

# DRT

## บริษัท ผลิตภัณฑ์ตราเพชร จำกัด (มหาชน)

SET: อสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง / วัสดุก่อสร้าง

<http://www.dbp.co.th/>

### ธุรกิจหลัก

ผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์หลังคา แผ่นผนังและฝ้า ไม้สังเคราะห์ รวมทั้งสินค้าประกอบการติดตั้งหลังคา และสินค้าโครงสร้างของบ้าน พร้อมให้บริการถอดแบบ และติดตั้งหลังคา ภายใต้เครื่องหมายการค้าตราเพชร ตราหลังคา ตราดาเมิส และตราเจียรโบ

### การดำเนินการของบริษัทเพื่อตอบสนองอย่างทันก่วงที่ต่อสถานการณ์ COVID-19 (Emergency Response)

ในช่วงต้นการแพร่ระบาดของ COVID-19 บริษัทได้มีการประเมินผลกระทบต่อการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ และได้กำหนดมาตรการสำคัญเพื่อตอบสนองต่อเหตุการณ์เฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นอย่างเร่งด่วน โดยดำเนินการดังนี้

#### 1) เรียกประชุมคณะกรรมการจัดการและคณะผู้บริหาร

บริษัทได้เรียกประชุมคณะกรรมการจัดการและคณะผู้บริหารเพื่อประเมินผลกระทบต่อการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ และกำหนดมาตรการสำคัญเพื่อตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น โดยมอบหมายให้คณะผู้บริหารซึ่งประกอบด้วยผู้จัดการฝ่ายทุกฝ่ายมีหน้าที่รับผิดชอบดูแลและติดตามสถานะของพนักงานและผู้ที่เกี่ยวข้องในพื้นที่ในสังกัดให้ปฏิบัติตามมาตรการต่าง ๆ ที่บริษัทและ/หรือที่หน่วยงานราชการกำหนดอย่างเคร่งครัด เพื่อให้ปลอดภัยจากการระบาดของ COVID-19 โดยการออกระเบียบคำสั่งและประกาศมาตรการป้องกันเชื้อไวรัส COVID-19 เพื่อใช้เป็นหลักปฏิบัติจำนวน 4 ฉบับ ออกเมื่อวันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2563 วันที่ 2 มีนาคม 2563 วันที่ 25 มีนาคม 2563 และวันที่ 27 มีนาคม 2563 เผยแพร่ใน Intranet ของบริษัท



## 2) ประเมินและติดตามสถานการณ์ผลกระทบจาก COVID-19 ทุกสัปดาห์

ในการประชุมคณะกรรมการจัดการซึ่งมีการประชุมอย่างน้อยสัปดาห์ละ 1 ครั้ง เพื่อสรุปผลการดำเนินงานด้านการขายและการตลาดรวมถึงสถานะการเงินของบริษัท จึงกำหนดให้มีการรายงานความคืบหน้าเหตุการณ์ COVID-19 โดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลรายงานความคืบหน้าการติดตามสุขภาพของพนักงานและผู้ที่เกี่ยวข้องกับบริษัทให้ที่ประชุมรับทราบทุกสัปดาห์ ทั้งนี้ ในช่วงต้นมีการประเมินสถานการณ์ที่เกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อการทำงานด้านต่าง ๆ ของบริษัท สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

**ด้าน Supply Chain** มีการดำเนินงานดังนี้

**ด้านการขายสินค้าในประเทศ:** มีการขายสินค้าผ่าน 3 ช่องทางหลักซึ่งได้รับผลกระทบ ดังนี้

- **ช่องทางกลุ่มตัวแทนจำหน่าย (Agent)** ซึ่งมีอยู่ทั่วประเทศประมาณ 6,000 ร้านค้า ได้รับผลกระทบในช่วงต้น ตาม พ.ร.ก.ฉุกเฉิน ฉบับที่ 1 ห้ามการขนส่งข้ามเขตพื้นที่จังหวัด แต่ต่อมามาตรฐามีมาตรการผ่อนคลายเป็นให้สามารถดำเนินการได้ โดยผ่านการคัดกรองและปฏิบัติตามมาตรการ

ของทางราชการกำหนด ทำให้สามารถขนส่งสินค้าไปขายในร้านค้าวัสดุก่อสร้างทั่วประเทศได้ จึงมีผลกระทบทำให้รายได้ลดลงประมาณ 10%

- **ช่องทางกลุ่มห้างค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่ (Modern Trade) และตัวแทนจำหน่ายรายใหญ่ (Local Modern Trade)** ได้รับผลกระทบอย่างรุนแรง ตาม พ.ร.ก.ฉุกเฉิน ฉบับที่ 1 สั่งปิดสถานที่เสี่ยงต่อการติดโรค เช่น ห้างสรรพสินค้า เป็นต้น ซึ่งมีผลกระทบต่อกลุ่ม Modern Trade และ Local Modern Trade ของบริษัท ต้องปิดห้างทำให้ไม่สามารถส่งสินค้าไปขายได้ มีผลกระทบทำให้รายได้ลดลงประมาณ 15%
- **ช่องทางกลุ่มงานโครงการบ้านจัดสรรได้รับผลกระทบอย่างรุนแรง** เนื่องจากผู้ประกอบการตัดสินใจซื้อบ้านใหม่ ในขณะที่หลายโครงการมีบ้านสร้างเสร็จรอการขายคงเหลือเป็นจำนวนมาก และเจ้าของโครงการชะลอการก่อสร้างโครงการใหม่ จึงมีผลกระทบต่อรายได้ในประเทศลดลงประมาณ 15%

**ด้านการขายสินค้าไปต่างประเทศ:** ได้รับผลกระทบอย่างรุนแรงเช่นกันตาม พ.ร.ก.ฉุกเฉิน ฉบับที่ 1 การปิดช่องทางเข้ามาในราชอาณาจักร เช่น การปิดด่านชายแดน เป็นต้น ทำให้ไม่สามารถส่งสินค้าไปขายในต่าง-ประเทศได้ มีผลกระทบทำให้รายได้ลดลงประมาณ 30%

**ด้านการผลิต:** 1) วัตถุประสงค์จากในประเทศตาม พ.ร.ก.ฉุกเฉิน ฉบับที่ 1 ห้ามการขนส่งข้ามเขตพื้นที่จังหวัด ในช่วงต้นก็ประสบปัญหา แต่ต่อมากภาครัฐมีมาตรการผ่อนคลายเป็นให้สามารถดำเนินการได้โดยปฏิบัติตามมาตรการของทางราชการกำหนด จึงได้รับผลกระทบเพียงเล็กน้อย 2) สำหรับวัตถุประสงค์จากต่างประเทศตาม พ.ร.ก.ฉุกเฉิน ฉบับที่ 1 การปิดช่องทางเข้ามาในราชอาณาจักรซึ่งมีผลกระทบต่อ การขนส่งทางเรือมีความล่าช้าไม่เป็นไปตามที่กำหนด แต่เนื่องจากบริษัทมีมาตรการเก็บวัตถุประสงค์ต่างประเทศประมาณ 60-120 วัน ทำให้ได้รับผลกระทบเพียงเล็กน้อย

**ด้าน Financial Status:** ฝ่ายขายและฝ่ายการตลาดได้มีการรายงานผลงานขายให้คณะกรรมการจัดการรับทราบทุกสัปดาห์ทำให้มีข้อมูลเพียงพอใช้ในการตัดสินใจ สามารถปรับกลยุทธ์ได้ทันเวลาที่ สำหรับฝ่ายบัญชีและการเงินมีการรายงานผลการดำเนินงานเดือนละ 1 ครั้ง ให้คณะกรรมการจัดการและคณะกรรมการบริษัทรับทราบและพิจารณา โดยสรุปผลการดำเนินงานตั้งแต่เดือนมกราคม-มิถุนายน 2563 บริษัทมีรายได้รวมต่ำกว่าประมาณการ 10%

**ด้านสำคัญอื่น ๆ:** เช่น ด้านชีวอนามัยและความปลอดภัย ฝ่ายทรัพยากรบุคคลได้รายงานการติดตามสุขภาพของพนักงานและผู้ที่เกี่ยวข้องกับบริษัท ผลการติดตามไม่มีผู้ใดติดเชื้อไวรัส COVID-19

### 3 ออกมาตรการที่สำคัญต่าง ๆ ต่อสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ในช่วงต้น

- **Work From Home:** กำหนดให้พนักงานฝ่ายขายและฝ่ายการตลาดที่ปฏิบัติงาน ณ สำนักงานสาขากรุงเทพฯ ซึ่งเป็นสถานที่ที่มีความเสี่ยงสูง เนื่องจากการเดินทางมาทำงานด้วยรถไฟฟ้าหรือรถเมล์ที่มีคนจำนวนมากใช้บริการ รวมทั้งพนักงานขายที่ต้องเดินทางข้ามจังหวัดทั่วประเทศให้ทำงานที่บ้าน ซึ่งส่วนใหญ่ใช้โทรศัพท์มือถือในการติดต่อกับลูกค้าและมี Notebook ในการประชุมออนไลน์กับผู้บริหารผ่านโปรแกรม Microsoft Teams สำหรับพนักงานที่ทำงานที่จังหวัดสระบุรี จังหวัดเชียงใหม่ และจังหวัดขอนแก่น ยังคงไปทำงานตามปกติโดยมีมาตรการคัดกรอง ตรวจวัดอุณหภูมิ และสวมหน้ากากอนามัยในขณะทำงาน
- **การทำงานกะ:** บริษัทได้ปรับเปลี่ยนเวลาการทำงานใหม่เพื่อให้พนักงานไม่ต้องเดินทางไป-กลับในช่วงเคอร์ฟิว รวมทั้งในการเดินทางผ่านด่านตรวจต่าง ๆ ในช่วงเคอร์ฟิว บริษัทได้จัดทำ “หนังสือรับรองการปฏิบัติงานของพนักงาน” เพื่อให้พนักงานใช้ยื่นเพื่อขอผ่านด่านตรวจจุดคัดกรองตามพื้นที่ต่างๆ ตามข้อยกเว้นของ พ.ร.ก.ฉุกเฉิน และได้ขออนุญาตต่อนายอำเภอให้ออก “หนังสืออนุญาตให้เดินทางในช่วงเวลาห้ามออกนอกเคหสถาน” ประกอบกับหนังสือรับรองของบริษัท เพื่อให้ถูกต้องตามมาตรการเฉพาะของอำเภอนั้น ๆ เช่น อำเภอเมืองสระบุรี และอำเภอเสนาให้เป็นต้น ตลอดจนในกรณีเดินทางข้ามเขตจังหวัด ซึ่งส่วนใหญ่เป็นพนักงานฝ่ายขายที่ต้องเดินทางข้ามเขตจังหวัดเพื่อไปขายสินค้า บริษัทได้จัดทำ “หนังสือรับรองความจำเป็นสำหรับพนักงานบริษัทฯ” เพื่อแจ้งเหตุความจำเป็นที่ต้องเดินทางข้ามเขตจังหวัดให้พนักงานขายและผู้บริหารเก็บไว้เพื่อแสดงในกรณีที่ต้องเดินทางข้ามเขตจังหวัด



## การบริหารจัดการ ภาวะวิกฤต COVID-19 ของบริษัท (Crisis Management)

สถานการณ์ COVID-19 ส่งผลให้บริษัทไม่สามารถดำเนินงานในลักษณะเดิมตามภาวะปกติได้ จึงวางแผนในการรับมือกับภาวะวิกฤต รวมถึงมีกระบวนการสื่อสารแก่ผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร สรุปได้ดังนี้

1 คณะกรรมการบริษัทมีการประชุมเดือนละ 1 ครั้ง โดยมอบหมายให้คณะกรรมการจัดการและคณะผู้บริหารซึ่งมีการประชุมทุกสัปดาห์ดูแลรับผิดชอบการดำเนินงานในช่วงภาวะวิกฤต มีการติดตามและรายงานความคืบหน้าของแผนงานต่าง ๆ เพื่อให้มีข้อมูลเพียงพอในการปรับกลยุทธ์อย่างทันทั่วถึงและสนับสนุนการดำเนินงานในช่วงภาวะวิกฤตดังกล่าว

2 บริษัทมีการจัดเตรียมทรัพยากรให้เพียงพอในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องในช่วงภาวะวิกฤต ได้แก่

- **ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ** ได้จัดเตรียมอุปกรณ์ IT และ Application Microsoft Teams เพื่อใช้ในการทำงานหรือประชุมออนไลน์ และจัดทีม IT Support เพื่อดูแลในกรณีที่มีปัญหา เป็นต้น
- **ด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย** ได้จัดเตรียมอุปกรณ์ความปลอดภัย เช่น เครื่องวัดอุณหภูมิ หน้ากากอนามัย เจลแอลกอฮอล์ล้างมือ อ่างล้างมือ และอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการทำความสะอาดของสถานที่ทำงานและพื้นที่ส่วนกลาง เป็นต้น
- **ทรัพยากรอื่นๆ** เช่น ด้านการจัดเตรียมอาหาร ห้องอาหาร ให้ทำความสะอาดและจัดที่นั่งให้มีระยะห่าง รวมทั้งการจัดเตรียมที่พักชั่วคราว ใกล้เคียงสถานประกอบการให้ผู้บริหารและพนักงานสามารถเข้าพักได้ในช่วงเคอร์ฟิว เป็นต้น

3 บริษัทมีการปรับตัวและทบทวนแผนงานด้านต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ได้แก่

- **ด้านการขายและการตลาด** มีการวิเคราะห์ผลกระทบและกำหนดมาตรการบรรเทาผลกระทบ โดยในขณะนั้น พ.ร.ก.ฉุกเฉิน ฉบับที่ 1 มีการปิดสถานที่เสี่ยงต่อการติดเชื้อ การปิดช่องทางเข้ามาในราชอาณาจักร และการห้ามเดินทางข้ามเขตพื้นที่จังหวัด ซึ่งมีผลกระทบอย่างรุนแรงต่อการขายสินค้าในต่างประเทศเนื่องจากการปิดด่านชายแดนไม่สามารถส่งสินค้าไปขายได้ และการขายสินค้าในประเทศผ่านกลุ่ม Modern Trade ที่ต้องปิดห้างสรรพสินค้าขายสินค้าไม่ได้ บริษัทจึงได้ปรับแผนมาขายสินค้าผ่านกลุ่มตัวแทนจำหน่าย (Agent) รายเล็ก-กลางที่กระจายทั่วประเทศเพิ่มขึ้นเนื่องจากยังสามารถเปิดร้านขายสินค้าวัสดุก่อสร้างได้ และเพิ่มมาตรการดูแลสุขอนามัยโดยจัดทำหน้ากากอนามัยแจกให้กับลูกค้าเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ รวมทั้งทดลองขายสินค้าออนไลน์ผ่าน Facebook Live และ Youtube ซึ่งได้รับความสนใจจากลูกค้าพอสมควร
- **ด้านการผลิต** เนื่องจากประสบปัญหาการขายสินค้าไม่ได้หลายช่องทาง บริษัทจึงต้องบริหารจัดการภายในองค์กรเพิ่มขึ้นโดยเน้นการลดต้นทุนการผลิตซึ่งได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยการปรับปรุงและซ่อมบำรุงรักษาเครื่องจักรให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ การนำระบบ Automation และ Robot เข้ามาทำงานทดแทนแรงงานคนในจุดเสี่ยงต่าง ๆ มีผลทำให้ต้นทุนค่าแรงงานลดลง ประสิทธิภาพการทำงานเพิ่มขึ้น รวมทั้งชะลอการลงทุนที่ไม่จำเป็นและใช้สิทธิประโยชน์จากมาตรการบรรเทาผลกระทบที่ได้รับจากภาครัฐ เช่น ลดค่าน้ำประปาและค่าไฟฟ้า มีผลทำให้ต้นทุนการผลิตลดลงประมาณ 10% เป็นต้น

- **ด้านค่าใช้จ่ายขายและบริหาร** ได้ชะลอการใช้งบประมาณส่งเสริมการขายและการอบรมพัฒนาลูกค้าซึ่งไม่สามารถออกไปอบรมนอกสถานที่ได้ จึงหันมาจัดทำสื่อให้ความรู้ผ่านทาง Facebook Live และ Youtube ของบริษัท สำหรับฝ่ายสนับสนุนต่าง ๆ ได้ช่วยกันลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น และชะลอแผนการลงทุน มีผลทำให้ค่าใช้จ่ายขายและบริหารลดลงประมาณ 9-10%

- **ด้านการขนส่ง** เมื่อภาครัฐได้ผ่อนคลายให้สามารถขนส่งข้ามเขตพื้นที่จังหวัดได้และให้เปิดด่านชายแดนบางด่าน เช่น ด่านมิตรภาพ ไทย-ลาว และด่านคลองลึก เป็นต้น ทำให้บริษัทสามารถส่งสินค้าไปขายร้านค้าตัวแทนจำหน่ายทั่วประเทศและส่งสินค้าไปขายในประเทศลาว และกัมพูชาได้ แต่ในช่วงต้นรายได้จากการขายสินค้าในต่างประเทศลดลงมากกว่า 30%

- **ด้านสภาพคล่องและสถานะทางการเงิน** บริษัทยังสามารถรักษาสภาพคล่องและ Cash Flow ในช่วงภาวะวิกฤตได้เป็นอย่างดี ด้านรายได้ ลูกค้าที่ประสบปัญหาการชำระค่าสินค้ามีเพียงส่วนน้อย ด้านรายจ่าย มีการทบทวนลดการใช้จ่ายและชะลอแผนลงทุนที่ไม่จำเป็น รวมทั้งการใช้สิทธิประโยชน์จากมาตรการบรรเทาผลกระทบที่ได้รับจากภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น การลดอัตราการนำส่งเงินกองทุนประกันสังคม และการขยายเวลาการนำส่งภาษีเงินได้ต่าง ๆ เช่น ภาษีเงินได้หัก ณ ที่จ่าย ภาษีมูลค่าเพิ่ม และภาษีเงินได้นิติบุคคล เป็นต้น

ในช่วงภาวะวิกฤต บริษัทมีการสื่อสารแก่ผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกผ่านช่องทางที่กำหนดดังนี้

- 1 การสื่อสารกับพนักงานและผู้ที่เกี่ยวข้องกับบริษัททั้งภายในและภายนอกซึ่งมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีการเสนอข่าวสารเกี่ยวกับภาระของเชื้อโรค COVID-19 และแนวทางป้องกันต่าง ๆ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการดำเนินงานช่วงภาวะวิกฤตผ่านทาง Intranet ของบริษัท

- 2 การสื่อสารกับคณะกรรมการจัดการและคณะกรรมการบริษัท โดยคณะผู้บริหารได้รายงานความคืบหน้าของแผนงานต่าง ๆ เพื่อสร้างความมั่นใจว่าบริษัทมีข้อมูลที่ช่วยในการตัดสินใจได้อย่างเพียงพอและทันทั่วทั้ง

## การบรรเทาผลกระทบและดูแลผู้มีส่วนได้เสียอย่างรอบด้านในสถานการณ์ COVID-19 (Impact Mitigation)

บริษัทมีการประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการแพร่ระบาดของเชื้อโรค COVID-19 และมีแนวทางการบรรเทาผลกระทบให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่มทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น พนักงานและครอบครัว ลูกค้า คู่ค้า ผู้ถือหุ้น ตลอดจนชุมชนและสังคมบริเวณใกล้เคียง เป็นต้น โดยมีแนวทางในการบรรเทาผลกระทบเพื่อสร้างประโยชน์ สร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นในระยะยาวและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีแก่ผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ ตลอดจนการเป็นพลเมืองที่ดี (Good Citizenship) สรุปได้ดังนี้

### พนักงานและครอบครัว:

- ดูแลสุขภาพของพนักงานและผู้ที่เกี่ยวข้องกับบริษัทโดยจัดหาอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้อง เช่น เครื่องวัดอุณหภูมิ หน้ากากอนามัย เจลแอลกอฮอล์ล้างมือ และอ่างล้างมือให้เพียงพอ เป็นต้น โดยกำหนดให้บริเวณจุดเข้า-ออกของบริษัทเป็นจุดคัดกรองให้มีการตรวจวัดอุณหภูมิก่อนเข้าไปปฏิบัติงาน ในบริษัท หากพบว่าผู้ใดมีอุณหภูมิสูงเกินกว่าที่กำหนดก็ให้ไปพบแพทย์เพื่อตรวจหาเชื้อไวรัส COVID-19 ต่อไป ซึ่งยังไม่พบผู้ใดที่มีอุณหภูมิสูงเกินกว่าที่กำหนด รวมทั้งให้พนักงานและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคนต้องสวมหน้ากากอนามัยในขณะปฏิบัติงานตลอดเวลา
- หากพบว่าพนักงานคนใดมีความเสี่ยงติดเชื้อไวรัส COVID-19 บริษัทจะส่งพนักงานเข้ารับการตรวจโรคและให้ลาป่วยเพื่อเฝ้าดูอาการอย่างน้อย 14 วัน โดยได้รับค่าจ้าง ซึ่งปรากฏว่าไม่มีพนักงานและครอบครัวติดเชื้อไวรัส COVID-19

- บริษัทจัดให้มีเงินกู้ฉุกเฉิน อัตราดอกเบี้ยต่ำ เพื่อช่วยเหลือด้านการเงินหรือปัจจัยี่ต่าง ๆ ให้กับพนักงาน รวมถึงในกรณีที่พนักงานและครอบครัวที่อาจจะได้รับผลกระทบจากการติดเชื้อไวรัส COVID-19 เพื่อให้มีเงินเพียงพอในการใช้จ่าย เช่น เพื่อการศึกษาบุตรของพนักงาน เป็นต้น
- บริษัทไม่มีนโยบายเลิกจ้างหรือปรับลดเงินเดือน และสวัสดิการของพนักงาน หากมีจะดำเนินการตามที่กฎหมายกำหนด

**ลูกค้า:** ประสบปัญหาการชำระหนี้ ได้แก่ ลูกค้าในประเทศได้รับผลกระทบจากการสั่งปิดห้างสรรพสินค้าหลายเดือน มีผลกระทบกับลูกค้ากลุ่ม Modern Trade ไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามกำหนดเวลา รวมทั้งลูกค้าต่างประเทศได้รับผลกระทบจากการปิดด่านชายแดนได้ ก็ขอผ่อนผันการชำระหนี้เช่นกัน ซึ่งบริษัทให้การช่วยเหลือโดยการผ่อนผันการชำระหนี้ให้ เป็นต้น

**ผู้ถือหุ้น:** ประสบปัญหาการจัดประชุมผู้ถือหุ้นตามที่ พ.ร.ก.ฉุกเฉิน ฉบับที่ 1 ห้ามการชุมนุม ทำให้การจัดประชุมผู้ถือหุ้นต้องปฏิบัติตามมาตรการของทางราชการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกำหนด โดยบริษัทได้เพิ่มช่องทางออนไลน์ผ่านทาง Facebook Live ให้ผู้ถือหุ้นสามารถเข้าร่วมรับฟังการประชุมและเสนอความคิดเห็นเพื่อลดจำนวนคนที่เข้าร่วมประชุมด้วยตนเอง ปรากฏว่ามีผู้ถือหุ้นที่เข้าร่วมประชุมด้วยตนเอง 26 ราย มอบฉันทะ 49 ราย และผ่านทาง Facebook Live มากกว่า 1,000 ราย

**ชุมชนและสังคม:** บริษัทได้บริจาคเงินช่วยเหลือโรงพยาบาลสระบุรีเพื่อซื้อเครื่องมือแพทย์ใช้ในการป้องกัน COVID-19 และบริจาคหน้ากาก PM2.5 ให้แพทย์และพยาบาลใช้ในช่วงที่ขาดแคลน สำหรับชุมชน บริษัทได้สนับสนุนน้ำดื่มบริเวณด่านตรวจคัดกรองต่าง ๆ ในชุมชนใกล้เคียง เป็นต้น

## การวางแผนฟื้นฟูธุรกิจ ภายหลังสถานการณ์ COVID-19 (Business Recovery)

เหตุการณ์การแพร่ระบาด COVID-19 นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงในระดับโลก สภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจเปลี่ยนแปลงไป ภายหลังที่สถานการณ์เริ่มคลี่คลายแล้ว บริษัทได้วางแผนการฟื้นฟูเพื่อให้ธุรกิจกลับมาสู่สภาวะปกติโดยเร็ว มีการประเมินระยะเวลาการฟื้นตัวและสัดส่วนของธุรกิจที่ได้รับผลกระทบ มีการทบทวนเป้าหมายและแผนงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ รวมทั้งกำหนดและจัดลำดับความสำคัญเรื่องเร่งด่วนที่ต้องดำเนินการ สรุปได้ดังนี้

① บริษัทได้ประเมินผลกระทบหลังจากการที่ภาครัฐได้ผ่อนคลายนโยบายการเปิดห้างสรรพสินค้าและการเปิดด่านชายแดนบางด่าน ในช่วงแรกประเมินการฟื้นตัวจะเริ่มกลับมาดีขึ้นประมาณไตรมาสที่ 4/2563 และมีแนวโน้มขยายตัวเล็กน้อยในไตรมาสที่ 1/2564 เป็นต้นไป ทั้งนี้ การประเมินการฟื้นตัวต้องไม่เกิดการระบาดของ COVID-19 ระลอกสอง

② บริษัทได้ประเมินผลกระทบและวางแผนการฟื้นฟูเพื่อให้ธุรกิจกลับมาสู่สภาวะปกติโดยเร็ว โดยดำเนินการดังนี้

**ความสำคัญเร่งด่วนอันดับแรก** คือ การทบทวนแผนงานขายและการตลาดในระยะสั้นในช่วงปี 2563-2564 ให้สอดคล้องกับสถานการณ์และศักยภาพของตลาดแต่ละช่องทาง โดยประเมินจากคามรุนแรงและความเสี่ยงของแต่ละช่องทาง ดังนี้

- ช่องทางกลุ่มตลาดต่างประเทศ ถือว่าได้รับผลกระทบรุนแรงสูงสุด เนื่องจากยังปิดด่านชายแดน บางด่านมีผลทำให้ต้นทุนการนำเข้าและค่าขนส่งสินค้าไปต่างประเทศเพิ่มขึ้น ความสามารถในการแข่งขันลดลง ลูกค้านำเข้าประเทศส่วนใหญ่ยังชะลอการนำสินค้าเข้าประเทศ ดังนั้น การขยายตลาดกลุ่มนี้จึงให้ความสำคัญในการผลิตสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ เพื่อการเสนอขายสินค้ากลุ่มนี้ ผ่านทาง Facebook และ Youtube เป็นต้น
- กลุ่มงานโครงการบ้านจัดสรรได้รับผลกระทบรุนแรงเช่นกันเนื่องจากผู้บริโภคชะลอการตัดสินใจซื้อบ้านใหม่ ในขณะที่หลายโครงการมีบ้านสร้างเสร็จรอการขายคงเหลือเป็นจำนวนมาก รวมทั้งโครงการใหม่ ๆ ก็ชะลอการก่อสร้าง ดังนั้น การขยายตลาดกลุ่มนี้จึงให้ความสำคัญในการเสนอขายผ่านงานโครงการขนาดเล็ก-กลาง ในต่างจังหวัด และบริษัทรับสร้างบ้านเพิ่มขึ้น เป็นต้น
- ช่องทางกลุ่ม Modern Trade ซึ่งเป็นห้างค้าปลีก วัสดุก่อสร้างขนาดใหญ่ ยังคงมีความเสี่ยงที่อาจเกิดการแพร่ระบาดของ COVID-19 ระลอกสอง ซึ่งอาจจะทำให้ห้างอาจถูกสั่งปิดการให้บริการอีกครั้งได้ จึงได้ทบทวนเป้าหมายให้สอดคล้องกับศักยภาพของตลาดกลุ่มนี้ เป็นต้น
- ช่องทางกลุ่มตัวแทนจำหน่ายในประเทศ (Agent) มีความเสี่ยงและได้รับผลกระทบน้อยกว่าช่องทางอื่น ๆ เนื่องจากบริษัทมีร้านค้าวัสดุก่อสร้างกระจายทั่วประเทศมากกว่า 6,000 ร้านค้า โดยในไตรมาสที่ 2/2563 มีรายได้จากการขายสินค้าในกลุ่มนี้เพิ่มขึ้น จึงเน้นการขายและพัฒนาตลาดกลุ่มนี้เพิ่มขึ้นในช่วงปี 2563 – 2564
- ช่องทางขายสินค้าผ่าน Telesales โดยการขายสินค้าผ่านทางโทรศัพท์ติดต่อกับลูกค้ารายใหม่ และลูกค้ารายเล็กที่มียอดขายต่ำกว่า 1 ล้านบาท ต่อเดือน ซึ่งถือเป็นการขายสินค้าที่มีความเสี่ยง

ต่ำสุด โดยลูกค้ากลุ่มนี้มีประมาณ 200-300 ราย ซึ่งเป็นอีกหนึ่งแนวทางในการขยายตลาดในช่วงนี้

- ช่องทางขายสินค้าออนไลน์ผ่าน Facebook Live ถือเป็นการนำเสนอสินค้าแนวใหม่ที่บริษัทเริ่มดำเนินการในช่วงที่เกิด COVID-19 เพื่อลดความเสี่ยงที่พนักงานขายต้องออกไปพบลูกค้า ซึ่งได้รับความสนใจจากลูกค้าและผู้บริโภคเพิ่มขึ้น ถือเป็นหนึ่งในแนวทางในการขยายตลาดในช่วงนี้

**ความสำคัญเร่งด่วนในลำดับถัดไป** คือ การบริหารจัดการภายใน ได้แก่ การบริหารต้นทุนการผลิต การปรับปรุงเครื่องจักรให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอเพื่อผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและมีต้นทุนที่สามารถแข่งขันได้โดยการเจรจาต่อรองราคาวัตถุดิบและค่าบริการกับผู้ผลิตและผู้ให้บริการในระบบ Supply Chain อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการพัฒนาการส่งมอบสินค้าให้ถึงมือผู้บริโภคอย่างรวดเร็ว ตรงเวลา และมีประสิทธิภาพ มีผลทำให้ต้นทุนการผลิตลดลง เป็นต้น

บริษัทมีการวิเคราะห์ **“New Normal” ของอุตสาหกรรม**ที่จะเกิดขึ้นภายหลังสถานการณ์วิกฤต COVID-19 เริ่มคลี่คลาย โดยการชะลอจัดกิจกรรมที่มีการรวมตัวกันเป็นจำนวนมาก แล้วหันมา**ผลิตสื่อที่เกี่ยวข้องกับสินค้าของบริษัท นำเสนอผ่านระบบสื่อสารออนไลน์** เช่น Facebook Live ทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งการนำ**แพลตฟอร์มสื่อกลางเข้ามาใช้เพื่อหลีกเลี่ยงการจัดประชุมต่าง ๆ** เช่น การนำโปรแกรม Microsoft Teams มาใช้ในการจัดประชุมออนไลน์ เป็นต้น

นอกจากนี้ บริษัทได้วางแผนงานระยะยาวในการรับมือ **“New Normal”** เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขัน โดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ เพื่อความแตกต่างที่ดีกว่า การพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายทั้งในประเทศและต่าง-ประเทศให้มีความเข้มแข็ง การกำหนดราคาขายที่เป็นธรรมและแข่งขันได้ รวมทั้งการจัดทำสื่อโฆษณาประชาสัมพันธ์เพื่อสนับสนุนการขายสินค้าของลูกค้าให้โดดเด่นและแข่งขันได้ เป็นต้น