สารบัญ

ส่วนที่ 1	บทนำ และวัตถุประสงค์	2
ส่วนที่ 2	คำนิยาม	3
ส่วนที่ 3	ขอบเขต	4
ส่วนที่ 4	วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง	4
ส่วนที่ 5	บทบาทและความรับผิดชอบ	6
ส่วนที่ 6	การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise Risk Management)	
ส่วนที่ 7	ลักษณะของความเสี่ยง	
ส่วนที่ 8	การบริหารความเสี่ยงและปัจจัยความเสี่ยงที่อาจจะกระทบต่อบริษัทฯ และบริษัทย่อย	

ส่วนที่ 1 บทนำและวัตถุประสงค์

บริษัทฯ และบริษัทย่อยได้ตระหนักถึงการบริหารความเสี่ยงว่าเป็นส่วนหนึ่งของการกำกับดูแลกิจการที่ดี ซึ่งเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการช่วยให้กิจการสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ ทั้งนี้การระบุและจัดการความเสี่ยงจะช่วยสนับสนุนให้บริษัทฯ และบริษัทย่อยสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรและผู้มีส่วนได้เสียของบริษัทฯ และบริษัทย่อยรวมถึงการบริหารองค์กรให้เติบโตและขยายธุรกิจอย่างมีเสถียรภาพ ท่ามกลางการดำเนินธุรกิจที่ต้องเผชิญความเสี่ยงอยู่ตลอดเวลา

บริษัทฯ และบริษัทย่อยจึงจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง เพื่อวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารและพนักงานทุกท่านมีความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยมีการจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง มีมาตรฐานเดียวกัน
2. ผู้บริหารและพนักงานทุกท่านต้องนำการบริหารความเสี่ยงไปใช้ปฏิบัติเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติ ทั้งด้านกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์การตัดสินใจ และงานประจำวัน โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์เพื่อใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
3. ผู้บริหารและพนักงานทุกท่านต้องรายงานความเสี่ยงที่ประเมินและจัดลำดับความสำคัญ พร้อมทั้งระบุวิธีการจัดการความเสี่ยง และผู้รับผิดชอบ (เจ้าของความเสี่ยง) โดยรายงานนี้ต้องนำเสนอผู้บังคับบัญชาตามลำดับขั้น
4. การบ่งชี้และจัดการความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัทฯ และบริษัทย่อย จะต้องได้รับการจัดการอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่บริษัทฯ และบริษัทย่อยยอมรับได้และเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดความสูญเสียที่ไม่ได้คาดหวังต่อธุรกิจ ตลอดจนใช้โอกาสที่มีอยู่ให้เป็นประโยชน์ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการสมดุลของการเติบโตทางธุรกิจ ความเสี่ยง และผลตอบแทนของบริษัท
5. ผู้บริหารและพนักงานจะต้องมีการติดตาม ประเมินผลการบริหารความเสี่ยง โดยมีการทบทวนและมีส่วนร่วมในการปรับปรุงและพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง
6. หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยงจะต้องรายงานความเสี่ยงแก่คณะกรรมการและคณะกรรมการบริหารโดยสอดคล้องกับระดับความเสี่ยง เป็นระยะ ๆ ผ่านทางช่องทางที่ได้กำหนดไว้ในคู่มือการบริหารความเสี่ยง

ส่วนที่ 2 คำนิยาม

บริษัทฯ / องค์กร	หมายถึง	บริษัท แอสเซท ไฟว์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)
บริษัทย่อย	หมายถึง	บริษัทหรือนิติบุคคลที่ บริษัท แอสเซท ไฟว์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ถือหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงเกินกว่าร้อยละ 50 ไม่ว่าจะถือหุ้นโดยตรงหรือถือหุ้นโดยอ้อม
กลุ่มแอสเซท ไฟว์ / กลุ่มบริษัท	หมายถึง	1. บริษัท แอสเซท ไฟว์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) และ 2. บริษัทย่อยของบริษัท แอสเซท ไฟว์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)
กรรมการบริษัท	หมายถึง	กรรมการบริษัท แอสเซท ไฟว์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)
ผู้บริหาร	หมายถึง	ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร หรือผู้ดำรงตำแหน่งระดับบริหารสี่รายแรกนับต่อจากประธานเจ้าหน้าที่บริหารลงมา ผู้ซึ่งดำรงตำแหน่งเทียบเท่ากับผู้ดำรงตำแหน่งระดับบริหารรายที่สี่ทุกรายและหมายความรวมถึงผู้ดำรงตำแหน่งระดับบริหารในสายงานบัญชีหรือการเงินที่เป็นระดับผู้จัดการฝ่ายขึ้นไปหรือเทียบเท่า
ความเสี่ยง (Risk)	หมายถึง	เหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น และมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายของบริษัทเบี่ยงเบนไป ก่อให้เกิดความเสียหาย
โอกาส (Opportunity)	หมายถึง	เหตุการณ์ที่มีผลกระทบในเชิงบวกต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของบริษัทฯ และบริษัทย่อย เช่น เทคโนโลยีใหม่ๆ ตลาดเกิดใหม่ เป็นต้น
การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	หมายถึง	กระบวนการที่พนักงานทุกระดับในบริษัทฯ และบริษัทย่อย มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ และแนวทางในการดำเนิน เพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ความเสี่ยง โอกาสที่จะเกิดขึ้น ประเมิน และจัดการความเสี่ยง ที่มีผลกระทบเชิงลบต่อบริษัทฯ และบริษัทย่อย เพื่อสร้างความสำเร็จให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายด้วยการลดโอกาสและผลกระทบที่ก่อให้เกิดความเสียหายหรือการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	หมายถึง	กระบวนการโดยรวมของการวิเคราะห์และจัดระดับความสำคัญของความเสี่ยง
ความเชื่อมั่นในระดับที่ยอมรับ Assurance)	หมายถึง	แนวความคิดของการบริหารความเสี่ยงที่ว่า ไม่ว่าบริษัทฯ และบริษัทย่อย(Reasonable จะถูกออกแบบหรือดำเนินการได้ดีเพียงใด ก็ไม่สามารถประกันได้ว่าจะบรรลุถึงวัตถุประสงค์ของบริษัทฯ และบริษัทย่อยได้ทั้งหมด เนื่องจากข้อจำกัดที่มีอยู่ซึ่งไม่สามารถจัดการได้ในระบบการบริหารความเสี่ยงได้

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้	หมายถึง	การกล่าวถึงความเสี่ยงหรือประเภทของความเสี่ยงโดยรวม ๆ ที่คณะกรรมการบริหาร และผู้บริหารยินดีที่จะยอมรับ เพื่อจะดำเนินการตามพันธกิจหรือวิสัยทัศน์ของบริษัท กลยุทธ์ และนโยบาย ที่ถูกอนุมัติโดยคณะกรรมการและผู้บริหาร จะแสดงถึงความพร้อมต่อระดับความเสี่ยงนั้น ๆ(Risk Appetite)
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ Tolerance)	หมายถึง	ความเบี่ยงเบนหรือความผันแปรจากระดับเป้าหมายที่กำหนดโดยคณะกรรมการบริหารและผู้บริหาร พร้อมที่จะยอมรับความเสี่ยงนั้นๆ ที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ หรือ(Risk วัตถุประสงค์ของบริษัทฯ และบริษัทย่อย
ผู้มีส่วนได้เสีย	หมายถึง	บุคคลหรือบริษัทที่มีผลกระทบต่อ หรือถูกกระทบโดย หรือเข้าใจว่าตนเองจะถูกกระทบโดยการตัดสินใจและกิจกรรม

ส่วนที่ 3 ขอบเขต

เป็นคู่มือสำหรับใช้เป็นแนวทางปฏิบัติสำหรับพนักงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน และมีผลบังคับใช้กับบริษัทฯ และบริษัทย่อย

ส่วนที่ 4 วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงมิได้หมายความถึงการไม่ยอมรับความเสี่ยง ดังนั้น บริษัทฯ และบริษัทย่อยจึงยอมรับความเสี่ยงในระดับหนึ่งในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างและรักษาไว้ซึ่งคุณค่าของบริษัทฯ และบริษัทย่อย โดยพิจารณาผลตอบแทนทางการเงินที่เหมาะสมกับระดับความเสี่ยงนั้นๆ ด้วย

กรอบการบริหารความเสี่ยงของบริษัท ทำให้บริษัทสามารถบ่งชี้และประเมินความเสี่ยงได้อย่างเป็นระบบ และกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ด้านการเติบโตและ ผลตอบแทน การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างคุณค่าให้กับบริษัทอย่างยั่งยืน การเชื่อมโยง การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลกับการทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ ทำให้บริษัทสามารถลดความไม่ แน่นอนทางธุรกิจ ซึ่งมีผลต่อการปรับปรุงผลการดำเนินงานของบริษัทได้ในที่สุด วัตถุประสงค์ของบริษัทและสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจนั้นกำลังพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในความเสี่ยงของบริษัทเช่นกัน ระบบการจัดการความเสี่ยงที่ดีของบริษัทนั้นขึ้นอยู่กับการประเมินคุณลักษณะ และขอบเขตความเสี่ยงของบริษัทอย่างรอบคอบและสม่ำเสมอ หากมีการบริหารความเสี่ยงที่ดีย่อมก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มต่อบริษัท ดังนั้นแล้ว วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงภายในบริษัท ก็คือการจัดการและควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ มิใช่การกำจัดความเสี่ยงให้หมดไป

วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง คือ การจัดการและควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ มิใช่การกำจัดความเสี่ยงให้หมดไป การบริหารความเสี่ยงที่ประสบความสำเร็จต้องมีปัจจัยสำคัญด้วยทรัพยากร และโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็น 8 ประการที่สำคัญ คือ

1. ความมุ่งมั่นของผู้บริหารในการจัดให้มีระบบการบริหารความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยงต้องเริ่มต้นจากกรรมการผู้จัดการหรือผู้นำสูงสุดขององค์กรต้องการให้ระบบนี้เกิดขึ้น โดยนำนโยบายให้มีการปฏิบัติรวมถึงการกำหนดให้ผู้บริหารต้องให้ข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงในการตัดสินใจและบริหารงาน เป็นต้น
2. กระบวนการและความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน การจัดทำกรอบและนโยบายการบริหารความเสี่ยงที่มีคำอธิบายองค์ประกอบอย่างชัดเจน จะทำให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนใช้ภาษาและเข้าใจเหมือนกันไปในทิศทางเดียวกัน
3. กระบวนการบริหารความเปลี่ยนแปลง ต้องมีการชี้แจงให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนรับทราบถึงการเปลี่ยนแปลง ผลที่องค์กรและแต่ละบุคคลได้รับจากการเปลี่ยนแปลงนั้น
4. การกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้เกิดความต่อเนื่อง คือ การนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติทั่วทั้งบริษัทฯ และบริษัทย่อย และกระทำอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
5. การสื่อสาร การเรียนรู้ และการอบรมอย่างมีประสิทธิผล การชี้แจงทำความเข้าใจต่อพนักงานทุกคนต่อความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้เกิดการยอมรับและนำมาซึ่งความสำเร็จในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง
6. การวัดผลการบริหารความเสี่ยง โดยอาศัยดัชนีวัดผลการดำเนินงาน อาจกำหนดเป็นระดับองค์กร ฝ่ายงาน หรือบุคคล โดยปฏิบัติร่วมกันกับส่วนบริหารงานบุคคล
7. การสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงโดยส่วนบริหารงานบุคคลผ่านกระบวนการฝึกอบรมพนักงานใหม่ทุกคนควรได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดความเข้าใจในความรับผิดชอบต่อบริหารความเสี่ยง และกระบวนการประเมินผล โดยกำหนดความรับผิดชอบเกี่ยวกับบริหารความเสี่ยงรวมอยู่ในงานที่แต่ละบุคคลรับผิดชอบ และในคำอธิบายลักษณะงาน (Job Description)
8. กระบวนการติดตามการบริหารความเสี่ยง คือ การกำหนดวิธีที่เหมาะสมในการติดตามการบริหารความเสี่ยง

ส่วนที่ 5 บทบาทและความรับผิดชอบ

การบริหารความเสี่ยงเป็นงานที่ต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และเป็นส่วนหนึ่งของงานประจำวันบทบาท และความรับผิดชอบของผู้บริหารและพนักงานแต่ละระดับ มีรายละเอียดดังนี้

คณะกรรมการบริษัท และ/หรือ คณะกรรมการบริหาร

- อนุมัตินโยบายการบริหารความเสี่ยงและนโยบายต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชั่น และระดับความเสี่ยงที่บริษัทฯ และบริษัทย่อยยอมรับได้
- กำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่านโยบายการบริหารความเสี่ยงได้รับการนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง
- ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญของบริษัทฯ และบริษัทย่อย เพื่อให้มั่นใจว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการให้อยู่ในระดับที่บริษัทฯ และบริษัทย่อยยอมรับได้
- พิจารณาความเสี่ยงโดยรวมของบริษัทฯ และบริษัทย่อยและเปรียบเทียบกับระดับความเสี่ยงที่บริษัทสามารถยอมรับได้
- ประเมินความเสี่ยงจากการทุจริตคอร์รัปชั่น ซึ่งบริษัทฯ ให้ความสำคัญต่อการดำเนินการและเพื่อให้มีความชัดเจนในการปฏิบัติ การกำหนดมาตรการป้องกันและลดความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพรวมถึงติดตามประเมินผล และรายงานผล
- สอบทานรายงานการบริหารความเสี่ยง ดำเนินการเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยงมีความเพียงพอเหมาะสม สามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และการบริหารความเสี่ยงได้ถูกนำไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง
- ประสานงานร่วมกับคณะกรรมการตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอโดยการแลกเปลี่ยนความรู้และข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่มีผลกระทบหรืออาจมีผลกระทบต่อบริษัทฯ และบริษัทย่อย
- สอบทานและทบทวนความเหมาะสมของกฎบัตรอย่างสม่ำเสมอเป็นประจำทุกปี เพื่อให้มั่นใจว่าเนื้อหาในกฎบัตรมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ และบริษัทย่อย
- พิจารณาสอบทานความเสี่ยง และแนวทางการจัดการความเสี่ยงของบริษัทฯ และบริษัทย่อย ตามที่หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยงได้ประเมินไว้ รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแก้ไข
- กำกับดูแลความมีประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ และบริษัทย่อย โดยการติดตามและตอบแทนอย่างต่อเนื่อง

คณะกรรมการตรวจสอบ

- รับทราบผลการสอบทานกระบวนการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ข้อสังเกตและเสนอแนะให้มีการปรับปรุงแก้ไขอย่างเหมาะสม
- สื่อสารกับคณะกรรมการบริษัท และ/ หรือคณะกรรมการบริหารบริษัทอย่างสม่ำเสมอ โดยการแลกเปลี่ยนความรู้ และข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง และการควบคุมภายในที่มีผลหรืออาจมีผลกระทบต่อบริษัทฯ และบริษัทย่อย

- ชี้แจงประสิทธิภาพของการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงที่สำคัญให้คณะกรรมการบริษัทพิจารณา

ฝ่ายตรวจสอบภายใน

- ให้การสนับสนุนคณะกรรมการบริษัท คณะกรรมการตรวจสอบ และผู้บริหารระดับสูงในการปฏิบัติหน้าที่สอบทานกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วไป และความเสี่ยงอันเกิดจากการทุจริตคอร์รัปชั่น และการควบคุมภายใน และให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้มีความเพียงพอและมีประสิทธิผล
- ดำเนินการสอบทานเพื่อให้มั่นใจได้ว่า การควบคุมภายในได้ปฏิบัติอย่างเหมาะสม เพื่อจัดการความเสี่ยงของบริษัทฯ และบริษัทย่อย
- นำข้อมูลความเสี่ยงทั่วไป และความเสี่ยงอันเกิดจากการทุจริตคอร์รัปชั่น จากกระบวนการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งการบ่งชี้ประเด็นที่คณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญไปใช้วางแผนงานการตรวจสอบตามความเสี่ยง
- ประสานงานร่วมกับคณะกรรมการบริษัท และคณะกรรมการบริหาร เพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้และข้อมูลความเสี่ยงที่มีผลกระทบหรืออาจมีผลกระทบต่อบริษัทฯ และบริษัทย่อย

กรรมการผู้จัดการ

- นำเสนอกลยุทธ์และแผนธุรกิจต่อกรรมการบริษัท พร้อมทั้งระบุความเสี่ยงที่สำคัญที่อาจมีผลต่อกลยุทธ์และแผนธุรกิจ รวมถึงความเสี่ยงอันเกิดจาการทุจริตคอร์รัปชั่น
- นำนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยงที่ได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัท ไปพัฒนาให้เกิดการปฏิบัติทั่วทั้งบริษัท
- ดำเนินการเพื่อให้มั่นใจได้ว่ากลยุทธ์ทางธุรกิจสามารถบรรลุได้ภายใต้นโยบายความเสี่ยงที่ได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัท
- ดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงได้รับการนำไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งบริษัทฯ และบริษัทย่อย
- สนับสนุนให้เกิดมีวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เหมาะสม

ผู้บังคับบัญชาสูงสุดของฝ่ายงานหรือส่วนงาน

- ดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่าความเสี่ยงได้รับการบ่งชี้และจัดการเป็นส่วนงานหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวัน
- ดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่ากิจกรรมการบริหารความเสี่ยงได้นำไปปฏิบัติตามนโยบายและกระบวนการคณะกรรมการบริษัทอนุมัติแล้ว
- ติดตามการจัดการความเสี่ยงให้เพื่อให้มั่นใจว่ามีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง
- รายงานความเสี่ยงที่สำคัญและปัญหาที่เกิดขึ้นในการบริหารความเสี่ยงให้ผู้บังคับบัญชาทราบตามลำดับขั้น

พนักงานทุกคน

- ดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่าความเสี่ยงได้รับการบ่งชี้และจัดการเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวัน

- ติดตามการจัดการความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับงานของตนอย่างสม่ำเสมอ
- รายงานความเสี่ยงที่สำคัญและปัญหาที่เกิดขึ้นในการบริหารความเสี่ยงให้ผู้บังคับบัญชาทราบตามลำดับขั้น

ส่วนที่ 6 การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise Risk Management)

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ERM (Enterprise Risk Management) คือ กระบวนการระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงในมุมของภาพที่เป็นองค์รวมแบบบูรณาการและทั่วทั้งบริษัทฯ และบริษัทย่อย ครอบคลุมทุกกิจกรรมที่ จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย เช่น เป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ (Strategic) ประสิทธิภาพและประสิทธิผล การปฏิบัติงาน (Operations) การรายงาน (Reporting) และการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง (Compliance)

การบริหารความเสี่ยง โดยยึดหลักการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ The Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission- Enterpriseriskmanagement (COSO-ERM) ซึ่งการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางนี้ประกอบด้วย

6.1 สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

เป็นพื้นฐานที่สำคัญสำหรับกรอบการบริหารความเสี่ยง สภาพแวดล้อมนี้มีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร การกำหนดกิจกรรม การบ่งชี้ประเมิน และการจัดการความเสี่ยง สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบด้วยหลายปัจจัยเช่น จริยธรรม วิธีการทำงานของผู้บริหารและ บุคลากร รวมถึงปรัชญาและวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) เป็นส่วนที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และมีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์เพื่อนำไปดำเนินการให้องค์กรบรรลุเป้าหมายทั้งด้านผลตอบแทนและการ เติบโต กลยุทธ์แต่ละแบบนั้นมีความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องแตกต่างกัน

ดังนั้นการบริหารความเสี่ยง จึงช่วยผู้บริหารกำหนดกลยุทธ์ที่มีความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้

6.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนคือ ขั้นตอนแรกสำหรับกระบวนการบริหารความเสี่ยง องค์กร ควรมั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กร ยอมรับได้ โดยทั่วไปวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ควรได้รับการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรและสามารถ พิจารณาได้ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1) ด้านกลยุทธ์ (Strategic) เกี่ยวข้องกับเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวมขององค์กร ซึ่งสะท้อนถึงทางเลือกของผู้บริหาร ระบุถึงแนวทางในการเพิ่มมูลค่าให้บริษัทฯ และบริษัทย่อย

2) ด้านปฏิบัติงาน (Operation) เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการปฏิบัติงานและความสามารถในการทำกำไร

3) ด้านการรายงาน (Reporting) เกี่ยวข้องกับการรายงานทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างน่าเชื่อถือและทันเวลาของรายงานข้อมูลทางการเงิน และข้อมูลที่ไม่ใช่การเงิน

4) ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance) เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบต่างๆ ของบริษัทฯ และบริษัทย่อย

นอกจากต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ที่มีความสอดคล้องกันที่ทั้งบริษัทฯ และบริษัทย่อยแล้ว ควรต้องพิจารณาถึงความสอดคล้องกับ ความเสี่ยงที่บริษัทยอมรับได้ (Risk Appetite) ควรถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์บริษัทฯ และบริษัทย่อยโดยผู้บริหาร และสอบทานโดยคณะกรรมการบริษัท เพื่อพิจารณาถึงความสมดุลระหว่างการเติบโต ความเสี่ยง และผลตอบแทนของบริษัทฯ และบริษัทย่อย

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้อาจกำหนดในเชิงปริมาณหรือคุณภาพ โดยมีแนวทางพิจารณาดังนี้

- ความเสี่ยงอะไรบ้างที่บริษัทฯ และบริษัทย่อยสามารถยอมรับได้ ความเสี่ยงอะไรบ้างที่บริษัทไม่สามารถยอมรับได้
- ความเสี่ยงที่จำเป็นต้องยอมรับเพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่ผู้ถือหุ้นต้องการและระดับเงินทุนที่เหมาะสมนั้นอยู่ที่ระดับใด
- บริษัทฯ และบริษัทย่อย สามารถยอมรับความเสี่ยงมากกว่าที่ยอมรับได้ในปัจจุบันหรือไม่ ถ้าสามารถยอมรับได้ความเสี่ยงนั้นส่งผลกระทบอย่างไรต่อยอดรายได้ที่บริษัทฯ และบริษัทย่อยต้องการ
- เงินทุนหรือรายได้ระดับใดที่บริษัทฯ และบริษัทย่อยสามารถยอมรับในความสูญเสียได้ หากกำหนดระดับ ความเชื่อมั่นไว้ที่ระดับหนึ่ง บริษัทฯ และบริษัทย่อยมีเงินทุนรองรับเพียงพอหรือไม่ หากเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงร้ายแรงได้เกิดขึ้นจริง
- มีความเสี่ยงใดหรือไม่ ที่บริษัท และบริษัทย่อยไม่สามารถยอมรับได้ เช่น ความเสี่ยงต่อการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายแรงงาน และกฎหมายที่เกี่ยวกับความปลอดภัยในสถานประกอบการ เป็นต้น
- มีความเสี่ยงใดบ้างที่บริษัทฯ และบริษัทย่อย พร้อมที่จะยอมรับเพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ เช่น การลดลงของอัตราผลกำไรเพื่อให้ได้ส่วนแบ่งการตลาดที่สูงขึ้น เป็นต้น

- มีความเป็นไปได้หรือไม่ที่บริษัทฯ และบริษัทย่อยจะลงทุนในผลิตภัณฑ์ที่มีโอกาสในการประสบความสำเร็จต่ำแต่มีอัตราผลตอบแทนต่อผลิตภัณฑ์สูง

การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) เป็นการกำหนดค่าเบี่ยงเบนจากวัตถุประสงค์ซึ่งการปฏิบัติงานที่กำหนดให้อยู่ภายใต้กรอบ Risk Tolerance นี้ ทำให้ผู้บริหารมั่นใจได้ว่าบริษัทได้ดำเนินการอยู่ภายในค่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

6.3 การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)

การบ่งชี้ความเสี่ยง คือ กระบวนการซึ่งผู้บริหารและพนักงานรวมกันระบุเหตุการณ์หรือเงื่อนไขที่อาจมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของบริษัทฯ และบริษัทย่อย

การทำธุรกิจมักมีความไม่แน่นอนเกิดขึ้นตามมา องค์กรไม่สามารถมั่นใจได้ว่าเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งจะเกิดขึ้นหรือไม่ หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะเป็นอย่างไร ในกระบวนการบ่งชี้เหตุการณ์ผู้บริหารควรต้องพิจารณาสิ่งต่อไปนี้

1) ปัจจัยความเสี่ยงทุกด้านที่อาจเกิดขึ้น เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ การเงิน บุคลากร การปฏิบัติงาน กฎหมาย ภาษีอากร ระบบงานและสิ่งแวดล้อม

2) แหล่งความเสี่ยงทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

3) ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

ในบางกรณีควรมีการจัดกลุ่มเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นโดยแบ่งตามประเภทของเหตุการณ์ และรวบรวมเหตุการณ์ทั้งหมดในองค์กรที่เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงาน เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจ

ปัจจัยความเสี่ยง หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการดำเนินงานหลักที่กำหนดไว้ บริษัทมีเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจเพื่อเพิ่มมูลค่าให้แก่ผู้ถือหุ้น ทั้งนี้ การที่บริษัทต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน คือปัจจัยความเสี่ยงซึ่งควรระบุสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ / มาตรการ / แนวทางในการลดความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับสถานการณ์ และวัฒนธรรมขององค์กร ปัจจัยความเสี่ยงมี 2 ประเภท ดังต่อไปนี้

1) ปัจจัยภายใน เช่น

- ปัจจัยเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยี เช่น การเลือกใช้เทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสม การล้าหลังของเทคโนโลยีเนื่องจากมีเทคโนโลยีใหม่เกิดขึ้นรวดเร็ว ความผิดพลาดของเทคโนโลยีที่ใหม่เกินไป ฯลฯ
- ปัจจัยเสี่ยงทางด้านการดำเนินงาน เช่น การขาดแคลนบุคลากร การเปลี่ยนแปลงบุคลากรที่ดำเนินการ การขาดแคลนทรัพยากร ความไม่แน่นอนของความต้องการ(อุปสงค์) ความไม่แน่นอนของการไม่ได้รับงบประมาณตามที่เสนอขอ กระบวนการดำเนินงานไม่เหมาะสม ฯลฯ

- ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร
- ปัจจัยด้านจริยธรรมของบุคลากร
- ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

2) ปัจจัยภายนอก เช่น

- ปัจจัยเสี่ยงทางด้านการเมืองและสังคม เช่น ความต่อเนื่องในเชิงนโยบายของรัฐบาล
- ปัจจัยเสี่ยงทางด้านการเงินและเศรษฐกิจ เช่น ความผันผวนของภาวะเศรษฐกิจ ราคาน้ำมัน ความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย ความผันผวนของอัตราเงินเฟ้อ ความผันผวนของอัตราการแลกเปลี่ยน ฯลฯ
- ปัจจัยเสี่ยงทางด้านกฎหมาย เช่น ความคลุมเครือของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบต่าง ๆ ข้อบังคับที่ล้าหลัง ไม่ทันการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงมติที่เกี่ยวข้อง ฯลฯ
- ปัจจัยเสี่ยงทางด้านสิ่งแวดล้อมและภัยธรรมชาติ เช่น การก่อความไม่สงบ สงคราม น้ำท่วม พายุใต้ฝุ่นโคลนถล่ม แผ่นดินไหว ภัยแล้ง โรคระบาด ฯลฯ
- ปัจจัยเสี่ยงด้านคู่ค้าหรือผู้ร่วมลงทุน - ปัจจัยเสี่ยงจากการทุจริตคอร์รัปชั่น จากการกระทำใด ๆ ไม่ว่าจะเป็นการนำเงิน การให้คำสัญญา การขอ การเรียกร้อง การให้หรือรับเงินสด หรือสิ่งของแทนเงินสด หรือทรัพย์สิน หรือ ประโยชน์อื่นใด รวมถึงการให้สินบนทุกรูปแบบ กับเจ้าหน้าที่ของรัฐ หรือบุคคลอื่นใด ทั้งในภาครัฐหรือเอกสาร ไม่ว่าทางตรงทางอ้อม เพื่อให้บุคคลดังกล่าวปฏิบัติหรือยกเว้นการปฏิบัติ หน้าที่ เพื่อให้ได้มาหรือรักษาไว้ซึ่งผลประโยชน์อื่นใดที่ไม่เป็นธรรมทางธุรกิจ

ปัจจัยความเสี่ยงเหล่านี้ ทำให้ผู้บริหารต้องพิจารณาว่าบริษัทฯ และบริษัทย่อยจะยอมรับความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้น ได้เท่าไรเพื่อให้บริษัทฯ และบริษัทย่อยสามารถรักษาหรือเพิ่มมูลค่าของผู้ถือหุ้นไว้ได้ ผู้บริหารควรทำความเข้าใจ ผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นทั้งในเชิงบวกและเชิงลบและบริหารเหตุการณ์เหล่านั้นเพื่อเพิ่มมูลค่าลดความเสียหาย และลดความไม่แน่นอนของผลการปฏิบัติงานในภาพรวม การบริหารความเสี่ยงที่มี ประสิทธิผลสามารถช่วยบ่งชี้และประเมินความเสี่ยงในทุกระดับของบริษัทฯ และบริษัทย่อย และสามารถช่วยให้การประเมินโอกาสเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงที่มีต่อคุณค่าของบริษัทฯ และบริษัทย่อยมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น ความไม่แน่นอนอาจส่งผลต่อบริษัทฯ และบริษัทย่อยทั้งเชิงลบและบวก ซึ่งหมายความถึง ความเสี่ยง หรือโอกาส ที่ อาจทำลายหรือเพิ่มมูลค่าให้กับบริษัท การบริหารความเสี่ยงควรเริ่มต้นความเข้าใจให้ตรงกันต่อคำนิยาม ของความเสี่ยงเพื่อให้ทุกคนสามารถมองเห็นความเสี่ยงและโอกาสในทิศทางเดียวกัน

สำหรับเหตุการณ์ที่เป็นโอกาสนั้นเป็นสิ่งที่สนับสนุนหรือเพิ่มมูลค่าของบริษัทฯ และบริษัทย่อย ผู้บริหารควรดำเนินการเพื่อให้มั่นใจได้ว่าสามารถระบุเหตุการณ์ที่เป็นโอกาส และนำมาพิจารณาร่วมกับการวางแผนกลยุทธ์ของบริษัทฯ และบริษัทย่อยหรือนำมาประกอบกับการกำหนดวัตถุประสงค์ของบริษัทฯ และบริษัทย่อย เพื่อให้บริษัทฯ และบริษัทย่อยสามารถนำเอาโอกาสเหล่านั้นมาสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับบริษัทฯ และบริษัทย่อยได้

ดังนั้นบริษัทฯ และบริษัทย่อยควรดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงหรือลดเหตุการณ์ที่อาจก่อให้เกิดความเสียหาย และพยายามบ่งชี้เหตุการณ์ที่เป็นโอกาสในการเพิ่มมูลค่าให้กับบริษัทฯ และบริษัทย่อย

การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) เป็นการระบุเหตุการณ์ใดๆ ที่มีโอกาสจะเกิดขึ้นในอนาคตและมีผลกระทบก่อให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ทำให้การดำเนินงานของหน่วยงานไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ เหตุการณ์ที่มีผลกระทบในเชิงลบเป็นความเสี่ยงที่ต้องนำไปจัดการต่อไป และเหตุการณ์ที่มีผลกระทบในเชิงบวกจะต้องนำกลับไปกำหนดเป็นเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของบริษัทฯ และบริษัทย่อย เพื่อให้เกิดการนำไปปฏิบัติและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับบริษัทฯ และบริษัทย่อย การบ่งชี้เหตุการณ์สามารถจัดทำโดยบุคคลหรือกลุ่มบุคคล เช่น คณะผู้บริหารและพนักงานที่เกี่ยวข้องโดยใช้เทคนิคและเครื่องมือหลากหลายชนิด เช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมภาษณ์หรือการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหาร การเปรียบเทียบกับบริษัทอื่น ๆ การหารือกับพนักงานหรือการวิเคราะห์ภายในบริษัท รายงานเหตุการณ์ต่างๆ จากหน่วยงานราชการ หรือองค์กรเอกชน และการวิเคราะห์แผนภาพขั้นตอนการปฏิบัติงาน/คู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น

6.4 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) คือ กระบวนการระบุความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากการประเมินโอกาสเกิดและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ ขณะที่เกิดเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจส่งผลกระทบในระดับต่ำ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องอาจมีผลกระทบในระดับสูงต่อวัตถุประสงค์ โดยทั่วไปการประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 2 มิติ ดังนี้

- โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood) เหตุการณ์มีโอกาสเกิดขึ้นมาก น้อยเพียงใด
- ผลกระทบ (Impact) หากมีเหตุการณ์เกิดขึ้นองค์กรจะได้รับผลกระทบมากน้อยเพียงใด

ทั้งนี้ควรพิจารณาทั้งความเสี่ยงก่อนการควบคุม (Inherent Risk) ความเสี่ยงหลังการควบคุม (Residual Risk) รวมถึงความเสี่ยงที่ต้องการ (Target Risk) เพื่อระบุถึงความเสี่ยงที่ต้องการในระยะเวลาเวลาหนึ่ง

ความเสี่ยงก่อนการควบคุม (Inherent Risk) คือความเสี่ยงขององค์กรที่ปราศจากการดำเนินการใดๆ ทั้งสิ้นเพื่อเปลี่ยนแปลงผลกระทบและโอกาสเกิดของความเสี่ยง

ความเสี่ยงหลังการควบคุม (Residual Risk) คือ ความเสี่ยงที่ยังคงอยู่ หลังจากพิจารณากิจกรรมการตอบสนองความเสี่ยงเพื่อจัดการกับโอกาสเกิดและผลกระทบของความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ต้องการ (Target Risk) คือ ระดับความเสี่ยงที่ต้องการ หลังจากที่มีการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการแล้ว

6.4.1 ระดับความเสี่ยง (Level of Risk) คือ ตัวชี้วัดที่ใช้ในการกำหนดความสำคัญของความเสี่ยง โดยค่าระดับความเสี่ยงได้จากการนำโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงเพื่อเป็นหลักเกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยง ซึ่งต้องมีการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
1	สูงมาก	1 เดือนต่อครั้ง/เกิดขึ้นเป็นประจำ
2	สูง	1-6 เดือนต่อครั้ง/เกิดขึ้นค่อนข้างบ่อย
3	ปานกลาง	1 ปีต่อครั้ง / เกิดขึ้นเป็นบางครั้ง
4	น้อย	2 - 3 ปีต่อครั้ง / เกิดขึ้นนานๆ ครั้ง
5	น้อยมาก	5 ปีต่อครั้ง / เกิดขึ้นได้ในกรณียกเว้น

***ตารางที่ 1** : ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood)*

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
1	รุนแรงที่สุด	เกิดความเสียหายเกิน ร้อยละ 25 ของงบประมาณการดำเนินงาน ในแผนงาน-โครงการ-กิจกรรม / กระทบต่อชื่อเสียง ทรัพย์สิน อย่างมหันต์/การบาดเจ็บถึงชีวิต
2	รุนแรงมาก	เกิดความเสียหายเกินร้อยละ 25 แต่ไม่เกินร้อยละ 20 ของงบประมาณการดำเนินงาน ในแผนงาน-โครงการ-กิจกรรม /กระทบต่อชื่อเสียง ทรัพย์สิน อย่างมาก/บาดเจ็บสาหัสถึงขั้นทุพลภาพไม่สามารถทำงานได้
3	ปานกลาง	เกิดความเสียหายเกินร้อยละ 15 แต่ไม่เกินร้อยละ 20 ของงบประมาณการดำเนินงาน ในแผนงาน-โครงการ-กิจกรรม /กระทบต่อชื่อเสียง ทรัพย์สิน ปานกลาง/บาดเจ็บสาหัสถึงขั้นหยุดงาน
4	น้อย	เกิดความเสียหายเกินร้อยละ 10 แต่ไม่เกินร้อยละ 15 ของงบประมาณการดำเนินงาน ในแผนงาน-โครงการ-กิจกรรม /กระทบต่อชื่อเสียง ทรัพย์สิน พอสมควร / ได้รับบาดเจ็บอย่างรุนแรง
5	น้อยมาก	เกิดความเสียหายไม่เกินร้อยละ 10 ของงบประมาณการดำเนินงาน ในแผนงาน-โครงการ-กิจกรรม /กระทบต่อชื่อเสียง ทรัพย์สิน พอสมควร / ได้รับบาดเจ็บ แต่ไม่รุนแรง

***ตารางที่ 2 :** ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact)*

โซนสีเขียว			โซนสีเหลือง			โซนสีส้ม			โซนสีแดง		
ลำดับ	โอกาส	ผลกระทบ	ลำดับ	โอกาส	ผลกระทบ	ลำดับ	โอกาส	ผลกระทบ	ลำดับ	โอกาส	ผลกระทบ
1	1	1	5	3	1	14	4	3	22	4	4
2	2	1	6	4	1	15	5	3	23	5	4
3	1	2	7	5	1	16	1	4	24	4	5
4	2	2	8	3	2	17	2	4	25	5	5
			9	4	2	18	3	4			
			10	5	2	19	1	5			
			11	1	3	20	2	5			
			12	2	3	21	3	5			
			13	3	3						

ตารางที่ 3 : *เกณฑ์การกำหนดระดับความเสี่ยง*

การจัดลำดับ ลำดับ 1 ถึง 25 เป็นการจัดลำดับที่นำมาใช้ในการประเมินโอกาสเกิดและผลกระทบของความเสี่ยง เพื่อเป็นหลักเกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยง ซึ่งต้องมีการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ

6.4.2 การจัดระดับความเสี่ยง การประเมินความมีนัยสำคัญ ของความเสี่ยง สามารถทำได้โดยการอ้างอิงกับตารางแสดงการจัดลำดับความเสี่ยงข้างต้น การพิจารณาว่าความเสี่ยงใดมีความสำคัญที่ต้องนำมาดำเนินการก่อนหลังโดยทั่วไปอาจใช้การกำหนดค่าลำดับความเสี่ยงทั้งในด้านของผลกระทบและโอกาสเกิด และแบ่งกลุ่มระดับความสำคัญของความเสี่ยง เช่น บริษัทกำหนดให้ความเสี่ยงที่มีผลกระทบและโอกาสเกิดตั้งแต่ 22 ขึ้นไป คือความเสี่ยงสำคัญที่ต้องนำมาพิจารณาจัดการก่อน เป็นต้น

ทั้งนี้ การกำหนดนัยสำคัญของความเสี่ยงของบริษัทฯ และบริษัทย่อย ควรได้รับการพิจารณาจากผู้บริหารระดับสูงและผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริษัท การกำหนดนัยสำคัญความเสี่ยงของบริษัทสามารถแสดงได้จากภาพข้างล่างนี้ โดยแกน X แสดงถึงโอกาสของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และแกน Y แสดงถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น โดยลำดับความสำคัญของความเสี่ยงได้ถูกกำหนดตั้งแต่ระดับ 1-5 ระดับ ความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินข้างต้น หากมีค่าต่ำหมายถึง ความเสี่ยงอยู่ในระดับ ต่ำมาก และหากมีค่าสูงขึ้น ความเสี่ยงจะมีระดับสูงขึ้น โดยความหมายของแต่ละระดับ ความเสี่ยง แสดงดังภาพและตาราง

Risk Assessment			ความเป็นไปได้ที่จะเกิดความเสี่ยงกับองค์กร				
ผลกระทบ/ความรุนแรงต่อองค์กร	สูงมาก	5	19	20	21	24	25
	สูง	4	16	17	18	22	23
	ปานกลาง	3	11	12	13	14	15
	ต่ำ	2	3	4	8	9	10
	ต่ำมาก	1	1	2	5	6	7
			1	2	3	4	5
			ต่ำมาก	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
			โอกาสที่จะเกิด				

ค่าที่ประเมินจากโอกาสเกิดและผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	สิ่งที่ต้องปฏิบัติ
22 - 25	สูงมาก	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที
14 - 21	สูง	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
5 - 13	ปานกลาง	ระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้
1 - 4	ต่ำ	ระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุม ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่ม

ตารางที่ 4 : *ตารางการประเมินความเสี่ยงขององค์กร (Risk Assessment Matrix)*

จากตารางที่ 4 แสดงให้เห็นขอบเขตของความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ คือ ความเสี่ยงที่มีค่าของระดับผลกระทบและโอกาสเกิดตั้งแต่ 22 ขึ้นไป

คะแนนที่อยู่ในแต่ละช่อง เกิดจากการพิจารณาระดับความเสี่ยงทั้งโอกาสเกิดและผลกระทบ โดยให้น้ำหนักผลกระทบมากกว่าโอกาสเกิด เช่น การประเมินความเสี่ยงกรณีโอกาสเกิดเป็น 4 ผลกระทบเป็น 5 ค่าความเสี่ยงเท่ากับ 24 แสดงว่าเป็นความเสี่ยงที่สำคัญมาก เป็นต้น

เมื่อได้ระดับความเสี่ยงแล้ว ควรนำความเสี่ยงที่มีระดับรุนแรงมาก สามารถก่อให้เกิดความเสียหายได้มาก มีโอกาสในการเกิดสูง มาเร่งจัดการก่อนข้ออื่นๆ ส่วนความเสี่ยงที่ไม่รุนแรงมีโอกาสเกิดได้น้อย จะจัดเป็นความเสี่ยงที่ไม่ต้องดำเนินการใดๆ ในกรณีมีงบประมาณ กำลังคนหรือเวลาจำกัด การจัดลำดับความเสี่ยง จะช่วยให้สามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง โดยเลือกการวัดความเสี่ยงที่มีความรุนแรงมากและมีโอกาสเกิดขึ้นบ่อยไปหาความเสี่ยงที่ไม่รุนแรงและโอกาสเกิดขึ้นบ่อย

Risk Assessment			ความเป็นไปได้ที่จะเกิดโอกาสกับองค์กร				
ผลกระทบด้านดีต่อองค์กร	สูงมาก	5	19	20	21	24	25
	สูง	4	16	17	18	22	23
	ปานกลาง	3	11	12	13	14	15
	ต่ำ	2	3	4	8	9	10
	ต่ำมาก	1	1	2	5	6	7
			1	2	3	4	5
			ต่ำมาก	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
			โอกาสที่จะเกิด				

ค่าที่ประเมินจากโอกาสเกิดและผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	สิ่งที่ต้องปฏิบัติ
22 - 25	สูงมาก	โอกาสดีทางธุรกิจสูงมาก
14 - 21	สูง	โอกาสดีทางธุรกิจสูง
5 - 13	ปานกลาง	โอกาสดีทางธุรกิจปานกลาง
1 - 4	ต่ำ	โอกาสดีทางธุรกิจต่ำ

ตารางที่ 5 : *ตารางการประเมินโอกาสขององค์กร (Risk Assessment Matrix)*

เมื่อได้ระดับโอกาสด้านดีขององค์กรแล้ว ควรนำผลกระทบด้านดีที่มีระดับต่ำ สามารถก่อให้เกิดโอกาสดีทางธุรกิจต่ำมาเร่งจัดการก่อนข้ออื่นๆ ส่วนผลกระทบด้านดีที่มีระดับสูง สามารถก่อให้เกิดโอกาสดีทางธุรกิจสูงมาก นำมาจัดการในลำดับต่อไป

ดังนั้นความเสี่ยง (Risk) คือ ภัยอันตรายหรือความเป็นไปได้ที่บางสิ่งบางอย่างที่เป็นอันตรายหรือไม่พึงปรารถนาจะเกิดขึ้น โดยทั่วไป ความเสี่ยงกับโอกาส (opportunity) มักจะถูกมองว่าเป็นของคู่กันและควรจะอยู่ในสภาพที่สมดุลกันให้มากที่สุด โดยคาดหวังว่าผลลัพธ์ที่ได้จะก่อให้เกิดประโยชน์มากกว่าโทษดังนั้น วัตถุประสงค์หลักของการบริหารความเสี่ยง จึงเป็นการลดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นให้เหลือน้อยที่สุด และเพิ่มโอกาสที่อาจจะเกิดขึ้นได้ให้มากที่สุดกับการดำเนินงานขององค์กร

6.5 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เป็นการประเมินกิจกรรมการควบคุมที่ควรจะมี หรือที่มีอยู่แล้วว่าสามารถช่วยควบคุมความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงได้อย่างเพียงพอหรือไม่ หรือเกิดประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมเพียงใด โดยพิจารณาจากต้นทุนและผลประโยชน์ที่เกิดขึ้น การจัดการความเสี่ยง คือกลยุทธ์หรือกิจกรรมที่กำหนดเพื่อจัดการความเสี่ยงโดยลดโอกาสเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงให้สอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของบริษัทฯ และบริษัทย่อย

หลักการของความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง หรือการเป็นเจ้าของความเสี่ยง (Risk Ownership) คือ เจ้าของความเสี่ยงจะต้องรับผิดชอบในการตัดสินใจเกี่ยวกับแผนการบริหารความเสี่ยง แผนการปรับปรุงที่เหมาะสมสำหรับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ เมื่อแผนได้ถูกอนุมัติและเห็นชอบแล้ว เจ้าของความเสี่ยงจะต้องรับผิดชอบต่อการนำแผนไปปฏิบัติ และติดตามผลการดำเนินงานของแผนนั้น

ในการพิจารณาการจัดการความเสี่ยงจะต้องคำนึงถึงต้นทุนและผลประโยชน์ที่จะได้รับ โดยใช้กลยุทธ์ใดกลยุทธ์หนึ่งหรือทั้งหมด เช่น

6.5.1 การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) คือ การจัดการความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมากและหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้ จึงตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรมนั้น ทั้งนี้หากทำการใช้กลยุทธ์นี้ อาจต้องทำการพิจารณาวัตถุประสงค์ว่าสามารถบรรลุได้หรือไม่ เพื่อทำการปรับเปลี่ยนต่อไป

6.5.2 การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) คือ การปรับปรุงระบบการทำงานหรือออกแบบวิธีการทำงานใหม่เพื่อลดโอกาสเกิด หรือลดผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

6.5.3 การกระจายความเสี่ยง หรือการโอนย้ายความเสี่ยง (Risk Sharing) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้กับบุคคลหรือบริษัทอื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป เพื่อลดโอกาสเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับ ที่ยอมรับได้

6.5.4 การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) ความเสี่ยงที่เหลือในปัจจุบัน อยู่ในระดับ ที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องดำเนินการใดๆ เพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอีก มักใช้กับความเสี่ยงที่ต้นทุนของมาตรการจัดการสูงไม่คุ้ม กับประโยชน์ที่ได้รับ

6.6 กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมการควบคุม คือนโยบายและกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการจัดการความเสี่ยง เนื่องจากแต่ละองค์กรมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเทคนิคการนำไปปฏิบัติเป็นเฉพาะขององค์กรดังนั้นกิจกรรมการควบคุมจึงมีความแตกต่างกัน การควบคุมเป็นการสะท้อนถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ลักษณะธุรกิจ โครงสร้าง และวัฒนธรรมขององค์กร และหากการปฏิบัติงานมีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ จำเป็นที่จะต้องมีการพิจารณาถึงการควบคุมทั่วไปในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการควบคุมสำหรับแต่ละระบบงานด้วย ประเภทของกิจกรรมการควบคุม ประกอบไปด้วย

6.6.1 การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive) การดำเนินการ หรือการควบคุมที่จัดไว้ล่วงหน้าเพื่อลดโอกาสเกิดของผลลัพธ์/ผลกระทบที่ไม่ดี เช่น การแบ่งแยกหน้าที่ การใช้รหัสผ่าน และการฝึกอบรม

6.6.2 การควบคุมแบบค้นหาที่ผิด (Detective) การดำเนินการ หรือการควบคุมเพื่อค้นหาสาเหตุเมื่อความผิดพลาดหรือสิ่งผิดปกติได้เกิดขึ้นแล้วเช่นรายงานการสอบทานการยืนยัน การนับทรัพย์สิน และรายงานข้อผิดพลาด

6.6.3 การควบคุมแบบแก้ไข (Corrective) การดำเนินการหรือการควบคุมเพื่อแก้ไขความเสียหาย หรือลดความเสียหายที่เกิดขึ้นจากความผิดพลาด หรือความผิดปกติ เช่น การกระทบยอดบัญชี

6.6.4 การควบคุมแบบส่งเสริม (Directive) การดำเนินการ หรือควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้น ให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัล แก่ผู้มีผลงานดี

กิจกรรมการควบคุมทำให้ผู้บริหารมั่นใจว่า กิจกรรมการจัดการความเสี่ยงได้มีการดำเนินการอย่างเหมาะสมและทัน เวลา ในบางกรณี กิจกรรมการควบคุมอย่างหนึ่งอาจเกี่ยวข้องกับ กิจกรรมการจัดการความเสี่ยงหลายกิจกรรม ในทางตรงกันข้าม กิจกรรมการจัดการความเสี่ยงอย่างหนึ่งอาจเกี่ยวข้องกับกิจกรรมการควบคุมหลายกิจกรรม และในบางกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยงกับกิจกรรมควบคุมอาจเป็นกิจกรรมเดียวกันก็ได้

กิจกรรมการควบคุมถือเป็นกระบวนการสำคัญสำหรับผู้บริหารในการทำให้บริษัทบรรลุวัตถุประสงค์เนื่องจากแต่ละบริษัทมีการกำหนดวัตถุประสงค์ และเทคนิคการนำไปปฏิบัติเป็นของเฉพาะบริษัทดังนั้น กิจกรรมการควบคุมจึงมีความแตกต่างกัน การควบคุมเป็นการสะท้อนถึงสภาพแวดล้อมลักษณะธุรกิจ โครงสร้างภายใน ความเป็นมาของบริษัท และวัฒนธรรม

6.7 สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรในการบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับบริษัททั้งจากแหล่งภายนอกและภายในควรได้รับการบันทึกและสื่อสารอย่างเหมาะสมทั้งในด้านรูปแบบและเวลา เพื่อช่วยให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

6.8 การติดตามผลและรายงาน (Monitoring and Reporting)

เป็นกิจกรรมที่ใช้เพื่อติดตาม และปรับปรุงกิจกรรมการจัดการต่อความเสี่ยงต่างๆ เพื่อให้มั่นใจได้ว่ามีการดำเนินการตามมาตรการจัดการความเสี่ยง โดยทั่วไปแล้วกิจกรรมการติดตามความเสี่ยงเป็นกิจกรรมที่กระทำอยู่เป็นประจำ อย่างต่อเนื่อง แต่ในบางกรณีอาจเป็นกิจกรรมเฉพาะก็ได้ วัตถุประสงค์ของการติดตามความเสี่ยงและการจัดการ ต่อความเสี่ยง ได้แก่ การให้ความมั่นใจว่าความเสี่ยงเหล่านั้นได้ถูกจัดการตามแผนที่วางไว้ การประเมินประสิทธิผลของแผนการและกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง และการพิจารณาถึงความเสี่ยงใหม่เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป

การติดตามผลโดยทั่วไปมักจะดำเนินการโดยบุคลากรภายในบริษัทฯ และบริษัทย่อยเอง อย่างไรก็ตาม อาจให้บุคคลภายนอก เช่น ที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญอิสระ ช่วยในการติดตามการจัดการความเสี่ยงเป็นครั้งคราวได้ความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยงอาจมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การจัดการความเสี่ยงที่เคยมีประสิทธิผลอาจเปลี่ยนเป็นกิจกรรมที่ไม่เหมาะสม กิจกรรมการควบคุมอาจมีประสิทธิผลน้อยลงหรือไม่ควรดำเนินการต่อไป หรืออาจมีการเปลี่ยนแปลงในวัตถุประสงค์หรือกระบวนการต่างๆ ดังนั้นแล้ว ผู้บริหารควรประเมินกระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นประจำเพื่อให้มั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิผลเสมอ การติดตามและรายงานความเสี่ยงจะมีประสิทธิภาพสูงสุดเมื่อเชื่อมโยงเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปฏิบัติงานและการรายงานตามปกติที่บริษัทฯ และบริษัทย่อยมีอยู่

บริษัทฯ และบริษัทย่อยควรสนับสนุนให้เกิดการสื่อสารในเชิงรุกและให้มีการสื่อสารสองทางอย่างสม่ำเสมอช่องทางในการสื่อสารอย่างเป็นทางการที่ใช้ในการพิจารณาความเสี่ยง การควบคุมและแผนการดำเนินการได้แก่ การประชุมทั่วไปของผู้บริหาร การประชุมคณะทำงาน รายงานรายเดือนสำหรับผู้บริหาร การประชุมคณะกรรมการบริษัท เป็นต้น การสื่อสารอย่างต่อเนื่องจะช่วย ให้มีข้อมูลความเสี่ยงที่เพียงพอและได้รับการนำเสนอเพื่อใช้ในการตัดสินใจอย่างทันท่วงที ในบางกรณีการจัดการกับความเสี่ยงด้วยวิธีการที่เร่งด่วนจากการพูดคุยทางโทรศัพท์ หรือการจัดทำรายงานเฉพาะเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น อาจมีความเหมาะสมกว่ารอการจัดทำรายงานอย่างเป็นทางการ

ส่วนที่ 7 ลักษณะของความเสี่ยง

ลักษณะของความเสี่ยงจำแนกได้เป็น 4 ลักษณะ ดังนี้

7.1 ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับยุทธศาสตร์ (Strategic Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการ กำหนดนโยบาย และการวางแผนกลยุทธ์ รวมถึงการนำไปปฏิบัติที่ไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยต่าง ๆ ทั้งที่เป็นปัจจัยภายในและภายนอกบริษัท ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อทิศ ทางการพัฒนาและการบรรลุผลเป้าประสงค์และหรือเป้าหมายของบริษัท

7.2 ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องระดับปฏิบัติการ (Operational Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใน กระบวนการทำงานตามปกติทุกขั้นตอน โดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ เทคโนโลยีสารสนเทศ วัสดุ/อุปกรณ์ บุคลากรที่ปฏิบัติงานว่ามีระบบควบคุม ตรวจสอบดีเพียงใด ซึ่งถ้าไม่ดีพอ บริษัทต้องหาวิธีการในการจัดการไม่ให้ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น มิฉะนั้นอาจจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการหรือแผนกลยุทธ์ของบริษัท รวมถึง การทุจริตคอร์รัปชั่น อันเกิดจากการปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่ หรือการใช้อำนาจในตำแหน่งหน้าที่โดยมิชอบในทุกรูปแบบ การฉ้อโกง การปิดบัง อำพลางหลักฐานเพื่อให้ได้มาซึ่ง ประโยชน์อันมิควรได้ หรือการยักยอกทรัพย์ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน

7.3 ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับด้านการเงิน (Financial Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่พร้อมในเรื่องการเงิน งบประมาณและการควบคุมรายจ่ายต่าง ๆ ที่เกินความจำเป็นหรือไม่มีประสิทธิภาพ รวมถึงการตกแต่งบัญชี โดยการละเว้นในการให้ข้อมูลหรือเจตนาให้ข้อมูลเท็จในการรายงานสถานะการเงินของบริษัท

7.4 ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) หมายถึง ความเสี่ยง ที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องได้ หรือกฎระเบียบที่มีอยู่ ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน หรือไม่สามารถปฏิบัติได้ทันตามเวลาที่กำหนด และอาจมีผลต่อการลงโทษตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการติดตามผลการปฏิบัติตาม กฎระเบียบหรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

ส่วนที่ 8 การบริหารความเสี่ยงและปัจจัยความเสี่ยงที่อาจจะกระทบต่อบริษัทฯ และบริษัทย่อย

8.1 ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับยุทธศาสตร์ (Strategic Risk)

8.1.1 ความเสี่ยงจากสภาวะเศรษฐกิจ

การดำเนินธุรกิจด้านการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ของบริษัทฯ และบริษัทย่อย ได้รับผลกระทบจากความผันผวนทางเศรษฐกิจทั้งภายในและภายนอกประเทศ รวมทั้งความกังวลต่อสถานการณ์การเมืองในอนาคต ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกำลังซื้อและความเชื่อมั่นของผู้บริโภค ในกรณีเศรษฐกิจเกิดการชะลอตัวหรือเป็นช่วงวัฏจักรขาลงในการทำธุรกิจ ทำให้คนในประเทศไม่มีกำลังซื้อและระมัดระวังการใช้จ่าย แสดงให้เห็นถึงกำลังซื้อที่ชะลอตัวลงส่งผลเป็นลูกโซ่ต่อภาคธุรกิจ นอกจากนี้ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ยังฟื้นตัวไม่ดีเท่าที่ควร เนื่องจากศักยภาพของผู้ที่จะกู้ซื้อที่อยู่อาศัยซึ่งมีภาระหนี้อื่นสูง ทำให้ธนาคารพาณิชย์พิจารณาไม่ปล่อยสินเชื่อเพื่อกู้ซื้อที่อยู่อาศัย หรือให้กู้ไม่เต็มจำนวนที่ลูกค้าต้องการ อย่างไรก็ตามสถานการณ์ตลาดที่อยู่อาศัยจะได้รับอานิสงค์จากการพัฒนาสาธารณูปโภคและการคมนาคมในทำเลต่างๆ โดย เฉพาะความคืบหน้าการก่อสร้างรถไฟฟ้าสายใหม่และส่วนต่อขยายยังคงเป็นปัจจัยที่สำคัญของการขยายตัวของความต้องการที่อยู่ อาศัยในทำเลที่รถไฟฟ้าสายใหม่และส่วนต่อขยาย

ทั้งนี้บริษัทฯ และบริษัทย่อยได้คำนึงถึงการควบคุมความเสี่ยงที่จะเกิดจากปัจจัยมหภาคต่างๆ เหล่านี้ประกอบในการพิจารณาลงทุนพัฒนาโครงการ เพื่อรักษาความมั่นคงและการเติบโตของบริษัทฯ และบริษัทย่อย ทั้งการวางตำแหน่งโครงการให้สอดคล้อง กับความต้องการและกำลังซื้อ ช่วงเวลาที่เหมาะสมในแต่ละทำเล ตลอดจนการทำการตลาดและโปรโมชั่นต่างๆ

8.1.2 ความเสี่ยงจากการแข่งขันที่สูงขึ้น

ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันกันสูงมาก เพราะมีผู้ประกอบการในตลาดมากราย ผู้ประกอบการเข้ามาแข่งขันในตลาดเป็นจำนวนมากอย่างต่อเนื่องจากอดีตจนถึงปัจจุบัน แต่ละรายก็เน้นที่จะเพิ่มยอดขายและทำกำไรให้สูงขึ้น ทำให้ปริมาณการก่อสร้างบ้านมีมากกว่ากำลังซื้อ จะเห็นได้จากมีการเปิดตัวโครงการใหม่อย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้อุปทานของอสังหาริมทรัพย์เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว เพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งตลาดที่มีอยู่ ผู้ประกอบธุรกิจต้องนำกลยุทธ์ต่างๆ มาปรับใช้ให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้บริโภค รวมถึงตอบโจทย์ของลูกค้ามากยิ่งขึ้น นอกจากนี้บ้านจัดสรรจำเป็นต้องสร้างเป็นการล่วงหน้า และกว่าจะแล้วเสร็จต้องใช้เวลาหลายเดือน ถ้าเกิดภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว กำลังซื้อตกลง จะเหลือบ้านในสต๊อกจำนวนมาก ดังนั้นเพื่อให้ขายบ้านได้ผู้จัดสรรจำเป็นต้องลดราคาลง ทำให้การแข่งขันยิ่งรุนแรงขึ้น ยอดขายโดยรวมจะลดลง ขณะที่ต้นทุนยังสูงอยู่จากสถานการณ์ดังกล่าว

บริษัทฯ และบริษัทย่อยมีกลยุทธ์หลักที่แตกต่างไปจากคู่แข่งขันในตลาดอสังหาริมทรัพย์ด้วยการเข้าไปพัฒนาโครงการในทำเลใหม่ๆ ที่มีแนวโน้มการเติบโตทางศักยภาพสูง แต่ยังมีการแข่งขันต่ำ ด้วยการศึกษาและวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการพัฒนาโครงการในทำเลต่าง ๆ อย่างเจาะลึก ส่งผลให้สามารถได้ที่ดินในราคาถูก และมีค่าใช้จ่ายทางการตลาดที่ต่ำกว่าใน ทำเลที่มีการแข่งขัน ขณะเดียวกันในทำเลที่มีการแข่งขันสูงบริษัทฯ และบริษัทย่อยใช้กลยุทธ์ในการพัฒนาโครงการให้มีความแตกต่างและมีจุดขายที่ชัดเจนตรงกับความต้องการของผู้บริโภค รวมทั้งความสามารถในการสื่อสารที่ทำให้ผู้บริโภครับรู้ และเข้าถึงความโดดเด่นของโครงการและภาพลักษณ์ของแบรนด์ได้อย่างชัดเจน ด้วยกลยุทธ์และศักยภาพในด้านต่างๆ เหล่านี้ของบริษัทฯ และบริษัทย่อย ส่งผลให้บริษัทฯ และบริษัทย่อยมีความสามารถในการแข่งขันสูง และลดความเสี่ยงในการแข่งขันลดลง นอกจากนี้บริษัทฯ และบริษัทย่อยต้องติดตาม

สถานการณ์ตลาดบ้านจัดสรรและทิศทางภาวะเศรษฐกิจอย่างใกล้ชิด ลดการปลูกสร้างบ้านล่วงหน้ามิให้มีจำนวนมากเกินไป สร้างบ้านคุณภาพ ควบคุมต้นทุน ลดค่าใช้จ่าย เน้นการบริการและเพิ่มความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า และสร้างความแตกต่าง เพื่อรักษายอดขาย วิธีการดังกล่าวอาจมีผลกระทบต่อกำไรโดยรวมบ้าง

8.1.3 ความเสี่ยงจากความสำเร็จของโครงการที่อยู่ระหว่างการพัฒนาและโครงการในอนาคต

ผลประกอบการในอนาคตของบริษัทฯ และบริษัทย่อยจะมีความไม่แน่นอน ขึ้นอยู่กับความสำเร็จจากการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ที่อยู่ระหว่างการพัฒนาและโครงการในอนาคต ทั้งนี้ความสำเร็จในการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ขึ้นอยู่กับปัจจัยทั้งภายในและภายนอก รวมถึงสภาวะตลาดในหลายๆ ด้าน ดังนั้น บริษัทฯ และบริษัทย่อยจึงอาจมีความเสี่ยงในการดำเนินโครงการที่อยู่ ระหว่างการพัฒนาและโครงการในอนาคตให้ประสบความสำเร็จ และอาจส่งผลกระทบในทางลบต่อการดำเนินธุรกิจ ฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงานของบริษัทฯ และบริษัทย่อยอย่างมีนัยสำคัญ

อย่างไรก็ตาม ก่อนการดำเนินการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์โครงการต่างๆ บริษัทฯ และบริษัทย่อยจะมีการศึกษาและวางแผนการดำเนินการโครงการต่างๆ รวมถึงมีการจัดจ้างมืออาชีพเข้ามาช่วยในการดำเนินการส่วนต่างๆ มีการวางกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของแต่ละโครงการที่ชัดเจน มีการประชาสัมพันธ์โครงการอย่างต่อเนื่อง ในการพัฒนาโครงการเพื่อเพิ่มคุณค่าและความแตกต่างของแต่ละโครงการโดยคำนึงถึงความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของโครงการนั้นๆ เป็นหลัก

8.2 ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องระดับปฏิบัติการ (Operational Risk)

8.2.1 ความเสี่ยงจากการจัดหาที่ดินเพื่อนำมาพัฒนาโครงการในอนาคต

เนื่องจากที่ดินเป็นสินทรัพย์ที่มีมูลค่าสูง และใช้เงินลงทุนในจำนวนมาก ในขณะที่การพัฒนาแต่ละโครงการจะใช้ระยะเวลาตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป ซึ่งขึ้นอยู่กับขนาดของโครงการ อาจจะส่งผลกระทบให้บริษัทฯ และบริษัทย่อยมีความเสี่ยงจากการที่สภาพคล่องของบริษัทฯ และบริษัทย่อยลดลง บริษัทฯ และบริษัทย่อยจะไม่สามารถนำเงินลงทุนดังกล่าวไปใช้หมุนเวียนภายในบริษัทฯ และบริษัทย่อย หรือพัฒนาโครงการอื่น ๆ ได้ และยังทำให้เกิดต้นทุนในการพัฒนาโครงการเพิ่มขึ้นจากต้นทุนทางการเงินที่ต้องใช้ไปในการซื้อที่ดินมาเก็บไว้ ซึ่งจะทำให้ไม่ได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนได้ตามเป้าหมายที่วางไว้

เพื่อบริหารความเสี่ยงดังกล่าว บริษัทฯ และบริษัทย่อยจะศึกษาความเป็นไปได้ในระยะยาว เพื่อกำหนดแผนการซื้อที่ดินอย่างเหมาะสมทั้งในช่วงเวลาที่เหมาะสมในการซื้อที่ดินและการพัฒนาโครงการในทำเลศักยภาพซึ่งสามารถพัฒนาโครงการได้ภายในระยะเวลา 1-2 ปี ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาโครงการของบริษัทฯ และบริษัทย่อย ทั้งในด้านเป้าหมายยอดขาย และเป้าหมายการรับรู้รายได้ และสภาพคล่องทางการเงินของบริษัทฯ และบริษัทย่อย

การจัดหาซื้อที่ดิน บริษัทฯ และบริษัทย่อยจะเน้นที่ดินที่มีทำเลที่มีแนวโน้มการเติบโตของศักยภาพสูง และการแข่งขันในการซื้อที่ดินกับผู้ประกอบการรายอื่นยังต่ำ ส่งผลให้บริษัทฯ และบริษัทย่อยสามารถจัดซื้อที่ดินในราคาไม่แพง และเงินที่ใช้วางมัดจำที่

ค่อนข้างต่ำ เมื่อเปรียบเทียบกับโอกาสการพัฒนาโครงการในอนาคต เพื่อสร้างผลตอบแทนจากการพัฒนาให้สูงกว่าต้นทุนทางการเงินในการถือครองที่ดินระยะยาว นอกจากนี้การที่บริษัทฯ และบริษัทย่อยมีความสัมพันธ์ที่ดีกับนายหน้าจัดหาที่ดิน ทำให้บริษัทฯ และบริษัทย่อยคาดว่าจะสามารถจัดหาที่ดินเพื่อพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ที่มีศักยภาพ และสร้างผลประกอบการที่ดีในอนาคตได้

8.2.2 ความเสี่ยงจากแนวโน้มต้นทุนการก่อสร้างและต้นทุนค่าแรงที่เพิ่มสูงขึ้น

ปัจจัยหลักที่สำคัญของการดำเนินธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ นอกจากต้นทุนราคาที่ดินแล้ว ต้นทุนการก่อสร้างเป็นปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ และบริษัทย่อย โดยต้นทุนการก่อสร้างของบริษัทฯ และบริษัทย่อยประกอบด้วยต้นทุน ราคาวัสดุก่อสร้าง และต้นทุนค่าแรงเป็นหลัก ทั้งนี้ราคาวัสดุก่อสร้าง มีการปรับตัวตามสถานการณ์อุปสงค์อุปทานในตลาดโลกและสถานการณ์การก่อสร้างภายในประเทศ รวมทั้งการปรับค่าแรงขั้นต่ำ ซึ่งส่งผลต่อต้นทุนการก่อสร้างในอนาคต บริษัทฯ และบริษัทย่อยอาจมีความเสี่ยงจากแนวโน้มต้นทุนการก่อสร้างที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ จากนโยบายของภาครัฐในการกำหนดอัตราค่าแรงขั้นต่ำ และมีแนวโน้มการปรับเพิ่มขึ้นของต้นทุนค่าแรงอย่างต่อเนื่อง นับเป็นต้นทุนทางธุรกิจที่สำคัญของบริษัทฯ

เพื่อลดความเสี่ยงทางด้านต้นทุนการก่อสร้างดังกล่าว บริษัทฯ และบริษัทย่อยได้ดำเนินการพิจารณาจัดจ้างบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างที่มีความน่าเชื่อถือ ในการทำสัญญาจัดซื้อจัดจ้างกับผู้รับเหมาแต่ละราย บริษัทฯ และบริษัทย่อยจะกำหนดมูลค่างานตามสัญญาไว้เป็นจำนวนเงินที่แน่นอน บริษัทฯ และบริษัทย่อยมีการติดตามและประเมินแนวโน้มของราคาวัสดุก่อสร้างอยู่เสมอ โดยระบุรายละเอียดของวัสดุ รูปแบบ และลักษณะของผลงานไว้อย่างชัดเจน ซึ่งจะช่วยลดความเสี่ยงจากความผันผวนของราคาวัสดุก่อสร้างลงได้ระดับหนึ่ง

นอกจากนี้ บริษัทฯ และบริษัทย่อยเป็นผู้จัดหาวัสดุก่อสร้างบางประเภทที่สามารถนับจำนวนได้แน่นอน และมีราคาต่อหน่วยค่อนข้างสูง เช่น ลิฟท์ เฟอร์นิเจอร์ และเครื่องปรับอากาศ เป็นต้น ดังนั้น หากราคาวัสดุเหล่านี้ปรับสูงขึ้น อาจจะส่งผลกระทบต่อกำไรในการดำเนินงานของบริษัทฯ และบริษัทย่อย และบริษัทฯ และบริษัทย่อยได้ทำสัญญาซื้อขายโดยตกลงราคากับผู้ผลิต หรือผู้นำเข้าโดยตรง ทำให้สามารถลดความเสี่ยงการเปลี่ยนแปลงด้านราคาในอนาคต

8.2.3 ความเสี่ยงด้านคุณภาพงานก่อสร้าง

เนื่องจากบริษัทฯ และบริษัทย่อยไม่มีทีมงานก่อสร้างเป็นหน่วยงานของตัวเองในการดำเนินงานก่อสร้างโครงการอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งบริษัทฯ และบริษัทย่อยอาจจะเผชิญกับความเสี่ยงการขาดแคลนผู้รับเหมาที่มีคุณภาพดี หรือผู้รับเหมาส่งมอบงานล่าช้า ไม่ว่าจะเกิดจากผู้รับเหมาอาจไม่มีความชำนาญหรืออาจมีปัญหาขาดแคลนแรงงาน ย่อมส่งผลให้บริษัทฯ และบริษัทย่อยไม่สามารถดำเนินการก่อสร้างโครงการให้แล้วเสร็จได้ตามแผนงาน และไม่สามารถควบคุมคุณภาพของงานให้เป็นไปตามมาตรฐานของบริษัทฯ และบริษัทย่อยที่กำหนดไว้ได้ รวมทั้งยังไม่สามารถควบคุมต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในการพัฒนาโครงการใหม่และการปรับปรุงโครงการที่มีอยู่เดิม บริษัทฯ และบริษัทย่อย ได้กำหนดระเบียบเกี่ยวกับคุณสมบัติและขั้นตอนในการคัดเลือกผู้ออกแบบ วิศวกร ผู้รับเหมาก่อสร้างไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้กระบวนการคัดเลือกเป็นไปอย่าง

โปร่งใส รอบคอบรัดกุม และมีประสิทธิภาพ และเพื่อให้ได้ผู้เข้าร่วมพัฒนาโครงการที่มีคุณสมบัติและมีประสบการณ์เป็นที่ยอมรับและเชื่อถือได้ บริษัทฯ ได้ให้ความสำคัญกับการควบคุมดูแลการก่อสร้างเพื่อคงคุณภาพและมาตรฐานของงานก่อสร้าง ตลอดจนควบคุมการใช้งบประมาณให้มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามแผนการลงทุนที่วางไว้ ในด้านศักยภาพทางการเงินและประวัติการทำงานของผู้รับเหมา เพื่อเป็นการลดความเสี่ยงจากการที่ผู้รับเหมาประสบปัญหาทางการเงินจนส่งผลกระทบให้การก่อสร้างโครงการต้องล่าช้าหรือหยุดการก่อสร้างลง บริษัทฯ และบริษัทย่อยจึงคำนึงถึงความมั่นคงทางด้านการเงินและประวัติการทำงานที่ดีของผู้รับเหมา โดยถือเป็นปัจจัยสำคัญอีกส่วนหนึ่งที่จะใช้พิจารณาคัดเลือกผู้เข้าร่วมพัฒนาโครงการ ในด้านความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน บริษัทฯ และบริษัทย่อยให้ความสำคัญกับทุกขั้นตอนการก่อสร้างเพื่อให้งานก่อสร้างดำเนินไปอย่างมีคุณภาพและได้มาตรฐาน ทั้งนี้ เพื่อป้องกันความเสี่ยงจากงานก่อสร้างที่ไม่ได้มาตรฐานอันอาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อชีวิตและทรัพย์สิน และยังเป็นการช่วยให้บริษัทฯ และบริษัทย่อยสามารถควบคุมงบประมาณการลงทุนให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนช่วยลดต้นทุนในการปรับปรุงโครงการในอนาคตอีกด้วย

8.2.4 ความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติ อุบัติภัย และการก่อวินาศกรรม

การเกิดภัยธรรมชาติ อุบัติภัย และการก่อวินาศกรรม แม้จะมีโอกาสเกิดไม่บ่อยนัก แต่หากเกิดขึ้นในบริเวณที่ตั้งของโครงการจะทำให้เกิดความเสียหายต่ออสังหาริมทรัพย์และความสามารถในการสร้างรายได้ของโครงการดังกล่าว

บริษัทฯ และบริษัทย่อยจึงมีนโยบายในการรักษาความปลอดภัยอย่างรัดกุมและเข้มงวด และได้มีการกำหนดมาตรการป้องกันและแนวทางปฏิบัติตามแผนการดำเนินธุรกิจต่อเนื่อง (Business Continuity Plan : BCP) เพื่อป้องกันและลดความเสียหายจากเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด บริษัทฯ และบริษัทย่อยยังได้จัดการซักซ้อมแผน BCP เพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานทุกคนเข้าใจ และสามารถปฏิบัติตามได้อย่างเหมาะสม เมื่อเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดขึ้น รวมทั้งให้แน่ใจว่าแผน BCP ของบริษัทฯ และบริษัทย่อยสามารถใช้การได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุจุดประสงค์ที่วางไว้

8.2.5 ความเสี่ยงด้านการตลาด และการขาย

ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ โดยเฉพาะที่พักอาศัยนับเป็นหนึ่งในธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง โดยเฉพาะในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยมีผู้ประกอบการหลากหลายและจำนวนมากทั้งที่เป็นรายใหญ่ รายกลาง รายเล็ก รวมทั้งสภาวะเศรษฐกิจที่ยังคงชะลอตัว ระดับหนี้ครัวเรือนที่อยู่ในระดับสูง และการเข้มงวดในการปล่อยสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยของสถาบันการเงิน ส่งผลให้กำลังซื้อของผู้บริโภคลดลง อีกทั้งยังมีผลกระทบจากปัญหาด้านการเมืองทั้งในประเทศและต่างประเทศ ทำให้ตลาดอสังหาริมทรัพย์มีอุปทานคงเหลือสูง ทำให้บริษัทฯ และบริษัทย่อยต้องเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรงจากคู่แข่งที่เปิดขายโครงการในบริษัทใกล้เคียงกับโครงการของบริษัทฯ และบริษัทย่อย โดยมีคู่แข่งทั้งที่เป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ และบริษัทที่อยู่นอกตลาดหลักทรัพย์ฯ โดยผู้ประกอบการแต่ละรายใช้กลยุทธ์การแข่งขันที่แตกต่างกันไป เช่น จัดโปรโมชั่น หรือแจกของสมนาคุณ หรือมีงบประมาณมากกว่าในการโฆษณาหรือทำการตลาดเป็นต้น ดังนั้น หากบริษัทฯ และบริษัทย่อยไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งเหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บริษัทฯ และบริษัทย่อยอาจได้รับผลกระทบในทางลบอย่างมีนัยสำคัญต่อฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงานของบริษัทฯ และบริษัทย่อย

เนื่องจากบริษัทฯ และบริษัทย่อยมีนโยบายการดำเนินโครงการในแนวราบประเภทบ้านเดี่ยว และบ้านแฝดแบบสร้างก่อนขาย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มความมั่นใจในตัวผลิตภัณฑ์ให้แก่ผู้บริโภค ภายใต้สถานการณ์ความผันผวนทางเศรษฐกิจและความไม่แน่นอนทางการเมือง ภายใต้การดำเนินนโยบายดังกล่าว บริษัทฯ และบริษัทย่อยจำเป็นต้องใช้เงินลงทุนล่วงหน้าจำนวนมากก่อนที่จะรับรู้รายได้หรือมีกระเงินสดรับจากลูกค้าเข้ามา จึงทำให้บริษัทฯ อาจจะต้องเผชิญความเสี่ยงจากปัญหาสภาพคล่องทางการเงินและความเสี่ยงจากการเปลี่ยนพฤติกรรมการบริโภคของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

บริษัทฯ และบริษัทย่อยจะเน้นธุรกิจหลักคือพัฒนาโครงการที่พักอาศัยที่เป็นแนวราบ โดยมีกลยุทธ์ในการพัฒนาโครงการให้มีรูปแบบเฉพาะเจาะจง เจาะกลุ่มลูกค้าเป้าหมายอย่างชัดเจน รวมทั้งมีจุดขายที่ชัดเจนตรงกับความต้องการของผู้บริโภค โดยมีการสื่อสารที่ทำให้ผู้บริโภครับรู้ และเข้าใจถึงความโดดเด่นของโครงการและภาพลักษณ์ของแบรนด์ได้อย่างชัดเจน เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันสูง และลดความเสี่ยงในการแข่งขันลดลง นอกจากนี้บริษัทฯ และบริษัทย่อยฯ มีการศึกษาและวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการในทำเลใหม่ ๆ ที่มีแนวโน้มการเติบโตทางศักยภาพสูง แต่ยังมีการแข่งขันต่ำ ศึกษาวิจัยถึงความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายโดยเฉพาะ เช่น ทำเลที่ตั้ง รูปแบบโครงการ การออกแบบบ้าน และระดับราคา เป็นต้น ส่งผลให้บริษัทฯ และบริษัทย่อยสามารถได้ที่ดินในราคาถูก ค่าใช้จ่ายทางการตลาดที่ต่ำกว่าในทำเลที่มีการแข่งขันสูง และลดความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการประมาณยอดขายจึงมีความคลาดเคลื่อนน้อยที่สุด ลดความเสี่ยงจากการประสบปัญหาสภาพคล่อง และทำให้สามารถนำเงินลงทุนไปใช้ในการพัฒนาโครงการอย่างมีประสิทธิภาพ

8.2.6 ความเสี่ยงในความล่าช้าในการโอนกรรมสิทธิ์

บริษัทฯ และบริษัทย่อยอาจเผชิญกับผลประกอบการที่ไม่ตรงตามเป้าหมาย โดยปัจจัยหลักที่สำคัญเกิดจากความสามารถในการพัฒนาโครงการ ความสำเร็จในการเปิดขายโครงการ และโดยเฉพาะอย่างยิ่งการโอนกรรมสิทธิ์ให้แก่ลูกค้าผู้ซื้อโครงการ เหตุการณ์ดังกล่าวอาจส่งผลต่อการรับรู้รายได้ของบริษัทฯ และบริษัทย่อย ที่อาจไม่เป็นไปตามการประมาณการหรือการวางแผนการบริหารเงินสดและสภาพคล่อง

ปัจจุบันบริษัทฯ และบริษัทย่อยมีกระบวนการ pre-approve ที่ทำร่วมกับสถาบันการเงินหลายแห่งในการพิจารณาความสามารถในการขอสินเชื่อเบื้องต้น นอกจากนี้ บริษัทฯ และบริษัทย่อย โดยฝ่ายขายและฝ่ายกฎหมายมีกระบวนการติดตามและนัดหมายการดำเนินการโอนกรรมสิทธิ์กับลูกค้าที่ชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อทั้งฝ่ายขายและฝ่ายบัญชีและการเงิน สามารถวางแผนทางการเงินได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

จากการวิเคราะห์สาเหตุความล่าช้าในการโอนกรรมสิทธิ์ของลูกค้าเกิดจากความสามารถในการชำระเงินของลูกค้าลดลง หรือลูกค้าอาจประสบปัญหาทางด้านสภาพคล่อง อย่างไรก็ตามตลอดระยะเวลาที่ผ่าน บริษัทฯ และบริษัทย่อยมีลูกหนี้ค่างวดค้างชำระเป็นจำนวนที่น้อยมากเมื่อเทียบกับค่างวดที่ถึงกำหนดชำระ โดยคิดสัดส่วนไม่ถึงร้อยละ 1.00 ของค่างวดที่ถึงกำหนดชำระทั้งหมด ซึ่งสาเหตุ

ที่ทำให้บริษัทฯ และบริษัทย่อยมีลูกหนี้ค้างชำระในสัดส่วนที่ต่ำมาก เนื่องจากลูกค้าเป้าหมายส่วนใหญ่ของบริษัทฯ และบริษัทย่อยเป็นลูกค้าที่มีรายได้อยู่ในระดับกลางถึงบน โดยลูกค้ากลุ่มนี้มักจะมีเสถียรภาพทางการเงินที่ดีและมีสภาพคล่องที่เพียงพอต่อการชำระเงินเมื่อครบกำหนดให้แก่บริษัทฯ และบริษัทย่อย อีกทั้งมีนโยบายประเมินความเสี่ยงในความสามารถการชำระเงิน และโอกาสที่ลูกค้าจะได้รับอนุมัติสินเชื่อจากธนาคารพาณิชย์เบื้องต้นก่อนเข้าทำสัญญา โดยพิจารณาจากสถานะทางการเงินของลูกค้า และอาชีพของลูกค้าเป็นสำคัญ ซึ่งวิธีการดังกล่าวช่วยลดความเสี่ยงที่บริษัทฯ และบริษัทย่อยจะไม่ได้รับชำระเงินจากลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกทางหนึ่ง

การตรวจรับมอบบ้านก่อนโอนกรรมสิทธิ์ ที่ทางลูกค้าจัดจ้าง Outsource เป็นอีกปัจจัยความเสี่ยงหนึ่งที่ทำให้การโอนกรรมสิทธิ์ล่าช้า เนื่องจากผู้รับจ้างบางบริษัทฯ ขาดการประสานงานที่ดี ออกเล่มประเมินการตรวจสอบล่าช้า มีรายการแก้ไขที่จุกจิกเกินความจำเป็น ทำให้เพิ่มขั้นตอนการทำงาน การเจรจาต่อรอง และการติดต่อประสานงานมีความล่าช้ามากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ทางบริษัทฯได้มีนโยบายแก้ไขโดยการออกมาตรการ รับโอนกรรมสิทธิ์ก่อนการแก้ไขงาน และเน้นคุณภาพของงานก่อสร้างก่อนการเรียกลูกค้าตรวจบ้านให้มีคุณภาพที่สูงขึ้นพร้อมเข้าอยู่ได้จริง

8.3 ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับด้านการเงิน (Financial Risk)

8.3.1 ความเสี่ยงจากการผลของการเปลี่ยนแปลงนโยบายการปล่อยสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์

ในช่วงที่ผ่านมาธนาคารพาณิชย์มีความเข้มงวดมากขึ้นในการพิจารณาสินเชื่อทั้งในส่วนของสินเชื่อ สำหรับผู้ประกอบการ (Pre-Finance) และสินเชื่อสำหรับผู้บริโภค (Post-Finance) นโยบายธนาคารแห่งประเทศไทยที่ออกมา กำกับดูแลสินเชื่อที่อยู่อาศัย หรือ LTV ส่งผลให้การเข้าถึงแหล่งเงินมีความยากยิ่งขึ้น เนื่องจากระดับหนี้ครัวเรือนที่อยู่ในระดับสูง และภาวะเศรษฐกิจที่ยังไม่ขยายตัว ผู้บริโภคมีกำลังซื้อต่ำลง ส่งผลให้ธนาคารพาณิชย์มีความเข้มงวดในการให้สินเชื่อรายย่อยมากขึ้น ความสามารถในการเป็นเจ้าของลดลง ซึ่งส่งผลต่อกำลังซื้อของผู้บริโภค และยอดขายอสังหาฯ

อย่างไรก็ดีบริษัทฯ ได้ติดตามสถานการณ์ผู้บริโภค ตลอดจนนโยบายในการปล่อยสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์แต่ละแห่งอย่างใกล้ชิด เพื่อปรับเปลี่ยนนโยบายให้สอดคล้องในแต่ละช่วงเวลา

8.3.2 ความเสี่ยงเกี่ยวกับสภาพคล่องและการเข้าถึงแหล่งเงินทุน

ธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เป็นธุรกิจที่ต้องใช้เงินลงทุนสูง เริ่มตั้งแต่การลงทุนซื้อที่ดิน การพัฒนาที่ดิน การก่อสร้าง และการขาย กิจกรรมดังกล่าวล้วนต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมากจนกว่าจะได้รับชำระเงินส่วนใหญ่ของมูลค่าขายในวันโอนกรรมสิทธิ์ซึ่งจะเกิดขึ้นเมื่อการก่อสร้างแล้วเสร็จ ทั้งนี้ระยะเวลาในการบริหารโครงการเกินกว่า 1 ปีขึ้นไปแล้วแต่ขนาดของโครงการ ดังนั้นบริษัทฯ และบริษัทย่อยจึงต้องมีการบริหารสภาพคล่องทางการเงิน และการเข้าถึงแหล่งเงินทุนขนาดใหญ่ที่ต้องใช้ในการดำเนินธุรกิจ เช่น เงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน ภายในบริษัทในเครือ รวมทั้งจากกรรมการของบริษัท และการเสนอขายหุ้นสามัญเพิ่มทุน

ต่อประชาชน หากพิจารณาในส่วนของหนี้สิน บริษัทฯ และบริษัทย่อยมีแนวโน้มที่จะต้องใช้เงินกู้ยืมจากสถาบันการเงินเพิ่มขึ้นอีกด้วย เพื่อใช้ในการพัฒนาโครงการต่างๆ อีกด้วย

ภายใต้สัญญาเงินกู้เพื่อพัฒนาอสังริมทรัพย์จากสถาบันการเงินส่วนใหญ่ บริษัทฯ และบริษัทย่อยจะต้องรักษาอัตราส่วนทางการเงินที่สำคัญตลอดอายุสัญญาเงินกู้ เช่น อัตราส่วนหนี้สินทางการเงินสุทธิต่อส่วนของผู้ถือหุ้นตามที่กำหนด หากในกรณีที่บริษัทฯ และบริษัทย่อยไม่สามารถดำรงไว้ซึ่งอัตราส่วนทางการเงินที่กำหนดไว้ รวมทั้งไม่สามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขตามสัญญาเงินกู้กับสถาบันการเงิน อาจส่งผลให้เป็นการผิดเงื่อนไขของวงเงินสินเชื่อ และทำให้บริษัทฯ และบริษัทย่อยถึงกำหนดชำระหนี้ทันที และส่งผลกระทบต่อฐานะการเงินและผลการดำเนินงานของบริษัทฯ และบริษัทย่อยอย่างมีนัยสำคัญ

ขณะที่บริษัทฯ และบริษัทย่อยมีการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ และมียอดรับจอง ชำระเงินดาวน์ และโอนกรรมสิทธิ์จากลูกค้าอย่างต่อเนื่อง รวมถึงได้กำหนดระยะเวลาการชำระคืนเงินกู้ยืมเพื่อพัฒนาโครงการจากสถาบันการเงินให้สอดคล้องกับระยะเวลาการโอนกรรมสิทธิ์ของโครงการ อีกทั้งต้องมีกำหนดแผนงานการลงทุนอย่างระมัดระวัง และรอบคอบ จึงทำให้บริษัทฯ และบริษัทย่อยมีความมั่นใจในความสามารถในการชำระหนี้เงินต้นพร้อมดอกเบี้ยทันกำหนดชำระทุกสัญญาของสถาบันการเงิน

อย่างไรก็ตามหากบริษัทฯ สามารถระดมทุนจากการเสนอขายหุ้นสามัญต่อประชาชนได้ อัตราส่วนทางการเงินของบริษัทฯ เช่น อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน ลดลงต่ำกว่าที่กำหนดในสัญญาเงินกู้กับสถาบันการเงิน นอกจากนี้เมื่อบริษัทฯ ยังสามารถเพิ่มช่องทางระดมทุนผ่านตลาดทุนและ/หรือตลาดเงินที่มีโอกาสได้ต้นทุนเงินทุนที่ต่ำลงอีกด้วยเช่นกัน

8.3.3 ความเสี่ยงจากการผันผวนของอัตราดอกเบี้ย

เนื่องจากธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เป็นธุรกิจที่ใช้เงินลงทุนที่ค่อนข้างสูงมาก บริษัทฯ และบริษัทย่อยยังคงต้องพึ่งพาการสนับสนุนทางการเงินจากสถาบันการเงินเพื่อใช้ลงทุนในการพัฒนาโครงการใหม่ตามแผนการขยายธุรกิจ นอกจากนี้บริษัทฯ และบริษัทย่อยมีแนวโน้มที่จะต้องใช้เงินกู้ที่มีภาระดอกเบี้ย (Interest Bearing Debt) เพิ่มมากขึ้น เพื่อตอบสนองการขยายตัวของธุรกิจ และพัฒนาโครงการต่าง ๆ ถึงแม้ว่าในปัจจุบันอัตราดอกเบี้ยจะมีแนวโน้มที่จะทรงตัว แต่หากในอนาคตอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ยืมมีการปรับตัวสูงขึ้น อาจจะส่งผลกระทบโดยตรงต่อต้นทุนการพัฒนาโครงการที่สูงขึ้น และกำไรและผลการดำเนินงานของบริษัทฯ และบริษัทย่อยจะลดลงอย่างมีนัยสำคัญ

การบริหารจัดการความเสี่ยงบริษัทฯ และบริษัทย่อยได้ศึกษาความเป็นไปได้ในระยะยาวของโครงการเพื่อกำหนดแผนการพัฒนาโครงการให้เหมาะสมกับสภาพคล่องทางการเงิน โดยเงินกู้ยืมเพื่อพัฒนาโครงการของบริษัทฯ และบริษัทย่อยส่วนใหญ่นั้นอยู่ในรูปของเงินกู้ยืมระยะยาวซึ่งมีความเสี่ยงต่อการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยทั้งในระยะสั้นและระยะยาว บริษัทฯ และบริษัทย่อยยังคงมองหาโอกาสและทางเลือกอื่นๆ สำหรับการระดมเงินทุนที่นอกเหนือจากการกู้ยืม ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารจัดการเงินทุนของบริษัทฯ และบริษัทย่อย เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ต้นทุนทางการเงินที่เหมาะสม

อย่างไรก็ตามหากบริษัทฯ สามารถระดมทุนจากการเสนอขายหุ้นสามัญต่อประชาชนได้ อัตราส่วนทางการเงินของบริษัทฯ เช่น อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน ลดลงต่ำกว่าที่กำหนดในสัญญาเงินกู้กับสถาบันการเงิน นอกจากนี้เมื่อบริษัทฯ ยังสามารถเพิ่มช่องทางระดมทุนผ่านตลาดทุนและ/หรือตลาดเงินที่มีโอกาสได้ต้นทุนเงินทุนที่ต่ำลงอีกด้วยเช่นกัน

8.4 ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

ธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์มีความเสี่ยงที่จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย และการวางนโยบายจากภาครัฐ อาทิเช่น การเปลี่ยนแปลงข้อกำหนดการจัดสรรที่ดินตาม พ.ร.บ. อาคารชุด และพ.ร.บ. ควบคุมอาคาร (ได้แก่ การกำหนดเนื้อที่ที่ดิน การกำหนดความกว้างของเขตทางเดินและเขตถนน การกำหนดพื้นที่ส่วนกลาง การส่งมอบและโอนกรรมสิทธิ์ทรัพย์สินส่วนกลางทั้งหมดให้แก่นิติบุคคลโครงการ การกำหนดระเบียบชุมชน การประเมินและจัดทำรายงานผลกระทบสิ่งแวดล้อม และการประเมินและจัดทำรายงานผลการตรวจสอบสภาพอาคารสูง) รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงการกำหนดเขตการใช้ประโยชน์ที่ดิน กฎหมายผังเมือง และโครงการระบบขนส่งมวลชนระบบราง โครงการทางด่วนพิเศษ เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอาจจะส่งผลกระทบต่อต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการดำเนินโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ของบริษัทฯ

นอกจากนี้การปรับเปลี่ยนกฎหมายภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง บริษัทฯ และบริษัทย่อยอาจจะต้องแบกรับภาระภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้างที่เพิ่มขึ้นจากการปรับตัวเพิ่มขึ้นตามราคาที่ดินที่ปรับสูงขึ้น และอัตราการจัดเก็บภาษีที่ดินที่สูงขึ้นอีกด้วย

อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ และบริษัทย่อยได้ทำการศึกษาและมีการติดตามการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับกฎระเบียบต่างๆ และนโยบายของหน่วยงานราชการที่อาจเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องอย่างละเอียด และได้ศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการโดยพิจารณาตามข้อกำหนด ข้อบังคับ และกฎหมายต่างๆ เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการปรับเปลี่ยนการดำเนินการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นดังกล่าว ควบคู่ไปกับการศึกษาสภาวะตลาดอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งจากการเตรียมความพร้อมดังกล่าว บริษัทฯ และบริษัทย่อยจึงมั่นใจว่าสามารถปรับเปลี่ยนได้ทันต่อเหตุการณ์ และจะไม่ได้รับผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญจากการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบดังกล่าว

การทบทวนนโยบาย

บริษัทฯ จะทบทวนนโยบายและคู่มือการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Policy and Manual) ของบริษัทฯ และบริษัทย่อยอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ที่มีผลต่อธุรกิจของบริษัทฯ และบริษัทย่อยอย่างมีนัยสำคัญ

นโยบายและคู่มือการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Policy and Manual) นี้ ได้ทำการแก้ไขและทบทวนในการประชุมคณะกรรมการบริษัทครั้งที่ 1/2567 เมื่อวันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2567 และมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2567 เป็นต้นไป

ประกาศ ณ วันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2567

.....

(รองศาสตราจารย์มานพ พงศทัต)

ประธานกรรมการ

บริษัท แอสเซท ไฟว์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)