2. การบริหารจัดการความเสี่ยง

2.1 นโยบายและแผนการบริหารความเสี่ยง

ภายใต้การดำเนินธุรกิจที่มีปัจจัยและตัวแปรที่ส่งผลต่อความผันผวน ความสลับซับซ้อน และการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องกลายเป็นปัจจัยของความแน่นอนทั้งที่เกิดจากภายในและเกิดจากภายนอกก่อให้เกิดเหตุการณ์ที่เป็นได้ทั้งโอกาส (Opportunity) และความเสี่ยง (Risk) โดยโอกาสจะเป็นปัจจัยที่เป็นตัวสร้างมูลค่าให้กับองค์กร ในขณะที่ความเสี่ยงจะส่งผลกระทบเชิงลบต่อองค์กรทั้งด้านการเงินและที่ไม่ใช่การเงิน ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่สามารถช่วยป้องกัน รักษา และส่งเสริมให้องค์กร สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายได้

การบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นส่วนหนึ่งในแนวทางการกำกับกิจการที่ดีเพื่อพัฒาธุรกิจสู่ความยั่งยืน เป็นระบบและเครื่องมือการติดตาม รวมถึงรายงานเพื่อสื่อสารในการบริหารจัดการด้วยความระมัดระวัง รอบคอบ โปร่งใส มีประสิทธิภาพ และส่งผลดีต่อภาพลักษณ์ และสร้างโอกาสให้เกิดมูลค่าเพิ่มแก่องค์กรทั้งในระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาว

ขอบเขตการบริหารความเสี่ยง (Scope of Risk Management)

กำหนดขอบเขตของกิจกรรมหรือกระบวนการที่ครอบคลุมในการจัดการความเสี่ยงขององค์กร โดยครอบคลุมทั้ง ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นใหม่, กลยุทธ์ และเทคโนโลยี, การดำเนินงาน, การปฏิบัติตามกฎหมาย, การเงิน การลงทุนและหลักทรัพย์ ของกลุ่มบริษัท สุธากัญจน์ จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย บริษัท หินอ่อน จำกัด

นโยบายและแผนการบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงซึ่งประกอบด้วยกรรมการและผู้บริหารเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการเพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงทั้งความเสี่ยงต่อองค์กรและความเสี่ยงด้านความยั่งยืน รวมถึงการจัดการภาวะวิกฤตต่าง ๆ เพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินด้วยความต่อเนื่อง โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้จัดให้มีการประชุม ร่วมถึงการเข้าร่วมประชุมร่วมกับผู้บริหารและหัวหน้างานแต่ละฝ่าย รวมถึงการประชุมกลุ่มย่อยสม่ำเสมอเพื่อร่วมกันกำกับดูแลดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ธุรกิจดำเนินได้อย่างต่อเนื่อง ด้วยตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นในการบริหารจัดการหากพบมีประเด็นหรือความเสี่ยงเพื่อได้ดำเนินการบริหารจัดการได้อย่างเป็นระบบจึงกำหนดนโยบายเพื่อวางกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง ดังนี้

1. กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบของพนักงานในทุกระดับชั้น ที่ต้องตระหนักถึงความเสี่ยงที่มีในการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนและในองค์กร และต้องให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงต่าง ๆ รวมถึงความเสี่ยงในด้านการทุจริตที่อาจส่งผลเสียหายต่อทรัพย์สินของบริษัทฯ รวมถึงความเสี่ยงด้านความยั่งยืน และแผนจัดการภาวะวิกฤตหรือภัยต่างๆ ที่สำคัญเพื่อให้ได้รับการบริหารจัดการ ภายใต้การควบคุมภายในอย่างมีระบบให้อยู่ในระดับที่เพียงพอและเหมาะสม
2. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ใช้การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารจัดการเรื่องสำคัญ หรือโครงการลงทุนที่สำคัญของบริษัทและบริษัทย่อย และบุคลากรทุกระดับ และให้มีการส่งเสริมให้มีการพัฒนาระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อสร้างให้เกิดเป็นวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยการจัดคู่มือแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับเสริมสร้างความรู้ และความเข้าใจ เพื่อให้แต่ละหน่วยงานหรือบุคลากรทุกระดับสามารถนำไปประยุกต์ควบรวมกับกระบวนทำงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนานำการบริหารความเสี่ยงในการกำกับดูแลกิจการและบริหารจัดการความเป็นเลิศเพื่อความเชื่อมั่นให้กับผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสีย
3. ส่งเสริมและพัฒนาการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงนวัตกรรมการจัดการที่ทันสมัยมาใช้ในกระบวนการการบริหารความเสี่ยงและสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสารการบริหารความเสี่ยงอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร รวมถึงการจัดการความเสี่ยงด้านความยั่งยืนที่ส่งผลกระทบต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียหลัก ตลอดจนการจัดระบบการรายงานการบริหารความเสี่ยงให้คณะกรรมบริหารความเสี่ยงหรือผู้ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ในการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
4. ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัททั้งหมด รวมถึงความเสี่ยงมีอาจส่งผลให้การดำเนินธุรกิจเกิดการหยุดชะงัก ต้องได้รับการดำเนินการ ดังนี้
   - 4.1 ระบุความเสี่ยงอย่างทันเวลา
   - 4.2 ประเมินโอกาสของการเกิดความเสี่ยงและผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ดังกล่าว
   - 4.3 จัดการความเสี่ยง ให้สอดคล้อง ตามกรอบของระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้ โดยคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องและผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการบริหารจัดการความเสี่ยงดังกล่าว
   - 4.4 ติดตามดูแล เพื่อให้มั่นใจว่าความเสี่ยงของบริษัทได้รับการจัดการอย่างเหมาะสม
   - 4.5 ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อแผนธุรกิจและกลยุทธ์และความยั่งยืน การเงินและการดำเนินการของบริษัท ซึ่งมีความเสี่ยงอยู่ในระดับที่สูงและสูงมากทั้งหมด ต้องรายงานให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง หรือคณะกรรมการตรวจสอบ หรือคณะกรรมการบริษัทรับทราบ

ในปี 2568 SUTHA ได้ดำเนินการตามนโยบายการบริหารความเสี่ยง โดยบ่งชี้ปัจจัยเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจและผลประกอบการ แม้มีมาตรการลดและบรรเทาผลกระทบในปีที่ผ่านมา แต่ความเสี่ยงยังคงมีอยู่ และบางปัจจัยมีแนวโน้มรุนแรงขึ้นจากสภาพเศรษฐกิจปัจจัยแวดล้อม และภาวะการแข่งขันในตลาดปูนขาว แคลเซียมคาร์บอเนต รวมถึงธุรกิจหินอ่อน ซึ่งยังมีการแข่งขันสูงจากคู่แข่งในประเทศ
นอกจากนี้ยังได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมหลักที่เป็นลูกค้าของบริษัท ซึ่งเผชิญภาวะซบเซา ส่งผลต่อผลประกอบการในปีที่ผ่านมา เพื่อรับมือกับความเสี่ยง บริษัทได้กำหนดกลยุทธ์และมาตรการจัดการทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ได้แก่:

แผนบริหารจัดการระยะสั้น

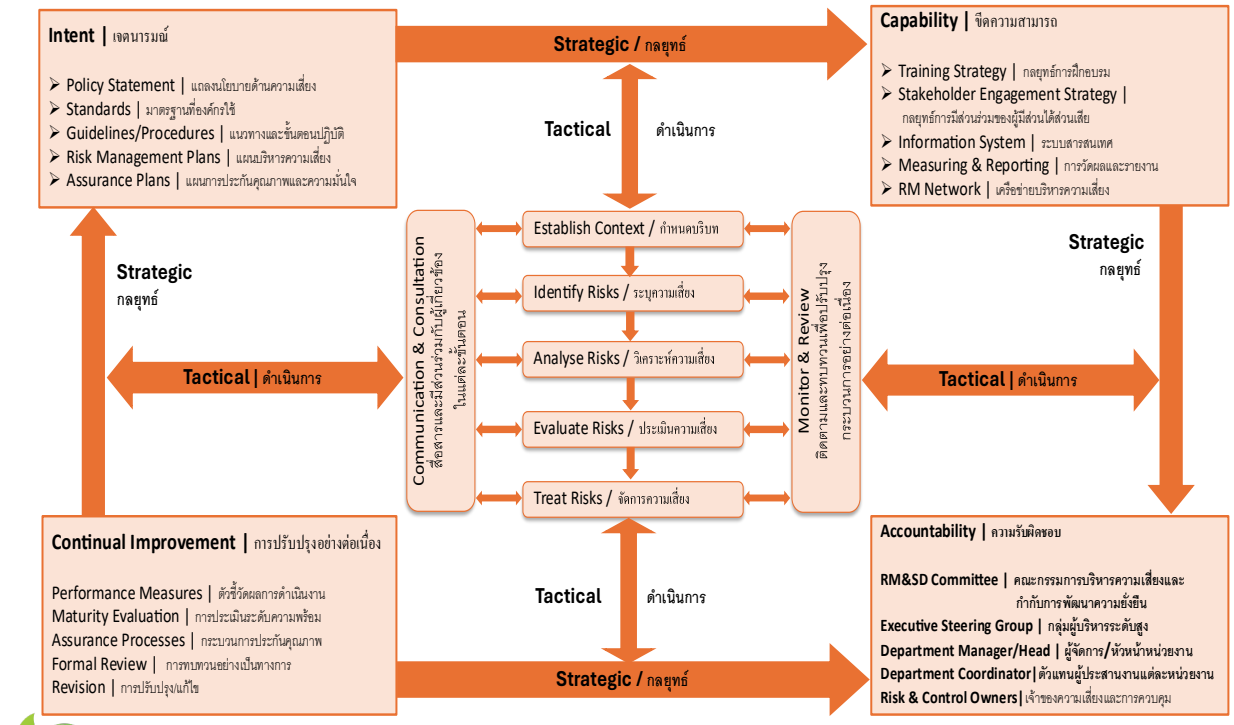
-ปรับโครงสร้างองค์กรและลดต้นทุนรายจ่ายที่ไม่จำเป็น
-การจัดซื้อและนำเข้าเชื้อเพลิงเพื่อควบคุมราคาต้นทุนเชื้อเพลิง
-การจัดหน่ายเชื้อเพลิงที่นำเข้าเพื่อการทำกำไรบางส่วน

แผนบริหารจัดการระยะกลาง-ระยะยาว

-บริหารทรัพยากรและสินทรัพย์ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด
-การจัดหาแหล่งวัตถุดิบที่ได้คุณภาพสำหรับกระบวนการผลิต
-ลงทุนปรับปรุงกระบวนการผลิตและพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตรงตามความต้องการลูกค้า
-บริหารสินค้าคงคลังเพื่อลดสินค้าที่เคลื่อนไหวช้า และลดผลกระทบจากเงินทุนหมุนเวียนที่สูง
-พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และขยายฐานลูกค้า
-บริหารกระแสเงินสดและลดความผันผวนของรายได้

มาตรการเหล่านี้มุ่งลดผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจให้น้อยที่สุด โดยต้องติดตามและดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจะกำกับการดำเนินงานตามกรอบที่กำหนด พร้อมรายงานความคืบหน้าแก่คณะกรรมการบริษัท และจัดทำรายงานสำหรับผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสีย

กรอบโครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยงของ และหน้าที่ความรับผิดชอบ



Golden Lime Public Company Limited

Risk Management Framework

นโยบายและแผนการบริหารความเสี่ยงและปัจจัยความเสี่ยงต่อการดำเนินธุรกิจ

กรอบการบริหารความเสี่ยงของ SUTHA ประกอบด้วย คณะกรรมการบริษัทอนุมัติกรอบนโยบายการบริหารจัดการด้านความเสี่ยงโดยแต่งตั้งคณะกรรมการชุดย่อย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและกำกับการพัฒนาความยั่งยืน (Risk Management and Sustainability Development Committee : RM_SD) ทำหน้าที่ในการกำกับดูแลตามกฎบัตรและความรับผิดชอบ และควบคุมการดำเนินการเพื่อให้มีการบริหารจัดการด้านเสี่ยงและกำกับดูแลด้านความยั่งยืนขององค์กร และดูแลการดำเนินการตามกระบวนการในระดับฝ่ายงานเพื่อจัดการและควบคุมความเสี่ยงเกี่ยวกับโครงสร้างพื้นที่ที่สำคัญในแต่ละสายงาน และกำกับดูแลหน่วยงานปฏิบัติการเพื่อให้มีการปฏิบัติห้าที่ตามความรับผิดชอบเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนด คู่มือ มาตรฐานการปฏิบัติ ระเบียบ วิธีการ รวมถึงเป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับอย่างครบถ้วนถูกต้อง ทั้งนี้คณะกรรมการได้กำหนดขอบเขตและความรับผิดชอบตามนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงไว้ โดยวางขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบ

หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

ผู้เกี่ยวข้อง	บทบาทและความรับผิดชอบ
คณะกรรมการ (BOD)	• อนุมัติกรอบนโยบาย / กฎบัตร / รายงาน รวมถึงมีความเข้าใจถึงความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบร้ายแรงต่อองค์กรและทำให้มั่นใจว่ามีการดำเนินการที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงนั้น ๆ
คณะกรรมการตรวจสอบ (AC)	• ทำให้มั่นใจว่าบริษัทมีการควบคุมภายในที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร • กำกับดูแลและติดตามการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นอิสระ • ติดตามประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงานตรวจสอบภายใน • รายงานต่อคณะกรรมการและผู้ถือหุ้นเกี่ยวกับประสิทธิผลการควบคุมภายใน • การให้ความเห็นหรือการสื่อสารกับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้เข้าใจความเสี่ยงที่สำคัญที่มีความเชื่อมโยงกับการควบคุมภายใน
คณะกรรมการบริหาร (COMEX)	• หน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์การประกอบกิจการของบริษัท รวมถึงกำกับดูแลและติดตามเพื่อให้ฝ่ายบริหารจัดการดำเนินการเพื่อให้กระบวนการธุรกิจบรรลุเป้าหมายรวมถึงการประเมินผลการบริหารจัดการเพื่อให้มีการควบคุมความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและกำกับการพัฒนาความยั่งยืน (RM_SD)	• พิจารณากำหนดและทบทวนนโยบายกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรและแนวทางการจัดการภาวะวิกฤตที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของบริษัท • ผลักดันให้มีการบริหารความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยงและการรายงานผลการจัดการความเสี่ยง การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และการคาดคะเนความเสี่ยงในอนาคต • กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) โดยพิจารณาถึงเป้าหมายและการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ และการสร้างคุณค่าเพิ่มในระดับองค์กร • กำกับดูแลเพื่อให้มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจและกำหนดแนวทางจัดการวิกฤตการณ์และการเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจในด้านต่าง ๆ และบูรณาการเพื่อเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงองค์กร การบริหารความเสี่ยงด้านความยั่งยืน และการควบคุมภายในเพื่อขับเคลื่อนธุรกิจตามแนวทางความยั่งยืน • เสนอแนะแนวทางและติดตามเพื่อประเมินผลการจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งแนวทางหรือมาตรการในการป้องกัน ควบคุมหรือบรรเทา (Mitigation Plan) เพื่อให้การพัฒนาระบบการจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง • กำกับดูแลเพื่อมอบหมายฝ่ายจัดการให้มีการดำเนินการตามแผนจัดการด้านความเสี่ยงขององค์กร และความเสี่ยงด้านความยั่งยืน และมีกระบวนการจัดการเพื่อลดผลกระทบต่อธุรกิจของบริษัท รวมถึงติดตาม ทบทวนเพื่อให้มั่นใจว่าบริษัทมีการจัดการความเสี่ยงที่เพียงพอและเหมาะสม • สนับสนุนและพัฒนาการบริหารจัดการด้านความเสี่ยงองคกร์ และความเสี่ยงด้านความยั่งยืนที่ครอบคลุมการบริหารจัดการทั้งด้านสังคม สิ่งแวดล้อมและธรรมาภิบาลในทุกระดับทั้งภายในรวมถึงการสานสัมพันธ์เพื่อลดผลกระทบต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้อง เพื่อลดผลกระทบจากความเสี่ยง หรือผลกระทบต่างๆ ที่อาจส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ

ผู้เกี่ยวข้อง	บทบาทและความรับผิดชอบ
	• ในกรณีมีปัจจัยหรือเหตุการณ์สำคัญซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อบริษัทอย่างมีนัยสำคัญทั้งความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความยั่งยืน การเงิน หรือการดำเนินการที่สำคัญ ต้องรายงานต่อคณะกรรมการบริหาร และคณะกรรมการเพื่อทราบ ทั้งนี้หากเป็นเรื่องเร่งด่วนให้รายงานผ่านช่องทางสื่อสารโดยอีเมลล์ หรือระบบการสื่อสารที่ได้กำหนดขึ้น
กรรมการผู้จัดการ MD และ รองกรรมการผู้จัดการ Deputy MD	• การจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนเพื่อให้มีการดำเนินการในการบริหารจัดการความเสี่ยง • ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญทั้งองค์กรและทำให้มั่นใจได้ว่ามีแผนการจัดการที่ดีและเหมาะสม • ติดตามความเสี่ยงทางกลยุทธ์ ความยั่งยืน การเงิน การดำเนินการที่สำคัญ รวมถึงความเสี่ยงที่อุบัติขึ้นใหม่ และสร้างความมั่นใจว่าได้มีแผนการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม รวมถึงการจัดการต่อปัจจัยที่อาจส่งผลให้เกิดความเสี่ยงด้านความยั่งยืนของบริษัท • ส่งเสริมนโยบายการบริหารความเสี่ยงและทำให้มั่นใจว่ากระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กรและความเสี่ยงด้านความยั่งยืน ให้ได้รับการบริหารจัดการทั่วทั้งองค์กร ทุกฝ่ายให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงองค์กรและความเสี่ยงที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของกิจการ • ติดตามความเสี่ยงทางกลยุทธ์และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการที่สำคัญและทำให้มั่นใจว่ามีการวางแผนการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม • ส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงและทำให้มั่นใจได้ว่าผู้จัดการทุกฝ่าย หรือหัวหน้าแต่ละหน่วยงานให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงในฝ่ายของตนมีการดำเนินการเพื่อประเมินประเด็นความเสี่ยงที่สำคัญที่เกี่ยวข้องในขอบเขตความรับผิดชอบ และร่วมกันในการจัดทำแผนเพื่อดำเนินการจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม และการดำเนินการที่ไม่ส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอก
ฝ่ายทรัพยากรบุคคล HR department	• จัดทำแนวทางช่องทางในการสื่อสารเพื่อปลูกจิตสำนึกแก่บุคลากรของบริษัท เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการดำเนินธุรกิจ รวมถึงการจัดให้มีการอบรมเพิ่มความรู้ความสามารถเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้และเข้าใจแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง และมีศักยภาพอย่างเพียงพอเพื่อนำแนวทางและกระบวนบริหารจัดการความเสี่ยงไปปรับใช้กับการปฏิบัติงานในส่วนที่รับผิดชอบ
ผู้จัดการฝ่าย / ตัวแทนและผู้ประสานงานของแต่ละหน่วยงาน Manager or Head of Department / Department Coordinator	• ศึกษาและทำความเข้าใจคู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยง และควบคุมเพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรในหน่วยงานมีความรู้และเข้าใจแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อนำไปปรับใช้ในกระบวนการทำงาน • ทำให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงาน มีการประเมินเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินการในขอบเขตงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อหามาตรการในการจัดการควบคุมเพื่อไม่ให้ส่งผลกระทบต่อแผนและเป้าหมายในการดำเนินการที่ตั้งไว้ • รายงานความเสี่ยงอย่างเพียงพอ ทันการณ์ รวมถึงมีการประเมินและทบทวน และการบ่งชี้ กรณีมีหัวข้อ ในการประเมินความเสี่ยงที่ หรือปัจจัยที่อาจกระทบกับอขอบเขตธุรกิจหรือขอบเขตงานที่รับผิดชอบ อย่างสม่ำเสมอ • ส่งเสริมพนักงานในฝ่ายให้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรและการบริหารความเสี่ยงด้านความยั่งยืน
ทีมงานฝ่ายจัดการ	• เป็นผู้จัดการระดับจัดการฝ่ายที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการตรวจสอบเพื่อทำการประเมินถึงความเพียงพอของระบบควบคุมภายใน รวมถึงการระบุหรือประเมินความเสี่ยงที่สำคัญระดับองค์กร ในแต่ละปี
หัวหน้างาน หรือพนักงาน (Supervisor and Employees)	• ระบุประเด็นที่อาจส่งผลกระทบ เพื่อประเมินผลกระทบ และหากมีความเสี่ยง ควรมีการหามาตรการต่าง ๆ เพื่อบรรเทาหรือลดผลกระทบ รวมถึงการให้ความสำคัญต่อการจัดทำรายงานความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเพื่อรายงานต่อผู้จัดการฝ่าย หรือผู้เกี่ยวข้องตามลำดับ และเข้าร่วมในการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงและนำแผนไปปฏิบัติ
ผู้ประสานงานการควบคุมภายใน	• ดูแลในการจัดทำแผนการตรวจสอบระบบควบคุมภายในและติดตามประสานงานกับผู้ตรวจสอบระบบควบคุมภายในบริษัทมีการว่าจ้างบริษัทจากภายนอก รวมถึงการประสานงานเพื่อนำเสนอแผนงานแผนการตรวจสอบ

ผู้เกี่ยวข้อง	บทบาทและความรับผิดชอบ
	ระบบควบคุมภายใน หรือ รายงานผลการตรวจสอบระบบควบคุมภายในต่อคณะกรรมการตรวจสอบ
ผู้ตรวจสอบระบบควบคุมภายใน (IA)	• สอบทานประสิทธิผลของการควบคุมภายในผ่านการตรวจสอบภายในประจำปี ซึ่งเป็นการตรวจสอบกระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญ รวมถึงติดตามปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องที่ตรวจพบ
ผู้สอบบัญชี (Auditor)	• สอบทานและตรวจสอบรายการ รายงานทางการเงินและการจัดทำงบการเงิน
หน่วยงานเจ้าของประเด็นความเสี่ยง (Risk Owner)	• ดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้มั่นใจว่ามีการจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม การทบทวนปัจจัย และสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ที่อาจส่งผลต่อการดำเนินการสม่ำเสมอ
บุคลากรของบริษัท Employees	• ศึกษานโยบายหรือคู่มือที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง และทำความเข้าใจเพื่อนำไปปรับพัฒนากระบวนการทำงานปัจจุบันโดยกรอบแนวทางเพื่อให้การคิด วิเคราะห์เพื่อบริหารจัดการกับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบ และให้มีการตระหนักเพื่อให้เกิดความระมัดระวัง รวมถึงมีการประเมินถึงปัจจัยต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกที่เกิดความเปลี่ยนแปลงเพื่อประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เพื่อบริหารจัดการ หรือหาแนวทางป้องกันได้ทันท่วงที

แบบแผนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Platform)

การบริหารความเสี่ยง เป็นเรื่องของพนักงานทุกคนโดยกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเชื่อมโยงเข้าสู่กระบวนการบริหารธุรกิจปกติขององค์กร และการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคน ทุกหน่วยงาน ในทุกระดับ โดยให้การบริหารความเสี่ยงสามารถพัฒนาเพื่อปลูกฝังให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรจึงกำหนดแบบแผนเพื่อแสดงจุดมุ่งหมายและพันธกิจที่สำคัญรวมถึงพันธกิจที่แต่ละระดับมีหน้าที่รับผิดชอบเพื่อบูรณาการเข้ากับกระบวนการทำงานของธุรกิจดังนี้

1) การดำเนินการบริหารจัดความเสี่ยงระดับคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูง

- ประกอบด้วย คณะกรรมการบริษัท คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและกำกับการพัฒนาความยั่งยืน (RM&SD) และผู้บริหารระดับสูงทุกคน
- พันธกิจสำคัญ คือ การกำหนดนโยบาย การจัดลำดับความสำคัญ การตัดสินใจ การสื่อสาร เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงองค์กร

- พันธกิจสนับสนุน คือ การผลักดันให้มีการบริหารความเสี่ยง การบ่งชี้หรือความเสี่ยงที่สำคัญที่เป็นปัจจัยที่อาจ กระทบต่อเป้าหมายทางธุรกิจ การประเมินความเสี่ยง การกำหนดมาตรการบริหารจัดการความเสี่ยง การจัดสรรงบประมาณสนับสนุน การรายงานผลการจัดการความเสี่ยง การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และการคาดคะเนความเสี่ยงในอนาคต และสื่อสารสู่ระดับจัดการ

2) การดำเนินการบริหารความเสี่ยงระดับระดับหน่วยธุรกิจและกระบวนการบริหาร

- ประกอบด้วย ผู้บริหารสูงสุดของแต่ละหน่วยงาน
- จุดมุ่งเน้นที่สำคัญ คือ การบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญในกระบวนการทางธุรกิจด้านต่าง ๆ ขององค์กร
- พันธกิจสำคัญ คือ การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานหรือในกระบวนการที่รับผิดชอบ จัดสรรทรัพยากร จัดทำรายงานผลการจัดการความเสี่ยง
- พันธกิจสนับสนุน คือ การทำเอกสารประเมินความเสี่ยง การสื่อสารสู่ระดับปฏิบัติงาน

3) การดำเนินการบริหารความเสี่ยงระดับปฏิบัติการ

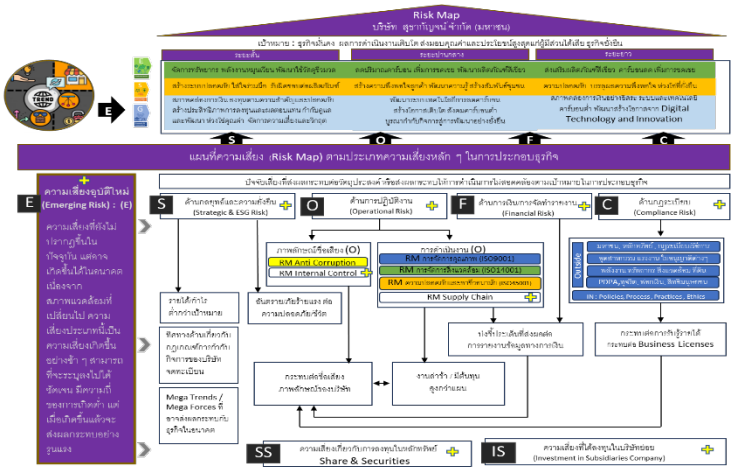
- ประกอบด้วย ทีมงาน และพนักงานทุกคนในกระบวนการปฏิบัติงาน
- จุดมุ่งเน้นที่สำคัญ คือ การดูแล ปกป้องโครงสร้างพื้นฐานทางธุรกิจที่สำคัญขององค์กร
- พันธกิจสำคัญ คือ การปฏิบัติงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบ ให้เป็นไปตามข้อกำหนด คู่มือ มาตรฐานการทำงาน ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ อย่างครบถ้วนถูกต้อง หากมีกระบวนการใดที่เป็นปัญหาที่เกิดซ้ำและผลกระทบกลายเป็นความเสี่ยง ให้รายงานต่อหัวหน้าฝ่ายงานเพื่อบ่งชี้ประเด็นความเสี่ยงและเข้าสู่กระบวนการในการเมินความเสี่ยงและการวางมาตรการในการบริหารจัดการความเสี่ยง
- พันธกิจสนับสนุน คือ รายงานผลการปฏิบัติงาน เสนอแนะเพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน

แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง

SUTHA ได้ประยุกต์และนำกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงตามหลักการของ COSO-ERM 2017 มาปรับใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้

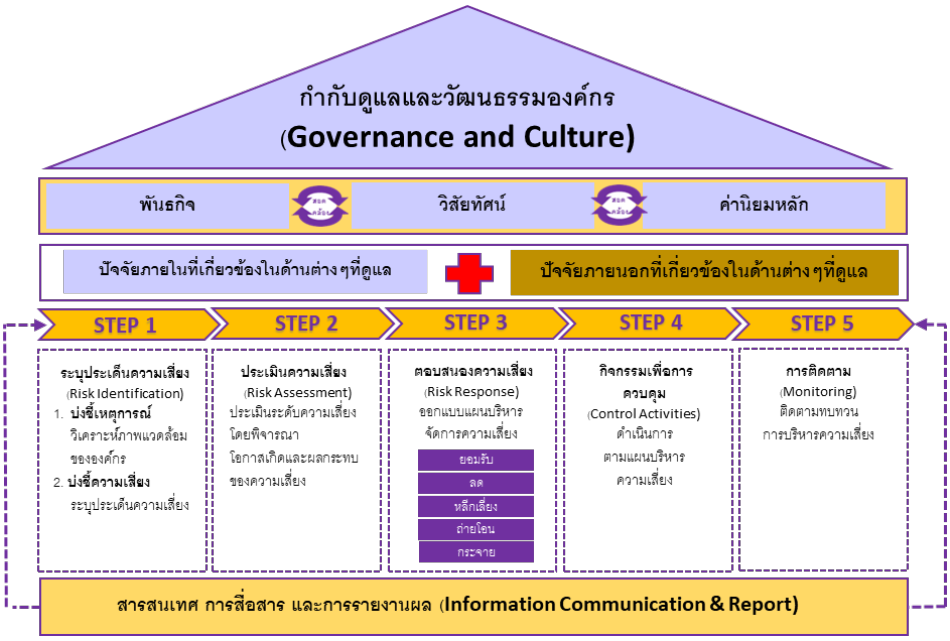
1	การระบุความเสี่ยง
2	การประเมินระดับความเสี่ยง
3	การจัดลำดับความเสี่ยง
4	แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงและการดำเนินการจัดการความเสี่ยง
5	การรายงานผลการดำเนินงานและจัดทำรายงานบริหารความเสี่ยง เพื่อทบทวนติดตาม

บริษัทฯ ได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจทั้งภายในและภายนอก รวมถึงการประเมินแนวโน้มสำหรับประเด็นทางธุรกิจ ซึ่งเป็นกระแสโลก ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง เทคโนโลยี รวมถึง สถานการณ์วิกฤต โดยแบ่งประเภทของปัจจัยด้านความเสี่ยง ดังนี้



2.2 ปัจจัยความเสี่ยงต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท

SUTHA ได้ประยุกต์และนำกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงตามหลักการของ COSO-ERM 2017 มาปรับใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรซึ่งประกอบด้วยกระบวนการบริหารความเสี่ยง 5 องค์ประกอบ



การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)

SUTHA ได้กำหนดวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง ดังนี้
วัฒนธรรมจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของ SUTHA
วางรากฐานการกำกับกิจการ กรรมการผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุน
ทุกภาคส่วนให้ความสำคัญ ร่วมกันบริหารความเสี่ยงและวิกฤต
เจ้าหน้าที่ทุกระดับร่วมขับเคลื่อน ชี้บ่ง ประเมิน เฝ้าระวัง ป้องกัน
ผลกระทบที่สำคัญ บริหารจัดการป้องกัน ควบคุม ประเมินผล
จัดลำดับ ความเสี่ยงที่สำคัญ จัดทำรายงาน และสื่อสาร
ประสานสร้างความรู้ความเข้าใจ ร่วมปฏิบัติอย่างเป็นระบบ
ส่งเสริมสร้างวัฒนธรรมมีการจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

กลยุทธ์และวัตถุประสงค์องค์กร (Strategy & Objective Setting)

SUTHA วางกรอบกลยุทธ์เพื่อบริหารความเสี่ยงเพื่อให้กระบวนการต่าง ๆ ในการดำเนินธุรกิจบรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนด โดยกำหนดองค์ประกอบเพื่อเป็นกรอบการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและกำกับการพัฒนาความยั่งยืนได้กำหนดวัฒนธรรมจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร และกำหนดระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ ตามสภาพแวดล้อมในองค์กรเป็นพื้นฐานเพื่อเป็นวิธีการหรือแนวทางสำหรับบุคลากรขององค์กรสามารถริเริ่มบูรณาการการจัดการความเสี่ยงและแนวทางในการควบคุมควรดำเนินการจัดการอย่างไรสำหรับประเด็น หรือผลกระทบที่สำคัญที่นำกรอบ 4 พฤติกรรมหลักสำหรับบุคลากรเพื่อร่วมดำเนินการพัฒนาขับเคลื่อนการบริหารจัดการความเสี่ยง ดังนี้

ความคิดเห็นที่จริงใจ การทำงานร่วมกัน ความเป็นเจ้าของ ความหลงใหล

ความคิดเป็นที่จริงใจ จากบุคลากรทุกระดับจะเป็นฐานในการรวบรวมข้อมูลจากประสบการณ์ องค์ความรู้ ความเชี่ยวชาญ โดยปราศจากอคติ เพื่อร่วมใช้ความรู้ ความเข้าใจ ผ่านการวิเคราะห์เหตุการณ์จากประสบการณ์ผ่านการประเมินแนวโน้มของปัจจัยผลกระทบทั้งจากภายในและภายนอก เพื่อบ่งชี้เชื่อมโยงประเด็นที่สำคัญทั้งด้านกลยุทธ์ ประเด็นที่อาจส่งผลต่อการพัฒนาธุรกิจไปสู่ความยั่งยืน ประเด็นที่ส่งผลกระทบด้านการเงิน กฎหมาย กฎระเบียบ การถือครองหลักทรัพย์ การลงทุน รวมถึงการบริหารจัดการธุรกิจของบริษัทย่อยที่สำคัญ

การทำงานร่วมกัน ระหว่างสมาชิกคณะกรรมการ ผู้บริหาร รวมถึงบุคลากรในทุกระดับที่เกี่ยวข้อง มีเป้าหมายร่วมกันเพื่อดำเนินการงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยมีการบริหารจัดการผลกระทบที่เกิดขึ้นกับกระบวนการทางธุรกิจตามขอบเขตความรับผิดชอบ หากประเด็นใดเป็นประเด็นที่ส่งผลกระทบ และกลายเป็นความเสี่ยงที่ส่งผลเป็นอุปสรรค ต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ต้องมีการรายงานเพื่อประเมินระดับความรุนแรง เพื่อได้ร่วมกันในการกำหนดตัวชี้วัดและมาตรการในการบริหารจัดการ เพื่อลดผลกระทบ หลีกเลี่ยง ถ่ายโอน กระจาย หากความเสี่ยงใดไม่สามารถดำเนินการ ได้กำหนดจุดที่สามารถยอมรับ เพื่อร่วมลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น และเพิ่มโอกาสในการผลักดันในธุรกิจมุ่งสู่เป้าหมาย โดยสามารถสร้างฐานความมั่นคงเพื่อให้ธุรกิจเติบโตอย่างยั่งยืนไปพร้อมความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และผู้มีส่วนได้เสีย

ความเป็นเจ้าของ หน่วยงานต่างๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับประเด็นผลกระทบที่สำคัญควรมีความมุ่งมั่นที่จริงใจในการบริหารจัดการ การกำหนดตัวชี้วัดอย่างเป็นรูปธรรมสำหรับเป็นตัวชี้วัดเพื่อการติดตามในการลดโอกาสและระดับความรุนแรงของผลกระทบที่สำคัญ และการวางมาตรการที่ได้ประสิทธิภาพโดยมีการจัดการอย่างรัดกุมเพื่อลดผลกระทบหรือระดับความรุนแรงจากอุปสรรคต่าง ๆ องค์ประกอบเหล่านี้ถือเป็นเครื่องมือส่งเสริมขับเคลื่อนธุรกิจสู่เป้าหมายและผลสำเร็จที่สร้างผลลัพธ์โดยรวมนำไปสู่การส่งต่อคุณค่าและคุณประโยชน์อย่างเหมาะสมต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย

ความหลงใหล มุ่งมั่น ทุ่มเท ร่วมกันผลักดันให้การบริหารจัดการความเสี่ยงบูรณาการเป็นหนึ่งในกิจกรรมทางธุรกิจและใช้เป็นหนึ่งในเครื่องมือเพื่อจัดการเพื่อก้าวผ่านผลกระทบและปัจจัยที่ท้าทายต่าง ๆ โดยบุคลากรทุกระดับในองค์กรมุ่งมั่นปฏิบัติหน้าที่อย่างมีความรับผิดชอบ และร่วมมือกันสร้างให้เกิดพัฒนาการไปสู่แนวโน้มการเติบโตที่สำคัญเพื่อให้ธุรกิจเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งวิสัยทัศน์ที่ดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืน

การกำหนดวัตถุประสงค์ / เป้าหมาย (Objective Setting)

โดยกิจกรรมการดำเนินการต่าง ๆ มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย รวมถึงการระบุเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นและส่งผลต่อการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์นั้นและวางแนวทางบริหารความเสี่ยงขององค์กรอันจะสร้างให้เกิดความมั่นใจว่าวัตถุประสงค์และเป้าหมายจะสร้างให้เกิดผลลัพธ์ที่สามารถบรรลุหรือสนับสนุนโดยสอดคล้องกับพันธกิจขององค์กรและสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้

การระบุเหตุการณ์ (Event Identification)

คือการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร โดยการระบุถึงเหตุการณ์ความเสี่ยงโดยวิเคราะห์เหตุการณ์ที่เกิดจากปัจจัยทั้งจากแหล่งภายในหรือภายนอก ซึ่งอาจส่งผลให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยจำแนกระหว่างเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง หรือโอกาส หรือเป็นทั้งความเสี่ยงและโอกาส กรณีที่เป็นโอกาส ผู้บริหารจะนำเอาโอกาสนั้นกลับไปสู่กระบวนการกำหนดกลยุทธ์หรือการกำหนดวัตถุประสงค์ต่อไป

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

ความเสี่ยงต่างๆ ที่ได้ระบุไว้หรือตามหัวข้อที่ได้ระบุบ่งชี้เหตุการณ์ผ่านการวิเคราะห์และเชื่อมโยง และนำหลักเกณฑ์ที่กำหนดเป็นแนวพิจารณาในการประเมินโอกาส และระดับความเสี่ยงจากเหตุการณ์นั้น ๆ เพื่อนำผลลัพธ์สำหรับจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินการมาตรการจัดการความเสี่ยง โดยในการประเมินความเสี่ยงทั้งความเสี่ยงที่มีอยู่ตามธรรมชาติ (Inherent Risk) และความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) โดยคำนึงถึงทั้งความเป็นไปได้ที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยงนั้นๆ

การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response)

ขององค์กรจะเป็นผู้ระบุและประเมินแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่เป็นไปได้ ซึ่งได้แก่ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (การลดความเสี่ยง (การ

หาผู้ร่วมรับความเสี่ยง (และการยอมรับความเสี่ยง (ผู้บริหารจะเป็นผู้เลือกแนวทางที่จะจัดการกับความเสี่ยงในรูปแบบต่างๆ ให้เหมาะสม สอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้องค์กร

การกำหนดระดับของความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง = โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ x ความรุนแรงของผลกระทบ

Risk Level = Likelihood x Impact

ทั้งนี้ ระดับของความเสี่ยงที่ได้รับจะแสดงถึงระดับความสำคัญในการบริหารจัดการความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และขอบเขตช่วงความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)

บริษัทฯ ได้รวบรวม จำแนก และระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ตามเกณฑ์ระดับความรุนแรงในตาราง ตั้งเป้าหมายความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูง และสูงมากโดยกำหนดช่วงของผลประเมินตั้งแต่ 10 คะแนน ซึ่งใช้เป็นเกณฑ์เบื้องต้นของการดำเนินการเพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

บริษัทได้ตั้งเป้าหมายนับความเสี่ยงที่อยู่ในช่วงดังกล่าวเป็นความเสี่ยงนอกขอบเขตช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ และทุกหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องหรือมีขอบเขตงานที่เกี่ยวข้องภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงควรต้องใช้แผนการบริหารจัดการเพื่อบรรเทาหรือมีมาตรการในการควบคุมเพิ่มเติมเพื่อพัฒนาในการลดโอกาส และระดับความรุนแรงของคามเสี่ยงไม่ให้ขยายขอบเขตโอกาส หรือความรุนแรง โดยบริหารจัดการเพื่อปรับลดระดับความรุนแรงมิให้เกิดขึ้นในอนาคต

กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

คือการกำหนดนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติงานต่างๆ และนำมาบังคับใช้เพื่อช่วยให้มั่นใจว่าวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงซึ่งผู้บริหารเลือกมานั้นได้มีการนำไปดำเนินการจนเสร็จสิ้นอย่างมีประสิทธิผล

ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกันจะต้องได้รับการระบุ จัดเก็บและนำไปสื่อสารในรูปแบบและกรอบเวลาที่เอื้อให้บุคลากรสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบได้ ข้อมูลสารสนเทศเป็นสิ่งที่ทุกระดับในองค์กรจำเป็นต้องใช้ในการระบุ การประเมิน และการตอบสนองต่อความเสี่ยง การสื่อสารที่มีประสิทธิผลจะต้องเกิดขึ้นและรับรู้ในวงกว้าง ทั้งจากระดับบนลงสู่ระดับล่าง ระหว่างหน่วยงาน และจากระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน บุคลากรทุกฝ่ายจะต้องได้รับการสื่อสารที่ชัดเจนเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของตน

การติดตามประเมินผลและตรวจประเมิน (Monitoring and Audit)

กระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์กรทั้งหมดจะต้องมีการติดตามประเมินผลและปรับเปลี่ยนตามความจำเป็น วิธีการเช่นนี้จะทำให้องค์กรสามารถตอบโต้ได้ในทุกๆ สถานการณ์ และปรับตัวได้ในทุกสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป การติดตามประเมินผลสามารถกระทำโดยผ่านกิจกรรมทางการบริหารซึ่งมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องหรือแยกประเมินผลการบริหารความเสี่ยงขององค์กรต่างหาก หรือทั้งสองวิธีโดยมีการตรวจประเมินกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั้งภายในเป็นประจำในแต่ละปี

การบ่งชี้หัวข้อเสี่ยง ประจำปี 2568

หัวข้อการประเมินประจำปี | ความเสี่ยงที่กำหนดแผนและมาตรการเพื่อลดและบรรเทาผลกระทบ **(Risk Factor) (Yes/No)**

หัวข้อความเสี่ยงที่มีการประเมินและทบทวนประจำปี		Risk Factor
E	ความเสี่ยงอุบัติใหม่ (Emerging Risk)	
E1	ความเสี่ยงจากเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ Climate Change Risk	Yes
E2	ความเสี่ยงด้านภูมิรัฐศาสตร์ Updated / Add Scope	Yes
E3	ความเสี่ยง/โอกาส จากการปรับใช้เทคโนโลยี เช่น AI, IoT, Automation, and CCS (Carbon Capture and Storage) New	No
S	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์และความยั่งยืน (Strategic Risk & ESG Risk)	
S1	**ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ การพัฒนาด้านเทคโนโลยี**	No
S1.1	การพัฒนาเทคโนโลยีด้านการดูดซับและดักจับเพื่อกักเก็บคาร์บอน (Carbon capture and storage)	No
S1.2	การพัฒนาโครงการลงทุนเพื่อปรับกระบวนการเพื่อใช้วัสดุชีวมวล หรือเชื้อเพลิงคาร์บอนต่ำ New	No
S2	**ความไม่แน่นอนของภาวะเศรษฐกิจ** New	Yes

หัวข้อความเสี่ยงที่มีการประเมินและทบทวนประจำปี		Risk Factor
S2.1	ความไม่แน่นอนของภาวะเศรษฐกิจส่งผลต่อความไม่แน่นอนด้านอุปสงค์ของลูกค้า และความตึงเครียดในการจัดสรรงบประมาณรายจ่าย New	Yes
S3	**การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือความต้องการของลูกค้า / ผู้บริโภค**	No
S3.1	ความต้องการผลิตภัณฑ์เพื่อสิ่งแวดล้อม ผลิตภัณฑ์คาร์บอนต่ำ หรือผลิตภัณฑ์ฉลากเขียว	No
S3.2	ความต้องการใบกำกับภาษีรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ และการทำธุรกรรมสัญญาดิจิทัล หรือ "e-Contract" ที่เป็นการทำสัญญาผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์	No
S4	**เปลี่ยนแปลงด้านนโยบายรัฐและการบังคับใช้ของกฎหมายหรือข้อบังคับใหม่ ๆ**	No
S4.1	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของบริษัท	No
S4.2	การดำเนินการ การพัฒนาระบบการปฏิบัติงาน การจัดสรรทรัพยากรในการดำเนินการเพื่อให้มีกระบวนการมาตรฐานที่สอดรับกับวิธีการที่มีการปรับเปลี่ยน	No
S5	การเปลี่ยนแปลงด้านนโยบายหรือข้อตกลงระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจ	No
S5.1	การมุ่งสู่เป้าหมายระยะยาวสู่ความเป็นผู้นำด้านความยั่งยืน Amend/Updated	No
S6	**ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี**	Yes
S6.1	การเปลี่ยนแปลงจากระบบเทคโนโลยี	No
S6.2	เทคโนโลยี ด้านระบบสำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสีย	No
S6.3	การลงทุนในการปรับเปลี่ยนระบบเทคโนโลยีที่เกี่ยวกับกระบวนการควบคุมกระบวนการทำงานของเครื่องจักรหากต้องปรับเปลี่ยนต้องใช้งบประมาณในดำเนินการสูง	Yes
S6.4	ระบบ IT Securities และ Cyber Securities มีการใช้ทั้ง Hardware และ Software รวมถึงผู้ให้บริการจากเครือข่ายสาธารณร่วมซึ่งอาจมีปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความเสี่ยงในด้านต่าง ๆCyber และการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ อาจส่งผลให้มีรายจ่ายในการลงทุนปรับเปลี่ยนค่อนข้างสูง และอาจเกิดรายจ่ายต่อเนื่องเพื่อรักษาสถานะของระบบ ทั้งส่วนที่เป็น Hardware และส่วนที่เป็น Software และอุปกรณ์ป้องกันต่าง ๆ โดยจะกระทบให้เกิดรายจ่ายด้าน IT เพิ่มขึ้น	Yes
S7	**การเปลี่ยนแปลงด้านธุรกิจของคู่ค้าหรือผู้ประกอบการในห่วงโซ่อุปทาน**	Yes
S7.1	คู่ค้าหรือผู้ผลิต หรือผู้รับจ้างผลิต วัตถุดิบ	No
S7.1.1	คู่ค้าผู้ผลิตหินปูน แร่โดโลไมท์ และแร่ Calcite	Yes
S7.1.2	คู่ค้าโรงโม่หินที่รับจ้างผลิตผลิตภัณฑ์ที่เป็นผลพลอยได้จากเหมืองหินปูน	Yes
S7.2.1	คู่ค้าผู้ผลิตเชื้อเพลิง/คู่ค้าและผู้จำหน่ายถ่านหิน	Yes
S7.2.2	การจัดซื้อและนำเข้าเชื้อเพลิงจากต่างประเทศและความเสี่ยงจากกระบวนการขนส่งทางทะเล	No
7.3	คู่ค้าผู้ผลิตอิฐทนไฟ	No
S8	**การพึ่งพิงผู้ถือหุ้นรายใหญ่หรือบริษัทในเครือของผู้ถือหุ้นรายใหญ่หรือผู้บริหาร**	Yes
S9	**การพึ่งพาลูกค้ารายใหญ่หรือน้อยราย ภาวะความเสี่ยงทางการตลาด โอกาสในการแข่งขัน**	Yes
S9.1	ความเสี่ยงและโอกาสด้านการตลาดจากวิกฤตหรือการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมที่เป็นลูกค้าของบริษัท	Yes
S9.2	ความเสี่ยงด้านการตลาดจากภาวะการแข่งขันสูง	Yes
S9.2.1	การแข่งขัน/การเพิ่มขึ้นของคู่แข่งขัน/การเข้ามาดำเนินธุรกิจได้โดยง่ายของผู้ค้ารายใหม่ New	No
S9.3	ความเสี่ยงและโอกาสด้านการตลาดจากขายสินค้าและการขยายฐานในการขายไปยังกลุ่มประเทศ CLMV	Yes
S9.4	ความเสี่ยงด้านการตลาดจากภาวะการผันผวนของราคาต้นทุน	Yes

หัวข้อความเสี่ยงที่มีการประเมินและทบทวนประจำปี		Risk Factor
S9.5	ความเสี่ยงจากปัจจัยในการควบคุมกระบวนการภายในที่ไม่สามารถดำเนินการได้ตามข้อตกลง (มาตราการจัดการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อผลิตภัณฑ์)	Yes
S9.6	ความเสี่ยงจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และผลิตภัณฑ์ที่อยู่ระหว่างพัฒนาและทดสอบในกระบวนการของลูกค้า	Yes
S10	**การพึ่งพาคู่ค้าหรือตัวแทนจำหน่ายรายใหญ่หรือน้อยราย**	Yes
S11	**ความเสียหายด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง**	No
S12	**ความเสี่ยงจากการลงทุนในธุรกิจใหม่** New	No
S13	**ความเสี่ยงจากโครงสร้างผู้ถือหุ้น** New	No
S14	**ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล (ESG)** New	Yes
S15	**การแพร่ระบาดของโรคติดต่อ** New	No
S16	**ผลกระทบจากมาตรการจัดการเพื่อลดสินค้าคงคลังที่เคลื่อนไหวช้าและไม่เคลื่อนไหว** New	Yes
O	ความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการและการปฏิบัติงาน (Operational Risk)	
O1	**การพึ่งพิงบุคลากรในตำแหน่งที่สำคัญ** New	No
O2	**การสูญเสียบุคคลากรในตำแหน่งที่สำคัญ**	No
O3	**การขาดแคลนแรงงานที่มีศักยภาพ**	No
O4	**การขาดแคลนวัตถุดิบหรือปัจจัยการผลิต**	No
O4.1	ความเพียงพอของวัตถุดิบหินปูน /แร่โดโลไมท์ - ปริมาณหินที่เพียงพอ /- วัตถุดิบได้คุณสมบัติทางเคมีตามคุณสมบัติตามที่ลูกค้าต้องการ	No
O4.2	ความเพียงพอของเชื้อเพลิงหลัก และปัจจัยด้านคุณสมบัติเชื้อเพลิง และแหล่งจัดซื้อจัดหาเชื้อเพลิงที่มีความมั่นคงปลอดภัย	No
O4.3	ความเพียงพอของทรัพยากรน้ำสำหรับกระบวนการผลิตและสาธารณูปโภค / การจัดการบริหารจัดากรทรัพยากรน้ำเพื่อกระบวนการผลิต	No
O5	**ระบบระบบงานที่มีข้อผิดพลาดหรือล้มเหลว หรือขาดมาตรฐานและการควบคุมที่ดีงตรฐานและการ**	No
O5.1	**ระบบการกำกับดูแลกิจการ**	No
O5.2	ระบบบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ส่วนความเสี่ยงองค์กร และในระดับปฏิบัติการ และกิจกรรมย่อย	No
O5.3	**ระบบควบคุมภายใน**	No
O5.3-1	กระบวนการขายและชำระเงิน	No
O5.3-2	กระบวนการจัดซื้อและจ่ายชำระเงิน	No
O5.3-3	กระบวนการปิดบัญชีและการจัดทำรายงานทางการเงิน	No
O5.3-4	กระบวนการผลิต	No
O5.3-5	กระบวนการบริหารสินค้าคงคงคลังและต้นทุนการผลิต	No
O5.3-6	กระบวนบริหารสินทรัพย์ถาวร	No
O5.3-7	กระบวนบริหารทรัพยากรบุคคลและเงินเดือน	No
O5.3-8	ระบบการบริหารสารสนเทศ	No
O5.4	**ระบบการบริหารคุณภาพ [ISO 9000]** New	No
O5.5	**ระบบจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย [ISO 45001]** New	No
O5.6	**ระบบบริหารงานด้านสิ่งแวดล้อม [ISO 14001]** New	No
O6	**ความผิดพลาดของพนักงานในการปฏิบัติงาน /การปฏิบัติงานของพนักงาน** Updated	No
O7	**การเกิดสินค้าล้าสมัย หรือสินค้าไม่เป็นไปตามมาตรฐาน**	Yes
O8	**ความปลอดภัยของข้อมูลหรือระบบคอมพิวเตอร์และการโจมตีทางไซเบอร์**	No

หัวข้อความเสี่ยงที่มีการประเมินและทบทวนประจำปี		Risk Factor
O9	**ความเสียหายจากการที่คู่ค้าหรือคู่สัญญาไม่ปฏิบัติตามข้อตกลง**	No
O10	**ความล่าช้าของการดำเนินโครงการในอนาคต**	No
O11	**การดำเนินธุรกิจที่ยังไม่มีผลประกอบการในเชิงพาณิชย์**	No
O12	**การทำสัญญาเช่าพื้นที่ / ร้านค้า**	No
O13	**ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน**	Yes
O14	**การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ การเกิดภัยพิบัติ และการเกิดสภาพอากาศที่แปรปรวน**	No
O15	**ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม**	Yes
O16	**ความเสี่ยงและผลกระทบด้านความหลากหลายทางชีวภาพ**	No
O16.1	การประเมินความเสี่ยงและผลกระทบด้านความหลากหลายทางชีวภาพ Updated	No
O16.2	ความสำคัญของพื้นที่ตั้งและระยะห่างจากพื้นที่ที่ได้รับความคุ้มครองหรืออนุรักษ์ Updated	No
O16.3	การประเมินการพึ่งพานิเวศบริการ Updated	No
O16.4	การประเมินเกี่ยวกับชนิดพันธ์พืช สายพันธุ์สัตว์ในบัญชีแดงของ IUCN ในพื้นที่ที่ระบุในขอบเขตตามจังหวัดที่ตั้งจากการพื้นที่ที่ทำการสำรวจ Updated	No
O16.5	Water Depletion Risk (From Water Risk Atlas Tool) Updated	No
O16.6	มลพิษจากกระบวนการทางธุรกิจและมีมาตรการติดตามและควบคุม และตรวจสอบจากหน่วยงานภายนอกที่ได้รับการรับรอง Updated	Yes
O17	**ผลกระทบจากโครงสร้างประชากร**	No
O18	**ผลกระทบด้านสิทธิมนุษยชน**	Yes
O19	**การทุจจริตคอร์รัปชั่น**	No
O20	**การขัดข้องของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ** New	No
O21	**สินค้าคงคลัง เช่น สินค้าค้างสต๊อก, มูลค่าสินค้าลดต่ำลง เป็นต้น** New	Yes
O22	**ความเสี่ยงของผนังอิฐทนไฟชำรุด** New	No
C	ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk)	
C1	การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบและกฎหมายเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจ	Yes
C2	กฎระเบียบ และกฎหมายที่ล้าหลังไม่ทันสมัย ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	No
C3	กฎระเบียบ และกฎหมายที่ไม่เอื้อต่อการประกอบธุรกิจ New	No
C4	การละเมิดกฎระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	No
C5	การกำกับดูแลกิจการ New	No
C6	ความเสี่ยงจากการถูกฟ้องร้อง / ความเสี่ยงด้านด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง New	No
F	ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	
F1	การขาดแคลนแหล่งเงินทุนที่เหมาะสมและเพียงพอ	Yes
F1.1	ความเสี่ยงและที่มาของแหล่งเงินทุนและความเพียงพอและคล่องตัวของเงินทุนหมุนเวียน	Yes
F1.2	ความเสี่ยงจากการขาดสภาพคล่องในการดำเนินธุรกิจ New	Yes
F1.3	ความผันผวนของรายได้ New	Yes
F2	การเปลี่ยนแปลงนโยบายการเงินและการลงทุนของสถาบันการเงิน (ที่มีผลต่อการดำเนินงาน)	No
F2.1	ข้อกำหนดหรือเงื่อนไข ที่ไม่สอดคล้องเป็นไปตามเงื่อนไข ข้อตกลงตามสัญญาเงินกู้ ที่ไม่สามารถปฏิบัติ หรือหากปฏิบัติตามไม่ได้อาจกระทบ ต่อการต้องชำระหนี้คืนก่อนกำหนดระยะเวลา	No
F3	การผิดนัดชำระหนี้หรือการแลกเปลี่ยนสินค้า	No

หัวข้อความเสี่ยงที่มีการประเมินและทบทวนประจำปี		Risk Factor
F3.1	การผิดนัดชำระหนี้ จากลูกหนี้	Yes
F3.2	การผิดนัดชำระหนี้ จ่ายชำระหนี้ให้กับเจ้าหนี้	No
F3.3	การผิดนัดการส่งมอบสินค้ากับลูกค้า	No
F3.4	การผิดนัดการส่งมอบสินค้าจากคู่ค้า	No
F4	ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน และความผันผวนของอัตราเงินเฟ้อ	Yes
F4.1	ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน	Yes
F4.2	ความผันผวนของอัตราเงินเฟ้อ	Yes
F5	ความผันผวนของผลตอบแทนในสินทรัพย์หรือเงินลงทุน	Yes
F5.1	ความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราผลตอบแทนในสินทรัพย์หรือเงินลงทุน - การลงทุนในบริษัทย่อย บริษัท โกลเด้นไลม์ เอ็นจิเนียริ่ง จำกัด _ GLE	No
F5.2	ความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราผลตอบแทนในสินทรัพย์หรือเงินลงทุน - การลงทุนใน การลงทุนในบริษัท สระบุรีปูนขาว จำกัด_SQL	No
F5.3	ความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราผลตอบแทนในสินทรัพย์หรือเงินลงทุน - การลงทุนในบริษัท หินอ่อน จำกัด_TMC	Yes
F5.4	โครงการลงทุนผลิตกระแสไฟฟ้าและส่วนขยายสาขาช่องสาริกา	No
F6	ความเสี่ยงจากการกู้ยืมเงินต่างประเทศที่ไม่ได้มีการป้องกันความเสี่ยง	No
SS1	ความเสี่ยงต่อการลงทุนของผู้ถือหลักทรัพย์	Yes
SS2	การลงทุนในหลักทรัพย์ของบริษัทต่างประเทศ	Yes
TM	ความเสี่ยงจากการประกอบธุรกิจของบริษัท หินอ่อน จำกัด	Yes
TM1	ความเสี่ยงจากคู่แข่งและการเข้ามาของผู้เล่น/ค้ารายใหม่ (นำเข้า-ผลิต-จำหน่าย)	Yes
TM1.1	ความเสี่ยงจากคู่แข่งและการเข้ามาของผู้เล่น/ค้ารายใหม่ (เหมืองหิน) New	Yes
TM1.2	ความเสี่ยงจากคู่แข่งและการเข้ามาของผู้เล่น/ค้ารายใหม่ (นำเข้า-ผลิต-จำหน่าย) New	Yes
TM1.3	ความเสี่ยงจากคู่แข่งและการเข้ามาของผู้เล่น/ค้ารายใหม่ (ผู้จำหน่ายรายย่อย/ ซื้อมาขายไป/ ตัวแทนผู้จำหน่าย)	Yes
TM2	ความเสี่ยงจากคู่แข่งจากต่างประเทศ	Yes
TM3	ความเสี่ยงของผลิตภัณฑ์ทดแทน	Yes
TM4	ความเสี่ยงด้านการเงิน งบประมาณใช้อาจที่ไม่สอดคล้องกับแผนงบประมาณประจำปี ในการขอใบอนุญาตและต่ออายุประทานบัตร เหมือง	Yes
TM4.1	ความเสี่ยงในการจัดทำงบประมาณ: สงครามราคาและวิธีการทำงานในตลาดที่มีอัตรากำไรต่ำ New	Yes
TM4.2	ความเสี่ยงในการจัดทำงบประมาณ: กระแสเงินสดและมูลค่าสินค้าคงคลังสูง New	Yes
TM5	ความเสี่ยงทางด้านการปฏิบัติงาน ความปลอดภัยและชีวอนามัย ของพนักงานและบุคคลภายนอก	No
TM6	ความเสี่ยงทางด้านสังคม สิ่งแวดล้อมและชุมชนตลอดจนผู้มีส่วนได้เสียของบริษัท	No
TM7	ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี	Yes
TM8	การผิดนัดชำระหนี้ จากลูกหนี้ และหนี้สงสัญจะสูญ	Yes
TM9	ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง Climate-related Risks การดำเนินการเปิดเผยข้อมูลเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนด	No
TM9.1	ความเสี่ยงทางกายภาพ (Physical Risks) เช่น น้ำท่วม ภัยแล้ง หรือพายุที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน New	No
TM9.2	ปริมาณการปล่อย GHG Scope 1, 2, 3 New	No
TM9.3	การปฏิบัติตามกฎหมาย New	No
TM9.4	การเปิดเผยข้อมูล New	No
TM9.5	การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย New	No
TM10	โครงสร้างองค์กรใหม่และการเปลี่ยนแปลงนโยบายภายในระหว่างปี/การปรับใช้ที่ชัดเจนและทิศทางใหม่ New	Yes
TM10.1	ทิศทาง HC และทรัพยากรมีจำกัด New	Yes

หมายเหตุ : 1) คำจำกัดความ

- New หมายถึง หัวข้อความเสี่ยงที่มีระบุ หรือ บ่งชี้เพิ่มในการประเมินความเสี่ยงในระหว่างปี 2568
- Updated/ Add Scope คือ หัวข้อความเสี่ยงที่มีการปรับหรือแก้ไขชื่อเรียก และขยายขอบเขตหรือรายละเอียด โดยคง ครอบคลุมเนื้อหาความเสี่ยงที่เคยบ่งชี้ไว้ในปีก่อน

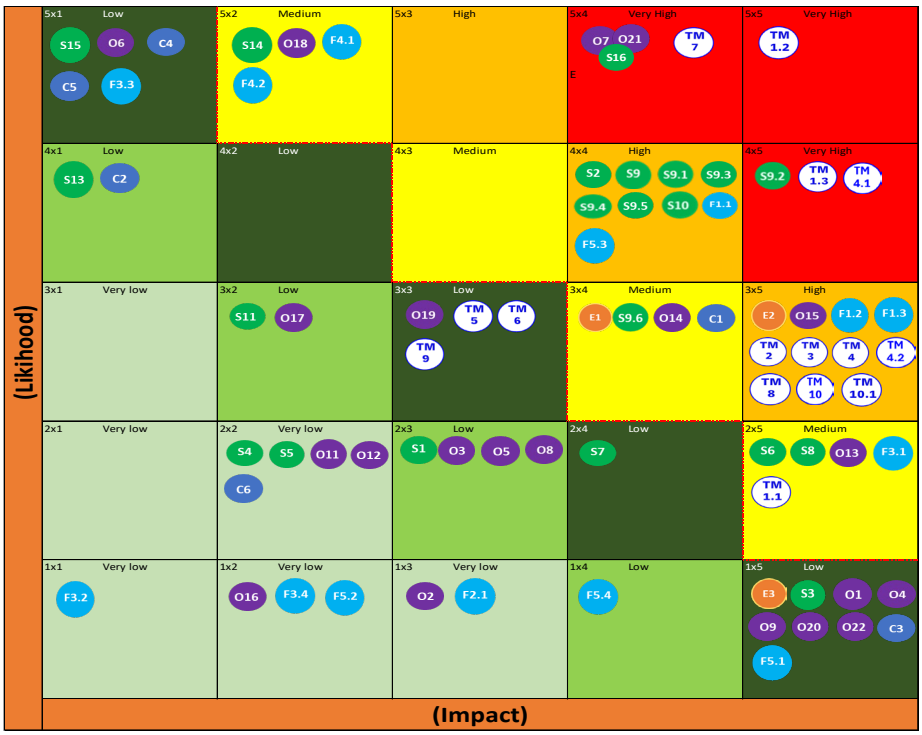
2) ในปี 2568 ได้เปลี่ยนแปลงลำดับหมายเลขหัวข้อความเสี่ยงใหม่ โดยบ่งชี้ ลำดับตามประเภทความเสี่ยง

2.2.1 ความเสี่ยงต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทหรือกลุ่มบริษัทในปัจจุบัน

SUTHA ได้วิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยงต่าง ๆ ที่ครอบคลุมประเด็นสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแลกิจการ ที่อาจส่งผลกระทบกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทและบริษัทย่อย โดยเป็นความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบในปัจจุบัน และหากไม่มีการบริหารจัดการอาจส่งผลกระทบในอนาคต หรือเป็นความเสี่ยงที่คาดการณ์อาจส่งผลกระทบในอนาคต ซึ่งการประเมินปัจจัยต่าง ๆ ในการบ่งชี้ความเสี่ยงเพื่อสามารถบริหารจัดการ และเพื่อให้เกิดความรอบคอบระมัดระวังในเรื่องดังกล่าวจึงเสนอข้อมูลต่อผู้ถือหุ้นเพื่อทราบ นอกจากนี้ข้อมูลที่นำเสนอมีลักษณะข้อความที่เป็นลักษณะการคาดการณ์ในอนาคต (Forward Looking Statement) ที่จะปรากฏในเอกสารฉบับนี้เช่นการใช้ถ้อยคำว่า เชื่อว่า คาดการณ์ว่า คาดหมายว่า มีแผนจะ ตั้งใจ หรือ ประมาณ เป็นต้นหรือการคาดการณ์เกี่ยวกับธุรกิจ อุตสาหกรรม ผลประกอบการแผนการดำเนินงานในการประกอบธุรกิจของบริษัท และอื่น ๆ ซึ่งเป็นการคาดการณ์ถึงเหตุการณ์ในอนาคต ดังนั้นผลที่เกิดขึ้นจริงอาจมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญจากการคาดการณ์หรือคาดคะเนก็ได้

(GRI: 3-1)

แผนผังความเสี่ยง



Symbol	Risk Type
	ความเสี่ยงอุบัติใหม่ (Emerging Risk)
	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์และความยั่งยืน (Strategic Risk & ESG Risk)
	ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operation Risk)
	ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk)
	ความเสี่ยงด้านการเงินและการจัดทำรายงาน (Financial Risk)
	ความเสี่ยงเกี่ยวกับการลงทุนในหลักทรัพย์ (Share & Securities Risk)
	ความเสี่ยงในบจ.หินอ่อนบริษัทย่อย (Investment in Subsidiaries Company)

รายละเอียดปัจจัยเสี่ยงประจำปี 2568

Emerging Risk

E1 | การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate Change Risk)

SUTHA มีการประเมินและกำหนดมาตรการบริหารจัดการความเสี่ยงจากปัจจัยผลกระทบที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate Change Risk) ซึ่งมีภาพรวมโดยสรุป ดังนี้

ปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบ

ความเสี่ยงจากสภาพภูมิอากาศโลกที่รุนแรง: ภัยพิบัติธรรมชาติถี่ขึ้น ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจและห่วงโซ่อุปทาน

ความเสี่ยงทางกายภาพ (Physical Risks): โดยบริษัทได้มีการประเมินผลกระทบจากภัยพิบัติทางธรรมชาติที่อาจกระทบต่อสถานประกอบการและกระบวนการทางธุรกิจของบริษัทในทุกแห่ง ทั้งสถานการณ์การเกิดพายุ, น้ำท่วม, แผ่นดินไหว ซึ่งภาพรวมโดยสรุปของความเสี่ยงทางกายภาพ ได้แก่

- อุณหภูมิสูงขึ้น อาจส่งต่อ เพิ่มต้นทุนพลังงาน, ลดประสิทธิภาพเครื่องจักร, เสี่ยงสะสมความร้อนในพื้นที่เก็บเชื้อเพลิง
- ความต้องการน้ำสูงขึ้น อาจส่งผลต่อ การใช้น้ำมากขึ้นเพื่อควบคุมฝุ่นและความชื้น
- ผลกระทบต่อแรงงาน อาจส่งผลต่อ สุขภาพและประสิทธิภาพลดลง
- ความเสี่ยงต่อโครงสร้างพื้นฐานและการขนส่ง อาจส่งผลต่อ ถนน / รางรถไฟเสียหาย / การขนส่งกรณีมีการลำเลียงทางทะเลและแม่น้ำ

ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนผ่าน (Transition Risks):

- กฎหมายและมาตรฐานใหม่ เช่น IFRS S1 และ S2 (TCFD Framework)
- ต้นทุนสูงขึ้นจากการลดการปล่อยคาร์บอน, ภาษีคาร์บอน, การตรวจสอบการปล่อยก๊าซเรือนกระจก
- ความเสี่ยงด้านชื่อเสียงและการเข้าถึงแหล่งเงินทุน หากไม่ปฏิบัติตามมาตรฐาน ESG

ผลการประเมินความเสี่ยง

- **ระดับความเสี่ยงปี 2568**: Likelihood = 3, Impact = 4 , **ระดับความเสี่ยง: ปานกลาง (Medium)**
  (ลดลงจากปี 2566 ที่อยู่ระดับ High)
- **ความเสี่ยงทางกายภาพที่ประเมิน**:
  - **Acute Risks**: ไม่มีเหตุการณ์รุนแรงที่กระทบต่อพื้นที่ผลิตหรือสถานประกอบการ
    เช่น ไซโคลน, น้ำท่วมใหญ่ในพื้นที่โรงงาน ในช่วงระยะเวลามากกว่า 5 ปี
  - **Chronic Risks**: พบความเสี่ยงสูงในเรื่อง **น้ำแล้ง, Water Stress, Water Depletion** และอุณหภูมิสูงขึ้น
    จากผลการใช้เครื่องมือ WRI Aqueduct Water Risk Atlas
- **พื้นที่เสี่ยงน้ำแล้งและน้ำท่วม**: จังหวัดสระบุรีและลพบุรี (ใช้เครื่องมือ WRI Aqueduct Water Risk Atlas)
  - ระดับความเสี่ยงน้ำแล้ง: **สูงมาก (Extremely High)**
  - ระดับความเสี่ยงน้ำท่วม: **สูงมาก (Extremely High)**

มาตรการบริหารจัดการ

- **ด้านการลดความเสี่ยงทางกายภาพ**:
  - ติดตามอุณหภูมิและสภาพอากาศอย่างสม่ำเสมอ
  - ปรับปรุงระบบจัดเก็บเชื้อเพลิงและระบบควบคุมฝุ่น
  - ออกแบบระบบรีไซเคิลน้ำและเก็บน้ำฝนเพื่อลดการใช้น้ำใต้ดิน
  - การจัดทำประกันภัยคุ้มครองครอบคลุมสินทรัพย์หลักที่สำคัญทุกรายการ
    และการประกันภัยสินค้ากรณีขนส่งทางทะเลและแม่น้ำ

- **ด้านการลดความเสี่ยงจากการเปลี่ยนผ่าน**:
  - จัดตั้งคณะกรรมการกำกับความเสี่ยงและกำกับดูแลการพัฒนาความยั่งยืนซึ่งมีหน้าที่และความรับผิดชอบครอบคลุมการดูแลด้าน Climate Change เพื่อติดตามและดูแลในการจัดทำแผนลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก
  - พัฒนาโครงการพลังงานหมุนเวียน เช่น Solar และพัฒนาโครงสร้างลงทุนเพื่อใช้พลังงานทดแทน เช่น ระบบ EV
    รวมถึงการติดตามโครงสร้างพลังงานชีวมวลหากมีผลความคืบหน้าในมาตรการการส่งเสริมการลงทุน หรือแนวโน้มความจำเป็นที่ต้องปรับเปลี่ยนการใช้พลังงานอื่นแทนการใช้เชื้อเพลิงจากฟอสซิล

- เตรียมความพร้อมสำหรับการรายงานตาม IFRS S1 และ S2 ภายในปี 2030
- จัดทำแผน Carbon Reduction Roadmap และระบบจัดการข้อมูลการปล่อยคาร์บอน
- การจัดทำประกันภัยคุ้มครองและครอบคลุมความรับผิดชอบของกรรมการและผู้บริหาร (D&O)

- **การสร้างโอกาสทางการแข่งขัน:**
  - พัฒนาผลิตภัณฑ์ Low-Carbon และเทคโนโลยีปรับปรุงสิ่งแวดล้อม
  - เข้าร่วมโครงการ ESG Rating และสร้างพันธมิตรเพื่อพัฒนาเทคโนโลยีลดคาร์บอน

KRIs สำหรับความเสี่ยงจาก Climate Change

ความเสี่ยงทางกายภาพ (Physical Risks)

- **อุณหภูมิเฉลี่ยรายเดือนในพื้นที่โรงงาน**
  เกณฑ์เตือน: > 35 องศาเซลเซียส ติดต่อกันเกิน 10 วัน
- **จำนวนวันที่มีคลื่นความร้อน (Heatwave Days)**
  เกณฑ์เตือน: ≥ 5 วันต่อเดือน
- **ปริมาณน้ำฝนเฉลี่ยต่ำกว่าค่าปกติ**
  เกณฑ์เตือน: ต่ำกว่า 20% ของค่าเฉลี่ย 10 ปี
- **ระดับน้ำในแหล่งน้ำสำคัญ (สำหรับการผลิต)**
  เกณฑ์เตือน: ต่ำกว่า 50% ของความจุ
- **จำนวนเหตุการณ์น้ำท่วม/น้ำขังในพื้นที่โรงงาน**
  เกณฑ์เตือน: ≥ 1 ครั้งต่อปี
- **อัตราการใช้น้ำต่อหน่วยการผลิต (ลูกบาศก์เมตร/ตัน)**
  เกณฑ์เตือน: เพิ่มขึ้น >10% จากค่าเฉลี่ยปกติ

ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนผ่าน (Transition Risks)

- **ต้นทุนคาร์บอนเครดิตต่อปี (Carbon Credit Cost)**
  เกณฑ์เตือน: เพิ่มขึ้น >15% จากปีที่ผ่านมา แต่อย่างไรก็ตามปัจจุบันยังไม่มีการประกาศใช้เกี่ยวกับภาษีคาร์บอนในประเทศไทย
- **ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (Scope 1, 2, 3)**
  เกณฑ์เตือน: ไม่ลดลงตามแผนที่กำหนด
- **สัดส่วนพลังงานหมุนเวียนต่อการใช้พลังงานรวม**
  เกณฑ์เตือน: < 10% ภายในปีเป้าหมาย
- **คะแนน ESG Rating จาก SET หรือ Eco Vadis**
  เกณฑ์เตือน: ต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (เช่น ต่ำกว่าระดับ Silver)
- **จำนวนข้อกำหนดกฎหมายใหม่ที่เกี่ยวข้องกับ Climate Change**
  เกณฑ์เตือน: > 3 ข้อกำหนดใหม่ต่อปีโดยไม่มีแผนปรับตัว
- **งบลงทุนในโครงการลดคาร์บอนเทียบกับแผนที่ตั้งไว้**
  เกณฑ์เตือน: ต่ำกว่า 80% ของงบประมาณที่วางแผน
  แต่อย่างไรก็ตามการลงทุนจะต้องเป็นไปตามและสอดคล้องกับสภาพการณ์ทางการเงินของบริษัท

ความเสี่ยงต่อห่วงโซ่อุปทานและลูกค้า

- **จำนวนครั้งที่การขนส่งวัตถุดิบล่าช้าเนื่องจากสภาพอากาศ**
  เกณฑ์เตือน: ≥ 2 ครั้งต่อไตรมาส
- **ปริมาณการผลิตที่หยุดชะงักจากเหตุการณ์สภาพอากาศ**
  เกณฑ์เตือน: > 5% ของกำลังการผลิตรายเดือน

สรุปผล

ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศยังคง**ความเสี่ยงสำคัญในระดับปานกลาง** แต่อย่างไรก็ตาม บริษัทได้ดำเนินมาตรการเชิงรุกทั้งด้านการจัดการความเสี่ยงทางกายภาพและการเปลี่ยนผ่าน การเตรียมความพร้อมสำหรับมาตรฐานการเปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืน (IFRS S1 และ S2) และการปรับตัวตามแนวทาง TCFD การบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดภาวะความเสี่ยงด้านทรัพยากรน้ำ และการเตรียมแผนรับมือกรณีหากเกิดเหตุการณ์น้ำ

ท่วมในพื้นที่โรงงาน ถึงแม้ประวัติในระยะหลายปี จะไม่ได้รับผลกระทบที่เป็นสาระสำคัญ แต่คงต้องมีการติดตาม และเตรียมแผนสำรองตามแนวทางการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ

E2 | ความเสี่ยงด้านภูมิรัฐศาสตร์ (Geopolitical Risks) New

SUTHA มีการประเมินและกำหนดมาตรการบริหารจัดการความเสี่ยงจากปัจจัยผลกระทบที่เกี่ยวกับความเสี่ยงด้านภูมิรัฐศาสตร์ (Geopolitical Risks) ซึ่งมีภาพรวมโดยสรุป ดังนี้

ปัจจัยเสี่ยงด้านภูมิรัฐศาสตร์ (Geopolitical Risks)

ที่มาและลักษณะความเสี่ยง

- **สงครามระหว่างประเทศ** เช่น ความขัดแย้งทางทหารที่กระทบห่วงโซ่อุปทาน
- **ความไม่สงบภายในประเทศ** เช่น การประท้วง รัฐประหาร
- **การคว่ำบาตรทางเศรษฐกิจ** เช่น การห้ามนำเข้า/จำกัดการลงทุน
- **การเปลี่ยนแปลงนโยบายการค้าและภาษี** เช่น การขึ้นภาษีนำเข้า
- **การควบคุมการลงทุนจากต่างประเทศ**
- **ความตึงเครียดในภูมิภาค** เช่น ความขัดแย้งในทะเลจีนใต้

เหตุการณ์สำคัญย้อนหลัง

- **2565:** สงครามรัสเซีย–ยูเครน ทำให้ราคาพลังงานสูงขึ้น กระทบต้นทุนการผลิต
- **2566:** นโยบายประกันภัยสินค้าถ่านหินของอินโดนีเซีย เพิ่มความซับซ้อนและต้นทุน
- **2567:** ความขัดแย้งตะวันออกกลาง (Iran–Israel) ดันราคาน้ำมันโลกสูงถึง 90–100 USD/บาร์เรล
- **2568:** สงครามการค้าสหรัฐฯ เพิ่มภาษีนำเข้าสินค้าจากไทย 25–30% และความตึงเครียดชายแดนไทย–กัมพูชา ทำให้ด่านปิดตลอดปี

ผลกระทบต่อธุรกิจ

- **ห่วงโซ่อุปทานหยุดชะงัก** (Supply Chain Disruption) ในบางผลิตภัณฑ์ได้รับผลกระทบ ร่วมถึงกระบวนการส่งออกสินค้าบางจุดได้รับผลกระทบ
- **ต้นทุนเพิ่มขึ้น** (เชื้อเพลิง, ค่าขนส่ง, ภาษี)
- **ความไม่แน่นอนในการลงทุน** (Investment Uncertainty)
- **ผลกระทบต่อภาพลักษณ์และความเชื่อมั่น**

ผลการประเมินความเสี่ยง

- **ปี 2568:** Likelihood = 3, Impact = 5 => Risk Level = 15 (**High**)
- **ปี 2567:** Likelihood = 3, Impact = 2 => Risk Level = 6 (**Low**)
- **ปี 2566:** Likelihood = 3, Impact = 5 => Risk Level = 15 (**High**)

ความเสี่ยงทางกายภาพและความเสี่ยงจากการเปลี่ยนผ่าน

- **ทางกายภาพ:** ความเสี่ยงจากการหยุดชะงักของการขนส่งและการปิดด่านชายแดน
- **การเปลี่ยนผ่าน:** การปรับตัวด้านเชื้อเพลิง เช่น เปลี่ยนไปใช้เชื้อเพลิงจาก บีทูมินัส เป็นการใช้ Petcoke เป็นส่วนใหญ่ และมีการติดตามในโครงการพัฒนาเชื้อเพลิงชีวมวลเพื่อลดการพึ่งพาถ่านหินในอนาคต ซึ่งการพิจารณามีความจำเป็นต้องพึ่งพามาตรการในการส่งเสริมการลงทุนและการสนับสนุนจากภาครัฐเพื่อในการลงทุนสามารถให้ผลตอบแทนเชิงพาณิชย์ และสามารถควบคุมต้นทุนเชื้อเพลิงไม่ให้สูงกว่าเชื้อเพลิงที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน

มาตรการบริหารจัดการ

- **กลยุทธ์ด้านราคา** โดยกำหนดราคาจำหน่ายให้สอดคล้องกับต้นทุนและการแข่งขัน
- **เพิ่มทุนจดทะเบียน** เพื่อเสริมสภาพคล่องซึ่งมีเพิ่มทุนประเภท RO ในระหว่างปี 2566
- **จัดซื้อเชื้อเพลิงจากแหล่งที่มีความเสี่ยงต่ำ** และสร้างพันธมิตรเพื่อ Co-Shipment
- **พัฒนาโครงการเชื้อเพลิงชีวมวล** (อยู่ระหว่างการศึกษาและชลอโครงการเนื่องจากผลการประเมินด้านการลงทุนยังไม่สอดรับในการสร้างผลตอบแทน และหากยังไม่มีมาตรการส่งเสริมหรือผลักดันการลงทุนดังกล่าวยังมีความเสี่ยงสูง)
- **หาตลาดใหม่** หรือเพิ่มยอดขายในประเทศเพื่อทดแทนการส่งออกที่ลดลง

- **ออกใบรับรองถิ่นกำเนิดสินค้า** เพื่อสร้างความเชื่อมั่นสำหรับบรรเทามาตรการด้านภาษี Trum สำหรับลูกค้าที่ต้องส่งสินค้าไปประเทศอเมริกา

Key Risk Indicators (KRIs) สำหรับติดตาม

- กระแสข่าวเกี่ยวกับสงครามและความขัดแย้ง
- แนวโน้มราคาน้ำมันและเชื้อเพลิง
- อัตราดอกเบี้ยและนโยบายการเงิน
- ยอดส่งออกสินค้าไปกัมพูชาและสหรัฐฯ
- ปริมาณสต๊อกเชื้อเพลิงและราคาจัดซื้อ
- การเปลี่ยนแปลงยอดขายรายอุตสาหกรรม

สรุปผล (Summary)

ความเสี่ยงด้านภูมิรัฐศาสตร์ได้พัฒนาจากความเสี่ยงที่เกิดจากภาวะสงครามที่กระทบต่อราคาเชื้อเพลิงโดยจัดกลุ่มความเสี่ยงใหม่เป็นความเสี่ยงด้านภูมิรัฐศาสตร์ ซึ่งปี 2568 ระดับแน้วโน้มเพิ่มขึ้นจากปี 2567 กลับมายังระดับเดียวกับปี 2566 ถึงแม้แนวโน้มราคาพลังงานจะไม่สูงเช่นเดียวกับราคาพลังงานในปี 2566 แต่เหตุการณ์จากความเสี่ยงด้านภูมิรัฐศาสตร์คงมีผลต่อการดำเนินธุรกิจมากน้อยตามกลุ่มลูกค้าและผลิตภัณฑ์ที่ได้รับผลกระทบเช่น ผลิตภัณฑ์ที่ส่งออกไปกัมพูชา และผลิตภัณฑ์ GCC ที่ลูกค้าในกลุ่มส่งออกไปสหรัฐอเมริกาที่ได้รับผลกระทบจากนโยบายด้านภาษี trump tariffs

S. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

SUTHA มีการประเมินและกำหนดมาตรการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ซึ่งหากความเสี่ยงด้านกลยุทธ์มีผลการประเมินในระดับสูงต้องมีการติดตามและบริหารต่อเนื่องเพื่อรักษาความมั่นคงในการดำเนินธุรกิจ โดยปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญมีดังนี้

S2 | ความไม่แน่นอนของภาวะเศรษฐกิจ (Risk arising from economic uncertainty) New

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors)

- **ภายนอก:** ราคาพลังงานและวัตถุดิบผันผวน, อัตราดอกเบี้ยสูง, เศรษฐกิจจีนชะลอตัว, ความตึงเครียดทางภูมิรัฐศาสตร์
- **ภายใน:** การปรับตัวตามเมกะเทรนด์, Digital Transformation, ระบบ IT และ Cybersecurity, การพึ่งพาลูกค้ารายใหญ่และผู้ถือหุ้นหลัก

ผลกระทบ (Impact)

- อุปสงค์ลูกค้าในอุตสาหกรรมหลัก (เหล็ก, น้ำตาล, ก่อสร้าง, เคมี) ลดลง
- รายรับและสภาพคล่องกระทบ ต้องควบคุมต้นทุนและรายจ่ายเข้มงวด
- ความเสี่ยงต่อภาพลักษณ์, ความต่อเนื่องธุรกิจ, ความสัมพันธ์กับลูกค้าและคู่ค้า

มาตรการบริหารจัดการ (Mitigation Measures)

- ติดตามปริมาณสั่งซื้อและแนวโน้มอุตสาหกรรม
- วิเคราะห์ปัจจัยเศรษฐกิจและปรับแผนผลิต-จัดซื้อ
- ควบคุมต้นทุนและรายจ่ายเข้มงวด
- พัฒนาระบบ ERP / IT, อบรมบุคลากร
- จัดทำแผนความต่อเนื่องธุรกิจ (BCP) และกระจายความเสี่ยงโดยเพิ่มกลุ่มลูกค้า และการประเมินความเสี่ยงจากลูกค้าและคู่ค้าเพื่อประกอบการพิจารณาในการจัดซื้อและการจำหน่าย

ผลประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

- ปี 2568: **Likelihood = 4, Impact = 4, Risk Level = 16 (High)**

Key Risk Indicators (KRIs)

- ปริมาณสั่งซื้อและแนวโน้มเศรษฐกิจ
- ราคาพลังงานและวัตถุดิบ
- รายงานวิเคราะห์อุตสาหกรรมลูกค้า
- ส่งเสริมและเพิ่มสัดส่วนลูกค้ากลุ่มที่ต้องการผลิตภัณฑ์คาร์บอนต่ำ
- ข้อร้องเรียนจากลูกค้า

สรุปผล (Summary)

ความเสี่ยงจากความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจยังสูง และเป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณาการกลยุทธ์ในต่าง ๆ รวมถึงการมุ่งเน้น กรอบพัฒนาด้านความยั่งยืน (ESG), ควบคุมต้นทุน, การบริหารสภาพคล่อง, การพัฒนาเทคโนโลยีและระบบข้อมูล, กระจายฐานลูกค้าและคู่ค้า และการติดตาม KRIs อย่างต่อเนื่องเพื่อลดผลกระทบและรักษาความสามารถในการแข่งขัน

S6 | การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี/ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี (Technology advancement)

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors)

- **เทคโนโลยีเพื่อลดก๊าซเรือนกระจก ได้แก่ โครงการ CCS (Carbon Capture and Storage):** เนื่องจากเทคโนโลยีดังกล่าวยังไม่แพร่หลายภายในประเทศ, การลงทุนสูง, และข้อจำกัดในประเทศ จึงมีการชลอการใช้จ่ายเงินทุนเพื่อการศึกษาและพัฒนาในเทคโนโลยีดังกล่าว
- **การพัฒนาโครงการลงทุนในระบบเชื้อเพลิงชีวมวล (Bio Mass) ชลอและเลื่อนแผนการพัฒนาไประยะกลางถึงระยะยาวด้วยโครงการดังกล่าวมีผลการประเมินที่ยังไม่สอดคล้องกับความคุ้มค่าเชิงพาณิชย์ประกอบกับมีโอกาสและความเสี่ยงหากไม่มีกระบวนการควบคุมและการลงทุนสูงสำหรับมาตรการและระบบป้องกันความเสี่ยงจากโอกาส** ไฟไหม้ หรือการจุดติดและระเบิดจากฝุ่นผงของชีวมวล, รวมถึงการหาแหล่งชีวมวลมีปริมาณเพียงพอ มีคุณภาพ และมีความต่อเนื่องในการจัดหาวัตถุดิบ
- **การเปลี่ยนผ่านเพื่อรองรับด้านเทคโนโลยี Digital Transformation :** จากการประเมินระบบ ERP ที่มีการใช้ในปัจจุบันยังไม่มีความพร้อม หรือสามารถรองรับหาก มาตรการภาครัฐมีการปรับเปลี่ยนไปสู่ข้อบังคับในการจัดทำระบบ e-Contract , E-Taxing
- **ระบบ IT Infrastructure:** ยังไม่ครอบคลุมหรือเชื่อมโยง ในระบบต่าง ๆ อย่างครอบคลุม , ยังคงมีบางระบบงานที่คงเป็นระบบเดิมแยกส่วน ไม่สามารถเชื่อมโยง จึงคงมีผลกระทบด้านความจำเป็นในการจัดทำข้อมูลซ้ำซ้อน, หรือการใช้บุคลากรเพื่อการเชื่อมโยง การวิเคราะห์และการจัดทำข้อมูล รวมถึง ระบบยังคงมีความเสี่ยง และโอกาสหยุดชะงักจากภัยธรรมชาติ เช่น ไฟฟ้าดับ และการหยุดชะงักในบางช่วงเวลาจากสถานการณ์ไฟฟ้าดับ
- **Supply Chain:** ความเสี่ยงคู่ค้า, ขาดแคลนวัตถุดิบ ที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าบางราย บางผลิตภัณฑ์, ความเสี่ยงขนส่งเชื้อเพลิง
- **ESG Compliance:** ความเสี่ยงจากความไม่สอดคล้องตามแนวทางประเมิน FTSE Russell หรือการประเมินจัดลำดับที่อาศัยเทคโนโลยี AI ในการตรวจสอบผลการเปิดเผยข้อมูลผ่านสื่อสาธารณะซึ่งรูปแบบและรายละเอียดปัจจุบันอาจยังไม่สอดคล้องตามแนวทางหรือเกณฑ์การประเมินที่กำหนด

ผลกระทบ (Impact)

- การพัฒนาศึกษาโครงการ และการแก้ไขบรรเทาผลกระทบข้างต้น จำเป็นต้องมีการลงทุน และใช้จ่ายงบประมาณค่อนข้างสูงบางโครงการยังไม่สามารถให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่า
- เทคโนโลยีในระบบ Hard Ware (ระบบ PLC) สำหรับควบคุมการทำงานของเตาเผาปูนขาว ปัจจุบันมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีขณะที่ระบบที่ติดตั้งไว้เดิมเป็นระบบเก่า ซึ่งผู้ผลิตปัจจุบันที่ไม่มีการผลิตอะไหล่ในรุ่นดังกล่าว ดังนั้นการหาอะไหล่ทดแทน กรณีมีชิ้นส่วนหรืออุปกรณ์ชำรุดจะมีต้นทุนที่สูง หรือ หากระบบเกิดการขัดข้องหรืออุปกรณ์ หรือชิ้นส่วนของระบบควบคุมที่สำคัญชำรุดการเปลี่ยนแปลงหรือการติดตั้งระบบใหม่จะมีมูลค่าการลงทุนและการใช้จ่ายงบประมาณที่สูง
- ยังคงมีความเสี่ยงที่หลงเหลือและโอกาสของการเกิดหยุดชะงักต่อการดำเนินงานบางช่วงขณะ และจำเป็นที่ธุรกิจต้องรับกับความเสี่ยง เนื่องด้วยการป้องกันหรือกำจัดอุปสรรค ต้องใช้งบประมาณและการลงทุนสูง เช่นการติดตั้งระบบสำรอง หรือ เครื่อง Generators ที่มีต้นทุนและมูลค่าโครงการที่สูงมาก
- เสียโอกาสทางการแข่งขัน, เพิ่มค่าใช้จ่ายควบคุม
- ความต้องการลูกค้าเปลี่ยนแปลง, ภาระงาน IT เพิ่มขึ้น
- ผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายลดคาร์บอนและ ESG

มาตรการบริหารจัดการ (Mitigation Measures)

- การศึกษาและพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ (CCS, Bio Mass) ยังมีการติดตามและศึกษาความเป็นไปได้และประเมินสถานการณ์ที่เหมาะสม
- การพัฒนาระบบ ERP / IT ตามสถานการณ์ที่จำเป็นและสอดคล้องกับสภาพการณ์ทางการเงินของบริษัท
- การพัฒนาและการอบรมบุคลากร เพื่อเสริมทักษะ, การติดตั้งระบบ Cybersecurity ที่เหมาะสมในการติดตามผล รวมถึงสร้างความตระหนักและความรู้ความเข้าใจให้กับบุคลากร
- สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับคู่ค้า, จัดทำแผนสำรอง Supply Chain และหาแหล่งวัตถุดิบอื่น ที่คุณสมบัติของวัตถุดิบเหมาะสมกับลูกค้า

- ติดตามกฎหมาย Carbon Tax, นโยบายรัฐ, มาตรฐาน ESG
- การติดตามแนวทางเกี่ยวกับ ระบบ e-Contract / E-Tax, การปรับปรุง Website และ Application
- จัดทำแผนความต่อเนื่องธุรกิจ (BCP), ประกันภัย IT และขนส่ง

ผลประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

- ผลประเมินเฉลี่ยการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี/ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี
  ปี 2568: Likelihood = 2, Impact = 5, Risk Level = 10 (Medium)
  ปี 2567: Likelihood = 2, Impact = 4, Risk Level = 8 (Low)

Key Risk Indicators (KRIs)

- จำนวนโครงการ/คู่ค้าที่ร่วมพัฒนาเทคโนโลยี
- การใช้ CCS ในอุตสาหกรรมต่างประเทศ
- ราคาชีวมวล, การประกาศกฎหมาย Carbon Tax
- สัดส่วนลูกค้าฉลากเขียว/คาร์บอนต่ำ
- ผลประเมิน ESG/FTSE Russell, ข้อร้องเรียนผู้มีส่วนได้เสีย
- ค่าใช้จ่าย IT, จำนวนชั่วโมงหยุดเครื่องจักร, ปริมาณ GHG Scope 1-3

สรุปผล (Summary)

ความเสี่ยงจากเทคโนโลยีใหม่ยังไม่สร้างผลตอบแทนคุ้มค่า แต่เป็นปัจจัยสำคัญต่อความยั่งยืน ในขณะที่ความเสี่ยงของการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีด้านกระบวนการเครื่องจักรและระบบควบคุมยังคงมีโอกาสเกิดขึ้น ซึ่งโดยภาพรวมระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับ Medium ซึ่งต้องติดตามและปรับตัวอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการเตรียมรับมือด้วยการพัฒนา Digital Platform, Cybersecurity, ERP และ ESG Integration และสิ่งที่ต้องดำเนินการในอนาคตโดยต้องต้องเร่งสร้างความร่วมมือ, ติดตามแนวโน้มอุตสาหกรรมและกฎหมาย, เตรียมบุคลากรและระบบข้อมูลให้พร้อม

S9 | การพึ่งพาลูกค้ารายใหญ่หรือน้อยราย (Over -Reliance on one customer/ few customers)

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors)

- บริษัทมีการพึ่งพาลูกค้าหลักเพียง 20-25 ราย ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนรายได้รวมกว่า 70%
- ความเสี่ยงจากการสูญเสียลูกค้าหลักหรือการลดคำสั่งซื้อ
- ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมของลูกค้า เช่น เหล็ก, น้ำตาล, ก่อสร้าง
- ความเสี่ยงจากการแข่งขันสูงและการเข้าสู่ตลาดของคู่แข่งใหม่ในต่างประเทศ ส่งผลกับตลาดส่งออกและเชื่อมโยงกลายเป็นผลกระทบในการแข่งขันเพื่อแบ่งสัดส่วนตลาดในประเทศเพิ่มขึ้น
- ความเสี่ยงจากการผันผวนของราคาต้นทุนและการผลิตสินค้าตามคุณสมบัติ / การกำหนดราคาขาย ตามที่ต้องการของลูกค้าในบางกลุ่มอุตสาหกรรม / บางราย

ผลกระทบ (Impact)

- สูญเสียรายได้และกระแสเงินสดทันทีหากลูกค้าหลักลดคำสั่งซื้อ
- กระทบต่อ EBITDA และอาจส่งผลต่ออัตราส่วนด้านความสามารถในการชำระหนี้ที่ปรับลดลง
- ความเสี่ยงต่อภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นของตลาดหากสูญเสียฐานรายรับ และจำนวนลูกค้าให้กับคู่แข่งขัน
- ส่งผลให้เกิดการเพิ่มต้นทุนการตลาด เพื่อสร้างฐานตลาดใหม่ และหาลูกค้าใหม่
- ส่งผลต่อแรงกดดันและการทำงานเพิ่มขึ้นของทีมงานการตลาดและทีมงานสนับสนุน
- ความเสี่ยงต่อการขยายตลาด CLMV หากเกิดข้อจำกัดด้านโลจิสติกส์หรือกฎระเบียบ

มาตรการบริหารจัดการ (Mitigation Measures)

- กระจายฐานลูกค้า ลดการพึ่งพาลูกค้ารายใหญ่
- พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และเพิ่มช่องทางการขาย
- ทำสัญญาระยะยาวกับลูกค้าหลักเพื่อรักษาความสัมพันธ์
- ขยายตลาดส่งออกไป CLMV และประเทศอื่น ๆ

- ติดตามแนวโน้มอุตสาหกรรมและปรับกลยุทธ์ราคาให้เหมาะสม
- การพัฒนาคุณสมบัติผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องตามที่ลูกค้าต้องการ
- การศึกษาโครงสร้างต้นทุนเพื่อให้ประเมินสถานการณ์ในการกำหนดราคากรณีต้องการแข่งขันหรือรักษาฐานรายรับและคงอัตราส่วนแบ่งการตลาด
- จัดทำแผนสำรองหากสูญเสียลูกค้าหลัก

ผลประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

- ปี 2568: **Likelihood = 4, Impact = 4, Risk Level = 16 (High)**
- ปี 2567: **Likelihood = 2, Impact = 5, Risk Level = 10 (Medium)**
- ปี 2566: **Likelihood = 4, Impact = 5, Risk Level = 20 (Very high)**

Key Risk Indicators (KRIs)

- สัดส่วนรายได้จากลูกค้า Top 25 ราย
- ปริมาณคำสั่งซื้อจากลูกค้าหลัก
- จำนวนลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้น
- ระดับการแข่งขันในตลาด (Market Share)
- ข้อร้องเรียนจากลูกค้าและการคืนสินค้า
- ยอดขายในตลาด CLMV และประเทศอื่น ๆ

สรุปผล (Summary)

ความเสี่ยงจากการพึ่งพาลูกค้ารายใหญ่เป็นความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญและระดับโอกาสเกิดผลกระทบและความเสี่ยงจะสัมพันธ์กับความรุนแรงของสภาพการแข่งขัน รวมถึงสภาพของเศรษฐกิจ และการเปลี่ยนแปลงในฐานอุตสาหกรรมที่เป็นลูกค้าที่สำคัญของบริษัท

นอกจากความเสี่ยงข้างต้น SUTHA ได้ประเมินและกำหนดหัวข้อความเสี่ยงจากปัจจัยที่มีความเกี่ยวเนื่องและอาจส่งผลกระทบด้านการตลาด และการจำหน่ายสินค้า ซึ่งมีปัจจัยที่ผลกระทบและเป็นความเสี่ยงสำคัญ ประกอบด้วย

S9.1 | ความเสี่ยงและโอกาสด้านการตลาดจากวิกฤตหรือการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมที่เป็นลูกค้าของบริษัท

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors)

- การเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมหลักของลูกค้า เช่น เหล็ก, น้ำตาล, ก่อสร้าง, เคมี
- วิกฤตเศรษฐกิจโลกและภูมิรัฐศาสตร์ เช่น สงครามการค้า, ความตึงเครียดภูมิภาค
- การปรับตัวของลูกค้าไปสู่เทคโนโลยีใหม่หรือพลังงานสะอาด
- ความเสี่ยงจากการลดกำลังการผลิตของลูกค้า ส่งผลต่อคำสั่งซื้อ

ผลกระทบ (Impact)

- ยอดขายลดลงทันทีหากอุตสาหกรรมลูกค้าชะลอตัว
- กระทบต่อกระแสเงินสดและ EBITDA
- ความเสี่ยงต่อการสูญเสียส่วนแบ่งตลาดและความสามารถแข่งขัน
- เพิ่มต้นทุนการตลาดเพื่อหาลูกค้าใหม่หรือปรับกลยุทธ์ราคา

มาตรการบริหารจัดการ (Mitigation Measures)

- ติดตามแนวโน้มอุตสาหกรรมและเศรษฐกิจโลกอย่างใกล้ชิด
- กระจายฐานลูกค้าไปยังอุตสาหกรรมที่มีความเสี่ยงต่ำกว่า
- พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าในอนาคต
- ขยายตลาดส่งออกไป CLMV และประเทศอื่น ๆ
- ทำสัญญาระยะยาวกับลูกค้าหลักเพื่อรักษาความสัมพันธ์

ผลประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

- ปี 2568: **Likelihood = 4, Impact = 4, Risk Level = 16 (High)**
- ปี 2567: **Likelihood = 4, Impact = 4, Risk Level = 16 (High)**
- ปี 2566: **Likelihood = 2, Impact = 5, Risk Level = 10 (Medium)**

Key Risk Indicators (KRIs)

- ปริมาณคำสั่งซื้อจากอุตสาหกรรมหลัก
- สัดส่วนรายได้จากลูกค้าในกลุ่มเสี่ยง
- แนวโน้มการผลิตของอุตสาหกรรมเหล็ก, น้ำตาล, ก่อสร้าง
- ข้อร้องเรียนจากลูกค้าและการคืนสินค้า
- ยอดขายในตลาดใหม่ (CLMV)

สรุปผล (Summary)

ความเสี่ยงจากวิกฤตหรือการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมลูกค้าเป็นความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญและระดับโอกาสเกิดผลกระทบและความเสี่ยงจะสัมพันธ์กับความรุนแรงของสภาพการแข่งขัน รวมถึงสภาพของเศรษฐกิจ และการเปลี่ยนแปลงในฐานอุตสาหกรรมที่เป็นลูกค้าที่สำคัญของบริษัท

S9.2 | ความเสี่ยงด้านการตลาดจากภาวะการแข่งขันสูง (High competition risk)

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors)

- การแข่งขันในตลาดสูงจากผู้ผลิตรายเดิมและรายใหม่
- การเข้าสู่ตลาดของคู่แข่งต่างประเทศที่มีต้นทุนต่ำกว่า
- ความเสี่ยงจากการปรับราคาขายเพื่อรักษาส่วนแบ่งตลาด
- ความต้องการลูกค้าเปลี่ยนไปสู่สินค้าที่มีมาตรฐาน ESG และราคาต่ำ
- ความเสี่ยงจากการใช้เทคโนโลยีใหม่ของคู่แข่งที่เพิ่มประสิทธิภาพการผลิต

ผลกระทบ (Impact)

- ส่วนแบ่งตลาดลดลงหากไม่สามารถแข่งขันด้านราคาและคุณภาพ
- EBITDA และกำไรสุทธิลดลงจากการปรับราคาขายต่ำ
- ภาระต้นทุนการตลาดและการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพิ่มขึ้น
- ความเสี่ยงกระทบต่อภาพลักษณ์หากไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า

มาตรการบริหารจัดการ (Mitigation Measures)

- พัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและมาตรฐานตามคุณสมบัติที่ลูกค้าต้องการ
- ปรับกลยุทธ์ราคาให้เหมาะสมกับต้นทุนและการแข่งขัน
- ขยายตลาดใหม่ เช่น CLMV และประเทศที่มีความต้องการสูง
- ลงทุนในเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและลดต้นทุน
- สร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้าหลักและคู่ค้า

ผลประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

- ปี 2568: **Likelihood = 4, Impact = 5, Risk Level = 20 (Very High)**
- ปี 2567: **Likelihood = 4, Impact = 5, Risk Level = 20 (Very High)**
- ปี 2566: **Likelihood = 5, Impact = 5, Risk Level = 25 (Very high)**

Key Risk Indicators (KRIs)

- ส่วนแบ่งตลาด (Market Share)
- จำนวนคู่แข่งรายใหม่ที่เข้าสู่ตลาด
- ปริมาณคำสั่งซื้อจากลูกค้าหลัก
- ระดับราคาขายเฉลี่ยเทียบกับต้นทุน
- ข้อร้องเรียนจากลูกค้าเกี่ยวกับคุณภาพและราคา

สรุปผล (Summary)

ภาวะการแข่งขันสูงเป็นความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ และระดับโอกาสเกิดผลกระทบและความเสี่ยงจะสัมพันธ์กับความรุนแรงของสภาพของเศรษฐกิจ การส่งออก แนวโน้มต้นทุน และการเปลี่ยนแปลงในอุปสงค์ของลูกค้าแต่ละกลุ่มอุตสาหกรรม

S9.3 | ความเสี่ยงและโอกาสจากขายสินค้าและการขยายฐานในการขายไปยังกลุ่มประเทศ CLMV

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors)

- ความไม่แน่นอนด้านกฎระเบียบและนโยบายการค้าของประเทศ CLMV (กัมพูชา, ลาว, เมียนมา, เวียดนาม)
- ความเสี่ยงจากการปิดด่านชายแดนหรือข้อจำกัดด้านโลจิสติกส์
- ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนและต้นทุนขนส่ง
- ความเสี่ยงจากการแข่งขันในตลาดท้องถิ่นและการตั้งโรงงานผลิตเองของลูกค้า
- ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคและมาตรฐานสินค้า

ผลกระทบ (Impact)

- รายได้จากการส่งออกอาจลดลงหากเกิดข้อจำกัดด้านการขนส่งหรือกฎระเบียบ
- ต้นทุนเพิ่มขึ้นจากการปรับเส้นทางขนส่งหรือการใช้ทางทะเลแทนทางบก
- ความเสี่ยงต่อการสูญเสียลูกค้าใน CLMV หากคู่แข่งเข้ามาแข็งขันหรือมีการผลิตในประเทศ
- โอกาส: หากบริหารจัดการดี สามารถเพิ่มยอดขายและขยายฐานลูกค้าในภูมิภาค

มาตรการบริหารจัดการ (Mitigation Measures)

- เจรจากับลูกค้าเพื่อใช้เส้นทางทางน้ำ/ทางทะเลเมื่อด่านปิด
- หาตลาดใหม่ในประเทศอื่น ๆ หรือเพิ่มยอดขายในประเทศเพื่อทดแทน
- ออกใบรับรองถิ่นกำเนิดสินค้าเพื่อสร้างความเชื่อมั่น
- ติดตามสถานการณ์ชายแดนและกฎระเบียบการค้าอย่างใกล้ชิด
- สร้างพันธมิตรทางธุรกิจใน CLMV เพื่อเพิ่มความมั่นคงในการจัดจำหน่าย

ผลประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

- ปี 2568: **Likelihood = 4, Impact = 4, Risk Level = 16 (High)**
- ปี 2567: **Likelihood = 3, Impact = 4, Risk Level = 12 (Medium)**
- ปี 2566: **Likelihood = 4, Impact = 4, Risk Level = 16 (Medium)**

Key Risk Indicators (KRIs)

- ยอดขายและสัดส่วนรายได้จาก CLMV
- สถานการณ์การเปิด-ปิดด่านชายแดน
- ต้นทุนขนส่งและอัตราแลกเปลี่ยน
- จำนวนข้อร้องเรียนจากลูกค้า CLMV
- ปริมาณคำสั่งซื้อจากตลาด CLMV เทียบกับเป้าหมาย

สรุปผล (Summary)

การขยายตลาด CLMV เป็นทั้งความเสี่ยงและโอกาสเชิงกลยุทธ์ ซึ่งมีผลกระทบเปลี่ยนแปลงจากแนวโน้มการส่งออกสินค้าในกลุ่มประเทศ ลาว กัมพูชา เวียดนาม และพม่า ซึ่งปี 2568 ผลกระทบจากความเสี่ยงของข้อพิพาทและการปิดด่านชายแดนไทยและกัมพูชาซึ่งส่งผลต่อการส่งออกสินค้าไปประเทศกัมพูชา

S9.4 | ความเสี่ยงด้านการตลาดจากภาวะการผันผวนของราคาต้นทุน (Cost fluctuation)

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors)

- ราคาวัตถุดิบหลัก เช่น เชื้อเพลิง (Petcoke, ถ่านหิน), น้ำมัน, และวัตถุดิบการผลิตมีความผันผวนสูง
- ความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนและต้นทุนขนส่งที่เพิ่มขึ้น
- ความไม่แน่นอนจากนโยบายการค้าและภาษีของประเทศคู่ค้า
- ความเสี่ยงจากการขาดแคลนวัตถุดิบในตลาดโลก

ผลกระทบ (Impact)

- ต้นทุนการผลิตเพิ่มขึ้น ส่งผลต่อราคาขายและความสามารถในการแข่งขัน
- EBITDA และกำไรสุทธิลดลงหากไม่สามารถปรับราคาขายตามต้นทุน

- ความเสี่ยงต่อการสูญเสียลูกค้าเนื่องจากราคาสินค้าไม่สามารถแข่งขันได้
- ภาระสภาพคล่องเพิ่มขึ้นจากการใช้เงินทุนหมุนเวียนสูงขึ้น

มาตรการบริหารจัดการ (Mitigation Measures)

- จัดทำกลยุทธ์ด้านราคาขายให้สอดคล้องกับต้นทุนและสภาพการแข่งขัน
- กระจายแหล่งจัดซื้อวัตถุดิบจากหลายประเทศเพื่อลดความเสี่ยง
- ทำสัญญาซื้อขายระยะยาวกับผู้จำหน่ายที่มีความน่าเชื่อถือ
- พัฒนาโครงการใช้พลังงานทดแทน เช่นการเปลี่ยนรถสนับสนุนการผลิต และรถขนส่งไปใช้ EV
- การปรับลดต้นทุนและรายจ่ายค่าซ่อมแซม การปรับโครงสร้างบุคคลากร ลดรายจ่ายที่ไม่จำเป็น และปรับลดค่าใช้จ่ายที่สามารถปรับลดได้
- ติดตามแนวโน้มราคาวัตถุดิบและอัตราแลกเปลี่ยนอย่างใกล้ชิด

ผลประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

- ปี 2568: **Likelihood = 4, Impact = 4, Risk Level = 16 (High)**
- ปี 2567: **Likelihood = 3, Impact = 5, Risk Level = 15 (High)**
- ปี 2566: **Likelihood = 5, Impact = 5, Risk Level = 25 (Very high)**

Key Risk Indicators (KRIs)

- แนวโน้มราคาวัตถุดิบหลัก (เชื้อเพลิง, น้ำมัน)
- อัตราแลกเปลี่ยนและค่าขนส่ง
- สัดส่วนต้นทุนวัตถุดิบต่อราคาขาย
- ปริมาณสต๊อกวัตถุดิบและการจัดซื้อ
- EBITDA และอัตรากำไรขั้นต้น (Gross Margin)

สรุปผล (Summary)

ความเสี่ยงจากการผันผวนของราคาต้นทุนเป็นความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ ความเสี่ยงนี้จัดอยู่ในระดับ **High** เนื่องจากความผันผวนของราคาต้นทุนมีผลกระทบโดยตรงต่อกำไรและสภาพคล่อง

S9.5 | ความเสี่ยงจากปัจจัยในการควบคุมกระบวนการภายในที่ไม่สามารถดำเนินการได้ตามข้อตกลง (มาตราการจัดการ เกี่ยวกับ ความรับผิดชอบต่อผลิตภัณฑ์)

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors)

- ความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามเงื่อนไขในสัญญาขาย เช่น คุณภาพสินค้า, ระยะเวลาส่งมอบ
- ความเสี่ยงจากการควบคุมกระบวนการผลิตไม่เป็นไปตามมาตรฐาน
- ความเสี่ยงจากการขาดระบบติดตามและตรวจสอบคุณภาพ
- ความเสี่ยงจากการขาดการสื่อสารที่ชัดเจนระหว่างฝ่ายผลิตและฝ่ายขาย

ผลกระทบ (Impact)

- การคืนสินค้าและข้อร้องเรียนจากลูกค้า
- สูญเสียความเชื่อมั่นและกระทบต่อภาพลักษณ์องค์กร
- ภาระต้นทุนเพิ่มขึ้นจากการแก้ไขหรือชดเชย
- ความเสี่ยงต่อการถูกฟ้องร้องหรือข้อพิพาททางกฎหมาย
- กระทบต่อความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้าหลัก

มาตรการบริหารจัดการ (Mitigation Measures)

- จัดทำระบบควบคุมคุณภาพ (QC) และตรวจสอบก่อนส่งมอบ
- อบรมพนักงานเกี่ยวกับมาตรฐานผลิตภัณฑ์และข้อกำหนดสัญญา
- ใช้ระบบ ERP เพื่อติดตามกระบวนการผลิตและการส่งมอบ
- จัดทำแผนสำรองกรณีเกิดปัญหา เช่น การผลิตทดแทนหรือการชดเชย
- สื่อสารเงื่อนไขสัญญาอย่างชัดเจนกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

ผลประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

- ปี 2568: **Likelihood = 4, Impact = 4, Risk Level = 16 (High)**
- ปี 2567: **Likelihood = 5, Impact = 4, Risk Level = 20 (Very high)**
- ปี 2566: **Likelihood = 5, Impact = 4, Risk Level = 20 (Very high)**

Key Risk Indicators (KRIs)

- จำนวนข้อร้องเรียนจากลูกค้า
- อัตราการคืนสินค้า
- ระยะเวลาการส่งมอบเทียบกับสัญญา
- จำนวนกรณีที่ต้องชดเชยหรือแก้ไข
- ผลการตรวจสอบคุณภาพก่อนส่งมอบ

สรุปผล (Summary)

ความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามข้อตกลงหรือการส่งมอบผลิตภัณฑ์ตรงตามคุณสมบัติของลูกค้า เป็นความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ที่กระทบต่อความเชื่อมั่นของลูกค้าโดยความเสี่ยงนี้อยู่ในระดับ High โดยปรับลดระดับลงจากปี 2566 จากโครงการพัฒนากระบวนการและการลงทุนเพื่อให้การผลิตสินค้าในบางผลิตภัณฑ์สามารถผลิตตรงความต้องการของลูกค้า แต่ด้วยกลยุทธ์ที่มุ่งกระจายความเสี่ยงโดยการจำหน่ายสินค้าให้กับลูกค้าหลากหลายอุตสาหกรรม จึงไม่อาจควบคุมปัจจัยและตัวแปรด้านคุณสมบัติผลิตภัณฑ์ให้เกิดความสม่ำเสมอ เนื่องจากคุณสมบัติทางเคมีบางประการในผลิตภัณฑ์ซึ่งลูกค้าแต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกัน อย่างไรก็ตามการมุ่งพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องตรงความต้องการของลูกค้ายังคงเป็นเป้าหมายที่สำคัญที่ SUTHA มุ่งพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

S9.6 | ความเสี่ยงจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และผลิตภัณฑ์ที่อยู่ระหว่างพัฒนาและทดสอบในกระบวนการของลูกค้า

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors)

- ความเสี่ยงจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ไม่ผ่านการทดสอบหรือไม่เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า
- ความเสี่ยงจากการใช้ทรัพยากรสูงในการวิจัยและพัฒนา (R&D) โดยไม่สร้างผลตอบแทน
- ความเสี่ยงจากการล่าช้าในการทดสอบและอนุมัติผลิตภัณฑ์
- ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงมาตรฐานหรือข้อกำหนดของลูกค้าในระหว่างการพัฒนา

ผลกระทบ (Impact)

- สูญเสียโอกาสทางการแข่งขันหากผลิตภัณฑ์ไม่ผ่านการทดสอบ
- ต้นทุนสูงจากการลงทุนใน R&D โดยไม่เกิดรายได้
- ความเสี่ยงต่อภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นของลูกค้า
- กระทบต่อกระแสเงินสดและแผนการผลิตหากเกิดความล่าช้า

มาตรการบริหารจัดการ (Mitigation Measures)

- จัดทำแผนพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า
- ทดสอบผลิตภัณฑ์ในหลายขั้นตอนก่อนการผลิตจริง
- สื่อสารกับลูกค้าอย่างใกล้ชิดเพื่อปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ
- จัดทำงบประมาณ R&D อย่างรอบคอบและติดตามผลการใช้จ่าย
- จัดทำแผนสำรองกรณีผลิตภัณฑ์ไม่ผ่านการทดสอบ

ผลประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

- ปี 2568: **Likelihood = 3, Impact = 4, Risk Level = 12 (Medium)**
- ปี 2567: **Likelihood = 3, Impact = 4, Risk Level = 12 (Medium)**
- ปี 2567: **Likelihood = 3, Impact = 4, Risk Level = 12 (Medium)**

Key Risk Indicators (KRIs)

- จำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ที่อยู่ระหว่างการทดสอบ
- ระยะเวลาการทดสอบเทียบกับแผน
- งบประมาณ R&D เทียบกับผลลัพธ์

- จำนวนข้อร้องเรียนหรือข้อเสนอแนะจากลูกค้าในขั้นทดลอง
- อัตราการอนุมัติผลิตภัณฑ์ใหม่

สรุปผล (Summary)

ความเสี่ยงจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เป็นความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญต่อการเติบโต และด้วยมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างต่อเนื่อง จึงมีโอกาสของการเกิดความเสี่ยงนี้อยู่ในระดับ Medium ที่ยังต้องมีการบริหารจัดการเพื่อลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น แต่อย่างไรก็ตามผลลัพธ์จากการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ถึงแม้จะต้องมีการลงทุน หรือใช้ระยะเวลาในการเข้าสู่ตลาดในระยะยาวแต่หากสามารถหาช่องทางและยืนได้ในฐานการตลาดก็เป็นโอกาสของการสร้างการเปลี่ยนแปลงและแนวโน้มการเติบโตให้กับธุรกิจ

S10 | การพึ่งพาคู่ค้าหรือตัวแทนจำหน่ายรายใหญ่หรือน้อยราย

S7.1 | การเปลี่ยนแปลงคู่ค้าผู้ผลิตหินปูน แร่โดโลไมท์ และแร่ Calcite

S7.2 | การเปลี่ยนแปลงคู่ค้าผู้ผลิตเชื้อเพลิง/คู่ค้าและผู้จำหน่ายถ่านหิน

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors)

- บริษัทพึ่งพาคู่ค้าหลักและตัวแทนจำหน่ายเพียงไม่กี่รายในการจัดหาวัตถุดิบและการกระจายสินค้า เช่นวัตถุดิบหินปูน, และการจัดซื้อจัดหาอิฐทนไฟ
- ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงคู่ค้าหลัก จากผลกระทบทางการเงินหรือการปรับเปลี่ยนนโยบาย
- ความเสี่ยงจากการขาดความหลากหลายของแหล่งจัดซื้อและช่องทางจำหน่าย
- ความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนดทางกฎหมายหรือมาตรฐานของคู่ค้าผู้จำหน่ายเชื้อเพลิงในบางประเทศ

ผลกระทบ (Impact)

- หากเกิดการหยุดชะงักของห่วงโซ่อุปทานในคู่ค้ารายสำคัญรายหลักทำให้ไม่สามารถส่งมอบสินค้าได้จะส่งผลต่อกระบวนการผลิต
- ผลกระทบจากต้นทุนที่เพิ่มขึ้นจากการหาคู่ค้าทดแทน หรือผลกระทบกรณีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย อาจส่งผลกระทบการต้นทุนการจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบ หรือกรณีเปลี่ยนแปลงนโยบายการจัดซื้อหินปูนที่จัดซื้อจากบริษัทย่อย อาจกระทบต่อการตีมูลค่าของกิจการจากการได้มาซึ่งสินทรัพย์ของบริษัทย่อย
- กระทบต่อยอดขายและความสามารถในการแข่งขัน

มาตรการบริหารจัดการ (Mitigation Measures)

- กระจายแหล่งจัดซื้อและตัวแทนจำหน่ายเพื่อลดการพึ่งพารายเดียว และประเมินผลกระทบและความจำเป็นในการพึ่งพิงคู่ค้าในแต่ละรายโดยการเลือกทางเลือกที่ส่งผลกระทบต่อฐานรายรับหรือส่งผลกระทบต่อลูกค้าให้เหลือน้อยที่สุด
- ทำสัญญาระยะยาวกับคู่ค้าที่มีความน่าเชื่อถือ
- ตรวจสอบและประเมินคู่ค้าอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงการปฏิบัติตามมาตรฐาน ESG
- จัดทำแผนสำรองสำหรับการจัดหาวัตถุดิบและการกระจายความเสี่ยงในการจัดซื้อจัดวัตถุดิบ และเลือกแหล่งวัตถุดิบที่ได้คุณภาพ
- สร้างความสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์กับคู่ค้าหลักเพื่อความมั่นคง

ผลประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

[S10] | ปี 2568: **Likelihood = 4, Impact = 4, Risk Level = 16 (High)**
ปี 2567: **Likelihood = 2, Impact = 5, Risk Level = 10 (Medium)**
ปี 2566: **Likelihood = 3, Impact = 5, Risk Level = 15 (High)**

[S7.1] ปี 2568: **Likelihood = 2, Impact = 5, Risk Level = 10 (Medium)**
ปี 2567: **Likelihood = 1, Impact = 5, Risk Level = 5 (Low)**
ปี 2566: **Likelihood = 1, Impact = 4, Risk Level = 4 (Low)**

[S7.2] ปี 2568: **Likelihood = 2, Impact = 5, Risk Level = 10 (Medium)**
ปี 2567: **Likelihood = 4, Impact = 5, Risk Level = 20 (Very high)**
ปี 2566: **Likelihood = 3, Impact = 4, Risk Level = 12 (Medium)**

Key Risk Indicators (KRIs)

- จำนวนคู่ค้าหลักและสัดส่วนการจัดซื้อจากแต่ละราย

- ระดับความหลากหลายของแหล่งจัดซื้อ
- เหตุการณ์หรือผลกระทบที่อาจเกิดจากการพึ่งพิงหรือเปลี่ยนแปลงนโยบายจัดซื้อจัดหากับคู่ค้าที่สำคัญ
- ผลการตรวจสอบมาตรฐาน ESG ของคู่ค้า
- ระยะเวลาการจัดหาวัตถุดิบเมื่อเกิดเหตุฉุกเฉิน

สรุปผล (Summary)

การพึ่งพาคู่ค้าหรือตัวแทนจำหน่ายรายใหญ่เป็นความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยของความเสี่ยงคงอยู่ในระดับ **High** ที่คงมีมาตรการการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ในการจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบจากคู่ค้าเพื่อบริหารความต่อเนื่องของธุรกิจ

S14 | ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล (ESG) New

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors)

- ความเสี่ยงจากการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (GHG) และฝุ่นละอองเกินมาตรฐาน
- ความเสี่ยงจากข้อร้องเรียนของชุมชนเกี่ยวกับผลกระทบสิ่งแวดล้อม
- ความเสี่ยงจากการไม่สามารถปฏิบัติตามมาตรฐาน ESG หรือการจัดการเพื่อให้สอดคล้องมาตรฐานสากล หรือตัวชี้วัดด้านผลการดำเนินการด้านความยั่งยืน เช่น การประเมินจัดลำดับด้าน ESG ของ FTSE Russell , SET ESG Rating, Eco Vadis
- ความเสี่ยงด้านสิทธิมนุษยชนและความปลอดภัยแรงงาน
- ความเสี่ยงจากการขาดการเปิดเผยข้อมูล ESG ตามข้อกำหนด

ผลกระทบ (Impact)

- ผลด้านภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้เสีย
- ความเสี่ยงต่อการถูกปรับหรือถูกระงับการดำเนินงานจากหน่วยงานรัฐหากไม่สามารถควบคุมค่าคุณภาพอากาศให้สอดคล้องเป็นไปตามมาตรฐาน
- สูญเสียโอกาสในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนและนักลงทุนที่เน้น ESG
- ภาระต้นทุนเพิ่มขึ้นจากการแก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อมและการปรับปรุงระบบ
- ความเสี่ยงต่อการหยุดชะงักของการผลิตหากเกิดเหตุการณ์รุนแรง

มาตรการบริหารจัดการ (Mitigation Measures)

- จัดทำแผนลดการปล่อย GHG และฝุ่นละอองให้เป็นไปตามมาตรฐาน
- ติดตั้งระบบตรวจวัดและควบคุมมลพิษในโรงงาน
- อบรมพนักงานเพื่อทราบผลกระทบที่เกิดจากการดำเนินการที่ไม่สอดคล้อง และผลของการละเมิดต่อสิทธิมนุษยชน
- เปิดเผยข้อมูล ESG ตามมาตรฐาน GRI และพัฒนาแนวปฏิบัติตามกรอบข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์
- จัดทำโครงการ CSR เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน
- จัดทำแผนความต่อเนื่องธุรกิจ (BCP) สำหรับเหตุการณ์วิกฤตด้านสิ่งแวดล้อม

ผลประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

- ปี 2568: **Likelihood = 5, Impact = 2, Risk Level = 10 (Medium)**

Key Risk Indicators (KRIs)

- ปริมาณการปล่อย GHG (Scope 1-3)
- จำนวนข้อร้องเรียนจากชุมชน
- ผลการตรวจสอบมาตรฐาน ESG และการจัดอันดับ (SET ESG Rating, FTSE Russell)
- อัตราการเกิดอุบัติเหตุแรงงาน (LTIFR)
- จำนวนโครงการ CSR และการมีส่วนร่วมของชุมชน

สรุปผล (Summary)

ความเสี่ยง ESG เป็นความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญต่อความยั่งยืนและภาพลักษณ์องค์กร และความเสี่ยงโดยภาพรวมอยู่ในระดับ Medium จากผลกระทบสูงและปัจจัยที่อาจเกิดขึ้นภายใต้กระบวนการทางธุรกิจซึ่งเกี่ยวเนื่องและสัมพันธ์ต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อมซึ่งต้องบริหารจัดการและลดผลกระทบและไม่ส่งผลเชิงลบต่อภาพลักษณ์และการเข้าถึงแหล่งเงินทุนจากสถาบันและนักลงทุนในอนาคต และการส่งเสริมบริษัทให้สามารถปฏิบัติได้สอดคล้องกับมาตรฐาน ESG และช่วยสร้างความเชื่อมั่นและภาพลักษณ์ที่ดีให้กับบริษัทในระยะยาว

S16 | ผลกระทบจากมาตรการจัดการเพื่อลดสินค้าคงคลังที่เคลื่อนไหวช้าและไม่เคลื่อนไหว New

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors)

- การสะสมเพิ่มขึ้นของสินค้าคงคลังโดยเฉพาะสินค้าที่หมุนเวียนช้าและไม่เคลื่อนไหว ทั้งในกลุ่มปูนขาว ไฮเดรต โดไลม์, หินปูน หินโดโลไมต์ หินอ่อน แท่ง และอะไหล่สำรองประเภทอิฐทนไฟ
- ความจำเป็นในการใช้เงินลงทุนจากการบริหารสินค้าคงคลังที่เพิ่มขึ้น
- กระบวนการผลิตและการหยุดเตา การหยุดสั่งซื้อ ผลกระทบจากอุตสหกรรมบางกลุ่มซบเซา เช่น อุตสาหกรรมเหล็กทำให้ปริมาณสินค้าที่ผลิตไม่สามารถส่งออกจำหน่าย
- การไม่มีไซโลสำหรับจัดเก็บที่เพียงพอ และการจัดเก็บสินค้าที่ไม่ได้จำหน่าย หรือไม่สามารถจำหน่ายในบางช่วงจำเป็นต้องใช้พื้นที่เปิดซึ่งอาจส่งผลกระทบด้านฝุ่น
- การใช้กระแสเงินสดเพิ่มการความจำเป็นต้องนำสินค้าคงคลังที่เคลื่อนไหวช้าและไม่เคลื่อนไหวนำกลับไป Re Process เช่นการคัดแยกขนาดในกลุ่มสินค้าหินปูน หินโดโลไมต์ Under Size เพื่อจำหน่ายตามกลุ่มลูกค้าที่ใช้ผลิตภัณฑ์ , การนำสินค้ากลุ่ม Dolime นำกลับไปอัดก้อนใหม่ , การนำสินค้ากลุ่มปูนขาวไปผลิตเป็นผลิตภัณฑ์การเกษตรบรรจุถุง เป็นต้น

ผลกระทบ (Impact)

เชิงบวก

- ลดค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บและบริหารสินค้าคงคลัง
- เพิ่มความคล่องตัวทางการเงินและการผลิต
- ใช้พื้นที่และทรัพยากรเพื่อกิจกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่ม

เชิงลบ

- ต้องประเมินการด้อยค่าและมูลค่าสินค้าที่ลดลง
- ราคาตลาดของสินค้าบางกลุ่มอาจต่ำกว่าต้นทุน
- การหาลูกค้าเพื่อจำหน่ายอาจใช้เวลานาน
- การ Re-process สินค้าบางกลุ่มเพิ่มต้นทุน และอาจกระทบคุณสมบัติผลิตภัณฑ์
- ต้องลงทุนเพิ่มเพื่อพัฒนากระบวนการผลิตรองรับการ Re-process

มาตรการบริหารจัดการ (Mitigation Measures)

- ลดปริมาณสินค้าคงคลังที่หมุนเวียนช้าและไม่เคลื่อนไหวโดยกำหนดแผนระบายและติดตามรายงานอย่างต่อเนื่อง
- คัดแยกและประเมินมูลค่าตลาดจริงเพื่อหาตลาดจำหน่าย
- ตั้งค่าเผื่อการด้อยค่าในกรณีราคาต่ำกว่าตลาด
- พัฒนาตลาดและช่องทางจำหน่ายสำหรับสินค้าที่ Re-process
- พัฒนากระบวนการและเครื่องจักรเพื่อเพิ่มกำลังผลิตและลด Off Spec
- ติดตามกระบวนการผลิตอย่างเข้มงวดเพื่อป้องกันการเสื่อมคุณสมบัติ

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

- ระดับความเสี่ยง: **Very High**
- Likelihood = 5, Impact = 4, Risk Score = 20

Key Risk Indicators (KRIs)

- ปริมาณและมูลค่าสินค้าคงคลังที่หมุนเวียนช้าและไม่เคลื่อนไหว
- การติดตามการตั้งค่าเผื่อการด้อยค่า

สรุปผล (Summary)

ความเสี่ยงนี้เป็น **ความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์** ที่ส่งผลต่อสภาพคล่องทางการเงิน ต้นทุนการผลิต และการใช้ทรัพยากร หากไม่บริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพอาจกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันและผลประกอบการของบริษัทในระยะยาว และอาจเกิดต้นทุนแผงจากการตัดจำหน่ายหน่ายหรือเกิดการด้อยมูลค่าของสินทรัพย์ที่เพิ่มขึ้น การดำเนินมาตรการลดสินค้าคงคลังที่หมุนเวียนช้าและไม่เคลื่อนไหวจึงเป็นสิ่งสำคัญเพื่อรักษาเสถียรภาพทางการเงินและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน

O. ความเสี่ยงจากการดำเนินงาน (Operation Risks)

SUTHA มีการประเมินและกำหนดมาตรการบริหารจัดการความเสี่ยงจากการดำเนินงาน โดยมีปัจจัยผลกระทบในการดำเนินงานที่สำคัญ มีดังนี้

O7 | การเกิดสินค้าล้าสมัย หรือสินค้าไม่เป็นไปตามมาตรฐาน

O21| สินค้าคงคลัง เช่น สินค้าค้างสต๊อก, มูลค่าสินค้าลดต่ำลง (New)

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors)

- **สินค้าล้าสมัย (Obsolete Inventory)**: สินค้าที่จัดเก็บในคลังเป็นเวลานาน ไม่มีการเคลื่อนไหว หรือไม่เป็นไปตามมาตรฐานตลาด เช่น Limestone เกรด B, หินอ่อนเก็บเกิน 10 ปี, อิฐทนไฟคงค้างตั้งแต่ปี 2019
- **คุณสมบัติไม่เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า**: สินค้าที่เสื่อมสภาพหรือไม่สามารถใช้ในการผลิตได้อีก รวมถึงสินค้าที่เกิดจากการหยุดเตา (Off Kiln)
- **การสะสมของสินค้าสำเร็จรูป**: เช่น Quick Lime และ Dolime ที่เกิดจากการทดสอบหรือช่วงลูกค้าหยุดซื้อ

ผลกระทบ (Impact)

- มูลค่าทางการเงินลดลง ต้องตั้งค่าเผื่อการด้อยค่า (Impairment) ซึ่งกระทบต่อรายงานฐานะการเงิน
- สูญเสียพื้นที่จัดเก็บและเพิ่มต้นทุนการบริหารคลังสินค้า
- ขาดทุนจากการขายในราคาต่ำหรือขายเป็นเศษซาก
- กระทบต่อการประเมินมูลค่าสินค้าสำเร็จรูปและต้นทุนการผลิตรวมถึงผลด้านภาษีอากร

มาตรการบริหารจัดการ (Mitigation Measures)

- จัดทำแผนระบายสินค้าคงคลังที่ไม่เคลื่อนไหว เช่น Dolime, Quick lime, Limestone , หินอ่อน, อิฐทนไฟ
- การจัดการคัดแยกกลุ่มและประมาณการมูลค่าสินค้ากลุ่ม Undersize เพื่อสะท้อนมูลค่าราคาตลาดและหาลูกค้าในกลุ่มที่ใช้งานผลิตภัณฑ์
- ทยอยแปรรูปสินค้าค้างสต๊อกและนำกลับเข้ากระบวนการและผลิตเป็นสินค้าใหม่ เช่น หัตถกรรมจากบล็อกหินอ่อน
- การลงทุนในกระบวนการผลิตเพื่อขยายกำลังการอัดก้อนสำหรับผลิตภัณฑ์โดไลม์
- การหาตลาดและลูกค้าที่ใช้ผลิตภัณฑ์ที่ได้จากการแปรรูปเพิ่ม
- ตั้งค่าเผื่อการด้อยค่า
- การคัดแยกบัญชีวัสดุทนไฟที่ไม่สามารถนำกลับมาใช้และดำเนินการตัดจำหน่าย

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

O7 การเกิดสินค้าล้าสมัย หรือสินค้าไม่เป็นไปตามมาตรฐาน

- **ปี 2568**: Likelihood = 5, Impact = 4, Risk Level = 20 (Very high)
- **ปี 2567**: Likelihood = 1, Impact = 2, Risk Level = (Very low)
- **ปี 2566**: Likelihood = 5, Impact = 2, Risk Level = (Medium)

O21 สินค้าคงคลัง เช่น สินค้าค้างสต๊อก, มูลค่าสินค้าลดต่ำลงNew

- **ปี 2568 สำหรับ S7**: Likelihood = 5, Impact = 4, Risk Level = 20 (Very high)

Key Risk Indicators (KRIs)

- รายงานตรวจสอบสภาพสินค้าคงคลังที่เสื่อมสภาพหรือล้าสมัย
- มูลค่าการตั้งค่าเผื่อการด้อยค่าของสินค้าล้าสมัย
- แผนจัดการสต๊อกคงค้าง เช่น Limestone เกรด B, Undersize, อิฐทนไฟ, บล็อกหินอ่อน

สรุปผล (Summary)

ความเสี่ยงจากสินค้าล้าสมัยและสินค้าคงคลังค้างสต๊อกส่งผลกระทบต่อมูลค่าทางการเงิน ต้นทุนการจัดเก็บ และความถูกต้องของรายงานการเงิน ระดับความเสี่ยงของสินค้าคงคลังที่เคลื่อนไหวช้า และไม่เคลื่อนไหวซึ่งเพิ่มสูงในปี 2568 โดยกลุ่มผลิตภัณฑ์หลักที่เพิ่ม ได้แก่ สินค้าในกลุ่มโดไลม์ซึ่งเป็นสินค้าที่ใช้ในอุตสาหกรรมเหล็กเนื่องด้วยภาวะอุตสาหกรรมเหล็กที่ซบเซาตั้งแต่ปี 2567 และต่อเนื่องในปี 2568 และประกอบกับเครื่องอัดก้อนโดไลม์สำหรับผลิตโดไลม์มีสภาพชำรุด ส่งผลต่อกระบวนการอัดก้อนไม่เพียงพอ และมีปริมาณโดไลม์ที่ไม่ได้จัดส่งมีจำนวนเพิ่มขึ้น ทั้งนี้ฝ่ายบริหารได้กำหนดมาตรการจัดการเพื่อลดผลกระทบจากผลิตภัณฑ์คงคลังที่เพิ่มสูง และสำหรับผลิตภัณฑ์ในกลุ่มโดไลม์คณะกรรมการบริหารได้อนุมัติงบประมาณการลงทุนในการติดตั้งเครื่องอัดก้อนเพิ่มอีกจำนวน 1 เครื่อง เพื่อเพิ่มกำลังการอัดก้อนและทยอยจำหน่ายสินค้าในคลังออกสู่ตลาด อย่างไรก็ตามด้วยระยะเวลาการจัดเก็บอาจส่งผลต่อคุณสมบัติที่ลดลง ดังนั้นเพื่อให้มูลค่าสินค้าคงคลังสะท้อนมูลค่าที่แท้จริง ฝ่ายบริหารได้เสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารพิจารณาเพื่อ

ประเมินในการตั้งค่าเผื่อการด้อยมูลของสินค้าคงคลังที่จัดเก็บให้สอดคล้องตามมูลค่าตลาด สำหรับวัสดุทนไฟที่ล้าสมัยหรือเสื่อมสภาพที่ไม่สามารถใช้งานจะดำเนินการคัดแยกและตัดจำหน่าย

O13 | ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors)

- ความเสี่ยงจากสภาพแวดล้อมการทำงานที่ไม่เหมาะสมหรือมาตรการไม่รัดกุม
- พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่ละเลยการปฏิบัติตามระเบียบความปลอดภัย
- ความเสี่ยงจากกระบวนการผลิตหรือกิจกรรมที่อาจก่อให้เกิดอุบัติเหตุหรืออันตราย
- ปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลต่อความปลอดภัย เช่น การละเมิดมาตรฐาน ISO 45001

ผลกระทบ (Impact)

- พนักงานได้รับบาดเจ็บหรือเกิดอันตราย
- อุบัติเหตุที่กระทบต่อสุขภาพและความปลอดภัยของพนักงานและผู้มีส่วนได้เสีย
- ค่าใช้จ่ายในการรักษา เยียวยา หรือชดเชย
- ความเสียหายต่อทรัพย์สินและความเดือดร้อนของผู้เกี่ยวข้อง

มาตรการบริหารจัดการ (Mitigation Measures)

- ใช้มาตรฐาน ISO 45001 ในการควบคุมและจัดการความปลอดภัย
- จัดทำแผนฉุกเฉิน เช่น แผนป้องกันอัคคีภัย แผนควบคุมสารเคมีรั่วไหล และโรคระบาด
- ตรวจสอบและปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงาน
- ตรวจสอบสภาพการทำงาน ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และสุขภาพของผู้ปฏิบัติงานที่ต้องทำงานในจุดเสี่ยงหรือมีโอกาสเกิดอันตราย เช่น พนักงานขับรถประเภทต่าง ๆ และพนักงานที่ปฏิบัติงานกับเครื่องจักรหนัก
- จัดทำคู่มือการปฏิบัติและอบรมพนักงานทุกระดับ
- สร้างวัฒนธรรมความปลอดภัยและความรับผิดชอบ
- จัดทำ Job Safety Analysis (JSA) และสื่อสารผลการวิเคราะห์อุบัติเหตุเพื่อป้องกันการเกิดซ้ำ
- จัดให้มีสถานีล้างตาและมาตรการสำหรับผู้รับเหมา
- จัดทำรายงานสรุปผลการสอบสวนสาเหตุของอุบัติเหตุและเหตุการณ์ต่าง ๆ พร้อมเผยแพร่ให้ผู้ปฏิบัติงานทุกหน่วยงานรับทราบ เพื่อใช้เป็นกรณีตัวอย่างในการสร้างความตระหนักและเสริมมาตรการความระมัดระวังในการทำงาน

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

- ปี 2568: Likelihood = 2, Impact = 5, Risk Level = 10 (Medium)
- เปรียบเทียบกับปี 2567 (High) และ 2023 (Medium) เพื่อแสดงแนวโน้มการลดความเสี่ยง

Key Risk Indicators (KRIs)

- สถิติการเกิดอุบัติเหตุทุกประเภท
- เป้าหมายลดอุบัติเหตุให้เป็นศูนย์
- อัตราความรุนแรงของการบาดเจ็บ (ISR) ≤ 3 วันต่อ 1,000,000 ชั่วโมง
- อัตราความถี่ของการบาดเจ็บ (IFR) < 1 ครั้งต่อ 1,000,000 ชั่วโมง

สรุปผล (Summary)

บริษัทให้ความสำคัญกับความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยดำเนินการตามมาตรฐานสากล ISO 45001 พร้อมทั้งจัดทำแผนฉุกเฉิน ตรวจสอบสภาพแวดล้อม และอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่อง ผลการประเมินความเสี่ยงปี 2568 อยู่ในระดับ **Medium** และมีแนวโน้มลดลงจากปีก่อน แสดงถึงความสำเร็จในการบริหารจัดการความเสี่ยงและการสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัยในองค์กร อย่างไรด้วยการบริหารจัดการเพื่อทุกกระบวนการมีความปลอดภัยซึ่งเป็นหนึ่งในเป้าหมายที่สำคัญที่ SUTHA จะมีการเฝ้าระวังและมีการบริหารจัดการความเสี่ยงในหัวข้อดังกล่าวอย่างต่อเนื่องเพื่อเป้าหมายการลดสถิติการเกิดกระบวนที่ไม่ปลอดภัยหลงเหลือน้อยที่สุด

O15 | ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors)

- ลักษณะการดำเนินงานเกี่ยวข้องกับการเผาหินปูน การบดปูน และปฏิกิริยาเคมี ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชนใกล้เคียง
- การปล่อยฝุ่นจากกระบวนการผลิตและการขนส่งวัตถุดิบ
- การกองวัตถุดิบหรือสินค้าในพื้นที่ผลิต รวมถึงกระบวนการตักและโหลดวัตถุดิบ ซึ่งอาจทำให้เกิดการฟุ้งกระจายของฝุ่น
- การปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์จากกระบวนการเผา
- การเกิดขยะหรือเศษซากจากกระบวนการผลิตหากบริหารจัดการไม่ดี
- ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและ Climate Change

ผลกระทบ (Impact)

- ข้อร้องเรียนด้านสิ่งแวดล้อมจากชุมชน
- ผลการตรวจวัดคุณภาพสิ่งแวดล้อมไม่เป็นไปตามมาตรฐานกฎหมาย
- ค่าใช้จ่ายในการจัดการสิ่งแวดล้อมเพิ่มขึ้นเพื่อให้ได้มาตรฐานสากล
- มีการใช้ทรัพยากรน้ำเพิ่มขึ้นเพื่อใช้ในการลดปัญหาการฟุ้งกระจายของฝุ่น
- มีค่าใช้จ่ายสำหรับการจัดการกิจกรรมและการสื่อสาร เพื่อป้องกันข้อพิพาทและลดผลกระทบต่อความสัมพันธ์กับชุมชน
- กระทบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงองค์กรหากจัดการไม่ดี
- ผลกระทบต่อสุขภาพพนักงานและชุมชน
- ผลกระทบต่อระบบนิเวศและสภาพแวดล้อมโดยรอบ

มาตรการบริหารจัดการ (Mitigation Measures)

- ดำเนินการตามมาตรฐาน ISO 14001 และแนวทางความยั่งยืน
- ลดปริมาณการกองสินค้าในส่วนพื้นที่เปิด
- เพิ่มมาตรการลดการสะสมและการฟุ้งกระจายของฝุ่น เช่น การดูดฝุ่น และการสเปรย์น้ำเพื่อควบคุมปริมาณฝุ่น
- ลดระดับความสูงของกองวัตถุดิบหรือกองเศษซากให้อยู่ในระดับที่ควบคุมได้ เพื่อลดโอกาสการฟุ้งกระจายของฝุ่น
- การปลูกต้นไม้ที่มีระดับการเติบโตสูงเพื่อสร้างแนวกั้นฝุ่นธรรมชาติ
- พัฒนาวิธีการ คู่มือ และกระบวนการจัดการให้สอดคล้องมาตรฐานสากล
- กำหนดตัวชี้วัดด้านการใช้ทรัพยากรหมุนเวียน การจัดการขยะ และเศรษฐกิจหมุนเวียน
- พัฒนาโครงการ ESG และเข้าร่วมการประเมินความยั่งยืน เช่น Ecovadis
- ลดการปล่อย GHG ตามเป้าหมายเชิงปริมาณ
- ส่งเสริมการใช้พลังงานทดแทนและการจัดการพลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

- ปี 2568: Likelihood = 3, Impact = 5, Risk Level = 15 (**High**)
- ปี 2567 และ 2023: Risk Level = 12 (**Medium**) แสดงแนวโน้มความเสี่ยงเพิ่มขึ้นในปี 2568

Key Risk Indicators (KRIs)

- จำนวนข้อร้องเรียนด้านสิ่งแวดล้อม
- ผลการตรวจวัดคุณภาพสิ่งแวดล้อมจาก Third Party
- จำนวนโครงการพัฒนาด้านสิ่งแวดล้อม
- ปริมาณการปล่อย GHG และฝุ่น
- ผลการประเมินด้านความยั่งยืนและจำนวนผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

สรุปผล (Summary)

บริษัทให้ความสำคัญต่อการจัดการผลกระทบสิ่งแวดล้อม โดยดำเนินการตามมาตรฐาน ISO 14001 และแนวทาง ESG พร้อมทั้งพัฒนาโครงการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกและส่งเสริมเศรษฐกิจหมุนเวียน แม้ความเสี่ยงปี 2568 อยู่ในระดับ **High** ด้วยแนวโน้มของผลกระทบซึ่งเพิ่มจากปัญหาฝุ่นจากสินค้าคงคลังที่สะสมเพิ่ม และส่งผลต่อชุมชนใกล้เคียงในบางช่วง อย่างไรก็ตามบริษัทได้กำหนดมาตรการดำเนินการจัดการผลกระทบเพื่อให้มีความรัดกุมและลดผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมและชุมชนใกล้เคียงให้คงเหลือน้อยที่สุด

O18 | ผลกระทบด้านสิทธิมนุษยชน

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors)

- ความเสี่ยงจากการละเมิดสิทธิมนุษยชนต่อแรงงาน เช่น การเลิกจ้างโดยไม่แจ้งล่วงหน้า
- ความเสี่ยงจากการปรับโครงสร้างองค์กรที่อาจส่งผลให้ภาระงานของพนักงานเพิ่มสูงขึ้น
- ความเสี่ยงกระทบต่อภาพลักษณ์องค์กรหากเกิดข้อพิพาทด้านแรงงาน
- ความเสี่ยงจากข้อร้องเรียนของชุมชนและลูกค้าเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์

ผลกระทบ (Impact)

- ข้อร้องเรียนหรือข้อพิพาทด้านแรงงาน
- ชื่อเสียงองค์กรเสียหายหากเกิดข้อพิพาท
- การเรียกร้องค่าชดเชยจากผู้ได้รับผลกระทบ
- กระบวนการผลิตหรือการดำเนินงานหยุดชะงักหากชุมชนได้รับผลกระทบ
- ค่าใช้จ่ายในการชดเชยและการดำเนินการตามกฎหมาย
- บรรยากาศการทำงานและขวัญกำลังใจของพนักงานได้รับผลกระทบจากภาระงานที่เพิ่มขึ้น ความเหนื่อยล้า และโอกาสในการเปลี่ยนงานของพนักงาน

มาตรการบริหารจัดการ (Mitigation Measures)

- กำหนดนโยบายและดำเนินการตามมาตรการด้านสิทธิมนุษยชนอย่างเคร่งครัด
- จัดการด้านแรงงานอย่างเป็นธรรม พร้อมตั้งคณะกรรมการสวัสดิการที่มีตัวแทนพนักงาน
- ประเมินความเสี่ยงด้านสิทธิมนุษยชนกับผู้มีส่วนได้เสีย
- ปฏิบัติตามกฎหมายแรงงานอย่างเคร่งครัด
- การให้ดำเนินการในมาตรการความปลอดภัยโดยเคร่งครัด
- การควบคุมกระบวนการเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อมและลดผลกระทบและปัญหาฝุ่นที่ส่งผลกระทบต่อชุมชน
- สื่อสารและทำความเข้าใจกับหน่วยงานภายใน และหากิจกรรมที่ลดแรงกดดัน เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก
- พิจารณาจ่ายค่าชดเชยตามกฎหมายและได้รับความยินยอมจากผู้ได้รับผลกระทบ

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

- ปี 2568: Likelihood = 2, Impact = 5, Risk Level = 10 (**Medium**)
- ปี 2567: Risk Level = 6 (**Low**)
- ปี 2566: Risk Level = 3 (**Low**)

Key Risk Indicators (KRIs)

- จำนวนข้อร้องเรียนด้านสิทธิมนุษยชนและแรงงาน
- ข้อร้องเรียนจากชุมชนและลูกค้า
- ข้อพิพาทต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น
- สถิติการเกิดอุบัติเหตุจากรถขนส่งในพื้นที่ลูกค้า
- ค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการดำเนินการหรือการชดเชย

สรุปผล (Summary)

บริษัทให้ความสำคัญต่อการเคารพสิทธิมนุษยชน โดยดำเนินการตามนโยบายและกฎหมายแรงงาน พร้อมทั้งจัดตั้งกลไกการสื่อสารและการจัดการข้อร้องเรียน แม้ความเสี่ยงปี 2568 อยู่ในระดับ **Medium** แต่บริษัทคงกำหนดมาตรการเชิงรุกเพื่อป้องกันและบรรเทาผลกระทบ รวมถึงการสร้างความเข้าใจและความร่วมมือกับพนักงานและผู้มีส่วนได้เสียเพื่อให้ครอบคลุมและลดโอกาสที่จะเกิดการละเมิดด้านสิทธิมนุษยชนให้คงเหลือน้อยที่สุด

C. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานให้ถูกต้อง (Compliance Risk)

SUTHA มีการประเมินและกำหนดมาตรการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานให้ถูกต้อง โดยมีปัจจัยที่สำคัญ ดังนี้

C1 | การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบและกฎหมายเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจ

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors)

- การเปลี่ยนแปลงกฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจ เช่น กฎหมายแรงงาน สิ่งแวดล้อม และมาตรฐานอุตสาหกรรม
- การออกกติกาใหม่เพื่อความยั่งยืนจากหน่วยงานกำกับ เช่น ก.ล.ต., ธนาคารแห่งประเทศไทย, กรมโรงงานอุตสาหกรรม
- ความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบภายในและภายนอกอย่างครบถ้วน

ผลกระทบ (Impact)

- ชื่อเสียงของบริษัทเสียหายหากไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย
- การถูกลงโทษ ปรับ หรือบทลงโทษทางปกครองตาม พ.ร.บ.ปรับเป็นพินัย พ.ศ. 2565
- ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นเพื่อปรับปรุงระบบและกระบวนการให้สอดคล้องกับกฎระเบียบใหม่
- โอกาสทางธุรกิจลดลงหากไม่สามารถตอบสนองต่อมาตรฐานความยั่งยืน

มาตรการบริหารจัดการ (Mitigation Measures)

- จัดทำ **List กฎหมายที่เกี่ยวข้อง** และมอบหมายหน่วยงานรับผิดชอบ
- ทบทวนและปรับปรุงข้อบังคับ กฎบัตร และแนวทางปฏิบัติให้สอดคล้องกับกฎหมายใหม่
- พัฒนาความรู้บุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย
- ว่าจ้างที่ปรึกษากฎหมายในกรณีที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญ
- ปรับปรุงระบบการทำงานและกระบวนการภายในเพื่อรองรับมาตรฐานความยั่งยืน

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

- ปี 2568: Likelihood = 3, Impact = 4, Risk Level = 12 (**Medium**)
- ปี 2567: Risk Level = 12 (**Medium**)
- ปี 2566: Risk Level = 12 (**Medium**)

Key Risk Indicators (KRIs)

- จำนวนข้อพิพาททางกฎหมาย
- ข้อร้องเรียนการไม่ปฏิบัติตามจรรยาบรรณ
- เบี้ยปรับจากการดำเนินการล่าช้าหรือไม่ครบถ้วน
- หนังสือแจ้งการกระทำผิดทางพินัย
- หนังสือแจ้งปรับปรุงกระบวนการจากหน่วยงานรัฐ

สรุปผล (Summary)

บริษัทเผชิญความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจซึ่งอาจส่งผลต่อชื่อเสียง ค่าใช้จ่าย และโอกาสทางการแข่งขัน โดยบริษัทได้คงระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับ **Medium** ต่อเนื่องเพื่อคงความเข้มงวดในการดำเนินมาตรการเชิงรุกเพื่อติดตามการบริหารจัดการและรายงานผลการดำเนินการในเรื่องดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง และมีการทบทวนกฎระเบียบ การพัฒนาบุคลากร และการปรับปรุงระบบ เพื่อพัฒนาระบบและกระบวนการให้สอดคล้องกับกฎหมายและมาตรฐานความยั่งยืน

F. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risks)

SUTHA มีการประเมินและกำหนดมาตรการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการเงินโดยปัจจัยผลกระทบที่สำคัญ ดังนี้

F1.1 | ความเสี่ยงและที่มาของแหล่งเงินทุนและความเพียงพอและคล่องตัวของเงินทุนหมุนเวียน

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors)

- ขาดแคลนแหล่งเงินทุนที่เหมาะสมและเพียงพอ ทั้งจาก **ปัจจัยภายใน** (ทุนจากผู้ถือหุ้น, กำไรสะสม, การขายทรัพย์สิน) และ **ปัจจัยภายนอก** (สินเชื่อจากสถาบันการเงิน)
- เงื่อนไขสินเชื่อ เช่น อัตราดอกเบี้ยสูง สร้างภาระทางการเงิน
- ความผันผวนของตลาดและเศรษฐกิจ ทำให้รายรับไม่แน่นอน
- ต้นทุนวัตถุดิบและห่วงโซ่อุปทานเปลี่ยนแปลงเร็ว
- ประสิทธิภาพการดำเนินงาน เช่น การบริหารสินค้าคงคลัง ประสิทธิภาพในการผลิต
- ข้อกำหนดด้านสิ่งแวดล้อมและกฎระเบียบ (Regulatory Risk)

ผลกระทบ (Impact)

- โอกาสและความเป็นไปได้ที่จะเกิดการขาดสภาพคล่องทำให้โครงการสำคัญล่าช้า หากรายรับไม่เป็นไปตามประมาณการที่กำหนด
- ไม่สามารถขับเคลื่อนโครงการพัฒนาได้ตามแผน
- ภาระดอกเบี้ยสูง กระทบต่อกำไร
- ความเสี่ยงที่เกิดจากสินค้าคงคลังเคลื่อนไหวช้าเพิ่มภาระต่อการใช้ทุนหมุนเวียน
- จากการสูญเสียตลาดและลูกค้าจากผลิตภัณฑ์ไม่เป็นไปตามมาตรฐานจากกระบวนที่ไม่สามารถปรับปรุงตามแผนการลงทุน

มาตรการบริหารจัดการ (Mitigation Measures)

- จัดหาแหล่งเงินทุนจากสถาบันการเงินอย่างน้อย 3 แห่ง เพื่อเปรียบเทียบข้อเสนอที่ดีที่สุด
- จัดทำแผน Cash Flow รายสัปดาห์/เดือน/ไตรมาส/ปี
- จัดทำงบประมาณรายจ่ายและควบคุมให้สอดคล้องตามแผนทุกสัปดาห์
- เพิ่มทุนเพื่อชำระหนี้ ลดภาระดอกเบี้ยซึ่งได้ดำเนินการแล้วในปี 2566
- พัฒนากระบวนการและมาตรฐานการกำกับดูแลกิจการเพื่อสร้างความเชื่อมั่น
- วางมาตรการลดรายจ่ายที่ไม่จำเป็น การส่งเสริมโครงการ Cost Saving เพื่อให้บุคลากรมีรวมเห็นความเห็นการลดรายจ่ายและต้นทุน
- บริหารจัดการสินค้าคงคลังที่เคลื่อนไหวช้าโดยจัดทำแผนแปรรูปหรือเพิ่มช่องทางในการจัดจำหน่าย

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

- ปี 2568: Likelihood = 4, Impact = 4, Risk Level = **16 (High)**
- ปี 2567: Likelihood = 2, Impact = 4, Risk Level = 8 **(Low)**
- ปี 2566: Likelihood = 3, Impact = 1, Risk Level = 3 **(Very low)**

Key Risk Indicators (KRIs)

- จำนวนครั้งในการผิดนัดชำระหนี้
- ระยะเวลาชำระหนี้เกินกำหนด
- มูลค่าเงินทุนหมุนเวียนจากสินค้าคงคลังที่เคลื่อนไหวช้าหรือไม่เคลื่อนไหว
- มูลค่าการด้อยค่าของสินค้า
- มูลค่าการสูญเสียตลาดและลูกค้า

สรุปผล (Summary)

ความเสี่ยงด้านแหล่งเงินทุนและความเพียงพอของเงินทุนหมุนเวียนมีแนวโน้มปรับระดับ **สูง (High)** ในปี 2568 โดยมีปัจจัยหลักจากภายนอกจากยอดขายที่ปรับลดลง ประกอบกับมีการใช้วงเงินทุนหมุนเวียนจากสินเชื่อระยะสั้นในการนำเข้าเชื้อเพลิง Lot ใหญ่เพื่อตรึงราคาต้นทุนเชื้อเพลิงเพื่อป้องกันการผันผวนของต้นทุน อย่างไรก็ตามบริษัทได้มีการหาแหล่งสินเชื่อจากสถาบันการเงินเพิ่มอีก 1 แห่งเพื่อเป็นวงเงินสำหรับหมุนเวียนในการจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบและเสริมสภาพคล่อง ตลอดจนมีการจำหน่ายสินทรัพย์ที่ไม่ใช้ในกิจการเช่น รถยนต์ รถบรรทุก และรถสนับสนุนการผลิตเก่า รวมถึงเครื่องจักรเก่าที่ไม่ได้ใช้ในกระบวนการมีการกำหนดมาตรการเข้มงวดในการใช้จ่ายเพื่อลดภาระรายจ่ายคงเหลือรายจ่ายตามความจำเป็น

F1.2 | ความเสี่ยงจากการขาดสภาพคล่องในการดำเนินธุรกิจ New

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors)

- รายได้ลดลงหรือยอดขายตก
- ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูง หรือมีค่าใช้จ่ายฉุกเฉิน
- การบริหารจัดการกระแสเงินสดไม่มีประสิทธิภาพ
- ใช้กระแสเงินสดบางส่วนจ่ายเงินปันผลโดยไม่คาดการณ์ผลกระทบ
- การเรียกเก็บเงินจากลูกค้าล่าช้า
- เข้าถึงแหล่งเงินทุนหรือสินเชื่อมีข้อจำกัด
- การจัดเก็บสินค้าคงคลังในปริมาณสูง
- ภาวะเศรษฐกิจถดถอยหรือความไม่แน่นอนของตลาด
- การลงทุนในสินทรัพย์ที่ไม่สามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดได้ทันที

ผลกระทบ (Impact)

- เกิดโอกาสที่อาจส่งผลต่อการจ่ายเงินให้คู่ค้าได้ล่าช้าหากกระแสเงินสดรับไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์
- โครงการลงทุนสำคัญไม่สามารถลงทุน
- การผลิตหรือให้บริการตามโครงการที่พัฒนามีโอกาสชลอหรือหยุดชะงัก
- ความเชื่อมั่นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียลดลง
- ต้นทุนการกู้ยืมเพิ่มขึ้นจากเครดิตที่ลดลง
- ขวัญกำลังใจของพนักงานลดลง จากภาวะหรือแรงกดดันในการใช้จ่าย
- เสี่ยงต่อข้อพิพาทหรือคดีหากความสามารถชำระหนี้ไม่เป็นไปตามเงื่อนไข

มาตรการบริหารจัดการ (Mitigation Measures)

- จัดทำและติดตามการคาดการณ์กระแสเงินสดอย่างสม่ำเสมอในรายสัปดาห์
- จัดตั้งเงินสำรองฉุกเฉินสำหรับสภาพคล่อง
- เจรจาเงื่อนไขการชำระเงินที่ยืดหยุ่นกับลูกค้าและผู้ขาย
- กระจายแหล่งรายได้เพื่อลดการพึ่งพาอุตสาหกรรมใด อุตสาหกรรมหนึ่ง
- ตรวจสอบอัตราส่วนทางการเงินและตัวชี้วัดสภาพคล่องอย่างต่อเนื่อง
- เสริมสร้างกระบวนการติดตามและเรียกเก็บเงิน
- รักษาความสามารถในการเข้าถึงสินเชื่อระยะสั้น
- ปรับโครงสร้างอัตรากำลังที่ลดได้ ตัดรายจ่ายที่ไม่จำเป็น เพื่อลดภาระรายจ่ายระยะยาว
- จัดทำแผนสำรองด้านสภาพคล่องและทดสอบสถานการณ์วิกฤต
- ฝึกอบรมทีมงานด้านการเงินเกี่ยวกับความเสี่ยงสภาพคล่อง
- วางแผนการลงทุนให้สอดคล้องกับความสามารถด้านสภาพคล่อง
- วิเคราะห์แหล่งรายได้เชิงลึกและปรับกลยุทธ์ เช่น การจำหน่ายสินค้าที่มีกำไรต่ำเพื่อเสริมสภาพคล่อง
- จัดจำหน่ายเชื้อเพลิงที่นำเข้าเพื่อชำระคืนวงเงินสินเชื่อหากราคาตลาดลดลง

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

- ปี 2568: Likelihood = 3, Impact = 5, Risk Level = **15 (High)**

Key Risk Indicators (KRIs)

- อัตราส่วนสภาพคล่องต่ำกว่า 1.0
- วงจรการเปลี่ยนเงินสด (Cash Conversion Cycle) สูงกว่าค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรม
- จำนวนวันในการเรียกเก็บเงิน (DSO) เกิน 30 วัน
- กระแสเงินสดจากการดำเนินงานติดลบต่อเนื่องเกิน 2 ไตรมาส
- สัดส่วนเจ้าหนี้ค้างชำระเกิน 10% ของหนี้สินรวม
- อัตราการใช้วงเงินสินเชื่อเกิน 80%

สรุปผล (Summary)

ความเสี่ยงจากการขาดสภาพคล่องในการดำเนินธุรกิจอยู่ในระดับ **สูง (High)** ในปี 2568 เนื่องจากการใช้วงเงินสินเชื่อนำเข้าเชื้อเพลิงสูงและปัจจัยภายนอก เช่น ภาวะเศรษฐกิจและข้อจำกัดในการเข้าถึงสินเชื่อ บริษัทได้ดำเนินมาตรการเชิงรุก เช่น การจัดทำแผนกระแสเงินสด การตั้งเงินสำรองฉุกเฉิน และการกระจายแหล่งรายได้ เพื่อบรรเทาความเสี่ยงและรักษาความมั่นคงทางการเงิน

F1.3 | ความผันผวนของรายได้ New

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors)

- ความเปลี่ยนแปลงของความต้องการของลูกค้า
- ความผันผวนของเศรษฐกิจหรือภาวะตลาด
- การแข่งขันที่รุนแรงในอุตสาหกรรม
- การพึ่งพารายได้จากลูกค้ารายใหญ่
- การเปลี่ยนแปลงด้านกฎหมายหรือข้อบังคับที่กระทบต่อรายได้
- ปัญหาด้านคุณภาพสินค้า/บริการหรือการส่งมอบ
- ปัจจัยฤดูกาลหรือเหตุการณ์เฉพาะช่วงเวลา

ผลกระทบ (Impact)

- รายได้ไม่แน่นอน ส่งผลต่อการวางแผนงบประมาณ
- กระแสเงินสดไม่สม่ำเสมอ อาจนำไปสู่การขาดสภาพคล่อง
- ความสามารถในการลงทุนหรือขยายธุรกิจลดลง
- ความเชื่อมั่นจากนักลงทุนหรือผู้ถือหุ้นลดลง
- อาจต้องลดต้นทุนหรือปรับโครงสร้างองค์กร
- เสี่ยงต่อการไม่สามารถชำระหนี้หรือภาระผูกพันทางการเงินได้

มาตรการบริหารจัดการ (Mitigation Measures)

- กระจายแหล่งรายได้เพื่อลดการพึ่งพาแหล่งเดียว
- ติดตามและวิเคราะห์แนวโน้มรายได้อย่างสม่ำเสมอ
- วางแผนงบประมาณแบบยืดหยุ่นตามสถานการณ์
- สร้างความสัมพันธ์ที่มั่นคงกับลูกค้าและคู่ค้า
- พัฒนาสินค้า/บริการให้ตอบโจทย์ตลาดได้หลากหลาย
- จัดทำแผนสำรองทางการเงินในกรณีรายได้ลดลง
- ใช้ระบบ ERP หรือ BI เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลรายได้และทำ Scenario Analysis

แนวทางป้องกันในอนาคต:

- พัฒนาโมเดลธุรกิจที่ปรับตัวตามสภาพตลาด
- สร้างรายได้จากหลายช่องทาง เช่น ออนไลน์หรือกลุ่มเกษตร
- ทำ Sensitivity Analysis ต่อรายได้
- สร้างระบบติดตามรายได้และต้นทุนแบบอัตโนมัติ

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

- ปี 2568: Likelihood = 3, Impact = 5, Risk Level = **15 (High)**

Key Risk Indicators (KRIs)

- รายได้ลดลงเกิน 10% เมื่อเทียบกับไตรมาสก่อนหน้า
- ความผันผวนของรายได้ (Revenue Variance) เกิน 15% จากแผน
- สัดส่วนรายได้จากลูกค้ารายใหญ่เกิน 40% ของรายได้รวม
- จำนวนเดือนที่รายได้ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยย้อนหลัง 12 เดือน
- อัตราการเติบโตของรายได้ติดลบต่อเนื่องเกิน 2 ไตรมาส
- อัตราส่วนรายได้ต่อค่าใช้จ่ายต่ำกว่า 1.2

สรุปผล (Summary)

ความเสี่ยงจากความผันผวนของรายได้อยู่ในระดับ **สูง (High)** ในปี 2568 เนื่องจากปัจจัยภายนอก เช่น ความผันผวนของเศรษฐกิจและการแข่งขัน รวมถึงปัจจัยภายใน เช่น การพึ่งพาลูกค้ารายใหญ่ บริษัทได้ดำเนินมาตรการเชิงรุก เช่น การกระจายแหล่งรายได้ การวางแผนงบประมาณแบบยืดหยุ่น และการใช้เทคโนโลยีวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อบรรเทาความเสี่ยงและรักษาความมั่นคงทางการเงิน

F3.1 | การผิดนัดชำระหนี้ จากลูกหนี้

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors)

- ลูกค้าบางรายยืดอายุการชำระหนี้เกินระยะเวลาเครดิต
- แนวโน้มลูกหนี้ไม่ชำระหนี้ตามกำหนด
- การให้สินเชื่อโดยไม่มีการควบคุมเงื่อนไขที่เข้มงวด
- การซื้อขายกับลูกค้าที่มีความเสี่ยงโดยไม่กำหนดการชำระเงินล่วงหน้า

ผลกระทบ (Impact)

- กระทบต่อสภาพคล่องของกระแสเงินสด
- ต้องใช้เงินทุนที่มีต้นทุนหรือภาระดอกเบี้ยสูง
- เกิดรายการตั้งสำรองค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ
- ความเสี่ยงต่อผลประกอบการทางการเงินโดยรวม

มาตรการบริหารจัดการ (Mitigation Measures)

- กำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการให้สินเชื่ออย่างชัดเจน
- พิจารณาเงื่อนไขการชำระค่าสินค้าล่วงหน้าสำหรับลูกค้าที่มีความเสี่ยง
- ติดตามและกำกับลูกค้าที่มีพฤติกรรมผิดนัดอย่างเข้มงวด
- กำหนด Limit Credit และควบคุมการส่งมอบสินค้าอย่างเคร่งครัด

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

- ปี 2568: Likelihood = 2, Impact = 5, Risk Level = **10 (Medium)**
- ปี 2567: Likelihood = 2, Impact = 4, Risk Level = **8 (Low)**
- ปี 2566: Likelihood = 1, Impact = 2, Risk Level = **8 (Very low)**

Key Risk Indicators (KRIs)

- ลูกหนี้ที่ชำระเกินกำหนด
- มูลค่าการตั้งค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญสูง
- ลูกค้าที่เกิดข้อพิพาทหรือมีการฟ้องร้อง
- ลูกหนี้ที่อยู่ระหว่างการติดตามหนี้และมูลค่าหนี้ที่ติดตาม

สรุปผล (Summary)

ความเสี่ยงจากการผิดนัดชำระหนี้จากลูกหนี้อยู่ในระดับ **ปานกลาง (Medium)** ในปี 2568 เนื่องจากแนวโน้มการชำระหนี้ล่าช้าและการตั้งสำรองหนี้สงสัยจะสูญเพิ่มขึ้น บริษัทได้ดำเนินมาตรการเชิงรุก เช่น การกำหนดนโยบายสินเชื่อที่ชัดเจน การติดตามลูกหนี้ที่มีความเสี่ยง และการควบคุมเครดิต เพื่อบรรเทาความเสี่ยงและรักษาสภาพคล่องทางการเงิน

F4.1 | ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors)

- การเปลี่ยนแปลงของอัตราเงินเฟ้อและอัตราดอกเบี้ย ซึ่งมีผลต่อการไหลเข้าออกของเงินทุน
- นโยบายการเงินของภาครัฐและข่าวการลงทุนของเอกชน
- ปัจจัยภายนอก เช่น สงครามระหว่างประเทศมหาอำนาจและสงครามทางการค้า
- ความต้องการซื้อขายเงินตราต่างประเทศที่ผันผวน

ผลกระทบ (Impact)

- **เงินบาทแข็งค่า**:
  - กำไรจากการส่งออกลดลง โอกาสส่งออกลดลง, ต้นทุนนำเข้าลดลง ทำให้มีกำไรมากขึ้น
- **เงินบาทอ่อนค่า**:
  - กำไรจากการส่งออกเพิ่มขึ้น โอกาสส่งออกมากขึ้น , ต้นทุนนำเข้าเพิ่มขึ้น กำไรลดลง
- ผลขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยน
- กระทบต่อการวางแผนต้นทุนและกำไรของธุรกิจ

มาตรการบริหารจัดการ (Mitigation Measures)

- เปิดบัญชี Foreign Currency Deposit เพื่อสำรองเงินตราต่างประเทศสำหรับชำระค่าวัตถุดิบหรืออะไหล่ที่นำเข้า
- พิจารณาการทำสัญญาซื้อขายเงินตราล่วงหน้า (Forward Contract) เพื่อลดความเสี่ยง
- ติดตามสถานการณ์ค่าเงินและรายงานนโยบายการเงินจากธนาคารแห่งประเทศไทยอย่างสม่ำเสมอ

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

- ปี 2568: Likelihood = 2, Impact = 5, Risk Level = **10 (Medium)**
- ปี 2567: Likelihood = 4, Impact = 4, Risk Level = 16 **(High)**
- ปี 2566: Likelihood = 5, Impact = 4, Risk Level = 20 **(Very high)**

Key Risk Indicators (KRIs)

- ผลขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยน
- รายงานนโยบายทางการเงินประจำไตรมาสหรือประจำปี
- ปริมาณและยอดขายจากการส่งออก และผลกระทบจากราคาเมื่อเทียบกับงวดก่อน

สรุปผล (Summary)

ความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับ **ปานกลาง (Medium)** ในปี 2568 แม้จะลดลงจากปี 2566 ที่อยู่ในระดับสูงมาก ปัจจัยหลักมาจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายการเงินและสถานการณ์เศรษฐกิจโลก บริษัทได้ดำเนินมาตรการ เช่น การเปิดบัญชีเงินตราต่างประเทศและการทำ Forward Contract เพื่อลดผลกระทบต่อสภาพคล่องและผลประกอบการ

F4.2 | ความผันผวนของอัตราเงินเฟ้อ

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors)

- **อุปสงค์ (Demand-Pull Inflation):** ความต้องการซื้อเพิ่มขึ้นจากรายได้ที่สูงขึ้น ทำให้ราคาสินค้าและบริการปรับตัวสูงขึ้น
- **อุปทาน (Cost-Push Inflation):** ต้นทุนการผลิตเพิ่ม เช่น ค่าจ้างและราคาพลังงาน ส่งผลให้ราคาสินค้าและบริการสูงขึ้น
- **การพิมพ์เงิน (Printing Money Inflation):** การอัดฉีดเม็ดเงินเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจ ทำให้ค่าเงินลดลงและเงินเฟ้อเพิ่มขึ้น
- **ปัจจัยภายนอก:**
  - การแพร่ระบาดโรคติดต่อ เช่นสถานการณ์ **Covid-19** และผลกระทบต่อเศรษฐกิจ
  - นโยบายการเงินของธนาคารกลาง (เช่น การอัดฉีดเงิน)
  - ความขัดแย้ง ภาวะสงคราม และความเสี่ยงด้านภูมิรัฐศาสตร์ ภาวะที่กระทบและส่งผลต่อราคาพลังงานโลก

ผลกระทบ (Impact)

- ต้นทุนการผลิตเพิ่มขึ้นจากพลังงาน ค่าแรง และค่าขนส่ง
- อุปสงค์จากลูกค้าลดลง โดยเฉพาะธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับผู้บริโภค
- ความผันผวนของเงินเฟ้อส่งผลต่อการปรับนโยบายการเงินและอัตราดอกเบี้ยของธนาคารกลาง ซึ่งอาจกระทบต่อการลงทุนและต้นทุนทางการเงินของบริษัท

มาตรการบริหารจัดการ (Mitigation Measures)

- บริหารต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพ เช่น ใช้พลังงานทางเลือก ปรับปรุงกระบวนการผลิต
- ใช้กลยุทธ์ราคาให้เหมาะสมกับตลาด
- ทำสัญญาซื้อขายล่วงหน้าและจัดหาวัตถุดิบในราคาที่เหมาะสม
- กระจายความเสี่ยงโดยขยายตลาดและหาตลาดใหม่

- ติดตามข้อมูลเศรษฐกิจและปรับกลยุทธ์ให้ทันสถานการณ์
- บริหารจัดการเงินทุน เช่น ลดวงเงินสินเชื่อที่มีต้นทุนสูง และหาสินเชื่อดอกเบี้ยต่ำ

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

- ปี 2568: Likelihood = 2, Impact = 5, Risk Level = **10 (Medium)**
- ปี 2567: Likelihood = 3, Impact = 3, Risk Level = 9 **(Low)**
- ปี 2566: Likelihood = 5, Impact = 4, Risk Level = 20 **(Very high)**

Key Risk Indicators (KRIs)

- แนวโน้มอัตราดอกเบี้ย (เพิ่มขึ้น/ลดลง)
- การเปลี่ยนแปลง CPI รายไตรมาส
- ปริมาณการขายและการจัดส่งสินค้า
- รายงานนโยบายการเงินจากธนาคารแห่งประเทศไทย
- ความต้องการสินค้าในตลาดและการลดกำลังการผลิตของอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง

สรุปผล (Summary)

ความผันผวนของอัตราเงินเฟ้อเป็นความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลต่อทั้งต้นทุนการผลิตและอุปสงค์ในตลาด รวมถึงการปรับนโยบายการเงินของประเทศ บริษัทจึงต้องดำเนินมาตรการเชิงรุก เช่น การบริหารต้นทุน การกระจายตลาด และการติดตามข้อมูลเศรษฐกิจอย่างใกล้ชิด เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันและลดผลกระทบต่อผลประกอบการในระยะยาว

F5.3 | ความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราผลตอบแทนในสินทรัพย์หรือเงินลงทุนในบริษัท หินอ่อน จำกัด_TMC

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors)

- การลงทุนเพื่อเข้าซื้อกิจการบริษัท หินอ่อน จำกัด โดยใช้เงินลงทุนจากการกู้ยืมเป็นส่วนใหญ่ ทำให้บริษัทมีภาระหนี้สินสูงและต้นทุนทางการเงินเพิ่มขึ้น
- ความผันผวนของอัตราดอกเบี้ยส่งผลให้ต้นทุนทางการเงินสูงขึ้น
- รายได้ของ TMC พึ่งพิงอุตสาหกรรมก่อสร้างเป็นหลัก หากอุตสาหกรรมชะลอตัวจะกระทบต่อรายได้
- ความเสี่ยงจากการบริหารจัดการเหมืองหินปูนและหินอ่อนที่ใช้ผู้รับเหมาช่วง หากควบคุมไม่ได้อาจกระทบต่อการผลิต
- ความผันผวนของความต้องการตลาด โดยเฉพาะโครงการขยายกำลังการผลิต GCC ในปี 2568 อาจไม่เป็นไปตามแผน
- ประเด็นทางบัญชี เช่น สินค้า Block หินอ่อนไม่เคลื่อนไหว และระบบตรวจสอบภายในที่อยู่ระหว่างการแก้ไข
- กรณีมีการเปลี่ยนแปลงแผนในการใช้หินปูนจากแหล่งอื่น หรือลดปริมาณการใช้หินปูนอาจส่งผลต่อการตีมูลค่าสินทรัพย์เหมืองและมูลค่าเงินลงทุนและเกิดการด้อยค่าของสินทรัพย์ หรือเงินลงทุน และค่าความนิยม

ผลกระทบ (Impact)

- ต้นทุนทางการเงินสูงขึ้นจากดอกเบี้ยและภาระหนี้สิน
- ความสามารถในการชำระหนี้ลดลง หากรายได้ไม่เป็นไปตามแผน
- กระทบต่อกระแสเงินสดและอัตราผลตอบแทน (ROE, ROA) ซึ่งมีความผันผวนในช่วงปี 2562–2567 (เช่น ROE ปี 2566 = -2.84%, ปี 2567 = 12.59%)
- ความเสี่ยงต่อความต่อเนื่องของการผลิตและการส่งมอบวัตถุดิบหากผู้รับเหมามีปัญหา

มาตรการบริหารจัดการ (Mitigation Measures)

- จัดทำแผนงบประมาณประจำปีและควบคุมการดำเนินงานให้สอดคล้องตามแผน
- ตรวจสอบสินค้าคงคลังโดยผู้ตรวจสอบอิสระ
- จัดโปรแกรม Supplier Visit เพื่อตรวจเยี่ยมและประเมินการดำเนินงาน
- ส่งผู้บริหารเข้าเป็นกรรมการบริหารเพื่อกำกับนโยบายและประชุมติดตามอย่างสม่ำเสมอ
- สรรหาผู้บริหารมืออาชีพทดแทนเมื่อมีการลาออก
- สำรวจตลาด GCC และพิจารณาโครงการลงทุนเพื่อเพิ่มกำลังการผลิต
- ตรวจสอบและปรับปรุงระบบควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

- ปี 2568: **Likelihood = 4, Impact = 4, Risk Level = 16 (High)**
- ปี 2567: **Likelihood = 5, Impact = 5, Risk Level = 25 (Very high)**
- ปี 2566: **Likelihood = 3, Impact = 3, Risk Level = 9 (Low)**

Key Risk Indicators (KRIs)

- รายรับ / กำไรสุทธิ
- ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร
- Cashflow และ Financial Governance Ratio
- ความสามารถในการชำระหนี้
- การต่ออายุประทานบัตรเหมืองหินปูน
- ผลตรวจสอบระบบควบคุมภายใน
- อัตราผลตอบแทน (ROE, ROA) และอัตรากำไรจากการดำเนินงานต่อรายได้รวม
- การประเมินมูลค่าเงินลงทุน และการตั้งค่าเผื่อการด้อยค่าของเงินลงทุน

สรุปผล (Summary)

การลงทุนในบริษัท หินอ่อน จำกัด มีความเสี่ยงสูงจากความผันผวนของผลตอบแทนและภาระหนี้สินที่เกิดจากการกู้ยืม รวมถึงการพึ่งพิงอุตสาหกรรมก่อสร้างและความไม่แน่นอนของตลาด อย่างไรก็ตาม บริษัทได้ดำเนินมาตรการลดความเสี่ยง เช่น การควบคุมงบประมาณ การตรวจสอบภายใน การบริหารจัดการผู้รับเหมา และการติดตามตลาด ทำให้ระดับความเสี่ยงลดลงจาก Very High ในปี 2566–2024 เป็น High ในปี 2568 แต่ยังต้องติดตาม KRIs อย่างใกล้ชิดเพื่อรักษาเสถียรภาพทางการเงินและผลตอบแทนในระยะยาว

TM ความเสี่ยงของบริษัท หินอ่อน จำกัด (บริษัทย่อย)

ปัจจัยเสี่ยงในธุรกิจของบริษัท หินอ่อน จำกัด (มหาชน) ซึ่งผู้บริหารใน บจ.ย่อย ได้ประเมินความเสี่ยงที่มีผลกระทบสำคัญ ประกอบด้วย

TM Risk | 1.1 | ความเสี่ยงจากคู่แข่งและการเข้ามาของผู้เล่น/ค้ารายใหม่ (เหมืองหิน)
Threat of New Entrants (Mining Concession)

- **Risk Factors:** การเข้ามาของผู้เล่นใหม่ในธุรกิจเหมืองหินอ่อนถูกจำกัดด้วยข้อกำหนดของรัฐบาลที่ต้องใช้เงินลงทุนสูง
- **Impact:** หากเกิดขึ้นจะกระทบต่อส่วนแบ่งตลาดและความสามารถในการแข่งขัน
- **Mitigation Measures:** ติดตามสถานการณ์ตลาด, ตรวจสอบการขอสัมปทาน, ประเมินคุณภาพและความพึงพอใจของลูกค้า
- **Risk Assessment:** ปี 2568: **Likelihood = 2, Impact = 5, Risk Level = 10 (Medium)**
- **KRIs:** ยอดขาย, แนวโน้มรายได้, ข้อร้องเรียนลูกค้า
- **Summary:** ความเสี่ยงยังอยู่ในระดับควบคุมได้ แต่ต้องติดตามการอนุมัติสัมปทานอย่างใกล้ชิด

TM Risk | 1.2 | ความเสี่ยงจากคู่แข่งและการเข้ามาของผู้เล่น/ค้ารายใหม่ (นำเข้า-ผลิต-จำหน่าย)
Threat of New Entrants (Import & Trading)

- **Risk Factors:** ผู้เล่นใหม่จากต่างประเทศ (จีน, เวียดนาม) เข้ามาผ่านการนำเข้าหินดิบ
- **Impact:** การแข่งขันด้านราคาเพิ่มขึ้น, ส่วนแบ่งตลาดลดลง
- **Mitigation Measures:** ติดตามข้อมูลผู้ผลิตและผู้นำเข้า, สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า
- **Risk Assessment:** ปี 2568: **Likelihood = 5, Impact = 5, Risk Level = 25 (Very high)**
- **KRIs:** เป้าหมายยอดขาย, ส่วนแบ่งตลาด, ข้อร้องเรียนลูกค้า
- **Summary:** ความเสี่ยงสูงมาก ต้องปรับกลยุทธ์แข่งขันและสร้างความแตกต่าง

TM Risk | 1.3 | ความเสี่ยงจากคู่แข่งและการเข้ามาของผู้เล่น/ค้ารายใหม่
(ผู้จำหน่ายรายย่อย/ ซื้อมาขายไป/ ตัวแทนผู้จำหน่าย)
Threat of New Entrants (Small Distributors)

- **Risk Factors:** ผู้แทนจำหน่ายรายย่อยเข้ามาในตลาดมากขึ้น ใช้กลยุทธ์ราคาต่ำ
- **Impact:** กระทบต่อกำไรและความสัมพันธ์กับลูกค้า

- **Mitigation Measures:** สร้างพันธมิตรทางธุรกิจ, ติดตามแนวโน้มตลาด, รักษาคุณภาพสินค้า
- **Risk Assessment:** ปี 2568: **Likelihood = 4, Impact = 5, Risk Level = 20 (Very high)**
- **KRIs:** เป้าหมายยอดขาย, ส่วนแบ่งตลาด, การสร้างพันธมิตร
- **Summary:** ต้องเน้นสร้างความสัมพันธ์และความแตกต่างด้านคุณภาพ

TM Risk | 2 | ความเสี่ยงจากคู่แข่งจากต่างประเทศ
Threat of International Competitors

- **Risk Factors:** การนำเข้าหินอ่อนและหินแกรนิตจากต่างประเทศ
- **Impact:** สูญเสียส่วนแบ่งตลาด, ความต้องการหินไทยลดลง
- **Mitigation Measures:** ปรับกลยุทธ์นำเข้าหินคุณภาพสูง, พัฒนาผลิตภัณฑ์เพิ่มมูลค่า
- **Risk Assessment:** ปี 2568: **Likelihood = 3, Impact = 5, Risk Level = 15 (High)**
- **KRIs:** ยอดขาย, แนวโน้มรายได้, การสร้างพันธมิตร
- **Summary:** ต้องเน้นกลยุทธ์นำเข้าและสร้างความแตกต่างในตลาดพรีเมียม

TM Risk | 3 | ความเสี่ยงของผลิตภัณฑ์ทดแทน
Threat of Substitution

- **Risk Factors:** การใช้หินเทียมและวัสดุทดแทน
- **Impact:** ลดความต้องการหินอ่อนธรรมชาติ
- **Mitigation Measures:** กลยุทธ์การตลาดเน้นคุณค่าหินธรรมชาติ, สื่อสารจุดเด่น
- **Risk Assessment:** ปี 2568: **Likelihood = 3, Impact = 5, Risk Level = 15 (High)**
- **KRIs:** ยอดขาย, แนวโน้มรายได้
- **Summary:** ต้องเน้นการสื่อสารคุณค่าหินธรรมชาติและสร้างแบรนด์

TM Risk | 4 | ความเสี่ยงด้านการเงิน งบประมาณใช้อาจที่ไม่สอดคล้องกับแผนงบประมาณประจำปี ในการขอใบอนุญาตและต่ออายุประทานบัตร เหมือง
Financial Risk (Budget for Mining Licenses)

- **Risk Factors:** งบประมาณไม่สอดคล้องกับแผน, กฎหมายเปลี่ยนแปลง
- **Impact:** กระทบต่อการต่ออายุสัมปทานและการลงทุน
- **Mitigation Measures:** วางแผนงบประมาณ, ลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น, ติดตามนโยบายรัฐ
- **Risk Assessment:** Likelihood = 3, Impact = 5 => ระดับความเสี่ยง **High**
- **KRIs:** การใช้จ่ายเทียบแผนงบประมาณ
- **Summary:** ต้องควบคุมค่าใช้จ่ายและติดตามกฎหมายอย่างใกล้ชิด

TM Risk | 4.1 | ความเสี่ยงในการจัดทำงบประมาณ: สงครามราคาและวิธีการทำงานในตลาดที่มีอัตรากำไรต่ำ
Budgeting Risk (Price War & Low Margin)

- **Risk Factors:** สงครามราคา, กำไรต่ำ
- **Impact:** รายได้และกำไรลดลง
- **Mitigation Measures:** สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า, ลดค่าใช้จ่าย, ปรับกลยุทธ์การขาย
- **Risk Assessment:** ปี 2568: **Likelihood = 5, Impact = 4, Risk Level = 20 (Very high)**
- **KRIs:** การใช้จ่ายเทียบแผน, กำไรขั้นต้น
- **Summary:** ต้องปรับกลยุทธ์แข่งขันและลดต้นทุน

TM Risk | 4.2 | ความเสี่ยงในการจัดทำงบประมาณ: กระแสเงินสดและมูลค่าสินค้าสูง
Budgeting Risk (Cash Flow & Inventory)

- **Risk Factors:** สภาพคล่องลดลง, สต็อกสูง
- **Impact:** กระทบต่อกระแสเงินสดและการดำเนินงาน
- **Mitigation Measures:** จัดโปรโมชั่นลดสต็อก, ควบคุมเครดิต

- **Risk Assessment:** ปี 2568: **Likelihood = 3, Impact = 5, Risk Level = 15 (High)**
- **KRIs:** มูลค่าสต็อก, ลูกหนี้ค้างชำระ
- **Summary:** ต้องเร่งลดสต็อกและปรับปรุงการจัดการเครดิต

TM Risk | 7 | ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี
Technology Risk

- **Risk Factors:** การปรับตัวต่อเทคโนโลยีใหม่และการตลาดออนไลน์
- **Impact:** สูญเสียโอกาสทางการตลาด, ประสิทธิภาพการผลิตลดลง
- **Mitigation Measures:** ส่งเสริมการใช้ AI, พัฒนาแพลตฟอร์มออนไลน์
- **Risk Assessment:** ปี 2568: **Likelihood = 5, Impact = 4, Risk Level = 20 (Very high)**
- **KRIs:** ยอดขายออนไลน์, การใช้เทคโนโลยีในกระบวนการผลิต
- **Summary:** ต้องลงทุนในเทคโนโลยีและสร้างช่องทางออนไลน์

TM Risk | 8 | การผิดนัดชำระหนี้ จากลูกหนี้ และหนี้สงสัญจะสูญ
Late Payment / Default

- **Risk Factors:** ลูกค้าค้างชำระ, หนี้สูญ
- **Impact:** กระทบกระแสเงินสด, ต้องตั้งสำรองหนี้สูญ
- **Mitigation Measures:** กำหนดนโยบายเครดิตชัดเจน, ควบคุมการส่งมอบสินค้า
- **Risk Assessment:** ปี 2568: **Likelihood = 3, Impact = 5, Risk Level = 15 (High)**
- **KRIs:** ยอดหนี้ค้างชำระ, จำนวนข้อพิพาท
- **Summary:** ต้องเข้มงวดการให้เครดิตและติดตามหนี้

TM Risk | 10 | โครงสร้างองค์กรใหม่และการเปลี่ยนแปลงนโยบายภายในระหว่างปี/การปรับใช้ที่ชัดเจนและทิศทางใหม่
|10.1| ทิศทางอัตรากำลังและทรัพยากรมีจำกัด

- **Risk Factors:** การปรับโครงสร้างองค์กรและทิศทางการบริหารมีอัตรากำลังและทรัพยกรบุคลากรที่จำกัด

2.2.2 ความเสี่ยงต่อการลงทุนของผู้ถือหลักทรัพย์

มีปัจจัยความเสี่ยงต่อการลงทุนของผู้ถือหลักทรัพย์หรือไม่ : มี

ความเสี่ยงที่ 1 ความเสี่ยงต่อการลงทุนของผู้ถือหุ้นหลักทรัพย์

หัวข้อความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง : ความเสี่ยงการลงทุนของผู้ถือหลักทรัพย์

- ความเสี่ยงจากบริษัทมีผู้ถือหุ้นรายใดรายหนึ่งถือหุ้น >= 75%
- ความเสี่ยงจากการที่หุ้นมี free float น้อยส่งผลให้สภาพคล่องในการซื้อขายน้อย

ลักษณะความเสี่ยง

บริษัท มีนโยบายการจ่ายเงินปันผลประจำปี หรือการจ่ายเงินปันผลระหว่างกาลรายไตรมาส ในอัตราไม่น้อยกว่าร้อยละ 40 ของกำไรสุทธิภายหลังการหักภาษีเงินได้นิติบุคคลและการจัดสรรทุนสำรองตามกฎหมายในแต่ละปี อย่างไรก็ตาม บริษัทอาจพิจารณาการจ่ายเงินปันผลในอัตราที่แตกต่างไปจากนโยบายที่กำหนดไว้ หรืองดจ่ายเงินปันผล โดยจะขึ้นอยู่กับผลการดำเนินงาน ฐานะการเงิน ภาวะเศรษฐกิจ แผนการลงทุนความจำเป็นและความเหมาะสมอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการบริษัทและ/หรือผู้ถือหุ้นของบริษัทเห็นสมควร

ในปัจจุบันบริษัทมีภาระต้นทุนทางการเงิน และมีภาระการคืนเงินกู้ยืมให้แก่สถาบันการเงินตามกำหนดระยะเวลา ดังนั้นหากบริษัทและบริษัทย่อยมีผลประกอบการไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ หรือหากบริษัท หรือลูกค้าของบริษัทต้องเผชิญผลกระทบในด้านวิกฤตเศรษฐกิจ อาจส่งผลให้รายรับลดลงและส่งผลให้กำไรของกิจการในช่วงที่เผชิญปัญหามีผลกำไรไม่เพียงพอที่จะทำการจ่ายเงินปันผล หรือหากในงวดระยะเวลาที่ครบกำหนดที่ต้องทำการชำระคืนเงินต้นตามสัญญาเงินกู้ยืม หรืออาจต้องทำการสำรองเงินทุนหมุนเวียนเพิ่มขึ้นจากสถานการณ์เศรษฐกิจก็อาจทำให้กระแสเงินสดไม่เพียงพอที่จะจัดสรรในการจ่ายเงินปันผลให้แก่ผู้ถือหลักทรัพย์ของบริษัท

ผลกระทบจากความเสี่ยง

-บริษัทอาจไม่สามารถพิจารณาจ่ายเงินปันผลในรายไตรมาสให้กับผู้ถือหุ้น

-บริษัทอาจไม่สามารถพิจารณาจ่ายเงินปันผลในรายปีให้กับผู้ถือหุ้น ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับผลการดำเนินงาน ฐานะการเงิน ภาวะเศรษฐกิจ แผนการลงทุนความจำเป็น
-ตามข้อบังคับหาก บริษัทไม่สามารถจ่ายปันผลหากผลการดำเนินการไม่มีกำไร
มาตรการจัดการความเสี่ยง
-ผู้บริหารและคณะกรรมการจะมีการพิจารณาจ่ายปันผล ให้สอดคล้องเป็นไปตามนโยบาย ในอัตราไม่น้อยกว่าร้อยละ 40 เมื่อเห็นว่าผลประกอบและกระแสเงินสดมีเพียงพอและเป็นไปตามแผนการบริหารจัดการทางการเงิน
-กรณีไม่จ่ายปันผลรายไตรมาส/รายปีจะแจ้งข่าวผ่านช่องทางตลาดหลักทรัพย์เพื่อให้ผู้ถือหุ้นทราบถึงเหตุผลและความจำเป็น
-รายงานการจ่ายปันผล หรืองดจ่ายปันผล และการเสนอขออนุมัติ การจ่ายหรืองดจ่าย เงินปันผลประจำปีจากที่ประชุมผู้ถือหุ้น ประจำทุกปี

2.2.3 ความเสี่ยงต่อการลงทุนในหลักทรัพย์ต่างประเทศ (กรณีผู้ออกหลักทรัพย์เป็นบริษัทต่างประเทศ)

มีปัจจัยความเสี่ยงต่อการลงทุน ในหลักทรัพย์ต่างประเทศของบริษัทหรือไม่: ไม่มี

การบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจและการเสริมสร้างวัฒนธรรมด้านการบริหารความเสี่ยง

การบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Policy)

SUTHA มีการกำกับดูแลกิจการให้สอดคล้องตามกรอบแนวทางด้านความยั่งยืน โดยพัฒนากระบวนการบริหารจัดการเพื่อให้มีการดำเนินการให้กิจกรรมทางธุรกิจเป็นไปอย่างต่อเนื่อง โดยมีการบริหารจัดการความเสี่ยง การวางแนวทางเตรียมรับเหตุการณ์ฉุกเฉิน การเตรียมแผนงาน หรือมาตรการป้องกันผลกระทบที่อาจส่งผลต่อความเสียหายต่อทรัพย์สินและอุปกรณ์ ระบบเทคโนโลยี หรือระบบสารสนเทศที่สำคัญ เพื่อรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสีย ปกป้องและรักษาชื่อเสียง และสร้างให้เกิดความเชื่อมั่นต่อระบบการกำกับดูแลกิจการเพื่อให้ธุรกิจเติบโตอย่างยั่งยืน บริษัทกำหนดนโยบายการบริหารจัดการธุรกิจต่อเนื่อง (Business Continuity Policy : BCP) โดยวางกรอบแนวทาง ดังนี้

1. กำหนดและจัดให้มีการกระบวนการในการวิเคราะห์บริบทองค์กรและกำหนดแนวทาง โดยมีการประเมินผลกระทบทางธุรกิจที่สำคัญ การประเมินความเสี่ยงและผลกระทบทั้งจากภายในองค์กรและผลกระทบจากคู่ค้า
2. กำหนดให้มีการพัฒนาและจัดเตรียมแผนงานเพื่อจัดการภาวะวิกฤตและจัดการเหตุการณ์ฉุกเฉิน
3. จัดให้มีโครงสร้างในการบริหารจัดการธุรกิจเพื่อให้กระบวนการต่าง ๆ เป็นไปอย่างต่อเนื่องรวมกำกับดูแลเพื่อพัฒนาแผนจัดการภาวะวิกฤตและเหตุการณ์ฉุกเฉินมีจัดเตรียม ทบทวน ให้พร้อมรับเหตุการณ์อย่างเป็นระบบ และทบทวนให้การดำเนินการเป็นไปอย่างต่อเนื่อง
4. มีการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับมีความรู้ ความเข้าใจ และความตระหนักในเรื่องการบริหารธุรกิจอย่างต่อเนื่องเพื่อบรรลุเป้าหมายการพัฒนาแนวปฏิบัติอย่างได้ประสิทธิผล
5. ส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานปฏิบัติตามแนวทางการบริหารธุรกิจอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นการทบทวนปรับปรุงแผนและการฝึกซ้อมแผนอย่างต่อเนื่องจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร
6. สร้างและส่งเสริมการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้างทุกระดับภายในองค์กรเพื่อร่วมกันดำเนินการในกระบวนการและกิจกรรมต่าง ๆ อันเป็นการส่งเสริมเพื่อบรรลุสู่วัตถุประสงค์ เป้าหมายทางธุรกิจที่สามารถดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ธุรกิจสามารถเติบโตอย่างยั่งยืน

แผนงานการบริหารความต่อเนื่องสำหรับธุรกิจที่สำคัญ ปี 2567–2568

ในระหว่างปี 2567–2568 บริษัทได้พัฒนาแผนงานหลักเพื่อส่งเสริมโอกาสในการสร้างรายได้สำหรับธุรกิจหินอ่อนของบริษัทย่อย โดยดำเนินการศึกษา จัดสรรงบประมาณ และลงทุนในโครงการสำคัญ ได้แก่ โครงการพัฒนาและขยายกำลังการผลิตสินค้ากลุ่มแคลเซียมคาร์บอเนตผง (GCC) ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ที่คาดว่าจะมีการเติบโตและช่วยเพิ่มรายได้จากลูกค้าในอุตสาหกรรมก่อสร้าง โครงการดังกล่าวประกอบด้วยการติดตั้งอาคารและเครื่องจักรสำหรับการผลิต ด้วยงบลงทุนกว่า 50 ล้านบาท โดยในปี 2568 การลงทุนและการติดตั้งแล้วเสร็จ สามารถผลิตและจำหน่ายสินค้าได้ตามแผน และได้รับผลตอบรับที่ดีในช่วงครึ่งปีแรก อย่างไรก็ตาม ในครึ่งปีหลังเกิดความผันผวนจากความต้องการซื้อของลูกค้า เนื่องจากผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายภาษี Trump Tariff ส่งผลให้ปริมาณการสั่งซื้อลดลง บริษัทจึงเร่งหาลูกค้าทดแทน เพิ่มฐานลูกค้าในกลุ่มผลิตภัณฑ์ดังกล่าว และดำเนินมาตรการลดค่าใช้จ่ายด้านอื่น เพื่อบรรเทาผลกระทบจากรายได้ที่ไม่เป็นไปตามคาด ทั้งนี้ ผลิตภัณฑ์ GCC ยังคงเป็นที่ต้องการในตลาด และคาดว่าจะเป็นฐานรายได้สำคัญของธุรกิจหินอ่อนอย่างต่อเนื่อง

การจัดการภาวะวิกฤต และการเตรียมแผนรับมือหากเกิดเหตุภาวะวิกฤต

SUTHA ได้กำหนดแนวทางการบริหารจัดการภาวะวิกฤตเพื่อรักษาความต่อเนื่องทางธุรกิจ รวมถึงแนวปฏิบัติกรณีเกิดเหตุฉุกเฉินหรือวิกฤตสำคัญ โดยอ้างอิงจากการประเมินเหตุการณ์และการคาดการณ์ปัจจัยที่อาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจ พร้อมกำหนดหน้าที่และขอบเขตการดำเนินงานอย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถนำไปใช้และทบทวนได้อย่างสม่ำเสมอ

ในปี 2568 ไม่มีเหตุการณ์ฉุกเฉินหรือวิกฤตที่กระทบต่อการดำเนินงาน อย่างไรก็ตาม บริษัทได้จัดทำกรอบการบริหารจัดการภาวะวิกฤตและมาตรการป้องกัน ดังนี้:

1. แผนความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมการทำงานประจำปี เพื่อควบคุมความปลอดภัยและรักษาความต่อเนื่องของกระบวนการ
2. แผนป้องกันและระงับอัคคีภัย
3. แผนป้องกันสารเคมีและน้ำมันรั่วไหล
4. แผนฉุกเฉินกรณีการแพร่กระจายของรังสี
5. แผนฉุกเฉินกรณีโรคระบาด

นอกจากนี้ บริษัทได้ประเมินความเสี่ยงจากภัยพิบัติที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และสำรวจสถานประกอบการทุกแห่งเพื่อประเมินผลกระทบจากเหตุการณ์ เช่น น้ำท่วม พายุ และแผ่นดินไหว ซึ่งไม่พบประวัติความเสียหายรุนแรงในอดีต อย่างไรก็ตาม บริษัทได้จัดเตรียมมาตรการรองรับเหตุฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

Physical risks related to climate change	การเกิดภัยพิบัติ เหตุเฉียบพลัน / **Disaster event** ประเมินตามที่ตั้งสถานประกอบการที่สำคัญ						ผลกระทบจากภัยพิบัติที่เกิด / Impact of Disaster Event ผลกระทบที่เกิดในแต่ละที่ตั้ง						รายละเอียด / Detail (กรณี มีเหตุการณ์หรือผลกระทบ)
	HQ	CS	HW	PB	TMO	TMF	HQ	CS	HW	PB	TMO	TMF	
ความเสี่ยงเฉียบพลัน (Acute Physical Risks)													
พายุไซโคลน | Cyclone disaster event	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	
น้ำท่วมฉับพลัน | Flash Flood	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	
คลื่นความร้อน | Heatwave	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	
ไฟป่า | Wildfire	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	
แผ่นดินไหว | Earthquake | 28 มี.ค. 2568 (Detail*)	✓	×	×	×	✓	×	✓(L)				✓(L)	×	วันที่ 28 มีนาคม พ.ศ. 2568 เวลา 13.20 น. เกิดเหตุการณ์แผ่นดินไหวขนาด 8.2 ส่งผลกระทบถึงกรุงเทพฯ ปริมณฑล สถานประกอบการ HQ ที่อาคารคอสโม พบการสั่นสะเทือน มีการการอพยพพนักงานจากพื้นที่สำนักงาน ชั้น 6 ไปยังพื้นดิน ในจุดที่ปลอดภัย , ไม่มีพนักงานบาดเจ็บ, ไม่มีทรัพย์สินเสียหาย , ธุรกิจภาพรวมไม่ได้รับผลกระทบ มีการหยุดชะงักการปฏิบัติงานเฉพาะสาขาภายหลังจากเกิดเหตุมีระยะเวลาไม่ถึง 1 วัน หลังเหตุการณ์ส่งผลให้พนักงานหยุดการทำงานและเดินทางกลับที่พัก พนักงานได้รับผลกระทบจากการเดินทางเนื่องจากการจราจรติดขัด **มาตรการดำเนินการ** | จัดทำแผ่นแนวปฏิบัติเมื่อเกิดเหตุแผ่นดินไหวและแนวทางการอพยพ การเตรียมการกรณีเกิดแผ่นเดินไหว

Physical Risk from Climate Change	**ความเสี่ยงเรื้อรัง (Chronic Physical Risks)** ประเมินตามที่ตั้งสถานประกอบการที่สำคัญ						ผลกระทบจากความเสี่ยงเรื้อรัง ผลกระทบที่เกิดในแต่ละที่ตั้ง					
	HQ	CS	HW	PB	TMO	TMF	HQ	CS	HW	PB	TMO	TMF
ความเสี่ยงเรื้อรัง (Chronic Physical Risks)												
อุณหภูมิเฉลี่ยที่สูงขึ้น | Rising average temperatures	×	✓	×	×	×	×	×	✓(L)	×	×	×	×
การเปลี่ยนแปลงของปริมาณน้ำฝน | Changes in precipitation	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
ระดับน้ำทะเลที่สูงขึ้น | Rising sea levels	✓	×	×	×	×	×	×	×	×	×	✓	✓
ความแห้งแล้งที่ยาวนาน | Prolonged drought	×	✓	✓	✓	×	✓	×	✓(H)	✓(H)	✓(H)	×	✓(H)
ภาวะความตึงเครียดของแหล่งน้ำจืดในพื้นที่ | Water Stress Risk	×	✓	✓	✓	×	✓	×	✓(H)	✓(H)	✓(H)	×	✓(H)
แหล่งน้ำหมุนเวียนที่มีอยู่(Water Depletion)	×	✓	✓	✓	×	✓	×	✓(H)	✓(H)	✓(H)	×	✓(H)
ระดับน้ำใต้ดินที่ลดลง | Groundwater Table Decline	×	✓	✓	✓	×	✓	×	✓(L)	✓(L)	✓(L)	×	✓(L)