

## การบริหารจัดการความเสี่ยง

### นโยบายและแผนการบริหารความเสี่ยง

บริษัทให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งถือเป็นกลไกและเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารงานที่จะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยมีการกำหนดเป็นนโยบายการบริหารความเสี่ยงซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนากระบวนการความเสี่ยงตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) และให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรแบบบูรณาการ โดยดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องซึ่งครอบคลุมถึงการควบคุมทางการเงิน การดำเนินงานการบริหารและการกำกับดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก นอกจากนี้การดำเนินงานตามกรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงแบบทั่วทั้งองค์กร ซึ่งครอบคลุมทั้งในระดับองค์กรและระดับปฏิบัติงาน เพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้ได้

- 1) กลยุทธ์และเป้าหมายได้กำหนดไว้อย่างชัดเจน สามารถนำมาปฏิบัติได้จริงโดยสอดคล้องและสนับสนุนพันธกิจ (Mission) ของบริษัท
- 2) ผลการปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการบริหารทรัพยากรของบริษัทอย่างมีประสิทธิภาพคุ้มค่าและมีระบบการป้องกัน ควบคุม ดูแลทรัพย์สินอย่างเหมาะสม
- 3) รายงานข้อมูลทางการเงินและข้อมูลที่มีใช้ทางการเงินมีความถูกต้องเชื่อถือได้และทันเวลา
- 4) การดำเนินงานและการปฏิบัติงานเป็นไปตามนโยบายกฎระเบียบและข้อกำหนดที่สอดคล้องกับกฎหมายและข้อบังคับอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของบริษัททั้งภายในและภายนอก
- 5) มีการปรับปรุงคุณภาพและวิธีการปฏิบัติงานที่ดีทั้งด้านบุคลากรทรัพย์สินอุปกรณ์ และระบบปฏิบัติการต่างๆอย่างต่อเนื่อง
- 6) มีการควบคุมภายใน โดยการประเมินตนเองในระบบงานที่สำคัญอย่างเหมาะสม

การบริหารจัดการความเสี่ยงช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย และลดอุปสรรคหรือสิ่งที่ไม่คาดหวังที่อาจเกิดขึ้นได้ ในเวลาเดียวกันช่วยป้องกันความเสียหายต่อทรัพยากรขององค์กร และสร้างความมั่นใจในการรายงานและการปฏิบัติตามกฎระเบียบของบริษัท ซึ่งบริษัทได้กำหนดนโยบายในการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยมีแนวทางปฏิบัติดังนี้

- บริษัทได้จัดตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับบริษัท โดยมีรองประธานเจ้าหน้าที่บริหารเป็นประธาน และมีเจ้าหน้าที่บริหารสายงานเป็นกรรมการ โดยเป็นผู้กำหนดแนวทางในการบริหารความเสี่ยง รายงานผลการบริหารความเสี่ยง การติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงเสนอต่อประธานเจ้าหน้าที่บริหาร นอกจากนี้ ยังได้จัดตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน โดยมีประธานเจ้าหน้าที่บริหารสายงานบริหารจัดการเป็นประธาน และมีเจ้าหน้าที่บริหารสายงาน และผู้จัดการฝ่ายเป็นกรรมการ โดยจะดำเนินการ

- ในการระบุงบภัยเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ติดตามและทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง รวมทั้งจัดทำรายงานการปฏิบัติตามแผนรายไตรมาส เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหาร
- บริษัทได้มอบหมายให้พนักงานทุกคนมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบร่วมกัน และกำหนดอำนาจการดำเนินงานในระดับบริหารและระดับปฏิบัติการทุกระดับไว้อย่างชัดเจน โดยให้การบริหารความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบของพนักงานในทุกระดับชั้น เพื่อให้พนักงานตระหนักถึงความเสี่ยงที่มีในการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนเองและองค์กร โดยให้ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงด้านต่างๆ ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้และเหมาะสม
- บริษัทมีกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กรโดยจัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารทุกระดับและพนักงานทุกคนในบริษัทมีความรู้ ความเข้าใจหลักการ กระบวนการ และขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง และสามารถจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับแผนบริหารความเสี่ยงของบริษัท เป็นการบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการ โดยการนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจ การวางแผนกลยุทธ์ แผนงาน และการดำเนินงานบริษัท รวมถึงการมุ่งเน้นให้บรรลุมิติวัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ที่กำหนดไว้ เพื่อสร้างความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานและสร้างความเชื่อมั่นของผู้เกี่ยวข้อง
- บริษัทมีการวางแผนบริหารความเสี่ยงโดยกำหนดความเสี่ยงแยกตามแต่ละระบบงาน และวางแผนทางป้องกันและบรรเทาความเสี่ยงจากการดำเนินงาน เพื่อหลีกเลี่ยงความเสียหาย หรือความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงการติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

## ปัจจัยความเสี่ยงต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท

### 1. ความเสี่ยงด้านการแข่งขันในธุรกิจร้านอาหาร

ธุรกิจร้านอาหารเป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันที่เข้มข้น มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและมีร้านอาหารเปิดใหม่เข้าสู่ตลาดอย่างต่อเนื่อง ขณะที่กลุ่มลูกค้าเป้าหมายยังมีอยู่อย่างจำกัด แต่ผู้ประกอบการทั้งหลายโดยเฉพาะรายใหญ่ ที่ยังมีความจำเป็นต้องลงทุนขยายสาขาเพิ่ม ทั้งในร้านอาหารประเภทเดิมและเพิ่มความหลากหลายของร้านอาหาร รวมถึงการนำแบรนด์อาหารใหม่ๆ จากต่างประเทศเข้ามา เพื่อให้สามารถเจาะกลุ่มเป้าหมายใหม่ๆ และรักษายอดขายโดยรวม (Total Store Sale (TSS)) ของพอร์ตธุรกิจของตนได้ ขณะเดียวกันผู้ประกอบการรายย่อยก็มีการเปิดร้านอาหารจำนวนมากทำให้เกิดการแข่งขันสูง

บริษัทจึงให้ความสำคัญในเรื่องการวิจัยและพัฒนาคุณภาพอาหารอย่างต่อเนื่อง คิดค้นเมนูสุขภาพให้เข้ากับเทรนด์อาหารในแต่ละช่วงสถานการณ์ เนื่องจากผู้บริโภคกลับมาใส่ใจในการดูแลสุขภาพร่างกายของตนเองมากขึ้น และยังมีการจัดซื้อวัตถุดิบอาหารเป็นชุดพร้อมปรุง ที่มีขอสปรุงรสและเครื่องปรุงต่างๆ มาควบคู่กัน เพื่อให้ลูกค้าสามารถประกอบอาหารเองได้ที่บ้าน และตอบโจทย์กับความต้องการของผู้บริโภคที่ต้องการหลีกเลี่ยงการออกจากบ้าน รวมถึงมีการจัดรายการ

ส่งเสริมการขายในแต่ละเทศกาล โปรโมชันบัตรสมาชิก/บัตรเครดิต เพื่อกระตุ้นยอดขายให้กับบริษัท โดยบริษัทคำนึงถึงเรื่องการรักษามาตรฐานและคุณภาพอาหาร ความสะอาด ความคุ้มค่า คุณภาพและประสิทธิภาพของการบริการเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้บริโภคที่เข้ามารับประทานอาหารภายในร้าน

## 2. ความเสี่ยงจากผลกระทบจากสถานะเศรษฐกิจ

ธุรกิจร้านอาหารเผชิญกับปัจจัยลบหลากหลาย ทั้งจากการชะลอตัวของเศรษฐกิจโลก ปัญหาเงินเฟ้อ ราคาพลังงานที่ปรับตัวสูง สถานะสงคราม และกำลังซื้อของผู้บริโภคที่เปราะบาง ซึ่งอาจเป็นข้อจำกัดต่อการเติบโตของรายได้และกำไร เนื่องจากไม่สามารถปรับขึ้นราคาอาหารและบริการได้ ส่งผลมูลค่าธุรกิจร้านอาหารหดตัว โดยกลุ่มที่น่าจะได้รับผลกระทบอย่างรุนแรง คือ ร้านอาหารเต็มรูปแบบ (Full Service Restaurant) ร้านอาหารที่มีบริการจำกัดที่ตั้งอยู่ในห้างสรรพสินค้า และสถานที่ท่องเที่ยว ร้านอาหารประเภทบุฟเฟ่ต์ และสวนอาหารประเภทต่างๆ เนื่องจากร้านอาหารเหล่านี้ยังมีแนวโน้มเผชิญความท้าทายสูงทั้งในเรื่องของรายได้และค่าใช้จ่าย โดยรายได้นั้น คาดว่าสัดส่วนรายได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 65 ของร้านอาหารในกลุ่มนี้เกิดจากการเข้ามาใช้บริการของผู้บริโภคในร้านอาหารโดยรวมถึงรายได้ส่วนที่สำคัญจากค่าบริการและค่าเครื่องดื่ม ส่งผลให้รายได้ดังกล่าวมีการหดตัวลงต่อเนื่องจากพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลง สำหรับด้านค่าใช้จ่ายนั้น ร้านอาหารในกลุ่มนี้มีต้นทุนคงที่ ที่สูงกว่าร้านอาหารประเภทอื่นๆ ทำให้จำเป็นต้องแบกรายจ่ายประจำไว้ในภาวะเช่นนี้ อาทิ ค่าเช่าพื้นที่ ค่าจ้างพนักงาน ค่าดูแลรักษาสถานที่ เป็นต้น ซึ่งต้นทุนนี้อาจมีสัดส่วนสูงถึงร้อยละ 30-40 ของรายได้ในร้านอาหารบางชนิด ส่งผลต่อเนื่องให้จุดคุ้มทุนของธุรกิจและกำไรเฉลี่ยต่อหัวของผู้ประกอบการเปลี่ยนไป ทำให้ผู้ประกอบการร้านอาหารจำเป็นต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค เนื่องจากการทำธุรกิจรูปแบบเดิมในภาวะดังกล่าวอาจไม่คุ้มค่าเพราะจุดคุ้มทุนของธุรกิจที่เพิ่มขึ้นอย่างมาก

แม้ว่าบริษัทจะได้รับผลกระทบจากปัจจัยความเสี่ยงดังกล่าว บริษัทมีการติดตามสถานการณ์อย่างใกล้ชิดพร้อมกำหนดกลยุทธ์และแนวทางการตลาดที่เหมาะสมตามเหตุการณ์และช่วงเวลา เพื่อยกระดับของธุรกิจตัวเองให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

## 3. ความเสี่ยงด้านการเงินและสภาพคล่อง

บริษัทมีความเสี่ยงด้านการเงินจากการพึ่งพาเงินกู้ยืมเงินระยะสั้นจากบุคคลภายนอก การเบิกใช้วงเงินกู้เบิกเงินเกินบัญชี ตัวสัญญาใช้เงิน และตัวแลกเงิน เพื่อนำมาใช้เป็นทุนหมุนเวียนในกิจการประกอบธุรกิจในช่วงภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัวอย่างมากตั้งแต่วิกฤตการณ์โรคระบาดโควิด-19

อย่างไรก็ตามบริษัทยังคงสามารถดำรงฐานะทางการเงินได้อย่างค่อยเป็นค่อยไป โดยอาศัยเครื่องมือทางการเงินเพื่อช่วยเสริมสร้างฐานะทางการเงินให้ผ่านพ้นจุดต่ำสุดมาได้ ทั้งนี้บริษัทยังสามารถดำเนินการตามแผนการลงทุนที่วางแผนไว้สำหรับการปรับปรุงร้านสาขาเดิมให้ทันสมัย พร้อมให้บริการลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการขยายร้านอาหารแบรนด์ใหม่ต่อไป โดยบริษัทมีความมั่นใจว่าแผนธุรกิจในปัจจุบันจะสามารถพลิกฟื้นผลประกอบการและสถานะทางการเงินได้ดีขึ้นได้

#### 4. ความเสี่ยงด้านการพัฒนาสินค้าใหม่

เนื่องจากอาหารพร้อมปรุงและพร้อมทานที่จำหน่ายในปัจจุบันมีช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านร้านสะดวกซื้อเป็นหลัก ทำให้การพัฒนาสินค้าต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ถึงแม้ว่าจะได้มีการวางแผนอย่างรอบคอบและระมัดระวังแล้วก็ตาม แต่ด้วยพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอทำให้สินค้าบางรายการหรือบางรสชาติอาจจะยังไม่ตอบสนองต่อความต้องการของตลาดและกลุ่มผู้บริโภคได้ ดังนั้น ฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์จึงให้ความสำคัญในการพัฒนานวัตกรรมสินค้าและผลิตภัณฑ์เพื่อให้สามารถตอบสนองได้ตรงและทันต่อความต้องการและกระแสการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมต่างๆ ของผู้บริโภคได้

#### 5. ความเสี่ยงในการจัดหาพื้นที่เช่าสำหรับขยายสาขาใหม่ และรักษาความต่อเนื่องของพื้นที่เช่าสำหรับสาขาเดิม

ทำเลที่ตั้งของร้านสาขาเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจร้านอาหาร ประกอบกับสถานะการแข่งขันที่รุนแรงในธุรกิจร้านอาหารในปัจจุบัน ส่งผลให้เกิดข้อจำกัดต่อผู้ประกอบการในการแสวงหาพื้นที่ขยายสาขาใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งพื้นที่ในห้างสรรพสินค้าที่มุ่งเน้นการเช่าพื้นที่ภายในห้างสรรพสินค้าที่ตั้งอยู่ใกล้เคียงกับแหล่งชุมชน และโดยปกติการเช่าพื้นที่จะทำเป็นสัญญาเช่าระยะสั้น 3 ปี และได้รับสิทธิในการพิจารณาต่ออายุสัญญาเช่าอีกเป็นคราวๆ ไป ซึ่งบริษัทมีความเสี่ยงที่อาจจะไม่ได้รับการต่ออายุสัญญาเช่าหรืออาจมีการปรับอัตราค่าเช่าเพิ่มสูงขึ้น บริษัทจึงได้มีการวางแผนในการรักษาพื้นที่เช่าโดยการรักษาและสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ให้เช่า รวมถึงมีการติดตามและแสวงหาพื้นที่ในทำเลที่ดีใหม่ๆ เพื่อให้มั่นใจว่าบริษัทจะมีพื้นที่ที่มีทำเลที่ตั้งที่ดีและมีศักยภาพในการรองรับการขยายสาขาได้อย่างต่อเนื่อง เนื่องจากการเพิ่มจำนวนสาขาร้านอาหารของบริษัทเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการสร้างความเติบโตให้กับบริษัท ทำให้สามารถให้บริการลูกค้าได้ครอบคลุม รวมถึงสามารถขยายฐานลูกค้าใหม่ๆ ได้

อย่างไรก็ตามบริษัทอาจมีความเสี่ยงจากการลงทุนเปิดร้านใหม่ หากไม่สามารถทำยอดขายให้เป็นตามเป้าหมายที่กำหนด หรืออัตราผลตอบแทนการลงทุนไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อผลประกอบการโดยรวมของบริษัท และในกรณีที่จำเป็นต้องมีการปิดร้านสาขาดังกล่าวบริษัทจะต้องตัดจำหน่ายสินทรัพย์ต่างๆ เช่น ส่วนปรับปรุง ตกแต่งอาคาร เป็นต้น นอกจากบัญชีค่าใช้จ่ายในการรื้อถอน ขนย้ายและปรับสภาพพื้นที่คืนผู้ให้เช่าตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ในสัญญา และในบางกรณีการปิดสาขาก่อนครบกำหนดตามสัญญาเช่า ก็เป็นเหตุให้ผู้ให้เช่าไม่คืนเงินประกันตามสัญญาเช่าและบริการ ทำให้มีค่าใช้จ่ายจากการปิดสาขาเกิดขึ้น

บริษัทจะพิจารณาแนวโน้มและความต้องการของตลาดมากขึ้น โดยการเปิดแบรนด์ใหม่ที่ให้บริการกลุ่มเป้าหมายที่แตกต่างกัน ซึ่งบริษัทมีแผนจะขยายแบรนด์ร้านอาหารที่ได้รับความนิยมให้ครอบคลุมในทุกๆ พื้นที่สำคัญทางเศรษฐกิจให้มีจำนวนมากขึ้นเพื่อรองรับการเติบโตในอนาคต โดยให้ความสำคัญในการเลือกทำเลที่ตั้ง ขนาดของพื้นที่ ต้นทุนค่าเช่า ให้เหมาะสมกับราคาขายและเข้าถึงกลุ่มลูกค้า ส่งผลให้สามารถขยายฐานลูกค้าและกลุ่มเป้าหมายเพิ่มมากขึ้น อย่างไรก็ตามบริษัทจะดำเนินการขยายสาขาด้วยความระมัดระวังให้สอดคล้องกับกระแสเงินสดและสภาพคล่องของบริษัท

## 6. ความเสี่ยงด้านต้นทุนจากการเสื่อมสภาพของวัตถุดิบและผลิตภัณฑ์

บริษัทให้ความสำคัญกับการคัดสรรวัตถุดิบที่มีคุณภาพ สดใหม่ สะอาด และรสชาติที่เป็นมาตรฐานตามที่บริษัทกำหนด มีการตรวจสอบ ตลอดจนการบริหารจัดการ ไปพร้อม ๆ กับการให้ความสำคัญกับบริการภายในร้านอาหาร พัฒนาด้านบุคลากร มีการฝึกอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่องทั้งในเรื่องของสินค้าและมาตรฐานการบริการ เพื่อสร้างความประทับใจอย่างดีที่สุด

## 7. ความเสี่ยงจากคุณภาพอาหารและมาตรฐานการให้บริการ

สำหรับธุรกิจร้านอาหาร ปัจจัยหลักที่จะทำให้ลูกค้าเข้ามาใช้บริการ คือ อาหารที่มีคุณภาพ รสชาติถูกปาก สถานที่บริการที่สะอาด และการให้บริการที่ได้มาตรฐาน ซึ่งจากการที่บริษัทมีสาขา และมีพนักงานที่ให้บริการอยู่เป็นจำนวนมาก จึงอาจมีความเสี่ยงในเรื่องการปฏิบัติงานเกิดขึ้นได้

บริษัทได้ให้ความสำคัญต่อความเสี่ยงในเรื่องคุณภาพอาหารและมาตรฐานการให้บริการเป็นอย่างยิ่ง จึงได้มีการกำหนดมาตรการต่างๆ ในการป้องกันหรือลดความเสี่ยงในเรื่องดังกล่าว เช่น การฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพของพนักงานร้านสาขาอย่างสม่ำเสมอ จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน จัดให้หน่วยงานตรวจสอบภายในตรวจสอบคุณภาพอาหารและการปฏิบัติงานของร้านสาขาอย่างสม่ำเสมอ มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของร้านสาขาเป็นประจำ รวมทั้งยังได้มีการพัฒนาการผลิตวัตถุดิบกึ่งสำเร็จรูปจากครัวกลาง ซึ่งทำให้เกิดความสะดวกและลดขั้นตอนในการจัดเตรียมอาหารของร้านสาขา และยังทำให้ได้รสชาติที่ได้มาตรฐานเดียวกัน ในเรื่องของความสะอาดของร้านสาขา ได้จัดให้ร้านสาขามีกิจกรรม 5S อย่างสม่ำเสมอ มีการจัดทำความสะอาดครั้งใหญ่เป็นประจำทุกเดือน และมีการจัดให้บริษัทภายนอกเข้ามาดำเนินการจัดการสัตว์พาหะเดือนละ 1 ครั้ง นอกจากนี้ ยังจัดให้มีช่องทางในการที่ลูกค้าสามารถร้องเรียนหรือเสนอความคิดเห็น

## 8. ความเสี่ยงด้านความผันผวนของราคาวัตถุดิบและต้นทุนการผลิตสินค้า

วัตถุดิบหลักของบริษัท ประกอบด้วย อาหารสด เช่น เนื้อสัตว์ อาหารทะเล ผัก ผลไม้ และเครื่องปรุงต่างๆ เป็นต้น ซึ่งเป็นวัตถุดิบที่อาจมีความผันผวนตามอุปสงค์และอุปทาน และอาจได้รับผลกระทบจากปัจจัยลบหลายอย่างที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของบริษัท เช่น สภาพอากาศ ภัยธรรมชาติ การแพร่ระบาดของโรคติดต่อในพืชและสัตว์ ส่งผลให้บริษัทต้องซื้อวัตถุดิบในราคาที่สูงขึ้น

บริษัทได้ให้ความสำคัญกับการควบคุมและบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยในทุกๆ ปี แผนในการดำเนินการของฝ่ายจัดซื้อจะถูกระบุแผนการลดต้นทุนเป็นประเด็นสำคัญ โดยจะมุ่งเน้นการบริหารต้นทุนทั้งในส่วนของราคาสินค้า การขอเงื่อนไขพิเศษ เช่น ส่วนลด ระยะเวลาการชำระ รวมทั้งการเพิ่มประสิทธิภาพของผู้ขายในการควบคุมคุณภาพและการส่งมอบ เพื่อให้ได้สินค้าที่ดี สามารถใช้งานได้ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและเกิดการสูญเสียน้อยที่สุด ฝ่ายจัดซื้อพยายามลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความผันผวนของราคาต้นทุนวัตถุดิบโดยติดต่อสั่งซื้อวัตถุดิบจากผู้ขายหลายราย รวมทั้งมีการหาผู้ขายรายใหม่ๆ เข้ามาอย่างสม่ำเสมอ เพื่อป้องกันการผูกขาดและป้องกันการขาดแคลนสินค้า การทำสัญญาซื้อขายเป็นรายปีในการสั่งซื้อวัตถุดิบล่วงหน้า หรือการจองซื้อในปริมาณมากและมีระยะเวลาส่งมอบที่ชัดเจนตามที่ตกลงกัน ทำให้สามารถต่อรองราคาและได้รับส่วนลดเพิ่มขึ้นและมั่นใจได้ว่าบริษัทจะไม่ขาดแคลนวัตถุดิบ บริษัทยังได้มีการติดตาม

ภาวะตลาด แนวโน้มราคาและปริมาณวัตถุดิบในแต่ละช่วงเวลาหรือแต่ละฤดูกาลอย่างใกล้ชิด เพื่อประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการขาดแคลนหรือความผันผวนของราคาวัตถุดิบต่างๆ และเตรียมแก้ไขและรับมือกับสถานการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว

ที่ผ่านมาบริษัทไม่เคยประสบปัญหาการขาดแคลนวัตถุดิบหรือการเพิ่มขึ้นของราคาวัตถุดิบ จนส่งผลกระทบต่ออย่างมีสาระสำคัญต่อการดำเนินงานของบริษัท ในกรณีที่ราคาวัตถุดิบมีการปรับตัวเพิ่มขึ้นบริษัทจะยังไม่ปรับเพิ่มราคาอาหารทันที เนื่องจากวัตถุดิบเกือบทั้งหมดเป็นผลผลิตทางการเกษตรซึ่งมีราคาเปลี่ยนแปลงเกือบทุกวัน บริษัทจะพิจารณาปรับเพิ่มราคาอาหาร เมื่อราคาวัตถุดิบมีแนวโน้มในทิศทางที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อมิให้บริษัทต้องรับภาระจากต้นทุนที่เพิ่มสูงขึ้นจนกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัท แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องพิจารณาเปรียบเทียบกับราคาสตลาดหรือคู่แข่งเพื่อมิให้กระทบต่อยอดขายหรือฐานลูกค้าโดยรวมของบริษัท

## 9. ความเสี่ยงจากพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป

จากพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงตามตามกระแสนิยม มีความหลากหลายมากขึ้น รวมถึงมีความคุ้นชินกับการใช้เทคโนโลยีในการสั่งอาหาร ทำให้ธุรกิจต้องมีการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง ทางบริษัทมีการวางแผนและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อเพิ่มรายได้ของบริษัท โดยมีการพัฒนาอาหารเพื่อสุขภาพให้เป็นไปตามเทรนด์ของผู้บริโภคในปัจจุบัน รวมถึงมีการจำหน่ายผลิตภัณฑ์น้ำจิ้มสำเร็จรูปสำหรับผู้บริโภคซื้อกลับไปรับประทานที่บ้านได้ จัดรายการส่งเสริมการขายต่างๆ เพื่อให้รู้สึกถึงความคุ้มค่า และมีการปรับปรุงสาขาให้ดูทันสมัย สะอาด และปลอดภัย เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับ ผู้มาบริโภคและใช้บริการภายในร้าน

นอกจากนี้ บริษัทยังมีแผนในการเปลี่ยนแปลงภาพลักษณ์ของร้านอาหารให้มีความทันสมัยและเป็นที่ยอมรับของลูกค้า รวมถึงแผนในการเพิ่มบริการ Grab & Go และ Delivery Service เพื่อส่งเสริมรายได้ด้านอื่นๆ โดยให้ความสำคัญกับตลาดในกลุ่มลูกค้าซื้อกลับบ้าน (Take Away)

## 10. ความเสี่ยงที่จะไม่ได้ต่อสัญญาแฟรนไชส์

บริษัทบรรลู่ข้อตกลงได้รับสิทธิในการประกอบธุรกิจร้านอาหารแบรนด์ Burger & Lobster สาขาใหม่ในประเทศไทยและเขตพื้นที่ตามเงื่อนไขจากเจ้าของสิทธิแฟรนไชส์ B&L Operating Limited (B&L) โดยบริษัทได้เปิดสาขาแรกของบริษัทแล้วในเดือนพฤศจิกายน 2565 ที่สยามพารากอน

ทั้งนี้ข้อตกลงในสิทธิแฟรนไชส์ร้านอาหารดังกล่าวมีกำหนดระยะเวลา 5 ปี และได้รับสิทธิในการพิจารณาต่ออายุออกไปเป็นคราวๆ ไป ซึ่งบริษัทมีความเสี่ยงที่จะไม่ได้รับการต่อสัญญาหรืออาจมีการปรับเงื่อนไข บริษัทจึงได้มีการวางแผนในการรักษาและสร้างความสัมพันธ์อันดีกับเจ้าของสิทธิแฟรนไชส์ โดยบริษัทได้มีการสื่อสารอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ รวมถึงการวางแผนและปฏิบัติตามแผนอย่างเคร่งครัด โดยเฉพาะแผนการเปิดสาขาใหม่ในพื้นที่ที่เหมาะสม รวมถึงการร่วมพัฒนาสินค้าและการให้บริการอย่างมืออาชีพ

## ความเสี่ยงต่อการลงทุนของผู้ถือหลักทรัพย์

### 1. ความเสี่ยงจากผลตอบแทนการลงทุน

บริษัทมีการลงทุนเพื่อขยายธุรกิจอย่างต่อเนื่อง รวมถึงหาช่องทางการลงทุนในธุรกิจใหม่เพื่อสร้างมูลค่าให้แก่บริษัท ซึ่งความเสี่ยงจากการลงทุนอาจทำให้ผลตอบแทนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย หรืออาจมีความล่าช้าหรือใช้เงินลงทุนสูงกว่างบประมาณที่ตั้งไว้ นโยบายการลงทุนจึงเป็นแนวปฏิบัติในการดำเนินงานสำหรับคณะกรรมการบริษัท คณะกรรมการบริหาร ผู้บริหารและพนักงานที่บริหารจัดการการลงทุนของบริษัท ยึดถือหลักความระมัดระวังในการสร้างผลตอบแทนที่เหมาะสมต่อการลงทุน และสอดคล้องตามกลยุทธ์ นโยบาย และแผนงานของบริษัท มีการกำหนดหลักเกณฑ์การเข้าลงทุน และมีการมอบหมายให้คณะกรรมการบริหารทำหน้าที่ติดตามผลการดำเนินงานของการลงทุนและเฝ้าระวังการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ ที่อาจจะทำให้ผลตอบแทนจากการลงทุนไม่เป็นไปตามเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ เพื่อที่จะแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

### 2. ความเสี่ยงต่อการลงทุนในหลักทรัพย์ต่างประเทศ

- ไม่มี -