

# การบริหารจัดการความเสี่ยง

## นโยบายและแผนการบริหารความเสี่ยง

### นโยบายการบริหารความเสี่ยง

HARN ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงภายใต้การเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายในและภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจ จึงมุ่งมั่นบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องตามหลักการ COSO ซึ่งเป็นมาตรฐานสากลในการบริหารความเสี่ยงมาอย่างต่อเนื่อง โดยถือว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบสำคัญของทุกกระบวนการในการดำเนินธุรกิจ และต้องมีความเชื่อมโยงกันทุกระดับ จึงได้กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงที่ผู้บริหารและพนักงานทุกคนต้องถือปฏิบัติ มีการจัดตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อทำหน้าที่กำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงในภาพรวมให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด

### การบริหารความเสี่ยง

HARN บริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบผ่านคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้แผนบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร ความเสี่ยงในการปฏิบัติงานถือเป็นหน้าที่ของทุกหน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลของผู้บริหารที่รับผิดชอบในการจัดการและควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งมีการระบุไว้อย่างชัดเจนในหน้าที่งานของทุกหน่วยงาน

อีกทั้ง ได้ศึกษาและนำเครื่องมือบริหารความเสี่ยงในรูปแบบต่างๆ มาประยุกต์ใช้ เช่น การกำหนดแบบประเมินและควบคุมความเสี่ยงด้วยตนเอง (Risk & Control Self-Assessment: RCSA) ที่องค์กรยอมรับได้ โดยมีการจัดลำดับปัจจัยความเสี่ยงและวิเคราะห์ความเสี่ยงตามแผนการประเมินระดับโอกาสและระดับความรุนแรง (ผลกระทบ) ของความเสี่ยงที่สำคัญ และดัชนีชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk Indicator: KRI) มาใช้ในการบ่งชี้ผลกระทบต่อผลประกอบการในรูปแบบระดับการควบคุมที่มีอยู่ (Control Level) รวมถึงกำหนดมาตรการรองรับ ป้องกัน และติดตามการบริหารความเสี่ยง นอกจากนี้ ยังติดตามการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกที่สำคัญ รวมถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ เพื่อให้สามารถเตรียมมาตรการจัดการความเสี่ยงในเชิงรุกได้ก่อนที่จะกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ

HARN ปลูกฝังจิตสำนึกด้านบริหารความเสี่ยงให้แก่พนักงานทุกคน รวมถึงการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยง มุ่งเน้นให้มีการจัดสรรทรัพยากรและให้การสนับสนุนในด้านต่างๆ อย่างเหมาะสม เพื่อส่งเสริมการบริหารจัดการความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพ มีการเผยแพร่นโยบายการบริหารความเสี่ยงบนเว็บไซต์ของบริษัทให้ทุกคนเข้าถึงได้ จัดหลักสูตรฝึกอบรมด้านการบริหารความเสี่ยง ประชุมทบทวนความรู้ความเข้าใจของเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงองค์กรเป็นประจำ เพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงองค์กรอย่างต่อเนื่อง

## ปัจจัยความเสี่ยงต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท

### ความเสี่ยงต่อการดำเนินธุรกิจ

HARN วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน แนวโน้มด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี อุตสาหกรรมคู่แข่ง รวมถึงเป้าหมายและกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดเป็นปัจจัยความเสี่ยงระดับองค์กร โดยแบ่งออกเป็นดังนี้

#### 1) ความเสี่ยงจากการสูญเสียการเป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้า

HARN เป็นผู้จำหน่ายผลิตภัณฑ์วาล์วและอุปกรณ์ระบบดับเพลิง ระบบปรับอากาศ และระบบสุขาภิบาล ระบบทำความเย็น และระบบการพิมพ์ดิจิทัลรวมถึงระบบการพิมพ์ 3 มิติ และระบบไอโอที ที่มีสินค้าหลากหลายรายการ โดย HARN เป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าที่มีชื่อเสียงระดับโลก ซึ่งตราสินค้าที่มียอดขายสูงสุด 3 อันดับแรก คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 44 และร้อยละ 52 ของรายได้จากการขายรวมในปี 2565 และปี 2566 ตามลำดับ ดังนั้น หาก HARN สูญเสียการเป็นตัวแทนจำหน่ายผลิตภัณฑ์ในตราสินค้าที่สำคัญไป อาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อรายได้ของ HARN

การได้รับแต่งตั้งเป็นตัวแทนจำหน่ายตราสินค้าเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับธุรกิจของ HARN ซึ่งการเป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าให้กับลูกค้ามีทั้งลักษณะที่กำหนดอายุของการเป็นตัวแทนและไม่มีกำหนดอายุของการเป็นตัวแทน โดยส่วนใหญ่ HARN ไม่ได้ทำสัญญาเป็นตัวแทนจำหน่ายอย่างเป็นทางการกับบริษัทเจ้าของตราสินค้า ดังนั้น อาจมีความเสี่ยงจากการเป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าในกรณีดังกล่าว โดยหากถูกยกเลิกการเป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าให้แก่เจ้าของตราสินค้า หรือหากถูกยกเลิกสัญญาไม่ว่าด้วยกรณีใดๆ เช่น บริษัทลูกค้ามีการควบรวมกิจการกับบริษัทอื่น หรือมีการเลิกกิจการลูกค้า เป็นต้น อาจส่งผลกระทบต่อรายได้ของ HARN ได้ ซึ่งตั้งแต่ปี 2554 เป็นต้นมา HARN ไม่มีการสูญเสียตราสินค้าที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นตัวแทนจำหน่าย

อย่างไรก็ตาม จากประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจกว่า 60 ปี HARN มีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ลูกค้า และปฏิบัติตามเงื่อนไขทางการค้าอย่างมีจริยธรรม จึงได้รับความไว้วางใจจากบริษัทผู้ผลิตที่เป็นเจ้าของตราสินค้าและแต่งตั้งให้เป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้ามาโดยตลอด โดย HARN มีตราสินค้าที่จัดจำหน่ายมากกว่า 60 ตราสินค้า นอกจากนี้ ยังมีฐานลูกค้าที่กว้างขวางมากกว่า 5,400 ราย ด้วยภาพลักษณ์ของผู้จัดจำหน่ายสินค้าด้านวิศวกรรมครบวงจรอย่างมืออาชีพที่มีประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจมายาวนาน รวมถึง HARN มีการดำเนินการพัฒนา ปรับปรุงระบบ และช่องทางจัดจำหน่าย เพื่อให้ครอบคลุมกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่มีการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น ดังนั้น HARN จึงมั่นใจว่าหากสูญเสียการเป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าในตราสินค้าใดสินค้าหนึ่งไป ก็มีความสามารถในการหาผลิตภัณฑ์ตราสินค้าอื่น เข้ามาทดแทนเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดได้ ทั้งนี้ HARN ยังมีมาตรการลดความเสี่ยงและความเสียหายจากการสูญเสียการเป็นตัวแทนจำหน่าย โดยมีการคัดสรรสินค้าคุณภาพที่ดีมีเทคโนโลยีใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา และยังมีพัฒนาตราสินค้าภายใต้เครื่องหมายการค้าของ HARN ในบางผลิตภัณฑ์เองเพื่อรองรับความต้องการของลูกค้า

ดังจะเห็นได้จากการที่ HARN มียอดขายที่เติบโตขึ้นเป็นลำดับ ประกอบกับการที่ HARN มีช่องทางการจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพ มีทีมงานขายที่เข้มแข็ง มีสินค้าที่เป็นตัวแทนจำหน่ายสามารถสร้างยอดขายให้เติบโตอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการนำเทคโนโลยี IoT มาปรับใช้กับสินค้าที่บริษัทฯ เป็นตัวแทนจำหน่าย เพื่อตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้า และสร้างมูลค่าเพิ่มให้สินค้าอย่างต่อเนื่อง จึงเชื่อมั่นว่าบริษัทเจ้าของตราสินค้าจะยังคงมอบหมายให้ HARN เป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าต่อไป จึงจัดเป็นความเสี่ยงในระดับองค์กรประเมินการควบคุมความเสี่ยงนี้อยู่ในระดับที่น่าพอใจ

## 2) ความเสี่ยงจากการที่บริษัทเจ้าของตราสินค้าอาจเข้ามาทำตลาดเอง

กรณีที่เจ้าของตราสินค้าจากต่างประเทศมีความประสงค์จะเข้ามาทำตลาดในประเทศไทยโดยไม่ผ่าน HARN อาจทำให้มีความเสี่ยงในการสูญเสียความเป็นตัวแทนจำหน่ายตราสินค้านั้นๆ และมีความเสี่ยงที่จะต้องแข่งขันกับบริษัทเจ้าของตราสินค้านั้นๆ

อย่างไรก็ตาม HARN เชื่อมั่นว่า ความเสี่ยงดังกล่าวมีโอกาสเกิดขึ้นน้อย เนื่องจาก HARN ได้รับความไว้วางใจจากบริษัทเจ้าของตราสินค้าในการสร้างยอดขายในประเทศไทยเป็นอย่างดี นอกจากนี้บริษัทเจ้าของตราสินค้านั้นๆ จะต้องพิจารณาถึงความคุ้มค่าในการลงทุนเข้ามาจำหน่ายสินค้าเอง อีกทั้งการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ในระบบวิศวกรรมอาคาร ได้แก่ ระบบดับเพลิง ระบบปรับอากาศ ระบบสุขาภิบาล ระบบความเย็น และระบบการพิมพ์ดิจิทัล รวมถึงการพิมพ์ 3 มิติทางชีวภาพ ต้องมีความหลากหลายสามารถตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าได้อย่างครบวงจร เนื่องจาก ลูกค้าจะคำนึงถึงความสะดวกในการสั่งซื้อสินค้าจากผู้แทนจำหน่ายที่มีสินค้าครบตามที่ต้องการ ดังนั้น การที่ HARN เป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าหลากหลายตราสินค้า มีทีมงานที่มีความชำนาญในสินค้าและมีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้ามาเป็นระยะเวลานาน รวมทั้งมีฐานลูกค้าที่เข้มแข็งในหลายกลุ่มอุตสาหกรรม จะสามารถช่วยลดความเสี่ยงจากการลดลงของยอดขายในกรณีที่เจ้าของตราสินค้านั้นๆ รายใดรายหนึ่งเข้ามาทำตลาดในประเทศไทยเอง ซึ่งจากที่ผ่านมาเคยมีผู้ผลิตสินค้าจากต่างประเทศบางรายให้บริษัทในเครือเข้ามาดำเนินธุรกิจโดยตรงแทน แต่ก็ไม่ประสบความสำเร็จและเลือกกลับไปจำหน่ายผ่านตัวแทนเหมือนเดิม HARN จึงประเมินการควบคุมความเสี่ยงนี้อยู่ในระดับที่น่าพอใจ

### 3) ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงนโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมาย

การเปลี่ยนแปลงของนโยบายภาครัฐที่ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจควบคู่ไปกับการพัฒนาสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม ยังไม่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน แต่อย่างไรก็ตาม HARN ได้มีการติดตาม ตรวจสอบบัญญัติกฎหมายและข้อบังคับใหม่ การเปลี่ยนแปลงนโยบายของภาครัฐต่างๆ เช่น กฎหมายว่าด้วยการแข่งขันทางการค้า กฎหมายว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุภาครัฐ กฎหมายว่าด้วยวินัยการเงินการคลังของรัฐ กฎหมายว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต กฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) กฎหมายว่าด้วยการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ ตลอดจนปัญหาการตีความที่ไม่ชัดเจน ที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ ทำให้ต้องมีความรับผิดชอบทางกฎหมายและผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของ HARN

ดังนั้น เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินธุรกิจสอดคล้องกับกฎหมาย กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ ประกาศ ระเบียบ คำสั่งของภาครัฐที่มีผลผูกพันในการดำเนินธุรกิจที่จะถูกบังคับในอนาคต รวมถึงบริบทการดำเนินธุรกิจ การดำเนินงานที่เปลี่ยนแปลงไป HARN ได้กำหนดระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ สื่อสารกับผู้บริหารและพนักงานในองค์กรได้ทราบกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของตน ตลอดจนตั้งเป้าหมายเพื่อติดตามและป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงการกระทำผิดกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ ดำเนินการอย่างสอดคล้องกับบรรณานุกรมและมีการควบคุมภายในที่เพียงพอ โดยมีการรายงานผลการปฏิบัติงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

### 4) ความเสี่ยงจากสถานการณ์รุนแรงที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ หรือทำให้ธุรกิจหยุดชะงัก

การบริหารจัดการเพื่อควบคุมความเสี่ยงด้านความปลอดภัยสำหรับการปฏิบัติงาน มีการกำหนดแผนงานและเป้าหมายระยะยาวในการป้องกันและควบคุมความสูญเสียจากอุบัติเหตุที่อาจส่งผลกระทบต่อชีวิต ทรัพย์สิน และสิ่งแวดล้อม พร้อมทั้งกำหนดเป้าหมายอุบัติเหตุที่เกิดการบาดเจ็บต่อพนักงานและผู้รับเหมาถึงขั้นหยุดงานต้องเป็นศูนย์ กำหนดมาตรฐานการทำงานเทียบเท่ามาตรฐานสากล สร้างวัฒนธรรมด้านความปลอดภัยให้พนักงานและผู้รับเหมา โดยให้ความรู้และจัดกิจกรรมส่งเสริมสร้างความตระหนักด้านความปลอดภัย เป็นพื้นฐานสำคัญในการขับเคลื่อนไปสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กรและมีการปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

การดำเนินงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ มีโอกาสได้รับผลกระทบจากการหยุดชะงักของการดำเนินธุรกิจ ซึ่งอาจเกิดจากภัยธรรมชาติ ความไม่สงบทางการเมือง การก่อการร้าย โรคระบาด ความผิดพลาดในการปฏิบัติงานของพนักงาน HARN จึงให้ความสำคัญต่อการจัดการความปลอดภัยด้วยการมุ่งเน้นการบริหารจัดการและควบคุมความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอย่างเป็นระบบผ่านการนำเทคโนโลยีตามหลักวิศวกรรมและมาตรฐานสากลที่ทันสมัย เพื่อลดโอกาสและผลกระทบของภัยคุกคามดังกล่าว HARN มีมาตรฐานการจัดการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม และมาตรฐานระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ เพื่อไม่ให้เกิดการหยุดชะงักและเป็นการปกป้องกิจกรรมที่สร้างมูลค่าตลอดสายโซ่ธุรกิจให้ดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ HARN ยังทบทวน ปรับปรุง พัฒนาแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ แผนการจัดเตรียมทรัพยากรบุคคล มาตรการการทำงานจากสถานที่ต่างๆ (Work from Anywhere) และแผนการจัดเตรียมระบบสารสนเทศ ให้เชื่อมโยงกันระหว่างหน่วยธุรกิจ

ด้านสุขภาพและความปลอดภัยของบุคลากรมีการประชาสัมพันธ์ให้ข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ จัดให้มีช่องทางติดต่อกับคณะทำงานที่เข้าถึงง่าย รวมถึงมีการติดตามข้อมูลสถานการณ์แนวโน้มการแพร่ระบาดของโรค จำนวนผู้ติดเชื้อและบุคคลกลุ่มเสี่ยง ประกาศมาตรการและแนวปฏิบัติจากหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมากำหนดมาตรการและแนวปฏิบัติในการป้องกันและลดความเสี่ยงในการติดเชื้อในพื้นที่ปฏิบัติงานของ HARN

ผลการควบคุมความเสี่ยงในปี 2566 อยู่ในระดับที่ควบคุมได้ ไม่มีการเสียชีวิตหรือเกิดอุบัติเหตุจากการปฏิบัติงาน และไม่ได้รับผลกระทบจากภัยคุกคามที่ส่งผลกระทบต่อต้นทุนของ HARN อย่างมีนัยสำคัญ

## 5) ความเสี่ยงจากอัตราค่าจ้างคนและความสามารถของบุคลากรไม่เพียงพอต่อความต้องการทางธุรกิจ

HARN มีการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการขับเคลื่อนธุรกิจ หากไม่สามารถจัดเตรียมและพัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญ มีประสบการณ์ที่เพียงพอและทันเวลา อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจและการบรรลุเป้าหมายในระยะยาวได้ ดังนั้น HARN จึงมีการปรับวิธีการสรรหาและพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ทิศทางขององค์กร และให้สอดคล้องกับรูปแบบชีวิตวิถีใหม่ โดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลทำหน้าที่ในการพัฒนาศักยภาพของพนักงานผ่านการอบรมหลักสูตรต่างๆ รวมทั้งการพัฒนาศักยภาพพนักงานในส่วนที่เป็นความสามารถในการทำงานของแต่ละธุรกิจ เพื่อให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจ และทักษะที่จำเป็นในเชิงลึกของแต่ละธุรกิจ อีกทั้ง ยังมีการสร้างสื่อการเรียนรู้ ตลอดจนการเพิ่มช่องทางการสื่อสารข้อมูลและสร้างความสัมพันธ์ภายในองค์กรเพื่อตอบโจทย์บุคลากรในทุกช่วงอายุ การปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้มีความยืดหยุ่นตามลักษณะของงาน รวมถึงมีการเพิ่มความหลากหลายของสวัสดิการให้ตอบสนองต่อความคาดหวังของบุคลากร รวมถึงสนับสนุนการปฏิบัติตามหลักสิทธิมนุษยชนในสถานที่ปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ HARN มีการจัดวางโครงสร้างที่สนับสนุนการทำงาน รวมถึงจัดสรรบุคลากรเพื่อตอบสนองความต้องการของหน่วยธุรกิจอย่างเหมาะสม มีการบริหารจัดการพนักงานผ่านกลไกการบริหารสายอาชีพ โดยในแต่ละสายอาชีพจะมีการพิจารณากำหนดแผนกำลังคน ระบุตำแหน่งงานสำคัญ และแผนพัฒนารายบุคคล เพื่อพัฒนาบุคลากรของแต่ละสายอาชีพให้เกิดความชำนาญ มีการพัฒนาภาวะผู้นำและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในภาพรวม อีกทั้ง HARN มีการเตรียมความพร้อมสำหรับผู้ที่จะเป็นผู้บริหารในอนาคต เพื่อให้มั่นใจว่าจะมีผู้บริหารและพนักงานที่มีคุณภาพและเพียงพอที่จะรองรับการเติบโตของธุรกิจในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ ในปี 2566 ผลการสำรวจความผูกพัน ความสุข และความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการทำงาน มีค่าเฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ 81.26 เพิ่มขึ้นร้อยละ 0.72 เมื่อเทียบกับปี 2565 ที่มีค่าเฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ 80.54 อย่างไรก็ตาม HARN ตระหนักถึงความสำคัญในการปรับปรุงภาพรวมขององค์กรให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานยิ่งขึ้น

อัตราการลาออกของพนักงาน ในปี 2566 มีค่าเฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ 12.93 ทำได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ไม่เกินร้อยละ 14 ต่อปี และลดลงร้อยละ 3 เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2565 ที่มีอัตราการลาออกของพนักงานร้อยละ 13.33 โดยอัตราการสรรหาพนักงานเข้าบรรจุในตำแหน่งที่ว่างปี 2566 มีค่าเฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ 13.26 ทำได้ต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 18 และลดลงร้อยละ 17 เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2565 ที่มีอัตราการสรรหาพนักงานเข้าบรรจุในตำแหน่งที่ว่างร้อยละ 19.69 อย่างไรก็ตาม จำนวนพนักงานปัจจุบันต่อกำลังคนที่เรียกเข้าเท่ากับร้อยละ 94.50 ซึ่งยังอยู่ในระดับความเสี่ยงที่ควบคุมได้ โดยที่ HARN มุ่งมั่นที่จะสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีความสุข กระจือรื้อร้อน มีความคิดริเริ่ม และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการทบทวนคุณสมบัติและโครงสร้างค่าตอบแทนปัจจุบัน เปรียบเทียบกับค่าตอบแทนในตลาดแรงงานในระดับเดียวกันเป็นประจำทุกปี

## 6) ความเสี่ยงด้านนโยบายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA)

ข้อมูลส่วนบุคคลถือเป็นความเสี่ยงที่องค์กรต้องทำการบริหารจัดการให้เหมาะสม เนื่องจากเป็นข้อมูลที่มีจำเพาะหรือผู้ไม่หวังดีอาจนำไปใช้ประโยชน์ในทางที่ผิด หากฝ่ายที่ดูแลข้อมูลไม่สามารถปกป้องได้ อันเป็นผลทำให้องค์กรขาดความน่าเชื่อถือในการดำเนินการ HARN ตระหนักถึงความสำคัญของการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงาน ลูกค้า และผู้มีส่วนได้เสียต่างๆ ที่ได้ทำการจัดเก็บ รวบรวม นำไปใช้ เปิดเผย และการถ่ายโอนข้อมูล

HARN จึงได้จัดทำนโยบายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล โดยมีวัตถุประสงค์ในการยกระดับความเข้มงวดของมาตรฐานการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล เพื่อให้การดำเนินงานมีความสอดคล้องกับพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ.2562 (Personal Protection Data Act: PDPA) ด้วยการดำเนินการ เช่น จัดตั้งคณะทำงานข้อมูลส่วนบุคคล, จัดทำระบบและกำหนดสิทธิพื้นฐานข้อมูลส่วนบุคคล, อบรมให้ความรู้และสื่อสารแก่บุคลากรภายในองค์กร มีการตรวจสอบการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอ เป็นต้น

## 7) ความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน

ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนมีผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อต้นทุนสินค้า เนื่องจากผลิตภัณฑ์ระบบดับเพลิง ระบบปรับอากาศ ระบบสุขาภิบาล ระบบทำความเย็น ระบบการพิมพ์ดิจิทัล รวมถึงระบบการพิมพ์ 3 มิติชีวภาพ อ้างอิงราคาจากผู้ผลิตต่างประเทศ อย่างไรก็ตาม ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนจะส่งผลกระทบต่อกำไรขั้นต้นของ HARN ในระดับหนึ่ง เนื่องจากมีข้อตกลงสำหรับลูกค้าบางรายให้ชำระราคาเป็นเงินสกุล USD EUR และ GBP ขณะที่สินค้าเกือบทั้งหมดจัดจำหน่ายในประเทศไทย

ทั้งนี้ ยอดสั่งซื้อสินค้าจากต่างประเทศ ในปี 2565 และ ปี 2566 คิดเป็นร้อยละ 76.24 และร้อยละ 76.19 ของยอดการสั่งซื้อรวมตามลำดับ การเสนอซื้อและการชำระเงินค่าซื้อสินค้าส่วนใหญ่ใช้สกุลเงินดอลลาร์สหรัฐอเมริกา ปอนด์สเตอร์ลิง และยูโร รวมกันคิดเป็นร้อยละ 99.17 และร้อยละ 99.21 ของยอดค่าซื้อสินค้าต่างประเทศตามลำดับ

เพื่อลดผลกระทบจากความผันผวนของค่าเงินตราต่างประเทศ HARN ได้จัดทำนโยบายการบริหารอัตราแลกเปลี่ยน รวมถึงข้อกำหนดในเรื่องการบริหารความเสี่ยงต่างๆ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อฐานะทางการเงิน ดังนี้

- กำหนดให้ต้องดำเนินการเปิดวงเงินซื้อขายเงินตราต่างประเทศล่วงหน้ากับสถาบันการเงินเพื่อป้องกันความเสี่ยงดังกล่าว ซึ่งเป็นวงเงินที่สามารถครอบคลุมยอดสั่งซื้อสินค้าจากต่างประเทศเกือบทั้งหมด โดย HARN จะพิจารณาซื้อเงินตราต่างประเทศล่วงหน้าให้สัดส่วนสมดุลกับใบแจ้งหนี้ซื้อสินค้าเงินสกุลต่างประเทศในแต่ละรอบการสั่งซื้อ รวมทั้ง บริหารเงินใน บัญชีเงินฝากสกุลต่างประเทศในสกุลเงิน USD GBP EUR JPY และ AUD เพื่อรับชำระหนี้เป็นสกุลเงินตราต่างประเทศจากลูกค้าอย่างเหมาะสม
- ติดตามแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของค่าเงินอย่างต่อเนื่องเพื่อสามารถติดตาม ประเมินและบริหารความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนได้อย่างใกล้ชิด

อย่างไรก็ตาม หากอัตราแลกเปลี่ยนมีการเปลี่ยนแปลงจนส่งผลกระทบต่อต้นทุนสินค้าเพิ่มมากขึ้น HARN จะทำการปรับราคาสินค้าตามสภาพตลาดโดยแจ้งให้ลูกค้าทราบล่วงหน้า อีกทั้ง HARN ยังได้บริหารจัดการสินค้าในสต็อกให้เพียงพอต่อการขายล่วงหน้า ทำให้ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนไม่ส่งผลกระทบต่อรายได้และต้นทุนอย่างมีนัยสำคัญ

ในปี 2565 และ ปี 2566 HARN ดำเนินการซื้อ-ขายเงินสกุลต่างประเทศล่วงหน้า เพื่อเตรียมการชำระหนี้เงินสกุลต่างๆ และธุรกรรมการค้า จำนวน 654.97 ล้านบาท และ 536.53 ล้านบาท ตามลำดับ คิดเป็นร้อยละ 97.46 และร้อยละ 92.29 ของยอดการสั่งซื้อสินค้าจากต่างประเทศ ด้วยการติดตามความเคลื่อนไหวของอัตราแลกเปลี่ยนอย่างสม่ำเสมอทำให้ HARN ได้รับผลกระทบจากความเสียดังกล่าวไม่มากนัก ดังจะเห็นได้จากผลการบริหารความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน ในปี 2565 และ ปี 2566 มีกำไรจากอัตราแลกเปลี่ยนเท่ากับ 0.11 ล้านบาท และ 2.97 ล้านบาท ตามลำดับ ทำให้ผลการควบคุมความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ควบคุมได้

## 8) ความเสี่ยงจากการด้อยค่าของค่าความนิยม

HARN บันทึกค่าความนิยมจากมูลค่ายุติธรรมของสิ่งตอบแทนเพื่อซื้อและรับโอนกิจการทั้งหมดของบริษัท ซิลแมทซ์ จำกัดและบริษัทย่อย ซึ่งมีมูลค่าสูงกว่ามูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์สุทธิ (Net Assets) ของบริษัท ซิลแมทซ์ จำกัดและบริษัทย่อย ณ วันที่ออกหุ้นสามัญเพิ่มทุนเพื่อตอบแทนการรับโอนกิจการทั้งหมด โดยฝ่ายบริหารของ HARN จะทำการทดสอบการด้อยค่าเป็นประจำทุกปี และตั้งค่าเผื่อการด้อยค่า (ถ้ามี) ดังนั้น HARN อาจมีความเสี่ยงหากผู้สอบบัญชีพิจารณาว่าเกิดการด้อยค่าของค่าความนิยม ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อกำไรขาดทุนสุทธิทางบัญชีของ HARN ส่วนของเจ้าของ และอัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น

อย่างไรก็ตาม ฝ่ายบริหารได้ทดสอบการด้อยค่าของค่าความนิยม ของ 2 หน่วยธุรกิจ ได้แก่ หน่วยธุรกิจระบบทำความเย็น และหน่วยธุรกิจระบบการพิมพ์ดิจิทัล โดยได้จัดทำประมาณการกระแสเงินสดอิสระที่คาดว่าจะได้รับในอนาคต หรือ "มูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืน (Realizable Value)" ประกอบด้วย ประมาณการยอดขาย, ต้นทุนขาย, ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร (ไม่รวมค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย), ภาษีเงินได้, งบประมาณการลงทุนที่จำเป็นต่อการดำเนินงาน, ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงในเงินทุนหมุนเวียน อันได้แก่ ลูกหนี้การค้า สินค้าคงเหลือ และเจ้าหนี้การค้า เมื่อได้กระแสเงินสดอิสระในแต่ละปีจึงคำนวณเป็นมูลค่าปัจจุบันด้วยอัตราคิดลดที่อ้างอิงกับอัตราดอกเบี้ยที่สะท้อนถึงความเสี่ยงที่เป็นลักษณะเฉพาะของ HARN ในภาพรวม ตามหลักเกณฑ์มูลค่าจากการใช้ (Value in Use)

ทั้งนี้ ฝ่ายบริหารคำนวณกระแสเงินสดอิสระโดยอ้างอิงกับประมาณการทางธุรกิจที่สมเหตุสมผล มีความเป็นไปได้ และเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน ซึ่งมูลค่าดังกล่าวมากกว่ามูลค่าตามบัญชีของสินทรัพย์ถาวรที่ใช้ในการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจ, ค่าความนิยมและความสัมพันธ์กับลูกค้า อันได้มาจากการซื้อและรับโอนกิจการทั้งหมดจากบริษัท ซิลแมทซ์ จำกัด และบริษัท คิว ทู เอส จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อยภายใต้กระบวนการโอนกิจการทั้งหมด ดังนั้น ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2566 จึงยังไม่มีเหตุบ่งชี้ถึงการด้อยค่า เป็นไปตามข้อกำหนดของมาตรฐานการรายงานทางการเงิน ซึ่งผ่านการตรวจสอบจากผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแล้ว

## 9) ความเสี่ยงจากการทุจริตคอร์รัปชัน

HARN ยึดมั่นในการดำเนินธุรกิจด้วยความซื่อสัตย์ โปร่งใส เป็นธรรมตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ไม่ว่าจะการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจนั้นจะอยู่ในประเทศ หรือต่างประเทศ จะจัดจำหน่ายให้แก่หน่วยราชการ หรือบริษัทเอกชน HARN จะปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องเสมอ และไม่ยอมรับการทุจริตและคอร์รัปชันทุกรูปแบบทั้งทางตรงและทางอ้อม

เพื่อเป็นการป้องกันการปฏิบัติไม่ถูกต้องตามกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง อาทิ การนำเข้าสินค้า การเดินพิธีการศุลกากร การเสนอขายสินค้า การประมูลงานขาย และ/หรือบริการติดตั้งโครงการที่มีมูลค่าสูง รวมถึงกระบวนการภายในซึ่งอาจเกิดจากการละเลยของผู้ปฏิบัติงาน เช่น การจัดซื้อจัดจ้าง การควบคุมสินค้าหรือทรัพย์สิน การจ่ายเงินค่าอำนวยความสะดวก การจ่ายเงินหรือถูกเรียกเสนอรับเงินจากเจ้าหน้าที่รัฐ การเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายที่ไม่เหมาะสม หรือการบันทึกบัญชีไม่ถูกต้อง เป็นต้น จึงดำเนินการดังนี้

- จัดทำและประกาศใช้นโยบายและแนวปฏิบัติในการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานทั่วทั้งองค์กรยึดถือปฏิบัติตามในแนวทางเดียวกัน และสอดคล้องกับกระบวนการบริหารความเสี่ยงของ HARN รวมถึงสื่อสารผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกให้รับทราบ ตลอดจนส่งเสริม สนับสนุนให้คู่ค้าร่วมดำเนินการตามมาตรการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน
- จัดตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อประเมิน วิเคราะห์ และกำหนดมาตรการในการบริหารความเสี่ยงของการดำเนินธุรกิจ รวมถึงป้องกันและติดตามความเสี่ยงจากการทุจริตคอร์รัปชัน ทั้งในระดับองค์กร และระดับปฏิบัติการเป็นรายไตรมาส
- กำหนดโครงสร้างการจัดการ บทบาทหน้าที่ที่เหมาะสม กำหนดช่องทางการรับข้อร้องเรียนและการแจ้งเบาะแสที่โปร่งใส เป็นธรรม รวมถึงมีระบบการควบคุมภายใน และการตรวจสอบจากผู้ตรวจสอบภายนอกที่เป็นอิสระเพียงพอและเหมาะสม โดยรายงานตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบเพื่อเสนอคณะกรรมการบริษัทรับทราบเป็นรายไตรมาส อีกทั้งยังมีการตรวจติดตามคุณภาพภายในตามมาตรฐานคุณภาพ ISO 9001:2015 ประจำปีทุกปี
- ลงนามประกาศเจตนาธรรมเป็นสมาชิกโครงการแนวร่วมต่อต้านคอร์รัปชันของภาคเอกชนไทย (CAC) เมื่อวันที่ 21 มีนาคม 2560 ได้ผ่านการรับรองเป็นสมาชิก CAC รอบไตรมาส 3/2561 และได้รับการรับรองต่ออายุการเป็นสมาชิก CAC ครั้งที่ 1 รอบไตรมาส 2/2564

ทั้งนี้ ในรอบปี 2566 ไม่มีข้อร้องเรียนและการแจ้งเบาะแสการกระทำผิดด้านการทุจริตและไม่มีการฝ่าฝืนจริยธรรม จรรยาบรรณธุรกิจ ผลการควบคุมความเสี่ยงด้านการทุจริตคอร์รัปชันอยู่ในระดับที่ควบคุมได้

## 10) ความเสี่ยงใหม่ที่ก่อกำเนิดขึ้นในอนาคต (Emerging Risk)

### 10.1) ความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์

ปัจจุบันภัยคุกคามทางด้านไซเบอร์มีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้นอย่างรวดเร็ว ก่อให้เกิดผลกระทบต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ ความเชื่อมั่น และภาพลักษณ์ขององค์กรในด้านต่างๆ เช่น การถูกขโมยข้อมูล การถูกขู่กรรโชกเพื่อเรียกค่าไถ่ การสูญเสียภาพลักษณ์และชื่อเสียง ไปจนถึงทำให้ธุรกิจต้องหยุดชะงัก

HARN ตระหนักถึงอันตรายของภัยดังกล่าว จึงได้จัดทำนโยบายและแผนการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ มีการจัดทำแผนงานและการลงทุนพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีมาตรฐานสากล เพื่อป้องกันและลดความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างต่อเนื่อง และจัดให้มีระบบควบคุมภายในและการตรวจสอบจากผู้ตรวจ

สอบภายนอกที่เป็นอิสระอย่างเพียงพอ เหมาะสมต่อการดำเนินงาน อีกทั้ง มีการสื่อสาร แจ้งเตือน เสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ และปลูกฝังให้บุคลากรทุกคนในองค์กรเกิดความระมัดระวัง อีกทั้ง มีการกำหนดสิทธิในการเข้าถึงข้อมูล ระเบียบการใช้งานที่ไม่เหมาะสม การวางเครือข่ายตั้งศูนย์สำรองข้อมูลเพื่อรองรับภาวะฉุกเฉิน มีแผนรองรับการตอบสนองการเกิดเหตุด้านไซเบอร์ ทดสอบระบบและฝึกซ้อมแผนกู้ระบบสารสนเทศ เพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถจัดการกับความเสียหายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรและโอกาสทางธุรกิจ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสียอย่างต่อเนื่อง

## 10.2) ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศเป็นปัญหาที่ระดับสากลยกขึ้นมาเป็นประเด็นหลักมากขึ้น สะท้อนจากประเด็นสำคัญในการประชุมประเทศภาคี ว่าด้วยการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศแห่งสหประชาชาติ ครั้งที่ 28 (COP 28) ระหว่างวันที่ 30 พฤศจิกายน - 12 ธันวาคม 2566 ณ นครดูไบ ประเทศสหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ ที่มุ่งเน้นเร่งดำเนินการไปสู่พลังงานหมุนเวียนให้เป็น 3 เท่า ภายในปี 2573 เพื่อป้องกันไม่ให้อุณหภูมิเฉลี่ยของโลกสูงไปกว่า 1.5 องศาเซลเซียส และเปลี่ยนผ่านการใช้เชื้อเพลิงฟอสซิล ทางด้านประเทศไทยตื่นตัวเรื่องโลกร้อนมากขึ้นและภาครัฐได้ปรับปรุงแผนปฏิบัติการลดก๊าซเรือนกระจกตามเป้าหมายการมีส่วนร่วมที่กำหนดไว้ในปี 2573 ให้ครอบคลุมทุกภาคส่วนเศรษฐกิจ เพื่อเปลี่ยนผ่านไปสู่ความเป็นกลางทางคาร์บอน และการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ (Net Zero GHG Emission)

อย่างไรก็ตาม แผนกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ ของ HARN ด้านความยั่งยืนในมิติสิ่งแวดล้อม ประกาศจุดยืนและเป้าหมายที่ชัดเจนในการมุ่งสู่ความเป็นกลางทางคาร์บอนภายในปี 2583 และการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ (Net Zero) ภายในปี 2593 ซึ่งได้ถูกถ่ายทอดให้ผู้บริหารและพนักงานปรับทิศทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายของ HARN

ทั้งนี้ HARN ได้กำหนดมาตรการควบคุมและลดผลกระทบ ซึ่งวางแผนงานครอบคลุมทั้งการดำเนินธุรกิจปัจจุบันและการลงทุนในอนาคต เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ โดยมีแผนปรับลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกทั้งทางตรงและทางอ้อมใน Scope 1 และ Scope 2 ด้วยการเพิ่มสัดส่วนพลังงานไฟฟ้า และขยายสัดส่วนการใช้รถยนต์ขององค์กรเป็นรถยนต์ไฟฟ้า ซึ่งจะช่วยลดการซื้อพลังงานไฟฟ้า และลดการจัดหาเชื้อเพลิงฟอสซิล รวมถึงยังพิจารณาโครงการต่างๆ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกในระยะยาว เช่น การปลูกป่า เป็นต้น

นอกจากนี้ HARN มีการบริหารจัดการให้ใช้ทรัพยากรอย่างเกิดประโยชน์สูงสุด การรณรงค์ ส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการช่วยลดปัญหาด้านสิ่งแวดล้อม ลดปริมาณของเสีย การคัดแยกขยะ และให้มีการใช้ทรัพยากรหมุนเวียน เป็นต้น

## ความเสี่ยงต่อการลงทุนของผู้ถือหลักทรัพย์

- ไม่มี -

## ความเสี่ยงต่อการลงทุนในหลักทรัพย์ต่างประเทศ

- ไม่มี -