MINOR INTERNATIONAL

THSI THAILAND SUSTAINABILITY INVESTMENT 2020

MINT

บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)

SET: เกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร / อาหารและเครื่องดื่ม

https://www.minor.com/

ธุรกิจหลัก

เป็นผู้ดำเนินธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม ธุรกิจโรงแรมและธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรม ซึ่งรวมถึงโครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยเพื่อขาย โครงการพักผ่อนแบบปันส่วนเวลา และให้เช่าศูนย์การค้าและอสังหาริมทรัพย์ ธุรกิจบันเทิง และธุรกิจจัดจำหน่าย

การดำเนินการของบริษัทเพื่อตอบสนองอย่างทันท่วงทีต่อสถานการณ์ COVID-19 (Emergency Response)

ในช่วงต้นของการแพร่ระบาด COVID-19 บริษัทได้มีการกำหนดแผนงานยุทธศาสตร์ (Strategic Roadmap) เพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นทันที โดยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่

- ระยะที่ 1: การจัดการกับเรื่องที่ต้องให้ความสำคัญในทันที (Address Immediate Priority) เช่น การกำหนดแนวทางการดูแลสุขอนามัย/สุขภาพของพนักงาน การบริหารสภาพคล่องและกระแสเงินสด การทดสอบภาวะวิกฤต (Stress Test) การควบคุมค่าใช้จ่าย รวมถึงการจัดการฐานะทางการเงิน เป็นต้น

- **ระยะที่ 2: การเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับการฟื้นตัวของอุปสงค์ (Prepare for Medium-term Rebound)** เช่น การวิเคราะห์สถานการณ์หลายรูปแบบ (Scenario Analysis) อย่างต่อเนื่อง การสร้างความแข็งแกร่งให้กับแบรนด์ การปรับโครงสร้างค่าใช้จ่าย การวางแผนการจัดซื้อจัดจ้าง และการกำหนดโครงสร้างแรงงานใหม่ เป็นต้น

- **ระยะที่ 3: การปรับแผนระยะยาวสำหรับวิถีชีวิตแบบใหม่ (Plan for Longer-term New Normal Post COVID-19)** เช่น การระบุพฤติกรรมและกระแสความต้องการของผู้บริโภคที่จะเปลี่ยนแปลงไป เพื่อใช้ในการปรับเปลี่ยนหรือคิดค้นธุรกิจในรูปแบบใหม่และการวางแผนการทำงานของพนักงานให้เหมาะสมกับแต่ละหน้าที่เพื่อความปลอดภัยของสุขอนามัยของพนักงาน และเพื่อสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าที่เข้ารับบริการด้วยเช่นกัน

การบริหารจัดการภาวะวิกฤต COVID-19 ของบริษัท (Crisis Management)

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Oversight Committee) ของบริษัทได้จัดตั้ง**ทีมบริหารจัดการภาวะวิกฤต (Crisis Management Team)** เพื่อให้รับมือกับการเปลี่ยนแปลงในภาวะวิกฤต COVID-19 ได้อย่างทันการณ์ ซึ่งประกอบด้วยตัวแทนจากทุกหน่วยธุรกิจและหน่วยงานสนับสนุนที่เกี่ยวข้อง โดยทีมงานมีการติดตามสถานการณ์อย่างใกล้ชิดและทำงานร่วมกับผู้บริหารระดับสูงเพื่อดำเนินการตัดสินใจอย่างเด็ดขาดในช่วงเวลาที่ท้าทายและทำการสื่อสารเกี่ยวกับข้อปฏิบัติและกิจกรรมให้กับทุกหน่วยธุรกิจ รวมถึงผู้มีส่วนได้เสียภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้อง ทั้งพนักงาน เจ้าหนี้ ผู้ถือหุ้น ลูกค้า และผู้ร่วมค้าได้ทราบ

บริษัทมีการวางแผนกลยุทธ์ทั้งในระหว่างและภายหลังการเกิดการระบาดของ COVID-19 โดยให้ความสำคัญกับ**การอยู่รอด การรักษาเสถียรภาพ การเติบโต** ดังนั้น สิ่งสำคัญอันดับแรกของบริษัทจึงประกอบด้วยทั้งปัจจัยทางด้านการเงินและด้านอื่น ๆ ซึ่งรวมถึงปัจจัยทางด้านสุขภาพและความปลอดภัย การบริหารจัดการเพื่อความต่อเนื่องทางธุรกิจ และการพัฒนาอย่างยั่งยืน เป็นต้น

บริษัทมีนโยบายให้พนักงานทำงานจากบ้านเพื่อปกป้องสุขภาพของพนักงานโดยมีการเตรียมอุปกรณ์ IT ที่จำเป็นต่อการทำงานและโปรแกรม Microsoft Teams เพื่อให้พนักงานสามารถสื่อสารกับหัวหน้างานและทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้น สำหรับพนักงานที่จำเป็นต้องเข้าสำนักงาน บริษัทมีแนวทางให้กำหนดจำนวนคนและกำหนดวันสำหรับพนักงานให้สลับเข้ามาทำงานที่สำนักงาน รวมถึงมีการทำความสะอาดสำนักงานด้วยน้ำยาฆ่าเชื้อ การจัดเตรียมอุปกรณ์วัดไข้และสเปรย์แอลกอฮอล์ล้างมือ และเน้นย้ำให้พนักงานทุกคนสวมหน้ากากอนามัยระหว่างอยู่ในสำนักงาน

ทั้งนี้ บริษัทมีการสื่อสารกับพนักงานอย่างสม่ำเสมอ เช่น การออกอีเมลรายสัปดาห์เพื่อแจ้งข้อมูลปัจจุบันและแนวทางในการจัดการปัญหาของบริษัท รวมถึงช่องทางติดต่อแผนกบุคคลเพื่อพูดคุยหารือหากพนักงานรู้สึกเครียดหรือซึมเศร้าจากสถานการณ์ COVID-19 และการทำงานจากที่บ้าน เป็นต้น นอกจากนี้ บริษัทใช้เว็บไซต์ของบริษัทเพื่อสื่อสารข้อมูลปัจจุบันและแนวทางการบริหารจัดการของบริษัทกับผู้มีส่วนได้เสียภายนอก รวมถึงมีการออกเอกสารข่าวประชาสัมพันธ์ในเรื่องต่าง ๆ ของบริษัท เช่น ผลกระทบจาก COVID-19 ต่อธุรกิจ การรายงานผลการดำเนินงานและแผนธุรกิจในช่วงฟื้นตัวจากวิกฤต COVID-19 การนำเสนอกรณีศึกษาจากธุรกิจของบริษัทในประเทศจีน เป็นต้น

บริษัทยังมีการปรับตัวในการทำธุรกิจให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ได้แก่

❶ การปรับแผนการลงทุนและการเงิน บริษัทมุ่งเน้นกับการรักษากระแสเงินสดและสภาพคล่องให้เพียงพอต่อการดำเนินงานในอนาคต โดยมีแผนการระดมทุนแบบเบ็ดเสร็จจำนวน 2.4 หมื่นล้านบาท ผ่านการออกตราสารต่าง ๆ ซึ่งบริษัทประสบความสำเร็จในการเสนอขายหุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุนจำนวน 300 ล้านเหรียญสหรัฐ หรือประมาณ 9.5 พันล้านบาท ในขณะเดียวกันบริษัทได้ทำการเสนอขายหุ้นเพิ่มทุนโดยการจัดสรรให้กับผู้ถือหุ้นเดิมตามสัดส่วนจำนวน 9.6 พันล้านบาท และกำลังดำเนินการออกใบสำคัญแสดงสิทธิที่จะซื้อหุ้นสามัญอีกจำนวน 5 พันล้านบาท ทั้งนี้ แผนการระดมทุนดังกล่าวจะช่วยสร้างความแข็งแกร่งให้กับงบดุลด้วย

นอกจากนี้ บริษัทยังดำเนินมาตรการลดต้นทุนในทุกหน่วยธุรกิจและฝ่ายงานสนับสนุนทั้งหมดในทุกภูมิภาคทั่วโลกเพื่อลดผลกระทบที่ส่งผลต่อรายได้และผลกำไร ซึ่งผลจากมาตรการลดต้นทุนอย่างเข้มงวดดังกล่าว ช่วยให้บริษัทสามารถลดจุดคุ้มทุนและลดระยะเวลาการคุ้มทุน อย่างไรก็ดี บริษัทยังคงมุ่งมั่นในการลดค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมเพื่อให้มั่นใจถึงความสำเร็จอย่างต่อเนื่องของธุรกิจของบริษัท

❷ ปรับรูปแบบการขายสินค้าและการให้บริการ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในช่วงนั้น ๆ ได้แก่

- **ธุรกิจอาหาร** เพื่อให้เป็นไปตามประกาศ Lockdown ของรัฐบาลในช่วงไตรมาสที่ 2 บริษัทได้ดำเนินการปิดสาขาร้านอาหารแบบนั่งทานเต็มรูปแบบและเน้นไปให้บริการจัดส่งอาหารผ่านบริการ 1112 Delivery และการซื้อกลับบ้านแทน โดยมีการใช้ช่องทางออนไลน์เพื่อสื่อสารแคมเปญการตลาดต่าง ๆ และสร้างความมั่นใจในความปลอดภัยด้านสุขภาพของลูกค้าผ่านโปรแกรม Zero Touch Delivery ซึ่งพนักงานจะจัดส่งอาหารแบบเว้นระยะห่างและลดการสัมผัสในช่วงเดือนพฤษภาคมเป็นต้นมา และบริษัทเริ่มกลับมาเปิดให้บริการสาขาร้านอาหารแบบนั่งทานทั้งร้านอาหารแบบ Stand Alone และร้านอาหารในห้างสรรพสินค้าตามมาตรการเว้นระยะห่างทางสังคม และในช่วงเดือนมิถุนายนที่ผ่านมาได้มีการผ่อนคลายมาตรการการเว้นระยะห่างทางสังคม ร้านอาหารจึงเริ่มรับลูกค้าจำนวนมากขึ้นเนื่องจากสามารถจัดสรรพื้นที่ภายในร้านได้ดีขึ้น แต่ยังคงมีการรักษามาตรการด้านความปลอดภัยและสุขอนามัยอย่างเข้มงวด

- **ธุรกิจโรงแรม** บริษัทมีการปิดโรงแรมในประเทศไทยและประเทศต่าง ๆ ซึ่งเป็นมาตรการระยะสั้นเพื่อช่วยหยุดการระบาดของโรคและช่วยป้องกันสุขภาพของแขกผู้เข้าพักในโรงแรมและพนักงาน พร้อมกับเป็นการลดต้นทุนในการดำเนินงาน โดยตั้งแต่ช่วงกลางเดือนกรกฎาคม 2563 โรงแรม 370 แห่งจากทั้งหมด 535 แห่ง หรือคิดเป็นร้อยละ 69 ของโรงแรมทั้งหมดของบริษัทได้กลับมาเปิดให้บริการภายใต้แนวทางความปลอดภัยและการดำเนินการแบบ New Normal ซึ่งพนักงานทุกคนจะผ่านขั้นตอนการตรวจวัดอุณหภูมิ การใส่หน้ากากอนามัยตลอดระยะเวลาทำงาน และการฝึกอบรมด้านการปกป้องสุขอนามัยของลูกค้า โรงแรมเครืออนันตราเปิดตัวโครงการ Stay with Peace of Mind ซึ่งครอบคลุมการดูแลสุขภาพของลูกค้าตั้งแต่มาถึงจนออกจากโรงแรม ซึ่งโรงแรมจัดให้มีการวัดอุณหภูมิของลูกค้าทันทีที่เดินทางถึงโรงแรม การเว้นระยะห่างและไม่สัมผัสตัว การฆ่าเชื้อกระเป๋าเดินทางของลูกค้า การแจกหน้ากากอนามัยและสเปรย์แอลกอฮอล์ล้างมือ การทำความสะอาดห้องพักและพื้นที่ส่วนกลางอย่างสม่ำเสมอด้วยน้ำยาฆ่าเชื้อ การจัดห้องอาหารให้มีการเว้นระยะระหว่างโต๊ะ การเสริฟอาหารแบบ A la Carte และการเช็คเอาท์แบบดิจิทัลเพื่อลดการสัมผัสเพื่อปกป้องสุขภาพลูกค้าและสร้างความมั่นใจในตลาดที่ธุรกิจดำเนินการอยู่

- **ธุรกิจไลฟ์สไตล์** ได้รับผลกระทบจากการ Lockdown ห้างสรรพสินค้าที่มีร้านค้าของบริษัทต้องปิดชั่วคราว บริษัทจึงปรับวิธีการขายสินค้ามาเป็นการขายผ่านช่องทางออนไลน์และมีการไลฟ์แนะนำสินค้าบนโซเชียลมีเดีย รวมถึงเปลี่ยนไปมุ่งเน้นที่การผลิตผลิตภัณฑ์ทำความสะอาดมือและน้ำยาทำความสะอาดอื่น ๆ ซึ่งเป็นที่ต้องการมากขึ้นในช่วงสถานการณ์

การบรรเทาผลกระทบและดูแลผู้มีส่วนได้เสียอย่างรอบด้านในสถานการณ์ COVID-19 (Impact Mitigation)

บริษัทตระหนักถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อผู้มีส่วนได้เสียหลาย ๆ กลุ่ม เริ่มจากชีวิตความเป็นอยู่ของ**พนักงาน:** นอกจากการดูแลในด้านสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยของพนักงานแล้ว บริษัทยังได้มีการจัดตั้งโครงการ “The Chairman’s Fund” โดยเสนอสินเชื่อปลอดดอกเบี้ยเพื่อสนับสนุนและช่วยเหลือพนักงานที่ประสบปัญหาด้านการเงินอีกด้วย

ด้านการให้บริการกับ**ลูกค้า:** บริษัทให้ความสำคัญและใส่ใจกับการดูแลสุขอนามัยของลูกค้าเป็นอย่างยิ่ง โดยมีการนำมาตรการป้องกัน COVID-19 มาใช้ในโรงแรม ร้านอาหาร ร้านค้า และห้างสรรพสินค้าที่บริษัทดำเนินกิจการอยู่อย่างเคร่งครัด เพื่อให้ลูกค้ามีความมั่นใจและสบายใจในการใช้บริการ

ในด้านความสัมพันธ์กับ**คู่ค้า:** บริษัทมีการเจรจาและสื่อสารกับคู่ค้าอย่างต่อเนื่อง เพื่อช่วยหาทางออกและหาวิธีการจัดการในภาวะวิกฤตที่เหมาะสมร่วมกัน

ในด้านการดูแล**ผู้ถือหุ้น:** บริษัทจัดการประชุมผู้ถือหุ้นและเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นแสดงความคิดเห็นกับบริษัทในรูปแบบออนไลน์ ทั้งนี้ ในช่วงภาวะวิกฤตบริษัทมีการสื่อสารกับผู้ถือหุ้นอย่างสม่ำเสมอเพื่อรายงานความคืบหน้าของธุรกิจและแผนการดำเนินงานในอนาคต พร้อมทั้งมีการออกเอกสารเผยแพร่ทางตลาดหลักทรัพย์ฯ เพื่ออธิบายผลกระทบของธุรกิจด้วยความโปร่งใส

นอกจากนี้ บริษัทยังคำนึงและให้ความสำคัญกับการช่วยเหลือ**ชุมชนและสังคม:** บริษัทได้บริจาคอาหารและเครื่องใช้ที่จำเป็น เช่น เตียง ผ้าห่ม และถุงมือให้กับมูลนิธิการกุศลต่าง ๆ อีกทั้งแบรนด์อาหารหลายแบรนด์ เช่น ชิซซ์เล่อร์ เดอะ พิซซ่า คอมปะนี แดรี่ ควีน และ เบอร์เกอร์ คิง เป็นต้น ได้มอบอาหารให้กับทีมแพทย์ พยาบาล และเจ้าหน้าที่ในโรงพยาบาลทั่วประเทศไทย รวมถึงพนักงานของบริษัทยังได้อาสาเตรียมถุงยังชีพและปรุงอาหารสุกเพื่อนำไปบริจาคให้กับประชาชนในพื้นที่ชุมชนคลองเตย อีกทั้งโรงแรมของบริษัทบางแห่งในประเทศไทยและทวีปยุโรปได้ถูกนำมาใช้เพื่อรองรับการกักตัวของผู้เดินทาง การพักรักษาตัวของผู้ป่วยจากโรค COVID-19 บุคลากรทางการแพทย์ และผู้ที่จำเป็นต้องเดินทางท่ามกลางสถานการณ์การระบาดของ COVID-19

การวางแผนฟื้นฟูธุรกิจ ภายหลังสถานการณ์ COVID-19 (Business Recovery)

บริษัทได้เตรียมความพร้อมเพื่อให้บริษัทอยู่ในฐานะที่จะได้รับประโยชน์เมื่อธุรกิจมีการฟื้นตัวในทุกกรณี นอกเหนือจากแผนระยะสั้นและระยะกลางที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้น บริษัทอยู่ในระหว่างการปรับแผนระยะยาวสำหรับ **New Normal** ที่จะเกิดขึ้น ซึ่งคาดการณ์ว่าภายหลังจากวิกฤตในครั้งนี้ **พฤติกรรมและกระแสความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปจะเป็นกุญแจสำคัญในการปรับเปลี่ยนหรือคิดค้นธุรกิจแบบใหม่**

นอกจากนี้ บริษัทได้เปิดตัวโครงการ **“Business Beyond COVID”** เพื่อเตรียมรับมือกับ New Normal โดยมุ่งเน้นไปที่ข้อเท็จจริงของอุตสาหกรรมและการขับเคลื่อนของคู่แข่ง เช่น **ธุรกิจโรงแรม** บริษัทคาดว่าจำนวนนักท่องเที่ยวจะเพิ่มขึ้นในระยะยาว แต่มาตรฐานด้านสุขอนามัยในโรงแรมจะกลายมาเป็นสิ่งที่สำคัญเป็นอย่างมาก ทำให้บริษัทมีการจัดทำโครงการนี้ขึ้นในเครือโรงแรมต่าง ๆ เช่น Stay with Peace of Mind ของเครือโรงแรมอนันตรา และ AvaniSHEILD ของเครือโรงแรมอวานี เป็นต้น ซึ่งมุ่งหวังเพื่อสร้างความมั่นใจในกลุ่มลูกค้า รวมทั้งบริษัทจะให้ความสำคัญกับตลาดการท่องเที่ยวภายในประเทศที่ได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลผ่านโครงการ “เราเที่ยวด้วยกัน” ซึ่งคาดว่าจะช่วยผลักดันผลการดำเนินงานของโรงแรมในประเทศไทยในช่วงครึ่งปีหลังของปี 2563

ในส่วนของ**ธุรกิจอาหาร** บริษัทเห็นว่าความสะอาดปลอดภัยของอาหารและชื่อเสียงที่แข็งแกร่งของแบรนด์จะมีความสำคัญมากยิ่งขึ้นสำหรับธุรกิจนี้ บริษัทจะยังคงให้ความสำคัญกับการให้บริการตามแนวทางด้านสุขอนามัยและเน้นการให้บริการจัดส่งอาหารผ่านบริการ 1112 Delivery แบบ Zero Touch Delivery

สำหรับของธุรกิจ**สินค้าไลฟ์สไตล์** บริษัทยังเน้นการขายผ่านช่องทางออนไลน์ต่อไป และจะมีการศึกษาพฤติกรรมการใช้จ่ายของผู้บริโภคเพื่อนำเสนอสินค้าและแคมเปญส่งเสริมการขายที่เหมาะสม

อย่างไรก็ดี บริษัทมีการมองหาธุรกิจเชิงรุกเพิ่มเติม เช่น ธุรกิจโรงแรมมีการผลักดันการจองโรงแรมแบบชำระเงินล่วงหน้า ธุรกิจร้านอาหารจะมีการเพิ่มช่องทางการขายออนไลน์และเพิ่มทางเลือกของเมนูอาหารที่ดีต่อสุขภาพให้มากขึ้น และใช้แผนการเพิ่มรายได้ (Revenue Driving Recovery Plan) ตามภูมิภาค ประเทศ และตลาดตามสถานการณ์ COVID-19 ที่ปรับตัวดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น