

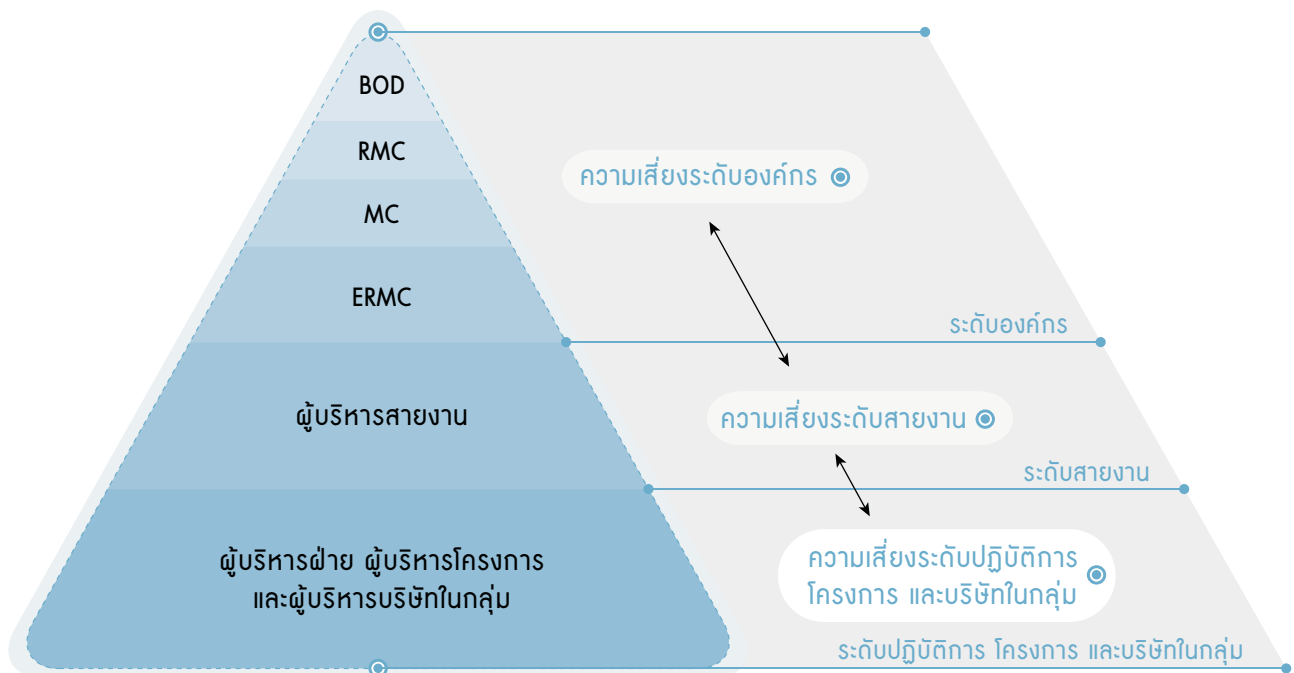
การบริหารความเสี่ยงและปัจจัยความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง

บริษัท พีทีที โกลบอล เคมิคอล จำกัด (มหาชน) ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยนำแนวทางมาตรฐานสากล COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) และ ISO 31000 (International Organization for Standardization) มาใช้เป็นมาตรฐานอ้างอิง เป้าหมายหลักของการบริหารความเสี่ยงคือการมุ่งมั่นจัดการความเสี่ยงที่มีต่อการบรรลุวัตถุประสงค์องค์กร เพื่อลดโอกาสที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้นหรือลดความเสียหายกรณีความเสี่ยงเกิดขึ้น และ/หรือให้ได้มาซึ่งโอกาสทางธุรกิจ

ทั้งนี้ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของบริษัท แบ่งออกเป็น 3 ระดับคือระดับองค์กร ระดับสายงาน/หน่วยธุรกิจ และระดับปฏิบัติการ (โรงงาน)/บริษัทในกลุ่ม โดยมีคณะกรรมการบริหาร

ความเสี่ยง (Risk Management Committee : RMC) ซึ่งประกอบด้วยกรรมการบริษัท ที่ได้รับการแต่งตั้งให้มาทำหน้าที่เป็นผู้กำหนดนโยบาย กรอบการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงของบริษัท รวมทั้งติดตาม กลั่นกรอง ให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะงานด้านการบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้ ในปี 2558 บริษัท ได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise Risk Management Committee : ERMC) เพิ่มเติมขึ้นมา ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงของบริษัท จากสายงานต่างๆ เพื่อติดตามการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงเป็นประจำทุกเดือน อย่างใกล้ชิด และได้แต่งตั้งคณะกรรมการ Value Chain Management (VCM) ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงของบริษัท และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อติดตามสถานการณ์ตลาดอย่างใกล้ชิดทุกสัปดาห์ และให้แนวทางการเข้าดำเนินการบริหารความเสี่ยงด้านราคาวัตถุดิบและผลิตภัณฑ์ และด้านอัตราแลกเปลี่ยน ภายใต้กรอบที่ได้รับจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (RMC)



กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร

บริษัทฯ ได้วิเคราะห์เหตุการณ์ความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นจากทั้งปัจจัยภายนอกและภายใน ที่อาจส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจและการลงทุนของบริษัท ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อระบุความเสี่ยงและโอกาสทางธุรกิจขององค์กร ในกรณีที่ เป็นความเสี่ยง บริษัทฯ ได้กำหนดเป็นปัจจัยความเสี่ยงที่ต้องบริหารจัดการแบบองค์รวมและบูรณาการทั้งองค์กร โดยนำเครื่องมือ

แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) มาตรการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) และดัชนีชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk Indicator: KRI) มาประยุกต์ใช้ในการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กร สายงาน/หน่วยธุรกิจ และโครงการลงทุนที่สำคัญของบริษัทฯ ส่วนปัจจัยความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อผลประกอบการนั้น บริษัทฯ ได้นำเอาเทคนิค Monte Carlo Simulation มาใช้ในการประเมินผลกระทบ

ต่อผลประกอบการของบริษัทฯ ที่เกิดจากปัจจัยความเสี่ยงที่สำคัญในรูปแบบ Value at Risk (VaR) เพื่อช่วยบ่งชี้ผลกระทบต่อผลประกอบการของบริษัทฯ จากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยความเสี่ยงที่สำคัญ ณ ระดับความเป็นไปได้ต่างๆ นอกจากนี้ในระหว่างปีถ้ามีเหตุการณ์ความไม่แน่นอนจากปัจจัยภายนอกกระทบ บริษัทฯ ได้จัดทำ “ระบบเตือนภัยล่วงหน้า” (Early Warning System: EWS) เพื่อติดตามและบริหารจัดการในเชิงรุก

เพื่อให้บริษัทฯ เติบโตไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน ในปี 2558 บริษัทฯ ได้มุ่งเน้นที่จะเสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่คำนึงถึงความเสี่ยง (Risk Culture) ให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กรในทุกระดับชั้นแนวทางการขับเคลื่อนประกอบด้วย

- ❖ คณะกรรมการบริษัทฯ และผู้บริหาร ได้ให้ความสำคัญกับกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั้งในส่วนของกำหนดยุทธศาสตร์ การบริหารความเสี่ยง และแนวทางการปฏิบัติ รวมถึงการติดตามความก้าวหน้าในการบริหารความเสี่ยงอย่างใกล้ชิดต่อเนื่อง
- ❖ การกำหนดบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ ให้กับผู้เกี่ยวข้องอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม
- ❖ การสร้างความรู้ความเข้าใจในการบริหารความเสี่ยงให้กับผู้เกี่ยวข้องในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับคณะกรรมการบริษัทฯ ผู้บริหาร จนถึงระดับปฏิบัติการขององค์กร นอกจากนี้ยังกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นหลักสูตร ในแผนการฝึกอบรมของบริษัทฯ อีกด้วย
- ❖ จัดทำสื่อให้ความรู้กับพนักงานในรูปแบบ E-learning รวมถึงจัดหมายข่าวรายเดือน เพื่อสร้างความตระหนักในเรื่องการบริหารความเสี่ยง และให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ

ในปี 2558 บริษัทฯ ได้รับการจัดอันดับดัชนีความยั่งยืนดาวโจนส์ (DJSI) เป็นปีที่ 3 ในกลุ่ม Top 10 ของบริษัทเคมีภัณฑ์ชั้นนำของโลก ซึ่งคัดเลือกจาก 3,000 บริษัทชั้นนำระดับโลก บริษัทฯ ได้รับคะแนน 99 คะแนน จากคะแนนเต็ม 100 คะแนน ในหัวข้อการบริหารความเสี่ยงและภาวะวิกฤติ ซึ่งแสดงให้เห็นว่ามาตรฐานการบริหารความเสี่ยงและภาวะวิกฤติของบริษัทฯ ได้รับการยอมรับในระดับสากล

ปัจจัยความเสี่ยง

จากลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมที่บริษัทฯ ประกอบการอยู่สถานะเศรษฐกิจโลกที่ยังชะลอตัว ความไม่สมดุลระหว่างอุปสงค์และอุปทานของทั้งวัตถุดิบและผลิตภัณฑ์ ความผันผวนของสถานการณ์ราคาปิโตรเลียมและปิโตรเคมี รวมถึงปัญหาด้าน

ภูมิรัฐศาสตร์ (Geopolitics) จะเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายธุรกิจ ทั้งผลประกอบการและผลตอบแทนการลงทุน

อย่างไรก็ตาม นอกเหนือจากปัจจัยความเสี่ยงที่ปรากฏในรายงานนี้อาจมีความเสี่ยงอื่นๆ ซึ่งบริษัทฯ ไม่อาจทราบได้ในขณะที่จัดทำรายงานนี้ อีกทั้งความเสี่ยงที่บริษัทฯ พิจารณา ณ เวลาที่จัดทำรายงานนี้แล้วเห็นว่าไม่มีนัยสำคัญ หรือประเมินว่าอยู่ใน “ระดับที่บริษัทฯ ยอมรับได้” (Risk Appetite) แต่ต่อมาเปลี่ยนแปลงไปเป็นปัจจัยความเสี่ยงที่มีความรุนแรง อาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมายทางธุรกิจ การลงทุน หรือเชิงกลยุทธ์ของบริษัทฯ หรือบริษัทในกลุ่มได้อย่างมีนัยสำคัญ

ปัจจัยความเสี่ยงในปี 2559 ที่อาจส่งให้บริษัทฯ ไม่บรรลุเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจ การลงทุน และ/หรือกลยุทธ์ ที่สำคัญมีดังนี้

ปัจจัยความเสี่ยงด้านราคา

เนื่องจากวัตถุดิบและผลิตภัณฑ์หลักของบริษัทฯ มีลักษณะเป็นสินค้าโภคภัณฑ์ (Commodity Product) ที่อ้างอิงกับราคาตลาดโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่งราคาน้ำมันดิบซึ่งเป็นต้นทุนวัตถุดิบหลัก ปรับตัวลดลงอย่างรุนแรงและยังคงมีความผันผวนอย่างต่อเนื่องในปี 2559 และมีส่วนสำคัญในการกำหนดราคาคงเหลือที่ปิโตรเลียมและปิโตรเคมีอื่นๆ ตามมาจะเป็นปัจจัยเสี่ยงหลักที่สามารถส่งผลกระทบต่อมูลค่าทั้งในเชิงบวกและลบต่อผลประกอบการของบริษัทฯ ได้อย่างมีนัยสำคัญ

มาตรการจัดการความเสี่ยง

บริษัทฯ ได้มีแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านราคาอย่างใกล้ชิดต่อเนื่อง ดังนี้

- ❖ ทำสัญญาซื้อขาย โดยส่งผ่านความเสี่ยงราคาวัตถุดิบไปสู่ราคาผลิตภัณฑ์
- ❖ บริหารห่วงโซ่อุปทาน ตั้งแต่ต้นน้ำไปสู่ปลายน้ำ (Supply Chain Management) อย่างบูรณาการ เพื่อสร้างผลตอบแทนที่ดีแก่บริษัทฯ ภายใต้ข้อจำกัดและเงื่อนไขทางธุรกิจที่มี
- ❖ ใช้ตราสารอนุพันธ์ และ/หรือทำสัญญาซื้อขายล่วงหน้า เพื่อป้องกันความเสี่ยงด้านราคาวัตถุดิบและผลิตภัณฑ์ ภายใต้นโยบายและกรอบที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงกำหนด

การดำเนินการตามมาตรการข้างต้น จะอยู่ภายใต้การดูแลและติดตามของคณะกรรมการ Value Chain Management (VCM) อย่างใกล้ชิด ซึ่งเชื่อมั่นว่ามาตรการดังกล่าวจะลดผลกระทบต่อหุ้นในระบอบที่บริษัทฯ ยอมรับได้ ดังเช่นที่ดำเนินการสำเร็จในปี 2558

ปัจจัยความเสี่ยงด้านวัตถุดิบในระยะยาว

ปัจจุบันบริษัทฯ พึ่งพาวัตถุดิบจากแหล่งก๊าซธรรมชาติ (Natural Gas) และคอนเดนเสท (Condensate) จากอ่าวไทยเป็นวัตถุดิบในการผลิตของบริษัทฯ จากการติดตามประมาณการปริมาณก๊าซธรรมชาติในอ่าวไทย ในระยะยาวมีแนวโน้มลดลง อีกทั้ง ราคาอาจมีการปรับเปลี่ยนในทิศทางที่ทำให้ความสามารถในการแข่งขันของบริษัทฯ ลดลงได้ จากการเปลี่ยนแปลงในข้อกำหนดและ/หรือกฎระเบียบของทางราชการ ที่ส่งผลกระทบต่อโครงสร้างราคา ซึ่งความไม่แน่นอนดังกล่าว บริษัทฯ ได้รับรู้และกำหนดมาตรการรองรับกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

มาตรการจัดการความเสี่ยง

เพื่อลดระดับผลกระทบปัจจัยที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของบริษัทฯ จึงได้เตรียมการปรับปรุงกระบวนการผลิตของโรงงานให้รองรับวัตถุดิบได้หลากหลายมากขึ้น เช่นการนำแอฟทาซึ่งมีราคาที่ถูกลงมาใช้เพื่อความยืดหยุ่น (Resilience) และรองรับสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งศึกษาความเป็นไปได้ในการใช้และนำเข้าวัตถุดิบทางเลือก จากแหล่งอื่นที่มีความคุ้มค่าทางเศรษฐศาสตร์ มาตรการดังกล่าว เป็นการวางแผนล่วงหน้าที่บริษัทฯ ได้ดำเนินการเพื่อพร้อมรับสถานการณ์หากเกิดขึ้นได้ทันที โดยรักษาความสามารถในการแข่งขันของบริษัทฯ

ปัจจัยความเสี่ยงด้านปฏิบัติการและความปลอดภัย

เนื่องด้วยธุรกิจของบริษัทฯ ส่วนใหญ่เป็นธุรกิจการผลิตเป็นหลัก ดังนั้นการปฏิบัติการผลิตและความปลอดภัย จึงเป็นสิ่งที่บริษัทฯ ให้ความสำคัญและมุ่งเน้นเสมอมา เพื่อให้มั่นใจได้ว่าโรงงานของบริษัทฯ จะสามารถดำเนินการผลิตอย่างต่อเนื่อง มีประสิทธิภาพ และมีความปลอดภัยสูงสุด ทั้งนี้ ความเสี่ยงด้านการผลิตอาจเกิดได้ทั้งจากปัจจัยภายนอกและภายในที่ไม่อาจคาดการณ์ล่วงหน้าได้ ตัวอย่างเช่นการเกิดอุบัติเหตุ อุปกรณ์เครื่องจักรชำรุด ระเบิด โลจิสติกส์ชำรุด เป็นต้น

มาตรการจัดการความเสี่ยง

นอกเหนือจากการดำเนินการตามมาตรฐานการผลิตของบริษัทฯ ที่ได้ปฏิบัติเป็นปกติแล้ว บริษัทฯ ยังมีมาตรการต่างๆ เพิ่มเติมอีกดังนี้

- นำระบบการจัดการด้านปฏิบัติการ (Operational Excellence Management System : OEMS) มาใช้เพื่อเสริมความเข้มแข็งให้กับการผลิตของบริษัทฯ โดยมุ่งเน้นเสถียรภาพและสมรรถนะของเครื่องจักรและอุปกรณ์การผลิต (Reliability & Integrity) ภายใต้การตรวจสอบและซ่อมบำรุงอุปกรณ์ในโรงงานอย่างเป็นระบบและเป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร อีกทั้งมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนปรับปรุงต้นทุนการผลิต (Cash Operating Cost) ให้สามารถเทียบเคียงได้กับอุตสาหกรรมเดียวกัน (Benchmarking)

- บริษัทฯ ตระหนักและให้ความสำคัญด้านความปลอดภัย มั่นคง อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม (Safety, Security, Health and Environment: SSHE) เสมอมา โดยกำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติอย่างชัดเจน นำไปใช้ทั่วทั้งองค์กร อีกทั้งเสริมสร้างให้เกิดความรู้ความเข้าใจให้กับพนักงาน และผู้รับเหมา มีจิตสำนึกด้านความปลอดภัย และใส่ใจดูแลความปลอดภัยในทุกพื้นที่การทำงาน โดยดำเนินการผ่านโครงการสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัยภายในองค์กร (B-CAREs) นอกจากนี้บริษัทฯ ยังได้นำการจัดการความปลอดภัยกระบวนการ (Process Safety Management: PSM) มาใช้เพื่อพัฒนาความปลอดภัยการผลิตให้ดียิ่งขึ้น

- บริษัทฯ ได้นำ “การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ” (Business Continuity Management : BCM) มาใช้กับเหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นน้อยมาก แต่หากเกิดแล้วจะมีผลกระทบที่รุนแรง ซึ่งการจัดการ BCM จะช่วยให้ลดทอนระยะเวลา และ/หรือลดความเสียหายจากเหตุการณ์ที่รุนแรงให้ลดลงได้

- บริษัทฯ ได้ทำประกันภัยประกันความเสี่ยงภัยทุกชนิดที่เกิดจากการดำเนินงาน (All Risks Insurance) ประกันภัยธุรกิจหยุดชะงัก (Business Interruption Insurance) และประกันภัยความรับผิดตามกฎหมายต่อบุคคลภายนอก (Third Party Liability Insurance) เพื่อลดความเสียหายต่อบริษัทฯ และบริษัทในกลุ่ม ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับ กรณีเกิดอุบัติเหตุขึ้น

จากมาตรการดังกล่าวจะเห็นได้ว่า บริษัทฯ ได้ให้ความสำคัญ โดยมีความพร้อมรองรับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการและความปลอดภัย

ปัจจัยความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการน้ำ

ในปี 2558 ที่ผ่านมา ปัญหาน้ำแล้งจัดเป็นปัญหาสำคัญของประเทศ ซึ่งเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate Change) ในหลายพื้นที่ขาดแคลนน้ำ ดังนั้น การจัดสรรน้ำอย่างมีประสิทธิภาพให้เพียงพอใช้กับทุกภาคส่วน จึงมีความสำคัญเป็นอย่างมาก แม้ว่าในปีที่ผ่านมาบริษัทฯ ไม่ได้รับผลกระทบ แต่บริษัทฯ ได้จัดเตรียมมาตรการรองรับปัญหาขาดแคลนน้ำ เพื่อเตรียมความพร้อมด้วยความไม่ประมาท

มาตรการจัดการความเสี่ยง

บริษัทฯ ได้กำหนดเป็นนโยบายที่จะใช้น้ำอย่างมีประสิทธิภาพ โดยพึ่งพาตนเองด้วยการลดการใช้น้ำ นำน้ำที่กลับมาใช้ใหม่หาแหล่งน้ำสำรองมาเสริม ควบคู่กับการติดตามการจัดสรรน้ำของทางราชการ ดังนี้

- ❶ ดำเนินการโครงการ 3R (Reduce, Reuse and Recycle) โดยเน้นที่การปรับปรุงกระบวนการผลิต เพื่อลดปริมาณการใช้น้ำให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม (Reduce) การนำน้ำกลับมาใช้ใหม่ เพื่อลดความต้องการใช้น้ำจากภายนอก (Reuse) รวมถึงการบำบัดน้ำที่ใช้แล้ว กลับมาเข้าสู่กระบวนการผลิตอีกครั้ง (Recycle) โครงการนี้จะทำให้บริษัทฯ ลดความต้องการใช้น้ำจากแหล่งน้ำภายนอกได้
- ❷ นำน้ำจากแหล่งน้ำสำรองของบริษัทฯ มาเสริม ได้แก่ โรงงานผลิตน้ำจืดจากน้ำเค็ม (Seawater Reverse Osmosis : SWRO) และปอน้ำดิบของบริษัทฯ
- ❸ ประสานงานกับหน่วยงานราชการ ในการสนับสนุน และผลักดันโครงการของทางราชการที่เกี่ยวข้องกับการรับมือและป้องกันปัญหาการขาดแคลนน้ำในภาพรวม โดยเฉพาะการหาแหล่งน้ำเพิ่มเติมและการผันน้ำจากแหล่งต่างๆ
- ❹ แต่งตั้งคณะทำงานด้านการบริหารจัดการน้ำอย่างยั่งยืน ประกอบด้วย ตัวแทนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดมาตรการต่างๆ อย่างเป็นรูปธรรม ในการป้องกันการขาดแคลนน้ำ

ดังนั้น บริษัทฯ จึงมีความพร้อมที่จะรับมือกับสถานการณ์การขาดแคลนน้ำถ้าเกิดขึ้น และจะรับมือได้มากขึ้น เมื่อดำเนินการมาตรการต่างๆ ได้ครบถ้วน

ปัจจัยความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน

ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน นับได้ว่าเป็นความเสี่ยงในเชิงการเงินที่สำคัญของบริษัทฯ เนื่องจากโครงสร้างต้นทุนวัตถุดิบและรายได้จากการขายผลิตภัณฑ์ รวมทั้งหนี้สิน ส่วนใหญ่อ้างอิงสกุลเงินเหรียญสหรัฐ ดังนั้น ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนย่อมส่งผลกระทบต่อผลประกอบการที่รายงานในรูปแบบบาท

มาตรการจัดการความเสี่ยง

เพื่อลดผลกระทบจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนต่อผลประกอบการของบริษัทฯ บริษัทฯ จึงได้บริหารความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน ทั้งส่วนของรายได้และภาระหนี้สกุลเงินเหรียญสหรัฐ โดยการพิจารณาขายเงินสกุลเหรียญสหรัฐล่วงหน้า ควบคู่กับการพิจารณาให้มีภาระหนี้สินสกุลเงินเหรียญสหรัฐ ในสัดส่วนที่เหมาะสม ในการลดผลกระทบจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน ผ่านเครื่องมือทางการเงิน เช่น การทำสัญญาขายล่วงหน้า (Forward) และการแปลงภาระหนี้สกุลเงินเหรียญสหรัฐ ให้เป็นสกุลเงินบาท (Cross Currency Swap: CCS) เป็นต้น ทั้งนี้ การดำเนินการดังกล่าวอยู่ภายใต้กรอบที่ ได้รับ

อนุมัติจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และมีการดูแลและติดตามโดยคณะกรรมการ Value Chain Management (VCM) เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความรอบคอบ และมั่นใจว่าจะสามารถลดผลกระทบจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับที่บริษัทฯ ยอมรับได้

ปัจจัยความเสี่ยงด้านการลงทุน

บริษัทฯ มีเป้าหมายยุทธศาสตร์ ที่จะขับเคลื่อนไปสู่การเติบโต จึงจำเป็นต้องทำการลงทุนเพื่อขยายธุรกิจ และเป็นการรักษาความสามารถในการแข่งขันของบริษัทฯ ทั้งการสร้างฐานผลิตใหม่ในประเทศที่มีวัตถุดิบที่เ็นราคาถูกและมีปริมาณมาก เช่น โครงการปิโตรเคมีคอล คอมเพล็กซ์ ที่ประเทศสหรัฐอเมริกา (US Petrochemical Complex) เป็นต้น และการขยายเข้าสู่ธุรกิจใหม่ เช่น การเข้าสู่ธุรกิจผลิตภัณฑ์เคมีเพื่อสิ่งแวดล้อม (Green Business) เป็นต้น รวมถึงการขยายห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ลงไปสู่ธุรกิจปลายน้ำ เช่น โครงการ Propylene Oxide/ Polyols เป็นต้น บริษัทฯ ได้แสวงหาโอกาสที่จะลงทุนอย่างต่อเนื่อง

หากบริษัทฯ สามารถดำเนินการลงทุนขยายธุรกิจได้ตามแผนงานที่วางไว้ จะเป็นส่วนสำคัญทำให้บรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ในระยะยาว แต่ในช่วงระหว่างการดำเนินโครงการต่างๆ อาจมีความไม่แน่นอน (Uncertainty) เกิดขึ้นได้ มีทั้งที่เป็นความเสี่ยงและโอกาส บริษัทฯ จึงต้องวางแผนดำเนินงานดังกล่าวอย่างรอบคอบและรัดกุม เพื่อควบคุมการลงทุนให้เป็นไปตามเป้าหมาย

มาตรการจัดการความเสี่ยง

การลงทุนเป็นโอกาสทางธุรกิจที่บริษัทฯ จะต้องดำเนินการ เพื่อให้ทันเวลาและได้รับเงื่อนไขทางธุรกิจที่เป็นประโยชน์กับบริษัทฯ อันนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายการเติบโตในระยะยาว ทั้งนี้บริษัทฯ มีแนวทางในการบริหารจัดการความไม่แน่นอนในการลงทุนที่อาจเกิดขึ้นได้ ดังนี้

- ❶ กำหนดกระบวนการพิจารณาการลงทุนของบริษัทฯ ตามขั้นตอน (Stage Gate) ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ช่วงแสวงหาโอกาสลงทุน (Opportunity Seeking) ช่วงศึกษาการลงทุน (Feasibility Study) จนถึงการขออนุมัติการลงทุนจากคณะกรรมการบริษัทฯ โดยในแต่ละขั้นตอนจะมีผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องในแต่ละด้านดำเนินการพิจารณาและให้ความเห็นต่อการลงทุนอย่างรอบด้าน ตัวอย่างเช่น การพิจารณาความสอดคล้องกับกลยุทธ์การเติบโตของบริษัทฯ การพิจารณาผลตอบแทนการลงทุนให้เป็นไปตามเกณฑ์ของบริษัทฯ และการประเมินการบริหารความเสี่ยงโครงการ เป็นต้น

- เนื่องจากการลงทุนในต่างประเทศมีความเสี่ยงสูงกว่าการลงทุนในประเทศ บริษัทฯ จึงได้ตั้งสายงาน International Business Operation (IBO) ในช่วงปลายปี 2557 เพื่อกำกับดูแลธุรกิจต่างประเทศของบริษัทฯ โดยส่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เข้าใจในบริบทของตลาดและสภาพการแข่งขันในประเทศที่ไปลงทุน สานสัมพันธ์ที่ดีกับทั้งภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในแต่ละด้าน รวมทั้งสังคมและชุมชนในประเทศที่บริษัทฯ ลงทุน
- การลงทุนโครงการสำคัญขนาดใหญ่ที่มีมูลค่าลงทุนสูง จะมีขั้นตอนการพิจารณาเพิ่มเติม โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อพิจารณาและกลั่นกรอง ความเพียงพอของการประเมินความเสี่ยง และมาตรการจัดการความเสี่ยง ก่อนนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทฯ และมีการติดตามความก้าวหน้าของการจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอตามแนวทางที่กำหนดไว้
- ติดตามผลของโครงการที่ได้ดำเนินการแล้วเสร็จ เพื่อสรุปเป็นสิ่งที่ได้เรียนรู้และข้อควรระวัง เพื่อใช้เป็นข้อมูลการบริหารจัดการความเสี่ยงและเพิ่มโอกาสในความสำเร็จสำหรับการพัฒนาโครงการอื่นๆ ต่อไปในอนาคต

การดำเนินการตามมาตรการที่กล่าวข้างต้น เชื่อมั่นว่าจะทำให้บริษัทฯ สามารถบริหารจัดการลงทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุต่อเป้าหมายการเติบโตในระยะยาวที่วางแผนไว้

ปัจจัยความเสี่ยงด้านนวัตกรรม

บริษัทฯ มุ่งมั่นให้ความสำคัญต่องานวิจัยพัฒนาและนวัตกรรม ซึ่งถือเป็นกลไกที่สำคัญต่อการสร้างความแข็งแกร่งและความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ ให้สามารถเติบโตได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน โดยมุ่งเน้นทั้งด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า (Product Innovation) และการพัฒนากระบวนการผลิต เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Process Innovation) ในปีที่ผ่านมา บริษัทฯ ได้วิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม และเข้าร่วมลงทุน เพื่อการเข้าถึงเทคโนโลยี สำหรับยกระดับความสามารถทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม

มาตรการจัดการความเสี่ยง

เพื่อให้บริษัทฯ สามารถเติบโตได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน ด้วยผลงานวิจัยพัฒนาและนวัตกรรมนั้น ทางบริษัทฯ จึงได้ดำเนินมาตรการต่างๆ ดังนี้

- การเสริมสร้างศักยภาพและเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรวิจัย เป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จของโครงการวิจัยพัฒนา

และนวัตกรรม จึงได้จัดทำแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถ (Competency) ให้กับพนักงานสายอาชีพวิจัยพัฒนาและนวัตกรรม

- รักษาพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ โดยสร้างแรงจูงใจหรือการให้ผลตอบแทน (Recognition & Incentive) ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล และสอดคล้องงานสายงาน Science and Innovation
- มีโครงการแลกเปลี่ยนบุคลากรระหว่างบริษัทฯ กับบริษัทร่วมทุนในต่างประเทศ เพื่อให้เกิดการส่งผ่านองค์ความรู้ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในงานวิจัยฯ ให้เกิดประโยชน์ต่อบริษัทฯ
- จัดให้มีการประชุม International Innovation Advisory Board (IIAB) ซึ่งประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิระดับแนวหน้าที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ด้านวิจัยและพัฒนาในระดับสากล ทั้งจากภาคการศึกษาและภาคอุตสาหกรรม มาให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อแผนงานวิจัยพัฒนาและนวัตกรรม เพื่อสร้างความมั่นใจว่าแผนงานเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้อง
- นำกระบวนการบริหารจัดการนวัตกรรม (Innovation Management) มาใช้ในการพิจารณากลั่นกรองโครงการวิจัยพัฒนาและนวัตกรรม (Innovation Stage Gate Process) ที่เป็นมาตรฐานสากล ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่การศึกษาความเป็นไปได้ในการลงทุนในโครงการด้านนวัตกรรม (Feasibility Study) การพัฒนาสู่ระดับห้องปฏิบัติการ (Lab Scale) และระดับโรงงานต้นแบบ (Pilot Scale) จนสามารถพัฒนาต่อยอดสู่การใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ (Commercial Scale) ได้อย่างมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประโยชน์ทางธุรกิจตามแผนงานที่กำหนดไว้
- ผลักดันให้เกิดนวัตกรรมแบบก้าวกระโดด โดยแสวงหาให้ได้มาซึ่งเทคโนโลยีใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อการเติบโตทางธุรกิจของบริษัทฯ ลงทุนด้านการวิจัยพัฒนาและนวัตกรรมในรูปแบบการเข้าซื้อกิจการด้านการวิจัยพัฒนาและนวัตกรรม (Acquisition) การสร้างความร่วมมือกับเครือข่ายพันธมิตรทั้งภายในและต่างประเทศ และการสร้าง Integration/Synergy กับบริษัทร่วมทุน (Joint Venture : JV) เพื่อนำองค์ความรู้ทางเทคโนโลยีมาเสริมสร้างขีดความสามารถทางเทคโนโลยีของบริษัทฯ (Technology Transfer)

บริษัทฯ เชื่อว่าการดำเนินการดังกล่าวจะเสริมสร้างให้บริษัทฯ มีศักยภาพที่เข้มแข็ง สามารถดำเนินงานวิจัยพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดการพัฒนาเติบโตอย่างยั่งยืน