

## 2. การบริหารจัดการความเสี่ยง

### 2.1 นโยบายและแผนการบริหารความเสี่ยง

ในปี 2564 ธุรกิจหลักของกลุ่มบริษัท ได้แก่ ธุรกิจให้บริการฝึกสอนและอบรมทางด้านวิชาภาษาอังกฤษโรงเรียนเอกชน ภายใต้ชื่อสถานบันสอนภาษา Wall Street English (“WSE”) และธุรกิจให้บริการจำหน่ายอาหารและเครื่องดื่ม ภายใต้ชื่อร้านอาหารเด็ก “Jeffer Steak & Seafood” กลุ่มบริษัทได้ตระหนักถึงความเสี่ยงที่มีอยู่และอาจกระทบต่อการดำเนินงานและผลการดำเนินงานของกลุ่มบริษัท ซึ่งปัจจัยความเสี่ยงอาจมีที่มาจากปัจจัยภายในหรือปัจจัยภายนอก กลุ่มบริษัทมีแผนการบริหารความเสี่ยงโดยเทียบกับกลยุทธ์ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของกลุ่มบริษัท โดยมีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและกำกับดูแลแนวทางในการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ความเสี่ยงนั้นๆ ได้รับการจัดการที่เพียงพอ เหมาะสม และอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ นอกจากนี้ กลุ่มบริษัทมีการทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงเป็นประจำทุกปี และปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับนโยบายดังกล่าว โดยความเสี่ยงซึ่งมีผลกระทบต่อการค้าเงินธุรกิจของกลุ่มบริษัท ประกอบไปด้วย

### 2.2 ปัจจัยความเสี่ยงต่อการดำเนินธุรกิจของกลุ่มบริษัท

#### 1) ความเสี่ยงจากความมั่นคงทางการเงิน ความสามารถในการกู้ยืมเงิน และปฏิบัติตามเงื่อนไขที่กำหนดในสัญญากู้ยืมเงิน

นอกเหนือจากการขยายธุรกิจโดยทั่วไปแล้ว กลุ่มบริษัทอาจต้องการเงินทุนเพิ่มเติม เพื่อลงทุนพัฒนาโครงการใหม่ๆ หรือการเข้าซื้อกิจการอื่น ส่งผลให้กลุ่มบริษัทต้องรักษาสภาพคล่องและสำรองวงเงินกู้จากสถาบันการเงินให้เพียงพอเพื่อใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียน อีกทั้งยังต้องจัดหาแหล่งเงินทุนระยะยาวล่วงหน้า เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อบริษัท แม้ว่ากลุ่มบริษัทยังคงมีภาระหนี้สินทั้งระยะสั้นและระยะยาว อย่างไรก็ตาม ด้วยผลการดำเนินงานและการบริหารจัดการที่ดีทางการเงิน กลุ่มบริษัทสามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขที่กำหนดในสัญญาเงินกู้ด้วยดีเสมอมา

#### 2) ความเสี่ยงจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เริ่มตั้งแต่ปี 2563 จนถึงปี 2564 รัฐบาลได้มีประกาศมาตรการบังคับใช้และมาตรการผ่อนปรนเป็นระยะ ซึ่งส่งผลกระทบต่อธุรกิจของกลุ่มบริษัท เพื่อช่วยลดผลกระทบจากสถานการณ์นี้ กลุ่มบริษัทได้ออกมาตรการต่างๆ อาทิเช่น

ส่วนสำนักงานได้มีการสลับให้พนักงานบางส่วนทำงานที่บ้าน เพื่อลดความแออัดในสำนักงาน สำหรับพนักงานที่เข้าพื้นที่สำนักงานจะต้องสวมหน้ากากอนามัยตลอดเวลา

ส่วนธุรกิจให้บริการจำหน่ายอาหารและเครื่องดื่ม ก็เน้นการขายแบบ food delivery มากยิ่งขึ้นในสาขาต่างๆ เมื่อลูกค้าเข้ามาในร้านก็ต้องตรวจวัดอุณหภูมิ เมื่อลูกค้าทานอาหารเสร็จก็จะทำความสะอาดโต๊ะและเก้าอี้ด้วยแอลกอฮอล์เปรี้ยทันที

ส่วนธุรกิจให้บริการฝึกสอนและอบรมทางด้านวิชาภาษาอังกฤษ ก็ได้การพัฒนาเทคโนโลยีประเภทการเรียนด้วยระบบออนไลน์แบบครบวงจร ซึ่งทำให้สามารถรองรับและตอบโต้กับสถานการณ์โควิด 19 ที่เกิดขึ้นได้อย่างสัมฤทธิ์ผล และตอบสนองต่อกลุ่มลูกค้าที่ต้องการการดูแลเป็นพิเศษ

#### 3) ความเสี่ยงจากการแข่งขันในธุรกิจ

##### 3.1) ธุรกิจให้บริการจำหน่ายอาหารและเครื่องดื่ม

จากการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา (COVID-19) ที่ยังไม่สามารถควบคุมได้ และการที่รัฐบาลออกมาตรการต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อยอดขายของกลุ่มบริษัท เช่น โครงการคนละครึ่ง ที่ไม่สามารถใช้กับกลุ่มบริษัทได้ ก็จะส่งผลให้ลูกค้าเปลี่ยนพฤติกรรมไปใช้บริการร้านค้าที่ได้รับสิทธิดังกล่าว

อีกหนึ่งความเสี่ยงของธุรกิจร้านอาหารในภาวะวิกฤติเศรษฐกิจนี้คือ การต้องแบกรับต้นทุนค่าเช่าที่ไม่มีที่ปรับลด หรือปรับลดในอัตราที่เปรียบเทียบกับยอดขายที่หายไปไม่ได้ ทำให้บริษัทต้องแบกรับภาระค่าใช้จ่ายที่หนักมาก และส่งผลให้เกิดภาวะขาดทุนเกิดขึ้น ดังนั้นอีกหนึ่งทางออกคือ การปิดสาขาที่มีต้นทุนค่าเช่าในอัตราที่สูงเมื่อเทียบกับยอดขายของสาขาที่ลดลงมาก รวมทั้งลดค่าใช้จ่ายต่างๆ ของสาขาที่ยังเปิดดำเนินการอยู่ เพื่อรักษาสภาพคล่องให้ได้มากที่สุด

อย่างไรก็ตามกลุ่มบริษัทก็ยังคงต้องพัฒนาเรื่องรูปลักษณ์ของร้านอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับการพัฒนาคุณภาพของอาหารและการบริการให้มีมาตรฐาน เป็นที่ยอมรับและครองใจกลุ่มลูกค้าทั่วไปได้อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะคุณภาพของอาหาร กลุ่มบริษัทยังคงเน้นและให้ความสำคัญเป็นอันดับต้นๆ ทั้งในด้านของคุณภาพและด้านของปริมาณที่เหมาะสม คุ่มค่ากับราคา

### 3.2) ธุรกิจให้บริการฝึกสอนและอบรมทางด้านวิชาภาษาอังกฤษ

การให้บริการฝึกสอนและอบรมทางด้านวิชาภาษาอังกฤษเป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันค่อนข้างสูง เนื่องจากคู่แข่งรายใหม่สามารถเข้ามาแข่งขันได้ค่อนข้างง่าย อย่างไรก็ตาม ด้วยหลักสูตรการเรียนการสอนที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวของ Wall Street International ที่ได้รับการยอมรับทั่วโลก ประกอบกับกลุ่มบริษัทได้วางเป้าหมายในการเป็นผู้นำของธุรกิจโรงเรียนเอกชน ให้บริการฝึกสอนและอบรมทางด้านวิชาภาษาอังกฤษ โดยการจับตาคู่แข่งที่มีประสิทธิภาพและความสามารถตรงตามคุณสมบัติที่กำหนด มีสถานที่ตั้งในทำเลที่ดีและเหมาะสม การสร้างทีมขายให้แข็งแกร่งและมีคุณภาพ การจัดแคมเปญให้เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้าและปรับเปลี่ยนให้ทันต่อเหตุการณ์อย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ยังทำการตลาดที่น่าสนใจ เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์แบรนด์สินค้า และส่งเสริมการขายผ่านกลยุทธ์ทางการตลาด พร้อมให้ความสำคัญกับกลุ่มลูกค้าเก่าอย่างต่อเนื่อง ด้วยแคมเปญที่ตอบสนองต่อกลุ่มเป้าหมาย เพื่อเป็นการกระตุ้นยอดขายอีกด้วย

จากการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา (COVID-19) ทั่วโลกส่งผลกระทบต่อทุกภาคส่วนเป็นวงกว้างโดยเฉพาะภาคธุรกิจ ทั้งนี้โรงเรียนสอนภาษาชาวอลส์สตรีท อิงลิช สถาบันการศึกษาที่ให้บริการฝึกสอนและอบรมทางด้านวิชาภาษาอังกฤษได้รับผลกระทบโดยตรงจากมาตรการป้องกันและควบคุมสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา (COVID-19) ของภาครัฐ ทำให้ไม่สามารถเปิดการเรียนการสอนตามปกติที่สถาบันได้เป็นระยะเวลากว่า 8 เดือน ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการเติบโตทางธุรกิจ ทั้งนี้โรงเรียนสอนภาษาชาวอลส์สตรีท อิงลิช ได้มีการปรับเปลี่ยนนโยบายทางธุรกิจเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายและตอบโต้ความต้องการของผู้บริโภคได้ ด้วยการปรับรูปแบบการเรียนที่เน้นให้ความสำคัญกับหลักสูตรออนไลน์เพื่อให้เข้ากับชีวิตวิถีใหม่ (New Normal) รวมทั้งการประชาสัมพันธ์แบรนด์สินค้าผ่านช่องทางที่หลากหลาย การส่งเสริมการขายผ่านกลยุทธ์ทางการตลาด พร้อมให้ความสำคัญกับทั้งลูกค้าเก่าและลูกค้ากลุ่มเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง ด้วยแคมเปญโปรโมชั่นที่กระตุ้นให้เกิดการตัดสินใจซื้อของกลุ่มเป้าหมาย

#### 4) ความเสี่ยงในการจัดเก็บและบริหารเงินสดที่สาขา

กลุ่มบริษัทชำระค่าสินค้าและบริการที่หน้าร้านของแต่ละสาขาในรูปแบบเงินสด บัตรเครดิต บัตรของขวัญ (Gift Voucher) หากกลุ่มบริษัท มียอดขายต่อวันสูงขึ้น ทำให้มีเงินสดในความดูแลของพนักงานเพิ่มขึ้น กลุ่มบริษัทที่มีความเสี่ยงที่เงินสดดังกล่าวสูญหายหรือไม่สามารถกระทบกับยอดขายในแต่ละวันได้ อย่างไรก็ดี กลุ่มบริษัทตระหนักถึงความเสี่ยงดังกล่าว กลุ่มบริษัทจึงได้มีมาตรการควบคุมเงินสดที่เกิดจากการขายในแต่ละสาขาเพื่อลดความเสี่ยงดังกล่าวโดย (1) กำหนดวงเงินขั้นต่ำให้พนักงานแคชเชียร์ดูแล ส่วนที่เหลือให้ผู้จัดการสาขาตรวจสอบแล้วจัดเก็บเข้าตู้เซฟ (2) กำหนดให้ผู้จัดการสาขาเป็นผู้นับเงินสดและกระทบยอดการขายทุกสิ้นวันเพื่อส่งยอดให้สำนักงานใหญ่ (3) กำหนดให้ผู้จัดการสาขา หรือผู้ช่วยผู้จัดการเป็นผู้นับเงินสดจากการขายในแต่ละวันไปฝากเข้าบัญชีธนาคาร และ (4) การเข้ามาสุ่มตรวจนับเงินสดและวิธีการปฏิบัติในการเก็บเงินสด โดยสำนักตรวจสอบภายใน เพื่อให้แน่ใจว่าสาขาได้ปฏิบัติตามขั้นตอนที่กลุ่มบริษัทกำหนดไว้อย่างถูกต้อง นอกจากนี้ กลุ่มบริษัทยังสนับสนุนให้ลูกค้าชำระค่าสินค้าและบริการด้วยรูปแบบอื่นที่ไม่ใช่เงินสดเพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะช่วยลดปริมาณเงินสดในแต่ละสาขาลงได้

#### 5) ความเสี่ยงจากการจัดหาสถานที่ตั้งในการประกอบธุรกิจตามที่ต้องการ

การจัดหาสถานที่ตั้งที่ดีตามห้างสรรพสินค้าหรือสถานที่เช่าอื่นๆ ทั่วไป เพื่อประกอบธุรกิจของกลุ่มบริษัท ถือเป็นปัจจัยหลักของความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจของแต่ละสาขา ดังนั้นจึงอาจเกิดความเสี่ยงหากกลุ่มบริษัทไม่สามารถต่อสัญญาเช่าพื้นที่นั้นๆ ได้หรือหากมีการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขในสัญญาเช่า เป็นต้น อย่างไรก็ตาม เนื่องจากกลุ่มบริษัทมีธุรกิจที่หลากหลายเป็นที่รู้จักและนิยมอย่างกว้างขวางสำหรับกลุ่มวัยรุ่น วัยทำงานตอนต้น และผู้บริโภคทั่วไป ซึ่งมีส่วนช่วยดึงดูดลูกค้าหรือผู้บริโภคให้เข้ามาใช้บริการที่ห้างสรรพสินค้าหรือเจ้าของพื้นที่เช่านั้นๆ ได้ รวมทั้งกลุ่มบริษัทยังอยู่ระหว่างการขยายธุรกิจโดยการเปิดสาขาเพิ่มขึ้นทุกปีบนพื้นที่เช่าตามห้างสรรพสินค้าทั่วไป ดังนั้นกลุ่มบริษัทจึงมีอำนาจต่อรองกับห้างสรรพสินค้าและ/หรือเจ้าของพื้นที่ในการจับจองพื้นที่ที่มีทำเลดีและเหมาะสมก่อนคู่แข่งรายอื่น และยังสามารถทำสัญญาเช่าระยะยาวได้ในราคาที่สมเหตุสมผลอีกด้วย

**6) ความเสี่ยงด้านการขาดแคลนบุคลากร**

บุคลากรเป็นทรัพยากรที่สำคัญในการสร้างความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนของกลุ่มบริษัท ดังนั้นที่ผ่านมากลุ่มบริษัทได้ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงในด้านนี้อย่างต่อเนื่อง โดยส่งเสริมให้บุคลากรมีความรักและความผูกพันกับองค์กร การให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจทางธุรกิจมากยิ่งขึ้น มีการฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพของพนักงานอย่างต่อเนื่อง มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นประจำ นอกจากนี้กลุ่มบริษัทยังให้ความสำคัญต่อการให้ผลตอบแทนที่เหมาะสม รวมทั้งมีการให้สวัสดิการด้านต่างๆ เช่น ค่ารักษาพยาบาล การทำประกันภัยหมู่ การจัดให้มีกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เป็นต้น

**7) ความเสี่ยงจากผลกระทบของความไม่แน่นอนด้านเศรษฐกิจ การเมือง ภัยธรรมชาติ และเหตุการณ์ร้ายแรงซึ่งส่งผลกระทบต่อผลประกอบการของธุรกิจ**

รายได้ และผลกำไรของกลุ่มบริษัท ล้วนต้องอาศัยภาคการใช้จ่ายของผู้บริโภค ซึ่งอาจได้รับผลกระทบด้านลบจากปัจจัยภายนอกหลายๆ ปัจจัยที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของกลุ่มบริษัท เช่น ภาวะเศรษฐกิจถดถอย ความไม่สงบทางการเมือง หรือจากภัยธรรมชาติ (เช่น น้ำท่วม แผ่นดินไหว เป็นต้น) เป็นต้น และถึงแม้ว่าปัจจัยความเสี่ยงต่างๆ ดังกล่าวเป็นความเสี่ยงที่ผู้ประกอบการธุรกิจต่างๆ ระวังต้องเผชิญ แต่บริษัทก็ได้จัดทำมาตรการบริหารความเสี่ยง เพื่อลดผลกระทบด้านลบต่อการดำเนินธุรกิจและผลประกอบการของกลุ่มบริษัทจากเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดและไม่สามารถควบคุมได้ เช่น การทำประกันทรัพย์สินที่ครอบคลุมถึงภัยต่างๆ เช่น อัคคีภัยและวาตภัย เป็นต้น

**8) ความเสี่ยงจากการไม่สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง จากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขัดข้อง**

กลุ่มบริษัทต้องอาศัยเทคโนโลยีในการดำเนินธุรกิจ เพื่อการรองรับระบบการทำงานของหน่วยงานสนับสนุน (Back Office) และยังคงครอบคลุมถึงหน่วยงานต่างๆ อีกด้วย โดยกลุ่มบริษัทได้เล็งเห็นถึงความสำคัญในการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องและไม่หยุดชะงัก หากเกิดความไม่แน่นอนหรือภัยพิบัติต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น หรือโดนมัลแวร์เรียกค่าไถ่ ทำให้ระบบคอมพิวเตอร์ที่ใช้งานล้มไม่สามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่อง

ดังนั้น เพื่อเป็นการลดความเสี่ยงและป้องกันผลกระทบจากความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นต่อการดำเนินธุรกิจ ในเบื้องต้นกลุ่มบริษัทได้กำหนดให้มีการสำรองข้อมูลต่างๆ เช่น ระบบบัญชี ระบบฐานข้อมูลลูกค้า เป็นต้น โดยมีการบันทึกและเก็บสำรองข้อมูลไว้เพื่อให้เป็นปัจจุบันเสมอๆ พร้อมจัดเก็บไว้ในสถานที่ที่จัดเตรียมไว้