

# การบริหารความเสี่ยงและปัจจัยความเสี่ยง

## การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

บริษัท พีทีที โกลบอล เคมิคอล จำกัด (มหาชน) ตระหนักถึงความเสี่ยงที่มักมีอยู่ควบคู่กับการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางธุรกิจและการลงทุน ตลอดถึงเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของบริษัทฯ จึงจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรอย่างเป็นระบบ ภายใต้นโยบายการบริหารความเสี่ยง กรอบและแนวการปฏิบัติที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงกำหนด และให้อยู่ในกรอบ “ความเสี่ยงที่บริษัทฯ ยอมรับได้” (Risk Tolerance)

บริษัทฯ เน้นการบริหารความเสี่ยงเชิงรุก ทั้งในระยะสั้นและยาว โดยมี “ระบบเตือนภัยล่วงหน้า” (Early Warning System) หรือ EWS เป็นกลไกหนึ่งในการติดตามและวิเคราะห์ความไม่แน่นอน (Uncertainty) และความเสี่ยง (Risk) ที่เป็นผลมาจากปัจจัยภายนอก ซึ่งหากเกิดขึ้นจริง อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจและ/หรือการลงทุนของกลุ่มบริษัทฯ ได้

ในส่วนของการบริหารความเสี่ยงรุนแรงที่อาจก่อให้เกิดความชะงักงันในห่วงโซ่อุปทาน บริษัทฯ ใช้ “การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ” (Business Continuity Management) หรือ BCM เป็นกลไกในการบรรเทาผลกระทบ กรณีความเสี่ยงเกิดขึ้นจริง โดยปัจจุบันบริษัทฯ มีการใช้ BCM ณ สำนักงานใหญ่ ศูนย์เอนเนอร์ยีคอมเพล็กซ์ (ENCO) อาคาร เอ และที่สาขา 2 [โรงโพลีเอทิลีน ไอ-หนึ่ง และหน่วยผลิตเม็ดพลาสติกโพลีเอทิลีนความหนาแน่นสูง (HDPE)] ทั้งนี้ บริษัทฯ อยู่ในระหว่างพิจารณาขยายขอบข่าย BCM ให้ครอบคลุมห่วงโซ่อุปทานของบริษัทฯ และบริษัทในกลุ่ม ในส่วนอื่นต่อไป

การบริหารความเสี่ยงของกลุ่มบริษัทฯ อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ โดยมี คณะจัดการเป็นกลไกหลักในการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กร และมี “คณะทำงานบริหารความเสี่ยงด้านความผันผวนของต้นทุนราคาวัตถุดิบและผลิตภัณฑ์ และความเสี่ยงด้านการเงิน” (Commercial and Financial Risk Management) หรือ CFRM ทำหน้าที่กำหนดกลยุทธ์ ระดับราคาและปริมาณในการบริหารความเสี่ยงด้านราคาวัตถุดิบ ผลิตภัณฑ์และความเสี่ยงด้านการเงิน เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยงตามที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

บริษัทฯ จัดให้มีการประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยงของกลุ่มบริษัทฯ ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยมีการใช้ “แผนที่ความเสี่ยง” หรือ Risk Map ซึ่งเป็นเมทริกซ์แบบ 4x4 ในการประเมินความรุนแรงของความเสี่ยงจากความสัมพันธ์ระหว่าง “ผลกระทบกรณีความเสี่ยงเกิดขึ้นจริง” (Impact) และ “ความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้นจริง ณ ระดับของผลกระทบดังกล่าว” (Likelihood) โดยกำหนดกระบวนการและเกณฑ์การประเมินไว้อย่างชัดเจน

บริษัทฯ ยังได้ใช้แบบจำลองทางการเงิน เพื่อประเมินความเสี่ยงต่อผลประกอบการของบริษัทฯ ในรูปแบบ Value at Risk (VaR) ซึ่งจะชี้ถึงผลกระทบทางการเงินต่อบริษัทฯ จากการเปลี่ยนแปลงปัจจัยสำคัญ ณ ระดับความเป็นไปได้ต่างๆ การวิเคราะห์ผลกระทบกรณีความเสี่ยงเกิดขึ้นจริง และความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้นจริง จนอาจส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัทฯ หรือเป้าหมายของโครงการ พร้อมทั้งกำหนดให้เจ้าของความเสี่ยง หรือ Risk Owner ระบุ “มาตรการจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ในปัจจุบัน” (Existing Control) และจัดทำ “แผนจัดการความเสี่ยง” (Mitigation Plan) ในกรณีที่มีความจำเป็นหรือเหมาะสมตามแนวทางที่กำหนดไว้ และการทบทวนการประเมินความเสี่ยงและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง (Risk Profile) ตามกรอบเวลาที่กำหนด ตลอดจนมีการติดตามและวิเคราะห์ข้อมูลทั้งภายในและต่างประเทศที่อาจส่งผลกระทบต่อผลผลิต การขาย และราคา โดยเฉพาะด้านวัตถุดิบและผลิตภัณฑ์ และที่สืบเนื่องมาจากตลาดการเงิน เศรษฐกิจและปัจจัยแวดล้อมอื่นทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง เพื่อลดทอนความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง และ/หรือบรรเทาผลกระทบกรณีเกิดเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงขึ้นจริง และเพื่อให้เจ้าหน้าที่ระดับบริหารและระดับปฏิบัติงานเข้าใจการเปลี่ยนแปลงของข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสมมุติฐานสำคัญของบริษัทฯ หรือของบริษัทในกลุ่ม ที่ถูกต้องและสอดคล้องกัน เพื่อให้สามารถเตรียมความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจริง ได้อย่างทันที่วงที่ และมีประสิทธิภาพสูงสุด

## ปัจจัยความเสี่ยง (Risk Factors)

แม้บริษัทฯ จะได้ให้ความสำคัญในการจัดการให้มีระบบบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับมาตรฐานสากล แต่จากลักษณะเฉพาะ

ของอุตสาหกรรมที่กลุ่มบริษัท ประกอบการอยู่ ทำให้ไม่อาจหลีกเลี่ยงความเสี่ยงหลากหลายประการที่หากเกิดขึ้นจริงแล้ว อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายหรือการดำเนินธุรกิจของกลุ่มบริษัท และ/หรือส่งผลกระทบต่อเป้าหมายผลตอบแทนจากการลงทุนในบริษัท ของผู้ถือหุ้น ได้อย่างมีนัยสำคัญ

อย่างไรก็ดี นอกเหนือจากปัจจัยความเสี่ยงที่ปรากฏในรายงานนี้ อาจมีความเสี่ยงอื่นๆ ซึ่งบริษัท ไม่อาจทราบได้ในขณะที่จัดทำรายงานนี้ หรือเป็นความเสี่ยงที่บริษัท พิจารณา ณ เวลาที่จัดทำรายงานนี้ว่าไม่เป็นสาระสำคัญ หรือประเมินว่าอยู่ใน “ระดับที่บริษัท ยอมรับได้” (Risk Tolerance) แต่ต่อมาเปลี่ยนแปลงไปเป็นปัจจัยความเสี่ยงที่มีความรุนแรง ที่หากเกิดขึ้นจริงอาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมายทางธุรกิจ การลงทุนหรือเชิงกลยุทธ์ของบริษัท หรือบริษัทในกลุ่มได้อย่างมีนัยสำคัญ หรือพัฒนาไปเป็นความเสี่ยงที่มีความรุนแรงเกินกว่าระดับที่บริษัท ยอมรับได้ ความเสี่ยงของกลุ่มบริษัท ในปี 2557 ที่ประเมินว่า อาจมีความรุนแรงเกินกว่าระดับที่บริษัท ยอมรับได้ โดยสรุปมีดังนี้

### ความเสี่ยงทางการตลาด (Market Risk) - ความเสี่ยงด้านราคาน้ำมันดิบ ราคาสินค้า และส่วนต่างราคาสินค้า (Crude Oil Price, Product Price and Margin Risks)

ความเสี่ยงทางการตลาดสำคัญที่สุดของบริษัท ในปี 2557 ที่อาจมีความรุนแรงอยู่ในระดับสูงเกินกว่าระดับที่บริษัท ยอมรับได้ ซึ่งได้ประเมินก่อนพิจารณาถึงผลของแผนจัดการความเสี่ยงมี 3 ความเสี่ยงสำคัญ ได้แก่ ความเสี่ยงด้านราคาน้ำมันดิบ ความเสี่ยงด้านราคาสินค้า และความเสี่ยงด้านส่วนต่างราคาสินค้า

ความผันผวนของราคาน้ำมันดิบที่อาจอยู่ในระดับสูง ราคาน้ำมันดิบที่อาจปรับลดลงในระหว่างกระบวนการกลั่นก่อนจัดจำหน่าย เป็นผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป หรือมูลค่าน้ำมันดิบคงคลัง ณ สิ้นงวดบัญชีที่อาจต่ำกว่า ณ สิ้นงวดบัญชีก่อนหน้า อาจส่งผลกระทบต่อผลประกอบการของบริษัท

ขณะที่ราคาและส่วนต่างราคาสินค้า (เมื่อเทียบกับราคาวัตถุดิบ) ของผลิตภัณฑ์สำคัญ ที่หากเปลี่ยนแปลงไปจากสมมุติฐานตามงบประมาณ และ/หรือคาดการณ์ อาจส่งผลกระทบต่อผลประกอบการของกลุ่มบริษัท ได้อย่างมีนัยสำคัญ ราคาสินค้าที่สำคัญ ได้แก่ ราคาเอทิลีน เม็ดพลาสติกโพลีเอทิลีนความหนาแน่นสูง (HDPE) และราคาโมโนเอทิลีนไกลคอล (MEG) ขณะที่ส่วนต่างราคาระหว่างผลิตภัณฑ์กับวัตถุดิบคู่ที่สำคัญ ได้แก่

ส่วนต่างราคาน้ำมันดีเซลกับน้ำมันดิบแหล่งดูไบ เมทิลเอสเทอร์ กับน้ำมันปาล์มดิบ ฟีนอลกับเบนซีน พาราไซลีนกับคอนเดนเสท และราคาเบนซินกับคอนเดนเสท เนื่องจากเป็นผลิตภัณฑ์หรือวัตถุดิบหลักของแต่ละกลุ่มผลิตภัณฑ์/กลุ่มธุรกิจของกลุ่มบริษัท โดยเฉพาะส่วนต่างราคาสินค้าคู่หลังซึ่งอยู่ในกลุ่มผลิตภัณฑ์อะโรเมติกส์ ที่อาจมีส่วนต่างราคาเฉลี่ยในปี 2557 ต่ำกว่าสมมุติฐานตามงบประมาณอย่างมีนัยสำคัญ

ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงของราคาน้ำมันดิบ ราคาสินค้าและวัตถุดิบข้างต้นส่วนใหญ่เป็นราคาตลาดโลก หรือมีสูตรอ้างอิงราคาตลาดโลก ซึ่งจะได้รับผลกระทบโดยตรงจากการเปลี่ยนแปลงการคาดการณ์ปริมาณความต้องการใช้ ซึ่งเชื่อมโยงกับปริมาณการบริโภคผลิตภัณฑ์ขั้นปลายที่มักขึ้นอยู่กับภาวะเศรษฐกิจโลก ซึ่งมี 3 หัวจักรสำคัญ ได้แก่ สหรัฐฯ ยุโรป และจีน

**มาตรการจัดการความเสี่ยง:** บริษัท มีนโยบายที่ให้มีกำหนดสูตรราคาที่ชัดเจนในสัญญาซื้อขายผลิตภัณฑ์ และวัตถุดิบทั้งของบริษัท และบริษัทในกลุ่ม ที่สะท้อนราคาอ้างอิงตลาดซื้อขายหลักหลายแห่งในกรณีที่สามารถดำเนินการได้และมีความเหมาะสม ซึ่งจะช่วยลดผลกระทบจากความผันผวนของราคาลงได้ระดับหนึ่ง ทั้งยังมีนโยบายที่จะให้สูตรราคาในสัญญาซื้อขายผลิตภัณฑ์และวัตถุดิบของบริษัท หรือระหว่างบริษัท กับบริษัทในกลุ่ม หรือระหว่างบริษัทในกลุ่มด้วยกันเชื่อมโยงกับราคาค้นทุนของผลิตภัณฑ์ในกรณีที่มีความเหมาะสม ซึ่งจะช่วยลดผลกระทบต่อบริษัท หรือบริษัทในกลุ่มที่เป็นผู้ขายกรณีราคาตลาดของผลิตภัณฑ์ลดลงต่ำกว่าต้นทุนผลิต ทำให้ราคาค้นทุนวัตถุดิบส่วนหนึ่งของกลุ่มบริษัท มีความยืดหยุ่นในการสะท้อนราคาสินค้าที่เปลี่ยนแปลง และสามารถลดผลกระทบจากราคาที่เปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะในช่วงวัฏจักรขาลงของอุตสาหกรรม หรือในช่วงที่ตลาดมีความซบเซาลงได้ในระดับหนึ่ง

บริษัท ยังได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงด้านราคาสินค้าและวัตถุดิบ โดยเฉพาะราคาน้ำมันดิบ ตลอดถึงราคาวัตถุดิบและผลิตภัณฑ์อื่นในกรณีที่สามารถดำเนินการได้และเหมาะสม โดยที่ผ่านมา บริษัท มีใช้ตราสารอนุพันธ์ และ/หรือสัญญาซื้อขายล่วงหน้าในการบริหารความเสี่ยงดังกล่าวในกลุ่มผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมและกลุ่มผลิตภัณฑ์อะโรเมติกส์ ภายใต้นโยบายและกรอบการดำเนินการตามที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้กำหนดไว้ ทั้งนี้ เพื่อมุ่งเน้นที่จะลดความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงราคาวัตถุดิบและผลิตภัณฑ์ที่จะมีต่อเป้าหมายทางธุรกิจของกลุ่มบริษัท เป็นสำคัญ

นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้กำหนดให้มีการประสานแผนการผลิตจากส่วนกลางระหว่างกลุ่มผลิตภัณฑ์กับกลุ่มธุรกิจต่างๆ ภายในกลุ่มบริษัทฯ ในกรณีที่มีความเกี่ยวเนื่องและเหมาะสม โดยเฉพาะในกลุ่มผลิตภัณฑ์โอเลฟินส์กับกลุ่มธุรกิจโพลีเมอร์และเอทิลีนออกไซด์ ในรูปแบบของการจัดสรรเอทิลีนให้แก่หน่วยผลิตต่างๆ ใช้เป็นวัตถุดิบ ในลักษณะที่จะก่อให้เกิดมูลค่าทางเศรษฐกิจแก่กลุ่มบริษัทฯ สูงสุด ภายใต้ข้อจำกัดด้านเงื่อนไขของสัญญาซื้อขายวัตถุดิบและผลิตภัณฑ์และเงื่อนไขทางการตลาดที่มีอยู่ ซึ่งประเมินว่า หากสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด จะช่วยลดผลกระทบจากความผันผวนหรือการเปลี่ยนแปลงราคาวัตถุดิบและผลิตภัณฑ์ของกลุ่มบริษัทฯ ลงได้อย่างมีนัยสำคัญ

โดยรวมประเมินว่า หากมาตรการจัดการความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผลกระทบต่อกลุ่มบริษัทฯ จะลดลงอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะในกลุ่มผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียม ซึ่งความเสี่ยงด้านราคาน้ำมันดิบอาจลดลงอย่างมีนัยสำคัญ ขณะที่ความเสี่ยงด้านราคาผลิตภัณฑ์และส่วนต่างราคาผลิตภัณฑ์ของผลิตภัณฑ์สำคัญของกลุ่มบริษัทฯ ขาดัน โดยเฉพาะในกลุ่มธุรกิจอะโรเมติกส์ อาจยังคงอยู่ในระดับสูงเกินกว่าระดับที่บริษัทฯ ยอมรับได้ เนื่องจากปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเสี่ยงดังกล่าวมีอยู่นอกเหนือการควบคุมของกลุ่มบริษัทฯ

#### ความเสี่ยงในการจัดหาวัตถุดิบ (Feedstock Risk) - ความเสี่ยงในการจัดหาอีเทน (Ethane Risk)

ความเสี่ยงในการจัดหาวัตถุดิบสำคัญที่สุดของบริษัทฯ ในปี 2557 ที่อาจมีความรุนแรงอยู่ในระดับสูงเกินกว่าระดับที่บริษัทฯ ยอมรับได้ ซึ่งได้ประเมินก่อนพิจารณาถึงผลของแผนจัดการความเสี่ยง ได้แก่ ความเสี่ยงในการจัดหาอีเทน ซึ่งเป็นวัตถุดิบหลักในกลุ่มผลิตภัณฑ์โอเลฟินส์ ทั้งด้านความเชื่อถือได้ (Reliability) ของปริมาณอีเทนที่รับจากโรงแยกก๊าซธรรมชาติของ ปตท. ในแต่ละช่วงเวลา และด้านปริมาณอีเทนรวม ที่อาจไม่เป็นไปตามข้อสัญญา ซึ่งหากเกิดขึ้นรุนแรง และ/หรือต่อเนื่อง อาจส่งผลกระทบต่อผลประกอบการของบริษัทฯ และบริษัทฯ ในกลุ่มได้อย่างมีนัยสำคัญ

**มาตรการจัดการความเสี่ยง:** บริษัทฯ มีการประสานงานอย่างใกล้ชิดกับ ปตท. ในการดำเนินการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตของโรงแยกก๊าซธรรมชาติ และเจรจากับ ปตท. ในการรับวัตถุดิบอื่นทดแทนปริมาณอีเทนที่ ปตท. อาจนำส่งให้ได้ต่ำกว่าแผนงาน เนื่องจากความเสี่ยงด้านการจัดหาอีเทน เกิดจากปัจจัยภายนอก

ซึ่งอยู่นอกเหนือการควบคุมของบริษัทฯ โดยตรง ดังนั้น ระดับความเสี่ยงดังกล่าว จึงขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพการผลิตของโรงแยกก๊าซ ปตท. เป็นสำคัญ อย่างไรก็ตาม หากบริษัทฯ สามารถจัดการความเสี่ยงข้างต้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความสามารถของ โรงโอเลฟินส์ ไอ-สี่ ในการรับวัตถุดิบอื่น เช่น แอลพีจี ทดแทนส่วนของอีเทนที่อาจขาดหายไป ความเสี่ยงดังกล่าวอาจลดลงได้อย่างมีนัยสำคัญ และอยู่ในระดับที่บริษัทฯ ยอมรับได้

#### ความเสี่ยงด้านการผลิต (Operational Risk) - ความเสี่ยงที่อาจใช้แอลพีจีได้ต่ำกว่าแผนธุรกิจ (Underutilized LPG Risk) และความเสี่ยงด้านอุบัติเหตุร้ายแรง (Disaster Risk)

ความเสี่ยงด้านการผลิตสำคัญที่สุดของบริษัทฯ ในปี 2557 ที่อาจมีความรุนแรงอยู่ในระดับสูงเกินกว่าระดับที่บริษัทฯ ยอมรับได้ ซึ่งได้ประเมินก่อนพิจารณาถึงผลของแผนจัดการความเสี่ยง ได้แก่ ความเสี่ยงที่จะใช้แอลพีจี (LPG) ได้ต่ำกว่าแผนธุรกิจเนื่องมาจากข้อจำกัดด้านเทคนิคของ โรงโอเลฟินส์ ไอ-สี่ และความเสี่ยงด้านอุบัติเหตุร้ายแรงของหน่วยผลิต และระบบรับส่งและขนถ่ายวัตถุดิบ/ผลิตภัณฑ์ ทั้งบนบกและในทะเล ของบริษัทฯ และบริษัทในกลุ่ม

**มาตรการจัดการความเสี่ยง:** สำหรับความเสี่ยงที่อาจใช้แอลพีจีได้ต่ำกว่าแผนธุรกิจ บริษัทฯ มีแผนจำหน่ายแอลพีจีส่วนเกินให้แก่ลูกค้าภายนอก แต่ความเสี่ยงดังกล่าวอาจยังคงอยู่ในระดับสูงเกินกว่าระดับที่บริษัทฯ ยอมรับได้ อย่างไรก็ตาม หากบริษัทฯ สามารถปรับลดข้อจำกัดด้านเทคนิคในการรับแอลพีจีของโรงโอเลฟินส์ ไอ-สี่ ลงได้ ความเสี่ยงดังกล่าวก็จะมีแนวโน้มจะปรับลดลงมาได้อย่างมีนัยสำคัญจนอยู่ในระดับที่บริษัทฯ ยอมรับได้

กลุ่มบริษัทฯ มีการทบทวนแผนการรับมือเหตุฉุกเฉิน/วิกฤติ และจัดทำระบบและกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (Operational Risk Management) หรือ ORM ภายใต้กรอบ Operational Excellence Management System หรือ OEMS ของกลุ่ม ปตท. เพื่อยกระดับความสามารถในการป้องกันและรองรับกรณีเกิดอุบัติเหตุหรืออุบัติเหตุร้ายแรงที่อาจส่งผลกระทบต่อสูญเสียชีวิต หรือเกิดอันตรายต่อสุขภาพอนามัยหรือส่งผลเสียต่อสิ่งแวดล้อมอย่างร้ายแรง ตลอดจนถึงการบูรณาการกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานดังกล่าวทั่วทั้งองค์กร

กลุ่มบริษัท มีนโยบายให้บริษัท และบริษัทย่อย ที่มีการผลิตเชิงพาณิชย์แล้วมีการประกันความเสี่ยงภัยทุกชนิดที่เกิดจากการดำเนินงาน (All Risks Insurance) ประกันภัยธุรกิจหยุดชะงัก (Business Interruption Insurance) และประกันภัยความรับผิดตามกฎหมายต่อบุคคลภายนอก (Third Party Liability Insurance) ตามมาตรฐานสากล เพื่อลดความเสียหายต่อกลุ่มบริษัท ให้อยู่ในระดับต่ำสุด กรณีเกิดความเสียหายด้านอุบัติเหตุภัยร้ายแรงขึ้น

ด้วยการทบทวนและยกระดับมาตรการจัดการความเสี่ยงด้านอุบัติเหตุภัยร้ายแรง ทั้งเชิงป้องกัน แก้ไขและเชิงคาดการณ์ และการถ่ายโอนความเสียหายกรณีความเสี่ยงเกิดขึ้นจริงเมื่อสามารถดำเนินการได้ บริษัท ประเมินว่า ความเสี่ยงดังกล่าวในภาพรวม จะปรับลดลงมาได้อย่างมีนัยสำคัญจนอยู่ในระดับที่บริษัท ยอมรับได้

### ความเสี่ยงภายหลังเข้าลงทุนในต่างประเทศ (Post International Investment Risk)

ความเสี่ยงภายหลังเข้าลงทุนในต่างประเทศในบางโครงการ อาจมีความรุนแรงอยู่ในระดับสูงเกินกว่าที่บริษัท ยอมรับได้ ซึ่งได้ประเมินก่อนพิจารณาถึงผลของแผนจัดการความเสี่ยง ความเสี่ยงดังกล่าวที่สำคัญ ได้แก่ ความเสี่ยงทางการเงินของบริษัทที่เข้าลงทุน (Financial Risk) ความเสี่ยงในการเปิดเดินเครื่องจักรโรงงาน (Execution Risk) ความเสี่ยงในการเดินเครื่องจักรโรงงาน (Operational Risk) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี (Technology Risk) ความเสี่ยงด้านการตลาด (Market Risk) ความเสี่ยงด้านบุคลากร (HR Risk) ทั้งของบริษัทที่เข้าลงทุนและในด้านความพร้อมของบริษัท และความเสียหายด้านองค์กร (Organizational Risk) ซึ่งรวมถึง ความเสี่ยงด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture Risk) โดยหากบริษัท หรือบริษัทในกลุ่มไม่สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงสำคัญ ภายหลังเข้าลงทุนในต่างประเทศได้ตามแผนงาน ก็อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายของการลงทุนในโครงการนั้นๆ ได้อย่างรุนแรง และอาจส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของบริษัท อย่างมีนัยสำคัญในระยะยาว

**มาตรการจัดการความเสี่ยง:** บริษัท ตระหนักถึงความเสี่ยงภายหลังเข้าลงทุนในต่างประเทศที่มีอยู่ จึงกำหนดให้หน่วยงานผู้รับผิดชอบโครงการ (Project Owner) เป็นผู้รับผิดชอบความเสี่ยงของโครงการลงทุน (Risk Owner) ด้วย โดยกำหนดให้มีการประเมินและบริหารความเสี่ยงโครงการตามนโยบาย กรอบและ

แนวการปฏิบัติตามที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงกำหนดไว้ ซึ่งรวมถึงการระบุความเสี่ยงของโครงการ ประเมินระดับผลกระทบ และความเป็นไปได้ที่จะเกิดความเสี่ยงขึ้นจริง จัดทำและดำเนินการตามแผนจัดการความเสี่ยง รายงานและทบทวนรายงานความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง โดยหากสามารถดำเนินการได้ตามแผนจัดการความเสี่ยงที่กำหนด คาดว่าจะช่วยลดระดับความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงดังกล่าวจะเกิดขึ้น และ/หรือเพิ่มประสิทธิภาพในการรับมือกรณีความเสี่ยงเกิดขึ้นจริง ซึ่งจะช่วยลดผลกระทบเชิงลบต่อเป้าหมายโครงการ และต่อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ได้อย่างมีนัยสำคัญ

นอกเหนือจากความเสี่ยงสำคัญข้างต้น ที่อาจส่งผลให้บริษัท ไม่บรรลุเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจหรือการลงทุน บริษัท ยังคงเผชิญกับความเสี่ยงอื่นๆ ที่ประเมิน ณ เวลาจัดทำรายงานนี้ ว่าเป็นความเสี่ยงที่มีความรุนแรงในระดับที่บริษัท ยอมรับได้ เช่น ความเสี่ยงด้านการผลิต (Operational Risk) และความเสี่ยงการลงทุน (Investment Risk) ทั้งภายในและต่างประเทศ ในส่วนอื่นที่มีได้กล่าวถึงไว้ข้างต้น ตลอดจนถึงความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน เป็นต้น ซึ่งความเสี่ยงเหล่านี้ อาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจ และ/หรือการลงทุนของกลุ่มบริษัท ได้อย่างรุนแรงหากเกิดขึ้นจริง

อย่างไรก็ดี ด้วยกลไกการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มบริษัท ที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบ ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะจัดการ หน่วยงานบริหาร ความเสี่ยงองค์กรและระบบการควบคุมภายใน ตลอดจนการจัดการโดยหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) ทำให้เชื่อได้ว่า หากสามารถดำเนินการตามมาตรการจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ในปัจจุบัน และ/หรือแผนจัดการความเสี่ยง ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ความเสี่ยงอื่นๆ ที่ประเมินว่าอยู่ในระดับที่บริษัท ยอมรับได้ ดังกล่าว มีแนวโน้มจะปรับลดระดับความรุนแรงลงอีก มาเข้าใกล้ระดับ “ความเสี่ยงที่ยอมให้เกิดขึ้นได้” หรือ Risk Appetite ของบริษัท มากขึ้น ซึ่งนั่นจะเป็นปัจจัยสนับสนุนให้กลุ่มบริษัท มีโอกาสจะบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ การลงทุนและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์มากยิ่งขึ้น