

## การบริหารจัดการความเสี่ยงและโอกาส

การดำเนินธุรกิจในยุคปัจจุบันต้องพร้อมรับมือกับความท้าทาย ทั้งการแข่งขันทางธุรกิจ การพัฒนานวัตกรรม เทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงสถานะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและตลอดเวลา นอกเหนือจากการวางระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลแล้ว บริษัทฯ ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง เพื่อเป็นกลไกบริหารความไม่แน่นอนให้กลายเป็นโอกาสที่สร้างผลกระทบทางบวก และควบคุมไม่ให้เป็นความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบด้านลบต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

### นโยบายการบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการบริษัทฯ ได้กำหนดแนวทางไว้ในนโยบายการบริหารความเสี่ยง เพื่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และใช้เป็นเครื่องมือทางการบริหารที่ช่วยเพิ่มโอกาสแห่งความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของบริษัทฯ สาระสำคัญของนโยบายดังกล่าว มีดังนี้

1. ส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างความเข้าใจ จิตสำนึกและความรับผิดชอบร่วมกันในเรื่องความเสี่ยง การควบคุม และผลกระทบที่มีต่อบริษัทฯ ในกระบวนการบริหารและการปฏิบัติงานทั้งบริษัทฯ
2. ให้มีกระบวนการ แนวทาง มาตรการในการบริหารความเสี่ยงที่มีคุณภาพ เหมาะสมในระดับสากล และเพียงพอ รวมถึงบ่งชี้วิเคราะห์ ประเมิน จัดลำดับ จัดการ ควบคุม ติดตาม รายงาน ประเมินผล และสื่อสารให้ข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง และปฏิบัติทั้งบริษัทฯ
3. ให้มีการวัดผลความเสี่ยงในเชิงคุณภาพ เช่น ชื่อเสียง ภาพลักษณ์บริษัทฯ และเชิงปริมาณ เช่น ผลขาดทุน การลดลงของรายได้ การเพิ่มขึ้นของค่าใช้จ่าย โดยพิจารณาโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบ
4. ให้มีการกำหนดเพดานความเสี่ยง (Risk Limit) เพื่อจำกัดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ รวมทั้งกำหนดเหตุการณ์ หรือระดับความเสี่ยงที่เป็นสัญญาณเตือนภัย (Warning Sign) ให้ผู้ปฏิบัติงานดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อไม่ให้ความเสี่ยงเกินระดับเพดานความเสี่ยง
5. ให้มีระเบียบปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานถือปฏิบัติ อันเป็นการควบคุมความเสี่ยงจากการดำเนินงาน

ฝ่ายวางแผนและพัฒนาระบบงาน เป็นหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ภายใต้การกำกับดูแลของสายงานบริหารสินทรัพย์ และบริษัทฯ ยังจัดให้มีคณะกรรมการความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงของทุกสายงาน รวมทั้งมีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงที่คณะกรรมการบริษัทฯ เป็นผู้แต่งตั้ง โดยผู้จัดการฝ่ายตรวจสอบภายใน ทำหน้าที่เป็นเลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการชุดย่อยที่คณะกรรมการบริษัทฯ แต่งตั้งขึ้นมีบทบาทในการพิจารณาปัจจัยเสี่ยงและมาตรการการจัดการความเสี่ยงในประเด็นต่างๆ ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และรายงานผลให้คณะกรรมการบริษัทฯ ทราบ ดังนี้

- **คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง** หน้าที่ในการพิจารณาการบริหารความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า และรายการผิดปกติต่างๆ
- **คณะกรรมการตรวจสอบ** พิจารณาการสอบทานกระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

### แนวทางการบริหารความเสี่ยงองค์กร

บริษัทฯ ได้ใช้มาตรฐานของ The Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission-Enterprise Risk Management (COSO-ERM) เป็นกรอบการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยง ที่เชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจและการดำเนินงานของบริษัท โดยสรุปขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายการดำเนินงานของบริษัทฯ ประจำปี
2. ระบุปัจจัยความเสี่ยงและเหตุแห่งความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อเป้าหมาย รวมถึงความเสี่ยงหน่วยงาน และความเสี่ยงโครงการ
3. วิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยงโดยจำแนกเป็น 4 ด้าน คือ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการเงิน ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ
4. กำหนดเกณฑ์และวิธีควบคุมความเสี่ยง
5. ติดตามผล จัดทำรายงาน และประเมินผล

### การบริหารความเสี่ยงระดับโครงการ

บริษัทฯ ได้วิเคราะห์ ประเมิน หาแนวทางป้องกันและบริหารจัดการเพื่อลดโอกาสเกิดหรือผลกระทบต่อธุรกิจของบริษัทฯ สรุปได้ดังนี้

1. ปัจจัยความเสี่ยงหลักด้านแผนกลยุทธ์ (Strategic Risk) แนวทางในการป้องกันและบริหารจัดการความเสี่ยงและลดผลกระทบ
  - ติดตามการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งวิเคราะห์และประเมินผลกระทบที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อแผนกลยุทธ์ (Strategic Risk) ขององค์กร เช่น เป้าหมาย การดำเนินงาน การเงิน หรือสิ่งแวดล้อม เป็นต้น
  - ประเมินปัจจัยภายใน (Internal Factors) ขององค์กรในการสนับสนุนการดำเนินงาน เช่น แผนการลงทุนการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล การสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสีย เป็นต้น
  - กำหนดให้มีการทบทวนแผนกลยุทธ์และเป้าหมายของบริษัทฯ เป็นประจำทุกปี
2. ปัจจัยความเสี่ยงหลักด้านการเงิน (Financial Risk) แนวทางในการป้องกันและบริหารจัดการความเสี่ยงและลดผลกระทบ
  - ติดตามผลการดำเนินงานและการประเมินความเสี่ยงด้านการไม่ปฏิบัติตามสัญญาสนับสนุนทางการเงินของผู้ถือหุ้นรายใหญ่
  - ติดตามความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน
  - พัฒนาระบบความปลอดภัยเพื่อป้องกันระบบเครือข่ายของบริษัทฯ ให้เข้มข้นและรัดกุมมากขึ้น เช่น การกำหนดสิทธิในการเข้าถึงอุปกรณ์ต่างๆ, การติดตั้ง Firewall, Web and Mail Filtering, ติดตั้งระบบป้องกันเครื่องคอมพิวเตอร์ (Server/Client) ได้แก่ Server Firewall, Logon Policy, Anti-Virus Program

3. ปัจจัยความเสี่ยงหลักด้านการดำเนินการ (Operation Risk) แนวทางในการป้องกันและบริหารจัดการความเสี่ยงและลดผลกระทบ
  - ติดตามผลการดำเนินงานและการประเมินความเสี่ยงด้านการบริหารสินค้าคงคลัง
  - ให้ความสำคัญและติดตามการดำเนินงานด้านการแข่งขันในธุรกิจค้าปลีกสินค้าไอที
  - พัฒนาระบบความปลอดภัยเพื่อป้องกันระบบเครือข่ายของบริษัทฯ ให้เข้มข้นและรัดกุมมากขึ้น เช่น การกำหนดสิทธิในการเข้าถึงอุปกรณ์ต่างๆ, การติดตั้ง Firewall, Web and Mail Filtering, ติดตั้งระบบป้องกันเครื่องคอมพิวเตอร์ (Server/Client) ได้แก่ Server Firewall, Logon Policy, Anti-Virus Program
4. ปัจจัยความเสี่ยงหลักความเสี่ยงด้านการทุจริตคอร์รัปชัน (Corruption Risk) และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk) แนวทางในการป้องกันและบริหารจัดการความเสี่ยงและลดผลกระทบ
  - คณะกรรมการบริษัทฯ ได้ประกาศนโยบายการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันของกลุ่มบริษัทฯ และระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วยการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันไว้เป็นกรอบในการปฏิบัติของพนักงานทุกคน
  - กำหนดให้มีการทดสอบความรู้ความเข้าใจของพนักงานเกี่ยวกับแนวทางการต่อต้านการทุจริตของบริษัทฯ โดยให้เป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคล
  - ออกระเบียบที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นกรอบการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และเป็นกลไกการตรวจสอบและป้องกันการทุจริตที่สอดคล้องกับหลักการการต่อต้านทุจริตของสถาบันส่งเสริมกรรมการบริษัทไทย โดยมีคณะกรรมการตรวจสอบ ทำหน้าที่กำกับดูแลและติดตามตรวจสอบการดำเนินงานในภาพรวม
  - ศึกษาและติดตามการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย ข้อบังคับ หลักเกณฑ์และระเบียบต่างๆ ของประเทศที่เป็นเป้าหมายการลงทุนอย่างลึกซึ้งและรอบด้าน รวมทั้งจัดหาที่ปรึกษาทางกฎหมายที่เชี่ยวชาญเฉพาะด้านเพื่อให้คำแนะนำ

### การบริหารความเสี่ยงใหม่

บริษัทฯ ได้ติดตามสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อประเมินปัจจัยเสี่ยงใหม่ๆ ที่ยังมีความไม่แน่นอนและอาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อธุรกิจในอนาคต ทั้งนี้ ประเด็นการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ถือเป็นปัจจัยเสี่ยงใหม่ที่บริษัทฯ ให้ความสำคัญและแสวงหาแนวทางป้องกัน และปรับตัวรองรับความท้าทายใหม่ๆ ที่จะตามมา

1. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี อันเป็นผลพวงจากความก้าวหน้าในการพัฒนาเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วโดยเฉพาะเทคโนโลยีเกี่ยวกับ Big Data ปัญญาประดิษฐ์ Quantum Computing รวมทั้งการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลความเป็นไปได้ในการจัดการ/โอกาส
  - วิเคราะห์โอกาสทางธุรกิจเพื่อสนับสนุนเป้าหมายการลงทุนธุรกิจใหม่หรือ New S Curve ของบริษัทฯ
  - แสวงหาพันธมิตรที่มีประสบการณ์ความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี เพื่อร่วมลงทุนในธุรกิจใหม่ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และลดความเสี่ยงรวมทั้งผลกระทบด้านเศรษฐกิจของบริษัทฯ
  - ติดตามวิวัฒนาการและรูปแบบการโจมตีทางด้านไซเบอร์ที่เกิดขึ้น และประเมินประสิทธิภาพของระบบการป้องกันความปลอดภัยระบบเครือข่ายและระบบข้อมูลของบริษัทฯ พร้อมทั้งจัดหาที่ปรึกษาที่เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีเพื่อให้คำแนะนำและร่วมหาแนวทางการป้องกัน

- ติดตามการเปลี่ยนแปลงของกฎหมายและการบังคับใช้กฎหมายที่อาจจะนำมาซึ่งมาตรการเกี่ยวกับการปกป้องข้อมูลและการป้องกันความเป็นส่วนตัว

### การจัดการภาวะวิกฤตและความต่อเนื่องทางธุรกิจ

บริษัทฯ จัดเตรียมความพร้อมของแผนการจัดการภาวะวิกฤต แผนการสื่อสารภาวะวิกฤต และแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ โดยมีการทบทวนและปรับปรุงอยู่เป็นประจำทุกปี พร้อมทั้งประกาศนโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ และการบริหารจัดการความเสี่ยงอันอาจเกิดจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและความไม่แน่นอนที่ไม่อาจคาดการณ์ได้ในอนาคตทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอก

### การควบคุมภายใน

คณะกรรมการบริษัทฯ ได้แต่งตั้ง “คณะกรรมการตรวจสอบ” ทำหน้าที่ในการกำหนดเป้าหมายการกำกับ ติดตาม และตรวจสอบระบบการควบคุมภายในของบริษัทฯ โดยมี “ฝ่ายตรวจสอบภายใน” เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการ

ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้ประยุกต์ใช้มาตรฐานของ The Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission-Enterprise Risk Management (COSO-ERM) ตามกรอบงานการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง ซึ่งสัมพันธ์กับการดำเนินธุรกิจและกระบวนการบริหารงานของบริษัทฯ มาเป็นแนวปฏิบัติในการติดตามตรวจสอบภายในองค์กร 8 ประเด็น ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายในองค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์การปฏิบัติงาน การบ่งชี้เหตุการณ์และปัจจัยเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม ข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร และการติดตามผล

ฝ่ายตรวจสอบภายใน มีความเป็นอิสระ มีผู้จัดการฝ่ายตรวจสอบภายใน ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน และเป็นเลขานุการของคณะกรรมการตรวจสอบ โดยรายงานตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบเกี่ยวกับการตรวจสอบ และรายงานต่อกรรมการผู้จัดการใหญ่ในด้านงานบริหารหน่วยงาน ภายใต้คำสั่งบริษัทฯ เรื่อง หน้าที่ความรับผิดชอบของส่วนงาน และคำสั่งบริษัทฯ เรื่อง การตรวจสอบภายใน สำหรับภารกิจ ขอบเขต หน้าที่ความรับผิดชอบรวมถึงสิทธิในการปฏิบัติงานตรวจสอบของฝ่ายตรวจสอบภายในมีการกำหนดไว้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ ยังมีหน้าที่รับผิดชอบในภาระหน้าที่ที่คณะกรรมการตรวจสอบได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัทฯ ด้วย

ทั้งนี้ การแต่งตั้ง ถอดถอน โยกย้าย เลิกจ้าง รวมไปถึงการพิจารณาความเป็นอิสระของผู้ดำรงตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายตรวจสอบภายใน ต้องได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการตรวจสอบ