

# การบริหารจัดการความเสี่ยง

## นโยบายและแผนการบริหารความเสี่ยง

### นโยบายการบริหารความเสี่ยง

HARN ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงภายใต้การเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายในและภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจ จึงได้บริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องตามหลักการ COSO ซึ่งเป็นมาตรฐานสากลในการบริหารความเสี่ยง โดยถือว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบสำคัญของทุกกระบวนการในการดำเนินธุรกิจ และต้องมีความเชื่อมโยงกันทุกระดับ จึงได้กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงที่ผู้บริหารและพนักงานทุกคนต้องถือปฏิบัติ มีการจัดตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อทำหน้าที่กำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงในภาพรวมให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด

### การบริหารความเสี่ยง

HARN บริหารจัดการความเสี่ยงเป็นระบบผ่านคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้แผนบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร ความเสี่ยงในการปฏิบัติงานจะอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของผู้บริหารที่รับผิดชอบการปฏิบัติงานนั้นๆ โดยถือเป็นหน้าที่รับผิดชอบของทุกหน่วยงานในการจัดการและควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ 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

## ปัจจัยความเสี่ยงต่อการดำเนินธุรกิจของ HARN

HARN วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก รวมถึงแนวโน้มด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี อุตสาหกรรมคู่แข่ง และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดเป็นปัจจัยความเสี่ยงระดับองค์กร โดยแบ่งออกเป็นดังนี้

### ความเสี่ยงจากการสูญเสียการเป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้า

HARN เป็นผู้จำหน่ายผลิตภัณฑ์วาล์วและอุปกรณ์ระบบดับเพลิง ระบบสุขาภิบาลและปรับอากาศ ระบบทำความเย็น และระบบการพิมพ์ดิจิทัล ที่มีสินค้าหลากหลายรายการ โดย HARN เป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าที่มีชื่อเสียงระดับโลก ซึ่งตราสินค้าที่มียอดขายสูงสุด 3 อันดับแรก คิดเป็นประมาณร้อยละ 40.63 และร้อยละ 44 ของยอดขายรวมในปี 2564 และปี 2565 ตามลำดับ ดังนั้น หาก HARN สูญเสียการเป็นตัวแทนจำหน่ายผลิตภัณฑ์ในตราสินค้าที่สำคัญไป อาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อยอดขายได้

การได้รับแต่งตั้งเป็นตัวแทนจำหน่ายตราสินค้าเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับธุรกิจของ HARN ซึ่งการเป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าให้กับคู่ค้ามีทั้งลักษณะที่กำหนดอายุของการเป็นตัวแทนและไม่มีกำหนดอายุของการเป็นตัวแทน โดยส่วนใหญ่ HARN ไม่ได้ทำสัญญาเป็นตัวแทนจำหน่ายอย่างเป็นทางการกับบริษัทเจ้าของตราสินค้า ดังนั้น อาจมีความเสี่ยงจากการเป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าในกรณีดังกล่าว โดยหากถูกยกเลิกการเป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าให้แก่เจ้าของตราสินค้า หรือหากถูกยกเลิกสัญญาไม่ว่าด้วยกรณีใดๆ เช่น บริษัทคู่ค้ามีการควบรวมกิจการกับบริษัทอื่น หรือมีการเลิกกิจการคู่ค้า เป็นต้น อาจส่งผลกระทบต่อยอดขายของ HARN ได้ ซึ่งตั้งแต่ปี 2554 เป็นต้นมา HARN ไม่มีการสูญเสียตราสินค้าที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นตัวแทนจำหน่าย อย่างไรก็ตาม จากประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจ การรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับบริษัทเจ้าของตราสินค้าที่มีมายาวนาน และ HARN มีตราสินค้าที่จัดจำหน่ายมากกว่า 60 ตราสินค้า ทั้งยังให้บริการและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้าจนเป็นที่ยอมรับ อีกทั้งมีฐานลูกค้าที่กว้างขวางมากกว่า 5,400 ราย HARN จึงมั่นใจว่า หากสูญเสียการเป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าในตราสินค้าใดสินค้าหนึ่งไป ก็มีความสามารถในการหาผลิตภัณฑ์ตราสินค้าอื่น เข้ามาทดแทนเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดได้ เนื่องจาก HARN มีเป้าหมายในการคัดสรรสินค้าคุณภาพดีและเป็นสินค้าที่มีเทคโนโลยีใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา อีกทั้ง ยังมีการพัฒนาตราสินค้าภายใต้เครื่องหมายการค้าของ HARN ในบางผลิตภัณฑ์เองเพื่อลดความเสี่ยงดังกล่าวด้วย

นอกจากนี้ ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา HARN สามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขทางการค้าตามที่ตกลง และได้รับความไว้วางใจจากบริษัทเจ้าของตราสินค้าให้เป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้ามาโดยตลอด ดังจะเห็นได้จากการที่ HARN มียอดขายที่เติบโตขึ้นเป็นลำดับ ประกอบกับการที่ HARN มีช่องทางการจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพ มีทีมงานขายที่เข้มแข็ง มีสินค้าที่เป็นตัวแทนจำหน่ายสามารถสร้างยอดขายให้เติบโตอย่างต่อเนื่อง จึงเชื่อมั่นว่าบริษัทเจ้าของตราสินค้าจะยังคงมอบหมายให้ HARN เป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าต่างๆ อย่างต่อเนื่องต่อไปในอนาคต จึงจัดเป็นความเสี่ยงในระดับองค์กรประเมินการควบคุมความเสี่ยงนี้อยู่ในระดับที่น่าพอใจ

## ความเสี่ยงจากการที่บริษัทเจ้าของตราสินค้าอาจเข้ามาทำตลาดเอง

กรณีที่เจ้าของตราสินค้าจากต่างประเทศมีความประสงค์จะเข้ามาดำเนินธุรกิจในประเทศไทยโดยไม่ผ่าน HARN ซึ่งจะทำให้มีความเสี่ยงในการสูญเสียความเป็นตัวแทนจำหน่ายตราสินค้านั้นๆ ได้ และอาจต้องมีการแข่งขันกับบริษัทเจ้าของตราสินค้าดังกล่าว

อย่างไรก็ตาม HARN เชื่อมั่นว่า ความเสี่ยงดังกล่าวมีโอกาสเกิดขึ้นน้อย เนื่องจากความไม่คุ้มค่าในการลงทุนเข้ามาจำหน่ายสินค้าเอง อีกทั้งการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ในระบบวิศวรรกรรมอาคาร ได้แก่ ระบบดับเพลิง ระบบปรับอากาศ ระบบสุขาภิบาล ระบบความเย็น รวมทั้งระบบการพิมพ์ดิจิทัลต้องมีความหลากหลายและต้องสามารถตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าได้อย่างครบวงจร ลูกค้าจะคำนึงถึงความสะดวกในการสั่งซื้อสินค้าจากผู้จำหน่ายที่มีสินค้าให้ครบตามที่ต้องการ ซึ่งจากที่ผ่านมาเคยมีผู้ผลิตสินค้าจากต่างประเทศบางรายให้บริษัทในเครือเข้ามาดำเนินธุรกิจโดยตรงแทน แต่ก็ไม่ประสบความสำเร็จและเลือกกลับไปจำหน่ายผ่านตัวแทนเหมือนเดิม HARN จึงประเมินการควบคุมความเสี่ยงนี้อยู่ในระดับที่น่าพอใจ

## ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงนโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมาย

การเปลี่ยนแปลงของนโยบายภาครัฐที่ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจควบคู่ไปกับการพัฒนาสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม ยังไม่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน แต่อย่างไรก็ตาม HARN ได้มีการติดตาม ตรวจสอบบัญญัติกฎหมายและข้อบังคับใหม่ การเปลี่ยนแปลงนโยบายของภาครัฐต่างๆ เช่น กฎหมายว่าด้วยการแข่งขันทางการค้า กฎหมายว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุภาครัฐ กฎหมายว่าด้วยวินัยการเงินการคลังของรัฐ กฎหมายว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต กฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล กฎหมายว่าด้วยการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ ตลอดจนปัญหาการตีความที่ไม่ชัดเจน ที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินธุรกิจสอดคล้องกับกฎหมาย ข้อบังคับ ประกาศ ระเบียบ คำสั่งของภาครัฐที่มีผลผูกพันในการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้ทัน รวมถึงสร้างความตระหนักรู้ถึงความสำคัญของการปฏิบัติตามกฎหมายให้แก่พนักงานและผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ

นอกนั้นยังได้ให้ความสำคัญกับการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (Personal Protection Data Act : PDPA) ในการกำกับดูแลกำหนดทิศทางการบริหารจัดการข้อมูลส่วนบุคคลให้สอดคล้องกับกฎหมายพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 เพื่อให้เจ้าของข้อมูลมั่นใจในการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล (Data Security) ด้วยการดำเนินการ เช่น อบรมให้ความรู้และสื่อสารแก่บุคลากรภายในองค์กร และการพัฒนาระบบสารสนเทศการบริหารจัดการข้อมูลส่วนบุคคลให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## ความเสี่ยงจากสถานการณ์รุนแรงที่มีผลต่อการดำเนินงานธุรกิจ หรือทำให้ธุรกิจหยุดชะงัก

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 และมาตรการของภาครัฐ ส่งผลกระทบต่อธุรกิจของ HARN โดยตรง จึงมีการบริหารความเสี่ยงและออกมาตรการต่างๆ เพื่อวางแผนและบริหารจัดการสภาวะวิกฤตในระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งรักษาความสามารถในการแข่งขันและความแข็งแกร่ง รวมถึงได้ปรับรูปแบบการดำเนินงานธุรกิจโดยนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยให้ระบบงานหลักให้สามารถทำงานจากภายนอกได้ทุกสถานที่ ทุกเวลา โดยคำนึงถึงความปลอดภัยของพนักงาน สามารถส่งมอบสินค้าและบริการแก่ลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง โดยมีกระบวนการดังนี้

- กำหนดแนวทางและสื่อสารให้พนักงานทราบถึงการปฏิบัติตน การปฏิบัติสำหรับผู้มาติดต่อ การเข้าพบลูกค้า การลดความแออัดในพื้นที่ และ Social Distancing เป็นต้น ให้มีการตรวจคัดกรองพนักงานที่ออกปฏิบัติงานภายนอกอย่างสม่ำเสมอ และกักตัวพนักงานที่เป็นกลุ่มเสี่ยง โดยติดตามจำนวนผู้ติดเชื้อและบุคคลกลุ่มเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง
- ปรับปรุงรูปแบบการประชุมและการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าผ่านโปรแกรม VDO Conference และการพัฒนาหลักสูตรอบรมในรูปแบบ VDO Online
- กำหนดนโยบายให้พนักงานปฏิบัติงานจากที่พักอาศัย (Work from Home) หรือใช้งานคอมพิวเตอร์ทำงานจากสถานที่อื่นผ่านระบบ Virtual Private Network (VPN) ที่ผ่านมาตรฐานความปลอดภัยของ HARN และปรับกระบวนการทำงาน การประชุมเป็นรูปแบบออนไลน์ สนับสนุนให้ใช้เทคโนโลยีส่งเสริมการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- จัดตั้งคณะทำงาน อันประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง ฝ่ายบริหารจัดการอาคารและฝ่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อติดตามสถานการณ์ประเมินแนวทางปฏิบัติกรณีมีเหตุฉุกเฉินเพื่อประสานงานกับฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

ในปี 2565 ผลการรับมือกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนี้ประเมินการควบคุมความเสี่ยงอยู่ในระดับควบคุมได้ในระดับหนึ่ง แต่ยังไม่น่าพอใจ โดยพบการติดเชื้อของพนักงานรวม 147 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 60 ของพนักงานทั้งหมด มีผลกระทบที่เกิดขึ้นเป็นค่าใช้จ่ายจากการป้องกันและรักษา รวม 266,129 บาท ไม่มีผลกระทบร้ายแรงต่อชีวิตและความปลอดภัยของพนักงาน

## ความเสี่ยงจากอัตราค่าจ้างคนและความสามารถของบุคลากรไม่เพียงพอต่อความต้องการทางธุรกิจ

HARN ตระหนักถึงความเพียงพอของอัตราค่าจ้างคน ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ทิศทางขององค์กร จึงกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง ดังนี้

- มีการทบทวนโครงสร้างองค์กรและวิเคราะห์แผนความต้องการอัตราค่าจ้างคน
- ดำเนินการตามกระบวนการสรรหา โดยคัดเลือกและเพิ่มช่องทางการนำเทคโนโลยีต่างๆ มาประยุกต์ใช้ในสรรหาที่มีประสิทธิภาพ
- ฝ่ายบริหารจัดการพัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญ สอดคล้องกับการเติบโตของธุรกิจ เพื่อพิจารณาผู้สืบทอดตำแหน่งงานในแต่ละสายงานให้เกิดความชำนาญ มีการพัฒนาภาวะผู้นำ และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในภาพรวมของ HARN เตรียมความพร้อมที่จะเติบโตเป็นผู้บริหารในอนาคต เพื่อให้มั่นใจว่าจะมีผู้บริหารและพนักงานที่มีคุณภาพและเพียงพอที่จะรองรับการเติบโตของธุรกิจในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- รักษาบุคลากรผ่านกิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดี เช่น การเตรียมความพร้อมและสร้างความมั่นใจของพนักงานใหม่ กิจกรรมท่องเที่ยวประจำปี งานปีใหม่ และกีฬา รวมถึงมีการสำรวจความผูกพัน ความสุข และความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการดำเนินงานเป็นประจำทุกปี เพื่อนำผลสำรวจและข้อเสนอแนะมาปรับปรุงกระบวนการและสภาพแวดล้อมการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

โดยผลประเมินการสำรวจความผูกพัน ความสุข และความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการดำเนินงาน ในปี 2565 อยู่ที่ร้อยละ 80.54 เทียบกับปี 2564 อยู่ที่ร้อยละ 81.49 ลดลงร้อยละ 0.95 ทั้งนี้ HARN ได้ทำการวิเคราะห์ผลและข้อเสนอแนะต่างๆ และมอบหมายให้ฝ่ายที่เกี่ยวข้องนำไปทำแผนการปรับปรุงในปี 2566

ในปี 2565 มีอัตราการลาออกของพนักงานร้อยละ 13.33 เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปี 2564 ร้อยละ 8.15 แต่ยังคงทำได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ไม่เกินร้อยละ 14 ต่อปี และมีอัตราการสรรหาพนักงานเข้าบรรจุในตำแหน่งที่ว่าง คิดเป็นร้อยละ 19.69 ลดลงเมื่อเทียบกับปี 2564 ร้อยละ 22.31 แต่ยังคงทำได้สูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ร้อยละ 18 อย่างไรก็ดี HARN ยังคงทำการทบทวนคุณสมบัติ และโครงสร้างค่าตอบแทนโดยเปรียบเทียบกับค่าตอบแทนในตลาดแรงงานในระดับเดียวกันเป็นประจำทุกปี ควบคุมความเสี่ยงอยู่ได้ในระดับดี อย่างไรก็ตาม HARN ยังคงให้ความสำคัญกับการเร่งดำเนินการตามแนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืนในมิติ Smart PEOPLE ในปี 2566 ต่อไป

## ความเสี่ยงจากความสัมพันธ์ของอัตราแลกเปลี่ยน

สินค้าที่ HARN จำหน่ายให้ลูกค้าส่วนใหญ่เป็นสินค้าที่นำเข้าจากต่างประเทศ ยอดสั่งซื้อสินค้าจากต่างประเทศ ในปี 2564 และ ปี 2565 คิดเป็นร้อยละ 74.08 และร้อยละ 76.24 ของยอดการสั่งซื้อรวมตามลำดับ การเสนอซื้อและการชำระเงินค่าซื้อสินค้าส่วนใหญ่ใช้สกุลเงินดอลลาร์สหรัฐอเมริกา ปอนด์สเตอร์ลิง และยูโร รวมกันคิดเป็นร้อยละ 99.02 และร้อยละ 99.17 ของยอดค่าซื้อสินค้าต่างประเทศตามลำดับ ในขณะที่การจำหน่ายสินค้าส่วนใหญ่จำหน่ายภายในประเทศเป็นสกุลเงินบาท ซึ่งในบางครั้ง HARN ไม่สามารถปรับราคาสินค้าให้สอดคล้องกับต้นทุนสินค้าที่เพิ่มขึ้นได้ทันที ดังนั้นจึงอาจได้รับผลกระทบจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อต้นทุนสินค้าและกำไรขั้นต้นได้ อย่างไรก็ตาม มีข้อตกลงสำหรับลูกค้าบางรายให้ชำระราคาเป็นเงินสกุล USD EUR และ GBP

HARN คำนึงถึงผลกระทบดังกล่าว จึงมีนโยบายการบริหารอัตราแลกเปลี่ยน ดังนี้

- กำหนดให้ต้องดำเนินการเปิดวงเงินซื้อขายเงินตราต่างประเทศล่วงหน้ากับสถาบันการเงินเพื่อป้องกันความเสี่ยงดังกล่าว ซึ่งเป็นวงเงินที่สามารถครอบคลุมยอดสั่งซื้อสินค้าจากต่างประเทศเกือบทั้งหมด โดย HARN จะพิจารณาซื้อเงินตราต่างประเทศล่วงหน้าตามยอดในใบแจ้งหนี้การซื้อสินค้าในแต่ละรอบการสั่งซื้อ นอกจากนี้ HARN ได้เปิดบัญชีเงินฝากสกุลเงินต่างประเทศในสกุลเงิน USD GBP EUR JPY และ AUD เพื่อใช้รับชำระเงินจากลูกค้ากรณีเป็นสกุลเงินตราต่างประเทศ และเป็นการลดความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนอีกทางหนึ่ง
- ติดตามแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของค่าเงินอย่างต่อเนื่องเพื่อสามารถติดตาม ประเมินและบริหารความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนได้อย่างใกล้ชิด

เพื่อลดผลกระทบจากความผันผวนของค่าเงินตราต่างประเทศ ในปี 2564 และ ปี 2565 มีการซื้อ-ขายเงินสกุลต่างประเทศล่วงหน้าเพื่อเตรียมการชำระหนี้เงินสกุลต่างๆ และธุรกรรมการค้า จำนวน 455.02 ล้านบาท และ 654.97 ล้านบาท ตามลำดับ คิดเป็นร้อยละ 88.38 และร้อยละ 97.46 ของยอดการสั่งซื้อสินค้าจากต่างประเทศ ด้วยการติดตามความเคลื่อนไหวของอัตราแลกเปลี่ยนอย่างสม่ำเสมอทำให้ HARN ได้รับผลกระทบจากความเสี่ยงดังกล่าวไม่มากนัก ดังจะเห็นได้จากผลการบริหารความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน ในปี 2564 และ ปี 2565 มีกำไรจากอัตราแลกเปลี่ยนเท่ากับ 3.61 ล้านบาท และ 0.11 ล้านบาท ตามลำดับ จึงประเมินการควบคุมความเสี่ยงนี้อยู่ในระดับที่น่าพอใจ

นอกจากนี้ หากอัตราแลกเปลี่ยนมีการเปลี่ยนแปลงจนมีผลทำให้ต้นทุนสินค้าของ HARN เพิ่มขึ้นมาก จะทำการปรับราคาสินค้าไปตามสภาพตลาดโดยแจ้งให้ลูกค้าทราบล่วงหน้า และ HARN มีสต็อกสินค้าจำนวนหนึ่ง ซึ่งสามารถรองรับงานจำหน่ายสินค้าล่วงหน้า ทำให้ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนไม่ส่งผลกระทบต่อรายได้และต้นทุนอย่างมีนัยสำคัญ

## ความเสี่ยงจากการด้อยค่าของค่าความนิยม

HARN บันทึกค่าความนิยมจากมูลค่ายุติธรรมของสิ่งตอบแทนเพื่อซื้อและรับโอนกิจการทั้งหมดของบริษัท ซิลแมทซ์ จำกัดและบริษัทย่อย ซึ่งมีมูลค่าสูงกว่ามูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์สุทธิ (Net Assets) ของบริษัท ซิลแมทซ์ จำกัดและบริษัทย่อย ณ วันที่ออกหุ้นสามัญเพิ่มทุนเพื่อตอบแทนการรับโอนกิจการทั้งหมด โดยฝ่ายบริหารของ HARN จะทำการทดสอบการด้อยค่าเป็นประจำทุกปี และตั้งค่าเผื่อการด้อยค่า (ถ้ามี) ดังนั้น HARN อาจจะมีความเสี่ยงหากผู้สอบบัญชีได้พิจารณาแล้วว่าคุณค่าความนิยมนี้ควรจะต้องมีการด้อยค่า ซึ่งการด้อยค่าดังกล่าวจะมีผลกระทบต่อกำไรขาดทุนของ HARN ในด้านของกำไรสุทธิ ส่วนของเจ้าของ และอัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น

ฝ่ายบริหารได้ทดสอบการด้อยค่าของค่าความนิยม ซึ่งประกอบไปด้วย หน่วยธุรกิจระบบทำความเย็น และหน่วยธุรกิจระบบการพิมพ์ดิจิทัล โดยจัดทำประมาณการกระแสเงินสดอิสระที่คาดว่าจะได้รับในอนาคต บางครั้งเรียกว่า “มูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืน หรือ Realizable Value” ของทั้ง 2 หน่วยธุรกิจ อันประกอบไปด้วย ประมาณการยอดขาย, ต้นทุนขาย, ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร (ไม่รวมค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย), ภาษีเงินได้, งบประมาณการลงทุนที่จำเป็นต่อการดำเนินงาน, ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงในเงินทุนหมุนเวียน อันได้แก่ ลูกหนี้การค้า สินค้าคงเหลือ และเจ้าหนี้การค้า เมื่อได้กระแสเงินสดอิสระในแต่ละปีก็คำนวณเป็นมูลค่าปัจจุบันด้วยอัตราคิดลดที่อ้างอิงกับอัตราก่อนภาษีที่สะท้อนถึงความเสี่ยงที่เป็นลักษณะเฉพาะของ HARN ในภาพรวม ตามหลักเกณฑ์มูลค่าจากการใช้ (Value in Use)

ฝ่ายบริหารคำนวณกระแสเงินสดอิสระโดยอ้างอิงกับประมาณการทางธุรกิจที่สมเหตุสมผล มีความเป็นไปได้ และเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน ซึ่งมูลค่าดังกล่าวมากกว่ามูลค่าตามบัญชีของสินทรัพย์ถาวรที่ใช้ในการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจ, ค่าความนิยม และความสัมพันธ์กับลูกค้านับได้มาจากการซื้อและรับโอนกิจการทั้งหมดจากบริษัท ซิลแมทซ์ จำกัด และบริษัท คิว ทู เอส จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อยภายใต้กระบวนการโอนกิจการทั้งหมด จึงถือได้ว่าค่าความนิยม ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 ไม่ด้อยค่า ทั้งนี้เป็นไปตามข้อกำหนดของมาตรฐานการรายงานทางการเงินและผ่านการตรวจสอบจากผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแล้ว

## ความเสี่ยงจากการทุจริตคอร์รัปชัน

HARN เป็นผู้จำหน่ายผลิตภัณฑ์วาล์วและอุปกรณ์ระบบดับเพลิง ระบบสุขาภิบาลและปรับอากาศ ระบบทำความเย็น และระบบการพิมพ์ดิจิทัล ซึ่งนำเข้าจากต่างประเทศ รวมถึงจัดจำหน่ายให้แก่บริษัทเอกชน หน่วยงานราชการ ซึ่งอาจเกิดการทุจริตคอร์รัปชันในกระบวนการ ดังนั้น เพื่อเป็นการป้องกันในกรณีที่ HARN ปฏิบัติไม่ถูกต้องตามขั้นตอน อาทิ การนำเข้าสินค้า การเดินพิธีการศุลกากร การเสนอขายสินค้า รวมถึงการประมวลงานขาย และ/หรือ บริการติดตั้งโครงการที่มีมูลค่าสูง รวมถึงกระบวนการภายในซึ่งอาจเกิดจากการละเลยไม่ปฏิบัติตามระเบียบวิธีปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน อาทิ การจัดซื้อจัดจ้าง การควบคุมสินค้าหรือทรัพย์สิน การเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายต่างๆ โดยรูปแบบการทุจริตคอร์รัปชันอาจเกิดจาก การจ่ายเงินค่าอำนวยความสะดวก การจ่ายเงินหรือถูกเรียกเสนอรับเงินจากเจ้าหน้าที่รัฐ การเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายที่ไม่เหมาะสม หรือการบันทึกบัญชีไม่ถูกต้อง จึงดำเนินการดังนี้

- จัดตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อประเมิน วิเคราะห์ และกำหนดมาตรการในการบริหารความเสี่ยงของการดำเนินธุรกิจ รวมถึงป้องกันและติดตามความเสี่ยงจากการทุจริตคอร์รัปชัน ทั้งในระดับองค์กร และระดับปฏิบัติการเป็นรายไตรมาส
- จัดให้มีระบบการควบคุมภายใน และการตรวจสอบจากผู้ตรวจสอบภายนอกที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงมีการตรวจติดตามคุณภาพภายในตามมาตรฐานคุณภาพ ISO 9001:2015 ประจำปีทุกปี
- ประกาศเจตนารมณ์เป็นสมาชิกโครงการแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านทุจริต (CAC) ตั้งแต่ปี 2560 และได้รับการรับรองเมื่อวันที่ 5 พฤศจิกายน 2561 และได้รับการรับรองต่ออายุการเป็นสมาชิก CAC ครั้งที่ 1 เมื่อวันที่ 30 กันยายน 2564 จนถึงปัจจุบัน เพื่อแสดงถึงความมุ่งมั่นในการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันทุกรูปแบบ รวมถึงได้จัดทำนโยบายต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน และแนวทางปฏิบัติ สื่อสารแก่ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ ให้สามารถเข้าถึงผ่านทางสื่อวีดิทัศน์รวมถึงผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้อง รับทราบในช่องทางที่กำหนด และรายงานผลแก่คณะกรรมการบริษัทเป็นรายไตรมาส
- จัดให้มีช่องทางการร้องเรียน และการแจ้งเบาะแส

โดยในรอบปี 2565 ประเมินการควบคุมความเสี่ยงนี้อยู่ในระดับที่น่าพอใจ ไม่มีการกระทำผิดด้านการทุจริตหรือกระทำผิดจริยธรรม

## ความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์

ปัจจุบันความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางด้านไซเบอร์เป็นเรื่องที่มีความสำคัญ และมีสถิติเพิ่มมากขึ้นอย่างรวดเร็ว ก่อให้เกิดผลกระทบต่อการดำเนินงานของ HARN โดยเฉพาะระบบงานต่างๆ ที่สำคัญ เช่น ระบบเครือข่าย (Network) ระบบการเงินการบัญชี ระบบการบริหารงานภายใน และทรัพยากรบุคคล ซึ่งระบบงานดังกล่าวมีข้อมูลส่วนบุคคลที่ HARN ครอบครองด้วย หากเกิดปัญหาเกี่ยวกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของ HARN การเข้าถึงข้อมูลส่วนบุคคลที่ HARN ครอบครอง ย่อมส่งผลให้สูญเสียภาพลักษณ์และชื่อเสียงไปจนถึงอาจจะทำให้ธุรกิจต้องหยุดชะงัก

HARN ให้ความสำคัญต่อภัยคุกคามทางด้านไซเบอร์มาอย่างต่อเนื่อง จึงได้วางแผนและมีการลงทุนเพื่อพัฒนาระบบงานเพื่อรองรับเทคโนโลยีใหม่และการป้องกันความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ ได้แก่ การปรับปรุงระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ให้มีความพร้อมใช้งานเพื่อหลีกเลี่ยงการล้มเหลวของระบบเครือข่าย (Network) และเครื่องแม่ข่าย (Server) เพื่อให้ระบบสามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่อง และกำหนดมาตรการควบคุมความปลอดภัยอย่างเข้มงวด เช่น ระบบรักษาความปลอดภัยของคอมพิวเตอร์ (Firewall) การกำหนดสิทธิ์ในการเข้าถึงข้อมูล การวางเครือข่ายตั้งศูนย์สำรองข้อมูลเพื่อรองรับภาวะฉุกเฉินเพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง รวมไปถึงเพิ่มความตระหนักรู้ถึงภัยคุกคามทางด้านไซเบอร์ให้กับบุคลากรภายในองค์กร และมีแผนรองรับการตอบสนองการเกิดเหตุด้านไซเบอร์อย่างชัดเจน

## ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศของโลกได้ทวีความสำคัญมากขึ้น สะท้อนได้จากการประชุมรัฐภาคีกรอบอนุสัญญาสหประชาชาติว่าด้วยการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ครั้งที่ 27 (COP 27) ระหว่างวันที่ 6-18 พฤศจิกายน 2565 ณ สาธารณรัฐอาหรับอียิปต์ เพื่อกำหนดทิศทางการดำเนินงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศของประชาคมโลก สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ดังเช่นในความตกลงปารีส ตามกรอบอนุสัญญาสหประชาชาติว่าด้วยการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ เพื่อกำหนดเป้าหมายร่วมกันลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกไม่ให้เพิ่มขึ้น ซึ่งประเทศไทยมีเป้าหมายที่ชัดเจนในการมุ่งสู่การปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ (Net Zero GHG Emission) อย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรม 3 ด้านหลัก ได้แก่ 1) การลดก๊าซเรือนกระจก (Mitigation) 2) การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Adaptation) และ 3) การสนับสนุนทางการเงิน (Finance) เน้นย้ำจุดยืนและความมุ่งมั่นในการมีส่วนร่วมกับประชาคมโลกเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ น้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาประเทศ ส่งเสริมและขับเคลื่อน “BCG Economy Model” เพื่อเน้นการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน

ทั้งนี้ HARN ได้มีการกำหนดมาตรการควบคุมและลดผลกระทบการปล่อยก๊าซเรือนกระจกทางตรงและทางอ้อมจากการดำเนินงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายของประเทศ ผลักดันเป็นทิศทางการกลยุทธ์และกำหนดเป็นเป้าหมาย 1 ใน 3 ของเป้าหมายระยะยาวขององค์กร ด้วยค่าเป้าหมายลดก๊าซเรือนกระจกที่ชัดเจนและความพยายามมุ่งสู่ความเป็นกลางทางคาร์บอนในปี 2583 และการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ (Net Zero) ภายในปี 2593 อีกทั้ง การพิจารณาดำเนินโครงการต่างๆ เพื่อบริหารจัดการปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก เช่น โครงการปลูกป่า และบำรุงรักษาป่าไม้เพื่อเพิ่มการกักเก็บก๊าซเรือนกระจก เป็นต้น

## ความเสี่ยงใหม่ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต (Emerging Risk)

จากสถานการณ์แพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัส โคโรนา-19 ซึ่งดำเนินต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2562 ถึงปัจจุบัน สร้างผลกระทบต่อชีวิต สุขภาพ ทำให้เศรษฐกิจโดยรวมของประเทศและทั่วโลกชะงักงัน และยังกระทบต่อห่วงโซ่อุปทาน จากสาเหตุที่ผู้ผลิตหรือผู้ขนส่งในต่างประเทศปิดทำการหรือทำงานจากที่บ้านจากสถานการณ์ติดเชื้อไวรัส โคโรนา-19 ส่งผลต่อการนำเข้าสินค้าเพื่อจัดจำหน่ายหรือส่งมอบลูกค้า เนื่องจาก HARN นำเข้าสินค้าจากต่างประเทศคิดเป็น 2.80 เท่าของการซื้อสินค้าในประเทศ อย่างไรก็ตาม HARN ได้ปรับแผนบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานเพื่อป้องกันการหยุดชะงักของธุรกิจ อาทิ การเพิ่มจำนวนสั่งซื้อสินค้าต่อครั้ง การเลือกช่องทางจัดส่งทางเลือกอื่นๆ ที่ใช้เวลาขนส่งที่เร็วกว่า รวมถึงหาช่องทางขนส่งใหม่ ๆ เช่น การขนส่งทางบกจากสาธารณรัฐประชาชนจีน ฯลฯ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม HARN สามารถควบคุมความเสี่ยงนี้ได้ในระดับที่น่าพอใจ ไม่มีค่าเบี้ยปรับ หรือการร้องเรียนจากการส่งมอบสินค้าล่าช้าเกินกำหนดในปี 2565

## ความเสี่ยงต่อการลงทุนของผู้ถือหลักทรัพย์

- ไม่มี -

## ความเสี่ยงต่อการลงทุนในหลักทรัพย์ต่างประเทศ

- ไม่มี -