

BCP

บริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

SET: ทรัพย์ากร / พลังงานและสาธารณูปโภค

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

ธุรกิจหลัก

ธุรกิจโรงกลั่นน้ำมันและการค้าน้ำมัน
และธุรกิจการตลาด รวมถึงลงทุนในธุรกิจ
พลังงานไฟฟ้าสีเขียว ธุรกิจผลิตภัณฑ์ชีวภาพ
ธุรกิจทรัพยากรธรรมชาติ และพัฒนาธุรกิจใหม่

การดำเนินการของบริษัทเพื่อตอบสนอง อย่างทันก่วงที่ต่อสถานการณ์ COVID-19 (Emergency Response)

ในการประชุมคณะกรรมการบริหารและจัดการ
บริษัท (Management Committee: MANCOM) ที่มี
ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและรองกรรมการผู้จัดการใหญ่
ทุกกลุ่มงานได้เริ่มนำ COVID-19 เข้ามาเป็นประเด็น
ในการปรึกษา ควบคู่กับประเด็นด้านราคาน้ำมันตั้งแต่
เดือนมกราคม 2563 โดยถือเป็น Strategic Risk ที่สำคัญ
ต่อการดำเนินธุรกิจ ให้เตรียมการบริหารจัดการเป็นวาระ
ติดตามและรายงานความคืบหน้าอย่างต่อเนื่อง



ทั้งนี้ กระบวนการบริหารความเสี่ยงจากสถานการณ์การแพร่ระบาด COVID-19 ของบริษัทมี 4 ขั้นตอน คือ

1 การซักซ้อมแผนบริหารจัดการความเสี่ยง (CMP-Crisis management plan) กลุ่มงานวางแผนยุทธศาสตร์และความยั่งยืนองค์กรซึ่งรับผิดชอบการประชุม Management Committee - MANCOM โดยส่วนยุทธศาสตร์และบริหารความเสี่ยงองค์กรได้นำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อเตรียมความพร้อมรับมือสถานการณ์ COVID-19 นำเสนอคณะกรรมการบริษัท คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและผู้บริหารให้พิจารณาแผนงาน รวมถึงกำหนดแผนการซักซ้อมเพื่อเตรียมความพร้อมรับมือสถานการณ์ เช่น การกำหนดหน้าที่รับผิดชอบของบุคลากร แผนการสื่อสาร และลำดับของผู้บริหารระดับสูงในแต่ละตำแหน่งเพื่อรองรับกรณีฉุกเฉิน การซ้อมปฏิบัติงานจากที่บ้าน (Work From Home) ของพนักงานทุกระดับเพื่อทราบปัญหาและแนวทางแก้ไข

2 การดำเนินการตามแผนเผชิญเหตุและการประกาศใช้มาตรการที่ปรับยกระดับตามสถานการณ์ ได้แก่ การออกมาตรการรับมือกรณีเกิดเหตุพนักงานบริษัทผู้รับเหมาติดเชื้อเข้าพื้นที่โรงกลั่นการรับมือประกาศของกทท. ที่สั่งปิดสถานที่เป็นการชั่วคราว โดยกำหนดแบ่งพนักงานเป็นทีมและสลับทำงานแบบ Work From Home ครั้งละ 7 วัน พร้อมปรับปรุงสำนักงานและระบบสาธารณสุขปลอดภัยต่าง ๆ มีการสื่อสารเรื่อง Work From Home กับผู้มีส่วนได้เสียที่ต้องมีการติดต่อทำธุรกิจให้ทราบแนวปฏิบัติของบริษัท ตลอดจนจัดช่องทางการสื่อสารที่สามารถติดต่อทำธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง เช่น การประชุมทางโทรศัพท์หรือใช้ช่องทางออนไลน์ เช่น Microsoft Teams เป็นต้น

เมื่อสถานการณ์มีความร้ายแรงมากขึ้น บริษัทกำหนดให้พนักงานทุกระดับปฏิบัติงานที่บ้านและให้แต่ละสายงานมีการติดตามวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงาน รวมถึงได้ปรับกระบวนการทำงาน การเข้ากะของพนักงาน และการขนส่งของโรงกลั่น คลังน้ำมัน และสถานีบริการ

3 การผ่อนคลายมาตรการและการพิจารณาปรับระดับมาตรการรองรับการระบาดในระยะยาว ที่ประชุม MANCOM ได้พิจารณาปรับลดระดับการ Work From Home โดยกลับไปใช้มาตรการแบ่งพนักงานเป็นทีมและสลับทำงาน ทั้งนี้ สามารถพิจารณาปรับเพิ่มหรือลดมาตรการได้ตามสถานการณ์ระดับที่คาดว่าจะคงอยู่ในระยะยาว

4 การบริหารจัดการเพื่อลดผลกระทบต่อธุรกิจของบริษัทและบริษัทในกลุ่ม บริษัทได้ติดตามสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ผลดำเนินงานของกลุ่มบริษัท เพื่อปรับแผนการดำเนินงาน สภาพคล่อง และการปรับลดค่าใช้จ่าย

การบริหารจัดการภาวะวิกฤต COVID-19 ของบริษัท (Crisis Management)

เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้เสียว่า บริษัทจะสามารถดำเนินธุรกิจภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและรวดเร็วในปัจจุบัน โดยผู้บริหารและพนักงานทุกระดับในองค์กร รวมทั้งบริษัทร่วมทุนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามระบบบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานควบคู่ไปกับกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ องค์กร และนโยบายการพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืนไปกับสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแลองค์กร (Environmental, Social and Governance) โดยมีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นผู้กำกับดูแลอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายทางธุรกิจร่วมกันตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงองค์กร

ในการจัดการภาวะวิกฤต COVID-19 คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง (RMC) ได้มีการติดตามและซักซ้อมแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM) และจัดซ้อมแผน Work From Home รวมทั้งรายงานแผนงานและความคืบหน้าของมาตรการรับมือสถานการณ์ COVID-19 ต่อคณะกรรมการบริษัทจำนวน 6 ครั้ง อย่างไรก็ตาม เนื่องจากเกิดกรณีพนักงานบริษัทผู้รับเหมาติดเชื้อเข้าพื้นที่โรงงาน รัฐบาลเริ่มประกาศปิดสถานที่ต่าง ๆ ชั่วคราว และประกาศสถานการณ์ฉุกเฉิน บริษัทจึงปรับยกระดับตามสถานการณ์ ใช้การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ และดำเนินงานตามแผนเผชิญเหตุและการประกาศใช้มาตรการที่ปรับยกระดับตามสถานการณ์ผ่านคณะกรรมการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM Taskforce) ซึ่งมีผู้บริหารระดับสูงและผู้อำนวยการฝ่ายที่เกี่ยวข้องทำงานร่วมกับประธานเจ้าหน้าที่บริหารและรองกรรมการผู้จัดการใหญ่ทุกกลุ่มงานด้วย

เนื่องจากธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับเชื้อเพลิงและปิโตรเลียม ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัส COVID-19 กลุ่มบริษัทจึงมีการปรับแผนการผลิต การตลาด ลดค่าใช้จ่ายและเงินลงทุน ดังนี้

1 ด้านการผลิต โรงกลั่นได้ มีการติดตามสถานการณ์ตลาดอย่างใกล้ชิดเพื่อปรับการใช้กำลังการผลิตได้อย่างเหมาะสม และได้ปรับลดการผลิตลงให้สอดคล้องต่อความต้องการในตลาดที่ลดลง คาดว่าในปี 2563 กำลังการผลิตจะลดลงจากแผนประมาณ 20% อีกทั้งได้พิจารณาถึงการจัดหาผลิตภัณฑ์จากภายนอก เพื่อนำมาขายแทนการผลิตเองบางส่วนในกรณีที่สามารถทำได้มากกว่า นอกจากนี้ ได้พิจารณาปรับแผนการหยุดซ่อมบำรุงประจำปี (TAM) โดยหยุดซ่อมหน่วยกลั่นที่ 2 ในระหว่างที่ใช้กำลังการผลิตลดลง และเลื่อนการหยุดซ่อมบำรุงประจำปีในส่วนอื่น ๆ โดยมุ่งเน้นการใช้อุปกรณ์ต่าง ๆ ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดจากการใช้กำลังการผลิตที่ลดลงและเป็นส่วนหนึ่งในการลดค่าใช้จ่ายเพื่อบริหารกระแสเงินสดอีกด้วย

๒ ด้านการตลาด บริษัทประเมินว่าปริมาณการจำหน่ายของธุรกิจการตลาดในปีนี้จะปรับตัวลดลงประมาณ 20-25% โดยเฉพาะการจำหน่ายผลิตภัณฑ์น้ำมันดีเซลและน้ำมันอากาศยาน บริษัทจึงกำหนดมาตรการในการกระตุ้นยอดขายต่าง ๆ รวมถึงร่วมมือกับพันธมิตรสำหรับด้านธุรกิจ Non-Oil เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของส่งผลให้ลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการสถานีรวมถึงร้านค้าแฟอเทิลลดลง บริษัทได้มีการปรับตัวต่อสถานการณ์โดยเน้นไปที่การขายผลิตภัณฑ์ผ่านทาง Delivery มากขึ้น ในส่วนของการขยายสาขาของสถานีบริการและธุรกิจ Non-Oil ยังคงดำเนินการตามแผน แต่อาจมีการชะลอการลงทุนบางส่วนด้วยภาวะเศรษฐกิจของประเทศที่ชะลอตัว

๓ ด้านสถานะการเงิน บริษัทเตรียมความพร้อมตั้งแต่ก่อนเกิดสถานการณ์โดยได้ทบทวนและปรับแผนการใช้จ่าย (OPEX) และแผนการลงทุน (CAPEX) ในโครงการต่าง ๆ ตามแผนธุรกิจ โดยมีการปรับลดหรือชะลอ รวมถึงเลื่อนการลงทุนในโครงการที่ยังไม่มีความจำเป็นเร่งด่วนแต่ต้องไม่กระทบกับการดำเนินธุรกิจหลัก โดยต้องปฏิบัติตามกฎหมายและคำนึงถึงความปลอดภัยเป็นหลัก ในปี 2563 กลุ่มบริษัทสามารถปรับลด OPEX ได้ประมาณ 20% รวมถึงลดและเลื่อนการใช้ CAPEX ได้ประมาณ 15%

ในด้านการบริหารสภาพคล่องทางการเงิน บริษัทได้มีมาตรการในการอนุมัติวงเงินสินเชื่อ ติดตามดูแลและจัดเก็บหนี้ของลูกค้าย่างใกล้ชิด เพื่อให้สามารถจัดการเงินทุนหมุนเวียนให้เพียงพอสำหรับการดำเนินงาน ตลอดจนบริหารจัดการชำระหนี้ได้ตามกำหนด ทั้งนี้ บริษัทได้มีการจัดหาแหล่งเงินทุนทั้งวงเงินกู้ระยะสั้นและระยะยาว โดยล่าสุดบริษัทประสบความสำเร็จในการออกหุ้นกู้ชนิดระบุชื่อผู้แทนผู้ถือประเภทไม่ด้อยสิทธิไม่มีประกัน และมีผู้แทนผู้ถือหุ้นให้กับผู้ลงทุนสถาบันและ/หรือผู้ลงทุนรายใหญ่ (Institutional Investors and/or High Net Worth Investors) มูลค่า 8,000 ล้านบาท สะท้อนความเชื่อมั่นที่นักลงทุนมีต่อบริษัท โดยส่วนหนึ่งเพื่อนำไปไถ่ถอนหุ้นกู้ที่ครบกำหนดในปีนี้และสำรองส่วนหนึ่งเพื่อการบริหารการเงิน

บริษัทให้ความสำคัญกับกระบวนการสื่อสารข้อมูลให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ ในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 เพื่อสร้างความเชื่อมั่น เช่น

- **คณะกรรมการบริษัท ผู้บริหาร และตลาดหลักทรัพย์:** บริษัทชี้แจงแผนความเสี่ยงและความต่อเนื่องทางธุรกิจ มาตรการที่บริษัทได้ดำเนินการต่อกรณีเกิดเหตุพนักงานบริษัทผู้รับเหมาติดเชื้อเข้าพื้นที่โรงกลั่น
- **พนักงาน:** CEO ชี้แจงภาพรวมสถานการณ์ ผลกระทบต่อองค์กร และแนวทาง BCM ของบริษัท การปฏิบัติตามมาตรการป้องกันและควบคุมการแพร่ระบาดของ COVID-19 และการดูแลสุขภาพ รวมทั้งแนวทางการปฏิบัติงานที่บ้าน และการติดตามผลการ Work From Home ผ่านโทรศัพท์ Line, E-Mail, Online Conference และเสียงตามสาย
- **ผู้ถือหุ้น ธนาคาร นักวิเคราะห์ ประกันภัย:** บริษัทสื่อสารผลการดำเนินงานและฐานะการเงิน ตลอดจนแนวทางการบริหารจัดการเพื่อลดผลกระทบจากสถานการณ์การระบาดของไวรัส COVID-19 ผ่านโทรศัพท์ IR Website Bangchak และ Online Conference
- **ลูกค้าและผู้รับเหมา:** บริษัทมีการแจ้งแนวทางการติดต่อทำธุรกิจกับ User และ Buyer ระหว่างที่บริษัทปฏิบัติงานที่บ้าน แนวทางการดูแลพนักงานของผู้รับเหมาที่ยังต้องเดินทางมาทำงานที่บริษัทในช่วง Lockdown มาตรการป้องกันและควบคุมการแพร่ระบาดของ COVID-19 และการดูแลสุขภาพ เป็นต้น

การบรรเทาผลกระทบและดูแลผู้มีส่วนได้เสีย อย่างรอบด้านในสถานการณ์ COVID-19 (Impact Mitigation)

บริษัทมีส่วนร่วมในการบรรเทาผลกระทบและดูแลผู้มีส่วนได้เสียในสถานการณ์ COVID-19 ดังนี้

พนักงานและครอบครัว: บริษัทแจกหน้ากากอนามัยและแอลกอฮอล์ให้แก่พนักงาน รวมทั้งจัดหาแอลกอฮอล์ราคาถูกลงมาจำหน่ายเพิ่มเติมเพื่อให้พนักงานและครอบครัวมีแอลกอฮอล์ใช้อย่างเพียงพอ นอกจากนี้ บริษัทเปิด Facebook บางจากมาร์เก็ต D ให้พนักงานจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคออนไลน์ มีการแจกหน้ากากผ้าพับพร้อมอุปกรณ์เพื่อให้พนักงานนำไปปลูก

ลูกค้า: สำหรับลูกค้าอุตสาหกรรมกลุ่ม Dealer และ Supply Sale บริษัทได้สนับสนุนส่วนลดในผลิตภัณฑ์ มีมาตรการในการอนุมัติวงเงินสินเชื่อ การขยายเทอมชำระเงินเพื่อช่วยสภาพคล่องของลูกค้าในช่วง Lockdown ควบคู่กับการติดตามดูแลและจัดเก็บหนี้ของลูกค้าอย่างใกล้ชิด สำหรับลูกค้าสถานีบริการ บริษัทมีโครงการให้ลูกค้าสามารถนำภาชนะมารับแอลกอฮอล์ฟรีที่สถานีบริการ บางจาก ซึ่งเป็นแอลกอฮอล์จากบริษัท BBGI (บริษัทในเครือ) มีการจำหน่ายหน้ากากอนามัยและแอลกอฮอล์ราคาถูกลง

คู่ค้า: บริษัทให้พนักงานของบริษัทคู่ค้าสามารถ Work From Home ได้เช่นเดียวกับพนักงานของบริษัท สำหรับพนักงานผู้รับเหมาที่ยังต้องเข้าปฏิบัติงานในพื้นที่ บริษัทได้แจกจ่ายแอลกอฮอล์เจลและหน้ากากอนามัยให้ นอกจากนี้ บริษัทอำนวยความสะดวกให้แก่คู่ค้าสามารถเบิกจ่ายได้ตามที่ตกลงกัน มีการนำระบบออนไลน์เข้ามาช่วยในการทำงาน และปรับระบบการ Audit Supplier เป็นแบบ Self-Audit Check List ในบางราย อย่างไรก็ตาม บริษัทจำเป็นต้องเลื่อนการหยุดซ่อมบำรุงประจำปี (TAM) ในส่วนอื่น ๆ ตามแผนเดิมออกไปเป็นปีหน้า เนื่องจากการซ่อมบำรุงจำเป็นต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศและผู้รับเหมาเป็นจำนวนมากเข้ามาดำเนินงาน ซึ่งอาจเกิดความเสี่ยงด้านการแพร่กระจายของเชื้อไวรัส COVID-19

ผู้ถือหุ้น: บริษัทคำนึงถึงสุขอนามัยของผู้ถือหุ้น จึงได้เลื่อนการประชุมผู้ถือหุ้นสามัญประจำปี 2563 จากเดือนเมษายนมาประชุมในช่วงต้นกรกฎาคมแทน โดยมีการจัดที่นั่งเว้นระยะตามที่รัฐบาลกำหนดและแจกแอลกอฮอล์ให้แก่ผู้เข้าร่วมประชุม

ชุมชนรอบโรงกลั่น: บริษัทได้แจกอุปกรณ์ป้องกันและดูแลสุขอนามัยให้แก่ชุมชน นอกจากนี้ ยังได้มอบถุงบางจากห่วงใย สู้ภัย COVID-19 ให้กับโรงเรียนในชุมชนอีกด้วย

หน่วยงานภาครัฐและประชาชนทั่วไป: บริษัทจัดเติมเจลแอลกอฮอล์ฟรีในปั้มน้ำมันบางจาก มีการจำหน่ายหน้ากากอนามัยและแอลกอฮอล์ราคาถูกลง จัดทำ “ถึงบ้านสุข” นำร่อง ณ สถานีบริการน้ำมันและจุดต่าง ๆ ในพื้นที่ชุมชน สำหรับนำเครื่องอุปโภคบริโภคต่าง ๆ มาเติมเพื่อให้ผู้ที่ต้องการ สามารถหยิบไปใช้หรือบริโภคได้ ตลอดจนให้การสนับสนุนนวัตกรรมทางการแพทย์ การมอบแอลกอฮอล์เจล เครื่องดื่มอินทนิล บัตรเติมน้ำมัน ให้กับหน่วยงานต่าง ๆ

การวางแผนฟื้นฟูธุรกิจ ภายหลังสถานการณ์ COVID-19 (Business Recovery)

หลังจากสถานการณ์การระบาดของ COVID-19 ดีขึ้น และภาครัฐมีการผ่อนปรนมาตรการ Lockdown ต่าง ๆ ทำให้ประชาชนสามารถเริ่มเดินทางได้ บริษัทได้ออกผลิตภัณฑ์น้ำมัน E20 S Evo เพื่อจำหน่ายแทน E20 เดิม ในสถานีบริการน้ำมันบางจากทั่วประเทศกว่า 1,200 แห่ง สอดรับนโยบายกระทรวงพลังงานที่มีแนวโน้มจะส่งเสริมการใช้แก๊สโซฮอล์ E20 โดยมีการจัดรายการส่งเสริมการขายเพื่อรองรับการเดินทางของคนไทยหลังการ Lockdown ทำให้ยอดขายน้ำมันของบริษัทดีขึ้นอย่างรวดเร็วต่อเนื่อง

บริษัทมีการพัฒนาเพื่อรองรับวิถีชีวิต New Normal ที่สถานีบริการบางจาก คือ การพัฒนาระบบชำระค่าบริการ Digital Payment สมบูรณ์แบบ เพื่อให้สมาชิกบางจาก และพันธมิตรสามารถสะสมคะแนนพร้อมการชำระเงินแบบอิเล็กทรอนิกส์ เพิ่มความสะดวก รวดเร็ว และปลอดภัย ให้ผู้บริโภคมากยิ่งขึ้น ตอบรับยุค Digital & Cashless Society

นอกจากนี้ บริษัทได้ใช้วิกฤตครั้งนี้ในการส่งเสริมวัฒนธรรมการค้นหาวัตถุกรรมสี่เหลี่ยมเพื่อธุรกิจ โดยจัดตั้ง **คณะทำงาน Innovation Continuity Task Force** เพื่อระดมความคิดจากพนักงานในการต่อยอดธุรกิจเดิมหรือสรรหาแนวทางการทำธุรกิจใหม่ ๆ เพื่อเป็นการหารายได้ทดแทนและรองรับการเปลี่ยนแปลงของภูมิทัศน์ทางธุรกิจที่จะเปลี่ยนแปลงไปหลังจากวิกฤต COVID-19 พร้อมจัดโครงการ TGIF (Think Great, It's Friday) ประกาศให้ทุกบ่ายวันศุกร์เป็นวันที่พนักงานไม่ต้องทำงานแต่จะมารวมกลุ่มใช้เวลาร่วมกันคิดนวัตกรรมใหม่ตามแนวคิด Design Thinking ใน 3 แนวทาง คือ Quick Win ต่อยอดธุรกิจ Business Redesign รีดีไซน์องค์กรให้ Slim Fit พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และ Intrapreneur ซึ่งล่าสุดบริษัทได้เปิดตัวสตาร์ทอัพ “Winnonie” (วิน No หนี) นำนวัตกรรมพลังงานสี่เหลี่ยมยกระดับคุณภาพชีวิตวินมอเตอร์ไซค์เป็นหนึ่งในธุรกิจของพนักงานในโครงการ Intrapreneur ที่เริ่มปลายปีที่แล้ว