

## คู่มือบริหารความเสี่ยง

## คำนำ

คณะกรรมการบริษัทตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง เนื่องจากเห็นว่าการบริหารความเสี่ยงถือเป็นรากฐานสำคัญของการบริหารธุรกิจ โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงไม่ว่าจะเป็นการระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง ตลอดจนการควบคุมดูแลและทบทวนความเสี่ยงเป็นประจำถือเป็นการบริหารเชิงรุกที่บริษัทต้องทำ และนำมาปฏิบัติ

คณะกรรมการบริษัทได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงซึ่งประกอบด้วยกรรมการอิสระของบริษัทและผู้บริหารจากสายงานหลักต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และหรือบุคคลภายนอกที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ในธุรกิจ ปัจจุบันคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมีทั้งสิ้น 4 ท่าน โดย ขอบเขตการดำเนินงานของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงนั้น คณะกรรมการบริษัทฯ ได้กำหนดให้เป็นไปตามกฎบัตรคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และเพื่อเป็นการเพิ่มโอกาสของการบรรลุวัตถุประสงค์ของการส่งเสริมการบริหารเชิงรุก และตระหนักถึงความจำเป็นในการชี้แจงและแก้ไขความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นด้าน “ESG” หรือ **สิ่งแวดล้อม (Environmental) สังคม (Social) และบรรษัทภิบาล (Governance)** หรือ “ความเสี่ยงด้านความยั่งยืน” โดยบริษัทได้นำ COSO – ERM 2017 (Enterprise Risk Management-Integrating with Strategy and Performance) ที่มีการจัดกลุ่มองค์ประกอบของกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กรเป็น 5 องค์ประกอบ คือ 1. การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture), 2. กลยุทธ์และวัตถุประสงค์องค์กร (Strategy & Objective Setting), 3. เป้าหมายผลการดำเนินงาน (Performance), 4. การทบทวนและปรับปรุง (Review & Revision) และ 5. สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication & Reporting) มาเป็นกรอบในการบริหารความเสี่ยงของบริษัท เพื่อให้การดำเนินธุรกิจให้เป็นไปตามเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน

## คู่มือบริหารความเสี่ยง

### 1. ความเป็นมา

คณะกรรมการบริษัท ได้มีความตระหนักและเล็งเห็นความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงเป็นอย่างมาก จึงได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงขึ้นในองค์กรโดยมีกรรมการบริษัทดำรงตำแหน่งเป็นประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ส่วนคณะกรรมการประกอบด้วยกรรมการอิสระ กรรมการบริษัท และ/หรือ ผู้บริหารของบริษัท และ/หรือ บุคคลภายนอกที่มีความรู้ความสามารถมีความรู้ความเข้าใจในการดำเนินงานของบริษัทมา ร่วมกันในการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กรเพื่อให้การกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยงองค์กรอย่างจริงจัง และ ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร

ในการบริหารความเสี่ยงนั้น ทางคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้วางรากฐานการบริหารความเสี่ยงโดยการนำองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรตามมาตรฐานของ Committee to Sponsoring Organization of the Treadway Commission : COSO), กรอบการดำเนินงานและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงตาม และการบริหารจัดการความต่อเนื่อง มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ระดับที่เหมาะสมหรือยอมรับได้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ตามที่คณะกรรมการกำหนดไว้

คู่มือการบริหารความเสี่ยงเล่มนี้ประกอบด้วยเนื้อหาเกี่ยวกับความหมาย องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยง แนวทางการบริหารความเสี่ยง นโยบายการบริหารความเสี่ยง โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง หน้าที่ความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง การจัดทำกรอบการบริหารความเสี่ยง กระบวนการบริหารความเสี่ยง ขั้นตอนการจัดทำรายงานตามแบบรายงาน และการบริหารความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยงใช้เป็นแนวทางการบริหารความเสี่ยงซึ่งเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ทุกภาคส่วนของบริษัทบรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายและประสบความสำเร็จ ในการดำเนินงานอัน จะนำไปสู่การสร้างความมูลค่าเพิ่ม และการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน

### 2. คำนิยาม

#### 2.1 ความหมายของการบริหารความเสี่ยง

- 2.1.1 **ความเสี่ยง (RISK)** หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบต่อสร้างความเสียหายความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จต่อการบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล
- 2.1.2 **ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)** คือ สิ่งที่เป็นต้นเหตุหรือสิ่งที่เป็นแหล่งที่มาของความเสี่ยงและเหตุการณ์ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยในแต่ละปัจจัยจะมีการกำหนดสาเหตุที่แท้จริงของปัจจัยต่าง ๆ ที่สามารถอธิบายได้ว่า สาเหตุของปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวส่งผลให้เกิดความเสี่ยงใด ๆ และสามารถหามาตรการจัดการปัจจัยนั้น ๆ เพื่อลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้
- 2.1.3 **การระบุ/ชี้บ่งความเสี่ยง** หมายถึง การพิจารณาถึงเหตุการณ์อะไรที่จะขัดขวางการบรรลุวัตถุประสงค์
- 2.1.4 **การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)** หมายถึง กระบวนการในการวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงเพื่อจัดลำดับความสำคัญ โดยประเมินจากโอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood) และผลกระทบต่อ (Impact) ที่จะเกิดขึ้น
  - **โอกาส (Likelihood)** หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้น
  - **ผลกระทบ (Impact)** หมายถึง ความรุนแรงของความเสียหาย หรือผลที่จะเกิดขึ้นมาจากผลสืบเนื่องของเหตุการณ์ความเสี่ยง

- **ระดับความเสี่ยง (Degree of Risk)** หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย น้อยมาก

2.1.5 แหล่งที่มาของการเกิดความเสี่ยง เกิดจากปัจจัย 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

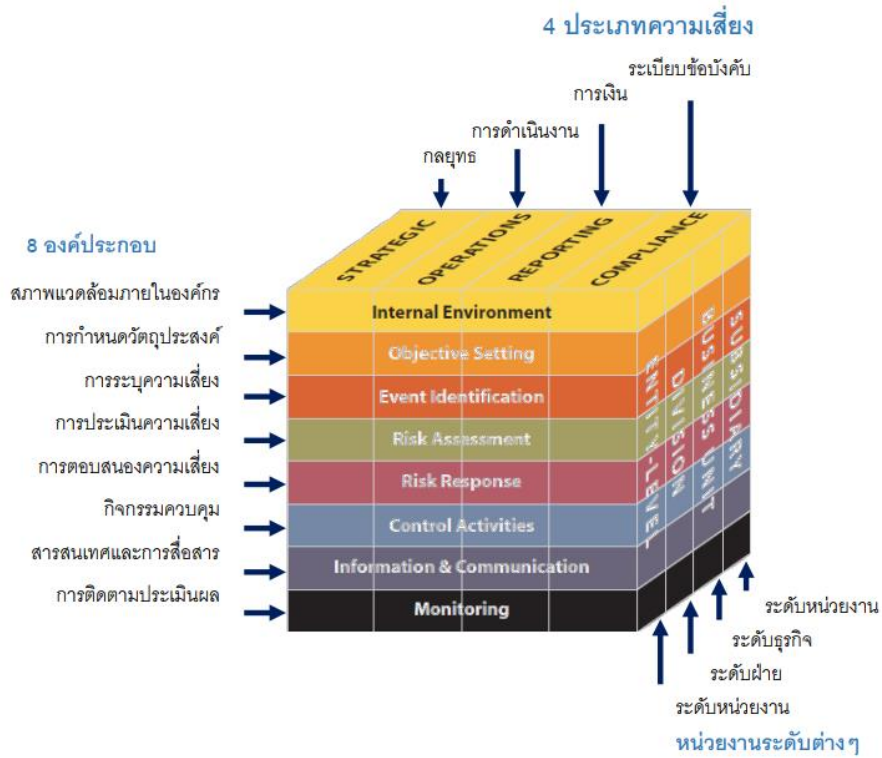
- ปัจจัยภายใน เช่น วัตถุประสงค์ขององค์กร, นโยบายและกลยุทธ์, การดำเนินงาน, กระบวนการทำงาน, โครงสร้างองค์กร และระบบการบริหารงาน, การเงิน, วัฒนธรรมองค์กร และเทคโนโลยีสารสนเทศ
- ปัจจัยภายนอก เช่น นโยบายของรัฐ, สภาวะเศรษฐกิจ/สังคมการเมือง การดำเนินการของหน่วยงาน ภายนอกที่เกี่ยวข้อง, การแข่งขัน (คู่แข่งทางการดำเนินธุรกิจ), ผู้ขายหรือผู้ส่งมอบสินค้า/บริการและภัยธรรมชาติต่าง ๆ เป็นต้น

2.1.6 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ โดยลดมูลเหตุของโอกาสเกิดความเสี่ยง และลดผลเสียที่อาจเกิดขึ้นจากความไม่แน่นอนให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบอย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ หรือเพื่อสร้างมูลค่าขององค์กรให้สูงสุดภายใต้สภาวะการณ์ที่ไม่แน่นอนในการดำเนินธุรกิจภายหลังการประเมินความเสี่ยงแล้ว ผู้ประเมินจึงเลือกวิธีการจัดการกับความเสี่ยงที่เหมาะสม ดังนี้

- **การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate)** เป็นการเลือกใช้กระบวนการดำเนินงานอย่างอื่นที่จะทำให้กิจการไม่ต้องเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ความเสี่ยงนั้น แต่ยังคงดำเนินการเพื่อให้บรรลุผลดำเนินงานตามเป้าหมายเดิมที่ตั้งไว้
- **การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)** เป็นการถ่ายโอนความรับผิดชอบออกไปให้แก่บุคคลอื่น กิจการอื่นให้ดำเนินการ ในกิจกรรมเสี่ยงที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงแทนกิจการ โดยไม่กำจัดความเสี่ยงนั้นออกไป เพียงแต่ให้ความเสี่ยงนั้นเป็นความรับผิดชอบของผู้ดำเนินการรายอื่นแทน
- **การควบคุมความเสี่ยง (Treat)** เป็นการตั้งกิจกรรมการควบคุมความเสี่ยงเพิ่มเติมจนมั่นใจว่ามีความเพียงพอในการลดสถานะของความเสี่ยง โดยอาจจะเป็นการปรับลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง หรือการปรับลดระดับความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง
- **การยอมรับความเสี่ยง (Take)** เป็นกรณีที่ผลประโยชน์และผลตอบแทนที่เกิดจากกิจกรรมเสี่ยงเกินกว่าต้นทุนของบุคลากร ทรัพยากร งบประมาณที่ใช้ในกิจกรรมเสี่ยงนั้น กิจการจะยอมให้ทำกิจกรรมเสี่ยงนั้น โดยเพิ่มการควบคุมความเสี่ยง เพื่อลดระดับความเสี่ยงให้ต่ำที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

## 2.2 องค์ประกอบสำคัญในการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลตามแนวทางของ COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) ประกอบด้วยองค์ประกอบ 8 ประการซึ่งครอบคลุมแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารงาน การดำเนินงานและการบริหารความเสี่ยง ดังนี้



- 2.2.1 **สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)** สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดกรอบบริหารความเสี่ยงและเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ประกอบด้วยหลายประการ เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายของผู้บริหาร แนวทางการปฏิบัติของบุคลากรกระบวนการทำงานระบบสารสนเทศ เป็นต้น
- 2.2.2 **การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)** องค์กรจะต้องพิจารณาการกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม
- 2.2.3 **การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)** เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน ทั้งปัจจัยเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร และเมื่อเกิดขึ้นแล้วส่งผลให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย โดยพิจารณาปัจจัยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับนโยบายการบริหารงาน บุคลากร การปฏิบัติงาน การเงิน ระบบสารสนเทศ ระเบียบข้อบังคับ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อทำความเข้าใจต่อเหตุการณ์และสถานการณ์นั้น ๆ และเพื่อให้ผู้บริหารสามารถพิจารณากำหนดแนวทางและนโยบายในการจัดการกับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี
- 2.2.4 **การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)** การประเมินความเสี่ยงเป็นการวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงเพื่อพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่โดยประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

- 2.2.5 **การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)** เป็นการดำเนินการหลังจากที่องค์กรสามารถระบุความเสี่ยงขององค์กรและประเมินระดับความเสี่ยงแล้ว โดยจะต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงหรือลดระดับความรุนแรงของผลกระทบต่ออยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ด้วยวิธีจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุดและคุ้มค่ากับการลงทุน
- 2.2.6 **กิจกรรมควบคุม (Control Activities)** การกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อช่วยลดหรือควบคุมความเสี่ยง เพื่อสร้างความมั่นใจจะสามารถจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้องและทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร ป้องกันและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้
- 2.2.7 **การติดตามประเมินผล (Monitoring)** องค์กรจะต้องมีการติดตามผลเพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินงานว่าเหมาะสมและสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

### 2.3 ประเภทความเสี่ยง

บริษัทฯ ได้ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงนี้โดยมีการขยายธุรกิจโลจิสติกส์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งรวมถึงการขนส่งในประเทศและการให้บริการขนส่งสินค้าข้ามแดน การให้บริการให้คำปรึกษาด้าน Warehouse Solutions แบบครบวงจรและธุรกิจขนส่งด้าน E-Commerce และยังให้ความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐและองค์กรบริหารส่วนท้องถิ่นอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรที่จะดำเนินธุรกิจโลจิสติกส์แบบครบวงจร มีการประเมินความเสี่ยงทุกรายไตรมาสเพื่อให้สอดคล้องกับเหตุการณ์และสภาพเศรษฐกิจในช่วงดังกล่าว โดยมีความเสี่ยงที่สำคัญ ดังนี้

- 2.3.1 **ความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราค่าน้ำมัน** ปัจจุบันบริษัทฯ ให้บริการด้านการขนส่งซึ่งต้นทุนในการให้บริการที่สำคัญคือน้ำมันเชื้อเพลิง โดยทั่วไปราคาน้ำมันจะผันผวนตามอุปสงค์และอุปทานในตลาดโลก ทำให้มีผลต่อต้นทุนการให้บริการของบริษัท ซึ่งนอกจากจะกระทบกับธุรกิจขนส่งโดยตรงแล้วยังกระทบกับเศรษฐกิจโดยรวมอีกด้วย บริษัทได้ตระหนักถึงผลกระทบนี้ โดยสัญญาให้บริการที่ทำกับทางลูกค้า ได้มีการกำหนดเรื่องการเปลี่ยนแปลงของค่าบริการ ขึ้นอยู่กับอัตราค่าน้ำมันอย่างชัดเจน ซึ่งช่วยลดผลกระทบจากความผันผวนของราคาค่าน้ำมันได้ในระดับหนึ่ง และยังได้นำระบบต่าง ๆ เช่น ระบบติดตามรถ (GPS) และระบบ Transportation Management (TMS) มีเจ้าหน้าที่ Monitor ตลอดเวลา เพื่อควบคุมการขับขี่ของพนักงานให้อยู่ในเส้นทาง เป็นการช่วยประหยัดน้ำมันได้อีกส่วนหนึ่ง
- 2.3.2 **ความเสี่ยงจากอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นระหว่างการให้บริการขนส่ง** เนื่องจากบริษัทประกอบธุรกิจเป็นผู้ให้บริการด้านการขนส่ง จึงอาจมีความเสี่ยงจากอุบัติเหตุระหว่างการให้บริการที่อาจเกิดขึ้นได้ ซึ่งหากเกิดความผิดพลาดหรืออุบัติเหตุในการขนส่งอาจนำมาซึ่งความเสียหายที่ร้ายแรงได้ ดังนั้นบริษัทฯ ได้มีนโยบายในการบริหารการขนส่งด้วยมาตรฐานความปลอดภัยตามที่กฎหมายกำหนด ด้วยทีมงานที่มีความชำนาญและให้ความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นกับพนักงาน ก่อนการปฏิบัติงานรถขนส่งทุกคันจะต้องผ่านการตรวจเช็คสภาพรถและระบบความปลอดภัย รถขนส่งของบริษัททุกคันได้มีการทำประกันภัยคุ้มครองความเสียหายของคู่กรณีตามพระราชบัญญัติประกันภัย
- 2.3.3 **ความเสี่ยงจากการพึ่งพิงลูกค้ารายใหญ่** ปัจจุบันรายได้จากการให้บริการของบริษัทส่วนใหญ่เป็นรายได้จากการให้บริการลูกค้ารายใหญ่ ซึ่งหากลูกค้าดังกล่าวมีการเปลี่ยนแปลงด้านนโยบาย โดยการยกเลิกการว่าจ้างบริษัทให้เป็นผู้ประกอบการขนส่งหรือลูกค้าดังกล่าวดำเนินการขนส่งด้วยตนเอง หรือธุรกิจของลูกค้าประสบปัญหา ย่อมส่งผลกระทบต่อรายได้ในอนาคตของบริษัท ดังนั้นบริษัทจึงมีความพยายามที่จะรักษาสถานลูกค้าที่มีอยู่เดิมและมีการปรับแผนการพัฒนา โดยในปีที่

ผ่านมาบริษัท ได้ขยายทีมงาน จัดทำแผนพัฒนาธุรกิจ แผนพัฒนาการตลาด ด้วยทีมงานที่มีประสบการณ์และความชำนาญเฉพาะด้าน โดยเน้นการติดต่อลูกค้าในหลากหลายกลุ่มธุรกิจมากขึ้น เช่น กลุ่มลูกค้า E-Commerce กลุ่มลูกค้า SME เป็นต้น

2.3.4 **ความเสี่ยงจากการต่ออายุใบอนุญาตต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจ** เนื่องจากธุรกิจของบริษัทเป็นธุรกิจเกี่ยวข้องกับการขนส่ง บริษัทจำเป็นต้องได้รับอนุญาตจากหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องหลายหน่วยงาน ทั้งจากกรมขนส่ง ใบอนุญาตดังกล่าว ได้แก่ ใบอนุญาตประกอบการขนส่ง เป็นต้น ซึ่งใบอนุญาตแต่ละประเภทมีอายุแตกต่างกัน ส่วนใหญ่จะมีอายุสิ้นสุดภายใน 1-5 ปี ทั้งนี้ การต่ออายุใบอนุญาตแต่ละครั้งอาจมีการเปลี่ยนแปลงข้อกำหนดหรือเงื่อนไขต่าง ๆ ที่แตกต่างไปจากเดิมที่อาจส่งผลกระทบต่อต้นทุนหรือการดำเนินธุรกิจของบริษัทได้ อย่างไรก็ตาม จากการที่บริษัทมีระบบการดำเนินการจัดการที่ดีและปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับของทางราชการอย่างเคร่งครัดในระยะเวลาที่ผ่านมา ทำให้ผู้บริหารของบริษัทเชื่อมั่นว่าบริษัทจะไม่มีปัญหาอันเป็นอุปสรรคต่อการได้รับการต่ออายุใบอนุญาตในการประกอบธุรกิจดังกล่าว

2.3.5 **ความเสี่ยงจากการที่ลูกค้าไม่สามารถชำระค่าบริการได้** จากสถานะเศรษฐกิจโลกและเศรษฐกิจของประเทศไทยในปีที่ผ่านมาอยู่ในช่วงชะลอตัว ทำให้การทำธุรกิจส่วนใหญ่ประสบปัญหาเป็นจำนวนมาก ลูกค้าที่มาใช้บริการไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามกำหนด บริษัทจึงมีความเสี่ยงจากการเรียกเก็บค่าบริการไม่ได้ อย่างไรก็ตาม บริษัทได้มีวิธีการคัดกรองลูกค้าอย่างเข้มงวด โดยการตรวจสอบเอกสารเบื้องต้นจากลูกค้า และตรวจสอบที่ตั้งสำนักงาน สถานะบริษัท ตรวจสอบฐานะทางการเงิน งบการเงิน จากแหล่งที่เชื่อถือได้เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาการให้เครดิต ซึ่งนับเป็นอีกช่องทางหนึ่งในการคัดกรองลูกค้า

2.3.6 **ความเสี่ยงจากการสรรหาบุคลากร** เนื่องด้วยบริษัทดำเนินธุรกิจการให้บริการด้านโลจิสติกส์แบบครบวงจร จำเป็นต้องใช้ผู้ที่มีความรู้ความชำนาญและความเข้าใจในธุรกิจเป็นอย่างดี และในส่วนของ การให้บริการขนส่งต้องอาศัยพนักงานขับรถที่มีความสามารถในการขับรถประเภทพิเศษและมีใบอนุญาตที่ถูกต้องตามที่กฎหมายกำหนด จึงอาจทำให้เกิดความเสี่ยงในการสรรหาบุคลากรเหล่านี้ บริษัทจึงได้ให้ความสำคัญกับบุคลากรเหล่านี้เป็นอย่างมาก โดยมีทีมงานบริหารงานบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ คัดสรรพนักงาน จัดให้มีการพัฒนาบุคลากร จัดอบรม รวมถึงการพิจารณาค่าตอบแทนและสวัสดิการให้เหมาะสม เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจสำหรับจูงใจให้พนักงานทำงานกับบริษัทต่อไป ซึ่งสามารถลดความเสี่ยงในเรื่องนี้ได้

ทั้งนี้ บริษัทได้มีช่องทางในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความหลากหลายมากขึ้น เช่น ระบบเพื่อนแนะนำเพื่อน Job website, Social media, Head hunter เป็นต้น เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพและตรงกับความต้องการของบริษัทอีกชั้นตอนหนึ่ง ทั้งนี้ ยังมีระบบต่าง ๆ เช่น Transportation Management System (TMS), ระบบบริหารจัดการและระบบติดตามรถยนต์ (GPS) เพื่อสนับสนุนการทำงาน ช่วยลดและประหยัดเวลาในการทำงาน รวมทั้ง ขั้นตอนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ในบริษัทได้อีกด้วย

2.3.7 ความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนนั้นเป็นสิ่งที่ยากต่อการคาดเดา เนื่องจากมีปัจจัยต่าง ๆ เข้ามาเกี่ยวข้อง ที่ส่งผลกระทบต่ออัตราแลกเปลี่ยน ทั้งปัจจัยพื้นฐานทางเศรษฐกิจในประเทศ นโยบายการเงินและการคลัง ภาวะของเศรษฐกิจโลก การคาดการณ์และการเก็งกำไร เสถียรภาพทางการเมืองในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนที่เกิดขึ้นนั้น ก่อให้เกิดความเสี่ยงแก่ภาคธุรกิจ โดยเฉพาะธุรกิจที่มีการนำเข้า-ส่งออก หรือมีความเชื่อมโยงกับภาคต่างประเทศ

แม้ว่าบริษัทจะไม่สามารถควบคุมความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนได้ บริษัทฯ อาจได้รับความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ จากรายได้และต้นทุนในรูปแบบสกุลเงินตราต่างประเทศ บริษัทฯ ได้มีการคำนึงถึงความเสี่ยงนี้โดยมีการใช้เครื่องมือต่าง ๆ ที่เหมาะสมในการพิจารณาป้องกันความเสี่ยงล่วงหน้า การติดตามข่าวสารที่มีผลกระทบต่ออัตราแลกเปลี่ยน และตรวจสอบอัตราแลกเปลี่ยนอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งมีการศึกษาจัดเตรียมแผนที่จะทำสัญญาซื้อขายเงินตราต่างประเทศล่วงหน้า (Forward contract) หรือการฝากเงินตราต่างประเทศไว้ในประเทศไทย (Foreign Currency Deposit : FCD) หากมีลูกค้านำเงินตราต่างประเทศเพิ่มมากขึ้น

2.3.8 ความเสี่ยงจากการบริหารการลงทุนในธุรกิจใหม่ทั้งในประเทศและต่างประเทศ บริษัทฯ ได้มีแผนการบริหารการลงทุน โดยได้เข้าไปลงทุนในธุรกิจใหม่ที่ไม่ใช่ธุรกิจปกติของบริษัท ปัจจุบันบริษัทได้ขยายการลงทุนในธุรกิจพลังงานไฟฟ้าจากแสงอาทิตย์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งการลงทุนในธุรกิจน้ำดิบ ซึ่งเป็นระบบสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐาน และลงทุนในธุรกิจการให้เช่ารถ อย่างไรก็ตามการขยายธุรกิจการลงทุนก็ขึ้นอยู่กับปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ เช่น นโยบายการรับซื้อไฟฟ้าของภาครัฐ ความสามารถในการปฏิบัติตามคุณสมบัติและข้อกำหนดทางเทคนิคของแต่ละธุรกิจ กฎหมายและการเปลี่ยนแปลงนโยบายของภาครัฐ การจัดหาเงินทุน การแข่งขัน การเติบโตของอุตสาหกรรม ผลกระทบด้านความปลอดภัย ชีวอนามัย สิ่งแวดล้อม และสังคม เป็นต้น

การที่บริษัทพิจารณาตัดสินใจเข้าดำเนินโครงการต่าง ๆ บริษัทฯ ได้กำหนดขั้นตอนให้มีการสอบทานและวิเคราะห์การลงทุนรวมถึงการประเมินความเสี่ยงด้านต่าง ๆ เช่น การประเมินความเสี่ยงทางการเงิน ความเสี่ยงด้านกฎหมาย ความเสี่ยงด้านเทคนิค และการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมที่อาจเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการพิจารณาลงทุนในต่างประเทศบริษัทต้องมีพันธมิตรและที่ปรึกษาที่มีความชำนาญทางธุรกิจในประเทศที่ลงทุน เพื่อให้ผู้บริหารได้มีความมั่นใจว่ามีการป้องกันความเสี่ยงอย่างเพียงพอและมีผลตอบแทนที่เหมาะสมก่อนที่จะนำเสนอคณะกรรมการบริษัทพิจารณาตัดสินใจลงทุนต่อไป

2.3.9 ความเสี่ยงจากการทุจริตและการคอร์รัปชัน ปัจจุบันการทุจริตคอร์รัปชันเป็นปัญหาใหญ่ที่ประเทศไทยและทั่วโลกได้ตระหนักถึงความสำคัญและผลกระทบที่เกิดขึ้นเป็นอย่างมาก การที่บริษัทประกอบธุรกิจด้านโลจิสติกส์แบบครบวงจร มีการติดต่อเกี่ยวข้องกับภาคเอกชนและหน่วยงานของภาครัฐ ซึ่งอาจจะมีความเสี่ยงในเรื่องของการทุจริตคอร์รัปชันเกิดขึ้นได้ ทั้งนี้บริษัทฯ ได้รับการรับรองเป็นสมาชิกของแนวร่วมต่อต้านคอร์รัปชันของภาคเอกชนไทย (Thailand's Private Sector Collective Action Coalition Against Corruption : CAC) ซึ่งบริษัทฯ ได้มีการจัดทำนโยบายการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน ขึ้นตอนการปฏิบัติงาน และในส่วนของ การควบคุมภายใน ได้มีหน่วยงานตรวจสอบภายในจากภายนอกตรวจสอบและ มีการติดตามผลการปฏิบัติงานและรายงาน



ผลต่อคณะกรรมการตรวจสอบทุกไตรมาส เพื่อป้องกันการทุจริตและคอร์รัปชันที่อาจเกิดขึ้น ได้มีการกำหนดคบบทลงโทษไว้อย่างชัดเจน หากพบว่าพนักงานของบริษัทที่มีส่วนร่วมในการทุจริตคอร์รัปชัน บริษัทจะพิจารณาข้อเท็จจริงผ่านคณะกรรมการที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่องนั้น ๆ จากข้อมูล เอกสาร หลักฐาน และให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ร้องเรียนและผู้ที่ถูกกล่าวหา

- 2.3.10. **ความเสี่ยงจากโรคระบาดต่าง ๆ** จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ในปี 2563 ถึงปัจจุบันมีการแพร่กระจายเป็นวงกว้าง ส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศเป็นอย่างมาก ทั้งยังทำให้เศรษฐกิจของประเทศเกิดการชะลอตัวในทุกภาคส่วน หลายพื้นที่ของประเทศได้เกิดการระบอบอย่างหนักและในบางพื้นที่ได้ถูกกำหนดให้เป็นพื้นที่ควบคุมสูงสุดตามประกาศของศูนย์บริหารสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 หรือ ศบค. บริษัทฯ ได้ตระหนักถึงความปลอดภัยของพนักงาน บริษัทฯ จึงได้ทำการออกมาตรการป้องกันโรคระบาดเพื่อระงับความเสี่ยงดังกล่าว และใช้มาตรการดังกล่าวเพื่อควบคุมความเสี่ยงโดยทันที โดยการกำหนดมาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัส COVID-19 (Work Form Home) พร้อมทั้งดำเนินการจัดหาวัคซีนให้กับพนักงานอย่างเร่งด่วนเนื่องจากบริษัทประกอบธุรกิจในการขนส่ง เพื่อป้องกันพนักงานในองค์กรจากโรคระบาดและการกระจายของเชื้อ COVID-19 ที่ได้แพร่กระจายอย่างรุนแรงและเป็นวงกว้าง
- 2.3.11. **ความเสี่ยงจากการถูกคุกคามทางคอมพิวเตอร์** ปัจจุบันบริษัทมีการใช้ระบบสารสนเทศเพื่ออำนวยความสะดวกทางธุรกิจทุกส่วนงาน ความเสี่ยงที่อาจเกิดจากการถูกคุกคามทางคอมพิวเตอร์ การโจรกรรมข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต เป็นสิ่งที่สามารถเกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ และอาจอยู่นอกเหนือการควบคุม ดังนั้นบริษัทฯ จึงได้ให้ความสำคัญในเรื่องนี้เป็นอย่างมาก โดยมีการจัดทำนโยบายความปลอดภัยสารสนเทศ มีการอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ให้พนักงาน มีระบบป้องกันจากการเข้าใช้งานของผู้ที่ไม่ได้รับอนุญาต หรือโดนบุกรุกจากไวรัสที่อาจทำให้ข้อมูลของบริษัทถูกทำลายเสียหาย มีการตรวจเช็ค โปรแกรม อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ อยู่เป็นประจำ มีการแจ้งเตือนพนักงานในส่วนของการใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์หรือการเปิดไฟล์เอกสารที่แนบมา มีการบล็อกเว็บไซต์ที่ไม่เหมาะสม มีกระบวนการขั้นตอนการตรวจสอบกับลูกค้า คู่ค้า ในการวางมาตรฐานธุรกรรมด้านการเงินระหว่างกันอย่างเป็นแบบแผน รวมถึงการตรวจสอบในกรณีมีการเปลี่ยนแปลงข้อมูลใด ๆ รวมทั้งควบคุมดูแลติดตาม และตรวจสอบการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบายและมาตรการต่าง ๆ เพื่อลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ ซึ่งที่ผ่านมาทางบริษัทได้ตรวจพบเหตุการณ์ดังกล่าวและสามารถป้องกันการสูญเสียและควบคุมได้อย่างรัดกุมจากมาตรการที่ได้วางไว้
- 2.3.12. **ความเสี่ยงด้านกฎหมายและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ** เนื่องจากบริษัทประกอบธุรกิจด้านการขนส่งซึ่งต้องดำเนินการภายใต้กฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องหลายประการ รวมถึงพระราชบัญญัติการขนส่งทางบก พ.ศ. 2522 พระราชบัญญัติรถยนต์ พ.ศ. 2522 พระราชบัญญัติการแข่งขันทางการค้า พ.ศ. 2560 และพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 ในกรณีที่กฎหมายใหม่หรือมีการเปลี่ยนแปลงกฎหมายหรือข้อบังคับที่มีอยู่ การดำเนินการธุรกิจอาจได้รับผลกระทบในทางลบหากบริษัทฯ ไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมายได้อย่างครบถ้วน ดังนั้นบริษัทฯ จึงมีการกำหนดกระบวนการติดตามการเปลี่ยนแปลงทางกฎหมายและกฎระเบียบที่

เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจอย่างใกล้ชิด และรายงานการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวให้ฝ่ายบริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับทราบเพื่อเตรียมพร้อมปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับดังกล่าว นอกจากนี้ บริษัท ยังมีการตรวจสอบภายในประจำปีเพื่อให้มั่นใจว่าทุกหน่วยงานในองค์กรปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างครบถ้วนอยู่เสมอ

### 3. การบริหารความเสี่ยงของบริษัท

#### 3.1 การบริหารความเสี่ยงของบริษัทในปัจจุบัน

ปัจจุบันบริษัทได้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านต่างๆ โดยการใช้เครื่องมือการบริหารหลายรูปแบบ เช่น การกำกับดูแลที่ดี (Good Corporate Governance : GCG) ระบบประเมินผลการดำเนินงาน, ดัชนีวัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators : KPIs) การดำเนินงานตามนโยบายต่างๆ ซึ่งในทางปฏิบัติที่ผ่านมา บริษัทฯ สามารถดำเนินการบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงานได้ดีอยู่แล้ว

เนื่องจากคณะกรรมการบริษัทได้ให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยงในองค์กรเป็นอย่างมาก เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คณะกรรมการจึงได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงขึ้น โดยมีกรรมการบริษัทเป็นประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ซึ่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงนั้น ประกอบด้วยกรรมการอิสระของบริษัทและผู้บริหารจากสายงานหลักต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และหรือบุคคลภายนอกที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ในธุรกิจ เพื่อให้การกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

#### 3.2 นโยบายการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Policy)

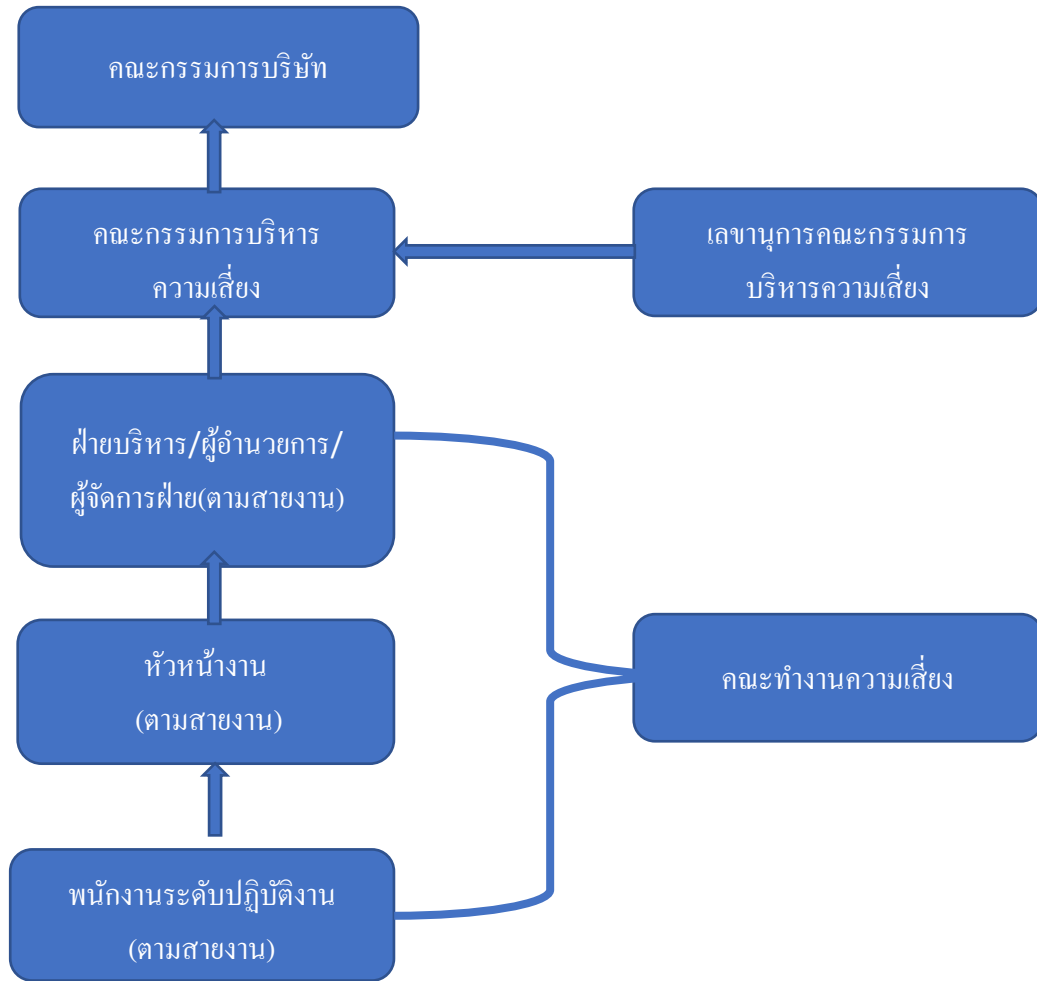
เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการบริษัทได้กำหนดกรอบนโยบายในการบริหารความเสี่ยง วิธีการดำเนินงาน และแผนการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

- 3.2.1 กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบของพนักงานในทุกระดับชั้นที่ต้องตระหนักถึงความเสี่ยงที่มีในการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนและองค์กร โดยให้ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ให้อยู่ในระดับที่เพียงพอและเหมาะสม
- 3.2.2 มีการกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กรที่เป็นไปตามมาตรฐานที่ดีตามแนวปฏิบัติสากล เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัทฯ อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดการพัฒนาและมีการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรในทิศทางเดียวกัน โดยนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจ วางแผน แผนกลยุทธ์ แผนงาน และการดำเนินงานของบริษัทฯ รวมถึงการมุ่งเน้นให้บรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ
- 3.2.3 กลยุทธ์ที่กำหนดไว้เพื่อสร้างความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานและสร้างความเชื่อมั่นของผู้เกี่ยวข้อง มีการกำหนดแนวทางป้องกันและบรรเทาความเสี่ยงจากการดำเนินงานของบริษัทฯ เพื่อหลีกเลี่ยงความเสียหาย หรือความสูญเสียที่อาจจะเกิดขึ้น รวมถึงการติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ
- 3.3.4 มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในกระบวนการบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ และสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสารการบริหารความเสี่ยงอย่างทั่วถึง ตลอดจนการจัดระบบการรายงานการบริหารความเสี่ยงให้ผู้บริหาร คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการตรวจสอบ และคณะกรรมการบริษัทฯ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3.3.5 ส่งเสริมให้พนักงานทั่วทั้งองค์กรได้รับรู้และป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นทั้งหมด ส่งเสริมให้การ  
บริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมที่นำไปสู่การสร้างสรรค้มูลค่าให้แก่องค์กร ป้องกัน  
และต่อต้านการทุจริตของแต่ละบริษัท

### 3.3 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

ผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยงของบริษัท ประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับ  
พนักงานทั่วไปจนถึงระดับคณะกรรมการ โดยมีโครงสร้างการดำเนินการดังนี้



### 3.4 บทบาทหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

จากโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง ได้กำหนดบทบาทและหน้าที่ของแต่ละส่วนงาน ไว้ ดังนี้

ส่วนงาน	บทบาทและหน้าที่
คณะกรรมการบริษัท	ให้ความเห็นชอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร พร้อมทั้งติดตามดูแลให้มีการปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	<ol style="list-style-type: none"> <li>กำหนดกลยุทธ์และนโยบายการดำเนินงานขององค์กร และกำกับดูแลให้มีการวิเคราะห์และจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง</li> <li>กำกับดูแลและกระตุ้นให้พนักงานทุกระดับมีความตระหนักในเรื่องความเสี่ยงและส่งเสริมให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่องจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร</li> <li>สนับสนุนให้พนักงานได้รับความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง</li> <li>สอบทานรายงานการบริหารความเสี่ยง และดำเนินการเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยงมีความเพียงพอและเหมาะสม สามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และการบริหารความเสี่ยงได้ถูกนำไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง</li> <li>พัฒนาและทบทวนระบบการจัดการบริหารความเสี่ยงของบริษัทให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง โดยมีการประเมินผลและติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องตามนโยบายที่กำหนดไว้อย่างสม่ำเสมอ</li> <li>ดำเนินการตัดสินใจและให้คำแนะนำเกี่ยวกับปัญหาสำคัญที่เกิดขึ้นในกระบวนการบริหารความเสี่ยง</li> <li>นำเสนอรายงานผลการดำเนินงานของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการเพื่อรับทราบและ/หรือ พิจารณา อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง</li> </ol>
เลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	<ol style="list-style-type: none"> <li>รวบรวมความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงของแต่ละส่วนงานเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง</li> <li>จัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง</li> </ol>
ผู้อำนวยการ / ผู้จัดการฝ่าย (ตามสายงาน)	<ol style="list-style-type: none"> <li>ให้ความเห็นชอบต่อวิธีการจัดการความเสี่ยงที่ผ่านการบ่งชี้และประเมินความเสี่ยงของหน่วยงานในสังกัด</li> <li>เสนอประเด็นความเสี่ยงที่ไม่สามารถบริหารจัดการได้ต่อกรรมการผู้อำนวยการ</li> <li>ติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยง</li> </ol>
หัวหน้างาน (ตามสายงาน) และพนักงานระดับปฏิบัติงาน (ตามสายงาน)	<ol style="list-style-type: none"> <li>วิเคราะห์ และ ประเมินความเสี่ยงของแต่ละส่วนงาน และรายงานความเสี่ยงให้ผู้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ</li> <li>ศึกษาวิเคราะห์และรายงานความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นให้ผู้บังคับบัญชารับทราบอย่างสม่ำเสมอ</li> <li>รายงานผลการบริหารความเสี่ยง</li> </ol>
พนักงานทั่วไป	<ol style="list-style-type: none"> <li>ดำเนินการตามระบบควบคุมภายใน เพื่อป้องกันความเสี่ยง</li> <li>ดำเนินการจัดการความเสี่ยงตามแนวทางที่กำหนด</li> </ol>

### 3.5 คณะทำงานบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงตามนโยบายของบริษัทฯ โดยยึดหลักการบริหารตามแนวทางการดำเนินการบริหารความเสี่ยง ภายใต้การบูรณาการตามภารกิจหลักที่เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ จึงมีการแต่งตั้งและปรับคณะทำงานบริหารความเสี่ยง ดังต่อไปนี้

1	นาย สงคราม จังพล	ผู้จัดการฝ่ายขาย	ประธานคณะทำงานบริหารความเสี่ยง
2	ดร.ปัญญา บุญญาภิวัฒน์	ประธานกรรมการบริหารและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	ที่ปรึกษาคณะทำงานบริหารความเสี่ยง
3	นาง ยุพดี คู่เพ็ชรงาม	ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายงานสนับสนุนและเลขานุการบริษัท	ที่ปรึกษาคณะทำงานบริหารความเสี่ยง
4	น.ส.อิสริย์ หาญสุวรรณพณิช	ผู้จัดการฝ่ายการเงิน	คณะทำงานบริหารความเสี่ยง
5	นาย ธนาภรณ์ บัวพง	ผู้จัดการฝ่ายบัญชี	คณะทำงานบริหารความเสี่ยง
6	น.ส.ปริยาภรณ์ พิเนตร โชติ	หัวหน้าแผนกทรัพยากรบุคคล	คณะทำงานบริหารความเสี่ยง
7	นาย วิศิษฐ์ ไทยประสงค์	เจ้าหน้าที่ธุรการ	คณะทำงานบริหารความเสี่ยง
8	น.ส.ณัฐวรา วุฒิพรประเสริฐ	เจ้าหน้าที่ความปลอดภัยวิชาชีพ	คณะทำงานบริหารความเสี่ยง
9	นาย ชยพล นันทา	รักษาการผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการขนส่งและการตลาด (สนง.ศรีราชา)	คณะทำงานบริหารความเสี่ยง
10	น.ส.ยวิษฐา โชติศิริวรรณต์	ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการขนส่งและการตลาด (สนง.พระราม 2)	คณะทำงานบริหารความเสี่ยง
11	นาง ปวีรศา เครือโสม	หัวหน้าแผนกขาย	คณะทำงานบริหารความเสี่ยง
12	นาย พิสิษฐ์ คนชม	IT Support	คณะทำงานบริหารความเสี่ยง
13	น.ส.จุฑาวรรณ ธนะพัฒน์	เจ้าหน้าที่ธุรการ	คณะทำงานบริหารความเสี่ยง
14	น.ส.ชนิดา ขวนใจ	เจ้าหน้าที่จัดซื้ออาวุโส	เลขาคณะทำงานบริหารความเสี่ยง

#### หน้าที่คณะทำงานบริหารความเสี่ยง

- 1) ดำเนินการวิเคราะห์ ระบุความเสี่ยง และปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความล้มเหลว ลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายของบริษัท
- 2) ประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง และจัดอันดับความเสี่ยงที่เกิดจากการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยง
- 3) จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร และดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง
- 4) ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง
- 5) รายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
- 6) นำผลการประเมินการบริหารความเสี่ยงไปปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยง และวิเคราะห์ความเสี่ยงในปีต่อไป
- 7) อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

## หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการชุดย่อย

### 1) คณะกรรมการบริษัท

มีหน้าที่และรับผิดชอบในด้านการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

- 1) ส่งเสริมให้มีการดำเนินงานบริหารจัดการความเสี่ยงของบริษัท
- 2) ให้ความเห็นชอบและให้ข้อเสนอแนะต่อระบบและแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
- 3) รับทราบผลการดำเนินงานของการบริหารความเสี่ยงและเสนอแนะแนวทางการพัฒนา

### 2) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

หน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

- 1) กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการวางแผนประกอบการบริหารความเสี่ยงโดยรวมของบริษัทฯ ซึ่งครอบคลุมถึงความเสี่ยงประเภทต่าง ๆ ที่สำคัญ คือ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk), ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk), ความเสี่ยงด้านบัญชีและการเงิน (Financial and Accounting Risk), ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk) และ ความเสี่ยงด้านระบบสารสนเทศ (Information System Risk) เป็นต้น
- 2) วางกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับนโยบายบริหารความเสี่ยง โดยสามารถประเมิน ตรวจสอบติดตามและควบคุมความเสี่ยงของบริษัทฯ โดยรวมให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- 3) สนับสนุน ผลักดันให้เกิดความร่วมมือในการบริหารความเสี่ยงโดยรวมของบริษัทฯ และทบทวนความเพียงพอของนโยบายและระบบการบริหารความเสี่ยง โดยรวมถึงความมีประสิทธิภาพของระบบและการปฏิบัติตามนโยบาย
- 4) จัดให้มีการประเมินและวิเคราะห์ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องทั้งในภาวะปกติ และภาวะวิกฤติ เพื่อให้มั่นใจว่าการสำรวจความเสี่ยงได้ครอบคลุมทุกขั้นตอนของการดำเนินธุรกิจ
- 5) สนับสนุนและพัฒนาการบริหารความเสี่ยงให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร และสอดคล้องกับมาตรฐานสากล
- 6) รายงานต่อคณะกรรมการบริษัทอย่างสม่ำเสมอในสิ่งที่ต้องดำเนินการปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายและกลยุทธ์ที่กำหนด
- 7) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงสามารถจัดจ้างที่ปรึกษาจากภายนอกเพื่อขอคำแนะนำได้ด้วยค่าใช้จ่ายของบริษัทฯ โดยต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริษัท
- 8) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัท

### 3) คณะกรรมการตรวจสอบ

มีหน้าที่และรับผิดชอบในด้านการบริหารความเสี่ยง โดยมีการทดสอบทานความเพียงพอ ให้ข้อเสนอแนะคำแนะนำในการบริหารระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

### 4) ฝ่ายบริหาร/ผู้อำนวยการบริษัท

มีหน้าที่และรับผิดชอบในด้านการบริหารความเสี่ยง ดังต่อไปนี้

- 1) ส่งเสริมและติดตามให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม
- 2) รับทราบ พิจารณาผลการดำเนินงานของการบริหารความเสี่ยงและเสนอแนะแนวทางการพัฒนา

#### 5) คณะทำงานบริหารความเสี่ยง

ประกอบด้วย คณะทำงานที่ได้รับมอบหมายและแต่งตั้งจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินงานตามนโยบายและแนวทางปฏิบัติของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงดังนี้

- 1) พิจารณาปรับปรุงคู่มือการบริหารความเสี่ยงประจำปี
- 2) วิเคราะห์ ประเมินผลแนวโน้มความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอก รวมทั้งจัดลำดับความเสี่ยงที่สำคัญของหน่วยงานจากมากไปหาน้อย
- 3) ติดตามผลการบริหารความเสี่ยง โดยจัดทำรายงานการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
- 4) ประสานและให้ความร่วมมือกับหน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่องการบริหารความเสี่ยง งานบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย
- 5) ประกาศแจ้งหรือมอบหมายเรื่องการบริหารความเสี่ยงให้หน่วยงานและพนักงานในสังกัดทราบ เพื่อดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป

#### 6) หน่วยงานตรวจสอบภายใน (IA)

หน่วยงานที่รับผิดชอบในการตรวจติดตาม คือฝ่ายกฎหมาย ซึ่งจะมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินงานตามนโยบายและแนวทางปฏิบัติของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

- 1) ให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงคู่มือการบริหารความเสี่ยงประจำปี
- 2) วิเคราะห์ ประเมินผล แนวโน้มความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น

#### 4. หลักการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงคือ โอกาสที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้น ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัท เช่น การแข่งขันที่เพิ่มมากขึ้น การทุจริต การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบและอื่น ๆ โดยหลักการสำคัญในการบริหารความเสี่ยงคือ ต้องช่วยสร้างคุณค่าให้กับองค์กรด้วยการผนวกแนวคิดมุมมองในการบริหารความเสี่ยงเข้ากับทุกขั้นตอนของการดำเนินงานปกติ การตัดสินใจใด ๆ ในทางธุรกิจต้องพิจารณาถึงปัจจัยความเสี่ยงเสมอ โดยมีแนวทางในการดำเนินงานภายใต้เงื่อนไขต่าง ๆ ที่ไม่แน่นอน และต้องเป็นแนวทางที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลา มีความเหมาะสมกับองค์กรและสภาพการณ์ในขณะนั้น ๆ โดยต้องคำนึงถึงปัจจัยด้านบุคลากร ความมีส่วนร่วม ความโปร่งใส และวัฒนธรรมองค์กร ต้องอยู่บนพื้นฐานที่ดีที่สุดที่สามารถเป็นไปได้ และที่สำคัญต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีการทบทวนปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ

#### 5. กระบวนการบริหารความเสี่ยง

เพื่อเพิ่มโอกาสของการบรรลุวัตถุประสงค์ ส่งเสริมการบริหารเชิงรุกและตระหนักถึงความจำเป็นในการชี้แจงและแก้ไขความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร รวมทั้ง การกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้บริษัทฯ โดยมีกระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง

#### 6. การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจหมายถึงองค์รวมของกระบวนการบริหารซึ่งชี้ป้ภัยคุกคามต่อองค์กร และผลกระทบของภัยคุกคามนั้นต่อการดำเนินธุรกิจและให้แนวทางในการสร้างขีดความสามารถให้องค์กรมีความยืดหยุ่นเพื่อการตอบสนองและป้องกันผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชื่อเสียง ภาพลักษณ์ และกิจกรรมที่สร้างมูลค่าที่มีประสิทธิภาพ

## 7. กรอบการทำงานของระบบบริหารความเสี่ยง

### 7.1 การระบุเหตุการณ์

ผู้จัดการหรือหัวหน้าแผนกต้องระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอก รวมทั้งประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงทุกฝ่ายต้องมีความ โปร่งใส เปิดเผย และเปิดกว้างในการระบุความเสี่ยง ซึ่งมีผลกระทบต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติหรือการบรรลุวัตถุประสงค์ หรือเหตุการณ์ที่มีความจำเป็นในการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยง

### 7.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์ การประเมิน และการจัดระดับความเสี่ยง ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งบริษัทได้กำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงไว้ ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ซึ่งสามารถกำหนดเกณฑ์ได้ทั้งเกณฑ์เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพโดยใช้เป็นพื้นฐานในการประเมินความเสี่ยงต่าง ๆ

### 7.3 การจัดระดับความเสี่ยง

ในการประเมินความเสี่ยงจะต้องมีการกำหนดแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile) ที่ได้จากการพิจารณาจัดระดับความสำคัญของความเสี่ยงจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact) และขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ (Risk Appetite Boundary)

### 7.4 การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment)

โดยให้พนักงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแต่ละบุคคลที่ได้รับการมอบหมายงาน การกำหนดแผนจัดการความเสี่ยง จะมีการนำเสนอแผนจัดการความเสี่ยงที่จะดำเนินการต่อที่ประชุมคณะผู้บริหารเพื่อพิจารณา และขออนุมัติ การจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ดำเนินการ (ถ้ามี) โดยในการคัดเลือกแนวทางในการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุดจะคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) กับต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับประโยชน์ที่จะได้รับ รวมถึงข้อกฎหมายและข้อกำหนดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบที่มีต่อสังคม โดยเลือกใช้กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง ดังนี้

- **การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate)** เป็นการเลือกใช้กระบวนการดำเนินงานอย่างอื่นที่จะทำให้กิจการไม่ต้องเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ความเสี่ยงนั้น แต่ยังคงดำเนินการเพื่อให้บรรลุผลดำเนินงานตามเป้าหมายเดิมที่ตั้งไว้
- **การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)** เป็นการถ่ายโอนความรับผิดชอบออกไปให้แก่บุคคลอื่น กิจการอื่น ให้ดำเนินการในกิจกรรมเสี่ยงที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงแทนกิจการ โดยไม่จำกัดความเสี่ยงนั้นออกไป เพียงแต่ให้ความเสี่ยงนั้นเป็นความรับผิดชอบของผู้ดำเนินการรายอื่นแทน
- **การควบคุมความเสี่ยง (Treat)** เป็นการตั้งกิจกรรมการควบคุมความเสี่ยงเพิ่มเติมจนมั่นใจว่ามีความเพียงพอในการลดสถานะของความเสี่ยง โดยอาจจะเป็นการปรับลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง หรือการปรับลดระดับความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง
- **การยอมรับความเสี่ยง (Take)** เป็นกรณีที่ผลประโยชน์และผลตอบแทนที่เกิดจากกิจกรรมเสี่ยงเกินกว่าต้นทุนของบุคลากร ทรัพยากร งบประมาณที่ใช้ในกิจกรรมเสี่ยงนั้น กิจการจะยอมให้ทำกิจกรรมเสี่ยงนั้น โดยเพิ่มการควบคุมความเสี่ยง เพื่อลดระดับความเสี่ยงให้ต่ำที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้



### 7.4 ความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite)

คณะผู้บริหารและคณะกรรมการบริษัทจะกำหนดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อเป็นแนวทางในการตั้งกลยุทธ์ของบริษัทสืบเนื่องจากเกณฑ์ในการประเมินและวิธีการประเมินความเสี่ยง กำหนดความเสี่ยงที่บริษัทยอมรับได้ดังนี้

**ระดับความเสี่ยง = โอกาสการเกิดเหตุการณ์ x ความรุนแรงของเหตุการณ์**  
(Likelihood x Impact)

Impact	Probability				
	1 Highly Unlikely	2 Unlikely	3 Possible	4 Likely	5 High
5 Severe	5 ปานกลาง	10 สูง	15 สูง	20 สูงมาก	25 สูงมาก
4 Significant	4 ปานกลาง	8 ปานกลาง	12 สูง	16 สูงมาก	20 สูงมาก
3 Moderate	3 ต่ำ	6 ปานกลาง	9 ปานกลาง	12 สูง	15 สูง
2 Minor	2 ต่ำ	4 ปานกลาง	6 ปานกลาง	8 ปานกลาง	10 สูง
1 Negligible	1 ต่ำ	2 ต่ำ	3 ต่ำ	4 ปานกลาง	5 ปานกลาง

1-3	เสี่ยงต่ำ	ระดับที่ยอมรับความเสี่ยงได้ ภายใต้วิธีการจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่เดิม ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม
4-9	เสี่ยงปานกลาง	ระดับที่ยอมรับความเสี่ยงได้แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้
10-15	เสี่ยงสูง	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ จำเป็นต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
16-25	เสี่ยงสูงมาก	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที

ระดับความเสี่ยงแบ่งเป็น 4 ระดับสามารถแสดงเป็น Risk Profile มีเกณฑ์การจัดแบ่งดังนี้

	ระดับคะแนน	ความหมาย
ต่ำ (Low)	1-3 (สีเขียว)	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องมีการควบคุมความเสี่ยงไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม
ปานกลาง (Medium)	4-9 (สีเหลือง)	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้
สูง (High)	10-15 (สีส้ม)	ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องมีการจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
สูงมาก (Extreme)	16-25 (สีแดง)	ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที

### 7.5 การติดตามผลและทบทวน (Monitoring and Review)

บริษัทจะมีการทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอทุกปี หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและส่งผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยง ผลการประเมินความเสี่ยงจากคณะทำงานแต่ละทีมจะถูกส่งไปยังคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อพิจารณา รายงานการประเมินความเสี่ยงควรจะใช้แบบรายงานที่กำหนดให้

รายงานควรส่งไปพร้อมกับเอกสารที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยงและแผนการตอบสนองต่อความเสี่ยงนั้น คณะทำงานจะต้องรายงานความคืบหน้าของการปฏิบัติงานทุก ๆ 3 เดือน ต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง พร้อมทั้งส่งเอกสารประกอบการทำงานที่ประสบความสำเร็จแล้ว คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจะสรุปผลการ (แก้) ประโยคหายไป)

#### 7.6 สารสนเทศและการสื่อสาร

บริษัท ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร และได้กำหนดให้มีการสื่อสาร ใ้บุคลากรของบริษัทได้รับทราบนโยบายการบริหารความเสี่ยง โดยเผยแพร่บน Website ของบริษัท <https://www.begistics.co.th/th/home-thai/>, สื่อสารผ่าน LINE กลุ่มของบริษัท การจัดอบรม หรือการลงมือปฏิบัติ (Workshop)