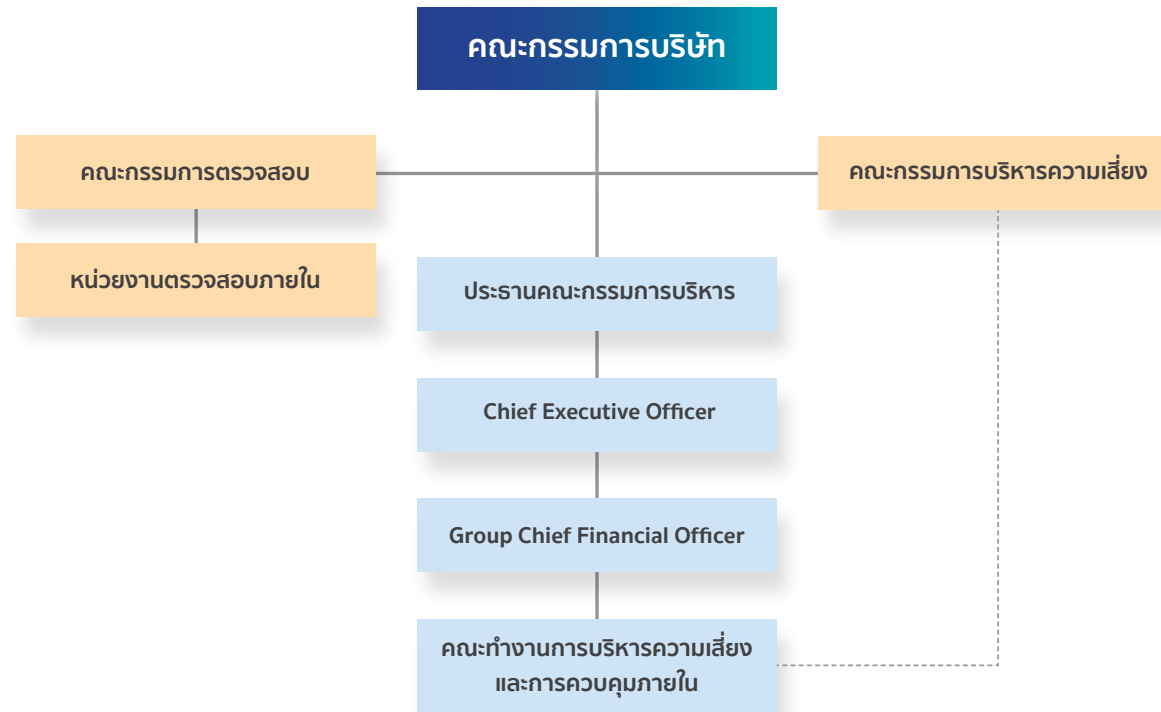


การบริหารจัดการความเสี่ยง

โอสถสภามีหน้าที่และให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจในทุกภาคส่วน การบริหารจัดการความเสี่ยงมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างเสถียรภาพระยะยาวในการดำเนินธุรกิจให้เป็นไปตามเป้าหมายและระดับความเสี่ยงที่บริษัทรับได้ บริษัทเชื่อว่าการบริหารความเสี่ยงสามารถลดความเสี่ยงจากเหตุวิกฤตหรือเหตุการณ์ที่ไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งจะสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มและโอกาสทางธุรกิจให้กับบริษัท



โอสถสภามีโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงตามแผนภูมิข้างต้น โดยคณะกรรมการบริษัทได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้คำแนะนำและสอบทานการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร รวมถึงให้กรอบการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายของบริษัทและสถานการณ์ปัจจุบัน โดยมี Osotspa Leadership Team (OLT) ช่วยขับเคลื่อนกระบวนการบริหารความเสี่ยงและติดตามความคืบหน้าของการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ ในการระบุความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง กำหนดแผนบรรเทาความเสี่ยง และนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและคณะผู้บริหารเป็นรายไตรมาส

ดังนั้น บริษัทมุ่งเน้นที่จะส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โดยให้ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางเป็นแบบอย่าง โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างความตระหนักรู้ของพนักงานเพื่อนำแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงมาสู่การปฏิบัติได้อย่างยั่งยืน บริษัทได้จัดทำนโยบายการบริหารความเสี่ยง โดยกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กร และครอบคลุมความเสี่ยงทุกประเภท เพื่อให้สามารถควบคุมและจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ แนวทางการบริหารความเสี่ยงของเรารวมถึง การระบุความเสี่ยงที่ธุรกิจของเราต้องเผชิญ การประเมินความเป็นไปได้และผลกระทบของความเสี่ยงเพื่อจัดลำดับความสำคัญในการบรรเทาความเสี่ยงให้มีประสิทธิผล การดำเนินการจัดการความเสี่ยงที่สำคัญ และการติดตามและการรายงานความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องให้แก่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและคณะกรรมการบริษัท

บริษัทมุ่งมั่นในการสร้างการเติบโตขององค์กรให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ผ่านการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ ความมุ่งมั่นนี้เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลความเสี่ยง ด้านคุณภาพ ความมั่นคง ความปลอดภัย สุขภาพของพนักงาน ผลกระทบต่อสังคม และข้อกังวลด้านสิ่งแวดล้อม รวมถึงการปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ และมาตรฐานสากล บริษัทดำเนินการต่อต้านการทุจริตและการคอร์รัปชัน รักษาประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสียตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี และบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม และภัยคุกคามที่เกิดขึ้นใหม่ที่อาจส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจ บริษัทเน้นการบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจและการลงทุนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว บริษัทมีเป้าหมายที่จะบูรณาการการบริหารความเสี่ยงเข้ากับวัฒนธรรมของบริษัทอย่างต่อเนื่อง โดยมีเป้าหมายที่จะลดความเสี่ยงและบรรเทาความสูญเสีย เพื่อให้สามารถคว้าโอกาสทางธุรกิจ และส่งเสริมมูลค่าทางธุรกิจที่ยั่งยืน

01

ระบุความเสี่ยงอย่างครอบคลุมและทันเวลา โดยพิจารณาจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

02

ประเมินระดับของความเสี่ยงตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในด้านโอกาสที่จะเกิด และผลกระทบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง และกำหนดวิธีการจัดการ ความเสี่ยงนั้น ๆ



04

03

บริษัทได้วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงสำคัญที่มีผลกระทบต่อบริษัท ประกอบด้วย ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง และความเสี่ยงเกิดใหม่ ทั้งนี้ ปัจจัยความเสี่ยงหลักและแนวทางป้องกันและบริหารจัดการความเสี่ยงของบริษัท สรุปได้ดังต่อไปนี้

ความเสี่ยง	ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น	การบริหารจัดการความเสี่ยง
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์		
<p>1. แนวโน้มและความนิยมของผู้บริโภคจากการเปลี่ยนแปลงของตลาดและการเปลี่ยนผ่านสู่สังคมสูงวัย</p> <p>ความล้มเหลวในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของบริษัทที่สร้างการเติบโต ความสามารถในการแข่งขัน หรือเพื่อกำหนดรูปแบบ / มีส่วนร่วมในการพัฒนาผู้บริโภค ลูกค้า หรือคู่แข่งที่สำคัญ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ผู้บริโภคเปลี่ยนจากตราสินค้าของบริษัทไปสู่ผลิตภัณฑ์อื่น • รูปแบบธุรกิจที่มีประสิทธิภาพน้อยกว่าเมื่อเทียบกับคู่แข่งรายสำคัญ • ความต้องการในผลิตภัณฑ์หลักของบริษัทเปลี่ยนไปเนื่องจากผลกระทบจากการเปลี่ยนผ่านสู่สังคมสูงวัย • รายได้และส่วนแบ่งการตลาดลดลง 	<ul style="list-style-type: none"> • จัดทำแผนกลยุทธ์ระยะยาวซึ่งครอบคลุมในหลายเรื่อง ได้แก่ การตลาด ห่วงโซ่อุปทานและการกระจายสินค้า กระบวนการผลิต บุคลากร เป็นต้น โดยพิจารณาความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยมีการทบทวนความคืบหน้าทุกครึ่งปีและปรับแผนให้เข้ากับสถานการณ์ • พัฒนากลยุทธ์ด้านนวัตกรรมและกลยุทธ์การนำเสนอผลิตภัณฑ์ด้วยความหลากหลายของตราสินค้าให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ระยะยาว เพื่อสนองความต้องการที่หลากหลายในแต่ละกลุ่มผู้บริโภค รวมถึงขยายธุรกิจผ่านความร่วมมือกับพันธมิตรในการต่อยอดนวัตกรรม • ศึกษาแนวโน้มและวิเคราะห์พฤติกรรมและความต้องการของลูกค้าและผู้บริโภค ตลอดจนการแข่งขันภาพรวมของตลาด และการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ • กำหนดกระบวนการจัดการนวัตกรรม โดยการทำงานร่วมกับทีมด้านเทคนิค การวิจัยและพัฒนา เพื่อส่งเสริมด้านนวัตกรรมและประยุกต์ใช้ในโครงการต่างๆ ในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพตามแผน • จัดกิจกรรมทางการตลาดอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริโภคและตราสินค้า ทั้งในรูปแบบกิจกรรมนอกสถานที่และรูปแบบออนไลน์
<p>2. การลงทุนใหม่และการลงทุนในต่างประเทศ</p> <p>ความล้มเหลวในการขยายธุรกิจในระดับสากลและความหลากหลายตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความผันผวนของเงินตราต่างประเทศ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ส่งผลกระทบต่อฐานะการเงินและผลการดำเนินงาน 	<ul style="list-style-type: none"> • กำหนดแนวทางในการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ การศึกษาวิจัยข้อมูลตลาด และผลตอบแทนการลงทุนทางเลือกต่าง ๆ โดยระบุความเสี่ยงหลักและพัฒนาแผนการบรรเทาผลกระทบ วางแผนทรัพยากร และเสริมสร้างศักยภาพของพนักงาน เพื่อพัฒนาโครงการและสนับสนุนการจัดการการเปลี่ยนแปลง • กำกับ ดูแล และติดตามผลการดำเนินงาน และสถานะการเงินของการลงทุนอย่างใกล้ชิด ในกรณีที่ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย จะมีการติดตามเป็นพิเศษและนำเสนอต่อผู้บริหารระดับสูงเพื่อพิจารณา และเสนอแนวทางการจัดการ • วิเคราะห์ฉากทัศน์เชิงกว้างและวางแผนทางเลือก โดยเข้าใจผลกระทบทางธุรกิจ ปรับลดต้นทุนในการดำเนินงานให้เหมาะสม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำธุรกิจภายใต้สถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอน • ยกระดับการกำกับดูแลกิจการของกลุ่มบริษัทในด้านต่าง ๆ อาทิ วัตถุประสงค์ทางธุรกิจ กลยุทธ์ และผลการดำเนินงานทางการเงิน

ความเสี่ยง	ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น	การบริหารจัดการความเสี่ยง
<p>3. ความเสี่ยงของการดำเนินธุรกิจในเมืองมีเพิ่มขึ้น อันเนื่องมาจากความไม่มีเสถียรภาพทางการเมือง การอ่อนค่าของเงินจัต และการควบคุมอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ</p> <ul style="list-style-type: none"> • ความท้าทายที่เพิ่มขึ้นในการดำเนินธุรกิจในเมืองมี โดยเฉพาะกลุ่มธุรกิจผลิตขวดแก้ว อาจส่งผลเสียต่อผลการดำเนินงานทางการเงินและโอกาสทางการค้า • บริษัทมีการดำเนินการและประเมินผลเพื่อลดความเสี่ยงที่ประเมินไว้ 	<ul style="list-style-type: none"> • การดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจจำเป็นต้องได้รับการปรับเปลี่ยน เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนโยบายด้านกฎระเบียบในช่วงที่มีความไม่แน่นอนทางการเมือง • การหยุดชะงักของห่วงโซ่อุปทานอันเนื่องมาจากความไม่สงบและความไม่มั่นคงทางการเมืองทำให้ไม่สามารถจัดซื้อวัตถุดิบ อะไหล่ และจัดส่งสินค้าได้อย่างทันเวลาที่ ส่งผลให้เกิดความขาดแคลน ความล่าช้า รวมถึงการเพิ่มขึ้นของต้นทุนการดำเนินงาน • ค่าเงินจัตที่อ่อนค่าลง และการควบคุมอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศที่กำหนดโดยรัฐบาล ส่งผลกระทบต่อกระแสเงินสดและความสามารถในการทำกำไร รวมถึงความสามารถในการชำระคืนเงินกู้สกุลเงินดอลลาร์สหรัฐ • กำลังซื้อที่ลดลงในเมืองมี อาจส่งผลกระทบต่อยอดขายของบริษัท 	<ul style="list-style-type: none"> • ติดตามสถานการณ์ในเมืองมีอย่างใกล้ชิด เพื่อจัดทำแผนฉุกเฉินที่เหมาะสม เพื่อแก้ไขปัญหาอย่างทันเวลาที่ • ศึกษาการขยายตลาดของสินค้า และฐานลูกค้าที่มีฐานะทางการเงินที่แข็งแกร่ง เพื่อรับมือกับการชะลอตัวของตลาดในเมืองมี • ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การดำเนินงานตามความเหมาะสม รวมถึงการปรับระบบการปฏิบัติงานให้เข้ากับบริบทท้องถิ่น เพื่อจัดการกับความไม่มั่นคงทางการเมืองและความไม่แน่นอนด้านต่างๆ ของเมืองมี เช่น การเพิ่มขึ้นของการจัดหาวัตถุดิบจากพื้นที่ท้องถิ่น

ความเสี่ยง	ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น	การบริหารจัดการความเสี่ยง
<p>4. การดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล มุ่งมั่นสู่ความยั่งยืน และความรับผิดชอบต่อสังคม</p> <p>การเพิ่มขึ้นของข้อกำหนดด้านกฎระเบียบ และแรงกดดันทางสังคมด้านความยั่งยืน</p>	<ul style="list-style-type: none"> • กระทบต่อความสามารถในการจัดซื้อจัดจ้าง การผลิต และการตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์ของบริษัท • กระทบต่อการเติบโตในอนาคตทั้งทางตรงและทางอ้อม จากผลกระทบทางด้านชื่อเสียง และการลดลงของความเชื่อมั่นจากผู้บริโภคและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ 	<ul style="list-style-type: none"> • กำหนดกลยุทธ์ด้านความยั่งยืนขององค์กรซึ่งประกอบด้วย 2 เป้าหมายหลัก คือ มุ่งสู่ความเป็นกลางทางคาร์บอน (Carbon Neutrality) ภายในปี พ.ศ. 2593 และการลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกให้เป็นศูนย์ (Net Zero) ภายในปี พ.ศ. 2608 ให้สอดคล้องกับเป้าหมายของรัฐบาลไทย • บูรณาการหลักการ Environment Sustainability and Governance เข้ากับหลักการดำเนินธุรกิจ โดยสอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายการเป็นธุรกิจที่ยั่งยืน • ติดตามดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานในกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะช่วยลดปริมาณการใช้พลังงานและน้ำในกระบวนการผลิต และลดปริมาณการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ • จัดทำการประเมินความยั่งยืนของการใช้น้ำ (Water Sustainability Assessment) ซึ่งเป็นการประเมินความเสี่ยงด้านการใช้น้ำในเชิงลึกเพื่อบรรเทาโอกาสความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นทั้งในระยะสั้นและระยะยาว • สร้างความร่วมมือร่วมกับหน่วยงานภายในและภายนอกองค์กรในการบริหารจัดการพลังงาน และการจัดการการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ • วิเคราะห์และบริหารจัดการความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงทางสภาพภูมิอากาศทั้งความเสี่ยงทางกายภาพ (Physical Risk) และความเสี่ยงเปลี่ยนผ่าน (Transition Risk) • พัฒนาประสิทธิภาพการผลิตเพื่อลดการใช้พลังงานและการปล่อยก๊าซ โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างระบบออนไลน์เข้ามาช่วยในระบบการทำงาน • ฝึกอบรมพนักงานเพื่อสร้างความตระหนักรู้ด้านความยั่งยืนของโอสถสภา โดยเป็นหลักสูตรภาคบังคับผ่านระบบการเรียนรู้แบบ e-learning • มีการติดตามข้อมูลอย่างเป็นระบบ ตลอดจนข่าวสารด้านภัยธรรมชาติและวางแผนแก้ไขเพื่อจัดการปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพตามแนวทางความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม • ทำงานร่วมกับหน่วยงานของรัฐและสมาคมการค้า เพื่อติดตามการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบข้อบังคับ การบังคับใช้กฎหมาย และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น

ความเสี่ยง	ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น	การบริหารจัดการความเสี่ยง
ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ		
<p>5. คุณภาพและความปลอดภัยในผลิตภัณฑ์ การปนเปื้อนในวัตถุดิบหรือผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปหรือสินค้าออกเลียนแบบที่ไม่ปลอดภัยเข้าสู่ตลาด</p>	<ul style="list-style-type: none"> อันตรายต่อผู้บริโภค ความเสียหายต่อชื่อเสียงของบริษัทและตราสินค้า ค่าใช้จ่ายในการจัดการเพิ่มเติม 	<ul style="list-style-type: none"> ดำเนินการในเรื่องของการควบคุมคุณภาพ การประกันคุณภาพ และการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) ตลอดทั้งห่วงโซ่คุณค่าตั้งแต่ผู้ขายวัตถุดิบจนถึงผู้บริโภค และการบริหารการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการกำหนดตัวชี้วัดคุณภาพเชิงโครงสร้างในหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สอดคล้องและรับผิดชอบร่วมกันได้อย่างเต็มที่ ปรับใช้และพัฒนากลยุทธ์อย่างต่อเนื่องในด้านคุณภาพมาตรฐานการผลิตระดับสูง รวมถึงเน้นด้านความปลอดภัยและความสมบูรณ์ในการผลิต ตลอดจนสร้างแนวคิดด้านคุณภาพและวัฒนธรรมด้านความปลอดภัยในการผลิตอาหาร ผ่านการรับรองมาตรฐานระดับสากลด้านความปลอดภัยและคุณภาพ รวมถึงมาตรฐานระบบบริหารจัดการด้านความปลอดภัยอาหาร FSSC 22000 Version 5.1 ซึ่งเป็นการรับรองความปลอดภัยสำหรับการผลิตอาหารตลอดห่วงโซ่อุปทาน และอยู่ในระหว่างดำเนินการจัดทำ ISO45001 เพื่อรักษามาตรฐานระบบการจัดการด้านอาชีวอนามัย ความปลอดภัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ดำเนินโครงการ Behavior Based Safety (BBS) อย่างสม่ำเสมอ มีหลักการสร้างการมีส่วนร่วม จูงใจ ช่วยเหลือ และเน้นย้ำ ให้ผู้นำด้านความปลอดภัย ส่งเสริมเพื่อให้เกิดพฤติกรรมความปลอดภัยที่ยั่งยืนและสร้างผลลัพธ์เชิงบวกอย่างต่อเนื่อง กำหนดดัชนีชี้วัดในการติดตามการดำเนินงานให้เป็นไปตามมาตรฐานสำนักงานบริหารความปลอดภัยและอาชีวอนามัยแห่งชาติ เพื่อเป็นมาตรการเชิงรุกในการป้องกันการสูญเสียของบุคคลและทรัพย์สินของบริษัท รวมทั้งส่งเสริมการมีมาตรการด้านความปลอดภัยที่ดีในสถานที่ทำงาน ทั้งนี้ดัชนีชี้วัดได้รวมถึงการตระหนักรู้ และมีส่วนร่วมในด้านความปลอดภัยของพนักงาน การดูแลสินทรัพย์ที่จับต้องได้ และแผนการบำรุงซ่อมแซมรักษา ดำเนินงานร่วมกับคู่ค้าสำคัญของบริษัทในการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และนำแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงมาใช้ (Change Management) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการมีคุณภาพที่ถูกต้องตั้งแต่ครั้งแรก (Right First Time Quality) และมีระบบการผลิตแบบลีน (Lean Manufacturing) วิเคราะห์ความเสี่ยงอย่างครอบคลุมร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด สำหรับโครงการและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อสามารถจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยสามารถรักษาคุณภาพและความปลอดภัยของผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง สายด่วนผู้บริโภคของโอสถสภา ติดตามผลตอบรับผู้บริโภค รับเรื่องร้องเรียน หรือคำแนะนำติชมจากผู้บริโภค โดยมีทีมเฉพาะกิจที่นำโดยหัวหน้าแต่ละโครงการทำการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และจัดการตอบสนองและแก้ไขปัญหาได้ทันที่

ความเสี่ยง	ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น	การบริหารจัดการความเสี่ยง
<p>6. ความเสี่ยงจากความผันผวนของราคาสินค้าโภคภัณฑ์ ความผันผวนของราคาสินค้าโภคภัณฑ์ เช่น น้ำตาล เศษแก้ว ก๊าซธรรมชาติ ที่เปลี่ยนแปลงตามอุปสงค์และอุปทานในตลาดโลก มาตรการส่งเสริมและควบคุมของภาครัฐ ภาษีอากรและพิกัดอัตราศุลกากร และสภาวะทางเศรษฐกิจโดยรวม</p> <p>นอกจากนี้ ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงทางสภาพภูมิอากาศต่อผลิตภัณฑ์ทางการเกษตร อาจส่งผลให้ผลผลิตลดลง ส่งผลกระทบต่อเสถียรภาพด้านราคาและอุปทาน</p>	<ul style="list-style-type: none"> ส่งผลกระทบต่อห่วงโซ่อุปทาน ต้นทุนวัตถุดิบและการบริหารจัดการสูงขึ้นส่งผลกระทบต่อกำไรจากการดำเนินงาน 	<ul style="list-style-type: none"> ศึกษาข้อมูลทางการตลาดเพื่อให้เข้าใจเกี่ยวกับสถานการณ์ธุรกิจด้านต่าง ๆ (Market Intelligence) และสามารถวิเคราะห์ต้นทุนผ่าน Should-cost-model Platform เพื่อระบุความเสี่ยงและโอกาสสำหรับการจัดการเชิงกลยุทธ์ของวัตถุดิบ กำหนดโครงสร้างราคา โดยการเปรียบเทียบจากผู้จัดหาหลายรายในอุตสาหกรรมเดียวกัน เพื่อให้มั่นใจว่าราคาสินค้ามีความสอดคล้องกับราคาตลาด จัดทำสัญญาซื้อขายระยะยาวกับคู่ค้าหลัก และค้นหาคู่ค้าสำรอง รวมถึงสร้างความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งกับคู่ค้าที่สำคัญ เช่น น้ำตาล จัดทำสัญญาแบบยืดหยุ่น เพื่อลดความไม่แน่นอนของปริมาณการสั่งซื้อที่จะได้รับ ดำเนินกลยุทธ์การจัดซื้อจากประเทศที่มีต้นทุนต่ำ ส่งเสริมความร่วมมือกับจีนและคู่ค้าอื่น ๆ ที่มีต้นทุนต่ำ
<p>7. ภัยคุกคามทางดิจิทัล การขโมย สูญหาย และการรั่วไหลของทรัพย์สินทางดิจิทัลที่สำคัญ</p>	<ul style="list-style-type: none"> การสูญเสียทางการเงิน การหยุดชะงักในการดำเนินงาน และความเสียหายด้านชื่อเสียง 	<ul style="list-style-type: none"> ดำเนินมาตรการที่จำเป็นต่าง ๆ รวมถึง นโยบายความปลอดภัยด้านข้อมูลสารสนเทศ แนวทางการป้องกันข้อมูล (การจำแนกข้อมูล) แนวทางการใช้ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเหมาะสม การใช้เครื่องมือป้องกันการรั่วไหลของข้อมูล การจำกัดสิทธิ์การเข้าถึงระบบและข้อมูลตามหน้าที่งาน การติดตั้งโปรแกรมป้องกันไวรัสคอมพิวเตอร์ด้วยเครื่องมือตรวจจับและตอบสนองต่อเหตุการณ์ภัยคุกคามแบบเจาะจง (Extended Detection and Response: XDR) มาตรการป้องกันด้วยไฟร์วอลล์หลายชั้น การตรวจสอบความปลอดภัยทางไซเบอร์ตลอด 24 ชั่วโมง การสำรองข้อมูล แผนการตอบสนองภัยคุกคามทางไซเบอร์ และการจัดทำแผนกู้คืนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งเสริมสร้างความตระหนักเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมและภัยคุกคามทางไซเบอร์ ผ่านช่องทางการสื่อสารภายในอย่างสม่ำเสมอ และจัดอบรมโดยผู้เชี่ยวชาญภายนอกให้ความรู้ด้านความปลอดภัยในโลกไซเบอร์แก่พนักงาน เพื่อสร้างความเข้าใจและใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลได้ถูกต้อง มีการวัดผลความเข้าใจและสร้างความตระหนักของพนักงานเป็นระยะ ๆ ผ่านการจำลองส่ง Phishing e-mail ทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรม และ/หรือ การสื่อสารภายใน สังเกตและตรวจสอบอย่างต่อเนื่อง รวมถึงปรับการตอบสนองต่อสถานการณ์เสี่ยงด้านความปลอดภัยให้เร็วขึ้น โดยทีมศูนย์ปฏิบัติการความปลอดภัยคอยให้บริการตลอด 24 ชั่วโมงทุกวัน รวมถึงดำเนินการฝึกซ้อมการกู้คืนข้อมูลหากเกิดเหตุเป็นประจำเพื่อการแก้ไขอย่างทันที่และรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

ความเสี่ยง	ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น	การบริหารจัดการความเสี่ยง
<p>8. การบริหารทรัพยากรบุคคลและความสามารถในการเติบโตในอนาคต การพึ่งพานุคลากรหลัก การขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะ และ/หรือ การมีความสามารถที่จำกัด ขาดความยืดหยุ่น เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จอย่างต่อเนื่องของธุรกิจ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัทได้ 	<ul style="list-style-type: none"> สร้างความต่อเนื่องและความยืดหยุ่นขององค์กร (Organizational Continuity and Resilience) โดยมีการระบุอย่างเป็นระบบ พัฒนากลุ่มพนักงานภายในที่มีความพร้อม และมีการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งสำหรับตำแหน่งงานที่สำคัญ เพื่อให้มั่นใจว่าการเปลี่ยนผ่านสู่บทบาทที่สำคัญเป็นไปอย่างราบรื่น ลดความเสี่ยงของการเกิดช่องว่างของผู้นำ ส่งเสริมการรักษาพนักงานที่มีศักยภาพให้อยู่กับองค์กร และรักษาความสำเร็จเชิงกลยุทธ์ในระยะยาวให้กับบริษัท สรรหากลุ่มพนักงานที่มีความสามารถ (Talents) และสร้างการเติบโตในสายอาชีพผ่านหลักสูตรการพัฒนานุคลากร และการสลับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่การทำงาน (Job Rotation) จัดทำ OSP Career Framework, OSP Career Month และส่งเสริมการเติบโตทางอาชีพในแนวนอนอย่างต่อเนื่อง เพื่อปลดล็อกศักยภาพ และสร้างความก้าวหน้าในอาชีพ สร้างแหล่งความรู้แบบองค์รวม และพัฒนาความสามารถของพนักงานในด้านทักษะทางเทคนิค ทักษะส่วนบุคคล ทักษะด้านดิจิทัล และพัฒนาทัศนคติการเติบโต (Growth Mindset) รวมถึงแนวคิดแบบผู้ประกอบการ พัฒนาศักยภาพและความสามารถของพนักงานผ่านการฝึกอบรมแบบผสมผสานในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การอบรมออนไลน์ การอบรมในห้องเรียน การเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติงาน การสอนงาน และระบบพี่เลี้ยง บริษัทส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบคล่องตัว (Learning Agility) โดยเน้นการริเริ่มและลงมือทำให้สำเร็จ (Success made by You) และ แนวคิดการทำงานแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ในรูปแบบ Knowledge Exchange Process Transformation (KEPT) สร้างภาพลักษณ์ของบริษัทให้สามารถดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถทั้งจากช่องทางออฟไลน์และออนไลน์ เช่น LinkedIn Facebook LINE และกิจกรรมของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ สำรวจประสบการณ์การทำงานของพนักงานเพื่อประเมินความพึงพอใจ เข้าใจความต้องการและปัญหาที่เกิดขึ้น พร้อมนำไปปรับปรุงและสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีขึ้น สร้างวัฒนธรรมการทำงานวิถีใหม่แบบผสมผสาน (Hybrid Work Culture : Faster Better Together) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเปลี่ยนแปลงการทำงานเพื่อพัฒนานุคลากร เตรียมระบบงานบริหารทรัพยากรบุคคลและองค์กรให้พร้อมสำหรับอนาคต

ความเสี่ยง	ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น	การบริหารจัดการความเสี่ยง
ความเสี่ยงด้านการเงิน		
<p>9. ความผันผวนในอัตราแลกเปลี่ยน การเปลี่ยนแปลงอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศมีผลต่อรายได้จากต่างประเทศ ราคาซื้อสินค้าและวัตถุดิบ รวมถึงการลงทุนในบริษัทย่อยในต่างประเทศ</p> <p>หมายเหตุ: สำหรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับเมียนมาร์ ให้อ้างอิงไปที่ข้อ 3</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ความผันผวนของรายได้ และ/หรือ ต้นทุน • กระทบการแปลงค่าในการจัดทำงบการเงินรวม 	<ul style="list-style-type: none"> • บริหารรายได้และค่าใช้จ่ายที่เป็นสกุลเงินต่างประเทศให้อยู่ในสกุลเดียวกัน (Natural Hedge) และใช้การทำสัญญาซื้อขายเงินตราต่างประเทศล่วงหน้าโดยกำหนดอัตราแลกเปลี่ยนล่วงหน้าเพิ่มเติม • ติดตาม รวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศจากแหล่งที่เชื่อถือได้ เพื่อนำมาประเมินและคาดการณ์ผลกระทบต่อรายได้และค่าใช้จ่ายที่เป็นสกุลเงินต่างประเทศ และสามารถวางแผนจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันท่วงที
<p>10. การเปลี่ยนแปลงด้านกฎระเบียบและภาษี การเปลี่ยนแปลงทางการเงินจากภายนอกที่เกี่ยวกับกฎหมายและภาษี เช่น ภาษีมูลค่าเพิ่ม ภาษีสรรพสามิต ภาษีศุลกากร ภาษีนิติบุคคล เป็นต้น หรือการไม่สามารถใช้ประโยชน์ทางภาษีได้</p> <p>หมายเหตุ: สำหรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับเมียนมาร์ ให้อ้างอิงไปที่ข้อ 3</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ค่าใช้จ่ายในการดำเนินธุรกิจเพิ่มขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงด้านกฎระเบียบ • เพิ่มความเสี่ยงการปฏิบัติตามและค่าใช้จ่ายทางภาษีและความไม่แน่นอน 	<ul style="list-style-type: none"> • มอบหมายหน่วยงานที่รับผิดชอบในการสังเกตการณ์และติดตามการเปลี่ยนแปลงในกฎและนโยบายในแต่ละประเทศอย่างใกล้ชิด รวมถึงการกำหนดแผนปฏิบัติการเพื่อรับมือกับความเสี่ยงและโอกาสที่อาจเกิดขึ้น • จัดทำแผนกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงด้านกฎหมายและภาษีที่อาจเกิดขึ้นร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างที่มีวิสัยและพัฒนา และฝ่ายการผลิต เพื่อสามารถบริหารจัดการต้นทุนและค่าใช้จ่ายอันเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบทางกฎหมายและภาษีอย่างมีประสิทธิภาพ

ความเสี่ยง	ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น	การบริหารจัดการความเสี่ยง
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง		
<p>11. การปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมาย ความล้มเหลวและการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย และข้อบังคับ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการทางแพ่ง และ/หรือ ทางอาญา ที่นำไปสู่ ความเสียหาย โทษค่าปรับที่สูง และชื่อเสียงขององค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> ติดตามตรวจสอบกฎหมายใหม่ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งเผยแพร่ข้อมูล ไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้แน่ใจว่ามีความเข้าใจและรับทราบถึงผลที่ตามมาซึ่งจะต้องมีการจัดทำแผน การดำเนินงาน กำหนดแนวทางการจัดการการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมาย ซึ่งรวมถึง บทบาทและความรับผิดชอบ ของผู้ดูแลด้านการติดตามกฎหมาย (Law Owner) และผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมาย (Area Owner) กระบวนการประเมินการปฏิบัติตามข้อกำหนด กฎหมาย และการจัดเก็บข้อมูลการปฏิบัติตาม โดยการรวบรวม กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องไว้ในระบบ ว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญหรือบริษัทที่ปรึกษาในแต่ละประเทศเพื่อช่วยตีความกฎหมายท้องถิ่นและให้คำแนะนำเกี่ยวกับการ ปฏิบัติตามกฎหมายสำหรับการลงทุนต่างประเทศและการทำธุรกรรมต่าง ๆ จัดอบรมพนักงานเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจใน กฎหมายและข้อบังคับ และเพื่อให้มั่นใจได้ว่าพนักงานจะสามารถ ปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้อง บังคับใช้พระราชบัญญัติเรื่องการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล โดยทีมเจ้าหน้าที่คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (Data Protection Officer หรือ DPO) ได้ดำเนินการติดตามและประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มีกระบวนการในการเก็บรวบรวมข้อมูล การใช้และการเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลอย่างถูกต้อง รวมถึง มีการจัดอบรมพนักงานเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้อง
ความเสี่ยงเกิดใหม่		
<p>12. ความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์</p> <ul style="list-style-type: none"> อุปสรรคในการจัดหาวัตถุดิบอาจส่งผลให้ เกิดการขาดแคลน ความล่าช้าในการผลิต และต้นทุนการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้น ความเชื่อมั่นและการใช้จ่ายของผู้บริโภค ลดลง ส่งผลต่อยอดขายของสินค้าอุปโภค บริโภค 	<ul style="list-style-type: none"> การหยุดชะงักของห่วงโซ่อุปทานส่งผลให้ ผลผลิตภัณฑ์พร้อมจำหน่ายมีลดลง ต้นทุน การผลิตและต้นทุนการดำเนินงานเพิ่มขึ้น บริษัทจำเป็นต้องเพิ่มความสามารถในการ ปรับตัว และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การจัด กลุ่มผลิตภัณฑ์ ความต้องการของผู้บริโภคลดลง 	<ul style="list-style-type: none"> ติดตามสถานการณ์ทางภูมิรัฐศาสตร์และเศรษฐกิจอย่างใกล้ชิด การบริหารโดยวางแผนเป็นฉากทัศน์ (Scenario planning) และจัดทำแผนรองรับเหตุที่อาจเกิดขึ้น สร้างการทำงานร่วมกันของฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กร เพื่อขยายฐานลูกค้า เพิ่มทางเลือกทางการตลาด และเพิ่ม ความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน เพื่อลดความเสี่ยงจากการหยุดชะงัก นอกจากนี้ สามารถหาโอกาสในการลดต้นทุน ผ่านการหาแหล่งทางเลือกใหม่สำหรับวัตถุดิบและการขนส่ง การปรับเปลี่ยนสูตรการผลิต และการสำรองสินค้า คงคลังเพื่อป้องกันขาดแคลนวัตถุดิบ ขับเคลื่อนโครงการ Fast Forward 10X เพื่อเสริมความยืดหยุ่นในการเติบโตและทำให้บริษัทสามารถแข่งขัน ได้ในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และเศรษฐกิจผันผวน