



## ปัจจัยความเสี่ยง



เนื่องจากบริษัท พกฤษา โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) (“บริษัทฯ”) จัดตั้งขึ้นเพื่อประกอบธุรกิจที่มีรายได้จากการถือหุ้นในบริษัทอื่นเป็นหลัก (Holding Company) ดังนั้น ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับบริษัทฯ จึงเป็นความเสี่ยงจากการประกอบธุรกิจของบริษัทย่อย และ/หรือบริษัทร่วมในอนาคต ซึ่งสามารถวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยง วิธีการป้องกัน และลดความเสี่ยง โดยสรุปได้ดังนี้

## ความเสี่ยงจากการประกอบธุรกิจหลักของบริษัทฯ

### ความเสี่ยงจากการเป็นบริษัทที่ประกอบธุรกิจหลักโดยการถือหุ้นในบริษัทอื่น

เนื่องจากบริษัทฯ มีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งเพื่อไปลงทุนในบริษัทอื่นเป็นหลัก ผลการดำเนินงานของบริษัทฯ โดยส่วนใหญ่จะมาจากผลการดำเนินงานของบริษัทที่เข้าลงทุน การตัดสินใจเลือกบริษัทที่จะเข้าลงทุนจึงมีความสำคัญต่อการดำเนินงานของบริษัทฯ มาก ปัจจุบัน บริษัทฯ มีการลงทุนในบริษัทย่อย 2 บริษัท คือ บริษัท พกฤษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) (“พกฤษาฯ”) และ บริษัท ในเครือโรงพยาบาลวิมุต และไม่ได้มีการลงทุนเพิ่มเติมในบริษัทย่อยอื่นและบริษัทร่วมในปีที่ผ่านมา

บริษัทฯ จะรับรู้กำไรและขาดทุนจากบริษัทย่อยที่เข้าไปร่วมลงทุนคือ บริษัท พกฤษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) และบริษัทในเครือโรงพยาบาลวิมุต หากบริษัทย่อยมีผลการดำเนินงานที่ดีก็จะสามารถสร้างกำไรให้กับบริษัทฯ แต่หากในทางกลับกัน หากบริษัทย่อยและบริษัทร่วม มีผลการดำเนินงานลดลงหรือขาดทุนก็จะส่งผลกระทบต่อบริษัทฯ

### ความสามารถในการจ่ายเงินปันผลของบริษัทฯ ขึ้นอยู่กับเงินปันผลที่ได้รับจากบริษัทย่อยและบริษัทร่วมที่บริษัทฯ เข้าไปลงทุน

เนื่องจากบริษัทฯ มีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งเพื่อไปลงทุนในบริษัทอื่นเป็นหลัก นอกจากผลการดำเนินงานของบริษัทฯ ที่จะขึ้นอยู่กับผลการดำเนินงานของบริษัทที่บริษัทฯ เข้าลงทุนแล้วนั้น ความสามารถในการจ่ายเงินปันผลของบริษัทฯ ยังขึ้นอยู่กับนโยบายการจ่ายเงินปันผลของบริษัทย่อยและ/หรือบริษัทร่วมที่บริษัทฯ จะเข้าลงทุนอีกด้วย ปัจจุบันบริษัทฯ ได้เข้าลงทุนในบริษัทย่อย 2 บริษัท คือ บริษัท พกฤษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) และ บริษัทในเครือ โรงพยาบาลวิมุต ดังนั้น ความสามารถในการจ่ายเงินปันผลของบริษัทฯ จะขึ้นอยู่กับนโยบายการจ่ายเงินปันผลของบริษัทย่อยทั้ง 2 เป็นหลัก ทั้งนี้บริษัทย่อยทั้ง 2 บริษัท มีนโยบายการจ่ายเงินปันผลไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ของกำไรสุทธิจากงบการเงินรวมของแต่ละบริษัท หลังจากหักทุนสำรองต่างๆ ตามกฎหมายแล้ว

บริษัทในเครือโรงพยาบาลวิมุต คงยังไม่สามารถจ่ายเงินปันผลให้แก่บริษัทฯ ได้ เพราะอยู่ระหว่างการลงทุน และก่อสร้างโรงพยาบาลเพื่อเปิดดำเนินการ คาดว่าคงใช้เวลาอีก 1 - 2 ปี จนกว่าการก่อสร้างจะแล้วเสร็จพร้อมเปิดดำเนินการได้ และมีผลกำไรเพียงพอที่จะจ่ายเงินปันผลได้ ดังนั้น ช่วงระหว่างนี้รายได้และผลกำไรจะมาจากรายได้จากบริษัท พกฤษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ซึ่งประกอบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ มีรายได้ค่อนข้างมั่นคง มีผลกำไรสม่ำเสมอและมีผลการดำเนินงานที่เติบโตอย่างต่อเนื่องซึ่งจะเป็นบริษัทย่อยหลักที่อยู่ในเกณฑ์ที่สามารถจ่ายเงินปันผลให้แก่ผู้ถือหุ้นทั้งหมดของบริษัทฯ

## ความเสี่ยงจากการประกอบธุรกิจหลักของบริษัทย่อย

### I. ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

#### I.1) ความเสี่ยงจากการแสวงหาที่ดินเพื่อการพัฒนา

- ความเสี่ยงจากการจัดหาและจัดซื้อที่ดินได้ไม่เพียงพอกับความต้องการตามเป้าหมายหรือแผนธุรกิจ

ช่องทางเพื่อให้ได้ที่ดินที่มีศักยภาพในการพัฒนาโครงการมากที่สุด คือ นายหน้าที่ดิน และอีกส่วนหนึ่งจะมาจากเจ้าของกรรมสิทธิ์ที่ดินที่นำมาเสนอขายเอง พกฤษาฯ จึงได้กำหนดแผนเชิงรุกเพื่อที่จะกระตุ้นหรือจูงใจนายหน้าทั้งที่เป็นพันธมิตรเก่าและนายหน้ากลุ่มใหม่ๆ ให้เสนอหาและนำที่ดินที่อยู่ในทำเลเป้าหมายมาเสนอให้เร็วและมากที่สุด ส่วนกรณีที่เจ้าของที่ดินนำมาเสนอขายเองนั้นจะมีการพัฒนากระบวนการให้มีการคัดเลือกและตัดสินใจให้เร็วขึ้น ทั้งนี้ไม่ว่าแหล่งที่มาของที่ดินจะได้มาจากวิธีหรือช่องทางใด กระบวนการคัดเลือกและตัดสินใจซื้อที่ดินยังเน้นเรื่องกระบวนการที่โปร่งใสบริสุทธิ์ เป็นธรรมทั้งกับเจ้าของที่ดินรวมทั้งพกฤษาฯ ยังได้กำหนดมาตรการในการป้องกัน และขจัดปัญหาการแสวงหาผลประโยชน์ที่จะเป็นเหตุให้ต้นทุนที่ดินสูงขึ้นออกให้หมด



- ความเสี่ยงจากการตัดสินใจซื้อที่ดินผิดพลาด อาทิ ที่ดินตาบอด ที่ดินที่องค์ประกอบไม่เพียงพอต่อการขออนุญาตจัดสรรได้ที่ดินที่อาจจะเกิดผลกระทบต่อชุมชนระหว่างก่อสร้าง ฯลฯ

การดำเนินการเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาจากความเสี่ยงดังกล่าว คือ การจัดให้มีทีมงานสำรวจกายภาพของที่ดิน ที่มีความรู้ และประสบการณ์สูงในการออกสำรวจตรวจสอบที่ดินทุกแปลงก่อนตัดสินใจซื้อ ร่วมกับการจ้างให้มีบริษัทประเมินราคาอิสระภายนอกทำการสำรวจและประเมินราคา รวมถึงการจ้างให้มีการรังวัดขอบเขต ตรวจสอบระดับดินและอื่นๆ อย่างรอบคอบรัดกุมที่สุด

นอกจากนี้ หากมีข้อสงสัยประเด็นความกว้างของเขตทาง หรือความเป็นสาธารณะ หรือประเด็นกฎระเบียบข้อห้ามของทางราชการก็จะมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการติดต่อประสานงานเพื่อขอคำรับรองจากหน่วยงานราชการต่างๆ อีกส่วนหนึ่งครอบคลุมถึงเรื่องผังสี แนวเวนคืน การเชื่อมทาง และประเด็นอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด

- ความเสี่ยงจากการซื้อที่ดินแพงเกินกว่าที่ควรจะเป็น หรือซื้อที่ดินที่อยู่ในละแวกที่ไม่มีกำลังซื้อ หรือมีความต้องการน้อย

ด้วยกระบวนการที่รัดกุมก่อนตัดสินใจซื้อ กลุ่มงานธุรกิจจะทำการเก็บข้อมูลการตลาด การวิเคราะห์ศึกษาความเป็นไปได้ทางการลงทุน ศึกษาตลาดและคู่แข่ง เปรียบเทียบราคาตลาด

ของที่ดินเป้าหมาย ราคาที่ดินแปลงเปรียบเทียบกับราคาประเมินราชการ และราคาประเมินของผู้ประเมินอิสระ เพื่อเป็นข้อมูลประกอบในการทำรายงานศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการและผ่านการตรวจสอบโดยฝ่ายการเงิน จึงเป็นการลดความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายจากการพัฒนาโครงการแล้วไม่สามารถขายได้ตามแผนที่วางไว้หรือขาดทุนจากการพัฒนา

นอกจากนี้ กระบวนการสรรหาและจัดซื้อที่ดินจะกระทำในรูปของคณะกรรมการ อันประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงที่ชำนาญการทั้งด้านที่ดินและการพัฒนาที่ดิน ด้านธุรกิจด้านการเงินด้านกฎหมาย และข้อกำหนดของราชการ ด้านการควบคุมความเสี่ยง และอื่นๆ ทั้งนี้ เพื่อให้มั่นใจว่าพนักงาฯ สามารถซื้อที่ดินที่มีคุณภาพได้ในช่วงเวลา และจำนวนแปลงที่เหมาะสมเพื่อให้สามารถสร้างรายได้ตามแผนธุรกิจที่พนักงาฯ กำหนดไว้ได้

## 1.2) ความเสี่ยงจากผลวงการเปลี่ยนแปลงนโยบายการปล่อยสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์

ตามที่ ธนาคารแห่งประเทศไทย ได้กำหนดหลักเกณฑ์การกำกับดูแลสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย และสินเชื่ออื่นที่เกี่ยวข้องกับสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย (top-up) เป็นมาตรการ macroprudential โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ดูแลผู้ที่ต้องกรซื้อที่อยู่อาศัยให้สามารถซื้อบ้านได้ในราคาที่เหมาะสม (2) ยกระดับมาตรฐานการพิจารณาสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยของสถาบันการเงิน และ (3) เป็นมาตรการเชิงป้องกันเพื่อดูแลความเสี่ยงเชิงระบบ โดยสรุปได้ดังนี้

ประเภทที่อยู่อาศัย	I/E ดาน LTV ratio	LTV ratio สำหรับคำนวณสินทรัพย์เสี่ยง	Risk weight (RW)
<b>กรณีหลักประกันมีราคาซื้อขายต่ำกว่า 10 ล้านบาท</b>			
สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยสัญญาที่หนึ่ง	≤ 100%	ที่อยู่อาศัยแนวสูง ≤ 90% ที่อยู่อาศัยแนวราบ ≤ 95%	35%
		กรณี LTV ratio เกินที่กำหนดข้างต้น	75%
สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยสัญญาที่สอง			
- ผ่อนชำระสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยสัญญาที่หนึ่งมาแล้วตั้งแต่ 3 ปีขึ้นไป	≤ 90%	≤ 90%	35%
- ผ่อนชำระสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยสัญญาที่หนึ่งมาแล้วน้อยกว่า 3 ปี	≤ 80%	≤ 80%	
สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยตั้งแต่สัญญาที่สามเป็นต้นไป	≤ 70%	≤ 70%	
<b>กรณีหลักประกันมีราคาซื้อขายตั้งแต่ 10 ล้านบาทขึ้นไป</b>			
สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยสัญญาที่หนึ่งหรือสัญญาที่สอง	≤ 80%	≤ 80%	35%
สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยตั้งแต่สัญญาที่สามเป็นต้นไป	≤ 70%	≤ 70%	35%

จะเริ่มใช้บังคับกับสัญญาเงินกู้เพื่อซื้อที่อยู่อาศัยที่มีผล ตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2562 เป็นต้นไป โดยจะยกเว้นกรณีที่มีสัญญาจะซื้อจะขายก่อนวันที่ 15 ตุลาคม 2561 เพื่อลดผลกระทบต่อผู้ที่วางแผนซื้อที่อยู่อาศัยหรือผ่อนค่าง่อนแล้ว

สำหรับที่อยู่อาศัยประเภทแนวราบได้รับผลกระทบน้อยกว่ามาตรการดังกล่าว เนื่องจากลูกค้าส่วนใหญ่เป็นผู้ซื้อบ้านหลังแรก (สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยสัญญาที่หนึ่ง) เพื่อใช้สำหรับพักอาศัยและเป็นบ้านหลังแรกจริงๆ สำหรับที่อยู่อาศัยประเภทแนวสูงคงจะได้รับผลกระทบบ้างสำหรับที่อยู่อาศัยที่มีราคาต่ำกว่า 10 ล้านบาท ส่วนที่อยู่อาศัยระดับบนที่มีราคาตั้งแต่ 10 ล้านบาทขึ้นไป อาจจะไม่ได้รับผลกระทบมากนัก เนื่องจากกลุ่มลูกค้ามีฐานะการเงินดี บางรายชำระเป็นเงินสด และการขอสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยตั้งแต่สัญญาที่สามเป็นต้นไปมีจำนวนน้อย

พฤษภาคม ได้เตรียมการรองรับผลกระทบจากมาตรการกำกับดูแลการปล่อยสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์ของธนาคารแห่งประเทศไทยที่จะเริ่มใช้บังคับกับสัญญาเงินกู้เพื่อซื้อที่อยู่อาศัยที่มีผล ตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2562 อาทิ การปรับระยะเวลาการผ่อนค่างานให้สั้นขึ้น เปิดขายโครงการให้เร็วขึ้น รวมถึงการกระจายสินค้าให้ครอบคลุมทุกกลุ่มมากขึ้น นอกจากนี้ พกฯ มีการยื่นคำขออนุมัติกู้เงินต่อธนาคารเพื่อความเห็นเบื้องต้น (Pre-Approval) เมื่อลูกค้าแสดงความจำนงในการจองที่อยู่อาศัยและมีความประสงค์จะขอกู้เงิน เพื่อลดความเสี่ยงของทั้งลูกค้าและของพกฯ นอกจากนี้ พกฯ ยังมีที่อยู่อาศัยหลายระดับราคาให้เลือกค่อนข้างมาก ลูกค้ายังสามารถเลือกที่อยู่อาศัยที่มีราคาต่ำลงเพื่อให้สอดคล้องกับกฎหรือนโยบายของธนาคารพาณิชย์แต่ละแห่งในแต่ละช่วงเวลาด้วย

ปัจจุบัน พกฯ ได้จัดตั้งคณะทำงานเพื่อติดตามสภาวะเศรษฐกิจและปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงจากนโยบายของสถาบันการเงินแต่ละแห่ง รวมถึงการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้า

ในการติดต่อขอสินเชื่อกับธนาคารและจัดหามาตรการในการสนับสนุนลูกค้าให้ได้รับสินเชื่ออย่างรวดเร็ว โดยมีพันธมิตรทั้งธนาคารพาณิชย์และธนาคารของรัฐให้ลูกค้าของพกฯ สามารถเลือกใช้บริการได้ถึง 13 แห่ง

### 1.3) ความเสี่ยงจากภาวะการว่างงานที่สูง

ปัจจุบันธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์มีการแข่งขันที่สูงขึ้น ซึ่งจะเห็นได้ว่าบริษัทผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์หลายรายเปิดตัวโครงการใหม่อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีผู้ประกอบการรายใหม่เข้าสู่ตลาดเพื่อชิงชิงส่วนแบ่งตลาดเพิ่มขึ้นทุกๆ ปี ส่งผลให้อุปทานของอสังหาริมทรัพย์เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว อีกทั้งผู้ประกอบการรายใหญ่หลายรายมีการปรับตัวเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างเห็นได้ชัด โดยนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยและนวัตกรรมที่อยู่อาศัยมาเป็นตัวขับเคลื่อนในการดำเนินธุรกิจ เพื่อสร้างความโดดเด่นและความแตกต่างในการพัฒนาที่อยู่อาศัยในยุคปัจจุบัน รวมถึงตอบโจทย์ไลฟ์สไตล์ของลูกค้ามากยิ่งขึ้น

พกฯ เป็นผู้ประกอบการรายใหญ่ที่อยู่ในตลาดมานาน มีชื่อเสียงในการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่ได้รับการยอมรับและความไว้วางใจในกลุ่มผู้บริโภค โดยพกฯ พัฒนาที่ดินในหลายทำเล ตอบโจทย์ไลฟ์สไตล์ความเป็นอยู่ของลูกค้าหลากหลายกลุ่ม และเน้นกระจายการพัฒนาไปในทุกระดับราคา จึงทำให้พกฯ เข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้กว้างมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ พกฯ ได้พัฒนาคุณภาพการก่อสร้างอย่างต่อเนื่อง โดยนำนวัตกรรมการควบคุมคุณภาพบ้านและการก่อสร้างแบบ Real Estate Manufacturing (REM) หรืออาร์อีเอ็ม เข้ามาใช้เพื่อควบคุมการก่อสร้างบ้าน โดยจะให้ผู้รับเหมาทำงานก่อสร้างเฉพาะในส่วนงานที่ตนเองมีความถนัดและเชี่ยวชาญ ซึ่งแน่นอนว่าบ้านที่ก่อสร้างด้วยช่างฝีมือที่มีความเชี่ยวชาญย่อมมีคุณภาพและแข็งแรงทนทาน และตลอดการก่อสร้างจะมี Quality Improvement Team คอยเข้าไปควบคุมคุณภาพการก่อสร้างในทุกขั้นตอน ร่วมด้วยทีม Quality Construction Service ที่จะเข้าไปตรวจสอบและจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการก่อสร้างก่อนที่ลูกค้าจะเข้ามาตรวจรับบ้าน รวมทั้งนำปัญหาที่เกิดขึ้นมาวิเคราะห์หาสาเหตุ และปรับกระบวนการก่อสร้างให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ควบคู่ไปกับการออกแบบบ้านและพื้นที่โครงการที่ทันสมัยสอดคล้องกับความนิยมของกลุ่มลูกค้าใหม่ๆ สำหรับงานด้านการขายและการตลาด มีการวางกลยุทธ์ New Marketing Approach ซึ่งเป็นการทำการตลาดรูปแบบใหม่ สำหรับกลุ่มธุรกิจแนวราบทั้งบ้านเดี่ยวและทาวน์เฮ้าส์ โดยเน้นการใช้สื่อดิจิทัลเพื่อเข้าถึงกลุ่มลูกค้าที่มีศักยภาพได้อย่างรวดเร็ว สามารถสร้างกระแสการรับรู้ได้เท่าทันคู่แข่ง โดยที่ผ่านมามีประสบความสำเร็จเป็นอย่างมาก นอกจากนี้แล้วยังสร้าง New Channel ในการขายโดยไม่พึ่งพารูปแบบการขายเพียงเฉพาะช่องทางเดิมๆ





ที่เคยใช้พนักงานในบริษัทมาเป็นการใช้ลูกค้าแนะนำกันเองหรือบอกต่อผ่าน Pruksa Member ตลอดจนการซื้อขายผ่านนายหน้ามืออาชีพ (Agent) ซึ่งเป็นอีกหนึ่งช่องทางในการสร้างยอดขายเพิ่มขึ้นได้ ทุกองค์ประกอบดังกล่าวจึงผนึกกำลังร่วมกันเพื่อเป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้บ้านของพฤษชา มีคุณภาพและแข็งแรงตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าทุกกลุ่ม ทุกไลฟ์สไตล์ และได้รับความไว้วางใจจากผู้บริโภคมาจนถึงทุกวันนี้

#### 1.4) ความเสี่ยงเรื่องราคาต้นทุนการก่อสร้างและวัสดุก่อสร้าง

วัสดุก่อสร้างถือเป็นต้นทุนการก่อสร้างที่สำคัญ ราคาของวัสดุก่อสร้างหลักมีการปรับราคาเพิ่มขึ้นจากอุปสงค์และอุปทาน และสถานะเศรษฐกิจของโลก ซึ่งได้ส่งผลกระทบต่อต้นทุนการผลิตและต้นทุนการขนส่งสูงขึ้น รวมทั้งต้นทุนที่ดินที่สูงขึ้น จะทำให้พฤษชา มีต้นทุนบ้านพร้อมที่ดินสูงขึ้นตาม พฤษชา อาจไม่สามารถปรับราคาขายได้ในทันที หรือในกรณีที่สามารถปรับราคาขายให้สอดคล้องกับต้นทุนรวมที่สูงขึ้นดังกล่าว ก็อาจส่งผลกระทบต่อปริมาณการขายและเหตุดังกล่าวจะมีผลกระทบต่อฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงานของพฤษชา

พฤษชา ใช้กลยุทธ์คัดเลือกผู้ขายวัสดุก่อสร้างหลักโดยวิธีจัดประกวดราคาในกลุ่มวัสดุก่อสร้างหลักทั้งหมดเพื่อให้พฤษชา มีต้นทุนค่าก่อสร้างที่คงที่ตลอดทั้งปี และเพื่อป้องกันปัญหาการขาดแคลนวัสดุ โดยเฉพาะวัสดุหลักที่มีความสำคัญพฤษชา มีนโยบายในการสร้างคู่ค้าพันธมิตร โดยมีการกำหนดรูปแบบตั้งแต่การคัดเลือก การดูแล การประเมินผล ตลอดจนแนวทางการดำเนินงานร่วมกันที่ชัดเจน นอกจากนี้ได้จัดให้มีการประชุมรายงานการเปลี่ยนแปลงราคาวัสดุก่อสร้างหลักเป็นประจำทุกเดือน พร้อมทั้งคำนวณหาผลกระทบต่อต้นทุนขาย เพื่อพิจารณาปรับเปลี่ยนราคาขายหรือจัดหาวัสดุทดแทน และจากนโยบายการสร้างบ้านพร้อมอยู่ (Ready to move in) แทนการสร้างบ้านเมื่อลูกค้าจอง ทำให้พฤษชา สามารถวางแผนการก่อสร้างและการสั่งซื้อวัสดุได้ล่วงหน้า ซึ่งเป็นการป้องกันการขาดแคลนวัสดุและความผันผวนของต้นทุนการก่อสร้างได้เป็นอย่างดี

#### 1.5) ความเสี่ยงจากการขาดแคลนแรงงาน

ปัญหาการขาดแคลนแรงงานก่อสร้างยังคงเป็นปัญหาใหญ่กับภาคอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งในขณะนี้ผู้ประกอบการหลายรายมีโครงการก่อสร้างเป็นจำนวนมาก และภาครัฐได้ประกาศใช้กฎหมายแรงงานต่างด้าวฉบับใหม่ ซึ่งมีความเข้มงวดมากขึ้น จึงทำให้ผู้ประกอบการหลายรายประสบปัญหาเรื่องการขาดแคลนแรงงานที่มีฝีมือในบางสาขา แม้กระทั่ง พฤษชา ก็ประสบปัญหาดังกล่าวด้วยเช่นกัน หากพฤษชา ไม่สามารถจัดหาผู้รับเหมาที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน และแรงงานที่มีฝีมือเข้าดำเนินงานในโครงการของพฤษชา ได้

อาจทำให้งานก่อสร้างล่าช้าไม่สามารถโอนบ้านให้แก่ผู้ซื้อได้ภายในระยะเวลาที่กำหนดและอาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพงานก่อสร้างที่อาจไม่เป็นไปตามมาตรฐาน

พฤษชา จึงได้คิดวิธีการก่อสร้างบ้านแนวราบ ซึ่งออกแบบให้มีกระบวนการเป็นระบบติดตั้ง ณ สถานที่ก่อสร้าง โดยมีแผ่นคอนกรีตหล่อสำเร็จ (Precast Concrete Panel) เป็นโครงสร้างหลักและพฤษชา เป็นผู้บริหารจัดการงานก่อสร้างหลักของโครงการต่างๆ ด้วยตัวเอง โดยมีวิศวกรและผู้ควบคุมงานก่อสร้าง (Foreman) ของพฤษชา ทำหน้าที่ควบคุมดูแลงานก่อสร้าง และว่าจ้างผู้รับเหมาที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน หรือผู้รับเหมาแรงงาน เพื่อเข้าดำเนินการก่อสร้างในแต่ละส่วนงาน เช่น งานฐานราก งานติดตั้งชิ้นส่วนอาคาร งานปูพื้นกระเบื้อง งานหลังคา และงานสี เป็นต้น โดยก่อสร้างภายใต้การควบคุมดูแลจากบุคลากรของพฤษชา ในด้านอาคารชุดเริ่มจากปี 2552 พฤษชา ได้มีการจ้างเหมางานแบบเบ็ดเสร็จเป็นครั้งแรกในการก่อสร้างตึกสูงหรือคอนโดมิเนียม ตลอดจนสร้างพันธมิตรกับผู้รับเหมารายที่มีผลงานโดดเด่น คุณภาพสูง เพื่อเป็นการลดความเสี่ยงในการขยายกำลังการผลิตหรือก่อสร้างเพื่อรองรับการขยายตัวอย่างก้าวกระโดดของพฤษชา

นอกจากนี้ พฤษชา ได้ศึกษานวัตกรรมใหม่ๆ ไม่ว่าจะเป็นเทคโนโลยีระบบบริหารจัดการงานก่อสร้างใหม่ๆ หรือการสรรหาวัสดุหรือองค์ประกอบสำเร็จรูป เช่น ห้องน้ำสำเร็จรูป ซึ่งจะช่วยลดการพึ่งพิงแรงงาน ลดระยะเวลาการก่อสร้าง รวมถึงเพิ่มคุณภาพของงานก่อสร้างให้ดียิ่งขึ้น

#### 1.6) ความเสี่ยงจากการพึ่งพิงบุคลากรที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน

พฤษชา เป็นบริษัทที่มีการสร้างบ้านด้วยเทคโนโลยีการก่อสร้างแบบผนังสำเร็จรูปรับน้ำหนัก ซึ่งเป็นระบบการก่อสร้างแบบล่าสุดซึ่งต้องมีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์เฉพาะด้าน เช่น ทีมพัฒนาธุรกิจ ทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ นักออกแบบ ทีมก่อสร้าง ทีมขาย ทีมการตลาด โดยพฤษชา มีการออกแบบระบบให้รักษาและกระตุ้นให้บุคลากรมีความเชี่ยวชาญในการทำงาน เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งในตำแหน่งงานปัจจุบัน และอนาคต

พฤษชา ได้ตระหนักถึงปัจจัยทางด้านบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ และเตรียมความพร้อมในการรับมือกับความเสียดังกล่าว โดยการพัฒนาศักยภาพให้มีความเชี่ยวชาญให้ครบทุกส่วนงาน ส่งเสริมการโยกย้ายเพื่อการพัฒนาข้ามสายอาชีพ เพื่อให้สามารถทำงานทดแทนกันได้ รวมทั้ง พฤษชา มีการกำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมความก้าวหน้าทางอาชีพของพนักงานที่เปิดโอกาสให้พนักงานที่มีความสามารถมีโอกาสให้ทุกคนเติบโตได้อย่างเท่าเทียมกัน โดยสร้างเครื่องมือและระบบ

เส้นทางการเติบโตในสายอาชีพ พร้อมทั้งมีระบบที่จะสนับสนุน สร้างความพร้อมเพื่อให้พนักงานได้พัฒนาตนเองเพื่อการเติบโต ในสายอาชีพควบคู่กับการเติบโตทางธุรกิจขององค์กร เช่น การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง การวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) การบริหารคนเก่ง (Talent Management) Leadership Opportunity Matching (LOM) การพัฒนา ความสามารถด้านภาวะผู้นำ (Leadership Competency) ทั้งนี้ พกฤษฯ มีนโยบายในการให้สวัสดิการและรางวัลที่มีความเหมาะสมกับบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเหล่านี้ ซึ่งส่งผลให้พกฤษฯ สามารถลด ความเสี่ยงดังกล่าวลงได้

#### การพัฒนาบุคลากร

บริษัท พกฤษฯ เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) มุ่งมั่นที่จะพัฒนา ศักยภาพและความสามารถของบุคลากรให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งในตำแหน่งงานปัจจุบัน และอนาคต โดยพกฤษฯ มี Model การพัฒนา 70:20:10 กล่าวคือ

- **70 เรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Experiential Learning)** เป็นรูปแบบการพัฒนาที่เกิดจากประสบการณ์จากการทำงาน และการคิดแก้ปัญหาผ่านการทำงานจริง ทั้งที่เกิดจากการทำงานประจำวัน หรืออาจมาจากการได้รับมอบหมาย งานใหม่ๆ หรือโครงการใหม่ๆ ทำให้ต้องเรียนรู้และฝึกทักษะ หลายๆ อย่าง เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ เช่น การเป็น Project Leader ของโครงการ Innovation การเป็น Project Leader ของโครงการ Improvement การเป็น Change Agent การเป็นผู้นำทีมในการแก้ไขปัญหาต่างๆ เป็นต้น
- **20 การเรียนรู้จากสิ่งรอบตัว (Learning from Others)** เป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากทุกอย่างรอบตัว เช่น การสอนงาน (Coaching) จากหัวหน้างาน การได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) จากผู้บังคับบัญชา พี่เลี้ยง หรือจากบุคคลที่เกี่ยวข้องในการทำงาน การสังเกตผู้อื่น (Observing) การขอความคิดเห็นจากผู้อื่น (Peer Reviewing) การเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญ (Shadowing and Expert) การเรียนรู้จาก อินเทอร์เน็ต หรือในบางครั้งก็สามารถใช้การประชุมทีม เพื่อที่จะได้เรียนรู้ซึ่งกันและกันในที่งาน ซึ่งวิธีการเหล่านี้ ก็ถือเป็นการเรียนรู้จากสิ่งรอบตัว
- **10 เรียนรู้ในห้องเรียน (Formal Learning)** เป็นการเรียนรู้ ที่เป็นรูปแบบมาตรฐานที่เราคุ้นเคย เช่น การเรียนรู้จากการเข้าอบรมสัมมนา ทั้งการอบรมในห้องเรียน การอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) การเข้าอบรมตามที่บริษัทกำหนด รวมทั้งการเข้าอบรมภายนอก

#### การวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning)

บริษัทฯ มีการเตรียมความพร้อมเรื่องผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมของ ผู้ที่จะขึ้นดำรงตำแหน่ง ทั้งในกรณีที่มีตำแหน่งว่างเพิ่มเติม ในกรณีที่มีการขยายธุรกิจ และกรณีที่มีผู้บริหารตำแหน่งที่สำคัญๆ ที่กำลังจะว่าง อันเกิดจากการโยกย้ายการลาออกหรือการเกษียณอายุ ของพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในตำแหน่งนั้นๆ โดยจะดำเนินการ ติดตามความคืบหน้าของการพัฒนา สรุปผลการพัฒนา และทบทวน แผนการพัฒนาปีละ 1 ครั้ง

#### Future Leader Program

เป็นโครงการที่พกฤษฯ ดำเนินการเพื่อจะรับ Future Leader (Management Trainee) เพื่อสรรหาผู้บริหารระดับ Manager ของหน่วยงานต่างๆ ที่อาจจะขาดแคลนได้ในอนาคต หรือเป็น ทักษะที่จะเป็นที่ต้องการในอนาคต โดยโครงการจะเปิดรับสมัคร สำหรับผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป ไม่จำกัดสาขา โดยโครงการจะคัดเลือกบุคคลที่มีศักยภาพ และมีสมรรถนะสูง และสร้างกระบวนการเรียนรู้ และพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อม สำหรับการเป็นผู้บริหารในองค์กร โดยจะมีระบบการพัฒนา หลากหลายรูปแบบทั้งการฝึกอบรม Classroom training, Seminar การสอนงานและการ Coach จากผู้บริหาร รวมถึงการพัฒนา ผ่านการมอบหมาย Project สำคัญของหน่วยงานโดยตลอด ระยะเวลา 3 ปี พนักงานจะมีพี่เลี้ยง (Mentor) คอยแนะนำ และดูแลเพื่อช่วยเตรียมความพร้อมที่จะรับผิดชอบในตำแหน่ง ผู้บริหารต่อไป

#### ทุนต้นกล้าพกฤษฯ

เป็นโครงการของบริษัทฯ ที่สนับสนุนการศึกษาแก่เยาวชน เพื่อสร้างความได้เปรียบในเชิงกลยุทธ์กับคู่แข่งทางธุรกิจ ในด้าน การสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพ โดยมีการมอบทุนตั้งแตปี 2557 โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- ให้ทุนนักศึกษาของคณะวิศวกรรมศาสตร์ รวม 10 ทุนต่อปี
- ทุนละ 50,000 บาทต่อปีการศึกษา จำนวน 2 ปีการศึกษา (ปี 3 และ ปี 4)
- นักศึกษาจะได้รับการฝึกงานภาคฤดูร้อนหรือสหกิจศึกษา ที่พกฤษฯ เพื่อเรียนรู้งาน
- หลังเรียนจบพกฤษฯ จะรับเข้าเป็นพนักงานของบริษัท

จนถึงปัจจุบัน มีนักศึกษาที่ได้รับทุนต้นกล้าพกฤษฯ แล้วทั้งสิ้น 38 คน

1.7) ความเสี่ยงจากการประกอบธุรกิจซึ่งอยู่ภายใต้กฎหมายที่เข้มงวด

บริษัท พุกกษา โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) (“บริษัท”) ประกอบธุรกิจ

ในลักษณะเป็น Holding Company โดยการถือหุ้นใน

ก) บมจ. พุกกษา เรียลเอสเตท (“พุกกษา”) ตั้งแต่ปี 2559 ซึ่งมีธุรกิจหลักคือการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ก่อสร้างที่อยู่อาศัยประเภททาวน์เฮ้าส์ บ้านเดี่ยว และอาคารชุดจำหน่ายแก่ประชาชนทั่วไป และ

ข) บจ. โรงพยาบาลวิมุต โฮลดิ้ง (“วิมุต โฮลดิ้ง”) ซึ่งมีธุรกิจหลักคือการประกอบกิจการโรงพยาบาลเอกชน และสถานพยาบาลด้วยการเข้าถือหุ้นใน บจ. โรงพยาบาลวิมุต อินเตอร์เนชั่นแนล (“วิมุต อินเตอร์ซ์”)

ในการดำเนินการธุรกิจตลอดมา พุกกษา ได้ถือปฏิบัติตามข้อบังคับของกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และข้อกำหนดของหน่วยงานราชการมาโดยตลอด จึงมีความเชื่อมั่นว่าสินค้าทุกประเภทของพุกกษา เป็นไปตามกฎหมาย ได้รับอนุญาตจากหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องอย่างถูกต้อง รวมถึงมีการปฏิบัติตามคำแนะนำหรือคำสั่งของหน่วยงานราชการ หรือองค์กรหน่วยงานกลางอื่นๆ จนเป็นที่ยอมรับทั้งจากลูกค้า และจากผู้ถือหุ้นด้วยดีเสมอมา

ทั้งนี้ บริษัท พุกกษา โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) เชื่อมั่นว่าในการดำเนินธุรกิจของพุกกษา นั้น ได้ใช้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ทำให้สามารถพัฒนาสินค้า มีการจัดซื้อวัสดุ อุปกรณ์ หรือจัดจ้างผู้รับจ้างที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ บริษัท พุกกษา โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) จึงมีความมั่นใจและไว้วางใจว่าการมีหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของพุกกษา เป็นไปเพื่อรักษาผลประโยชน์ของบริษัทฯ เอง และเพื่อผู้ถือหุ้นอย่างเต็มที่ จึงไม่มีความเสี่ยงทางกฎหมายจากการประกอบธุรกิจแต่อย่างใด

1.8) ความเสี่ยงจากภาวะวิกฤตต่างๆ อันส่งผลต่อความไม่ปลอดภัยของโครงการก่อสร้าง

เนื่องจากธุรกิจหลักของพุกกษา เป็นการก่อสร้างที่อยู่อาศัยประเภททาวน์เฮ้าส์ บ้านเดี่ยว และอาคารชุดจัดจำหน่าย ซึ่งสิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงถึงในการดำเนินธุรกิจ คือความปลอดภัยและอุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน ในการเกิดอุบัติเหตุแต่ละครั้งส่งผลกระทบต่อความสูญเสียทั้งชีวิตและทรัพย์สินอย่างประมาณค่ามิได้ อย่างไรก็ตาม พุกกษา ได้ตระหนักและให้ความสำคัญในการดูแลเรื่องความปลอดภัยต่อชีวิตและทรัพย์สินของพนักงานเป็นอย่างมาก โดยส่งเสริมให้มีการสร้างความตระหนักรู้ (Awareness) เรื่องความปลอดภัยในการปฏิบัติงานผ่านการฝึกอบรมพนักงานในทุกส่วนของพุกกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของพนักงานผู้ปฏิบัติงานที่โครงการก่อสร้างและผู้รับเหมา

พุกกษา ได้จัดให้มีเจ้าหน้าที่ความปลอดภัยระดับวิชาชีพในแต่ละกลุ่มธุรกิจเพื่อสุ่มตรวจสอบการปฏิบัติงานให้เกิดความปลอดภัย การจัดหาอุปกรณ์ด้านความปลอดภัยที่จำเป็น รวมถึงการกำหนดมาตรฐานความปลอดภัย (Safety Management) ให้ครอบคลุมการก่อสร้างในแนวราบของพุกกษา และได้การรับรองมาตรฐานระบบบริหารจัดการด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย (OHSAS18001: 2007) ในโครงการแนวสูง จึงมั่นใจได้ว่าพุกกษามีการดูแลในเรื่องความปลอดภัยอย่างเป็นมาตรฐานสากล

สำหรับด้านการรับมือกับกรณีเกิดเหตุฉุกเฉินหรือภาวะวิกฤตต่างๆ พุกกษา ได้พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องโดยยึดตามแนวทางมาตรฐานสากล COSO และ ERM Framework ซึ่งในแต่ละปีจะมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อเป้าหมายตามแผนธุรกิจ และกำหนดมาตรการในการควบคุมความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ตลอดจนพัฒนาระบบการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management System: BCMs) เพื่อรับมือกับความเสี่ยงด้านการหยุดชะงักของกระบวนการทำงานที่สำคัญ โดยมีการวิเคราะห์และจำลองสถานการณ์เหตุฉุกเฉินต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นกับโครงการก่อสร้าง และจัดให้มีการฝึกซ้อมแผนการจัดการเหตุฉุกเฉิน (Emergency Response Plan: ERP) ร่วมกับแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan: BCP) ให้กับพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ที่โครงการก่อสร้าง เพื่อเตรียมพร้อมรองรับเหตุวิกฤตต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น จากองค์ประกอบทั้งหมดนี้จึงมั่นใจได้ว่า พุกกษามีความตระหนักและให้ความสำคัญในเรื่องความปลอดภัยต่อชีวิตและทรัพย์สินของพนักงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติทุกส่วนงาน และเตรียมพร้อมสำหรับรับมือกับเหตุฉุกเฉินและภาวะวิกฤตต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นอย่างทันท่วงที

1.9) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ท่ามกลางกระแสความเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน องค์กรต่างๆ ล้วนเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงในหลากหลายบริบท อันส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรเป็นอย่างมาก เทคโนโลยีจึงมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาองค์กร โดยเฉพาะการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้อย่างทันท่วงที และสามารถลดความเสียหายหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นได้ นอกจากนี้การเข้าถึงเทคโนโลยีของผู้บริโภค ส่งผลให้ช่องทางดิจิทัลมีบทบาทในการตัดสินใจเลือกซื้อที่อยู่อาศัยมากขึ้น พุกกษา จึงได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของความเสี่ยงที่อาจเกิดจากประเด็นดังกล่าว อาทิ ความล้าสมัยของเทคโนโลยี ซึ่งมีผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ (Globalization) การใช้ Software ที่ยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ เนื่องจากการขาดความรู้ความเข้าใจในการทำงานของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การใช้งานของ Software มีความซับซ้อน

เกินไป ทำให้ไม่สามารถดึงข้อมูลมาใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (IT Literacy) ความไม่มีเสถียรภาพของเครือข่ายและระบบ Server ซึ่งมีผลต่อการนำข้อมูลในระบบมาใช้งานและการจัดเตรียมอุปกรณ์ที่ไม่พร้อมในการสนับสนุน หรือพัฒนาระบบฐานข้อมูล เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Infrastructure) ความปลอดภัยของข้อมูล และระบบจัดการข้อมูล รวมถึงการรับมือจากการถูกโจมตีทาง Cyber หรือ Social media ที่จะส่งผลให้ระบบการดำเนินการหลักของธุรกิจได้รับความเสียหายหรือหยุดชะงัก (Cyber Threat) ประกอบกับระบบข้อมูล และการทำงานของทุกสาขา มีหลายระบบที่ใช้งานอยู่ในปัจจุบัน แต่ข้อมูลเหล่านั้นยังไม่มีกระบวนการจัดทำเป็นระบบฐานข้อมูลที่สามารถเชื่อมโยงกันได้อย่างอัตโนมัติ (Big Data) การนำข้อมูลในระบบมาวิเคราะห์ยังคงต้องใช้บุคลากรในการดำเนินการที่ค่อนข้างมาก

ทั้งนี้ เพื่อให้มุมมองภาพรวมของระบบสารสนเทศเชื่อมโยง และสอดคล้องกับกลยุทธ์ของบริษัทมากขึ้น รวมถึงความสามารถในการป้องกันความเสี่ยง และความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในประเด็นดังกล่าว ทุกสาขา จึงได้มีการจัดทำโครงการ Streamline Process and Digitization โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อรองรับความต้องการ (Requirement) ในการดำเนินกระบวนการทางธุรกิจ (Business Process) และออกแบบระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่คำนึงถึงการทำงานร่วมกันของทุกระบบที่ใช้ในทุกสาขา ให้มี System Integration ที่เหมาะสม นำมาซึ่งกระบวนการทำงาน และฐานข้อมูล que เชื่อมประสาน (Synchronization) อย่างเพียงพอให้เกิดศักยภาพสูงสุด โดยสามารถแบ่งความสำคัญของกระบวนการออกเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย

- ส่วนแรก Opportunity Exploration คือ การนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้งาน เพื่อช่วยในการขับเคลื่อนธุรกิจให้ตรงตามวัตถุประสงค์ซึ่งปัจจุบันอยู่ในระหว่างการศึกษาดังกล่าวผลเสีย และโอกาสในการนำเทคโนโลยีดังกล่าวมาปรับใช้ให้เกิดความเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทองค์กร
- ส่วนที่สอง Operation Excellence คือ การทำงานของส่วนงาน Operation ซึ่งจะต้องพัฒนาให้มีความยั่งยืนมากขึ้น ทั้งในส่วน Front Office และ Back Office รวมถึงการจัดทำ Data Security Management ภายใต้การมุ่งเน้นกระบวนการบริหารจัดการองค์กรในรูปแบบ IT Base เพื่อให้ข้อมูลมีความปลอดภัย สามารถรักษาความปลอดภัยของระบบงาน และข้อมูล (Security)

พร้อมกันนี้ ทุกสาขา ได้มีการติดตามประเด็นความเสี่ยงดังกล่าวผ่านดัชนีชี้วัด (Key Risk Indicators: KRIs) และแผนการจัดการความเสี่ยง เพื่อรายงานให้แก่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับองค์การรับทราบอย่างต่อเนื่องตามรอบการรายงานผล (2 เดือนต่อครั้ง) รวมถึงสรุปประเด็นสถานะความเสี่ยงที่สำคัญ

เพื่อนำเสนอคณะกรรมการบริษัทพิจารณาเป็นประจำทุกไตรมาส และเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการรับมือกับเหตุการณ์ ความเสี่ยงที่ทำให้ระบบงานเสียหาย หรือไม่สามารถเข้าใช้งานได้อันจะส่งผลให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักลง ทุกสาขา ได้จัดให้มีการฝึกซ้อมแผนการกู้คืนระบบงาน (Disaster Recovery Plan: DRP) เป็นประจำอย่างต่อเนื่องทุกปี ตั้งแต่ปี 2560 เป็นต้นมา เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในระบบรักษาความปลอดภัยข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพให้มีความสามารถในการแข่งขัน และความสามารถในการพัฒนาระบบอย่างต่อเนื่องของบริษัท ต่อไป

## 2. ธุรกิจโรงพยาบาล

การดำเนินธุรกิจของโครงการโรงพยาบาลวิมุต ภายใต้บริษัท โรงพยาบาล วิมุต อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล จำกัด (“วิมุต อินเทอร์เน็ต”) ต้องเผชิญกับปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานของวิมุต อินเทอร์เน็ต โดยปัจจัยเสี่ยงต่อไปนี้ เป็นเพียงประเด็นสำคัญบางประการ ที่อาจส่งผลกระทบต่อวิมุต อินเทอร์เน็ต และก่อให้เกิดความเสี่ยงในการลงทุนอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งนี้ ปัจจัยเสี่ยงที่ระบุไว้ได้อาจอิงจากข้อมูลที่มีอยู่ในปัจจุบัน และการคาดการณ์ในอนาคตเท่าที่สามารถระบุได้ แต่ในอนาคต อาจมีปัจจัยเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ เนื่องจากปัจจัยแวดล้อมของ วิมุต อินเทอร์เน็ต ที่มีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจของวิมุต อินเทอร์เน็ต ในอนาคตได้

### 2.1) ความเสี่ยงจากการก่อสร้างวงโครงการที่อาจคาดเคลื่อน จากแผนการที่กำหนดไว้

วิมุต อินเทอร์เน็ต ได้กำหนดแผนธุรกิจ รวมถึงกลยุทธ์การเติบโต ในการลงทุนก่อสร้างอาคารโรงพยาบาลซึ่งมีมูลค่าการลงทุน ทั้งหมด 4.9 พันล้านบาท โดยเริ่มก่อสร้างแล้ว และมีกำหนด แล้วเสร็จในปี 2563 ทั้งนี้ อาจมีความเสี่ยงที่กำหนดการก่อสร้าง แล้วเสร็จล่าช้าไปกว่าแผนการที่วางไว้ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อ ผลการดำเนินงาน และโอกาสทางธุรกิจของวิมุต อินเทอร์เน็ต ได้

จากปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวที่อาจเกิดขึ้น วิมุต อินเทอร์เน็ต จึงได้มีการว่าจ้างผู้ออกแบบ และที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญและมี ประสบการณ์ในการออกแบบอาคารและควบคุมการก่อสร้าง โรงพยาบาล เพื่อประมาณการระยะเวลาที่เหมาะสมในการดำเนินการก่อสร้าง รวมถึงการพิจารณาจัดทำกรรมสิทธิ์ประกันภัย ในระยะที่เริ่มมีการก่อสร้างอาคาร เพื่อรองรับความเสี่ยงจากความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นกับโครงการก่อสร้างดังกล่าว และ พิจารณาการกำหนดเงื่อนไขในสัญญาว่าจ้างผู้รับเหมาหลัก (Main Contractor) โดยกำหนดค่าปรับจากการทำงานล่าช้า เพื่อให้สามารถเรียกเก็บจากผู้รับเหมาหลักได้ กรณีที่ก่อสร้าง ไม่แล้วเสร็จตามสัญญาที่กำหนด



## 2.2) ความเสี่ยงจากการเฝ้าจับในธุรกิจให้บริการทางการแพทย์

ปัจจุบันการประกอบธุรกิจให้บริการทางการแพทย์ มีแนวโน้มการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น จากการที่ผู้ประกอบการรายใหญ่ในตลาดมีการควบรวมกิจการอย่างต่อเนื่อง ทำให้มีข้อได้เปรียบเรื่องต้นทุนการรักษา รวมถึงช่องทางการบริการที่หลากหลาย นอกจากนี้การแข่งขันกับโรงพยาบาลเอกชนในระดับเดียวกันแล้ว ยังต้องแข่งขันกับการขยายการให้บริการของโรงพยาบาลรัฐ เช่น คลินิกพิเศษนอกเวลา ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อมาตรฐานลูกค้าของวิมุต อินเตอร์ฯ

เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน วิมุต อินเตอร์ฯ จึงได้มีการวางกลยุทธ์และแผนพัฒนาธุรกิจ เพื่อเป็นโรงพยาบาลชั้นนำ โดยการลงทุนในอุปกรณ์การแพทย์ และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย การศึกษาข้อมูลจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ในการนำเทคโนโลยีมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมตามความต้องการของตลาดต่างๆ ให้ครอบคลุมทั้งด้าน Clinical และ Healthcare Facility services เพื่อเป็นการพัฒนาคุณภาพ และขยายการให้บริการรักษาพยาบาลอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการพิจารณาระบบการรับรองคุณภาพระดับสากลจากสถาบัน Joint Commission International Accreditation (JCI) มาปรับใช้ตั้งแต่การวางรากฐานในการก่อสร้าง เพื่อตอกย้ำความมุ่งมั่นในการเป็นโรงพยาบาลที่ให้มาตรฐานการรักษาระดับสากล อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันสถานการณ์ธุรกิจโรงพยาบาลยังมีแนวโน้มการเติบโตที่ดี ประชากรในพื้นที่ซึ่งมีความต้องการบริการทางการแพทย์อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถรองรับความต้องการบริการที่หลากหลาย รวมถึงการเข้าถึงบริการที่สะดวกและรวดเร็ว วิมุต อินเตอร์ฯ อาจมีการปรับเปลี่ยนแผนธุรกิจให้เหมาะสมกับสถานการณ์ทางธุรกิจในแต่ละช่วงเวลาได้

## 2.3) ความเสี่ยงจากการขาดแคลนบุคลากรทางการแพทย์และพยาบาล

การให้บริการทางการแพทย์จะต้องพึ่งพาศักยภาพของบุคลากรทางการแพทย์และพยาบาลในสาขาต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งปัจจุบันสามารถผลิตได้ในจำนวนจำกัด นอกจากนี้ปัจจุบันผลกระทบจากการขยายตัวของธุรกิจการให้บริการทางการแพทย์ ทำให้เกิดความต้องการบุคลากรที่มีคุณภาพ และประสบการณ์เข้าร่วมงานกับองค์กร ซึ่งบุคลากรดังกล่าวจะต้องใช้ระยะเวลาในการพัฒนาความรู้ความสามารถที่เหมาะสม วิมุต อินเตอร์ฯ จึงมีความเสี่ยงที่จะขาดแคลนบุคลากรวิชาชีพเหล่านี้จากความต้องการที่เพิ่มขึ้นของโรงพยาบาลรัฐบาล และเอกชนในอนาคต

วิมุต อินเตอร์ฯ จึงมีการพิจารณาการร่วมมือกับมหาวิทยาลัยต่างๆ ที่มีการผลิตบุคลากรทางการแพทย์และพยาบาล ในการให้ทุนการศึกษาในรูปแบบต่างๆ แก่นิสิต นักศึกษาเพื่อให้เกิดการพัฒนาความรู้ที่ต่อเนื่อง และนำความรู้ที่ได้มาใช้กับการทำงานร่วมกับองค์กรในอนาคตภายหลังจากจบการศึกษา นอกจากนี้ยังได้มีการพิจารณากำหนดอัตราค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถแข่งขันกับผู้ประกอบการรายอื่นในกลุ่มธุรกิจโรงพยาบาลเอกชน ซึ่งคาดการณ์ว่าจะสามารถลดผลกระทบด้านลบในปัจจุบันดังกล่าวลง