

# BRR

## บริษัท น้ำตาลบุรีรัมย์ จำกัด (มหาชน)

SET: เกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร / อาหารและเครื่องดื่ม

<http://www.buriramsugar.com>

### ธุรกิจหลัก

บริษัทดำเนินธุรกิจลงทุนในบริษัทอื่น (Holding Company) โดยลงทุนในบริษัทย่อย ที่ถือหุ้นร้อยละ 99.99 จำนวน 7 บริษัท ได้แก่

- 1 ธุรกิจผลิตและจำหน่ายน้ำตาลทราย โดยมีบริษัท โรงงานน้ำตาลบุรีรัมย์ จำกัด เป็นบริษัทแกน
- 2 ธุรกิจผลิตและจำหน่ายไฟฟ้าจากพลังงานชีวมวล โดยบริษัท บุรีรัมย์พลังงาน จำกัด และ บริษัท บุรีรัมย์เพาเวอร์พลัส จำกัด
- 3 ธุรกิจผลิตและจำหน่ายปุ๋ยอินทรีย์ โดยบริษัท ปุ๋ยตราทุญแจ จำกัด
- 4 ธุรกิจสนับสนุนด้านการวิจัยและพัฒนา โดยบริษัท บุรีรัมย์วิจัยและพัฒนาอ้อย จำกัด
- 5 ธุรกิจผลิตบรรจุภัณฑ์ เครื่องใช้ และอุปกรณ์ต่าง ๆ จากชานอ้อย และเยื่อพืชธรรมชาติชนิดอื่น โดยบริษัท ซูการ์เคน อีโคแวร์ จำกัด
- 6 ธุรกิจการบริหารจัดการโลจิสติกส์ และบริการขนส่ง โดยบริษัท บีอาร์อาร์ โลจิสติกส์ แมเนจเม้นท์ จำกัด

### การดำเนินการของบริษัทเพื่อตอบสนอง อย่างทันก่วงที่ต่อสถานการณ์ COVID-19 (Emergency Response)

ในช่วงต้นของการแพร่ระบาดของ COVID-19 คณะกรรมการบริษัทและทีมผู้บริหารได้มีการประชุมหารือร่วมกันเพื่อรับมือกับสถานการณ์ COVID-19 และประเมินผลกระทบในแต่ละด้าน เช่น ด้าน Business Operation (ซึ่งเกี่ยวข้องกับการผลิตน้ำตาล การขายน้ำตาล และการขนส่งน้ำตาล) ด้าน Financial Status (ซึ่งเกี่ยวข้องกับการระดมทุน-จ่ายเงิน การเบิกเงินกู้ การชำระเงินกู้ และการโอนเงินระหว่างบริษัทในกลุ่ม) เป็นต้น เพื่อให้บริษัทสามารถตอบสนองเหตุการณ์ได้อย่างทันก่วงที่ผ่านคณะทำงานบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ



จากสถานการณ์ COVID-19 ที่เกิดขึ้นในช่วงต้น บริษัทได้พิจารณาถึง**การที่พนักงานไม่สามารถเข้าปฏิบัติงานในอาคารสำนักงานได้เป็น Trigger Points ที่สำคัญ** และ**ทำให้บริษัทต้องประกาศใช้แผน BCP** ซึ่งมีกระบวนการแจ้งเหตุฉุกเฉิน (Call Tree) ผ่านโทรศัพท์มือถือหรือช่องทางอื่น ๆ ไปยังทีมบุคลากรหลักและบุคลากรสำรองตามสายงานที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งออกมาตรการให้พนักงานที่ประจำที่สำนักงานกรุงเทพฯ ปฏิบัติงานที่บ้าน (Work From Home) และจัดตารางสลับเข้าทำงาน รวมทั้งปรับเปลี่ยนเวลาเข้างานและเลิกงานเพื่อลดความแออัด รักษาระยะห่างและอำนวยความสะดวกให้พนักงานสามารถกลับถึงที่พักก่อนเวลาเคอร์ฟิว นอกจากนี้ ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศได้มีการจัดเตรียมความพร้อมของระบบเพื่อรองรับการทำงานจากมาตรการดังกล่าวด้วยระบบ Application ต่าง ๆ เช่น ระบบ Virtual Desktop Infrastructure ระบบ SAP และการประชุมงานผ่านโปรแกรม Microsoft Teams เป็นต้น

ในด้านสุขอนามัยและความปลอดภัย บริษัทจัดให้มีการวัดอุณหภูมิร่างกายของพนักงานและผู้ที่มาติดต่อ ก่อนเข้าพื้นที่ในบริษัท โดยทำการตรวจวัดจากทีมเจ้าหน้าที่ความปลอดภัย พยาบาลวิชาชีพ และเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยของบริษัทอย่างเคร่งครัด เพื่อเป็นการคัดกรองและป้องกันการแพร่เชื้อหรือการติดเชื้อ COVID-19

การดำเนินการในมาตรการดังกล่าวข้างต้น **คณะทำงานบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจมีการรายงานสถานการณ์/Update ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องให้กับผู้บริหารทราบอย่างทันทีและตลอดเวลา (Real Time)** เพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ที่อาจเปลี่ยนแปลงไป รวมถึงมีการรายงานความคืบหน้าของแผนรองรับในแต่ละด้านที่อาจกระทบกับบริษัทต่อคณะกรรมการบริษัท

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

สถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ส่งผลให้บริษัทไม่สามารถดำเนินงานในลักษณะเดิมตามภาวะปกติได้ บริษัทได้จัดตั้งคณะทำงานบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในภารกิจหลักหรืองานกลุ่มธุรกิจที่สำคัญได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ แม้เกิดภาวะวิกฤต ประกอบด้วย

**1 Authorized BCP Activator หรือผู้ประกาศใช้แผน BCP** ทำหน้าที่พิจารณาสถานการณ์เพื่อตัดสินใจและออกคำสั่งใช้/ยกเลิกแผน BCP

**2 Crisis Management Team (CMT) หรือคณะผู้บริหารวิกฤตการณ์** ทำหน้าที่บริหารจัดการเหตุภาวะวิกฤตหรือภัยพิบัติ เพื่อเป็นศูนย์กลางในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ จนกว่าภาวะวิกฤตหรือเหตุฉุกเฉินจะผ่านพ้นไป

**3 Crisis Communication หรือผู้ทำหน้าที่สื่อสารองค์กรในภาวะวิกฤต** ทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์สถานการณ์ไปยังผู้เกี่ยวข้องในด้านต่าง ๆ ซึ่งครอบคลุมทั้งการสื่อสารภายในองค์กรให้แก่พนักงานในกลุ่มบริษัท และภายนอกองค์กรเป็นการสื่อสารถึงผู้มีส่วนได้เสียของกลุ่มบริษัท เช่น ลูกค้า Vendor/Supplier และชาวไร่ เป็นต้น

**4 Incident Response Team (IRT) หรือคณะทำงานระงับเหตุ** ทำหน้าที่ระงับเหตุเบื้องต้น ควบคุมและประสานงานในการช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ให้ทิศทางการทำงานและความต้องการของทีมงานที่ตนเองรับผิดชอบ และควบคุมการทำงานให้สามารถดำเนินงานสำเร็จตามแผนงานที่วางไว้

**5 Recovery Team หรือคณะกอบกู้กระบวนการ** ทำหน้าที่กู้กระบวนการทางธุรกิจให้สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องหรือสามารถกลับมาดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด

บริษัทมีการจัดเตรียมทรัพยากรต่าง ๆ เช่น หน้ากากอนามัย เจลแอลกอฮอล์ การสร้างเครื่องกดเจลแอลกอฮอล์ และมีการฉีดพ่นน้ำยาฆ่าเชื้อในพื้นที่ส่วนกลางให้ได้อย่างเพียงพอ รวมถึงบริษัทมีการเตรียมความพร้อมของอุปกรณ์ IT และโปรแกรม Application ที่ใช้ในการทำงานออนไลน์ เพื่อให้การปฏิบัติงานในสถานการณ์ดังกล่าวเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ถึงแม้ว่าบริษัทจะไม่สามารถดำเนินงานในลักษณะเดิมตามภาวะปกติได้ทั้งหมดในช่วงที่มีการแพร่ระบาดของ COVID-19 และภาครัฐมีประกาศ พ.ร.ก. ฉุกเฉิน รวมถึงมาตรการ Social Distancing แต่บริษัทก็ได้มีการปรับตัว ทบทวนแผนงานและมีแผนรองรับในด้านต่าง ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนี้

- ด้านการผลิต:** บริษัทมีแผนรองรับการผลิตน้ำตาลรีไฟน์ เช่น ปรับเวลาการเข้างานของพนักงานรายวัน หรือหากไม่ปรับเวลาการเข้างาน ก็จะมีแผนรองรับในส่วนการจัดหาที่พักภายในโรงงาน การเตรียมอาหารให้พนักงาน เป็นต้น
- ด้านการขนส่ง:** นับได้ว่ากระทบกับบริษัทเพียงเล็กน้อย แต่บริษัทได้ปรับกระบวนการทำงานโดยให้เตรียมการนำสินค้าขึ้นรถไว้ให้เรียบร้อยในช่วงเคอร์ฟิว (เวลา 22.00-04.00 น.) และรถบรรทุกจะออกจากโรงงานเวลา 04.00 น. เป็นต้นไป
- ด้านการจำหน่าย:** บริษัทยังสามารถจำหน่ายขนย้ายและส่งมอบให้ลูกค้าได้ในทุกพื้นที่ ประกอบกับกลุ่มลูกค้าส่วนใหญ่เป็นร้านค้าและตัวแทนจำหน่ายซึ่งยังมีการบริโภคสินค้าตามปกติ ดังนั้น ในส่วนลูกค้าในประเทศจึงไม่ได้รับผลกระทบที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการซื้อขายและการขนย้ายสินค้า ทำให้ยอดขายและรายได้ยังคงเป็นไปตามแผนงาน

- **ด้านสภาพคล่องและสถานะการเงินของบริษัท:** บริษัทมีการปรับเปลี่ยนนวัตกรรมการชำระเงิน เพื่อเป็นการบริหารสภาพคล่องทางการเงินของบริษัท ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่บริษัทได้รับผลกระทบทางเศรษฐกิจ

อย่างไรก็ดี สำหรับกลุ่มธุรกิจบรรจุกัญชาจากชานอ้อยซึ่งได้รับผลกระทบอย่างหนักจากสถานการณ์ดังกล่าว เนื่องจากเน้นการส่งออกกว่า 90% แต่บริษัทได้ปรับแผน โดยการเพิ่มสัดส่วนการขายในตลาดภายในประเทศมากขึ้น และเชื่อว่าหากสถานการณ์ COVID-19 คลี่คลายมากกว่านี้ โรงงานบรรจุกัญชาชานอ้อยจะสามารถผลิตได้เต็มกำลังการผลิตเช่นเดิม

### การบรรเทาผลกระทบและดูแลผู้มีส่วนได้เสียอย่างรอบด้านในสถานการณ์ COVID-19 (Impact Mitigation)

บริษัทมีการบรรเทาและดูแลผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ ของบริษัท ได้แก่

**พนักงาน:** บริษัทจัดให้มีกิจกรรมการให้ความรู้เกี่ยวกับไวรัส COVID-19 รวมถึงวิธีการป้องกันตัวเองให้กับพนักงานและครอบครัวพนักงาน โดยจัดทำโปสเตอร์รณรงค์ แผ่นพับ ติดบอร์ดประชาสัมพันธ์ และสื่อสารผ่านช่องทางออนไลน์ต่าง ๆ อีกทั้งได้แจกหน้ากากอนามัยและเจลล้างมือแอลกอฮอล์ให้กับพนักงานและครอบครัวเพื่อเป็นการป้องกันและบรรเทาปัญหาหน้ากากอนามัยและเจลล้างมือราคาแพงและขาดแคลน

นอกจากนั้น ยังได้จัดตั้งจุดตรวจคัดกรองอย่างเข้มงวดก่อนเข้าพื้นที่ปฏิบัติงานทั้งการตรวจวัดไข้ ตรวจการใส่หน้ากากอนามัย และวางเจลแอลกอฮอล์ในจุดต่าง ๆ รวมทั้งรายงานสถานการณ์ COVID-19 ทั้งในระดับประเทศและระดับจังหวัด และมาตรการควบคุมให้ผู้บริหารและผู้จัดการแต่ละฝ่ายได้รับทราบเพื่อแจ้งความคืบหน้าแก่ทีมงาน โดยรายงานเป็นรายวัน และสรุปเป็นรายสัปดาห์และรายเดือน

ที่สำคัญ บริษัทยังคงจ้างงานและรักษาพนักงานไว้กับองค์กรอย่างต่อเนื่องตามนโยบายการดูแลรักษาบุคลากร ทั้งนี้ บริษัทมีแผนด้านทรัพยากรบุคคลในการรองรับกรณีฉุกเฉินเพื่อให้เกิดการปฏิบัติอันดีในการดำเนินธุรกิจ และรองรับความเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นกับบุคลากรภายในบริษัทโดยยึดหลักปฏิบัติตามแผนงานและปฏิบัติตามข้อกำหนดมายแรงงาน

**ลูกค้า:** บริษัทได้เตรียมแผนงานประเมิณยอดขาย/รายได้รองรับกรณีฉุกเฉินในแต่ละชั้น ในส่วนการปฏิบัติงานของฝ่ายขายในประเทศ ได้ติดตามและแจ้งความคืบหน้าสถานการณ์ รวมทั้งกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการซื้อขายและขนส่งน้ำตาลทั้งในจังหวัดและพื้นที่อื่น ๆ อีกทั้งยังได้จัดเตรียมพนักงานที่ทำงานที่ดูแลประสานงานในส่วนต่าง ๆ แต่ละแผนกในฝ่ายให้สามารถติดต่อได้กรณีเกิดเหตุขัดข้องในกระบวนการโดยสื่อสารผ่านทั้งช่องทางโทรศัพท์เคลื่อนที่หรือโปรแกรมการใช้งานออนไลน์

สำหรับฝ่ายขายในประเทศได้ประชาสัมพันธ์ให้ลูกค้าทุกรายรับทราบและจัดเตรียมการประชุมเพื่อติดตามและรับมือสถานการณ์อย่างใกล้ชิดเป็นรายวัน/รายสัปดาห์ เพื่อวางแผนและปรับกระบวนการทำงานให้สอดคล้องตามสถานการณ์ปัจจุบัน ทั้งนี้ นโยบายและข้อปฏิบัติจากภาครัฐในส่วนสินค้าน้ำตาลที่มีความจำเป็นในการบริโภคยังสามารถจำหน่าย ขนย้าย ส่งมอบให้ลูกค้าได้ในทุกพื้นที่ ประกอบกับกลุ่มลูกค้าส่วนใหญ่เป็นร้านค้า และตัวแทนจำหน่ายซึ่งยังมีการบริโภคสินค้าตามปกติ ทั้งนี้ สำหรับในส่วนลูกค้าในประเทศไม่ได้รับผลกระทบทั้งในเรื่องกระบวนการซื้อขายและการขนย้ายสินค้า รวมทั้งยอดขายและรายได้ยังคงเป็นไปตามแผนงาน

**คู่ค้า:** บริษัทจัดให้มีช่องทางการสื่อสารแนวปฏิบัติที่ร่วมกันในการติดต่อธุรกิจ โดยให้ความรู้เกี่ยวกับไวรัส COVID-19 และเปิดช่องทางพิเศษในการติดต่อสื่อสารหรือทำธุรกรรมแบบออนไลน์เพื่อหลีกเลี่ยงการพบปะ และเป็นวิธีการที่ดีในการติดต่อธุรกิจที่มีต้นทุนที่ต่ำ ทำให้ลูกค้าหรือคู่ค้าได้รับประโยชน์ทางด้านธุรกิจยิ่งขึ้น

**ผู้ถือหุ้น:** บริษัทได้เปิดเผยข้อมูลและรายงานความคืบหน้าแก่ผู้ถือหุ้นได้รับทราบในการประชุมสามัญผู้ถือหุ้น เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าบริษัทจะสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องภายใต้สถานการณ์โรคระบาด COVID-19 ซึ่งมีผลกระทบต่อบริษัททั้งในด้านทรัพยากรบุคคลและการดำเนินธุรกิจ โดยรายงานให้ทราบถึงการจัดตั้งคณะกรรมการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ และทีม Crisis Management เพื่อกำหนดแผนและติดตามตรวจสอบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจและการบริหารจัดการในภาวะวิกฤต โดยได้มีการจัดทำแผนรองรับกรณีกระทบกับธุรกิจหลักของกลุ่มบริษัททั้งในด้านการผลิต การขนส่ง และการจำหน่าย เป็นต้น รวมทั้งแผนงานที่เกี่ยวข้องในด้านทรัพยากรบุคคล และได้ออกมาตราการ Work From Home สำหรับพนักงานที่ประจำสำนักงานกรุงเทพฯ โดยได้เตรียมระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อรองรับการทำงานดังกล่าว นอกจากนี้ ด้วยความตระหนักและห่วงใยต่อความเสี่ยงของการแพร่ระบาดของ COVID-19 และความปลอดภัยของผู้ถือหุ้นที่เข้าร่วมประชุม ตลอดจนคำนึงถึงความเท่าเทียมในการรับข้อมูลข่าวสารของผู้ถือหุ้น จึงจัดให้มีการถ่ายทอดสดการประชุม (Live Broadcast) ผ่านช่องทาง Facebook Live และจัดให้ผู้ถือหุ้นส่งคำถามล่วงหน้าก่อนการประชุมอีกด้วย

**ชุมชนและสังคม:** บริษัทยึดหลักแนว “การพัฒนาธุรกิจควบคู่กับการรักษาสิ่งแวดล้อมและสร้างความเจริญให้กับชุมชนอย่างยั่งยืน” การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของน้ำตาลบุรีรัมย์เริ่มต้นจากภายในองค์กรและขยายออกสู่ชุมชนใกล้เคียงตลอดจนสังคมในระดับประเทศ ซึ่งจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 เกิดขึ้นตั้งแต่ช่วงเดือนมีนาคม 2563 บริษัทได้เฝ้าระวังการเกิดโรค ร่วมกับรพ.สต.หินเหล็กไฟ โดยลงพื้นที่มอบเจลล้างมือแอลกอฮอล์แบบไม่ต้องล้างออกให้กับโรงพยาบาลคูเมือง สถานีตำรวจภูธรคูเมือง สถานีตำรวจภูธรหินเหล็กไฟ และโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลหินเหล็กไฟ เพื่อเป็นส่วนช่วยป้องกันการแพร่เชื้อ COVID-19 รวมไปถึงบริษัท ชูการ์เคน เอ็มแควร์ จำกัด (SEW) ซึ่งอยู่ในกลุ่มบริษัท น้ำตาลบุรีรัมย์ จำกัด (มหาชน) ได้สนับสนุนบรรจุภัณฑ์ชานอ้อยจำนวน 6,000 ชิ้น ให้แก่โรงพยาบาลบุรีรัมย์ เพื่อมอบให้กับทีมแพทย์นำไปใช้ประโยชน์

## การวางแผนฟื้นฟูธุรกิจ ภายหลังสถานการณ์ COVID-19 (Business Recovery)

บริษัทได้ทบทวนเป้าหมายและแผนการดำเนินงานในระยะสั้น (ปี 2563-2564) โดยปรับให้สอดคล้องกับสถานการณ์โดยดำเนินการดังนี้

- **ชะลอการลงทุนโครงการต่าง ๆ** พร้อมทั้งปรับโครงสร้างของกลุ่มบริษัท โดยการโอนกิจการของบริษัทย่อย 2 แห่ง ซึ่งประกอบกิจการจัดหาวัตถุดิบสำหรับการผลิตน้ำตาลทราย รวมทั้งพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ เกี่ยวกับพันธุ์อ้อย ให้กับบริษัทย่อยอีกแห่งซึ่งประกอบกิจการผลิตและจำหน่ายน้ำตาลทราย เนื่องจากดำเนินงานสอดคล้องกันและเพื่อลดต้นทุนค่าใช้จ่ายและภาวะภาษีที่ไม่จำเป็นลง โดยได้รับสิทธิประโยชน์ทางภาษีจากการโอนกิจการทั้งหมด
- **ปรับแผนการชำระหนี้กับเจ้าหนี้สถาบันการเงิน** โดยวางแผนให้สอดคล้องกับประมาณการรายรับ
- **ปรับแผนการตลาดของธุรกิจผลิตและจำหน่ายบรรจุภัณฑ์จากชานอ้อย** จากเดิมเน้นการส่งออกกว่า 90% ซึ่งได้ปรับแผนการตลาดโดยเน้นการจำหน่ายภายในประเทศมากขึ้น รวมทั้งเน้นการผลิตสินค้าแบบ OEM
- สำหรับธุรกิจน้ำตาลและผลิตภัณฑ์ผลพลอยได้ ปัจจุบันหลักคือ**การบริหารต้นทุน** ซึ่งได้รับผลกระทบในด้านราคาน้ำมันที่ปรับตัวสูงขึ้นในการขนส่งสินค้า และด้วยภาวะเศรษฐกิจทำให้ราคาน้ำตาลในตลาดโลกตกต่ำและภาวะภัยแล้งจึงมุ่งเน้นในการลดต้นทุนการผลิตและการบริหารแทน