



## การบริหารจัดการความเสี่ยง 2568

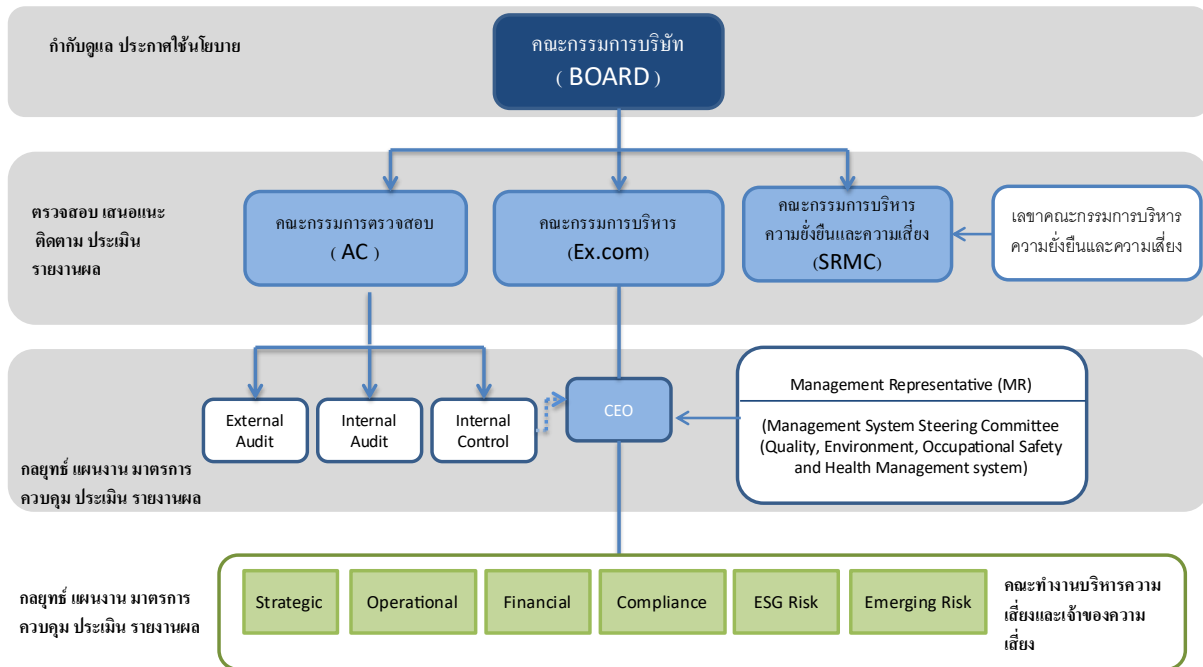
### นโยบายและแผนการบริหารความเสี่ยง

#### การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

บริษัทฯ ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงภายใต้การเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายในและภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจทั้งระยะสั้นและระยะยาว บริษัทฯ จึงมีความมุ่งมั่นในการบริหารความเสี่ยงองค์กรอย่างเชื่อมโยงและควบคู่ไปกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ พร้อมทั้งจัดทำและทบทวนความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และระดับเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Tolerance) เพื่อช่วยตีกรอบการประเมินทางเลือกและการคัดเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสนับสนุนการดำเนินกิจการให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ตามวัตถุประสงค์ของธุรกิจและสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรตามกรอบแนวการบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการทั่วทั้งองค์กร ตามแนวทาง COSO Enterprise Risk Management Framework (COSO ERM) ทั้งในระดับองค์กร ระดับธุรกิจ ระดับปฏิบัติการ รวมถึงประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม สังคมและธรรมาภิบาล เพื่อใช้เป็นแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของบริษัทฯ รวมถึงสามารถใช้การบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจทั้งในปัจจุบันและอนาคตอย่างยั่งยืน

#### โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

บริษัทฯ บริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบผ่านคณะกรรมการ ที่งานและหน่วยจัดการคณะต่างๆ ในการกำหนดกลยุทธ์ แผนงาน และมาตรการต่างๆ เพื่อให้เกิดการบูรณาการการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ของบริษัทฯ อย่างต่อเนื่อง โดยโครงสร้างและคณะทำงานด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงของบริษัทฯ ในปัจจุบันเป็นดังนี้



### บทบาทความรับผิดชอบ

- 1) **คณะกรรมการบริษัทฯ** เป็นผู้กำหนด ทิศทางองค์กร อนุมัติแผนงานและกรอบการดำเนินงานด้านความยั่งยืน
- 2) **คณะกรรมการบริหารความยั่งยืนและความเสี่ยง** เป็นผู้กำหนดนโยบายการบริหารความยั่งยืนและความเสี่ยง กรรมการร่วมออกแบบและพัฒนาความยั่งยืนของบริษัทฯ จัดทำแผนงานและติดตามการนำแผนงานไปปฏิบัติ ประเมินความเพียงพอและความเหมาะสมของแผนการจัดการบริหารความยั่งยืนและความเสี่ยงและรายงานที่สำคัญให้กับคณะกรรมการบริษัท
- 3) **คณะทำงานบริหารความเสี่ยง (Working Group)** เป็นผู้ร่วมกำหนดกลยุทธ์ แผนงานและมาตรการต่างๆ ในด้านความยั่งยืนร่วมกับเจ้าของความเสี่ยงของแต่ละฝ่ายงาน รวมถึงร่วมกำหนดกรอบการทำงานด้านความยั่งยืนและวัดผลงานตามดัชนีชี้วัดด้านความยั่งยืนที่เกี่ยวข้องกับงานด้านปฏิบัติการแต่ละด้านที่เป็นของฝ่าย/แผนกของตนเอง เพื่อเชื่อมโยงหน้าที่การทำงานตามผังธุรกิจกับความยั่งยืนให้เป็นเนื้อหาเดียวกัน
- 4) **เลขานุการคณะกรรมการบริหารความยั่งยืนและความเสี่ยง** ทำหน้าที่ประสานงานด้านความยั่งยืนและความเสี่ยงร่วมกับคณะทำงานบริหารความยั่งยืนและความเสี่ยง และกรรมการบริหารความยั่งยืนและความเสี่ยงอย่างใกล้ชิด เพื่อให้สามารถนำนโยบายและแผนงานด้านความยั่งยืนและความเสี่ยงไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและรายงานความเสี่ยงให้กับคณะกรรมการบริหารความยั่งยืนและความเสี่ยง



## เครื่องมือที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยง

บริษัทฯ ได้ศึกษาและนำเครื่องมือบริหารความเสี่ยงในรูปแบบต่างๆ มาประยุกต์ใช้ เช่น การกำหนดระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) การประเมินและจัดลำดับปัจจัยความเสี่ยงโดยใช้แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) การติดตามการบริหารความเสี่ยงผ่านแผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan) และดัชนีชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk Indicator KRI) นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังติดตามการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกที่สำคัญ รวมถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ (Emerging Risk) เพื่อให้สามารถเตรียมมาตรการจัดการความเสี่ยงในเชิงรุกได้ก่อนที่จะกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท

บริษัทฯ ได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก รวมถึงแนวโน้มด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี อุสาหกรรม การตลาด คู่แข่ง ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดปัจจัยความเสี่ยงระดับองค์กร ที่อาจมีผลกระทบต่อบริษัทฯ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีนัยสำคัญ

นโยบายบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ ครอบคลุมประเด็นสำคัญ ดังต่อไปนี้

- 1) สร้างความเข้าใจ จิตสำนึกและความรับผิดชอบร่วมกันในเรื่องความเสี่ยง การควบคุมและผลกระทบของความเสี่ยงต่อบริษัทในกระบวนการบริหารและการปฏิบัติงานของพนักงาน ผู้บริหารในทุกระดับทั่วทั้งบริษัทฯ
- 2) ให้มีกระบวนการ แนวทางและมาตรการในการบริหารความเสี่ยงที่มีคุณภาพเหมาะสมในระดับสากลและเพียงพอ รวมถึงการบ่งชี้ วิเคราะห์ ประเมิน จัดลำดับ จัดการ ควบคุม ติดตาม รายงาน ประเมินผลและสื่อสารให้ข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอและปฏิบัติทั่วทั้งบริษัทฯ
- 3) กำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงเชิงคุณภาพ เช่น ชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของบริษัทฯ และการประเมินความเสี่ยงเชิงปริมาณ เช่น การสูญเสียการลดรายได้และค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นโดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นและผลกระทบ
- 4) ให้มีการกำหนดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับ (Risk Tolerance) เพื่อจำกัดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นให้อยู่ภายในระดับที่บริษัทฯ สามารถยอมรับได้ รวมทั้งกำหนดเหตุการณ์หรือระดับความเสี่ยงที่เป็นสัญญาณเตือนภัย (Warning Sign) ให้ผู้ปฏิบัติงานดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อไม่ให้ความเสี่ยงเกินกว่าระดับเพดานความเสี่ยงที่กำหนด
- 5) การบริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในเกณฑ์ยอมรับจะต้องสอดคล้องกับนโยบายของบริษัทฯ ซึ่งมีความเหมาะสมกับต้นทุนและผลประโยชน์ที่จะได้รับ
- 6) ให้มีระเบียบการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานถือปฏิบัติ อันเป็นการควบคุมความเสี่ยงจากการดำเนินงาน



ทั้งนี้ ในรอบปี 2568 คณะกรรมการบริหารความยั่งยืนและความเสี่ยงได้มีการประเมิน ความคุมและติดตามการบริหารความเสี่ยงในทุกด้าน ทั้งความเสี่ยงด้าน กลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ความเสี่ยงด้านการพัฒนาความยั่งยืนและแนวโน้มความเสี่ยงใหม่ ความเสี่ยงโดยรวมทุกด้านของบริษัทฯ อยู่ในระดับที่สามารถบริหารจัดการได้ โดยปัจจัยเสี่ยงที่ระบุไว้นี้ได้ประเมินจากสถานการณ์ในปัจจุบัน ทั้งนี้ อาจยังมีความเสี่ยงอื่นๆ ที่บริษัทฯ ยังไม่อาจคาดการณ์ได้ ณ ปัจจุบันหรือเป็นความเสี่ยงที่บริษัทฯ พิจารณาในขณะนี้แล้วเห็นว่าไม่มีผลกระทบในสาระสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ตามการวิเคราะห์และคำอธิบายของฝ่ายจัดการเปิดเผยอย่างโปร่งใสต่อผู้ใช้ข้อมูล

## 2.2 ปัจจัยความเสี่ยงต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ

### ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์และการประกอบธุรกิจรวมถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ (Emerging Risk)

- 1) การแข่งขันสูงในตลาด จากตลาดภายในประเทศหดตัวลง จากภาวะเศรษฐกิจ ทำให้คู่แข่งต้องหาตลาดเพิ่มขึ้นจากเดิม ทำให้บริษัทฯ มีคู่แข่งเข้ามาแข่งขันในกลุ่มตลาดที่บริษัทฯ มีความเชี่ยวชาญเพิ่มขึ้น

#### ผลกระทบต่อบริษัทฯ

- ส่วนแบ่งตลาดลดลงและแรงกดดันด้านคาราที่สูงขึ้น เนื่องจากมีคู่แข่งที่เพิ่มขึ้นซึ่งกระทบต่อยอดขาย อัตรากำไร และผลประกอบการของบริษัทฯ
- มีต้นทุนการตลาดและการพัฒนาที่เพิ่มขึ้น เพื่อดึงดูดลูกค้าและสร้างความแตกต่าง
- ลูกค้ามีแนวโน้มเปลี่ยนไปใช้สินค้าหรือบริการของคู่แข่งได้ง่ายขึ้น หากบริษัทฯ ไม่สามารถรักษาคุณภาพหรือสร้างความแตกต่างได้

#### มาตรการจัดการความเสี่ยง

- บริษัทฯ มุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องกับลูกค้า มีการวางแผนกลยุทธ์ในการดูแลลูกค้าแต่ละราย ที่มีความต้องการที่แตกต่างกันทั้งทางด้านคุณภาพ การบริการและการส่งมอบ มีการดูแลลูกค้าแบบที่มีงานพร้อมกัน ทั้งส่วนของการขาย การดูแลด้านคุณภาพและการบริการทางเทคนิค สร้างความแตกต่างของสินค้าและบริการ เช่น นวัตกรรม คุณภาพ หรือบริการหลังการขาย
- เน้นการจัดการการบริหารห่วงโซ่อุปทานเพื่อบริหารต้นทุนในห่วงโซ่อุปทานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขัน



- สร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า ทั้งด้านคุณภาพ(Quality) ราคาที่เหมาะสม(Cost)และการส่งมอบ(Delivery) เสริมคู่ไปกับความยั่งยืนทั้ง 3 ด้าน(ESG) ทั้งสินค้าที่ปลอดภัยและคำนึงถึงความปลอดภัยของพนักงาน(Safety) เสริมสร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงาน(Morale) กระบวนการผลิตและผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม(Environment) และมีจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ(Ethics) ผ่านการดำเนินงานในระบบการจัดการคุณภาพ ISO 9001 ระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001 และระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย ISO 45001 เป็นพื้นฐาน
  - บริษัทฯ ปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานเพื่อลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตโดยการจัดหาเครื่องจักรใหม่ที่ลดขั้นตอนการใช้แรงงานลง ช่วยลดการสูญเสียและประหยัดพลังงาน
  - บริษัทฯ มีการพัฒนาสินค้าให้ครอบคลุมระดับการใช้งานในแต่ละประเภทของสินค้า เพื่อเพิ่มตัวเลือกให้กับลูกค้ามากขึ้นสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน
  - บริษัทฯ ปรับปรุงฝ่ายเทคนิคโครงสร้างบุคคลากรและการดำเนินงานในฝ่ายเทคนิค(วิจัยพัฒนาและการประกันคุณภาพ)ดำเนินการเพื่อปรับปรุงสถานที่ อุปกรณ์เครื่องมือทดลอง ทดสอบ และวิธีการทดสอบให้มีความทันสมัย เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้ามากยิ่งขึ้น
- 2) ความเสี่ยงด้านนโยบายภาษีของสหรัฐอเมริกา ความเสี่ยงด้านนโยบายภาษีของทรมปีในปี 2025 ที่ผ่านมาส่งผลกระทบต่อการค้าเงินธุรกิจของบริษัทฯ โดยภาพรวมสามารถสรุปได้เป็น 3 มิติหลัก คือ กำแพงภาษีขาออก (Export), วิกฤตการณ์มูลค่าตลาดขาเข้า (Import) และ การบีบให้เปลี่ยนโครงสร้างการผลิต (Supply Chain) **ซึ่งความเสี่ยงนี้ถือเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ (Emerging Risk)**

#### ผลกระทบต่อบริษัทฯ

- การชลดตัวในการผลิตจากความไม่แน่นอนด้านอัตราภาษีที่จะประกาศ
- การท่วมตลาดของสินค้าเงินเข้ามาในประเทศไทย รวมถึง Compound จากจีน
- การขาดแคลนวัตถุดิบบางชนิดจากมาตรการได้ตอบทางการค้า

#### มาตรการจัดการความเสี่ยง

- การกระจายแหล่งซื้อวัตถุดิบที่อาจได้รับผลกระทบเพื่อลดความเสี่ยง



- ติดตามนโยบายการค้าและการเจรจาอย่างต่อเนื่องให้สามารถปรับตัวได้ทันและยังคงรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน

3) ความเสี่ยงจากปัญหาภูมิรัฐศาสตร์ เกิดความเสี่ยงจากการแข่งขันทางเศรษฐกิจก่อให้เกิดการกีดกันทางการค้าทั้งวัตถุดิบและเทคโนโลยีได้ ปัญหาจากวิกฤติพลังงานและการขนส่ง จากกรณีการสู้รบยืดเยื้อระหว่างรัสเซีย-ยูเครน สงครามระหว่างอิสราเอล-ปาเลสไตน์และปัญหาการขนส่งในทะเลแดง และการทะลักเข้ามาของสินค้าเงินในประเทศไทย

#### ผลกระทบต่อบริษัทฯ

- ต้นทุนวัตถุดิบต้นน้ำ (VCM/Ethylene) ผันผวนรุนแรง และค่าระวางเรือ (Freight) สูงขึ้น ทำให้กำไร (Margin) ลดลง
- อุปสรรคในการวางแผนการผลิตและการบริหารสินค้าคงคลัง
- สงครามราคาของสินค้าในประเทศและอาเซียนรุนแรงขึ้น ผู้ผลิตไทยสูญเสียส่วนแบ่งการตลาดให้กับสินค้าราคาต่ำกว่าจีนทำให้คำสั่งซื้อลดลง

#### มาตรการจัดการความเสี่ยง

- หาดตลาดในกลุ่มที่ใช้งานเกรดคุณภาพสูงเพิ่มมากขึ้นเพื่อป้องกันสินค้าคุณภาพต่ำจากจีนเข้ามาแข่งขัน
- บริหารการจัดการห่วงโซ่อุปทานอย่างใกล้ชิด
- ทดลองทดสอบวัตถุดิบจากแหล่งใหม่ๆ รวมถึงสารเติมแต่งชนิดใหม่ เพื่อทดแทนและป้องกันปัญหาจากการส่งมอบล่าช้าและการปรับขึ้นราคาของวัตถุดิบบางรายการ

4) ความเสี่ยงจากภาวะเศรษฐกิจถดถอย ทั้งในระดับโลกและภายในประเทศ เนื่องจากสินค้าของบริษัทฯ เป็นสินค้าต้นน้ำที่ผูกติดกับอุตสาหกรรมก่อสร้างและยานยนต์ ซึ่งเป็นกลุ่มที่อ่อนไหวต่อภาวะเศรษฐกิจสูง ซึ่งความเสี่ยงนี้ส่งผลให้มีการชะลอตัวของภาคอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง กำลังซื้อผู้บริโภคถดถอยจากภาวะค่าครองชีพสูงทำให้ผู้บริโภค



ชะลอการซื้อสินค้าคงทน เช่น รถยนต์และเครื่องใช้ไฟฟ้าและภาวะอุปทานส่วนเกิน ขณะที่ความต้องการลดลง แต่กำลังการผลิตใหม่จากจีนยังคงไหลเข้าสู่ตลาดต่อเนื่อง ทำให้เกิดสภาวะ "ของล้นตลาด" และเกิดการตัดราคากันขึ้น

ผลกระทบต่อบริษัทฯ

- ค่าสั่งซื้อและอัตรากำไรลดลง
- ปัญหามูลค่าสินค้าคงคลังลดลงจากราคาวัตถุดิบ

#### มาตรการจัดการความเสี่ยง

- บริษัทฯ มีการปรับปรุงเทคโนโลยีการผลิตโดยติดตั้งสายการผลิตใหม่เพื่อลดต้นทุนและบริหารการใช้กำลังผลิตให้มีความหลากหลายยืดหยุ่นและเหมาะสมสอดคล้องกับคำสั่งซื้อ
- Market Diversification โดยหันไปจับกลุ่มอุตสาหกรรมที่ทนทานต่อเศรษฐกิจ (Resilient Sectors) เช่น อุปกรณ์การแพทย์ (Medical Grade) และกลุ่มที่ใช้คุณสมบัติสูง (High Performance) ซึ่งมีความต้องการคงที่แม้เศรษฐกิจถดถอย
- Inventory Management ปรับกลยุทธ์เป็น Just-in-Time (JIT) มากขึ้น เพื่อลดความเสี่ยงจากการถือครองสต็อกราคาสูงท่ามกลางขาลงของราคาตลาด
- Financial Hedging การบริหารจัดการกระแสเงินสดอย่างเข้มงวด และใช้เครื่องมือทางการเงินเพื่อป้องกันความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน เนื่องจากตลาดส่งออกผันผวน

#### **ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล(ESG)**

- 1) การเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ ธุรกิจของบริษัทฯ มีการใช้วัตถุดิบที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมปิโตรเคมี ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมที่มีการปล่อยก๊าซเรือนกระจกค่อนข้างสูง และมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งปัจจุบันปัญหาสภาพภูมิอากาศส่งผลให้เห็นได้อย่างชัดเจนทั่วโลก โดยความเสี่ยงนี้กระทบกับบริษัทฯ ในหลายด้าน ทั้งด้านการจัดการวัตถุดิบและห่วงโซ่อุปทาน นวัตกรรมที่ต้องผลักดันและขับเคลื่อนจากความตระหนักรู้ทางด้านสิ่งแวดล้อมของผู้บริโภคที่เพิ่มขึ้น กฎระเบียบในการดำเนินธุรกิจ กฎระเบียบของสินค้าและมาตรการภาษีคาร์บอน รวมถึงภาพลักษณ์และชื่อเสียงของบริษัทฯ

ผลกระทบต่อบริษัทฯ



- เป้าหมายทางธุรกิจและการวางแผนการดำเนินงานในอนาคตเพื่อมุ่งสู่อุตสาหกรรมสีเขียว รวมถึงชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของบริษัทฯ
- การหยุดชะงัก ขาดแคลนวัตถุดิบ หรือต้นทุนวัตถุดิบที่สูงขึ้นจากภัยพิบัติ มาตรการและกฎระเบียบทางด้านสิ่งแวดล้อม
- ต้นทุนการดำเนินงานที่สูงขึ้น จากความจำเป็นที่ต้องปฏิบัติตามให้สอดคล้องกับมาตรการและกฎระเบียบทางด้านสิ่งแวดล้อมจากราชการ องค์กรกำกับดูแล หรือความต้องการจากลูกค้า
- การมีนวัตกรรมทางด้านสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ เพื่อเป็นทางเลือกของลูกค้า

#### มาตรการจัดการความเสี่ยง

- คณะกรรมการบริษัทมีการกำกับดูแลประเด็นด้านสภาพภูมิอากาศ จัดรวมไว้ในกลยุทธ์ของบริษัทฯ และมีการทบทวนประจำปีและมอบหมายให้ฝ่ายจัดการทุกฝ่ายให้มีส่วนร่วมในการติดตามสถานการณ์ความต้องการของลูกค้า คู่ค้า ตลาด องค์กรหรือหน่วยงานกำกับดูแล และจัดการความเสี่ยงและมองหาโอกาสในธุรกิจ การจัดการและการดำเนินงานที่สอดคล้องกับประเด็นด้านการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ ในปี 2568 บริษัทฯ มีปรับเป้าหมายที่จะมุ่งสู่ความเป็นกลางทางคาร์บอน (Carbon Neutrality) จากเดิมภายในปี 2593 (ค.ศ. 2050) เป็นปี 2588 (ค.ศ. 2045) และปรับเป้าหมายมุ่งสู่การปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ (Net Zero) จากเดิมในปี 2608 (ค.ศ. 2065) เป็นปี 2593 (ค.ศ. 2050) พร้อมติดตามการดำเนินงานภายในและสถานการณ์ภายนอกอย่างใกล้ชิด
- บริษัทฯ ได้ทวนสอบคาร์บอนฟุตพริ้นท์ขององค์กร (CFO) สำหรับข้อมูลการปล่อยก๊าซเรือนกระจกในของเขตที่ 1 และ 2 (Scope 1&2) ของการดำเนินงานในปี 2566 และ ปี 2567 และได้รับการรับรองจาก อบก (TGO) ของข้อมูลในปี 2567 เป็นที่เรียบร้อยแล้ว พร้อมกันนี้ในปี 2568 บริษัทฯ ได้สมัครและได้รับเลือกเข้าโครงการทดลองโปรแกรมการเก็บและรายงานก๊าซเรือนกระจกในของเขตที่ 3 (Scope 3) จากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET) โดยมีการฝึกอบรมความรู้ให้กับบุคลากร วางแผนการจัดเก็บข้อมูลและรายงาน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องและนำข้อมูลไปประยุกต์ใช้ในการปรับลดคาร์บอนต่อไปในอนาคต
- บริษัทฯ ได้วางแผนในการดำเนินการจัดทำคาร์บอนฟุตพริ้นท์ในผลิตภัณฑ์ (CFP) เพื่อให้สามารถมีข้อมูลการปล่อยก๊าซเรือนกระจกของผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้าเพื่อใช้ในการคำนวณค่าคาร์บอนฟุตพริ้นท์ในผลิตภัณฑ์ของลูกค้าในอนาคต เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและเตรียมพร้อมสำหรับมาตรการทางภาษี



- ด้านการวิจัยและพัฒนา บริษัทฯมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมโดยกำหนดเป็นเป้าหมายชี้วัดหนึ่งในด้านความยั่งยืน

### ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบและกฎหมาย

- 1) การละเมิดกฎระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ที่ผ่านมาบริษัทฯ ได้กำหนดนโยบายและมาตรการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน ระบบการควบคุมภายใน รวมถึงการติดตามดูแลให้มีการปฏิบัติ การลงโทษ การคุ้มครองและให้ปฏิบัติตามคู่มือประมวลจริยธรรมและข้อพึงปฏิบัติในการทำงานอย่างเคร่งครัด มีระเบียบและขั้นตอนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องให้มีการปฏิบัติตามที่กฎหมายกำหนดเพื่อป้องกันการคอร์รัปชันรวมถึงการกำหนดเจ้าหน้าที่สำหรับติดตามตรวจสอบในช่องทางต่างๆ ที่บริษัทฯ เปิดไว้สำหรับการแจ้งเบาะแสการกระทำที่ไม่สุจริตหรือข้อร้องเรียนต่างๆ และมีกระบวนการสอบสวนข้อร้องเรียน การคุ้มครองผู้ร้องเรียน การรายงานผลและแจ้งผู้ร้องเรียนอย่างเป็นระบบและยุติธรรม ตามระเบียบของบริษัทฯ และได้เผยแพร่แนวปฏิบัติไว้บนเว็บไซต์ของบริษัทฯ แล้วอย่างไรก็ตามในบริบทของธุรกิจในอนาคต กฎหมายที่ต้องติดตามอย่างใกล้ชิดจะเป็นกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม แรงงานและสิทธิมนุษยชน รวมถึงกฎหมายด้านความปลอดภัย จึงเป็นความเสี่ยงหนึ่งที่สำคัญการดำเนินงานของบริษัทฯ

#### ผลกระทบต่อบริษัทฯ

- การถูกปรับ หรือระงับกิจการจากการละเมิดกฎหมายด้านสิ่งแวดล้อม เช่นการปล่อยของเสีย น้ำเสีย หรือมลพิษเกินค่ามาตรฐานที่กำหนด การไม่ปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยการจัดการขยะอุตสาหกรรม หรือการใช้สารเคมีต้องห้ามที่เป็นอันตรายต่อสิ่งแวดล้อม การละเมิดกฎหมายแรงงานและสิทธิมนุษยชน การใช้แรงงานผิดกฎหมาย แรงงานเด็ก หรือแรงงานบังคับและไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานความปลอดภัยในการทำงาน การเลือกปฏิบัติ หรือการละเมิดสิทธิแรงงาน
- การเสียความเชื่อมั่นต่อนักลงทุน เสื่อมเสียชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของบริษัทฯ
- ผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของลูกค้า ชุมชนและสังคมและการต่อต้านจากพนักงาน

#### มาตรการจัดการความเสี่ยง

- ในปีที่ผ่านมาบริษัทฯ ได้มีการทบทวนนโยบายที่สำคัญของบริษัทฯ เพื่อปรับปรุงให้สอดคล้องกับกฎระเบียบและกติกาที่เปลี่ยนแปลงไป มีความทันสมัยชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมมากยิ่งขึ้น



- บริษัทฯ มีการใช้บริการจากบริษัท ผู้เชี่ยวชาญด้านความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม ในการติดตามและบริการด้านข้อมูลของกฎหมายความปลอดภัย อาชีวอนามัย สิ่งแวดล้อมและพลังงาน ให้กับหน่วยงานของบริษัทฯ เพื่อนำไปปรับปรุง ตรวจสอบและปฏิบัติ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าบริษัทฯ ได้ดำเนินการสอดคล้องกับกฎหมายและกฎระเบียบใหม่ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างเหมาะสมและทันท่วงที
- บริษัทฯ จัดให้มีหน่วยงานที่ดูแลด้านสิ่งแวดล้อม อาชีวอนามัยและความปลอดภัย พร้อมทั้งทำงานควบคู่กับคณะกรรมการความปลอดภัยและคณะทำงานกิจกรรม 5ส และดำเนินงานควบคู่ไปกับระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001 และระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย ISO 45001
- บริษัทฯ จัดสรรงบประมาณสำหรับการอบรมเพิ่มเติม เพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานและกฎหมายใหม่ทางด้านสิ่งแวดล้อม อาชีวอนามัยและความปลอดภัยที่เกี่ยวข้อง
- บริษัทฯ เพิ่มเติมกระบวนการควบคุมข้อกำหนดกฎหมาย โดยการรวบรวมและกำหนดขั้นตอนการรายการพร้อมสำรวจสถานะ จากฝ่าย แผนก และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายต่างๆ ทั่วทั้งบริษัทฯ

### ความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการและการปฏิบัติงาน

- 1) การเพิ่มศักยภาพและการยกระดับพนักงาน การพัฒนาบุคลากรถือเป็นความเสี่ยงสำคัญหนึ่งของบริษัทฯ เนื่องจากธุรกิจของบริษัทฯ จำเป็นต้องใช้แรงงานในกระบวนการผลิต ซึ่งปัจจุบันปัญหาค่าแรงถือเป็นต้นทุนหนึ่งที่สำคัญ การปรับลดพนักงานลงในบางตำแหน่งหรือบางส่วนงานเพื่อให้บริษัทฯ ดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้พนักงานปัจจุบันจำเป็นต้องมีความเชี่ยวชาญในหลายด้านมากขึ้น จึงจำเป็นต้องมีทักษะที่เพิ่มขึ้น เพื่อให้พนักงานไม่เกิดปัญหา ล่าช้า ข้อจำกัดในการเติบโตและการแข่งขันได้ในระยะยาว

#### ผลกระทบต่อบริษัทฯ

- การผลิตและประสิทธิภาพลดลงและเกิดปัญหาด้านคุณภาพของสินค้า
- ต้นทุนการดำเนินงานเพิ่มขึ้นจากปัญหาคุณภาพผลิตภัณฑ์และต้นทุนการอบรมเพื่อเพิ่มทักษะใหม่ๆ
- ความสามารถในการแข่งขันลดลง ส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าและกระทบโดยตรงต่อความเชื่อมั่นของลูกค้าและพันธมิตรทางธุรกิจ

#### มาตรการจัดการความเสี่ยง

- บริษัทฯ จัดให้มีการสร้างวิทยากรภายใน เพื่อถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้กับพนักงานภายใน



- บริษัทฯ วางแผนกำหนดการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะการทำงานให้กับพนักงาน ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างบทบาทและหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบมากขึ้นในบางตำแหน่ง เพื่อให้พนักงานมีความพร้อมสำหรับทักษะความรู้ใหม่ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานและลดการพึ่งพิงแรงงานที่มีศักยภาพลง
  - ทางฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลได้วางแผนผู้สืบทอด (Succession Plan) และร่วมกำหนดเส้นทางการฝึกอบรมบุคลากร (Training Roadmap) ร่วมกันกับฝ่ายแผนกและหน่วยงานต่างๆ ให้สอดคล้องกันกับโครงสร้างการดำเนินงานปัจจุบันของบริษัทฯ
  - เพิ่มช่องทางการเผยแพร่ความรู้ให้กับพนักงานให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองอีกช่องทางหนึ่งผ่านระบบการสื่อสารภายในองค์กร (Intranet)
- 2) การปรับปรุงกระบวนการทำงาน ปัจจุบันบริษัทฯ มีระบบการปฏิบัติงาน กระบวนการทำงาน แนวปฏิบัติ ระเบียบและข้อกำหนดทำงานอยู่หลายส่วน บางส่วนงานเป็นกิจกรรมที่เพิ่มขึ้นมาใหม่ ที่ต้องรายงานหรือดำเนินงานให้สอดคล้องกับนโยบาย ความต้องการต่างๆ ทั้งข้อกำหนดกฎหมาย ความต้องการของลูกค้า ความต้องการของระบบงาน การรายงานและเปิดเผยข้อมูลสู่สาธารณะ ซึ่งบางงานเป็นกิจกรรมใหม่ ทำให้กระบวนการระหว่างงานต่างๆ ยังไม่ต่อเนื่อง สานต่องานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ได้อย่างราบรื่น

#### ผลกระทบต่อบริษัทฯ

- บริษัทฯ มีความเสี่ยงด้านประสิทธิภาพและคุณภาพงาน จากกระบวนการทำงานไม่ซับซ้อนและซ้ำซ้อน และอาจเกิดข้อผิดพลาดได้บ่อยครั้ง
- มีความเสี่ยงด้านต้นทุนและการเงิน รวมถึงการสูญเสียโอกาสทางธุรกิจที่อาจต้องใช้ทรัพยากรมากเกินไปเกินความจำเป็น และไม่สามารถบริหารบุคคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- เกิดการสื่อสารที่ผิดพลาดภายในองค์กร นำไปสู่ความเข้าใจผิด การทำงานที่ไม่สอดคล้องกัน สูญเสียเป้าหมาย และวัฒนธรรมของบริษัทฯ

#### มาตรการจัดการความเสี่ยง

- บริษัทฯ จัดให้มีการบูรณาการงาน ในหลายข้อกำหนดและหลายๆระบบเข้าด้วยกัน ใช้กระบวนการวิเคราะห์ บัญชีข้อมูลนำเข้าและผลลัพธ์ที่ต้องการ โดยมีทีมงานระบบเข้ามาช่วยและเน้นไปที่จุดเชื่อมต่อของกระบวนการต่างๆ ให้สามารถต่อเนื่องกันได้อย่างราบรื่น ใช้ฐานข้อมูลเดียวกันให้มากที่สุด ไม่เกิดช่องว่างและลดความซ้ำซ้อนและซ้ำซ้อนกันของงานลง



- อบรมพนักงานและประชุมกลุ่มย่อย พร้อมทั้งติดตามการปรับปรุงและประเมินผลอย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น
- ฝ่ายเทคโนโลยีและสารสนเทศ(IT)มีนำโปรแกรมประยุกต์ใช้เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มความเร็ว สะดวกและมีประสิทธิภาพมากขึ้นเช่น โปรแกรม Trello ซึ่งเป็นเครื่องมือที่เหมาะสมสำหรับการจัดการงานและโปรเจกต์ด้วยความยืดหยุ่น และโปรแกรม Bitrix 24 ซึ่งเป็นพื้นที่ทำงานออนไลน์ ช่วยจัดการโครงการและการทำงานร่วมกันออนไลน์
- เข้าร่วมโครงการต่างๆ กับสถาบันที่สนับสนุนการดำเนินงานด้าน ESG การขอรับทุนการฝึกอบรมและการเปิดเผยข้อมูล เช่น โครงการ SET Carbon Sandbox ระยะที่ 2 ที่ช่วยเรื่องการบันทึกข้อมูล GHG Scope 3 เพื่อช่วยลดภาระงานจากความจำเป็นที่ต้องดำเนินงานเปิดเผยข้อมูลในด้านนี้

- 3) การสื่อสารภายใน ความเสี่ยงจากปัญหาการสื่อสารที่ขาดประสิทธิภาพสามารถทำให้เกิดปัญหา ต่างๆได้ อาทิเช่น ข้อมูลติดขัดระหว่างแผนก (Silo Communication , การบิดเบือนของข้อมูล (Information Distortion), ความล่าช้าของการสื่อสาร (Communication Lag) และการขาดช่องทางการสื่อสารสองทาง (Lack of Feedback Loop)

#### ผลกระทบต่อบริษัทฯ

- ต้นทุนแฝงที่เพิ่มขึ้น (Hidden Costs) ที่เกิดจากความผิดพลาดในการผลิต (Rework/Scrap) จากการเข้าใจคำสั่งซื้อไม่ตรงกัน หรือการสำรองสต็อกที่ซ้ำซ้อนเพราะไม่ทราบสถานะคลังสินค้าที่แท้จริง
- ความปลอดภัยและคุณภาพสินค้าลดลง ซึ่งหากการแจ้งเตือนเรื่องมาตรฐานความปลอดภัยหรือการเปลี่ยนสูตรสารเคมีไม่ถึงพนักงานหน้างาน อาจนำไปสู่อุบัติเหตุหรือสินค้าไม่ได้มาตรฐาน (Off-spec)
- ขวัญและกำลังใจพนักงานต่ำ (Low Morale) พนักงานเกิดความสับสน ขาดความเชื่อมั่นในองค์กร และอาจเกิดข่าวลือที่บิดเบือนในช่วงเศรษฐกิจถดถอย ซึ่งนำไปสู่การลาออกของพนักงานเก่งๆ
- การตอบสนองต่อตลาดช้าลง บริษัทฯ สูญเสียความสามารถในการแข่งขัน เพราะไม่สามารถปรับตัวตามนโยบายภาษีหรือความต้องการลูกค้าได้ทัน่วงที

#### มาตรการการจัดการ



- เพิ่มการสื่อสารข้อมูล ผ่านระบบ Intranet ภายใน (Centralized Information Hub) ในการสื่อสารข้อมูลให้มากขึ้น
- บริษัทฯ มีการจัดการระบบบูรณาการ คุณภาพ สิ่งแวดล้อม อาชีวอนามัยและความปลอดภัย(QEHS) ด้วยการ ทบทวนและปรับปรุงระบบให้ลดช่องว่างระหว่างหน่วยงานและลดรอยต่อระหว่างงานให้น้อยที่สุดเพื่อเพิ่มความสะดวกรวดเร็วการสื่อสารและการไหลของข้อมูลได้ดียิ่งขึ้น
- จัดการประชุม Cross-Functional Meetings โดยจัดประชุมสั้นๆ (Daily Huddle) ระหว่างตัวแทนของแผน ต่างๆ ตามแต่สถานการณ์วิกฤต ปัญหาและอุปสรรค ที่เกิดขึ้นเพื่อประสานการทำงานร่วมกัน
- Digital Communication Tools โดยการ นำ Application หรือ Dashboard มาใช้สื่อสารในโรงงานแทน กระดาษ เพื่อให้ข้อมูลกระจายถึงพนักงานทุกคนอย่างรวดเร็วและแม่นยำ ตัวอย่างเช่น โปรแกรม Bitrix 24
- เพิ่มช่องทางการสื่อสารในแต่ละกลุ่มงานทาง Line Social Application สำหรับการแจ้งการสื่อสารทั่วไปและไม่ เป็นความลับของบริษัทฯ และปรับปรุงป้ายและสื่อประชาสัมพันธ์ทั่วทั้งบริษัทฯ
- จัดให้มีกิจกรรม Toolbox Meeting ของทีมผลิตในทุกๆวันก่อนเริ่มกะผลิต เพื่อสื่อสารเป้าหมายการทำงานใน แต่ละวัน จุดควบคุม เน้นย้ำหน้าที่และความรับผิดชอบให้กับทุกคนในทีมทั้งด้านคุณภาพความปลอดภัยและ สิ่งแวดล้อมเพิ่มเติมจาก กิจกรรม Morning Talk ที่จัดก่อนเริ่มงานในแต่ละสัปดาห์

## ความเสี่ยงด้านการเงิน

- 1) การผิ่ด้นดการชำระหนี้ สงครามทางการค้า วิกฤติเศรษฐกิจทั่วโลกทำให้เศรษฐกิจตกต่ำ ภาวะเงินเฟ้อและอัตรา ดอกเบี้ยสูง ความผันผวนของค่าเงินและความไม่แน่นอนของการเมืองภายในประเทศ ทำให้ลูกค้าของบริษัทฯ กระทบกับสภาพคล่องทางการเงิน ส่งผลสำคัญต่อความสามารถในการชำระหนี้ของลูกค้าและส่งผลกระทบต่อทาง การเงิน การดำเนินงานและการบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯอย่างมีนัยสำคัญ

### ผลกระทบต่อบริษัทฯ

- รายได้ของบริษัทฯ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย



- การตั้งสำรองค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญเพิ่มขึ้นจากการที่ลูกหนี้การชำระหนี้ล่าช้าและมีความเสี่ยงต่อการรับชำระหนี้ค่าสินค้าได้ในอนาคตและส่งผลกระทบต่อกำไรสุทธิของบริษัทฯ ได้
- สภาพคล่องจากการดำเนินธุรกิจลดลง เนื่องจากลูกค้าชำระค่าสินค้าล่าช้า ทำให้การขยายธุรกิจหรือพัฒนาสินค้าใหม่ต้องถูกชะลอ
- จำเป็นต้องเพิ่มมาตรการคัดกรองลูกค้า (Stricter Credit Policies) เพิ่มระบบตรวจสอบเครดิตลูกค้าและกำหนดเงื่อนไขการให้สินเชื่อที่เข้มงวดขึ้น

#### มาตรการจัดการความเสี่ยง

- บริษัทฯ มีระบบการคัดกรองลูกค้าเพื่อตรวจสอบประวัติทางการเงินของลูกค้าและมีการกำหนดเกณฑ์การให้เครดิตกับลูกค้า
  - บริษัทฯ ได้มีการติดตามการชำระหนี้ของลูกค้าร่วมกับฝ่ายขายอย่างใกล้ชิดรายเดือนรายงานผลให้คณะผู้บริหาร รับทราบและร่วมกำหนดแนวทางและวางแผนการติดตามและการดำเนินงานที่เหมาะสม
  - บริษัทฯ จัดทำรายการจัดอายุลูกหนี้ (A/R Aging Report) เพื่อติดตามสถานะของยอดหนี้ค้างค้างเป็นประจำทุกเดือนหรือทุกไตรมาส เพื่อใช้ในการติดตามการชำระหนี้ของลูกค้าอย่างใกล้ชิดและกำหนดระบบการระงับการส่งสินค้าในกรณีที่มีระยะเวลาชำระหนี้เกินกว่ากรอบนโยบายที่กำหนด
  - บริษัทฯ ทำการปรับปรุงฐานข้อมูลทางการเงิน ฐานะทางการเงินของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอเพื่อสะท้อนสถานะของลูกค้าแต่ละรายให้เป็นข้อมูลปัจจุบัน
- 2) ความเสี่ยงด้านผลการดำเนินงานทางการเงิน ความเสี่ยงที่บริษัทฯ จะไม่สามารถบรรลุเป้าหมายทางการเงินที่วางไว้ (เช่น กำไรสุทธิ, รายได้, หรืออัตราผลตอบแทน) และหรือมีความผันผวนของผลประกอบการจนส่งผลกระทบต่อความมั่นคงของธุรกิจ โดยความเสี่ยงนี้มีความสำคัญสูงสุดกับบริษัทฯ เพราะกำไรส่วนใหญ่มักจะถูกบีบจากราคาวัตถุดิบและภาวะเศรษฐกิจ

#### ผลกระทบต่อบริษัทฯ

- กระแสเงินสดขาดมือ (Cash Flow Shortage) จากผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย บริษัทฯ อาจไม่มีเงินสดเพียงพอสำหรับการจัดซื้อวัตถุดิบในรอบถัดไปหรือจ่ายหนี้คืนธนาคาร
- การลดลงของมูลค่าบริษัท (Devaluation) โดยหากผลกำไรลดลงอย่างต่อเนื่อง ความเชื่อมั่นของนักลงทุนหรือผู้ถือหุ้นจะลดลง และอาจส่งผลกระทบต่ออันดับการขอสินเชื่อในอนาคต (Credit Rating ตก)



- ข้อจำกัดในการลงทุน (Reduced CapEx) บริษัทฯ ต้องระงับการลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ๆ หรือเครื่องจักรประหยัดพลังงาน ทำให้เสียโอกาสในการเพิ่มขีดความสามารถในระยะยาว
- ความเสี่ยงในการผิดนัดชำระหนี้ (Covenant Breach) หากกำไรลดลงจนอัตราส่วนทางการเงิน (เช่น D/E Ratio) ไม่เป็นไปตามที่ตกลงกับธนาคาร อาจถูกเรียกคืนเงินกู้ก่อนกำหนด

#### มาตรการจัดการความเสี่ยง

- ลดต้นทุนค่าใช้จ่ายและการลงทุนในทรัพย์สินที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้
  - ขยายฐานลูกค้าไปสู่กลุ่มอุตสาหกรรมที่ทนทานต่อเศรษฐกิจหรืออุตสาหกรรมอื่นๆ (เช่น อุปกรณ์การแพทย์ หรือ กลุ่มยานยนต์และเครื่องใช้ไฟฟ้า) เพื่อลดการพึ่งพากลุ่มสายไฟเพียงอย่างเดียว
  - บริหารสต็อกสินค้าแบบ Lean และเพิ่มความเข้มงวดในการเรียกเก็บหนี้ (AR Collection) เพื่อเปลี่ยนกำไรในกระดาษให้เป็นเงินสดจริงโดยเร็วที่สุด
  - ดูแลการจัดการสินค้าเสื่อมสภาพและการเคลมสินค้าของลูกค้าอย่างเข้มงวด
  - การดูแลความเสี่ยงการชำระหนี้เพื่อลดความเสี่ยงของการตั้งค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญเพิ่มเติม
  - ดำเนินกลยุทธ์ทางธุรกิจตามหลักการของ ESG ที่ช่วยส่งเสริมให้ธุรกิจเติบโตอย่างยั่งยืนในอนาคต
- 3) ความเสี่ยงจากการลงทุนในธุรกิจใหม่ เช่นการลงทุนในธุรกิจ ADB Bio และการลงทุนใหม่ๆ ในอนาคต อาจมีความเสี่ยงจากปัจจัยต่างๆ อาทิเช่น ด้านตลาดและความต้องการ (Market & Demand) ที่สินค้าใหม่อาจไม่ได้รับการตอบรับตามคาด ตลาดเป้าหมายเติบโตช้ากว่าที่ประมาณการไว้ ปัญหาทางเทคโนโลยีและความเชี่ยวชาญ (Technical & Expertise) ผลกระทบจากเงินทุนและระยะเวลาคืนทุน (Financial & Payback Risk): ในกรณีที่งบประมาณบานปลาย (Cost Overrun) หรือระยะเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์นานเกินไป จนอาจส่งผลกระทบต่อกระแสเงินสดรวมของบริษัทฯ

#### ผลกระทบต่อบริษัทฯ

- ภาวะเงินทุนจม (Sunk Cost) หากโครงการล้มเหลว เงินที่ลงทุนในการวิจัยจะกลายเป็นต้นทุนสูญเปล่าที่ไม่สามารถเรียกคืนได้
- การสูญเสียโอกาสทางการแข่งขัน (Opportunity Cost) การทุ่มทรัพยากรไปกับธุรกิจใหม่ที่ไม่ได้ผล อาจทำให้บริษัทพลาดโอกาสในการปรับปรุงธุรกิจหลัก (Core Business) ในช่วงเวลาที่สำคัญ



- ผลกระทบต่ออันดับความน่าเชื่อถือ (Credit Rating Impact) หากการลงทุนใหม่สร้างหนี้สูงเกินไปจนทำให้ลดลง อาจทำให้ธนาคารลดอันดับความน่าเชื่อถือและเพิ่มอัตราดอกเบี้ยเงินกู้
- ความเสียหายต่อชื่อเสียง (Reputational Damage) หากสินค้าใหม่มีปัญหาด้านคุณภาพหรือความปลอดภัย อาจส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของลูกค้าที่มีต่อสินค้าเดิมของบริษัทฯ

#### มาตรการจัดการความเสี่ยง

- ติดตามตัวเลขดัชนีต่างๆ ที่กำหนดไว้เป็น KPI ของธุรกิจ ADB Bio
- ชี้แจงความคืบหน้าของการขยายธุรกิจไปยังผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ให้กับคณะกรรมการบริษัทฯ และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทราบอย่างใกล้ชิดเป็นระยะ
- พิจารณาโครงการลงทุนใหม่ๆ อย่างรอบคอบและเกิดประโยชน์ต่อภาพรวมทางธุรกิจของกลุ่มบริษัทฯ อย่างสม่ำเสมอ