

ปัจจัยความเสี่ยง

บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงแบบยั่งยืน เพื่อเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยได้ศึกษาและนำกรอบ COSO ERM 2017 มาประยุกต์ใช้กับบริบทของบริษัทฯ และได้กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงที่มุ่งพัฒนาให้มีการบริหารความเสี่ยงที่ครอบคลุมทุกกิจกรรมทางธุรกิจ และผลักดันให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร บริษัทฯ ทบทวนและประเมินความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง โดยคำนึงทั้งปัจจัยภายในและภายนอก พิจารณาโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงที่มีต่อการดำเนินธุรกิจทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อประเมินความเสี่ยงและระบุความเสี่ยงที่สำคัญของบริษัทฯ แล้วกำหนดแผนงานรองรับอย่างเป็นรูปธรรมควบคู่กับมาตรการการบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสมในการป้องกัน กำกับดูแลและควบคุมความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งปัจจัยความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ มีดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านช่องทางการจัดจำหน่าย

บริษัทฯ ประกอบธุรกิจผลิตและจำหน่ายสินค้าเสื้อผ้าสำเร็จรูป และเครื่องหนัง ทั้งในและต่างประเทศ ภายใต้เครื่องหมายการค้าของบริษัทฯ ได้รับลิขสิทธิ์และเครื่องหมายการค้าของบริษัทฯ มีช่องทางการจำหน่ายที่ขายเอง และขายผ่านตัวกลาง ซึ่งที่ผ่านมามีสัดส่วนยอดขายสินค้าผ่านคู่ค้าหลัก ซึ่งเป็นผู้จัดจำหน่ายสินค้าผ่านช่องทางห้างสรรพสินค้า เกินกว่าร้อยละ 50 ของรายได้ ซึ่งหากคู่ค้ารายดังกล่าวได้รับผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจ การเมือง การแข่งขันด้านธุรกิจ หรือปัจจัยอื่น ๆ อาทิ การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ที่เข้ามามีบทบาทอย่างมากในการดำเนินชีวิตประจำวันและการทำธุรกิจ จะส่งผลกระทบต่อบริษัทอย่างมาก บริษัทฯ มีแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงดังกล่าว แบ่งเป็น

ตลาดในประเทศ

- 1) ร่วมกับคู่ค้าเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าผ่านช่องทางอื่น อาทิ TV Shopping การขายผ่านช่องทางออนไลน์ และ Market place เน้นการพัฒนาสินค้า รูปแบบ คุณภาพและราคาให้ตรงตามความต้องการของกลุ่มเป้าหมายในแต่ละช่องทาง
- 2) พัฒนาและผลิตสินค้าที่เป็นเครื่องหมายการค้าของตัวเอง (House Brand) ขายให้กับผู้บริโภคโดยตรง โดยมีร้านค้าของตนเอง จำหน่ายผ่าน Factory Outlet และช่องทางออนไลน์
- 3) ให้บริการพิเศษรับออกแบบและผลิตชุด Uniform เพื่อเป็นการเพิ่มช่องทางการจำหน่ายสินค้าอีกช่องทางหนึ่ง

ตลาดต่างประเทศ

บริษัทฯ มีนโยบายดำเนินการเพิ่มสัดส่วนการขายสินค้าไปยังกลุ่มลูกค้ารายอื่นที่มีศักยภาพในการเติบโต โดยการพัฒนาศักยภาพร่วมกับลูกค้า และหาลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น ทั้งตลาดเดิมและตลาดใหม่

2. ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Transformation)

เทคโนโลยีดิจิทัลได้เข้ามามีบทบาทอย่างมากในการดำเนินชีวิตประจำวันและการทำธุรกิจ อาทิ การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการ การทำการตลาดและการจำหน่ายสินค้าออนไลน์ ในระยะยาวการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอาจส่งผลกระทบต่อรูปแบบการดำเนินธุรกิจและช่องทางการจัดจำหน่ายแบบเดิม ๆ จนทำให้บริษัทฯ สูญเสียความสามารถในการแข่งขัน บริษัทฯ จึงได้กำหนดให้มีการติดตามและวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อนำมาพัฒนาการทำงาน ปรับปรุงและสร้างสรรค์ธุรกิจใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และสร้างธุรกิจใหม่ ๆ ที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร อาทิ การนำ Big Data มาใช้วิเคราะห์ความต้องการและพฤติกรรมของลูกค้า การทำกลยุทธ์การตลาดแบบเชื่อมโยงช่องทางจัดจำหน่าย การนำเทคโนโลยีเครื่องจักรอัตโนมัติมาใช้ในกระบวนการผลิต เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ตอบสนองความต้องการของลูกค้า การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการสินค้าและการขนส่ง เป็นต้น



3. ความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน

ปัจจุบันบริษัทฯ มีธุรกรรมเป็นสกุลเงินต่างประเทศในด้านการนำเข้าและส่งออก บริษัทฯ ตระหนักถึงความเสี่ยงดังกล่าว จึงได้มีการติดตามอย่างใกล้ชิดและพิจารณาใช้เครื่องมือป้องกัน เพื่อปิดความเสี่ยงตามกรอบนโยบายป้องกันความเสี่ยงที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง อีกทั้งมีการประสานงานกับฝ่ายธุรกิจที่เกี่ยวข้องคำนวณยอดสุทธิ (Natural Hedge) และทำสัญญา Forward เพื่อลดผลกระทบจากการแข็งค่าของค่าเงิน

ทั้งนี้ ได้มีจัดทำรายงานเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นประจำทุกไตรมาส เพื่อรับทราบและพิจารณา ทบทวนนโยบายให้สอดคล้องกับแนวโน้มเศรษฐกิจ ทิศทางค่าเงิน และกลยุทธ์ของบริษัท

4. ความเสี่ยงด้านเงินลงทุนในตลาดเงิน

ภาพรวมของความเสี่ยงที่เกิดขึ้นทุกภูมิภาคทั่วโลก เศรษฐกิจมีความเปราะบางจากภาวะการเงินโลกที่ตึงตัว ความไม่ชัดเจนของนโยบายการเงินสหรัฐฯ เป็นผลให้ธนาคารกลางประเทศตลาดเกิดใหม่ต่างปรับลดอัตราดอกเบี้ยนโยบายพร้อมใช้มาตรการกระตุ้นเพิ่มเติมผ่านนโยบายการคลัง อย่างไรก็ตามก็คิดว่าผลตอบแทนที่เดิมเคยได้รับจากเงินลงทุนในตลาดเงินจะลดลงมากเทียบกับระยะที่ผ่านมา

บริษัทฯ บริหารเงินลงทุนส่วนเกินสภาพคล่อง โดยบัญชีเงินฝากธนาคารพาณิชย์ พันธบัตรรัฐบาล กองทุนรวมตลาดเงินและตราสารหนี้ และตราสารหนี้หุ้นกู้เอกชน ทั้งนี้จากปัจจัยความเสี่ยงที่กล่าวมาข้างต้น และความเสี่ยงจากหุ้นกู้ผิดนัดชำระหนี้ (Default) คณะกรรมการบริษัท คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้มีการพิจารณาทบทวนกรอบการลงทุนตราสารหนี้โดยกำหนดให้มีการลงทุนในตราสารหนี้กลุ่มที่มีการจัดอันดับความน่าเชื่อถือขององค์กร และการจัดอันดับความน่าเชื่อถือของตราสารหนี้ Credit Rating ระดับ A ขึ้นไป มอบหมายให้คณะกรรมการจัดการการลงทุน (Asset-liability Management Committee) ติดตามสถานการณ์การลงทุนอย่างใกล้ชิด รวมถึงการจัดอันดับความน่าเชื่อถือของตราสารหนี้ที่ลงทุนเพื่อให้อยู่ในระดับยอมรับได้

5. ความเสี่ยงด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจให้เป็นไปตามทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร โดยบริษัทฯ มีความมุ่งมั่นในการสร้างและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เพียงพอและมีศักยภาพรองรับกับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร ด้วยเหตุนี้ บริษัทฯ จึงเน้นกระบวนการสรรหา แผนการพัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพอย่างมีนัยสำคัญ โดยบริษัทฯ มีแนวทางการจัดการความเสี่ยง ดังนี้

- 1) **การสรรหาบุคลากรเพื่อเสริมศักยภาพทางธุรกิจ** ที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญสอดคล้องกับทิศทางและโครงสร้างของหน่วยงาน โดยมีช่องทางในการสรรหาที่หลากหลาย เช่น การใช้ Social Media Job Website การสร้าง Network กับสถาบันการศึกษาที่มีชื่อเสียง รวมถึงการสรรหาภายในองค์กร การหมุนเวียนงาน และการปรับเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น
- 2) **การสร้างและพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) ในอนาคต** จัดให้มีแผนพัฒนาและอบรมบุคลากรในตำแหน่งงานสำคัญที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการองค์กร โดยกำหนดและประเมินศักยภาพจริงเทียบกับเกณฑ์ที่คาดหวังตำแหน่งงานสำคัญ มีการจัดทำแผนพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งรายบุคคล มีการวัดและติดตามผลเพื่อประเมินความพร้อมในการสืบทอดตำแหน่งเป้าหมาย
- 3) **การพัฒนาบุคลากรทุกระดับให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง** การพัฒนาทักษะการบริหารที่จำเป็นให้กับผู้บริหาร การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) ทักษะการโค้ช (Coaching) และทักษะการสื่อสาร การพัฒนาทักษะหัวหน้างานในสายการผลิตเพื่อกระตุ้นการพัฒนาประสิทธิภาพทีมงาน การพัฒนาบุคลากรแต่ละกลุ่มงานให้มีความรู้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงตามวิชาชีพ รวมถึงการปลูกฝังค่านิยมองค์กรให้กับพนักงานทุกสาขาสร้างให้เกิดขึ้นเป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยเน้น 2 หัวข้อหลัก คือ Active to Quality (คล่องตัวแต่คงไว้ซึ่งคุณภาพ) และ Think & Go Digital (คิดและก้าวสู่ดิจิทัล) ซึ่งตอบโจทย์การเรียนรู้และปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง





- 4) **การสร้างความผูกพันและการปรับปรุงพัฒนาการสื่อสารภายในองค์กร** บริษัทฯ เห็นความสำคัญในการปรับปรุงพัฒนาการสื่อสารภายในองค์กรรวมถึงการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ต่อเนื่องระหว่างพนักงานกับบริษัทฯ อันได้แก่ การเพิ่มช่องทางการสื่อสารภายใน Email หรือ Line Group Facebook Thanulux กิจกรรม Town Hall Meeting กิจกรรม On Boarding สำหรับพนักงานเข้าใหม่ กิจกรรม Happy Birthday และกิจกรรม TNL อาสา รวมถึงในทุกปีจะมีการสำรวจระดับการสื่อสารภายในองค์กร สำรวจความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมการทำงาน เพื่อนำผลการสำรวจและข้อเสนอแนะต่าง ๆ มาปรับปรุงเรื่องการสื่อสารและบรรยากาศภายในองค์กรให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งทั้งหมดนี้จะนำมาสู่การเสริมสร้างความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) ซึ่งเป็นหนึ่งในพันธกิจด้านความยั่งยืนของบริษัทฯ

6. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ รวมถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม อย่างเคร่งครัด โดยให้ความสำคัญต่อบริษัทที่ดำเนินงานธุรกิจที่ดีควบคู่กับการดูแลสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม

ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้รับการรับรองระบบมาตรฐาน ISO14001:2015 และ ISO9001:2015 รวมถึงได้รับรางวัล CSR – DIW CONTINUOUS AWARD ประจำปี 2562 และมีหน่วยงานกฎหมายทำหน้าที่กำกับและติดตามข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ รวมทั้งการเผยแพร่ความรู้และความเข้าใจแก่บุคลากรในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ

7. ความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชัน

เนื่องจากบริษัทฯ ได้มุ่งเน้นการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน จึงให้ความสำคัญกับเรื่องบรรษัทภิบาลที่ดีและกระบวนการควบคุมภายในที่รัดกุม พร้อมกำหนดนโยบายการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน (Anti-Corruption Policy) ที่ชัดเจนและเคร่งครัดในการปฏิบัติตามนโยบายดังกล่าว ทั้งนี้บริษัทฯ ได้เข้าร่วมโครงการแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทย ในการต่อต้านการทุจริต (Collective Action Coalition Against Corruption หรือ CAC) และได้การรับรองเป็นสมาชิกภาคีเครือข่ายต่อต้านคอร์รัปชัน รวมถึงมีการจัดทำและสื่อสารจรรยาบรรณทางธุรกิจ (Code of Conduct) ให้กับผู้ขายและผู้รับจ้างช่วงเพื่อเน้นย้ำถึงจุดยืนของบริษัทฯ

ส่วนการป้องปรามและบริหารความเสี่ยงจากการทุจริต บริษัทฯ ได้กำหนดมาตรการในการควบคุมและติดตามกระบวนการทำงานที่สำคัญที่อาจเกิดการทุจริตได้ โดยมีทีมงานฝ่ายตรวจสอบภายในเป็นผู้ประเมินความเสี่ยงและสุ่มตรวจความถูกต้องของการปฏิบัติงานให้มีความสุจริต โปร่งใส และป้องปรามการปฏิบัติงานที่อาจเกี่ยวข้องกับการทุจริตพร้อมทั้งเปิดช่องทางการสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถแจ้งเบาะแสและข้อเสนอแนะ หรือร้องเรียนเกี่ยวกับการทุจริต

มีการแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาและสอบสวนเรื่องราวร้องทุกข์ตามกระบวนการที่เป็นระบบ โปร่งใส และตรวจสอบได้เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่น และความไว้วางใจในกระบวนการสอบสวนที่เป็นธรรมผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในทุกภาคส่วน

