

## 1. นโยบายและภาพรวมการประกอบธุรกิจ

### วิสัยทัศน์

เติบโตและได้ส่วนแบ่งตลาดอย่างมีผลกำไร (To profitably grow our market share)

### พันธกิจ

- ให้ความสำคัญ ลูกค้า และซัพพลายเออร์ของเราเป็นหัวใจสำคัญในการตัดสินใจเรื่องธุรกิจของเรา  
To put our customers employees and suppliers at the heart of our business decisions
- มีความผูกพันเกี่ยวเนื่องกับท้องถิ่น ทั้งในเรื่องสินค้าและการตกแต่งร้าน  
To be locally relevant in our merchandising offering and our shopping experience
- เพิ่มยอดขายด้วยการดึงดูดลูกค้ารายใหม่ ขยายฐานลูกค้าของเรา และเพิ่มยอดการใช้จ่ายของลูกค้า  
To increase sales by attracting new customers, expanding our customer base and increasing customer spend
- ทำให้เป็นมากกว่าห้างสรรพสินค้า  
To make retail more than just shopping
- ลงทุนเพื่อการเติบโตในอนาคตของร้าน/สาขา และพนักงานของเรา  
To invest in the future growth of our stores and people
- ฝ่ายบริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารธุรกิจ  
A Professional and Entrepreneurial approach by our management team
- ดึงดูด เก็บรักษาและสร้างความเจริญก้าวหน้าให้บุคคลที่มีความสามารถในธุรกิจค้าปลีก  
Attracting, retaining and growing the most talented people in the Retail Industry
- ทำให้เกินความคาดหวังของผู้ถือหุ้น ลูกค้า และพนักงานของเรา  
Exceeding the expectations of our shareholders, customers and employees

## ประวัติความเป็นมา

บริษัท ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน จำกัด (มหาชน) ประกอบธุรกิจค้าปลีกประเภทห้างสรรพสินค้าและศูนย์การค้า ซึ่งมีสาขาครอบคลุมพื้นที่ที่มีศักยภาพทั่วประเทศ ภายใต้ชื่อ “โรบินสัน” ซึ่งได้เปิดดำเนินการห้างสรรพสินค้าครั้งแรก ในปี 2522 และได้จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ในปี 2535 ภายใต้สัญลักษณ์ “Robins” และหลักทรัพย์ของบริษัทฯจัดอยู่ในกลุ่มดัชนีตัวชี้วัดบริษัทฯ ขนาดใหญ่ หรือ “SET 50” ปัจจุบันได้มีการเปิดสาขาให้บริการอยู่ทั่วประเทศภายใต้การบริหารงานของบริษัท ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน จำกัด (มหาชน) และบริษัทฯ ยังมีจำนวนสาขาทั้งสิ้น 44 สาขา แบ่งเป็น กรุงเทพฯ 11 สาขา และต่างจังหวัด 33 สาขา อีกทั้งบริษัทฯ มีสาขาที่เปิดให้บริการในประเทศเวียดนามจำนวน 2 สาขา

## การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญ

- ปี 2522** เริ่มเปิดดำเนินการห้างสรรพสินค้าสาขาแรกที่สาขานุสาวรีย์ชัยสมรภูมิ
- ปี 2535** บริษัทฯ เป็นห้างสรรพสินค้าแห่งแรก ที่เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยจดทะเบียนเมื่อวันที่ 3 มกราคม 2535
- ปี 2538** กลุ่มบริษัท เซ็นทรัลรีเทล คอร์ปอเรชั่น จำกัด ได้เข้าร่วมธุรกิจกับบริษัทฯ ในฐานะผู้ถือหุ้นรายใหญ่ พร้อมทั้งร่วมกันจัดตั้ง บริษัท ซีอาร์ (ประเทศไทย) จำกัด เพื่อร่วมทุนกับห้างสรรพสินค้าในต่างจังหวัดภายใต้ชื่อ “โรบินสัน” ส่งผลให้บริษัทฯ มีจำนวนสาขาเพิ่มขึ้นเป็น 20 สาขา
- ปี 2539** บริษัทฯ ได้รวมกิจการในธุรกิจซูเปอร์มาร์เก็ตของบริษัทฯ กับกลุ่มบริษัทเซ็นทรัล และเข้าร่วมลงทุนกับบริษัท รอยัลเอไอเอส จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทที่ดำเนินธุรกิจด้านซูเปอร์มาร์เก็ต ที่ประเทศเนเธอร์แลนด์ จัดตั้งเป็น บริษัท ซีอาร์ซี เอไอเอส จำกัดบริหารงานด้านซูเปอร์มาร์เก็ต ภายใต้ชื่อ “Tops supermarket” โดยในเดือนธันวาคม 2539 และพฤษภาคม 2541 บริษัทฯ ได้ขายหุ้นที่ถืออยู่ให้แก่บริษัท รอยัลเอไอเอส จำกัด
- ปี 2540** บริษัทฯ ได้รับอนุมัติให้โอนขายสินค้าคงเหลือพร้อมสิ่งตกแต่งและเครื่องใช้สำนักงานของแผนกเครื่องใช้ไฟฟ้าและแผนกเครื่องกีฬาให้แก่บริษัท เพาเวอร์บาย จำกัด และ บริษัท ซีอาร์ซี สปอร์ต จำกัด ตามลำดับ และบริษัทฯ อนุมัติให้บริษัทดังกล่าวใช้พื้นที่ตามสาขาต่างๆ ของบริษัทฯ เพื่อดำเนินธุรกิจศูนย์จำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้าและเครื่องกีฬา โดยบริษัทฯ ได้รับผลตอบแทนในรูปของส่วนแบ่งรายได้ หรือค่าเช่าพื้นที่ และในเดือนเมษายน 2541 บริษัทฯ ได้ซื้อหุ้นของทั้ง 2 บริษัท โดยมีสัดส่วนในการถือหุ้นร้อยละ 40
- ปี 2541** บริษัทฯ ได้ประกาศหยุดพักชำระหนี้สินทางการเงิน เนื่องจากได้รับผลกระทบจากการประกาศเปลี่ยนแปลงค่าเงินบาทเมื่อวันที่ 2 กรกฎาคม 2540
- ปี 2543** วันที่ 2 พฤษภาคม 2543 ศาลล้มละลายกลางได้มีคำสั่งให้ดำเนินการฟื้นฟูกิจการของบริษัทฯ และแต่งตั้งบริษัท โรบินสัน แพลนเนอร์ จำกัด เป็นผู้ทำแผนฟื้นฟูกิจการของบริษัทฯ ต่อมาศาลล้มละลายกลางได้พิจารณาเห็นชอบด้วยกับแผนฟื้นฟูกิจการของบริษัทฯ และมีคำสั่งแต่งตั้งให้ บริษัท โรบินสัน แพลนเนอร์ จำกัด เป็นผู้บริหารแผน ในวันที่ 20 ธันวาคม 2543 นอกจากนี้บริษัทฯ ได้ปิดให้บริการสาขาดอนเมือง เนื่องจากการลงทุนให้ผลตอบแทนไม่คุ้มค่า

- ปี 2544 บริษัทฯ ได้เปิดให้บริการสาขาอนุสาวรีย์ เนื่องจากครบกำหนดระยะเวลาของสัญญาสิทธิการเช่าอาคาร ที่ได้ทำไว้กับผู้ให้เช่า ประกอบกับการลงทุนเพื่อปรับปรุงสาขานี้ให้ผลตอบแทนไม่คุ้มค่า บริษัทฯ จึงคงเหลือสาขาที่เปิดให้บริการทั้งสิ้นรวม 18 สาขา แบ่งเป็นสาขาในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล 9 สาขา และต่างจังหวัด 9 สาขา นอกจากนี้บริษัทฯ ได้ออกหุ้นกู้ตามแผนฟื้นฟูกิจการ ให้แก่เจ้าหนี้การเงินไม่มีหลักประกัน โดยมีจำนวนเงินต้นรวมดอกเบี้ย 4,766.7 ล้านบาท
- ปี 2545 บริษัทฯ ประสบความสำเร็จในการดำเนินการตามขั้นตอนที่สำคัญของแผนฟื้นฟูกิจการ อันได้แก่การเพิ่มทุนจาก 1,480.8 ล้านบาท เป็น 14,808.8 ล้านบาท การแปลงหนี้เป็นทุนการดำเนินการลดหนี้ร้อยละ 25 และการปลดหนี้ ทำให้ฐานะทางการเงินของบริษัทฯ ปรับตัวดีขึ้นอย่างมีสาระสำคัญ และในวันที่ 26 พฤศจิกายน 2545 หุ้นสามัญของบริษัทฯ ได้รับอนุญาตจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยให้กลับเข้าทำการซื้อขายได้ในหมวดพาณิชย์ตามปกติ
- ปี 2546 ในเดือนมีนาคมบริษัทฯ ได้สละสิทธิ์ซื้อหุ้นเพิ่มทุนของบริษัทฯ ซีอาร์ซีสปอร์ต จำกัด ทำให้สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัทดังกล่าว ลดลงเป็นร้อยละ 29.19 ในเดือนพฤษภาคม บริษัทฯ ได้จัดกิจกรรมเปิดตัวภาพลักษณ์ใหม่ภายใต้แนวคิด “โรบินสัน... ใส่สีส้มใหม่ให้ชีวิต” เพื่อแนะนำการกลับมาอีกครั้งหนึ่งของโรบินสัน และในเดือนธันวาคม ศาลล้มละลายกลางมีคำสั่งเห็นชอบด้วยคำเสนอขอแก้ไขแผนของลูกหนี้ เพื่อรองรับการซื้อคืนหุ้นกู้ตามโครงการรับซื้อคืนหุ้นกู้ก่อนครบกำหนดโดยสมัครใจ (Voluntary Debt Refinance Program หรือ “วีดีอาร์พี”)
- ปี 2547 ในเดือนมกราคม บริษัท โรบินสัน เอสพีวี จำกัด (“เอสพีวี”) ได้ลงนามในสัญญากู้เงินกับสถาบันการเงิน 2 แห่ง เพื่อนำมาเป็นเงินทุนในการรับซื้อคืนหุ้นกู้ตามโครงการวีดีอาร์พี วงเงินกู้ระยะยาวในวงเงินไม่เกิน 2,700 ล้านบาท โดย ณ สิ้นปี 2547 เอสพีวี สามารถรับซื้อคืนหุ้นกู้ตามโครงการดังกล่าวจากผู้ถือหุ้นกู้ได้เป็นจำนวนทั้งสิ้น 15,899,277 หน่วย หรือคิดเป็นร้อยละ 77.04 ของจำนวนคงเหลือทั้งหมด นอกจากนี้ ในวันที่ 22 มีนาคม ที่ประชุมเจ้าหนี้โดยการเรียกประชุมตามคำสั่งศาลล้มละลายกลาง มีมติเลือกตั้งกรรมการของผู้บริหารแผนฝ่ายเจ้าหนี้การเงินที่ไม่มีหลักประกันใหม่ เพื่อทดแทนกรรมการชุดเดิมที่จะขอลาออก และในวันที่ 8 ธันวาคม บริษัทฯ ได้ซื้อหุ้นทั้งหมดจากผู้ร่วมลงทุนท้องถิ่นใน บริษัท ซีอาร์ ราชบุรี (ประเทศไทย) จำกัด จากเดิมร้อยละ 49.99 เป็นร้อยละ 99.99 เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการบริหารงานมากยิ่งขึ้น
- ปี 2548 บริษัทฯ มีการลงทุนเปิดสาขาใหม่จำนวน 1 สาขา ได้แก่ สาขารัตนานิเบศร์ และบริษัทฯ มีการจ่ายชำระหนี้หุ้นกู้คงค้างตามแผนฯ ได้ก่อนกำหนดทั้งหมดในวันที่ 19 ธันวาคม 2548 ทำให้บรรลุผลสำเร็จตามแผนฟื้นฟูกิจการ โดยใช้แหล่งเงินทุนจากเงินสดจากการดำเนินงานบางส่วนและจากการกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินภายในประเทศ
- ปี 2549 ศาลล้มละลายกลางได้มีคำสั่งยกเลิกการฟื้นฟูกิจการเมื่อวันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2549 และบริษัทฯ ได้จัดการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นเป็นครั้งแรกภายหลังจากการกลับเข้าสู่สถานะปกติ โดยที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้นได้มีมติแต่งตั้งกรรมการบริษัทจำนวน 10 ท่าน เมื่อวันที่ 26 เมษายน 2549 ซึ่งประกอบด้วย กรรมการอิสระจำนวน 3 ท่าน นอกจากนี้ ในเดือนพฤศจิกายน บริษัทฯ ได้เปิดให้บริการสาขาใหม่ สาขาที่ 20 สาขาอยุธยา โดยใช้เงินลงทุนประมาณ 347 ล้านบาท

- ปี 2550 บริษัทฯ ประกาศจ่ายเงินปันผลเป็นครั้งแรก หลังจากที่ศาลล้มละลายกลางได้มีคำสั่ง ยกเลิกการฟื้นฟูกิจการ โดยจ่ายเงินปันผลให้แก่ผู้ถือหุ้นในอัตรา 0.32 บาทต่อหุ้น และตามมติที่ประชุมวิสามัญผู้ถือหุ้นครั้งที่ 1/2550 เมื่อวันที่ 19 มิถุนายน 2550 บริษัทฯ ได้ลดทุนจดทะเบียนโดยวิธีลดมูลค่าหุ้นที่จดทะเบียนจากเดิมมูลค่าหุ้นละ 10 บาท เป็นมูลค่าหุ้นละ 3.55 บาท และโอนส่วนเกินมูลค่าหุ้นและกำไรสะสมที่ยังไม่จัดสรรมาด้านล่างส่วนต่ำกว่ามูลค่าให้หมดไป เพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานการบัญชีของสมาคมวิชาชีพนักบัญชี อนึ่ง เมื่อวันที่ 13 กันยายน 2550 กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ได้ดำเนินการจดทะเบียนการลดทุนจดทะเบียนที่ชำระแล้ว และแก้ไขหนังสือบริคณห์สนธิของบริษัทฯเป็นที่เรียบร้อยแล้ว และในเดือนกันยายน บริษัทฯ ได้เปิดให้บริการสาขาใหม่ โรบินสัน จังซีลอน เป็นสาขาที่ 21 และเป็นสาขาที่ 2 ในจังหวัดภูเก็ต
- ปี 2551 ในเดือนมิถุนายน บริษัทฯ ได้หยุดให้บริการสาขาสีลม เนื่องจากบริษัทฯ ได้รับคำเสนอซื้อสิทธิการเช่าและสิทธิทรัพย์สินของสาขาดังกล่าวจากบริษัท สีลม แอสเสทส์ จำกัด ต่อมาในเดือนตุลาคม ที่ประชุมวิสามัญผู้ถือหุ้นครั้งที่ 1/2551 ได้มีมติอนุมัติการแก้ไขข้อบังคับบริษัทฯ เกี่ยวกับการซื้อหุ้นของบริษัทฯ ซึ่งต่อมาที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทได้มีมติให้เข้าทำโครงการซื้อหุ้นคืนเพื่อบริหารการเงินภายในวงเงิน 536 ล้านบาท หรือจำนวนหุ้นที่ซื้อคืนไม่เกินร้อยละ 10 ของหุ้นจำหน่ายได้แล้วทั้งหมดของบริษัทฯ โดยเริ่มโครงการตั้งแต่วันที่ 24 พฤศจิกายน 2551 ถึงวันที่ 22 พฤษภาคม 2552
- ปี 2552 บริษัทฯ เปิดให้บริการสาขาใหม่จำนวน 2 สาขา ได้แก่ สาขาชลบุรี และ สาขาขอนแก่น เป็นสาขาที่ 22 และ 23 ตามลำดับ โดยทั้ง 2 แห่งเป็นสาขาขนาดใหญ่ มีพื้นที่ขายรวมประมาณ 32,000 ตารางเมตร นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้ดำเนินโครงการซื้อหุ้นคืนเพื่อบริหารการเงิน จนครบกำหนดระยะเวลาในการซื้อหุ้นคืนแล้ว เมื่อวันที่ 22 พฤษภาคม 2552 โดยสามารถซื้อหุ้นคืนได้จำนวน 6,765,000 หุ้น หรือคิดเป็นร้อยละ 0.61 ของทุนชำระแล้ว ทั้งนี้ คณะกรรมการบริษัทได้มีมติอนุมัติการจำหน่ายหุ้นที่ซื้อคืนด้วยวิธีการขายในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยมีระยะเวลาในการขายหุ้นที่ซื้อคืนตั้งแต่วันที่ 23 พฤศจิกายน 2552 ถึงวันที่ 22 พฤษภาคม 2555
- ปี 2553 บริษัทฯ ได้ทำการเปิดสาขาใหม่ 1 สาขา ได้แก่ สาขาตรัง ซึ่งเป็นห้างสรรพสินค้าโรบินสันลำดับที่ 24 โดยเป็นการพัฒนาห้างสรรพสินค้าในรูปแบบใหม่ รูปแบบ “ไลฟ์สไตล์เซ็นเตอร์” เป็นสาขาแรก นอกจากนี้ เมื่อวันที่ 12 มีนาคม 2553 บริษัทฯ ได้รับชำระคืนหนี้เงินกู้ส่วนหนึ่งรวมเป็นจำนวน 448 ล้านบาท จากบริษัทร่วมแห่งหนึ่งซึ่งได้เคยกู้ยืมเงินจากบริษัทฯ มาเป็นระยะเวลานานแล้ว โดยบริษัทฯ เคยได้ทำการตั้งค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญของเงินต้นและดอกเบี้ยของเงินกู้ยืมนี้ทั้งจำนวนตั้งแต่ปี 2541 อนึ่งจากการที่คณะกรรมการบริษัทได้มีมติอนุมัติการขายหุ้นที่ซื้อคืนเมื่อปี 2552 นั้น บริษัทฯ ได้เริ่มดำเนินการขายหุ้นที่ซื้อคืนเมื่อวันที่ 18 สิงหาคม 2553 โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2553 บริษัทฯ ยังคงมีจำนวนหุ้นที่ซื้อคืนและยังไม่ได้จำหน่ายคงเหลือทั้งหมด 3,674,800 หุ้น
- ปี 2554 บริษัทฯ ได้เปิดให้บริการสาขาใหม่จำนวน 3 แห่ง ทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด ได้แก่ สาขาเชียงราย สาขาพิษณุโลก และสาขาพระราม 9 โดยมีสาขาพระราม 9 เป็น Flagship Store แห่งใหม่ของห้างโรบินสันในกรุงเทพฯ ด้วยขนาดพื้นที่ขายมากกว่า 20,000 ตารางเมตร อีกทั้งได้ดำเนินการขายหุ้นที่ซื้อคืนตามโครงการซื้อหุ้นคืนเพื่อบริหารการเงินได้ครบทั้งจำนวนแล้ว เมื่อวันที่ 28 เมษายน 2554 นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้เข้าเป็นหนึ่งในหุ้นที่ใช้คำนวณดัชนี SET50 ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเป็นครั้งแรกโดยเริ่มตั้งแต่

เดือนมกราคม รวมทั้งได้รับการจัดอันดับเป็น 1 ในสุดยอด 200 บริษัทจากทั่วทั้งภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกที่มีผลประกอบการที่เติบโตอย่างต่อเนื่องและมีฐานะทางการเงินที่แข็งแกร่ง สำหรับกลุ่มบริษัทที่มีรายได้ไม่เกิน 1 พันล้านดอลลาร์สหรัฐฯ หรือ “Asia’s 200 Best Under a Billion” ประจำปี 2554 จากการจัดอันดับของนิตยสารฟอร์บส์ เอเชีย (Forbes Asia) ซึ่งมีบริษัทจดทะเบียนของไทยที่ติดอันดับในปี 2554 เพียง 5 แห่งเท่านั้น

- ปี 2555** บริษัทฯ ได้เริ่มดำเนินแผนการขยายสาขาเชิงรุก โดยเปิดให้บริการสาขาใหม่ถึง 5 แห่ง ทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด ได้แก่ สาขาสุพรรณบุรี (รูปแบบไลฟ์สไตล์ เซ็นเตอร์) สาขาบางนา สาขาสุราษฎร์ธานี สาขาบางแค และสาขาลำปาง นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้รับเงินปันผลระหว่างกาลจากบริษัทร่วมทั้ง 2 แห่ง คือ บริษัท เพาเวอร์บาย จำกัด และ บริษัท ซีอาร์ซี สปอร์ต จำกัด รวมจำนวน 1,386 ล้านบาท
- ปี 2556** บริษัทฯ ดำเนินแผนขยายสาขาเชิงรุกอย่างต่อเนื่อง โดยเปิดให้บริการสาขาใหม่ 5 แห่ง ซึ่งเป็นรูปแบบไลฟ์สไตล์เซ็นเตอร์ 4 แห่ง ได้แก่ สาขากาญจนบุรี สาขาสกลนคร สาขาสระบุรี และสาขาสุรินทร์ และเป็นสาขาในศูนย์การค้า 1 แห่ง คือ สาขาอุบลราชธานี 2 บริษัทฯ ได้เปิดให้บริการสาขาวิชาชีวะคานิก เมื่อวันที่ 26 มีนาคม 2556 เนื่องจากสิ้นสุดสัญญาเช่า นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้รับการจัดอันดับเป็น 1 ในสุดยอด 200 บริษัทจากทั่วทั้งภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกที่มีผลประกอบการที่เติบโตอย่างต่อเนื่องและมีฐานะทางการเงินที่แข็งแกร่ง สำหรับกลุ่มบริษัทที่มีรายได้ไม่เกิน 1 พันล้านดอลลาร์สหรัฐฯ หรือ “Asia’s 200 Best Under a Billion” ประจำปี 2556 ซึ่งเป็นครั้งที่ 2 นับจากปี 2554 ที่บริษัทฯ ได้รับการจัดอันดับจากนิตยสารฟอร์บส์ เอเชีย (Forbes Asia)
- ปี 2557** เมื่อวันที่ 4 มกราคม 2557 นายอลัน จอร์จ โทมสัน เข้าดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่ แทนที่ นายปรีชา เอกคุณากุล ที่ได้ลาออก โดยวิสัยทัศน์ของคุณอลัน มุ่งเน้นการขับเคลื่อนบริษัทฯ ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้คือ ให้มีการเติบโตและได้ส่วนแบ่งตลาดอย่างมีกำไร นอกจากนี้บริษัทฯ ได้มีมติจัดตั้ง บริษัทย่อย Robinson Department Store Vietnam Joint Stock Company เพื่อดำเนินการลงทุนธุรกิจห้างสรรพสินค้าในประเทศเวียดนาม และได้เปิดบริการอย่างเป็นทางการ ที่เมืองฮานอย และโฮจิมินห์ซิตี้ ซึ่งเป็นก้าวที่สำคัญในการเติบโตของบริษัทฯ และบริษัทฯ ดำเนินการขยายสาขาเชิงรุกอย่างต่อเนื่อง โดยเปิดให้บริการสาขาใหม่ 5 แห่ง ซึ่งเป็นรูปแบบไลฟ์สไตล์เซ็นเตอร์ ได้แก่ สาขาฉะเชิงเทรา สาขาร้อยเอ็ด สาขาสมุทรปราการ สาขาปราจีนบุรี และสาขามุกดาหาร นอกจากนี้บริษัทฯ ยังได้รับรางวัล “สถานประกอบการดีเด่น” ด้านแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการแรงงาน จากกระทรวงแรงงานและกรมสวัสดิการสังคม
- ปี 2558** บริษัทฯ ดำเนินแผนขยายสาขาอย่างต่อเนื่อง โดยเปิดให้บริการสาขาใหม่ 4 แห่ง ซึ่งเป็นรูปแบบไลฟ์สไตล์เซ็นเตอร์ 3 แห่ง ได้แก่ สาขาบุรีรัมย์ สาขาศรีสะเกษ และสาขาแม่สอด และได้มีการเปิดสาขาภายในศูนย์การค้า 1 แห่ง คือ สาขาระยอง นอกจากนี้ทางบริษัทฯ ได้มีการปรับปรุงสาขาเก่าอย่างต่อเนื่องให้มีความทันสมัยและตอบสนองต่อความต้องการและวิถีชีวิตที่เปลี่ยนไปของลูกค้า ทางบริษัทฯ ได้มีการปิดห้างสรรพสินค้าโรบินสัน ลาดหญ้า เมื่อวันที่ 6 พฤษภาคม 2558 เนื่องจากสิ้นสุดสัญญาเช่า บริษัทฯ ยังได้รับรางวัล “สถานประกอบการดีเด่น” ด้านแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการแรงงาน ติดต่อกันเป็นปีที่ 10 จากกระทรวงแรงงานและกรมสวัสดิการสังคม

## การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการสำคัญของบริษัทฯในปี2559

**เดือนมีนาคม** ทางบริษัทฯได้มีการปรับเปลี่ยนแบรนด์(Brand) และโลโก้ (logo) ของบริษัทฯ ให้ทันสมัย เพื่อดึงดูดกลุ่มลูกค้าวัยรุ่นและวัยทำงานเพิ่มมากขึ้น และมีการเปิดตัว “Mascot Robin Bird” ครั้งแรก นอกจากนี้ทางบริษัทฯ ได้มีการเปิดตัว “Robinson LINE Smart Connect” และ LINE sticker เพื่อตอบรับ กระแสดิจิทัลโมบายกับ Business Connect

**เดือนพฤษภาคม** เพื่อรองรับการเติบโตของธุรกิจออนไลน์ ทางบริษัทฯได้มีพัฒนาช่องทางทางการขายบน Robinson Online Shopping ผ่าน [www.robinson.co.th](http://www.robinson.co.th) รวมถึงเปิดช่องทางการรับสินค้าที่ซื้อผ่านออนไลน์ ที่เรียกว่า “Click and Collect” นอกจากนี้ หุ่นโรบินสันได้ถูกเพิ่มเข้าไปใน MSCI Global Standard indices ทั้งนี้ดัชนี MSCI เป็นดัชนีอ้างอิง (Benchmark) ที่ถูกจัดทำขึ้น เพื่อให้ผู้ลงทุนสถาบัน นำมาใช้เป็นมาตรฐานในการวัดผลตอบแทนในการลงทุน

**เดือนมิถุนายน** ทางบริษัทฯได้มีการปรับปรุง ศูนย์การค้าโรบินสัน สาขาพระราม 9 ซึ่งได้เปิดโซนการช้อปปิ้ง ใหม่ขึ้น โดยใช้ชื่อว่า “1 Below” เพื่อตอบรับกลุ่มลูกค้า millennial ซึ่งเป็นกลุ่มวัยรุ่นและคนทำงาน โดยมีการ คัดสรรสินค้ามาวางไว้ชั้นเดียว ซึ่งตรงกับความต้องการของคนกลุ่มนี้ โดยมีสินค้าตั้งแต่ชุดชั้นใน ชุดว่ายน้ำ sport fashion และ อุปกรณ์เทคโนโลยีใหม่ๆ

**เดือนกรกฎาคม** ทางบริษัทฯได้เปิด “ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน นครศรีธรรมราช” ในศูนย์การค้า โดยเป็น สาขาลำดับที่ 43 นอกจากนี้ ทางบริษัทฯได้มีการจัดงาน “Robinson Suzuki Green Run” งานมินิมาราธอน ภายใต้งานวิ่ง 1 คนวิ่ง เท่ากับ ปลูกต้นไม้ 1 ต้น สร้างป่าต้นน้ำ เพื่อฟื้นฟูป่าที่ถูกบุกรุกทำลาย สร้างป่าต้นน้ำแห่งใหม่ เพื่อถวายเป็นพระราชกุศลแด่ สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์พระบรมราชินีนาถ เนื่องในโอกาส มหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษา 12 สิงหาคม 2559 โดยมีนักวิ่งเข้าร่วมกิจกรรมมากถึง 17,000 คน ซึ่งวิ่ง ร่วมกัน 17 สนาม 17 จังหวัด ทั่วประเทศ

**เดือนสิงหาคม** ทางบริษัทฯได้พัฒนารูปแบบแผนกสินค้าราคาเดียว Just Buy “จัสท์ บาย” ด้วยการปรับ ภาพลักษณ์ใหม่ ซึ่งได้รับการตอบรับอย่างดีจากลูกค้า นอกจากนี้บริษัทฯยังได้รับรางวัล “สถานประกอบการ ดีเด่น” ติดต่อกันเป็นปีที่ 11 ด้านแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการแรงงานจากกระทรวงแรงงาน และกรม สวัสดิการสังคม

**เดือนตุลาคม** ทางบริษัทฯได้มีการเปิดตัวกลุ่มสินค้า “เกรทแวลู” (Great Value) มาจำหน่าย ภายใต้งานวิ่ง “ราคาเดียวตลอด 365 วัน” รวมทั้งมีกระบวนการผลิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยประกอบไปด้วยสินค้า 4 หมวด ได้แก่ ผลิตภัณฑ์สำหรับบ้าน ภายใต้งานวิ่ง Home&Co ผลิตภัณฑ์เกี่ยวกับสุขภาพ ภายใต้งานวิ่ง Active&Co ผลิตภัณฑ์เครื่องแต่งกายบุรุษ-สตรี ภายใต้งานวิ่ง Clothing&Co และผลิตภัณฑ์เครื่องแต่งกาย เด็ก ภายใต้งานวิ่ง Kids&Co

**เดือนธันวาคม** ทางบริษัทฯได้เปิด โรบินสันไลฟ์สไตล์ ลพบุรี ซึ่งเป็นสาขาลำดับที่ 44 โดยเป็นรูปแบบใหม่ ภายใต้งานวิ่ง EAT-SHOP-PLAY นอกจากนี้สาขาลพบุรีเป็นสาขาแรก ที่มีรูปแบบการรวมพื้นที่ ห้างสรรพสินค้า และพื้นที่ร้านค้าในศูนย์การค้าเข้าด้วยกัน (Integrated layout) มีสวนน้ำแห่งแรก รวมถึง ติดตั้งหลังคาแผงพลังงานแสงอาทิตย์ (Solar roof) เพื่อช่วยประหยัดพลังงาน

ปัจจุบันห้างสรรพสินค้าโรบินสันมีสาขาให้บริการ 46 สาขา แบ่งเป็น 44 สาขา ในประเทศไทย ทั้งกรุงเทพฯ ปริมณฑล และต่างจังหวัด และ 2 สาขาในเวียดนาม โดยมีรายละเอียดดังนี้

### สาขาในประเทศไทย

ชื่อสาขา	ชื่อเรียกทางการตลาด	วันเปิดสาขา
1 บมจ.ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน สาขาสุขุมวิท	โรบินสันสุขุมวิท	1 ธันวาคม 2533
2 บมจ.ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน สาขาบางรัก	โรบินสันบางรัก	11 พฤศจิกายน 2535
3 บมจ.ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน สาขาศรีนครินทร์	โรบินสันซีคอนสแควร์	21 สิงหาคม 2537
4 บมจ.ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน สาขารังสิต	โรบินสันฟิวเจอร์พาร์ครังสิต	18 มีนาคม 2538
5 บมจ.ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน สาขารามอินทรา	โรบินสันแพชั่นไอส์แลนด์	1 มิถุนายน 2538
6 บจ.ซีอาร์ อุดรธานี (ประเทศไทย)	โรบินสันอุดรธานี	30 สิงหาคม 2538
7 บจ.ซีอาร์ ภูเก็ต (ประเทศไทย)	โรบินสันโอเชียนภูเก็ต	12 ตุลาคม 2538
8 บจ.ซีอาร์ นครศรีธรรมราช (ประเทศไทย)	โรบินสันโอเชียนนครศรีฯ	27 ตุลาคม 2538
9 บจ.ซีอาร์ หาดใหญ่ (ประเทศไทย)	โรบินสันหาดใหญ่	1 ธันวาคม 2538
10 บจ.ซีอาร์ เชียงใหม่ (ประเทศไทย)	โรบินสันเชียงใหม่	26 มกราคม 2539
11 บจ.ซีอาร์ อุบลราชธานี (ประเทศไทย)	โรบินสันยิ่งยงอุบล	1 มิถุนายน 2539
12 บมจ.ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน สาขาศรีราชา	โรบินสันศรีราชา	31 พฤษภาคม 2540
13 บจ.ซีอาร์ ราชบุรี (ประเทศไทย)	โรบินสันราชบุรี	9 พฤศจิกายน 2540
14 บจ.ซีอาร์ จันทบุรี (ประเทศไทย)	โรบินสันจันทบุรี	16 มกราคม 2541
15 บมจ.ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน สาขาถนนรัตนานิเบศร์	โรบินสันรัตนานิเบศร์	15 มิถุนายน 2548
16 บมจ.ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน สาขาอยุธยาปาร์ค	โรบินสันอยุธยา	16 พฤศจิกายน 2549
17 บจ.ซีอาร์ ภูเก็ต (ประเทศไทย)	โรบินสันโอเชียนจังซีลอน	31 สิงหาคม 2550
18 บมจ.ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน สาขาชลบุรี	โรบินสันชลบุรี	29 พฤษภาคม 2552
19 บมจ.ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน สาขาขอนแก่น	โรบินสันขอนแก่น	3 ธันวาคม 2552
20 บมจ.ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน สาขาตรัง	โรบินสันตรัง	11 พฤศจิกายน 2553
21 บมจ.ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน สาขาเชียงราย	โรบินสันเชียงราย	30 มีนาคม 2554
22 บมจ.ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน สาขาพิษณุโลก	โรบินสันพิษณุโลก	20 ตุลาคม 2554
23 บมจ.ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน สาขาพระราม 9	โรบินสันพระราม 9	14 ธันวาคม 2554
24 บมจ.ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน สาขาสุพรรณบุรี	โรบินสันสุพรรณบุรี	2 มีนาคม 2555
25 บมจ.ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน สาขาบางนา	โรบินสันบางนา	3 พฤษภาคม 2555
26 บมจ.ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน สาขาสุราษฎร์ธานี	โรบินสันสุราษฎร์ธานี	11 ตุลาคม 2555
27 บมจ.ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน สาขาบางแค	โรบินสันบางแค	3 พฤศจิกายน 2555
28 บมจ.ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน สาขาลำปาง	โรบินสันลำปาง	30 พฤศจิกายน 2555
29 บมจ.ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน สาขากาญจนบุรี	โรบินสันกาญจนบุรี	28 กุมภาพันธ์ 2556

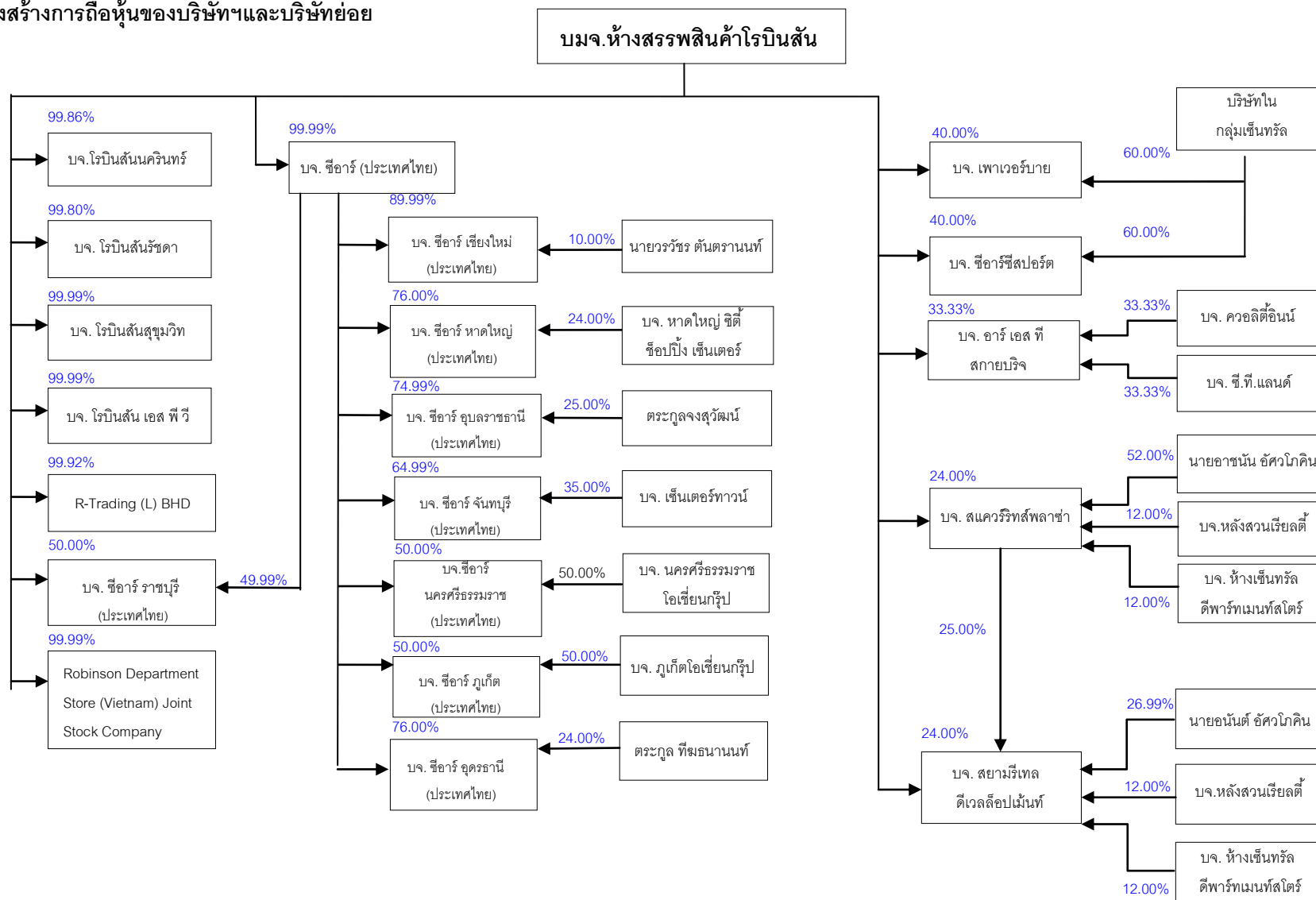
<u>ชื่อสาขา</u>	<u>ชื่อเรียกทางการตลาด</u>	<u>วันเปิดสาขา</u>
30 บมจ.ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน สาขาอุบลราชธานี 2	โรบินสันอุบลราชธานี 2	5 เมษายน 2556
31 บมจ.ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน สาขาสกลนคร	โรบินสันสกลนคร	27 มิถุนายน 2556
32 บมจ.ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน สาขาฉะเชิงเทรา	โรบินสันฉะเชิงเทรา	12 กันยายน 2557
33 บมจ.ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน สาขาร้อยเอ็ด	โรบินสันร้อยเอ็ด	3 ตุลาคม 2557
34 บมจ.ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน สาขาสมุทรปราการ	โรบินสันสมุทรปราการ	31 ตุลาคม 2557
35 บมจ.ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน สาขาสระบุรี	โรบินสันสระบุรี	22 พฤศจิกายน 2557
36 บมจ.ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน สาขาปราจีนบุรี	โรบินสันปราจีนบุรี	4 ธันวาคม 2557
37 บมจ.ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน สาขามุกดาหาร	โรบินสันมุกดาหาร	19 ธันวาคม 2557
38 บมจ.ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน สาขาสุรินทร์	โรบินสันสุรินทร์	20 ธันวาคม 2557
39 บมจ.ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน สาขาระยอง	โรบินสันระยอง	27 พฤษภาคม 2558
40 บมจ.ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน สาขาบุรีรัมย์	โรบินสันบุรีรัมย์	29 กรกฎาคม 2558
41 บมจ.ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน สาขาศรีสะเกษ	โรบินสันศรีสะเกษ	11 พฤศจิกายน 2558
42 บมจ.ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน สาขาแม่สอด	โรบินสันแม่สอด	18 ธันวาคม 2558
43 บจ.ซีอาร์ นครศรีธรรมราช (ประเทศไทย)	โรบินสันไอเซ็นนครศรีฯ 2	28 กรกฎาคม 2559
44 บมจ.ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน สาขาลพบุรี	โรบินสันลพบุรี	16 ธันวาคม 2559

#### สาขาในต่างประเทศ

<u>ชื่อสาขา</u>	<u>ชื่อเรียกทางการตลาด</u>	<u>วันเปิดสาขา</u>
1 ROBINS Department Store - Royal City	ROBINS Hanoi	20 เมษายน 2557
2 ROBINS Department Store - Crescent Mall	ROBINS Ho Chi Minh	12 ธันวาคม 2557



โครงสร้างการถือหุ้นของบริษัทฯและบริษัทย่อย

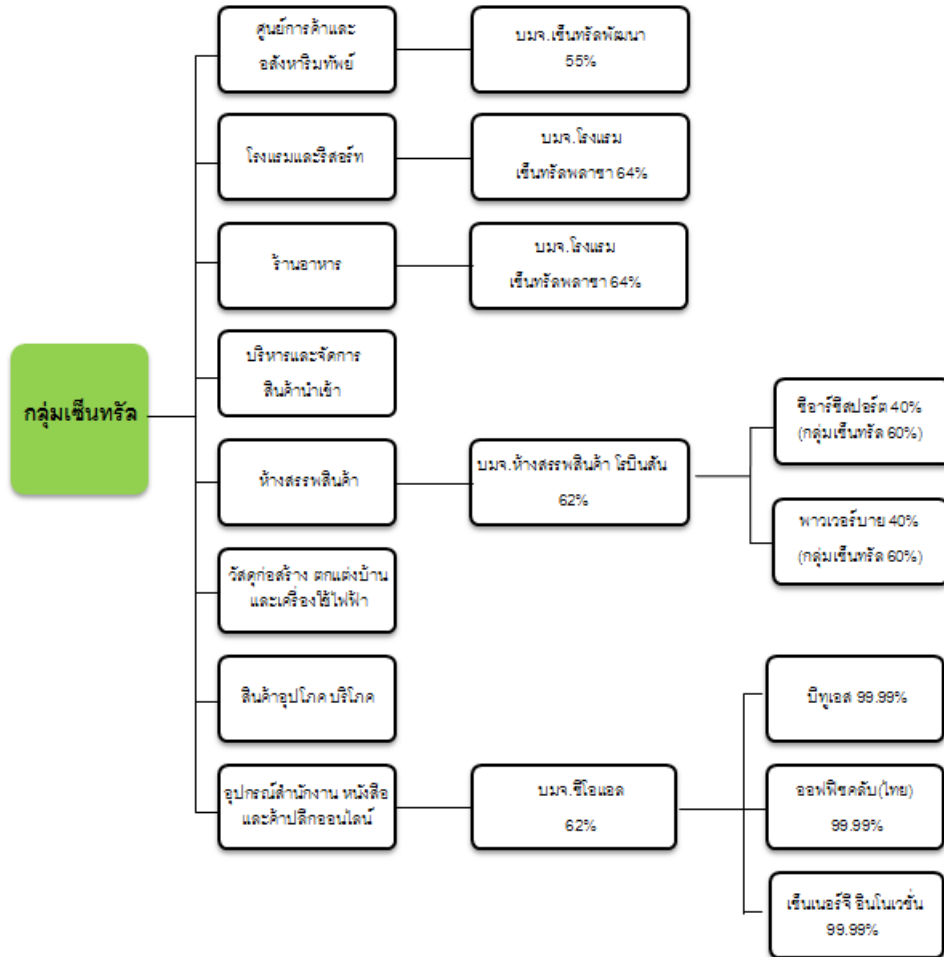


**รายละเอียดของบริษัทและบริษัทย่อย**

ชื่อบริษัท	ทุนชำระแล้ว (บาท)	ลักษณะการดำเนินธุรกิจ
บมจ.ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน	3,942,847,022	ดำเนินกิจการธุรกิจค้าปลีกเป็นหลัก ปัจจุบันดำเนินธุรกิจห้างสรรพสินค้าในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด ภายใต้ชื่อ <b>โรบินสัน</b> โดยมีสาขาดังต่อไปนี้ สุขุมวิท บางรัก บางแค ศรีนครินทร์ แฟชั่นไอส์แลนด์ รังสิต รัตนาธิเบศร์ พระราม 9 ศรีราชา อยุธยา ชลบุรี ขอนแก่น ตรัง เชียงราย พิษณุโลก สุพรรณบุรี บางนา ลำปาง สุราษฎร์ธานี กาญจนบุรี อุบลราชธานี 2 สกลนคร สระบุรี สุรินทร์ ฉะเชิงเทรา สมุทรปราการ ร้อยเอ็ด ปราจีนบุรี มุกดาหาร ระยอง บุรีรัมย์ ศรีสะเกษ แม่สอด และลพบุรี
บจ.ซีอาร์ (ประเทศไทย)	3,201,000,000	บริษัทโฮลดิ้งเพื่อร่วมลงทุนกับห้างสรรพสินค้าท้องถิ่นใน 8 จังหวัด เพื่อประกอบธุรกิจประเภทห้างสรรพสินค้า ภายใต้ชื่อ โรบินสัน
บจ.ซีอาร์ ราชบุรี (ประเทศไทย)	645,600,000	ประกอบธุรกิจห้างสรรพสินค้าใน จ.ราชบุรี
บจ.ซีอาร์ เชียงใหม่ (ประเทศไทย)	220,000,000	ประกอบธุรกิจห้างสรรพสินค้าใน จ.เชียงใหม่
บจ.ซีอาร์ หาดใหญ่ (ประเทศไทย)	202,000,000	ประกอบธุรกิจห้างสรรพสินค้าใน จ.สงขลา
บจ.ซีอาร์ อุดรธานี (ประเทศไทย)	225,000,000	ประกอบธุรกิจห้างสรรพสินค้าใน จ.อุดรธานี
บจ.ซีอาร์ อุบลราชธานี (ประเทศไทย)	71,000,000	ประกอบธุรกิจห้างสรรพสินค้าใน จ.อุบลราชธานี
บจ.ซีอาร์ จันทบุรี (ประเทศไทย)	160,000,000	ประกอบธุรกิจห้างสรรพสินค้าใน จ.จันทบุรี
บจ.ซีอาร์ นครศรีธรรมราช (ประเทศไทย)	560,000,000	ประกอบธุรกิจห้างสรรพสินค้าใน จ.นครศรีธรรมราช
บจ.ซีอาร์ ภูเก็ต (ประเทศไทย)	177,000,000	ประกอบธุรกิจห้างสรรพสินค้าใน จ.ภูเก็ต
บจ.โรบินสันนครินทร์	105,000,000	มิได้ดำเนินพาณิชย์กิจ
บจ.โรบินสันสุขุมวิท	100,000,000	มิได้ดำเนินพาณิชย์กิจ
บจ.โรบินสันรัชดา	75,000,000	มิได้ดำเนินพาณิชย์กิจ
R-Trading (L) BHD	50,000	ประกอบธุรกิจลงทุนในกิจการต่างๆ
บจ.โรบินสัน เอสพีวี	1,000,000	รับซื้อคืนหุ้นกู้จากเจ้าหนี้ตามโครงการ "วีดีอาร์พี"
บจ.เพาเวอร์บาย	560,000,000	ประกอบธุรกิจเป็นศูนย์จำหน่ายอุปกรณ์ไฟฟ้า
บจ.ซีอาร์ซี สปอร์ต	370,000,000	ประกอบธุรกิจเป็นศูนย์จำหน่ายอุปกรณ์กีฬา
บจ.สยามรีเทลดีเวลลอปเม้นท์	500,000,000	} เจ้าของและผู้บริหารศูนย์การค้าแฟชั่นไอส์แลนด์ถนน รามอินทรา
บจ.สแควร์วิทส์ พลาซ่า	125,000,000	
บจ.อาร์ เอส ที สกายบริจ	49,395,000	ดำเนินการสร้างและบริหารจัดการทางเชื่อมรถไฟฟ้า
Robinson Department Store (Vietnam) Joint Stock Company	10,000,000 เหรียญสหรัฐฯ	ประกอบธุรกิจห้างสรรพสินค้าในเวียดนาม

## ความสัมพันธ์กับกลุ่มธุรกิจของผู้ถือหุ้นใหญ่

โครงสร้างธุรกิจของกลุ่มผู้ถือหุ้นใหญ่ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559



ธุรกิจของบริษัทฯ เป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจในกลุ่มเซ็นทรัล ซึ่งกลุ่มมีนโยบายในการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน ด้วยการลงทุนของกลุ่มเซ็นทรัลเน้นธุรกิจที่เกี่ยวข้องกัน อาทิ ผู้พัฒนาศูนย์การค้า ผู้ให้บริการหรือให้เช่าพื้นที่ค้าปลีก ผู้นำเข้า ผลิตหรือจำหน่ายผลิตสินค้าที่เกี่ยวข้องกับ เสื้อผ้า และของใช้ส่วนบุคคลที่มีแฟชั่น รวมถึงการเน้นการบริหารงานแบบรวมผู้ศูนย์กลาง โดยเฉพาะงานหลังร้านที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนธุรกิจค้าปลีก เพื่อให้เกิดความได้เปรียบในเรื่องของประหยัดต่อขนาด(Economy of scale) ความเชี่ยวชาญชำนาญการ และเพิ่มศักยภาพในการดำเนินธุรกิจ

อนึ่ง บริษัทฯ มีนโยบายในการทำธุรกรรมระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้องกันกับบริษัทฯ โดยมีรายละเอียดในหัวข้อ “รายการระหว่างกัน”

## 2. ลักษณะการประกอบธุรกิจ

โครงสร้างรายได้รวม

ประเภทรายได้/บริษัท	ปี 2559		ปี 2558		ปี 2557	
	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ
<b>รายได้จากการขาย</b>						
- บมจ.ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน (1)	19,641	63.84	18,534	63.44	16,849	62.36
- บริษัทย่อย* (2)	6,437	20.92	6,651	22.77	7,047	26.08
<b>รวมรายได้จากการขาย (1)+(2)</b>	<b>26,078</b>	<b>84.76</b>	<b>25,185</b>	<b>86.21</b>	<b>23,896</b>	<b>88.44</b>
รายได้จากการลงทุน	2,948	9.58	2,554	8.74	1,858	6.88
รายได้อื่น	1,162	3.78	1,024	3.50	860	3.18
ส่วนแบ่งกำไรจากบริษัทรวม	580	1.88	451	1.55	404	1.50
<b>รายได้รวม</b>	<b>30,767</b>	<b>100.00</b>	<b>29,214</b>	<b>100.00</b>	<b>27,018</b>	<b>100.00</b>

\*บริษัทย่อย ประกอบด้วย บจ.ซีอาร์ ราชบุรี (บริษัท ถือหุ้น 99.99%) บจ.ซีอาร์ เชียงใหม่ (บริษัท ถือหุ้น 89.99%) บจ.ซีอาร์ หาดใหญ่ (บริษัท ถือหุ้น 76.00%) บจ.ซีอาร์ อุตรดิตถ์ (บริษัท ถือหุ้น 76.00%) บจ.ซีอาร์ อุบลราชธานี (บริษัท ถือหุ้น 74.99%) บจ.ซีอาร์ จันทบุรี (บริษัท ถือหุ้น 64.99%) บจ.ซีอาร์ นครศรีธรรมราช (บริษัท ถือหุ้น 49.99%) บจ.ซีอาร์ ภูเก็ต (บริษัท ถือหุ้น 49.99%) และ Robinson Department Store (Vietnam) Joint Stock Company (บริษัท ถือหุ้น 99.99%)

### ลักษณะการประกอบธุรกิจ

โครงสร้างธุรกิจของบริษัทฯ แบ่งเป็น 4 ส่วน ดังต่อไปนี้

#### 1. ธุรกิจห้างสรรพสินค้า

ปัจจุบันทางบริษัทฯ ประกอบธุรกิจค้าปลีกประเภทห้างสรรพสินค้า ซึ่งมีทั้งหมด 26 สาขา โดยจำหน่ายสินค้าแบรนด์ชั้นนำทั้งในและต่างประเทศ

#### 2. ธุรกิจศูนย์การค้า (Shopping mall)

ปัจจุบันทางบริษัทฯ มีศูนย์การค้าไลฟ์สไตล์เปิดให้บริการแล้วทั้งสิ้น 18 สาขาทั่วประเทศ ซึ่งทางบริษัทฯ ได้เริ่มพัฒนาครั้งแรกในปี 2553 โดยปัจจุบันเป็นศูนย์การค้าอย่างเต็มรูปแบบและมีผู้เช่าเต็มพื้นที่ ซึ่งประกอบด้วยห้างสรรพสินค้า ศูนย์อาหาร ร้านอาหารชั้นนำ โรงภาพยนตร์ ธนาคารพาณิชย์ ซูเปอร์มาร์เก็ต สวนน้ำ ฟิตเนส เป็นต้น รวมถึงสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่ครบครันภายในศูนย์การค้า

#### 3. Brand management

การบริหารจัดการสินค้าแบรนด์ชั้นนำจากต่างประเทศและในประเทศ โดยบริษัทฯ ได้รับลิขสิทธิ์ให้เป็นผู้จัดจำหน่ายเฉพาะในสาขาของโรบินสัน เช่น Just buy, Payless, Baby shop เป็นต้น

#### 4. โรบินสันในต่างประเทศ

บริษัทฯ มีการลงทุนเปิดห้างสรรพสินค้าในเวียดนาม 2 แห่ง โดยมีที่เมืองฮานอย และ เมืองไฮจิมนัส ตั้งแต่ปี 2557

## ลักษณะผลิตภัณฑ์

### โครงสร้างรายได้จากการขายสินค้า

กลุ่มสินค้า	สัดส่วนรายได้ (ร้อยละ)		
	ปี 2559	ปี 2558	ปี 2557
Signature categories and playing to trends	74	72	71
Other categories	26	28	29
<b>รวม</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

#### 1. Signature categories and playing to trends

1.1) Signature categories เป็นกลุ่มสินค้าที่โดดเด่น ที่ทางบริษัทมุ่งเน้นเพื่อเป็นอันดับหนึ่งในใจของลูกค้า ในแต่ละสาขาที่ทางบริษัทฯ ได้เปิดดำเนินการ รวมถึงการตอบสนองความต้องการต่อกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย โดยแบ่งเป็นกลุ่มสินค้าหลักๆ ดังนี้

1.1.1 Health and Beauty ประกอบด้วย สินค้าในกลุ่มเครื่องสำอาง (Cosmetics) สินค้าเมคอัพ สินค้าบำรุงผิว น้ำหอม และสินค้าเพื่อสุขภาพและความงาม (Health and Beauty) ซึ่งมีทั้งความหลากหลายของสินค้าและราคาที่เหมาะสม

1.1.2 Shoes, Handbags และ Luggage ประกอบด้วย สินค้าประเภทรองเท้า กระเป๋าประเภทต่างๆ รวมถึงกระเป๋าเดินทาง เป็นต้น

1.1.3 Jeans & Unisex ประกอบด้วย เสื้อผ้าประเภทยีนส์หลายประเภท ซึ่งบริษัทฯ ได้รวบรวมแบรนด์ชั้นนำมาวางจำหน่ายอย่างครบครันทั้งบุรุษ และสตรี

1.1.4 Lingerie ประกอบด้วย สินค้าชุดชั้นในสำหรับสตรี ชุดนอน ชุดว่ายน้ำ เป็นต้น

1.1.5 Kids ประกอบด้วย เสื้อผ้า, เครื่องแต่งกาย, เครื่องใช้และของเล่นสำหรับเด็กในช่วงอายุต่างๆ ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่เด็กวัยแรกเกิด เด็กเล็ก จนถึงเด็กโต โดยคำนึงถึงมาตรฐาน และความปลอดภัยของสินค้าเป็นสำคัญ

1.1.6 Home ประกอบด้วย กลุ่มสินค้าตกแต่งบ้านและของใช้ภายในบ้านต่างๆ อาทิ ผ้าเช็ดตัว เครื่องนอน เครื่องครัว สินค้าตกแต่งบ้าน เครื่องมือเครื่องใช้ภายในบ้านต่างๆ และกลุ่มสินค้าเครื่องใช้ไฟฟ้าขนาดเล็ก ซึ่งสินค้าที่บริษัทฯ จำหน่าย มีรูปแบบที่หลากหลาย มีคุณภาพและประโยชน์ใช้สอยครบครัน

1.2) Playing to trends เป็นกลุ่มสินค้าที่เข้ากับกระแสของความต้องการลูกค้าในปัจจุบัน เช่น กลุ่มสินค้า Ath-Leisure และ กลุ่มสินค้า 60 บาท เป็นต้น

#### 2) Other categories ประกอบด้วย กลุ่มสินค้า ดังนี้

2.1) กลุ่มเสื้อผ้าเครื่องแต่งกายสตรีและบุรุษ (Ladies and men fashion) ประกอบด้วยเสื้อผ้าและเครื่องแต่งกายสำหรับบุรุษและสตรี โดยวางจำหน่ายสินค้าที่หลากหลายตามกระแสแฟชั่น ตั้งแต่วัยรุ่นจนถึงวัยทำงาน

2.2) กลุ่มเครื่องประดับ (Accessories) ประกอบด้วย จิวเวลรี่และเครื่องประดับต่างๆ

2.3) กลุ่มสินค้าอื่นๆ บริษัทฯ ได้วางจำหน่ายสินค้าประเภทอื่นๆ นอกเหนือจากที่กล่าวมาข้างต้น อาทิ สินค้าประเภทอุปกรณ์รถยนต์และเครื่องมือ เครื่องเขียนต่างๆ เป็นต้น

นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังได้พัฒนาแบบสินค้าขึ้นเอง โดยสร้างความแตกต่างจากสินค้าที่วางจำหน่ายทั่วไปในท้องตลาด รวมทั้งการสรรหาสินค้าใหม่ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศที่มีรูปแบบน่าสนใจ ทั้งนี้เพื่อเพิ่มความหลากหลายและสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง สำหรับสินค้าในกลุ่มนี้ ยังรวมถึงสินค้าแบรนด์ภายในประเทศที่เป็นที่นิยม โดยบริษัทฯ ได้สั่งผลิตสินค้าในคอลเล็คชั่นพิเศษเฉพาะสำหรับจำหน่ายในห้างโรบินสันเท่านั้น สินค้าที่กล่าวมาข้างต้นนี้ ถือเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง โดยคัดเลือกสินค้าเฉพาะประเภทแฟชั่นนำมาจำหน่ายในสาขาที่ผู้บริโภคมีกำลังซื้อและมีความต้องการสินค้าที่มีความแตกต่างจากสินค้าที่มีจำหน่ายทั่วไป

บริษัทฯ ได้แบ่งการบริหารจัดการออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

- 1. สินค้า Consignment:** ประกอบด้วยสินค้าที่เป็นแบรนด์ชั้นนำของทางบริษัทชั้นนำต่างๆ ที่ได้มีการคัดเลือก นำมาวางจำหน่ายในสาขาของโรบินสัน อาทิ กลุ่มเครื่องสำอาง, กลุ่มชุดชั้นใน, กลุ่มเสื้อผ้า, กลุ่มสินค้ารองเท้า, กลุ่มสินค้าของเล่น, กลุ่มอุปกรณ์เครื่องใช้ไฟฟ้าและ สินค้ากลุ่มอื่นๆ
- 2. สินค้า Private Brand:** ประกอบด้วยสินค้าที่บริษัทฯ พัฒนาแบรนด์สินค้าขึ้นมาเอง เพื่อวางจำหน่ายในทุกสาขาของบริษัทฯ โดยพิจารณาเลือกเฉพาะสินค้าในหมวดที่ได้รับความนิยม เพื่อเพิ่มความหลากหลายของสินค้าและเป็นการเติมเต็มความต้องการของลูกค้า โดยเน้นรูปแบบสินค้าที่ทันสมัย มีคุณภาพที่ดี ด้วยราคาที่เหมาะสม รวมถึงสินค้าในกลุ่ม Great value ที่มีราคาเฉลี่ยตลอด 365 วัน โดยประกอบด้วยกลุ่มสินค้าประเภทต่างๆ ดังนี้

กลุ่มสินค้า	แบรนด์สินค้า
เครื่องครัว เครื่องใช้ไฟฟ้าและเครื่องนอน	Cuizimate, Home&Co
แฟชั่นและเสื้อผ้าสตรี	F.O.F, Ohayo
รองเท้า กระเป๋า และเครื่องประดับสตรี	F.O.F, Snap
เสื้อผ้าและเครื่องแต่งกายชาย / หญิง	Pacific Union, Cloth&Co
สินค้าเด็ก	F.O.F, Snap, Kids&Co
ผลิตภัณฑ์เกี่ยวกับสุขภาพ และอุปกรณ์กีฬาต่างๆ	Active&Co

- 3. สินค้า International Brand management** เป็นสินค้าแบรนด์ชั้นนำจากต่างประเทศ โดยบริษัทฯ ได้รับลิขสิทธิ์ให้เป็นผู้จัดจำหน่ายเฉพาะในโรบินสัน

**3.1 กลุ่มรองเท้าและกระเป๋า** อาทิ Payless Shoesource เป็นร้านรองเท้าชั้นนำจากอเมริกา ที่มีสาขา มากกว่า 4,400 สาขา ใน 35 ประเทศ โดยสินค้าครอบคลุมทั้งรองเท้า กระเป๋า และอุปกรณ์ดูแลรองเท้า ในราคาที่คุ้มค่า โดยจุดเด่นคือการรวบรวมแบบรองเท้าแฟชั่นจากแบรนด์ชั้นนำมากมาย ที่มีดีไซน์ทันสมัยและมีนวัตกรรมที่โดดเด่น มีทั้งแบบสำหรับผู้ชาย ผู้หญิง และ เด็ก อาทิ Airwalk, Dexter, American Eager, Comfort plus, Disney และอื่นๆ โดยโรบินสันเป็นผู้ได้รับลิขสิทธิ์ในการจัดจำหน่ายแต่เพียงผู้เดียว

- 3.2 **กลุ่มสินค้าสำหรับเด็ก** อาทิ Baby Shop เป็นร้านสินค้าสำหรับเด็กชั้นนำที่มีสาขามากกว่า 300 แห่งใน 14 ประเทศ เป็นผู้จำหน่ายด้านผลิตภัณฑ์สำหรับเด็กที่มีอยู่หลากหลายประเภท ไม่ว่าจะเป็นเสื้อผ้าแฟชั่นสำหรับเด็ก, ของใช้สำหรับเด็กเล็ก, ผลิตภัณฑ์เพื่อความปลอดภัยสำหรับเด็ก, ผลิตภัณฑ์สำหรับการเดินทางเพื่อเด็ก เป็นต้น โดยเน้นสินค้าสำหรับทารกแรกเกิดจนถึงเด็กอายุไม่เกิน 8 ขวบ
- 3.3 **กลุ่มสินค้าราคาเดียว Just Buy** ประกอบด้วยสินค้าหลากหลายประเภทที่ครอบคลุมลูกค้าทั้งวัยเด็ก วัยรุ่น ตลอดจนลูกค้าวัยทำงาน เช่น เครื่องใช้ในบ้านและครัวเรือน เครื่องสำอาง เครื่องตกแต่งสตรี แฟชั่น เทคโนโลยี อุปกรณ์สำหรับการจัดงานสังสรรค์ เครื่องเขียน และ สินค้าตามฤดูกาล เป็นต้น นอกจากนี้ทางบริษัทฯ ได้มีการขยายพื้นที่การขาย เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับลูกค้า สำหรับรูปแบบร้านมีความทันสมัยตรงตามกระแสของตลาดและความต้องการของลูกค้า ซึ่งเป็นสินค้าที่จำหน่ายใน ราคา 60 บาท

## การตลาดและการแข่งขัน

### คู่แข่งชั้น

1. ผู้ประกอบการห้างสรรพสินค้า ซึ่งเป็นคู่แข่งโดยตรงในบริเวณใกล้เคียง หรือมีกลุ่มลูกค้าเดียวกัน โดยสามารถแบ่งออกเป็น

#### 1.1 ผู้ประกอบการห้างสรรพสินค้ารายใหญ่ (Chain Department Store) ได้แก่

**กลุ่มเซ็นทรัล** โดยเป็นผู้ประกอบการห้างสรรพสินค้าภายใต้ชื่อ

- ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล ดีพาร์ตเมนต์สโตร์ (Central Department Store) ซึ่งดำเนินธุรกิจห้างสรรพสินค้าที่อยู่คู่กับคนไทยมายาวนานกว่า 70 ปี ซึ่งเน้นกลุ่มลูกค้าในกรุงเทพฯ และปริมณฑลที่กำลังซื้อสูง รวมถึงนักท่องเที่ยว โดยมีจำนวนสาขาจวบจนปัจจุบันทั้งหมด 20 สาขา แบ่งเป็นสาขาในกรุงเทพฯ จำนวน 13 สาขา และต่างจังหวัดจำนวน 7 สาขา
- ห้างสรรพสินค้าเซน (ZEN) ซึ่งดำเนินธุรกิจห้างสรรพสินค้าที่เน้นกลุ่มลูกค้าวัยรุ่นและคนรุ่นใหม่ที่กำลังซื้อสูง โดยมีจำนวนสาขา 1 สาขาในกรุงเทพฯ

**กลุ่มเดอะมอลล์** มีจำนวนสาขา รวม 11 สาขา โดยเป็นผู้บริหารศูนย์การค้าและผู้ประกอบการห้างสรรพสินค้า ภายใต้ชื่อ

- ห้างสรรพสินค้าเดอะมอลล์ (The Mall) ซึ่งเน้นกลุ่มลูกค้าที่มีกำลังซื้อในระดับปานกลาง โดยมีจำนวนสาขาทั้งหมด 7 สาขา แบ่งเป็นสาขาในกรุงเทพฯ จำนวน 6 สาขา และต่างจังหวัดจำนวน 1 สาขา
- ห้างสรรพสินค้า ดี เอ็มโพเรียม (The Emporium) (จำนวน 1 แห่ง) ห้างสรรพสินค้าสยามพารากอน (Siam Paragon) (จำนวน 1 แห่ง) และห้างสรรพสินค้า ดี เอ็มควอเทียร์ (The Emquartier) (จำนวน 1 แห่ง) เป็นศูนย์การค้าที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพฯ โดยเน้นกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่มีกำลังซื้อสูง หรือชื่นชอบความหรูหรา นอกจากนั้นยังได้เปิดสาขาที่ต่างจังหวัด คือ ห้างบลูพอร์ต หัวหิน รีสอร์ท มอลล์ (Blueport Huahuin)

1.2 ผู้ประกอบการห้างสรรพสินค้ารายอื่น ๆ อาทิ ตั้งฮั่วเส็ง โตคิว อีเซตัน และผู้ประกอบการห้างสรรพสินค้าท้องถิ่นในแต่ละจังหวัด

2. **ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกอื่น** ได้แก่ ศูนย์การค้าขนาดย่อม (Community malls) ดิสเคาน์สโตร์/ซูเปอร์เซ็นเตอร์ และศูนย์การค้าในรูปแบบต่างๆ เช่น เซ็นทรัลเวิลด์ เอสพลานาด คิงเพาเวอร์ เดอะเพลทินัม แฟชั่นมอลล์ คริสตัลพาร์ค เทอร์มินอล 21 เมกา บางนา เดอะโปรท์ พระราม 2 และ เทอมนอล 21 นครราชสีมา เป็นต้น อีกทั้งยังมีร้านจำหน่ายสินค้าแฟชั่นจากต่างประเทศ เช่น Uniqlo, H&M, TOPMAN, TOPSHOP และอื่นๆ ซึ่งถือเป็นคู่แข่งชั้นทางอ้อม เนื่องจากมีลูกค้าหรือโอกาสของการจับจ่ายที่แตกต่างกัน
3. **ธุรกิจออนไลน์ หรือร้านค้าแบบ E-Commerce** ในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมาเกิดขึ้นมากมาย รวมถึงยอดขายผ่านช่องทางออนไลน์เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากพฤติกรรมของผู้บริโภคนิยมทำกิจกรรมออนไลน์ และไลฟ์สไตล์ของคนรุ่นใหม่ที่เน้นความรวดเร็วและความสะดวกสบาย ร้านค้า on line อาทิ LAZADA, LINESHOP, RAKUTEN TALAD, ZALORA เป็นต้น

### ภาพรวมเศรษฐกิจไทยและธุรกิจค้าปลีก

สำหรับเศรษฐกิจไทยในปี 2559 โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีการขยายตัวร้อยละ 3.2 ปรับตัวดีขึ้นจากการขยายตัวร้อยละ 2.9 ในปี 2558 โดยการใช้จ่ายภาคครัวเรือน และการลงทุนรวม มีแนวโน้มขยายตัวร้อยละ 3.1 ร้อยละ 2.8 ตามลำดับ อัตราเงินเฟ้อทั่วไปอยู่ที่ร้อยละ 0.2 สำหรับดัชนีค้าปลีกจากสมาคมค้าปลีก มีการเติบโตที่ร้อยละ 2.97 ตามการบริโภคภาคเอกชนขยายตัวได้ต่อเนื่อง ตามการฟื้นตัวของกิจกรรมเศรษฐกิจ และรัฐบาลเร่งการใช้จ่ายของภาครัฐ และทยอยออกมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจต่าง ๆ รวมถึงมาตรการกระตุ้นการบริโภค มาตรการท่องเที่ยว และมาตรการช่วยเหลือชาติ ทำให้ผู้บริโภคมีการจับจ่ายใช้สอยมากขึ้น นอกจากนี้รายได้ของเกษตรกรที่เริ่มปรับตัวดีขึ้น อย่างไรก็ดีการท่องเที่ยวยังคงขยายตัวต่อเนื่อง แม้จะได้รับผลจากสถานการณ์ความไม่สงบในภาคใต้และการจัดระเบียบทัวร์ศูนย์เหรียญ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติคาดการณ์ว่า เศรษฐกิจไทยในปี 2560 จะขยายตัวร้อยละ 3.0-4.0 โดยมีปัจจัยสนับสนุนจาก การส่งออกสินค้าและการบริโภคภาคเอกชนที่ปรับตัวดีขึ้น แนวโน้มการขยายตัวเร่งขึ้นของการผลิตภาคเกษตร และการท่องเที่ยวที่มีแนวโน้มการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ขณะที่การลงทุนของภาครัฐ รวมถึงมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจต่างๆยังมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง แต่ยังคงมีความท้าทาย จากความผันผวนของระบบเศรษฐกิจและการเงินโลก สำหรับอัตราเงินเฟ้อทั่วไปในปี 2560 อยู่ในช่วงร้อยละ 1.2-2.2 สำหรับในปี 2560 คาดว่า ภาพรวมธุรกิจค้าปลีกยังคงมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่องตามการฟื้นตัวของเศรษฐกิจ และการลงทุนของภาครัฐและเอกชนจะช่วยในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ อย่างไรก็ตาม ผู้ประกอบการค้าปลีกพยายามรักษาโอกาสทางธุรกิจด้วยการลงทุนขยายสาขาไปยังเขตชุมชนและหัวเมืองใหญ่ เพื่อรองรับการกระจายตัวของคนเมืองและการขยายตัวทางเศรษฐกิจ

สำหรับธุรกิจห้างสรรพสินค้า และศูนย์การค้ามีการแข่งขันที่เข้มข้นมากขึ้นจากปีก่อน จากพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป โดยเน้นความสะดวกและรวดเร็ว รวมถึงการเติบโตของศูนย์การค้าขนาดย่อม (Community Malls) ตลาดสินค้าออนไลน์ (Online Shopping) ที่ขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ผู้ประกอบการต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ เพื่อตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนไปของลูกค้า และรักษาสถานะลูกค้าเดิม โดยการเพิ่มสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ รวมถึงการขยายการลงทุนโดยการเปิดสาขาใหม่ หรือปรับปรุงสาขาเดิมอย่างต่อเนื่อง การเข้าสู่ตลาด online รวมถึงขยายธุรกิจไปตลาดใหม่เพื่อไขว่คว้าโอกาสทางธุรกิจ โดยเฉพาะในภูมิภาคอาเซียน โดยเริ่มจากบริษัท ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน ที่ได้ขยายสาขาใหม่อย่างต่อเนื่อง โดยเน้นการเปิดห้างในรูปแบบไลฟ์สไตล์เซ็นเตอร์



ในต่างจังหวัดซึ่งเป็นตลาดที่มีขนาดเล็กและการแข่งขันยังอยู่ในระดับต่ำ เพื่อรองรับการเติบโตของธุรกิจออนไลน์ ทางบริษัทได้มีพัฒนาช่องทางทางการขายบน Robinson Online Shopping ผ่าน [www.robinson.co.th](http://www.robinson.co.th) อีกช่องทางหนึ่งในการให้ลูกค้าเข้าถึงสินค้าและรายการส่งเสริมการขายต่างๆ ของโรบินสันได้สะดวกมากยิ่งขึ้น รวมถึงเปิดช่องทางการรับสินค้า “Click and Collect” เมื่อลูกค้าสั่งซื้อสินค้าบน online สามารถจะเลือกให้ไปส่งตามที่อยู่ หรือมารับที่สาขาใดของโรบินสันทั้ง 44 สาขาครอบคลุมทั่วประเทศ ขณะที่ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล ไม่ได้มีการขยายแต่มีการปรับปรุงสาขาอย่างต่อเนื่อง ในเขตกรุงเทพและปริมณฑล สำหรับผู้ประกอบการรายอื่น เช่น กลุ่มเดอะมอลล์ได้มีการเปิดศูนย์การค้าใหม่ในต่างจังหวัด รวมถึงปรับปรุงสาขาในกรุงเทพฯ ให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ดีขึ้น นอกจากนี้ผู้ประกอบการทั้ง 2 รายได้เริ่มรุกเข้าตลาดสินค้าออนไลน์อย่างชัดเจนมากขึ้น โดยเริ่มนำเสนอสินค้าและจัดรายการส่งเสริมการขายผ่านเว็บไซต์ของตน เพื่อขยายฐานลูกค้าไปยังกลุ่มที่มีไลฟ์สไตล์ จับจ่ายสินค้าออนไลน์และต้องการความสะดวกสบายมากขึ้นด้วย

## กลยุทธ์การแข่งขัน

เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายธุรกิจที่วางไว้ บริษัทฯ จึงได้บริหารงานภายใต้กลยุทธ์ 5 เรื่องหลัก ดังนี้

### 1. การเพิ่มยอดขาย (To drive sale)

บริษัทฯ คัดสรรสินค้าที่ตอบสนองกับความต้องการของลูกค้าและไลฟ์สไตล์ของลูกค้าที่เปลี่ยนไป โดยสินค้าที่บริษัทฯ มุ่งเน้นเพื่อสร้างการเติบโต คือ Signature categories เป็นกลุ่มสินค้าที่โดดเด่น ที่ทางบริษัทฯ มุ่งเน้นเพื่อเป็นอันดับหนึ่งในใจของลูกค้าในแต่ละสาขาที่ทางบริษัทฯ ได้เปิดดำเนินการ อาทิ กลุ่มเครื่องสำอางและความงาม สินค้ารองเท้าและกระเป๋าเดินทาง สินค้าสำหรับเด็ก สินค้าชุดชั้นในสตรี สินค้ายีนส์ สินค้าตกแต่งบ้าน รวมถึงสินค้าที่เข้ากับกระแสนิยมของความต้องการลูกค้าในปัจจุบัน (Playing to trends) อาทิ sport fashion หรือ สินค้าราคาเดียว (60 บาท) Just buy นอกจากนี้การนำเสนอรูปแบบคูปองใหม่ ที่เรียกว่า "1 Below" โดยคัดสรรสินค้าโดดเด่นจากทุกประเภทมารวมไว้ในชั้นเดียวในห้างสรรพสินค้า เพื่อดึงดูดลูกค้ากลุ่ม “millennial” ให้เพิ่มขึ้น รวมถึงการจัดรายการส่งเสริมการขายที่ชัดเจนในแต่ละเทศกาล ซึ่งช่วยดึงดูดลูกค้าให้เข้าร้านและกระตุ้นการจับจ่ายให้สูงขึ้น

บริษัทฯ มุ่งเพิ่มมูลค่าแบรนด์ “โรบินสัน” ด้วยกลยุทธ์ด้านการตลาดที่มีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าประจำ (ลูกค้าสมาชิกบัตร The 1 Card) โดยการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่างๆ และช่องทางออนไลน์ เพื่อเน้นภาพลักษณ์ความทันสมัยของห้างสรรพสินค้าโรบินสัน และศูนย์การค้าโรบินสันไลฟ์สไตล์

### 2. การเพิ่มอัตรากำไรขั้นต้น (To improve our gross margin)

โดยการเพิ่มสัดส่วนของกลุ่มสินค้าที่เป็น Private brand และ International brand มากขึ้น เนื่องจากสินค้ากลุ่มนี้ให้อัตรากำไรขั้นต้นที่สูง อาทิ Payless Shoesource, Babyshop, Justbuy (ราคาเดียว 60 บาท) และกลุ่มสินค้า Great value (ราคาเดียว 365 วัน) เป็นต้น รวมถึงการควบคุมการส่งเสริมการขายที่เหมาะสม และเน้นรายการส่งเสริมการขายที่เป็น Signature ของทางบริษัทฯ เช่น Primary campaign, Pay Day, Wednesday X2 เป็นต้น ซึ่งส่งผลให้อัตรากำไรขั้นต้นของบริษัทฯ เพิ่มขึ้น ในส่วนการส่งเสริมการขายทางบริษัทมีกลยุทธ์ดังต่อไปนี้

## 2.1 การนำเสนอแคมเปญทางการตลาดที่แตกต่างและเป็นที่จดจำของลูกค้า

ปัจจุบันผู้ประกอบการในธุรกิจค้าปลีก โดยเฉพาะกลุ่มห้างสรรพสินค้า มีการจัดแคมเปญทางการตลาดอย่างต่อเนื่อง เพื่อชิงส่วนแบ่งทางการตลาดและกระตุ้นการจับจ่ายของลูกค้าในภาวะเศรษฐกิจซึ่งค่อนข้างชะลอตัว เพื่อสร้างความแตกต่างที่เป็นที่จดจำในหมู่ลูกค้า รวมทั้งหลีกเลี่ยงการลดราคาซึ่งมากเกินไป จนอาจส่งผลกระทบต่อการณ์การของบริษัทฯ ดังนั้นจึงได้นำเสนอแคมเปญในรูปแบบใหม่ ได้แก่

(1) Primary Campaign ซึ่งเป็นแคมเปญหลักในแต่ละเดือน เน้นการนำเสนอสินค้าผ่านเรื่องราวที่น่าสนใจ และอิงไปกับเทศกาลสำคัญที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของลูกค้าโดยตรง เช่น RobinsOn Loving Mom, RobinsOn Loving Dad, และแคมเปญที่เน้นไปที่กลุ่มสินค้าหลักเช่น RobinsOn Home, RobinsOn Shoes, RobinsOn Athleisure โดยในแต่ละแคมเปญมีการลุ้นรางวัลใหญ่ และการนำเสนอสินค้าแลกเปลี่ยนที่น่าสนใจอย่างสม่ำเสมอจนเป็นที่จดจำของลูกค้า

(2) Pay Day Campaign เป็นแคมเปญที่จัดขึ้นเพื่อกระตุ้นการจับจ่ายของลูกค้าในช่วงสิ้นเดือน ซึ่งเป็นช่วงเวลาของลูกค้าที่มีกำลังซื้อเพิ่มมากขึ้น ภายใต้สโลแกน “Pay Day ช้อปสุดมันส์ วันสิ้นเดือน” นำเสนอช่วงเวลาที่มีมูลค่าสูงสุดในการช้อปปิ้ง โดยที่ผ่านมามีได้รับผลตอบรับจากลูกค้าเป็นอย่างดี

(3) Wednesday X2 เป็นแคมเปญที่สร้างขึ้นเพื่อกระตุ้นการจับจ่ายในช่วงกลางสัปดาห์ ซึ่งโดยปกติแล้ววันพุธจะเป็นวันที่มีการจับจ่ายชะลอตัวที่สุดในสัปดาห์ โดยทุกวันพุธทุกการจับจ่ายของลูกค้าจะได้รับคะแนนสะสม เดอะวันการ์ด (The One card) เพิ่มขึ้น 2 เท่า ซึ่งได้รับผลการตอบรับที่ดีมากในปีที่ผ่านมา นอกจากนี้ยังมีการจัดกิจกรรมต่างๆมากมายภายในศูนย์การค้าโรบินสัน เพื่อดึงดูดลูกค้าให้เข้ามาจับจ่ายและใช้บริการในศูนย์ฯ ซึ่งส่งผลดีต่อยอดขายของโรบินสัน และลูกค้า (Tenant) ที่อยู่ในพื้นที่พลาซ่าอีกด้วย

ในปีที่ผ่านมา โรบินสันได้มีการร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจใหม่ๆมากขึ้น เพื่อร่วมลงทุนในการสร้างแคมเปญทางการตลาด และมอบสิทธิประโยชน์ที่มากขึ้นให้กับลูกค้า รวมถึงยังเป็นการแลกเปลี่ยนฐานลูกค้าระหว่างกันเพื่อเข้าถึงกลุ่มลูกค้าใหม่อีกด้วย

## 3. การควบคุมค่าใช้จ่ายให้มีประสิทธิภาพ (To manage cost base)

โดยบริษัทมีการติดตั้ง Centralise cashier หนึ่งจุดในแต่ละชั้นของห้างสรรพสินค้า เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับลูกค้า และช่วยลดจำนวนบุคลากรในแต่ละจุดที่ชำระสินค้า รวมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานพร้อมทั้งศูนย์บริการ One Stop Service ที่รวบรวมบริการที่หลากหลายไว้ในจุดเดียว ตอบรับไลฟ์สไตล์ชีวิตที่เร่งรีบ และต้องการความสะดวกสูงสุด บริษัทฯ ตระหนักถึงการรักษาสีสิ่งแวดล้อม จึงได้ริเริ่มโครงการติดตั้งแผงโซลาร์เซลล์ที่ “โรบินสัน ไลฟ์สไตล์ ลพบุรี” ซึ่งช่วยในการประหยัดพลังงานและรักษาสีแวดล้อม

#### 4. การลงทุนเพื่ออนาคต

บริษัทฯ มีกลยุทธ์ ดังต่อไปนี้

##### 4.1 การขยายสาขาใหม่อย่างมีประสิทธิภาพบนทำเลที่มีศักยภาพ ยึดครองส่วนแบ่งทางการตลาดอย่างมั่นคง

บริษัทฯ มุ่งขยายสาขาใหม่ในประเทศอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้ทำเลที่มีศักยภาพและเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้ก่อน และรองรับการขยายตัวของเศรษฐกิจและความเป็นเมืองในแต่ละพื้นที่ โดยเฉพาะพื้นที่ที่เชื่อมโยงกับประเทศเพื่อนบ้าน ซึ่งจะได้รับประโยชน์จากการขยายตัวทางเศรษฐกิจจากการเปิดประชาคมอาเซียน โดยในปี 2559 บริษัทฯ ได้เปิดสาขารูปแบบห้างสรรพสินค้า 1 แห่ง อันได้แก่ สาขานครศรีธรรมราช และได้เปิดสาขาโรบินสันไลฟ์สไตล์ ในจังหวัดลพบุรี

##### 4.2 การนำระบบไอทีและเทคโนโลยีใหม่มาใช้เพื่อเสริมช่องทางการจำหน่ายสินค้าเชิงรุก

บริษัทฯ ได้มีนาระบบการวิเคราะห์การเข้าออกภายในร้านของลูกค้ามาใช้ (People Counting System) วิเคราะห์ข้อมูลในเชิงลึก เพื่อนำไปพัฒนาและปรับปรุงกลยุทธ์ธุรกิจ ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

จากพฤติกรรมการใช้อินเทอร์เน็ต เครื่องมือสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างแพร่หลายทั่วโลก รวมถึงกระแสความนิยมในการสั่งซื้อสินค้าผ่านระบบออนไลน์ที่เพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ส่งผลให้ธุรกิจ online มีอัตราการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นบริษัทฯ ได้พัฒนาธุรกิจ E-commerce และจำหน่ายสินค้าออนไลน์ (Online Shopping) อย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2558 จนถึงปัจจุบัน เพื่อรองรับกับพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป และเป็นการสร้างประสบการณ์แบบผสมผสานร้านค้าแบบดั้งเดิม และร้านค้าแบบออนไลน์ (Omni Channel) ให้กับลูกค้าที่แสวงหาประสบการณ์ช้อปปิ้งใหม่ตลอดเวลา และอำนวยความสะดวกให้ลูกค้าสามารถเข้ามาเลือกซื้อสินค้าที่ต้องการได้อย่างรวดเร็ว นอกจากนี้บริษัทฯ ได้พัฒนา Social Media platforms ที่สามารถสื่อสารกับลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ และต่อยอดความสำเร็จของธุรกิจไปยังตลาดออนไลน์มากขึ้น เช่น LINE (มีจำนวนสมาชิก 11 ล้านคน), Facebook (สมาชิก 7 แสนคน), Instagram (สมาชิก 4.6 แสนคน) รวมถึงบริการ "คลิกแอนด์คอลเลกต์" (click and collect) โดยลูกค้าสามารถซื้อสินค้าทางonline และเลือกรับสินค้าที่บ้านหรือ ที่โรบินสันทั้ง 44 สาขาทั่วประเทศ หรือที่ห้างสรรพสินค้าเซิลทรัล นอกจากนี้ยังมีจุดรับสินค้าทางช่องทาง "สกายบ็อกซ์" ซึ่งเป็นจุดให้บริการรับ-ฝาก-ส่ง พัสดุบนสถานีรถไฟฟ้า BTS เพิ่มโอกาสในการขายสินค้าที่บางรายการไม่มีจำหน่ายในบางสาขา ซึ่งลูกค้าสามารถเลือกซื้อทางช่องทางออนไลน์

##### 4.3 การสรรหาและรักษาบุคลากร เพื่อรองรับโครงสร้างองค์กรในอนาคต

บริษัทฯ สรรหาบุคคลที่เป็นมืออาชีพ รวมถึงการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และจริงจังในด้านทักษะ ความรู้ และเสริมสร้างศักยภาพ เพื่อให้ได้พนักงานที่มีคุณภาพ ซึ่งสามารถรองรับการเติบโตของบริษัทฯ ในอนาคต

#### 5. การสร้างประสบการณ์ช้อปปิ้งที่โดดเด่นให้กับลูกค้ามากกว่าการเข้ามาซื้อสินค้า

(Making retail more than just shopping)

บริษัทฯ มุ่งสร้างประสบการณ์ที่น่าประทับใจและนำเสนอประสบการณ์ที่แปลกใหม่สร้างแรงบันดาลใจให้รู้สึกตื่นเต้นและสนุกสนานเพลิดเพลินพร้อมๆ กับการเลือกซื้อสินค้าและการบริการที่ตอบโจทย์ความต้องการและไลฟ์สไตล์ของลูกค้าในแต่ละพื้นที่ในทุกช่วงเวลา นอกจากนี้ทางบริษัทฯ ได้มีการเพิ่มสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ในสาขา ได้แก่ ร้านอาหาร, โซนพักผ่อน, บริการฟรี สัญญาณ Wi-Fi จุดชาร์จ โทรศัพท์มือถือ และสถานที่ออกกำลังกายในร่ม

(พิตเนส) เป็นต้น รวมถึงการจัดงานเทศกาลต่างๆในศูนย์ฯเพื่อดึงดูดลูกค้าเข้ามาใช้บริการมากขึ้น ตามแนวคิดการเป็น ศูนย์รวมของชุมชน (Center of Community) เช่น งานวันวาเลนไทน์ วันสงกรานต์ งานวันแม่ งานวันพ่อ หรือ งานปีใหม่ เป็นต้น บริษัทฯ ยังได้มีการปรับปรุงสาขาเก่าอย่างต่อเนื่อง รวมถึงพัฒนาการให้บริการของพนักงานใน หลายๆ ด้าน อาทิ การให้บริการที่ดีตามมาตรฐานเดียวกัน การเพิ่มความรู้ในตัวสินค้าให้กับพนักงาน เพื่ออำนวยความสะดวก ในการขาย และการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับบริษัทฯ ให้แน่นแฟ้นมากขึ้น รวมถึงมุ่งหวังให้ลูกค้า กลับมาใช้บริการต่อไป

## กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

กลุ่มลูกค้าส่วนใหญ่ของบริษัทฯ ได้แก่ กลุ่มครอบครัวสมัยใหม่และกลุ่มวัยทำงาน อายุระหว่าง 25-45 ปี ซึ่งมีกำลังซื้อในระดับปานกลางถึงสูง มีรูปแบบการดำเนินชีวิตที่ทันสมัย นิยมซื้อสินค้าที่เน้นคุณภาพสินค้าในราคาที่ สมเหตุสมผล รวมทั้งกลุ่มวัยรุ่น นักศึกษาและวัยเริ่มทำงาน

นอกเหนือจากกลุ่มลูกค้าหลักในประเทศ ยังมีกลุ่มลูกค้าที่เป็นนักท่องเที่ยวต่างชาติ อาทิ กลุ่มลูกค้า ตะวันออกกลาง จีน ใต้หวัน เกาหลี ญี่ปุ่น เวียดนาม และกลุ่มนักท่องเที่ยวจากยุโรป รวมถึงชาวต่างชาติที่เข้ามา ทำงานในประเทศไทย โดยบริษัทฯ ได้จัดเตรียมสินค้าที่เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละกลุ่มไว้ยังสาขาต่างๆ ที่มีทำเลอยู่ในแหล่ง ลูกค้ากลุ่มนั้นๆ หรือย่านที่มีลูกค้าชาวต่างชาติอาศัยอยู่ เช่น สาขาสุขุมวิท สาขาบางรัก สาขาหาดใหญ่ สาขาศรีราชา สาขาจัสซีลอน สาขาภูเก็ต สาขาเชียงใหม่ สาขาชลบุรี และสาขาระยอง นอกจากนี้บริษัทฯ ได้จัดโครงการ Tourist Card และ Vat Refund เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้าต่างชาติ รวมทั้งการมอบส่วนลดพิเศษและกิจกรรม ส่งเสริมการขายให้กับนักท่องเที่ยวโดยเฉพาะ

สำหรับกลุ่มลูกค้าประจำที่เป็นสมาชิก The 1 Card บริษัทฯ ได้จัดให้มีบริการพิเศษ เช่น การได้รับสิทธิพิเศษ เป็นส่วนลดในการซื้อสินค้า การได้รับคะแนนสะสมจากการซื้อสินค้าเพื่อนำมาแลกของรางวัล รวมทั้งการได้รับสื่อทาง การตลาด ซึ่งจะส่งตรงถึงบ้านสมาชิกทุกเดือนทั้งในรูปแบบ online และoffline สมาชิกสามารถทราบข่าวรายการ ส่งเสริมการขายสินค้าใหม่ รวมทั้งกิจกรรมพิเศษและรายการส่งเสริมการขายพิเศษสำหรับสมาชิกได้จากนิตยสาร ดังกล่าว

ทางบริษัทฯ ได้มีการนำเสนอ Loyalty Program รูปแบบใหม่ที่มีชื่อว่า Robinson Beauty Club ซึ่งมี เป้าหมายเพื่อเพิ่มความแข็งแกร่งในการแข่งขันในกลุ่มสินค้าเครื่องสำอางและความงาม ซึ่งเป็นสินค้ากลุ่มที่มีการ แข่งขันสูงในธุรกิจ โดยการมอบสิทธิพิเศษให้กับลูกค้าตามพฤติกรรมการซื้อ เพื่อรักษาและขยายฐานลูกค้า โดย ลูกค้าสามารถสมัครเป็นสมาชิก Robinson Beauty Club ได้เพียงชำระค่าสมัคร 200 บาท ลูกค้าจะได้รับ Welcome Coupon มูลค่ากว่า 5,000 บาททันที เพื่อนำไปใช้เป็นส่วนลด, รับของสมนาคุณ หรือรับบริการต่างๆจากแบรนด์ชั้นนำ ในโรบินสัน นอกจากนี้ลูกค้ายังได้รับสิทธิในการสะสมยอดซื้อเพื่อเลื่อนสถานะของการเป็นสมาชิก โดยยิ่งสมาชิก สะสมยอดซื้อและเลื่อนสถานะขึ้นไปมากเท่าใด ก็จะได้รับสิทธิพิเศษมากขึ้น เมื่อมาซื้อสินค้าเครื่องสำอาง และ ความงามที่โรบินสัน ปัจจุบัน Robinson Beauty Club มีสมาชิกกว่า 16,500 คน ซึ่งสร้างยอดขายถึง 15% ของ ยอดขายเครื่องสำอางและความงามทั้งหมดของโรบินสัน

ตั้งแต่ปี 2558 บริษัทฯ ได้พัฒนารูปแบบการให้บริการรับชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ โดยใช้ชื่อว่า "E-Gift Cards" เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคในการซื้อสินค้า

ทางบริษัทฯ ได้ทำการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าในแต่ละปี ทางบริษัทฯ ได้มีการสุ่มตัวอย่างลูกค้าที่เข้ามาในห้างสรรพสินค้าและศูนย์การค้าของบริษัทฯ โดยในปี 2559 ได้มีสุ่มสำรวจลูกค้า สาขาละ 100 คน ใน 18 สาขา ภาพรวมสรุปความพึงพอใจลูกค้า ดังต่อไปนี้

	2559	2558	2557
จำนวนสาขาที่สำรวจ	18 สาขา	14 สาขา	13 สาขา
โดยภาพรวม การให้บริการของพนักงาน ความหลากหลายของสินค้า การจัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย รวมถึง สถานที่ตั้งและความสะอาดสวยงาม	96%	96%	96%

ทั้งนี้ทางบริษัทฯ ได้มีการนำผลสำรวจความพึงพอใจของลูกค้ามาใช้ในการปรับปรุงการให้บริการของบริษัทฯ อย่างต่อเนื่อง

### การจัดหาผลิตภัณฑ์หรือบริการ

บริษัทฯ มีนโยบายเกี่ยวกับการบริหารสินค้า โดยเน้นถึงความคุ้มค่าในคุณภาพที่ได้รับจากการใช้สินค้าที่มีจำหน่ายในห้างฯ ตลอดจนมีความทันสมัย ตามกระแสนิยม และมีความหลากหลายทั้งประเภท ชนิด และรูปแบบ รวมทั้งสอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ดังนั้น บริษัทฯ จึงได้มีการคัดสรรสินค้าทั้งจากภายในประเทศและต่างประเทศ โดยมีคู่ค้ากว่า 2,000 ราย ซึ่งส่วนใหญ่ได้ทำธุรกิจและพัฒนาสินค้าร่วมกันมาเป็นเวลานาน

การจัดซื้อสินค้าภายในประเทศจะเน้นที่แบรนด์สินค้า ที่เป็นสินค้าที่มีคุณภาพ รูปแบบที่ทันสมัย และมีความหลากหลายทั้งประเภท ชนิด และรูปแบบ เข้าได้กับรสนิยมและความต้องการของลูกค้าเป้าหมายในแต่ละกลุ่ม

การจัดซื้อสินค้าจากต่างประเทศนั้น บริษัทฯ เป็นผู้ดำเนินการติดต่อกับคู่ค้าต่างประเทศเอง โดยการส่งเจ้าหน้าที่ไปสำรวจสินค้าและเจรจาต่อรองจากผู้ผลิตหรือผู้จัดจำหน่ายในประเทศนั้นๆ โดยตรง ทั้งนี้บริษัทฯ มิได้ผูกขาดการซื้อทุกรายใดรายหนึ่งเป็นพิเศษ โดยประเทศที่บริษัทฯ นำเข้าเป็นส่วนใหญ่นั้นได้แก่ ประเทศสิงคโปร์ สาธารณรัฐประชาชนจีน เกาหลี ฮองกง อินเดีย ญี่ปุ่น และออสเตรเลีย เป็นต้น การจัดซื้อจากต่างประเทศจะเน้นการนำเข้าสินค้าที่แปลกใหม่ ทันสมัย มีความโดดเด่นและแตกต่างจากคู่แข่ง

วิธีการจัดหาผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ มีการดำเนินการจากส่วนกลาง โดยหน่วยงานจัดซื้อของสายงานบริหารสินค้าทั่วไปจากสำนักงานใหญ่เป็นผู้ควบคุมการจัดซื้อ รวมไปถึงการเจรจาต่อรองด้านราคา เงื่อนไขการชำระเงินค่าสินค้า และการบริหารสต็อกสินค้าในแต่ละสาขาให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมตามที่บริษัทฯ กำหนด ทั้งนี้ได้มีการนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในการควบคุมและติดตามยอดขายและระดับสต็อกสินค้า เพื่อให้เกิดความถูกต้องและเกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการบริหารงาน นอกจากนี้บริษัทฯ ยังได้ร่วมมือกับหน่วยงาน Supply Chain Management ของบริษัท เซ็นทรัล รีเทล คอร์ปอเรชั่น จำกัด ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ในด้านการพัฒนาระบบ Supply Chain ที่มีประสิทธิภาพ ร่วมประสานงานกับคู่ค้า (Suppliers) ในการบริหารระบบ Supply Chain ของบริษัทฯ ทั้งนี้เพื่อเป็นการลดต้นทุนของคู่ค้า และเพื่อให้สามารถสนองตอบความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

อนึ่ง เงื่อนไขการชำระเงินค่าสินค้าของบริษัทฯ มีการดำเนินการอยู่ 2 แบบ คือ การจ่ายเงินตามยอดขายและการซื้อขาดซึ่งมีสัดส่วนต่อต้นทุนขายคิดเป็นประมาณร้อยละ 75-80 และร้อยละ 20-25 ตามลำดับ

## ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

ธุรกิจของบริษัทฯ ไม่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม แต่ทางบริษัทฯ ตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อมในปัจจุบัน เนื่องจากในหลายปีที่ผ่านมา ได้มีการขยายสาขาในรูปแบบ Life Style Mall เพิ่มมากขึ้น จึงต้องเกี่ยวข้องและใกล้ชิดกับชุมชนรอบข้างสาขา ตลอดจนเกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมในหลายๆด้าน ที่เกิดขึ้นในระหว่างก่อสร้างสาขา โดยได้มีการสำรวจพื้นที่ และรับฟังความคิดเห็นจากสังคม และชุมชนโดยรอบผ่านช่องทางต่างๆ เพื่อนำมาประเมินผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น และกำหนดแนวทางในการลดผลกระทบในหลายลักษณะ รวมไปถึงการจัดตั้งโครงการ อาทิเช่น โครงการโรบินสันทำดี เพื่อสร้างโรงเรียนให้แก่ชุมชนยากไร้ในต่างจังหวัด โครงการอบรมการดับเพลิงขั้นพื้นฐานแก่เยาวชนในโรงเรียนต่างๆ รวมไปถึงการรณรงค์ในการรักษาสิ่งแวดล้อมด้วยการปลูกป่าผ่านโครงการจิตอาสาปลูกป่า และการเลือกใช้พลังงานทางเลือก เช่น พลังงานแสงอาทิตย์จากแผงโซลาร์รูฟ ทั้งนี้บริษัทฯ ยังเป็นช่องทางในการเชิญชวนให้สังคมออกกำลังกายร่วมกันผ่านทางโรบินสัน เช่น กิจกรรมเดิน-วิ่ง, มินิมาราธอน หรือการปั่นจักรยาน เป็นต้น

**แผนการขยายสาขาของบริษัทฯในปี 2560-2562**

ทางบริษัทฯมีแผนการขยายสาขาอย่างน้อย 3 สาขาในแต่ละปี โดยแบ่งเป็น ศูนย์การค้า (lifestyle center) 2 สาขา และห้างสรรพสินค้า 1 สาขา สำหรับแผนการเปิดสาขาในอนาคตสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ตามสภาพเศรษฐกิจ

แผนการเปิดสาขาในประเทศไทย	ห้างสรรพสินค้า (จำนวนสาขา)	ศูนย์การค้า (Lifestyle Center) (จำนวนสาขา)
แผน ปี 2560	1	2
แผน ปี 2561	1	2
แผน ปี 2562	1	2

### 3. ปัจจัยความเสี่ยง

บริษัทฯ ได้ให้ความสำคัญในด้านการบริหารความเสี่ยงอย่างจริงจังและต่อเนื่อง โดยมีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบายด้านการบริหารความเสี่ยง และกำกับแนวทางในการป้องกันความเสี่ยง รวมทั้งได้ติดตามการดำเนินการ เพื่อบริหารความเสี่ยงในด้านต่างๆ และให้มั่นใจได้ว่าการบริหารจัดการความเสี่ยงนั้น มีความเพียงพอ เหมาะสม และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจะมีการจัดประชุมเป็นประจำทุกไตรมาส นอกจากนี้บริษัทฯ มีคณะทำงานบริหารความเสี่ยงทำหน้าที่บริหารจัดการด้านความเสี่ยงในระดับปฏิบัติการ โดยจะมีการประชุม เพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นประจำทุกไตรมาส โดยความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ สรุปได้ดังนี้

#### 3.1. ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

##### ความสามารถในการตอบสนองต่อภาวะความผันผวนทางเศรษฐกิจและภาวะการแข่งขัน

ความผันผวนทางเศรษฐกิจเป็นปัจจัยหนึ่งซึ่งส่งผลกระทบต่อธุรกิจค้าปลีกและผลการดำเนินงานของบริษัทฯ ดังนั้นบริษัทฯ จึงยึดมั่นในนโยบายการดำเนินธุรกิจด้วยความระมัดระวัง เนื่องจากผลกระทบของสภาพเศรษฐกิจในปีที่ผ่านมา ส่งผลให้ในปี 2559 ได้จัดให้มีระบบในการติดตาม ประเมิน และรายงานภาวะเศรษฐกิจ รวมถึงสถานการณ์ที่สำคัญต่างๆ อย่างใกล้ชิด และจัดประชุมคณะทำงานบริหารความเสี่ยงเป็นประจำทุกไตรมาส เพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์หรือแผนธุรกิจให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจในแต่ละช่วงเวลาได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้ผลการดำเนินงานของบริษัทฯ เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ รวมถึงเพื่อให้สามารถกำหนดแนวทางในการป้องกันความเสี่ยง (Mitigations Plan) ที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างทันเวลา จากนั้นจะทำการรายงานสรุปผลการปฏิบัติต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นประจำทุกไตรมาส

จากภาพรวมของเศรษฐกิจโลกและเศรษฐกิจภายในประเทศที่กำลังอยู่ในระยะฟื้นตัว รวมถึงการแข่งขันในธุรกิจห้างสรรพสินค้า และธุรกิจรูปแบบใหม่ อีกทั้งการขยายตัวของตลาดยุคดิจิทัลหรือ E-Commerce ที่เพิ่มสูงขึ้น บริษัทฯ จึงได้ปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า รวมทั้งจัดรายการส่งเสริมการขายและกิจกรรมทางการตลาด เพื่อช่วยกระตุ้นการจับจ่ายของลูกค้า พร้อมกับจัดการกระบวนการทำงานภายใน และกิจกรรมต่างๆ เพื่อลดการสูญเสียที่ทำให้ค่าใช้จ่ายโดยรวมลดลง

อย่างไรก็ดี บริษัทฯ ยังมุ่งเน้นกลยุทธ์หลัก โดยมุ่งสร้างความสามารถในการแข่งขันด้วยการนำเสนอความแตกต่างในสินค้าด้วยความมีเอกลักษณ์เฉพาะและการนำเสนอสินค้าแบรนด์ใหม่ เพื่อสร้างความแปลกใหม่ รวมถึงการนำเสนอสินค้าให้ตรงกับไลฟ์สไตล์ของลูกค้า พร้อมด้วยบริการที่ให้มูลค่าเพิ่มแก่ลูกค้า อีกทั้งบริษัทฯ ได้เน้นการจัดกิจกรรมทางการตลาดต่างๆ ทั้งสาขาในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด เพื่อเป็นการส่งเสริมการตลาดในพื้นที่ และให้เป็นที่ยอมรับของลูกค้า นอกจากนี้บริษัทฯ ได้ทำการวิเคราะห์เจาะลึกพฤติกรรมการใช้จ่ายของลูกค้าสมาชิก เพื่อให้สามารถนำเสนอรายการส่งเสริมการขายที่ตรงใจลูกค้าแต่ละกลุ่มได้ดียิ่งขึ้น รวมถึงการทำประชาสัมพันธ์ด้านการตลาด เพื่อขยายฐานลูกค้าสมาชิกอย่างต่อเนื่อง ซึ่งนอกจากจะช่วยเพิ่มยอดขายแล้ว ยังเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและสร้างความภักดีของลูกค้าต่อห้างสรรพสินค้าโรบินสันด้วย

สำหรับด้านระบบงานปฏิบัติการต่างๆ บริษัทฯ ได้มีการจัดวางระบบงานที่มีประสิทธิภาพ อาทิ ระบบการบริหารสินค้า บริษัทฯ ได้มีการวางระบบ Logistic และ Supply Chain เพื่อลดขั้นตอนในการจัดซื้อและการรับส่งสินค้า



อีกทั้งบริษัทฯ ได้มีการวางระบบคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการบริหารสินค้าคงคลังเพื่อลดความเสี่ยงจากสินค้าล้าสมัยและสามารถตอบสนองต่องานขายสินค้าหน้าร้านได้อย่างเหมาะสม, การเพิ่มประสิทธิภาพของระบบงานปฏิบัติงานหน้าร้าน, การพัฒนาระบบการชำระเงินผ่าน Mobile Application อาทิ ALI Pay และ Samsung Pay, ระบบติดตามแผนการตลาด และระบบการติดตามพฤติกรรมลูกค้า

นอกจากนี้ด้วยกลยุทธ์การมีสาขาที่เปิดให้บริการครอบคลุมทั่วประเทศนั้น นับเป็นการกระจายความเสี่ยงที่ดี ซึ่งช่วยกระจายความเสี่ยง ในกรณีที่เกิดเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อการค้าปลีกของบริษัทฯ เฉพาะในบางพื้นที่ โดยบริษัทฯ ยังคงสามารถเปิดดำเนินการสาขาอื่นๆ ได้ตามปกติและรักษาผลการดำเนินงานที่ดีได้

### 3.2 ด้านการปฏิบัติงาน (Operation)

#### สินค้าล้าสมัย

ด้วยธุรกิจที่เน้นการจำหน่ายสินค้าที่เป็นแฟชั่น จึงต้องนำเสนอสินค้าที่มีรูปแบบที่ทันสมัยอยู่เสมอ รวมถึงการปรับเปลี่ยนกลุ่มสินค้าให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า และราคาต้องสามารถแข่งขันกับตลาดได้ ดังนั้นเมื่อกระแสความนิยมของผู้บริโภคเกิดการเปลี่ยนแปลงไป และผู้บริโภคมีทางเลือกมากขึ้น เช่น การซื้อสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์, สินค้านำเข้าจากต่างประเทศ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้อาจส่งผลให้เกิดความเสี่ยงที่สินค้าจะล้าสมัย ราคาสูงกว่า ไม่สามารถจำหน่ายออกไปได้ ดังนั้นในด้านการบริหารสินค้า บริษัทฯ จึงให้ความสำคัญอย่างมากทั้งในเรื่องของการวางแผนที่ดี, การจัดหาสินค้าที่ดี (Sourcing) และระบบ Supply Chain รวมถึงการควบคุมและติดตามการเคลื่อนไหวของสินค้าคงคลังในแต่ละสาขาอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถบริหารจัดการสินค้าคงคลังและสินค้าที่วางจำหน่ายในเคาน์เตอร์หน้าร้านให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมเพียงพอสำหรับการจำหน่าย ประกอบกับบริษัทฯ มีนโยบายทางบัญชีในการตั้งสำรองการด้อยค่าสินค้าล้าสมัยของสินค้าคงเหลือประเภทสินค้าซื้อขาย (Credit Stock) สำหรับสินค้าส่วนที่เหลือ คู่ค้าได้ตกลงรับผิดชอบในกรณีที่เกิดสินค้าล้าสมัย ดังนั้นปัจจัยเสี่ยงเรื่องสินค้าล้าสมัยจึงไม่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของบริษัทฯ อย่างมีนัยสำคัญ

#### การพึ่งพิงการจัดซื้อสินค้าจากซัพพลายเออร์

บริษัทฯ มีการกระจายการสั่งซื้อสินค้าจากซัพพลายเออร์จำนวนกว่า 2,000 ราย เพื่อให้สินค้ามีความหลากหลาย แตกต่าง สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของบริษัทฯ รวมทั้งเพื่อลดการพึ่งพิงการจัดซื้อสินค้าจากซัพพลายเออร์รายใดรายหนึ่งเป็นจำนวนมาก อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ยังคงมีการสั่งซื้อสินค้าจากซัพพลายเออร์รายใหญ่ที่สุดคิดเป็นร้อยละ 10 ของยอดขายในปี 2559 ซึ่งเป็นซัพพลายเออร์ที่มีสินค้าแบรนด์เนม ที่เป็นที่ยอมรับของลูกค้าจำนวนมาก โดยบริษัทฯ เป็นพันธมิตรที่สำคัญในการกระจายสินค้าให้แก่ซัพพลายเออร์ดังกล่าว ทั้งในเขตกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด โดยมีความร่วมมือระหว่างกันในการให้ข้อมูลเพื่อพัฒนาสินค้า การจัดกิจกรรมส่งเสริมการตลาดอย่างต่อเนื่อง การบริหารสินค้าและการกระจายสินค้า (Supply Chain Management) เพื่อให้สินค้าเพียงพอและตรงตามความต้องการของลูกค้าในแต่ละพื้นที่

#### การพึ่งพิงการเช่าที่ดินและอาคารเพื่อประกอบการ

บริษัทฯ เป็นเจ้าของกรรมสิทธิ์ในที่ดินและอาคารจำนวน 14 สาขา และสำหรับสาขาอื่นๆ เป็นลักษณะการเช่าที่ดินและก่อสร้างอาคารเอง หรือมีการทำสัญญาเช่า เช่าช่วง และรับโอนสิทธิการเช่าที่ดินและอาคารจากเจ้าของ

กรรมสิทธิ์ เพื่อใช้เป็นสถานที่ประกอบการห้างสรรพสินค้า โดยมี 13 สาขาที่มีการเช่าผ่าน บริษัท เซ็ลทรัล พัฒนา จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นบริษัทในเครือ การทำสัญญาเช่าดังกล่าว เกิดจากความจำเป็นในการเลือกทำเลที่ตั้งที่มีศักยภาพสูงในการดำเนินกิจการห้างสรรพสินค้า ซึ่งเจ้าของกรรมสิทธิ์ในที่ดินและ/หรืออาคารเหล่านี้ มักจะไม่นิยมขายทรัพย์สินดังกล่าว แต่จะใช้วิธีการนำออกให้เช่าแทน และในบางกรณีต้นทุนการได้มาซึ่งกรรมสิทธิ์ในที่ดิน และอาคาร ก็มักจะมีต้นทุนสูงจนไม่คุ้มค่าต่อการลงทุน เมื่อเทียบกับการเช่า ปัจจุบันในการทำสัญญาเช่าที่ดินหรืออาคาร บริษัทฯ จะทำสัญญาเช่าระยะยาว โดยมีอายุสัญญาเช่าประมาณ 30 ปี และสัญญาส่วนหนึ่งได้กำหนดเงื่อนไขในการให้สิทธิต่ออายุสัญญาไว้ล่วงหน้า ประกอบกับที่ผ่านมาทั้งคู่สัญญาทั้งสองฝ่ายต่างได้ปฏิบัติต่อกันตามสัญญา บริษัทฯ จึงคาดว่าจะสามารถเจรจาตกลงต่ออายุสัญญาต่อไปในอนาคตได้

ในกรณีที่บริษัทฯ เป็นผู้เช่าอาคารทำให้ต้องพึ่งพิงการบริหารจัดการของเจ้าของศูนย์การค้า บริษัทฯ ได้มีการประสานงาน และติดตามการบำรุงรักษาสภาพอาคารของผู้บริหารศูนย์การค้าอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่าอาคารศูนย์การค้านั้นมีสภาพที่ปลอดภัยและเหมาะสมในการประกอบธุรกิจของบริษัทฯ

### **ความเสี่ยงด้านความปลอดภัย อุบัติภัย ภัยธรรมชาติ โรคระบาด และภัยก่อการร้าย**

บริษัทฯตระหนักถึงความสำคัญและความปลอดภัยต่อชีวิตและทรัพย์สินของทั้งลูกค้าและบุคลากรของบริษัทฯ ปัจจุบันบริษัทฯมีสาขาครอบคลุมอยู่ทั่วทุกภูมิภาคของประเทศ และมีโอกาสเกิดความเสี่ยงที่จะได้รับความเสียหาย หากเกิดอุบัติเหตุและภัยธรรมชาติต่างๆ เช่น อุทกภัย อัคคีภัย แผ่นดินไหว โรคระบาด รวมถึงภัยจากการก่อการร้ายได้ รวมถึงอาจส่งผลกระทบต่อทำให้การดำเนินงานของบริษัทฯต้องหยุดชะงักลง ดังนั้นบริษัทฯ จึงได้กำหนดหลักปฏิบัติในด้านการรักษาความปลอดภัยอย่างเข้มงวด มีการติดตาม ฝ้าระวังและรายงานสถานการณ์อย่างใกล้ชิด มีการจัดทำแผนงานอย่างชัดเจนเพื่อเตรียมความพร้อมในการป้องกันความเสี่ยง

ในด้านความเสี่ยงจากภัยแผ่นดินไหว บริษัทฯได้มีการกำหนดโซนสาขาที่ตั้งอยู่บริเวณภาคเหนือ เป็นพื้นที่ที่มีความเสี่ยง และมีโอกาสได้รับผลกระทบจากการเกิดแผ่นดินไหว โดยอ้างอิงตามกรมทรัพยากรธรณี มีการซักซ้อมแผนอพยพของพนักงาน และการขนย้ายเอกสารสำคัญของบริษัทฯในกรณีที่เกิดเหตุ รวมทั้งได้ดำเนินการจัดทำประกันภัยเพื่อคุ้มครองความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น ครอบคลุมทรัพย์สินทั้งหมดที่บริษัทฯ เป็นเจ้าของกรรมสิทธิ์และทรัพย์สินที่อยู่ภายใต้การควบคุมของบริษัทฯ รวมถึงการประกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นกับบุคคลที่สาม ทั้งนี้บริษัทฯ ยังได้จัดทำประกันภัยธุรกิจหยุดชะงัก (Business Interruption) ในกรณีที่สาขาใดสาขาหนึ่งไม่สามารถประกอบการได้เป็นการชั่วคราวเพื่อเป็นการบรรเทาการสูญเสียรายได้ของบริษัทฯ อีกด้วย

นอกจากการมีมาตรการที่ชัดเจนแล้ว บริษัทฯ ได้มีการเก็บรวบรวมสถิติของการเกิดอุบัติเหตุ-อุบัติภัยที่เกิดขึ้น ต่อพนักงาน ลูกค้า และทรัพย์สิน มาอย่างต่อเนื่อง และนำข้อมูลมาเป็นแนวทางในการวิเคราะห์จัดทำแผนงานและมาตรการป้องกันฯ เพื่อลดสถิติการเกิดเหตุอย่างบูรณาการร่วมกันทุกหน่วยงาน และมีการจัดตั้งคณะกรรมการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน (คปอ.) ตามกฎกระทรวงฯ ในทุกสาขา โดยมีบทบาทหน้าที่ในการสำรวจจุดเสี่ยงด้านความปลอดภัย สุขอนามัย และ สภาพแวดล้อม ทุกพื้นที่ทั้งในและนอกอาคารเป็นประจำเดือนทุกเดือน และนำเสนอปัญหาความเสี่ยงที่สำรวจพบให้คณะกรรมการหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องแก้ไข ตลอดจนติดตามประเมินผลต่อไป และในปี 2559 นี้ บริษัทฯก็ได้รับรางวัลสถานประกอบการดีเด่นด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน จากกระทรวงแรงงานด้วย

ความเสี่ยงจากการระบาดของโรคต่างๆ ในช่วงระยะเวลาหนึ่งๆ อาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจห้างสรรพสินค้าได้ บริษัทฯ จึงยังคงมีการดำเนินการตามมาตรฐานของกระทรวงสาธารณสุขในการป้องกันการแพร่ระบาดของโรคอย่างเข้มงวด อาทิ รักษาความสะอาดในทุกพื้นที่ของห้างทั้งภายในและภายนอกห้าง โดยเฉพาะในจุดสำคัญต่างๆ ที่มีลูกค้าเข้ามาใช้บริการหนาแน่น รวมถึงความสะอาดของระบบปรับอากาศภายในอาคารและการดูแลสุขอนามัยภายในสาขาของบริษัทฯ ด้วย

### ภัยจากการก่อการร้าย

บริษัทฯ จึงให้ความสำคัญด้านความเสี่ยงจากภัยก่อการร้าย โดยมีการกำหนดมาตรการป้องกันอย่างชัดเจน รวมถึงการซักซ้อมพนักงานที่เกี่ยวข้องให้มีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่เมื่อเกิดเหตุขึ้นได้ และมีการจัดทำประกันภัยการก่อการร้ายรองรับสำหรับสาขาที่มีความเสี่ยงด้วย

## 3.3 ด้านการเงิน (Finance)

### สภาพคล่องทางการเงิน

ด้านสภาพคล่องทางการเงินของบริษัทฯ ณ 31 ธันวาคม 2559 บริษัทฯ มีสินทรัพย์หมุนเวียนจำนวน 5,724 ล้านบาท และมีหนี้สินหมุนเวียนจำนวน 7,367 ล้านบาท คิดเป็นอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน 0.8 เท่า โดยบริษัทฯ มีเงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงินจำนวน 3,267 ล้านบาท ขณะที่หนี้สินหมุนเวียนของบริษัทฯ ส่วนใหญ่อยู่ในรูปของเจ้าหนี้การค้า ซึ่งเป็นลักษณะทั่วไปของธุรกิจค้าปลีกประเภทห้างสรรพสินค้า นอกจากนี้เจ้าหนี้การค้าส่วนใหญ่ของบริษัทฯ เป็นเจ้าหนี้การค้าที่มีเงื่อนไขในลักษณะสินค้าฝากขายซึ่งคิดเป็นร้อยละ 75 - 80 ของต้นทุนค่าสินค้า โดยบริษัทฯ จะชำระค่าสินค้าแก่คู่ค้า ก็ต่อเมื่อได้มีการจำหน่ายสินค้าและได้รับชำระเงินค่าสินค้านี้ดังกล่าวจากลูกค้าแล้ว ดังนั้นภาระหนี้สินหมุนเวียนที่มีอยู่จึงไม่กระทบต่อสภาพคล่องปกติของบริษัทฯ แต่อย่างใด ซึ่งปัจจุบันโครงสร้างเงินทุนของบริษัทฯ มีอัตราส่วนหนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ยต่อทุนอยู่ในระดับต่ำ (ไม่เกิน 1.0 เท่า)

สำหรับในส่วนของพื้นที่เช่า บริษัทฯ กำหนดนโยบายป้องกันความเสี่ยงจากการผิดนัดชำระหนี้ของผู้เช่าพื้นที่ ได้แก่ การเรียกเก็บเงินมัดจำค่าเช่าพื้นที่จากผู้เช่าไว้ล่วงหน้า และนโยบายการติดตามหนี้สินอย่างใกล้ชิด ทำให้สามารถเก็บหนี้ส่วนใหญ่ตามกำหนดชำระ

บริษัทฯ มีนโยบายในการบริหารเงินสดคงเหลือ โดยการบริหารและลงทุนในรูปแบบต่างๆ อันได้แก่ เงินฝากธนาคาร ตั๋วสัญญาใช้เงินของธนาคารพาณิชย์ พันธบัตรรัฐบาล และกองทุนที่เน้นการลงทุนในพันธบัตรรัฐบาลและพันธบัตรรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าบริษัทฯ จะได้รับเงินต้นและผลตอบแทนจากการลงทุนตามที่กำหนด

นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้จัดหาเงินทุนเพื่อรองรับแผนการลงทุนในโครงการขยายสาขา รวมถึงการลงทุนปรับปรุงสาขาเดิมที่มีต่อเนื่องทุกปีนั้น ทั้งนี้บริษัทฯ ได้จัดหาแหล่งเงินกู้ระยะยาวเพื่อรองรับแผนการลงทุนอย่างเพียงพอในอัตราดอกเบี้ยที่เหมาะสม บริษัทฯ ได้มีการประมาณการกระแสเงินสดในอนาคตอย่างสม่ำเสมอ และมีวินัยในการใช้จ่ายเงินเพื่อการลงทุนอย่างเคร่งครัด รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และรักษาระดับความน่าเชื่อถือต่อสถาบันการเงินให้อยู่ในระดับสูงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งปัจจุบัน บริษัทฯ ยังคงสถานะการเงินที่แข็งแกร่ง สามารถดำเนินโครงการลงทุนได้ตามเป้าหมายที่กำหนดจากกระแสเงินสดจากการดำเนินงานตามที่ประมาณการไว้ ณ 31 ธันวาคม 2559 บริษัทฯ มีเงินกู้ระยะยาว จำนวน 3,267 ล้านบาท

สำหรับความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน ปัจจุบันการทำธุรกรรมในต่างประเทศของบริษัทที่มีจำนวนน้อย ทำให้ความเสี่ยงในเรื่องดังกล่าว ไม่มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ อย่างมีนัยสำคัญ บริษัทฯ จึงประเมินว่า ปัจจัยเสี่ยงด้านการเงินอยู่ในระดับต่ำ

### 3.4 ความเสี่ยงในการดำเนินงานต่างประเทศ (Foreign investment risk)

บริษัทฯ ได้ขยายธุรกิจไปยังต่างประเทศ โดยเริ่มเปิดห้างสรรพสินค้า 2 สาขา ในปี 2557 ที่ เมืองฮานอย และเมืองโฮจิมินห์ ในประเทศเวียดนาม ทั้งนี้บริษัทฯ บริหารความเสี่ยงจากการลงทุนในต่างประเทศ โดยได้มีการศึกษาและวิเคราะห์รายละเอียดด้าน ภาวะเศรษฐกิจ การตลาด การแข่งขัน กฎหมาย ภาษี กฎเกณฑ์ส่งเสริมการลงทุนจากต่างประเทศ นโยบายของรัฐ กำลังซื้อของผู้บริโภค รูปแบบการดำเนินชีวิต และปัจจัยอื่นๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อประเมินผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงเพื่อให้มั่นใจว่าบริษัทฯ สามารถใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสม เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างถูกต้อง และสามารถแข่งขันกับผู้ประกอบการในท้องถิ่นนั้น

### 3.5 ด้านข้อมูลสารสนเทศ (Information Technology Risk)

#### ความปลอดภัยในการเก็บรักษาข้อมูล การเข้าถึงข้อมูล และระบบงาน

บริษัทฯ มีนโยบายชัดเจนในเรื่องการบริหารความเสี่ยง ซึ่งครอบคลุมถึงเรื่องข้อมูลสารสนเทศ โดยเน้นในด้านความปลอดภัยในการเก็บรักษาข้อมูลต่างๆ โดยเฉพาะข้อมูลที่สำคัญของบริษัทฯ รวมไปถึงข้อมูลที่เป็นความลับทางธุรกิจของทั้งคู่ค้าและลูกค้าแต่ละรายของบริษัทฯ ซึ่งในปัจจุบันบริษัทฯ มีระบบในการเก็บรักษาข้อมูลที่มีความปลอดภัยสูงและเชื่อถือได้ รวมถึงการจัดสร้างระบบสำรองการใช้งานไว้ด้วย นอกจากนี้บริษัทฯ ใช้ระบบคอมพิวเตอร์สำหรับการกำหนดระดับการเข้าถึงข้อมูลของพนักงานระดับต่างๆ ควบคู่กับการกำหนดระเบียบ ข้อบังคับของบริษัทฯ ว่าด้วยเรื่อง “การนำความลับของบริษัทฯ ไปเปิดเผย” รวมถึงการเน้นย้ำให้พนักงานตระหนักถึง ความสำคัญของการใช้งานระบบให้เป็นไปอย่างถูกวิธีและเหมาะสม เพื่อให้ระบบจัดการและเก็บรักษาข้อมูลสามารถดำเนินงานไปได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดและต่อเนื่อง

#### ความต่อเนื่องของระบบงานหลัก Core System

บริษัทฯ มีศูนย์ Data Center ที่จังหวัดฉะเชิงเทรา เพื่อสำรองข้อมูลและรองรับระบบงาน Server หลักของบริษัทฯ ที่เสื่อม ทั้งนี้จะสามารถรองรับกรณีเกิดเหตุการณ์วิกฤติต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ โดยระบบงานหลักของบริษัทฯ จะสามารถดำเนินงานได้อย่างปกติ ไม่ขาดความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ

นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้คำนึงถึงการบริหารจัดการความเสี่ยงในด้านข้อมูลสารสนเทศอื่นๆ อาทิ การพัฒนา ระบบงานให้มีความสอดคล้องกับแผนธุรกิจของบริษัทฯ การควบคุมดูแลในด้านปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างถูกต้องตามกฎหมายและตามพรบ. คอมพิวเตอร์ เป็นต้น

### 3.6 ด้านการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk)

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมุ่งเน้นให้บริษัทฯ ดำเนินธุรกิจเป็นไปตามกรอบของกฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นสำคัญ โดยได้กำหนดนโยบายการปฏิบัติงานในแต่ละด้านที่อาจเกี่ยวข้องกับกฎหมายหรือข้อบังคับต่างๆ ดังนี้

## นโยบายการคุ้มครองสิทธิในทรัพย์สินทางปัญญา

บริษัทฯ มีการทำข้อตกลงกับคู่ค้าทุกราย โดยสินค้าที่รับมาจำหน่ายจะต้องมีความถูกต้องในเรื่องลิขสิทธิ์ สิทธิบัตร และไม่เป็นการละเมิดสิทธิในทรัพย์สินทางปัญญาของบุคคลอื่น รวมถึงมีมาตรฐานของสินค้าที่สอดคล้องและเป็นไปตามที่หน่วยงานราชการซึ่งเกี่ยวข้องในการดูแล กำกับ ตรวจสอบ ประกาศ กำหนด รวมไปถึงความปลอดภัยสำหรับผู้บริโภค นอกจากนี้บริษัทฯ ได้กำหนดการตรวจสอบเรื่องดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของขั้นตอนการจัดซื้อ และได้ติดตามการจัดซื้อสินค้ากับคู่ค้าอย่างใกล้ชิด รวมถึงการกำหนดหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบในเรื่องทรัพย์สินทางปัญญา และเน้นย้ำกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้คำนึงถึงความเสี่ยงในด้านนี้เสมอ อีกทั้งยังได้ดำเนินการให้มีการสุ่มตรวจสอบสินค้าอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้แน่ใจได้ว่าสินค้าที่รับมาเพื่อจัดจำหน่ายต่อไปนั้นเป็นไปตามกฎระเบียบและถูกต้องตามกฎหมาย

## นโยบายด้านผู้บริโภค

พรบ. คุ้มครองผู้บริโภคและพรบ. ว่าด้วยความรับผิดชอบต่อสินค้าและบริการที่ผลิตขึ้น (Product Liability Law) พรบ. ทั้งสองฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดสิทธิที่พึงมีของผู้บริโภคและกำหนดหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติของผู้ผลิตหรือผู้ให้บริการ ทั้งนี้เพื่อเป็นการเพิ่มคุณภาพชีวิตของผู้บริโภคเป็นสำคัญ และหลีกเลี่ยงปัญหาต่างๆ อันจะนำไปสู่ความเสียหายต่อชีวิตและทรัพย์สินของผู้บริโภค ซึ่งบริษัทฯ มีนโยบายในการดำเนินธุรกิจบนพื้นฐานของความถูกต้องเป็นธรรม และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วยสินค้าที่มีคุณภาพ ในราคาที่เหมาะสม พร้อมทั้งการบริการที่เป็นเลิศ และคำนึงถึงความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ ซึ่งนอกจากขั้นตอนการจัดซื้อสินค้าที่มีประสิทธิภาพแล้ว บริษัทฯ ยังได้กำหนดการบริการพื้นฐานที่ดีสำหรับลูกค้าด้วย กล่าวคือ ลูกค้าต้องได้รับสินค้าที่มีคุณภาพ และได้รับข้อมูลหรือคู่มือในการใช้สินค้านั้นๆ เป็นอย่างดี เพื่อประโยชน์และความปลอดภัยในการใช้สินค้าด้วย นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังเปิดโอกาสให้แก่ลูกค้าในการร้องเรียน หรือสอบถามข้อมูลได้ในกรณีที่มิชอบสงสัยในสินค้าหรือบริการที่ได้รับจากบริษัทฯ ด้วย

## นโยบายด้านการประกอบธุรกิจค้าปลีก

(ร่าง) กฎหมายการประกอบธุรกิจค้าปลีกค้าส่ง มีวัตถุประสงค์เพื่อกำกับดูแลธุรกิจประเภทค้าปลีกค้าส่งโดยตรง ซึ่งได้มีการร่างกฎหมายและแก้ไขปรับปรุงเรื่อยมา โดย(ร่าง)กฎหมายฉบับนี้มีเนื้อหาครอบคลุมถึงค่านิยมของธุรกิจค้าปลีก การกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขการประกอบธุรกิจค้าปลีกค้าส่งบางประเภท รวมถึงการให้ใบอนุญาตในการขยายสาขาด้วย โดยมีเจตนารมณ์เพื่อสร้างความสมดุลระหว่างธุรกิจค้าปลีกค้าส่งใหญ่ (ที่จำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคจำเป็นพื้นฐานและใช้กลยุทธ์ด้านราคาเป็นสำคัญ) กับธุรกิจค้าปลีกชุมชน (ร้านโชห่วย) บริษัทฯ เห็นว่า ห้างสรรพสินค้าเป็นธุรกิจค้าปลีกที่เน้นสินค้าอุปโภคบริโภคประเภทแฟชั่น มีความหลากหลายของสินค้าและแบรนด์ที่แตกต่างจากสินค้าอุปโภคบริโภคที่จำหน่ายในร้านค้าปลีกค้าส่งย่อยทั่วไป รวมถึงการให้บริการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องแบบครบวงจร จึงเป็นธุรกิจค้าปลีกที่มีลักษณะเฉพาะ แตกต่างจากธุรกิจค้าปลีกของชุมชน (ร้านโชห่วย) ดังนั้นการดำเนินการและการจัดการ ตลอดจนแผนงานการขยายสาขาของบริษัทฯ จึงมิได้ขัดกับเจตนารมณ์ของ (ร่าง) กฎหมายดังกล่าว จึงไม่น่าที่จะได้รับผลกระทบโดยตรงจากบทบัญญัติของ (ร่าง) กฎหมายฉบับนี้

การประกาศเรื่องแนวทางปฏิบัติในทางการค้าที่ไม่เป็นธรรมในธุรกิจการค้า มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดความหมายและคุณสมบัติของผู้ประกอบการค้าที่มีอำนาจเหนือตลาด เพื่อให้การประกอบกิจการค้าเป็นไปโดยเสรี

และเป็นธรรม และเพื่อให้ผู้ประกอบการได้รับทราบว่าการกระทำใด หรือคุณสมบัติอย่างไร ที่อาจเข้าข่ายการกระทำ ผิดตามพระราชบัญญัติการแข่งขันทางการค้า พ.ศ. 2542 อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ได้มีนโยบาย ยึดถือและปฏิบัติตาม กฎหมายในเรื่องการปฏิบัติทางการค้าที่เป็นธรรมในการดำเนินธุรกิจมาโดยตลอด ซึ่งตลอดเวลาที่ผ่านมา บริษัทฯ และ คู่ค้าเป็นพันธมิตรที่ดีต่อกัน และให้ความร่วมมือระหว่างกันมาเป็นระยะเวลายาวนาน ดังนั้น ประกาศคณะกรรมการ แข่งขันทางการค้าในเรื่องดังกล่าวจึงไม่ส่งผลกระทบต่อบริษัทฯ

### นโยบายด้านการขยายสาขา

ทางด้านกฎหมายผังเมือง ซึ่งเป็นกฎหมายที่ส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาอาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ รวมถึง การก่อสร้าง การขยายสาขาของธุรกิจค้าปลีกบางประเภท อาทิ ร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ที่จำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค ซึ่งภาครัฐได้มีการนำเอากฎหมายฉบับนี้มาใช้ เพื่อเป็นเครื่องมือในการควบคุมการขยายสาขาของห้างค้าปลีก สมัยใหม่ ในขณะที่กระบวนการตรากฎหมายค้าปลีกค้าส่งยังไม่เสร็จสิ้น ซึ่งแม้ว่าเนื้อหาของกฎหมายผังเมือง จะไม่มี ผลกระทบโดยตรงต่อการขยายสาขาของห้างสรรพสินค้า แต่กฎหมายฉบับนี้อาจส่งผลกระทบทางอ้อมได้ เนื่องจาก การพัฒนาศูนย์การค้าใหม่อาจทำได้ยากขึ้น และการขยายพื้นที่ค้าปลีกมีการชะลอตัวลง ทั้งนี้ศูนย์การค้าเป็นทำเลที่ สำคัญในการขยายสาขาของห้างสรรพสินค้า เพราะเป็นแหล่งรวมการค้าและบริการที่ครบครัน (Commercial Point)

### นโยบายด้านการป้องกันและปราบปรามการฟอกเงินและการต่อต้านการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย (Anti-Money Laundering and Combating the Financing of Terrorism: AML/CFT)

ภายใต้นโยบายของบริษัทฯ ในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งมุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้า และการ ให้บริการภายใต้ประโยชน์ ความพึงพอใจ และมาตรฐานสูงสุดแก่ลูกค้า และปฏิบัติต่อลูกค้าด้วยความซื่อสัตย์เสมอ ภาค และยุติธรรม และบริษัทฯ ตระหนักถึงความสำคัญในการกำกับดูแลมิให้กลุ่มบุคคลใดอาศัยการดำเนินธุรกิจของ บริษัทฯ เป็นช่องทางในการกระทำความผิดทางด้านการฟอกเงินและการให้สนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย อันอาจจะนำไปสู่ความเสียหายแก่ทรัพย์สินของบริษัทฯ หรือลูกค้า และกระทบต่อความน่าเชื่อถือหรือภาพลักษณ์ของ บริษัทฯ พนักงานที่ทำหน้าที่ในการติดต่อ ดูแล หรือรับทำธุรกรรมทางการเงินกับลูกค้า จะต้องปฏิบัติตาม ให้เป็นไปตาม หลักจรรยาบรรณ กฎหมาย และข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535, พระราชบัญญัติป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน, ประกาศของธนาคารแห่งประเทศไทย, ประกาศของ สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ หรือสำนักงานป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน เป็นต้น รวมทั้งมาตรการหรือนโยบายใดๆ ของบริษัทฯ เพื่อบรรลุมิติวัตถุประสงค์ดังกล่าว

### นโยบายด้านการสนับสนุนการแข่งขันอย่างเป็นธรรม และไม่กระทำการอันเป็นการฝ่าฝืนการป้องกัน การผูกขาด

บริษัทฯ มุ่งมั่นในการปฏิบัติตามกฎหมายการป้องกันการผูกขาด หรือกฎหมายการแข่งขันทางการค้า และ สนับสนุนการแข่งขันทางการค้าเสรีและเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติหรือเอาเปรียบผู้อื่น โดยยึดถือและปฏิบัติตาม กฎหมายการป้องกันการผูกขาด หรือกฎหมายการแข่งขันทางการค้า เป็นหลักการสำคัญในการดำเนินธุรกิจ

## นโยบายต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน

บริษัทฯ ยึดมั่นอุดมการณ์ในการดำเนินธุรกิจ ตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการ จรรยาบรรณธุรกิจของบริษัทฯ และปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด ต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียมและยุติธรรม ตลอดจนตระหนักว่าการทุจริตคอร์รัปชันนอกจากจะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินธุรกิจ ชื่อเสียง และภาพลักษณ์ของบริษัทฯ แล้ว ยังเป็นอุปสรรคต่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของบริษัทฯ และการพัฒนาของประเทศชาติเป็นอย่างมาก จากอุดมการณ์ดังกล่าว บริษัทฯ จึงได้ประกาศเจตนารมณ์เข้าร่วมโครงการ "แนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริต" และคณะกรรมการบริษัทได้อนุมัติ นโยบายต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน (Anti-Corruption Policy) เมื่อวันที่ 11 สิงหาคม 2559 ซึ่งเป็นนโยบายปฏิบัติตามกฎหมายของประเทศไทยในการต่อต้านการคอร์รัปชัน เพื่อให้นโยบายนี้เป็นแนวทางให้บุคลากรของบริษัทฯ ยึดถือในการปฏิบัติงาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องได้รับทราบเจตนารมณ์ และแนวทางการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ตามนโยบายดังกล่าว

นอกจากนี้บริษัทฯ ได้มีการดำเนินการเพื่อป้องกันการมีส่วนเกี่ยวข้องกับการทุจริตและคอร์รัปชัน โดยจัดทำแนวปฏิบัติในการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันและสื่อสารให้กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกระดับได้รับทราบถึงนโยบายดังกล่าว รวมทั้งคู่ค้า บริษัทย่อย บริษัทร่วม โดยกำหนดให้การดำเนินการทุกกระบวนการอยู่ในขอบข่ายกฎหมายอย่างเคร่งครัด โดยหากกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานผู้ใดกระทำผิด จะได้รับโทษทางวินัย และหากมีการกระทำที่เชื่อได้ว่าผิดกฎหมาย กฎเกณฑ์ ระเบียบและข้อบังคับของรัฐ บริษัทฯ จะส่งเรื่องให้เจ้าหน้าที่ของรัฐดำเนินการต่อไปโดยไม่ชักช้า อีกทั้งบริษัทฯ ได้จัดให้มีช่องทางในการรายงานหากมีการพบเห็นการฝ่าฝืนหรือพบเห็นการกระทำทุจริตและคอร์รัปชัน ผ่านทาง email: [cghotline@robinson.co.th](mailto:cghotline@robinson.co.th) ซึ่งสามารถติดต่อร้องเรียนต่อคณะกรรมการได้โดยตรง โดยมีคณะกรรมการอิสระและคณะกรรมการตรวจสอบเป็นผู้รับเรื่องร้องเรียนดังกล่าว รวมถึงการจัดให้มีมาตรการคุ้มครองปกป้องให้กับผู้รายงานด้วย

บริษัทฯ ได้ดำเนินการเกี่ยวกับ การป้องกันการทุจริตคอร์รัปชันเพื่อให้เป็นไปตามกระบวนการขอรับรองของ คณะกรรมการแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริต (Private Sector Collective Action Coalition Against Corruption : CAC) และได้ผ่านการรับรองเมื่อวันที่ 9 มีนาคม 2560 ทั้งนี้รายละเอียดของนโยบายต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน และการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันการมีส่วนเกี่ยวข้องกับการทุจริต และคอร์รัปชัน ในเว็บไซต์ของบริษัทฯ <http://robins.listedcompany.com> ภายใต้หัวข้อ การกำกับดูแลกิจการที่ดี

## การขอรับคำแนะนำและการแจ้งเบาะแส

บริษัทฯ มีคณะกรรมการพิจารณาและสอบสวนเรื่องร้องทุกข์หรือร้องเรียน พร้อมทั้งกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบที่เป็นระบบ โปร่งใส และตรวจสอบได้ เพื่อให้ผู้ร้องทุกข์หรือผู้ร้องเรียนไว้วางใจและเชื่อมั่นในกระบวนการสอบสวนที่เป็นธรรม กรณีที่ผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ มีข้อสงสัย หรือพบเห็นการกระทำ ที่สงสัยว่ามีการฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับหรือจรรยาบรรณทางธุรกิจ สามารถสอบถามขอรับคำแนะนำ แจ้งเบาะแส หรือร้องเรียน พร้อมส่งรายละเอียดหลักฐานต่างๆ ถึงบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในช่องทางการติดต่อ ดังนี้ โดยคณะกรรมการตรวจสอบหรือฝ่ายจัดการจะดำเนินการสืบหาข้อเท็จจริงและมีการรายงานสรุปประเด็นสำคัญให้คณะกรรมการบริษัทพิจารณารับทราบ สำหรับช่องทางในการขอคำแนะนำและแจ้งเบาะแสมีรายละเอียดดังนี้

#### การขอรับคำแนะนำ

- ฝ่ายเลขานุการบริษัท

โทรศัพท์: (02) 169-2500 ต่อ 4751

อีเมล: co.secretary@robinson.co.th

ไปรษณีย์: ฝ่ายเลขานุการบริษัท

บริษัท ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน จำกัด (มหาชน)

ชั้น 14 เลขที่ 9/9 ถนนพระราม 9 แขวงห้วยขวาง เขตห้วยขวาง

กรุงเทพมหานคร 10310

#### การแจ้งเบาะแส

- คณะกรรมการตรวจสอบ

โทรศัพท์: (02) 169-2500 ต่อ 4700

อีเมล: cg hotline@robinson.co.th

ไปรษณีย์: ประธานคณะกรรมการตรวจสอบ

บริษัท ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน จำกัด (มหาชน)

ชั้น 14 เลขที่ 9/9 ถนนพระราม 9 แขวงห้วยขวาง เขตห้วยขวาง

กรุงเทพมหานคร 10310

ในกรณีต้องการรายงานประเด็นที่พบเห็นอย่างเร่งด่วน ผู้พบเห็นสามารถแจ้งให้ผู้บริหารระดับสูงหรือคณะกรรมการบริษัททราบ ผ่านช่องทางสื่อสารข้างต้นได้เช่นกัน สำหรับผู้ที่แจ้งเบาะแสหรือข้อร้องเรียนที่เป็นพนักงาน ลูกค้า หรือบุคคลที่รับจ้างทำงานให้แก่บริษัทฯ จะได้รับการคุ้มครองสิทธิตามกฎหมาย ซึ่งได้มีการกำหนดรายละเอียดไว้ในจรรยาบรรณและนโยบายการกำกับดูแลกิจการของบริษัทฯ



#### 4. ทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ

บริษัทฯ และบริษัทย่อย มีทรัพย์สินถาวรหลักที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ ได้แก่ ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ เพื่อดำเนินการห้างสรรพสินค้า 44 สาขา ในไทย และ 2 สาขาในเวียดนาม ซึ่งมีระยะเวลาในการครอบครองคงเหลือ และมูลค่าตามบัญชีสุทธิของสินทรัพย์ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 โดยมีรายละเอียดดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ประเภทการถือครองกรรมสิทธิ์	สถานที่ตั้ง	ระยะเวลาในการครอบครอง	มูลค่าตามบัญชีสุทธิ (ล้านบาท)	สิทธิการต่อสัญญา
สิทธิการเช่าที่ดินและอาคารระยะยาว	สุขุมวิท, ศรีนครินทร์, รังสิต, รามอินทรา, นครศรีธรรมราช (2 แห่ง), หาดใหญ่, เชียงใหม่, อุตรธานี, อุดรธานี, ภูเก็ต, อุบลราชธานี (2 แห่ง), ราชบุรี, ชลบุรี, ขอนแก่น, ตรัง, เชียงราย, พิษณุโลก, พระราม 9, สุราษฎร์ธานี, บางแค, ลำปาง, สระบุรี, ระยอง, ศรีสมาน	เริ่มตั้งแต่ 1 พ.ย. 2535 ถึง 27 ก.ค. 2589	6,420	มีสาขาจำนวน 18 แห่งที่มีเงื่อนไขในการต่อสัญญาโดยเมื่อสัญญาสิ้นสุดผู้ให้เช่าให้สิทธิผู้เช่าในการเช่าต่อก่อนบุคคลอื่นในราคาเช่าที่ได้ตกลงใหม่
สัญญาเช่าพื้นที่	บางรัก, รัตนาธิเบศร์, ภูเก็ต จังซีลอน, บางนา, Robins - Royal City และ Robins -Crescent Mall	เริ่มตั้งแต่ 20 ก.ค. 2536 ถึง 2 พ.ค. 2585	229	ไม่ได้กำหนดเงื่อนไขการต่อสัญญา
ถือกรรมสิทธิ์ที่ดินและอาคาร	ศรีราชา, จันทบุรี, สุพรรณบุรี, กาญจนบุรี, สกลนคร, สุรินทร์, ฉะเชิงเทรา, ร้อยเอ็ด, สมุทรปราการ, ปราจีนบุรี, มุกดาหาร, บุรีรัมย์, แม่สอด, ลพบุรี	-	9,571	-

#### นโยบายการลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วม

บริษัทฯ ยังคงนโยบายเดิมในการลงทุนในบริษัทย่อยหรือบริษัทร่วม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ธุรกิจที่บริษัทฯ จะลงทุน - บริษัทฯ จะลงทุนในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจหลักของบริษัทฯ เพื่อให้ครอบคลุมครบวงจร เช่น ธุรกิจห้างสรรพสินค้า ธุรกิจจำหน่ายอุปกรณ์กีฬา หรืออุปกรณ์ไฟฟ้า การกำหนดสัดส่วนเงินลงทุน - พิจารณาจากผลการดำเนินงานของบริษัทที่จะลงทุน ประกอบกับฐานะทางการเงิน และสภาพคล่องทางการเงินของบริษัทนั้นๆ รวมทั้งภาวะผูกพันตามสัญญาร่วมลงทุนด้วย

## การวิจัยและพัฒนา

บริษัทฯ ไม่ได้มีโครงการวิจัยและพัฒนา

## 5. ข้อพิพาททางกฎหมาย

ไม่มีข้อพิพาททางกฎหมายที่มีสาระสำคัญ

## 6. ข้อมูลทั่วไปและข้อมูลสำคัญอื่น

บริษัท ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน จำกัด (มหาชน) ประกอบธุรกิจค้าปลีกประเภทห้างสรรพสินค้าและศูนย์การค้า ซึ่งมีสาขาครอบคลุมพื้นที่ที่มีศักยภาพทั่วประเทศ ภายใต้ชื่อ “โรบินสัน” ซึ่งปัจจุบันได้เปิดให้บริการอยู่ทั่วประเทศภายใต้การบริหารงานของบริษัท ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย มีจำนวนสาขาทั้งสิ้น 44 สาขา แบ่งเป็น กรุงเทพมหานครและปริมณฑล 11 สาขา และต่างจังหวัด 33 สาขา อีกทั้งบริษัทฯ มีสาขาที่เปิดให้บริการในเวียดนามจำนวน 2 แห่ง

ข้อมูลทั่วไป (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559)

ชื่อบริษัท	:	บริษัท ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน จำกัด (มหาชน)
เลขทะเบียนบริษัท	:	0107536000412 (เดิมเลขที่ บมจ.115)
การประกอบธุรกิจ	:	ห้างสรรพสินค้าและศูนย์การค้า
ทุนจดทะเบียน	:	3,942,847.022.15 บาท (หุ้นสามัญ 1,110,661,133 หุ้น)
ทุนชำระแล้ว	:	3,942,847.022.15 บาท (หุ้นสามัญ 1,110,661,133 หุ้น)
มูลค่าหุ้นที่ตราไว้	:	มูลค่าหุ้นละ 3.55 บาท
ที่ตั้ง	:	สำนักงานใหญ่ 9/9 ชั้น 14-17 ถนนพระราม 9 แขวงห้วยขวาง เขตห้วยขวาง กรุงเทพมหานคร 10310 โทรศัพท์ 0-2169-2500 โทรสาร 0-2169-2577
เว็บไซต์	:	<a href="http://robins.listedcompany.com">http://robins.listedcompany.com</a>
นายทะเบียนหลักทรัพย์	:	บริษัทศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ (ประเทศไทย) จำกัด 93 ชั้น 14 ถนนรัชดาภิเษก แขวงดินแดง เขตดินแดง กรุงเทพฯ 10400
ผู้สอบบัญชี	:	บริษัท เคพีเอ็มจี ภูมิภาคไทย สอบบัญชี จำกัด ลงลายมือชื่อโดยนายธนิต ไชยกุล เลขาเลขที่ 5155 ชั้น 50-51 เอ็มไพร์ทาวเวอร์ 1 ถนน สาทรใต้ กรุงเทพฯ 10120 โทรศัพท์ 0-2677-2000 โทรสาร 0-2677-2222

**ข้อมูลทั่วไป – นิติบุคคลที่บริษัทถือหุ้นตั้งแต่ 10% ขึ้นไป**

ชื่อบริษัท	:	บริษัท ซีอาร์ (ประเทศไทย)
การประกอบธุรกิจ	:	บริษัทโฮลดิ้งเพื่อร่วมลงทุนกับห้างสรรพสินค้าท้องถิ่น
จำนวนและชนิดของหุ้นที่	:	หุ้นสามัญ 320,100,000 หุ้น
จำหน่ายได้แล้วทั้งหมด		
ที่ตั้ง	:	9/9 ชั้น 14-17 ถนนพระราม 9 แขวงห้วยขวาง เขตห้วยขวาง กรุงเทพมหานคร 10310
ชื่อบริษัท	:	บริษัท ซีอาร์ ราชบุรี (ประเทศไทย)
การประกอบธุรกิจ	:	ห้างสรรพสินค้า
จำนวนและชนิดของหุ้นที่	:	หุ้นสามัญ 6,456,000 หุ้น
จำหน่ายได้แล้วทั้งหมด		
ที่ตั้ง	:	265 ถนนศรีสุริยวงศ์ แขวงหน้าเมือง เขตเมือง จังหวัดราชบุรี
ชื่อบริษัท	:	บริษัท ซีอาร์ เชียงใหม่ (ประเทศไทย)
การประกอบธุรกิจ	:	ห้างสรรพสินค้า
จำนวนและชนิดของหุ้นที่	:	หุ้นสามัญ 2,200,000 หุ้น
จำหน่ายได้แล้วทั้งหมด		
ที่ตั้ง	:	2 ถนนมหิตล แขวงหายยา เขตเมืองเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่
ชื่อบริษัท	:	บริษัท ซีอาร์ หาดใหญ่ (ประเทศไทย)
การประกอบธุรกิจ	:	ห้างสรรพสินค้า
จำนวนและชนิดของหุ้นที่	:	หุ้นสามัญ 2,020,000 หุ้น
จำหน่ายได้แล้วทั้งหมด		
ที่ตั้ง	:	9 ถนนธรรมบุญวิถี แขวงหาดใหญ่ เขตหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา
ชื่อบริษัท	:	บริษัท ซีอาร์ อุตรธานี (ประเทศไทย)
การประกอบธุรกิจ	:	ห้างสรรพสินค้า
จำนวนและชนิดของหุ้นที่	:	หุ้นสามัญ 2,250,000 หุ้น
จำหน่ายได้แล้วทั้งหมด		
ที่ตั้ง	:	277/2 ถนนประจักษ์ศิลปาคม แขวงหมากแข้ง เขตเมืองอุตรธานี จังหวัดอุตรธานี

ชื่อบริษัท	:	บริษัท ซีอาร์ อูบลราชธานี (ประเทศไทย)
การประกอบธุรกิจ	:	ห้างสรรพสินค้า
จำนวนและชนิดของหุ้นที่ จำหน่ายได้แล้วทั้งหมด	:	หุ้นสามัญ 710,000 หุ้น
ที่ตั้ง	:	221 ถ.ชยางกูร แขวงในเมือง เขตเมืองอุบลราชธานี จังหวัดอุบลราชธานี
ชื่อบริษัท	:	บริษัท ซีอาร์ จันทบุรี (ประเทศไทย)
การประกอบธุรกิจ	:	ห้างสรรพสินค้า
จำนวนและชนิดของหุ้นที่ จำหน่ายได้แล้วทั้งหมด	:	หุ้นสามัญ 1,600,000 หุ้น
ที่ตั้ง	:	22/107 หมู่ที่ 7 แขวงจันทนิมิต เขตเมืองจันทบุรี จังหวัดจันทบุรี
ชื่อบริษัท	:	บริษัท ซีอาร์ นครศรีธรรมราช (ประเทศไทย)
การประกอบธุรกิจ	:	ห้างสรรพสินค้า
จำนวนและชนิดของหุ้นที่ จำหน่ายได้แล้วทั้งหมด	:	หุ้นสามัญ 5,600,000 หุ้น
ที่ตั้ง	:	89/201 ถนนพัฒนาการคูขวาง แขวงคลัง เขตเมือง จังหวัดนครศรีธรรมราช
ชื่อบริษัท	:	บริษัท ซีอาร์ ภูเก็ต (ประเทศไทย)
การประกอบธุรกิจ	:	ห้างสรรพสินค้า
จำนวนและชนิดของหุ้นที่ จำหน่ายได้แล้วทั้งหมด	:	หุ้นสามัญ 1,770,000 หุ้น
ที่ตั้ง	:	36 ถ.ดิลกอุทิศ 1 แขวงตลาดใหญ่ เขตเมืองภูเก็ต จังหวัดภูเก็ต
ชื่อบริษัท	:	R-Trading (L) BHD
การประกอบธุรกิจ	:	ธุรกิจลงทุนในกิจการต่างๆ
จำนวนและชนิดของหุ้นที่ จำหน่ายได้แล้วทั้งหมด	:	หุ้นสามัญ 5,000 หุ้น
ที่ตั้ง	:	Commence Chambers, P.O. Box 2208, Road Town, Tortola, British Virgin Islands

ชื่อบริษัท	:	บริษัท โรบินสัน เอสพีวี จำกัด
การประกอบธุรกิจ	:	รับซื้อคืนหุ้นกู้จากเจ้าหนี้ตามโครงการ "วีดีอาร์พี"
จำนวนและชนิดของหุ้นที่จำหน่ายได้แล้วทั้งหมด	:	หุ้นสามัญ 100,000 หุ้น
ที่ตั้ง	:	9/9 ชั้น 14-17 ถนนพระราม 9 แขวงห้วยขวาง เขตห้วยขวาง กรุงเทพมหานคร 10310
ชื่อบริษัท	:	บริษัท เพาเวอร์บาย จำกัด
การประกอบธุรกิจ	:	ศูนย์จำหน่ายอุปกรณ์ไฟฟ้า
จำนวนและชนิดของหุ้นที่จำหน่ายได้แล้วทั้งหมด	:	หุ้นสามัญ 56,000,000 หุ้น
ที่ตั้ง	:	919/555 อาคารจิวเวอรี่เทรดเซ็นเตอร์ ชั้น 11 ถนนสีลม แขวงสีลม เขตบางรัก กรุงเทพมหานคร 10500
ชื่อบริษัท	:	บริษัท ซีอาร์ซี สปอร์ต จำกัด
การประกอบธุรกิจ	:	ศูนย์จำหน่ายอุปกรณ์กีฬา
จำนวนและชนิดของหุ้นที่จำหน่ายได้แล้วทั้งหมด	:	หุ้นสามัญ 37,000,000 หุ้น
ที่ตั้ง	:	919/555 อาคารจิวเวอรี่เทรดเซ็นเตอร์ ชั้น 13 ถนนสีลม แขวงสีลม เขตบางรัก กรุงเทพมหานคร 10500
ชื่อบริษัท	:	บริษัท สยามรีเทลดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด
การประกอบธุรกิจ	:	ศูนย์การค้าแฟชั่นไอส์แลนด์
จำนวนและชนิดของหุ้นที่จำหน่ายได้แล้วทั้งหมด	:	หุ้นสามัญ 5,000,000 หุ้น
ที่ตั้ง	:	587, 589, 589/7-9 ถนนรามอินทรา แขวงคันทนายาว เขตคันทนายาว กรุงเทพมหานคร
ชื่อบริษัท	:	บริษัท สแควร์วิทส์ พลาซ่า จำกัด
การประกอบธุรกิจ	:	ศูนย์การค้าแฟชั่นไอส์แลนด์
จำนวนและชนิดของหุ้นที่จำหน่ายได้แล้วทั้งหมด	:	หุ้นสามัญ 1,250,000 หุ้น
ที่ตั้ง	:	587 ถนนรามอินทรา แขวงคันทนายาว เขตคันทนายาว กรุงเทพมหานคร

ชื่อบริษัท	:	บริษัท อาร์ เอส ที สกายบริจ จำกัด
การประกอบธุรกิจ	:	ดำเนินการสร้างและบริหารจัดการทางเชื่อมรถไฟฟ้า
จำนวนและชนิดของหุ้นที่	:	หุ้นสามัญ 493,950 หุ้น
จำหน่ายได้แล้วทั้งหมด		
ที่ตั้ง	:	เลขที่ 250 ถนนสุขุมวิท แขวงคลองเตย เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร
ชื่อบริษัท	:	บริษัท โรบินสันนครินทร์ จำกัด
การประกอบธุรกิจ	:	มีได้ดำเนินพาณิชย์กิจ
จำนวนและชนิดของหุ้นที่	:	หุ้นสามัญ 4,200 หุ้น
จำหน่ายได้แล้วทั้งหมด		
ที่ตั้ง	:	9/9 ชั้น 14-17 ถนนพระราม 9 แขวงห้วยขวาง เขตห้วยขวาง กรุงเทพมหานคร 10310
ชื่อบริษัท	:	บริษัท โรบินสันสุขุมวิท จำกัด
การประกอบธุรกิจ	:	มีได้ดำเนินพาณิชย์กิจ
จำนวนและชนิดของหุ้นที่	:	หุ้นสามัญ 1,000,000 หุ้น
จำหน่ายได้แล้วทั้งหมด		
ที่ตั้ง	:	259 ถนนสุขุมวิท แขวงคลองเตยเหนือ เขตวัฒนา กรุงเทพมหานคร
ชื่อบริษัท	:	บริษัท โรบินสันรัชดา จำกัด
การประกอบธุรกิจ	:	มีได้ดำเนินพาณิชย์กิจ
จำนวนและชนิดของหุ้นที่	:	หุ้นสามัญ 3,000 หุ้น
จำหน่ายได้แล้วทั้งหมด		
ที่ตั้ง	:	9/9 ชั้น 14-17 ถนนพระราม 9 แขวงห้วยขวาง เขตห้วยขวาง กรุงเทพมหานคร 10310
ชื่อบริษัท	:	Robinson Department Store (Vietnam) Joint Stock Company
การประกอบธุรกิจ	:	ประกอบธุรกิจห้างสรรพสินค้าในเวียดนาม
จำนวนและชนิดของหุ้นที่	:	หุ้นสามัญ 21,650,000 หุ้น
จำหน่ายได้แล้วทั้งหมด		
ที่ตั้ง	:	Basement B1, Mega Mall, Royal City Urban Complex, 72A Nguyen Trai Street, Thuong Ding Ward, Thanh Xuan District, Hanoi, Vietnam