

การรายงานผลและบทสัมภาษณ์ Oppday Year End 2020 บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) CPALL

คุณจิราพรรณ แนะนำตัวเอง กล่าวแนะนำ**คุณเกรียงชัย** และกล่าวรายงานผลการดำเนินงานในรอบปี 2563 โดยในช่วงแรกจะนำเสนอตัวเลขทางการเงินที่สำคัญที่เกิดขึ้นในปีที่ผ่านมา

ผู้ให้ข้อมูล จำนวน 2 ท่าน

ระยะเวลาทั้งหมด 44:59 น.

เริ่มการรายงานผล

คุณจิราพรรณ: สำหรับในปี 2563 ที่ผ่านมาก็ถือว่าเป็นช่วงเวลาที่ทำท้ายและผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกก็ต้องเผชิญกับภาวะเศรษฐกิจที่อ่อนแอรวมถึงกำลังซื้อที่ชะลอตัวลง นอกจากนี้การแพร่ระบาดของโควิด-19 ก็ส่งผลทำให้พฤติกรรมของผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงไป อย่างที่บางที่ก็จะเรียกว่าเป็น new normal ที่เกิดขึ้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้เองก็ทำให้ผู้บริหารของบริษัท ซีพี ออลล์ จะต้องมีการปรับกลยุทธ์เพื่อให้สามารถสอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้บริโภคและภาวะเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น ซึ่งในตลอดทุกไตรมาสก็ถือว่ามีความท้าทายและต้องมีการปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมตลอดเวลา อย่างไรก็ตาม ด้วยความพยายามและอยากส่งมอบความสุขความสะดวกให้กับผู้บริโภคในทุกๆ ช่วงเวลาที่เกิดขึ้นแม้ว่าจะมีความลำบากหรือวิกฤตที่เกิดขึ้น ตัวผู้บริหารก็พยายามบริหารในเรื่องของรายได้และค่าใช้จ่ายเพื่อให้แน่ใจว่าในแต่ละไตรมาสที่ผ่านมาเราสามารถที่จะสร้างกำไรให้กับทางผู้ถือหุ้นและนักลงทุนได้ ดังนั้น ตลอดปี 2563 ตัวบริษัทก็สามารถที่จะปิดในแต่ละไตรมาสด้วยผลประกอบการที่เป็นกำไรอยู่ โดยตลอดทั้งปี 2563 ในภาพของตัวงบกำไรเฉพาะกิจการ เรามีรายได้รวมทั้งสิ้น 328,500 ล้านบาท แต่ก็ลดลงประมาณ 9% จากปีก่อน ในขณะที่กำไรงบการเงินเฉพาะกิจการ เราปิดอยู่ที่ประมาณ 14,300 ล้านบาท ลดลงไปประมาณ 29% ในส่วนของงบการเงินรวม ในส่วนของตัวรายได้เราทำได้อยู่ที่ประมาณ 546,600 ล้านบาท ปรับตัวลดลงอยู่ที่ประมาณ 4% ในขณะที่กำไรเราปิดอยู่ที่ 16,100 ล้านบาท ลดลงอยู่ที่ประมาณ 28% จากปีก่อน

ในส่วนของตัวรายได้ที่เกิดขึ้น อย่างที่ทุกท่านทราบ ในปีที่ผ่านมา ก็จะประกอบอยู่ 2 ส่วนหลัก ตัวแรกคือมาจากธุรกิจร้านสะดวกซื้อ ซึ่งในปี 2563 ที่ผ่านมา ผลกระทบจากการระบาดของตัวโควิด-19 จะดูรุนแรงกว่าถ้าเทียบกับอีกหนึ่งธุรกิจก็คือสยามแม็คโคร โดยถ้าหากว่าดูในส่วนของตัวสัดส่วนรายได้ที่เกิดขึ้นก็จะปรับตัวลดลง ในส่วนของตัวธุรกิจร้านสะดวกซื้อจาก 66% อยู่ที่ 63% ในขณะที่ตัวธุรกิจของสยามแม็คโครมีรายได้ที่ดึกกว่าก็เลยทำให้สัดส่วนปรับตัวสูงขึ้นจากปีก่อนจาก 34% เป็น 37% ในส่วนของตัวกำไรก็เป็นในทิศทางเดียวกันกับตัวรายได้ กำไรจากธุรกิจร้านสะดวกซื้อปรับตัวลดลงจาก 78% อยู่ที่ประมาณ 70% ที่ contribute เข้ามาในส่วนของกำไรภาพรวม ในขณะที่ธุรกิจสยามแม็คโครเองปรับตัวเพิ่มขึ้นจาก 22% เป็น 30%

ถัดไปก็จะนำเสนอในส่วนของตัวธุรกิจร้านสะดวกซื้อ แม้ว่าในปีที่ผ่านมาจะมีมาตรการต่างๆ ในการป้องกันในส่วนของตัวโควิด-19 ก็จะทำให้การเดินทางหรือการประกอบกิจการต่างๆ อาจจะไม่ได้เป็นภาพปกติเหมือนช่วงของภาวะปกติ แต่ตัวร้านธุรกิจสะดวกซื้อของเราเอง 7-Eleven ก็ยังพยายามในการที่จะนำเสนอความสะดวกให้กับลูกค้าเพื่อให้ทุกท่านสามารถที่จะจับจ่ายใช้สอยได้ง่ายและไม่ต้องเดินทางไกล ดังนั้น ในปีที่ผ่านมาบริษัทก็ยังคงพยายามขยายร้านเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมาย เพราะเราเชื่อว่าในอนาคตเมื่อเราสามารถควบคุมการแพร่ระบาดได้ดีขึ้นทุกคนก็จะเริ่มกลับเข้าไปใช้ชีวิตตามปกติมากขึ้น ดังนั้น การเข้าร้านสะดวกซื้อหรือ 7-Eleven ก็จะกลับเข้าสู่ภาวะปกติเช่นกัน จึงทำให้เราเองยังคงแผ่ในเรื่องของการขยายสาขาให้ได้ประมาณ 700 สาขา โดยในปีที่ผ่านมาสาขาเรามีการเปิดใหม่ทั้งสิ้นอยู่ที่ 720 สาขา และ ณ สิ้นปีเรามีสาขาที่ให้บริการทั่วประเทศรวมกันทั้งหมด 12,432 สาขา โดย 56% เป็นสาขาที่อยู่ในต่างจังหวัด และ 44% เป็นสาขาที่อยู่ในกรุงเทพฯ ในขณะที่ร้านสาขาในเรื่องของการบริหารงาน สัดส่วนก็ยังอยู่ในระดับใกล้เคียงเดิม 46% เป็นสาขาที่เราบริหารเอง และอีก 54% เป็นสาขาที่เรามี store business partner หรือผู้ร่วมบริหารร้านค้าร่วมเป็นคนช่วยบริหารร้านค้าให้เรา ถัดมาในส่วนของร้านที่อยู่ในปั้มน้ำมันก็คืออยู่กับทางปตท. สัดส่วนก็ยังคงเดิมแม้ว่าจะจะเป็นช่วงของวิกฤต

15% ของร้านเราก็อยู่ในปั๊มปตท. และอีก 85% ก็จะเป็นร้านที่เราเรียกว่าร้าน stand-alone

ในลำดับถัดไปก็จะมาดูเรื่องภาพผลประกอบการของร้าน 7-Eleven ว่าในช่วงปีที่ผ่านมาเป็นอย่างไรบ้าง ก็ต้องยอมรับว่า ผลการแพร่ระบาดของตัวโควิด-19 ทำให้พฤติกรรมของผู้บริโภค เปลี่ยนไป ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการเวิร์กฟอร์มโฮมหรือนักเรียน / นักศึกษาก็เรียนจากที่บ้านผ่านระบบออนไลน์ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เองก็ มีผลกระทบในเรื่องของจำนวนลูกค้าที่เข้ามาในร้าน โดยภาพ ของปีที่ผ่านมาจำนวนยอดขายในร้านเซเว่นฯ ต่อร้านต่อวันก็ ปรับตัวลดลงอยู่ที่ประมาณ 70,851 บาทต่อร้านต่อวัน โดยภาพ ของยอดขาย การเติบโตของยอดขายต่อร้านต่อวันปรับตัวลดลง ในปีที่แล้วอยู่ที่ประมาณ 14.5% ซึ่งเป็นปัจจัยที่เกิดขึ้นในแต่ละ ไตรมาส เราก็จะเห็นภาพที่ตัวเลขของยอดขายปรับตัวลดลงซึ่งก็ เป็นผลกระทบจากมาตรการที่เราไม่สามารถเปิดร้านในเวลา กลางคืนได้ในบางช่วงเวลาหรือลูกค้าเองก็ซื้อของแพ็คเกจใหญ่ขึ้น และระมัดระวังในเรื่องของการจับจ่ายใช้สอยมากขึ้น โดยตัวเลข ของลูกค้าที่เข้ามาในร้านในปีที่ผ่านมาปรับตัวลดลง บางที่จะเห็น ว่าลูกค้าที่เข้ามาในร้านเซเว่นฯ อาจจะมีถึงประมาณ 1,100 – 1,200 คนต่อร้านต่อวัน แต่ปี 2563 ปรับตัวลดลงอยู่ที่ประมาณ 950 คนต่อร้านต่อวัน อย่างไรก็ตาม พฤติกรรมของผู้บริโภคก็มีการซื้อสินค้าในปริมาณที่เพิ่มมากขึ้นเมื่อเข้ามาจับจ่ายใช้สอย จึง ทำให้ spending per ticket ปรับตัวเพิ่มขึ้นด้วยจาก 70 บาท เป็น 75 บาท

สำหรับตัวสินค้า หลักๆ ก็ไม่ได้เปลี่ยนแปลงมากนักแม้ว่าจะอยู่ใน ช่วงโควิด-19 ประมาณ 71% ของสินค้าที่ขายในร้านก็ยังคงเป็น กลุ่มอาหาร และประมาณ 28–29% จะเป็นสินค้าในกลุ่มที่เรา เรียกว่า non-foods ไม่ว่าจะเป็นเครื่องใช้ภายในบ้าน บุหรี่ หรือ personal care และด้วยภาวะเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น แม้ว่าลูกค้าจะมีการจับจ่ายใช้สอยลดน้อยลง ชะลอตัวลง แต่เราเองก็พยายาม อย่างมากที่จะบริหารสินค้าที่มีอยู่ภายในร้านเพื่อให้สามารถรักษา กำไรขั้นต้นที่อยู่ภายในร้านไม่ให้เปลี่ยนแปลงมากนักจากปีที่ ผ่านมา ซึ่งก็ถือว่าเป็นอีกหนึ่งความสำเร็จที่เราสามารถทำได้ จะ เห็นได้ว่าแม้ว่ายอดขายจะปรับตัวลดลงแต่ว่ากำไรขั้นต้นของ

สินค้าที่มีอยู่ในร้านก็ปรับตัวลดลงเพียงเล็กน้อยจาก 26.6% ในปีก่อน ลดลงอยู่ที่ประมาณ 26.5% โดยกลุ่มสินค้าที่เป็น foods ตัวกำไรขั้นต้นภายในร้านจะอยู่ที่ประมาณ 26.7% และกลุ่มที่เป็น non-foods อยู่ที่ประมาณ 26.1%

ในภาพของตัวค่าใช้จ่าย แม้ว่าตัวยอดขายจะไม่ใช่ไปตามเป้าหมายที่เราวางไว้แต่เราก็ไม่นั่งนอนใจ เราพยายามที่จะควบคุมค่าใช้จ่ายและพยายามที่จะเพิ่ม productivity ของตัวค่าใช้จ่ายที่มีอยู่รวมถึงตัวพนักงานภายในร้านให้เราแน่ใจได้ว่าค่าใช้จ่ายต่างๆ มีการบริหารจัดการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยในตัวภาพงบการเงินเฉพาะกิจการเราก็ยังสามารถที่จะปรับลดค่าใช้จ่ายลงได้ประมาณ 3.6% แม้ว่ามากกว่า 60% ของค่าใช้จ่ายภายในร้านจะเป็นค่าใช้จ่ายคงที่ ในขณะที่ภาพของงบการเงินรวม ตัวค่าใช้จ่ายปรับตัวลดลงไปประมาณ 3.3% สำหรับค่าใช้จ่ายที่เราสามารถควบคุมและปรับตัวลดลงได้อย่างมีประสิทธิภาพก็จะเป็นตัวพนักงานหรือบุคลากร ค่าใช้จ่ายส่วนนี้แม้ว่าเราจะมีกาเปิดสาขาเพิ่มขึ้นถึง 720 สาขา แต่เราก็ยังคงพยายามที่จะบริหารค่าใช้จ่ายในส่วนของบุคลากรให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม โดยพยายามที่จะปรับลดค่าใช้จ่ายหลังบ้านหรือส่วนสำนักงานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด อย่างไรก็ตามคำตอบแทนของพนักงานภายในร้าน เรายังพยายามที่จะรักษาผลประโยชน์ให้อยู่ในระดับใกล้เคียงเดิมมากที่สุด ทั้งนี้ก็เพื่อเป็นการสร้างกำลังใจและเพื่อให้ทุกคนสามารถให้บริการลูกค้าได้อยู่ในระดับที่ไม่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ในส่วนอื่นก็จะเป็นกลุ่ม supply use ที่เกิดขึ้นภายในร้าน ไม่ว่าจะเป็นชิ้นพลาสติกหรือถุงพลาสติกส่วนนี้เองก็จะมีกาปรับลดลงไปด้วยเช่นกัน แต่ทั้งหลายทั้งปวงในส่วนของค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น เราพยายามที่จะบริหารจัดการปรับลดแต่เราก็ต้องพยายามแน่ใจด้วยว่ามาตรการหรือมาตรฐานเรื่องความสะอาด ความปลอดภัยของลูกค้า ในภาวะการแพร่ระบาดของตัวไวรัสที่เกิดขึ้น เมื่อลูกค้าเข้ามาในร้านแล้วก็มีความปลอดภัยและสินค้าที่เราแนะนำเสนอก็มีอนามัยที่ดี ถูกต้อง อันนั้นก็จะเป็นภาพใหญ่ๆ ของตัวค่าใช้จ่ายที่ทางบริษัทพยายามบริหาร

ในส่วนของตัวกำไรที่เกิดขึ้น ในตัวภาพรวม จะเห็นได้ว่า gross margin ปรับตัวลดลงจาก 22.7% เหลืออยู่ 21.9% สาเหตุหลัก

ของตัวกำไรขั้นต้นที่ปรับตัวลดลงก็เนื่องมาจากตัวธุรกิจสยามแม็คโคร outperform ตัวธุรกิจร้านสะดวกซื้อ มีการเติบโตของยอดขาย อาจจะได้รับผลกระทบไม่มากเท่ากับตัวธุรกิจร้านสะดวกซื้อจากตัววิกฤตการณ์แพร่ระบาดของโควิด-19 กำไรขั้นต้นของสยามแม็คโครถ้าเทียบกับร้านสะดวกซื้ออยู่ในระดับที่ต่ำกว่าที่ประมาณ 11% ในขณะที่ตัวร้านสะดวกซื้อจะอยู่ที่ประมาณ 27-28% ดังนั้น เมื่อตัวกำไรขั้นต้น shift ไปอยู่ในตัวธุรกิจที่มีกำไรขั้นต้นน้อยกว่า ก็เลยทำให้ภาพเฉลี่ยของงบการเงินรวมจะเห็น gross margin ปรับตัวลดลง และในเวลาเดียวกัน ในปีนี้บริษัทจดทะเบียนได้มีการปรับใช้มาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับที่ 16 ในเรื่องของตัวสัญญาเช่า ซึ่งก็จะมีการตัดค่าใช้จ่ายที่เป็นค่าเช่าออกไปและจะมีการบันทึกค่าเสื่อมราคาและการตัดจ่ายแทน ดังนั้น ด้วยมาตรฐานตรงนี้ที่เกิดขึ้นที่เรามีการปรับใช้ ก็จะมีผลกระทบต่อ EBIT (ตัวกำไรก่อนภาษีและดอกเบี้ย) รวมถึงค่าเสื่อมราคาและการตัดจำหน่าย จะเห็นได้ว่ามีผลกระทบเกิดขึ้นใน EBIT margin และ EBITDA margin ในตัว net margin เองก็มีการปรับตัวลดลงไป 1% เป็นสาเหตุจากการปรับตัวลดลงจากตัว gross margin และผลกระทบบางส่วนจากการปรับใช้มาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับที่ 16 ในเวลาเดียวกัน ในปีนี้เองเมื่อตอนปลายปีเราก็ได้มีการรับรู้รายได้กำไรธุรกิจเทสโก้ หรือปัจจุบันนี้ได้เปลี่ยนชื่อเป็นโลตัสแล้ว รวมถึงเรามีการบันทึกค่าใช้จ่ายทางการเงินที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาเงินทุนเพื่อที่จะนำมาใช้ในการลงทุนในบริษัทรวมดังกล่าว ตรงนี้ก็จะมีผลกระทบต่อ net margin ที่เกิดขึ้นในภาพรวมด้วยเช่นกัน

และในส่วนของงบการเงินเฉพาะกิจการจะเป็นภาพที่สอดคล้องกันกับงบการเงินรวมที่ได้นำเสนอไปเมื่อสักครู net margin มีการปรับตัวลดลง ได้เรียนไปแล้วว่าสาเหตุหลักมาจากผลประกอบการที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ รวมถึงการบันทึกค่าใช้จ่ายทางการเงินจากการเข้าลงทุนในโลตัสสตรี

ในลำดับถัดไปเป็นอีกมุมหนึ่งที่ยากจะนำเสนอให้กับนักลงทุน ได้รับทราบว่าการลงทุนในบริษัทรวมที่เกิดขึ้นก็เป็นความกังวลของตลาดเช่นกันว่าถ้าเราเข้าลงทุน 40% ในตัวโลตัสสตรีแล้วจะมีผลกระทบต่อ balance sheet บริษัทอย่างไรบ้าง เราได้นำ

เสนอไปโดยตลอดว่าเงินลงทุนที่เกิดขึ้นจะเป็นลักษณะกู้เงินเข้ามาเพื่อที่จะเอามาใช้ในการลงทุนครั้งนี้ ซึ่งเงินกู้สุดท้ายแล้วเราดูไปประมาณ 2.6 พันล้านดอลลาร์สหรัฐฯ ถ้าแปลงเป็นเงินไทยเป็น debt และ liability ทั้งหมดจะอยู่ที่ประมาณ 84,000 – 85,000 ล้านบาท และเมื่อเรานำรวมเข้าไปอยู่ในฝั่งหนี้สินของตัวบริษัทแล้วและคำนวณออกมาโดยใช้สูตรของข้อกำหนดสิทธิในหุ้นคู่ที่เราจะมีก็จะเห็นได้ว่า net debt to equity ของเราปรับตัวสูงขึ้นจากปีก่อนอยู่ที่ประมาณต่ำกว่า 1 เท่า เมื่อเรารวมตัวหนี้ที่เกิดขึ้นจากตัวโลตัสเข้าไปแล้วก็จะปรับตัวเพิ่มขึ้นอยู่ที่ 1.6 เท่า อย่างไรก็ตามก็ยังอยู่ในระดับที่ต่ำกว่าข้อกำหนดสิทธิซึ่งตรงนี้ก็ น่าจะทำให้ตลาดคลายความกังวลว่าจริงๆ แล้วด้วยการก่อหนี้เอง และเอามาใช้ในการลงทุนก็ยังทำให้บริษัทมี balance sheet เป็นไปตามที่ข้อกำหนดสิทธิกำหนดไว้ ก็คือยังต่ำกว่า 2 เท่าอยู่ ไม่มีเหตุจำเป็นสำหรับการเข้าลงทุนในดีลนี้ที่บริษัทต้องมีการเพิ่มทุน สำหรับในปีที่ผ่านมาบริษัทเองก็มีการออกหุ้นกู้เพิ่มขึ้น โดยภาพรวมทั้งหมดตลอดทั้งปีอยู่ที่ประมาณ 32,500 ล้านบาท โดยหุ้นกู้ที่เราออกมาในช่วงที่ผ่านมาในปีที่แล้ว หลักๆ แล้วก็คือเพื่อนำมาใช้ชำระตัวหุ้นกู้ที่ครบกำหนดอายุในตลอดปี 2563 ซึ่งเรามีหุ้นกู้ที่ครบกำหนดอายุโดยภาพรวมทั้งหมดอยู่ที่ประมาณ 12,300 ล้านบาท ในส่วนของหุ้นกู้ตัวอื่นที่ยังเหลืออยู่ที่เราก็มีการ negative carry เพื่อที่จะเอามาจ่ายชำระตัวหุ้นกู้ที่ครบกำหนดในเดือนมีนาคมนี้อีกประมาณหนึ่งหมื่นกว่าล้าน ก็ได้นำเสนอไปแล้วว่าในช่วงปลายปีเราก็มีการปิดดีลเทสโก้เลยทำให้เรามีการบันทึกตัวภาระหนี้สินเพิ่มขึ้นอยู่ที่ประมาณ 84,000 ล้าน และสำหรับปี 2564 สำหรับหุ้นกู้ที่จะมีการครบกำหนดชำระในช่วง 12 เดือนข้างหน้าจะมีอยู่ที่ประมาณ 14,500 ล้าน อันนี้ยังไม่ได้รวม 18:00 bond ที่เราสามารถเรียกชำระคืนก่อนครบกำหนดได้ ในช่วงเดือนพฤศจิกายนอีกหนึ่งหมื่นล้าน

ในหน้าถัดไป ด้วยธุรกิจของตัวบริษัทเองไม่ว่าจะเป็นสยามแม็คโครหรือธุรกิจร้านสะดวกซื้อจะเป็นลักษณะการขายเงินสด อยู่แล้ว และการบริหารสินค้าคงคลังต่างๆ อาจจะมีการปรับเพิ่มขึ้นบ้างเนื่องจากภาวะเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น ยอดขายไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่เราวางไว้จะทำให้เห็นตัว inventory days ปรับตัวเพิ่มขึ้นสักสองวัน อย่างไรก็ตามก็ยังถือได้ว่าบริษัทสามารถ

บริหารจัดการให้อยู่ในภาพของตัว negative working capital ได้ โดยรวมแล้ว negative working capital ของเราก็คงอยู่ในภาพลบประมาณ 38 วัน และเราก็มีเงินสดอยู่ในบัญชีซึ่งก็จะรวมกับตัวเงินสดที่เรา carry ไว้จากการออกหุ้นกู้เมื่อตอนปลายปีรวมๆ แล้วเมื่อตอนปลายปีเรามีกระแสเงินสดอยู่ที่ประมาณ 600 ล้านบาท ในภาพของงบการเงินเฉพาะกิจการ เช่นกัน ตัวร้านสะดวกซื้อเองก็ขายสดและเป็นลักษณะซื้อเชื่อ ภาพโดยรวมแล้วก็ยังบริหารเงินด้วย เป็นเงินหมุนเวียนที่ติดลบอยู่ อยู่ที่ประมาณเกือบ 40 วัน ตัวนี้ก็จะเป็นอย่างอื่นที่จะช่วยตัวเงินทุนหมุนเวียนที่เกิดขึ้นในกิจการ

ภาพถัดไปจะเป็น ROAA-ROAE ตัวนี้ก็มีการปรับตัวลดลงจากปีก่อน ซึ่งผลกระทบหลักๆ แล้วก็มาจากการปรับใช้มาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับที่ 16 เพราะว่าเราจะมีงบที่หนักขึ้นจากสิทธิการเข้าขึ้นมา ก็เลยทำให้ปีนี้อาจจะเห็น ROAA-ROAE ทั้งภาพงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการปรับตัวลดลงอย่างมีนัยสำคัญจากปีที่ผ่านมา

ในส่วนของงบรายจ่ายเพื่อการลงทุนปี 2021 เราก็คงวางแผนในการขยายสาขา ยังวางแผนเป้าหมายอยู่ที่ 700 สาขา เพราะเรายังเชื่อว่าในอนาคตเมื่อทุกอย่างกลับเข้าสู่ภาวะปกติแล้ว ลูกค้าก็จะกลับเข้ามาในร้านและเรายังเห็นมายังมีโลเคชั่นที่มีศักยภาพอีกมากมายที่เรายังสามารถ roll out สโตร์ของเราเข้าไปได้ และเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าในการเข้ามาจับจ่ายใช้สอยในร้าน ภาพนี้จะเป็นเรื่องของงบรายจ่ายเพื่อการลงทุนสำหรับธุรกิจร้านสะดวกซื้อและธุรกิจที่สนับสนุนร้านสะดวกซื้อ โดยในปีหน้างบการลงทุนของเราก็คงอยู่ในระดับเดียวกันกับในปี 2020 คือเรากันเอาไว้อยู่ที่ประมาณ 12,000 ล้านบาท โดยประมาณ 4,000 ล้านบาทจะเป็นสำหรับการลงทุนในร้านที่เราจะเปิดใหม่ในปีหน้า 700 สาขาที่ได้กล่าวไป และมีกันเอาไว้อีกประมาณ 2,500 ล้านบาท จะใช้สำหรับปรับปรุงร้านให้ทันสมัยมากขึ้นและขยายร้านให้มีพื้นที่เพียงพอสำหรับการนำสินค้าเข้าไปนำเสนอต่อลูกค้า และเราก็มีกันงบประมาณเอาไว้อีกประมาณ 4,000 ล้านบาท เอาไว้สำหรับเงินลงทุนในการบริการหรือโปรเจกต์ใหม่ๆ ที่เราจะมีขึ้นไม่ว่าจะเป็นเรื่องออนไลน์ เชนเดลิเวอรี่ หรือ O2O

strategy ต่างๆ รวมถึง vending machine ที่เราจะ roll out เพิ่มมากขึ้นในปีนี้ และสุดท้ายก็จะเป็นเรื่องระบบไอทีและ fixed assets ต่างๆ เราจะกันไว้อยู่อีกประมาณ 1,400 ล้านบาท ทั้งหมดก็จะเป็นภาพรวมที่อยากจะขอนำเสนอให้ทุกท่านได้รับทราบ

**คุณเกรียง
ชัย:**

ในลำดับถัดไปจะขอเรียนเชิญคุณเกรียงชัยได้มาเล่าให้ทุกท่านได้ ฟังว่าในปีที่ผ่านมามีอะไรที่เป็นพัฒนาการที่สำคัญเกิดขึ้น และ ในอนาคตเราจะมีอะไรเกิดขึ้นบ้าง ขอเรียนเชิญค่ะ

ขอบคุณคุณจิราพรพรณสำหรับการเรียนให้ท่านนักลงทุน และท่านผู้ถือหุ้นได้ทราบถึงเรื่องที่เกิดขึ้นและผล ประกอบการที่เกิดขึ้นในช่วงไตรมาส 4 ของปีที่แล้ว และเป็นภาพรวมของผลประกอบการของปีที่แล้วทั้งปี นอกจากนี้แล้วก็จะมีเหตุการณ์สำคัญที่เกิดขึ้นในปี 2563 ซึ่งผมอยากจะรีแคปให้ทราบอีกครั้งหนึ่ง เรื่องแรกคือ เรื่องเข้าโรงงานที่เราเรียกว่า master franchise agreement คือสัญญาเข้าดำเนินธุรกิจร้านสะดวกซื้อภายใต้แบรนด์ 7-Eleven ร่วมกับทาง 7-Eleven Inc. ที่ประเทศ สหรัฐอเมริกา ในประเทศกัมพูชา และลาว ซึ่งแต่ละ ประเทศก็จะมีสัญญาในการเข้าไปดำเนินการร้านสะดวกซื้อภายใต้แบรนด์ 7-Eleven เป็นระยะเวลาประมาณ 70 ปี ซึ่งก็จะมีสัญญาเป็นช่วงๆ ต่อเนื่องกันไปในทั้งสอง ประเทศ ซึ่งก็ต้องเรียนว่าแผนของการเปิดสาขาในประเทศเพื่อนบ้านของเราก็ยังคงมีแผนที่เรียนกันอย่างต่อเนื่อง แต่ก็เป็นที่น่าเสียดายที่มีเหตุการณ์โควิด-19 ก็เลยทำให้แผนมีการสะดุดชะงักไปบ้าง แต่เราก็ยังเชื่อว่าตลาดประเทศเพื่อนบ้านเป็นตลาดที่น่าสนใจและเราก็กำลังมองหาแนวทางต่างๆ ที่จะมีทั้งเพื่อน ทั้งผู้ร่วมทุน ผู้ร่วมลงทุน หรือว่าในแง่มุมมองของการดำเนินธุรกิจต่างๆ เพื่อประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในประเทศเพื่อนบ้านดังกล่าวในรูปแบบที่ใกล้เคียงกับในประเทศไทยที่เกิดขึ้น ในอีกเรื่องหนึ่งซึ่งเราได้มีการประกาศตั้งแต่ต้นเดือนมีนาของปีที่แล้วก็คือเรื่องของการร่วมลงทุนเพื่อเข้าซื้อกิจการของเทสโก้เอเชีย ซึ่งเราก็จะเป็นหนึ่งในผู้ร่วม

ลงทุน เราก็ร่วมลงทุนในบริษัท joint venture 40% ซึ่ง
รายการนี้ก็ได้อะไรสมบูรณ์ไปเมื่อวันที่ 18 ธันวาคมที่ผ่านมา
และเมื่อวันที่ 7 มกราคมที่ผ่านมาก็ได้มีการเปลี่ยนชื่อ
นิติบุคคลเป็นโลตัสสตรี ประเทศไทย และมีการปรับ
รณด์เปิดถูกเปิดชัยสำหรับแบรนด์โลตัสทั้งในประเทศไทย
และประเทศมาเลเซีย เราเข้าไปถือหุ้นผ่านบริษัทชื่อ
ซี.พี.รีเทล โฮลดิ้ง ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นทั้งหมดของ ซี.พี. รีเทล
ดีเวลลอปเม้นท์ ตรงนี้ก็จัดการไปเรียบร้อย ท่านก็คง
เห็นในข่าวแล้วว่ามีสีสันที่สดใสและความพยายามเน้น
ที่ภาษาอังกฤษเรียกว่า 'go fresh' ก็คือเน้นอาหารสด และ
เชื่อว่าการลงทุนในครั้งนี้จะทำให้ซีพี ออลล์ จะเป็นบริษัท
ธุรกิจค้าปลีกของคนไทยที่อยู่ในประเทศไทย
จดทะเบียนในประเทศไทย มีการลงทุนใน
หลากหลายฟอร์แมต ก็คือร้านสะดวกซื้อเป็นผู้นำใน
ธุรกิจเองภายใต้แบรนด์ 7-Eleven และเป็นผู้ถือหุ้นใน
ธุรกิจค้าส่งแบบสมาชิกคือสยามแม็คโครที่เรียกว่า cash
& carry และเน้นเรื่องของการทำธุรกิจที่เกี่ยวกับฟู้ด
เซอร์วิซด้วยที่เน้นกลยุทธ์เรื่อง 25:53 คือ hotel,
restaurant, และ catering ซึ่งเราก็ถืออยู่ 90% กว่าใน
สยามแม็คโคร ซึ่งสยามแม็คโครเองนอกจากในประเทศไทย
แล้วก็มีการขยายธุรกิจไปประเทศเพื่อนบ้านด้วย เช่น
อินเดีย จีน เมียนมา กัมพูชา นอกจากนี้แล้วการเข้าไปร่วม
ลงทุนและเป็นส่วนหนึ่งของผู้ถือหุ้นในซี.พี. รีเทล ดี
เวลลอปเม้นท์ ซึ่งเป็นเจ้าของห้างโลตัสในประเทศไทย
และประเทศมาเลเซียก็จะเติมเต็มในภาพของ
portfolio ของธุรกิจค้าปลีกในหลากหลายรูปแบบที่จะ
ตอบสนองพฤติกรรมของผู้บริโภคและความต้องการของ
ผู้บริโภคไทยในหลากหลายฟอร์แมต ในขณะเดียวกันก็
จะมองไปถึงการเติบโตเป็นผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกใน
ระดับภูมิภาคเช่นเดียวกันผ่านการลงทุนอย่างที่เรียนไป
เมื่อสักครู่ ไม่ว่าจะเป็น 7-Eleven ในกัมพูชาและลาว
สยามแม็คโครในประเทศเพื่อนบ้าน และอินเดียและจีน
ด้วย และห้างโลตัสซึ่งมีไทยกับมาเลเซีย อันนี้ก็เป็นเรื่อง

ของ business movement เป็นเรื่องของการลงทุน การขยายธุรกิจ การวางแผนเพื่อต่อยอดและต่อเนื่องไปสำหรับการเติบโตอย่างยั่งยืนและขยายปีกให้ครอบคลุมเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค และอีกส่วนหนึ่งก็จะมีส่วนช่วยในการพัฒนาผู้ประกอบการไทยที่อยู่ใน supply chain ทั้ง supply chain ซึ่งรวมถึงผู้ประกอบการรายย่อยไม่ว่าจะเป็น SMEs ที่เป็น supplier หรือ SMEs ที่เข้ามาเป็น store business partner เข้ามาช่วยบริหารร้านค้าของเราในหลายๆ รูปแบบด้วย อีกเรื่องหนึ่งคือเมื่อเร็วๆ นี้ในการประชุมของคณะกรรมการที่จะเตรียมเสนอวาระทั้งหลายเข้าสู่การประชุมผู้ถือหุ้นในอีกช่วง 2 เดือนข้างหน้า คณะกรรมการบริษัทได้มีการเสนอต่อที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้นเพื่อพิจารณาการจ่ายเงินปันผลสำหรับผลการดำเนินงานประจำปี 2563 จำนวน 0.90 บาท คือ 90 สตางค์ โดยการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2564 ก็จะมีการประชุมขึ้นวันที่ 23 เมษายนนี้ อีกเรื่องหนึ่งก็คือมีวาระการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปีในการขออนุมัติการขยายวงเงินการออกและเสนอขายหุ้นกู้ของ บริษัทเพิ่มเติมในจำนวนรวมไม่เกินหนึ่งแสนล้านบาท ถ้าหากได้รับการอนุมัติจะมีผลทำให้บริษัทมีวงเงินรวมทั้งสิ้นสำหรับการออกหุ้นกู้รวมกันไม่เกิน 29,500 ล้านบาท อย่างที่คุณจิราพรณได้เรียนให้ทุกท่านทราบก่อนหน้านี้ว่าเรามีการบริหารจัดการสถานะทางการเงิน เสถียรภาพทางการเงิน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าบริษัทมีความมั่นคงและพร้อมที่จะขยายและต่อยอดธุรกิจไปได้ ซึ่งในการบริหารส่วนหนึ่งก็คือการบริหารภาระหนี้สินของบริษัทให้อยู่ในรูปแบบของการกู้ยืมที่มีระยะเวลาที่กำหนดและบริหารได้ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการบริหารหนี้สิน การบริหารการลดหนี้สินและภาระดอกเบี้ยที่จะเกิดขึ้น รวมถึงภาระหนี้สินที่เราจะเน้นเป็นสกุลเงินบาทเนื่องจากว่าแหล่งเงินกระแสเงินสดของบริษัทส่วนใหญ่ก็เป็นเงินบาทอยู่แล้ว เพราะฉะนั้นการขออนุมัติออกหุ้นกู้ในครั้งนี้ก็จะทำให้การกู้ยืมไม่ว่าจะ

เป็นการกู้ยืมระยะสั้นที่เรียกว่า bridging facilities และการ
เข้าซื้อและร่วมลงทุนในธุรกิจเทคโนโลยี ซึ่งมีทั้งในรูปแบบเงิน
บาทและเงินสกุลดอลลาร์สหรัฐฯ ก็จะมีโอกาส
เปลี่ยนแปลงและมีอัตราดอกเบี้ยที่คงที่มากขึ้น ก็ลด
ความผันผวนไม่ว่าจะเป็นอัตราแลกเปลี่ยน อัตราดอกเบี้ย
และสร้างโปรไฟล์ในการเตรียมชำระเงินและลดภาระ
หนี้สินและเงินกู้ต่อไปในอนาคต ทั้งหมดนี้ก็จะ
พัฒนาการที่สำคัญที่เกิดขึ้นในช่วงปี 2563 และการ
ประชุมคณะกรรมการในช่วงเดือนกุมภาพันธ์ที่ผ่านมาเพื่อ
จะนำเสนอต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นต่อไป

เริ่มการสัมภาษณ์

**คุณจิรา
พรรณ:**

ในช่วงถัดไปขออนุญาตนำเข้าสู่ช่วงของการตอบคำถาม
จะมีคำถามเข้ามาในส่วนของโลดส์สโตร์ที่เราได้เข้า
ลงทุนไป ก็ต้องเรียนว่าปัจจุบันตั้งแต่บสิ้นปี 2563 เรามี
การรับรู้ตัวกำไรหรือขาดทุนซึ่งถือว่าเป็นส่วนแบ่งกำไร
และขาดทุนจากบริษัทรวม ในงบปีที่ผ่านมาก็เราเพิ่งปิด
ไปก็ได้เริ่มมีการบันทึกเข้ามารับรู้แล้ว ถือว่าเป็นครั้งแรก
ที่เราได้บันทึกเข้าไป

มีนักลงทุนถามว่าในส่วนของตัวเอง เราคิดว่า
ต้นทุนทางการเงินจะเป็นอย่างไร จะมีการบริหารจัดการ
ยังไง และเรามีแผนในเรื่องการบริหารค่าใช้จ่ายจาก
ดอกเบี้ยที่เกิดขึ้น จะทำให้เราต้องเพิ่มทุนใหม่ เพื่อที่ว่า
จะได้ไม่ต้องจ่ายดอกเบี้ยมากขึ้น

**คุณเกรียง
ชัย:**

อย่างที่เรียน ณ ขณะนี้เรายังคิดว่าแหล่งเงินทุนที่เป็น
เงินกู้ ไม่ว่าจะเป็นการผลัดการออกหุ้นกู้หรือการกู้ยืม
จากสถาบันการเงินก็ยังเพียงพอ และเรายังมีความ
สามารถในการบริหารจัดการได้ เพราะฉะนั้นตรงนี้ก็ยังคง
ว่ายังทำได้ อยู่ คงยังไม่ต้องไปรบกวนผู้ถือหุ้น

**คุณจิรา
พรรณ:**

ในคำถามถัดไปขออนุญาตมาที่ตัวธุรกิจของซีพี ออลล์ มี
ท่านผู้ถือหุ้นถามมาแล้ว ณ ปัจจุบันพอจะบอกได้ไหม
ว่าในช่วงเดือนมกราคม-กุมภาพันธ์ที่ผ่านมา ในเรื่องของจำนวน
ลูกค้าที่เข้ามาในร้านหรือด้วยยอดขายเป็นอย่างไรบ้าง

**คุณเกรียง
ชัย:**

ต้องเรียนว่าถ้าเราพูดถึงไตรมาส 1 จนถึงวันนี้ เราก็เห็นอยู่แล้วว่าในไตรมาส 4 ในขณะที่ทุกอย่างกำลังจะเริ่มดีขึ้น และหวังว่าจะเป็น new normal ที่ทุกคนมีความสุขมากขึ้น ก็บังเอิญเรามีโควิด-19 ระลอกใหม่เกิดขึ้น ทำให้ทุกอย่างสะดุดไปบ้าง และมาตรการทางภาครัฐที่จะพยายามช่วยให้มั่นใจได้ว่าทุกคนจะอยู่ใน healthy & safety zone ตรงนี้ก็ทำให้กำลังซื้อและความมั่นใจในการบริโภคอาจจะมีการหยุดชะงักไปบ้าง เพราะฉะนั้นในช่วงแรกของไตรมาส 1 เราก็คงจะเห็นภาพในแนวโน้มใกล้ๆ กัน อย่างไรก็ตาม ในช่วงที่ผ่านมาเร็วๆ นี้ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของวัคซีน การคลายมาตรการควบคุมทั้งหลาย ก็จะช่วยให้เกิดการกระตุ้นทางเศรษฐกิจและมาตรฐานของภาครัฐหลายๆ เรื่อง เราหวังว่ากำลังซื้อเหล่านี้จะช่วยกลับมา และทำให้ทุกอย่างกลับไปสู่ในสภาพที่ดีขึ้นโดยเฉพาะเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา

**คุณจิรา
พรรณ:**

คำถามถัดไปเกี่ยวกับตัวเซเว่นฯ แอปฯ ว่าตัวเดลิเวอรี่ การส่งสินค้าทางบ้านแบบนี้ โดยรวมแล้วทำให้บริษัทมีกำไรมากน้อยขนาดไหน

**คุณเกรียง
ชัย:**

ต้องเรียนว่ากลยุทธ์ที่เราเรียกว่ากลยุทธ์ O2O คือ online to offline/ offline to online เป็นแนวคิดใหม่ที่ตอนแรกเราคิดว่าจะเป็นแนวคิดที่จะเริ่มทดลองทำ แต่พอมีโควิด-19 เกิดขึ้นก็ทำให้แนวคิดอันนี้ได้ถูกนำมาปรับใช้อย่างรวดเร็วเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงในสถานะแวดล้อมของผู้บริโภคที่เกิดขึ้น ก็ต้องเรียนว่าตรงนี้เราพยายามที่จะมองให้เป็น marginal profit/ marginal revenue หมายความว่ามีส่วนที่จะต่อยอดและเพิ่มเติมเข้ามาจากร้านและรายการที่เกิดขึ้นปกติ แต่ในช่วงที่ผ่านมาก็ต้องยอมรับว่าลูกค้าลดลงที่ร้าน ลูกค้ามาที่ร้านลดลง นักท่องเที่ยวต่างประเทศก็ไม่มี เราก็เลยเห็นว่าจำนวนลูกค้าลดลงที่ร้าน ตัวเซเว่นฯ เดลิเวอรี่ เป็นตัวช่วยเข้ามาชดเชยได้ส่วนหนึ่ง ถ้าไม่มีตัวเลขรายการพวกนี้เกิดขึ้น ตัวเลขก็อาจจะดูไม่ได้เท่านี้ อาจจะน้องลงไปกว่านี้อีก แต่เราก็หวังว่าถ้าในอนาคตทุกอย่างกลับมาแล้วก็เป็น

ส่วนเสริม ทั้งออฟไลน์และออนไลน์ก็จะเสริมซึ่งกันและกัน

**คุณจิรา
พรรณ:**

มีคำถามเกี่ยวกับตัวสยามแม็คโครอยู่สองเรื่อง เรื่องแรกถามว่าทำไมสยามแม็คโครถึงได้ outperform ร้านสะดวกซื้อในช่วงที่ผ่านมา พอจะมีแนวคิดหรือว่าจะแชร์ความเห็นอย่างไรบ้าง และอีกประเด็นหนึ่งถามว่าอย่างของแม็คโครเองเดิมที่เรามีการกระจายหุ้นออกมาเมื่อ 2 ปีที่ผ่านมา ตอนนี้แผนนี้ยังมีอยู่ไหม

**คุณเกรียง
ชัย:**

ในเรื่องของผลประกอบการของสยามแม็คโคร ผมว่าเนื่องจากสยามแม็คโครก็เป็นบริษัทจดทะเบียนอยู่แล้ว ท่านก็คงเห็นข้อมูลของสยามแม็คโครอยู่แล้วว่ามีพัฒนาการอย่างไร ซึ่งก็เป็นสิ่งที่ช่วยคอนเฟิร์มให้เราเห็นว่าการลงทุนในระยะยาวในธุรกิจที่มีความใกล้เคียงแต่ช่วยสนับสนุนซึ่งกันและกันนี้จะสร้างผลประโยชน์ทั้งในเชิงของผลตอบแทนการลงทุนและผลประโยชน์ในการเข้าร่วมธุรกิจในภาพรวมเดียวกันคืออยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกันเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ผมเข้าใจว่าอีกส่วนหนึ่งที่ผลประกอบการของสยามแม็คโครทำได้ดีก็จะมี การปรับสินค้าและกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนไป ตอบตรงใจมากขึ้นและตอบสนองพฤติกรรมผู้บริโภคซึ่งอาจจะเวิร์กฟรอมโฮมหรือว่าหยุดอยู่บ้านหรือว่าเดินทางน้อยลง พวกนี้ก็จะมาช่วยเพิ่มขึ้น จึงเห็นได้ว่าลักษณะที่เป็นการค้าส่ง ลักษณะที่เป็นการซื้อในปริมาณมากๆ หรือลักษณะที่ซื้อเพื่อเน้นราคาและคุณภาพไปพร้อมๆ กันอาจจะตอบสนองในช่วงเวลานี้

**คุณจิรา
พรรณ:**

มีคำถามเข้ามาเป็นเรื่องเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจในประเทศเพื่อนบ้านของตัวร้านเซเว่นๆ มีถามว่ามีโอกาสไหมที่เราจะเข้าไปบริหารร้านเซเว่นๆ ในเวียดนาม และมีคำถามถามอีกว่าการขยายสาขาเข้าไปในลาวและกัมพูชาคิดว่าจะเริ่มทำได้เมื่อไร ปีนี้จะเริ่มทำได้เลยไหม ปลายปีนี้ และอะไรที่จะเป็นปัจจัยสนับสนุนทำให้เราเป็นผู้นำของร้านสะดวกซื้อในสองประเทศนี้

**คุณเกรียง
ชัย:**

ที่ประเทศเวียดนามปัจจุบันนี้มีผู้ประกอบการในประเทศเวียดนามที่ได้รับใบอนุญาตดำเนินธุรกิจ 7-Eleven ในประเทศเวียดนามอยู่ เพราะฉะนั้นในระยะสั้นผมก็คิดว่าคงไม่มีอะไรเกิดขึ้น ก็เขามีคนได้ไปแล้ว ในส่วนของกัมพูชา กับลาวก็ต้องเรียนตรงๆ ครับ ก็ต้องขึ้นอยู่กับว่า travel brands หรือว่าการเดินทางเข้าไปทำงานสามารถทำได้เร็วขนาดไหน ทำได้เร็วเมื่อไร เมื่อมีความพร้อมเราก็พร้อมที่จะทำให้เร็วที่สุด เพราะจริงๆ งานที่เป็นงานวางแผนทั้งหมดก็ได้คืบหน้าไปมากแล้วเพียงแต่ว่ารออยู่ว่าจะเริ่มได้เมื่อไร ก็ถ้ามีแผนการที่ชัดเจน มีเวลาที่ชัดเจนซึ่งก็ขึ้นอยู่กับเรื่องโควิด-19 ก็คงจะมาเรียนให้ทราบกันอีกครั้งหนึ่ง

**คุณจิรา
พรรณ:**

มีผู้ถือหุ้นถามมาเป็นภาษาอังกฤษ ถามเกี่ยวกับเรื่องของตัวโลโก้คิดว่าเราจะต้องมีการลงทุน หรือว่าซีพี ออลล์ ต้องมีการใช้เงินเพื่อที่จะลงทุนในส่วนของการรีแบรนด์ติ้งของโลโก้สออย่างไรบ้าง

**คุณเกรียง
ชัย:**

The question is how much does CP All need to pay for the rebranding from Tesco to Lotus and why do you think it's a good idea to rebrand? First thing first, because we're the joint venture company applying the business from Tesco, so Tesco will be dropping the name anyway because it's not under Tesco UK anymore. So, it's a necessity to change to Lotus anyway and we also believe that with those circumstances, rebranding would take our customers a new journey to the new business direction and to the new business and product strategies. In addition to that, we have to admit that actually CP All doesn't need to pay. It's actually the joint venture company that we put on which only price within the investment plan, which would be including rebranding and resetting the new Lotus. Thank you.

The second question asking is the inventory days increasing only due to week 39:56 or also changing the product mixed? คำถามก็คือถามว่าจำนวนวันของสินค้าคงเหลือได้เพิ่มขึ้นเพราะว่ายอดขายที่ตกต่ำลงหรือว่าเป็นเรื่องการเปลี่ยนแปลงของ product mixed

I would imagine that actually it can be both, but we still believe that this is still under the manager 40:20 spectrum. So, we not yet feel that this would be any pressures or challenges at this moment. I think there must be a balance as well between managing inventory days versus availability and capacity to make sure that there's edible food fillment at the store. ก็คือต้องขอเรียนว่าเรื่องวันสินค้าคงเหลือเรายังคิดว่าเป็นตัวเลขที่บริหารจัดการได้และยังเป็นตัวเลขที่เราก็น่าจะเป็นหนึ่งในบริษัทที่มีการบริหารจัดการที่ดีที่สุดอยู่ อย่างไรก็ตาม ขอถามด้วยว่าวันของสินค้าคงเหลือก็ต้องเอามาเป็นความสมดุลระหว่างการบริหารจัดการสินค้าคงเหลือให้น้อยที่สุด ขณะเดียวกันก็ไม่น้อยเกินไปจนไม่มีความสามารถในการเติมสินค้าเข้าไปที่ร้านได้เพียงพอ มีอีกหลายคำถามที่จะเป็นคำถามเกี่ยวกับการบริการหรือว่าโปรดักต์ใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้นในร้านเซเว่นฯ อย่างเช่นว่ามองว่าปัจจุบันเรามีหลายสาขาที่มีพื้นที่จอดรถค่อนข้างมาก ดังนั้นก็น่าจะมีโอกาสในการทำแทนชาร์จเจอร์ยนต์ที่หน้าร้านเซเว่นฯ หรือมีบางคำถามถามว่ามีโอกาสใหม่ในการที่เราจะ increase network ของเราว่าปัจจุบันเรามีสาขาเยอะ เพราะฉะนั้นเราจะสามารถทำพวก consumer finance แฝกเข้าไปในร้านสะดวกซื้อได้บ้างไหม

**คุณจิรา
พรรณ:**

**คุณเกรียง
ชัย:**

ต้องเรียนนะครับว่าในเรื่องของ new economy เราก็เชื่อว่าธุรกิจค้าปลีกจะเป็นธุรกิจหนึ่งที่มีความเปลี่ยนแปลงสูงคือไดนามิกมาก ในการเปลี่ยนแปลงจาก old economy ไป new economy แต่เราก็ต้องยอมรับว่าค่าที่เราพูดว่า old economy มันไม่ได้เป็นเศรษฐกิจยุคเก่าแต่เป็นเศรษฐกิจยุคที่มีอยู่แล้ว ผมอยากจะเรียกว่า existing

economy มากกว่า ซึ่งตรงนี้ก็ยังคงอยู่และในช่วงระยะ 2-3 ปีนี้ก็ยังคงจะเป็นสัดส่วนที่ค่อนข้างมากอยู่ดี เราไม่รู้หรือกว่ามันจะ shift ไปเร็วขนาดไหนและมากขนาดไหน แต่เราต้องทำให้มั่นใจได้ว่าเรามีความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงไปในเรื่องพวกนั้น เพราะฉะนั้นสิ่งที่เราต้องทำก็คือ หนึ่ง ต้องมั่นใจได้ว่าเรายังเป็น human-touch point ก็ยังเป็นศูนย์กลางของความสะดวกและจะสะดวกครบจบที่เดียว หรือว่าหิวเมื่อไรก็แวะมา หรือว่าคิดถึงอะไรก็คิดถึง 7-Eleven หรือว่าคิดถึงซีพี ออลล์ ส่วนสิ่งที่จะให้เป็นสินค้าและบริการที่จะเกิดขึ้นในมุมเหล่านั้นจะมีอะไรบ้างเราก็ต้องไปศึกษาและดู แต่เราก็ต้องพร้อมที่จะทั้งทดลองและนำเสนอ และในรูปแบบของการนำเสนอ การให้บริการและสินค้าเหล่านี้ก็มีทั้งรูปแบบของการให้บริการเองหรือเป็นการร่วมทุนหรือเป็นการร่วมมือหรือว่าเป็นการเปิดทางให้ vendors หรือ suppliers รายอื่นๆ เข้ามาร่วมใช้เน็ตเวิร์กเราเพื่อทำให้มั่นใจได้ว่าเราเป็นทั้งแพลตฟอร์มและเราก็เป็น ecosystem ที่จะสนองความต้องการของลูกค้า ผมจะขอย้ำตรงนี้อีกหลายๆ ครั้งว่า อย่างไรก็ตามก็ต้องเป็น customer-centric และในยุคนี้ก็คงมีการใช้ข้อมูลมากขึ้น เราก็ต้องวิ่งหา data-driven organization ไปพร้อมๆ กัน

**คุณจิรา
พรรณ:**

ก็เข้าใจว่าคำถามนี้คุณเกรียงชัยได้ให้ข้อสรุปที่ดีสำหรับตัวบริษัทและร้านสะดวกซื้อ ก็คิดว่าถึงเวลาที่เหมาะสมแล้ว ในวันนี้ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ก็ต้องขอขอบพระคุณท่านผู้ถือหุ้นและนักลงทุน รวมถึงตลาดหลักทรัพย์ที่ให้การสนับสนุนจัดกิจกรรมครั้งนี้ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) หวังว่าในโอกาสหน้าเราจะได้พบกับนักลงทุนใหม่อีกครั้งในกิจกรรมนี้ ขอบพระคุณมากนะคะ สวัสดีทุกท่านค่ะ