



FPI

บริษัท ฟอ์จูน พาร์ท อินดัสตรี จำกัด (มหาชน)

mai: สินค้าอุตสาหกรรม

<http://www.fpiautoparts.com>

ธุรกิจหลัก

ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่ผลิตจากพลาสติก และเป็นศูนย์รวมในการจำหน่ายทั้งชิ้นส่วนอะไหล่รถยนต์ทดแทน (Replacement Equipment Manufacturer: REM) และชิ้นส่วนอะไหล่รถยนต์ภายใต้ตราสินค้าของค่ายรถยนต์ต่าง ๆ (Original Equipment Manufacturer: OEM) รวมทั้งให้บริการรับจ้างฉีดขึ้นรูป ซุป และแผ่นสีผลิตภัณฑ์พลาสติก

การดำเนินการของบริษัทเพื่อตอบสนอง อย่างทันก่วงที่ต่อสถานการณ์ COVID-19 (Emergency Response)

สถานการณ์การแพร่ระบาด COVID-19 ได้กลายเป็นวิกฤตรุนแรงกระทบต่อระบบเศรษฐกิจและสถานะการเงิน ประกอบกับสถานการณ์ความตึงเครียดกับการขาดแคลนสิ่งอำนวยความสะดวกและอุปกรณ์การแพทย์ต่าง ๆ บริษัทจึงได้ดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อเหตุการณ์อย่างทันก่วงที่เพื่อรับมือกับความไม่แน่นอนของสถานการณ์ดังกล่าว โดยให้ความสำคัญกับการรักษาความไว้วางใจจากลูกค้าและความปลอดภัยด้านชีวอนามัยของพนักงาน ครอบคลุมรวมถึงผู้มีส่วนได้เสียที่มีความเสี่ยงจากการแพร่กระจายอย่างรวดเร็วของเชื้อไวรัส



การบริหารจัดการ ภาวะวิกฤต COVID-19 ของบริษัท (Crisis Management)

บริษัทได้ดำเนินการเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤต ดังนี้ 1) กำหนดมาตรการป้องกันและบดทลงโศกภัยไม่ปฏิบัติตามเกณฑ์ 2) กำหนดมาตรการช่วยเหลือค่ารักษาพยาบาล และกำหนดให้กักตัว 14 วัน กรณีเดินทางไปปฏิบัติงานขององค์กรในพื้นที่เสี่ยง โดยได้รับค่าจ้างตามปกติ 3) จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ป้องกันทางการแพทย์ 4) ลงทุนตามแผนงานเดิมในโครงการที่ให้ผลตอบแทน และ 5) การลงทุนในเทคโนโลยีสำหรับเตรียมความพร้อมไปสู่การ Work From Home และการประชุมทางไกลกับลูกค้าเพื่อแสดงถึงความรับผิดชอบต่อการส่งมอบผลิตภัณฑ์ และเพิ่มประสิทธิภาพการประสานงานที่น่าเชื่อถือและสร้างความไว้วางใจต่อเนื่องกับลูกค้าเก่า/ใหม่ที่ได้รับผลกระทบจากประเทศจีนและมาเลเซียจากมาตรการ Lockdown ประเทศ

แม้ว่าสถานการณ์ COVID-19 ที่เกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจและสุขอนามัยของคนในวงกว้าง แต่บริษัทประเมินว่าสถานการณ์ดังกล่าวอยู่ในระดับที่สามารถควบคุมได้ เนื่องจากมีแผนการบริหารจัดการภาวะวิกฤตเพื่อความต่อเนื่องของบริษัทที่ครอบคลุมในเรื่องที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

การส่งออกถึงภาวะผู้นำ

คณะกรรมการบริษัท ผู้บริหาร ผู้จัดการ และหัวหน้างาน ได้ประเมินผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์กรและผู้มีส่วนได้เสีย โดยมีการจัดประชุมเพื่อประเมินสถานการณ์ฉุกเฉิน COVID-19 เพื่อเตรียมแผนรับมือในกรณีที่ต้องเผชิญภาวะวิกฤตสูงสุด เช่น หากภาครัฐมีมาตรการปิดประเทศ จนถึงขั้นงดเว้นการเดินทางและการปิดสถานที่ เป็นต้น นอกจากนี้ ให้คณะผู้บริหาร ผู้จัดการ และหัวหน้างานที่เกี่ยวข้องย้ายมาพักอาศัยในสถานที่ที่บริษัทจัดหาให้เป็นการชั่วคราว ทั้งนี้ เพื่อให้การผลิตและบริการของบริษัทสามารถดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่องและสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้มีส่วนได้เสีย

การกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารความต่อเนื่อง

บริษัทได้จัดตั้งคณะทำงานเฉพาะกิจ COVID-19 เพื่อทำหน้าที่ในการติดต่อสื่อสาร ติดตามสถานการณ์และรายงานความคืบหน้าในการบริหารจัดการของทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงเตรียมความพร้อมโดยการซ้อมแผนรองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน โดยได้ร่วมมือกับฝ่ายบุคคลในการกำหนดระเบียบและมาตรการในการบริหารจัดการสถานการณ์ COVID-19 อย่างเหมาะสม เช่น การสื่อสารแนวทางรับมือ/ป้องกัน การคัดกรองอุณหภูมิก่อนเข้าปฏิบัติงานในสถานประกอบการ การรับข้อร้องเรียน/ความต้องการ/ความคาดหวังด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยของพนักงาน เป็นต้น

บริษัทมีการประเมินผลกระทบและกำหนดกลยุทธ์/มาตรการเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจได้แก่

กระบวนการผลิต

สถานการณ์ COVID-19 ทำให้กระบวนการผลิตของบริษัทหยุดชะงัก ส่งผลกระทบต่อรายได้ แต่บริษัทยังคงดำเนินการผลิตอย่างต่อเนื่องและเน้นยอดการสั่งผลิต (Order) เพื่อลดภาระการสะสมของสินค้าคงคลัง และได้ติดต่อประสานงานด้านวัตถุดิบกับคู่ค้าอย่างสม่ำเสมอเพื่อขอส่วนลดและจัดหาวัตถุดิบทดแทน รวมถึงเรียกรับสารเคมีทดแทนค่าปรับในสินค้าที่เสื่อมสภาพในช่วงสถานการณ์ ช่วยให้บริษัทลดต้นทุนการผลิต อีกทั้งยังได้ประสานงานเพื่อขอรับส่วนลดค่าบริการไฟฟ้ากับผู้ผลิตไฟฟ้าระบบแสงอาทิตย์จากคู่ค้าเพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นทางการเงิน เป็นต้น

อย่างไรก็ดี เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ บริษัทได้กำหนด**กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่**เพื่อบริหารจัดการผลกระทบที่เกิดขึ้น ประกอบด้วย การเพิ่มปริมาณสินค้าเก็บสต็อกสำหรับลูกค้า ERM เพื่อรองรับการจัดส่งสินค้าหลังการแพร่ระบาด การเพิ่มมูลค่าทางธุรกิจด้วยนวัตกรรมสำหรับลูกค้า OEM และการพัฒนาผลิตภัณฑ์สู่ CSR-in Product รวมถึงกำหนด**กลยุทธ์ในการพัฒนาทุนมนุษย์** ประกอบด้วย การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานที่ก่อให้เกิดการประหยัดต่อต้นทุน/ของเสีย การพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ของพนักงานในการสร้างรายได้ การพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งนำไปสู่การเป็นโค้ชและพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent)

กระบวนการขายและบริการ

การหยุดชะงักของกระบวนการขายและบริการ ส่งผลให้รายได้ของบริษัทลดลง ดังนั้น บริษัทได้กำหนดกลยุทธ์เพื่อ**พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่**ร่วมกับลูกค้าและพันธมิตรทางธุรกิจ พร้อมทั้ง**สรรหาช่องทางทางการขายที่ยืดหยุ่นและเพิ่มช่องทางทางการขายสินค้าและการตลาดผ่านระบบออนไลน์และ E-Commerce** ได้แก่ Facebook, Line, WhatsApp FPI E-Catalog, FPI website เป็นต้น และเพิ่มความถี่ในการติดต่อ/สร้างสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง เพื่อรายงานและสร้างความเชื่อถือในสินค้าว่ามีความปลอดภัยจากสถานการณ์ดังกล่าว รวมทั้งทบทวนระบบการขนส่งในทุกเส้นทาง โดยกำหนดผู้รับผิดชอบในแผนกโลจิสติกส์และคลังสินค้า แผนกการขาย และแผนกเอกสารให้ดำเนินการร่วมกับหน่วยงานขนส่งภายนอกเพื่อให้ขนส่งสินค้าได้ทันเวลาและเกิดข้อบกพร่องระหว่างการขนส่งในช่วงเวลาการปิดประเทศให้น้อยที่สุด

การรักษาสภาพคล่องและสถานะทางการเงิน

บริษัทได้มีการ**ประเมิน Cash Flow ในระยะช่วงระยะสั้นจนถึงระยะกลาง**โดยเฉพาะการจัดการเงินสดเพื่อเพิ่มสภาพคล่องในระหว่างเดือนพฤษภาคมถึงกรกฎาคม 2563 ประกอบด้วย 1) มาตรการปรับลดเงินเดือนพนักงานที่มีรายได้มากกว่า 20,000 บาทขึ้นไปตามลำดับขั้น โดยผู้บริหารปรับลดมากที่สุด 2) มาตรการขอส่วนลดค่าสินค้า/บริการ และยืดระยะเวลาการชำระเงินจากลูกค้า 3) มาตรการติดตามหนี้สินคงค้างและสินเชื่อการค้า 4) มาตรการจัดซื้อจัดจ้างท้องถิ่น 5) มาตรการทบทวนจัดลำดับความสำคัญและระงับการลงทุนโครงการใหม่ที่ไม่สร้างมูลค่า และ 6) มาตรการจัดแหล่งเงินทุนกู้ดอกเบี้ยต่ำให้พนักงาน

ข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศที่สำคัญ

เพื่อเป็นการปกป้องข้อมูลสำคัญขององค์กร ในภาวะวิกฤต บริษัทได้กำหนดมาตรการต่าง ๆ ประกอบด้วย **จัดหาคอมพิวเตอร์สำรองพร้อมอุปกรณ์**ที่สามารถเชื่อมต่อผ่านอินเทอร์เน็ตเข้าสู่ระบบของบริษัท **การซ่อมแผน BCP** สถานการณ์สมมุติมาตรการ Lockdown ส่งผลกระทบต่อข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญสำหรับการผลิตและการขาย และ**พัฒนาความสามารถในการคาดการณ์อุปสงค์ขั้นสูง**ขึ้นโดยใช้เทคโนโลยีขั้นสูง

สถานที่ประกอบการและอุปกรณ์อาชีวอนามัย

บริษัทเตรียมความพร้อมรับมือกับความไม่แน่นอนจากการระบาดและการประกาศเคอร์ฟิว โดยกำหนดมาตรการที่เกี่ยวข้องกับ**สถานประกอบการ** โดยการทบทวนงานที่มอบหมายให้ผู้อื่นดำเนินงานแทน (Outsourced Activities)/ปรับกระบวนการทำงาน Rotate งานให้ปฏิบัติได้อย่างต่อเนื่อง กำหนดพื้นที่ปฏิบัติงานสำรอง กรณีประกาศเคอร์ฟิว 24 ชม. นิดพ่นน้ำยาฆ่าเชื้อในพื้นที่และควบคุมไม่ให้บุคคลภายนอกเข้าพื้นที่ผลิตและสำนักงาน การดูแลสภาพแวดล้อม อาชีวอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน

สำหรับมาตรการที่เกี่ยวข้องกับ**อุปกรณ์อาชีวอนามัย** บริษัทได้กำหนดมาตรการป้องกันและบทลงโทษกรณีไม่ปฏิบัติตามเกณฑ์ป้องกันการแพร่ระบาด สนับสนุนการสร้างสุขอนามัยที่ดีและความปลอดภัยในสถานประกอบการ เช่น สนับสนุนเจลแอลกอฮอล์ หน้ากากอนามัย และอุปกรณ์ป้องกันแพร่ระบาด COVID-19 เป็นต้น รวมถึงจัดแบ่งทีมปฏิบัติงานสำรองเป็นทีม A และ B เพื่อเตรียมความพร้อมอย่างทันท่วงทีหากมีผู้ติดเชื้อในทีมใดทีมหนึ่ง และให้พนักงานลงรายละเอียดการเดินทางจากที่พักอาศัย เพื่อตรวจสอบโอกาสในการติดเชื้อในพื้นที่เสี่ยง และจัดให้มีสวัสดิการขนส่งพนักงานเพื่อป้องกันการติดเชื้อจากรถสาธารณะ เป็นต้น

ในส่วนของการสื่อสาร เน้นการสื่อสารที่ตรงประเด็น รวดเร็ว และแม่นยำมากที่สุดต่อผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญขององค์กร ได้แก่ พนักงาน ลูกค้า คู่ค้า ผู้ถือหุ้น หน่วยงานภาครัฐ และชุมชน/ สังคม รวมถึงมีรอบความถี่ในการสื่อสารและการติดตามความคืบหน้าอย่างต่อเนื่อง

อย่างไรก็ดี บริษัทได้กำหนดมาตรการและแผนการดำเนินงานหลังจากสถานการณ์ COVID-19 คลี่คลายลง เพื่อให้บริษัทสามารถรักษาระดับการฟื้นฟูและปรับปรุงผลการดำเนินงานทั้งด้านเศรษฐกิจ อาชีวอนามัยและความปลอดภัยขององค์กร รวมถึงดูแลผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยในปี 2563 บริษัทได้ทำการซ้อมแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจในหัวข้อสถานการณ์การแพร่ระบาด COVID-19 ครอบคลุมถึงการซ้อมการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารและพนักงานที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อนำผลที่ได้จากการซ้อมไปปรับปรุงและทบทวนประสิทธิภาพของแผนในการตอบสนองต่อภาวะวิกฤต โดยรูปแบบการทดสอบเป็นการ Simulation โดยจำลองสถานการณ์เสมือนจริง และลองใช้แผน BCP มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจให้ครอบคลุมประเด็นความเสี่ยงและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

การบรรเทาผลกระทบและดูแลผู้มีส่วนได้เสีย อย่างรอบด้านในสถานการณ์ COVID-19 (Impact Mitigation)

นอกเหนือจากจัดการให้ธุรกิจสามารถดำเนินงานได้ตามปกติแล้ว บริษัทยังให้ความสำคัญกับการบรรเทาและดูแลผู้มีส่วนได้เสียภายในและภายนอกตลอด Value Chain ประกอบด้วย

1) มิตติการเติบโต (Growth) จากการสร้างคุณค่าเชิงรุกตามกลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ โดยการร่วมคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ กับลูกค้าและพันธมิตรทางธุรกิจ

2) มิตติผลิตภาพ (Productivity) จากการสร้างคุณค่าเชิงรุกในการพัฒนาทุนมนุษย์ในการลดต้นทุนในการดำเนินงานและเพิ่มผลิตภาพให้สูงขึ้น

3) มิตติความเสี่ยงในการปฏิบัติต่อแรงงาน ด้วยความเป็นธรรมและสิทธิมนุษยชนในห่วงโซ่ธุรกิจเกี่ยวกับประเด็นการดูแลและการรักษาสุขภาพพนักงาน รวมถึงการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมและการละเมิดสิทธิมนุษยชนในการดูแลรายได้และสุขอนามัยของพนักงาน ตลอดจนจัดหาอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องให้แก่พนักงานอย่างเพียงพอ และการช่วยเหลือชุมชนหรือสังคมในโครงการที่เชื่อมโยงกับกระบวนการทางธุรกิจ (In Process) ด้วยการส่งเสริมการสร้างอาชีพและสร้างโอกาสทางการศึกษาให้กลุ่มเยาวชนโดยเฉพาะในระดับอาชีวศึกษาและขยายไปยังสถานประกอบการใกล้เคียง และการบริจาคเงินเพื่อช่วยเหลือสังคม

บริษัทได้ประเมินผลกระทบและกำหนดกลยุทธ์/มาตรการที่บริษัทใช้ในการบรรเทาผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสีย เช่น

1) พนักงาน

ประเมินผลกระทบ: ต้องปฏิบัติตามที่สอดคล้องตามนโยบายภาครัฐ ประกาศและคำสั่งของกระทรวงสาธารณสุข คณะกรรมการโรคติดต่อแห่งชาติ กรมควบคุมโรค และความไม่แน่นอนจากการระบาด COVID-19

กลยุทธ์/มาตรการที่ใช้ในการบรรเทาผลกระทบ:

เน้นการสื่อสารแนวทางการดำเนินงานที่สอดคล้องและเป็นไปตามที่กฎหมายและหน่วยงานราชการกำหนดในมาตรการสนับสนุนสวัสดิการพนักงาน การรับข้อร้องเรียนหรือความคาดหวัง/ความต้องการเพิ่มเติมด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย อนุญาตให้พนักงานลาป่วยเป็นกรณีพิเศษและได้รับค่าจ้างตามปกติกรณีพบว่ามีไข้สูงหรือรู้สึกมีไข้ จัดหาสินเชื่อกู้ดอกเบี้ยต่ำแก่พนักงานที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์

2) ลูกค้า/คู่ค้า

ประเมินผลกระทบ: ความสามารถในการชำระเงินค่าสินค้าและบริการของลูกค้าที่ได้รับผลกระทบในสถานการณ์ COVID-19 รวมถึงความเชื่อมั่นในการดำเนินธุรกิจ

กลยุทธ์/มาตรการที่ใช้ในการบรรเทาผลกระทบ:

การรักษาความไว้วางใจของลูกค้า/คู่ค้า การคัดเลือกคู่ค้าท้องถิ่นสำรองกรณีที่เกิดอุบัติเหตุหรืออุปสรรค การผลิตไม่เพียงพอ การเพิ่มช่องทางการติดต่อประสานงานเพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นในการดำเนินการจัดซื้อ/จัดหาวัตถุดิบผ่านทางออนไลน์มากขึ้น การพักและยืดระยะเวลาการชำระเงินให้กับลูกค้าที่ได้รับผลกระทบในสถานการณ์ COVID-19 และมาตรการปิดประเทศ (Lockdown) รวมถึงรายงานสถานการณ์ไม่พบผู้ติดเชื้อภายในองค์กรเพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการดำเนินธุรกิจ

3 ผู้ถือหุ้น

ประเด็นผลกระทบ: ความกังวลต่อการหยุดชะงักหรือผลกระทบด้านการเติบโตทางธุรกิจขององค์กร

กลยุทธ์/มาตรการที่ใช้ในการบรรเทาผลกระทบ:

มีการจัดประชุมผู้ถือหุ้นและรายงานให้ผู้ถือหุ้นได้รับทราบถึงแนวทางการจัดการรับมือกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวทั้งในด้านการเงินและการดำเนินธุรกิจ เช่น เพิ่มการทบทวนสภาพคล่องทางการเงินในช่วงสถานการณ์ที่มีความผันแปรสูง การทบทวนกระแสเงินสดเป็นประจำและเพิ่มความถี่ในการบริหารจัดการมากกว่าระดับปกติ การเพิ่มการติดตามหนี้สินค้าง และการลดต้นทุนด้านทรัพยากรภายในและภายนอกองค์กร เป็นต้น

4 ชุมชนและสังคม

ประเด็นผลกระทบ: กระทบต่อสุขภาพ รายได้ครัวเรือน โอกาสในการฝึกปฏิบัติงานจริงจากสถานประกอบการ

กลยุทธ์/มาตรการที่ใช้ในการบรรเทาผลกระทบ:

สร้างความตระหนักและสื่อสารความรู้/แนวปฏิบัติในการป้องกันการแพร่ระบาดสู่คนในครอบครัวและชุมชนผ่านพนักงาน ไม่มีนโยบายเลิกจ้าง และดำเนินธุรกิจอย่างปกติและให้มีค่าล่วงเวลาตามความเหมาะสม การรับนักศึกษาโครงการทวิภาคีและขยายผลไปสู่สถานประกอบการในพื้นที่ชุมชนใกล้เคียง รวมถึงร่วมกับพันธมิตรทางธุรกิจในการติดตั้ง Solar Roof ให้กับโรงพยาบาล

การวางแผนฟื้นฟูธุรกิจ ภายหลังสถานการณ์ COVID-19 (Business Recovery)

เพื่อรับมือกับปัญหาที่หลากหลายรวมถึงวิกฤตที่ไม่แน่นอนในอนาคต ผู้บริหารของบริษัทตระหนักถึงการมุ่งเน้นกลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth Strategies) ในการกำหนดและบริหารจัดการ Value Driver ขององค์กร ประกอบด้วย 1) การเติบโต (Growth) 2) ผลิตภาพ (Productivity) 3) การจัดการความเสี่ยง (Risk Management) ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่นำไปสู่การประหยัดต้นทุน ประหยัดค่าใช้จ่ายที่หลีกเลี่ยงได้ การลดของเสีย การเลือกวัสดุในการลดต้นทุน การลดผลกระทบที่เกิดขึ้นกับสิ่งแวดล้อม การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด การลดการปล่อยมลอากาศหรือสารพิษที่ก่อให้เกิดอันตรายต่อสุขภาพ

บริษัทต้องการขยายส่วนแบ่งการตลาดจากอุปสงค์ต่อตัวผลิตภัณฑ์ที่เพิ่มมูลค่า ดังนั้น การลงทุนในเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพสูงและระบบอัตโนมัติที่ครบวงจรสำหรับกระบวนการผลิตหลัก รวมถึงการจัดการศูนย์รวมข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับงานในอนาคตทั้งรูปแบบทางธุรกิจและหาช่องทางธุรกิจใหม่จากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค จึงเป็น **New Normal** สำหรับองค์กร

นอกจากนี้ บริษัทยังตระหนักถึงการสร้างวัฒนธรรมมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมและสร้างความรับผิดชอบร่วมกันทั้งองค์กรในการขับเคลื่อนการเติบโตที่ยั่งยืน