การดำเนินการบริหารความเสี่ยง

การดำเนินการบริหารความเสี่ยง

บริษัทให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) โดยได้วางระบบการดำเนินงานที่ครอบคลุมและสอดคล้องกับแนวปฏิบัติที่ดี เพื่อให้สามารถบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ รองรับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ และสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย

การดำเนินงานของบริษัทในรอบปีที่ผ่านมา ครอบคลุมองค์ประกอบสำคัญของระบบบริหารความเสี่ยงอย่างครบถ้วน ได้แก่

- การกำหนดระดับ Risk Appetite และ Risk Tolerance
- การประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยงผ่าน Risk Matrix โดยพิจารณาทั้งโอกาสเกิดและผลกระทบ
- การกำหนดตัวชี้วัดด้านความเสี่ยง (Key Risk Indicators: KRIs) เพื่อติดตามความเคลื่อนไหวของความเสี่ยง
- การติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง พร้อมนำเสนอผู้บริหารและคณะกรรมการเป็นประจำ

แนวทางดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของบริษัทในการขับเคลื่อนระบบบริหารความเสี่ยงให้เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน

การกำหนดระดับ Risk Appetite และ Risk Tolerance

» บริษัทกำหนดระดับ Risk Appetite อยู่ใน Risk Matrix ตามพื้นที่สีเขียวเท่านั้น นอกเหนือจากพื้นที่สีเขียว เจ้าของความเสี่ยงต้องเพิ่มมาตรการจัดการความเสี่ยง เพื่อลดระดับความเสี่ยงลดให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

กำหนดอยู่ในคู่มือบริหารความเสี่ยง หน้า 10 และ 18

ดังนั้นระดับความเสี่ยงที่ยอบรับได้ภายใต้เกณฑ์การประเมินความเสี่ยง และแผนภาพความเสี่ยงสามารถกำหนดขอบเขตในการยอมรับความเสี่ยงได้ดังนี้

1) ความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่บริษัทยอมรับได้ คือ ความเสี่ยงที่ได้รับการประเมินแล้วอยู่ในระดับต่ำ (Low) กล่าวคือ เป็นระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ แต่ยังต้องมีการควบคุมไม่ให้ระดับความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่สูงเกินกว่าระดับที่บริษัทยอมรับได้
2) ระดับความเสี่ยงที่อยู่สูงเกินกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ คือ ความเสี่ยงที่ได้รับการประเมินแล้วอยู่ในระดับสูงมาก (Material) และปานกลาง (Significant)

III. แผนภาพความเสี่ยง (Risk Map)
หลังจากการระบุความเสี่ยง บริษัทนำความเสี่ยงมาแสดงบนแผนภาพความเสี่ยงตามโอกาสเกิดและผลกระทบที่ประเมิน โดยใช้เกณฑ์วัดความรุนแรงของความเสี่ยงที่กำหนดในข้างต้น



พื้นที่สีที่ปรากฏในแผนภาพความเสี่ยงจะสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของบริษัท และมีแนวทางในการจัดการความเสี่ยงที่แตกต่างกันไปตามระดับของความเสี่ยง ดังนี้

อันดับความเสี่ยง	คะแนนประเมิน	รหัสสถานะ	นิยามและความหมาย
Low	1-3	Green	-ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องเพิ่มการจัดการหรือการควบคุม
Moderate	4-9	Yellow	-ติดตามตรวจสอบ และเฝ้าระวังเพื่อป้องกันความเสี่ยงที่จะมีระดับสูงขึ้น -รายงานผลการปฏิบัติเป็นการภายใน
High	10-16	Orange	-ความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ ต้องลดความเสี่ยงระดับและตรวจสอบเป็นระยะๆ -รายงานตรงต่อประธานเจ้าหน้าที่บริหาร
Critical	20-25	Red	-ต้องดำเนินการทันทีก่อนที่จะดำเนินงานต่อได้ -รายงานประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

การประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยงผ่าน Risk Matrix

» บริษัทกำหนด risk matrix และปัจจัยการพิจารณาความเสี่ยงทั้งด้านโอกาสเกิด และผลกระทบ ตามที่ระบุไว้ในคู่มือบริหารความเสี่ยง หน้า 17 และ 18

III. แผนภาพความเสี่ยง (Risk Map)
หลังจากการระบุความเสี่ยง บริษัทนำความเสี่ยงมาแสดงบนแผนภาพความเสี่ยงตามโอกาสเกิดและผลกระทบที่ประเมิน โดยใช้เกณฑ์วัดความรุนแรงของความเสี่ยงที่กำหนดในข้างต้น



เกณฑ์การประเมินโอกาสเกิดของความเสี่ยง
ระดับของโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงและผลกระทบของความเสียหาย
แบ่งเป็น 5 ระดับ และกำหนดนิยามในแต่ละระดับดังนี้

Rating	Rare (1)	Unlikely (2)	Possible (3)	Likely (4)	Almost certain (5)
Qualitative	Quite certainly will not occurred, or difficult to occur.	Not likely to occur in a normal situations, there must be many driving factors.	Likely to occur in normal situations, there must be many driving factors.	Have occurred often, or ever occur monthly period.	Quite certainly to occur, or high frequency occurs.
Frequency	Never occurred, or up to once in 3 or more years.	Once in 1 to 3 years.	Once in a year.	Once in 6 months up to 1 year.	Once in a monthly basis.
Possibility	<10% chance of occurrence	10-40%	41-60%	61-90%	>90%

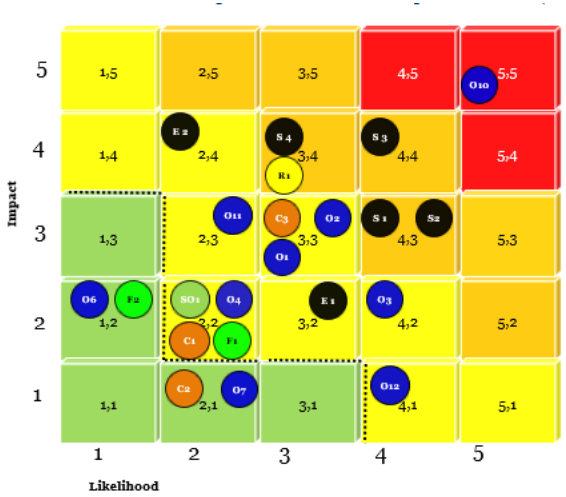
เกณฑ์การประเมินผลกระทบของความเสี่ยง
ระดับของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยง แบ่งเป็น 8 ด้าน ดังนี้

Impacts	Insignificant (1)	Minor (2)	Medium (3)	Major (4)	Critical (5)
Financial					
Financial loss	Up to 5MB	>5-10MB	>10-15MB	>15-20MB	>20MB
Impact on profit	Decrease <1%	1-2%	>2-5%	>5-10%	>10%
Cash flow impact	No impact	Can cover by operating	May be affected	Imminent cash flow problems	Has cash flow problems
Non – Financial					
Image & Reputation	Local media attention, no impact	Local media coverage in a few days	National negative media coverage 1-3 days	National negative media coverage >3 days	International negative media coverage, and social media
Law & Reputation	No report to regulator	Reportable incident to authorised parties, no follow up actions	Report to local governor with immediate actions	Report to regulator for corrective actions	Significant prosecution & fines
Safety & Environment	First aid treatment	Medical treatment injury	Single lost time injury	Multiple lost time injuries	Fatalities
Environment	Very low impacts	Low impacts	Moderate and internal impacts	Major impacts	Severe impact incidents, affect to external parties
Community	Isolated complaint	Sporadic or multiple complaints	Repeatable or serious of complaints	Ongoing complaints from concerned parties	High concern from various parties

การประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยงผ่าน Risk Matrix

» จากคู่มือบริหารความเสี่ยงบริษัทได้ใช้ข้อมูลเพื่อประเมินความเสี่ยงที่สำคัญ และนำเสนอคณะกรรมการและผู้บริหารในการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นรายไตรมาส





Key changes:

- **Risk rating**: Cyber security risk adjust rating to 5,5
- **Risk Owner**: Revise risk owner to align with current organization

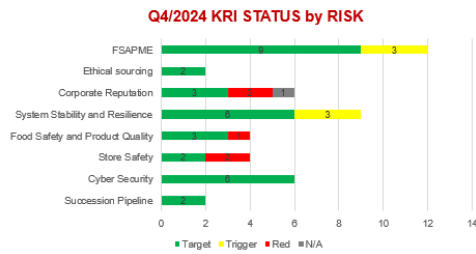
Risk	Q4 2024 (LxI)	Q3 2024 (LxI)	Change
E1 Economic environment [K. Saowaluck]	3,2	3,2	⟷
E2 Environment Social Governance (ESG) [K. Wilairat]	2,4	2,4	⟷
S1 International expansion (Cambodia, Myanmar and India) [K. Saksit]	4,3	4,3	⟷
S2 Food Services APME [K. Louis]	4,3	4,3	⟷
S3 Digital transformation capability **[K. Tirayu and K. Wasun]**	4,4	4,4	⟷
S4 Makro PRO [K. Tirayu]	3,4	3,4	⟷
O1 Succession pipeline [K. Wasun]	3,3	3,3	⟷
O2 E2E Operations **[K. Aue-Aungkul]**	3,3	3,3	⟷
O3 Store safety [K. Montree]	4,2	4,2	⟷
O4 Food safety and product quality [K. Jutarat]	3,2	3,2	⟷
O6 Distribution disruption (DHL and DC) [K. Kittinan]	1,2	1,2	⟷
O7 Business Discontinuity [K. Saowaluck and K. Suparat]	2,1	2,1	⟷
O10 Cyber security [Dr. Viriya and K. Sakrit]	5,5	2,3	↑
O11 System stability and resilience [Dr. Viriya and K. Sakrit]	2,3	2,3	⟷
O12 Data Governance across Company [Dr. Viriya and K. Aitsanart]	4,1	4,1	⟷
SO1 Ethical sourcing [K.Tanit, K. Jutarat]	2,2	2,2	⟷
F1 Exchange rate fluctuation [K. Thanyamas]	2,2	2,2	⟷
F2 Funding and liquidity [K. Thanyamas]	1,2	1,2	⟷
C1 Non-compliance leads to regulatory fines, paid out, and complaints **[K.Prakasit]**	2,2	2,2	⟷
C2 Non-compliance with laws in other countries **[K.Prakasit]**	2,1	2,1	⟷
C3 Non-compliance to PDPA [K.Suparat]	3,3	3,3	⟷
R1 Corporate reputation [K. Siriporn]	3,4	3,4	⟷

7

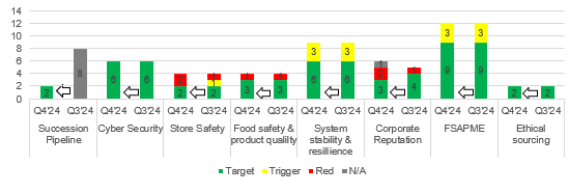
การกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง

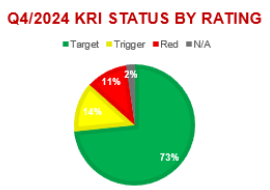
» นอกเหนือจากการประเมินและระบุความเสี่ยงที่สำคัญตาม risk matrix และนำเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงนั้น เพื่อให้การประเมินความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จึงได้กำหนดให้ระบุตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) ของแต่ละความเสี่ยงด้วย โดยรายละเอียดมีการนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นรายไตรมาส

KRI Dashboard



We collaborate with risk owners to review Key Risk Indicators (KRIs) to ensure alignment with the company's strategy, goals, and targets





Focus on RED KRIs

Risks	Overall risk rating (Likelihood x Impact)	KRI (How to measure success?)	Red threshold	Amber threshold	Green threshold	Actual result Q4/2024	Result	Mitigation Action
Corporate Reputation	**3 x 4**	% Negative share of voices about product quality	0.9% Negative	0.5% negative	Below 0.5% negative	Makro **1.79%** Lotus's **2.49%**		• The team has been closely monitoring and ensuring the first response to customers within 5 minutes to prevent cases from escalating. Once complete information is received from customers, the cases are immediately coordinated with the branch and QA team. Additionally, reports are sent to relevant departments daily and weekly.
		% of crisis cases stabilized within 6 hours (social media engagement stabilization)	70%	80%	85%	76%		• In Q4, there were 4 additional crisis cases. All cases were stabilized within six hours, but the percentage still couldn't increase to meet the 85% target as they are under investigation for the root causes.
Food safety and product quality	**3 x 2**	Number of punishment case by law and regulation agency that related to food safety	>2	1-2	0	8		• Every shipment Full report ISO 17025(250 parameters) • Establish Packing house Certificate • Establish farm / packing crops update • Product monitoring program on supplier performance
Store safety	**4 x 2**	Work related lost time injury rate (LTI) (Case)	>156	104-156	0-103	272 (LFL Y23=174)		• Build Safety culture : Implement KYT • Control Safety Condition : OEP Daily Checklist monitor and follow up by Area manager • Enforcement for safety rule violation and unsafe behavior
		Customer injury rate *(Customer Case/Number of Store)*	< 0.46 (<76)	0.46-0.62 (76-102)	>0.62 (>102)	0.76 (125) LFL Y23=114		

การติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

บริษัทมีการติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องเป็นรายไตรมาส โดยดำเนินการจัดทำรายงานสรุปสถานะความเสี่ยง และนำเสนอผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับมาตรการควบคุมความเสี่ยงแก่

- คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Committee: RMC)





- คณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee: AC)



