

ความเสี่ยงของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยใน
ระหว่างปี 2557-2562



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาเอกพัฒนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการพัฒนาที่อยู่อาศัยและอสังหาริมทรัพย์ ภาควิชาเคหการ
คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2563
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

RISK OF THE SET-REGISTERED REAL ESTATE DEVELOPMENT COMPANIES DURING 2014-
2019



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Housing Development in Housing and Real Estate

Development

Department of Housing

FACULTY OF ARCHITECTURE

Chulalongkorn University

Academic Year 2020

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	ความเสี่ยงของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในระหว่างปี 2557-2562
โดย	นายจิรัชวิน แสงสว่าง
สาขาวิชา	การพัฒนาที่อยู่อาศัยและอสังหาริมทรัพย์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุษรา โปวาทอง

คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาเอกพัฒนศาสตรมหาบัณฑิต

.....	คณบดีคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปิ่นรัชฎ์ กาญจนนัชชิตติ)	
คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์	
.....	ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ฉวีวรรณ เต๋นไพบูลย์)	
.....	อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุษรา โปวาทอง)	
.....	กรรมการ
(อาจารย์ ดร.ขวัญรัฐ ส่วนพงษ์)	
.....	กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(อาจารย์ ดร.บุญยิ่ง คงอาษาภัทร)	

จิตพิพน แสงสว่าง : ความเสี่ยงของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในระหว่างปี 2557-2562. (RISK OF THE SET-REGISTERED REAL ESTATE DEVELOPMENT COMPANIES DURING 2014-2019) อ.ที่ปรึกษาหลัก : ผศ. ดร.บุษรา โพวาทอง

ธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เป็นธุรกิจที่มีความเสี่ยงสูงเนื่องจากใช้เงินทุนสูงและสร้างผลกระทบต่อการใช้งานและภาคเศรษฐกิจของประเทศ งานวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษาลักษณะความเสี่ยงของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในช่วงปี 2557-2562 ซึ่งเป็นช่วงที่เกิดการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง โดยรวบรวมข้อมูลการเปิดเผยความเสี่ยงจากแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (56-1) จำนวน 25 บริษัท แบ่งเป็นขนาดเล็ก 15 บริษัท ขนาดกลาง 7 บริษัท และบริษัทขนาดใหญ่ 3 บริษัท วิเคราะห์ลักษณะความเสี่ยงโดยการจัดกลุ่มค่าและหาความสัมพันธ์ของลักษณะความเสี่ยง เปรียบเทียบข้อมูลโดยแบ่งตามขนาดบริษัทและการดำเนินโครงการแนบราบและแนวสูง วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของลักษณะความเสี่ยงในแต่ละช่วงเวลา รวมถึงสัมภาษณ์ผู้ประกอบการบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ จำนวน 3 บริษัท เพื่อประเมินปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสี่ยงและรวบรวมการจัดการความเสี่ยงเพื่อวิเคราะห์ความแตกต่างในแต่ละขนาดบริษัท

ผลการศึกษาพบว่า 1) ความเสี่ยงของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์แบ่งเป็น 4 ประเภทได้แก่ ความเสี่ยงระดับองค์กร ความเสี่ยงด้านตลาดและกฎระเบียบ ความเสี่ยงธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ และความเสี่ยงอื่นๆ ซึ่งมีการเปิดเผยความเสี่ยงระดับองค์กรมากที่สุดกว่าร้อยละ 42% ต่อการเปิดเผยความเสี่ยงทั้งหมด โดยเฉพาะความเสี่ยงจากความผันผวนทางเศรษฐกิจและการเมือง รวมถึงการเข้าถึงแหล่งทุน 2) ความเสี่ยงบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์มักเป็นความเสี่ยงที่เกิดก่อนการพัฒนาโครงการ โดยเฉพาะความเสี่ยงจากแนวโน้มต้นทุนการก่อสร้างที่สูงขึ้นที่พบมากในโครงการแนวราบ และความเสี่ยงจากการจัดหาที่ดินที่พบมากในโครงการแนวสูง 3) ในช่วงปี 2557-2562 ซึ่งเป็นช่วงภาวะเศรษฐกิจถดถอย บริษัทขนาดเล็กและบริษัทขนาดกลางเห็นว่าความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยด้านการเมืองและมาตรการภาครัฐเป็นความเสี่ยงสำคัญที่ต้องเตรียมการ บริษัทขนาดใหญ่เห็นว่าความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้าโดยเฉพาะเรื่องต้นทุนเป็นเรื่องสำคัญและต้องมีการวางแผนจัดการความเสี่ยง ทั้งนี้ความเสี่ยงที่บริษัททั้ง 3 ขนาดมีการเปิดเผยมากที่สุดคือ ความเสี่ยงเรื่องการขาดแคลนผู้รับเหมาและแรงงานฝีมือ และความเสี่ยงจากแนวโน้มต้นทุนการก่อสร้างที่สูงขึ้น 4) บริษัทกรณีศึกษาทั้ง 3 ขนาด ประเมินว่าปัจจัยด้านเศรษฐกิจและปัจจัยด้านกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสี่ยงในระดับสูงและเมื่อเกิดขึ้นแล้วสร้างความเสียหายต่อองค์กรในระดับสูง 5) การจัดการความเสี่ยงจากการเข้าถึงแหล่งเงินทุนและความเสี่ยงจากการจัดหาที่ดินของบริษัททุกขนาดค่อนข้างคล้ายกัน แต่เมื่อสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า มีการจัดการความเสี่ยงมากกว่าที่เปิดเผยในแบบรายงานประจำปี ซึ่งการจัดการความเสี่ยงที่ต่างกันเป็นไปตามกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของแต่ละบริษัท

งานวิจัยฉบับนี้แสดงให้เห็นถึง ลักษณะความเสี่ยงของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในช่วงที่เศรษฐกิจ สังคม การเมือง มีความผันผวนสูงซึ่งเป็นหนึ่งในวัฏจักรที่เกิดขึ้น การเรียนรู้ความเสี่ยงดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ในการประเมินความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตและจัดทำแผนป้องกันความเสี่ยงเพื่อลดความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นซึ่งกระทบต่อระบบเศรษฐกิจและสังคมเป็นวงกว้าง

สาขาวิชา การพัฒนาที่อยู่อาศัยและอสังหาริมทรัพย์ ลายมือชื่อนิสิต

ปีการศึกษา 2563 ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก

6272004925 : MAJOR HOUSING AND REAL ESTATE DEVELOPMENT

KEYWORD: Risk, Risk management, real estate development

Jiratchawin Sangsawang : RISK OF THE SET-REGISTERED REAL ESTATE DEVELOPMENT COMPANIES DURING 2014-2019 .

Advisor: Asst. Prof. BUSSARA POVATONG, Ph.D.

The real estate industry is claimed to be a high-risk sector due to its potential high investment and returns. Nevertheless, the business mechanism can create multiplier effects in the economy in terms of employment. This research focused on exploring the risk characteristics of real estate development companies registered to the Stock Exchange of Thailand (SET) from 2014-2019, an important period of economics, social upheaval and politics in Thailand. The research data was collected from annual reports (Form 56-1) of 25 companies classified into 3 big, 7 medium, and 15 small companies. The analysis was conducted by grouping terms and identifying risk characteristics. Comparison of company sizes and changes of risk characteristics were also analyzed in each period, and in-depth interviews from case studies of 3 companies were analyzed by comparing and assessing risk factors and risk mitigation plans of each company.

The results of this study indicated that: 1) The risks of the real estate development could be categorized into 4 types: Enterprise Risk, Market and Regulatory Risks, Property Risk, and Other Risks. The highest proportion risk type was Enterprise Risk with an average of 42%, especially those related to economic and political fluctuation and finding the sources of fund. 2) The risk of real estate companies mostly happened during pre-development, especially the costly construction cost risk common in low-rise development and land acquisition risk common in high-rise development. 3) During recession in years 2014-2019, the small and medium size companies considered political factors and government measures as important risks that needed to be prepared for with mitigation plans; the big sized companies considered the risks associated with manufacturing their products, especially costs, as important and also needed to be prepared with mitigation plans. However, the companies of all sizes disclosed the risk in of the lack of highly skilled contractors and laborers and costly construction costs. 4) The case studies of companies of all sizes assessed whether economic factors and legal, regulatory and compliance factors were factors that caused high levels of risk and high impact of damage to the company. 5) The mitigation plan of finding the sources of funds risk and land acquisition risks of all sizes companies were quite similar, but the in-depth interview found more mitigation plans than those disclosed in the annual reports. The different risk mitigation plans followed the strategic direction of each company.

The findings indicated the risk characteristics of real estate development companies registered to the SET during the period of high economics, social upheaval, and political fluctuation which impacted the real estate business cycle. With correct knowledge of the said risks, real estate entrepreneurs would gain advantages in assessing future risks and developing hedging plans to mitigate potential losses that could have a broad impact on the economy and society.

Field of Study: Housing and Real Estate Development

Student's Signature

Academic Year: 2020

Advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยศึกษาและเขียนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ในช่วงการแพร่ระบาดของ COVID-19 ซึ่งเป็นช่วงที่ยากลำบากในการปรับเปลี่ยนการดำเนินชีวิตและการปรับตัว ทั้งเรื่องของการเรียน การใช้ชีวิต และการดำเนินงานวิจัย อย่างไรก็ตามผู้วิจัยได้รับความเอาใจใส่อย่างจริงใจ จากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. บุชรา โปวาทอง อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ชี้แนะแนวทางให้ผู้วิจัยได้รับองค์ความรู้ใหม่ที่ผู้วิจัยไม่สามารถหาจากหนังสือเล่มไหนได้ รวมถึงขจัดเคลาและผลักดันให้งานวิจัยนี้สำเร็จลุล่วงไปได้

ขอขอบคุณคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ทุกท่านที่ได้ให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะ ซึ่งทำให้งานวิจัยฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น รวมถึงผู้ให้สัมภาษณ์บริษัทกรณีศึกษา ทั้ง 3 ท่าน ที่สละเวลาในการให้สัมภาษณ์ข้อมูลอันเป็นประโยชน์

สุดท้ายนี้ขอขอบคุณกำลังใจและความรักจากคุณพ่อ คุณแม่ และพี่สาว ตลอดระยะเวลาของการศึกษาและเขียนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ รวมถึงเพื่อนๆ C32X ที่ช่วยเหลือและให้กำลังใจกันมาโดยตลอด

จิรัชวิน แสงสว่าง



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

สารบัญ

	หน้า
.....ค	ค
บทคัดย่อภาษาไทย.....ค	ค
.....ง	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....ง	ง
กิตติกรรมประกาศ.....จ	จ
สารบัญ.....ฉ	ฉ
สารบัญตาราง.....10	10
สารบัญภาพ.....13	13
บทที่ 1.....14	14
บทนำ.....14	14
1.1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....14	14
1.2. คำถามในงานวิจัย.....18	18
1.3. วัตถุประสงค์.....18	18
1.4. นิยามศัพท์เฉพาะ.....18	18
1.5. ขอบเขตงานวิจัย.....19	19
1.6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....19	19
บทที่ 2.....20	20
แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....20	20
2.1. กระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์.....20	20
2.2. ความเสี่ยงของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์.....22	22
2.2.1. นิยามความเสี่ยง.....22	22

2.2.2 ประเภทของความเสี่ยงธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์.....	23
2.3 การบริหารความเสี่ยง.....	26
2.3.1 ทฤษฎีการบริหารความเสี่ยง COSO ERM 2017.....	26
2.3.2 การประเมินความเสี่ยง.....	26
2.3.2 การจัดการความเสี่ยง.....	27
2.3.3 ประโยชน์ของการประเมินความเสี่ยง.....	27
2.4 สภาวะเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ในช่วงปี 2557-2562.....	28
2.5 วิทยานิพนธ์และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	31
บทที่ 3.....	34
ระเบียบวิธีวิจัย.....	34
3.1. กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	34
3.2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	35
3.2.1. ประชากร.....	35
3.2.2. กลุ่มตัวอย่าง.....	36
3.3. ขั้นตอนดำเนินการวิจัย.....	39
3.4. การรวบรวมข้อมูล.....	39
3.5. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล.....	41
3.5.1 การวิเคราะห์ลักษณะความเสี่ยง.....	42
3.5.2 การวิเคราะห์การจัดการความเสี่ยง.....	42
3.6. แผนดำเนินการวิจัย.....	42
บทที่ 4.....	44
ลักษณะความเสี่ยงของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ในระหว่างปี 2557 – 2562.....	44
4.1 ลักษณะความเสี่ยงบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ในช่วงปี 2557-2562.....	44
4.1.1 ลักษณะความเสี่ยงบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์.....	44

4.1.2 การเปิดเผยความเสี่ยงตามหลัก COSO ERM 2017	46
4.2 ลักษณะความเสี่ยงบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ในช่วงปี 2557-2562	47
4.2.1 ลักษณะความเสี่ยงแบ่งตามประเภทความเสี่ยง.....	48
4.2.2 ลักษณะความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในช่วงปี 2557-2562	54
4.3 ขนาดบริษัทกับลักษณะความเสี่ยง.....	55
4.4 ลักษณะโครงการอสังหาริมทรัพย์กับความเสี่ยง.....	56
บทที่ 5	59
การจัดการความเสี่ยงของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์.....	59
5.1 ปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสี่ยงบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ในช่วงปี 2557-2562	5.1.1
วิธีการประเมินปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสี่ยง	59
5.1.2 ผลการประเมินปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสี่ยง	61
5.2 การจัดการความเสี่ยงบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ในช่วงปี 2557-2562	66
5.2.1 ความเสี่ยงจากความผันผวนทางเศรษฐกิจ	70
5.2.2 ความเสี่ยงจากสถานะทางการเมือง.....	72
5.2.3 ความเสี่ยงจากการเข้าถึงแหล่งเงินทุน.....	74
5.2.4 ความเสี่ยงจากการปรับเปลี่ยนกฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ อสังหาริมทรัพย์.....	76
5.2.5 ความเสี่ยงจากมาตรการควบคุมอัตราส่วนเงินให้สินเชื่อต่อมูลค่าหลักประกัน (Loan to value : LTV) และการปล่อยสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์	78
5.2.6 ความเสี่ยงเกี่ยวกับภัยธรรมชาติ	80
5.2.7 ความเสี่ยงจากการจัดหาที่ดิน.....	82
5.2.8 ความเสี่ยงจากแนวโน้มต้นทุนการก่อสร้างที่สูงขึ้น	84
5.2.9 ความเสี่ยงเรื่องการขาดแคลนผู้รับเหมาและแรงงานฝีมือ	87
บทที่ 6	89
สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	89

6.1	สรุปผลการศึกษา	89
6.1.1	ลักษณะความเสี่ยงของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์.....	89
6.1.2	ปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสี่ยงของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์.....	92
6.1.3	การจัดการความเสี่ยงของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์.....	94
6.2	อภิปรายผล.....	97
6.2.1	ด้านการเปิดเผยความเสี่ยง.....	97
6.2.2	ด้านการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยงในช่วงปี 2557-2562.....	97
6.2.3	ด้านลักษณะความเสี่ยงกับกระบวนการพัฒนาโครงการ.....	99
6.2.4	ด้านปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสี่ยง.....	99
6.2.5	ด้านการจัดการความเสี่ยง	99
6.3	ข้อค้นพบที่สำคัญ.....	100
6.4	ข้อเสนอแนะในงานวิจัย	101
6.4.1	ข้อเสนอแนะต่อผู้ประกอบการ.....	101
6.4.2	ข้อเสนอแนะของงานวิจัยครั้งต่อไป.....	102
	บรรณานุกรม	102
	ภาคผนวก ก ลักษณะความเสี่ยงบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์	105
	ภาคผนวก ข แผนการจัดการความเสี่ยงบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์.....	117
	ภาคผนวก ค สรุปสาระสำคัญจากการสัมภาษณ์.....	150
	ประวัติผู้เขียน	164

สารบัญตาราง

ตารางที่ 1 กระบวนการในการพัฒนากับต้นทุนและภาระงาน	21
ตารางที่ 2 การแบ่งประเภทความเสี่ยง.....	25
ตารางที่ 3 ตารางสรุปภาพรวมสถานะเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และภาคอสังหาริมทรัพย์ ในช่วงปี 2557-2562	31
ตารางที่ 4 เปรียบเทียบวิทยานิพนธ์และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	32
ตารางที่ 5 จำนวนบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ..	35
ตารางที่ 6 ตารางแจกแจงความถี่เป็นอันตรภาคชั้น	37
ตารางที่ 7 การแบ่งขนาดบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์โดยเรียงจากสินทรัพย์รวมปี 2562.....	38
ตารางที่ 8 แผนดำเนินงานวิจัย.....	43
ตารางที่ 9 ความเสี่ยงระดับองค์กร.....	49
ตารางที่ 10 ความเสี่ยงความเสี่ยงด้านตลาดและกฎระเบียบข้อบังคับ.....	51
ตารางที่ 11 ความเสี่ยงธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์	52
ตารางที่ 12 ลักษณะความเสี่ยงในช่วงปี 2557-2562	54
ตารางที่ 13 ลักษณะความเสี่ยงบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ทั้ง 3 ขนาดในปีพ.ศ. 2557-2562	56
ตารางที่ 14 การแบ่งบริษัทตามลักษณะโครงการ	57
ตารางที่ 15 ลักษณะความเสี่ยงแบ่งตามลักษณะการดำเนินโครงการ ในปีพ.ศ. 2557-2562	58
ตารางที่ 16 ระดับโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood).....	60
ตารางที่ 17 ระดับของความเสียหาย (Impact)	60
ตารางที่ 18 ระดับความเสี่ยง (Risk Level)	60
ตารางที่ 19 ผลการประเมินปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสี่ยง บริษัท ออริจิ้น พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน)	62

ตารางที่ 20 ผลการประเมินปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสียหาย บริษัท อนันดา ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน).....	64
ตารางที่ 21 ผลการประเมินปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสียหาย บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน).....	65
ตารางที่ 22 การจัดลำดับความเสี่ยงของความเสี่ยงระดับองค์กร.....	67
ตารางที่ 23 การจัดลำดับความเสี่ยงของความเสี่ยงด้านตลาดและกฎระเบียบข้อบังคับ.....	68
ตารางที่ 24 การจัดลำดับความเสี่ยงของความเสี่ยงธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์.....	68
ตารางที่ 25 การจัดลำดับความเสี่ยงของความเสี่ยงอื่นๆ.....	69
ตารางที่ 26 วิธีการจัดการความเสี่ยงจากความผันผวนทางเศรษฐกิจ.....	70
ตารางที่ 27 วิเคราะห์การจัดการความเสี่ยงจากความผันผวนทางเศรษฐกิจ.....	72
ตารางที่ 28 วิธีการจัดการความเสี่ยงจากภาวะทางการเมือง.....	73
ตารางที่ 29 วิเคราะห์วิธีการจัดการความเสี่ยงจากภาวะทางการเมือง.....	74
ตารางที่ 30 วิธีการจัดการความเสี่ยงจากการเข้าถึงแหล่งเงินทุน.....	74
ตารางที่ 31 วิเคราะห์วิธีการจัดการความเสี่ยงจากการเข้าถึงแหล่งเงินทุน.....	76
ตารางที่ 32 วิธีการจัดการความเสี่ยงจากการปรับเปลี่ยนกฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือกฎหมายธุรกิจอสังหาริมทรัพย์.....	76
ตารางที่ 33 วิเคราะห์วิธีการจัดการความเสี่ยงจากการปรับเปลี่ยนกฎระเบียบหรือกฎหมายธุรกิจอสังหาริมทรัพย์.....	78
ตารางที่ 34 วิธีการจัดการความเสี่ยงจากมาตรการควบคุมอัตราส่วนเงินให้สินเชื่อต่อมูลค่าหลักประกัน (LTV).....	78
ตารางที่ 35 วิเคราะห์วิธีการจัดการความเสี่ยงจากมาตรการควบคุมอัตราส่วนเงินให้สินเชื่อต่อมูลค่าหลักประกัน.....	80
ตารางที่ 36 วิธีการจัดการความเสี่ยงเกี่ยวกับภัยธรรมชาติ.....	81
ตารางที่ 37 วิเคราะห์วิธีการจัดการความเสี่ยงเกี่ยวกับภัยธรรมชาติ.....	82
ตารางที่ 38 วิธีการจัดการความเสี่ยงจากการจัดหาที่ดิน.....	82

ตารางที่ 39 วิเคราะห์วิธีการจัดการความเสี่ยงจากการจัดหาที่ดิน	84
ตารางที่ 40 วิธีการจัดการความเสี่ยงจากแนวโน้มต้นทุนการก่อสร้างที่สูงขึ้น.....	85
ตารางที่ 41 วิเคราะห์วิธีการจัดการความเสี่ยงจากแนวโน้มต้นทุนการก่อสร้างที่สูงขึ้น	86
ตารางที่ 42 วิธีการจัดการความเสี่ยงเรื่องการขาดแคลนผู้รับเหมาและแรงงานฝีมือ.....	87
ตารางที่ 43 วิธีการจัดการความเสี่ยงเรื่องการขาดแคลนผู้รับเหมาและแรงงานฝีมือ	88
ตารางที่ 44 ลักษณะและประเภทความเสี่ยงบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ในช่วงปี 2557-2562.....	91
ตารางที่ 45 ผลการประเมินปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสี่ยง.....	94
ตารางที่ 46 สรุปการจัดการความเสี่ยงของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ในช่วงปี 2557-2562 ตามขนาด บริษัท.....	95
ตารางที่ 47 ข้อเสนอแนะต่อผู้ประกอบการ	101



สารบัญภาพ

ภาพที่ 1 ความเสี่ยงและผลตอบแทนทางการเงิน.....	15
ภาพที่ 2 ความเสี่ยงในธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์.....	22
ภาพที่ 3 แบบจำลองการบริหารความเสี่ยง COSO ERM 2017	26
ภาพที่ 4 กรอบแนวคิดในงานวิจัย	34
ภาพที่ 5 ผังแสดงการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง.....	36
ภาพที่ 6 ผังแสดงขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลและระเบียบวิธีวิจัย	39
ภาพที่ 7 ตัวอย่างตารางรวบรวมและบันทึกข้อมูลลักษณะความเสี่ยงแบ่งตามประเภทความเสี่ยง....	40
ภาพที่ 8 ตัวอย่างตารางรวบรวมและบันทึกข้อมูลการจัดการความเสี่ยง	40
ภาพที่ 9 การวิเคราะห์ข้อมูล	41
ภาพที่ 10 แผนภูมิแสดงประเภทความเสี่ยงของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์	45
ภาพที่ 11 ความเสี่ยงระดับองค์กร	48
ภาพที่ 12 ความเสี่ยงด้านตลาดและกฎระเบียบข้อบังคับ	50
ภาพที่ 13 ความเสี่ยงธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์.....	52
ภาพที่ 14 ความเสี่ยงอื่นๆ.....	53
ภาพที่ 15 แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map)	61
ภาพที่ 16 แผนที่ความเสี่ยง บริษัท ออริจิ้น พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน).....	62
ภาพที่ 17 แผนที่ความเสี่ยง บริษัท อนันดา ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน).....	64
ภาพที่ 18 แผนที่ความเสี่ยง บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน).....	66
ภาพที่ 19 ความเสี่ยงที่มีการเปิดเผยสูงที่สุดในแต่ละประเภทและขั้นตอนการศึกษาการจัดการความเสี่ยง.....	70
ภาพที่ 20 ผลการประเมินปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสี่ยงของบริษัทขนาดเล็ก กลาง และใหญ่.....	93
ภาพที่ 21 วิเคราะห์ผลิตภัณฑ์มวลรวมและอัตราการเติบโตของภาคอสังหาริมทรัพย์กับลักษณะความเสี่ยง.....	98

บทที่ 1

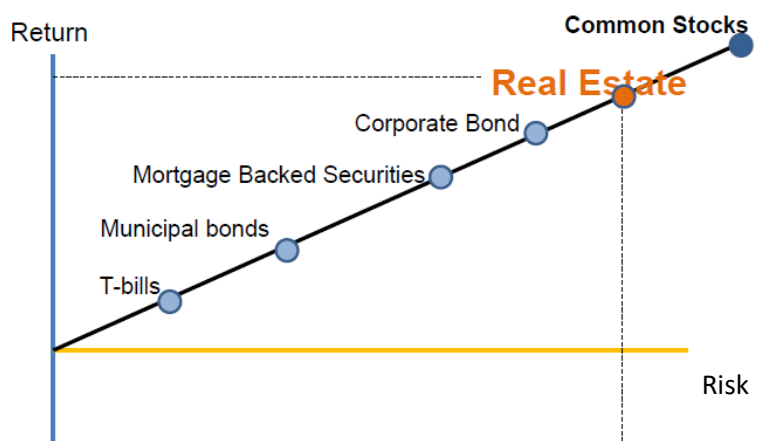
บทนำ

1.1.ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์มีมูลค่าตลาดคิดเป็นสัดส่วน 6% ของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) มีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจโดยทำให้มีเม็ดเงินหมุนเวียนในระบบจำนวนมาก เกิดการจ้างงานและรายได้เพิ่มขึ้น รวมไปถึงการเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมอื่น อาทิ ธุรกิจก่อสร้าง ธุรกิจวัสดุก่อสร้าง สถาบันการเงิน ธุรกิจเครื่องใช้ไฟฟ้า และธุรกิจเฟอร์นิเจอร์และการตกแต่ง (วิจัยกรุงศรี, 2562) นอกจากนี้ อสังหาริมทรัพย์ยังเชื่อมโยงกับภาคสถาบันการเงิน โดยใช้เป็นแหล่งเงินทุนของผู้ประกอบการ และผู้ให้สินเชื่อแก่ภาคครัวเรือนเพื่อซื้อที่อยู่อาศัย โดยสัดส่วนสินเชื่ออสังหาริมทรัพย์คิดเป็นประมาณ 1 ใน 5 ของสินเชื่อทั้งหมดในระบบสถาบันการเงิน และหนี้ในการซื้อที่อยู่อาศัยคิดเป็นสัดส่วนใหญ่ที่สุดของหนี้สินภาคครัวเรือน คิดเป็น ประมาณร้อยละ 33 ของหนี้ครัวเรือนทั้งหมด ในอีกมุมหนึ่ง อสังหาริมทรัพย์ยังเป็นทรัพย์สินของครัวเรือนและผู้ประกอบการที่สะท้อนความมั่งคั่ง ซึ่งส่งผลต่อความสามารถในการกู้ยืมหรือจับจ่ายใช้สอยอีกด้วย (เมธี สุภาพงษ์, 2562)

การพัฒนาอสังหาริมทรัพย์จึงเป็นธุรกิจที่มีความเสี่ยงสูง เนื่องจากเป็นธุรกิจที่ต้องใช้เงินลงทุนสูง และมีมูลค่าสูงทางเศรษฐกิจ โดยเป็นทรัพย์สินที่ติดอยู่กับที่ดิน มีลักษณะเป็นการถาวร หากผู้ประกอบการตัดสินใจผิดพลาดย่อมเป็นการยากในการรื้อถอนและกระทบต่อต้นทุนทางการเงิน (กิตติ พัฒนพงศ์พิบูล, 2543) เมื่อพิจารณาความเสี่ยงและผลตอบแทนของการลงทุนแล้ว พบว่าการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ถึงแม้จะให้ผลตอบแทนสูงแต่มีความเสี่ยงระดับเกือบสูงสุด และยังมีความเสี่ยงต่ำกว่าการลงทุนในหุ้นสามัญ (ภาพที่ 1) ซึ่งต้องเผชิญกับปัจจัยเสี่ยงที่ทำให้สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจเกิดการผันแปร ประกอบด้วย วัฏจักรธุรกิจ (Business Cycles) ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (Economic Factors) ทั้งปัจจัยภายในประเทศ เช่น ภาวะการผลิต การใช้จ่ายในภาคครัวเรือน ตลาดเงิน ตลาดทุน นโยบายเศรษฐกิจของรัฐบาล และปัจจัยภายนอกประเทศ เช่น อัตราการขยายตัวของเศรษฐกิจโลก อัตราเงินเฟ้อ และภาวะบีบบังคับต่างประเทศ รวมถึงปัจจัยทางการเมือง (Political Factors) ซึ่งปัจจัยที่สำคัญทั้งสามประการย่อมส่งผลกระทบต่อการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ (บุษรา โปวาทอง , 2563) ดังนั้น ตลาดอสังหาริมทรัพย์จึงมีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจ รวมถึงเสถียรภาพระบบการเงินโดยรวม ซึ่งจำเป็นต้องมีการจัดการความ

เสี่ยงและติดตามสถานการณ์ความเสี่ยงอย่างใกล้ชิด เพื่อระบุเหตุการณ์ที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ และจัดทำแผนป้องกันไม่ให้เกิดผลกระทบทั้งต่อผู้ประกอบการ ผู้มีส่วนได้เสีย และต่อระบบเศรษฐกิจดังเช่นที่เคยเกิดขึ้นในอดีต เช่น วิกฤตเศรษฐกิจไทยปี 2540 รวมถึง วิกฤตการเงินโลกปี 2551 ที่ล้วนเกิดจากปัญหาในภาคอสังหาริมทรัพย์ทั้งสิ้น (เมธี สุภาพงษ์, 2562)



ภาพที่ 1 ความเสี่ยงและผลตอบแทนทางการเงิน

ที่มา : Housing and Real Estate Industry in Economic Development, บุชรา โพวาทอง , 2563

ในปี 2562 มีบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เปิดขายโครงการที่อยู่อาศัยใหม่ จำนวน 216 โครงการ (ร้อยละ 52.4) มีจำนวน 64,057 หน่วย (ร้อยละ 64.6) และมีมูลค่าโครงการรวม 362,885 ล้านบาท (ร้อยละ 65.2) ของโครงการที่อยู่อาศัยเปิดขายใหม่ทั้งหมด (ศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์, 2563) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่เป็นผู้ประกอบการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งผู้ประกอบการต้องเผชิญกับปัจจัยเสี่ยงในการพัฒนาโครงการจากต้นทุนราคาที่ดินที่เพิ่มสูงขึ้นทำให้การพัฒนาโครงการเป็นไปได้ยาก เนื่องจากต้องคำนึงถึงความสามารถในการซื้อที่พักอาศัยของอุปสงค์ในตลาด และความเสี่ยงจากอุปทานล้นตลาดหากโครงการใหม่ที่วางแผนไว้เริ่มก่อสร้างในเวลาเดียวกัน รวมถึงความไม่แน่นอนทางการเมือง นโยบายด้านภาษี และอัตราดอกเบี้ยที่อาจเพิ่มสูงขึ้น (ซีบีอาร์อี ประเทศไทย, 2562)

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้ร่วมมือกับบริษัท ไพรซ์วอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส เอบีเอเอส จำกัด จัดทำคู่มือแนะนำวิธีการบริหารความเสี่ยงเพื่อเป็นแนวทางเบื้องต้นในการบริหารความเสี่ยงให้กับองค์กรต่างๆ โดยใช้กรอบแนวคิด การจัดการความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management : ERM) ซึ่งถูกสร้างขึ้นในเดือนกันยายน พ.ศ. 2547 โดย Committee of

Sponsoring Organization of Treadway Commission หรือ COSO มีวัตถุประสงค์เพื่อตอบสนองต่อประเด็นปัญหาเรื่องความโปร่งใสและความรับผิดชอบของผู้บริหารในประเทศสหรัฐอเมริกา โดยออกแบบให้สามารถระบุเหตุการณ์ที่มีความเป็นไปได้ อันจะมีผลกระทบต่อองค์กรและการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยรวมได้ โดยหลักการจัดการความเสี่ยงมีพื้นฐานจากแนวความคิดที่ว่า องค์กรจะดำรงอยู่ได้เมื่อสร้างมูลค่าหรือคุณค่าเพิ่มให้ผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร ความเสี่ยงและโอกาสมิผลกระทบต่อการเพิ่มหรือลดมูลค่า ดังนั้นการจัดการความเสี่ยงจะเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารจัดการกับความเสี่ยงและโอกาสที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลโดยสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้ คณะกรรมการกำกับตลาดทุนกำหนดให้บริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ระบุปัจจัยเสี่ยงที่บริษัทเห็นว่าเป็นความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญลงในแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (คณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์, 2543)

ในปี 2557 เกิดการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองในประเทศโดยการบริหารของคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) เศรษฐกิจมีการชะลอตัวจากช่วงปีก่อนหน้า คณะกรรมการนโยบายการเงิน (กนง.) ซึ่งเป็นหนึ่งในคณะกรรมการหลักของธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) มีมติปรับลดอัตราดอกเบี้ยนโยบายลงในเดือนมีนาคม จากร้อยละ 2.25 ต่อปีเป็นร้อยละ 2.00 ต่อปีเพื่อลดความเสี่ยงจากผลกระทบของสถานการณ์ทางการเมืองและเพิ่มแรงสนับสนุนให้กับเศรษฐกิจที่ต้องใช้เวลาในการฟื้นตัว โดยประเมินว่าความเสี่ยงต่อเศรษฐกิจอยู่ในระดับสูงท่ามกลางการเมืองที่ยืดเยื้อและมีความไม่แน่นอนสูง อันเป็นอุปสรรคต่อการฟื้นตัวของการบริโภคและการลงทุนภาคเอกชนตลอดจนส่งผลกระทบต่อการท่องเที่ยว ซึ่งส่งผลต่อเนื่องในปี 2557 ที่สภาพเศรษฐกิจฟื้นตัวช้าและหดตัวในช่วงครึ่งปีหลัง รวมถึงการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานขนาดใหญ่ของภาครัฐล่าช้ากว่าที่คาดการณ์ไว้ ส่งผลให้ผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ต้องเผชิญกับความเสี่ยงจากการระบายอุปทานคงค้างได้ช้า ขณะที่มาตรการกระตุ้นอสังหาริมทรัพย์ที่ออกมาในไตรมาสที่ 4 มีส่วนเพียงช่วยลดอุปทานที่อยู่อาศัยคงค้างในตลาดเท่านั้น อย่างไรก็ตามในปี 2559 สภาวะเศรษฐกิจเริ่มฟื้นตัวจากมาตรการกระตุ้นภาคอสังหาริมทรัพย์ของภาครัฐด้านภาษี ลดค่าธรรมเนียมการโอน และการจดจำนอง ส่งผลให้อุปสงค์เร่งขึ้นชั่วคราวจากการเร่งซื้อที่อยู่อาศัยของผู้บริโภค รวมถึงการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ทำให้ชาวต่างชาติเข้ามาซื้ออสังหาริมทรัพย์เพื่อการอยู่อาศัยและลงทุนมากขึ้น ถึงแม้ว่าในปี 2560 เศรษฐกิจภายในประเทศต้องเผชิญกับความผันผวนของตลาดเงินโลกและความไม่แน่นอนของนโยบายเศรษฐกิจและการค้าของสหรัฐอเมริกาแต่ภาวะตลาดอสังหาริมทรัพย์ปรับตัวดีขึ้นจากปีก่อนทั้งด้านอุปสงค์และอุปทานจากการใช้จ่ายภาครัฐที่ขยายตัวต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ในปี 2561 ตลาด

อสังหาริมทรัพย์เกิดการแข่งขันอย่างรุนแรงส่งผลให้มาตรฐานการปล่อยสินเชื่อ (Credit underwriting Standards) ของสถาบันการเงินมีแนวโน้มหย่อนลง ธนาคารแห่งประเทศไทยจึงได้ปรับปรุงหลักเกณฑ์การกำกับดูแลสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย แต่ในขณะเดียวกันยังมีปัจจัยบวกจากการขยายตัวของการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานของภาครัฐโดยเฉพาะความชัดเจนที่มีเพิ่มขึ้นของโครงการระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor หรือ EEC) อีกทั้งประเด็นความเสี่ยงจากการขาดแคลนแรงงานต่างด้าวลดลงหลังมีการผ่อนคลายการจัดระเบียบแรงงานต่างด้าว ทั้งจากการเลื่อนการบังคับใช้พระราชกำหนดการบริหารจัดการแรงงานต่างด้าวรวมถึงการปรับลดบทลงโทษที่เกี่ยวข้อง การเติบโตอย่างรวดเร็วของตลาดอสังหาริมทรัพย์ส่งผลให้ปีพ.ศ.2562 ธนาคารแห่งประเทศไทยเริ่มใช้เกณฑ์ LTV (Loan to Value : LTV) ซึ่งส่งผลให้ผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์เผชิญกับการรับรู้รายได้ที่ลดลง (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2557-2562) จึงแสดงให้เห็นว่าบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ต้องเผชิญความเสี่ยงท่ามกลางความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองที่เกิดขึ้น ซึ่งจำเป็นต้องมีแผนป้องกันความเสี่ยงเพื่อให้ธุรกิจดำเนินต่อไปได้และลดผลกระทบหรือความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาลักษณะความเสี่ยง ปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสียหาย และวิธีการจัดการความเสี่ยงของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในช่วงปี 2557 – 2562

จากความเสี่ยงที่บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ต้องเผชิญท่ามกลางความไม่แน่นอนที่เกิดจากปัจจัยทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง นำไปสู่คำถามที่ว่า บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์มีลักษณะความเสี่ยงใดบ้าง ปัจจัยอะไรบ้างที่ทำให้เกิดความเสียหาย และมีวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างไร โดยศึกษาการเปิดเผยปัจจัยเสี่ยงของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเพื่อนำมาวิเคราะห์ลักษณะความเสี่ยง ปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสียหาย และวิธีการจัดการความเสี่ยง โดยผลที่ได้จากงานวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ในการประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตและจัดทำแผนรองรับความเสี่ยงเพื่อลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น ทำให้บริษัทสามารถบรรลุเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจท่ามกลางความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้น และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น คณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ สามารถนำผลการศึกษานี้ไปใช้เป็นแนวทางในการออกกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการเปิดเผยความเสี่ยงของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ รวมถึงเป็นข้อมูลให้ประชาชนหรือนักลงทุนสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการประเมินความเสี่ยงจากการลงทุน

1.2 คำถามในงานวิจัย

- 1) บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีการเปิดเผยความเสี่ยงในเรื่องใดบ้าง แตกต่างกันหรือไม่สำหรับบริษัทที่มีขนาดแตกต่างกัน
- 2) ปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสี่ยงของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีอะไรบ้าง
- 3) บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีการจัดการความเสี่ยงอย่างไร แตกต่างกันหรือไม่ ในบริษัทแต่ละขนาด

1.3 วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อศึกษาลักษณะความเสี่ยงของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
- 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสี่ยงของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
- 3) เพื่อศึกษาการจัดการความเสี่ยงของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ

ความเสี่ยง (Risk) ความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตเป็นได้ทั้งโอกาสและอุปสรรค ซึ่งส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ถ้าหากไม่มีความเสี่ยงก็อาจไม่มีโอกาสสำหรับการดำเนินธุรกิจเลยเช่นกัน (No risk, no return) (Lam, 2003)

ความเสี่ยงของธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ คือ ความไม่แน่นอนที่แสดงถึงความเป็นไปได้ของเหตุการณ์และผลกระทบที่อาจมีนัยสำคัญต่อเป้าหมายของการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ในช่วงเวลาที่กำหนด (DeLisle, 2010)

1.5 ขอบเขตงานวิจัย

การวิจัยครั้งนี้กำหนดขอบเขตการวิจัย ดังนี้

ขอบเขตด้านกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ คือ บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยแบ่งตามกลุ่มอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง หมวดธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ทั้งหมด 27 บริษัท คัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง 25 บริษัท และคัดเลือกสัมภาษณ์ 3 บริษัท

ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาลักษณะความเสี่ยง ปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสี่ยง และวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมถึงการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองที่เกิดขึ้นในช่วงปี 2557 – 2562 วิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เพื่ออธิบายถึงแนวคิดในการกำหนดความเสี่ยงและวิธีการจัดการความเสี่ยง

ขอบเขตด้านระยะเวลา

ผู้วิจัยใช้ข้อมูล ตั้งแต่ปี 2557 - 2562 รวมระยะเวลา 6 ปี โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบรายงานข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1) ของพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1) ผู้ประกอบการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์สามารถนำข้อมูลไปใช้ในการประเมินความเสี่ยงให้เกิดประสิทธิภาพ ลดผลกระทบจากความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และสร้างประโยชน์ให้กับผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม
- 2) หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น คณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ สามารถนำผลการศึกษานี้ไปใช้เป็นแนวทางในการออกกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวกับการเปิดเผยความเสี่ยงของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์
- 3) สถาบันการเงินหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำข้อมูลไปประเมินการให้สินเชื่อในการพัฒนาโครงการ
- 4) เพื่อเป็นความรู้ต่อวงวิชาการอสังหาริมทรัพย์ในเรื่องการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่ต้องคำนึงถึงความเสี่ยง

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษา แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และทบทวนวรรณกรรมเพื่อใช้ในการวิเคราะห์และสรุปผลการศึกษา แบ่งเป็น 5 ส่วน ดังนี้

- 2.1 กระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์
- 2.2 ความเสี่ยงของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์
- 2.3 การบริหารความเสี่ยง
- 2.4 สภาวะเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ในช่วงปี 2557-2562
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 กระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

กระบวนการในการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ สามารถแบ่งได้เป็น 3 ช่วงหลัก สรุปได้ดังนี้ (กองกฤษ โตชัยวัฒน์, 2559)

1) ช่วงก่อนการก่อสร้างโครงการ (pre-construction phase) เป็นช่วงที่เริ่มต้นตั้งแต่การกำหนดแนวคิดริเริ่มโครงการ (project initiation) การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ (project feasibility study) การออกแบบ (design) และ การจัดหาแหล่งเงินทุน (financing)

2)) ช่วงการพัฒนาโครงการ (construction phase) เมื่อ ผู้ประกอบการตัดสินใจในการลงทุนพัฒนาโครงการแล้วนั้น ในช่วงนี้จะเป็นช่วงที่เกี่ยวข้องกับการติดต่อประสานงาน กับทางราชการ (government coordination) การก่อสร้าง (construction) การจัดซื้อจัดจ้าง (procurement) และงานด้านการขายและการตลาด (sales and marketing) ซึ่งจะทำความเข้าใจในระหว่างการดำเนินการก่อสร้าง โครงการ

3) ช่วงหลังการก่อสร้างโครงการ (post-construction phase) ประกอบด้วยงานโดยสังเขป ได้แก่ การบริการ หลังการขาย (aftersales service) การบริหารทรัพย์สิน (property management) และการบริหารจัดการอาคาร สถานที่ (facility management)

ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาถึงกระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์และงานที่เกี่ยวข้องกับแต่ละขั้นตอนพบว่า ขั้นตอนก่อนการพัฒนามีความเสี่ยงสูงที่สุดต่อการเกิดความเสียหาย โดยใช้ต้นทุนโครงการที่ค่อนข้างน้อย 5 ถึง 15 เปอร์เซ็นต์ โดยเมื่อพิจารณาในด้านค่าใช้จ่ายโครงการส่วนใหญ่ 80 ถึง 90

เปอร์เซ็นต์เกิดขึ้นระหว่างการก่อสร้างในขั้นตอนการพัฒนาโครงการ ซึ่งมาจากต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับการตลาด การขาย การเช่าซื้อ ในขณะที่ขั้นตอนการจัดการโครงการหลังเสร็จสิ้น ใช้ต้นทุนโครงการที่ค่อนข้างน้อย เพียง 5 ถึง 8 เปอร์เซ็นต์ แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการและต้นทุน การดำเนินงานตั้งแต่การรวบรวมรวบรวมข้อมูลและการวางแผนไปสู่การพัฒนาโครงการ การดำเนินการก่อสร้าง และการปิดงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยขั้นตอนก่อนการพัฒนาโครงการเป็นช่วงที่ต้องแสดงความคิดมากที่สุดซึ่งอยู่เบื้องหลังแนวคิดและแผนการพัฒนาโครงการ อีกทั้งยังเป็นช่วงเวลาที่มีการตัดสินใจที่สำคัญที่สุด โดย 80 ถึง 90 เปอร์เซ็นต์ ของมูลค่าโครงการเกิดจากความคิดและการวางแผนที่เกิดขึ้นในช่วงก่อนพัฒนาโครงการ (Charles Long, 2011) ดังแสดงใน ตารางที่ 1

ตารางที่ 1 กระบวนการในการพัฒนากับต้นทุนและภาระงาน

Stages	Predevelopment	Development	Close-out and Operation
Share of total project budget (%)	5 -15 %	80 -90 %	5 – 8%
TASKS	Site selection	Close on land purchase	Leasing or selling
	Negotiate terms of land acquisition and execute purchase contract		
	Due diligence on land		
	Market analysis	Continue to monitor market conditions and financial viability	Leasing or selling
	Preleasing and presales planning	Initiate marketing and lease-up/ sale	
	Site analysis	Construction: Implement construction management strategies	Construction close-out, punch list, and tenant move-in
	Design development		
	Project design		
	Preconstruction planning		
	Financial analysis Financing commitments	Comply with financing source requirements	Provide return to financing sources
Entitlement	Set up property management	Ongoing project management	

ที่มา : Charles Long. (2011). Finance for Real Estate Development. ULI. P8-11

2.2 ความเสี่ยงของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

2.2.1 นิยามความเสี่ยง

ความเสี่ยงองค์กร (Corporate Risk) หมายถึง โอกาสหรือเหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอนหรือสิ่งที่ทำให้ แผนงานหรือการดำเนินการอยู่ ณ ปัจจุบันไม่บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยก่อให้เกิดผลกระทบหรือความเสียหายต่อองค์กรในที่สุด ทั้งในแง่ของผลกระทบที่เป็นตัวเงินได้หรือผลกระทบที่มีต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงองค์กร (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2546)

ความเสี่ยงของธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ หมายถึง ความเสี่ยงที่เป็นผลมาจากทั้งระบบ (Systematic Risk) ซึ่งเกิดขึ้นจากปัจจัย “มหภาค” (Macro Factors) โดยส่งผลกระทบต่อทุกธุรกิจ และเป็นความเสี่ยงแบบวงกว้าง และความเสี่ยงที่ไม่เป็นระบบ (Unsystematic Risk) ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์โดยตรง (MAIER, 2004) (ภาพที่ 2)

Systematic risks	Unsystematic risks
<ul style="list-style-type: none"> • Administrative risk • Employment market risk • Employment risk • Income risk • Inflation risk • Infrastructure risk • Communication risk • Economic risk • Culture risk • Country risk • Nature risk • Regulatory risk • Political risk • Price risk • Legal risk • Socio-demographic risk • Tax risk 	<ul style="list-style-type: none"> • Risk of inherited environmental liabilities • Structural construction risk • Taxation risk • Operator risk • Land risk • Revenue risk • Completion risk • Investment risk • Cost overrun risk • Management risk • Market transparency risk • Property risk • Risk of accidental loss/destruction • Location risk • Environmental risk • Depreciation risk

ภาพที่ 2 ความเสี่ยงในธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

ที่มา : (MAIER, 2004)

ธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์จึงได้รับผลกระทบจากความเสี่ยงในหลากหลายรูปแบบ โดยความเสี่ยงดังกล่าว นั้น ส่งผลกระทบต่องบประมาณในการพัฒนาโครงการ ระยะเวลาในการก่อสร้าง และคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ซึ่งความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ เช่น ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk) ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการบริหารจัดการเงินในการพัฒนาโครงการซึ่งรวมถึงอัตราส่วนหนี้สินต่อทุน โดยระดับความเสี่ยงจะแปรผันตามมูลค่าโครงการที่สูงขึ้น ความเสี่ยง

ด้านกฎหมายและข้อบังคับ (Regulatory Risk) ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการกำกับดูแลของ รัฐบาลการออกกฎหมายและข้อบังคับต่างๆ ความเสี่ยงทางธุรกิจ (Business Risk) ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่ เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของบริษัท โดยปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสี่ยงได้แก่ ขนาดของบริษัท คู่แข่ง ผลิตภัณฑ์ เป็นต้น (MAIER, 2004)

2.2.2 ประเภทของความเสี่ยงธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) กำหนดให้บริษัทที่อยู่ใน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เปิดเผยความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญในการดำเนินธุรกิจ โดยได้จำแนก ประเภทของความเสี่ยงออกเป็น 4 ประเภท และเสนอแนะให้บริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ไทยนำไปใช้เป็นกรอบในการเปิดเผยความเสี่ยง ได้แก่ (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2546)

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนการดำเนินงานและ การนำแผนดังกล่าวไปปฏิบัติอย่างไม่เหมาะสม นอกจากนี้ความเสี่ยงด้าน กลยุทธ์ยังรวมถึงการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน อันส่งผลกระทบต่อข้อกำหนด กลยุทธ์หรือการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หลัก เป้าหมาย และแนวทางการดำเนินงานของ องค์กร

2. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ของแต่ละกระบวนการหรือกิจกรรมภายในองค์กร รวมทั้งความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ ข้อมูลด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ และข้อมูลความรู้ต่างๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งความเสี่ยงด้านปฏิบัติการจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานและการบรรลุ วัตถุประสงค์หลักขององค์กรในภาพรวม

3. ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทางการเงิน (Financial Risk) เป็นความเสี่ยงที่ เกิดจากปัจจัยภายใน เช่น การบริหารจัดการด้านสภาพคล่อง ด้านเครดิต ด้านเงินลงทุน หรือจากปัจจัย ภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลง ของอัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน

4. ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) เช่น คณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ เป็นต้น รวมทั้งความเสี่ยงที่เกี่ยวกับกฎหมาย ต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของกลุ่มตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งเมื่อมีความเสี่ยงด้านนี้เกิดขึ้น จะ ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กรโดยรวม

จากการศึกษาของเดอลีล (DeLisle,2010) ได้จำแนกความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ออกเป็น 3 ประเภท ประกอบด้วย

1. ความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise Risk) คือ ความเสี่ยงต่อองค์กรซึ่งเกิดจากลักษณะของธุรกิจและการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจซึ่งกระทบต่อรายได้และเป้าหมายขององค์กร รวมถึงความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) ความเสี่ยงธุรกิจ (Business Risk) และความเสี่ยงจากความผันผวนของเศรษฐกิจ (Economics Risk)

2. ความเสี่ยงด้านตลาดและกฎระเบียบข้อบังคับ (Market and Regulatory Risks) คือ ความเสี่ยงจากวัฏจักรของตลาดซึ่งมีความแตกต่างกันของแต่ละพื้นที่อย่างมีนัยสำคัญระหว่างอุปทานของพื้นที่และความต้องการที่อยู่อาศัยในพื้นที่นั้น รวมถึงความเสี่ยงด้านกฎหมาย กฎระเบียบและข้อบังคับ

3. ความเสี่ยงธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ (Property Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาโครงการรวมถึงความเสี่ยงจากขั้นตอนการก่อสร้าง ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเฉพาะธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เป็นหลัก

ในขณะที่การศึกษาของไมเออร์ (MAIER,2004) ได้จำแนกความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ออกเป็น 2 ประเภท ประกอบด้วย

1. ความเสี่ยงที่มีอยู่ตลอดเวลาและเราไม่สามารถควบคุมได้ (Systematic Risk) ซึ่งมีผลกระทบต่อทั้งระบบนิเวศน์ไม่ว่าจะเป็นผู้ใดก็ตามในระบบเศรษฐกิจมหภาค เนื่องจากเป็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบเป็นวงกว้าง

2. ความเสี่ยงธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ (Unsystematic Risk) คือความเสี่ยงทั้งหมดที่เกิดขึ้นจากการดำเนินธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

งานวิจัยของ สุกุลพัฒน์ (สุกุลพัฒน์ คุ่มไพศาล, 2558) พบว่า การจำแนกความเสี่ยงในอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์สามารถทำได้โดยใช้วิธีการต่างๆ เช่น อ้างอิงปัจจัย STEEP PEST, PESTLE ทั้งนี้ เสนอให้ใช้ STEEP เป็นปัจจัยในการจำแนกความเสี่ยงในการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ประกอบไปด้วย สังคมวิทยา (Social) เทคโนโลยี (Technological) เศรษฐกิจ (Economic) สภาวะแวดล้อม (Environmental) การเมืองการปกครอง (Political)

งานวิจัยของ ภัทรพรและกฤษฎิ์ (ภัทรพร นีเรนทรและกฤษฎิ์ โตชัยวัฒน์, 2558) พบว่า ปัจจัยความเสี่ยงสามารถแบ่งออกเป็นในด้านต่างๆ ได้แก่ ด้านการเงินและสภาพคล่อง ด้านการตลาดและการขาย ด้านการก่อสร้างและพัฒนาโครงการ ด้านทรัพยากรบุคคลและบริหารจัดการ

งานวิจัยของเพ็ญพิภัทร (เพ็ญพิภัทร สินธุพันธ์, 2559) พบว่า การแบ่งประเภทความเสี่ยงของแต่ละบุคคลไม่มีหลักการตายตัว แต่ส่วนใหญ่จะมีการแบ่งประเภทความเสี่ยงตามลักษณะการดำเนินธุรกิจและประเภทของธุรกิจที่องค์กรดำเนินกิจการอยู่ โดยมีหลักในการแบ่งประเภทความเสี่ยงว่า ประเภทความเสี่ยงที่แบ่งนั้นต้องครอบคลุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นทั้งหมดทั่วทั้งองค์กรเพื่อสามารถตอบสนองความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้ รวมถึงลดความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งการแบ่งประเภทความเสี่ยงจะทำให้องค์กรสามารถมองภาพกว้างของความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เพื่อเป็นขอบเขตในการจัดการความเสี่ยงถูกต้องเหมาะสม

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การแบ่งประเภทความเสี่ยงของธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์มีมากกว่าประเภทความเสี่ยงที่สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) กำหนดขึ้น และการแบ่งประเภทความเสี่ยงมีความคล้ายและแตกต่างกันขึ้นอยู่กับประชากรและวัตถุประสงค์ในการศึกษา ทั้งนี้ จากการรวบรวมลักษณะความเสี่ยงของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์จำนวน 25 บริษัท ที่เปิดเผยในแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (56-1) ช่วงปี 2557-2562 จากนั้นวิเคราะห์ร่วมกับประเภทความเสี่ยงที่ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรม สรุปได้ว่า ผู้วิจัยสามารถจัดกลุ่มประเภทความเสี่ยงโดยแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ ความเสี่ยงระดับองค์กร ความเสี่ยงด้านตลาดและกฎระเบียบข้อบังคับ ความเสี่ยงธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ และความเสี่ยงอื่นๆ ซึ่งประเภทความเสี่ยงทั้ง 4 ประเภทครอบคลุมความเสี่ยงทั้งหมดที่เกิดขึ้นในธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์และกระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งผู้วิจัยจะใช้ประเภทความเสี่ยงทั้ง 4 ประเภทนี้กำหนดเป็นกรอบในงานวิจัย (ตารางที่ 2)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตารางที่ 2 การแบ่งประเภทความเสี่ยง

Category	Enterprise risk			Market/Regulatory Risks			Property Risks		ความเสี่ยงทางสังคมวิทยา	ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี	ความเสี่ยงแวดล้อม	ความเสี่ยงด้านการเมืองการปกครอง
	Financial Risks (Cash Solvency Risks, Interest Rate Risk, Internal and external factor - Strategic direction)	Business Risk, Human resource, Management risk	Economics Risk(new competition, shifting demand, an economic recession, inflation)	Spatial Market Risks	Capital Market Risks	Real Estate Regulatory Risks	Physical Risks (risks ranging from the quality of construction)	Operational Risks_pre con, con, post con, sale and marketing				
DeLisle	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				
กลล.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				
MAIER, K. M.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sukulpat			✓						✓	✓	✓	✓
ภัทรพรและกองกุลพิ	✓	✓						✓				

ที่มา : ผู้วิจัย (2563)

2.3 การบริหารความเสี่ยง

2.3.1 ทฤษฎีการบริหารความเสี่ยง COSO ERM 2017

ในปีค.ศ. 2017 Committee of Sponsoring Organization of Treadway Commission หรือ COSO ได้ออกแนวทางการจัดการความเสี่ยงเรียกว่า COSO Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance 2017 (หรือ COSO 2017) (รูปที่ 2) ซึ่งเป็นการบูรณาการการจัดการความเสี่ยงเข้ากับกลยุทธ์ขององค์กร (Organization Strategy) และ เชื่อมโยงไปถึงการประเมินผลการดำเนินงาน (Organization Performance) มีวัตถุประสงค์เพื่อตอบสนองต่อประเด็นปัญหาเรื่องความโปร่งใสและความรับผิดชอบของผู้บริหารในประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งต่อมาได้มีการนำหลักการดังกล่าวมาเป็นส่วนหนึ่งของกฎหมายที่กำหนดให้ผู้บริหารของบริษัทจดทะเบียนต้องรับผิดชอบในการจัดการบริหารความเสี่ยงให้เพียงพอของโลก (COSO,2017) (ภาพที่ 3)



ภาพที่ 3 แบบจำลองการบริหารความเสี่ยง COSO ERM 2017

ที่มา : (COSO, 2017)

2.3.2 การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง การระบุความเสี่ยงที่คาดการณ์ว่าจะเกิดขึ้น โดยการประเมินจากโอกาส (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) จากนั้นคำนวณระดับความเสี่ยงเพื่อจัดลำดับความเสี่ยง

1. โอกาส (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง
2. ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

3. ระดับของความเสียหาย (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสียหายที่ได้จากประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก (COSO, 2017)

การประเมินความเสี่ยงควรใช้ทั้งข้อมูลในอดีตและปัจจุบัน ข้อมูลในอดีตจะแสดงแนวโน้มของเหตุการณ์และช่วยคาดการณ์การปฏิบัติงานในอนาคต ส่วนข้อมูลปัจจุบันมีประโยชน์ต่อผู้บริหารในการพิจารณาความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใน กระบวนการ สายงาน หรือหน่วยงานซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนกิจกรรมการควบคุมตามความจำเป็นเพื่อให้ ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2546)

2.3.2 การจัดการความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยง คือการกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงจะคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) กับต้นทุนที่เกิดขึ้น เปรียบเทียบกับประโยชน์ที่จะได้รับ รวมถึงข้อกฎหมายและข้อกำหนดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง แนวทางในการจัดการความเสี่ยง แบ่งออกเป็น

1. Terminate เป็นการหยุด หรือยกเลิกกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง มักใช้ในกรณีที่มีความเสี่ยงรุนแรง ไม่สามารถหาวิธีลดหรือจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
2. Transfer เป็นการถ่ายโอนความเสี่ยงทั้งหมดหรือบางส่วนไปยังบุคคล หรือหน่วยงานภายนอกองค์กรให้ช่วยแบกรับความเสี่ยงแทน เช่น การซื้อประกันภัย
3. Treat เป็นการ จัดหามาตรการจัดการเพื่อลดโอกาสการเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยง หรือลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น เช่น การเตรียมแผนฉุกเฉิน
4. Take เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่มีอยู่โดยไม่ดำเนินการใด ๆ มักใช้กับความเสี่ยงที่ต้นทุนของมาตรการจัดการสูงไม่คุ้มกับประโยชน์ที่ได้รับ ได้ (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2546)

2.3.3 ประโยชน์ของการประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงนอกจากเป็นเครื่องมือการจัดการเพื่อสนับสนุนให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายแล้วแต่ยังช่วยให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรดังนี้

1. เพิ่มการใช้คว่ำโอกาสเพื่อสร้างคุณค่าให้เพิ่มขึ้นในองค์กร โดยจะพิจารณามุมมองเชิงบวกและลบอย่างสมเหตุสมผล ทำให้เกิดความมั่นใจเพื่อตัดสินใจเชิงรุกเพื่อออกผลิตภัณฑ์บริการแก่ลูกค้าได้ก่อนคู่แข่ง

2. สามารถระบุและจัดการความเสี่ยงได้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร เพราะพฤติกรรมของปัจจัยเสี่ยงไม่ได้กระทบต่อส่วนงานใดส่วนหนึ่งหรือกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งเท่านั้น แต่จะกระทบเป็นมุมกว้างและเป็นลูกโซ่ การรู้และเข้าใจพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจะช่วยทราบสาเหตุและจัดการที่ต้นเหตุ (Root Cause) ที่แท้จริง ทำให้เกิดประสิทธิภาพการจัดการความเสี่ยง

3. ช่วยเพิ่มประสิทธิผล ลดผลกระทบเชิงลบจากเหตุการณ์ไม่คาดหวัง (Unexpected events) จากการมีประสิทธิภาพในการระบุและประเมินระดับความเสี่ยงได้ถูกต้องแม่นยำขึ้น นำไปสู่การตอบสนองและตัดสินใจที่มีความสมเหตุสมผลมากขึ้น ทำให้ลดหรือควบคุมความสูญเสียจากเหตุการณ์ไม่คาดหวัง

4. ช่วยลดการดำเนินงานที่จะเบี่ยงเบนจากเป้าหมาย เนื่องจากจะมีการควบคุม ป้องกันเหตุการณ์ที่ไม่คาดหวังได้ ทำให้การดำเนินงานอยู่ภายใต้กรอบความคาดหมาย โดยไม่จำเป็นต้องขจัดปัจจัยเสี่ยงให้หมดไปแต่จะเปิดความเสี่ยงและควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

5. ทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่นในการปรับตัว โดยเฉพาะการปรับตัวในระยะยาว และไม่เพียงแต่เพื่อให้องค์กรอยู่รอดเท่านั้น ยังช่วยให้รอดพ้นจากวิกฤติที่เป็นภัยคุกคามสำคัญ (Crisis) อีกด้วย (COSO, 2017)

2.4 สภาวะเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ในช่วงปี 2557-2562

ปี 2557 เศรษฐกิจไทยขยายตัวเพียงร้อยละ 0.7 จากปีก่อน เพราะมีข้อจำกัดด้านการเติบโตจากทั้งปัจจัยภายในและภายนอกประเทศ โดยในช่วงครึ่งแรกของปีเศรษฐกิจไทยไม่ขยายตัวเนื่องจากสถานการณ์ทางการเมืองส่งผลกระทบต่อการทำงานบางส่วนของภาครัฐและความเชื่อมั่นของครัวเรือน ธุรกิจ รวมทั้งนักท่องเที่ยว ประกอบกับหนี้ครัวเรือนที่อยู่ในระดับสูงทำให้ผู้บริโภคระมัดระวังในการใช้จ่ายและ สถาบันการเงินระมัดระวังในการปล่อยสินเชื่อ นอกจากนี้การส่งออกสินค้ายังฟื้นตัวช้าตามอุปสงค์ ต่างประเทศที่ขยายตัวอย่างค่อยเป็นค่อยไป รวมทั้งไทยมีข้อจำกัดด้านการผลิตสินค้าที่ใช้เทคโนโลยีสูง ภายใต้สถานการณ์ดังกล่าวธุรกิจจึงชะลอการผลิตและการลงทุนใหม่ออกไป ความเชื่อมั่นของนักท่องเที่ยว ยังกลับมาไม่หมดเพราะหลายประเทศยังประกาศเตือนการเดินทางมาไทย ตลอดจนธุรกิจส่วนใหญ่ยังชะลอ การลงทุนเพราะรอการฟื้นตัวของเศรษฐกิจและรอภาครัฐลงทุนในโครงสร้างพื้นฐาน ในด้านการเมืองพบว่า ในปี 2557 เกิดการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองในประเทศโดยการบริหารของคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.)

ปี 2558 เศรษฐกิจไทยขยายตัวดีขึ้น โดยมีการใช้จ่ายภาคเอกชนซึ่งได้รับอานิสงส์ จากราคาน้ำมันที่ลดลงและภาคการท่องเที่ยวเป็นแรงขับเคลื่อนหลัก กอปรกับการใช้จ่ายของภาครัฐ จะกลับมาเป็นแรงขับเคลื่อนเศรษฐกิจได้มากขึ้น ซึ่งจะช่วยสร้างความเชื่อมั่นและบรรยากาศที่ดีต่อการลงทุนของภาคธุรกิจ ส่วนการส่งออกสินค้ามีแนวโน้มค่อยๆ ฟื้นตัวตามภาวะเศรษฐกิจประเทศคู่ค้า สำหรับอัตราเงินเฟ้อ มีแนวโน้มอยู่ในระดับต่ำต่อเนื่องตามทิศทางราคาน้ำมันในตลาดโลก รวมทั้งแรงกดดันจากอุปสงค์ในประเทศที่มีไม่มากนัก

ปี 2559 ท่ามกลางปัจจัยลบหลากหลาย ทั้งปัญหาภัยแล้ง ภาวะชบเซาในภาคการส่งออก ความไม่แน่นอนภายในประเทศ การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองในต่างประเทศ และความผันผวนของตลาดการเงินโลกที่สูงขึ้นเป็นระยะ เศรษฐกิจไทยยังคงขยายตัวได้ในอัตราร้อยละ 3.2 โดยแรงขับเคลื่อนหลักมาจากภาคการท่องเที่ยวที่เติบโตได้ดีและมีบทบาทสำคัญต่อการขยายตัวของเศรษฐกิจต่อเนื่องจากปีก่อน

ปี 2560 เศรษฐกิจไทยขยายตัวร้อยละ 3.9 ตามการส่งออกสินค้าและการท่องเที่ยว สอดคล้องกับเศรษฐกิจโลกที่ฟื้นตัวชัดเจนและกระจายตัวมากขึ้น อุปสงค์ในประเทศขยายตัวอย่างค่อยเป็นค่อยไป ขณะที่แรงขับเคลื่อนเศรษฐกิจจากภาครัฐชะลอลงจากปีก่อน เศรษฐกิจไทยขยายตัวดีโดยได้รับแรงส่งสำคัญตลอดทั้งปีจากการส่งออกสินค้าที่ดีขึ้น ทั้งในมิติของประเภทสินค้าและตลาดตามเศรษฐกิจประเทศคู่ค้าและปริมาณการค้าโลกที่ขยายตัวต่อเนื่อง ประกอบกับมีการขยายกำลังการผลิตและการย้ายฐานการผลิตของผู้ผลิตต่างชาติมาไทยในช่วงก่อนหน้าในหลายอุตสาหกรรม

ปี 2561 ภาพรวมเศรษฐกิจไทยขยายตัวต่อเนื่องที่ร้อยละ 4.1 โดยมีแรงขับเคลื่อนหลักมาจากการใช้จ่ายภาคเอกชนที่ขยายตัวดีทั้งการบริโภคและการลงทุน สำหรับการบริโภคภาคเอกชนขยายตัวดีต่อเนื่อง ส่วนหนึ่งเป็นผลจากเงื่อนไขผูกพันของโครงการรถยนต์คันแรกที่ต้องถือครองจนครบ 5 ปีทยอยหมดลง รวมถึงปัจจัยสนับสนุนกำลังซื้อภาคเอกชนที่ปรับดีขึ้นตามรายได้ครัวเรือนนอกภาคเกษตรกรรมที่ขยายตัวดีและกระจายตัวทั่วถึงมากขึ้น ความเชื่อมั่นครัวเรือนที่อยู่ในระดับสูง กอปรกับมีมาตรการสนับสนุนเพิ่มเติมจากนโยบายภาครัฐ การลงทุนภาคเอกชนปรับตัวดีขึ้นทั้งการลงทุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและการขยายกำลังการผลิตตามความเชื่อมั่นภาคธุรกิจที่อยู่ในเกณฑ์ดี รวมทั้งได้รับผลดีจากการย้ายฐานการผลิตในบางอุตสาหกรรมที่ผลิตเพื่อส่งออกมายังไทยในช่วงปลายปี สำหรับการใช้จ่ายภาครัฐยังมีส่วนช่วยกระตุ้นเศรษฐกิจ โดยเฉพาะการลงทุน เพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบขนส่งทางรางแม้ในบางโครงการยังมีความล่าช้าอยู่บ้าง

เศรษฐกิจไทยปี 2562 ขยายตัวที่ร้อยละ 2.4 จากปีก่อน โดยเป็นการขยายตัวในอัตราที่ต่ำกว่าระดับศักยภาพและต่ำลงจากปีก่อน จากอุปสงค์ต่างประเทศที่หดตัวต่อเนื่องตั้งแต่ช่วงปลายปี 2561 ส่งผลกระทบต่อเนืองมายังอุปสงค์ในประเทศชัดเจนขึ้น โดยการส่งออกสินค้าหดตัวต่อเนื่องในหลายหมวด ตามการชะลอตัวของเศรษฐกิจประเทศคู่ค้าและปริมาณการค้าโลกที่ได้รับผลกระทบจากความขัดแย้งทางการค้าระหว่างสหรัฐฯ และจีน

สำหรับเศรษฐกิจไทยภาคอสังหาริมทรัพย์มีรายละเอียด โดยสรุปดังนี้

ปี 2557 ตลาดอสังหาริมทรัพย์หดตัวทั้งด้านอุปสงค์และอุปทาน ตามธุรกรรมที่ลดลงมาก เพราะสถานการณ์ทางการเมืองและการชะลอตัวของเศรษฐกิจ แต่ในช่วงครึ่งหลังของปีเริ่มมีสัญญาณการฟื้นตัว ตลาดอสังหาริมทรัพย์หดตัวจากปีก่อนตามธุรกรรมในช่วงครึ่งแรก ของปีที่ลดลงจากทั้งด้านอุปสงค์และด้านอุปทานตามความกังวลของผู้บริโภค และผู้ประกอบการต่อสถานการณ์เศรษฐกิจและการเมือง สะท้อนจากจำนวนสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยปล่อยใหม่ในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑลที่ปรับลดลง ประกอบกับสถาบันการเงิน รมัถระวังในการให้สินเชื่อที่อยู่อาศัยส่งผลให้ผู้ประกอบการปรับตัวโดย เปิดขายโครงการที่มีขนาดเล็กลง รวมถึงเลื่อนการเปิดขายบางโครงการเพื่อรอดูภาวะตลาด โดยเฉพาะโครงการอาคารชุด

ปี 2558 ภาคอสังหาริมทรัพย์ในปี 2558 ชะลอลงจากปีก่อน เศรษฐกิจที่ฟื้นตัวช้า ประกอบกับภาระหนี้ครัวเรือนที่อยู่ในระดับสูง สถาบันการเงินจึงระมัดระวังการปล่อยสินเชื่อที่อยู่อาศัย ทำให้ผู้บริโภคชะลอการซื้อที่อยู่อาศัยออกไป และส่งผลให้มีอุปทานคงค้างในตลาดเพิ่มขึ้นอย่างไรก็ดี มาตรการกระตุ้นภาคอสังหาริมทรัพย์ในช่วงปลายปีช่วยลดอุปทานคงค้างในตลาดได้ส่วนหนึ่ง

ปี 2559 ภาคอสังหาริมทรัพย์ชะลอตัวจากปีก่อน โดยอุปสงค์ที่อยู่อาศัยขยายตัวเร่งขึ้นเฉพาะในช่วงที่มีมาตรการกระตุ้นจากภาครัฐ ขณะที่อุปทานที่อยู่อาศัย แนวราบเพิ่มขึ้นในช่วงครึ่งหลังของปีส่งผลให้อุปทานคงค้างปรับเพิ่มขึ้น ส่วนอุปทานอาคารชุดยังคงหดตัว แต่อุปทานคงค้างยังจำกัดอยู่ในบางทำเล และบางระดับราคา ด้านราคาที่อยู่อาศัยปรับเพิ่มขึ้นโดยเฉพาะราคาอาคารชุดตามต้นทุนราคาที่ดินที่เพิ่มขึ้นต่อเนื่อง

ปี 2560 เสถียรภาพภาคอสังหาริมทรัพย์โดยรวมยังอยู่ในเกณฑ์ดี โดยภาวะตลาดอสังหาริมทรัพย์ปรับตัวดีขึ้นจากปีก่อนทั้งด้านอุปสงค์และอุปทาน สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจที่ขยายตัว โดยที่ราคาที่อยู่อาศัยปรับเพิ่มขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไป ขณะที่ฐานะการเงินของบริษัท

อสังหาริมทรัพย์รายใหญ่มีความเข้มแข็ง อย่างไรก็ตามก็ ยังต้องติดตามความเสี่ยงจากอุปทานคงค้างของอาคารชุดในบางทำเล

ปี 2561 ยังมีความเปราะบางในตลาดอสังหาริมทรัพย์ที่อาจส่งผลกระทบต่อเสถียรภาพเศรษฐกิจโดยรวมในระยะต่อไปได้ซึ่งเกิดจากการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น และส่งผลให้มาตรฐานการปล่อยสินเชื่อ (credit underwriting standards) ของสถาบันการเงินมีแนวโน้มหยาบลง ธปท. จึงได้ปรับปรุงหลักเกณฑ์การกำกับดูแลสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารพาณิชย์

ปี 2562 ในขณะที่ ปี 2562 เกิดอุปทานล้นตลาด ทำให้อุปสงค์เริ่มลดลงจากมาตรการกำกับดูแลสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย (LTV) (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2557-2562)

ทั้งนี้สามารถสรุปภาพรวมสภาวะเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และภาคอสังหาริมทรัพย์ รายละเอียดแสดงในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ตารางสรุปภาพรวมสภาวะเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และภาคอสังหาริมทรัพย์ ในช่วงปี 2557-2562

ปี	สภาวะเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และภาคอสังหาริมทรัพย์
ปี 2557	เศรษฐกิจชะลอตัวเนื่องจากสถานการณ์ทางการเมือง ทำให้ตลาดอสังหาริมทรัพย์หดตัวทั้งด้านอุปสงค์และอุปทาน
ปี 2558	เศรษฐกิจฟื้นตัวช้า ประกอบกับภาระหนี้ครัวเรือนที่อยู่ในระดับสูง สถาบันการเงินจึงระมัดระวังการปล่อยสินเชื่อที่อยู่อาศัย มีอุปทานคงค้างในตลาด
ปี 2559	เศรษฐกิจชะลอตัวจากความไม่แน่นอนภายในประเทศ ส่งผลให้ภาคอสังหาริมทรัพย์ชะลอตัวจากปีก่อน โดยอุปสงค์ที่อยู่อาศัยขยายตัวเร่งขึ้นเฉพาะในช่วงที่มีมาตรการกระตุ้นจากภาครัฐ
ปี 2560	เศรษฐกิจขยายตัวจากเศรษฐกิจโลก ส่งผลให้อสังหาริมทรัพย์ปรับตัวดีขึ้นจากปีก่อนทั้งด้านอุปสงค์และอุปทาน
ปี 2561	เศรษฐกิจขยายตัวต่อเนื่องที่ โดยมีแรงขับเคลื่อนหลักมาจากการใช้จ่ายภาคเอกชน อสังหาริมทรัพย์เกิดการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น
ปี 2562	เศรษฐกิจขยายตัว ภาคอสังหาริมทรัพย์เกิดอุปทานล้นตลาดทำให้อุปสงค์เริ่มลดลงจากมาตรการกำกับดูแลสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย (LTV)

ที่มา : สรุปจากรายงานภาวะเศรษฐกิจไทย ปี 2557-2562 ธนาคารแห่งประเทศไทย

2.5 วิทยานิพนธ์และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้สืบค้นงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์และการเปิดเผยความเสี่ยง จำนวน 3 เรื่อง ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 เปรียบเทียบวิทยานิพนธ์และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัย	Wiegelmann Thomas Bond University	Sukulpat Khumpaisal Thammasat University	ภัทรพร นีเรนตร, กองกฤษ โดชัยวัฒน์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ปีที่จัดทำ	2555	2558	2558
เรื่อง	Risk Management in the Real Estate Development Industry	A Classification of Risks in Real Estate Development Business	ปัจจัยความเสี่ยงของการพัฒนาอาคารชุด ประเภทอาคารสูง ในกรุงเทพฯ
วัตถุประสงค์	1. เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจในการนำ การบริหารความเสี่ยงไปใช้ใน อุตสาหกรรม การพั น า อสังหาริมทรัพย์ 2. นำเสนอแนวทางการบริหารความ เสี่ยงในองค์กรพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ชี้นำของยุโรปในเชิงลึก	ให้คำจำกัดความทั้งด้านวิชาการและ วิชาชี พ ของความ เสี่ยง รวมทั้ง เสนอแนะวิธีการในการจัดรูปของ ความเสี่ยงของในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์	เพื่อสามารถระบุและประเมินปัจจัย ความเสี่ยงของการพัฒนาอาคารชุด ประเภทอาคารสูง ในกรุงเทพมหานคร ในแต่ละช่วงเวลาการดำเนินการของ โครงการ
ผลการศึกษา	การบริหารความเสี่ยงในธุรกิจพัฒนา อสังหาริมทรัพย์มีความสำคัญอย่างยิ่ง ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการบริหาร ความเสี่ยง คือ การรับรู้ถึงความเสี่ยง และโอกาสในระยะเริ่มต้นและสามารถ จัดการความเสี่ยงเชิงรุกและทันท่วงที จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ฝ่าย บริหารมักไม่สามารถประเมินความ เสี่ยงได้อย่างเหมาะสม และการบริหาร ความ เสี่ยง ของ ธุรกิจ พั น ำ อสังหาริมทรัพย์ ยังมีความล่าช้ากว่า อุตสาหกรรมอื่น ซึ่งการบริหารความ เสี่ยงในธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่ ไม่มีประสิทธิภาพส่งผลกระทบต่อ โครงการและยังส่งผลกระทบต่อผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง	การจำแนกความเสี่ยงในอุตสาหกรรม อสังหาริมทรัพย์สามารถทำได้โดยใช้ วิธีการต่างๆ เช่น อ้างอิงปัจจัย STEEP PEST, PESTIE ทั้งนี้ผู้วิจัยเสนอการใช้ STEEP เป็น ปัจจัยในการจำแนกความ เสี่ยงในการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ซึ่ง ปัจจัยเหล่านี้นิยมใช้ในธุรกิจ เนื่องจาก มีหลักการไม่ซับซ้อนและเข้าใจง่าย อีก ทั้งปัจจัย STEEP ครอบคลุมความเสี่ยง และปัญหาอื่น ๆ ที่อาจส่งผลกระทบ ต่อกระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ และการลงทุน	โครงการส่วนใหญ่มีปัจจัยความเสี่ยง ด้านการตลาดและการขายในระดับ ค่อนข้างสูงในทุกช่วงของการ ดำเนินการ ปัจจัยความเสี่ยงด้านการ ก่อสร้างและพัฒนาโครงการในระดับ ค่อนข้างสูงในช่วงก่อนการก่อสร้าง ปัจจัยความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล และบริหารจัดการในระดับค่อนข้างสูง ในช่วงระหว่างก่อสร้าง และดำเนินการ หลังก่อสร้าง ทั้งนี้ นักพั น ำ อสังหาริมทรัพย์จำเป็นต้องติดตาม สถานะความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอใน ทุกช่วงของการดำเนินโครงการ

ที่มา : ผู้วิจัย (2564)

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปได้ว่า

1. การบริหารความเสี่ยงในธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์มีความสำคัญอย่างยิ่ง ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญสำหรับการบริหารความเสี่ยง คือ การรับรู้ถึงความเสี่ยงและโอกาสในระยะเริ่มต้น และสามารถจัดการความเสี่ยงเชิงรุกและทันท่วงที

2. ปัจจัย STEEP ที่ประกอบไปด้วย สังคมวิทยา (Social) เทคโนโลยี (Technological) เศรษฐกิจ (Economic) สภาวะแวดล้อม (Environmental) การเมืองการปกครอง (Political) เป็น ปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

3. ปัจจัยความเสี่ยงด้านการตลาดและการขายในระดับค่อนข้างสูงในทุกช่วงของการพัฒนาโครงการ ปัจจัยความเสี่ยงด้านการก่อสร้างและพัฒนาโครงการในระดับค่อนข้างสูงในช่วงก่อนการก่อสร้าง ปัจจัยความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคลและบริหารจัดการในระดับค่อนข้างสูงในช่วงระหว่างก่อสร้าง และต่ำในช่วงหลังก่อสร้าง

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่าธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เป็นธุรกิจที่ต้องเผชิญกับปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสี่ยงในหลายปัจจัย ท่ามกลางความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ซึ่งการทราบถึงลักษณะความเสี่ยงและปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในอดีตมีความสำคัญอย่างยิ่งในการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตเพื่อจัดทำแผนป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาความเสี่ยงของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในระหว่างปี 2557-2562



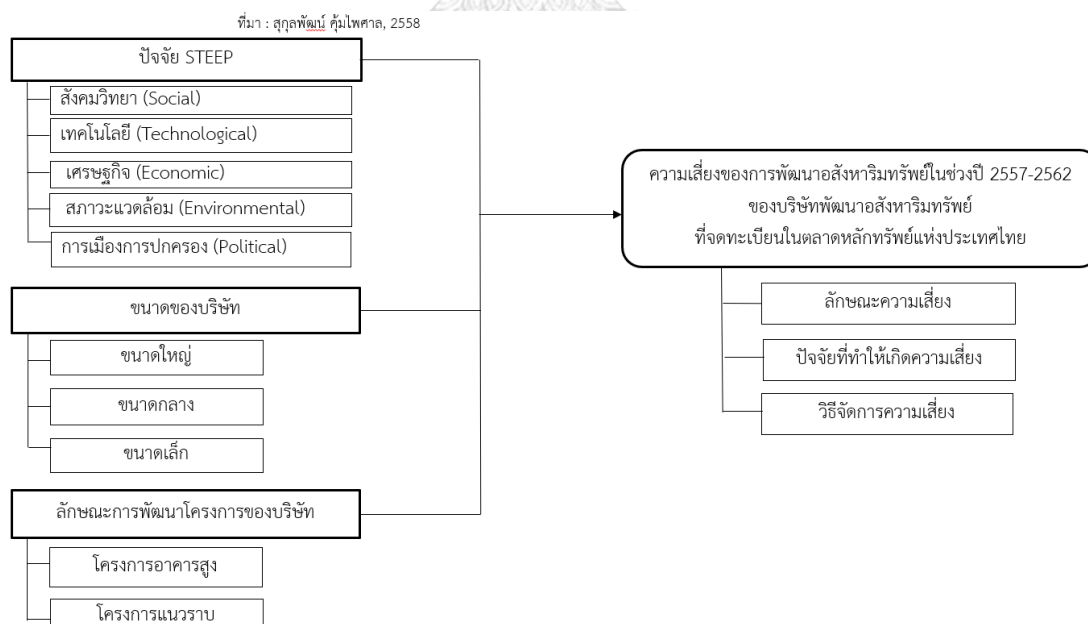
บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

จากการแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แสดงให้เห็นว่าการรับรู้และเข้าใจถึงความเสี่ยงของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งมีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาลักษณะความเสี่ยง ปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสี่ยง รวมถึงวิธีการจัดการความเสี่ยง โดยในบทนี้จะกล่าวถึงระเบียบวิธีการวิจัย ดังนี้

3.1. กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยนี้ได้กำหนดกรอบแนวคิดงานวิจัยที่สำคัญ ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ ปัจจัย STEEP ที่ประกอบไปด้วย สังคมวิทยา (Social) เทคโนโลยี (Technological) เศรษฐกิจ (Economic) สภาวะแวดล้อม (Environmental) การเมืองการปกครอง (Political) รวมถึงขนาดของบริษัทและลักษณะการพัฒนาโครงการของบริษัท ซึ่งทั้ง 3 ส่วนมีผลต่อความเสี่ยงของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ภาพที่ 4)



ภาพที่ 4 กรอบแนวคิดในงานวิจัย

ที่มา : ผู้วิจัย (2563)

3.2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.2.1. ประชากร

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดประชากรเป็นบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ กลุ่มอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง หมวดธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ โดยรวบรวมจากเว็บไซต์ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จำนวน 27 บริษัท (ข้อมูล ณ วันที่ 15 มกราคม พ.ศ. 2563) ดังแสดงในตารางที่ 5

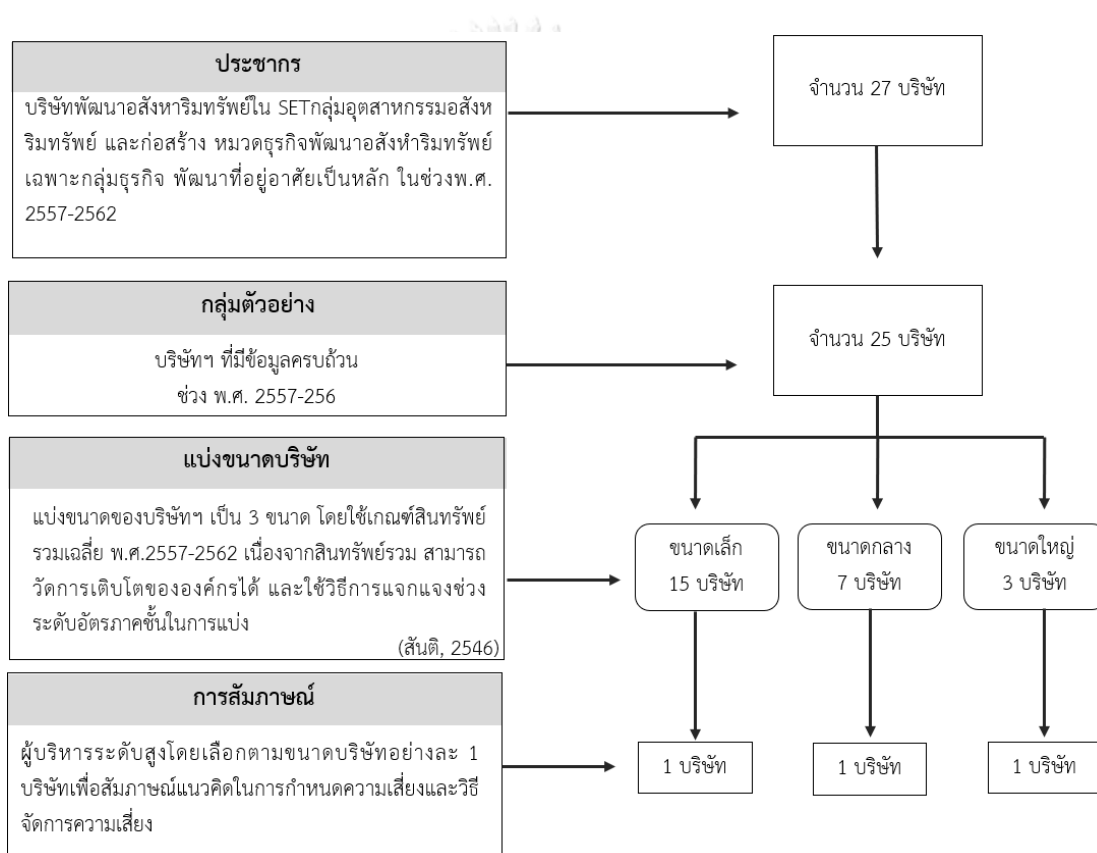
ตารางที่ 5 จำนวนบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ลำดับ	บริษัท	
1	ANAN	บริษัท อนันดา ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)
2	AP	บริษัท เอพี (ไทยแลนด์) จำกัด (มหาชน)
3	AWC	บริษัท แอสเสท เวิร์ด คอร์ป จำกัด (มหาชน)
4	ESTAR	บริษัท อีสเทอร์น สตาร์ เรียด เอสเตท จำกัด (มหาชน)
5	EVER	บริษัท เอเวอร์แลนด์ จำกัด (มหาชน)
6	GLAND	บริษัท แกรนด์ คาแนล แลนด์ จำกัด (มหาชน)
7	GOLD	บริษัท แผ่นดินทอง พร็อพเพอร์ตี้ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)
8	LALIN	บริษัท ลลิต พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน)
9	LH	บริษัท แลนด์แอนด์เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)
10	LPN	บริษัท แอล.พี.เอ็น.ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)
11	MJD	บริษัท เมเจอร์ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)
12	MK	บริษัท มั่นคงเคหะการ จำกัด (มหาชน)
13	NCH	บริษัท เอ็น. ซี. เฮ้าส์ซิง จำกัด (มหาชน)
14	NOBLE	บริษัท โนเบิล ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)
15	NUSA	บริษัท อนุศาสน์ จำกัด (มหาชน)
16	NVD	บริษัท เนอวานา ไดอิจัล จำกัด (มหาชน)
17	ORI	บริษัท ออริจิน พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน)
18	PF	บริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน)
19	PSH	บริษัท พฤษา โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน)
20	QH	บริษัท ควอลิตี้เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)
21	RICHY	บริษัท ริชชี เพลซ 2002 จำกัด (มหาชน)
22	RML	บริษัท ไรมอน แลนด์ จำกัด (มหาชน)
23	SC	บริษัท เอสซี แอสเสท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)
24	SENA	บริษัท เสนาดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)
25	SIRI	บริษัท แสนสิริ จำกัด (มหาชน)
26	SPALI	บริษัท สุภาลัย จำกัด (มหาชน)
27	UV	บริษัท ยูนิเวนเจอร์ จำกัด (มหาชน)

ที่มา: จากการเก็บข้อมูลของผู้วิจัย วันที่ 15 มกราคม 2563 จากเว็บไซต์ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

3.2.2. กลุ่มตัวอย่าง

กำหนดกลุ่มตัวอย่าง 25 บริษัท ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ กลุ่มอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง หมวดธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ และใช้เกณฑ์คัดเลือกบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่จดทะเบียนมากกว่าหรือเท่ากับ 6 ปี ตั้งแต่ ปี 2557 - 2562 และสัมภาษณ์บริษัทขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ขนาดละ 1 บริษัท เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกในเรื่องแนวคิดในการกำหนดความเสี่ยง ปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสียหาย และวิธีจัดการความเสี่ยง ดังแสดงในภาพที่ 5



ภาพที่ 5 ผังแสดงการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ที่มา : ผู้วิจัย (2564)

ผู้วิจัยใช้วิธีแบ่งขนาดของบริษัทฯ เป็น 3 ขนาด โดยใช้เกณฑ์สินทรัพย์รวมปี พ.ศ.2562 เนื่องจากสินทรัพย์รวมในปี 2562 แสดงถึงการเติบโตขององค์กร (สันติ กิระนันท์, 2546) รวมถึงแสดงถึงผลการดำเนินงานและทิศทางกลยุทธ์การเติบโตขององค์กร

ใช้วิธีการแจกแจงช่วงระดับอัตราภาคชั้นในการแบ่งกลุ่ม บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์จำนวน 25 บริษัท

$$\text{จำนวนอัตราภาคชั้น} = \frac{\text{พิสัย}}{\text{ความกว้างของอัตราภาคชั้น}}$$

$$\text{พิสัย} = \text{ข้อมูลสูงสุด} - \text{ข้อมูลต่ำสุด}$$

$$\text{พิสัย} = 113,139.05 - 4,102$$

$$= 109,037.05$$

แทนค่า

$$\begin{aligned} 3 &= \frac{109,037.05}{\text{ความกว้างของอัตราภาคชั้น}} \\ &= \underline{\underline{36,345.68}} \end{aligned}$$

สรุปได้ว่า ความกว้างของอัตราภาคชั้น เท่ากับ 36,345.68 ทำการปัดเลขตามหลักนัยสำคัญของหลักร้อย จะได้เท่ากับ 36,346 ซึ่งการแจกแจงความถี่ของอัตราภาคชั้นผู้วิจัยได้แบ่งรายได้ของทั้ง 25 บริษัท ออกเป็น 3 ขนาดบริษัท ดังนี้ (ตารางที่ 6)

ตารางที่ 6 ตารางแจกแจงความถี่เป็นอันตรภาคชั้น

ขนาดบริษัท	สินทรัพย์รวมปี 2562	ความถี่
ขนาดเล็ก	ต่ำกว่า 40,448	15
ขนาดกลาง	40,448 - 76,795	7
ขนาดใหญ่	76796- 113,142	3
	รวมทั้งสิ้น	25

ที่มา : ผู้วิจัย (2564)

สรุปได้ว่าบริษัทอสังหาริมทรัพย์ ประกอบด้วย บริษัทขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่
รายละเอียด ดังแสดงในตารางที่ 7

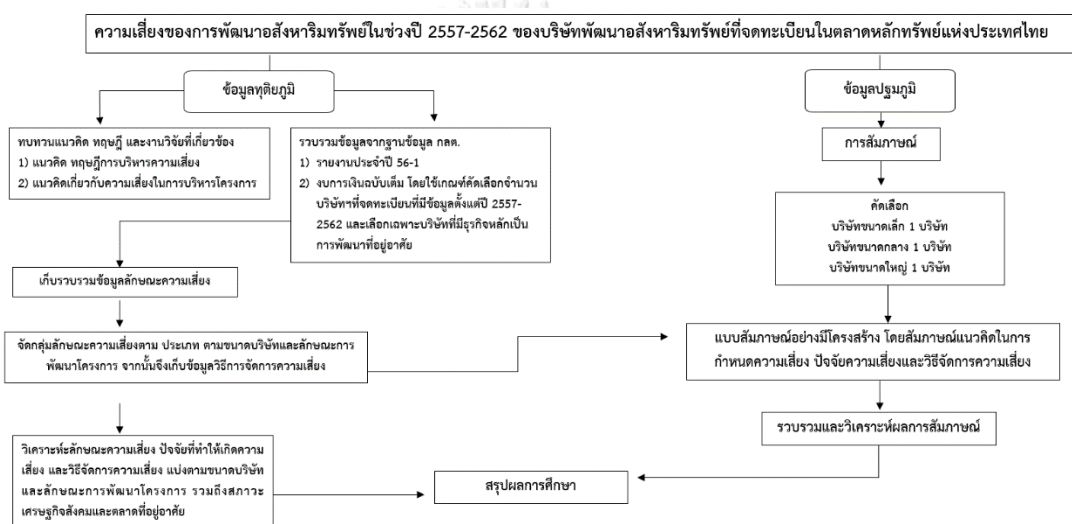
ตารางที่ 7 การแบ่งขนาดบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์โดยเรียงจากสินทรัพย์รวมปี 2562

ลำดับ	บริษัท	สินทรัพย์รวม ปี 2562	
บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็ก จำนวน 15 บริษัท ได้แก่			
1	NCH	บริษัท เอ็น. ซี. เฮาส์ซิง จำกัด (มหาชน)	4,102.00
2	RICHY	บริษัท ริชี เฟลช 2002 จำกัด (มหาชน)	6,522.04
3	ESTAR	บริษัท อีสเทอร์น สตาร์ เรียด เอสเตท จำกัด (มหาชน)	7,780.00
4	EVER	บริษัท เอเวอร์แลนด์ จำกัด (มหาชน)	9,893.34
5	NUSA	บริษัท อนุาศิริ จำกัด (มหาชน)	11,044.12
6	LALIN	บริษัท ลลิล พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน)	11,501.88
7	NVD	บริษัท เนอวานา ไดอิ จำกัด (มหาชน)	12,897.99
8	RML	บริษัท โรมอน แลนด์ จำกัด (มหาชน)	12,904.69
9	SENA	บริษัท เสนาดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)	15,098.14
10	MK	บริษัท มั่นคงเคหะการ จำกัด (มหาชน)	16,706.85
11	UV	บริษัท ยูนิเวนเจอร์ จำกัด (มหาชน)	19,538.64
12	MJD	บริษัท เมเจอร์ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)	19,592.68
13	NOBLE	บริษัท โนเบิล ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)	21,631.11
14	LPN	บริษัท แอล.พี.เอ็น.ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)	23,473.35
15	ORI	บริษัท ออริจิ้น พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน)	32,079.48
บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดกลาง จำนวน 7 บริษัท ได้แก่			
16	SC	บริษัท เอสซี แอสเสท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	45,082.71
17	GOLD	บริษัท แผ่นดินทอง พร็อพเพอร์ตี้ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)	47,198.10
18	ANAN	บริษัท อนันดา ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)	48,794.78
19	QH	บริษัท ควอลิตี้เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)	50,901.91
20	AP	บริษัท เอพี (ไทยแลนด์) จำกัด (มหาชน)	58,794.21
21	PE	บริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน)	59,064.54
22	SPALI	บริษัท สุภาลัย จำกัด (มหาชน)	60,511.44
บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดใหญ่ จำนวน 3 บริษัท ได้แก่			
23	PSH	บริษัท พุกกะา โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน)	86,781.55
24	SIRI	บริษัท แสนสิริ จำกัด (มหาชน)	108,366.02
25	LH	บริษัท แลนด์แอนด์เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)	113,139.05

ที่มา : ผู้วิจัย (2564)

3.3 ขั้นตอนดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นลักษณะระเบียบวิธีแบบศึกษาและรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากเอกสาร (Documentary Research) และทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากหนังสือ บทความ เอกสาร และเว็บไซต์ต่าง ๆ รวมถึงการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงในธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ โดยเลือกสัมภาษณ์ขนาดละ 1 บริษัท เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกในเรื่องการเปิดเผยความเสี่ยง ปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสี่ยง และวิธีจัดการความเสี่ยง ดังแสดงในผังการดำเนินงานวิจัยนี้ (ภาพที่ 6)



ภาพที่ 6 ผังแสดงขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลและระเบียบวิธีวิจัย
ที่มา : ผู้วิจัย (2564)

3.4. การรวบรวมข้อมูล

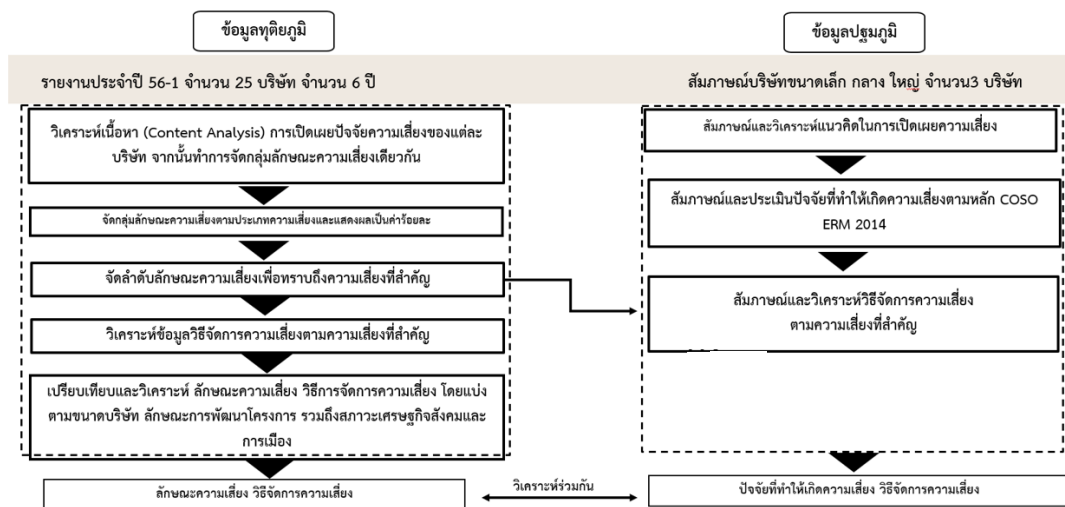
1) ศึกษาและรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Research) จากหนังสือ บทความ เอกสาร และเว็บไซต์ต่าง ๆ อาทิ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง, ความเสี่ยงของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์, สภาวะเศรษฐกิจสังคมและตลาดที่อยู่อาศัย เป็นต้น

2) รวบรวมข้อมูลลักษณะความเสี่ยง และการจัดการความเสี่ยง จากแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (56-1) โดยเก็บข้อมูลปัจจัยเสี่ยงของ 25 บริษัท จำนวน 6 ปี รวมทั้งสิ้น 150 เล่ม

5) สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงในธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ โดยเลือกสัมภาษณ์ขนาดบริษัทละ 1 บริษัท เพื่อเก็บข้อมูลแนวคิดในการกำหนดความเสี่ยง ปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสี่ยง และวิธีการจัดการความเสี่ยง

3.5. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูล 2 ส่วนที่สำคัญคือ ข้อมูลทุติยภูมิซึ่งได้เก็บรวบรวมลักษณะความเสี่ยงที่บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ได้เปิดเผยในแบบรายงานประจำปี (56-1) หัวข้อปัจจัยความเสี่ยง และข้อมูลปฐมภูมิจากการสัมภาษณ์บริษัทขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ จำนวน 3 บริษัท ซึ่งได้รวบรวมการเปิดเผยความเสี่ยง ปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสี่ยง และวิธีการจัดการความเสี่ยง จากนั้นผู้วิจัยจะนำข้อมูลทุติยภูมิและข้อมูลปฐมภูมิวิเคราะห์ร่วมกัน โดยมีรายละเอียดในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้ (ภาพที่ 9)



ภาพที่ 9 การวิเคราะห์ข้อมูล

ที่มา : ผู้วิจัย (2563)

3.5.1 การวิเคราะห์ลักษณะความเสี่ยง

- 1) กำหนดประเภทความเสี่ยงและคำนิยามความเสี่ยงในแต่ละประเภท
- 2) วิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) การเปิดเผยปัจจัยความเสี่ยงของแต่ละบริษัท จากนั้นทำการจัดกลุ่มลักษณะความเสี่ยงเดียวกันเพื่อการเทียบเคียงผลได้ชัดเจนมากขึ้น และให้รหัสของลักษณะความเสี่ยง
- 3) แปลงเนื้อหาลักษณะความเสี่ยงที่ปรากฏซ้ำเป็นค่าจำนวนความเสี่ยงโดยการนับจำนวน
- 4) คำนวณค่าร้อยละเพื่อการเปรียบเทียบจากจำนวนลักษณะความเสี่ยงที่เปิดเผยของลักษณะความเสี่ยงนั้นเทียบกับลักษณะความเสี่ยงที่เปิดเผยทั้งหมด
- 5) นำความเสี่ยงระดับสูงสุดที่ได้จากการคำนวณผลมาหาวิธีการจัดการความเสี่ยง
- 6) วิเคราะห์และเปรียบเทียบข้อมูลลักษณะความเสี่ยง แบ่งตามขนาดบริษัท และลักษณะการดำเนินธุรกิจ รวมถึงวิเคราะห์ร่วมกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองในช่วงปี 2557-2562
- 7) สรุปผลการศึกษาด้วย ตารางข้อมูล, แผนภูมิ และพรรณนาเชิงวิเคราะห์

3.5.2 การวิเคราะห์การจัดการความเสี่ยง

- 1) วิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และหาคำสำคัญของการจัดการความเสี่ยง
- 2) จัดกลุ่มคำสำคัญของการจัดการความเสี่ยง เพื่อการเทียบเคียงผลได้ชัดเจนมากขึ้น และให้รหัสของการจัดการความเสี่ยง
- 3) นับจำนวนวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้น
- 4) คำนวณค่าร้อยละ โดยคำนวณจากจำนวนวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ต่อวิธีการจัดการความเสี่ยงทั้งหมด เพื่อการเปรียบเทียบและวิเคราะห์ข้อมูล
- 5) วิเคราะห์การจัดการความเสี่ยงร่วมกับการจัดการความเสี่ยงที่ได้จากการสัมภาษณ์
- 6) สรุปผลการศึกษาด้วย ตารางข้อมูล, แผนภูมิ และพรรณนาเชิงวิเคราะห์

3.6. แผนดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ใช้เวลาตั้งแต่เดือน สิงหาคม 2563 ถึง เดือนมิถุนายน 2564 รวมทั้งสิ้น 11 เดือน ดังแสดงในตารางที่ 8

ตารางที่ 8 แผนดำเนินงานวิจัย

กิจกรรม	ปี 2563					ปี 2564					
	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.
1. ศึกษาทบทวน วรรณกรรม	■										
2. เก็บข้อมูล จัดหมวดหมู่ วิเคราะห์เบื้องต้น	■										
3. นำเสนอโครงร่างวิทยานิพนธ์		■									
4. สัมภาษณ์ เก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์สรุปผล			■	■	■	■	■	■	■	■	■
5. เขียนบทที่ 1-6				■	■	■	■	■	■	■	■
6. เขียนบทความทางวิชาการ									■	■	■
7. ส่งบทความทางวิชาการ										■	■
8. นัดสนทนาระดมความคิดเห็น										■	■
9. ทำจดหมายขอสอบวิทยานิพนธ์										■	■
10. ส่งเล่มวิทยานิพนธ์											■
10. สอบวิทยานิพนธ์											■

ที่มา : ผู้วิจัย (2564)



บทที่ 4

ลักษณะความเสี่ยงของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ในระหว่างปี 2557 – 2562

จากการเก็บรวบรวมลักษณะความเสี่ยงของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ในช่วงปี 2557 - 2562 ในบทนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการศึกษาที่สำคัญคือ ลักษณะความเสี่ยงของบริษัทขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยผู้วิจัยได้อธิบายลักษณะความเสี่ยงแบ่งตามประเภทความเสี่ยงของธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ วิเคราะห์ความแตกต่างของความเสี่ยงในแต่ละขนาดบริษัท รวมถึงวิเคราะห์ความแตกต่างของความเสี่ยงในลักษณะการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างกัน ซึ่งผลการศึกษาในบทนี้จะเป็นข้อมูลสำคัญสำหรับการวิเคราะห์ปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสี่ยง และวิธีการจัดการความเสี่ยงในบทต่อไป ผลการศึกษารูปได้ดังนี้

4.1 ลักษณะความเสี่ยงบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ในช่วงปี 2557-2562

4.1.1 ลักษณะความเสี่ยงบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

จากการศึกษาพบว่า บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ จำนวน 25 บริษัท มีการเปิดเผยความเสี่ยงของการดำเนินธุรกิจในรูปแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (56-1) ช่วงปี 2557-2562 โดยผู้วิจัยสามารถแบ่งความเสี่ยงได้ 4 ประเภท คือ ความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise Risk) ความเสี่ยงด้านตลาดและกฎระเบียบข้อบังคับ (Market and Regulatory Risks) ความเสี่ยงธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ (Property Risk) และความเสี่ยงอื่นๆ ซึ่งเป็นการแบ่งตามกรอบการทบทวนวรรณกรรมที่ได้ศึกษามา รายละเอียด ดังนี้ (ภาพที่ 10)

- 1) ความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise Risk) คือ ความเสี่ยงที่กระทบต่อองค์กรซึ่งเกิดจากลักษณะและการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจ โดยกระทบต่อรายได้และเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้รวมถึงความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) ความเสี่ยงธุรกิจ (Business Risk) และความเสี่ยงจากความผันผวนของเศรษฐกิจ (Economics Risk)
- 2) ความเสี่ยงด้านตลาดและกฎระเบียบข้อบังคับ (Market and Regulatory Risks) คือ ความเสี่ยงจากวัฏจักรของตลาดซึ่งมีความแตกต่างกันของแต่ละพื้นที่อย่างมีนัยสำคัญระหว่างอุปทานของพื้นที่และความต้องการที่อยู่อาศัยในพื้นที่นั้น รวมถึงความเสี่ยงด้านกฎหมาย กฎระเบียบและข้อบังคับ

- 3) ความเสี่ยงธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ (Property Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาโครงการรวมถึงความเสี่ยงจากขั้นตอนการก่อสร้าง ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเฉพาะธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เป็นหลัก
- 4) ความเสี่ยงอื่นๆ คือ ความเสี่ยงที่นอกเหนือจากความเสี่ยงที่กล่าวมา ทั้ง 3 ประเภท

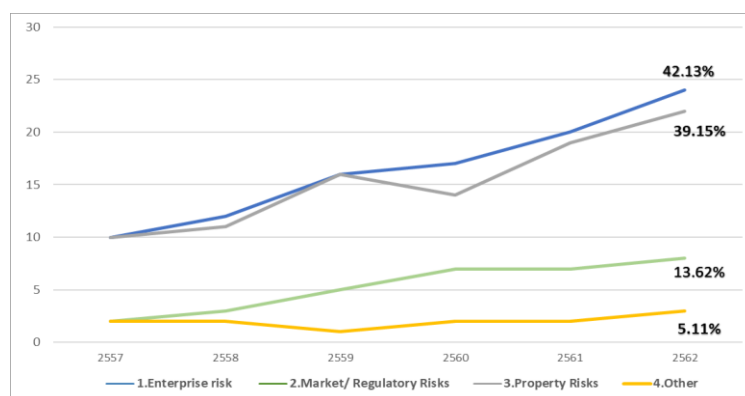
โดยความเสี่ยงทั้ง 4 ประเภทดังกล่าว ครอบคลุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นทั้งหมดในธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ จะเห็นได้ว่า บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เปิดเผยความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise Risk) สูงที่สุด คิดเป็นร้อยละ 42.13 ของความเสี่ยงทั้งหมดที่เปิดเผย โดยบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์มีลักษณะความเสี่ยงประเภทนี้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในทุกปี

รองลงมาคือความเสี่ยงธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ (Property Risk) เปิดเผยมากถึงร้อยละ 39.51 ของความเสี่ยงทั้งหมดที่เปิดเผย โดยลักษณะความเสี่ยงประเภทนี้มีการเปิดเผยเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในปี 2557-2559 และลดลงในปี 2560 จากนั้นมีการเปิดเผยเพิ่มสูงขึ้นในปี 2561-2562

ในขณะที่ความเสี่ยงด้านตลาดและกฎระเบียบข้อบังคับ (Market and Regulatory Risks) มีการเปิดเผยร้อยละ 13.62 ของความเสี่ยงทั้งหมดที่เปิดเผย โดยมีการเปิดเผยความเสี่ยงประเภทนี้ในระดับต่ำ แต่ยังเพิ่มขึ้นในอัตราค่าที่ ตั้งแต่ปี 2557-2563 และมีการเปิดเผยสูงที่สุดในปี 2560

สำหรับความเสี่ยงอื่นๆ มีการเปิดเผยความเสี่ยงประเภทนี้ในระดับต่ำ คิดเป็นร้อยละ 5.11 ของความเสี่ยงทั้งหมดที่เปิดเผย โดยมีการเปิดเผยความเสี่ยงในอัตราค่าที่ตั้งแต่ปี 2557-2562 โดยพบว่าในปี 2559 เป็นปีที่มีการเปิดเผยความเสี่ยงต่ำที่สุด

สะท้อนให้เห็นว่าบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์มีการเปิดเผยความเสี่ยงที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจซึ่งเป็นความเสี่ยงประเภทความเสี่ยงระดับองค์กรเป็นส่วนใหญ่



ภาพที่ 10 แผนภูมิแสดงประเภทความเสี่ยงของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

ที่มา : ผู้วิจัย (2563)

4.1.2 การเปิดเผยความเสี่ยงตามหลัก COSO ERM 2017

จากการสัมภาษณ์ที่ปรึกษาด้านการบริหารความเสี่ยงองค์กรและตรวจสอบภายใน บริษัท ออริจิ้น พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน) พบว่า บริษัทได้นำทฤษฎีการบริหารความเสี่ยง COSO ERM 2017 มาใช้ในการบริหารความเสี่ยงองค์กร บริษัท ตระหนักดีว่าการดำเนินธุรกิจภายใต้สภาวะความไม่แน่นอนจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการที่ดีและด้วยการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่เหมาะสม ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามวัตถุประสงค์และบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยการรับรู้ ตระหนักและเข้าใจถึงโอกาสและความเสี่ยง รวมถึงกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม คณะกรรมการบริษัทจึงได้กำหนดนโยบาย กรอบการบริหารความเสี่ยงและแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจนเพื่อเป็นแนวปฏิบัติให้กับบุคลากรในองค์กร โดยมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่งานบริหารความเสี่ยง หน่วยงานตรวจสอบภายใน และหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk owners) ดำเนินงาน เชื่อมโยงกัน เพื่อให้สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร อย่างเป็นระบบ มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลครอบคลุมประเด็นความเสี่ยงที่สำคัญขององค์กร ตลอดจนมีระบบในการติดตามและตรวจสอบผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยง พร้อมเฝ้าระวัง ความเสี่ยงใหม่ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา เพื่อลดโอกาสที่จะทำให้เกิดความสูญเสียในกรณีที่ความเสี่ยงเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ หรือสร้างโอกาสใหม่ทางธุรกิจให้กับองค์กร

จากการสัมภาษณ์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริหารความเสี่ยง บริษัท อนันดา ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) พบว่า บริษัทตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงซึ่งเป็นส่วนสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี และสนับสนุนส่งเสริมให้บริษัทบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ การบริหารความเสี่ยงจะทำให้บริษัทมองเห็นโอกาส และอุปสรรคที่คาดว่าจะเกิดขึ้น และสามารถเตรียมแผนป้องกันและควบคุมผลกระทบล่วงหน้าและลดเหตุการณ์ที่ไม่คาดหมายที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการโดยใช้ทรัพยากรที่เหมาะสม หรือปรับแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจ ทั้งในเชิงรุกและเชิงรับได้อย่างทันท่วงที โดยบริษัทดำเนินธุรกิจภายใต้ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัทและตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย โดยกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำแผนกลยุทธ์ แผนธุรกิจประจำปี การลงทุน การดำเนินงานและการตัดสินใจประจำวัน รวมถึงการบริหารโครงการต่างๆ

จากการสัมภาษณ์ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ฝ่ายนักลงทุนสัมพันธ์บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) พบว่า บริษัทให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งกับการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management) ควบคู่กับการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainability Development) ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยให้มีการ

ทบทวนความเสี่ยง (Risk Monitoring) อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ทั้งประเด็นความเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปี (Corporate Risks) และประเด็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ (Emerging Risks) ที่อาจมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อการดำเนินงานของบริษัทฯ รวมถึงพิจารณาแผนการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม (Risk Response Plan) ของหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)

ทั้งนี้ บริษัท ออริจิ้น พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน) บริษัท อนันดา ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) และบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) มีกระบวนการเปิดเผยความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจที่เหมือนกัน โดยเป็นไปตามทฤษฎีการบริหารความเสี่ยงของ COSO ERM 2017 โดยมีขั้นตอน ดังนี้

- 1) ระบุความเสี่ยง (Identifies Risk) เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ร่วมกัน ระบุความเสี่ยง ที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร
- 2) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) พิจารณาจากการประเมินโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) เพื่อให้ทราบถึงระดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่เกิดขึ้น
- 3) การจัดลำดับความเสี่ยง (Risks Prioritizes) โดยจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง เพื่อทราบถึงความเสี่ยงในระดับสูงที่มีนัยสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ รวมถึงจัดลำดับความสำคัญ เพื่อวิเคราะห์ว่าความเสี่ยงใดควรได้รับการจัดการอย่างเร่งด่วน
- 4) หลังจากการจัดลำดับความเสี่ยง (Risks Prioritizes) จะได้ความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญต่อองค์กร โดยหน่วยงานบริหารความเสี่ยงหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้ความเห็นชอบและเปิดเผยในรูปแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (56-1)

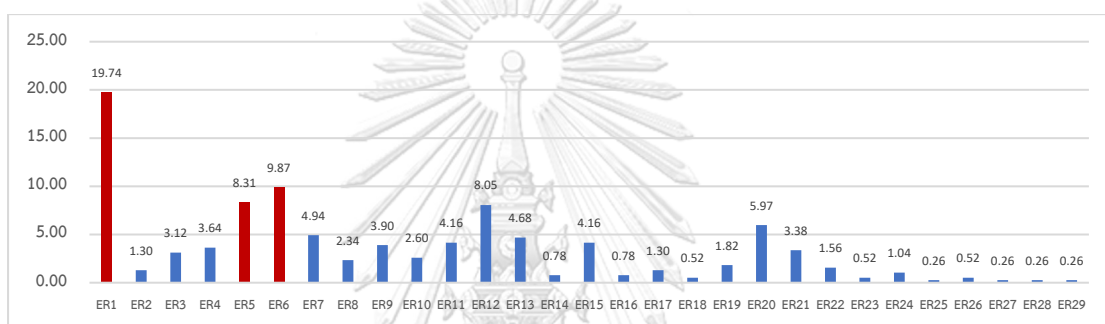
4.2 ลักษณะความเสี่ยงบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ในช่วงปี 2557-2562

จากการที่ผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลการเปิดเผยความเสี่ยงในรูปแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (56-1) จำนวน 25 บริษัท โดยแบ่งเป็น บริษัทขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่โดยใช้การถอดความของการเปิดเผยความเสี่ยงในแบบรายงานประจำปี (56-1) โดยดูตามหัวข้อที่มีการเปิดเผย จากนั้นได้นำแต่ละหัวข้อบันทึกลงในตาราง เปรียบเทียบและนับจำนวนการเปิดเผยความเสี่ยงที่มีการเปิดเผย เพื่อวิเคราะห์เป็นค่าร้อยละ และวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ในช่วงปี 2557-2562 ผู้วิจัยพบว่า

4.2.1 ลักษณะความเสี่ยงแบ่งตามประเภทความเสี่ยง

จากการศึกษาพบว่า บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์มีลักษณะความเสี่ยงแบ่งตามประเภทความเสี่ยง 4 ประเภท โดยผู้วิจัยได้วิเคราะห์ต่อถึงลักษณะความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในแต่ละประเภท สรุปได้ดังนี้

(1) ความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise Risk) พบว่า มีลักษณะความเสี่ยง 29 ความเสี่ยง โดยความเสี่ยงที่บริษัทเปิดเผยในระดับสูงสุด ได้แก่ ความเสี่ยงจากความผันผวนทางเศรษฐกิจ คิดเป็น 19.74 % รองลงมาคือ ความเสี่ยงจากการเข้าถึงแหล่งเงินทุนและความเสี่ยงจากภาวะทางการเมือง คิดเป็น 9.87% และ 8.31% ตามลำดับ (ภาพที่ 11)



ภาพที่ 11 ความเสี่ยงระดับองค์กร

ที่มา : ผู้วิจัย (2564)

ผู้วิจัยจัดกลุ่มลักษณะความเสี่ยงทั้ง 29 ความเสี่ยง ได้ 4 กลุ่ม ได้แก่

- 1) ด้านการเงิน คือ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการเงิน และความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการวางโครงสร้างทางการเงินของธุรกิจ รวมถึงความเสี่ยงทางด้านการเงินจากปัจจัยภายนอก เช่น นโยบายภาครัฐ เป็นต้น
- 2) ด้านเศรษฐกิจและการเมือง คือ ความเสี่ยงที่เป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงจากเศรษฐกิจและการเมือง หรือปัจจัยภายนอกอื่นเป็นผลมาจากความผันผวนของเศรษฐกิจ
- 3) ด้านเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและความเสี่ยงที่กระทบต่อสิ่งแวดล้อม
- 4) การดำเนินนโยบายของบริษัท คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากแผนการดำเนินงาน การกำหนดนโยบายหรือกลยุทธ์ของบริษัท

โดยจะเห็นได้ว่าลักษณะความเสี่ยงด้านการเงิน เป็นลักษณะความเสี่ยงที่พบมากที่สุดในความเสียงระดับองค์กร (ตารางที่ 9)

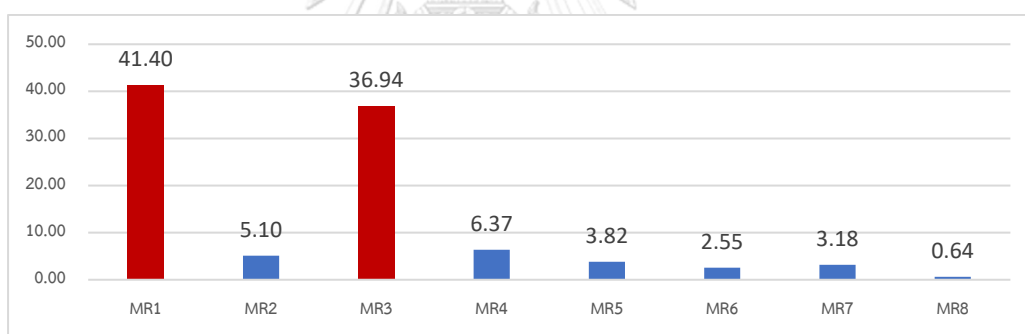
ตารางที่ 9 ความเสียงระดับองค์กร

ความเสียงระดับองค์กร		กลุ่มความเสียง
ER1	ความเสียงจากความผันผวนทางเศรษฐกิจ	เศรษฐกิจและการเมือง
ER5	ความเสียงจากสภาวะทางการเมือง	เศรษฐกิจและการเมือง
ER4	ความเสียงจากนโยบายในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ	ดำเนินนโยบายของบริษัท
ER12	ความเสียงจากการที่บริษัทมีกลุ่มผู้ถือหุ้นรายใหญ่	ดำเนินนโยบายของบริษัท
ER21	ความเสียงด้านทรัพยากรบุคคล	ดำเนินนโยบายของบริษัท
ER23	ความเสียงจากการลงทุนในธุรกิจใหม่	ดำเนินนโยบายของบริษัท
ER24	ความเสียงจากการดำเนินธุรกิจในต่างประเทศ	ดำเนินนโยบายของบริษัท
ER25	ความเสียงด้านกลยุทธ์การเติบโตและการดำเนินธุรกิจรูปแบบใหม่	ดำเนินนโยบายของบริษัท
ER27	ความเสียงทางด้านอัตลักษณ์ของบริษัท (Brand Character)	ดำเนินนโยบายของบริษัท
ER2	ความเสียงเรื่องการปฏิเสธสินเชื่อรายย่อยจากสถาบันการเงิน	ด้านการเงิน
ER3	ความเสียงจากการชำระคืนเงินกู้สถาบันการเงิน และหุ้นกู้ถึงกำหนดชำระคืน	ด้านการเงิน
ER6	ความเสียงจากการเข้าถึงแหล่งเงินทุน	ด้านการเงิน
ER7	ความเสียงจากอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ยืม และความเข้มงวดในการพิจารณาสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์	ด้านการเงิน
ER8	ความเสียงจากการลดลงของมูลค่าเงินลงทุนระยะยาว	ด้านการเงิน
ER9	ความเสียงจากการให้กู้ยืมเงินแก่บริษัทย่อย	ด้านการเงิน
ER10	ความเสียงจากภาวะผูกพันในการออกตราสารหนี้	ด้านการเงิน
ER11	ความเสียงเกี่ยวกับความสามารถในการชำระหนี้ให้แก่เจ้าหนี้	ด้านการเงิน
ER16	ความเสียงจากการลดลงของราคาหุ้น	ด้านการเงิน
ER18	ความเสียงเนื่องจากการรักษาอัตราส่วนหนี้สินสุทธิต่อส่วนของผู้ถือหุ้น	ด้านการเงิน
ER19	ความเสียงจากการค้าประกันหนี้สินแก่บริษัทย่อยและบริษัทที่เกี่ยวข้องกัน	ด้านการเงิน
ER20	ความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย	ด้านการเงิน
ER22	ความเสียงจากต้นทุนทางการเงิน	ด้านการเงิน
ER28	ความเสียงจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายทางการเงินของธนาคารแห่งประเทศไทย	ด้านการเงิน
ER13	ความเสียงจากเครือข่ายสังคมออนไลน์ (Social Network)	เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม

ความเสี่ยงระดับองค์กร		กลุ่มความเสี่ยง
ER17	ความเสี่ยงทางด้านความตื่นตัวต่อผลกระทบที่มีต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม	เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม
ER26	ความเสี่ยงจากการโจมตีทางไซเบอร์หรือการหยุดชะงักที่สำคัญของระบบไอที	เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม

ที่มา : ผู้วิจัย (2564)

(2) ความเสี่ยงด้านตลาดและกฎระเบียบข้อบังคับ (Market and Regulatory Risks) พบว่ามีลักษณะความเสี่ยงทั้งสิ้น 8 ความเสี่ยง โดยความเสี่ยงที่บริษัทฯ เปิดเผยในระดับสูงสุด ได้แก่ ความเสี่ยงจากการปรับเปลี่ยนกฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ อสังหาริมทรัพย์ คิดเป็น 41.40 % รองลงมาคือ ความเสี่ยงจากมาตรการควบคุมอัตราส่วนเงินให้สินเชื่อต่อมูลค่าหลักประกัน (Loan to value : LTV) และการปล่อยสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์ คิดเป็น 36.94 (ภาพที่ 12)



ภาพที่ 12 ความเสี่ยงด้านตลาดและกฎระเบียบข้อบังคับ

ที่มา : ผู้วิจัย (2564)

ผู้วิจัยจัดกลุ่มลักษณะความเสี่ยงทั้ง 8 ความเสี่ยง ได้ 3 กลุ่ม ได้แก่

- 1) ด้านกฎหมายและข้อบังคับ คือความเสี่ยงที่เกิดจากการดำเนินธุรกิจของบริษัทที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับ รวมถึงการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด หรือเพิกเฉยต่อข้อกำหนด อันสร้างความเสียหายต่อองค์กร
- 2) ด้านความขัดแย้งทางผลประโยชน์และการฟ้องร้อง คือความเสี่ยงที่เกิดจากการดำเนินธุรกิจและเกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์จากคู่กรณี ซึ่งอาจนำมาสู่การฟ้องร้อง

3) ด้านทุจริตและคอร์รัปชัน คือความเสี่ยงที่เกิดจากการแสวงหาผลประโยชน์ที่มีควรได้ โดยชอบด้วยกฎหมายสำหรับตนเองหรือ ผู้อื่น

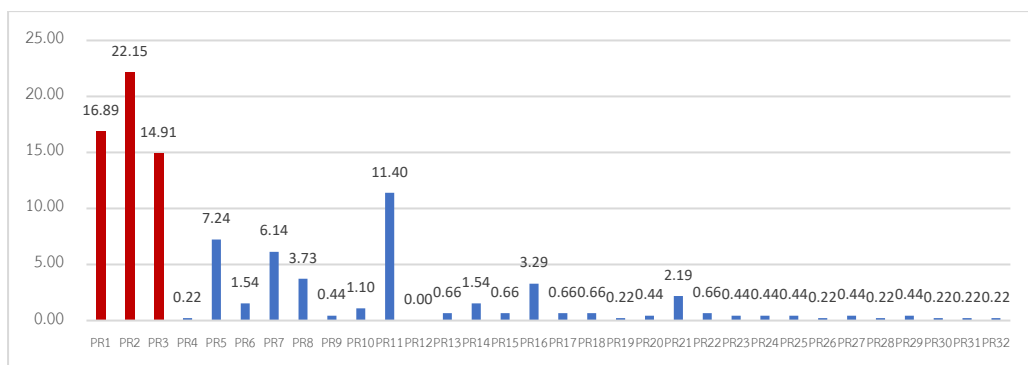
โดยจะเห็นได้ว่าลักษณะความเสี่ยงด้านกฎหมายและข้อบังคับพบมากที่สุดในความเสี่ยงด้านตลาดและกฎระเบียบข้อบังคับ (ตารางที่ 10)

ตารางที่ 10 ความเสี่ยงความเสี่ยงด้านตลาดและกฎระเบียบข้อบังคับ

ความเสี่ยงด้านตลาดและกฎระเบียบข้อบังคับ		กลุ่มความเสี่ยง
MR1	ความเสี่ยงจากการปรับเปลี่ยนกฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจอสังหาริมทรัพย์	กฎหมายและข้อบังคับ
MR3	ความเสี่ยงจากมาตรการควบคุมอัตราส่วนเงินให้สินเชื่อต่อมูลค่าหลักประกัน (Loan to value : LTV) และการปล่อยสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์	กฎหมายและข้อบังคับ
MR5	ความเสี่ยงจากโครงการคอนโดมิเนียมไม่ผ่านความเห็นชอบ EIA	กฎหมายและข้อบังคับ
MR7	ความเสี่ยงจากการบังคับใช้พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล	กฎหมายและข้อบังคับ
MR8	ความเสี่ยงอันเนื่องมาจากความผิดพลาดของการดำเนินงานที่ขัดต่อกฎระเบียบ	กฎหมายและข้อบังคับ
MR6	ความเสี่ยงจากความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Conflict of Interest)	ความขัดแย้งทางผลประโยชน์และฟ้องร้อง
MR2	ความเสี่ยงจากการฟ้องร้อง	ความขัดแย้งทางผลประโยชน์และฟ้องร้อง
MR4	ความเสี่ยงด้านทุจริตและคอร์รัปชัน	ทุจริตและคอร์รัปชัน

ที่มา : ผู้วิจัย (2564)

(3) ความเสี่ยงธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ (Property Risk) พบว่ามีลักษณะความเสี่ยงทั้งสิ้น 27 ความเสี่ยง โดยความเสี่ยงที่บริษัทฯ เปิดเผยในระดับสูงสุด ได้แก่ ความเสี่ยงจากแนวโน้มต้นทุนการก่อสร้างที่สูงขึ้น คิดเป็น 22.15 % รองลงมาคือ ความเสี่ยงจากการจัดหาที่ดิน และความเสี่ยงเรื่องการขาดแคลนผู้รับเหมาและแรงงานฝีมือ คิดเป็น 16.89% และ 14.91% ตามลำดับ (ภาพที่ 13)



ภาพที่ 13 ความเสี่ยงธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

ที่มา : ผู้วิจัย (2564)

ผู้วิจัยได้จัดกลุ่มลักษณะความเสี่ยงทั้ง 27 ความเสี่ยง ได้ 3 กลุ่มได้แก่

- 1) ช่วงก่อนพัฒนาโครงการ คือ ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในช่วงก่อนการเริ่มพัฒนาโครงการ เช่น ความเสี่ยงจากการจัดหาที่ดิน เป็นต้น
- 2) ช่วงพัฒนาโครงการ คือ ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในช่วงพัฒนาโครงการ โดยส่วนมากเป็น ความเสี่ยงที่เกิดจากการก่อสร้าง ผู้รับเหมา แรงงาน เป็นต้น
- 3) ช่วงหลังพัฒนาโครงการ คือ ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในช่วงหลังพัฒนาโครงการ ทั้งคุณภาพ งาน การตลาดและขาย

โดยจะเห็นได้ว่าลักษณะความเสี่ยงช่วงก่อนพัฒนาโครงการ พบมากที่สุดในประเทศ ความเสี่ยงธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ (ตารางที่ 11)

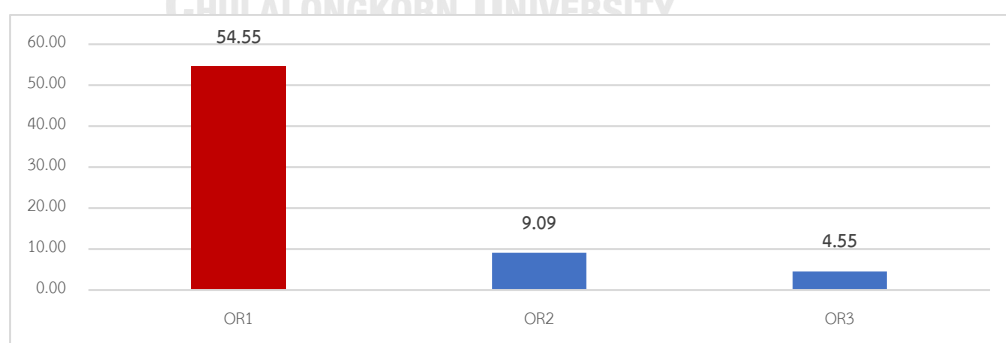
ตารางที่ 11 ความเสี่ยงธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

ความเสี่ยงธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์		กลุ่มความเสี่ยง
PR1	ความเสี่ยงจากการจัดหาที่ดิน	ก่อนพัฒนาโครงการ
PR20	ความเสี่ยงจากภาวะผูกพันตามสัญญาซื้อที่ดิน และสัญญาเช่าดำเนินการ	ก่อนพัฒนาโครงการ
PR5	ความเสี่ยงจากการสร้างบ้านก่อนขาย	ก่อนพัฒนาโครงการ
PR9	ความเสี่ยงทางการตลาดจากการขยายการพัฒนาโครงการไปยังภูมิภาคอื่นๆ	ก่อนพัฒนาโครงการ
PR10	ความเสี่ยงจากการขายบ้านก่อนสร้างเสร็จ (Presale)	ก่อนพัฒนาโครงการ
PR23	ความเสี่ยงที่บริษัทรับรู้อยู่ได้จากคอนโดมิเนียมเป็นหลัก	ก่อนพัฒนาโครงการ
PR18	ความเสี่ยงด้านการบริหารต้นทุน	ก่อนพัฒนาโครงการ
PR2	ความเสี่ยงจากแนวโน้มต้นทุนการก่อสร้างที่สูงขึ้น	ก่อนพัฒนาโครงการ
PR12	ความเสี่ยงจากการพึ่งพิงผู้รับเหมา (Contractor) น้อยราย	ก่อนพัฒนาโครงการ
PR26	ความเสี่ยงจากการพึ่งพิงบุคลากรที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน	ก่อนพัฒนาโครงการ /พัฒนาโครงการ
PR11	อุตสาหกรรมมีการแข่งขันสูง	ก่อนพัฒนาโครงการ /พัฒนาโครงการ

ความเสี่ยงธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์		กลุ่มความเสี่ยง
PR6	ความเสี่ยงจากการชะลอโครงการของบริษัท	ก่อนพัฒนาโครงการ /พัฒนาโครงการ
PR3	ความเสี่ยงเรื่องการขาดแคลนผู้รับเหมาและแรงงานฝีมือ	พัฒนาโครงการ
PR7	ความเสี่ยงจากปัญหาความล่าช้าและคุณภาพผลงานในการก่อสร้าง	พัฒนาโครงการ
PR16	ความเสี่ยงด้านการก่อสร้างและพัฒนาโครงการ	พัฒนาโครงการ
PR22	ความเสี่ยงจากภาวะวิกฤตอันส่งผลต่อความไม่ปลอดภัยของโครงการก่อสร้าง	พัฒนาโครงการ
PR24	ความเสี่ยงจากการเกิดอุบัติเหตุในการทำงานอันก่อให้เกิดการสูญเสียชีวิต	พัฒนาโครงการ
PR27	ความเสี่ยงจากการก่อสร้างกระทบชุมชนข้างเคียง	พัฒนาโครงการ
PR13	ความเสี่ยงจากการที่ผลประโยชน์การขึ้นอยู่กับโครงการที่กำลังพัฒนาอยู่	พัฒนาโครงการ
PR19	ความเสี่ยงด้านต้นทุนการบริหารจัดการอาคาร	หลังพัฒนาโครงการ
PR4	ความเสี่ยงเรื่องการค้างรับชำระเงินจากลูกค้า	หลังพัฒนาโครงการ
PR8	ความเสี่ยงจากการมีสินค้าคงเหลือ	หลังพัฒนาโครงการ
PR21	ความเสี่ยงด้านการตลาดและการขาย	หลังพัฒนาโครงการ
PR25	ความเสี่ยงจากการทรุดโทรมหรือล้าสมัยของบ้านและคอนโดมิเนียมคงเหลือ	หลังพัฒนาโครงการ
PR17	ความเสี่ยงจากการที่ผลประโยชน์การในอนาคตไม่ตรงตามเป้าหมาย	หลังพัฒนาโครงการ
PR14	ความเสี่ยงจากการที่ผลประโยชน์การในอนาคตไม่ตรงตามเป้าหมายจากลูกค้าไม่โอน	หลังพัฒนาโครงการ
PR15	ความเสี่ยงจากการพึ่งพิงลูกค้ารายใหญ่	หลังพัฒนาโครงการ

ที่มา : ผู้วิจัย (2564)

(4) ความเสี่ยงอื่นๆ พบว่า ลักษณะความเสี่ยงประเภทอื่นๆที่ไม่ได้อยู่ใน 3 ประเภทความเสี่ยงข้างต้น มีลักษณะความเสี่ยงทั้งสิ้น 3 ความเสี่ยง โดยความเสี่ยงที่บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เปิดเผยในระดับสูงสุด ได้แก่ ความเสี่ยงเกี่ยวกับภัยธรรมชาติคิดเป็น 54.55 % รองลงมาคือ ความเสี่ยงที่จะเกิดใหม่ (Emerging Risk) คิดเป็น 9.09 % และความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ คิดเป็น 4.55% (ภาพที่ 14)



ภาพที่ 14 ความเสี่ยงอื่นๆ

ที่มา : ผู้วิจัย (2564)

4.2.2 ลักษณะความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในช่วงปี 2557-2562

จากการศึกษาพบว่า ในช่วงปี 2557-2562 บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เปิดเผยความเสี่ยงท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ดังต่อไปนี้ (ตารางที่ 12)

ในช่วงปี 2557-2561 ถึงแม้สภาวะเศรษฐกิจจะมีความผันผวน ทั้งเศรษฐกิจขยายตัวและชะลอตัว แต่ความเสี่ยงจากแนวโน้มต้นทุนการก่อสร้างที่สูงขึ้น เป็นความเสี่ยงที่เปิดเผยในระดับสูงสุดของทุกปี และลดลงในปี 2562 เนื่องจากเป็นปีที่มีอุปทานล้นตลาด บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ชะลอการพัฒนาโครงการ ในขณะที่เดียวกันความเสี่ยงจากการจัดหาที่ดินเป็นความเสี่ยงที่บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เปิดเผยในทุกปี

ทั้งนี้ จะเห็นได้ว่าในปี 2557 เกิดการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองในประเทศโดยการบริหารของคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) เศรษฐกิจมีการชะลอตัวจากช่วงปีก่อนหน้า ซึ่งทำให้บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เปิดเผยความเสี่ยงจากสภาวะทางการเมือง และความเสี่ยงจากความผันผวนทางเศรษฐกิจ ตั้งแต่ปี 2557-2558 และความเสี่ยงจากสภาวะทางการเมืองลดลงในปี 2559 เนื่องจากสถานการณ์การเมืองมีการผ่อนคลาย โดยในปี 2559 อุปสงค์ที่อยู่อาศัยขยายตัวเร่งขึ้นจากมาตรการกระตุ้นของภาครัฐ ส่งผลให้ปี 2560 อสังหาริมทรัพย์ปรับตัวดีขึ้นจากปีก่อนทั้งด้านอุปสงค์และอุปทาน จนทำให้อสังหาริมทรัพย์เกิดการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นในปี 2561 จากอุปสงค์ของผู้บริโภคที่เพิ่มขึ้นจากความเชื่อมั่นด้านเศรษฐกิจ ทำให้ธนาคารแห่งประเทศไทยประกาศใช้ มาตรการกำกับดูแลสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย (LTV) ซึ่งจะเห็นได้ว่าปี 2550-2562 บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เปิดเผยความเสี่ยงจากมาตรการควบคุมอัตราส่วนเงินให้สินเชื่อต่อมูลค่าหลักประกัน (Loan to value : LTV) และการปล่อยสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์

ตารางที่ 12 ลักษณะความเสี่ยงในช่วงปี 2557-2562

ปี	ความเสี่ยงที่เปิดเผยมากที่สุด	% ต่อความเสี่ยงทั้งหมด
2557 เศรษฐกิจชะลอตัวเนื่องจากสถานการณ์ทางการเมืองตลาดอสังหาริมทรัพย์หดตัวทั้งด้านอุปสงค์และอุปทาน	ความเสี่ยงจากแนวโน้มต้นทุนการก่อสร้างที่สูงขึ้น	66.67
	ความเสี่ยงจากความผันผวนทางเศรษฐกิจ	50.00
	ความเสี่ยงจากการจัดหาที่ดิน	45.83
	ความเสี่ยงจากสภาวะทางการเมือง	45.83
2558 เศรษฐกิจฟื้นตัวช้า ประกอบกับภาระหนี้ครัวเรือนที่อยู่ในระดับสูง สถาบันการเงินจึงระมัดระวังการปล่อยสินเชื่อที่อยู่อาศัย มีอุปทานคงค้างในตลาด	ความเสี่ยงจากแนวโน้มต้นทุนการก่อสร้างที่สูงขึ้น	64.29
	ความเสี่ยงจากความผันผวนทางเศรษฐกิจ	50.00
	ความเสี่ยงจากการจัดหาที่ดิน	46.43
	ความเสี่ยงจากสภาวะทางการเมือง	46.43

ปี	ความเสี่ยงที่เปิดเผยมากที่สุด	% ต่อความเสี่ยงทั้งหมด
2559 เศรษฐกิจชะลอตัวจากความไม่แน่นอน ภายในประเทศ ส่งผลให้ภาค อสังหาริมทรัพย์ ชะลอตัวจากปีก่อนอุปสงค์ ที่อยู่อาศัยขยายตัวเร่งขึ้นเฉพาะในช่วงที่มี มาตรการกระตุ้นจากภาครัฐ	ความเสี่ยงจากแนวโน้มต้นทุนการก่อสร้างที่สูงขึ้น	47.37
	ความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ยืม และความเข้มงวดในการ พิจารณาสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์	36.84
	ความเสี่ยงจากการจัดหาที่ดิน	36.84
	ความเสี่ยงจากความผันผวนทางเศรษฐกิจ	34.21
2560 เศรษฐกิจขยายตัวจากเศรษฐกิจโลก ส่งผล ให้อสังหาริมทรัพย์ปรับตัวดีขึ้นจากปีก่อน ทั้งด้านอุปสงค์และอุปทาน	ความเสี่ยงจากแนวโน้มต้นทุนการก่อสร้างที่สูงขึ้น	40
	ความเสี่ยงเรื่องการขาดแคลนผู้รับเหมาและแรงงานฝีมือ	35
	ความเสี่ยงจากมาตรการควบคุมอัตราส่วนเงินให้สินเชื่อต่อ มูลค่าหลักประกัน (Loan to value : LTV) และการปล่อย สินเชื่อของธนาคารพาณิชย์	35
	ความเสี่ยงจากการจัดหาที่ดิน	32.50
2561 เศรษฐกิจขยายตัวต่อเนื่องที่ โดยมีแรง ขับเคลื่อนหลักมาจากการใช้จ่าย ภาคเอกชน อสังหาริมทรัพย์เกิดการแข่งขัน ที่รุนแรงขึ้น	ความเสี่ยงจากแนวโน้มต้นทุนการก่อสร้างที่สูงขึ้น	37.50
	ความเสี่ยงจากการจัดหาที่ดิน	31.25
	ความเสี่ยงเรื่องการขาดแคลนผู้รับเหมาและแรงงานฝีมือ	29.17
	ความเสี่ยงจากมาตรการควบคุมอัตราส่วนเงินให้สินเชื่อต่อ มูลค่าหลักประกัน (Loan to value : LTV) และการปล่อย สินเชื่อของธนาคารพาณิชย์	27.08
2562 เศรษฐกิจขยายตัว ภาคอสังหาริมทรัพย์เกิด อุปทานล้นตลาดทำให้อุปสงค์เริ่มลดลงจาก มาตรการกำกับดูแลสินเชื่อที่อยู่อาศัย (LTV)	ความเสี่ยงจากมาตรการควบคุมอัตราส่วนเงินให้สินเชื่อต่อ มูลค่าหลักประกัน (Loan to value : LTV) และการปล่อย สินเชื่อของธนาคารพาณิชย์	26.32
	ความเสี่ยงจากแนวโน้มต้นทุนการก่อสร้างที่สูงขึ้น	26.32
	ความเสี่ยงเรื่องการขาดแคลนผู้รับเหมาและแรงงานฝีมือ	24.56
	ความเสี่ยงจากความผันผวนทางเศรษฐกิจ	24.56

ที่มา : ผู้วิจัย (2564)

4.3 ขนาดบริษัทกับลักษณะความเสี่ยง

จากการศึกษา พบว่า บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่
เปิดเผยความเสี่ยง โดยสรุปดังนี้ (ตารางที่ 13)

1) บริษัทขนาดเล็ก พบว่า ในช่วงปี 2557-2560 เปิดเผยความเสี่ยงจากแนวโน้มต้นทุนการ
ก่อสร้างที่สูงขึ้น และความเสี่ยงจากความผันผวนทางเศรษฐกิจ มากที่สุด จากนั้นลดลงในปี 2561
โดยในปี 2561-2562 บริษัทเปิดเผยความเสี่ยงจากมาตรการควบคุมอัตราส่วนเงินให้สินเชื่อต่อมูลค่า
หลักประกัน (LTV) และการปล่อยสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์ มากที่สุด

2) บริษัทขนาดกลาง พบว่า ความเสี่ยงเรื่องการขาดแคลนผู้รับเหมาและแรงงาน เป็นความเสี่ยงที่บริษัทเปิดเผยใน 5 ปี ยกเว้นปี 2558 โดยในปี 2561-2562 มีการเปิดเผยความเสี่ยงจากความผันผวนทางเศรษฐกิจมากที่สุด

3) บริษัทขนาดใหญ่ พบว่า ความเสี่ยงที่บริษัทเปิดเผยมากที่สุดในรอบ 6 ปี คือ แนวโน้มต้นทุนการก่อสร้างที่สูงขึ้น รองลงมาคือการจัดหาที่ดิน และการขาดแคลนผู้รับเหมาและแรงงานฝีมือตามลำดับ

4) เมื่อเปรียบเทียบบริษัททั้ง 3 ขนาด พบว่า บริษัทขนาดเล็กและขนาดใหญ่ความเสี่ยงที่เปิดเผยความเสี่ยงคล้ายกันในปี 2557-2560 คือ ความเสี่ยงจากแนวโน้มต้นทุนการก่อสร้างที่สูงขึ้น จากนั้นในปี 2561-2562 มีความแตกต่างกัน ในขณะที่บริษัทขนาดกลางเปิดเผยความเสี่ยงแตกต่างจากบริษัทขนาดเล็กและขนาดใหญ่

ตารางที่ 13 ลักษณะความเสี่ยงบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ทั้ง 3 ขนาดในปีพ.ศ. 2557-2562

ปี	2557	%	2558	%	2559	%	2560	%	2561	%	2562	%
บริษัท ขนาดเล็ก	PR2	15.5	PR2	11.4	PR2	9.9	PR2	8.8	MR3	10.0	MR3	7.5
	ER1	12.1	ER7	10.2	PR1	7.9	ER1	8.8	PR2	9.1	ER1	7.5
	ER5	12.1	ER1	9.1	ER1	6.9	PR11	8.8	ER1	7.3	MR1	6.7
	MR1	10.3	PR1	9.1	ER12	6.9	MR3	7.7	PR1	7.3	PR2	6.7
	PR11	10.3	PR3	8.0	ER14	6.9	PR1	6.6	PR3	7.3	PR1	5.0
บริษัท ขนาดกลาง	PR3	13.5	ER6	14.8	ER14	11.1	PR3	10.8	ER1	7.9	ER1	7.4
	ER1	10.8	ER12	9.9	ER1	9.3	PR2	7.7	MR1	7.9	MR3	7.4
	PR2	10.8	ER5	7.4	PR2	9.3	MR3	7.7	PR2	7.9	PR1	7.4
	MR1	8.1	MR3	6.2	PR3	9.3	MR1	6.2	PR3	6.3	PR3	7.4
	PR11	8.1	PR2	6.2	PR1	7.4	PR11	6.2				
บริษัท ขนาดใหญ่	PR2	14.3	PR2	10.7	PR2	15.0	PR2	14.3	PR2	13.0	PR2	12.0
	PR1	9.5	PR1	7.1	PR1	10.0	PR1	9.5	PR1	8.7	PR3	12.0
	PR3	9.5	PR3	7.1	PR3	10.0	PR3	9.5	PR3	8.7	PR1	8.0

ที่มา : ผู้วิจัย (2564)

4.4 ลักษณะโครงการอสังหาริมทรัพย์กับความเสียง

ผู้วิจัยใช้เกณฑ์โครงสร้างรายได้แบ่งบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ตามลักษณะการดำเนินธุรกิจ แนวราบ และแนวสูง โดยมีการดำเนินโครงการนั้นมากกว่า 50% ดังแสดงในตารางที่ 14

ตารางที่ 14 การแบ่งบริษัทตามลักษณะโครงการ

ลำดับ	บริษัท	ลักษณะโครงการ	
ลักษณะโครงการแนวราบ จำนวน 13 บริษัท			
1	<u>NCH</u>	บริษัท เอ็น. ซี. เฮ้าส์ซิ่ง จำกัด (มหาชน)	แนวราบ
2	<u>NUSA</u>	บริษัท อนุศาสตร์ จำกัด (มหาชน)	แนวราบ
3	<u>LALIN</u>	บริษัท ลลิล พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน)	แนวราบ
4	<u>NVD</u>	บริษัท เนอวานา ไดอิจ จำกัด (มหาชน)	แนวราบ
5	<u>MK</u>	บริษัท มั่นคงเคหะการ จำกัด (มหาชน)	แนวราบ
6	<u>UV</u>	บริษัท ยูนิเวนเจอร์ จำกัด (มหาชน)	แนวราบ
7	<u>SC</u>	บริษัท เอสซี แอสเสท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	แนวราบ
8	<u>GOLD</u>	บริษัท แผ่นดินทอง พร็อพเพอร์ตี้ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)	แนวราบ
9	<u>QH</u>	บริษัท ควอลิตี้เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)	แนวราบ
10	<u>AP</u>	บริษัท เอพี (ไทยแลนด์) จำกัด (มหาชน)	แนวราบ
11	<u>PE</u>	บริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน)	แนวราบ
12	<u>PSH</u>	บริษัท พฤษา โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน)	แนวราบ
13	<u>LH</u>	บริษัทแลนด์แอนด์เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)	แนวราบ
ลักษณะโครงการแนวสูง จำนวน 12 บริษัท			
1	<u>RICHY</u>	บริษัท ริชี่ พลซ 2002 จำกัด (มหาชน)	แนวสูง
2	<u>ESTAR</u>	บริษัท อีสเทอร์น สตาร์ เรียด เอสเตท จำกัด (มหาชน)	แนวสูง
3	<u>EVER</u>	บริษัท เอเวอร์แลนด์ จำกัด (มหาชน)	แนวสูง
4	<u>RML</u>	บริษัท ไรมอน แลนด์ จำกัด (มหาชน)	แนวสูง
5	<u>SENA</u>	บริษัท เสนาดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)	แนวสูง
6	<u>MJD</u>	บริษัท เมเจอร์ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)	แนวสูง
7	<u>NOBLE</u>	บริษัท โนเบิล ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)	แนวสูง
8	<u>LPN</u>	บริษัท แอล.พี.เอ็น.ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)	แนวสูง
9	<u>ORI</u>	บริษัท ออริจิ้น พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน)	แนวสูง
10	<u>ANAN</u>	บริษัท อนันดา ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)	แนวสูง
11	<u>SPALI</u>	บริษัท ศุภาลัย จำกัด (มหาชน)	แนวสูง
12	<u>SIRI</u>	บริษัท แสนสิริ จำกัด (มหาชน)	แนวสูง

ที่มา : ผู้วิจัย (2564)

จากการศึกษาพบว่า บริษัทที่มีลักษณะการดำเนินโครงการแนวราบและแนวสูง มีการเปิดเผยความเสี่ยง โดยสรุปดังนี้ (ตารางที่ 15)

1) ลักษณะการดำเนินโครงการแนวราบ พบว่า ความเสี่ยงในระดับสูงที่บริษัทเปิดเผยในทุกปี คือ ความเสี่ยงจากแนวโน้มต้นทุนการก่อสร้างที่สูงขึ้น ทั้งนี้ความเสี่ยงที่พบรองลงมาคือ ความเสี่ยงเรื่องการขาดแคลนผู้รับเหมาและแรงงานฝีมือ และความเสี่ยงจากมาตรการควบคุมอัตราส่วนเงินให้สินเชื่อต่อมูลค่าหลักประกัน (Loan to value : LTV) และการปล่อยสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์

2) ลักษณะการดำเนินโครงการแนวสูง พบว่า ความเสี่ยงในระดับสูงที่บริษัทเปิดเผยในทุกปี คือ ความเสี่ยงจากการจัดหาที่ดิน ทั้งนี้ความเสี่ยงในระดับสูงที่พบรองลงมาคือ ความเสี่ยงจากการปรับเปลี่ยนกฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ความเสี่ยงเรื่องการขาดแคลนผู้รับเหมาและแรงงานฝีมือ และความเสี่ยงจากแนวโน้มต้นทุนการก่อสร้างที่สูงขึ้น

3) เมื่อเปรียบเทียบลักษณะการดำเนินธุรกิจในลักษณะทั้ง 2 ประเภท พบว่า ลักษณะการดำเนินธุรกิจแนวราบและลักษณะการดำเนินธุรกิจแนวสูง เปิดเผยความเสี่ยงที่คล้ายกันคือ ความเสี่ยงเรื่องการขาดแคลนผู้รับเหมาและแรงงานฝีมือ และความเสี่ยงจากแนวโน้มต้นทุนการก่อสร้างที่สูงขึ้น ซึ่งทั้งสองลักษณะความเสี่ยงอยู่ในประเภทความเสี่ยงธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ (Property Risk)

ตารางที่ 15 ลักษณะความเสี่ยงแบ่งตามลักษณะการดำเนินโครงการ ในปีพ.ศ. 2557-2562

ลักษณะการดำเนินธุรกิจ	2557	%	2558	%	2559	%	2560	%	2561	%	2562	%
แนวราบ	ER1	29.17	PR2	32.14	PR2	28.95	PR2	25	PR2	25	PR2	15.79
	ER5	25	ER1	25	PR3	21.05	PR3	22.5	MR3	18.75	MR3	15.79
	PR2	25	MR3	25			MR3	20	PR3	16.67	PR3	14.04
แนวสูง	PR2	41.67	PR1	35.71	PR1	23.68	PR1	17.5	PR1	16.67	PR1	12.28
	PR1	33.33	PR2	32.14	PR2	21.05	PR2	17.5	PR3	14.58	ER1	12.28
	MR1	33.33	PR3	28.57			PR3	17.5	MR1	14.58	MR1	12.28

ที่มา : ผู้วิจัย (2564)

ผลการศึกษาดังกล่าว สะท้อนให้เห็นว่าบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ สามารถแบ่งลักษณะความเสี่ยงออกเป็น 4 ประเภท แต่แต่ละประเภทความเสี่ยงที่บริษัทเปิดเผยเปลี่ยนแปลงไปตามความผันผวนทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองที่เกิดขึ้นในช่วงปี 2557-2562 อย่างไรก็ตาม บริษัทขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ รวมถึงบริษัทที่ดำเนินโครงการแนวราบ แนวสูง เผชิญกับความเสี่ยงที่คล้ายกันและแตกต่างกัน ซึ่งความเสี่ยงที่บริษัทเปิดเผยในระดับสูง แสดงให้เห็นถึงความเสี่ยงที่บริษัทตระหนักและให้ความสำคัญในการดำเนินธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งผู้วิจัยจะนำความเสี่ยงในระดับสูงที่เกิดขึ้นไปศึกษาแผนจัดการความเสี่ยงในบทถัดไป

บทที่ 5

การจัดการความเสี่ยงของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

จากการเก็บรวบรวมปัจจัยความเสี่ยงและวิธีการจัดการความเสี่ยงของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ในช่วงปี 2557 - 2562 ในบทนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการศึกษาที่สำคัญคือ ปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ รวมถึงแผนการจัดการความเสี่ยง ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้

5.1 ปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสี่ยงบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ในช่วงปี 2557-2562

5.1.1 วิธีการประเมินปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสี่ยง

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า ปัจจัยความเสี่ยงของธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านสังคมวิทยา (Social) เทคโนโลยี (Technological) เศรษฐกิจ (Economic) สภาวะแวดล้อม (Environmental) การเมืองการปกครอง (Political) และกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ (legal and compliance) ผู้วิจัยจึงใช้ปัจจัยดังกล่าว เป็นกรอบในการสัมภาษณ์บริษัท ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ เพื่อประเมินปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ รายละเอียดดังนี้

ผู้วิจัยศึกษาบริษัทกรณีศึกษา 3 บริษัท ได้แก่ บริษัทขนาดเล็ก คือ บริษัท ออริจิ้น พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน) บริษัทขนาดกลาง คือ บริษัท อนันดา ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) บริษัทขนาดใหญ่ คือ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) จากนั้นให้ประเมินปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสี่ยงโดยการสัมภาษณ์ โดยใช้กรอบประเมินปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสี่ยง 6 ด้าน คือ ด้านสังคมวิทยา (Social) เทคโนโลยี (Technological) เศรษฐกิจ (Economic) สภาวะแวดล้อม (Environmental) การเมืองการปกครอง (Political) และกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ (legal and compliance) โดยมีเกณฑ์การประเมินซึ่งอ้างอิงเกณฑ์จากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย รายละเอียด ดังนี้ (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2546)

ระดับโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood) ระดับของโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงและระดับของความเสียหาย แบ่งเป็น 5 ระดับ โดยกำหนดนิยามในแต่ละระดับ ดังแสดงในตารางที่ 16

ตารางที่ 16 ระดับโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood)

ระดับ	คำอธิบาย
5	ค่อนข้างแน่นอน
4	น่าจะเกิด
3	เป็นไปได้ที่จะเกิด
2	ไม่น่าจะเกิด
1	โอกาสเกิดต่ำ

ที่มา : ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (2546)

ระดับของความเสียหาย (Impact) โดยกำหนดนิยามในแต่ละระดับ ดังแสดงในตารางที่ 17

ตารางที่ 17 ระดับของความเสียหาย (Impact)

ระดับ	คำอธิบาย
5	วิกฤต
4	มีนัยสำคัญ
3	ปานกลาง
2	น้อย
1	ไม่มีนัยสำคัญ

ที่มา : ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (2546)

ระดับความเสี่ยง (Risk Level) การคำนวณระดับความเสี่ยงเท่ากับผลคูณของคะแนนระหว่างโอกาสที่จะเกิดกับความเสียหายเพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญขององค์กร ดังแสดงในตารางที่ 18

ตารางที่ 18 ระดับความเสี่ยง (Risk Level)

คะแนน	คำอธิบาย
16-25	สูง
10-15	ค่อนข้างสูง
4-9	ปานกลาง
1-3	ต่ำ

ที่มา : ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (2546)

โดยหลังจากได้รับผลการประเมินแล้ว ผู้วิจัยจะสรุปผลการประเมินโดยใช้แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) และจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสี่ยง (ภาพที่ 15)

โอกาสเกิด (Likelihood)	5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	16	20
	3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	8	10
	1	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5

ผลกระทบ (Impact)

ภาพที่ 15 แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map)

ที่มา : ผู้วิจัย (2564)

5.1.2 ผลการประเมินปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสี่ยง

1) บริษัทขนาดเล็ก ได้แก่ **บริษัท อริจัน พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน)** พบว่า ปัจจัยด้านเศรษฐกิจเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสี่ยงในระดับสูงที่สุด เนื่องจากบริษัทมองว่าสถานะเศรษฐกิจมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาทั้งจากปัจจัยภายในประเทศและปัจจัยภายนอกประเทศ จึงทำให้โอกาสเกิดอยู่ในระดับสูงสุด และเมื่อเกิดขึ้นแล้วยังส่งผลกระทบต่อองค์กรในระดับสูงสุด ปัจจัยด้านเศรษฐกิจมีผลอย่างมากในการทำให้บริษัทต้องเผชิญกับปัจจัยเสี่ยงรวมถึงทำให้บริษัทมีการปรับแผนการดำเนินกลยุทธ์และแผนการดำเนินธุรกิจอย่างเร่งด่วนเพื่อให้บริษัทสามารถดำเนินธุรกิจท่ามกลางความผันผวนของภาวะเศรษฐกิจได้ รองลงมาคือปัจจัยด้านกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ โดยบริษัทประเมินปัจจัยด้านนี้ในระดับค่อนข้างสูง ซึ่งเป็นปัจจัยที่เกิดขึ้นบ่อยครั้งในธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่มีการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ ข้อบังคับ เช่น กฎหมายผังเมือง ผังสี เป็นต้น จึงทำให้โอกาสเกิดของปัจจัยเสี่ยงด้านนี้อยู่ในระดับสูงสุด แต่ถึงอย่างไรก็ตามบริษัทมีแผนจัดการความเสี่ยงที่เพียงพอ รวมถึงมีนโยบายในการดำเนินธุรกิจที่ต้องปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบอย่างเคร่งครัดทำให้ประเมินว่าผลกระทบจากปัจจัยเสี่ยงนี้อยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่เดียวกันปัจจัยด้านการเมืองการปกครองก็เป็นปัจจัยที่อยู่ในระดับค่อนข้างสูงถึงแม้โอกาสเกิดจะอยู่ในระดับน้อย แต่

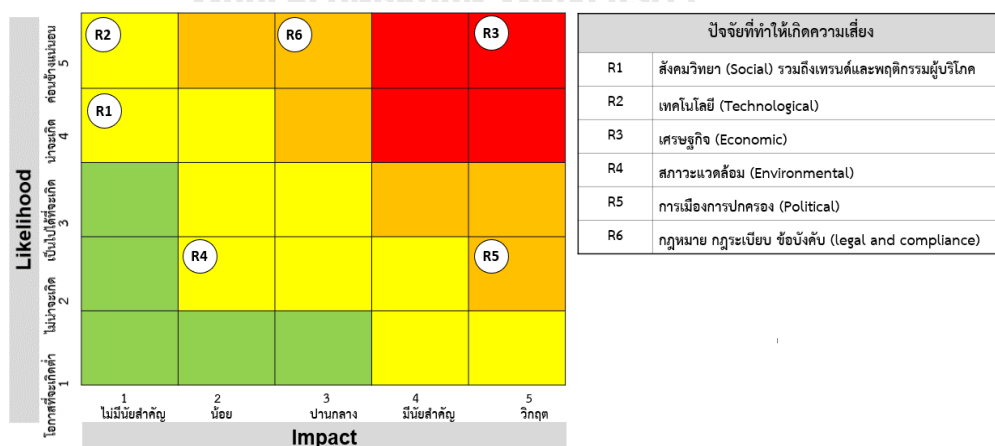
ผลกระทบอยู่ในระดับวิกฤตเนื่องจากกระทบต่อความเชื่อมั่นของนักลงทุนต่างประเทศ และกระทบต่ออุปสงค์ภายในประเทศ สำหรับปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technological) สภาวะแวดล้อม (Environmental) และสังคมวิทยา (Social) รวมถึงเทรนด์และพฤติกรรมผู้บริโภคเป็นปัจจัยความเสี่ยงที่อยู่ในระดับปานกลาง และบริษัทคาดการณ์ว่ามีโอกาสเกิดต่ำ (ระดับ1) หรือเมื่อเกิดขึ้นแล้วบริษัทสามารถจัดทำแผนป้องกันความเสียหายที่เกิดขึ้นได้ (ตารางที่ 19)

ตารางที่ 19 ผลการประเมินปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสี่ยง บริษัท ออริจิ้น พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน)

ที่	ปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสี่ยง	โอกาสเกิด (likelihood)	ผลกระทบ (impact)	ระดับความเสี่ยง
1	สังคมวิทยา (Social) รวมถึงเทรนด์และพฤติกรรมผู้บริโภค	4	1	4
2	เทคโนโลยี (Technological)	5	1	5
3	เศรษฐกิจ (Economic)	5	5	25
4	สภาวะแวดล้อม (Environmental)	2	2	4
5	การเมืองการปกครอง (Political)	2	5	10
6	กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ (legal and compliance)	5	3	15

ที่มา : ผู้วิจัย (2564)

โดยเมื่อนำผลการประเมินความเสี่ยงของบริษัท ออริจิ้น พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน) แสดงผลในแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ด้านกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ และด้านการเมืองการปกครอง เป็นปัจจัยความเสี่ยงที่อยู่ในระดับค่อนข้างสูงถึงระดับสูงซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่กระทบต่อการเจริญเติบโตของธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ (ภาพที่ 16)



ภาพที่ 16 แผนที่ความเสี่ยง บริษัท ออริจิ้น พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน)

ที่มา : ผู้วิจัย (2564)

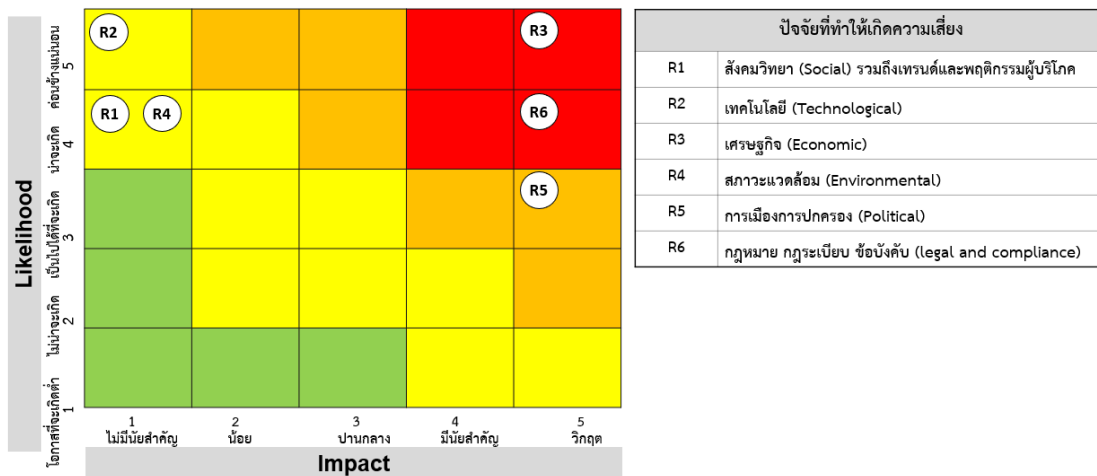
2) บริษัทขนาดกลาง ได้แก่ **บริษัท อนันดา ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)** พบว่า ปัจจัยด้านเศรษฐกิจเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสี่ยงในระดับสูงที่สุด เนื่องจากบริษัทมองว่า การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศไทยถูกปรับลดลงมากกว่าที่คาดการณ์ไว้หลายต่อหลายครั้ง อันเนื่องมาจากผลกระทบจากปัจจัยภายใน และภายนอกประเทศ ซึ่งแสดงถึงโอกาสเกิดของปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากความไม่แน่นอนในระดับสูง โดยปัจจัยด้านเศรษฐกิจส่งผลกระทบต่อข้อกำหนดกลยุทธ์และแผนการดำเนินธุรกิจ ซึ่งบริษัทต้องจัดทำแผนดังกล่าวให้สอดคล้องกับสถานะทางเศรษฐกิจ รวมถึงแผนรองรับการเปลี่ยนแปลง และความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นในอนาคตให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น พิจารณาความเหมาะสมของการเปิดโครงการใหม่ การซื้อที่ดินสำหรับการพัฒนาโครงการ ในอนาคต ซึ่งจะเห็นได้ว่าปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรเป็นอย่างมาก หากขาดการติดตามสถานะทางเศรษฐกิจและวิเคราะห์เชิงลึกและบริษัทปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ไม่ทันต่อสถานะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปย่อมสร้างความเสียหายให้องค์กรในระดับสูง รองลงมาคือปัจจัยด้านกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ (legal and compliance) โดยบริษัท มองว่า การดำเนินงานในธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ต้องปฏิบัติตาม กฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องหลายฉบับ เช่น กฎหมายผังเมือง พระราชบัญญัติการจัดสรรที่ดิน พระราชบัญญัติ อาคารชุด เป็นต้น ซึ่งกฎหมายแต่ละฉบับมีข้อกำหนดที่ซับซ้อน และมีโอกาสที่จะเปลี่ยนแปลง จึงประเมินโอกาสเกิดในระดับ 4 (มีนัยสำคัญ) โดยบริษัทต้องใช้ความละเอียด รอบคอบในการดำเนินงานให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนดให้ครบถ้วน ซึ่งหากไม่ปฏิบัติตามหรือปฏิบัติตามไม่ครบถ้วน อาจส่งผลกระทบต่อต้นทุน ระยะเวลาในการพัฒนาโครงการ และแผนการดำเนินงานของบริษัทในระดับสูง ในส่วนของปัจจัยด้านการเมือง บริษัทมองว่าถึงจะมีโอกาสเกิดในระดับ 2 (ไม่น่าจะเกิด) แต่เมื่อเกิดขึ้นแล้วกระทบต่อเป้าหมายรายได้ของบริษัทในระดับสูง โดยเฉพาะความเชื่อมั่นของนักลงทุนจากต่างประเทศที่เข้ามาลงทุนในประเทศไทย สำหรับปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technological) สถานะแวดล้อม (Environmental) และ สังคมวิทยา (Social) รวมถึงเทรนด์และพฤติกรรมผู้บริโภค เป็นปัจจัยความเสี่ยงที่อยู่ในระดับปานกลาง และบริษัทคาดการณ์ว่ามีโอกาสเกิดต่ำ โดยบริษัทมีแผนรองรับการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยดังกล่าวและบริษัทมองว่าเป็นความเสี่ยงที่สามารถจัดการได้และสร้างผลกระทบและความเสียหายต่อองค์กรในระดับต่ำ (ระดับ 1) (ตารางที่ 20)

ตารางที่ 20 ผลการประเมินปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสี่ยง บริษัท อนันดา ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)

ที่	ปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสี่ยง	โอกาสเกิด (likelihood)	ผลกระทบ (impact)	ระดับความเสี่ยง
1	สังคมวิทยา (Social) รวมถึงเทรนด์และพฤติกรรมผู้บริโภค	4	1	4
2	เทคโนโลยี (Technological)	5	1	5
3	เศรษฐกิจ (Economic)	5	5	25
4	สภาวะแวดล้อม (Environmental)	4	1	4
5	การเมืองการปกครอง (Political)	3	5	15
6	กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ (legal and compliance)	4	5	20

ที่มา : ผู้วิจัย (2564)

โดยเมื่อนำผลการประเมินความเสี่ยงของบริษัท อนันดา ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) แสดงผลในแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ด้านกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ และด้านการเมืองการปกครอง เป็นปัจจัยความเสี่ยงที่อยู่ในระดับค่อนข้างสูงถึงระดับสูงซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่กระทบต่อการดำเนินธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ (ภาพที่ 17)



ภาพที่ 17 แผนที่ความเสี่ยง บริษัท อนันดา ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)

ที่มา : ผู้วิจัย (2564)

3) บริษัทขนาดใหญ่ ได้แก่ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) พบว่า ปัจจัยด้านเศรษฐกิจเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสี่ยงในระดับสูงที่สุด เนื่องจากบริษัทมองว่า สภาวะความผันผวนของเศรษฐกิจส่งผลกระทบต่อกำลังซื้อและการตัดสินใจซื้อที่อยู่อาศัยของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของ

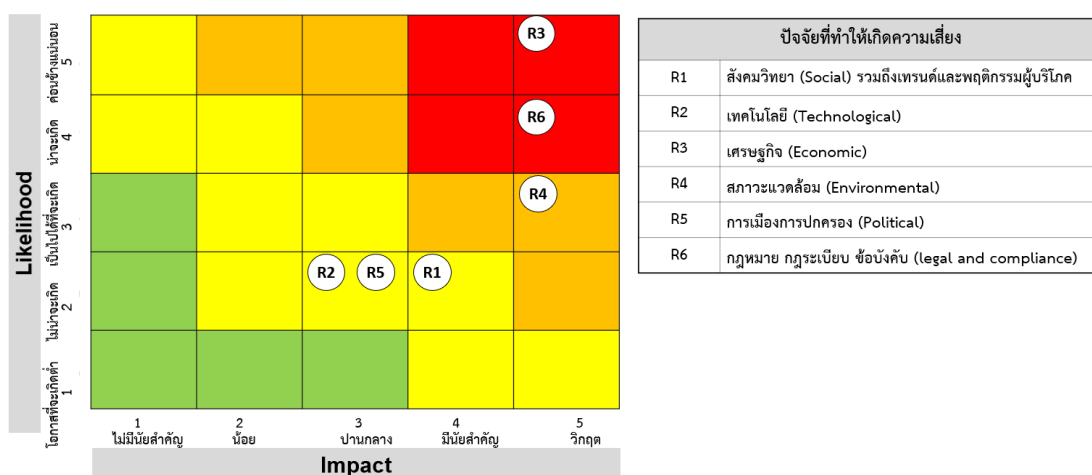
บริษัท ทำให้บริษัทมีภาระต้นทุนสินค้าคงเหลือในปริมาณสูง ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องและ
 ความสามารถในการหากำไรของบริษัท และเนื่องจากสถานะเศรษฐกิจมีแนวโน้มที่จะผันผวนสูงจึง
 ประเมินโอกาสเกิดในระดับ 5 (ค่อนข้างแน่นอน) และเมื่อเกิดขึ้นแล้วกระทบต่อการดำเนินงานของ
 บริษัทในระดับสูงสุดเช่นกัน รองลงมาคือ ปัจจัยด้านกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ (legal and
 compliance) เนื่องจากการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์เกี่ยวข้องกับกฎหมาย กฎระเบียบ หลาย
 ฉบับ รวมถึงกฎหมายดังกล่าวมีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งกระทบตั้งแต่กระบวนการสรรหาที่ดินจนถึง
 กระบวนการก่อสร้างแล้วเสร็จ ทำให้ปัจจัยด้านนี้เป็นปัจจัยที่มีโอกาสเกิดในระดับ 5 (ค่อนข้าง
 แน่นอน) และเมื่อเกิดขึ้นแล้วทำให้เกิดผลกระทบด้านต้นทุนการพัฒนาโครงการในระดับสูง ในขณะที่
 บริษัทมองว่า สถานะแวดล้อม (Environmental) เป็นความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญในการดำเนินธุรกิจ
 พัฒนาอสังหาริมทรัพย์ถึงแม้จะโอกาสเกิดในระดับ 3 (เป็นไปได้ที่จะเกิด) แต่เมื่อเกิดขึ้นแล้วสร้าง
 ความเสียหายและผลกระทบในระดับสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งบริษัท คำนึงถึงการพัฒนาอย่างยั่งยืนของ
 องค์กร ซึ่งครอบคลุมปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม ความรับผิดชอบต่อสังคม และการกำกับดูแลกิจการที่ดี
 สำหรับปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technological) การเมืองการปกครอง (Political) และสังคมวิทยา
 (Social) รวมถึงเทรนด์และพฤติกรรมผู้บริโภค เป็นปัจจัยความเสี่ยงที่อยู่ในระดับปานกลางมีโอกาส
 เกิดต่ำ และบริษัทมองว่าเป็นความเสี่ยงที่สามารถจัดการได้และสร้างผลกระทบและความเสียหายต่อ
 องค์กรในระดับต่ำ (ตารางที่ 21)

ตารางที่ 21 ผลการประเมินปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสี่ยง บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)

ที่	ปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสี่ยง	โอกาสเกิด (likelihood)	ผลกระทบ (impact)	ระดับ ความเสี่ยง
1	สังคมวิทยา (Social) รวมถึงเทรนด์และพฤติกรรมผู้บริโภค	2	4	8
2	เทคโนโลยี (Technological)	2	3	6
3	เศรษฐกิจ (Economic)	5	5	25
4	สถานะแวดล้อม (Environmental)	3	5	15
5	การเมืองการปกครอง (Political)	2	3	6
6	กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ (legal and compliance)	4	5	20

ที่มา : ผู้วิจัย (2564)

โดยเมื่อนำผลการประเมินความเสี่ยงของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) แสดงผลในแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ด้านกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ และด้านสถานะแวดล้อม เป็นปัจจัยความเสี่ยงที่อยู่ในระดับค่อนข้างสูงถึงระดับสูง ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่กระทบต่อการดำเนินธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ (ภาพที่ 18)



ภาพที่ 18 แผนที่ความเสี่ยง บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)

ที่มา : ผู้วิจัย (2564)

5.2 การจัดการความเสี่ยงบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ในช่วงปี 2557-2562

จากการรวบรวมลักษณะความเสี่ยงที่บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เปิดเผยในรูปแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (56-1) จำนวน 25 บริษัท ในช่วงปี 2557 – 2562 จากนั้นผู้วิจัยได้จัดกลุ่มความเสี่ยงออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1) ความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise Risk) ความเสี่ยงที่บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เปิดเผยในระดับสูงสุดได้แก่ ความเสี่ยงจากความผันผวนทางเศรษฐกิจ (ER1) โดยคิดเป็น 19.74 % ต่อลักษณะความเสี่ยงทั้งหมดที่เปิดเผย รองลงมาคือความเสี่ยงจากการเข้าถึงแหล่งเงินทุน (ER6) และความเสี่ยงจากสถานะทางการเมือง คิดเป็น 9.87 % และ 8.31% ตามลำดับ (ตารางที่ 22)

ตารางที่ 22 การจัดลำดับความเสี่ยงของความเสี่ยงระดับองค์กร

Enterprise risk (ER)	2557	2558	2559	2560	2561	2562	SUM	%
ER1	12	13	13	11	13	14	76	19.74
ER2	5	0	0	0	0	0	5	1.30
ER3	5	3	1	1	1	1	12	3.12
ER4	2	4	5	3	0	0	14	3.64
ER5	9	6	4	4	4	5	32	8.31
ER6	4	4	6	9	7	8	38	9.87
ER7	7	12	0	0	0	0	19	4.94
ER8	1	1	4	1	1	1	9	2.34
ER9	3	2	1	3	3	3	15	3.90
ER10	1	1	5	1	1	1	10	2.60
ER11	0	1	8	3	2	2	16	4.16
ER12	0	8	1	6	7	7	29	7.53
ER13	0	1	14	1	1	1	18	4.68
ER14	0	0	3	0	0	0	3	0.78
ER15	0	0	1	5	4	6	16	4.16
ER16	0	0	1	0	1	1	3	0.78
ER17	0	0	1	0	1	3	5	1.30
ER18	0	0	0	1	1	0	2	0.52
ER19	0	0	0	4	2	1	7	1.82
ER20	0	0	0	8	7	8	23	5.97
ER21	0	0	0	5	3	5	13	3.38
ER22	0	0	0	1	2	3	6	1.56
ER23	0	0	0	0	1	1	2	0.52
ER24	0	0	0	0	1	3	4	1.04
ER25	0	0	0	0	0	1	1	0.26
ER26	0	0	0	0	0	2	2	0.52
ER27	0	0	0	0	0	1	1	0.26
ER28	0	0	0	0	0	1	1	0.26
ER29	0	0	0	0	0	1	1	0.26

ที่มา : ผู้วิจัย (2564)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2) ความเสี่ยงด้านตลาดและกฎระเบียบข้อบังคับ (Market and Regulatory Risks) ความเสี่ยงที่บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เปิดเผยในระดับสูงสุดได้แก่ ความเสี่ยงจากการปรับเปลี่ยนกฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ (MR1) คิดเป็น 41.40 % ต่อลักษณะความเสี่ยงทั้งหมดที่เปิดเผย รองลงมาคือ ความเสี่ยงจากมาตรการควบคุมอัตราส่วนเงินให้สินเชื่อต่อมูลค่าหลักประกัน (Loan to value : LTV) และการปล่อยสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์ (MR3) คิดเป็น 36.94% (ตารางที่ 23)

ตารางที่ 23 การจัดลำดับความเสี่ยงของความเสี่ยงด้านตลาดและกฎระเบียบข้อบังคับ

Market/ Regulatory Risks (MR)	2557	2558	2559	2560	2561	2562	SUM	%
MR1	11	10	10	10	12	12	65	41.40
MR2	1	2	2	1	1	1	8	5.10
MR3	0	9	6	13	15	15	58	36.94
MR4	0	0	1	2	4	3	10	6.37
MR5	0	0	1	1	2	2	6	3.82
MR6	0	0	0	1	1	2	4	2.55
MR7	0	0	0	1	1	3	5	3.18
MR8	0	0	0	0	0	1	1	0.64

ที่มา : ผู้วิจัย (2564)

3) ความเสี่ยงธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ (Property Risk) ความเสี่ยงที่บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เปิดเผยในระดับสูงสุดได้แก่ ความเสี่ยงจากแนวโน้มต้นทุนการก่อสร้างที่สูงขึ้น (PR2) คิดเป็น 22.15 % ต่อลักษณะความเสี่ยงทั้งหมดที่เปิดเผย รองลงมาคือความเสี่ยงจากการจัดหาที่ดิน (PR1) และความเสี่ยงเรื่องการขาดแคลนผู้รับเหมาและแรงงานฝีมือ (PR3) คิดเป็น 16.89% และ 14.91% ตามลำดับ (ตารางที่ 24)

ตารางที่ 24 การจัดลำดับความเสี่ยงของความเสี่ยงธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

Property Risks (PR)	2557	2558	2559	2560	2561	2562	SUM	%
PR1	11	14	14	12	13	13	77	16.89
PR2	16	18	18	16	18	15	101	22.15
PR3	11	3	12	14	14	14	68	14.91
PR4	1	0	0	0	0	0	1	0.22
PR5	3	6	6	6	6	6	33	7.24
PR6	1	1	1	1	2	1	7	1.54
PR7	4	5	5	3	6	5	28	6.14
PR8	1	2	4	3	4	3	17	3.73
PR9	1	1	0	0	0	0	2	0.44
PR10	2	2	0	1	0	0	5	1.10
PR11	0	9	9	13	10	11	52	11.40
PR12	0	0	0	0	0	0	0	0.00
PR13	0	0	2	0	0	1	3	0.66
PR14	0	0	1	2	2	2	7	1.54
PR15	0	0	1	1	1	0	3	0.66
PR16	0	0	3	3	5	4	15	3.29
PR17	0	0	3	0	0	0	3	0.66
PR18	0	0	3	0	0	0	3	0.66

Property Risks (PR)	2557	2558	2559	2560	2561	2562	SUM	%
PR19	0	0	1	0	0	0	1	0.22
PR20	0	0	1	0	1	0	2	0.44
PR21	0	0	0	3	3	4	10	2.19
PR22	0	0	0	1	1	1	3	0.66
PR23	0	0	0	0	1	1	2	0.44
PR24	0	0	0	0	1	1	2	0.44
PR25	0	0	0	0	1	1	2	0.44
PR26	0	0	0	0	1	0	1	0.22
PR27	0	0	0	0	1	1	2	0.44
PR28	0	0	0	0	0	1	1	0.22
PR29	0	0	0	0	0	2	2	0.44
PR30	0	0	0	0	0	1	1	0.22
PR31	0	0	0	0	0	1	1	0.22
PR32	0	0	0	0	0	1	1	0.22

ที่มา : ผู้วิจัย (2564)

- 4) ความเสี่ยงอื่นๆ ความเสี่ยงที่บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เปิดเผยในระดับสูงสุด ได้แก่ ความเสี่ยงเกี่ยวกับภัยธรรมชาติคิดเป็น 54.55 % ต่อลักษณะความเสี่ยงทั้งหมดที่เปิดเผย (ตารางที่ 25)

ตารางที่ 25 การจัดลำดับความเสี่ยงของความเสี่ยงอื่นๆ

Other (OR)	2557	2558	2559	2560	2561	2562	SUM	%
OR1	2	2	3	1	2	2	12	54.55
OR2	0	0	0	1	0	1	2	9.09
OR3	0	0	0	0	0	1	1	4.55

ที่มา : ผู้วิจัย (2564)

สรุปได้ว่า บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เปิดเผยความเสี่ยงในระดับสูงในแต่ละประเภทความเสี่ยง รวมทั้งสิ้น 9 ความเสี่ยง ประกอบด้วย ความเสี่ยงจากความผันผวนทางเศรษฐกิจ ความเสี่ยงจากการเข้าถึงแหล่งเงินทุน ความเสี่ยงจากภาวะทางการเมือง ความเสี่ยงจากการปรับเปลี่ยนกฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ความเสี่ยงจากมาตรการควบคุมอัตราส่วนเงินให้สินเชื่อต่อมูลค่าหลักประกัน (Loan to value : LTV) และการปล่อยสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์ ความเสี่ยงจากแนวโน้มต้นทุนการก่อสร้างที่สูงขึ้น ความเสี่ยงจากการจัดหาที่ดิน ความเสี่ยงเรื่องการขาดแคลนผู้รับเหมาและแรงงานฝีมือ และความเสี่ยงเกี่ยวกับภัยธรรมชาติ โดยความเสี่ยงดังกล่าว ถือเป็นความเสี่ยงที่บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ตระหนักและให้ความสำคัญในการ

ดำเนินธุรกิจ ซึ่งจำเป็นต้องได้รับการจัดการความเสี่ยง โดยมีวิธีการเก็บรวบรวมการจัดการความเสี่ยงที่ได้จากการเปิดเผยในรูปแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (56-1) และสัมภาษณ์ โดยสรุปดังนี้ (ภาพที่ 19)



ภาพที่ 19 ความเสี่ยงที่มีการเปิดเผยสูงที่สุดในแต่ละประเภทและขั้นตอนการศึกษาการจัดการความเสี่ยง
ที่มา : ผู้วิจัย (2564)

5.2.1 ความเสี่ยงจากความผันผวนทางเศรษฐกิจ

บริษัทพัฒนาสังหาริมทรัพย์มีวิธีการจัดการความเสี่ยงจากความผันผวนทางเศรษฐกิจ จัดกลุ่มได้ 8 วิธี ได้แก่ ขยายฐานรายได้ของบริษัท ติดตามสถานการณ์ประเมินถึงภาวะเศรษฐกิจ ปรับกลยุทธ์ขององค์กร บริหารการเงิน บริหารจัดการสินค้าคงเหลือ ปรับเปลี่ยนแผนพัฒนาโครงการ พิจารณากลุ่มเป้าหมายใหม่ และพิจารณาการลงทุนอย่างรอบคอบ (ตารางที่ 26)

ตารางที่ 26 วิธีการจัดการความเสี่ยงจากความผันผวนทางเศรษฐกิจ

รหัส	วิธีจัดการความเสี่ยง	จำนวน การจัดการความเสี่ยง ที่เกิดขึ้นในช่วงปี 2557-2562	%
A1	ขยายฐานรายได้ของบริษัท	2	3.70
A2	ติดตามสถานการณ์ประเมินถึงภาวะเศรษฐกิจ	16	29.63
A3	ปรับกลยุทธ์ขององค์กร	15	27.78
A4	บริหารการเงิน	3	5.56
A5	บริหารจัดการสินค้าคงเหลือ	1	1.85

รหัส	วิธีการจัดการความเสี่ยง	จำนวน การจัดการความเสี่ยง ที่เกิดขึ้นในช่วงปี 2557-2562	%
A6	ปรับเปลี่ยนแผนพัฒนาโครงการ	3	5.56
A7	พิจารณากลุ่มเป้าหมายใหม่	7	12.96
A8	พิจารณาการลงทุนอย่างรอบคอบ	7	12.96
	รวมทั้งสิ้น	54	100.00

ที่มา : ผู้วิจัย (2564)

พบว่า บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ มีแนวทางการจัดการความเสี่ยงที่นิยมใช้ 4 ลำดับแรก ได้แก่ ติดตามสถานการณ์ประเมินถึงภาวะเศรษฐกิจ คิดเป็น 29.63% รองลงมาคือ การปรับกลยุทธ์ขององค์กร พิจารณากลุ่มเป้าหมายใหม่ และพิจารณาการลงทุนอย่างรอบคอบ คิดเป็น 27.78% , 12.96% และ 12.96% ตามลำดับ โดยบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์มีวิธีการจัดการความเสี่ยงจากความผันผวนทางเศรษฐกิจโดยการติดตามสถานการณ์ทางเศรษฐกิจและภาวะตลาดอย่างใกล้ชิดเพื่อให้การลงทุนและการใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดและสอดคล้องกับสถานะเศรษฐกิจในขณะนั้น รวมถึงปรับกลยุทธ์ขององค์กร ทั้งกลยุทธ์ด้านการตลาด การจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายและการวางแผนการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ เพื่อรักษาไว้ซึ่งความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน และเพื่อบริหารยอดขายให้เป็นไปตามเป้าหมาย ทั้งนี้มีการพิจารณากลุ่มเป้าหมายใหม่กระจายความเสี่ยงจากการพัฒนาโครงการที่ไม่กระจุกตัวอยู่กลุ่มเป้าหมายใดเป้าหมายหนึ่ง รวมถึงพิจารณาการลงทุนอย่างรอบคอบเนื่องจากการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์มีต้นทุนสูงในการดำเนินการ ซึ่งหากภาวะทางเศรษฐกิจส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นและการตัดสินใจใช้จ่ายของผู้ซื้ออสังหาริมทรัพย์แล้ว บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์อาจได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้และอาจส่งผลกระทบต่อเงินทุนหมุนเวียนของบริษัทในการดำเนินธุรกิจและการชำระหนี้ต่อสถาบันการเงินได้

จากการสัมภาษณ์ที่ปรึกษาด้านการบริหารความเสี่ยงองค์กรและตรวจสอบภายใน บริษัท ออริจิ้น พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน) ซึ่งค่อนข้างสอดคล้องกับแบบรายงานประจำปี พบว่า บริษัทมีแนวทางในการจัดการความเสี่ยงจากความผันผวนทางเศรษฐกิจ โดยการ ติดตามสถานการณ์ทางเศรษฐกิจอย่างใกล้ชิด จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์อย่างสมเหตุสมผลนำมาเป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์องค์กรให้สอดคล้องกับสถานะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป

จากการสัมภาษณ์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริหารความเสี่ยง บริษัท อนันดา ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งค่อนข้างสอดคล้องกับแบบรายงานประจำปี พบว่า บริษัทมีแนวทางในการจัดการความเสี่ยงจากความผันผวนทางเศรษฐกิจโดยการพิจารณาการลงทุนอย่างรอบคอบ มีการประเมิน

ความเสี่ยงการลงทุน การซื้อที่ดิน เพื่อให้ผลตอบแทนการลงทุนเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ตลอดจนวิเคราะห์การตลาดเชิงลึกเพื่อพิจารณากลุ่มเป้าหมายที่อาจจะเปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้ รวมไปถึงการปรับกลยุทธ์องค์กรซึ่งถือเป็นการปรับทิศทางทางดำเนินธุรกิจที่สำคัญให้สามารถดำเนินต่อไปได้ท่ามกลางสถานะเศรษฐกิจที่มีความผันผวน

จากการสัมภาษณ์ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ฝ่ายนักลงทุนสัมพันธ์บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งค่อนข้างสอดคล้องกับแบบรายงานประจำปี พบว่าบริษัทมีแนวทางในการจัดการความเสี่ยงจากความผันผวนทางเศรษฐกิจโดยการพิจารณาดำเนินตามสถานการณ์ทางเศรษฐกิจอย่างใกล้ชิด และพิจารณาการลงทุนอย่างรอบครอบ

ทั้งนี้ จากการวิเคราะห์ร่วมกันทั้งจากการเปิดเผยในแบบรายงานประจำปี (56-1) และจากการสัมภาษณ์ พบว่า มีวิธีการจัดการความเสี่ยงที่คล้ายกันโดยเน้นการติดตามสถานการณ์ทางเศรษฐกิจอย่างใกล้ชิด โดยบริษัทอนันดา ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) จะแตกต่างจากบริษัทอื่นโดยเน้นการจัดการความเสี่ยงโดยการประเมินความเสี่ยงการลงทุนซื้อที่ดิน (ตารางที่ 27)

ตารางที่ 27 วิเคราะห์การจัดการความเสี่ยงจากความผันผวนทางเศรษฐกิจ

ลำดับที่มีการใช้มากที่สุด	วิธีการความเสี่ยงที่เปิดเผยในรายงานประจำปี	การสัมภาษณ์		
		ORI	ANAN	LH
1	ติดตามสถานการณ์ประเมินถึงภาวะเศรษฐกิจ	ติดตามสถานการณ์ทางเศรษฐกิจอย่างใกล้ชิด	พิจารณาการลงทุนอย่างรอบครอบ	ติดตามสถานการณ์ทางเศรษฐกิจอย่างใกล้ชิด
2	ปรับกลยุทธ์ขององค์กร	ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์อย่างสมเหตุสมผล	มีการประเมินความเสี่ยงการลงทุน	อย่างใกล้ชิด และพิจารณาการลงทุนอย่างรอบครอบ
3	พิจารณากลุ่มเป้าหมายและการลงทุนอย่างรอบครอบ	นำมาเป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์องค์กร	ซื้อที่ดิน เพื่อให้ผลตอบแทนการลงทุนเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้	

ที่มา : ผู้วิจัย (2564)

5.2.2 ความเสี่ยงจากสถานะทางการเมือง

บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์มีวิธีการจัดการความเสี่ยงจากภาวะทางการเมือง จัดกลุ่มได้ 5 วิธี ได้แก่ พิจารณาการลงทุนอย่างรอบครอบ ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์กร ปรับเปลี่ยนแผนพัฒนาโครงการ ติดตามสถานการณ์การเมืองอย่างใกล้ชิด และขยายการลงทุนไปยังตลาดภูมิภาค (ตารางที่ 28)

ตารางที่ 28 วิธีการจัดการความเสี่ยงจากภาวะทางการเงิน

รหัส	วิธีการจัดการความเสี่ยง	จำนวนการจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในช่วงปี 2557-2562	%
B1	พิจารณาการลงทุนอย่างรอบคอบ	6	42.86
B2	ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์องค์กร	3	21.43
B3	ปรับเปลี่ยนแผนพัฒนาโครงการ	2	14.29
B4	ติดตามสถานการณ์การเมืองอย่างใกล้ชิด	2	14.29
B5	ขยายการลงทุนไปยังตลาดภูมิภาค	1	7.14
	รวมทั้งสิ้น	14	100.00

ที่มา : ผู้วิจัย (2564)

พบว่า บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ มีแนวทางการจัดการความเสี่ยงที่นิยมใช้ 2 ลำดับแรก ได้แก่ พิจารณาการลงทุนอย่างรอบคอบ คิดเป็น 42.86 % รองลงมาคือ ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์องค์กร คิดเป็น 21.43 โดยบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์มีวิธีการจัดการความเสี่ยงจากภาวะทางการเงิน โดยพิจารณาการลงทุนอย่างรอบคอบ เพิ่มความระมัดระวังในการลงทุนในโครงการใหม่ ให้ความสำคัญในการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการโดยสำรวจสถานการณ์ของตลาด และสถานะการแข่งขัน ตลอดจนความต้องการของลูกค้าในพื้นที่เป้าหมายที่จะดำเนินโครงการ **ปรับกลยุทธ์องค์กร** ให้สอดคล้องกับภาวะทางการเงินเมือง ชะลอการก่อสร้างเพื่อบริหารกระแสเงินสดให้เพียงพอในสถานการณ์ความไม่แน่นอนทางการเงิน

จากการสัมภาษณ์ที่ปรึกษาด้านการบริหารความเสี่ยงองค์กรและตรวจสอบภายใน บริษัท ออริจิ้น พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน) ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริหารความเสี่ยง บริษัท อนันดา ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) และผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ฝ่ายนักลงทุนสัมพันธ์บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) พบว่ามีแนวทางในการจัดการความเสี่ยงที่เหมือนกันและค่อนข้างสอดคล้องกับแบบรายงานประจำปี พบว่า เมื่อเกิดปัญหาทางการเงินเกิดขึ้น หากอยู่ในสถานการณ์ที่มีความรุนแรง บริษัทจะมีการติดตามสถานการณ์อย่างใกล้ชิด รวมถึงหากกระทบต่อการขายโครงการบริษัท จะปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ทางการตลาดและการขายให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

ทั้งนี้ จากการวิเคราะห์ร่วมกันทั้งจากการเปิดเผยในแบบรายงานประจำปี (56-1) และจากการสัมภาษณ์ พบว่า มีวิธีการจัดการความเสี่ยงที่คล้ายกันโดยเน้นการติดตามสถานการณ์อย่างใกล้ชิด รวมถึงหากกระทบต่อการขายโครงการ โดยทั้งสามบริษัทจะปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ที่คล้ายกันโดยเน้นกลยุทธ์ทางการตลาดและการขายให้สามารถบรรลุเป้าหมายยอดขายได้ (ตารางที่ 29)

ตารางที่ 29 วิเคราะห์วิธีการจัดการความเสี่ยงจากภาวะทางการเงิน

ลำดับที่มีการใช้มากที่สุด	วิธีการความเสี่ยงที่เปิดเผย ในรายงานประจำปี	การสัมภาษณ์		
		ORI	ANAN	LH
1	พิจารณาการลงทุนอย่างรอบคอบ	เมื่อเกิดปัญหาทางการเงินเกิดขึ้น หากอยู่ในสถานการณ์ที่มีความรุนแรง บริษัทจะมีการติดตามสถานการณ์อย่างใกล้ชิด		
2	ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์องค์กร	รวมถึงหากกระทบต่อการขายโครงการบริษัทจะปรับเปลี่ยนกลยุทธ์โดยเน้นกลยุทธ์ทางการตลาดและการขายให้สามารถบรรลุเป้าหมายยอดขายได้		
3	ติดตามสถานการณ์อย่างใกล้ชิดและปรับเปลี่ยนแผนพัฒนาโครงการ			

ที่มา : ผู้วิจัย (2564)

5.2.3 ความเสี่ยงจากการเข้าถึงแหล่งเงินทุน

บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์มีวิธีการจัดการความเสี่ยงจากการเข้าถึงแหล่งเงินทุน จัดกลุ่มได้ 8 วิธี ได้แก่ การวางแผนการใช้จ่ายเงิน วางแผนการจัดหาแหล่งเงินทุนที่ชัดเจนสำหรับแต่ละโครงการ การระดมทุนผ่านตราสารหนี้ บริหารสภาพคล่องโดยการออกหุ้นกู้ บริหารสัดส่วนหนี้สินรวมต่อส่วนของผู้ถือหุ้น บริหารสัดส่วนหนี้สินรวมต่อส่วนของผู้ถือหุ้น วิเคราะห์สภาพคล่องทางการเงินอย่างใกล้ชิด สร้างความสัมพันธ์กับสถาบันการเงิน และเปรียบเทียบข้อเสนอที่มีต้นทุนเหมาะสมที่สุด (ตารางที่ 30)

ตารางที่ 30 วิธีการจัดการความเสี่ยงจากการเข้าถึงแหล่งเงินทุน

รหัส	วิธีการจัดการความเสี่ยง	จำนวนการจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในช่วงปี 2557-2562	%
C1	การวางแผนการใช้จ่ายเงิน	3	7.69
C2	วางแผนการจัดหาแหล่งเงินทุนที่ชัดเจนสำหรับแต่ละโครงการ	1	2.56
C3	การระดมทุนผ่านตราสารหนี้	1	2.56
C4	บริหารสภาพคล่องโดยการออกหุ้นกู้	13	33.33
C5	บริหารสัดส่วนหนี้สินรวมต่อส่วนของผู้ถือหุ้น	6	15.38
C6	วิเคราะห์สภาพคล่องทางการเงินอย่างใกล้ชิด	1	2.56
C7	สร้างความสัมพันธ์กับสถาบันการเงิน	10	25.64
C8	เปรียบเทียบข้อเสนอที่มีต้นทุนเหมาะสมที่สุด	4	10.26
	รวมทั้งสิ้น	39	100.00

ที่มา : ผู้วิจัย (2564)

พบว่า บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ มีแนวทางการจัดการความเสี่ยงที่นิยมใช้ 3 ลำดับแรก ได้แก่ บริหารสภาพคล่องโดยการออกหุ้นกู้ คิดเป็น 33.33% รองลงมาคือ สร้างความสัมพันธ์กับสถาบันการเงิน คิดเป็น 25.64% และบริหารสัดส่วนหนี้สินรวมต่อส่วนของผู้ถือหุ้น คิดเป็น 15.38% โดยบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์มีวิธีการจัดการความเสี่ยงจากการเข้าถึงแหล่งเงินทุน โดยใช้การระดม

ทุนเพื่อ**บริหารสภาพคล่องโดยการออกหุ้นกู้**ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งการออกหุ้นกู้ที่มีอัตราดอกเบี้ยคงที่แทนเงินกู้ยืมจากธนาคารที่ส่วนใหญ่จะเป็นอัตราดอกเบี้ยลอยตัวและมีต้นทุนดอกเบี้ยที่สูงกว่า หรือการออกตั๋วแลกเงินระยะสั้นซึ่งมีอัตราดอกเบี้ยต่ำขายให้นักลงทุนประเภทสถาบัน อีกทั้งเพิ่มศักยภาพและช่องทางในการเข้าถึงแหล่งเงินทุน ให้มากขึ้นผ่านการ**สร้างความสัมพันธ์กับสถาบันการเงิน**หลายแห่ง เพื่อ**เปรียบเทียบข้อเสนอที่มีต้นทุนเหมาะสมที่สุด** อีกทั้งยังกำหนดนโยบายทางการเงินอย่างระมัดระวังภายใต้งบประมาณที่กำหนด ผ่านกระบวนการ**บริหารสัดส่วนหนี้สินรวมต่อส่วนของผู้ถือหุ้น** โดยการรักษาอัตราส่วนหนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ยต่อส่วนของผู้ถือหุ้น เพื่อบริหารจัดการเงินทุนให้มีประสิทธิภาพและมีต้นทุนทางการเงินที่เหมาะสม เพื่อเสริมสร้างความเชื่อมั่นในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนที่เพียงพอสำหรับการขยายตัวทางธุรกิจ

จากการสัมภาษณ์ที่ปรึกษาด้านการบริหารความเสี่ยงองค์กรและตรวจสอบภายใน บริษัท ออริจิ้น พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน) ซึ่งค่อนข้างสอดคล้องกับแบบรายงานประจำปี พบว่า บริษัทมีแนวทางในการจัดการความเสี่ยงจากการเข้าถึงแหล่งเงินทุน โดยการบริหารสภาพคล่องโดยการออกหุ้นกู้ เนื่องจากมีต้นทุนทางการเงินที่ต่ำ รวมถึงการดำเนินกิจการร่วมค้า (Joint Venture) เพื่อกระจายความเสี่ยงจากผลตอบแทน ทั้งนี้ บริษัทมีการบริหารสัดส่วนหนี้สินรวมต่อส่วนของผู้ถือหุ้น เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือให้กับนักลงทุนได้

จากการสัมภาษณ์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริหารความเสี่ยง บริษัท อนันดา ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งค่อนข้างสอดคล้องกับแบบรายงานประจำปี พบว่า บริษัทเปรียบเทียบแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำที่สุด และใช้แนวทางการบริหารสภาพคล่องโดยการออกหุ้นกู้ ในขณะเดียวกัน บริษัทก็ได้มีการดำเนินกิจการร่วมค้า (Joint Venture) เพื่อกระจายความเสี่ยงการลงทุน

จากการสัมภาษณ์ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ฝ่ายนักลงทุนสัมพันธ์บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งค่อนข้างสอดคล้องกับแบบรายงานประจำปี พบว่า บริษัทเปรียบเทียบต้นทุนทางการเงินที่เหมาะสมที่สุด เพื่อควบคุมต้นทุนในการพัฒนาโครงการรวมถึงการวางแผนออกหุ้นกู้เพื่อรองรับการเจริญเติบโตของบริษัท

ทั้งนี้ จากการวิเคราะห์ร่วมกันทั้งจากการเปิดเผยในแบบรายงานประจำปี (56-1) และจากการสัมภาษณ์ พบว่า มีวิธีการจัดการความเสี่ยงที่คล้ายกันโดยเน้นการบริหารสภาพคล่องโดยการออกหุ้นกู้ โดยเมื่อพิจารณาจากการสัมภาษณ์จะพบว่า บริษัทขนาดเล็กและขนาดกลางเน้นการจัดการความเสี่ยงโดยการดำเนินกิจการร่วมค้า (Joint Venture) ในขณะที่บริษัทขนาดใหญ่เน้นการจัดการ

ความเสี่ยงโดยการเปรียบเทียบต้นทุนทางการเงินที่เหมาะสมที่สุด เพื่อควบคุมต้นทุนในการพัฒนาโครงการ (ตารางที่ 31)

ตารางที่ 31 วิเคราะห์วิธีการจัดการความเสี่ยงจากการเข้าถึงแหล่งเงินทุน

ลำดับที่มีการใช้มากที่สุด	วิธีการความเสี่ยงที่เปิดเผย ในรายงานประจำปี	การสัมภาษณ์		
		ORI	ANAN	LH
1	บริหารสภาพคล่องโดยการออกหุ้นกู้	บริหารสภาพคล่องโดยการออกหุ้นกู้ เนื่องจากมีต้นทุนทางการเงินที่ต่ำ รวมถึงการค้าเงินร่วมค้า (Joint Venture) เพื่อกระจายความเสี่ยง	บริษัทเปรียบเทียบแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำที่สุด และใช้แนวทางการบริหารสภาพคล่องโดยการออกหุ้นกู้	บริษัทเปรียบเทียบต้นทุนทางการเงินที่เหมาะสมที่สุด เพื่อควบคุม
2	สร้างความสัมพันธ์กับสถาบันการเงิน		บริหารสภาพคล่องโดยการออกหุ้นกู้	ต้นทุนในการพัฒนาโครงการรวมถึง
3	บริหารสัดส่วนหนี้สินรวมต่อส่วนของผู้ถือหุ้น	จากผลสอบแทน	ในขณะเดียวกันบริษัทก็ได้มีการค้าเงินร่วมค้า (Joint Venture)	การวางแผนออกหุ้นกู้เพื่อรองรับการเจริญเติบโตของบริษัท

ที่มา : ผู้วิจัย (2564)

5.2.4 ความเสี่ยงจากการปรับเปลี่ยนกฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์มีวิธีการจัดการความเสี่ยงจากการปรับเปลี่ยนกฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ จัดกลุ่มได้ 6 วิธี ได้แก่ กำหนดนโยบาย จัดตั้งคณะทำงาน ตรวจสอบข้อกำหนดก่อนการพัฒนาโครงการ พัฒนาโครงการตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด ว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาด้านกฎหมาย ศึกษาและติดตามการเปลี่ยนแปลงของกฎหมาย (ตารางที่ 32)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 32 วิธีการจัดการความเสี่ยงจากการปรับเปลี่ยนกฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือกฎหมายธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

รหัส	วิธีการจัดการความเสี่ยง	จำนวนการจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในช่วงปี 2557-2562	%
D1	กำหนดนโยบาย	1	2.17
D2	จัดตั้งคณะทำงาน	1	2.17
D3	ตรวจสอบข้อกำหนดก่อนการพัฒนาโครงการ	16	34.78
D4	พัฒนาโครงการตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด	7	15.22
D5	ว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาด้านกฎหมาย	4	8.70
D6	ศึกษาและติดตามการเปลี่ยนแปลงของกฎหมาย	17	36.96
	รวมทั้งสิ้น	46	100.00

ที่มา : ผู้วิจัย (2564)

พบว่า บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ มีแนวทางการจัดการความเสี่ยงที่นิยมใช้ 3 ลำดับแรก ได้แก่ ศึกษาและติดตามการเปลี่ยนแปลงของกฎหมาย คิดเป็น 36.96% รองลงมาคือ ตรวจสอบข้อกฎหมายก่อนการพัฒนาโครงการ คิดเป็น 34.78% และพัฒนาโครงการตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด คิดเป็น 15.22% โดยบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์มีวิธีจัดการความเสี่ยงจากการปรับเปลี่ยนกฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ โดยวิธี**ศึกษาและติดตามการเปลี่ยนแปลงของกฎหมาย** กฎระเบียบต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการปรับเปลี่ยนการดำเนินการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้น ทั้งนี้บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์มีนโยบายที่ชัดเจนเพื่อลดผลกระทบจากความเสียหายที่เกิดจากการไปทำตามกฎหมาย โดยเน้นย้ำถึงการพัฒนา**โครงการตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด** ตั้งแต่ก่อนที่จะเริ่มพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ โดยต้องมีการตรวจสอบข้อจำกัดทางกฎหมายและข้อบังคับต่างๆของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในด้านการใช้ประโยชน์ที่ดินว่ามีข้อควบคุมใดบ้างที่มีผลต่อแนวทางการพัฒนาโครงการ รวมถึงตรวจสอบข้อบัญญัติต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโครงการอย่างรอบคอบทั้งที่มีอยู่ในปัจจุบันและที่จะประกาศใช้ในอนาคตอันใกล้ เช่น ข้อบัญญัติเกี่ยวกับผังเมือง ข้อบัญญัติเกี่ยวกับการก่อสร้างอาคาร ข้อบัญญัติเกี่ยวกับการจัดสรรที่ดิน และข้อบัญญัติย่อยแต่ละท้องถิ่น

จากการสัมภาษณ์ที่ปรึกษาด้านการบริหารความเสี่ยงองค์กรและตรวจสอบภายใน บริษัท ออริจิ้น พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน) ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริหารความเสี่ยง บริษัท อนันดา ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) และผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ฝ่ายนักลงทุนสัมพันธ์บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) พบว่ามีแนวทางในการจัดการความเสี่ยงที่เหมือนกันและค่อนข้างสอดคล้องกับแบบรายงานประจำปี โดยมีแนวทางในการจัดการความเสี่ยงจากการปรับเปลี่ยนกฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ โดยบริษัทพัฒนาโครงการให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ อย่างเคร่งครัด เนื่องจากความเสี่ยงด้านกฎหมายนอกจากจะส่งผลกระทบต่อด้านตัวเงินแล้ว ยังส่งผลกระทบต่อด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของบริษัท ในขณะเดียวกันบริษัท ได้ติดตามการเปลี่ยนแปลงของกฎหมายอย่างต่อเนื่อง และก่อนการพัฒนาโครงการจะมีการตรวจสอบข้อบัญญัติต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโครงการอย่างรอบคอบทั้งที่มีอยู่ในปัจจุบันและที่จะประกาศใช้ โดยเฉพาะการซื้อที่ดินซื้อถือเป็นการตัดสินใจที่ผิดพลาดแล้ว สร้างความเสียหายในระดับสูง

ทั้งนี้ จากการวิเคราะห์ร่วมกันทั้งจากการเปิดเผยในแบบรายงานประจำปี (56-1) และการสัมภาษณ์ พบว่า มีวิธีการจัดการความเสี่ยงที่คล้ายกัน โดยทั้งสามบริษัทเน้นการติดตามการเปลี่ยนแปลงของกฎหมายอย่างต่อเนื่อง และพัฒนาโครงการให้เป็นที่ไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ อย่างเคร่งครัด เนื่องจากความเสี่ยงด้านกฎหมายนอกจากจะส่งผลกระทบต่อตัวเงินแล้วยังส่งผลกระทบต่อด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของบริษัท (ตารางที่ 33)

ตารางที่ 33 วิเคราะห์วิธีการจัดการความเสี่ยงจากการปรับเปลี่ยนกฎระเบียบหรือกฎหมายธุรกิจของสหกรณ์

ลำดับที่มีการใช้มากที่สุด	วิธีการความเสี่ยงที่เปิดเผย ในรายงานประจำปี	การสัมภาษณ์		
		ORI	ANAN	LH
1	ศึกษาและติดตามการเปลี่ยนแปลงของกฎหมาย	บริษัทพัฒนาโครงการให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ อย่างเคร่งครัด เนื่องจากความเสี่ยงด้านกฎหมายนอกจากจะส่งผลกระทบต่อตัวเงินแล้ว ยังส่งผลกระทบต่อด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของบริษัท ในขณะที่บริษัท ได้ติดตามการเปลี่ยนแปลงของกฎหมายอย่างต่อเนื่อง และก่อนการพัฒนาโครงการจะมีการตรวจสอบข้อบัญญัติต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโครงการอย่างรอบคอบทั้งที่อยู่ในปัจจุบันและที่จะประกาศใช้ โดยเฉพาะการซื้อที่ดินซึ่งถือเป็นวาระตัดสินใจที่ผิดพลาดแล้ว สร้างความเสียหายในระดับสูง		
2	ตรวจสอบข้อกำหนดก่อนการพัฒนาโครงการ			
3	พัฒนาโครงการตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด			

ที่มา : ผู้วิจัย (2564)

5.2.5 ความเสี่ยงจากมาตรการควบคุมอัตราส่วนเงินให้สินเชื่อต่อมูลค่าหลักประกัน

(Loan to value : LTV) และการปล่อยสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์

บริษัทพัฒนาสหกรณ์มีวิธีการจัดการความเสี่ยงจากมาตรการควบคุมอัตราส่วนเงินให้สินเชื่อต่อมูลค่าหลักประกัน (Loan to value : LTV) และการปล่อยสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์ จัดกลุ่มได้ 5 วิธี ได้แก่ เจรจรร่วมกับธนาคารพาณิชย์ ติดตามสถานการณ์ผู้บริโภคและการออกนโยบายใหม่ ประเมินคุณสมบัติผู้ซื้อเบื้องต้น พัฒนาโครงการที่ราคาที่เน้นกลุ่มลูกค้าหลักที่มีรายได้ระดับกลางขึ้นไป และปรับเพิ่มจำนวนเงินดาวน์ (ตารางที่ 34)

ตารางที่ 34 วิธีการจัดการความเสี่ยงจากมาตรการควบคุมอัตราส่วนเงินให้สินเชื่อต่อมูลค่าหลักประกัน (LTV)

รหัส	วิธีการจัดการความเสี่ยง	จำนวนการจัดการความเสี่ยง ที่เกิดขึ้นในช่วงปี 2557-2562	%
E1	เจรจรร่วมกับธนาคารพาณิชย์	4	8.51
E2	ติดตามสถานการณ์ผู้บริโภคและการออกนโยบายใหม่	4	8.51
E3	ประเมินคุณสมบัติเบื้องต้น	27	57.45
E4	พัฒนาโครงการที่ราคาที่เน้นกลุ่มลูกค้าหลักที่มีรายได้ระดับกลางขึ้นไป	5	10.64
E5	ปรับเพิ่มจำนวนเงินดาวน์	7	14.89
	รวมทั้งสิ้น	47	100.00

ที่มา : ผู้วิจัย (2564)

พบว่า บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ มีแนวทางการจัดการความเสี่ยงที่นิยมใช้ 3 ลำดับแรก ได้แก่ ประเมินคุณสมบัติเบื้องต้น คิดเป็น 57.45% รองลงมาคือ ปรับเพิ่มจำนวนเงินดาวน์ คิดเป็น 14.89% และพัฒนาโครงการที่ราคาที่เน้นกลุ่มลูกค้าหลักที่มีรายได้ระดับกลางขึ้นไป คิดเป็น 10.64% โดยบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์มีวิธีจัดการความเสี่ยงจากมาตรการควบคุมอัตราส่วนเงินให้สินเชื่อต่อมูลค่าหลักประกัน (Loan to value : LTV) และการปล่อยสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์ โดยวิธี **ประเมินคุณสมบัติผู้ซื้อเบื้องต้น** โดยการกำหนดกระบวนการและทีมงานในการแก้ไขปัญหาการปฏิเสธสินเชื่อรายย่อยอย่างเป็นรูปธรรม เริ่มตั้งแต่วันที่ลูกค้าจองซื้อบริษัทจะสำรวจรายได้และค่าใช้จ่ายในเบื้องต้นเพื่อทำการเปรียบเทียบกับราคาห้องชุดที่ลูกค้าจองซื้อว่าเข้าหลักเกณฑ์ในการให้สินเชื่อของทางสถาบันการเงินหรือไม่ หากไม่เข้าหลักเกณฑ์บริษัทจะแจ้งให้ลูกค้าทราบเพื่อทำการเปลี่ยนห้องชุดที่ราคาขายเหมาะสมกับความสามารถในการผ่อนชำระของลูกค้า ซึ่งการประเมินคุณสมบัติเบื้องต้นและความสามารถในการผ่อนชำระเงินกู้ของลูกค้าที่จะขอสินเชื่อจากสถาบันการเงินตั้งแต่ช่วงที่เข้ามาซื้อโครงการจะทำให้ความเสี่ยงจากการปฏิเสธสินเชื่อลดลง รวมถึงใช้วิธีการ **ปรับกลุ่มเป้าหมายหลักในระยะสั้นของบริษัทจากกลุ่มเป้าหมาย** ระดับกลางถึงกลาง-ล่าง ไปเป็นกลางถึงบน เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาหนี้ภาคครัวเรือนที่ยากต่อการแก้ไข แสวงหาความร่วมมือจากสถาบันการเงินที่เป็นพันธมิตร **ปรับเพิ่มจำนวนเงินดาวน์** ในอัตราที่เหมาะสมและใกล้เคียงกับอัตราการผ่อนเงินกู้กับทางสถาบันการเงินเพื่อให้ผ่านการอนุมัติสินเชื่อ

จากการสัมภาษณ์ที่ปรึกษาด้านการบริหารความเสี่ยงองค์กรและตรวจสอบภายใน บริษัท ออริจิ้น พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน) ซึ่งค่อนข้างสอดคล้องกับแบบรายงานประจำปี พบว่า บริษัทมีแนวทางในการจัดการความเสี่ยงจากมาตรการควบคุมอัตราส่วนเงินให้สินเชื่อต่อมูลค่าหลักประกัน (Loan to value : LTV) และการปล่อยสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์ โดยบริษัทจะประเมินคุณสมบัติเบื้องต้นของผู้ซื้อ และแนะนำสินค้าที่ตรงตามกำลังการผ่อนจ่ายของลูกค้า เพื่อลดความเสี่ยงจากการที่ลูกค้าถูกปฏิเสธสินเชื่อ

จากการสัมภาษณ์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริหารความเสี่ยง บริษัท อนันดา ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งค่อนข้างสอดคล้องกับแบบรายงานประจำปี พบว่า บริษัทมีแนวทางในการจัดการความเสี่ยงจากมาตรการควบคุมอัตราส่วนเงินให้สินเชื่อต่อมูลค่าหลักประกัน (Loan to value : LTV) และการปล่อยสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์ โดยบริษัทจะประเมินคุณสมบัติเบื้องต้นของผู้ซื้อ ก่อนให้ลูกค้ายื่นกู้กับทางธนาคารพาณิชย์ รวมถึงการเจรจาร่วมกับธนาคารพาณิชย์เพื่ออำนวยความสะดวกในการขอสินเชื่อให้กับลูกค้า

จากการสัมภาษณ์ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ฝ่ายนักลงทุนสัมพันธ์บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) พบว่า บริษัทมีแนวทางในการจัดการความเสี่ยงจากมาตรการควบคุมอัตราส่วนเงินให้สินเชื่อต่อมูลค่าหลักประกัน (Loan to value : LTV) และการปล่อยสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์ โดยบริษัทจะให้ลูกค้ายื่น Pre Approve สินเชื่อธนาคารพาณิชย์ทันทีหลังจากมีการจอง เนื่องจากสินค้าของบริษัทเป็นการสร้างบ้านก่อนขาย

ทั้งนี้ จากการวิเคราะห์ร่วมกันทั้งจากการเปิดเผยในแบบรายงานประจำปี (56-1) และการสัมภาษณ์ พบว่า มีวิธีการจัดการความเสี่ยงที่ต่างกัน โดยจากการสัมภาษณ์บริษัทขนาดเล็กเน้นการจัดการความเสี่ยงโดยการแนะนำสินค้าที่ตรงตามกำลังการผ่อนจ่ายของลูกค้า เพื่อลดความเสี่ยงจากการที่ลูกค้าถูกปฏิเสธสินเชื่อ บริษัทขนาดกลางเน้นการเจรจาร่วมกับธนาคารพาณิชย์เพื่ออำนวยความสะดวกในการขอสินเชื่อให้กับลูกค้า และบริษัทขนาดใหญ่จะให้ลูกค้ายื่น Pre Approve สินเชื่อธนาคารพาณิชย์ทันทีหลังจากมีการจอง โดยวิธีการจัดการความเสี่ยงที่บริษัทขนาดเล็กและขนาดใหญ่เลือกใช้คล้ายกันคือการประเมินคุณสมบัติเบื้องต้นของผู้ซื้อ ซึ่งเป็นความวิธีการจัดการความเสี่ยงที่บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ทั้ง 25 บริษัทเลือกใช้มากที่สุดจากการเปิดเผยในแบบรายงานประจำปี (56-1) (ตารางที่ 35)

ตารางที่ 35 วิเคราะห์วิธีการจัดการความเสี่ยงจากมาตรการควบคุมอัตราส่วนเงินให้สินเชื่อต่อมูลค่าหลักประกัน

ลำดับที่มีการใช้มากที่สุด	วิธีการความเสี่ยงที่เปิดเผยในรายงานประจำปี	การสัมภาษณ์		
		ORI	ANAN	LH
1	ประเมินคุณสมบัติเบื้องต้น	บริษัทจะประเมินคุณสมบัติเบื้องต้นของผู้ซื้อ	บริษัทจะประเมินคุณสมบัติเบื้องต้นของผู้ซื้อก่อนให้ลูกค้ายื่นกู้กับธนาคารพาณิชย์ รวมถึงการเจรจาร่วมกับธนาคารพาณิชย์เพื่ออำนวยความสะดวกในการขอสินเชื่อให้กับลูกค้า	บริษัทจะให้ลูกค้ายื่น Pre Approve สินเชื่อธนาคารพาณิชย์ทันทีหลังจากมีการจอง เนื่องจากสินค้าของบริษัทเป็นการสร้างบ้านก่อนขาย
2	ปรับเพิ่มจำนวนเงินค้ำประกัน	และแนะนำสินค้าที่ตรงตามกำลังการผ่อนจ่ายของลูกค้า เพื่อลดความเสี่ยงจากการที่ลูกค้าถูกปฏิเสธสินเชื่อ		
3	พัฒนาโครงการที่ราคาที่เน้นกลุ่มลูกค้าหลักที่มีรายได้ระดับกลางขึ้นไป			

ที่มา : ผู้วิจัย (2564)

5.2.6 ความเสี่ยงเกี่ยวกับภัยธรรมชาติ

บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์มีวิธีการจัดการความเสี่ยงเกี่ยวกับภัยธรรมชาติ จัดกลุ่มได้ 6 วิธี ได้แก่ เปิดโครงการในหลายทำเล ให้ความสำคัญในการคัดเลือกทำเล กระจายความเสี่ยงทางด้านผลิตภัณฑ์ โดยมีการขยายโครงการแนวสูงเพิ่มขึ้น จัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องในสภาวะวิกฤติ (BCP) จัดทำประกันภัยมาตรการเยี่ยวยา (ตารางที่ 36)

ตารางที่ 36 วิธีการจัดการความเสี่ยงเกี่ยวกับภัยธรรมชาติ

รหัส	วิธีการจัดการความเสี่ยง	จำนวน การจัดการความเสี่ยง ที่เกิดขึ้นในช่วงปี 2557-2562	%
F1	เปิดโครงการในหลายทำเล	1	7.14
F2	ให้ความสำคัญในการคัดเลือกทำเล	4	28.57
F3	กระจายความเสี่ยงทางด้านผลิตภัณฑ์	2	14.29
F4	จัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องในสภาวะวิกฤติ (BCP)	2	14.29
F5	จัดทำประกันภัย	2	14.29
F6	มาตรการเยียวยา	3	21.43
	รวมทั้งสิ้น	14	100.00

ที่มา : ผู้วิจัย (2564)

พบว่า บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ มีแนวทางการจัดการความเสี่ยงที่นิยมใช้ 2 ลำดับแรก ได้แก่ ให้ความสำคัญในการคัดเลือกทำเล คิดเป็น 28.57% รองลงมาคือ มาตรการเยียวยาคิดเป็น 21.43% โดยบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์มีวิธีการจัดการความเสี่ยงเกี่ยวกับภัยธรรมชาติ โดยใช้วิธีให้**ให้ความสำคัญในการคัดเลือกทำเล** รวมถึงวิเคราะห์และประเมินความเป็นไปได้ที่จะเกิดผลกระทบจากภัยธรรมชาติต่างๆ มีแผนในการซื้อที่ดินที่ไม่กระจุกตัวในทำเลใดทำเลหนึ่งมากเกินไปในอนาคต นอกจากนี้ยังติดตามและอำนวยความสะดวกแก่ลูกค้าในโครงการที่ได้รับผลกระทบจากวิกฤตน้ำท่วมอย่างต่อเนื่องพร้อมกับ**มาตรการเยียวยา** รวมถึงจัดทำประกันภัยที่ครอบคลุมความเสียหายอันเกิดจากภัยธรรมชาติ อุบัติภัย รวมถึง**จัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องในสภาวะวิกฤติ (Business Continuity Plan)** เพื่อบริหารจัดการในสถานการณ์ฉุกเฉินและการวางแผนธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

จากการสัมภาษณ์ที่ปรึกษาด้านการบริหารความเสี่ยงองค์กรและตรวจสอบภายใน บริษัท ออริจิ้น พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน) ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริหารความเสี่ยง บริษัท อนันดา ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) และผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ฝ่ายนักลงทุนสัมพันธ์บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) พบว่ามีแนวทางในการจัดการความเสี่ยงที่เหมือนกันและค่อนข้างสอดคล้องกับแบบรายงานประจำปี พบว่า บริษัทมีแนวทางป้องกันความเสี่ยงเกี่ยวกับภัยธรรมชาติ โดยการให้ความสำคัญกับการเลือกทำเลที่ตั้งในการพัฒนาโครงการ โดยเน้นไปที่ปัจจัยหลักคือ น้ำท่วมโครงการ ซึ่งเป็นแนวทางที่สามารถป้องกันความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติได้ตั้งแต่ต้นเหตุ

ทั้งนี้ จากการวิเคราะห์ร่วมกันทั้งจากการเปิดเผยในแบบรายงานประจำปี (56-1) และจากการสัมภาษณ์ พบว่า มีวิธีการจัดการความเสี่ยงที่คล้ายกัน โดยทั้งสามบริษัทเลือกใช้วิธีการจัดการ

ความเสี่ยง โดยเน้นไปที่ปัจจัยหลักคือ น้ำท่วมโครงการ ซึ่งเป็นแนวทางที่สามารถป้องกันความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติได้ตั้งแต่ต้นเหตุโดยการให้ความสำคัญกับการเลือกทำเลที่ตั้งในการพัฒนาโครงการ (ตารางที่ 37)

ตารางที่ 37 วิเคราะห์วิธีการจัดการความเสี่ยงเกี่ยวกับภัยธรรมชาติ

ลำดับที่มีการใช้มากที่สุด	วิธีการความเสี่ยงที่เปิดเผย ในรายงานประจำปี	การสัมภาษณ์		
		ORI	ANAN	LH
1	ให้ความสำคัญในการคัดเลือกทำเล	บริษัทมีแนวทางป้องกันความเสี่ยงเกี่ยวกับภัยธรรมชาติ โดยการให้ความสำคัญกับการเลือกทำเลที่ตั้งในการพัฒนาโครงการ โดยเน้นไปที่ปัจจัยหลักคือ น้ำท่วมโครงการ ซึ่งเป็นแนวทางที่สามารถป้องกันความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติได้ตั้งแต่ต้นเหตุ		
2	มาตรการเยียวยา			

ที่มา : ผู้วิจัย (2564)

5.2.7 ความเสี่ยงจากการจัดหาที่ดิน

บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์มีวิธีการจัดการความเสี่ยงจากการจัดหาที่ดิน จัดกลุ่มได้ 5 วิธี ได้แก่ ไม่มีนโยบายถือครองที่ดินเปล่า การสร้างเครือข่ายนายหน้าสรรหาที่ดิน จัดเตรียมบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ ซื่อที่ดินที่มีศักยภาพตอบสนองต่อภาวะตลาดและเศรษฐกิจ และศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาโครงการ (ตารางที่ 38)

ตารางที่ 38 วิธีการจัดการความเสี่ยงจากการจัดหาที่ดิน

รหัส	วิธีการจัดการความเสี่ยง	จำนวน การจัดการความเสี่ยง ที่เกิดขึ้นในช่วงปี 2557-2562	%
G1	ไม่มีนโยบายถือครองที่ดินเปล่า	1	1.85
G2	การสร้างเครือข่ายนายหน้าสรรหาที่ดิน	18	33.33
G3	จัดเตรียมบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์	2	3.70
G4	ซื่อที่ดินที่มีศักยภาพตอบสนองต่อภาวะตลาดและเศรษฐกิจ	15	27.78
G5	ศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาโครงการ	19	35.19
	รวมทั้งสิ้น	55	101.85

ที่มา : ผู้วิจัย (2564)

พบว่า บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ มีแนวทางการจัดการความเสี่ยงที่นิยมใช้ 3 ลำดับแรก ได้แก่ ศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาโครงการ คิดเป็น 35.19 % รองลงมาคือ การสร้างเครือข่ายนายหน้าสรรหาที่ดินคิดเป็น 33.33% และซื่อที่ดินที่มีศักยภาพตอบสนองต่อภาวะตลาดและเศรษฐกิจ คิดเป็น 27.78% โดยบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์มีวิธีการจัดการความเสี่ยงจากการจัดหา

ที่ดิน โดยใช้วิธีการสร้างเครือข่ายนายหน้าสรรหาที่ดินหรือเน็ตเวิร์กที่กว้างขวางของนายหน้าสรรหาที่ดิน (Broker) เว็บไซต์ของบริษัทฯ และผู้บริหารของบริษัทฯ ซึ่งช่องทางเพื่อให้ได้ที่ดินที่มีศักยภาพในการพัฒนาโครงการมากที่สุด คือ นายหน้าที่ดิน และอีกส่วนหนึ่งจะมาจากเจ้าของกรรมสิทธิ์ที่ดินที่นำมาเสนอขายเอง โดยใช้วิธีการกำหนดแผนเชิงรุกเพื่อที่จะกระตุ้นหรือจูงใจนายหน้าทั้งที่เป็นพันธมิตรเก่าและนายหน้ากลุ่มใหม่ๆ ให้เสาะหาและนำที่ดินที่อยู่ในทำเลเป้าหมายมาเสนอให้เร็วและมากที่สุด รวมถึงการเพิ่มช่องทางในการจัดหาที่ดิน ด้วยการเพิ่มตัวแทนนายหน้าในการจัดซื้อที่ดิน การประกาศจัดซื้อจัดหาที่ดินผ่านสื่อต่างๆ ทั้งที่เป็นสื่อสิ่งพิมพ์และสื่อออนไลน์ โดยเครือข่ายที่เข้มแข็งนี้ช่วยให้สามารถสรรหาหรือซื้อที่ดินที่ตั้งอยู่ในทำเลที่ดีในราคาที่เหมาะสม อีกทั้งการใช้วิธีการลดความเสี่ยงโดยมุ่งเน้นจากการซื้อที่ดินโดยการทำวิจัยเชิงลึกและสำรวจตลาด ซึ่งข้อมูลและผลงานวิจัย ได้ถูกนำมาใช้ในการวิเคราะห์ เพื่อพิจารณาความเป็นไปได้ในการพัฒนาโครงการเบื้องต้นก่อนซื้อที่ดิน รวมถึงความเหมาะสมของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายในบริเวณดังกล่าว จะเห็นได้ว่าการวิเคราะห์สภาพเศรษฐกิจ การปรับปรุงข้อมูลทางการตลาดของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ และการศึกษาเปลี่ยนแปลงราคาที่ดินในทำเลต่างๆ อย่างต่อเนื่อง ทำให้สามารถปรับแนวทางในการเลือกซื้อที่ดินในทำเลที่ดีและมีขนาดเหมาะสม เพื่อพัฒนาเป็นโครงการที่ตอบสนองต่อภาวะตลาดและเศรษฐกิจในแต่ละช่วงเวลา

จากการสัมภาษณ์ที่ปรึกษาด้านการบริหารความเสี่ยงองค์กรและตรวจสอบภายใน บริษัท ออริจิ้น พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน) ซึ่งค่อนข้างสอดคล้องกับแบบรายงานประจำปี พบว่า บริษัทมีแนวทางในการจัดการความเสี่ยงจากการจัดหาที่ดิน โดยการศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาโครงการ ก่อนการซื้อที่ดิน เพื่อลดความเสี่ยงจากการซื้อที่ดินผิดพลาดและทำให้การพัฒนาโครงการตอบสนองความต้องการด้านอุปสงค์และผลตอบแทนเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

จากการสัมภาษณ์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริหารความเสี่ยง บริษัท อนันดา ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งค่อนข้างสอดคล้องกับแบบรายงานประจำปี พบว่า บริษัทมีแนวทางในการจัดการความเสี่ยงจากการจัดหาที่ดิน โดยการสร้างเครือข่ายนายหน้าสรรหาที่ดิน เพื่อเพิ่มช่องทางในการได้ที่ดินที่มีศักยภาพ รวมถึงมีการตรวจสอบที่ดินตามข้อกำหนด ขอบบังคับ หรือกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง โดยที่ดินที่ซื้อต้องมีศักยภาพตอบสนองต่อภาวะตลาดและเศรษฐกิจ รวมถึงศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาโครงการเพื่อให้ผลตอบแทนการลงทุนเป็นไปตามนโยบายที่กำหนดไว้

จากการสัมภาษณ์ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ฝ่ายนักลงทุนสัมพันธ์บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งค่อนข้างสอดคล้องกับแบบรายงานประจำปี พบว่า บริษัทมีแนวทางในการ

จัดการความเสี่ยงจากการจัดหาที่ดิน โดยการซื้อที่ดินที่มีศักยภาพตอบสนองต่อภาวะตลาดและเศรษฐกิจ มีการศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาโครงการ เพื่อให้ผลตอบแทนการลงทุนเป็นไปตามนโยบายการลงทุน รวมถึงวางแผนการพัฒนาโครงการในระยะสั้นและระยะยาวเพื่อวางแผนการซื้อที่ดินเก็บ (Land Bank) อย่างมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ จากการวิเคราะห์ร่วมกันทั้งจากการเปิดเผยในแบบรายงานประจำปี (56-1) และจากการสัมภาษณ์ พบว่า บริษัทขนาดเล็กและขนาดกลางมีวิธีการจัดการความเสี่ยงคล้ายกัน โดยเน้นการศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาโครงการก่อนการซื้อที่ดินตลาด รวมถึงศึกษาข้อกำหนดเพื่อไม่ให้ซื้อที่ดินตลาด เพราะซื้อแล้วพัฒนาโครงการทันที ไม่มีนโยบายซื้อที่ดินเก็บรวมถึงต้องเป็นไปตามผลตอบแทนที่บริษัทกำหนด ในขณะที่บริษัทขนาดใหญ่เน้นวางแผนการพัฒนาโครงการในระยะสั้นและระยะยาวเพื่อวางแผนการซื้อที่ดินเก็บ (Land Bank) อย่างมีประสิทธิภาพ (ตารางที่ 39)

ตารางที่ 39 วิเคราะห์วิธีการจัดการความเสี่ยงจากการจัดหาที่ดิน

ลำดับที่มีการใช้มากที่สุด	วิธีการความเสี่ยงที่เปิดเผย ในรายงานประจำปี	การสัมภาษณ์		
		ORI	ANAN	LH
1	ศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาโครงการ	การศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาโครงการ ก่อนการซื้อที่ดิน เพื่อลดความเสี่ยงจากการซื้อที่ดินผิดพลาดและทำให้การพัฒนาโครงการตอบสนองความต้องการด้านอุปสงค์และผลตอบแทนเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้	ศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาโครงการเพื่อให้ผลตอบแทนการลงทุนเป็นไปตามนโยบายที่กำหนดไว้การลงทุนเป็นไปตามนโยบายที่กำหนดไว้เพื่อป้องกันซื้อที่ดินผิดพลาด	ซื้อที่ดินที่มีศักยภาพตอบสนองต่อภาวะตลาดและเพื่อให้ผลตอบแทนการลงทุนเป็นไปตามนโยบายการลงทุน รวมถึงวางแผนการพัฒนาโครงการในระยะสั้นและระยะยาวเพื่อวางแผนการซื้อที่ดินเก็บ (Land Bank) อย่างมีประสิทธิภาพ
2	การสร้างเครือข่ายนายหน้าสรรหาที่ดิน			
3	ซื้อที่ดินที่มีศักยภาพตอบสนองต่อภาวะตลาดและเศรษฐกิจ			

ที่มา : ผู้วิจัย (2564)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

5.2.8 ความเสี่ยงจากแนวโน้มต้นทุนการก่อสร้างที่สูงขึ้น

บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์มีวิธีการจัดการความเสี่ยงจากแนวโน้มต้นทุนการก่อสร้างที่สูงขึ้น โดยจัดกลุ่มได้ 12 วิธี ได้แก่ มีกระบวนการก่อสร้างที่รวดเร็ว กำหนดราคาส่งมอบวัสดุก่อสร้างบางรายการไว้ล่วงหน้า จัดซื้อวัสดุก่อสร้างจากผู้ผลิตโดยตรง ประกวราคา เพื่อเปรียบเทียบคุณภาพและราคา จัดซื้อวัสดุก่อสร้างที่สำคัญล่วงหน้า สร้างอำนาจต่อรอง ติดตามราคาวัสดุก่อสร้างและค่าแรงอย่างใกล้ชิด นโยบายที่จะขายบ้านระหว่างก่อสร้าง นโยบายสร้างบ้านก่อนขาย บริหารควบคุมระบบการจัดซื้อวัสดุก่อสร้าง พัฒนาระบบโครงสร้างสำเร็จรูป สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคู่ค้า และสัญญาการก่อสร้างแบบเบ็ดเสร็จ (Turnkey Construction Contract) (ตารางที่ 40)

ตารางที่ 40 วิธีการจัดการความเสี่ยงจากแนวโน้มต้นทุนการก่อสร้างที่สูงขึ้น

รหัส	วิธีการจัดการความเสี่ยง	จำนวน การจัดการความเสี่ยง ที่เกิดขึ้นในช่วงปี 2557-2562	%
H1	มีกระบวนการก่อสร้างที่รวดเร็ว	1	1.43
H2	กำหนดราคาส่งมอบวัสดุก่อสร้างบางรายการไว้ล่วงหน้า	1	1.43
H3	จัดซื้อวัสดุก่อสร้างจากผู้ผลิตโดยตรง ประกวราคา เพื่อเปรียบเทียบคุณภาพและราคา	18	25.71
H4	จัดซื้อวัสดุก่อสร้างที่สำคัญล่วงหน้า	4	5.71
H5	สร้างอำนาจต่อรอง	16	22.86
H6	ติดตามราคาวัสดุก่อสร้างและค่าแรงอย่างใกล้ชิด	5	7.14
H7	นโยบายที่จะขายบ้านระหว่างก่อสร้าง	3	4.29
H8	นโยบายสร้างบ้านก่อนขาย	4	5.71
H9	บริหารควบคุมระบบการจัดซื้อวัสดุก่อสร้าง	1	1.43
H10	พัฒนาระบบโครงสร้างสำเร็จรูป	5	7.14
H11	สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคู่ค้า	4	5.71
H12	สัญญาการก่อสร้างแบบเบ็ดเสร็จ (Turnkey Construction Contract)	8	11.43
	รวมทั้งสิ้น	70	100

ที่มา : ผู้วิจัย (2564)

พบว่า บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ มีแนวทางการจัดการความเสี่ยงที่นิยมใช้ 3 ลำดับแรก ได้แก่ จัดซื้อวัสดุก่อสร้างจากผู้ผลิตโดยตรง ประกวราคา เพื่อเปรียบเทียบคุณภาพและราคา คิดเป็น 25.71% รองลงมาคือ สร้างอำนาจต่อรอง คิดเป็น 22.86% และสัญญาการก่อสร้างแบบเบ็ดเสร็จ (Turnkey Construction Contract) คิดเป็น 11.43% โดยบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์มีวิธีการจัดการความเสี่ยงจากแนวโน้มต้นทุนการก่อสร้างที่สูงขึ้นโดยใช้วิธีการซื้อวัสดุก่อสร้างบางรายการจากผู้ผลิตโดยตรง โดยจัดให้มีการประกวราคา เพื่อเปรียบเทียบคุณภาพ มีการทดสอบคุณภาพวัสดุเลือกราคาที่เหมาะสมที่สุด และกำหนดราคาส่งมอบวัสดุก่อสร้างไว้ล่วงหน้า รวมถึงการติดตามราคาวัสดุที่มีการเปลี่ยนแปลง เพื่อบริหารต้นทุนการก่อสร้างตั้งแต่ช่วงการออกแบบตลอดจนได้ทำสัญญาจ้าง โดยทำสัญญาการก่อสร้างแบบเบ็ดเสร็จ (Turnkey Construction Contract) ซึ่งเหมาะสมทั้งค่าแรงและค่าวัสดุก่อสร้าง โดยผู้รับเหมาจะเป็นผู้จัดหาวัสดุและอุปกรณ์ก่อสร้าง และใช้วิธีกำหนดยี่นราคาที่ทำให้บริษัทฯ ควบคุมต้นทุนได้ พร้อมทั้งติดตามการเคลื่อนไหวของราคาและประมาณราคาไว้ล่วงหน้า ซึ่งหากจำเป็นจะสั่งซื้อวัสดุก่อสร้างไว้ล่วงหน้า โดยจะจัดซื้อคราวละหลายๆ ทำให้สามารถต่อรองราคาและควบคุมต้นทุนก่อสร้างได้

จากการสัมภาษณ์ที่ปรึกษาด้านการบริหารความเสี่ยงองค์กรและตรวจสอบภายใน บริษัท ออริจิน พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน) ซึ่งค่อนข้างสอดคล้องกับแบบรายงานประจำปี พบว่า บริษัทมีแนวทางในการจัดการความเสี่ยงจากแนวโน้มต้นทุนการก่อสร้างที่สูงขึ้น โดยการทำสัญญาการก่อสร้างแบบเบ็ดเสร็จ (Turnkey Construction Contract) ซึ่งเหมารวมทั้งค่าแรงและค่าวัสดุก่อสร้าง เพื่อเป็นการถ่ายโอนความเสี่ยงจากแนวโน้มต้นทุนการก่อสร้างที่สูงขึ้น ให้กับผู้รับเหมา

จากการสัมภาษณ์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริหารความเสี่ยง บริษัท อนันดา ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) พบว่าบริษัทมีแนวทางในการจัดการความเสี่ยงจากแนวโน้มต้นทุนการก่อสร้างที่สูงขึ้น โดยการทำสัญญาการก่อสร้างแบบเบ็ดเสร็จ (Turnkey Construction Contract) และซื้อวัสดุก่อสร้างบางรายการจากผู้ผลิตโดยตรง โดยจัดให้มีการประกวดราคา เพื่อเปรียบเทียบคุณภาพ

จากการสัมภาษณ์ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ฝ่ายนักลงทุนสัมพันธ์บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งค่อนข้างสอดคล้องกับแบบรายงานประจำปี พบว่า บริษัทมีแนวทางในการจัดการความเสี่ยงจากแนวโน้มต้นทุนการก่อสร้างที่สูงขึ้น โดยการสร้างอำนาจในการต่อรองราคาจากการซื้อครั้งละจำนวนมากเนื่องจากบริษัทพัฒนาโครงการหลายโครงการ และมีการถือครองที่ดินที่มีความผันผวนและกระทบต่อต้นทุนการผลิตสูง เช่น เหล็ก เป็นต้น

ทั้งนี้ จากการวิเคราะห์ร่วมกันทั้งจากการเปิดเผยในแบบรายงานประจำปี (56-1) และจากการสัมภาษณ์ พบว่า บริษัทขนาดเล็กและขนาดกลางมีแผนการจัดการความเสี่ยงคล้ายกัน โดยเน้นการทำสัญญาการก่อสร้างแบบเบ็ดเสร็จ (Turnkey Construction Contract) ซึ่งเหมารวมทั้งค่าแรงและค่าวัสดุก่อสร้าง เพื่อเป็นการถ่ายโอนความเสี่ยงจากแนวโน้มต้นทุนการก่อสร้างที่สูงขึ้น ให้กับผู้รับเหมา ในขณะที่บริษัทขนาดใหญ่เน้นการถือครองที่ดินที่มีความผันผวนและกระทบต่อต้นทุนการผลิตสูง เพื่อลดต้นทุนการพัฒนาโครงการ (ตารางที่ 41)

ตารางที่ 41 วิเคราะห์วิธีการจัดการความเสี่ยงจากแนวโน้มต้นทุนการก่อสร้างที่สูงขึ้น

ลำดับที่มีการใช้มากที่สุด	วิธีการความเสี่ยงที่เปิดเผย ในรายงานประจำปี	การสัมภาษณ์		
		ORI	ANAN	LH
1	จัดซื้อวัสดุก่อสร้างจากผู้ผลิตโดยตรง ประกวดราคา เพื่อเปรียบเทียบคุณภาพและราคา	ทำสัญญาการก่อสร้างแบบเบ็ดเสร็จ (Turnkey Construction Contract) ซึ่งเหมารวมทั้งค่าแรงและค่าวัสดุก่อสร้าง เพื่อเป็นการถ่ายโอนความเสี่ยงจากแนวโน้มต้นทุนการก่อสร้างที่สูงขึ้น ให้กับผู้รับเหมา	ทำสัญญาการก่อสร้างแบบเบ็ดเสร็จ (Turnkey Construction Contract) และซื้อวัสดุก่อสร้างบางรายการจากผู้ผลิตโดยตรง โดยจัดให้มีการประกวดราคา เพื่อเปรียบเทียบคุณภาพ	สร้างอำนาจในการต่อรองราคาจากการซื้อครั้งละจำนวนมากเนื่องจากบริษัทพัฒนาโครงการหลายโครงการ และมีการถือครองที่ดินที่มีความผันผวนและกระทบต่อต้นทุนการผลิตสูง เช่น เหล็ก
2	สร้างอำนาจต่อรอง			
3	สัญญาการก่อสร้างแบบเบ็ดเสร็จ (Turnkey Construction Contract)			

ที่มา : ผู้วิจัย (2564)

5.2.9 ความเสี่ยงเรื่องการขาดแคลนผู้รับเหมาและแรงงานฝีมือ

บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์มีวิธีการจัดการความเสี่ยงการขาดแคลนผู้รับเหมาและแรงงานฝีมือโดยจัดกลุ่มได้ 8 วิธี ได้แก่ เทคโนโลยีการก่อสร้างบ้านแบบ Real Estate Manufacturing (REM) ไม่มีการพึ่งพิงผู้รับเหมารายใดเป็นพิเศษ ก่อสร้างแบบพรีคาสท์ (Precast Construction) กำหนดนโยบายในการคัดเลือกบริษัทรับเหมา คัดเลือกผู้รับเหมาที่มีคุณภาพ บริษัทพิจารณาผู้รับเหมาใหม่รายใหม่ๆ ศึกษาหาแนวทางการก่อสร้างที่ใช้แรงงานน้อยลง สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับเหมา (ตารางที่ 42)

ตารางที่ 42 วิธีการจัดการความเสี่ยงเรื่องการขาดแคลนผู้รับเหมาและแรงงานฝีมือ

รหัส	วิธีการจัดการความเสี่ยง	จำนวน การจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในช่วงปี 2557-2562	%
I1	เทคโนโลยีการก่อสร้างบ้านแบบ Real Estate Manufacturing (REM)	3	4.84
I2	ไม่มีการพึ่งพิงผู้รับเหมารายใดเป็นพิเศษ	6	9.68
I3	ก่อสร้างแบบพรีคาสท์ (Precast Construction)	29	46.77
I4	กำหนดนโยบายในการคัดเลือกบริษัทรับเหมา	1	1.61
I5	คัดเลือกผู้รับเหมาที่มีคุณภาพ	5	8.06
I6	บริษัทพิจารณาผู้รับเหมาใหม่รายใหม่ๆ	1	1.61
I7	ศึกษาหาแนวทางการก่อสร้างที่ใช้แรงงานน้อยลง	2	3.23
I8	สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับเหมา	15	24.19
	รวมทั้งสิ้น	62	100

ที่มา : ผู้วิจัย (2564)

พบว่า บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ มีแนวทางการจัดการความเสี่ยงที่นิยมใช้ 2 ลำดับแรก ได้แก่ ก่อสร้างแบบพรีคาสท์ (Precast Construction) คิดเป็น 46.77% รองลงมาคือ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับเหมาคิดเป็น 24.19% โดยบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์มีวิธีการจัดการความเสี่ยงเรื่องการขาดแคลนผู้รับเหมาและแรงงานฝีมือ โดยใช้วิธีการปรับเปลี่ยนวิธีการก่อสร้างบางส่วนจากระบบ Conventional เป็นระบบการก่อสร้างแบบพรีคาสท์ (Precast Construction) ซึ่งลดการใช้แรงงานคนลง และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับเหมาโดยส่งงานให้อย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษาผู้รับเหมาที่มีคุณภาพให้อยู่กับบริษัทต่อไป รวมถึงมีนโยบายสร้างความสัมพันธ์และเป็นพันธมิตรที่ดี

ระหว่างบริษัทและผู้รับเหมา โดยให้การสนับสนุนพิจารณาเรื่องของปริมาณงานของผู้รับเหมาที่มีศักยภาพตามความเหมาะสม และความช่วยเหลือทางด้านอื่น ๆ ตลอดจนวางแผนและบริหารงานร่วมกับผู้รับเหมาเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่องและส่งมอบงานได้ทันตามเวลาที่กำหนด

จากการสัมภาษณ์ที่ปรึกษาด้านการบริหารความเสี่ยงองค์กรและตรวจสอบภายใน บริษัท ออริจิ้น พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน) ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริหารความเสี่ยง บริษัท อนันดา ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) และผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ฝ่ายนักลงทุนสัมพันธ์บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) พบว่ามีแนวทางในการจัดการความเสี่ยงที่เหมือนกันและค่อนข้างสอดคล้องกับแบบรายงานประจำปี พบว่า บริษัทมีแนวทางป้องกันความเสี่ยงการขาดแคลนผู้รับเหมาและแรงงานฝีมือ โดยการสร้างความสัมพันธ์และเป็นพันธมิตรที่ดีระหว่างบริษัทและผู้รับเหมา โดยให้การสนับสนุนและการจ้างงานอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการให้การอบรมหรือฝึกสอนให้การทำงานมีมาตรฐาน รวมถึงการใช้ระบบการก่อสร้างแบบพรีคาสท์ (Precast Construction) ซึ่งช่วยลดการใช้แรงงานคนลง

ทั้งนี้ จากการวิเคราะห์ร่วมกันทั้งจากการเปิดเผยในแบบรายงานประจำปี (56-1) และจากการสัมภาษณ์ พบว่า มีวิธีการจัดการความเสี่ยงที่คล้ายกัน โดยทั้งสามบริษัทเน้นการสร้างความสัมพันธ์และเป็นพันธมิตรที่ดีระหว่างบริษัทและผู้รับเหมา โดยให้การสนับสนุนและการจ้างงานอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการให้การอบรมหรือฝึกสอนให้การทำงานมีมาตรฐาน รวมถึงการใช้ระบบการก่อสร้างแบบพรีคาสท์ (Precast Construction) ซึ่งช่วยลดการใช้แรงงานคนลง (ตารางที่ 43)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 43 วิธีการจัดการความเสี่ยงเรื่องการขาดแคลนผู้รับเหมาและแรงงานฝีมือ

ลำดับที่มีการใช้มากที่สุด	วิธีการความเสี่ยงที่เปิดเผยในรายงานประจำปี	การสัมภาษณ์		
		ORI	ANAN	LH
1	ก่อสร้างแบบพรีคาสท์ (Precast Construction)	การสร้างความสัมพันธ์และเป็นพันธมิตรที่ดีระหว่างบริษัทและผู้รับเหมา โดยให้การสนับสนุนและการจ้างงานอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการให้การอบรมหรือฝึกสอนให้การทำงานมีมาตรฐาน รวมถึงการใช้ระบบการก่อสร้างแบบพรีคาสท์ (Precast Construction) ซึ่งช่วยลดการใช้แรงงานคนลง		
2	สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับเหมา			
3	ไม่มีการพึ่งผู้รับเหมารายใดเป็นพิเศษ			

ที่มา : ผู้วิจัย (2564)

บทที่ 6

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาความเสี่ยงของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในระหว่างปี 2557-2562 มีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษา ดังนี้

- 1) ลักษณะความเสี่ยงของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
- 2) ปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสี่ยงของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
- 3) การจัดการความเสี่ยงของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

จากการรวบรวมและวิเคราะห์ลักษณะความเสี่ยงจากการเปิดเผยความเสี่ยงของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ จำนวน 25 บริษัท ในแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (56-1) ในช่วงปี 2557-2562 เพื่อนำลักษณะความเสี่ยงจัดกลุ่มตามประเภทความเสี่ยง จากนั้นจัดลำดับลักษณะความเสี่ยงเพื่อทราบถึงความเสี่ยงที่สำคัญ และนำลักษณะความเสี่ยงที่สำคัญไปศึกษาและรวบรวมวิธีการจัดการความเสี่ยงจากการเปิดเผยในรูปแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (56-1) รวมถึงจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ และให้ผู้ประกอบการประเมินระดับปัจจัยความเสี่ยงเพื่อนำมาวิเคราะห์ สามารถสรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และเสนอข้อเสนอแนะ ดังนี้

6.1 สรุปผลการศึกษา

จากการศึกษาของผู้วิจัย สามารถแบ่งผลการศึกษาออกได้เป็น 3 ส่วน สรุปได้ดังนี้

6.1.1 ลักษณะความเสี่ยงของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

1) ลักษณะความเสี่ยงของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

จากการศึกษาลักษณะความเสี่ยงของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์จากการเปิดเผยในรูปแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (56-1) พบว่า ลักษณะความเสี่ยงของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

ในช่วงปี 2557-2562 มีทั้งสิ้น 67 ลักษณะ สามารถแบ่งประเภทความเสี่ยงออกเป็น 4 ประเภท โดยสรุปดังนี้ (ตาราง 44)

อันดับที่ 1 ความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise Risk) มีลักษณะความเสี่ยงทั้งสิ้น 29 ความเสี่ยง โดยความเสี่ยงที่มีการเปิดเผยสูงสุด ได้แก่ ความเสี่ยงจากความผันผวนทางเศรษฐกิจ ความเสี่ยงจากการเข้าถึงแหล่งเงินทุน และความเสี่ยงจากภาวะทางการเมือง ซึ่งลักษณะความเสี่ยงด้านการเงินพบมากที่สุด เช่น ความเสี่ยงจากแหล่งเงินทุน ความเสี่ยงจากสินเชื่อที่อยู่อาศัย

อันดับที่ 2 ความเสี่ยงธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ (Property Risk) มีลักษณะความเสี่ยงทั้งสิ้น 27 ความเสี่ยง โดยความเสี่ยงที่มีการเปิดเผยสูงสุด ได้แก่ ความเสี่ยงจากแนวโน้มต้นทุนการก่อสร้างที่สูงขึ้น ความเสี่ยงจากการจัดหาที่ดิน และความเสี่ยงเรื่องการขาดแคลนผู้รับเหมาและแรงงานฝีมือ ซึ่งลักษณะความเสี่ยงด้านกฎหมายและข้อบังคับพบมากที่สุด เช่น กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโครงการ , กฎหมาย EIA, มาตรการภาครัฐ (LTV)

อันดับที่ 3 ความเสี่ยงด้านตลาดและกฎระเบียบข้อบังคับ (Market and Regulatory Risks) มีลักษณะความเสี่ยงทั้งสิ้น 8 ความเสี่ยง โดยความเสี่ยงที่มีการเปิดเผยสูงสุด ได้แก่ ความเสี่ยงจากการปรับเปลี่ยนกฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ และความเสี่ยงจากมาตรการควบคุมอัตราส่วนเงินให้สินเชื่อต่อมูลค่าหลักประกัน (Loan to value : LTV) และการปล่อยสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์ ซึ่งลักษณะความเสี่ยงก่อนพัฒนาโครงการพบมากที่สุด เช่น การจัดซื้อที่ดิน การวางแผนกลยุทธ์บริษัท

อันดับที่ 4 ความเสี่ยงอื่นๆ มีลักษณะความเสี่ยงทั้งสิ้น 3 ความเสี่ยง โดยความเสี่ยงที่มีการเปิดเผยในระดับสูง ได้แก่ ความเสี่ยงเกี่ยวกับภัยธรรมชาติ

ตารางที่ 44 ลักษณะและประเภทความเสี่ยงบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ในช่วงปี 2557-2562

ที่	ประเภทความเสี่ยง	จำนวนลักษณะความเสี่ยง	% ต่อลักษณะความเสี่ยงทั้งหมด	ลักษณะความเสี่ยงที่เผชิญในระดับสูง	% ต่อลักษณะความเสี่ยงในประเภทนั้น
1	ความเสี่ยงระดับองค์กร	29	42.13	ความเสี่ยงจากความผันผวนทางเศรษฐกิจ	19.74
				ความเสี่ยงจากการเข้าถึงแหล่งเงินทุน	9.87
				ความเสี่ยงจากความสภาวะทางการเมือง	8.13
2	ความเสี่ยงด้านตลาดและกฎระเบียบข้อบังคับ	8	13.62	ความเสี่ยงจากการปรับเปลี่ยนกฎระเบียบข้อบังคับ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจอสังหาริมทรัพย์	41.4
				ความเสี่ยงจากมาตรการควบคุมอัตราส่วนเงินให้สินเชื่อต่อมูลค่าหลักประกัน (Loan to value : LTV) และการปล่อยสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์	36.94
3	ความเสี่ยงธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์	27	39.15	ความเสี่ยงจากแนวโน้มต้นทุนการก่อสร้างที่สูงขึ้น	22.15
				ความเสี่ยงจากการจัดหาที่ดิน	16.89
				ความเสี่ยงเรื่องการขาดแคลนผู้รับเหมาและแรงงานฝีมือ	14.91
4	ความเสี่ยงอื่นๆ	3	5.1	ความเสี่ยงเกี่ยวกับภัยธรรมชาติ	54.55
	รวม	67	100		

ที่มา : ผู้วิจัย (2564)

2) ขนาดบริษัทกับลักษณะความเสี่ยง

เมื่อพิจารณาในด้านขนาดบริษัท พบว่า ความเสี่ยงที่เปิดเผยในระดับสูงของ**บริษัทขนาดเล็ก** ในช่วงปี 2557-2560 คือความเสี่ยงจากแนวโน้มต้นทุนการก่อสร้างที่สูงขึ้น และในช่วงปี 2561-2562 คือความเสี่ยงจากมาตรการควบคุมอัตราส่วนเงินให้สินเชื่อต่อมูลค่าหลักประกัน (Loan to value : LTV) และการปล่อยสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์ ในขณะที่**บริษัทขนาดกลาง** ความเสี่ยงที่เปิดเผยในระดับสูงคือ ความเสี่ยงจากความผันผวนทางเศรษฐกิจ และความเสี่ยงจากการปรับเปลี่ยนกฎระเบียบ ข้อบังคับหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ สำหรับ**บริษัทขนาดใหญ่** ความเสี่ยงที่เปิดเผยในระดับสูง คือความเสี่ยงจากแนวโน้มต้นทุนการก่อสร้างที่สูงขึ้น ความเสี่ยงจากการจัดหาที่ดิน และความเสี่ยงเรื่องการขาดแคลนผู้รับเหมาและแรงงานฝีมือ

3) ลักษณะโครงการกับลักษณะความเสี่ยง

การศึกษาลักษณะความเสี่ยงแบ่งตามลักษณะโครงการ พบว่า บริษัทที่ดำเนินโครงการ **แนวราบเป็นหลัก** มักพบความเสี่ยงที่เปิดเผยในระดับสูงเรื่องแนวโน้มต้นทุนการก่อสร้างที่สูงขึ้น ในขณะที่บริษัทที่ดำเนินโครงการ **แนวสูงเป็นหลัก** มักพบความเสี่ยงเรื่องการจัดหาที่ดิน อย่างไรก็ตาม บริษัทก่อสร้างมีทรัพย์สินเปิดเผยความเสี่ยงที่เหมือนกัน คือ ความเสี่ยงเรื่องการขาดแคลนผู้รับเหมาและแรงงานฝีมือ และความเสี่ยงจากแนวโน้มต้นทุนการก่อสร้างที่สูงขึ้น

6.1.2 ปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสี่ยงของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

ระดับปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสี่ยงพิจารณาจากผลการประเมินระดับปัจจัยเสี่ยงจากปัจจัย 6 ด้าน ประกอบด้วย ปัจจัยด้านสังคมวิทยา (Social) เทคโนโลยี (Technological) เศรษฐกิจ (Economic) สภาวะแวดล้อม (Environmental) การเมืองการปกครอง (Political) และกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ (legal and compliance) โดยผลการประเมินของบริษัทกรณีศึกษา บริษัทขนาดเล็ก คือ บริษัท ออร์จิ้น พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน) บริษัทขนาดกลาง คือ บริษัท อนันดา ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) และบริษัทขนาดใหญ่ คือ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) รายละเอียดโดยสรุป ดังนี้

1) ปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสี่ยงจากการประเมินของบริษัทกรณีศึกษา

1.1) บริษัทขนาดเล็ก พบว่า ปัจจัยด้านเศรษฐกิจมีระดับความเสี่ยงสูงสุด รองลงมาคือ ปัจจัยด้านกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ และปัจจัยด้านการเมืองการปกครอง

1.2) บริษัทขนาดกลาง พบว่า ปัจจัยด้านเศรษฐกิจมีระดับความเสี่ยงสูงสุด รองลงมาคือ ปัจจัยด้านกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ และปัจจัยด้านการเมืองการปกครอง

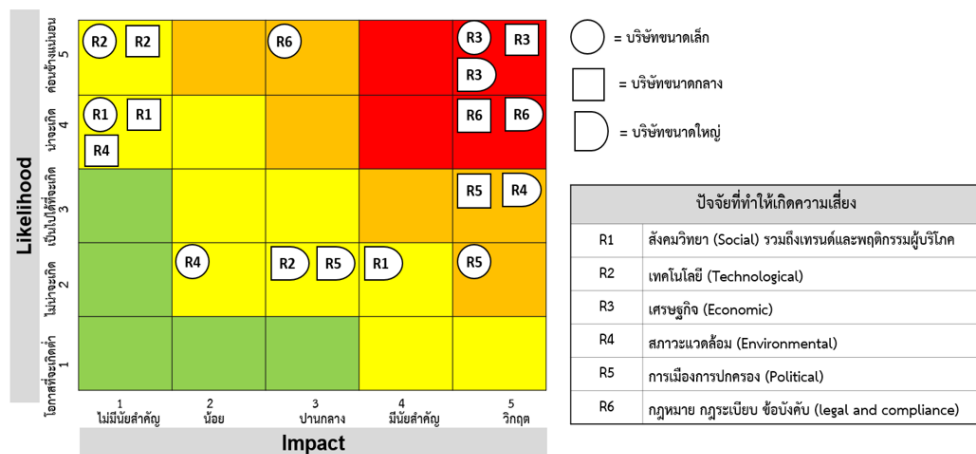
1.3) บริษัทขนาดใหญ่ พบว่า ปัจจัยด้านเศรษฐกิจมีระดับความเสี่ยงสูงสุด รองลงมาคือ ปัจจัยด้านกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ และสภาวะแวดล้อม

2) ปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสี่ยงที่คล้ายและแตกต่างกันของบริษัทกรณีศึกษา

2.1) ปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสี่ยงลำดับที่ 1 บริษัทขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ประเมินเหมือนกัน พบว่า ปัจจัยด้านเศรษฐกิจมีระดับความเสี่ยงสูงสุด เนื่องจากความผันผวนของเศรษฐกิจเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาและเมื่อเกิดขึ้นแล้วกระทบธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ รวมถึงกระทบต่อทิศทางการดำเนินงานของบริษัทตลอดจนการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ ซึ่งหากบริษัทไม่ได้มีแนวทางการจัดการที่ดีย่อมสร้างความเสียหายในระดับสูง (ภาพที่ 20)

2.2) ปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสี่ยงลำดับที่ 2 บริษัทขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ประเมินเหมือนกัน พบว่า ปัจจัยด้านกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ มีระดับความเสี่ยงค่อนข้างสูงถึงสูงมาก เนื่องจากการดำเนินงานในธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ต้องปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องหลายฉบับ เช่น กฎหมายผังเมือง พระราชบัญญัติการจัดสรรที่ดิน พระราชบัญญัติอาคารชุด เป็นต้น ซึ่งกฎหมายแต่ละฉบับมีข้อกำหนดที่ซับซ้อน และมีโอกาสที่จะเปลี่ยนแปลง จึงต้องใช้ความละเอียดรอบคอบในการดำเนินงานให้เป็นไปตามกฎหมายกำหนดให้ครบถ้วน ซึ่งหากไม่ปฏิบัติตามหรือปฏิบัติตามไม่ครบถ้วนอาจส่งผลกระทบต่อต้นทุนระยะเวลาในการพัฒนาโครงการ และแผนการดำเนินงานของบริษัท (ภาพที่ 20)

2.3) ปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสี่ยงลำดับที่ 3 ประเมินต่างกัน โดยบริษัทขนาดใหญ่ประเมินปัจจัยสถานะแวดล้อมในระดับที่ 3 เนื่องจากให้ความสำคัญในเรื่องการพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืนโดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมซึ่งต้องใส่ใจและให้ความสำคัญเพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงสร้างโอกาสของการแข่งขันในระยะยาว ในขณะที่บริษัทขนาดเล็กและขนาดกลาง ประเมินปัจจัยด้านการเมืองการปกครองในลำดับที่ 3 เพราะหากเกิดความไม่แน่นอนทางการเมืองจะกระทบต่อความเชื่อมั่นของผู้บริโภคทั้งในประเทศและต่างประเทศซึ่งทำให้อุปสงค์ของที่อยู่อาศัยลดลง (ภาพที่ 20)



ภาพที่ 20 ผลการประเมินปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสี่ยงของบริษัทขนาดเล็ก กลาง และใหญ่
ที่มา : ผู้วิจัย (2564)

ทั้งนี้ เมื่อวิเคราะห์ร่วมกันระหว่างลักษณะความเสี่ยงจากการเปิดเผยในแบบรายงานประจำปี (56-1) และปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสี่ยงจากข้อมูลหตุยภูมิซึ่งได้จากการสัมภาษณ์ พบว่า ลักษณะความเสี่ยงสอดคล้องกับการประเมินปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสี่ยง โดยบริษัทขนาดเล็ก บริษัทขนาด

กลาง บริษัทขนาดใหญ่ ประเมินให้ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ และ ปัจจัยด้านกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ เป็นปัจจัยเสี่ยงระดับสูงที่สุด 2 ลำดับแรก โดยลำดับที่ 3 ของบริษัทขนาดเล็กและขนาดกลาง คือ ปัจจัยด้านการเมือง และลำดับที่ 3 ของบริษัทขนาดใหญ่คือปัจจัยด้าน สภาวะแวดล้อม ซึ่งปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสียหายทั้ง 3 ลำดับของทุกขนาดบริษัทเป็นความเสี่ยงที่มีการเปิดเผยในระดับสูงของทุกบริษัทในแบบรายงานประจำปี (56-1) (ตารางที่ 44) (ตารางที่ 45)

ตารางที่ 45 ผลการประเมินปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสียหาย

ที่	ปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสียหาย	ORI			ANAN			PSH		
		likelihood	impact	Level	likelihood	impact	Level	likelihood	impact	Level
1	สังคมวิทยา (Social) รวมถึงเทรนด์และพฤติกรรมผู้บริโภคต่างๆที่กระทบต่อรายได้และกำไรของบริษัท	4	1	4	4	1	4	2	4	8
2	เทคโนโลยี (Technological)	5	1	5	5	1	5	2	3	6
3	เศรษฐกิจ (Economic)	5	5	25	5	5	25	5	5	25
4	สภาวะแวดล้อม (Environmental)	2	2	4	4	1	4	3	5	15
5	การเมืองการปกครอง (Political)	2	5	10	3	5	15	2	3	6
6	กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ (legal and compliance)	5	3	15	4	5	20	4	5	20

ที่มา : ผู้วิจัย (2564)

6.1.3 การจัดการความเสี่ยงของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

ภาพรวมการจัดการความเสี่ยงที่เปิดเผยในแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (56-1) และการสัมภาษณ์การจัดการความเสี่ยงของบริษัทขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ สรุปได้ดังนี้

- 1) ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน การจัดการความเสี่ยงของบริษัทขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีแนวทางในการจัดการความเสี่ยงคล้ายกันดังแสดงในตารางที่ 46
- 2) ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก การจัดการความเสี่ยงของบริษัทขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีแนวทางในการจัดการความเสี่ยงค่อนข้างแตกต่างกันดังแสดงในตารางที่ 46

ตารางที่ 46 สรุปการจัดการความเสี่ยงของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ในช่วงปี 2557-2562 ตามขนาดบริษัท

ลำดับ	ความเสี่ยง	ปัจจัย	การจัดการความเสี่ยงที่เปิดเผยผ่านแบบรายงานประจำปี (56-1) ตั้งแต่ปี 2557-2562			
			บริษัท ขนาดเล็ก	บริษัท ขนาดกลาง	บริษัท ขนาดใหญ่	เฉลี่ยรวม ทุกบริษัท
1	ความเสี่ยงจากความผันผวนทางเศรษฐกิจ	ภายนอก	A8	A3	A2	A2
2	ความเสี่ยงจากสภาวะทางการเมือง	ภายนอก	B1	B2	N/A	B1
3	ความเสี่ยงจากการเข้าถึงแหล่งเงินทุน	ภายใน	C4	C4	C4	C4
4	ความเสี่ยงจากการปรับเปลี่ยนกฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ	ภายนอก	D6	D3	D6	D6
5	ความเสี่ยงจากมาตรการควบคุมอัตราส่วนเงินให้สินเชื่อต่อมูลค่าหลักประกัน (Loan to value : LTV) และการปล่อยสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์	ภายนอก	E3	E3	E1	E3
6	ความเสี่ยงเกี่ยวกับภัยธรรมชาติ	ภายนอก	F2	N/A	F2,F5	F2
7	ความเสี่ยงจากการจัดหาที่ดิน	ภายใน	G5	G5	G5	G5
8	ความเสี่ยงจากแนวโน้มต้นทุนการก่อสร้างที่สูงขึ้น	ภายนอก	H12	H3	H3	H3
9	ความเสี่ยงเรื่องการขาดแคลนผู้รับเหมาและแรงงานฝีมือ	ภายนอก	I5	I3	I3	I3

ที่มา : ผู้วิจัย (2564)

3) โดยภาพรวมบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ทั้ง 25 บริษัท เลือกใช้วิธีการจัดการความเสี่ยง ซึ่งรวบรวมจากการเปิดเผยแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (56-1) และจากการสัมภาษณ์บริษัท ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ รายละเอียดโดยสรุปในแต่ละความเสี่ยง ดังนี้

3.1) ความเสี่ยงจากความผันผวนทางเศรษฐกิจ มุ่งเน้นการจัดการความเสี่ยงโดยการติดตามสถานการณ์ทางเศรษฐกิจและภาวะตลาดอย่างใกล้ชิดเพื่อให้การลงทุนและการใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดและสอดคล้องกับสภาวะเศรษฐกิจในขณะนั้น

3.2) ความเสี่ยงจากสภาวะทางการเมือง มุ่งเน้นการจัดการความเสี่ยงโดยการพิจารณาการลงทุนอย่างรอบคอบ เพิ่มความระมัดระวังในการลงทุนในโครงการใหม่ ให้ความสำคัญในการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการโดยสำรวจสภาวะการณ์ของตลาด

3.3) ความเสี่ยงจากการเข้าถึงแหล่งเงินทุน มุ่งเน้นการจัดการความเสี่ยงโดยการระดมทุนเพื่อบริหารสภาพคล่องโดยการออกหุ้นกู้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งการออกหุ้นกู้ที่มีอัตราดอกเบี้ยคงที่แทนเงินกู้ยืมจากรธนาคารที่ส่วนใหญ่จะเป็นอัตราดอกเบี้ยลอยตัวและมีต้นทุนดอกเบี้ยที่สูงกว่า

3.4) ความเสี่ยงจากการปรับเปลี่ยนกฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ มุ่งเน้นการจัดการความเสี่ยงโดยการศึกษาและติดตามการเปลี่ยนแปลงของกฎหมาย กฎระเบียบต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการปรับเปลี่ยนการดำเนินการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

3.5) ความเสี่ยงจากมาตรการควบคุมอัตราส่วนเงินให้สินเชื่อต่อมูลค่าหลักประกัน (Loan to value : LTV) และการปล่อยสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์ มุ่งเน้นการจัดการความเสี่ยงโดยการ ประเมินคุณสมบัติผู้ซื้อเบื้องต้น โดยการกำหนดกระบวนการและทีมงานในการแก้ไขปัญหาการปฏิเสธสินเชื่อรายย่อยอย่างเป็นรูปธรรม เริ่มตั้งแต่วันที่ลูกค้าจองซื้อ

3.6) ความเสี่ยงเกี่ยวกับภัยธรรมชาติ มุ่งเน้นการจัดการความเสี่ยงโดยการศึกษาความสำคัญในการคัดเลือกทำเล รวมถึงวิเคราะห์และประเมินความเป็นไปได้ที่จะเกิดผลกระทบจากภัยธรรมชาติต่างๆ มีแผนในการซื้อที่ดินที่ไม่กระจุกตัวในทำเลใดทำเลหนึ่งมากเกินไป

3.7) ความเสี่ยงจากการจัดหาที่ดิน มุ่งเน้นการจัดการความเสี่ยงโดยการศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาโครงการเพื่อให้ผลตอบแทนเป็นไปตามเป้าหมายและตอบสนองความต้องการของตลาด

3.8) ความเสี่ยงจากแนวโน้มต้นทุนการก่อสร้างที่สูงขึ้น มุ่งเน้นการจัดการความเสี่ยงโดยการซื้อวัสดุก่อสร้างบางรายการจากผู้ผลิตโดยตรง โดยจัดให้มีการประกวดราคา เพื่อเปรียบเทียบคุณภาพ มีการทดสอบคุณภาพวัสดุ เลือกราคาที่เหมาะสมที่สุด และกำหนดราคาส่งมอบวัสดุก่อสร้างไว้ล่วงหน้า

3.9) ความเสี่ยงเรื่องการขาดแคลนผู้รับเหมาและแรงงานฝีมือ มุ่งเน้นการจัดการความเสี่ยงโดยการปรับเปลี่ยนวิธีการก่อสร้างบางส่วนจากระบบ Conventional เป็นระบบการก่อสร้างแบบพรีคาสท์ (Precast Construction) ซึ่งทำให้ลดการใช้แรงงานคนลง

6.2 อภิปรายผล

6.2.1 ด้านการเปิดเผยความเสี่ยง

จากการศึกษา กรณีศึกษาบริษัทขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ พบว่า มีขั้นตอนการเปิดเผยความเสี่ยงที่คล้ายกัน โดยเริ่มจากการระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดลำดับความเสี่ยง โดยหลังจากการจัดลำดับความเสี่ยงจะได้ความเสี่ยงที่มีความสำคัญและเป็นความเสี่ยงที่องค์กรตระหนัก โดยหน่วยงานบริหารความเสี่ยงหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้ความเห็นชอบและเปิดเผยในแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (56-1) ซึ่งเป็นไปตามหลักการบริหารความเสี่ยงสากล COSO ERM 2017 โดยบริษัท มองว่าการบริหารความเสี่ยงในธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์มีความสำคัญ การรู้และเข้าใจถึงความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจจะทำให้บริษัทสามารถจัดการความเสี่ยงได้ทันที่ และจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งตรงกับผลการศึกษาของ (Wiegelmann Thomas, 2555) กระบวนการบริหารความเสี่ยงในธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์มีความสำคัญอย่างยิ่งในการรับรู้ถึงความเสี่ยงและโอกาสในระยะเริ่มต้นและสามารถจัดการความเสี่ยงเชิงรุกได้ทันที่

6.2.2 ด้านการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยงในช่วงปี 2557-2562

จากการศึกษา ลักษณะความเสี่ยงของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ในช่วงปี 2557-2562 พบว่า ลักษณะความเสี่ยงของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์มีการเปิดเผยผ่านรายงานประจำปีเพิ่มขึ้นในทุกปี ซึ่งเกิดจากสภาวะทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้มีความเสี่ยงเพิ่มขึ้น จะเห็นได้ว่าในปี 2557 ซึ่งเกิดการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองในประเทศโดยการบริหารของคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) อีกทั้งเศรษฐกิจมีการชะลอตัวจากช่วงปีก่อนหน้า ทำให้บริษัทขนาดเล็กและขนาดกลางเปิดเผยความเสี่ยงด้านการเมือง ในขณะที่บริษัทขนาดใหญ่มุ่งประเด็นการเปิดเผยความเสี่ยงสำคัญ คือความเสี่ยงจากจากแนวโน้มต้นทุนการก่อสร้างที่สูงขึ้น โดยในปี 2559-2561 กำลังซื้อและความเชื่อมั่นของผู้บริโภคเพิ่มขึ้นจากภาวะเศรษฐกิจที่มีการปรับตัวดีขึ้นทำให้บริษัทฯ เร่งพัฒนาโครงการ ซึ่งจะเห็นได้ว่าทั้งบริษัทขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ เปิดเผยความเสี่ยงจากแนวโน้มต้นทุนการก่อสร้างที่สูงขึ้น ทั้งนี้ ในปี 2560-2563 ตลาดอสังหาริมทรัพย์เกิดการแข่งขันอย่างรุนแรง ธนาคารแห่งประเทศไทยจึงได้ปรับปรุงหลักเกณฑ์การกำกับดูแลสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยและเริ่มใช้เกณฑ์ LTV (Loan to Value : LTV) ในปี 2562 ทำให้บริษัทขนาดเล็กและขนาดกลาง เปิดเผยความเสี่ยงจากมาตรการควบคุมอัตราส่วนเงินให้สินเชื่อต่อมูลค่าหลักประกัน (Loan to value : LTV) และการปล่อยสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์ สะท้อนให้เห็นว่าความเสี่ยงที่พบเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอก ได้แก่ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง สอดคล้องใน

ประเด็นการศึกษาของ สุกุลพัฒน์ คุ่มไพศาล (2558) ปัจจัย STEEP ที่ประกอบไปด้วย สังคมวิทยา (Social) เทคโนโลยี (Technological) เศรษฐกิจ (Economic) สภาวะแวดล้อม (Environmental) การเมืองการปกครอง (Political) เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

ทั้งนี้ เมื่อวิเคราะห์ร่วมกับผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศ (Gross Domestic Product : GDP) และอัตราการเติบโตของภาคอสังหาริมทรัพย์ (Property Growth) (ลุมพินี วิสดอม, 2564) พบว่า ในช่วงที่เศรษฐกิจเติบโตสวนทางการเติบโตของภาคอสังหาริมทรัพย์ที่หดตัว บริษัทขนาดเล็กและบริษัทขนาดกลาง มองว่าความเสี่ยงด้านการเมือง ความเสี่ยงจากความผันผวนทางเศรษฐกิจ เป็นความเสี่ยงที่ต้องมีการจัดการ ในขณะที่บริษัทขนาดใหญ่มองว่าความเสี่ยงจากแนวโน้มต้นทุนการก่อสร้างที่สูงเป็นความเสี่ยงที่ต้องมีการจัดการ สำหรับในช่วงที่เศรษฐกิจเติบโตไปพร้อมกับการเติบโตของภาคอสังหาริมทรัพย์รวมถึงกำลังซื้อปรับตัวดีขึ้น บริษัททุกขนาดมองว่าความเสี่ยงจากแนวโน้มต้นทุนการก่อสร้างที่สูง ความเสี่ยงเรื่องการขาดแคลนผู้รับเหมาและแรงงานฝีมือ ความเสี่ยงจากมาตรการควบคุมอัตราส่วนเงินให้สินเชื่อ LTV เป็นความเสี่ยงที่ต้องมีการจัดการ อย่างไรก็ตามหากเกิดความไม่แน่นอนทางการเมืองเกิดขึ้น บริษัทขนาดเล็กและขนาดกลางมีการเปิดเผยความเสี่ยงด้านการเมืองมากกว่าบริษัทขนาดใหญ่ (ภาพที่ 21)



ภาพที่ 21 วิเคราะห์ผลิตภัณฑ์มวลรวมและอัตราการเติบโตของภาคอสังหาริมทรัพย์กับลักษณะความเสี่ยงที่มา : ผู้วิจัย (2564)

6.2.3 ด้านลักษณะความเสี่ยงกับกระบวนการพัฒนาโครงการ

จากการศึกษา พบว่า ในช่วงก่อนพัฒนาโครงการเป็นช่วงที่บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เปิดเผยความเสี่ยงมากที่สุด เนื่องจากผลจากการกำหนดกลยุทธ์และการวางแผนการดำเนินงาน ในช่วงนี้ จะส่งผลกระทบต่อการพัฒนาโครงการตลอดจนหลังการพัฒนาโครงการ รวมถึงคุณภาพของงาน และกระทบต่อรายได้ที่จะเกิดขึ้น สอดคล้องในประเด็น กระบวนการในการพัฒนากับต้นทุนและภาระงาน ของ(Charles Long, 2011) ขั้นตอนก่อนการพัฒนามีความเสี่ยงสูงที่สุดต่อการเกิดความเสียหาย ถึงแม้ว่าจะใช้ต้นทุนโครงการที่ค่อนข้างน้อย 5 ถึง 15 เปอร์เซ็นต์ แต่ขั้นตอนก่อนการพัฒนาคือ กระบวนการแสดงความคิดที่สำคัญที่สุดที่อยู่เบื้องหลังแนวคิดและแผนของพัฒนาโครงการซึ่งเป็นช่วงเวลาที่มีการตัดสินใจที่สำคัญที่สุด โดย 80 ถึง 90 เปอร์เซ็นต์ ของมูลค่าโครงการเกิดจากความคิด และการวางแผนที่เกิดขึ้นในช่วงก่อนพัฒนาโครงการ

6.2.4 ด้านปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสี่ยง

จากการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสี่ยงที่มีระดับสูงสุดคือ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ เนื่องจาก ความผันผวนทางเศรษฐกิจเป็นปัจจัยเสี่ยงหลักที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา โดยเมื่อเกิดขึ้นแล้ว กระทบต่อการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ตลอดจนส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงนโยบายการปล่อยสินเชื่อของธนาคารแห่งประเทศไทย ทำให้สถาบันการเงินมีความ เข้มงวดในการพิจารณาและอนุมัติสินเชื่อสำหรับผู้ประกอบการ (Pre-Finance) และสินเชื่อสำหรับผู้บริโภค (Post-Finance) มากขึ้น ส่งผลกระทบต่อดำเนินงานของธุรกิจ ซึ่งต้องมีการกำหนดกลยุทธ์และ แผนการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับสถานะทางเศรษฐกิจ รวมถึงแผนรองรับการเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นในอนาคตให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น พิจารณา ความเหมาะสมของการเปิดโครงการใหม่ การซื้อที่ดินสำหรับการพัฒนาโครงการในอนาคต การ บริหารกระแสเงินสดของบริษัทให้อยู่ระดับที่เหมาะสม เพื่อลดผลกระทบและความเสียหายที่อาจจะ เกิดขึ้น

6.2.5 ด้านการจัดการความเสี่ยง

จากการศึกษา พบว่า บริษัทขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีวิธีการจัดการความเสี่ยง ที่ค่อนข้างคล้ายกัน แต่จะมีวิธีการจัดการความเสี่ยงเชิงลึกที่ผู้วิจัยได้จากการสัมภาษณ์แตกต่างกันใน บางประเด็นความเสี่ยง ซึ่งแนวทางการจัดการความเสี่ยงที่แตกต่างกันเกิดจากทิศทางการดำเนิน กลยุทธ์ขององค์กร เช่น บริษัทที่มีกลยุทธ์ในการซื้อที่ดินเก็บ จะมีแผนการจัดการความเสี่ยงแตกต่าง จากบริษัทที่ซื้อดินเพื่อพัฒนาทันที เป็นต้น

6.3 ข้อค้นพบที่สำคัญ

จากผลการศึกษาพบข้อค้นพบที่สำคัญคือ

1) ลักษณะความเสี่ยงของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์แบ่งเป็น 4 ประเภทได้แก่ ความเสี่ยงระดับองค์กร ความเสี่ยงด้านตลาดและกฎระเบียบ ความเสี่ยงธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ และความเสี่ยงอื่นๆ ซึ่งมีการเปิดเผยความเสี่ยงระดับองค์กรมากที่สุด โดยเฉพาะการที่องค์กรต้องเผชิญกับความผันผวนทางเศรษฐกิจและการเมือง รวมถึงการเข้าถึงแหล่งทุน สะท้อนให้เห็นว่าในช่วงเวลาดังกล่าวบริษัทมีการเปิดเผยความเสี่ยงหรืออีกนัยยะหนึ่งบริษัทมีความตระหนักถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและมองว่าเป็นความเสี่ยงสำคัญที่ต้องมีการจัดการ

2) บริษัทขนาดเล็กและบริษัทขนาดกลางเห็นว่าความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยด้านการเมืองและมาตรการภาครัฐเป็นความเสี่ยงสำคัญที่ต้องมีการจัดการ ขณะที่บริษัทขนาดใหญ่เห็นว่าความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้าโดยเฉพาะเรื่องต้นทุนเป็นเรื่องสำคัญและต้องมีการวางแผนจัดการความเสี่ยงนี้ อย่างไรก็ตาม ความเสี่ยงที่ทุกบริษัทมีการเปิดเผยมากคือ ความเสี่ยงเรื่องการขาดแคลนผู้รับเหมาและแรงงานฝีมือ และความเสี่ยงจากแนวโน้มต้นทุนการก่อสร้างที่สูงขึ้น ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญของการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ นอกจากนี้ ยังพบว่า ความเสี่ยงที่เปิดเผยส่วนใหญ่ยังเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในช่วงก่อนการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์

3) บริษัทที่ดำเนินโครงการแนวราบเป็นหลัก พบความเสี่ยงเรื่องแนวโน้มต้นทุนการก่อสร้างที่สูงขึ้นในระดับสูง ในขณะที่บริษัทที่ดำเนินโครงการแนวสูงเป็นหลัก มักพบความเสี่ยงเรื่องการจัดหาที่ดิน อย่างไรก็ตามความเสี่ยงที่พบมากที่สุดทั้งบริษัทดำเนินโครงการแนวราบและแนวสูง คือ ความเสี่ยงเรื่องการขาดแคลนผู้รับเหมาและแรงงานฝีมือ และความเสี่ยงจากแนวโน้มต้นทุนการก่อสร้างที่สูงขึ้น

4) ธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เป็นวัฏจักรธุรกิจ (Business cycle) ในช่วงที่เศรษฐกิจหดตัวลงอย่างมาก ส่วนทางกับอัตราการเจริญเติบโตของภาคอสังหาริมทรัพย์ที่เติบโตสูงสุด (Peak Stage) ในรอบ 10 ปี ทุกบริษัทเปิดเผยความเสี่ยงด้านเศรษฐกิจ จากนั้นเมื่อภาคอสังหาริมทรัพย์เริ่มฟื้นตัว (Recovery Stage) ทุกบริษัทเปิดเผยความเสี่ยงจากแนวโน้มต้นทุนการก่อสร้างที่สูง และความเสี่ยงเรื่องการขาดแคลนผู้รับเหมาและแรงงานฝีมือ สะท้อนให้เห็นว่าการเปิดเผยความเสี่ยงดังกล่าวเป็นความเสี่ยงที่บริษัทตระหนักและให้ความสำคัญ

6.4 ข้อเสนอแนะในงานวิจัย

6.4.1 ข้อเสนอแนะต่อผู้ประกอบการ

ธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เป็นธุรกิจที่ต้องเผชิญกับความความเสี่ยงสูง อีกทั้งยังต้องดำเนินธุรกิจท่ามกลางความผันผวนทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ดังนั้น ผู้ประกอบจึงจำเป็นต้องดำเนินการประเมินความเสี่ยงขององค์กร โดยนำเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอดีตเป็นข้อมูลสำหรับในการวิเคราะห์และประมาณโอกาสเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงในอนาคต เพื่อให้บริษัททราบถึงความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต และเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้ตัดสินใจสร้างทางเลือก และพิจารณาความเสี่ยงผลตอบแทน ผลกระทบ โอกาส ต้นทุน ค่าใช้จ่าย และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กร ตลอดจนการจัดทำแผนการจัดการความเสี่ยง เพื่อลดความเสี่ยงและป้องกันความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น การบริหารความเสี่ยงจึงเป็นกระบวนการที่จำเป็น และมีความสำคัญในการนำพาให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งการมีระบบการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลช่วยให้บริษัทมีการใช้ข้อมูลความเสี่ยงมาพิจารณาในการตัดสินใจ ซึ่งจะสะท้อนถึงการบริหารจัดการที่ดี มีความโปร่งใสที่สามารถตรวจสอบได้ อันเป็นรากฐานสำคัญที่จะทำให้บริษัทเติบโตในระยะยาวได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน โดยผู้วิจัยเสนอแนะให้บริษัทควรมีแผนจัดการความเสี่ยง ดังนี้ (ตารางที่ 47)

ตารางที่ 47 ข้อเสนอแนะต่อผู้ประกอบการ

ขนาดบริษัท	ความเสี่ยงที่เปิดเผยในระดับสูง	แสดงถึง	ข้อเสนอแนะ
บริษัทขนาดเล็ก	ความเสี่ยงจากมาตรการควบคุมอัตราส่วนเงินให้สินเชื่อ เชื้อ ต่อ อ มู ล ค่าหลักประกัน (LTV) และการปล่อยสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์	ความเสี่ยงที่เผชิญเป็นความเสี่ยงจากมาตรการภาครัฐ เกิดจากบริษัทอาจมีการพัฒนาโครงการที่เจาะจงเฉพาะกลุ่มลูกค้า ซึ่งกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้รับผลกระทบโดยตรงกับการออกมาตรการ LTV	วางแผนกลยุทธ์ทางการตลาด เช่น การให้ลูกค้าผ่อนจ่ายเงินดาวน์สูงขึ้น จากเดิม 20% อาจจะต้องมีการผ่อนเงินดาวน์มากกว่านั้น เพื่อลดความเสี่ยงจากการถูกปฏิเสธสินเชื่อ รวมถึงการวิเคราะห์ปรับเปลี่ยนกลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาโครงการที่ได้รับผลกระทบในระดับต่ำจากการออกมาตรการภาครัฐ
บริษัทขนาดกลาง	ความเสี่ยงจากความผันผวนทางเศรษฐกิจ และ ความเสี่ยงจากการปรับเปลี่ยนกฎระเบียบข้อบังคับหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจอสังหาริมทรัพย์	ความเสี่ยงที่เผชิญเป็นความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอกเป็นหลัก	มีการติดตามสถานการณ์ทางเศรษฐกิจอยู่เสมอ และมีการวางแผนในระยะสั้น กลาง ยาว เพื่อปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์อย่างรวดเร็วเพื่อลดความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น โดยเฉพาะแผนการขายและแผนการก่อสร้าง รวมถึงปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด

ขนาดบริษัท	ความเสี่ยงที่เปิดเผยในระดับสูง	แสดงถึง	ข้อเสนอแนะ
บริษัทขนาดใหญ่	ความเสี่ยงจากแนวโน้มต้นทุนการก่อสร้างที่สูงขึ้น ความเสี่ยงจากการจัดหาที่ดิน และความเสี่ยงเรื่องการขาดแคลนผู้รับเหมาและแรงงานฝีมือ	ความเสี่ยงที่เผชิญเกิดจากกระบวนการทำงานภายในองค์กร โดยเกิดในช่วงก่อนพัฒนาโครงการและช่วงพัฒนาโครงการ	จัดทำแผนจัดหาที่ดินการคำนวณต้นทุนการพัฒนาโครงการโดยผู้เชี่ยวชาญ เช่น วิศวกรรมประมาณการ ซึ่งมีความรู้ทางเทคนิค รวมถึงการสรรหาคู่ค้า (Partnership) ผู้รับเหมาเพื่อรับงานได้อย่างต่อเนื่องและพัฒนาโครงการได้ทันตามเป้าหมาย
ทุกบริษัท	ความเสี่ยงจากการขาดแคลนผู้รับเหมาและแรงงานฝีมือ และความเสี่ยงจากแนวโน้มต้นทุนการก่อสร้างที่สูงขึ้น	ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ทุกบริษัท	ติดตาม และวางแผนการพัฒนาโครงการเพื่อมีการซื้อวัสดุบางรายการล่วงหน้า และสร้างอำนาจต่อรอง เช่น เหล็ก เพื่อลดต้นทุนการพัฒนาโครงการ รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้รับเหมา

ที่มา : ผู้วิจัย (2564)

6.4.2 ข้อเสนอแนะของงานวิจัยครั้งต่อไป

งานวิจัยนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษา ความเสี่ยงของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในระหว่างปี 2557-2562 ซึ่งเป็นการศึกษาบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ กลุ่มอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง หมวดธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ดังนั้นในงานวิจัยครั้งต่อไป หากมีการศึกษาบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดเล็กที่ไม่ได้จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย หรือช่วงเกิดการแพร่ระบาดของ COVID-19 ซึ่งเป็นช่วงหลังจากผู้วิจัยศึกษาและเป็นช่วงที่ภาคอสังหาริมทรัพย์เข้าสู่ภาวะถดถอย จะทำให้ได้ผลการศึกษาความเสี่ยงในช่วงเวลาที่ต่างกัน แล้วนำมาศึกษาเปรียบเทียบกับงานวิจัยนี้

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- เพ็ญพิภัทร สีนธูปันธ์. (2559). การประเมินการจัดการความเสี่ยงของบริษัทหลักทรัพย์ในประเทศไทย สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน มหาวิทยาลัยศิลปากร].
- เมธี สุภาพงษ์. (2562). เศรษฐกิจการเงินไทยนับต่อตลาดสินเชื่อที่อยู่อาศัย. Retrieved 15 มกราคม from <https://www.bot.or.th/Thai/PressandSpeeches/Speeches/Gov/SpeechDeputyGov/27Mar2019.pdf>
- กองกฤษณ์ โตชัยวัฒน์. (2559). นวัตกรรมการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์. *Government Housing Bank*, 2559.
- กิตติ พัฒนพงศ์พิบูล. (2544). การวิเคราะห์ความเสี่ยงและเครื่องมือลดความเสี่ยง. วารสารบ้านและเงิน 2544(1).
- คณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์. (2543). ประกาศคณะกรรมการ ก. ล. ต. ที่ กจ. 44/2543 เรื่อง คู่มือการจัดทำแบบแสดงรายการข้อมูลการเสนอขายหลักทรัพย์. Retrieved 19 มิถุนายน from <https://publish.sec.or.th/nrs/1911a1.pdf>
- ซีบีอาร์อี ประเทศไทย. (2562). แนวโน้มตลาดอสังหาริมทรัพย์ไทยปี 62. Retrieved 25 มิถุนายน from <https://www.cbre.co.th/th/news/thailand-real-estate-market-outlook-2019>
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2546). กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร. Retrieved 9 มกราคม from https://www.set.or.th/th/about/overview/files/ERM_Framework_2017.pdf
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2557-2562). รายงานภาวะเศรษฐกิจไทย. Retrieved 9 ธันวาคม from
- บุษรา ไทวาทอง. (2563). *HOUSING AND REAL ESTATE INDUSTRY IN ECONOMIC DEVELOPMENT* (ภาควิชาเคหการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, Issue.
- ภัทรพร นีเรนทร, & กองกฤษณ์ โตชัยวัฒน์. (2558, กรกฎาคม 2558). ปัจจัยความเสี่ยงของการพัฒนาอาคารชุดประเภทอาคารสูง ในกรุงเทพมหานคร Built Environment Research Associates Conference BERAC 6, คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการผังเมือง มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ลุมพินี วิสดอม. (2564). คาดตลาดอสังหาฯ ปี 2564. Retrieved 15 เมษายน from <https://www.buildernews.in.th/propertyconstruction/40252>
- วิจัยกรุงศรี. (2562). แนวโน้มธุรกิจ อุตสาหกรรม ปี 2562-64 ธุรกิจที่อยู่อาศัยในกรุงเทพฯและปริมณฑล. Retrieved 5 ธันวาคม from <https://1th.me/7kkRs>
- ศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์ ธนาคารอาคารสงเคราะห์. (2563). สถานการณ์ตลาดที่อยู่อาศัยกรุงเทพฯ-ปริมณฑล ไตรมาส 4 ปี 2562 Retrieved 25 มิถุนายน from <https://1th.me/l77Xi>
- สกุลพัฒน์ คุ่มไพศาล. (2558). การจัดประเภทของความเสี่ยงในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์. วารสารวิจัยสถาปัตยกรรมและการผังเมือง 2554(2), 1-8.

สันติ กิระนันท์. (2546). พื้นฐานการเงิน หลักการ เหตุผล แนวคิด และการวิเคราะห์. บ. เพ็องฟ้า พรินต์ติ้ง จำกัด.
ภาษาอังกฤษ

Charles, L. (2011). *Finance for Real Estate Development*. Urban Land Institute.

COSO. (2017). *Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance*.

Retrieved 15 January from <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>

DeLisle, R. J. (2010). *Fundamentals of Real Estate Real Estate Risk Management*.

University of Washington.

Lam, J. (2003). *Enterprise Risk Management*. John Wiley & Sons.

MAIER, K. M. (2004). *Risk categories and risk types in the real estate sector*. Knapp Fritz Verlag.

Wiegelmann, T. (2012). *Risk Management in the Real Estate Development Industry Bond University*. Australia.



ภาคผนวก ก ลักษณะความเสี่ยงบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

1.Enterprise risk													2.Market/Regulatory Risks			3.Property Risks										4.Other		
ER1	ER3	ER4	ER5	ER6	ER7	ER8	ER9	ER10	ER11	ER12	ER13	MR1	MR2	MR3	PR1	PR2	PR3	PR5	PR6	PR7	PR8	PR9	PR10	PR11	PR12	OR1	OR2	
1										1					1	1									1			
1												1			1	1												
				1	1			1							1		1	1						1	1		1	
1	1				1											1	1										1	
1	1			1	1										1	1	1	1						1			1	
												1	1			1	1	1	1		1				1			1
4	3	4	6	4	12	1	2	1	1	8	1	3	0	5	4	5	4	3	0	1	1	0	1	4	0	3	0	
4.94	3.70	4.94	7.41	4.94	14.81	1.23	2.47	1.23	1.23	9.88	1.23	3.70	0.00	6.17	4.94	6.17	4.94	3.70	0.00	1.23	1.23	0.00	1.23	4.94	0.00	3.70	0.00	

No.	Company	asset	ลักษณะการดำเนินงานธุรกิจ	1.Enterprise risk													2.Market/Regulatory Risks			3.Property Risks										4.Other	
				ER1	ER3	ER4	ER5	ER6	ER7	ER8	ER9	ER10	ER11	ER12	ER13	MR1	MR2	MR3	PR1	PR2	PR3	PR5	PR6	PR7	PR8	PR9	PR10	PR11	PR12	OR1	OR2
23	PSH	86,781.55	แพคเกจ	1												1		1	1	1	1										
24	SIRI	108,366.02	แพคเกจ							1								1	1	1	1				1	1	1				
25	LH	113,139.05	แพคเกจ								1	1						1													
SUM				1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	2	3	2	1	0	0	1	1	1	0	0	0	
%				5.26	0.00	0.00	0.00	0.00	3.57	3.57	3.57	0.00	0.00	3.57	0.00	3.57	3.57	7.14	10.71	7.14	3.57	0.00	0.00	3.57	3.57	3.57	0.00	0.00	0.00	0.00	

No.	Company	asset	ลักษณะการดำเนินงานธุรกิจ	1.Enterprise risk													2.Market/Regulatory Risks			3.Property Risks										4.Other										
				ER1	ER3	ER4	ER5	ER6	ER7	ER8	ER9	ER10	ER11	ER12	ER13	MR1	MR2	MR3	MR4	MR5	PR1	PR2	PR3	PR5	PR6	PR7	PR8	PR11	PR13	PR14	PR15	PR16	PR17	PR18	PR19	PR20	OR1	OR2		
1	NCH	4,102.09	แพคเกจ								1																													
2	RICHY	4,522.04	แพคเกจ		1											1	1																							
3	ESTAR	7,780.00	แพคเกจ			1																																		
4	EVER	9,893.34	แพคเกจ	1			1	1			1																													
5	NUSA	11,044.12	แพคเกจ				1	1			1	1																												
6	LALIN	11,501.88	แพคเกจ	1								1	1																											
7	NVD	12,897.99	แพคเกจ								1	1																												
8	RML	12,904.09	แพคเกจ	1								1	1																											
9	SENA	15,098.14	แพคเกจ	1							1	1	1																											
10	MIK	16,706.85	แพคเกจ	1	1								1																											
11	UV	19,538.84	แพคเกจ	1		1																																		
12	MID	19,592.48	แพคเกจ	1							1																													
13	NOBLE	21,831.11	แพคเกจ					1	1			1																												
14	LPN	24,473.35	แพคเกจ		1				1	1																														
15	ORI	32,079.48	แพคเกจ	1	1					1	1	1																												
16	SC	40,082.71	แพคเกจ	1							1																													
17	GOLD	47,198.10	แพคเกจ	1																																				
18	ANAN	48,794.79	แพคเกจ	1			1				1																													
19	QH	50,001.91	แพคเกจ	1	1			1	1	1		1																												
20	AP	58,794.21	แพคเกจ	1	1				1			1																												
21	PF	59,064.94	แพคเกจ	1		1	1	1	1		1																													
22	SPAL	60,511.44	แพคเกจ								1	1																												
23	PSH	86,781.55	แพคเกจ	1								1	1																											
24	SIRI	108,366.02	แพคเกจ																																					
25	LH	113,139.05	แพคเกจ								1	1																												
SUM				13	1	5	4	6	0	4	1	5	8	1	14	3	1	1	1	10	2	6	1	1	14	18	12	6	1	5	4	9	2	1	1	3	3	1	1	3
%				34.14	2.63	13.16	10.53	15.79	0.00	10.53	2.63	13.16	21.05	2.63	6.46	7.89	2.63	2.63	26.32	5.26	15.79	2.63	2.63	34.14	47.87	31.58	15.79	2.63	13.16	10.53	23.68	5.26	2.63	2.63	7.89	7.89	2.63	2.63	7.89	

No.	Company	asset	ลักษณะการดำเนินงานธุรกิจ	1.Enterprise risk													2.Market/Regulatory Risks			3.Property Risks										4.Other										
				ER1	ER3	ER4	ER5	ER6	ER7	ER8	ER9	ER10	ER11	ER12	ER13	ER14	ER15	ER16	ER17	ER18	MR1	MR2	MR3	MR4	MR5	PR1	PR2	PR3	PR5	PR6	PR7	PR8	PR11	PR13	PR14	PR15	PR16	PR17	PR18	PR19
1	NCH	4,102.09	แพคเกจ									1																												
2	RICHY	4,522.04	แพคเกจ		1																																			
3	ESTAR	7,780.00	แพคเกจ			1																																		
4	EVER	9,893.34	แพคเกจ	1			1	1			1																													
5	NUSA	11,044.12	แพคเกจ				1	1			1	1																												
6	LALIN	11,501.88	แพคเกจ	1								1	1																											
7	NVD	12,897.99	แพคเกจ								1	1																												
8	RML	12,904.09	แพคเกจ	1								1	1																											
9	SENA	15,098.14	แพคเกจ	1							1	1	1																											
10	MIK	16,706.85	แพคเกจ	1	1								1																											
11	UV	19,538.84	แพคเกจ	1		1																																		
12	MID	19,592.48	แพคเกจ	1							1																													
13	NOBLE	21,831.11	แพคเกจ						1	1			1																											
14	LPN	24,473.35	แพคเกจ		1					1	1																													
15	ORI	32,079.48	แพคเกจ	1	1						1	1																												
SUM				7	0	5	3	2	0	1	0	4	1	0	7	3	1	0	0	6	1	4	1	0	8	10	5	2	1	4	1	6	2	1	0	3	1	1	0	3
%				2.63	0.00	4.95	2.97	1.98	0.00	0.99	0.00	3.96	0.99	0.00	6.17	2.97	0.99	0.00	0.00	5.94	0.99	3.96	0.99	0.00	7.89															

Enterprise risk (ER)	2557	2558	2559	2560	2561	2562	SUM	%
ER1	12	13	13	11	13	14	76	19.74
ER2	5	0	0	0	0	0	5	1.30
ER3	5	3	1	1	1	1	12	3.12
ER4	2	4	5	3	0	0	14	3.64
ER5	9	6	4	4	4	5	32	8.31
ER6	4	4	6	9	7	8	38	9.87
ER7	7	12	0	0	0	0	19	4.94
ER8	1	1	4	1	1	1	9	2.34
ER9	3	2	1	3	3	3	15	3.90
ER10	1	1	5	1	1	1	10	2.60
ER11	0	1	8	3	2	2	16	4.16
ER12	0	8	1	6	9	7	31	8.05
ER13	0	1	14	1	1	1	18	4.68
ER14	0	0	3	0	0	0	3	0.78
ER15	0	0	1	5	4	6	16	4.16
ER16	0	0	1	0	1	1	3	0.78
ER17	0	0	1	0	1	3	5	1.30
ER18	0	0	0	1	1	0	2	0.52
ER19	0	0	0	4	2	1	7	1.82
ER20	0	0	0	8	7	8	23	5.97
ER21	0	0	0	5	3	5	13	3.38
ER22	0	0	0	1	2	3	6	1.56
ER23	0	0	0	0	1	1	2	0.52
ER24	0	0	0	0	1	3	4	1.04
ER25	0	0	0	0	0	1	1	0.26
ER26	0	0	0	0	0	2	2	0.52
ER27	0	0	0	0	0	1	1	0.26
ER28	0	0	0	0	0	1	1	0.26
ER29	0	0	0	0	0	1	1	0.26

Market/ Regulatory Risks (MR)	2557	2558	2559	2560	2561	2562	SUM	%
MR1	11	10	10	10	12	12	65	41.40
MR2	1	2	2	1	1	1	8	5.10
MR3		9	6	13	15	15	58	36.94
MR4			1	2	4	3	10	6.37
MR5			1	1	2	2	6	3.82
MR6				1	1	2	4	2.55
MR7				1	1	3	5	3.18
MR8						1	1	0.64

Property Risks (PR)	2557	2558	2559	2560	2561	2562	SUM	%
PR1	11	14	14	12	13	13	77	16.89
PR2	16	18	18	16	18	15	101	22.15
PR3	11	3	12	14	14	14	68	14.91
PR4	1	0	0	0	0	0	1	0.22
PR5	3	6	6	6	6	6	33	7.24
PR6	1	1	1	1	2	1	7	1.54
PR7	4	5	5	3	6	5	28	6.14
PR8	1	2	4	3	4	3	17	3.73
PR9	1	1	0	0	0	0	2	0.44
PR10	2	2	0	1	0	0	5	1.10
PR11	0	9	9	13	10	11	52	11.40
PR12	0	0	0	0	0	0	0	0.00
PR13	0	0	2	0	0	1	3	0.66
PR14	0	0	1	2	2	2	7	1.54
PR15	0	0	1	1	1	0	3	0.66
PR16	0	0	3	3	5	4	15	3.29
PR17	0	0	3	0	0	0	3	0.66
PR18	0	0	3	0	0	0	3	0.66
PR19	0	0	1	0	0	0	1	0.22
PR20	0	0	1	0	1	0	2	0.44
PR21	0	0	0	3	3	4	10	2.19
PR22	0	0	0	1	1	1	3	0.66
PR23	0	0	0	0	1	1	2	0.44
PR24	0	0	0	0	1	1	2	0.44
PR25	0	0	0	0	1	1	2	0.44
PR26	0	0	0	0	1	0	1	0.22
PR27	0	0	0	0	1	1	2	0.44
PR28	0	0	0	0	0	1	1	0.22
PR29	0	0	0	0	0	2	2	0.44
PR30	0	0	0	0	0	1	1	0.22
PR31	0	0	0	0	0	1	1	0.22
PR32	0	0	0	0	0	1	1	0.22

Other (OR)	2557	2558	2559	2560	2561	2562	SUM	%
OR1	2	2	3	1	2	2	12	54.55
OR2	0	0	0	1	2	1	4	18.18
OR3	0	0	0	0	0	1	1	4.55

ภาคผนวก ข แผนการจัดการความเสี่ยงบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์



ปี	บริษัท	ความเสี่ยง	แผนป้องกันความเสี่ยง	คำหลัก
2557	EVER	ER1	พิจารณาการลงทุนอย่างรอบคอบ เนื่องจากการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ในปัจจุบันมีต้นทุนสูงในการดำเนินการ ซึ่งหากภาวะทางการเมืองและเศรษฐกิจส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่น และการตัดสินใจใช้จ่ายของผู้ซื้ออสังหาริมทรัพย์แล้ว บริษัทฯ อาจได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้และอาจส่งผลกระทบต่อเงินทุนหมุนเวียนของบริษัทในการดำเนินธุรกิจและการชำระหนี้ต่อสถาบันการเงินได้	พิจารณาการลงทุนอย่างรอบคอบ
2557	PF	ER1	ปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจ ชะลอการก่อสร้างเพื่อบริหารกระแสเงินสดให้เพียงพอในสถานการณ์ความผันผวนทางเศรษฐกิจ	ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์กร
2557	PSH	ER1	พิจารณาการลงทุนเพิ่มเติมในแต่ละเมือง บริษัทฯ จะ ติดตามสถานการณ์ทางเศรษฐกิจและภาวะตลาดอย่างใกล้ชิด เพื่อให้การลงทุนและการใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดและสอดคล้องกับสถานการณ์ในขณะนั้น	ติดตามสถานการณ์ประเมินถึงภาวะเศรษฐกิจ
2558	EVER	ER1	พิจารณาการลงทุนอย่างรอบคอบ เนื่องจากการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ในปัจจุบันมีต้นทุนสูงในการดำเนินการ ซึ่งหากภาวะทางการเมืองและเศรษฐกิจส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่น และการตัดสินใจใช้จ่ายของผู้ซื้อ อสังหาริมทรัพย์แล้ว บริษัทฯ อาจได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้และอาจส่งผลกระทบต่อเงินทุนหมุนเวียนของบริษัทในการดำเนินธุรกิจและการชำระหนี้ต่อสถาบันการเงินได้	พิจารณาการลงทุนอย่างรอบคอบ
2558	LALIN	ER1	บริษัทมีการประเมินความเสี่ยงของภาวะเศรษฐกิจอย่างใกล้ชิด มาโดยตลอด ทั้งในส่วนของบริษัทภายในประเทศและต่างประเทศ โดยมีการร่วมกับพิจารณาในที่ประชุมทั้งในระดับกรรมการบริษัท และระดับกรรมการบริหาร เพื่อประเมินถึงภาวะเศรษฐกิจ และแนวโน้มในอนาคตโดยปกติเดือนละ 2 ครั้ง โดยจะมีการนำความเสี่ยงที่ร่วมกันประเมินดังกล่าว มาใช้ในการวางแผนและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับภาวะที่ตลาดเศรษฐกิจในแต่ละช่วงเวลาอย่างเหมาะสมมาโดยตลอด	ติดตามสถานการณ์ประเมินถึงภาวะเศรษฐกิจ
2558	NVD	ER1	กระจายสินค้าไปยังกลุ่มเป้าหมายอื่นๆ	พิจารณากลุ่มเป้าหมายใหม่
2558	UV	ER1	บริษัท UVตระหนักถึงความเสียดังกล่าวจึงได้ เพิ่มความระมัดระวังในการลงทุนในโครงการใหม่ โดยให้ความสำคัญในการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการโดยสำรวจสภาพการณ์ของตลาด และสภาวะการแข่งขัน ตลอดจนความต้องการของลูกค้าในพื้นที่เป้าหมายก่อนการพัฒนาขายโครงการให้มากขึ้น	พิจารณาการลงทุนอย่างรอบคอบ
2558	ORI	ER1	บริษัทฯ ได้คำนึงถึง ปัจจัยมหภาคในการ พิจารณาการลงทุนที่เหมาะสม ทั้งการวางตำแหน่งสินค้าให้สอดคล้องกับความต้องการและกำลังซื้อ	พิจารณาการลงทุนอย่างรอบคอบ
2558	SC	ER1	นโยบายชัดเจนที่ต้องการเติบโตอย่างยั่งยืน เน้นการพัฒนาโครงการที่อยู่อาศัยในทำเลกรุงเทพฯและปริมณฑลและ เน้นกลุ่มผู้ซื้อที่มีรายได้ระดับกลางขึ้นไปซึ่งจะได้รับผลกระทบจากเศรษฐกิจน้อยกว่า กลุ่มรายได้น้อย	พิจารณากลุ่มเป้าหมายใหม่
2558	ANAN	ER1	บริษัทจึงทบทวนแผนการออกโครงการให้เหมาะสมกับสภาวะทางเศรษฐกิจ รวมถึงกำหนดกลยุทธ์ด้านการตลาด การจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายต่างๆ และการวางแผนการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ เพื่อรักษาไว้ซึ่งความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน และเพื่อบริหารยอดขายให้เป็นไปตามเป้าหมาย	พิจารณาการลงทุนอย่างรอบคอบ
2558	AP	ER1	มีการวางแผนและปรับกลยุทธ์เพื่อให้ สอดคล้องกับสภาวะเศรษฐกิจในช่วงนี้ ฯ อื่นๆ บริษัทฯให้ความสำคัญกับการเปิดโครงการ การซื้อที่ดินใหม่ การก่อสร้าง และการบริหารกระแสเงินสดของบริษัทฯ	ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์กร

ปี	บริษัท	ความเสี่ยง	แผนป้องกันความเสี่ยง	คำหลัก
2558	PF	ER1	บริษัทได้มีการวางแผนและปรับกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจและสถานการณ์ทางการเมืองในช่วงนั้นๆ อาทิเช่น บริษัทให้ความสำคัญกับการเปิดโครงการซื้อที่ดินใหม่ การก่อสร้าง และการบริหารกระแสเงินสดของบริษัทโดยจะพัฒนาโครงการให้สอดคล้องกับภาวะในช่วงดังกล่าว	ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์กร
2558	PSH	ER1	บริษัทฯ จะติดตามสถานการณ์ทางเศรษฐกิจและภาวะตลาดอย่างใกล้ชิดเพื่อให้การลงทุนและการใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดและสอดคล้องกับสถานการณ์ในขณะนั้น	ติดตามสถานการณ์ประเมินถึงภาวะเศรษฐกิจ
2559	EVER	ER1	ปัจจัยเสี่ยงดังกล่าว ส่งผลให้บริษัทฯต้องพิจารณาการลงทุนอย่างรอบคอบเนื่องจากการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ในปัจจุบันมีต้นทุนสูงในการดำเนินการ	พิจารณาการลงทุนอย่างรอบคอบ
2559	LALIN	ER1	บริษัทมีการประเมินความเสี่ยงของภาวะเศรษฐกิจอย่างใกล้ชิดมาโดยตลอด ทั้งในส่วนของเศรษฐกิจภายในประเทศ และต่างประเทศโดยมีการร่วมกันพิจารณาในที่ประชุมทั้งในระดับกรรมการบริษัท และระดับกรรมการบริหาร เพื่อประเมินถึงภาวะเศรษฐกิจ และแนวโน้มในอนาคตโดยปกติเดือนละ 2 ครั้ง	ติดตามสถานการณ์ประเมินถึงภาวะเศรษฐกิจ
2559	UV	ER1	ผู้ประกอบการต้องพิจารณาตราการประเมินขึ้นใหม่ฯ เพื่อดึงดูดผู้ซื้อ รวมถึงการเลือกกลุ่มเป้าหมายและทำเลที่มีศักยภาพเพื่อพัฒนา	พิจารณากลุ่มเป้าหมายใหม่
2559	ORI	ER1	วางตำแหน่งสินค้าให้สอดคล้องกับความต้องการและกำลังซื้อ ในช่วงเวลาที่เหมาะสมในแต่ละทำเล	พิจารณากลุ่มเป้าหมายใหม่
2559	SC	ER1	บริษัทเน้นการพัฒนาโครงการที่อยู่อาศัยในทำเลกรุงเทพและปริมณฑลและเน้นกลุ่มผู้ซื้อที่มีรายได้ระดับกลางขึ้นไปซึ่งจะได้รับผลกระทบจากเศรษฐกิจน้อยกว่ากลุ่มรายได้น้อย ติดตามสถานการณ์และมีการประเมินความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อค่าเงินธุรกิจและกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยงในแต่ละด้านซึ่งช่วยให้สามารถบริหารความเสี่ยงจากภาวะเศรษฐกิจที่ยังมีความไม่แน่นอน	ติดตามสถานการณ์ประเมินถึงภาวะเศรษฐกิจ
2559	GOLD	ER1	ให้ความสำคัญในการติดตามดัชนีชี้วัดทางเศรษฐกิจและอสังหาริมทรัพย์ทั้งภายในและภายนอกประเทศอย่างใกล้ชิดเพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนากลยุทธ์ของบริษัทให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับสถานการณ์ในขณะนั้น	ติดตามสถานการณ์ประเมินถึงภาวะเศรษฐกิจ ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์กร
2559	ANAN	ER1	บริษัททบทวนแผนการออกโครงการให้เหมาะสมกับสภาวะทางเศรษฐกิจ รวมถึงกำหนดกลยุทธ์ด้านการตลาด การจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายต่างๆ และการวางแผนการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ เพื่อรักษาไว้ซึ่งความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน และเพื่อบริหารยอดขายให้เป็นไปตามเป้าหมาย	ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์กร
2559	AP	ER1	บริษัทจะวางแผนก่อสร้างให้สอดคล้องกับอัตราการขายเพื่อให้มีสินค้าคงเหลือมากเกินไป และจะชะลอการเปิดโครงการรวมถึงการซื้อที่ดินใหม่ เพื่อจะบริหารกระแสเงินสดได้อย่างมีประสิทธิภาพและลดความเสี่ยงด้านนี้ลง	บริหารการเงิน ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์กร
2559	PF	ER1	บริษัทได้มีการวางแผนและปรับกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจ เช่น บริษัทให้ความสำคัญกับการเปิดโครงการ การซื้อที่ดินใหม่ การก่อสร้าง และการบริหารกระแสเงินสดของบริษัทโดยจะพัฒนาโครงการให้สอดคล้องกับภาวะในช่วงดังกล่าว	ปรับเปลี่ยนแผนพัฒนาโครงการ
2559	PSH	ER1	ติดตามดัชนีชี้วัดทางเศรษฐกิจของแต่ละประเทศและติดตามข้อมูลภาวะธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์และการแข่งขันในตลาดอย่างต่อเนื่อง	ติดตามสถานการณ์ประเมินถึงภาวะเศรษฐกิจ

ปี	บริษัท	ความเสี่ยง	แผนป้องกันความเสี่ยง	ค่าหลัก
2560	LALIN	ER1	บริษัทมีการประเมินความเสี่ยงของภาวะเศรษฐกิจอย่างใกล้ชิดมาโดยตลอด ทั้งใน ส่วนของเศรษฐกิจภายในประเทศ และต่างประเทศโดยมีการร่วมกันพิจารณาในที่ ประชุมทั้งในระดับกรรมการบริษัท และระดับกรรมการบริหาร เพื่อประเมินถึงภาวะ เศรษฐกิจ และแนวโน้มในอนาคตโดยปกติเดือนละ 2 ครั้ง	ติดตามสถานการณ์ประเมิน ถึงภาวะเศรษฐกิจ ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของ องค์กร
2560	UV	ER1	บริษัทได้เลื่อนเปิดโครงการใหม่ ออกไปเป็นช่วงครึ่งปีแรกของปี 2561 ส่วนหนึ่งมา จากสภาพตลาดที่ยังไม่เอื้อต่อการขาย	ปรับเปลี่ยนแผนพัฒนา โครงการ
2560	ORI	ER1	วางตำแหน่งสินค้าให้สอดคล้องกับความต้องการและกำลังซื้อ ในช่วงเวลาที่ เหมาะสมในแต่ละทำเล	พิจารณากลุ่มเป้าหมายใหม่
2560	GOLD	ER1	ให้ความสำคัญในการติดตามดัชนีชี้วัดทางเศรษฐกิจและอสังหาริมทรัพย์ทั้งภายใน และภายนอกประเทศอย่างใกล้ชิดเพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนากลยุทธ์ของบริษัทให้ สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับ สถานการณ์ในขณะนั้น	ติดตามสถานการณ์ประเมิน ถึงภาวะเศรษฐกิจ
2560	AP	ER1	บริษัทจะวางแผนก่อสร้างให้สอดคล้องกับอัตราการขายเพื่อไม่ให้สินค้าคงเหลือมาก เกินไป และจะชะลอการเปิดโครงการรวมถึงการซื้อที่ดินใหม่ เพื่อจะบริหารกระแส เงินสดได้อย่างมีประสิทธิภาพและลดความเสี่ยงด้านนี้ลง	ปรับเปลี่ยนแผนพัฒนา โครงการ
2560	PF	ER1	บริษัทได้มีการวางแผนและปรับกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะเศรษฐกิจที่เช่น บริษัทให้ความสำคัญกับการเปิดโครงการ การซื้อที่ดินใหม่ การก่อสร้าง และการ บริหารกระแสเงินสดของบริษัทโดยจะพัฒนาโครงการให้สอดคล้องกับสภาวะในช่วง ดังกล่าว	ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของ องค์กร
2561	LALIN	ER1	บริษัทมีการประเมินความเสี่ยงของภาวะเศรษฐกิจอย่างใกล้ชิดมาโดยตลอด ทั้งใน ส่วนของเศรษฐกิจภายในประเทศ และต่างประเทศ โดยมีการร่วมกันพิจารณาในที่ ประชุมทั้งในระดับกรรมการบริษัท และระดับกรรมการบริหาร เพื่อประเมินถึงภาวะ เศรษฐกิจ และแนวโน้มในอนาคตโดยปกติเดือนละ 2 ครั้ง	ติดตามสถานการณ์ประเมิน ถึงภาวะเศรษฐกิจ
2561	MK	ER1	บริษัทฯ ยังคงมุ่งเน้นการบริหารจัดการสินค้าคงเหลือ(บ้านสร้างก่อนขาย) โดยการ สร้างเพิ่มเพื่อทดแทนหน่วยที่ขายได้ ควบคุมสต็อกบ้านให้อยู่ในปริมาณที่เหมาะสม เพื่อ รองจังหวะพื้นที่กลับของความต้องการเชื่อมั่นผู้บริโภค	บริหารจัดการสินค้าคงเหลือ
2561	ORI	ER1	ให้ความสำคัญต่อสถานการณ์ดังกล่าว จึงได้ติดตามอย่างใกล้ชิด เพื่อเตรียมพร้อมและ ปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาวะตลาด	ติดตามสถานการณ์ประเมิน ถึงภาวะเศรษฐกิจ ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของ องค์กร
2561	SC	ER1	ให้ความสำคัญในการติดตามดัชนีชี้วัดทางเศรษฐกิจและอสังหาริมทรัพย์ทั้งภายใน และภายนอกประเทศอย่างใกล้ชิดเพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนากลยุทธ์ของบริษัทให้ สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับ สถานการณ์ในขณะนั้น	ติดตามสถานการณ์ประเมิน ถึงภาวะเศรษฐกิจ
2561	ANAN	ER1	ได้มีการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์การค้าเงินธุรกิจให้สอดคล้องกับสภาวะทาง เศรษฐกิจ ซึ่งรวมถึงแผนรองรับการเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นใน อนาคตให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป	ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของ องค์กร
2561	AP	ER1	บริษัทจึงได้มีการวางแผนและปรับกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะเศรษฐกิจในช่วง นั้น ๆ บริษัทให้ความสำคัญกับการเปิดโครงการ การซื้อที่ดินใหม่ การก่อสร้าง และการ บริหารกระแสเงินสดของบริษัท	ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของ องค์กร
2561	SPALI	ER1	การเลือกทำเลที่ตั้งที่สะดวก ใกล้ระบบขนส่งมวลชนกระจายทั่วทุกทิศทางของ กรุงเทพฯ ปริมณฑล และจังหวัดใหญ่ในภูมิภาคที่สามารถตอบสนองกลุ่มลูกค้าได้ หลากหลาย	พิจารณากลุ่มเป้าหมายใหม่

ปี	บริษัท	ความเสี่ยง	แผนป้องกันความเสี่ยง	คำหลัก
2562	LALIN	ER1	บริษัทมีการประเมินความเสี่ยงของภาวะเศรษฐกิจอย่างใกล้ชิดมาโดยตลอด ทั้งใน ส่วนของเศรษฐกิจภายในประเทศ และต่างประเทศ โดยมีการร่วมกันพิจารณาในที่ ประชุมทั้งในระดับกรรมการบริษัท และระดับกรรมการบริหาร เพื่อประเมินถึงภาวะ เศรษฐกิจ และแนวโน้มในอนาคตโดยปกติเดือนละ 2 ครั้ง	ติดตามสถานการณ์ประเมิน ถึงภาวะเศรษฐกิจ
2562	NVD	ER1	กระจายสินค้าไปยังกลุ่มเป้าหมายอื่นๆ	พิจารณากลุ่มเป้าหมายใหม่
2562	LPN	ER1	ขยายฐานรายได้ของบริษัท จากการขายโครงการที่อยู่อาศัย สู่ธุรกิจบริการทั้งการ บริหารจัดการอาคาร การก่อสร้าง งานที่ปรึกษาวิจัยและพัฒนา นำโครงการอาคารชุดที่ สร้างเสร็จและรอขายมาบริหารจัดการเพื่อให้เกิดรายได้จากการปล่อยเช่า เป็นส่วนหนึ่ง ของการบริหารจัดการสินทรัพย์ที่มีอยู่ให้สามารถสร้างรายได้เพิ่มให้กับบริษัท	ขยายฐานรายได้ของบริษัท
2562	ORI	ER1	ให้ความสำคัญต่อสถานการณ์ดังกล่าว จึงได้ติดตามอย่างใกล้ชิด เพื่อเตรียมพร้อม และปรับกลยุทธ์	ติดตามสถานการณ์ประเมิน ถึงภาวะเศรษฐกิจ ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของ องค์กร
2562	SC	ER1	บริษัทดำเนินธุรกิจพัฒนาโครงการที่พักอาศัยเพื่อขายที่สร้างการเติบโต ควบคู่ไปกับ ธุรกิจอาคารสำนักงานให้เช่า ซึ่งสร้างรายได้ที่สม่ำเสมอระยะยาว โดยมีนโยบาย ชัดเจนที่ต้องการเติบโตอย่างยั่งยืน บริษัทเน้นการพัฒนาโครงการที่อยู่อาศัยในทำเล กทมและปริมณฑล	ขยายฐานรายได้ของบริษัท
2562	ANAN	ER1	ได้มีการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานธุรกิจให้สอดคล้องกับสถานะทาง เศรษฐกิจ ซึ่งรวมถึงแผนรองรับการเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นใน อนาคตให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป	ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของ องค์กร
2562	AP	ER1	บริษัทจึงได้มีการวางแผนและปรับกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับสถานะเศรษฐกิจในช่วง นั้น ๆ บริษัทให้ความสำคัญกับการเปิดโครงการ การซื้อที่ดินใหม่ การก่อสร้าง และการ บริหารกระแสเงินสดของบริษัท	ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของ องค์กร
2562	SPALI	ER1	ก่อนการลงทุนโครงการ บริษัทฯ ได้ดำเนินการศึกษาความเป็นไปได้ในการลงทุนของ แต่ละโครงการและพฤติกรรมของผู้บริโภคก่อนเริ่มโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ โดยการเลือกทำเลที่ตั้งที่สะดวก ใกล้ระบบขนส่งมวลชนกระจายทั่วทุกทิศทางของ กรุงเทพฯ ปริมณฑล และจังหวัดใหญ่ในภูมิภาค ที่สามารถตอบสนองกลุ่มลูกค้าได้ หลากหลาย	พิจารณาการลงทุนอย่าง รอบคอบ
2557	EVER	ER5	พิจารณาการลงทุนอย่างรอบคอบ เนื่องจากการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ใน ปัจจุบันมีต้นทุนสูงในการดำเนินการ ซึ่งหากภาวะทางการเมืองและเศรษฐกิจส่ง ผลกระทบต่อความเชื่อมั่นและการตัดสินใจใช้จ่ายของผู้ซื้ออสังหาริมทรัพย์แล้ว บริษัทฯ อาจได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้และอาจส่งผล กระทบต่อเงินทุนหมุนเวียนของบริษัทในการดำเนินธุรกิจและการชำระหนี้ต่อสถาบัน การเงินได้	พิจารณาการลงทุนอย่าง รอบคอบ
2557	LALIN	ER5	ได้มีการขยายการลงทุนไปยังตลาดภูมิภาค ตามจังหวัดต่างๆ ที่มีศักยภาพ อาทิเช่น ชลบุรี ระยอง อยุธยา และนครราชสีมา เป็นต้น ซึ่งนับเป็นการบริหารความเสี่ยง เชิงภูมิศาสตร์ประการหนึ่ง โดยตลาดในส่วนของภูมินาณนั้น ได้รับผลกระทบจาก เหตุการณ์ความขัดแย้งทางการเมืองที่น้อยกว่าในเขตพื้นที่กรุงเทพฯและปริมณฑล	ขยายการลงทุนไปยังตลาด ภูมิภาค
2557	UV	ER5	เพิ่มความระมัดระวังในการลงทุนในโครงการใหม่ โดยได้ให้ความสำคัญในการศึกษา ความเป็นไปได้ของโครงการโดยสำรวจสภาวะการณ์ของตลาด และสภาวะการแข่งขัน ตลอดจนความต้องการของลูกค้าในพื้นที่เป้าหมายที่จะดำเนินโครงการ	พิจารณาการลงทุนอย่าง รอบคอบ

ปี	บริษัท	ความเสี่ยง	แผนป้องกันความเสี่ยง	คำหลัก
2557	ANAN	ER5	บริษัทจึงทบทวนแผนการออกโครงการให้เหมาะสมกับสภาวะทางเศรษฐกิจรวมถึง กำหนดกลยุทธ์ด้านการตลาด การจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายต่างๆ และการวางแผนงานปฏิบัติการในด้านต่างๆ เพื่อรักษาไว้ซึ่งความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน และเพื่อบริหารยอดขายให้เป็นไปตามเป้าหมาย	ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์กร
2557	PF	ER5	ปรับกลยุทธ์ ให้สอดคล้องกับสภาวะเศรษฐกิจ ชะลอการก่อสร้างเพื่อบริหารกระแสเงินสดให้เพียงพอในสถานการณ์ความไม่แน่นอนทางการเมือง	ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์กร
2558	EVER	ER5	พิจารณาการลงทุนอย่างรอบคอบ เนื่องจากการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ในปัจจุบันมีต้นทุนสูงในการดำเนินการ ซึ่งหากภาวะทางการเมืองและเศรษฐกิจส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นและการตัดสินใจใช้จ่ายของผู้ซื้ออสังหาริมทรัพย์แล้ว บริษัทฯอาจได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้และอาจส่งผลกระทบต่อเงินทุนหมุนเวียนของบริษัทในการดำเนินงานธุรกิจและการชำระหนี้ต่อสถาบันการเงินได้	พิจารณาการลงทุนอย่างรอบคอบ
2558	PF	ER5	บริษัทได้มีการวางแผนและ ปรับกลยุทธ์ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะเศรษฐกิจและสถานการณ์ทางการเมืองในช่วงนั้นๆ อาทิเช่น บริษัทให้ความสำคัญกับการเปิดโครงการการซื้อที่ดินใหม่ การก่อสร้าง และการบริหารกระแสเงินสดของบริษัทโดยจะพัฒนาโครงการให้สอดคล้องกับสภาวะในช่วงดังกล่าว	ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์กร
2559	EVER	ER5	ปัจจัยเสี่ยงดังกล่าว ส่งผลให้บริษัทต้อง พิจารณาการลงทุนอย่างรอบคอบ เนื่องจากการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ในปัจจุบันมีต้นทุนสูงในการดำเนินการ	พิจารณาการลงทุนอย่างรอบคอบ
2561	EVER	ER5	บริษัทฯต้อง พิจารณาการลงทุนอย่างรอบคอบ เนื่องจากการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ในปัจจุบันมีต้นทุนสูงในการดำเนินการ ซึ่งหากภาวะทางการเมืองและเศรษฐกิจส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นและการตัดสินใจใช้จ่ายของผู้ซื้ออสังหาริมทรัพย์แล้ว บริษัทฯอาจได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้	พิจารณาการลงทุนอย่างรอบคอบ
2561	ORI	ER5	ให้ความสำคัญต่อสถานการณ์ดังกล่าว จึงได้ติดตามอย่างใกล้ชิด เพื่อเตรียมพร้อมและปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาวะตลาด	ติดตามสถานการณ์การเมืองอย่างใกล้ชิด
2561	PF	ER5	บริษัทจะวางแผนก่อสร้างให้สอดคล้องกับอัตราการขายเพื่อไม่ให้มีสินค้าคงเหลือมากเกินไป และจะชะลอการเปิดโครงการรวมถึงการซื้อที่ดินใหม่ เพื่อจะบริหารกระแสเงินสดได้อย่างมีประสิทธิภาพและลดความเสี่ยงจากความไม่แน่นอนจากสถานการณ์ทางการเมือง	ปรับเปลี่ยนแผนพัฒนาโครงการ
2562	EVER	ER5	บริษัทฯต้อง พิจารณาการลงทุนอย่างรอบคอบ เนื่องจากการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ในปัจจุบันมีต้นทุนสูงในการดำเนินการ ซึ่ง หากภาวะทางการเมืองและเศรษฐกิจส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่น และการตัดสินใจใช้จ่ายของผู้ซื้ออสังหาริมทรัพย์แล้ว บริษัทฯอาจได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้	พิจารณาการลงทุนอย่างรอบคอบ
2562	ORI	ER5	ให้ความสำคัญต่อสถานการณ์ดังกล่าว จึงได้ติดตามอย่างใกล้ชิด เพื่อเตรียมพร้อมและปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาวะตลาด	ติดตามสถานการณ์การเมืองอย่างใกล้ชิด
2562	PF	ER5	จะพัฒนาโครงการให้สอดคล้องกับสภาวะในช่วงดังกล่าว เช่น บริษัทฯ จะ วางแผนก่อสร้างให้สอดคล้องกับอัตราการขาย เพื่อไม่ให้มีสินค้าคงเหลือมากเกินไป และจะชะลอการเปิดโครงการรวมถึงการซื้อที่ดินใหม่เพื่อจะบริหารกระแสเงินสดได้อย่างมีประสิทธิภาพ และลดความเสี่ยงจากความไม่แน่นอนจากสถานการณ์ทางการเมือง	ปรับเปลี่ยนแผนพัฒนาโครงการ

ปี	บริษัท	ความเสี่ยง	แผนป้องกันความเสี่ยง	คำหลัก
2557	EVER	ER6	มีการวางแผนการใช้เงินและจัดสรรทุนหมุนเวียนตามลำดับสำคัญในกิจการ และจ่ายชำระหนี้และดอกเบี้ยเงินกู้ให้แก่สถาบันการเงินได้ตรงตามที่กำหนดไว้ในเงื่อนไขสัญญาเงินกู้สร้างพันธมิตรทางธุรกิจกับธนาคารพาณิชย์หลายแห่ง เพื่อเปรียบเทียบข้อเสนอที่มีต้นทุนเหมาะสมที่สุด	การวางแผนการใช้เงิน
2557	LALIN	ER6	บริษัทได้วางแผนทางการเงินอย่างรัดกุม มีการเตรียมสภาพคล่องที่เพียงพอ และสอดคล้องกับแผนการขยายธุรกิจของบริษัท โดยบริษัทมีการเตรียมวงเงินสินเชื่อทั้งระยะสั้น และระยะยาว อย่างเพียงพอสำหรับการขยายธุรกิจตามแผนของบริษัท ตลอดจนมีสภาพคล่องที่เพียงพอรองรับหากเกิดการชะลอตัวของเศรษฐกิจที่รุนแรงได้	การวางแผนการใช้เงิน
2557	PF	ER6	บริษัทดำเนินนโยบายเพิ่มสภาพคล่องในการเข้าถึงแหล่งเงินทุน จากการสร้าง ความสัมพันธ์กับสถาบันการเงิน และใช้วิธีระดมทุนในการออกหุ้นกู้ ซึ่งได้รับการตอบรับอย่างดีจากชื่อเสียงและผลการดำเนินงานของบริษัท	สร้างความสัมพันธ์กับสถาบันการเงิน
2557	SIRI	ER6	แสนสิริได้มีการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจกับธนาคารพาณิชย์หลายแห่ง เพื่อเปรียบเทียบข้อเสนอที่มีต้นทุนที่เหมาะสมที่สุด โดยทุกโครงการของแสนสิริที่ดำเนินการในปัจจุบันล้วนได้รับการสนับสนุนจากสถาบันการเงินในประเทศครบถ้วนแล้ว	สร้างความสัมพันธ์กับสถาบันการเงิน
2558	EVER	ER6	มีการวางแผนในการพัฒนาโครงการจากทรัพย์สินที่มีอยู่เพื่อสร้างรายได้ให้แก่บริษัทฯ โดยมีการ บริหารเงินทุนหมุนเวียน ของกิจการเพื่อให้เพียงพอต่อการดำเนินงานของบริษัทต่อไป	การวางแผนการใช้เงิน
2558	SENA	ER6	บริษัทฯ ยังมีความสัมพันธ์อันดีและได้รับความไว้วางใจจากสถาบันการเงินหลายแห่งที่ให้การสนับสนุนสินเชื่อเป็นอย่างดีตลอดมา ทั้งในส่วนของสินเชื่อเพื่อพัฒนาโครงการ (Pre-Finance) โดยบริษัทฯ มีวงเงิน Pre-Finance รองรับทุกโครงการ และยังมี ทางเลือกในการจัดหาเงินจากแหล่งอื่นเช่น หุ้นกู้ ตั๋วเงินระยะสั้น	บริหารสภาพคล่องโดยการออกหุ้นกู้
2558	PF	ER6	บริษัทจะพิจารณาเปรียบเทียบข้อเสนอที่มีต้นทุนเหมาะสมที่สุด และบริษัทยังได้ใช้การระดมทุนเพื่อ บริหารสภาพคล่องโดยการออกหุ้นกู้ ทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่เหมาะสมกับความต้องการใช้เงินเพื่อนำมาพัฒนาโครงการและการขยายกิจการ	บริหารสภาพคล่องโดยการออกหุ้นกู้
2559	EVER	ER6	เพิ่มศักยภาพและช่องทางในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนให้มากขึ้นผ่านการ สร้างพันธมิตรทางธุรกิจกับธนาคารพาณิชย์หลายแห่ง เพื่อเปรียบเทียบข้อเสนอที่มีต้นทุนเหมาะสมที่สุด	สร้างความสัมพันธ์กับสถาบันการเงิน
2559	ANAN	ER6	สร้างความน่าเชื่อถือจากสถาบันการเงิน โดยอ้างอิงผลการดำเนินการที่แข็งแกร่งและการเติบโตอย่างต่อเนื่องของบริษัท การบริหารสัดส่วนหนี้สินรวมต่อส่วนของผู้ถือหุ้นไม่เกิน 2:1 เท่า เพื่อบริหารจัดการเงินทุนให้มีประสิทธิภาพและมีต้นทุนทางการเงินที่เหมาะสม และบริษัทมีเงินทุนและวงเงินสินเชื่อที่เพียงพอสำหรับการขยายตัวทางธุรกิจ ตลอดจนมี สถาบันการเงินที่เป็นพันธมิตร ที่พร้อมให้การสนับสนุนสินเชื่อสำหรับการพัฒนาโครงการของบริษัท	บริหารสัดส่วนหนี้สินรวมต่อส่วนของผู้ถือหุ้น สร้างความสัมพันธ์กับสถาบันการเงิน
2559	QH	ER6	ออกหุ้นกู้ที่มีอัตราดอกเบี้ยคงที่ แทนเงินกู้ยืมจากธนาคารที่ส่วนใหญ่จะเป็นอัตราดอกเบี้ยลอยตัวและมีต้นทุนดอกเบี้ยที่สูงกว่า	บริหารสภาพคล่องโดยการออกหุ้นกู้

ปี	บริษัท	ความเสี่ยง	แผนป้องกันความเสี่ยง	คำหลัก
2559	PF	ER6	บริษัทได้ดำเนินนโยบายเพิ่มสภาพคล่องในการเข้าถึงแหล่งเงินทุน ด้วยการสร้างพันธบัตรทางธุรกิจกับธนาคารพาณิชย์หลายแห่ง โดยทุกโครงการของบริษัทที่ดำเนินการในปัจจุบันล้วนได้รับการสนับสนุนจากสถาบันการเงิน โดยบริษัทจะพิจารณาเปรียบเทียบข้อเสนอที่มีต้นทุนเหมาะสมที่สุด และบริษัทยังได้ใช้การระดมทุนเพื่อบริหารสภาพคล่องโดยการออกหุ้นกู้ทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่เหมาะสมกับความต้องการใช้เงินเพื่อนำมาพัฒนาโครงการและ	สร้างความสัมพันธ์กับสถาบันการเงิน เปรียบเทียบข้อเสนอที่มีต้นทุนเหมาะสมที่สุด บริหารสภาพคล่องโดยการออกหุ้นกู้
2559	SIRI	ER6	แสนสิริได้มีการสร้างพันธบัตรทางธุรกิจกับธนาคารพาณิชย์หลายแห่ง เพื่อเปรียบเทียบข้อเสนอที่มีต้นทุนที่เหมาะสมที่สุด และออกหุ้นกู้ซึ่งได้รับการตอบรับเป็นอย่างดี	สร้างความสัมพันธ์กับสถาบันการเงิน
2560	EVER	ER6	เพิ่มศักยภาพและช่องทางในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนให้มากขึ้น ผ่านการสร้างพันธบัตรทางธุรกิจกับธนาคารพาณิชย์หลายแห่ง เพื่อเปรียบเทียบข้อเสนอที่มีต้นทุนเหมาะสมที่สุด	สร้างความสัมพันธ์กับสถาบันการเงิน
2560	SENA	ER6	นอกจากแหล่งเงินทุนในตลาดทุนแล้ว บริษัทฯ ยังมีความสัมพันธ์อันดีและได้รับความไว้วางใจจากสถาบันการเงินหลายแห่งที่ให้สนับสนุนสินเชื่อเป็นอย่างดีตลอดมา ทั้งในส่วนสินเชื่อเพื่อพัฒนาโครงการ (Pre-Finance) โดยบริษัทฯ มีวงเงิน Pre-Finance รองรับทุกโครงการ และยังมีทางเลือกในการจัดหาเงินจากแหล่งอื่น เช่น หุ้นกู้ ตัวเงินระยะสั้น เป็นต้น	บริหารสภาพคล่องโดยการออกหุ้นกู้
2560	MJD	ER6	เตรียมความพร้อมในการระดมทุนผ่านตราสารหนี้ เมื่อภาวะตลาดเงินและต้นทุนทางการเงินมีความเหมาะสม	การระดมทุนผ่านตราสารหนี้
2560	ORI	ER6	นโยบายทางการเงินอย่างระมัดระวังภายใต้งบประมาณที่กำหนด รักษาอัตราส่วนหนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ยต่อส่วนของผู้ถือหุ้น	บริหารสัดส่วนหนี้สินรวมต่อส่วนของผู้ถือหุ้น
2560	ANAN	ER6	สร้างความน่าเชื่อถือจากสถาบันการเงิน โดยอ้างอิงผลการดำเนินการที่แข็งแกร่งและการเติบโตอย่างต่อเนื่องของบริษัทการบริหารสัดส่วนหนี้สินรวมต่อส่วนของผู้ถือหุ้นไม่เกิน 2:1 เท่า เพื่อบริหารจัดการเงินทุนให้มีประสิทธิภาพและมีต้นทุนทางการเงินที่เหมาะสม และบริษัทมีเงินทุนและวงเงินสินเชื่อที่เพียงพอสำหรับการขยายตัวทางธุรกิจ ตลอดจนมีสถาบันการเงินที่เป็นพันธมิตรที่พร้อมให้การสนับสนุนสินเชื่อสำหรับการพัฒนาโครงการของบริษัท	บริหารสัดส่วนหนี้สินรวมต่อส่วนของผู้ถือหุ้น
2560	QH	ER6	ออกหุ้นกู้ที่มีอัตราดอกเบี้ยคงที่ แทนเงินกู้ยืมจากธนาคารที่ส่วนใหญ่จะเป็นอัตราดอกเบี้ยลอยตัวและมีต้นทุนดอกเบี้ยที่สูงกว่า	บริหารสภาพคล่องโดยการออกหุ้นกู้
2560	PF	ER6	บริษัทได้ดำเนินนโยบายเพิ่มสภาพคล่องในการเข้าถึงแหล่งเงินทุน ด้วยการสร้างพันธบัตรทางธุรกิจกับธนาคารพาณิชย์หลายแห่ง โดยทุกโครงการของบริษัทที่ดำเนินการในปัจจุบันล้วนได้รับการสนับสนุนจากสถาบันการเงิน โดยบริษัทจะพิจารณาเปรียบเทียบข้อเสนอที่มีต้นทุนเหมาะสมที่สุด และบริษัทยังได้ใช้การระดมทุนเพื่อบริหารสภาพคล่องโดยการออกหุ้นกู้ทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่เหมาะสมกับความต้องการใช้เงินเพื่อนำมาพัฒนาโครงการและ	สร้างความสัมพันธ์กับสถาบันการเงิน เปรียบเทียบข้อเสนอที่มีต้นทุนเหมาะสมที่สุด บริหารสภาพคล่องโดยการออกหุ้นกู้
2561	EVER	ER6	เพิ่มศักยภาพและช่องทางในการเข้าถึงแหล่งเงินทุน ให้มากขึ้นผ่านการสร้างพันธบัตรทางธุรกิจกับธนาคารพาณิชย์หลายแห่ง เพื่อเปรียบเทียบข้อเสนอที่มีต้นทุนเหมาะสมที่สุด	สร้างความสัมพันธ์กับสถาบันการเงิน เปรียบเทียบข้อเสนอที่มีต้นทุนเหมาะสมที่สุด

ปี	บริษัท	ความเสี่ยง	แผนป้องกันความเสี่ยง	คำหลัก
2561	SENA	ER6	นอกจากแหล่งเงินทุนในตลาดทุนแล้ว บริษัทฯ ยังมีความสัมพันธ์อันดีและได้รับความไว้วางใจจากสถาบันการเงินหลายแห่งที่ให้นับสนุนสินเชื่อเป็นอย่างดีตลอดมา ทั้งในส่วนขอสินเชื่อเพื่อพัฒนาโครงการ (Pre-Finance) โดยบริษัทฯ มีวงเงิน Pre-Finance รองรับทุกโครงการ และยังมีทางเลือกในการจัดหาเงินจากแหล่งอื่น เช่น หุ้นกู้ ตัวเงินระยะสั้น เป็นต้น	บริหารสภาพคล่องโดยการออกหุ้นกู้
2561	ORI	ER6	ใช้เครื่องมือทางการเงิน (Financial Instruments) ในการระดมทุนที่เหมาะสม เช่น ระดมทุนผ่านตลาดทุนหรือตลาดเงิน ที่มีโอกาสได้ต้นทุนเงินที่ต่ำกว่า ใช้การร่วมทุนเป็นกลไกในการขยายการลงทุนในการพัฒนาโครงการ ควบคุม ติดตาม และ วิเคราะห์สภาพคล่องทางการเงินอย่างใกล้ชิด กำหนดวงเงินสดสำรองเพื่อใช้เป็นทุนหมุนเวียน	ระดมทุนผ่านตลาดทุนหรือตลาดเงิน วิเคราะห์สภาพคล่องทางการเงินอย่างใกล้ชิด หนดวงเงินสดสำรองเพื่อใช้เป็นทุนหมุนเวียน
2561	ANAN	ER6	บริหารสัดส่วนหนี้สินรวมต่อส่วนของผู้ถือหุ้นไม่เกิน 2 : 1 เท่า เพื่อบริหารจัดการเงินทุนให้มีประสิทธิภาพและมีต้นทุนทางการเงินที่เหมาะสม และบริษัทมีเงินปันผลและวงเงินสินเชื่อที่เพียงพอสำหรับการขยายตัวทางธุรกิจ ตลอดจนมีสถาบันการเงินที่เป็นพันธมิตรที่พร้อมให้การสนับสนุนสินเชื่อสำหรับการพัฒนาโครงการของบริษัท	บริหารสัดส่วนหนี้สินรวมต่อส่วนของผู้ถือหุ้น
2561	QH	ER6	บริษัทและบริษัทย่อยจึงได้มีมาตรการป้องกันความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ยที่ผันผวนโดยทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแนวโน้มของอัตราดอกเบี้ยในขณะนั้น ซึ่งมาตรการที่บริษัทนำมาใช้ เช่น การออกหุ้นกู้ที่มีอัตราดอกเบี้ยคงที่ แทนเงินกู้ยืมจากธนาคารที่ส่วนใหญ่จะเป็นอัตราดอกเบี้ยลอยตัวและมีต้นทุนดอกเบี้ยที่สูงกว่า หรือการออกตั๋วแลกเงินระยะสั้น ซึ่งมีอัตราดอกเบี้ยต่ำขายให้แก่คลังลงทุนประเภทสถาบัน	บริหารสภาพคล่องโดยการออกหุ้นกู้
2562	EVER	ER6	เพิ่มช่องทางในการเข้าถึงแหล่งเงินทุน ให้มากขึ้นผ่านการ สร้างพันธมิตรทางธุรกิจกับธนาคารพาณิชย์หลายแห่ง เพื่อเปรียบเทียบข้อเสนอที่มีต้นทุนเหมาะสมที่สุด	สร้างความสัมพันธ์กับสถาบันการเงิน เปรียบเทียบข้อเสนอที่มีต้นทุนเหมาะสมที่สุด
2562	SENA	ER6	นอกจากแหล่งเงินทุนในตลาดทุนแล้ว บริษัทฯ ยังมีความสัมพันธ์อันดีและได้รับความไว้วางใจจากสถาบันการเงินหลายแห่งที่ให้นับสนุนสินเชื่อเป็นอย่างดีตลอดมา ทั้งในส่วนขอสินเชื่อเพื่อพัฒนาโครงการ (Pre-Finance) โดยบริษัทฯ มีวงเงิน Pre-Finance รองรับทุกโครงการ และยังมีทางเลือกในการจัดหาเงินจากแหล่งอื่น เช่น หุ้นกู้ ตัวเงินระยะสั้น เป็นต้น	บริหารสภาพคล่องโดยการออกหุ้นกู้
2562	ORI	ER6	ใช้เครื่องมือทางการเงิน (Financial Instruments) ในการระดมทุนที่เหมาะสม เช่น ระดมทุนผ่านตลาดทุนหรือตลาดเงิน ที่มีโอกาสได้ต้นทุนเงินที่ต่ำกว่า ใช้การร่วมทุนเป็นกลไกในการขยายการลงทุนในการพัฒนาโครงการ ควบคุม ติดตาม และ วิเคราะห์สภาพคล่องทางการเงินอย่างใกล้ชิด กำหนดวงเงินสดสำรองเพื่อใช้เป็นทุนหมุนเวียน	บริหารสภาพคล่องโดยการออกหุ้นกู้ วิเคราะห์สภาพคล่องทางการเงินอย่างใกล้ชิด หนดวงเงินสดสำรองเพื่อใช้เป็นทุนหมุนเวียน
2562	QH	ER6	บริษัทและบริษัทย่อยจึงได้มีมาตรการป้องกันความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ยที่ผันผวนโดยทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแนวโน้มของอัตราดอกเบี้ยในขณะนั้น ซึ่งมาตรการที่บริษัทนำมาใช้ เช่น การออกหุ้นกู้ที่มีอัตราดอกเบี้ยคงที่ แทนเงินกู้ยืมจากธนาคารที่ส่วนใหญ่จะเป็นอัตราดอกเบี้ยลอยตัวและมีต้นทุนดอกเบี้ยที่สูงกว่า หรือการออกตั๋วแลกเงินระยะสั้น ซึ่งมีอัตราดอกเบี้ยต่ำขายให้แก่คลังลงทุนประเภทสถาบัน	บริหารสภาพคล่องโดยการออกหุ้นกู้

ปี	บริษัท	ความเสี่ยง	แผนป้องกันความเสี่ยง	คำหลัก
2562	PF	ER6	บริษัทมีแผนการจัดหาแหล่งเงินทุนที่ชัดเจนสำหรับแต่ละโครงการ ซึ่งในอดีตการเปิดขายโครงการต่าง ๆ ของบริษัทก็ได้รับการตอบรับเป็นอย่างดีจากผู้บริโภคมาโดยตลอด ทำให้บริษัทและบริษัทย่อยได้รับพิจารณาอนุมัติเงินกู้ยืมระยะยาวเพื่อสนับสนุนการพัฒนาโครงการจากสถาบันการเงินที่มั่นใจในศักยภาพของโครงการ	แผนการจัดหาแหล่งเงินทุนที่ชัดเจนสำหรับแต่ละโครงการ
2562	SIRI	ER6	แสนสิริได้เสนอขายหุ้นกู้แบบไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีประกันและมีอัตราดอกเบี้ยคงที่ ซึ่งหุ้นกู้ที่เสนอขายได้รับการตอบรับจากผู้ลงทุนเป็นอย่างดี ทำให้แสนสิริมีทางเลือกเพิ่มขึ้นสำหรับการระดมทุนที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพต่อการพัฒนาโครงการในอนาคต	บริหารสภาพคล่องโดยการออกหุ้นกู้ระดมทุนผ่านตลาดทุนหรือตลาดเงิน
2557	RICHY	MR1	บริษัทได้มีการศึกษาและติดตามการเปลี่ยนแปลงของกฎหมายอยู่เสมอ เช่น การเปลี่ยนแปลงกฎหมายการใช้ประโยชน์ที่ดิน	ศึกษาและติดตามการเปลี่ยนแปลงของกฎหมาย
2557	RML	MR1	ติดตามข้อมูลการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวกับหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิด ตลอดจนมีการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ โดยพิจารณาตามกฎหมายข้อกำหนดและระเบียบปฏิบัติในปัจจุบันอย่างละเอียด	ศึกษาและติดตามการเปลี่ยนแปลงของกฎหมาย
2557	RML	MR1	ติดตามข้อมูลการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวกับหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิด ตลอดจนมีการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ โดยพิจารณาตามกฎหมายข้อกำหนดและระเบียบปฏิบัติในปัจจุบันอย่างละเอียด	ศึกษาและติดตามการเปลี่ยนแปลงของกฎหมาย
2557	UV	MR1	กำหนดนโยบายก่อสร้างโครงการอสังหาริมทรัพย์ในกรณีที่บริษัทได้รับความเห็นชอบจากสำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมแล้วเท่านั้น	กำหนดนโยบาย
2557	MJD	MR1	บริษัทฯ มีแนวทางลดความเสี่ยงดังกล่าว โดยก่อนที่จะเริ่มพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ จะต้องมีการตรวจสอบข้อจำกัดทางกฎหมายและข้อบังคับต่างๆ ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในด้านการใช้ประโยชน์ที่ดินว่ามีข้อควบคุมใดๆบ้างที่มีผลต่อแนวทางการพัฒนาที่บริษัทกำหนดขึ้นบนที่ดินแปลงนั้นๆ	ตรวจสอบข้อกฎหมายก่อนการพัฒนาโครงการ
2557	LPN	MR1	กรรมการบริหารได้มอบหมายให้สำนักกฎหมายและสำนักวิจัย ได้ติดตามตรวจสอบและควบคุมกฎระเบียบต่างๆ ให้ทันสมัยอยู่เสมอ พร้อมทั้งให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด	ศึกษาและติดตามการเปลี่ยนแปลงของกฎหมาย
2557	SPALI	MR1	ตรวจสอบข้อกฎหมาย ข้อบังคับก่อนเริ่มพัฒนาโครงการ	ศึกษาและติดตามการเปลี่ยนแปลงของกฎหมาย
2557	PSH	MR1	บริษัทฯ ได้มีคณะทำงานศึกษาแนวทางการเปลี่ยนแปลงของกฎหมายที่เกี่ยวข้องและมีการประชุม เพื่อหาแนวทางปรับปรุงวิธีการทำงานอยู่เป็นประจำ	ศึกษาและติดตามการเปลี่ยนแปลงของกฎหมาย
2558	RML	MR1	บริษัทฯ ได้พยายามลดความเสี่ยงดังกล่าว ด้วยการติดตามข้อมูลการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวกับหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิด ตลอดจนมีการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ โดยพิจารณาตามกฎหมายข้อกำหนดและระเบียบปฏิบัติในปัจจุบันอย่างละเอียด	ศึกษาและติดตามการเปลี่ยนแปลงของกฎหมาย
2558	MJD	MR1	ตรวจสอบข้อจำกัดทางกฎหมายและข้อบังคับต่างๆ ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในด้านการใช้ประโยชน์ที่ดินว่ามีข้อควบคุมใดๆบ้างที่มีผลต่อแนวทางการพัฒนาที่บริษัทกำหนดขึ้นบนที่ดินแปลงนั้นๆ	ตรวจสอบข้อกฎหมายก่อนการพัฒนาโครงการ
2558	LPN	MR1	บริษัทได้มอบหมายสำนักกฎหมายและสำนักวิจัยติดตามตรวจสอบพร้อมทั้งปรับปรุงฐานข้อมูลทางด้านกฎหมายให้มีความทันสมัยครอบคลุมในทุกๆ ด้าน รวมถึงการให้ความสำคัญในการปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด	ศึกษาและติดตามการเปลี่ยนแปลงของกฎหมาย

ปี	บริษัท	ความเสี่ยง	แผนป้องกันความเสี่ยง	คำหลัก
2558	ORI	MR1	บริษัทฯ ได้ ทำการศึกษาและติดตามการเปลี่ยนแปลง เกี่ยวกับกฎระเบียบต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการปรับเปลี่ยนการดำเนินการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบที่อาจจะเกิดขึ้น	ศึกษาและติดตามการเปลี่ยนแปลงของกฎหมาย
2558	GOLD	MR1	บริษัทฯ ได้ ทำการควบคุมความเสี่ยง ในด้านนี้ โดยการ ตรวจสอบข้อบัญญัติต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโครงการอย่างรอบคอบ	ตรวจสอบข้อกฎหมายก่อนการพัฒนาโครงการ
2558	ANAN	MR1	บริษัทฯ ได้ ว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษา ซึ่งขึ้นทะเบียนต่อกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเป็นผู้ดำเนินการจัดทำรายงานการวิเคราะห์ผลกระทบสิ่งแวดล้อมให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อม	ว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาด้านกฎหมาย
2558	SPALI	MR1	ก่อนที่จะเริ่มพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ จะต้องมี การ ตรวจสอบข้อจำกัดทางกฎหมาย และข้อบังคับต่างๆ ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการติดตามและตรวจสอบการดำเนินการต่างๆ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา	ตรวจสอบข้อกฎหมายก่อนการพัฒนาโครงการ
2558	SIRI	MR1	แสนสิริและบริษัทในเครือได้ตกลงกับผู้รับเหมาให้ ดำเนินการก่อสร้างตามรายงานการวิเคราะห์ผลกระทบสิ่งแวดล้อมอย่างเคร่งครัด	พัฒนาโครงการตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด
2559	RICHY	MR1	บริษัทฯ ได้ ทำการศึกษา และติดตามการเปลี่ยนแปลง เกี่ยวกับกฎระเบียบต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการปรับเปลี่ยนการดำเนินการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นดังกล่าว ควบคู่ไปกับการศึกษาภาวะตลาดอย่างสม่ำเสมอ	ศึกษาและติดตามการเปลี่ยนแปลงของกฎหมาย
2559	MJD	MR1	บริษัทฯ มีแนวทางลดความเสี่ยงดังกล่าว โดย ก่อนที่จะเริ่มพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ จะต้องมี การ ตรวจสอบข้อจำกัดทางกฎหมายและข้อบังคับต่างๆ ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในด้านการใช้ประโยชน์ที่ดินว่ามีข้อควบคุมใดๆบ้างที่มีผลต่อแนวทางการพัฒนาที่บริษัทกำหนดขึ้นบนที่ดินแปลงนั้นๆ	ตรวจสอบข้อกฎหมายก่อนการพัฒนาโครงการ
2559	LPN	MR1	บริษัทฯ ได้ มอบหมายให้สำนักกฎหมายและสำนักวิจัยติดตามตรวจสอบ พร้อมทั้งปรับปรุงฐานข้อมูลทางด้านกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับต่างๆ ให้มีความทันสมัยครอบคลุมในทุกด้าน รวมถึงการให้ความสำคัญในการ ปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด	พัฒนาโครงการตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด
2559	ORI	MR1	ติดตามการเปลี่ยนแปลงของกฎหมายอย่างต่อเนื่อง	ศึกษาและติดตามการเปลี่ยนแปลงของกฎหมาย
2559	ANAN	MR1	บริษัทฯ ว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษา ซึ่งขึ้นทะเบียนต่อกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเป็นผู้ดำเนินการจัดทำรายงานการวิเคราะห์ผลกระทบสิ่งแวดล้อมให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติ	ว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาด้านกฎหมาย
2559	SPALI	MR1	ตรวจสอบข้อกฎหมาย ข้อบังคับก่อนเริ่มพัฒนาโครงการ	ตรวจสอบข้อกฎหมายก่อนการพัฒนาโครงการ
2560	RICHY	MR1	บริษัทฯ ได้ ทำการศึกษา และติดตามการเปลี่ยนแปลง เกี่ยวกับกฎระเบียบต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการปรับเปลี่ยนการดำเนินการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นดังกล่าว ควบคู่ไปกับการศึกษาภาวะตลาดอย่างสม่ำเสมอ	ศึกษาและติดตามการเปลี่ยนแปลงของกฎหมาย
2560	RML	MR1	บริษัทฯ ได้พยายามลดความเสี่ยงดังกล่าว ด้วยการ ติดตามข้อมูลการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวกับหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิด ตลอดจนมีการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ โดยพิจารณาตามกฎหมายข้อกำหนดและระเบียบปฏิบัติในปัจจุบันอย่างละเอียด	ศึกษาและติดตามการเปลี่ยนแปลงของกฎหมาย

ปี	บริษัท	ความเสี่ยง	แผนป้องกันความเสี่ยง	คำหลัก
2560	MJD	MR1	บริษัทฯ มีแนวทางการลดความเสี่ยงดังกล่าวโดยก่อนที่จะเริ่มพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ จะต้องมีการตรวจสอบข้อจำกัดทางกฎหมายและข้อบังคับต่างๆ ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในด้านการใช้ประโยชน์ที่ดินว่ามีข้อควบคุมใดบ้างที่มีผลต่อแนวทางการพัฒนาที่บริษัทฯ กำหนดขึ้นบนที่ดินแปลงนั้นๆ	ตรวจสอบข้อกฎหมายก่อนการพัฒนาโครงการ
2560	LPN	MR1	บริษัทได้มอบหมายให้สำนักกฎหมายและสำนักวิจัยติดตามตรวจสอบ พร้อมทั้งปรับปรุงฐานข้อมูลทางด้านกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับต่างๆ ให้มีความทันสมัยครอบคลุมในทุกด้าน รวมถึงการให้ความสำคัญในการปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด	พัฒนาโครงการตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด
2560	SC	MR1	ก่อนการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ บริษัทจะ ตรวจสอบกฎหมายที่ควบคุมธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์อย่างรอบคอบ	พัฒนาโครงการตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด
2560	ANAN	MR1	บริษัทฯจ้างบริษัทที่ปรึกษา ซึ่งขึ้นทะเบียนต่อกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเป็นผู้ดำเนินการจัดทำรายงานการวิเคราะห์ผลกระทบสิ่งแวดล้อมให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติ	ว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาด้านกฎหมาย
2560	SPALI	MR1	ตรวจสอบข้อกฎหมาย ข้อบังคับก่อนเริ่มพัฒนาโครงการ	ตรวจสอบข้อกฎหมายก่อนการพัฒนาโครงการ
2561	RICHY	MR1	บริษัทได้ทำการศึกษา และติดตามการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับกฎระเบียบต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการปรับเปลี่ยนการดำเนินการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นดังกล่าว ควบคู่ไปกับการศึกษาภาวะตลาดอย่างสม่ำเสมอ	ศึกษาและติดตามการเปลี่ยนแปลงของกฎหมาย
2561	MJD	MR1	บริษัทฯ มีแนวทางการลดความเสี่ยงดังกล่าวโดยก่อนที่จะเริ่มพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ จะต้องมีการตรวจสอบข้อจำกัดทางกฎหมายและข้อบังคับต่างๆ ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในด้านการใช้ประโยชน์ที่ดินว่ามีข้อควบคุมใดบ้างที่มีผลต่อแนวทางการพัฒนาที่บริษัทฯ กำหนดขึ้นบนที่ดินแปลงนั้นๆ	ตรวจสอบข้อกฎหมายก่อนการพัฒนาโครงการ
2561	LPN	MR1	บริษัทได้มอบหมายสำนักกฎหมายและสำนักวิจัยติดตามตรวจสอบพร้อมทั้งปรับปรุงฐานข้อมูลทางด้านกฎหมายให้มีความทันสมัยครอบคลุมในทุกๆ ด้าน รวมถึงการให้ความสำคัญในการปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด	พัฒนาโครงการตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด
2561	ORI	MR1	ศึกษาและติดตามการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับกฎระเบียบต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการปรับเปลี่ยนแผนการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นดังกล่าว	ศึกษาและติดตามการเปลี่ยนแปลงของกฎหมาย
2561	SC	MR1	ก่อนการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ บริษัทจะ ตรวจสอบกฎหมายที่ควบคุมธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์อย่างรอบคอบ	ตรวจสอบข้อกฎหมายก่อนการพัฒนาโครงการ
2561	GOLD	MR1	บริษัทฯ ได้ทำการควบคุมความเสี่ยงในด้านนี้โดยการ ตรวจสอบข้อบัญญัติต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโครงการอย่างรอบคอบ ที่มีอยู่ในปัจจุบันรวมทั้งที่จะประกาศใช้ในอนาคตอันใกล้ เช่น ข้อบัญญัติเกี่ยวกับผังเมือง ข้อบัญญัติเกี่ยวกับการก่อสร้างอาคาร ข้อบัญญัติเกี่ยวกับการจัดสรรที่ดินและข้อบัญญัติย่อยแต่ละท้องถิ่น	ตรวจสอบข้อกฎหมายก่อนการพัฒนาโครงการ
2561	ANAN	MR1	บริษัทมีการจัดตั้งคณะทำงานเพื่อดูแลความสอดคล้องกับกฎระเบียบและข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้อง จากการลงทุนเพื่อพัฒนาโครงการที่มีอยู่ในปัจจุบันอย่างรอบคอบ รวมทั้งที่จะประกาศใช้ในอนาคตอันใกล้ ซึ่งมีผลต่อการพัฒนาโครงการ	จัดตั้งคณะทำงาน
2561	SPALI	MR1	ก่อนที่จะเริ่มพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ จะต้องมีการตรวจสอบข้อจำกัดทางกฎหมาย และข้อบังคับต่างๆ ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการติดตามและตรวจสอบการดำเนินการต่างๆ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา	ตรวจสอบข้อกฎหมายก่อนการพัฒนาโครงการ

ปี	บริษัท	ความเสี่ยง	แผนป้องกันความเสี่ยง	คำหลัก
2562	NCH	MR1	ตรวจสอบข้อจำกัด ทางกฎหมายและข้อบังคับของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในพื้นที่ก่อนขึ้นโครงการใหม่	ตรวจสอบข้อกฎหมายก่อนการพัฒนาโครงการ
2562	RICHY	MR1	บริษัทได้ทำ การศึกษา และติดตามการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับกฎระเบียบต่างๆที่อาจเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในปี 2563 ที่มีกฎหมายการเก็บภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง ซึ่งมีผลกระทบต่อบริษัท	ศึกษาและติดตามการเปลี่ยนแปลงของกฎหมาย
2562	MJD	MR1	บริษัทฯ มีแนวทางการลดความเสี่ยงดังกล่าวโดยก่อนที่จะเริ่มพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ จะต้องมีการตรวจสอบข้อจำกัดทางกฎหมายและข้อบังคับต่างๆของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในด้านการใช้ประโยชน์ที่ดินว่ามีข้อควบคุมใดบ้างที่มีผลต่อแนวทางการพัฒนาที่บริษัทฯ กำหนดขึ้นบนที่ดินแปลงนั้นๆ	ตรวจสอบข้อกฎหมายก่อนการพัฒนาโครงการ
2562	LPN	MR1	บริษัทได้มอบหมายสำนักกฎหมายและสำนักวิจัยติดตามตรวจสอบพร้อมทั้งปรับปรุงฐานข้อมูลทางด้านกฎหมายให้มีความทันสมัยครอบคลุมในทุกๆ ด้าน รวมถึงการให้ความสำคัญในการปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด	พัฒนาโครงการตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด
2562	ORI	MR1	ศึกษาและติดตามการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับกฎระเบียบต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง	ศึกษาและติดตามการเปลี่ยนแปลงของกฎหมาย
2562	SC	MR1	บริษัทมีนโยบายในการปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตามกฎหมายที่ควบคุมธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ โดยกำหนดให้การปฏิบัติงานอันเกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของบริษัท ต้องมาภายใต้เงื่อนไขที่กฎหมายกำหนด ทั้งนี้ ก่อนการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ บริษัทจะตรวจสอบกฎหมายที่ควบคุมธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ อย่างเป็นรอบคอบ เพื่อลดความเสี่ยงจากปรับเปลี่ยนกฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	ตรวจสอบข้อกฎหมายก่อนการพัฒนาโครงการ
2562	GOLD	MR1	จัดตั้งหน่วยงานกลางเพื่อทบทวนและจัดทำแผนในการแก้ไข จ้างที่ปรึกษาทางด้านกฎหมายเพื่อช่วยประเมินความเสี่ยงและทบทวนนโยบายในการปฏิบัติงานในกระบวนการที่เกี่ยวข้อง จัดให้มีผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องทำหน้าที่วิเคราะห์ระบบ ทำการทบทวน และกำหนดแนวทางแก้ไข	ว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาด้านกฎหมาย
2562	ANAN	MR1	บริษัทให้ความสำคัญในการปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด ทั้งนี้ก่อนเริ่มการพัฒนาโครงการบริษัทจะตรวจสอบข้อจำกัดทางกฎหมายที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้บริษัทมีการจัดตั้งคณะทำงานเพื่อดูแลความสอดคล้องกับกฎระเบียบและข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการลงทุนเพื่อพัฒนาโครงการที่มีอยู่ในปัจจุบันรวมทั้งจะประกาศใช้ในอนาคตอันใกล้	พัฒนาโครงการตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด
2562	SPALI	MR1	ก่อนที่จะเริ่มพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ จะต้องมีการตรวจสอบข้อจำกัดทางกฎหมาย และข้อบังคับต่างๆ ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการติดตามและตรวจสอบการดำเนินการต่างๆ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา	ตรวจสอบข้อกฎหมายก่อนการพัฒนาโครงการ
2558	NUSA	MR3	ติดตามสถานการณ์ผู้บริโภค และการออกนโยบายใหม่ของธนาคารพาณิชย์	ติดตามสถานการณ์ผู้บริโภคและการออกนโยบายใหม่
2558	LALIN	MR3	บริษัท ได้ติดตามสถานการณ์ผู้บริโภคตลอดจนนโยบายในการปล่อยสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์แต่ละแห่งอย่างใกล้ชิด เพื่อปรับเปลี่ยนนโยบายให้สอดคล้องในแต่ละช่วงเวลา นอกจากนี้ ทางบริษัท ได้ร่วมมือกับธนาคารพาณิชย์บางแห่ง เพื่อเสนอข้อเสนอพิเศษให้เฉพาะกับลูกค้าที่ซื้อบ้านในโครงการของบริษัท	ติดตามสถานการณ์ผู้บริโภคและการออกนโยบายใหม่

ปี	บริษัท	ความเสี่ยง	แผนป้องกันความเสี่ยง	ค่าหลัก
2558	LPN	MR3	บริษัทได้กำหนดกระบวนการและทีมงานในการแก้ไขปัญหาการปฏิเสธสินเชื่อรายย่อย อย่างเป็นรูปธรรม โดยเริ่มตั้งแต่วันที่ลูกค้าจองซื้อบริษัทจะสำรวจรายได้และค่าใช้จ่าย ในเบื้องต้น เพื่อทำการเปรียบเทียบกับราคาห้องชุดที่ลูกค้าจองซื้อว่าเข้าหลักเกณฑ์ในการให้สินเชื่อของสถาบันการเงินหรือไม่ หากไม่เข้าหลักเกณฑ์บริษัทจะแจ้งให้ลูกค้าทราบเพื่อทำการเปลี่ยนห้องชุดที่ราคาขายเหมาะสมกับความสามารถในการผ่อนชำระของลูกค้า	ประเมินคุณสมบัติเบื้องต้น
2558	SC	MR3	บริษัทฯ พัฒนาโครงการที่ราคาที่เน้นกลุ่มลูกค้าหลักที่มีรายได้ระดับกลาง ขึ้นไปซึ่งลูกค้าจะมีกำลังซื้อและมีความสามารถในการผ่อนชำระเงินกู้ได้ ประกอบกับกลุ่มลูกค้าของบริษัทฯ ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มที่ซื้อสิ่งทรมิตรภัยเพื่อเป็นที่ยูอาศัยจริงไม่ใช่เพื่อการลงทุน จึงทำให้การปฏิเสธอัตราการให้เงินกู้แก่ลูกค้าของโครงการอยู่ในระดับต่ำ	พัฒนาโครงการที่ราคาที่เน้นกลุ่มลูกค้าหลักที่มีรายได้ระดับกลางขึ้นไป
2558	GOLD	MR3	บริษัทฯ จะ ประเมินคุณสมบัติเบื้องต้น และความสามารถในการผ่อนชำระเงินกู้ของลูกค้าที่จะขอสินเชื่อจากสถาบันการเงินตั้งแต่ช่วงที่เข้ามาซื้อโครงการไปจนถึงการขอสินเชื่อ	ประเมินคุณสมบัติเบื้องต้น
2558	ANAN	MR3	บริษัทได้มีการ เจรจาร่วมกับธนาคารพาณิชย์ เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าในการติดต่อขอสินเชื่อธนาคารพาณิชย์ สนับสนุนให้ลูกค้าได้รับสินเชื่ออย่างรวดเร็ว	เจรจาร่วมกับธนาคารพาณิชย์
2558	QH	MR3	บริษัทได้ ปรับเพิ่มจำนวนเงินดาวน์ ห้องชุดพักอาศัยทำให้ส่วนที่จะขอสินเชื่อจากรธนาคาร ณ วันที่โอนกรรมสิทธิ์มีจำนวนที่ลดลง	ปรับเพิ่มจำนวนเงินดาวน์
2558	PSH	MR3	ตั้งคณะทำงานเพื่อติดตามภาวะเศรษฐกิจ และการกำหนดนโยบายต่างๆ ของธนาคารที่จะมีผลกระทบต่อการทำงานอย่างสม่ำเสมอและปรับกลยุทธ์ของบริษัทฯ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงกับสถานการณ์ รวมทั้งได้มีการ เจรจาร่วมกับธนาคารพาณิชย์ และธนาคารอาคารสงเคราะห์ ในการอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าในการติดต่อขอสินเชื่อกับธนาคาร	เจรจาร่วมกับธนาคารพาณิชย์
2559	LALIN	MR3	บริษัท ได้ ติดตามสถานการณ์ผู้บริโภค ตลอดจนนโยบายในการปล่อยสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์แต่ละแห่ง อย่างใกล้ชิด เพื่อปรับเปลี่ยนนโยบายให้สอดคล้องในแต่ละช่วงเวลา นอกจากนี้ทางบริษัทได้ร่วมมือกับธนาคารพาณิชย์บางแห่ง เพื่อเสนอข้อเสนอพิเศษให้เฉพาะกับลูกค้าที่ซื้อบ้านในโครงการของบริษัท	ติดตามสถานการณ์ผู้บริโภค และการออกนโยบายใหม่
2559	MJD	MR3	บริษัทฯ จะทำการ ประเมินคุณสมบัติเบื้องต้น และความสามารถในการผ่อนชำระเงินกู้ของลูกค้าที่ขอสินเชื่อจากสถาบันการเงินตั้งแต่ที่เข้ามาซื้อโครงการไปจนถึงการขอสินเชื่อกับสถาบันการเงิน	ประเมินคุณสมบัติเบื้องต้น
2559	LPN	MR3	ปรับกลุ่มเป้าหมายหลักในระยะสั้น ของบริษัทจากกลุ่มเป้าหมายระดับกลางถึงกลาง-ล่าง ไปเป็นกลางถึงบน เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหานี้ภาคครัวเรือนที่ยากต่อการแก้ไข แสวงหาความร่วมมือจากสถาบันการเงินที่เป็นพันธมิตร ในการ กำหนดกระบวนการเรียกเก็บเงินดาวน์และค่างวดในอัตราที่เหมาะสม และใกล้เคียงกับอัตราการผ่อนเงินกู้กับทางสถาบันการเงิน	พัฒนาโครงการที่ราคาที่เน้นกลุ่มลูกค้าหลักที่มีรายได้ระดับกลางขึ้นไป ปรับเพิ่มจำนวนเงินดาวน์
2559	QH	MR3	บริษัทได้ ปรับเพิ่มจำนวนเงินดาวน์ ห้องทำให้ส่วนที่จะขอสินเชื่อจากรธนาคาร ณ วันที่โอนกรรมสิทธิ์มีจำนวนที่ลดลง	ปรับเพิ่มจำนวนเงินดาวน์
2560	LALIN	MR3	บริษัท ได้ ติดตามสถานการณ์ผู้บริโภค ตลอดจนนโยบายในการปล่อยสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์แต่ละแห่ง อย่างใกล้ชิด เพื่อปรับเปลี่ยนนโยบายให้สอดคล้องในแต่ละช่วงเวลา นอกจากนี้ทางบริษัทได้ร่วมมือกับธนาคารพาณิชย์บางแห่ง เพื่อเสนอข้อเสนอพิเศษให้เฉพาะกับลูกค้าที่ซื้อบ้านในโครงการของบริษัท	ติดตามสถานการณ์ผู้บริโภค และการออกนโยบายใหม่

ปี	บริษัท	ความเสี่ยง	แผนป้องกันความเสี่ยง	ค่าหลัก
2560	MJD	MR3	บริษัทฯ จะประเมินคุณสมบัติเบื้องต้นและความสามารถในการผ่อนชำระเงินกู้ของลูกค้าที่ขอสินเชื่อจากสถาบันการเงินตั้งแต่ที่เข้ามาซื้อโครงการไปจนถึงการขอสินเชื่อกับสถาบันการเงิน	ประเมินคุณสมบัติเบื้องต้น
2560	LPN	MR3	ปรับกลุ่มเป้าหมายหลักในระยะสั้นของบริษัทจากกลุ่มเป้าหมายระดับกลางถึงกลาง-ล่าง ไปเป็นกลางถึงบน เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาหนี้ภาคครัวเรือนที่ยากต่อการแก้ไข แสวงหาความร่วมมือจากสถาบันการเงินที่เป็นพันธมิตร ในการกำหนดกระบวนการเรียกเก็บเงินค่างวดและค่างวดในอัตราที่เหมาะสมและใกล้เคียงกับอัตราการผ่อนเงินกู้กับทางสถาบันการเงิน	พัฒนาโครงการที่ราคาที่เหมาะสม กลุ่มลูกค้าหลักที่มีรายได้ระดับกลางขึ้นไป
2560	SC	MR3	บริษัทมีการพิจารณาคุณสมบัติเบื้องต้นของลูกค้าและกำหนดเงื่อนไขให้อำนาจการพิจารณาอนุมัติเงินกู้แก่ลูกค้าก่อนการทาสัญญาซื้อขาย ส่วนโครงการคอนโดมิเนียมจะส่งให้อำนาจการพิจารณาก่อนการโอนประมาณ 3 เดือน	ประเมินคุณสมบัติเบื้องต้น
2560	GOLD	MR3	บริษัทฯ ประเมินคุณสมบัติเบื้องต้นและความสามารถในการผ่อนชำระเงินกู้ของลูกค้าที่ขอสินเชื่อจากสถาบันการเงินตั้งแต่ช่วงที่เข้ามาซื้อโครงการไปจนถึงการขอสินเชื่อกับสถาบันการเงิน ซึ่งจะทำให้ความเสี่ยงจากการปล่อยสินเชื่อลดลง	ประเมินคุณสมบัติเบื้องต้น
2560	ANAN	MR3	บริษัทได้มีการเจรจาร่วมกับธนาคารพาณิชย์เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าในการติดต่อขอสินเชื่อธนาคารพาณิชย์ สนับสนุนให้ลูกค้าได้รับสินเชื่ออย่างรวดเร็ว	เจรจาร่วมกับธนาคารพาณิชย์
2560	QH	MR3	บริษัทได้ปรับเพิ่มจำนวนเงินค่างวดให้ส่วนที่จะขอสินเชื่อจากธนาคาร ณ วันที่โอนกรรมสิทธิ์มีจำนวนที่ลดลง	ปรับเพิ่มจำนวนเงินค่างวด
2560	SPALI	MR3	ปรับเปลี่ยนการทำงานโดยการส่งลูกค้าไปยังทุกธนาคารพาณิชย์เพื่อพิจารณาสมบัติของลูกค้าแต่ละรายว่าเหมาะสมกับธนาคารพาณิชย์ใด เนื่องจากธนาคารพาณิชย์แต่ละแห่งมีเงื่อนไขการพิจารณาสินเชื่อลูกค้าแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน	ประเมินคุณสมบัติเบื้องต้น
2560	PSH	MR3	ปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงกับสถานการณ์ และนโยบายของธนาคารพาณิชย์และธนาคารของรัฐแต่ละแห่ง รวมถึงใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าในการติดต่อขอสินเชื่อกับธนาคารและจัดหามาตรการในการสนับสนุนลูกค้าที่ได้รับสินเชื่ออย่างรวดเร็ว โดยมีพันธมิตรทั้งธนาคารพาณิชย์	เจรจาร่วมกับธนาคารพาณิชย์
2561	NCH	MR3	บริษัทฯ จึงต้องวางแผนการตลาดให้ดีโดยการเจาะกลุ่มของลูกค้าที่ทำงานบริษัท หรือมีอาชีพที่มีรายได้ประจำเป็นหลัก	พัฒนาโครงการที่ราคาที่เหมาะสม กลุ่มลูกค้าหลักที่มีรายได้ระดับกลางขึ้นไป
2561	NUSA	MR3	บริษัทฯ ได้ตระหนักถึงปัญหาข้างต้นเป็นอย่างดี จึงได้มีการคัดกรองลูกค้าที่มีความสามารถในการชำระหนี้เบื้องต้นก่อนที่จะยื่นเรื่องขอสินเชื่อให้กับสถาบันทางการเงิน พร้อมทั้งได้มีการแนะนำลูกค้าให้ยื่นขอสินเชื่อกับสถาบันการเงินที่มีนโยบายที่สอดคล้องกับข้อกำหนดในการชำระหนี้ของลูกค้า (Bank Matching)	ประเมินคุณสมบัติเบื้องต้น
2561	SENA	MR3	บริษัทฯ มีมาตรการคัดกรองผู้ซื้อหรือการ Pre-approve ในการจองซื้อบ้านหรือคอนโดมิเนียมพักอาศัย	ประเมินคุณสมบัติเบื้องต้น
2561	MJD	MR3	บริษัทฯ จะประเมินคุณสมบัติเบื้องต้นและความสามารถในการผ่อนชำระเงินกู้ของลูกค้าที่ขอสินเชื่อจากสถาบันการเงินตั้งแต่ที่เข้ามาซื้อโครงการไปจนถึงการขอสินเชื่อกับสถาบันการเงิน	ประเมินคุณสมบัติเบื้องต้น

ปี	บริษัท	ความเสี่ยง	แผนป้องกันความเสี่ยง	ค่าหลัก
2561	LPN	MR3	บริษัทได้กำหนดกระบวนการและทีมงานในการแก้ไขปัญหาการปฏิเสธสินเชื่อรายย่อย อย่างเป็นรูปธรรม โดยเริ่มตั้งแต่วันที่ลูกค้าจองซื้อบริษัทจะ สำรวจรายได้และ ค่าใช้จ่ายในเบื้องต้น เพื่อทำการเปรียบเทียบกับราคาห้องชุดที่ลูกค้าจองซื้อว่าเข้า หลักเกณฑ์ในการให้สินเชื่อของทางสถาบันการเงินหรือไม่ หากไม่เข้าหลักเกณฑ์บริษัท จะแจ้งให้ลูกค้าทราบเพื่อทำการเปลี่ยนห้องชุดที่ราคาขายเหมาะสมกับความสามารถ ในการผ่อนชำระของลูกค้า	ประเมินคุณสมบัติเบื้องต้น
2561	SC	MR3	บริษัทมีการ พิจารณาคุณสมบัติเบื้องต้นของลูกค้า และกำหนดเงื่อนไขให้ธนาคาร พิจารณานอมนิติเงินกู้แก่ลูกค้าก่อนการทาสัญญาซื้อขาย ส่วนโครงการคอนโดมิเนียมจะ ส่งให้ธนาคารพิจารณาก่อนการโอนประมาณ 3 เดือน	ประเมินคุณสมบัติเบื้องต้น
2561	GOLD	MR3	บริษัทฯ จะ ประเมินคุณสมบัติเบื้องต้น และความสามารถในการผ่อนชำระเงินกู้ของ ลูกค้าที่จะขอสินเชื่อจากสถาบันการเงินตั้งแต่ช่วงที่เข้ามาซื้อโครงการไปจนถึงการขอ สินเชื่อกับสถาบันการเงิน ซึ่งจะทำให้ความเสี่ยงจากการปล่อยสินเชื่อลดลง	ประเมินคุณสมบัติเบื้องต้น
2561	QH	MR3	ทำการประเมินคุณสมบัติเบื้องต้น และสามารถในการผ่อนชำระเงินกู้ของลูกค้า แล้วส่งให้ธนาคารพิจารณาการให้สินเชื่อก่อนการจองซื้อ	ประเมินคุณสมบัติเบื้องต้น
2561	SPALI	MR3	ปรับเปลี่ยนการทำงานโดยการส่งลูกค้าไปยังทราfficพาณิชยเพื่อ พิจารณา คุณสมบัติของลูกค้า แต่ละรายว่าเหมาะสมกับธนาคารพาณิชย์ใด เนื่องจากธนาคาร พาณิชย์แต่ละแห่งมีเงื่อนไขการพิจารณาสินเชื่อลูกค้าแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน	ประเมินคุณสมบัติเบื้องต้น
2562	NUSA	MR3	มีการ คัดกรองลูกค้าที่มีความสามารถในการชำระหนี้เบื้องต้น ก่อนที่จะยื่นเรื่องขอ อนุมัติสินเชื่อให้กับสถาบันทางการเงิน	ประเมินคุณสมบัติเบื้องต้น
2562	MJD	MR3	บริษัทฯ จะ ประเมินคุณสมบัติเบื้องต้น และสามารถในการผ่อนชำระเงินกู้ของ ลูกค้าที่ขอสินเชื่อจากสถาบันการเงินตั้งแต่ที่เข้ามาซื้อโครงการไปจนถึงการขอสินเชื่อ กับสถาบันการเงิน	ประเมินคุณสมบัติเบื้องต้น
2562	LPN	MR3	บริษัทได้กำหนดกระบวนการและทีมงานในการแก้ไขปัญหาการปฏิเสธสินเชื่อรายย่อย อย่างเป็นรูปธรรม โดยเริ่มตั้งแต่วันที่ลูกค้าจองซื้อบริษัทจะ สำรวจรายได้และค่าใช้จ่าย ในเบื้องต้น เพื่อทำการเปรียบเทียบกับราคาห้องชุดที่ลูกค้าจองซื้อว่าเข้าหลักเกณฑ์ใน การให้สินเชื่อของทางสถาบันการเงินหรือไม่ หากไม่เข้าหลักเกณฑ์บริษัทจะแจ้งให้ ลูกค้าทราบเพื่อทำการเปลี่ยนห้องชุดที่ราคาขายเหมาะสมกับความสามารถในการ ผ่อนชำระของลูกค้า	ประเมินคุณสมบัติเบื้องต้น
2562	ORI	MR3	ปรับอัตราเงินจอง และเงินดาวน์ เพื่อให้สามารถลดความเสี่ยงจากการปฏิเสธสินเชื่อ	ปรับเพิ่มจำนวนเงินดาวน์
2562	SC	MR3	บริษัทมีการ พิจารณาคุณสมบัติเบื้องต้นของลูกค้า และกำหนดเงื่อนไขให้ธนาคาร พิจารณานอมนิติเงินกู้แก่ลูกค้าก่อนการทาสัญญาซื้อขาย ส่วนโครงการคอนโดมิเนียมจะ ส่งให้ธนาคารพิจารณาก่อนการโอนประมาณ 3-6 เดือน ซึ่งทุกโครงการของบริษัทได้รับ การสนับสนุนเรื่องเงินกู้สินเชื่อบุคคลแก่ผู้ซื้อบ้านจากหลายสถาบันการเงินซึ่งช่วยให้ ลูกค้าได้รับเงินไหลเวียนที่ดีและใช้เวลาที่รวดเร็ว	ประเมินคุณสมบัติเบื้องต้น
2562	GOLD	MR3	บริษัทฯ จะ ประเมินคุณสมบัติเบื้องต้น และสามารถในการผ่อนชำระเงินกู้ของ ลูกค้าที่จะขอสินเชื่อจากสถาบันการเงินตั้งแต่ช่วงที่เข้ามาซื้อโครงการไปจนถึงการขอ สินเชื่อกับสถาบันการเงิน ซึ่งจะทำให้ความเสี่ยงจากการปล่อยสินเชื่อลดลง	ประเมินคุณสมบัติเบื้องต้น
2562	QH	MR3	ทำการประเมินคุณสมบัติเบื้องต้น และสามารถในการผ่อนชำระเงินกู้ของลูกค้า แล้วส่งให้ธนาคารพิจารณาการให้สินเชื่อก่อนการจองซื้อ	ประเมินคุณสมบัติเบื้องต้น

ปี	บริษัท	ความเสี่ยง	แผนป้องกันความเสี่ยง	คำหลัก
2562	SPALI	MR3	ปรับเปลี่ยนการทำงานโดยการส่งลูกค้าไปยังทุกธนาคารพาณิชย์เพื่อพิจารณาคุณสมบัติของลูกค้าแต่ละรายว่าเหมาะสมกับธนาคารพาณิชย์ใด เนื่องจากธนาคารพาณิชย์แต่ละแห่งมีเงื่อนไขการพิจารณาสินเชื่อลูกค้าแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน	ประเมินคุณสมบัติเบื้องต้น
2557	SENA	OR1	ให้ความสำคัญในการคัดเลือกทำเล และมีมาตรการเยียวยาผู้ได้รับผลกระทบน้ำท่วม	ให้ความสำคัญในการคัดเลือกทำเล มาตรการเยียวยา
2557	LH	OR1	บริษัทได้ให้ความช่วยเหลือในการป้องกันการโครงการของบริษัทที่ส่งมอบให้แก่นิติบุคคลบ้านจัดสรรแล้วและยังมิได้ส่งมอบ รวมถึงมีแผนในการซื้อที่ดินที่ไม่กระจุกตัวในทำเลที่ทำเลหนึ่งมากเกินไปในอนาคต	ให้ความสำคัญในการคัดเลือกทำเล มาตรการเยียวยา
2558	SENA	OR1	บริษัทให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับสภาพพื้นที่ของทำเล รวมถึงความเป็นไปได้ที่จะเกิดผลกระทบจากภัยธรรมชาติต่างๆ นอกจากนี้บริษัทฯ ยังติดตามและอำนวยความสะดวกแก่ลูกค้าในโครงการที่ได้รับผลกระทบจากวิกฤตน้ำท่วมอย่างต่อเนื่อง	ให้ความสำคัญในการคัดเลือกทำเล มาตรการเยียวยา
2559	SENA	OR1	บริษัทฯ เน้นให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับสภาพพื้นที่ของทำเล รวมถึงความเป็นไปได้ที่จะเกิดผลกระทบจากภัยธรรมชาติต่างๆ	ให้ความสำคัญในการคัดเลือกทำเล
2560	LALIN	OR1	เปิดโครงการในหลายทำเล ซึ่งเป็นแนวทางการดำเนินธุรกิจของบริษัทมาตั้งแต่ต้น ดังนั้นผลกระทบจากอุทกภัยจึงจำกัดอยู่เพียงบางโครงการเท่านั้น	เปิดโครงการในหลายทำเล
2561	LALIN	OR1	บริษัทได้มีการกระจายความเสี่ยงทางด้านผลิตภัณฑ์ โดยมีการขยายโครงการแนวสูงเพิ่มขึ้น	กระจายความเสี่ยงทางด้านผลิตภัณฑ์ โดยมีการขยายโครงการแนวสูงเพิ่มขึ้น
2561	SENA	OR1	จัดทำประกันภัยที่ครอบคลุมความเสียหายอันเกิดจากภัยธรรมชาติ อุบัติภัย รวมถึง Business Continuity Plan เพื่อบริหารจัดการในสถานการณ์ฉุกเฉินและการวางแผนธุรกิจอย่างต่อเนื่อง	จัดทำประกันภัย จัดทำแผน BCP
2562	LALIN	OR1	บริษัทได้มีการกระจายความเสี่ยงทางด้านผลิตภัณฑ์ โดยมีการขยายโครงการแนวสูงเพิ่มขึ้น	กระจายความเสี่ยงทางด้านผลิตภัณฑ์ โดยมีการขยายโครงการแนวสูงเพิ่มขึ้น
2562	SENA	OR1	จัดทำประกันภัยที่ครอบคลุมความเสียหายอันเกิดจากภัยธรรมชาติ อุบัติภัย รวมถึง Business Continuity Plan เพื่อบริหารจัดการในสถานการณ์ฉุกเฉินและการวางแผนธุรกิจอย่างต่อเนื่อง	จัดทำประกันภัย จัดทำแผน BCP
2557	RICHY	PR1	บริษัทไม่มียกยอขายที่ดินเปล่าแล้ว ซ้อมมาแล้วพัฒนาพื้นที่ รวมถึงซื้อที่ดินที่ผ่านการวิเคราะห์ว่าเป็นที่ดินที่มีศักยภาพ ทั้งด้านทำเลที่ตั้ง และความต้องการของผู้บริโภค	ไม่มียกยอขายที่ดินเปล่าแล้ว
2557	SENA	PR1	บริษัทเน้นซื้อเฉพาะทำเลที่มีศักยภาพ ในการเติบโตของราคาที่ดิน ดังนั้นกลุ่มเป้าหมายของบริษัทจะได้ประโยชน์จากการเพิ่มขึ้นของราคาที่ดิน ส่งผลให้โอกาสในการขายของบริษัทมีมากกว่าบริษัทอื่น	ซื้อที่ดินที่มีศักยภาพ ตอบสนองต่อภาวะตลาดและเศรษฐกิจ
2557	MK	PR1	พื้นที่ที่ดินทำเลดี ในราคาที่เหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งภายใต้ผังเมืองฉบับใหม่ที่เข้มงวดมากขึ้น	ซื้อที่ดินที่มีศักยภาพ ตอบสนองต่อภาวะตลาดและเศรษฐกิจ
2557	MJD	PR1	บริษัทฯ สามารถปรับแนวทางในการเลือกซื้อที่ดินในทำเลที่ดีที่มีขนาดเหมาะสม เพื่อพัฒนาเป็นโครงการที่ตอบสนองต่อภาวะตลาดและเศรษฐกิจในแต่ละช่วงเวลาได้ถูกต้อง การพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ ข้างต้น ทำให้บริษัทฯ สามารถลดความเสี่ยงในการซื้อที่ดินได้เป็นอย่างดี	ซื้อที่ดินที่มีศักยภาพ ตอบสนองต่อภาวะตลาดและเศรษฐกิจ

ปี	บริษัท	ความเสี่ยง	แผนป้องกันความเสี่ยง	คำหลัก
2557	NOBLE	PR1	ศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาโครงการอย่างระมัดระวัง และ ครอบคลุมเพื่อประกอบการพิจารณาลงทุนซื้อที่ดิน ทำให้บริษัทฯ ไม่มีปัญหาเรื่องความเสี่ยงจากราคาที่ดิน หรือปัญหาในการถือครองที่ดินแต่อย่างใด	ศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาโครงการ
2557	GOLD	PR1	วิเคราะห์สภาพตลาดทั้งความต้องการของผู้บริโภคและคู่แข่ง เพื่อตอบสนองต่อสภาวะตลาด	ศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาโครงการ
2557	SPALI	PR1	ทดลองวางผังก่อนซื้อที่ดิน วิเคราะห์ตลาดเพื่อตอบสนองความต้องการตลาด	ศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาโครงการ
2557	PSH	PR1	บริษัทฯ ใช้ช่องทางนายหน้าในการติดต่อซื้อที่ดินและยังมีการวางกรอบในการพิจารณาซื้อที่ดินให้สอดคล้องกับศักยภาพและความสามารถของแต่ละหน่วยธุรกิจในแต่ละช่วง รวมถึงการวิเคราะห์และทบทวนแผนการซื้อที่ดินล่วงหน้าอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ได้ที่ดินในช่วงเวลาและจำนวนแปลงที่เหมาะสม ทำให้สามารถสร้างรายได้ตามแผนธุรกิจที่บริษัทฯ วางไว้ในอนาคตได้	การสร้างเครือข่ายนายหน้าสรรหาที่ดิน
2557	SIRI	PR1	แสนสิริได้ลดความเสี่ยงดังกล่าวด้วยการสร้างเครือข่ายนายหน้าสรรหาที่ดิน ทั้งนายหน้าบุคคลและนายหน้าบริษัท ทั้งที่อยู่ในกรุงเทพมหานครและต่างจังหวัด รวมถึงนายหน้าท้องถิ่นซึ่งจะมีความเข้าใจในพื้นที่ได้ดี และเพื่อเปิดโอกาสให้นายหน้าและผู้ประสงค์จะขายที่ดินอื่นๆ สามารถติดต่อกับแสนสิริได้โดยตรง	การสร้างเครือข่ายนายหน้าสรรหาที่ดิน
2558	LALIN	PR1	ศึกษาถึงการใช้ประโยชน์ในที่ดินผืนดังกล่าวอย่างละเอียด ทั้งความเป็นไปได้ทางการเงิน การตลาด และต้องพิจารณากฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง	ศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาโครงการ
2558	RML	PR1	บริษัทฯ ได้ลดความเสี่ยงในการสรรหาที่ดินเพื่อพัฒนาโครงการด้วยการใช้เครือข่ายหรือเน็ตเวิร์กที่กว้างขวางของนายหน้าสรรหาที่ดิน (Broker), เว็บไซต์ของบริษัทฯ และผู้บริหารของบริษัทฯ โดยเครือข่ายที่เข้มแข็งนี้ช่วยให้บริษัทฯ สามารถสรรหาหรือซื้อที่ดินที่ตั้งอยู่ในทำเลที่ดีในราคาที่เหมาะสมได้ บริษัทฯ ยังได้ลดความเสี่ยงโดยมุ่งเน้นการทำวิจัยเชิงลึกและสำรวจตลาด ซึ่งข้อมูลและผลงานวิจัย ได้ถูกนำมาใช้ในการวิเคราะห์ เพื่อพิจารณา และลดความเสี่ยงในการซื้อที่ดินของบริษัทฯ ด้วย	การสร้างเครือข่ายนายหน้าสรรหาที่ดิน
2558	SENA	PR1	เน้นเฉพาะทำเลซึ่งมีศักยภาพในการเติบโตของราคาที่ดินสูง ดังนั้น กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของบริษัทฯ มักจะได้ประโยชน์จากการเพิ่มขึ้นของราคาที่ดินภายหลังจากที่ซื้อเข้ามา	ซื้อที่ดินที่มีศักยภาพตอบสนองต่อภาวะตลาดและเศรษฐกิจ
2558	SC	PR1	มีการจัดทำแผนการจัดซื้อที่ดินล่วงหน้าให้สอดคล้องกับการพัฒนาโครงการในระยะเวลา 1-2 ปี การจัดหาที่ดินจะติดต่อผ่านทั้งนายหน้าซื้อขายที่ดินและติดต่อโดยตรงกับเจ้าของที่ดิน ก่อนการตัดสินใจซื้อที่ดินบริษัทฯจะมีการทำการวิจัยตลาดวางแผนและศึกษาความเป็นไปได้ของแต่ละโครงการในทุกด้าน พิจารณาเลือกที่ดินในทำเลที่มีศักยภาพ	การสร้างเครือข่ายนายหน้าสรรหาที่ดิน
2558	GOLD	PR1	ปรับแนวทางในการพัฒนาโครงการ เพื่อตอบสนองต่อภาวะตลาดและเศรษฐกิจในแต่ละช่วงเวลา	ซื้อที่ดินที่มีศักยภาพตอบสนองต่อภาวะตลาดและเศรษฐกิจ
2558	SPALI	PR1	วิเคราะห์สภาพเศรษฐกิจปรับปรุงข้อมูลทางด้านการตลาดของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ และการเปลี่ยนแปลงราคาที่ดินในทำเลต่างๆ อย่างต่อเนื่องซึ่งทำให้บริษัทฯ สามารถปรับแนวทางในการเลือกซื้อที่ดินในทำเลที่ดีและมีขนาดเหมาะสม เพื่อพัฒนาเป็นโครงการที่ตอบสนองต่อภาวะตลาดและเศรษฐกิจในแต่ละช่วงเวลา	ซื้อที่ดินที่มีศักยภาพตอบสนองต่อภาวะตลาดและเศรษฐกิจ
2558	SIRI	PR1	แสนสิริได้ลดความเสี่ยงดังกล่าวด้วยการสร้างเครือข่ายนายหน้าสรรหาที่ดิน ทั้งนายหน้าบุคคลและนายหน้าบริษัท ทั้งที่อยู่ในกรุงเทพมหานครและต่างจังหวัด รวมถึงนายหน้าท้องถิ่นซึ่งจะมีความเข้าใจในพื้นที่ได้ดี และเพื่อเปิดโอกาสให้นายหน้าและผู้ประสงค์จะขายที่ดินอื่นๆ สามารถติดต่อกับแสนสิริได้โดยตรง	การสร้างเครือข่ายนายหน้าสรรหาที่ดิน

ปี	บริษัท	ความเสี่ยง	แผนป้องกันความเสี่ยง	คำหลัก
2559	MJD	PR1	บริษัทจะทดลองวางผังโครงการที่ผ่านการค่านิ่งถึงปัจจัยเหล่านี้แล้วบนที่ดินนั้นๆ ได้ผลตรงความต้องการของบริษัทหรือไม่ก่อนการซื้อที่ดิน ทำการวิเคราะห์ความต้องการของตลาดในแต่ละท้องถิ่น วิเคราะห์สภาพเศรษฐกิจ ปรับปรุงข้อมูล ทางด้านการตลาดของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ และการเปลี่ยนแปลงราคาที่ดินในทำเลต่างๆ อย่างต่อเนื่องซึ่งทำให้บริษัท สามารถปรับแนวทางในการเลือกซื้อที่ดินในทำเลที่ดีที่มีขนาดเหมาะสม เพื่อพัฒนาเป็นโครงการที่ตอบสนองต่อภาวะตลาดและเศรษฐกิจในแต่ละช่วงเวลาได้ถูกต้อง	ศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาโครงการ
2559	NOBLE	PR1	ศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาโครงการอย่างระมัดระวัง และรอบคอบเพื่อประกอบการพิจารณาลงทุนซื้อที่ดิน ทำให้บริษัทไม่มีปัญหาเรื่องความเสี่ยงจากราคาที่ดิน	ศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาโครงการ
2559	LPN	PR1	เพิ่มช่องทางในการจัดหาที่ดิน ด้วยการเพิ่มตัวแทนนายหน้าในการจัดซื้อที่ดิน การประกาศจัดซื้อจัดหาที่ดินผ่านสื่อต่างๆ ทั้งที่เป็นสื่อสิ่งพิมพ์และสื่อออนไลน์ กำหนดแนวทางในการพัฒนาเป็นส่วนสำหรับแปลงที่ดินที่มีขนาดใหญ่ เพื่อลดความเสี่ยงในการพัฒนาโดยกำหนดขนาดของโครงการในแต่ละส่วนให้เหมาะสมกับอุปสงค์ในแต่ละช่วงเวลา	การสร้างเครือข่ายนายหน้าสรรหาที่ดิน
2559	ORI	PR1	ศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาโครงการเบื้องต้นก่อนซื้อที่ดิน รวมถึงความเหมาะสมของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายในบริเวณดังกล่าว พิจารณาซื้อที่ดินเพื่อนพัฒนาใน 1-2 ปี เนื่องจากมีต้นทุนในการถือครอง	ศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาโครงการ
2559	SC	PR1	บริษัทมีนโยบายสร้างการเติบโตอย่างต่อเนื่องและมีเสถียรภาพ จึงให้ความสำคัญกับการจัดหาที่ดินเพื่อการพัฒนาโครงการโดยจะมีการจัดหาแผนการจัดซื้อที่ดินล่วงหน้าให้สอดคล้องกับการพัฒนาโครงการในระยะเวลา 1-2 ปี การจัดหาที่ดินจะติดต่อกับนายหน้าซื้อขายที่ดินและติดต่อโดยตรงกับเจ้าของที่ดิน ก่อนการตัดสินใจซื้อที่ดินบริษัทจะมีการทำการวิจัยตลาด วางแผนและศึกษาความเป็นไปได้ของแต่ละโครงการในทุกด้าน พิจารณาเลือกที่ดินในทำเลที่มีศักยภาพ	ศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาโครงการ
2559	ANAN	PR1	จัดเตรียมบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ในการออกสำรวจตรวจสอบที่ดินทุกแปลงก่อนที่เข้าทำสัญญาจะซื้อจะขายที่ดิน	จัดเตรียมบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์
2559	SPALI	PR1	ทดลองวางผังก่อนซื้อที่ดิน วิเคราะห์ตลาดเพื่อตอบสนองความต้องการตลาด	ศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาโครงการ
2559	PSH	PR1	บริษัทฯ ใช้ช่องทางนายหน้าในการติดต่อซื้อที่ดินและยังมีการวางกรอบในการพิจารณาซื้อที่ดินให้สอดคล้องกับศักยภาพและความสามารถของแต่ละหน่วยธุรกิจในแต่ละช่วง รวมถึงการวิเคราะห์และทบทวนแผนการซื้อที่ดินล่วงหน้าอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ได้ที่ดินในช่วงเวลาและจำนวนแปลงที่เหมาะสม ทำให้สามารถสร้างรายได้ตามแผนธุรกิจที่บริษัทฯ วางไว้ในอนาคตได้	การสร้างเครือข่ายนายหน้าสรรหาที่ดิน
2559	SIRI	PR1	สร้างเครือข่ายได้หน้าสรรหาที่ดิน	การสร้างเครือข่ายนายหน้าสรรหาที่ดิน
2560	EVER	PR1	บริษัทจึงมีนโยบายในการเน้นการพิจารณาทำเลที่ตั้งในบริเวณใกล้เคียงแทนเพื่อลดความเสี่ยงในด้านต้นทุนราคาที่ดิน รวมทั้ง การมองหาที่ดินในบริเวณชานเมืองซึ่งมีการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจ	ซื้อที่ดินที่มีศักยภาพตอบสนองต่อภาวะตลาดและเศรษฐกิจ

ปี	บริษัท	ความเสี่ยง	แผนป้องกันความเสี่ยง	คำหลัก
2560	LALIN	PR1	ศึกษาถึงข้อกำหนดในเรื่องอัตราส่วนพื้นที่อาคารรวมต่อพื้นที่ที่ดิน (Floor Ara Ratio - FAR) และอัตราส่วนของที่ว่างต่อพื้นที่อาคารรวม (Open Space Ratio - OSR) ตลอดจนข้อกำหนดในเรื่องเกี่ยวกับใบอนุญาตสิ่งแวดลอม บริษัทมีการบริหารความเสี่ยงในการซื้อที่ดินอย่างรัดกุม โดยมีการศึกษาความเป็นไปได้ทางการตลาด การวิเคราะห์ผลตอบแทนที่จะได้รับจากการลงทุนในที่ดินแต่ละแปลงอย่างละเอียด รวมถึงศึกษาข้อกำหนดทางกฎหมายและข้อบังคับต่างๆ ของที่ดินแต่ละแปลงอย่างละเอียดก่อนตัดสินใจซื้อ	ศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาโครงการ
2560	RML	PR1	บริษัทฯ ได้ลดความเสี่ยงในการสรรหาที่ดินเพื่อพัฒนาโครงการด้วยการใช้ เครือข่ายหรือเน็ตเวิร์กที่กว้างขวางของนายหน้าสรรหาที่ดิน (Broker) , เว็บไซต์ของบริษัทฯ และผู้บริหารของบริษัทฯ โดยเครือข่ายที่เข้มแข็งนี้ช่วยให้บริษัทฯ สามารถสรรหาหรือซื้อที่ดินที่ตั้งอยู่ในทำเลที่ดีในราคาที่เหมาะสมได้ บริษัทฯ ยังได้ลดความเสี่ยงโดยมุ่งเน้นการทำวิจัยเชิงลึกและสำรวจตลาด ซึ่งข้อมูลและผลงานวิจัย ได้ถูกนำมาใช้ในการวิเคราะห์ เพื่อพิจารณา และลดความเสี่ยงในการซื้อที่ดินของบริษัทฯ ด้วย	การสร้างเครือข่ายนายหน้าสรรหาที่ดิน
2560	NOBLE	PR1	ศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาโครงการอย่างระมัดระวัง และรอบคอบเพื่อประกอบการพิจารณาลงทุนซื้อที่ดิน ทำให้บริษัทฯ ไม่มีปัญหาเรื่องความเสี่ยงจากราคาที่ดิน	ศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาโครงการ
2560	LPN	PR1	เพิ่มช่องทางในการจัดหาที่ดิน ด้วยการ เพิ่มตัวแทนนายหน้าในการจัดซื้อที่ดิน การประกาศจัดซื้อจัดหาที่ดินผ่านสื่อต่างๆ ทั้งที่เป็นสื่อสิ่งพิมพ์และสื่อออนไลน์ กำหนดแนวทางในการพัฒนาเป็นส่วนสำหรับแปลงที่ดินที่มีขนาดใหญ่ เพื่อลดความเสี่ยงในการพัฒนาโดยกำหนดขนาดของโครงการในแต่ละส่วนให้เหมาะสมกับอุปสงค์ในแต่ละช่วงเวลา	การสร้างเครือข่ายนายหน้าสรรหาที่ดิน
2560	ORI	PR1	ศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาโครงการเบื้องต้นก่อนซื้อที่ดิน รวมถึงความเหมาะสมของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายในบริเวณดังกล่าว พิจารณาซื้อที่ดินเพื่อนพัฒนาใน 1-2 ปี เนื่องจากมีต้นทุนในการถือครอง ใช้เครื่องมือทางการเงิน (Financial Instruments) ในการระดมทุนที่เหมาะสม เช่น การระดมทุนผ่านตลาดทุนหรือตลาดเงินที่มีโอกาสได้ต้นทุนเงินที่ต่ำลง ใช้การร่วมทุนเป็นกลไกในการขยายการลงทุนในการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์	ศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาโครงการ
2560	SC	PR1	บริษัทมีนโยบายสร้างการเติบโตอย่างต่อเนื่องและมีเสถียรภาพ จึงให้ความสำคัญกับการจัดหาที่ดินเพื่อการพัฒนาโครงการโดยจะมีการจัดหาแผนการจัดซื้อที่ดินล่วงหน้าให้สอดคล้องกับการพัฒนาโครงการในระยะเวลา 1-2 ปี การจัดหาที่ดินจะติดต่อกับทั้งนายหน้าซื้อขายที่ดินและติดต่อโดยตรงกับเจ้าของที่ดิน ก่อนการตัดสินใจซื้อที่ดินบริษัทจะมีการทำการวิจัยตลาด วางแผนและ ศึกษาความเป็นไปได้ของแต่ละโครงการในทุกด้าน พิจารณาเลือกที่ดินในทำเลที่มีศักยภาพ	ศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาโครงการ
2560	GOLD	PR1	วิเคราะห์สภาพตลาดทั้งด้านความต้องการและสินค้าคงเหลือจากผู้ประกอบการรายอื่นในแต่ละพื้นที่ เพื่อปรับปรุงข้อมูลทางการตลาดของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ และการเปลี่ยนแปลงราคาที่ดินในทำเลต่างๆ อย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้บริษัทฯ สามารถปรับแนวทางในการพัฒนาโครงการ เพื่อตอบสนองต่อภาวะตลาดและเศรษฐกิจในแต่ละช่วงเวลาได้ถูกต้อง	ศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาโครงการ
2560	ANAN	PR1	จัดเตรียมบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ ในการออกสำรวจตรวจสอบที่ดินทุกแปลงก่อนที่เข้าทำสัญญาจะซื้อขายที่ดิน	จัดเตรียมบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์
2560	SPALI	PR1	ทดลองวางผังก่อนซื้อที่ดิน วิเคราะห์ตลาดเพื่อตอบสนองความต้องการตลาด	ศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาโครงการ

ปี	บริษัท	ความเสี่ยง	แผนป้องกันความเสี่ยง	คำหลัก
2560	PSH	PR1	บริษัทฯ ใช้ช่องทางนายหน้าในการติดต่อซื้อที่ดินและยังมีการวางกรอบในการพิจารณาซื้อที่ดินให้สอดคล้องกับศักยภาพและความสามารถของแต่ละหน่วยธุรกิจในแต่ละช่วง รวมถึงการวิเคราะห์และทบทวนแผนการซื้อที่ดินล่วงหน้าอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ได้ที่ดินในช่วงเวลาและจำนวนแปลงที่เหมาะสม ทำให้สามารถสร้างรายได้ตามแผนธุรกิจที่บริษัทฯ วางไว้ในอนาคตได้	การสร้างเครือข่ายนายหน้าสรรหาที่ดิน
2560	SIRI	PR1	สร้างเครือข่ายได้หน้าสรรหาที่ดิน	การสร้างเครือข่ายนายหน้าสรรหาที่ดิน
2561	EVER	PR1	มีนโยบายในการเน้นการพิจารณาทำเลที่ตั้งในบริเวณใกล้เคียงแทนเพื่อลดความเสี่ยงในด้านต้นทุน ราคาที่ดิน รวมทั้งการมองหาที่ดินในบริเวณชานเมืองซึ่งมีการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจ	ซื้อที่ดินที่มีศักยภาพ ตอบสนองต่อภาวะตลาด และเศรษฐกิจ
2561	MK	PR1	ค้นหาที่ดินทำเลดี ในราคาที่เหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งภายใต้ผังเมืองฉบับใหม่ที่เข้มงวดมากขึ้น	ซื้อที่ดินที่มีศักยภาพ ตอบสนองต่อภาวะตลาด และเศรษฐกิจ
2561	MJD	PR1	บริษัทฯ สามารถปรับแนวทางในการเลือกซื้อที่ดินในทำเลที่ดีที่มีขนาดเหมาะสม เพื่อพัฒนาเป็นโครงการที่ตอบสนองต่อภาวะตลาดและเศรษฐกิจในแต่ละช่วงเวลาได้ถูกต้อง การพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ ชำรงต้น ทำให้บริษัทฯ สามารถลดความเสี่ยงในการซื้อที่ดินได้เป็นอย่างดี	ซื้อที่ดินที่มีศักยภาพ ตอบสนองต่อภาวะตลาด และเศรษฐกิจ
2561	NOBLE	PR1	การศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาโครงการอย่างระมัดระวังและรอบคอบเพื่อประกอบการพิจารณาลงทุนซื้อที่ดิน	ศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาโครงการ
2561	ORI	PR1	กำหนดแผนการซื้อที่ดินให้สอดคล้องกับแผนธุรกิจและสภาพคล่อง โดยศึกษาความเป็นไปได้ในการลงทุนพัฒนาที่ดินแต่ละโครงการอย่างระมัดระวัง รวมถึงกำหนดช่วงระยะเวลาและรูปแบบโครงการที่เหมาะสมในแต่ละทำเลบริษัทฯ มีทักษะ และเทคนิคในการติดต่อและเจรจาต่อรองกับเจ้าของที่ดินอย่างมีประสิทธิภาพ และได้รับเงื่อนไขที่ดีสำหรับการแข่งขันในการสรรหาที่ดิน	ศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาโครงการ
2561	SC	PR1	บริษัทมีนโยบายสร้างการเติบโตอย่างต่อเนื่องและมีเสถียรภาพ จึงให้ความสำคัญกับการจัดหาที่ดินเพื่อการพัฒนาโครงการโดยจะมีการจัดหาแผนการจัดซื้อที่ดินล่วงหน้าให้สอดคล้องกับการพัฒนาโครงการในระยะเวลา 1-2 ปี การจัดหาที่ดินจะติดต่อผ่านทั้งนายหน้าซื้อขายที่ดินและติดต่อโดยตรงกับเจ้าของที่ดิน ก่อนการตัดสินใจซื้อที่ดินบริษัทจะมีการทำการวิจัยตลาด วางแผนและศึกษาความเป็นไปได้ของแต่ละโครงการในทุกด้าน พิจารณาเลือกที่ดินในทำเลที่มีศักยภาพ	ซื้อที่ดินที่มีศักยภาพ ตอบสนองต่อภาวะตลาด และเศรษฐกิจ
2561	ANAN	PR1	บริษัทมีการวางแผนการลงทุนระยะยาวล่วงหน้า ซึ่งจะนำไปใช้เป็นกรอบในการพิจารณาทำเลและราคาที่เหมาะสมกับนายหน้าที่เป็นพันธมิตรกับบริษัท ทำให้สามารถลดความเสี่ยงอันเนื่องจากการไม่สามารถจัดหาที่ดินในทำเลและราคาที่เหมาะสมสอดคล้องกับแผนงานทางธุรกิจของบริษัทได้	การสร้างเครือข่ายนายหน้าสรรหาที่ดิน
2561	SPALI	PR1	วิเคราะห์สภาพเศรษฐกิจปรับปรุงข้อมูลทางการตลาดของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ และการเปลี่ยนแปลงราคาที่ดินในทำเลต่างๆ อย่างต่อเนื่องซึ่งทำให้บริษัทฯ สามารถปรับแนวทางในการเลือกซื้อที่ดินในทำเลที่ดีและมีขนาดเหมาะสม เพื่อพัฒนาเป็นโครงการที่ตอบสนองต่อภาวะตลาดและเศรษฐกิจในแต่ละช่วงเวลา	ซื้อที่ดินที่มีศักยภาพ ตอบสนองต่อภาวะตลาด และเศรษฐกิจ
2561	PSH	PR1	ช่องทางเพื่อให้ได้ที่ดินที่มีศักยภาพในการพัฒนาโครงการมากที่สุด คือ นายหน้าที่ดิน และอีกส่วนหนึ่งจะมาจากเจ้าของกรรมสิทธิ์ที่ดินที่นำมาเสนอขายเอง บริษัทฯ จึงได้กำหนดแผนเชิงรุกเพื่อที่จะกระตุ้นหรือจูงใจนายหน้าทั้งที่เป็นพันธมิตรเก่าและนายหน้ากลุ่มใหม่ๆ ให้เสาะหาและนำที่ดินที่อยู่ในทำเลเป้าหมายมาเสนอให้เร็วและมากที่สุด	การสร้างเครือข่ายนายหน้าสรรหาที่ดิน

ปี	บริษัท	ความเสี่ยง	แผนป้องกันความเสี่ยง	คำหลัก
2561	SIRI	PR1	แสนสิริได้สร้างเครือข่ายนายหน้าสรรหาที่ดิน ทั้งนายหน้าบุคคลและนายหน้าบริษัท ทั้งที่อยู่ในกรุงเทพมหานครและต่างจังหวัด รวมถึงนายหน้าท้องถิ่น ซึ่งจะมีความเข้าใจในพื้นที่ได้ดี และเพื่อเปิดโอกาสให้นายหน้าและผู้ประสงค์จะขายที่ดินอื่น ๆ สามารถติดต่อกับแสนสิริได้โดยตรง	การสร้างเครือข่ายนายหน้าสรรหาที่ดิน
2562	EVER	PR1	มีนโยบายในการเน้นการพิจารณาทำเลที่ตั้งในบริเวณใกล้เคียงแทนเพื่อลดความเสี่ยงในด้านต้นทุน ราคาที่ดิน รวมทั้งการมองหาที่ดินในบริเวณชานเมืองซึ่งมีการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจ	ซื้อที่ดินที่มีศักยภาพ ตอบสนองต่อภาวะตลาดและเศรษฐกิจ
2562	NOBLE	PR1	การศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาโครงการอย่างระมัดระวังและรอบคอบเพื่อประกอบการพิจารณาลงทุนซื้อที่ดิน	ศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาโครงการ
2562	SC	PR1	บริษัทมีนโยบายสร้างการเติบโตอย่างต่อเนื่องและมีเสถียรภาพ จึงให้ความสำคัญกับการจัดหาที่ดินเพื่อการพัฒนาโครงการโดยจะมีการจัดหาแผนการจัดซื้อที่ดินล่วงหน้าให้สอดคล้องกับการพัฒนาโครงการในระยะเวลา 1-2 ปี การจัดหาที่ดินจะ ติดต่อผ่านทั้งนายหน้าซื้อขายที่ดินและติดต่อโดยตรงกับเจ้าของที่ดิน และมีการเพิ่มช่องทางการติดต่อให้ผู้ต้องการขายที่ดินสามารถติดต่อและส่งข้อมูลผ่านระบบออนไลน์ได้	การสร้างเครือข่ายนายหน้าสรรหาที่ดิน
2562	ANAN	PR1	บริษัทมีการวางแผนการลงทุนระยะยาวล่วงหน้า พร้อมทั้งกำหนดแผนการซื้อที่ดินให้สอดคล้องกับแผนธุรกิจและสภาพคล่อง โดยศึกษาความเป็นไปได้ในการลงทุนพัฒนาโครงการอย่างรอบคอบ นอกจากนี้บริษัทมีกระบวนการที่รัดกุมและโปร่งใสก่อนการตัดสินใจซื้อที่ดินโดยพิจารณาข้อมูลการตลาด คู่แข่ง ราคาที่ดินเทียบกับราคาประเมินของราชการและราคาประเมินของผู้ประเมินอิสระ ซึ่งจะนำไปใช้เป็นกรอบในการ พิจารณาทำเลและราคาที่เหมาะสมกับนายหน้าที่เป็นพันธมิตรกับบริษัท	ซื้อที่ดินที่มีศักยภาพ ตอบสนองต่อภาวะตลาดและเศรษฐกิจ
2562	SPALI	PR1	วิเคราะห์สภาพเศรษฐกิจปรับปรุงข้อมูลทางด้านตลาดของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ และการเปลี่ยนแปลงราคาที่ดินในทำเลต่างๆ อย่างต่อเนื่องซึ่งทำให้บริษัทฯ สามารถปรับแนวทางในการเลือก ซื้อที่ดินในทำเลที่ดีและมีขนาดเหมาะสม เพื่อพัฒนาเป็นโครงการที่ตอบสนองต่อภาวะตลาดและเศรษฐกิจในแต่ละช่วงเวลา	ซื้อที่ดินที่มีศักยภาพ ตอบสนองต่อภาวะตลาดและเศรษฐกิจ
2562	PSH	PR1	ช่องทางเพื่อให้ได้ที่ดินที่มีศักยภาพในการพัฒนาโครงการมากที่สุด คือ นายหน้าที่ดิน และอีกส่วนหนึ่งจะมาจากเจ้าของกรรมสิทธิ์ที่ดินที่นำมาเสนอขายเอง บริษัทฯ จึงได้กำหนดแผนเชิงรุกเพื่อที่จะกระตุ้นหรือจูงใจนายหน้าทั้งที่เป็นพันธมิตรเก่าและนายหน้ากลุ่มใหม่ฯ ให้เสาะหาและนำที่ดินที่อยู่ในทำเลเป้าหมายมาเสนอให้เร็วและมากที่สุด	การสร้างเครือข่ายนายหน้าสรรหาที่ดิน
2562	SIRI	PR1	แสนสิริได้สร้างเครือข่ายนายหน้าสรรหาที่ดิน ทั้งนายหน้าบุคคลและนายหน้าบริษัท ทั้งที่อยู่ในกรุงเทพมหานครและต่างจังหวัด รวมถึงนายหน้าท้องถิ่น ซึ่งจะมีความเข้าใจในพื้นที่ได้ดี และเพื่อเปิดโอกาสให้นายหน้าและผู้ประสงค์จะขายที่ดินอื่น ๆ สามารถติดต่อกับแสนสิริได้โดยตรง	การสร้างเครือข่ายนายหน้าสรรหาที่ดิน
2557	NCH	PR2	วางมาตรการในการป้องกันปัญหาต้นทุนการก่อสร้างในระยะยาวในหลายลักษณะ เช่น การพัฒนาแบบโครงสร้างสำเร็จรูป (Prefab) การวางแผนบริหารและพัฒนาโครงการให้เหมาะสมกับภาวะตลาดและความต้องการของลูกค้า การวางแผนความต้องการใช้วัสดุก่อสร้าง (Material Requirement Planning) การหาวัสดุทดแทนที่มีคุณภาพเทียบเท่าอย่างมีระบบ	พัฒนาระบบโครงสร้างสำเร็จรูป

ปี	บริษัท	ความเสี่ยง	แผนป้องกันความเสี่ยง	คำหลัก
2557	RICHY	PR2	ให้ผู้รับเหมาก่อสร้างเป็นผู้รับผิดชอบ ในการจัดซื้อวัสดุก่อสร้าง ไม่มีนโยบายซื้อวัสดุก่อสร้างเก็บเป็นสินค้าคงคลัง	สัญญาการก่อสร้างแบบเปิดเสร็จ (Turnkey Construction Contract)
2557	ESTAR	PR2	บริษัทฯ ได้ทำสัญญาว่าจ้างผู้รับเหมาก่อสร้างในราคาจ้างที่รวมค่าวัสดุก่อสร้างและแรงงานไว้แล้วโดยในสัญญาว่าจ้างก่อสร้างได้กำหนดค่าจ้างไว้คงที่ทำให้บริษัทฯ สามารถควบคุมต้นทุนได้ในระดับหนึ่งนอกจากนี้บริษัทฯ มีนโยบายที่จะหาพันธมิตรที่เป็นผู้รับเหมาก่อสร้างรายใหญ่ที่มีศักยภาพเพื่อรับงานก่อสร้างในโครงการของบริษัทฯ	สัญญาการก่อสร้างแบบเปิดเสร็จ (Turnkey Construction Contract)
2557	EVER	PR2	มีการวางแผนงานการก่อสร้างและบริหารควบคุมระบบการจัดซื้อวัสดุการก่อสร้างอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อลดความเสี่ยงจากการเพิ่มขึ้นของราคาวัสดุก่อสร้าง	บริหารควบคุมระบบการจัดซื้อวัสดุก่อสร้าง
2557	RML	PR2	ว่าจ้างผู้รับเหมาเพียงรายเดียวและทำสัญญาการก่อสร้างแบบเปิดเสร็จ (Turnkey Construction Contract) กำหนดราคาส่งมอบวัสดุก่อสร้างไว้ล่วงหน้าเพื่อลดความผันผวนของราคาวัสดุก่อสร้างที่อาจส่งผลกระทบต่อต้นทุนการก่อสร้างของบริษัทฯ	สัญญาการก่อสร้างแบบเปิดเสร็จ (Turnkey Construction Contract)
2557	SENA	PR2	สั่งสินค้าในปริมาณที่มากพอที่จะต่อรองราคาได้	สร้างอำนาจต่อรอง
2557	MJD	PR2	บริษัทฯ จะบริหารต้นทุนการก่อสร้างตั้งแต่ช่วงการออกแบบตลอดจนจัดทำ สัญญาจ้างเหมาทั้งค่าแรงและค่าวัสดุก่อสร้างกับผู้รับเหมาโดยผู้รับเหมาจะเป็นผู้จัดหาวัสดุและอุปกรณ์ก่อสร้าง และผู้รับเหมาได้จัดหาวัสดุก่อสร้างจากคู่ค้าหรือตัวแทนจำหน่ายรายใหญ่ซึ่งจะได้ราคาที่เป็นส่วนลดโครงการ	สัญญาการก่อสร้างแบบเปิดเสร็จ (Turnkey Construction Contract)
2557	NOBLE	PR2	นโยบายของบริษัทฯ ในการจัดซื้อวัสดุก่อสร้างที่สำคัญล่วงหน้า อาทิเช่นเหล็กและผลิตภัณฑ์จากเหล็ก การติดตามสถานการณ์อย่างใกล้ชิดและปรับตัวให้เท่าทันต่อสถานการณ์ การจัดจ้างและการวางแผนการก่อสร้างล่วงหน้าอย่างมีประสิทธิภาพจะสามารถรองรับการผลิตและการขยายงาน ช่วยลดความเสี่ยงจากการขาดแคลนและลดความเสี่ยงจากความผันผวนของราคาวัสดุก่อสร้างและการเพิ่มขึ้นของค่าจ้างแรงงานได้เป็นอย่างดี	จัดซื้อวัสดุก่อสร้างที่สำคัญล่วงหน้า
2557	ANAN	PR2	บริษัทฯ ให้ความสำคัญในการติดตามราคาวัสดุก่อสร้างและค่าแรงอย่างใกล้ชิด โดยประเมินต้นทุนค่าก่อสร้างและค่าใช้จ่ายในการจัดทำโครงการทั้งหมดตั้งแต่ในช่วงศึกษาความเป็นไปได้ของการลงทุน (Feasibility Study) เพื่อสะท้อนต้นทุนทั้งหมดและพิจารณาราคายี่ห้อที่เหมาะสม โดยมีหน่วยงานที่ติดตามแนวโน้มราคาวัสดุก่อสร้างและค่าแรงอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาประเมินและวางแผนการจัดซื้ออย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับแผนงานการก่อสร้างที่เหมาะสม	ติดตามราคาวัสดุก่อสร้างและค่าแรงอย่างใกล้ชิด
2557	AP	PR2	บริษัทพยายามที่จะทำข้อตกลงด้านราคาและปริมาณของวัสดุก่อสร้างรวมถึงเหล็กและสุขภัณฑ์กับผู้ผลิต/ผู้ขายก่อนที่จะตั้งราคาขายแต่ละโครงการ	สร้างอำนาจต่อรอง
2557	PF	PR2	จัดซื้อวัสดุก่อสร้างจากผู้ผลิตโดยตรง รวมถึงมีการประกวดราคา เพื่อเปรียบเทียบคุณภาพและราคา	จัดซื้อวัสดุก่อสร้างจากผู้ผลิตโดยตรง ประกวดราคา เพื่อเปรียบเทียบคุณภาพและราคา
2557	SPALI	PR2	ติดตามราคาวัสดุ หากจำเป็นต้องซื้อครั้งละมากๆ เพื่อมีอำนาจในการต่อรองราคาได้	สร้างอำนาจต่อรอง
2557	PSH	PR2	บริษัทมีนโยบายที่จะขายบ้านระหว่างก่อสร้างให้มากขึ้น เพื่อลดความเสี่ยงของต้นทุนที่อาจเปลี่ยนแปลงของบ้านสิ่งสร้างในส่วนของอาคารชุด บริษัทฯ ยังคงมีความเสี่ยงอยู่ เนื่องจากระยะเวลาการก่อสร้างที่ยาวนานขึ้น บริษัทฯ ได้ใช้กลยุทธ์คัดเลือกผู้ขายวัสดุก่อสร้างหลักโดยวิธีจัดประกวดราคาในกลุ่มวัสดุก่อสร้างหลักทั้งหมดเพื่อให้บริษัทฯ มีต้นทุนค่าก่อสร้างที่คงที่ตลอดทั้งปี	นโยบายที่จะขายบ้านระหว่างก่อสร้าง

ปี	บริษัท	ความเสี่ยง	แผนป้องกันความเสี่ยง	คำหลัก
2557	SIRI	PR2	แผนลิสต์จัดซื้อวัสดุก่อสร้างบางรายการจากผู้ผลิตโดยตรง โดยจัดให้มีการประกวดราคา เพื่อเปรียบเทียบคุณภาพ มีการทดสอบคุณภาพวัสดุ เลือกราคาที่เหมาะสมที่สุด และกำหนดราคาส่งมอบวัสดุก่อสร้างไว้ล่วงหน้า	จัดซื้อวัสดุก่อสร้างจากผู้ผลิตโดยตรง ประกวดราคา เพื่อเปรียบเทียบคุณภาพและราคา
2557	LH	PR2	นโยบายสร้างบ้านก่อนขาย ทำให้บริษัทและผู้รับเหมาสามารถวางแผนการก่อสร้างและสั่งซื้อวัสดุได้ล่วงหน้า ซึ่งเป็นการป้องกันปัญหาการขาดแคลนวัสดุ และยังสามารถควบคุมต้นทุนและระยะเวลาก่อสร้างได้ค่อนข้างแน่นอน	นโยบายสร้างบ้านก่อนขาย
2558	NCH	PR2	บริษัทฯ ได้วางมาตรการในการป้องกันปัญหาต้นทุนการก่อสร้างในระยะยาวในหลายลักษณะ เช่น การพัฒนาแบบโครงสร้างสำเร็จรูป(Prefab) การวางแผนบริหารและพัฒนาโครงการให้เหมาะสมกับภาวะตลาดและความต้องการของลูกค้า การวางแผนความต้องการใช้วัสดุก่อสร้าง (Material Requirement Planning) การหาวัสดุทดแทนที่มีคุณภาพเทียบเท่าอย่างมีระบบ	พัฒนาระบบโครงสร้างสำเร็จรูป
2558	LALIN	PR2	ได้มีกานัดคู่ค้าของบริษัท (Suppliers) ในสินค้าแต่ละชนิดเข้ามาเจรจา ราคาขายของสินค้าใหม่	สร้างอำนาจต่อรอง
2558	NVD	PR2	มีนโยบายทบทวนราคาค่าต้นทุนก่อสร้างอยู่เสมอ และ ติดตามการเปลี่ยนแปลงราคาก่อสร้างอย่างใกล้ชิด	ติดตามราคาวัสดุก่อสร้างและค่าแรงอย่างใกล้ชิด
2558	SENA	PR2	สั่งสินค้าในปริมาณมากพอที่จะต่อรองราคาได้ อย่างเช่นซีเมนต์ คอนกรีต กระเบื้อง ก็จะสามารถต่อรองราคาได้	สร้างอำนาจต่อรอง
2558	SPALI	PR2	บริษัทฯ จะยื่นราคาวัสดุที่ทำให้ควบคุมต้นทุนได้ พร้อมกับจะติดตามการเคลื่อนไหวของราคาและประมาณราคาไว้ล่วงหน้า ซึ่งหากจำเป็นก็จะสั่งซื้อล่วงหน้าโดยจะจัดซื้อคราวละมากๆ ทำให้สามารถต่อรองราคาและควบคุมต้นทุนงานก่อสร้างได้	สร้างอำนาจต่อรอง
2558	PSH	PR2	บริษัทฯ มีกระบวนการก่อสร้างที่รวดเร็ว สามารถสร้างบ้านทาวน์เฮ้าส์ และบ้านเดี่ยวให้เสร็จได้ภายใน 45 และ 70 วัน ตามลำดับ จะช่วยลดความเสี่ยงลงได้ในระดับหนึ่ง โดยบริษัทฯ สามารถกำหนดราคาก่อสร้างที่ต้องใช้ในระยะเวลา 2-3 เดือนล่วงหน้า	มีกระบวนการก่อสร้างที่รวดเร็ว
2558	SIRI	PR2	แผนลิสต์จัดซื้อวัสดุก่อสร้างบางรายการจากผู้ผลิตโดยตรง โดยจัดให้มีการประกวดราคา เพื่อเปรียบเทียบคุณภาพ มีการทดสอบคุณภาพวัสดุ เลือกราคาที่เหมาะสมที่สุด และกำหนดราคาส่งมอบวัสดุก่อสร้างไว้ล่วงหน้า	จัดซื้อวัสดุก่อสร้างจากผู้ผลิตโดยตรง ประกวดราคา เพื่อเปรียบเทียบคุณภาพและราคา
2558	LH	PR2	นโยบายสร้างบ้านก่อนขาย ทำให้บริษัทและผู้รับเหมาสามารถวางแผนการก่อสร้างและสั่งซื้อวัสดุได้ล่วงหน้า ซึ่งเป็นการป้องกันปัญหาการขาดแคลนวัสดุ และยังสามารถควบคุมต้นทุนและระยะเวลาก่อสร้างได้ค่อนข้างแน่นอน รวมถึงบริษัทมีการพัฒนาโครงการหลายโครงการ จึงทำให้มีอำนาจต่อรองกับผู้รับเหมาและผู้ค้าวัสดุก่อสร้างค่อนข้างสูง	นโยบายสร้างบ้านก่อนขาย
2559	NCH	PR2	บริษัทฯ ได้วางมาตรการในการป้องกันปัญหาต้นทุนการก่อสร้างในระยะยาวในหลายลักษณะ เช่น การพัฒนาแบบโครงสร้างสำเร็จรูป(Prefab) การวางแผนบริหารและพัฒนาโครงการให้เหมาะสมกับภาวะตลาดและความต้องการของลูกค้า การวางแผนความต้องการใช้วัสดุก่อสร้าง (Material Requirement Planning) การหาวัสดุทดแทนที่มีคุณภาพเทียบเท่าอย่างมีระบบ	พัฒนาระบบโครงสร้างสำเร็จรูป
2559	LALIN	PR2	บริษัทซื้อวัสดุหลักเองเป็นส่วนใหญ่ และเนื่องจากบริษัทมีโครงการในมือจำนวนมาก จึงมีอำนาจต่อรองค่อนข้างสูง และสามารถตกลงราคาซื้อกับผู้ขายในลักษณะการซื้อเป็นจำนวนมาก นอกจากนี้บริษัทยังติดตามความเคลื่อนไหวของราคาก่อสร้างที่สำคัญอย่างใกล้ชิด	จัดซื้อวัสดุก่อสร้างจากผู้ผลิตโดยตรง ประกวดราคา เพื่อเปรียบเทียบคุณภาพและราคา

ปี	บริษัท	ความเสี่ยง	แผนป้องกันความเสี่ยง	คำหลัก
2559	MJD	PR2	บริหารต้นทุนการก่อสร้างตั้งแต่ช่วงการออกแบบตลอดจนได้ทำสัญญาจ้างเหมาทั้งค่าแรงและค่าวัสดุก่อสร้างกับผู้รับเหมา โดยผู้รับเหมาจะเป็นผู้จัดหาวัสดุและอุปกรณ์ก่อสร้างและผู้รับเหมาได้จัดหาวัสดุก่อสร้างจากคู่ค้าหรือตัวแทนจำหน่ายรายใหญ่ซึ่งจะได้ราคาที่เป็นส่วนลดโครงการ และมีกำหนดยื่นราคาที่ทำให้บริษัทฯ ควบคุมต้นทุนได้ พร้อมจะติดตามการเคลื่อนไหวของราคาและประมาณราคาไว้ล่วงหน้า ซึ่งหากจำเป็นก็จะสั่งซื้อไว้ล่วงหน้า โดยจะจัดซื้อคราวละมากๆ ทำให้สามารถต่อรองราคาและควบคุมต้นทุนก่อสร้างได้	สัญญาการก่อสร้างแบบเปิดเสรี (Turnkey Construction Contract)
2559	NOBLE	PR2	นโยบายของบริษัทฯ ในการจัดซื้อวัสดุก่อสร้างที่สำคัญล่วงหน้า อาทิเช่นเหล็กและผลิตภัณฑ์จากเหล็ก การติดตามสถานการณ์อย่างใกล้ชิดและปรับตัวให้เท่าทันต่อสถานการณ์ การจัดจ้างและการวางแผนการก่อสร้างล่วงหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ	จัดซื้อวัสดุก่อสร้างจากผู้ผลิตโดยตรง ประกวดราคา เพื่อเปรียบเทียบคุณภาพและราคา
2559	ORI	PR2	สัญญาเหมาจ้างแบบเปิดเสรี (Turnkey Contract) และซื้อวัสดุก่อสร้างที่สามารถนับจำนวนได้แน่นอนด้วยตัวเอง เพื่อต่อรองราคาโดยตรงกับผู้ผลิต	สัญญาการก่อสร้างแบบเปิดเสรี (Turnkey Construction Contract)
2559	ANAN	PR2	บริษัทเดินหน้าสร้างความสัมพันธ์ที่ติดกับคู่ค้าจนกลายเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ ซึ่งบริษัทเชื่อมั่นว่าพันธมิตรทางธุรกิจที่แข็งแกร่งจะช่วยลดความเสี่ยงจากอัตราการปรับราคาดำเนินการก่อสร้างในอนาคตได้	สร้างความสัมพันธ์ที่ติดกับคู่ค้า
2559	QH	PR2	บริษัทจะติดต่อกับผู้ผลิตหรือตัวแทนจำหน่ายรายใหญ่โดยตรง ทำให้บริษัทมีอำนาจในการต่อรองและสามารถจัดทำข้อตกลงด้านราคาและปริมาณได้ในเงื่อนไขที่ดีกว่า	จัดซื้อวัสดุก่อสร้างจากผู้ผลิตโดยตรง ประกวดราคา เพื่อเปรียบเทียบคุณภาพและราคา
2559	AP	PR2	บริษัทจึงซื้อวัตถุดิบหลักเองเป็นส่วนใหญ่และซื้อในจำนวนมาก ทำให้มีอำนาจต่อรองราคาสูง	จัดซื้อวัสดุก่อสร้างจากผู้ผลิตโดยตรง ประกวดราคา เพื่อเปรียบเทียบคุณภาพและราคา
2559	PF	PR2	ซื้อวัสดุก่อสร้างบางรายการจากผู้ผลิตโดยตรงจัดให้มีการประกวดราคา เพื่อเปรียบเทียบคุณภาพ การทดสอบคุณภาพวัสดุ ราคาตลาด เลือกราคาที่เหมาะสมที่สุด การหาวัสดุทดแทน	จัดซื้อวัสดุก่อสร้างจากผู้ผลิตโดยตรง ประกวดราคา เพื่อเปรียบเทียบคุณภาพและราคา
2559	SPALI	PR2	ติดตามราคาวัสดุ หากจำเป็นต้องซื้อครั้งละมากๆ เพื่อมีอำนาจในการต่อรองราคาได้	สร้างอำนาจต่อรอง
2559	PSH	PR2	นโยบายที่จะขายบ้านระหว่างก่อสร้างให้มากขึ้น เพื่อลดความเสี่ยงของต้นทุนที่อาจเปลี่ยนแปลงของบ้านหลังสร้าง ในส่วนของอาคารชุด บมจ. พุกซา เรียวเอสเตท ยังคงมีความเสี่ยงอยู่ เนื่องจากระยะเวลาการก่อสร้างที่ยาวนานขึ้น อย่างไรก็ตามเพื่อป้องกันความเสี่ยง ตั้งแต่ปี 2549 เป็นต้นมา บมจ. พุกซา เรียวเอสเตท ได้ใช้กลยุทธ์คัดเลือกผู้ขายวัสดุก่อสร้างหลักโดยวิธีจัดประกวดราคาในกลุ่มวัสดุก่อสร้างหลักทั้งหมดเพื่อให้อบจ. พุกซา เรียวเอสเตท มีต้นทุนค่าก่อสร้างที่คงที่ตลอดทั้งปี	นโยบายที่จะขายบ้านระหว่างก่อสร้าง
2559	SIRI	PR2	เสนอวิธีจัดซื้อวัสดุก่อสร้างบางรายการจากผู้ผลิตโดยตรง โดยจัดให้มีการประกวดราคา เพื่อเปรียบเทียบคุณภาพ มีการทดสอบคุณภาพวัสดุ เลือกราคาที่เหมาะสมที่สุด และกำหนดราคาส่งมอบวัสดุก่อสร้างไว้ล่วงหน้า	จัดซื้อวัสดุก่อสร้างจากผู้ผลิตโดยตรง ประกวดราคา เพื่อเปรียบเทียบคุณภาพและราคา
2559	LH	PR2	นโยบายสร้างบ้านก่อนขายทำให้บริษัทและผู้รับเหมาสามารถวางแผนการก่อสร้างและสั่งซื้อวัสดุได้ล่วงหน้า ซึ่งเป็น การ ป้ อ ง กั น ปัญหาการขาดแคลนวัสดุ และยังสามารถควบคุมต้นทุนและระยะเวลาก่อสร้างได้ค่อนข้างแน่นอน	นโยบายสร้างบ้านก่อนขาย

ปี	บริษัท	ความเสี่ยง	แผนป้องกันความเสี่ยง	ค่าหลัก
2560	NCH	PR2	บริษัทฯ ได้วางมาตรการในการป้องกันปัญหาต้นทุนการก่อสร้างในระยะยาวในหลายลักษณะ เช่น การพัฒนาระบบโครงสร้างสำเร็จรูป(Prefab) การวางแผนบริหารและพัฒนาโครงการให้เหมาะสมกับภาวะตลาดและความต้องการของลูกค้า การวางแผนความต้องการใช้วัสดุก่อสร้าง (Material Requirement Planning) การหาวัสดุทดแทนที่มีคุณภาพเทียบเท่าอย่างมีระบบ	พัฒนาระบบโครงสร้างสำเร็จรูป
2560	LALIN	PR2	บริษัทมีโครงการจำนวนมาก จึงมีอำนาจต่อรองค่อนข้างสูง และสามารถตกลงราคาซื้อกับผู้ขายในลักษณะการซื้อเป็นจำนวนมาก	สร้างอำนาจต่อรอง
2560	MK	PR2	บริษัทได้มีการวางมาตรการในการบริหารต้นทุนที่มีราคาปรับเพิ่มสูงขึ้นโดยติดตามความผันผวนของราคาวัสดุที่สำคัญของบริษัทและประมาณการการใช้วัสดุแต่ละประเภทล่วงหน้าเพื่อทำการสั่งซื้อและเก็บสินค้าล่วงหน้าซึ่งเป็นการป้องกันราคาวัสดุที่อาจปรับตัวสูงขึ้น	จัดซื้อวัสดุก่อสร้างที่สำคัญล่วงหน้า
2560	NOBLE	PR2	นโยบายของบริษัทฯ ในการจัดซื้อวัสดุก่อสร้างที่สำคัญล่วงหน้า อาทิเช่น เหล็กและผลิตภัณฑ์จากเหล็ก การติดตามสถานการณ์อย่างใกล้ชิดและปรับตัวให้เท่าทันต่อสถานการณ์ การจัดจ้างและการวางแผนการก่อสร้างล่วงหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ	จัดซื้อวัสดุก่อสร้างที่สำคัญล่วงหน้า
2560	ANAN	PR2	บริษัทเห็นหน้าสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคู่ค้าจนกลายเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ ซึ่งบริษัทเชื่อมั่นว่าพันธมิตรทางธุรกิจที่แข็งแกร่งจะช่วยลดความเสี่ยงจากอัตราการใช้ราคาต้นทุนก่อสร้างในอนาคตได้	สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคู่ค้า
2560	QH	PR2	บริษัทจะติดต่อกับผู้ผลิตหรือตัวแทนจำหน่ายรายใหญ่โดยตรง ทำให้บริษัทมีอำนาจในการต่อรองและสามารถจัดทำข้อตกลงด้านราคาและปริมาณได้ในเงื่อนไขที่ดีกว่า	จัดซื้อวัสดุก่อสร้างจากผู้ผลิตโดยตรง ประกวดราคา เพื่อเปรียบเทียบคุณภาพและราคา
2560	AP	PR2	บริษัทจึงซื้อวัตถุดิบหลักเองเป็นส่วนใหญ่และซื้อในจำนวนมาก ทำให้มีอำนาจต่อรองราคาสูง	สร้างอำนาจต่อรอง
2560	PF	PR2	ซื้อวัสดุก่อสร้างบางรายการจากผู้ผลิตโดยตรงจัดให้มีการประกวดราคา เพื่อเปรียบเทียบคุณภาพ การทดสอบคุณภาพวัสดุ ราคาตลาด เลือกราคาที่เหมาะสมที่สุด การหาวัสดุทดแทน	จัดซื้อวัสดุก่อสร้างจากผู้ผลิตโดยตรง ประกวดราคา เพื่อเปรียบเทียบคุณภาพและราคา
2560	SPALI	PR2	ติดตามราคาวัสดุ หากจำเป็นต้องซื้อจะซื้อครั้งละมากๆ เพื่อมีอำนาจในการต่อรองราคาได้	สร้างอำนาจต่อรอง
2560	PSH	PR2	นโยบายที่จะขายบ้านระหว่างก่อสร้างให้มากขึ้น เพื่อลดความเสี่ยงของต้นทุนที่อาจเปลี่ยนแปลงของบ้านสิ่งสร้าง ในส่วนของอาคารชุด บมจ. พฤษา เรียวเอสเตท ยังคงมีความเสี่ยงอยู่ เนื่องจากระยะเวลาการก่อสร้างที่ยาวนานขึ้น อย่างไรก็ตามเพื่อป้องกันความเสี่ยง ตั้งแต่ปี 2549 เป็นต้นมา บมจ. พฤษา เรียวเอสเตท ได้ใช้กลยุทธ์คัดเลือกผู้ขายวัสดุก่อสร้างหลักโดยวิธีจัดประกวดราคาในกลุ่มวัสดุก่อสร้างหลักทั้งหมดเพื่อให้ บมจ. พฤษา เรียวเอสเตท มีต้นทุนค่าก่อสร้างที่คงที่ตลอดทั้งปี	นโยบายที่จะขายบ้านระหว่างก่อสร้าง
2560	SIRI	PR2	เสนอวิธีจัดซื้อวัสดุก่อสร้างบางรายการจากผู้ผลิตโดยตรง โดยจัดให้มีการประกวดราคา เพื่อเปรียบเทียบคุณภาพ มีการทดสอบคุณภาพวัสดุ เลือกราคาที่เหมาะสมที่สุด และกำหนดราคาส่งมอบวัสดุก่อสร้างไว้ล่วงหน้า	จัดซื้อวัสดุก่อสร้างจากผู้ผลิตโดยตรง ประกวดราคา เพื่อเปรียบเทียบคุณภาพและราคา
2560	LH	PR2	นโยบายสร้างบ้านก่อนขายทำให้บริษัทและผู้รับเหมาสามารถวางแผนการก่อสร้างและสั่งซื้อวัสดุได้ล่วงหน้า ซึ่งเป็นการป้องกันปัญหาการขาดแคลนวัสดุ และยังสามารถควบคุมต้นทุนและระยะเวลาการก่อสร้างได้ค่อนข้างแน่นอน รวมถึงบริษัทมีการพัฒนาโครงการหลายโครงการ จึงทำให้มีอำนาจต่อรองกับผู้รับเหมาและผู้ค้าวัสดุก่อสร้างค่อนข้างสูง	นโยบายสร้างบ้านก่อนขาย

ปี	บริษัท	ความเสี่ยง	แผนป้องกันความเสี่ยง	ค่าหลัก
2561	NCH	PR2	บริษัทฯ ได้วางมาตรการในการป้องกันปัญหาต้นทุนการก่อสร้างในระยะยาวในหลายลักษณะ เช่น การพัฒนาระบบโครงสร้างสำเร็จรูป (Prefab) การวางแผนบริหารและพัฒนาโครงการให้เหมาะสมกับภาวะตลาดและความต้องการของลูกค้าการวางแผนความต้องการใช้วัสดุก่อสร้าง (Material Requirement Planning) การหาวัสดุทดแทนที่มีคุณภาพเทียบเท่าอย่างมีระบบ	พัฒนาระบบโครงสร้างสำเร็จรูป
2561	ESTAR	PR2	บริษัทมีนโยบายที่จะหาพันธมิตรที่เป็นผู้รับเหมาก่อสร้างรายใหญ่ที่มีศักยภาพเพื่อรับงานก่อสร้างในโครงการของบริษัทในราคาก่อสร้างที่เหมาะสม และก่อสร้างให้แล้วเสร็จทันตามกำหนดเวลา	สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคู่ค้า
2561	LALIN	PR2	บริษัทจะทำการวัสดุหลักเองเป็นส่วนใหญ่ และเนื่องจากบริษัทมีโครงการในมือจำนวนมาก จึงมีอำนาจต่อรองค่อนข้างสูง และสามารถตกลงราคาซื้อกับผู้ขายในลักษณะการซื้อเป็นจำนวนมาก	สร้างอำนาจต่อรอง
2561	SENA	PR2	สั่งสินค้าในปริมาณมากพอที่จะต่อรองราคาได้ อย่างเช่นซีเมนต์ คอนกรีต กระเบื้อง ก็ จะออกแบบให้ใช้วัสดุที่เหมือนกันใน Brand เดียวกันเพื่อช่วยลดต้นทุนในการสั่งซื้อวัสดุ	สร้างอำนาจต่อรอง
2561	MK	PR2	พยายามสร้างมาตรการเพื่อควบคุมและลดความเสี่ยงลงโดยจัดซื้อวัสดุก่อสร้างบางรายการจากผู้ผลิตโดยตรง หรือเลือกวัสดุในราคาที่เหมาะสม มีการกำหนดราคาส่งมอบวัสดุก่อสร้างบางรายการไว้ล่วงหน้า เพื่อลดความผันผวน รวมทั้งหาพันธมิตรทางการค้า เพื่อรองรับการขยายตัวของความต้องการวัสดุก่อสร้าง	กำหนดราคาส่งมอบวัสดุก่อสร้างบางรายการไว้ล่วงหน้า
2561	MJD	PR2	บริษัทฯ จะบริหารต้นทุนการก่อสร้างตั้งแต่ช่วงการออกแบบตลอดจนได้ทำ สัญญาจ้างเหมาทั้งค่าแรงและค่าวัสดุก่อสร้างกับผู้รับเหมาโดยผู้รับเหมาจะเป็นผู้จัดหาวัสดุและอุปกรณ์ก่อสร้าง และผู้รับเหมาได้จัดหาวัสดุก่อสร้างจากคู่ค้าหรือตัวแทนจำหน่ายรายใหญ่ซึ่งจะได้ราคาที่เป็นส่วนลดโครงการ	สัญญาการก่อสร้างแบบเปิดเสร็จ (Turnkey Construction Contract)
2561	NOBLE	PR2	นโยบายของบริษัทฯ ในการจัดซื้อวัสดุก่อสร้างที่สำคัญล่วงหน้า อาทิเช่นเหล็กและผลิตภัณฑ์จากเหล็ก การติดตามสถานการณ์อย่างใกล้ชิดและปรับตัวให้เท่าทันต่อสถานการณ์ การจัดจ้างและการวางแผนการก่อสร้างล่วงหน้าอย่างมีประสิทธิภาพจะสามารถรองรับการผลิตและการขยายงาน ช่วยลดความเสี่ยงจากการขาดแคลนและลดความเสี่ยงจากความผันผวนของราคาวัสดุก่อสร้าง	จัดซื้อวัสดุก่อสร้างที่สำคัญล่วงหน้า
2561	QH	PR2	ทำสัญญาจ้างเหมาค่าแรงและค่าวัสดุก่อสร้างบางประเภทกับผู้รับเหมา	สัญญาการก่อสร้างแบบเปิดเสร็จ (Turnkey Construction Contract)
2561	PF	PR2	จัดซื้อวัสดุก่อสร้างบางรายการจากผู้ผลิตโดยตรง จัดให้มีการประกวดราคา เพื่อเปรียบเทียบคุณภาพ การทดสอบคุณภาพวัสดุ ราคาตลาด เลือกราคาที่เหมาะสมที่สุด การหาวัสดุทดแทน เป็นต้น เพื่อลดความเสี่ยงจากการผันผวนของราคาวัสดุก่อสร้าง และยังได้รับประโยชน์จากการสั่งซื้อวัสดุก่อสร้างในปริมาณมาก (Economies of Scale)	จัดซื้อวัสดุก่อสร้างจากผู้ผลิตโดยตรง ประกวดราคา เพื่อเปรียบเทียบคุณภาพและราคา
2561	SPALI	PR2	บริษัทฯ จะยื่นราคาวัสดุที่ทำให้ควบคุมต้นทุนได้ พร้อมกับจะติดตามการเคลื่อนไหวของราคาและประมาณราคาไว้ล่วงหน้า ซึ่งหากจำเป็นก็จะสั่งซื้อล่วงหน้าโดยจะจัดซื้อคราวละมากๆ ทำให้สามารถต่อรองราคาและควบคุมต้นทุนงานก่อสร้างได้	ติดตามราคาวัสดุก่อสร้างและค่าแรงอย่างใกล้ชิด
2561	PSH	PR2	บริษัทฯ ใช้กลยุทธ์คัดเลือกผู้ขายวัสดุก่อสร้างหลักโดยวิธีจัดประกวดราคาในกลุ่มวัสดุก่อสร้างทั้งหมดเพื่อให้บริษัทมีต้นทุนค่าก่อสร้างที่คงที่ตลอดทั้งปี และเพื่อป้องกันปัญหาการขาดแคลนวัสดุ โดยเฉพาะวัสดุหลักที่มีความสำคัญบริษัทมีนโยบายในการสร้างคู่ค้าพันธมิตร โดยมีการกำหนดรูปแบบตั้งแต่การคัดเลือก การดูแล การประเมินผล ตลอดจนแนวทางการดำเนินงานร่วมกันที่ชัดเจน	จัดซื้อวัสดุก่อสร้างจากผู้ผลิตโดยตรง ประกวดราคา เพื่อเปรียบเทียบคุณภาพและราคา

ปี	บริษัท	ความเสี่ยง	แผนป้องกันความเสี่ยง	คำหลัก
2561	SIRI	PR2	มีมาตรการในการควบคุมและลดความเสี่ยงอันเกิดจากความผันผวนของราคาวัสดุก่อสร้างอย่างรัดกุม โดยในส่วนของการจัดซื้อวัสดุก่อสร้าง แสตริจิตซื้อวัสดุก่อสร้างบางรายการจากผู้ผลิตโดยตรง โดยจัดให้มีการประกวดราคา เพื่อเปรียบเทียบคุณภาพ มีการทดสอบคุณภาพวัสดุ เลือกราคาที่เหมาะสมที่สุด	จัดซื้อวัสดุก่อสร้างจากผู้ผลิตโดยตรง ประกวดราคา เพื่อเปรียบเทียบคุณภาพและราคา
2561	LH	PR2	บริษัทและบริษัทย่อยมีโครงการจำนวนมาก จึงทำให้อำนาจต่อรองกับผู้รับเหมาและผู้ค้าวัสดุก่อสร้างค่อนข้างสูง และเนื่องจากบริษัทได้ใช้นโยบายสร้างบ้านก่อนขายแทนการสร้างเมื่อลูกค้ามาจองซื้อ	สร้างอำนาจต่อรอง
2562	ESTAR	PR2	บริษัทมีนโยบายที่จะหาพันธมิตรที่เป็นผู้รับเหมาก่อสร้างรายใหญ่ที่มีศักยภาพเพื่อรับงานก่อสร้างในโครงการของบริษัทในราคาค่าก่อสร้างที่เหมาะสม และก่อสร้างให้แล้วเสร็จทันตามกำหนดเวลา	สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคู่ค้า
2562	LALIN	PR2	บริษัทจะทำการวัสดุหลักเองเป็นส่วนใหญ่ และเนื่องจากบริษัทมีโครงการในมือจำนวนมาก จึงมีอำนาจต่อรองค่อนข้างสูง และสามารถตกลงราคาซื้อกับผู้ขายในลักษณะการซื้อเป็นจำนวนมาก นอกจากนี้บริษัทยังติดตามความเคลื่อนไหวของราคาวัสดุก่อสร้างที่สำคัญอย่างใกล้ชิด	สร้างอำนาจต่อรอง
2562	SENA	PR2	สั่งสินค้าในปริมาณมากพอที่จะต่อรองราคาได้ อย่างเช่นซีเมนต์ คอนกรีต กระเบื้อง ก็จะสามารถต่อรองราคาได้เช่นเดียวกัน Brand เดียวกันเพื่อช่วยลดต้นทุนในการสั่งซื้อวัสดุ	สร้างอำนาจต่อรอง
2562	QH	PR2	บริษัทจะติดต่อกับผู้ผลิตหรือตัวแทนจำหน่ายรายใหญ่โดยตรง ทำให้บริษัทมีอำนาจในการต่อรองและสามารถจัดทำข้อตกลงด้านราคาและปริมาณได้ในเงื่อนไขที่ดีกว่า	จัดซื้อวัสดุก่อสร้างจากผู้ผลิตโดยตรง ประกวดราคา เพื่อเปรียบเทียบคุณภาพและราคา
2562	PF	PR2	จัดให้มีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ดูแลการเปลี่ยนแปลงของราคาวัสดุก่อสร้างเป็นมาตรการรองรับราคาวัสดุก่อสร้างที่ผันผวนเพื่อให้มีการติดตามและควบคุมต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ	ติดตามราคาวัสดุก่อสร้างและค่าแรงอย่างใกล้ชิด
2562	SPALI	PR2	บริษัทฯ จะยื่นราคาวัสดุที่ทำให้ควบคุมต้นทุนได้ พร้อมกับจะ ติดตามการเคลื่อนไหวของราคาและประมาณราคาไว้ล่วงหน้า ซึ่งหากจำเป็นก็จะสั่งซื้อล่วงหน้าโดยจะจัดซื้อคราวละมากๆ ทำให้สามารถต่อรองราคาและควบคุมต้นทุนงานก่อสร้างได้	ติดตามราคาวัสดุก่อสร้างและค่าแรงอย่างใกล้ชิด
2562	PSH	PR2	บริษัทฯ ใช้กลยุทธ์คัดเลือกผู้ขายวัสดุก่อสร้างหลักโดยวิธี จัดประกวดราคาในกลุ่มวัสดุก่อสร้างหลักทั้งหมด เพื่อให้บริษัทมีต้นทุนค่าก่อสร้างที่คงที่ตลอดทั้งปี และเพื่อป้องกันปัญหาการขาดแคลนวัสดุ โดยเฉพาะวัสดุหลักที่มีความสำคัญบริษัทมีนโยบายในการสร้างคู่ค้าพันธมิตร โดยมีการกำหนดรูปแบบตั้งแต่การคัดเลือก การดูแล การประเมินผล ตลอดจนแนวทางการดำเนินงานร่วมกันที่ชัดเจน	จัดซื้อวัสดุก่อสร้างจากผู้ผลิตโดยตรง ประกวดราคา เพื่อเปรียบเทียบคุณภาพและราคา
2562	SIRI	PR2	มีมาตรการในการควบคุมและลดความเสี่ยงอันเกิดจากความผันผวนของราคาวัสดุก่อสร้างอย่างรัดกุม โดยในส่วนของ การจัดซื้อวัสดุก่อสร้าง แสตริจิตซื้อวัสดุก่อสร้างบางรายการจากผู้ผลิตโดยตรง โดยจัดให้มีการประกวดราคา เพื่อเปรียบเทียบคุณภาพ มีการทดสอบคุณภาพวัสดุ เลือกราคาที่เหมาะสมที่สุด	จัดซื้อวัสดุก่อสร้างจากผู้ผลิตโดยตรง ประกวดราคา เพื่อเปรียบเทียบคุณภาพและราคา
2562	LH	PR2	บริษัทและบริษัทย่อยมีโครงการจำนวนมาก จึงทำให้อำนาจต่อรองกับผู้รับเหมาและผู้ค้าวัสดุก่อสร้างค่อนข้างสูง และเนื่องจากบริษัทได้ใช้นโยบายสร้างบ้านก่อนขายแทนการสร้างเมื่อลูกค้ามาจองซื้อ	สร้างอำนาจต่อรอง
2557	EVER	PR3	บริษัทมีการวางแผนการก่อสร้างโครงการด้วย Precast Construction ซึ่งจะช่วยให้บริษัทสามารถลดระยะเวลา และต้นทุนการก่อสร้างโครงการ เพื่อเป็นการบริหารความเสี่ยงจากภาวะขาดแคลนผู้รับเหมาและแรงงาน	ก่อสร้างแบบพรีคาสท์ (Precast Construction)

ปี	บริษัท	ความเสี่ยง	แผนป้องกันความเสี่ยง	คำหลัก
2557	SENA	PR3	คัดเลือกผู้รับเหมาที่มีคุณภาพ และติดตามการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ความมั่นคงแก่ผู้รับเหมา	คัดเลือกผู้รับเหมาที่มีคุณภาพ
2557	ANAN	PR3	ใช้ผนังและชิ้นงานสำเร็จรูป จากโรงงานในกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจของบริษัทมาประกอบ ซึ่งช่วยให้บริษัทลดการพึ่งพาแรงงาน และช่วยให้การก่อสร้างรวดเร็วขึ้น ด้วยคุณภาพตามมาตรฐานงานก่อสร้างที่กำหนดอย่างเคร่งครัด	ก่อสร้างแบบพรีคาสท์ (Precast Construction)
2557	QH	PR3	บริษัทและบริษัทย่อยยัง ให้ความช่วยเหลือในด้านสภาพคล่องทางการเงินแก่ผู้รับเหมา ตามความเหมาะสมและตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น	สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับเหมา
2557	AP	PR3	(1)การปรับเปลี่ยนวิธีการก่อสร้างบางส่วนจากระบบ Conventional เป็นระบบ Precast ซึ่งลดการใช้แรงงานคนลง (2) สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับเหมา โดยส่งงานให้อย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษาผู้รับเหมาที่มีคุณภาพให้อยู่กับบริษัทต่อไป และ (3) วางแผนและบริหารงานร่วมกับผู้รับเหมา เพื่อให้ผู้รับเหมาสามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่องและส่งมอบงานได้ทันตามเวลาที่กำหนด	สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับเหมา ก่อสร้างแบบพรีคาสท์ (Precast Construction)
2557	PF	PR3	จ่ายเงินตรงเวลา และ ให้ความช่วยเหลือผู้รับเหมา ในด้านต่างๆ	สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับเหมา
2557	SPALI	PR3	ใช้ระบบการก่อสร้างแบบสำเร็จรูปเพื่อลดการแรงงาน	ก่อสร้างแบบพรีคาสท์ (Precast Construction)
2557	SIRI	PR3	ใช้ระบบการก่อสร้างแบบพรีคาสท์” (Precast Construction) ซึ่งจะใช้ผนังและชิ้นงานสำเร็จรูปซึ่งผลิตจากโรงงานมาประกอบ ทำให้แสนสิริสามารถลดการพึ่งพาแรงงานที่มีฝีมือลงไปได้	ก่อสร้างแบบพรีคาสท์ (Precast Construction)
2558	RICHY	PR3	ไม่มีการพึ่งพิงผู้รับเหมารายใดเป็นพิเศษ เนื่องจากบริษัทมีผู้รับเหมาที่จ้างมากกว่า 10 ราย และมีความสัมพันธ์ต่อกัน	ไม่มีการพึ่งพิงผู้รับเหมารายใดเป็นพิเศษ
2558	EVER	PR3	บริษัทมีการวางแผนการก่อสร้างโครงการมาเป็นระบบการก่อสร้างแบบพรีคาสท์” (Precast Construction) ซึ่งจะช่วยให้อาคารสามารถลดระยะเวลา และต้นทุนการก่อสร้างโครงการ เพื่อเป็นการบริหารความเสี่ยงจากภาวะการขาดแคลนผู้รับเหมาและแรงงาน	ก่อสร้างแบบพรีคาสท์ (Precast Construction)
2558	NUSA	PR3	บริษัทนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการก่อสร้าง ซึ่งจะช่วยลดการแรงงานลง รวมถึงสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับเหมาและกระจายงานอย่างเหมาะสม	ก่อสร้างแบบพรีคาสท์ (Precast Construction)
2558	LALIN	PR3	บริษัทมีนโยบายบริหารความเสี่ยงในประเด็นนี้ ด้วยการนำเทคโนโลยีการก่อสร้างใหม่ๆ มาใช้ทดแทนการก่อสร้างในระบบเดิมบางส่วน ซึ่งสามารถช่วยลดการใช้แรงงานลงได้	ก่อสร้างแบบพรีคาสท์ (Precast Construction)
2558	NVD	PR3	เทคนิคการสร้างบ้านสำเร็จรูปของบริษัท และการสร้างสัมพันธ์กับผู้รับเหมา	ก่อสร้างแบบพรีคาสท์ (Precast Construction)
2558	NOBLE	PR3	ได้กำหนดนโยบายในการ คัดเลือกบริษัทรับเหมา ก่อสร้างโดยการประมูลซึ่งได้มีการเปรียบเทียบทั้งราคา ชื่อเสียงของบริษัท และคุณภาพการทำงานควบคู่กันเพื่อให้เหมาะสมกับขนาดของโครงการ	กำหนดนโยบายในการคัดเลือกบริษัทรับเหมา
2558	AP	PR3	(1)การปรับเปลี่ยนวิธีการก่อสร้างบางส่วนจากระบบ Conventional เป็นระบบ Precast ซึ่งลดการใช้แรงงานคนลง (2) สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับเหมา โดยส่งงานให้อย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษาผู้รับเหมาที่มีคุณภาพให้อยู่กับบริษัทต่อไป และ (3) วางแผนและบริหารงานร่วมกับผู้รับเหมา เพื่อให้ผู้รับเหมาสามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่องและส่งมอบงานได้ทันตามเวลาที่กำหนด	สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับเหมา ก่อสร้างแบบพรีคาสท์ (Precast Construction)
2558	PF	PR3	ปัจจุบันบริษัทฯและบริษัทย่อยทำสัญญาว่าจ้างผู้รับเหมาก่อสร้างทั้งขนาดกลางและขนาดเล็กจำนวนรวมมากกว่า 100 ราย โดยมีการกำหนดคุณสมบัติผู้รับเหมาและราคา ก่อนจะมีการตกลงทำสัญญาและกำหนดระยะเวลาการส่งมอบงานที่ชัดเจน ทำให้บริษัทไม่มีความจำเป็นต้องพึ่งพิงผู้รับเหมารายใดรายหนึ่ง	ไม่มีการพึ่งพิงผู้รับเหมารายใดเป็นพิเศษ

ปี	บริษัท	ความเสี่ยง	แผนป้องกันความเสี่ยง	คำหลัก
2558	PSH	PR3	เพื่อลดการพึ่ง พึ่งแรงงาน ลดชั่วโมงทำงาน และใช้แรงงานที่มีอยู่อย่างจำกัดให้คุ้มค่าที่สุด บริษัทฯ ได้นำเทคโนโลยีการก่อสร้างบ้านแบบ Real Estate Manufacturing (REM)	เทคโนโลยีการก่อสร้างบ้านแบบ Real Estate Manufacturing (REM)
2558	SIRI	PR3	ใช้ระบบการก่อสร้างแบบพรีคาสท์ (Precast Construction) ซึ่งจะใช้ผนังและชิ้นงานสำเร็จรูปซึ่งผลิตจากโรงงานมาประกอบ ทำให้แสนสิริสามารถลดการพึ่งพาแรงงานที่มีฝีมือลงไปได้	ก่อสร้างแบบพรีคาสท์ (Precast Construction)
2559	EVER	PR3	บริษัทมีนโยบายสร้างความสัมพันธ์และเป็นพันธมิตรที่ดีระหว่างบริษัทและผู้รับเหมา โดยให้การสนับสนุนพิจารณาเรื่องขอปริมาณงานของผู้รับเหมาที่มีศักยภาพตามความเหมาะสม และความช่วยเหลือทางด้านอื่น ๆ	สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับเหมา
2559	NUSA	PR3	ศึกษาหาแนวทางการก่อสร้างที่ใช้แรงงานน้อยลงเพื่อลดความเสี่ยงเรื่องการขาดแคลนแรงงานในอุตสาหกรรมก่อสร้าง	ศึกษาหาแนวทางการก่อสร้างที่ใช้แรงงานน้อยลง
2559	LALIN	PR3	บริษัทมีนโยบายในการรักษาผู้รับเหมาเดิมของบริษัท ไม่ว่าจะเป็นการให้ชิ้นงานก่อสร้างอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ เพื่อให้ผู้รับเหมาสามารถเลี้ยงแรงงานของตนได้ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับเหมาของบริษัทอย่างต่อเนื่อง	สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับเหมา
2559	SENA	PR3	บริษัทฯ ได้มีการคัดเลือกผู้รับเหมาที่มีคุณภาพได้มาตรฐานตามที่กำหนดจำนวนหนึ่ง และติดตามให้มีการว่าจ้างเป็นประจำอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ผู้รับเหมาที่คัดเลือกแล้วดังกล่าวมีความมั่นคงในการดำเนินธุรกิจและยินดีที่จะร่วมงานกับบริษัทฯ ต่อไปในอนาคต	คัดเลือกผู้รับเหมาที่มีคุณภาพ
2559	ANAN	PR3	ปรับเปลี่ยนวิธีการก่อสร้างบางส่วนจากระบบก่อสร้างเดิม (Conventional) มาเป็นการก่อสร้างด้วยระบบชิ้นส่วนคอนกรีตสำเร็จรูป (Precast) ทำให้ก่อสร้างได้เร็วขึ้นและสามารถลดการใช้แรงงาน	ก่อสร้างแบบพรีคาสท์ (Precast Construction)
2559	QH	PR3	มีนโยบายเปิดโอกาสให้ผู้รับเหมารายใหม่ๆที่มีคุณสมบัติครบถ้วนสามารถรับเหมางานของบริษัทและบริษัทย่อยได้ รวมทั้ง มีการพัฒนาความรู้ ความสามารถและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับเหมารายใหม่และรายเก่าอย่างสม่ำเสมอมีการปรับเปลี่ยนวิธีการก่อสร้างโดยการนำเทคโนโลยีการก่อสร้างแบบพรีคาสท์ พรีแฟลบบริคเคชั่น และแบบทันสมัยมาใช้ เพื่อลดการใช้แรงงานคนและลดระยะเวลาการก่อสร้างบ้าน	ก่อสร้างแบบพรีคาสท์ (Precast Construction)
2559	AP	PR3	(1)การปรับเปลี่ยนวิธีการก่อสร้างบางส่วนจากระบบ Conventional เป็นระบบ Precast ซึ่งลดการใช้แรงงานคนลง (2)สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับเหมาโดยส่งงานให้อย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษาผู้รับเหมาที่มีคุณภาพให้อยู่กับบริษัทต่อไป และ (3) วางแผนและบริหารงานร่วมกับผู้รับเหมา เพื่อให้ผู้รับเหมาสามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่องและส่งมอบงานได้ตามเวลาที่กำหนด	สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับเหมา ก่อสร้างแบบพรีคาสท์ (Precast Construction)
2559	PF	PR3	บริษัทได้นำแนวคิดการก่อสร้างบ้านแบบสำเร็จรูป (Prefabrication)หรือ การก่อสร้างแบบพรีคาสท์ (Precast Construction) มาใช้โดยเพิ่มสัดส่วนการก่อสร้างบ้านแบบสำเร็จรูปเพื่อลดระยะเวลาการก่อสร้าง	ก่อสร้างแบบพรีคาสท์ (Precast Construction)
2559	SPALI	PR3	ใช้ระบบการก่อสร้างแบบสำเร็จรูปเพื่อลดการแรงงาน	ก่อสร้างแบบพรีคาสท์ (Precast Construction)
2559	PSH	PR3	บมจ. พฤกษา เรียลเอสเตท ได้นำเทคโนโลยีการก่อสร้างบ้านแบบ Real Estate Manufacturing (REM) หรืออาร์อีเอ็มเข้ามาใช้เพื่อควบคุมการก่อสร้างบ้านแนวราบตามลำดับขั้นตอนในระหว่างการก่อสร้างเพื่อให้บ้านมีคุณภาพ	เทคโนโลยีการก่อสร้างบ้านแบบ Real Estate Manufacturing (REM)
2559	SIRI	PR3	ใช้ระบบการก่อสร้างแบบพรีคาสท์ (Precast Construction) ซึ่งจะใช้ผนังและชิ้นงานสำเร็จรูปซึ่งผลิตจากโรงงานมาประกอบ ทำให้แสนสิริสามารถลดการพึ่งพาแรงงานที่มีฝีมือลงไปได้	ก่อสร้างแบบพรีคาสท์ (Precast Construction)

ปี	บริษัท	ความเสี่ยง	แผนป้องกันความเสี่ยง	ค่าหลัก
2560	EVER	PR3	บริษัทพิจารณาผู้รับเหมาใหม่รายใหม่ๆ ให้มีโอกาส เข้ามาร่วมงานกับบริษัทและพิจารณาศักยภาพคุณสมบัติของผู้รับเหมาใหม่ โดยให้การสนับสนุน เตรียมความพร้อมรองรับการขยายงานและการเติบโตของบริษัท	บริษัทพิจารณาผู้รับเหมาใหม่รายใหม่ๆ
2560	NUSA	PR3	ศึกษาหาแนวทางการก่อสร้างที่ใช้แรงงานน้อยลงเพื่อลดความเสี่ยงเรื่องการขาดแคลนแรงงานในอุตสาหกรรมก่อสร้าง	ศึกษาหาแนวทางการก่อสร้างที่ใช้แรงงานน้อยลง
2560	LALIN	PR3	รักษาผู้รับเหมาเดิมของบริษัท ไม่ว่าจะเป็นการให้ชิ้นงานก่อสร้างอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ เพื่อให้ผู้รับเหมาสามารถเลี้ยงแรงงานของตนได้ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับเหมาของบริษัทอย่างต่อเนื่อง	สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับเหมา
2560	SC	PR3	บริษัทมีผู้รับเหมาระดับกลางที่ทำงานต่อเนื่องร่วมกันมา มากกว่า 90 ราย รวมทั้งมีการคัดเลือกผู้รับเหมาใหม่เข้ามาเพิ่มเติม และมีนโยบายในการปฏิบัติต่อผู้รับเหมาอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม และเปิดโอกาสให้ผู้รับเหมารายใหม่ สามารถเข้าร่วมงานเพื่อให้เกิดการพัฒนาด้านฝีมือและเทคโนโลยีใหม่ๆ	ไม่มีการพึ่งพิงผู้รับเหมารายใดเป็นพิเศษ
2560	ANAN	PR3	ปรับเปลี่ยนวิธีการก่อสร้างบางส่วนจากระบบก่อสร้างเดิม (Conventional) มาเป็นการก่อสร้างด้วยระบบชิ้นส่วนคอนกรีตสำเร็จรูป (Precast) ทำให้ก่อสร้างได้เร็วขึ้น และสามารถลดการใช้แรงงาน	ก่อสร้างแบบพรีคาสท์ (Precast Construction)
2560	QH	PR3	มีนโยบายเปิดโอกาสให้ผู้รับเหมารายใหม่ๆ ที่มีคุณสมบัติครบถ้วนสามารถรับเหมางานของบริษัทและบริษัทย่อยได้ รวมทั้ง มีการพัฒนาความรู้ ความสามารถและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับเหมารายใหม่และรายเก่าอย่างสม่ำเสมอมีการปรับเปลี่ยนวิธีการก่อสร้างโดยการนำเทคโนโลยีการก่อสร้างแบบพรีคาสท์ พรีแฟลบริเคชันและแบบทันเนลมาใช้ เพื่อลดการใช้แรงงานคนและลดระยะเวลาการก่อสร้างบ้าน	ไม่มีการพึ่งพิงผู้รับเหมารายใดเป็นพิเศษ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับเหมา
2560	AP	PR3	(1)การปรับเปลี่ยนวิธีการก่อสร้างบางส่วนจากระบบ Conventional เป็นระบบ Precast ซึ่งลดการใช้แรงงานคนลง (2)สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับเหมาโดยส่งงานให้อย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษาผู้รับเหมาที่มีคุณภาพให้อยู่กับบริษัทต่อไป และ (3) วางแผนและบริหารงานร่วมกับผู้รับเหมา เพื่อให้ผู้รับเหมาสามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่องและส่งมอบงานได้ตามเวลาที่กำหนด	สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับเหมา ก่อสร้างแบบพรีคาสท์ (Precast Construction)
2560	PF	PR3	บริษัทได้นำแนวคิดการก่อสร้างบ้านแบบสำเร็จรูป (Prefabrication)หรือ การก่อสร้างแบบพรีคาสท์ (Precast Construction) มาใช้โดยเพิ่มสัดส่วนการก่อสร้างบ้านแบบสำเร็จรูปเพื่อลดระยะเวลาการก่อสร้าง	ก่อสร้างแบบพรีคาสท์ (Precast Construction)
2560	SPALI	PR3	ใช้ระบบการก่อสร้างแบบสำเร็จรูปเพื่อลดการแรงงาน	ก่อสร้างแบบพรีคาสท์ (Precast Construction)
2560	PSH	PR3	บมจ. พศกษา เรียลเอสเตท ได้นำเทคโนโลยีการก่อสร้างบ้านแบบ Real Estate Manufacturing (REM) หรืออาร์อีเอ็มเข้ามาใช้เพื่อควบคุมการก่อสร้างบ้านแนวราบตามลำดับขั้นตอนในระหว่างการก่อสร้างเพื่อให้บ้านมีคุณภาพ	เทคโนโลยีการก่อสร้างบ้านแบบ Real Estate Manufacturing (REM)
2560	SIRI	PR3	ใช้ระบบการก่อสร้างแบบพรีคาสท์ (Precast Construction) ซึ่งจะใช้ผนังและชิ้นงานสำเร็จรูปซึ่งผลิตจากโรงงานมาประกอบ ทำให้แสนสิริสามารถลดการพึ่งพาแรงงานที่มีฝีมือลงไปได้	ก่อสร้างแบบพรีคาสท์ (Precast Construction)
2561	RICHY	PR3	บริษัทไม่มีการพึ่งพิงผู้จัดจำหน่ายหรือผู้รับเหมาก่อสร้างจากภายนอกรายใดรายหนึ่งเป็นพิเศษ เนื่องจากบริษัทมีการติดต่อกับคู่ค้าที่เป็นผู้จำหน่ายวัสดุก่อสร้างประมาณ 10 ราย และมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน	ไม่มีการพึ่งพิงผู้รับเหมารายใดเป็นพิเศษ
2561	EVER	PR3	บริษัทมีนโยบายสร้างความสัมพันธ์และเป็นพันธมิตรที่ดีระหว่างบริษัทและผู้รับเหมา โดยให้การสนับสนุนพิจารณาเรื่องของปริมาณงานของผู้รับเหมาที่มีศักยภาพตามความเหมาะสม และความช่วยเหลือทางด้านอื่น ๆ	สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับเหมา

ปี	บริษัท	ความเสี่ยง	แผนป้องกันความเสี่ยง	คำหลัก
2561	SENA	PR3	บริษัทฯ ได้มีการคัดเลือกผู้รับเหมาที่มีคุณภาพได้มาตรฐานตามที่กำหนดจำนวนหนึ่ง และติดตามให้มีการว่าจ้างเป็นประจําอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ผู้รับเหมาที่คัดเลือกแล้ว ดังกล่าวมีความมั่นคงในการดำเนินงานธุรกิจและยินดีที่จะร่วมงานกับบริษัทฯ ต่อไปในอนาคต	คัดเลือกผู้รับเหมาที่มีคุณภาพ
2561	MK	PR3	บริษัทจึงพยายามพัฒนาการก่อสร้างเพื่อลดการพึ่งพาแรงงาน อาทิ การใช้ระบบการก่อสร้างแบบพรีแคสซึ่งจะใช้ผนังแยกชิ้นส่วนสำเร็จรูปที่ประกอบมาจากโรงงานทำให้ลดการพึ่งพาแรงงานที่มีฝีมือลงไปได้ควบคู่ไปกับการสื่อสารให้กับผู้ซื้อบ้านเข้าใจในระบบพรีแคสยิ่งขึ้น	ก่อสร้างแบบพรีแคสท์ (Precast Construction)
2561	NOBLE	PR3	บริษัทฯ จึงได้กำหนดนโยบายในการคัดเลือกบริษัทรับเหมาก่อสร้างโดยการประมูลซึ่งได้มีการเปรียบเทียบทั้งราคา ชื่อเสียงของบริษัทรับเหมาก่อสร้าง และคุณภาพการทำงานควบคู่กันเพื่อให้เหมาะสมกับขนาดของโครงการ	คัดเลือกผู้รับเหมาที่มีคุณภาพ
2561	QH	PR3	บริษัทและบริษัทย่อยได้มีการปรับเปลี่ยนวิธีการก่อสร้างโดยการนำเทคโนโลยีการก่อสร้างแบบพรีแคสท์ พรีแฟลบบริคเคชั่น และแบบทันเนลมาใช้ เพื่อลดการใช้แรงงานคนและลดระยะเวลาการก่อสร้างบ้าน	ก่อสร้างแบบพรีแคสท์ (Precast Construction)
2561	PF	PR3	บริษัทมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้รับเหมาที่บริษัทร่วมงานด้วยมาโดยตลอดนอกจากนี้ บริษัทยังประสานงานกับธนาคาร เช่น ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย (SME Bank) เพื่อจัดหาแหล่ง เงินทุนให้ผู้รับเหมาของบริษัท	สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับเหมา
2561	PSH	PR3	บริษัทฯ จึงได้คิดวิธีการก่อสร้างบ้านแนวราบ ซึ่งออกแบบให้มีกระบวนการเป็นระบบติดตั้ง ณ สถานที่ก่อสร้าง โดยมีแผ่นคอนกรีตหล่อสำเร็จ (Precast Concrete Panel) เป็นโครงสร้างหลักและบริษัทฯ เป็นผู้บริหารจัดการงานก่อสร้างหลักของโครงการต่างๆ ด้วยตัวเอง โดยมีวิศวกรและผู้ควบคุมงานก่อสร้าง (Foreman) ของบริษัทฯ ทำหน้าที่ควบคุมดูแลงานก่อสร้าง	ก่อสร้างแบบพรีแคสท์ (Precast Construction)
2561	SIRI	PR3	ใช้ระบบการก่อสร้างแบบพรีแคสท์ (Precast Construction) ซึ่งจะใช้ผนังและชิ้นงานสำเร็จรูปซึ่งผลิตจากโรงงานมาประกอบ ทำให้แสนสิริสามารถลดการพึ่งพาแรงงานที่มีฝีมือลงไปได้	ก่อสร้างแบบพรีแคสท์ (Precast Construction)
2562	RICHY	PR3	บริษัทไม่มีการพึ่งพิงผู้จัดจำหน่ายหรือผู้รับเหมาก่อสร้างจากภายนอกรายใดรายหนึ่งเป็นพิเศษ เนื่องจากบริษัทมีการติดต่อกับคู่ค้าที่เป็นผู้จำหน่ายวัสดุก่อสร้างประมาณ 10 ราย และมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน	ไม่มีการพึ่งพิงผู้รับเหมารายใดเป็นพิเศษ
2562	EVER	PR3	บริษัทมีนโยบายสร้างความสัมพันธ์และเป็นพันธมิตรที่ดีระหว่างบริษัทและผู้รับเหมา โดยให้การสนับสนุนพิจารณาเรื่องปริมาณงานของผู้รับเหมาที่มีศักยภาพตามความเหมาะสม และความช่วยเหลือทางด้านอื่น ๆ	สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับเหมา
2562	SENA	PR3	บริษัทฯ ได้มีการคัดเลือกผู้รับเหมาที่มีคุณภาพได้มาตรฐานตามที่กำหนดจำนวนหนึ่ง และติดตามให้มีการว่าจ้างเป็นประจําอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ผู้รับเหมาที่คัดเลือกแล้ว ดังกล่าวมีความมั่นคงในการดำเนินงานธุรกิจและยินดีที่จะร่วมงานกับบริษัทฯ ต่อไปในอนาคต	คัดเลือกผู้รับเหมาที่มีคุณภาพ
2562	ANAN	PR3	ใช้ผนังและชิ้นงานสำเร็จรูปจากโรงงานในกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจของบริษัทมาประกอบ ซึ่งช่วยให้บริษัทลดการพึ่งพาแรงงาน และช่วยให้การก่อสร้างรวดเร็วขึ้น ด้วยคุณภาพตามมาตรฐานงานก่อสร้างที่กำหนดอย่างเคร่งครัด	ก่อสร้างแบบพรีแคสท์ (Precast Construction)

ปี	บริษัท	ความเสี่ยง	แผนป้องกันความเสี่ยง	คำหลัก
2562	QH	PR3	บริษัทและบริษัทย่อยได้มีการปรับเปลี่ยนวิธีการก่อสร้างโดยการนำเทคโนโลยีการก่อสร้างแบบพรีคาสท์ พรีแฟลบบริเคชั่น และแบบทันเนิลมาใช้ เพื่อลดการใช้แรงงานคนและลดระยะเวลาการก่อสร้างบ้าน	ก่อสร้างแบบพรีคาสท์ (Precast Construction)
2562	AP	PR3	บริษัทจึงได้พยายามลดความเสี่ยงดังกล่าวโดย (1) การปรับเปลี่ยนวิธีการก่อสร้างบางส่วนจากระบบ Conventional เป็นระบบผนัง Precast, ระบบห้องน้ำสำเร็จรูป, ระบบโครงหลังคาสำเร็จรูป ซึ่งลดการใช้แรงงานคนลง และทำให้การก่อสร้างรวดเร็วยิ่งขึ้น (2) สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับเหมาโดยส่งงานให้อย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษาผู้รับเหมาที่มีคุณภาพให้อยู่กับบริษัทต่อไป (3) วางแผนและบริหารงานร่วมกับผู้รับเหมาเพื่อให้ผู้รับเหมาสามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่องและส่งมอบงานได้ตามเวลาที่กำหนด	ก่อสร้างแบบพรีคาสท์ (Precast Construction) สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับเหมา
2562	PF	PR3	บริษัทมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้รับเหมาที่บริษัทร่วมงานด้วยมาโดยตลอดนอกจากนี้ บริษัทยังประสานงานกับธนาคาร เช่น ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย (SME Bank) เพื่อจัดหาแหล่งเงินทุนให้ผู้รับเหมาของบริษัท	สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับเหมา
2562	SIRI	PR3	ใช้ระบบการก่อสร้างแบบพรีคาสท์ (Precast Construction) ซึ่งจะใช้ผนังและชิ้นงานสำเร็จรูปซึ่งผลิตจากโรงงานมาประกอบ ทำให้แสนสิริสามารถลดการพึ่งพาแรงงานที่มีฝีมือลงไปได้	ก่อสร้างแบบพรีคาสท์ (Precast Construction)



ภาคผนวก ค สรุปลงสาระสำคัญจากการสัมภาษณ์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

แบบสัมภาษณ์ผู้ประกอบการบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

เรื่อง ความเสี่ยงของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
ในระหว่างปี 2557-2562

แบบสัมภาษณ์นี้จัดทำโดย นายจิรัชวิน แสงสว่าง นักศึกษาปริญญาโท ภาควิชาเคหการ
สาขาการพัฒนาที่อยู่อาศัยและอสังหาริมทรัพย์ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
มีวัตถุประสงค์ เพื่อการศึกษาและรวบรวมข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความเสี่ยงของบริษัท
พัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในระหว่างปี 2557-2562

ข้อมูลเบื้องต้นผู้วิจัย

ผู้วิจัย นายจิรัชวิน แสงสว่าง เบอร์ติดต่อ 0951949529

วัตถุประสงค์ในการวิจัย

- 4) เพื่อศึกษาลักษณะและประเภทความเสี่ยงของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่จดทะเบียน
ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
- 5) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสี่ยงของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่จดทะเบียนใน
ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
- 6) เพื่อศึกษาการจัดการความเสี่ยงของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่จดทะเบียนในตลาด
หลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

CHULALONGKORN UNIVERSITY

ผู้ให้สัมภาษณ์

คุณกฤษณา เอี่ยมวรสมบัติ

ที่ปรึกษาด้านการบริหารความเสี่ยงองค์กรและตรวจสอบภายใน บริษัท ออริจิ้น พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน)

คุณกนกพร เหลืองอ่อน

ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริหารความเสี่ยง บริษัท อนันดา ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)

คุณสิริพร เหล่าแพทย์กิจ

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ฝ่ายนักลงทุนสัมพันธ์ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)

คำถามสัมภาษณ์

1. บริษัทของท่านมีการนำ COSO ERM กระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างไร มาใช้หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

2. การเปิดเผยความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญขององค์กรของท่าน ผ่านรายงานประจำปี มีกระบวนการอย่างไร

.....

.....

.....

3. ท่านคิดว่าปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความเสี่ยงของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ คือปัจจัยใดที่มีระดับความเสี่ยงของปัจจัยสูงสุด ได้แก่ สังคมวิทยา (Social) เทคโนโลยี (Technological) เศรษฐกิจ (Economic) สภาวะแวดล้อม (Environmental) การเมืองการปกครอง (Political) กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ (legal and compliance)

เกณฑ์การประเมิน ระดับโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood) ระดับของโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงและระดับของความเสียหาย แบ่งเป็น 5 ระดับ โดยกำหนดนิยามในแต่ละระดับ ดังนี้

ระดับ	คำอธิบาย
5	ค่อนข้างแน่นอน
4	น่าจะเกิด
3	เป็นไปได้ที่จะเกิด
2	ไม่น่าจะเกิด
1	ยากที่จะเกิด

ระดับของความเสียหาย (Impact) โดยกำหนดนิยามในแต่ละระดับ ดังนี้

ระดับ	คำอธิบาย
5	วิกฤต
4	มีนัยสำคัญ
3	ปานกลาง
2	น้อย
1	ไม่มีนัยสำคัญ

ระดับความเสี่ยง (Risk Level) การคำนวณระดับความเสี่ยงเท่ากับผลคูณของคะแนนระหว่างโอกาสที่จะเกิดกับความเสียหายเพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญขององค์กร ดังนี้

คะแนน	คำอธิบาย
16-25	สูง
10-15	ค่อนข้างสูง
4-9	ปานกลาง
1-3	ต่ำ

ผลการประเมินระดับความเสี่ยงในแต่ละปัจจัย

		likelihood	impact	Level
1	สังคมวิทยา (Social) รวมถึงเทรนด์และพฤติกรรมผู้บริโภคต่างๆที่กระทบต่อรายได้และกำไรของบริษัท			
2	เทคโนโลยี (Technological)			
3	เศรษฐกิจ (Economic)			
4	สภาวะแวดล้อม (Environmental)			
5	การเมืองการปกครอง (Political)			
6	กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ (legal and compliance)			

4. บริษัทของท่านมีแผนป้องกันความเสี่ยงกับความเสี่ยงดังต่อไปนี้อย่างไร

4.1 ความเสี่ยงจากความผันผวนทางเศรษฐกิจ

.....

.....

.....

.....

.....

4.2 ความเสี่ยงจากการเข้าถึงแหล่งเงินทุน

.....

.....

.....

4.3 ความเสี่ยงจากความสภาวะทางการเมือง

4.4 ความเสี่ยงจากการปรับเปลี่ยนกฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ
อสังหาริมทรัพย์

4.5 ความเสี่ยงจากมาตรการควบคุมอัตราส่วนเงินให้สินเชื่อมูลค่าหลักประกัน (Loan to value :
LTV) และการปล่อยสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์

4.6 ความเสี่ยงจากแนวโน้มต้นทุนการก่อสร้างที่สูงขึ้น

4.7 ความเสี่ยงจากการจัดหาที่ดิน

.....

.....

.....

.....

.....

4.8 ความเสี่ยงเรื่องการค้าคนผู้รับเหมาและแรงงานฝีมือ

.....

.....

.....

.....

.....

4.9 ความเสี่ยงเกี่ยวกับภัยธรรมชาติ

.....

.....

.....

.....

.....

สรุปผลสาระสำคัญจากการสัมภาษณ์

1. บริษัทของท่านมีการนำ COSO ERM กระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างไร มาใช้หรือไม่ อย่างไร

ORI	<p>บริษัทได้นำทฤษฎีการบริหารความเสี่ยง COSO ERM 2017 มาใช้ในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร บริษัท ตระหนักดีว่าการดำเนินธุรกิจภายใต้สภาวะความไม่แน่นอน จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการที่ดีและด้วยการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่เหมาะสม ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามวัตถุประสงค์และบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยการรับรู้ ตระหนักและเข้าใจถึงโอกาสและความเสี่ยง รวมถึงกำหนดวิธีจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม คณะกรรมการบริษัทจึงได้กำหนดนโยบาย กรอบการบริหารความเสี่ยงและแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจนเพื่อเป็นแนวปฏิบัติให้กับบุคลากรในองค์กร โดยมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่หน่วยงาน บริหารความเสี่ยง หน่วยงานตรวจสอบภายใน และหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk owners) ดำเนินงานเชื่อมโยงกัน เพื่อให้สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร อย่างเป็นระบบ มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลครอบคลุมประเด็นความเสี่ยงที่สำคัญขององค์กร ตลอดจนมีระบบในการติดตามและตรวจสอบผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยง พร้อมเฝ้าระวังความเสี่ยงใหม่ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา เพื่อลดโอกาสที่จะทำให้เกิดความสูญเสียในกรณีที่ความเสี่ยงเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ หรือสร้างโอกาสใหม่ทางธุรกิจให้กับองค์กร</p>
ANAN	<p>ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงซึ่งเป็นส่วนสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี และสนับสนุนส่งเสริมให้บริษัทบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ การบริหารความเสี่ยงจะทำให้บริษัทมองเห็นโอกาส และอุปสรรคที่คาดว่าจะเกิดขึ้น และสามารถเตรียมแผนป้องกันและควบคุมผลกระทบล่วงหน้าและลดเหตุการณ์ที่ไม่คาดหมายที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการโดยใช้ทรัพยากรที่เหมาะสม หรือปรับแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจ ทั้งในเชิงรุกและเชิงรับได้อย่างทันท่วงที โดยบริษัทดำเนินธุรกิจภายใต้ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัท และตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย โดยกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำแผนกลยุทธ์ แผนธุรกิจประจำปี การลงทุน การดำเนินงาน และการตัดสินใจประจำวัน รวมถึงการบริหารโครงการต่างๆ</p>
LH	<p>บริษัทให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งกับการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management) ควบคู่กับการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainability Development)</p>

	<p>ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยให้มีการทบทวนความเสี่ยง (Risk Monitoring) อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ทั้งประเด็นความเสี่ยงระดับองค์กรประจำปี (Corporate Risks) และประเด็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ (Emerging Risks) ที่อาจมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อการดำเนินงานของบริษัทฯ รวมถึงพิจารณาแผนการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม (Risk Response Plan) ของหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)</p>
--	---

2. การเปิดเผยความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญขององค์กรของท่าน ผ่านรายงานประจำปี มีกระบวนการอย่างไร

ORI	<p>เป็นไปตามหลัก COSO ERM หน่วยงานต่างๆจะมีการระบุความเสี่ยง (Identifies Risk) และนำเกณฑ์การประเมินไปใช้ในการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) จากนั้นคัดเลือกหรือการจัดลำดับความเสี่ยง (Risks Prioritizes) ได้ข่าวเสี่ยงที่มีนัยสำคัญขององค์กรเพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและเปิดเผยในรายงานประจำปี</p>
ANAN	<p>ระบุความเสี่ยง (Identifies Risk) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) การจัดลำดับความเสี่ยง (Risks Prioritizes) นำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ความเห็นชอบและเปิดเผยในรูปแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี</p>
LH	<p>บริษัทมีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงขององค์กรอย่างยั่งยืน โดยมีการระบุความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยงเพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่สุด เป็นความเสี่ยงระดับองค์กร จากนั้นคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อความยั่งยืนพิจารณาความเสี่ยงเพื่อเปิดเผยในรายงานประจำปี</p>

3. ท่านคิดว่าปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความเสี่ยงของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ คือปัจจัยใดที่มีระดับความเสี่ยงของปัจจัยสูงสุด ได้แก่ สังคมวิทยา (Social) เทคโนโลยี (Technological) เศรษฐกิจ (Economic) สภาวะแวดล้อม (Environmental) การเมืองการปกครอง (Political) กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ (legal and compliance)

ORI				
ที่	ปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสี่ยง	โอกาสเกิด (likelihood)	ผลกระทบ (impact)	ระดับ ความเสี่ยง
1	สังคมวิทยา (Social) รวมถึงเทรนด์และพฤติกรรมผู้บริโภค	4	1	4
2	เทคโนโลยี (Technological)	5	1	5
3	เศรษฐกิจ (Economic)	5	5	25
4	สภาวะแวดล้อม (Environmental)	2	2	4
5	การเมืองการปกครอง (Political)	2	5	10
6	กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ (legal and compliance)	5	3	15

ANAN				
ที่	ปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสี่ยง	โอกาสเกิด (likelihood)	ผลกระทบ (impact)	ระดับ ความเสี่ยง
1	สังคมวิทยา (Social) รวมถึงเทรนด์และพฤติกรรมผู้บริโภค	4	1	4
2	เทคโนโลยี (Technological)	5	1	5
3	เศรษฐกิจ (Economic)	5	5	25
4	สภาวะแวดล้อม (Environmental)	4	1	4
5	การเมืองการปกครอง (Political)	3	5	15
6	กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ (legal and compliance)	4	5	20

LH				
ที่	ปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสียหาย	โอกาสเกิด (likelihood)	ผลกระทบ (impact)	ระดับ ความ เสี่ยง
1	สังคมวิทยา (Social) รวมถึงเทรนด์และพฤติกรรมผู้บริโภค	2	4	8
2	เทคโนโลยี (Technological)	2	3	6
3	เศรษฐกิจ (Economic)	5	5	25
4	สภาวะแวดล้อม (Environmental)	3	5	15
5	การเมืองการปกครอง (Political)	2	3	6
6	กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ (legal and compliance)	4	5	20

4. บริษัทของท่านมีแผนป้องกันความเสี่ยงกับความเสียหายดังต่อไปนี้อย่างไร

4.1 ความเสี่ยงจากความผันผวนทางเศรษฐกิจ

ORI	บริษัทมีแนวทางในการจัดการความเสี่ยงจากความผันผวนทางเศรษฐกิจ โดยการติดตามสถานการณ์ทางเศรษฐกิจอย่างใกล้ชิด จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์อย่างสมเหตุสมผลนำมาเป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์องค์กรให้สอดคล้องกับสถานะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป
ANAN	บริษัทมีแนวทางในการจัดการความเสี่ยงจากความผันผวนทางเศรษฐกิจโดยการพิจารณาการลงทุนอย่างรอบครอบ มีการประเมินความเสี่ยงการลงทุน การซื้อที่ดินเพื่อให้ผลตอบแทนการลงทุนเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ตลอดจนวิเคราะห์การตลาดเชิงลึกเพื่อพิจารณากลุ่มเป้าหมายที่อาจจะเปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้ รวมไปถึงการปรับกลยุทธ์องค์กรซึ่งถือเป็นการปรับทิศทางการดำเนินธุรกิจที่สำคัญให้สามารถดำเนินต่อไปได้ท่ามกลางสภาวะเศรษฐกิจที่มีความผันผวน
LH	บริษัทมีแนวทางในการจัดการความเสี่ยงจากความผันผวนทางเศรษฐกิจโดยการพิจารณาติดตามสถานการณ์ทางเศรษฐกิจอย่างใกล้ชิด และพิจารณาการลงทุนอย่างรอบครอบ

4.2 ความเสี่ยงจากการเข้าถึงแหล่งเงินทุน

ORI	บริษัทมีแนวทางในการจัดการความเสี่ยงจากการเข้าถึงแหล่งเงินทุน โดยการบริหารสภาพคล่องโดยการออกหุ้นกู้ เนื่องจากมีต้นทุนทางการเงินที่ต่ำ รวมถึงการดำเนินกิจการร่วมค้า (Joint Venture) เพื่อกระจายความเสี่ยงจากผลตอบแทน ทั้งนี้ บริษัทมีการบริหารสัดส่วนหนี้สินรวมต่อส่วนของผู้ถือหุ้นเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือให้กับนักลงทุนได้
ANAN	บริษัทเปรียบเทียบแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำที่สุด และใช้แนวทางการบริหารสภาพคล่องโดยการออกหุ้นกู้ ในขณะที่เดียวกันบริษัทก็ได้มีการดำเนินกิจการร่วมค้า (Joint Venture) เพื่อกระจายความเสี่ยงการลงทุน
LH	บริษัทเปรียบเทียบต้นทุนทางการเงินที่เหมาะสมที่สุด เพื่อควบคุมต้นทุนในการพัฒนาโครงการรวมถึงการวางแผนออกหุ้นกู้เพื่อรองรับการเจริญเติบโตของบริษัท

4.3 ความเสี่ยงจากภาวะทางการเงิน

ORI	บริษัทจะมีการติดตามสถานการณ์อย่างใกล้ชิดเพื่อนำมาปรับแผนกลยุทธ์
ANAN	เมื่อเกิดปัญหาทางการเงินเกิดขึ้น หากอยู่ในสถานการณ์ที่มีความรุนแรง บริษัทจะมีการติดตามสถานการณ์อย่างใกล้ชิด รวมถึงหากกระทบต่อการขายโครงการบริษัทจะปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ทางการตลาดและการขายให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้
LH	มีการติดตามสถานการณ์อย่างใกล้ชิด

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

4.4 ความเสี่ยงจากการปรับเปลี่ยนกฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

ORI	พัฒนาโครงการให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ อย่างเคร่งครัด และก่อนการพัฒนาโครงการจะมีการตรวจสอบข้อบัญญัติต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโครงการอย่างรอบคอบทั้งที่มีอยู่ในปัจจุบันและที่จะประกาศใช้
ANAN	โดยมีแนวทางในการจัดการความเสี่ยงจากการปรับเปลี่ยนกฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ โดยบริษัทพัฒนาโครงการให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ อย่างเคร่งครัด เนื่องจากความเสี่ยงด้านกฎหมายนอกจากจะส่งผลกระทบต่อด้านตัวเงินแล้ว ยังส่งผลกระทบต่อด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของบริษัท ในขณะที่เดียวกันบริษัท ได้ติดตามการ

	เปลี่ยนแปลงของกฎหมายอย่างต่อเนื่อง และก่อนการพัฒนาโครงการจะมีการตรวจสอบข้อบัญญัติต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโครงการอย่างรอบคอบทั้งที่มีอยู่ในปัจจุบันและที่จะประกาศใช้ โดยเฉพาะการซื้อที่ดินซื้อถือเป็นการตัดสินใจที่ผิดพลาดแล้ว สร้างความเสียหายในระดับสูง
LH	พัฒนาโครงการให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ อย่างเคร่งครัด

4.5 ความเสี่ยงจากมาตรการควบคุมอัตราส่วนเงินให้สินเชื่อต่อมูลค่าหลักประกัน (Loan to value : LTV) และการปล่อยสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์

ORI	บริษัทมีแนวทางในการจัดการความเสี่ยงจากมาตรการควบคุมอัตราส่วนเงินให้สินเชื่อต่อมูลค่าหลักประกัน (Loan to value : LTV) และการปล่อยสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์ โดยบริษัทจะประเมินคุณสมบัติเบื้องต้นของผู้ซื้อ และแนะนำสินค้าที่ตรงตามกำลังการผ่อนจ่ายของลูกค้า เพื่อลดความเสี่ยงจากการที่ลูกค้าถูกปฏิเสธสินเชื่อ
ANAN	บริษัทมีแนวทางในการจัดการความเสี่ยงจากมาตรการควบคุมอัตราส่วนเงินให้สินเชื่อต่อมูลค่าหลักประกัน (Loan to value : LTV) และการปล่อยสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์ โดยบริษัทจะประเมินคุณสมบัติเบื้องต้นของผู้ซื้อก่อนให้ลูกค้ายื่นกู้กับทางธนาคารพาณิชย์ รวมถึงการเจรจาร่วมกับธนาคารพาณิชย์เพื่ออำนวยความสะดวกในการขอสินเชื่อให้กับลูกค้า
LH	บริษัทมีแนวทางในการจัดการความเสี่ยงจากมาตรการควบคุมอัตราส่วนเงินให้สินเชื่อต่อมูลค่าหลักประกัน (Loan to value : LTV) และการปล่อยสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์ โดยบริษัทจะให้ลูกค้ายื่น Pre Approve สินเชื่อธนาคารพาณิชย์ทันทีหลังจากมีการจอง เนื่องจากสินค้าของบริษัทเป็นการสร้างบ้านก่อนขาย

4.6 ความเสี่ยงจากแนวโน้มต้นทุนการก่อสร้างที่สูงขึ้น

ORI	ให้ความสำคัญกับการเลือกทำเลที่ตั้งในการพัฒนาโครงการ
ANAN	ให้ความสำคัญกับการเลือกทำเลที่ตั้งในการพัฒนาโครงการ
LH	ให้ความสำคัญกับการเลือกทำเลที่ตั้งในการพัฒนาโครงการ

4.7 ความเสี่ยงจากการจัดหาที่ดิน

ORI	บริษัทมีแนวทางในการจัดการความเสี่ยงจากการจัดหาที่ดิน โดยการศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาโครงการ ก่อนการซื้อที่ดิน เพื่อลดความเสี่ยงจากการซื้อที่ดินผิดพลาดและทำให้การพัฒนาโครงการตอบสนองความต้องการด้านอุปสงค์และผลตอบแทนเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้
ANAN	บริษัทมีแนวทางในการจัดการความเสี่ยงจากการจัดหาที่ดิน โดยการสร้างเครือข่ายนายหน้าสรรหาที่ดิน เพื่อเพิ่มช่องทางในการได้ที่ดินที่มีศักยภาพ รวมถึงมีการตรวจสอบที่ดินตามข้อกำหนด ขอบบังคับ หรือกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง โดยที่ดินที่ซื้อต้องมีศักยภาพตอบสนองต่อภาวะตลาดและเศรษฐกิจ รวมถึงศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาโครงการเพื่อให้ผลตอบแทนการลงทุนเป็นไปตามนโยบายที่กำหนดไว้
LH	บริษัทมีแนวทางในการจัดการความเสี่ยงจากการจัดหาที่ดิน โดยการซื้อที่ดินที่มีศักยภาพตอบสนองต่อภาวะตลาดและเศรษฐกิจ มีการศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาโครงการ เพื่อให้ผลตอบแทนการลงทุนเป็นไปตามนโยบายการลงทุน รวมถึงวางแผนการพัฒนาโครงการในระยะสั้นและระยะยาวเพื่อวางแผนการซื้อที่ดินเก็บ (Land Bank) อย่างมีประสิทธิภาพ

4.8 ความเสี่ยงเรื่องการจัดหาและแรงงานฝีมือ

ORI	บริษัทมีแนวทางในการจัดการความเสี่ยงจากแนวโน้มต้นทุนการก่อสร้างที่สูงขึ้น โดยการทำสัญญาการก่อสร้างแบบเบ็ดเสร็จ (Turnkey Construction Contract) ซึ่งเหมารวมทั้งค่าแรงและค่าวัสดุก่อสร้าง เพื่อเป็นการถ่ายโอนความเสี่ยงจากแนวโน้มต้นทุนการก่อสร้างที่สูงขึ้น ให้กับผู้รับเหมา
ANAN	บริษัทมีแนวทางในการจัดการความเสี่ยงจากแนวโน้มต้นทุนการก่อสร้างที่สูงขึ้น โดยการทำสัญญาการก่อสร้างแบบเบ็ดเสร็จ (Turnkey Construction Contract) และซื้อวัสดุก่อสร้างบางรายการจากผู้ผลิตโดยตรง โดยจัดให้มีการประกวดราคาเพื่อเปรียบเทียบคุณภาพ
LH	บริษัทมีแนวทางในการจัดการความเสี่ยงจากแนวโน้มต้นทุนการก่อสร้างที่สูงขึ้น โดยการสร้างอำนาจในการต่อรองราคาจากการซื้อครั้งละจำนวนมากเนื่องจากบริษัทพัฒนาโครงการหลายโครงการ และมีการถือครองที่ดินที่มีความผันผวนและกระทบต่อต้นทุนการผลิตสูง เช่น เหล็ก เป็นต้น

4.9 ความเสี่ยงเกี่ยวกับภัยธรรมชาติ

ORI	สร้างความสัมพันธ์และเป็นพันธมิตรที่ดีระหว่างบริษัทและผู้รับเหมา ใช้ระบบการก่อสร้างแบบพรีคาสท์ (Precast Construction) ซึ่งช่วยลดการใช้แรงงานคนลง
ANAN	สร้างความสัมพันธ์และเป็นพันธมิตรที่ดีระหว่างบริษัทและผู้รับเหมา ใช้ระบบการก่อสร้างแบบพรีคาสท์ (Precast Construction) ซึ่งช่วยลดการใช้แรงงานคนลง
LH	สร้างความสัมพันธ์และเป็นพันธมิตรที่ดีระหว่างบริษัทและผู้รับเหมา ใช้ระบบการก่อสร้างแบบพรีคาสท์ (Precast Construction) ซึ่งช่วยลดการใช้แรงงานคนลง



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล

จิรัชวิน แสงสว่าง

วัน เดือน ปี เกิด

13 มิถุนายน 2536

วุฒิการศึกษา

คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY