

# Sustainable Development Showcases 2020

ข้อมูลการจัดการ

ภาวะวิกฤต COVID-19

กลุ่มอุตสาหกรรม:

**สินค้า**

**อุปโภคบริโภค**

# สารบัญ

4

บทสรุปข้อมูลการจัดการภาวะวิกฤต COVID-19  
กลุ่มอุตสาหกรรม:  
**สินค้าอุปโภคบริโภค**

9

**S & J**

บริษัท เอส แอนด์ เจ อินเตอร์เนชั่นแนล  
เอนเตอร์ไพรส์ จำกัด (มหาชน)

14

**TOG**

บริษัท ไทยออปติคอล กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

19

**TPCORP**

บริษัท เท็กซัสไทร์สตีจ จำกัด (มหาชน)

24

**WACOAL**

บริษัท ไทยวาโก้ จำกัด (มหาชน)

## สารบัญ

30

**MOONG**

บริษัท มุ่งพัฒนา อินเทอร์เน็ตแซตเทลไลท์ จำกัด (มหาชน)

37

**SABINA**

บริษัท ซาบีน่า จำกัด (มหาชน)

40

**TNL**

บริษัท ทรูลักษณะณ์ จำกัด (มหาชน)

# บทสรุปข้อมูลการจัดการภาวะวิกฤต COVID-19

## กลุ่มอุตสาหกรรม: สินค้า อุปโภคบริโภค

### พจนานุกรม COVID-19 ต่อกลุ่มอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภค

ข้อมูลสรุปผลประกอบการงวดครั้งแรกของปี 2563 ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยระบุว่าธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภคถือเป็นกลุ่มธุรกิจที่มีผลประกอบการที่ดีที่สุดในช่วง COVID-19 เมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มธุรกิจอื่น ๆ โดยกลุ่มธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภคเป็นกลุ่มเดียวที่มีผลการดำเนินงานเป็นบวกในช่วงครึ่งแรกของปี 2563

อย่างไรก็ตาม ในกลุ่มธุรกิจนี้สามารถแบ่งบริษัทออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ คือ กลุ่มแรก เป็นบริษัทในกลุ่มที่ได้รับอานิสงส์หรือผลบวกจากวิกฤตการณ์ COVID-19 เนื่องจากผู้บริโภคส่วนใหญ่พยายามกักตุนสินค้า เพราะตื่นตระหนกจากมาตรการ Lockdown ซึ่งเป็นช่วงที่มีการแพร่ระบาดรุนแรงในเดือนมีนาคม-เดือนเมษายน 2563 ทำให้บริษัทมียอดขายเพิ่มขึ้นในหลายช่องทาง เช่น การขายผ่านร้านสะดวกซื้อใกล้บ้าน และร้านขายของชำที่ทวีความสำคัญมากขึ้น เพราะร้านค้าปลีกรายใหญ่อย่างห้างสรรพสินค้าถูกภาครัฐสั่งปิด รวมถึงการขายสินค้าอุปโภคบริโภคผ่านช่องทางออนไลน์ที่ได้รับความนิยมสั่งซื้อกันเป็นจำนวนมากในช่วงที่เก็บตัวอยู่กับบ้าน

และกลุ่มที่ 2 เป็นบริษัทที่ได้รับผลกระทบเชิงลบ แต่สามารถฟื้นตัวได้ในระยะสั้นจากการปรับตัว สำหรับกลุ่มนี้ธุรกิจได้รับผลกระทบจากการหดตัวของกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่ส่งผลต่อกำลังซื้อ รวมไปถึงยอดขายที่ลดลงจากการที่ไม่สามารถเปิดให้บริการหน้าร้านได้ ตลอดจนความเสียหายจากการสะดุดของกระบวนการดำเนินงานที่มาจากปัจจัยรอบด้าน ได้แก่ พนักงานมีความเสี่ยงที่จะติดโรคจากการเดินทางมาทำงาน Supplier ไม่สามารถส่งวัตถุดิบได้ตามกำหนดเพราะติดปัญหาการนำเข้าจากประเทศที่ออกมาตรการปิดประเทศ เป็นต้น อย่างไรก็ตามในระยะสั้นบริษัทสามารถปรับตัวรับมือกับความท้าทายใหม่ ๆ ได้ เช่น การพัฒนาช่องทางการขายออนไลน์ทดแทนการปรับไลน์การผลิตสินค้าที่เป็นที่ต้องการ เป็นต้น ทำให้บริษัทไม่ได้รับผลกระทบมากนัก

## การดำเนินการเพื่อตอบสนองอย่างทันก่วงกั ต่อสถานการณ์ COVID-19

บริษัทมีการติดตามข่าวสารความเคลื่อนไหวอย่างใกล้ชิดและประเมินความเสี่ยงถึงผลกระทบจากสถานการณ์ COVID-19 โดยพิจารณาจากจำนวนผู้ติดเชื้อและสถานที่ที่มีการรายงานการติดเชื้อ มีการกำหนดมาตรการให้สอดคล้องกับสุขภาวะและความปลอดภัยในการทำงานของพนักงาน ทบทวนสถานที่และแผนการเดินทางของพนักงานเพื่อพิจารณาการทำงานจากที่บ้านหรือเลื่อนเวลาการทำงาน มีการกำหนดการประชุมผู้บริหารเพื่อติดตามการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ กำหนดระบบการสื่อสารเพื่อป้องกันการเข้าใจผิดและความสับสน รวมถึงการสื่อสารเพื่อสร้างขวัญ กำลังใจ และความเชื่อมั่นกับผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร

## การบริหารจัดการ ในภาวะวิกฤต COVID-19

บริษัทมีการจัดตั้งคณะทำงาน BCP โดยมีตัวแทนจากแต่ละฝ่ายงานเข้าร่วมและจัดทำแผนดำเนินงานเพื่อรับมือกับสถานการณ์ดังกล่าว บริษัทในกลุ่มธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภคมีการดำเนินการหลัก ๆ ดังนี้

**① เพิ่มค่าใช้จ่ายด้านโครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยีสารสนเทศ:** บริษัทมีการลงทุนด้าน IT เพิ่มขึ้นเพื่อให้สามารถรองรับการทำงานในช่วงวิกฤตให้ดำเนินต่อไปได้ตามปกติ เช่น ขยายความสามารถของระบบ LAN, License Zoom, Microsoft Teams สำหรับการทำงานระยะไกล พัฒนารูปแบบการทำงานแบบ Intelligent Workplace หรือสำนักงานอัจฉริยะ เป็นต้น

**② เพิ่มมาตรการด้านสุขอนามัย:** บริษัทจัดเตรียมอุปกรณ์เพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของเชื้อโรคและออกมาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส เช่น ให้พนักงานทำงานที่บ้าน มาตรการด้านสุขภาพสำหรับร้านที่ยังเปิดให้บริการอยู่บางช่วงเวลา เป็นต้น

**③ บริหารงานอย่างมีส่วนร่วม ปรับแผนการดำเนินงานใน Supply Chain:** บริษัทมีการปรับกระบวนการดำเนินงานเน้นการหารือและการแก้ปัญหาอย่างมีส่วนร่วมตลอด Supply Chain เช่น มีการวางแผนกับคู่ค้าปรับสายการผลิตให้เร็วกว่าปกติ การหาแนวทางร่วมกับภาครัฐเพื่อบรรเทาผลกระทบจากมาตรการปิดประเทศทำให้การส่งสินค้าจากต่างประเทศมีความล่าช้าหรือหยุดชะงัก ทำงานกับผู้ผลิตเพื่อเร่งผลิตสินค้าในกลุ่มที่มีความต้องการจากผู้บริโภคสูงในช่วง COVID-19 และชะลอวัตถุดิบในการผลิตสำหรับสินค้าที่ขายไม่ดีในสถานการณ์ดังกล่าว เป็นต้น

#### 4 บริหารสภาพคล่อง ลดรายจ่ายที่ไม่จำเป็น:

บริษัทมีการตัดค่าใช้จ่ายบางส่วนเพื่อรักษาสภาพคล่อง เช่น การเจรจากับพันธมิตรในการขอลดดอกเบี้ยและยืดเวลาชำระหนี้ไปบางส่วน มีการประเมินสถานะสินค้าคงคลังในการพิจารณา Min-Max Stock ให้สัมพันธ์กับการปรับลดคำสั่งซื้อและการคาดการณ์ เป็นต้น

#### 5 ขยายช่องทางการขายในออนไลน์และปรับรูปแบบธุรกิจ:

บริษัทในกลุ่มธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภคเน้นขยายช่องทางออนไลน์มากขึ้นทดแทนในช่วงที่ห้างสรรพสินค้าปิดชั่วคราว บางบริษัทได้ปรับรูปแบบธุรกิจ เช่น จากเดิมผลิตชุดชั้นใน เปลี่ยนมาเป็นผลิตหน้ากากผ้าแทนตามความต้องการตลาดที่เปลี่ยนไปจนสร้างรายได้กลับมาให้บริษัท เป็นต้น

### การบรรเทาผลกระทบและดูแลผู้มีส่วนได้เสียอย่างรอบด้านในสถานการณ์ COVID-19

แม้เผชิญหน้าวิกฤตบริษัทยังให้ความสำคัญกับการช่วยเหลือพนักงาน คู่ค้า และลูกค้า บางบริษัทยืนยันที่ไม่ปลดพนักงาน จัดโครงการสินค้าราคาถูกให้พนักงานจับจ่ายใช้สอยอย่างประหยัด มีการชะลอการชำระหนี้สำหรับลูกค้าที่ได้รับผลกระทบ สำหรับคู่ค้า บริษัทเน้นย้ำเรื่องการจ่ายให้ตรงเวลาและไม่มีการเลื่อนชำระเงินตลอดจนมีส่วนร่วมในการช่วยเหลือสังคมด้วยการบริจาคหน้ากากผ้าที่บริษัทในกลุ่มนี้สามารถผลิตได้เอง รวมทั้งมีการบริจาคเงินให้กับโรงพยาบาล มูลนิธิ และภาคประชาชน

### การวางแผนฟื้นฟูธุรกิจภายหลังสถานการณ์ COVID-19

บริษัทในกลุ่มธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภคได้วิเคราะห์ถึง “New Normal ในการทำธุรกิจหลังสถานการณ์วิกฤต COVID-19” ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลากหลาย ได้แก่ 1) ลูกค้าให้ความสำคัญกับสุขภาพมากขึ้น มีความกังวลกับการติดเชื้อในที่สาธารณะ 2) การเว้นระยะห่างทางสังคมกลายเป็นมาตรฐานการดำเนินชีวิตใหม่ในทุกพื้นที่ในสังคม 3) พฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปโดยซื้อผ่านช่องทางออนไลน์มากขึ้น และ 4) การแพร่ระบาดของ COVID-19 เป็นอุปสรรคสำคัญในการเดินทางระหว่างประเทศ ทำให้มีผลกระทบต่อรายได้ที่มาจากนักท่องเที่ยวต่างประเทศเป็นหลัก ดังนั้น ในการวางแผนฟื้นฟูธุรกิจบริษัทส่วนใหญ่ดำเนินการใน 4 เรื่องที่สำคัญ ได้แก่

1 **มองตลาดใหม่** เช่น มุ่งเน้นกลุ่มลูกค้าภายในประเทศจากเดิมที่บริษัทเน้นกลุ่มลูกค้าต่างประเทศและกลุ่มประเทศใกล้เคียง CLMV เพื่อทดแทนการส่งออกที่เผชิญอุปสรรคช่วง COVID-19 ระบาด เป็นต้น

2 **พัฒนาทักษะของพนักงาน (Re-skill, Up-skill)** หลายบริษัทหันมาลงทุนกับการพัฒนาทักษะของพนักงาน โดยเน้นทักษะที่เป็นประโยชน์และเพิ่มความแข็งแกร่งให้ธุรกิจ เช่น ทักษะการสื่อสารในช่องทางจำหน่ายออนไลน์ เป็นต้น หรือมุ่งเน้นการทำงานแบบ Agile เพื่อสร้างการเรียนรู้รอบด้านในองค์กร ถือเป็นอีกทางเลือกที่สำคัญ นอกเหนือจากการปรับลดขนาดองค์กรหรือเปิดโครงการเกษียณก่อนอายุ

**③ สร้างช่องทางการขายใหม่** การแพร่ระบาดของ COVID-19 ทำให้การค้าออนไลน์เติบโตเร็วมาก บริษัทจึงให้ความสำคัญกับการลงทุนและพัฒนาช่องทางการขายผ่านออนไลน์ในระยะยาวเพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่บริษัทคาดว่าที่สถานการณ์จะฟื้นตัวได้ต้องใช้เวลาไปอีก 2-3 ปี

**④ นวัตกรรมกระบวนการทำงาน ทั้งระบบ Value Chain & Supply Chain ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น** เพื่อสร้างความยืดหยุ่นให้สามารถปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งจะช่วยลดผลกระทบและป้องกันความเสี่ยงเมื่อเกิดสภาพการทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปโดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการพัฒนา ตัวอย่างเช่น

- กำหนดทิศทางใหม่ของธุรกิจโดยหันมามุ่งเน้นสินค้าด้านการแพทย์และการดูแลสุขภาพอนามัยที่จำเป็น เช่น เพิ่มสายการผลิตใหม่ ๆ รองรับสินค้าและบริการที่มีความต้องการเพิ่มขึ้นหลัง COVID-19 ระบาด เช่น สินค้าประเภทหน้ากากผ้า กันฝุ่น PM 2.5 ชุดคลุมพลาสติกที่ใช้ในวงการแพทย์/พยาบาล ถุงเท้าและหมวกพลาสติก เป็นต้น

- มีการปรับกระบวนการผลิตใหม่ โดยเน้น IT มากขึ้น ทดแทนทักษะกำลังคนที่มีข้อจำกัดจากมาตรการรักษาระยะห่าง รวมถึงการผลิตและออกแบบสินค้านวัตกรรมให้เข้ากับยุคสมัยที่อิงกับสินค้าสุขภาพที่กำลังเป็นกระแสหลักทั้งในปัจจุบันและอนาคต จากบทเรียน COVID-19 ปัญหาฝุ่น PM 2.5 และปัญหาการปนเปื้อนต่าง ๆ ในชีวิตประจำวัน เช่น การผลิตอุปกรณ์หรือหน้ากากอนามัยที่มีประสิทธิภาพสูงช่วยป้องกันเชื้อโรคที่อาจกลับมาระบาดซ้ำหรือป้องกันมลพิษจากฝุ่นควันต่าง ๆ เป็นต้น
- พัฒนานวัตกรรมด้านวัตถุดิบที่สามารถป้องกันเชื้อโรคเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ให้ความสำคัญกับการดูแลสุขภาพที่กำลังเป็นแนวโน้มหลักของความต้องการของลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต



ข้อมูลการจัดการภาวะวิกฤต COVID-19 รายบริษัท

กลุ่มอุตสาหกรรม:  
**สินค้า  
อุปโภคบริโภค**







# S & J

## บริษัท เอส แอนด์ เจ อินเตอร์เนชั่นแนล เอนเตอร์ไพรส์ จำกัด (มหาชน)

SET: สีนค้ำอุปโภคบริโภค / กองใช้ส่วนตัวและเวชภัณฑ์  
<http://www.snjinter.com/>

### ธุรกิจหลัก

ออกแบบ วิจัยพัฒนา และผลิตเครื่องสำอาง  
เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า  
โดยมีสินค้า/ผลิตภัณฑ์ที่ครอบคลุมทั้งในส่วนของ  
Skin Care และ Make Up ตลอดจนผลิตภัณฑ์  
ที่ใช้ในห้องน้ำและประเภทชุดของวิญญูต่าง ๆ

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

จากสถานการณ์ COVID-19 ที่เกิดขึ้นในช่วงต้น  
บริษัทได้มีการตัดสินใจหรือดำเนินการเพื่อจัดการ  
สถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยพิจารณาจากเหตุการณ์หรือ  
สัญญาณ (Trigger Points) ที่อาจมีผลกระทบต่อ  
ดำเนินงานหรือกระทบต่อชีวนามัยและความปลอดภัย  
ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ดังนี้

- **พนักงาน** มีความเสี่ยงทั้งการเดินทางมาทำงาน  
และปัญหาสุขภาพของพนักงาน รวมถึงความ  
ปลอดภัยด้านอาชีวอนามัยของพนักงานใน  
สถานที่ทำงาน บริษัทมีการจัดการต่อสถานการณ์  
ที่เกิดขึ้น เช่น พิจารณาให้พนักงานทำงานที่บ้าน  
(Work From Home) แยกทีมทำงาน (Separate  
Working Team) กำหนดมาตรการการคัด  
กรองที่เข้มงวดในด้านสุขภาพอนามัยและความ  
ปลอดภัยของพนักงาน กำหนดมาตรการด้าน  
สุขภาพอนามัยและบทลงโทษสำหรับพนักงาน  
ที่ฝ่าฝืนมาตรการของบริษัท จัดทำมาตรฐานการ  
Fumigate พื้นที่โรงงานและอาคารสำนักงานอย่าง  
เป็นระบบและต่อเนื่อง จำกัดพื้นที่การทำงาน  
ของพนักงานแต่ละ Plant แต่ละอาคารให้ง่าย  
ต่อการควบคุม ตลอดจนกำหนดระยะห่างใน  
การรับประทานอาหารและการประชุม (Social  
Distancing)



- **ลูกค้า/คู่ค้า** ความปลอดภัยด้านอาชีวอนามัยของบุคคลภายนอกที่เข้ามาติดต่อภายในบริษัท ซึ่งบริษัทมีการจัดการต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เช่น จัดทำมาตรการคัดกรองและดูแลการเข้ามาในบริษัทของบุคคลประเภทต่าง ๆ ตลอดจนจัดทำมาตรฐานการ Fumigate พื้นที่จัดเก็บสินค้า เพื่อให้ปลอดภัยในการขนส่ง เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม บริษัทตระหนักถึงผลกระทบจากสถานการณ์ COVID-19 บริษัทมีการคาดการณ์และประเมินสถานการณ์ที่เกิดขึ้นว่าจะส่งผลกระทบต่อภาระดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ของบริษัท ได้แก่

### 1 ด้าน Business Operation

- การผลิตที่ไม่ต่อเนื่อง/การหยุดไลน์การผลิตเนื่องจากความต่อเนื่องของวัตถุดิบหรือบรรจุภัณฑ์ที่ส่งมาล่าช้า รวมถึงลูกค้าชะลอการสั่งซื้อสินค้าเพราะยอดขายสินค้าของลูกค้าลดลง ซึ่งบริษัทมีการนำเสนอวัตถุดิบหรือบรรจุภัณฑ์ภายในประเทศทดแทนจากต่างประเทศ ตลอดจนหาช่องทางการผลิตสินค้าใหม่ ๆ ทดแทนสินค้าที่ผลิตไม่ต่อเนื่อง

- เกิดความล่าช้าในการเจรจาธุรกิจ สาเหตุจากช่องทางการติดต่อสื่อสาร ซึ่งบริษัทใช้วิธีประชุมทางไกลผ่าน Teleconference

### 2 ด้าน Supply Chain

การที่วัตถุดิบหรือบรรจุภัณฑ์ไม่สามารถเข้าไลน์การผลิตได้ตามระยะเวลาที่กำหนด สาเหตุจากการขนส่งหยุดชะงัก หรือคู่ค้าอยู่ในสถานที่แพร่ระบาดของเชื้อ COVID-19 หรือจำเป็นต้องหยุดดำเนินการช่วงระยะเวลาหนึ่งอันเนื่องมาจากนโยบายของภาครัฐ ซึ่งบริษัทได้มีการประเมินสถานการณ์และความเสี่ยงในมิติการผลิตและการส่งมอบ กรณีไม่สามารถส่งมอบได้ตามกำหนด คู่ค้าจะต้องชี้แจงมาตรการรองรับเพื่อให้การส่งมอบได้รับผลกระทบน้อยที่สุด รวมถึงการจัดหาวัตถุดิบหรือบรรจุภัณฑ์ภายในประเทศทดแทน ตลอดจนจัดทำ Dash Board ติดตามสถานะการส่งมอบทุกวัน

### 3 ด้าน Financial Status

บริษัทได้รับการชำระเงินจากลูกค้าช้าลง เนื่องจากลูกค้าขอเลื่อนการจ่ายหรือขอเปลี่ยนเครดิตเทอมในการชำระเงิน ทั้งนี้ บริษัทช่วยขยายเครดิตเทอมการชำระเงินของลูกค้าในประเทศจาก 60 วัน เป็น 90 วัน และลูกค้าต่างประเทศจาก 90 วัน เป็น 120 วัน

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

คณะกรรมการบริษัทและผู้บริหารมีบทบาทในกระบวนการจัดการภาวะวิกฤต มีการติดตามสถานการณ์และความคืบหน้าของแผนดำเนินการต่าง ๆ ตลอดจนสนับสนุนทีมงานในการดำเนินงานช่วงภาวะวิกฤตดังกล่าว โดยจัดตั้ง**คณะทำงานโควิด (COVID Committee)**ในระดับผู้บริหาร เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารและออกมาตรการต่าง ๆ ในการดำเนินงานของบริษัท พร้อมทั้งจัดทำ Dash Board ติดตามสถานะการทำงานตลอด Supply Chain

บริษัทมีการจัดการและจัดเตรียมทรัพยากรให้สามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องในภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น

**1 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ** บริษัทมีการสำรวจความพร้อมของอุปกรณ์ IT เพื่อรองรับการทำงานออนไลน์ รวมถึงมีการติดตั้ง Application ต่าง ๆ เพื่อให้สอดคล้องการทำงานช่วงภาวะวิกฤต COVID-19 เช่น ระบบ Zoom เป็นต้น

**2 ด้านความปลอดภัยและอาชีวอนามัย** บริษัทมอบเจลล้างมืออนามัยสำหรับพนักงานทุกคน รวมทั้งมีมาตรการดูแลความปลอดภัยและอาชีวอนามัยอย่างเคร่งครัด การแบ่งกลุ่มทีมงานเป็นกลุ่ม A และกลุ่ม B โดยสถานที่และระยะเวลาทำงานของกลุ่ม A จะอยู่ในช่วงการเฝ้าระวัง คือ 14 วัน เมื่อครบกำหนดจะเปลี่ยนไปอยู่ในสถานที่ของกลุ่ม B ซึ่งเป็นกลุ่มปลอดภัย

นอกจากนี้ บริษัทมีการปรับตัว/ทบทวนในด้านต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ได้แก่

**1 ด้านการผลิตสินค้าและบริการ** มีการวิจัยพัฒนาสินค้าใหม่ที่สามารถตอบโจทย์ความต้องการในสถานการณ์ COVID-19 เช่น แอลกอฮอล์เจล เป็นต้น มีการปรับกระบวนการจัดหาวัตถุดิบทดแทนภายในประเทศและสำรวจหาผู้จำหน่ายวัตถุดิบ/บรรจุภัณฑ์ภายในประเทศ รวมถึงวางแผนสำรองวัตถุดิบ/บรรจุภัณฑ์เพื่อการผลิต ตลอดจนชะลอการลงทุนในเครื่องจักรที่สั่งจากต่างประเทศ

**2 ด้านการขนส่ง** มีการปรับเปลี่ยนเส้นทางหรือช่วงเวลาในการขนส่งเพื่อช่วยให้การขนส่งเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

**3 ด้านการจำหน่ายและการให้บริการ** มีการขยายกลุ่มลูกค้าในประเทศทดแทนต่างประเทศ รวมถึงการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายและพัฒนาช่องทางการขายออนไลน์

**4 ด้านสภาพคล่องและสถานะทางการเงิน** ทบทวนค่าใช้จ่ายภายในขององค์กรเพื่อพิจารณาถึงความจำเป็นในการใช้เงินหรือลงทุนในด้านต่าง ๆ ทำการศึกษาและใช้สิทธิประโยชน์จากมาตรการบรรเทาผลกระทบที่ได้จากภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ในช่วงภาวะวิกฤต บริษัทได้กำหนดประเด็นสื่อสาร แก่ผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกผ่านคณะทำงาน เฉพาะกิจด้านการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารด้านโควิด (COVID Communication Committee) โดยมีรูปแบบ และขั้นตอนการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกอย่างชัดเจน โดยมีประเด็นในการสื่อสาร ดังนี้

- **พนักงาน** สื่อสารมาตรการคัดกรอง/เฝ้าระวังเพื่อความปลอดภัยด้านอาชีวอนามัย และสถานการณ์ COVID-19 ภายในบริษัทและบริเวณใกล้เคียง
- **ลูกค้า คู่ค้า ผู้ถือหุ้น** สื่อสารมาตรการคัดกรอง เพื่อความปลอดภัยด้านอาชีวอนามัย ประกาศชี้แจงสถานการณ์ด้านการดำเนินธุรกิจของบริษัท
- **ชุมชน/ผู้มาติดต่อ** สื่อสารมาตรการคัดกรอง เพื่อความปลอดภัยด้านอาชีวอนามัย

### การบรรเทาผลกระทบและดูแลผู้มีส่วนได้เสีย อย่างรอบด้านในสถานการณ์ COVID-19 (Impact Mitigation)

บริษัทมีการประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นและจัดการผลกระทบให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียต่าง ๆ ดังนี้

**พนักงานและครอบครัว:** การดูแลสุขอนามัยของพนักงานและจัดหาอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องให้แก่พนักงานอย่างเพียงพอ การช่วยเหลือด้านการเงินหรือปัจจัยสี่ เช่น เงินช่วยเหลือพิเศษสำหรับพนักงานที่ครอบครัวได้รับผลกระทบ ทุนการศึกษาสำหรับบุตรของพนักงาน การสนับสนุนด้านอาหารหรือที่พักอาศัย การช่วยเหลือค่าใช้จ่ายกรณีติดเชื้อ เป็นต้น ทั้งนี้ บริษัทไม่มีนโยบายในการเลิกจ้างหรือปรับลดเงินเดือน/สวัสดิการของพนักงาน

**ลูกค้า:** บริษัทช่วยจัดเก็บสินค้าของลูกค้าที่มีการสั่งผลิตแล้วแต่ต้องชะลอการจัดจำหน่ายโดยไม่คิดผลประโยชน์

**คู่ค้า:** บริษัทมีการพิจารณาร่วมกับคู่ค้าที่ไม่สามารถจัดส่งวัตถุดิบหรือบรรจุภัณฑ์ได้ตามกำหนดอย่างเป็นธรรม และช่วยหาคู่ค้ารายใหม่เพื่อทดแทน

**ผู้ถือหุ้น:** บริษัทมีการสื่อสารสถานการณ์และแนวทางการรับมือในสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ถือหุ้น

**ชุมชนและสังคม:** บริษัทมีการสำรวจสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ทั้งในชุมชนใกล้เคียงและที่ห่างไกล และจัดทำโครงการช่วยเหลือทุกคนและสัตว์ที่ได้รับผลกระทบ เช่น สนับสนุนอาหารเลี้ยงช้างที่ได้รับผลกระทบจาก COVID-19 จำนวน 200,000 บาท สมทบทุนในการปรับปรุงห้องฉุกเฉินเพื่อรองรับผู้ป่วยโควิด 967,000 บาท สมทบทุนซื้ออุปกรณ์การแพทย์และต่อเติมห้องรักษาผู้ป่วยโควิด 991,952 บาท มอบเงินช่วยเหลือเด็กในมูลนิธิคุณพ่อเรย์ 50,000 บาท และสนับสนุนผลิตภัณฑ์ Hand Sanitizer Gel แก่ภาครัฐ 297,920 บาท

## การวางแผนฟื้นฟูธุรกิจ ภายหลังสถานการณ์ COVID-19 (Business Recovery)

จากเหตุการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 บริษัทมีการประเมินว่า ในภาพรวมบริษัทได้รับผลกระทบด้านยอดขายและกำไรที่ลดลงแต่ไม่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจอย่างรุนแรงในช่วง Q1 และ Q2 ที่ผ่านมา ดังนั้นระยะเวลาในการฟื้นตัวจึงขึ้นอยู่กับ 1) ภาพรวมของเศรษฐกิจ 2) การฟื้นตัวของห่วงโซ่อุปทานโลก (Supply Chain and Global Vendors) และ 3) ขนาดของผลกระทบต่อลูกค้าของบริษัท อย่างไรก็ตาม บริษัทมีการทบทวนเป้าหมายและแผนการดำเนินงานในระยะสั้น (ปี 2563-2564) ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ โดยบริษัทยังคงสามารถใช้เป้าหมายและแผนการดำเนินงานระยะสั้นของปี 2563-2564 แต่เพิ่มการพัฒนาสินค้าที่ตอบโจทย์พฤติกรรมของผู้บริโภค ได้แก่ สินค้าในกลุ่ม Health & Personal Hygiene มากขึ้น เดิมเน้นที่ Beauty & Personal Product และเพิ่มสินค้าในกลุ่มเครื่องมือแพทย์ (Medical Device) และกลุ่มผลิตภัณฑ์ (Household Product) ตลอดจนเพิ่มการสร้างสินค้าที่ตอบโจทย์การเข้าถึงของผู้บริโภคในทุกกลุ่มเป้าหมาย (ขยายสินค้าในกลุ่มที่ผู้บริโภคทุกกลุ่มเป้าหมายมีกำลังซื้อ)

นอกจากนี้ บริษัทมีการกำหนดและจัดลำดับความสำคัญในการพัฒนาปรับปรุงงานจากการประเมินความเสี่ยงในช่วง Q3 และ Q4 ของปี 2563 ในประเด็นความเสี่ยงทางการเงิน ซึ่งผลประกอบการอาจไม่เป็นไปตามเป้าหมายเกิดจากความสามารถในการขายของลูกค้าลดลง/ต้นทุนสินค้าสูงขึ้นสูง ขาดสภาพคล่องด้านการเงินนี้สะสมเพิ่มมากขึ้นทำให้มีโอกาสเกิดหนี้สูญ Inventory สูงขึ้น ตลอดจนขาดเงินสะสม (Cash on Hand/ตราสารหนี้/หุ้นกู้ที่เป็นระยะสั้น)

บริษัทได้ทำความเข้าใจและวิเคราะห์ “New Normal” ของอุตสาหกรรมที่จะเกิดขึ้นภายหลังสถานการณ์วิกฤต COVID-19 นั่นคือ

- พฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป เน้นความสะดวกสบายโดยจะมีการจับจ่ายใช้สอยผ่านช่องทางออนไลน์มากขึ้น
- พฤติกรรมของผู้บริโภคจะสนใจความงามที่มาจากการดูแลสุขภาพควบคู่กันไป
- พฤติกรรมของลูกค้า/คู่ค้าที่ต้องการรูปแบบในการนำเสนอที่เปลี่ยนไปเน้น Social Distancing

ทั้งนี้ บริษัทได้กำหนดแผนระยะยาวในการรับมือ “New Normal” เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันในระยะยาวของบริษัท ได้แก่

- ทบทวนกลยุทธ์และลงทุนด้านดิจิทัลเพื่อ Transform องค์กรให้สามารถรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ทันการณ์
- เน้นช่องทางการทำธุรกิจใหม่ ๆ ด้านผลิตภัณฑ์ดูแลสุขภาพและอนามัยส่วนบุคคล
- ปรับช่องทางการติดต่อลูกค้า/คู่ค้าตามมาตรฐานเว้นระยะห่างทางสังคม หรืออาจทำเป็นห้อง Studio เพื่อให้การนำเสนอสินค้าได้ใกล้เคียงกับการใช้ Face to Face
- ผสมผสานช่องทางหลักในการจัดจำหน่ายทั้งออนไลน์และออฟไลน์
- พัฒนาทักษะดิจิทัลแก่พนักงาน จัดคอร์สการเรียนรู้ออนไลน์ การติดต่อลูกค้าผ่านโซเชียลมีเดียและช่องทางออนไลน์ จัดทำโปรแกรม Learning Never Stop ผ่านการเรียนรู้ออนไลน์ของบริษัท
- ดำเนินโครงการปันน้ำใจ SJ1 ช่วยภัยจากโควิดแก่ทุกภาคส่วน เพื่อสร้างภาพลักษณ์การดูแลสังคมอย่างต่อเนื่อง

# TOG

## บริษัท ไทยออปติคอลล กะรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

SET: สีนค้ำอุปโภคบริโภค / กองใช้ส่วนตัวและเวชภัณฑ์

<http://www.thaiopticalgroup.com/>

### ธุรกิจหลัก

ผลิตและจำหน่ายเลนส์แว่นตาพลาสติกธรรมดา  
เลนส์พลาสติกบุลค่าเพิ่ม เลนส์สั่งพิเศษ  
และเลนส์แก้ว จำหน่ายทั้งในประเทศและต่างประเทศ

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

ธุรกิจของบริษัทเป็นสถานประกอบการผลิต  
เครื่องมือแพทย์ทั่วไปจึงมีการรับข่าวสารจากกระทรวง  
สาธารณสุขเป็นปกติ การบริหารความเสี่ยงเป็นหนึ่งใน  
หัวข้อการจัดการในงานประจำวันทั่วไปของแต่ละสายงาน  
อยู่แล้ว ทีมบริหารงานให้ความสำคัญต่อการรับข่าวสาร  
ทบทวนแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในวงสื่อสารของ  
ผู้บริหารเป็นปกติ นอกจากนี้ ธุรกิจของบริษัทเป็นการค้า  
ระหว่างประเทศครอบคลุม 5 ทวีป ได้แก่ เอเชียตะวันออก  
สแกนดิเนเวีย ยุโรป ออสเตรเลีย อเมริกาเหนือใต้ และ  
อาเซียน บริษัทจึงให้ความสำคัญกับการพิจารณาทบทวน  
บริบทการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอกสูงมาก อย่งไร  
ก็ตาม จากสถานการณ์ COVID-19 บริษัทได้ดำเนินการ  
ดังนี้



**❶ December 2019: Low Signal Alert** บริษัท

ได้แชร์ข่าวจากกระทรวงสาธารณสุขเรื่องพบโรคติดต่อไม่ทราบสาเหตุในเมืองอู่ฮั่น เพื่อให้ระดับบริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องงดเดินทางธุรกิจไปที่เมืองอู่ฮั่น หากไม่มีเหตุจำเป็น

**❷ January 2020: Operation Risk Impact**

**Review** หน้ากากคาร์บอนได้รับผลกระทบจากกำลังผลิตที่ไม่พอเพราะความต้องการหน้ากากกรองฝุ่น PM 2.5 สูงมาก ชีพพลายเออร์ผลิตหน้ากากได้ลดกำลังผลิตหน้ากากคาร์บอน ทำให้บริษัทต้องสั่งเย็บหน้ากากผ้าสอดแผ่นคาร์บอนเพื่อใช้ในหน่วยงานที่จำเป็นต้องใช้เพื่อบรรเทาผลกระทบจากชีพพลายหน้ากักร์บอนไม่เพียงพอ ช่วงกลางเดือนมกราคม ฝ่ายจัดซื้อและชีพพลายเซน ได้ติดตามคู่ค้าในจีนอย่างใกล้ชิดเกี่ยวกับการปิดเมืองในประเทศจีน จึงได้ปรับระดับสต็อกวัสดุจำเป็นเพื่อรองรับผลกระทบที่อาจเกิดการหยุดชะงักของชีพพลายจากประเทศจีน

**❸ February 2020: Operation Risk Impact**

**Review** บริษัทได้ติดตามสถานการณ์แพร่ระบาดกับคู่ค้าในประเทศจีน ฮ่องกง ญี่ปุ่น เกาหลี อย่างใกล้ชิด และได้ให้พนักงานที่เดินทางกลับจากญี่ปุ่นทำงานที่บ้านเป็นระยะเวลา 14 วัน ยกเลิกการจัดงาน Mido Optical Fair ที่เมืองมิลาน ประเทศอิตาลี ยกเลิกการเดินทางไปต่างประเทศของผู้บริหาร และได้สื่อสารถึงตัวแทนขายต่างประเทศพิจารณายกเลิกการเดินทางไปต่างประเทศ หากไม่มีเหตุจำเป็น

ฝ่ายจัดซื้อและชีพพลายเซนได้ติดตามสถานการณ์ชีพพลายโดยเพิ่มระดับสต็อกวัสดุจำเป็นที่ได้รับผลกระทบจากการหาแหล่งชีพพลายใหม่ เช่น แอลกอฮอล์ ถุงมือ หน้ากากคาร์บอน น้ำยาทำความสะอาดฆ่าเชื้อ และหาสิ่งทดแทน เพื่อรองรับกรณีขาดตลาด เป็นต้น

ตั้งแต่ต้นเดือนกุมภาพันธ์ บริษัทได้เช็ดพื้นผิวในห้องคลีนรูมและวิศวกรได้ประกอบหลอด UVC นำไปวางเพื่อฆ่าเชื้อระหว่างเวลาที่ไม่มีคนอยู่ในห้องคลีนรูม จัดหาอุปกรณ์พ่นยาฆ่าเชื้อพื้นที่ต่าง ๆ ในโรงงาน ตลอดจนจัดซื้อชุดสวมป้องกันสำหรับพ่อบ้านแม่บ้าน รวมถึงจัดหาเครื่องวัดอุณหภูมิแบบไม่สัมผัสที่เริ่มขาดตลาดเช่นกัน

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

ข่าวการติดเชื้อกลุ่มก้อนจากบ่อนชนไก่และสนามมวยในประเทศไทย สุนทรพจน์ของนางแอนเจลา มาร์เวล นายกรัฐมนตรีประเทศเยอรมัน ที่สื่อสารให้ชาวเยอรมันเตรียมทำใจประชากรเยอรมันอาจติดเชื้อ COVID-19 เกิน 70% ตามด้วยข่าวพบเคสติดเชื้อในจังหวัดนนทบุรี ในช่วงสัปดาห์ที่สองของเดือนมีนาคม 2563 เป็น Trigger Point ที่บริษัทได้เรียกประชุมจัดทำแผนฉุกเฉิน เมื่อวันที่ 13 มีนาคม 2563 โดยได้ศึกษาข้อมูลจาก McKinsey เรื่อง COVID-19 Facts & Insights ข้อมูลจากองค์การอนามัยโลก ข้อมูลจากกรมควบคุมโรค บริษัทได้**แต่งตั้งคณะทำงานออกเป็น 4 กลุ่ม รายงานตรง CEO** กำหนดหัวหน้าทีมแต่ละกลุ่มงาน มอบหมายภารกิจสำคัญตามลำดับเร่งด่วน โดย CEO ได้ให้แนวคิดการจัดการด้วย**คอนเซ็ปต์ “Isolated Cubicles คบอฟาซีแต่ละกลุ่ม”** ไม่ให้ปะปนกัน เช่น ในระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ แยกย่อยทีม A และ B แยกพื้นที่ทำงานออกจากกันไม่ให้พบปะกัน เพื่อให้ทีมใดทีมหนึ่งสามารถสลับมาปฏิบัติหน้าที่แทนกันได้กรณีอีกทีมติดเชื้อเจ็บป่วย CEO เรียกประชุมรายงานความคืบหน้าทุกสัปดาห์หรือเมื่อมีเหตุจำเป็นเร่งด่วน

คณะทำงานที่ได้รับการแต่งตั้งและสั่งการตามอำนาจดำเนินการในแต่ละสายงาน มีคณะทำงานดังนี้

**1 Local Workplace Control Team** คณะทำงานจัดการพื้นที่ที่รับผิดชอบและควบคุมนำโดย COO กำหนดมาตรการ เช่น แบ่งกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการให้ทำงานในพื้นที่ที่กำหนดเท่านั้น ยังไม่มีการหมุนเวียนกำลังคน จัดพื้นที่ทำงานให้เว้นระยะห่างระหว่างบุคคล กำหนดให้แต่ละทีมที่แบ่งต้องแยกพื้นที่รับประทานอาหาร แยกรถรับส่งพนักงานออกต่างหาก ไม่มีการปะปนกัน พร้อมทั้งจัดหาอุปกรณ์ทำความสะอาดและป้องกันการติดเชื้อที่จำเป็นและกำหนดแนวปฏิบัติพนักงาน จัดตารางฆ่าเชื้อ ทำความสะอาด พื้นที่ทำงาน และตรวจวัดอุณหภูมิพนักงานก่อนเข้าสถานประกอบการ

**2 Hygiene and Sanitation Team** คณะทำงานด้านสุขอนามัยนำโดย CAO รับผิดชอบการจัดทำตารางฆ่าเชื้อ ทำความสะอาดสถานประกอบการ รวมทั้งอนุมัติข้อกำหนด อุปกรณ์ที่ใช้และน้ำยาฆ่าเชื้อ เพื่อให้มั่นใจว่ามีประสิทธิภาพในการฆ่าเชื้อไวรัสประเภทมีเยื่อหุ้ม ตลอดจนกำกับดูแลระดับซัพพลายอุปกรณ์ป้องกันส่วนบุคคลที่จำเป็นจากทุกซัพพลายเออร์ กำกับดูแลสุขอนามัยสถานที่ที่ไม่ใช่พื้นที่ผลิต เช่น โรงอาหาร หอพัก และพื้นที่ใช้ส่วนรวมอื่น ๆ อีกทั้งกำหนดแนวปฏิบัติต่าง ๆ ที่จำเป็นในสถานประกอบการ เพื่อป้องกันการติดเชื้อและแพร่เชื้อ เช่น การเว้นระยะห่างระหว่างบุคคล ที่นั่งห้องประชุม เป็นต้น รวมถึงตั้งทีมเฝ้าระวังกลุ่มเสี่ยงเพื่อติดตามอาการและรายงานสถานะพนักงานกลุ่มเสี่ยงเป็นรายวัน

**3 Local Critical Response Team** คณะทำงานตอบโต้สถานการณ์ฉุกเฉินนำโดย COO รับผิดชอบกรณีพบผู้มีอาการ แยกตัว เข้าพื้นที่ต่างหากให้ความร่วมมือกับตัวแทนหน่วยงานราชการ ปฏิบัติตามขั้นตอนต่าง ๆ กรณีพบผู้ติดเชื้อ ตลอดจนให้ความร่วมมือกับตัวแทนหน่วยงานราชการเพื่อปิดทำความสะอาดและปิดดำเนินการ

**4 Communication Team** ทีมสื่อสารนำโดย CAO เพื่อให้ความรู้กับพนักงานเกี่ยวกับโรคติดเชื้อ COVID-19 และคำแนะนำในการรักษาสุขอนามัยส่วนบุคคลและครอบครัว ที่บ้าน รวมถึงสื่อสารคำแนะนำ แนวทางปฏิบัติต่าง ๆ จากบริษัท/หน่วยงานราชการสู่พนักงาน ตลอดจนส่งเสริมความสัมพันธ์ช่วยเหลือเกื้อกูลที่ติระหว่างพนักงานและบริษัทเพื่อรักษาช่องทางการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะข้อมูลหากสมาชิกครอบครัวพนักงานติดเชื้อ



ในช่วงการประกาศภาวะฉุกเฉินปิดพื้นที่ต่าง ๆ บริษัทได้ดำเนินการ ดังนี้

- ด้านการขาย ทีมขายมีการประชุม Online และติดต่อกับลูกค้าในประเทศต่าง ๆ อย่างใกล้ชิดต่อเนื่อง เพื่อติดตามสภาพตลาดที่อาจส่งผลกระทบต่อภาระการชะลอการส่งมอบ เลื่อนระยะเวลาสั่งซื้อใหม่ออกไป ตลอดจนจนประมาณการปริมาณสั่งซื้อใหม่ เพื่อให้ฝ่ายซัพพลายเชนนำไปปรับแผนสั่งซื้อวัตถุดิบ วัสดุสิ้นเปลือง ปรับกำลังการผลิต ปรับแผนผลิตในไตรมาสสอง โดยโฟกัสที่ผลิตภัณฑ์หลัก ๆ
- ด้านบริหารบุคคล ด้วยมาตรการปิดพื้นที่ในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก บริษัทจึงมีความจำเป็นต้องประกาศหยุดกิจการบางส่วน โดยปฏิบัติตามขั้นตอนทางกฎหมายแรงงานเกี่ยวข้อง ทั้งนี้บริษัทได้แบ่งกลุ่มพนักงานบางส่วนหมุนเวียนเข้ามาทำงานและให้พนักงานสำนักงานบางส่วนทำงานที่บ้าน นอกจากนี้ ให้พนักงานทุกคนดาวน์โหลด Application หมอชนะ ทำการประเมินความเสี่ยงตนเอง สนับสนุนนโยบายของภาครัฐในการลดความเสี่ยงแพร่เชื้อ/ติดเชื่อในที่ชุมชน
- ด้านซัพพลายเชน มีการปรับระดับสต็อก วัตถุดิบ วัสดุสิ้นเปลือง สินค้า กำลังผลิต แผนผลิต กำหนดส่งมอบสินค้า ให้เหมาะสมกับประมาณการความต้องการที่เปลี่ยนแปลง รวมถึงจัดหาอุปกรณ์ด้านสุขอนามัยเข้าสต็อกพร้อมเบิกใช้ เช่น เจลล้างมือ น้ำยาฆ่าเชื้อ น้ำยาทำความสะอาดต่าง ๆ อุปกรณ์ป้องกันส่วนบุคคลสำหรับพนักงาน เช่น หน้ากากผ้า รองเท้าสำหรับเปลี่ยนใส่ในพื้นที่ทำงาน Face Shield ถุงมือ ถุงน๊ว เป็นต้น
- ด้านขนส่ง วางแผนส่งมอบ จองพื้นที่ขนส่งแต่เนิ่นๆ เพื่อให้ส่งมอบตรงเวลา
- ด้านการผลิต ปรับตารางทำงานลดความหนาแน่นต่อพื้นที่ ปรับเปลี่ยนพื้นที่ทำงานให้เว้นระยะห่างระหว่างบุคคลในพื้นที่ผลิต ได้มีการจัดห้องพักให้พนักงานที่เป็นทีมปฏิบัติงานได้พักอาศัยเพื่อความสะอาดไม่ต้องเดินทาง

- ด้านการเงิน ทีมขายสื่อสารลูกค้าเพื่อเข้าใจกำหนดชำระหนี้ว่าจะมีผลกระทบอย่างไร ลูกค้าจะวางแผนชำระหนี้อย่างไร ผู้บริหารขออนุมัติกรรมการบริษัทในวงเงินที่ต้องเตรียมกู้เงินเพื่อรักษาสภาพคล่องของเงินสดหมุนเวียน
- ด้านการเฝ้าระวังกลุ่มเสี่ยง ทีมเฝ้าระวังกลุ่มเสี่ยงติดตามอาการและรายงานสถานะพนักงานกลุ่มเสี่ยงทุกวัน
- ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศได้มีการจัดเตรียมประชุมออนไลน์ที่มีความปลอดภัยตามคำแนะนำของกระทรวงดิจิทัลและระบบต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับพนักงานบางส่วนที่ทำงานที่บ้าน
- ด้านสุขอนามัย ทีมอนามัยจัดเตรียมเครื่องจ่ายเจลล้างมือแบบใช้เท้าเหยียบ หลอดไฟ UVC สำหรับฆ่าเชื้อ ทั้งขยะติดเชื้อโดยไม่สัมผัสมือ ฆ่าเชื้อทำความสะอาดห้องพัก โรงอาหาร สื่อสารวิธีการสุขอนามัย ที่ดีให้ผู้เข้าพักห้องพักและผู้ประกอบการร้านค้าเพื่อเข้าใจและให้ความร่วมมือ สนับสนุนน้ำยาฆ่าเชื้อ สเปรย์แอลกอฮอล์ ทำความสะอาด ให้ผู้ประกอบการร้านค้า ผู้ประกอบการรถรับส่งและพนักงาน

บริษัทมีการกำหนดประเด็นการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้เสียอย่างชัดเจน ดังนี้

- **Line@tog4.0** ใช้สื่อสารกับพนักงานทุกคนเพื่อจัดรอบหมุนเวียนระหว่างทีมที่หยุดปฏิบัติงานชั่วคราวกับทีมทำงานปกติ
- **CEO Message** สื่อสารกับพนักงานให้เข้าใจสถานการณ์ด้วย Clip Video CEO's Message
- **Community Relationship** ลงพื้นที่สื่อสารกับผู้ใหญ่บ้านพื้นที่รอบโรงงาน และจัดทำจดหมายข่าวเพื่อสื่อสารลูกค้า ผู้ถือหุ้น และบุคคลภายนอก

## การบรรเทาผลกระทบและดูแลผู้มีส่วนได้เสีย อย่างรอบด้านในสถานการณ์ COVID-19 (Impact Mitigation)

ประเด็นต่าง ๆ ที่บริษัทได้ดำเนินการเพื่อบรรเทาผลกระทบให้กับผู้มีส่วนได้เสีย เช่น

**พนักงาน:** จัดหาสเปรย์แอลกอฮอล์ เจลแอลกอฮอล์ น้ำยาฆ่าเชื้อ น้ำยาทำความสะอาด อุปกรณ์ทำความสะอาดต่าง ๆ อุปกรณ์ป้องกันเฉพาะบุคคล เช่น หน้ากากผ้า รองเท้า ถุงมือ ถุงนิ้ว เป็นต้น ให้เพียงพอกับความต้องการ รวมถึงจัดการให้พนักงานที่มีความจำเป็นสามารถเบิกเงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพออกมาใช้บรรเทาความเดือดร้อนโดยไม่ต้องลาออกจากการเป็นพนักงาน นอกจากนี้ บริษัทจ่ายค่าจ้าง 75% ให้กับพนักงานที่หยุดทำงานในระหว่างที่ปิดกิจการบางส่วนเป็นการชั่วคราว กรณีเลิกจ้างพนักงาน บริษัทได้จ่ายเงินชดเชยตามกฎหมายพร้อมเงินช่วยเหลือพนักงานที่มีบุตร จ่ายกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ในส่วนที่บริษัทจ่ายสมทบให้แก่ลูกจ้าง 100%

**ลูกค้า:** เจรจากำหนดชำระหนี้ สื่อสารการเปลี่ยนแปลงแผนการสั่งซื้อวัตถุดิบ วัสดุสิ้นเปลือง บรรจุภัณฑ์ เพื่อให้ลูกค้าได้รับทราบและปรับตัวตามไปด้วย

**ผู้ถือหุ้น:** บริษัทเลื่อนการประชุมผู้ถือหุ้นประจำปี 2563 จากกำหนดเดิมในเดือนเมษายน 2563 เป็นวันที่ 15 กรกฎาคม 2563 ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ โดยมีการสื่อสารกับผู้ถือหุ้น ตลอดจนออกจดหมายข่าวเป็นระยะ ๆ นอกจากนี้ บริษัทได้เข้าร่วมกิจกรรม Opportunity Day บริษัทจดทะเบียนพบผู้ลงทุนของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยทางออนไลน์ เพื่อสื่อสารผู้ถือหุ้นและนักลงทุนที่ได้รับทราบสิ่งที่บริษัทได้ดำเนินการในไตรมาสหนึ่งและแนวโน้มสถานการณ์

**ชุมชนและสังคม:** ทันทีที่สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยาประกาศอนุญาตให้ผู้ประกอบการเครื่องมือแพทย์ผลิตแอลกอฮอล์เป็นการชั่วคราว บริษัทได้ผสมแอลกอฮอล์ล้างมือสูตรองค์การอนามัยโลกจำนวน 100 ลิตร ส่งมอบพร้อมบริจาคเงิน 100,000 บาท สมทบทุนโครงการรักษาพยาบาลผู้ป่วยติดเชื้อไวรัสโควิด-19 เครื่องมือแพทย์และอุปกรณ์การแพทย์แก่โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ สภากาชาดไทย นอกจากนี้ บริษัทได้บริจาคถุงยังชีพให้แก่ชุมชนในเขตพื้นที่รอบโรงงาน แอลกอฮอล์ล้างมือ อุปกรณ์ป้องกันอนามัยส่วนบุคคล ให้ทีมอาสาสมัครสาธารณสุขชุมชนรอบ ๆ สถานประกอบการ และบริจาคอาหารแห้งใส่ตู้ปันสุขของชุมชนใกล้เคียง

## การวางแผนฟื้นฟูธุรกิจ ภายหลังสถานการณ์ COVID-19 (Business Recovery)

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัส COVID-19 ทั่วโลกยังคงมีความไม่แน่นอน ส่งผลกระทบต่อ การส่งออกสินค้าของบริษัทไปยังประเทศต่าง ๆ โดย ยอดขายของบริษัทกว่า 95% มาจากการส่งออกสินค้าไปยังต่างประเทศ เช่น สหภาพยุโรปและสหรัฐอเมริกา บริษัทจึงจำเป็นต้อง**ปรับแผนธุรกิจใหม่ มุ่งเน้นการบริหารจัดการใช้ทรัพยากร**เพื่อสนับสนุนผู้มีส่วนได้เสียที่ได้รับผลกระทบ และบริหารจัดการต้นทุนทางการผลิตให้มีประสิทธิภาพสูงสุด บริษัทได้ลดกำลังการผลิตและขนาดของทีมงานบางส่วนเป็นการชั่วคราวแต่ยังคงรักษาไว้ซึ่งระบบคุณภาพตามมาตรฐานที่ดีที่สุด

ทีมบริหารได้ทำการทบทวนเป้าหมายแผนธุรกิจระยะกลางให้สอดคล้องกับสถานการณ์ทั่วโลกและจะรายงานคณะกรรมการบริษัทในเดือนสิงหาคม 2563 ทั้งนี้ นอกเหนือไปจากการบริหารความเสี่ยงทางโอเปอเรชั่น บริษัทได้พิจารณาประเมินความเสี่ยงผลกระทบทางธุรกิจและการเงินจากวิกฤตโรคระบาดไวรัส COVID-19 รวมทั้งประเด็นต่าง ๆ เพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการต่อไป

# TPCORP

## บริษัท เท็กซโกล่าเพรสทีจ จำกัด (มหาชน)

SET: สีนค้ำอุปโภคบริโภค / 11พชั้น

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

### ธุรกิจหลัก

ผลิตและจำหน่ายสินค้าที่ผลิตจาก Non-Woven Fabric ประกอบด้วย

- 1 ผลิตภัณฑ์จากเส้นใย นำไปทำชิ้นส่วนภายในรถยนต์ เช่น ผ้าบุหลังคา พรบ แผ่นกรองอากาศ แผ่นกันเสียงรบกวน แผ่นกันความร้อน เป็นต้น
- 2 ผลิตภัณฑ์จากเส้นใยสังเคราะห์ นำไปเป็นวัตถุดิบในการผลิตของอุตสาหกรรม เช่น ซับในเต้ายกทรงสุภาพสตรี เสื้อกันหนาว และเฟอร์นิเจอร์ เป็นต้น
- 3 ผลิตภัณฑ์สำหรับสุขอนามัย ผลิตภัณฑ์ทางการแพทย์และครัวเรือน เช่น หน้ากากอนามัย ผ้าห่อเครื่องมือแพทย์ สำหรับใช้ในโรงพยาบาล เป็นต้น

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

บริษัทได้นำสถานการณ์แพร่ระบาด COVID-19 เข้าที่ประชุมการขายและการพัฒนาสินค้า (ปกติจัดประชุมทุกสัปดาห์) เพื่อประเมินสถานการณ์ร่วมกันตั้งแต่ในช่วงที่เริ่มมีการแพร่ระบาดยังไม่รุนแรง และได้มีการติดต่อลูกค้าของบริษัทเพื่อประเมินผลกระทบที่จะเกิดขึ้น

ซึ่งการที่บริษัทมีการดำเนินธุรกิจที่หลากหลายจึงมีทั้งธุรกิจที่ได้และเสียประโยชน์จากสถานการณ์ครั้งนี้ โดยธุรกิจที่ได้ประโยชน์จากสถานการณ์อย่างมีนัยสำคัญคือ ธุรกิจกลุ่มการแพทย์และสุขอนามัย โดยเฉพาะสินค้าในกลุ่มหน้ากากทางการแพทย์ภายใต้แบรนด์ WELCARE ซึ่งบริษัทสนับสนุนการผลิตและจัดส่งให้กับภาครัฐจวบจนถึงปัจจุบันนี้ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของแพทย์ พยาบาล และบุคลากรภาครัฐ



นอกจากนี้ บริษัทยังมีหน้ากากอนามัยเชิงแฟชั่น สีดำ (Welcare Black Edition) ที่สามารถป้องกันของเหลว และละอองฝอยขนาดเล็กจากการไอหรือจาม และฝุ่นละอองขนาดเล็ก (PM2.5) ที่เป็นทางเลือกให้กับสังคม ในยามที่หน้ากากทางการแพทย์มีความขาดแคลนกลายเป็นสินค้าของบริษัทที่มีความต้องการสูงมากในช่วงต้นของการแพร่ระบาด

ดังนั้น บริษัทจึงได้ปรับแผนในการพัฒนาสินค้าใหม่ การจัดหาวัตถุดิบและการจัดสรรทรัพยากรให้มีความสอดคล้องกับการเติบโตอย่างก้าวกระโดดของสินค้ากลุ่มดังกล่าว พร้อมทั้งเร่งผลักดันยอดขายในช่องทางออนไลน์หรือ E-Commerce ที่บริษัทมีอยู่ เนื่องจากเป็นช่องทางเดียวที่ทำให้บริษัทสามารถเข้าถึงและจัดจำหน่ายหน้ากากแก่สังคมที่กำลังเดือดร้อนได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพที่สุด

ในการจัดจำหน่ายหน้ากากอนามัยผ่านช่องทางออนไลน์ในช่วงต้นของการแพร่ระบาด บริษัทยังได้พบผู้ไม่หวังดีที่พยายามกักตุนสินค้าและขึ้นราคาขายอย่างไม่เป็นธรรม บริษัทจึงได้ลดการจำหน่ายหน้ากากในแบบลังและกล่องตามลำดับ จนเหลือเพียงการจำหน่ายในลักษณะไม่เกิน 10 ชิ้นต่อคำสั่งซื้อตามมาตรการของรัฐ โดยจำกัดช่องทางในการจัดจำหน่ายให้เหลือเพียงช่องทาง Welcare Thailand LazMall (ช่องทาง Lazada) ช่องทางเดียวเท่านั้น เพื่อเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดการกักตุนสินค้าและนำไปจัดจำหน่ายต่อด้วยราคาสูงเกินควร พร้อมทั้งได้ออกประกาศแสดงจุดยืนในการไม่สนับสนุนให้ผู้ซื้อ กักตุนสินค้าและนำไปจัดจำหน่ายต่อในราคาที่ไม่เป็นธรรม

ทั้งนี้ ในช่วงต้นของการแพร่ระบาด บริษัทได้มีการดูแลพนักงานโดยการติดตามและแจ้งข่าวสารเกี่ยวกับการแพร่ระบาดและการป้องกันตนเองอย่างถูกต้องเพื่อให้พนักงานทราบแนวทางการปฏิบัติตนโดยไม่ตื่นตระหนก ได้ออกประกาศมาตรการป้องกันและควบคุมการแพร่ระบาดของ COVID-19 ในพื้นที่ปฏิบัติงานเพื่อบังคับใช้กับพนักงานและผู้มาติดต่อ พร้อมทั้งได้จัดหาหน้ากากอนามัยให้กับพนักงานอย่างต่อเนื่องเพื่อใช้ในการป้องกันโรค

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

แม้สถานการณ์แพร่ระบาดของ COVID-19 จะสร้างผลกระทบต่อธุรกิจของบริษัท แต่บริษัทเล็งเห็นโอกาสทางธุรกิจที่เกิดขึ้นมากกว่า จึงมุ่งหวังที่จะดูแลพนักงานทุกคนให้ผ่านพ้นวิกฤตและเติบโตภายใต้วิกฤตไปด้วยกัน ควบคู่ไปกับการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันขององค์กรให้สูงขึ้นเพื่อให้บริษัทเกิดความรวดเร็วและก้าวนำคู่แข่งได้ในยามที่วิกฤตผ่านพ้นไป

อย่างไรก็ตาม **บริษัทเลือกดำเนินกลยุทธ์เช่นนี้ได้ เพราะบริษัทมีความพร้อมพื้นฐานด้านธุรกิจที่แข็งแกร่ง** ไม่ว่าจะเป็นการมีสภาพคล่องสะสมที่สูง การมีธุรกิจที่มีความหลากหลาย ซึ่งหนึ่งในนั้นคือ **ธุรกิจด้านการแพทย์และสุขภาพ** (บริษัทมีหน้ากากทางการแพทย์และหน้ากากอนามัยทางเลือกที่มีคุณภาพสูง) ซึ่งมีการเติบโตที่สูงมากในวิกฤตนี้ อีกทั้งยังมีช่องทางขายออนไลน์ที่บริษัทพัฒนาไว้เพื่อรองรับ Digital Transformation ซึ่งมีการเติบโตที่สูงมากเช่นกัน

ทั้งหมดนี้จึงทำให้บริษัทมีความสามารถที่จะให้การดูแลชออนามัยของพนักงานทุกคนพร้อมกันไปกับการคว้าโอกาสทางธุรกิจภายใต้วิกฤตที่เกิดขึ้น **โดยบริษัทได้ประเมินสถานการณ์ความรุนแรงของภาวะ (Scenario Planning) เป็น 3 ระดับ (ต่ำ-ปานกลาง-สูง)** และได้กำหนดแนวทางในการดูแลพนักงานและการดำเนินธุรกิจให้มีความเหมาะสมกับความรุนแรงแต่ละระดับ ควบคู่ไปกับการติดตามสถานการณ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การดำเนินงานของบริษัทมีประสิทธิภาพที่สุดตามข้อจำกัดของแต่ละสถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยที่ธุรกิจไม่เกิดการหยุดชะงักขึ้น

**คณะกรรมการบริษัทและผู้บริหารมีบทบาทในการรับมือกับภาวะวิกฤต** ไม่ว่าจะเป็นการติดตามและประเมินสถานการณ์ การกำหนดทิศทางการดำเนินงาน และการผลักดันความคืบหน้าในการดำเนินงานผ่านการประชุมการขายและการพัฒนาสินค้าในทุกสัปดาห์ รวมถึงการประชุมด้านการบริหารความเสี่ยง จึงช่วยให้การดำเนินงานและการตัดสินใจของบริษัทมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

บริษัทมีการปรับแนวทางการดำเนินธุรกิจภายใต้วิกฤต ได้แก่

**1 ด้านธุรกิจและสังคม** ด้วยความห่วงใยสุขภาพของประชาชนจำนวนมากที่ไม่มีโอกาสเข้าถึงหน้ากากทางการแพทย์ อันเนื่องมาจากข้อจำกัดด้านการผลิตภายในประเทศและการควบคุมการจัดจำหน่ายของภาครัฐ **บริษัทจึงได้คิดค้นนวัตกรรมใหม่ของหน้ากากอนามัย (Health Mask Innovation)** ที่มีคุณสมบัติในการกรองและป้องกันของเหลวและละอองฝอยขนาดเล็กจากการไอหรือจาม และฝุ่นละอองขนาดเล็ก (PM2.5) ได้ไม่ต่างจากหน้ากากทางการแพทย์ ซึ่งในที่นี้คือ หน้ากากผ้ากันน้ำพร้อมนวัตกรรมชั้นกรองคุณภาพสูงในแบรนด์ WELCARE (Welcare 3-PLY Waterproof Mask) ที่สามารถดักกรองอนุภาคระดับ 0.30 ไมครอน ได้มากกว่า 99% และสามารถซักได้ถึง 20 ครั้ง โดยที่ความสามารถในการกรองลดลงเพียงเล็กน้อยเท่านั้น (ผลการทดสอบจาก Nelson Laboratory (USA) พบว่า ความสามารถในการกรองอนุภาคระดับ 0.3 ไมครอน ยังคงเหนือกว่า 91% แม้ผ่านการซักแล้ว 20 ครั้ง) โดยบริษัทได้จัดจำหน่ายควบคู่กับหน้ากากอนามัยเชิงแฟชั่นสีดำ (Welcare Black Edition) ที่บริษัทวางจำหน่ายอยู่เดิม เพื่อช่วยให้สังคมไทยมีหน้ากากอนามัยคุณภาพสูงที่ไม่ใช่หน้ากากทางการแพทย์เป็นทางเลือกเพิ่มขึ้นในวิกฤตครั้งนี้

**② ด้านการผลิต** บริษัทติดตามความพร้อมของ Supplier และปรับแผนการจัดซื้อวัตถุดิบให้มีความสอดคล้องกับแผนการผลิตสินค้าที่มีความต้องการสูง

**③ ด้านการจัดจำหน่าย** บริษัทจัดให้มีการส่งมอบหน้ากากทางการแพทย์แก่รัฐบาลโดยตรง และจำหน่ายหน้ากากทางเลือกและสินค้ากลุ่มอื่นผ่านช่องทางออนไลน์ของบริษัทมากยิ่งขึ้น เนื่องจากในสถานการณ์ COVID-19 ผู้คนมีแนวโน้มที่จะอยู่บ้านและซื้อสินค้าออนไลน์มากขึ้น

**④ ด้านการvus่ง** บริษัทใช้บริการจัดส่งของ E-Commerce Platform เพื่อให้การจัดส่งสินค้าโดยเฉพาะหน้ากากอนามัยสามารถเข้าถึงประชาชนได้ในปริมาณมากและรวดเร็วยิ่งขึ้น

เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างต่อเนื่องภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาด COVID-19 บริษัทมีการจัดเตรียมอุปกรณ์ เครื่องมือ และทรัพยากร เช่น หน้ากากอนามัย เจลล้างมือ อุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับความสะอาดของสถานที่ทำงานและพื้นที่ส่วนกลาง เป็นต้น เพื่อดูแลสุขอนามัยของพนักงาน และทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น อุปกรณ์ IT Application เพื่อใช้ในการทำงานออนไลน์ ทีม IT Support เป็นต้น เพื่อสนับสนุนการจัดประชุมกับบุคคลภายนอกและพนักงานที่มีความจำเป็นต้องทำงานที่บ้าน

## การบรรเทาผลกระทบและดูแลผู้มีส่วนได้เสียอย่างรอบด้านในสถานการณ์ COVID-19 (Impact Mitigation)

บริษัทให้ความสำคัญกับสุขอนามัยและสวัสดิภาพของพนักงานเพราะการดูแลให้พนักงานมีสุขอนามัยและสวัสดิภาพที่ดีย่อมช่วยให้บริษัทสามารถรักษาทิศทางการเติบโต ความสามารถในการแข่งขัน และความต่อเนื่องทางธุรกิจได้ โดยบริษัทมีกิจกรรมการดำเนินงานที่ช่วยดูแลสุขอนามัยและสวัสดิภาพพนักงาน ดังนี้

- จัดหาหน้ากอนามัยให้กับพนักงาน
- กำหนดให้พนักงานและผู้มาติดต่อสวมหน้ากากอนามัยก่อนเข้าสู่พื้นที่ปฏิบัติงาน
- คัดกรองพนักงานและผู้มาติดต่อด้วยการวัดอุณหภูมิ หากมีอุณหภูมิสูงกว่า 37.5 องศา จะไม่อนุญาตให้เข้าสู่พื้นที่ปฏิบัติงาน หากพนักงานป่วยและมีไข้สูง จะให้หยุดรักษาตัวให้หายเป็นปกติและต้องแสดงใบรับรองแพทย์เพื่อกลับมาปฏิบัติงาน
- กำหนดให้พนักงานทำความสะอาดมือด้วยเจลแอลกอฮอล์หรือสบู่อย่างสม่ำเสมอ
- ให้ข้อมูลและความรู้เกี่ยวกับสถานการณ์การระบาดและการดูแลตนเองตามคำแนะนำของกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข แก่พนักงาน
- จัดให้มีการประชุมกับลูกค้า ลูกค้า และบุคคลภายนอก ในลักษณะ Video Conference

- จัดให้มีการทำความสะอาดจุดเสี่ยงในพื้นที่ปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ ตลอดเวลาทำการ เช่น รวบบันได ลูกบิดประตู เป็นต้น
- จัดให้มีการพ่นยาฆ่าเชื้อ COVID-19 ในพื้นที่ปฏิบัติงาน
- กำหนดให้พนักงานที่มีประวัติเสี่ยงหรือเป็นกลุ่มเสี่ยงต้องแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาหรือฝ่ายบุคคลรับทราบ โดยบริษัทจะให้กักตัวและทำงานที่บ้านเป็นเวลา 14 วัน เพื่อเฝ้าระวังอาการ หากพนักงานมีอาการที่เข้าข่ายการติดเชื้อ COVID-19 จะต้องไปพบแพทย์และรับการรักษาทันทีจนหายเป็นปกติ

นอกจากนี้ บริษัทมีส่วนร่วมในการช่วยเหลือ **ชุมชน และสังคม** ด้วยการบริจาคหน้ากาก N95 หน้ากากผ้ากันน้ำ ซึ่งเป็นนวัตกรรมใหม่ของบริษัทและแผ่นกรองอากาศให้กับโรงพยาบาลและมูลนิธิต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนบุคลากรทางการแพทย์ในสถานการณ์แพร่ระบาดของ COVID-19 และช่วงที่มีค่าฝุ่น PM2.5 เกินมาตรฐาน รวมมูลค่า 5,038,280 บาท (ข้อมูล ณ วันที่ 31 พฤษภาคม 2563) ได้แก่ มูลนิธิก้าวคนละก้าว มูลนิธิครอบครัวข่าวช่อง 3 โครงการ “LIVE For LIFE เพื่อช่วยเหลือพี่น้องชาวไทย ช่อง 3” มูลนิธิ Workpoint โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ สภากาชาดไทย และโรงพยาบาลภาคเหนือ 34 แห่ง

## การวางแผนฟื้นฟูธุรกิจ ภายหลังสถานการณ์ COVID-19 (Business Recovery)

บริษัทได้มีการทบทวนและจัดลำดับความสำคัญของทิศทางธุรกิจตามสถานการณ์ New Normal ที่อาจเกิดขึ้น โดยบริษัทคาดการณ์ว่า **ความใส่ใจในสุขอนามัยส่วนบุคคล การสร้างความมั่นคงทาง Supply Chain ด้านการแพทย์และสุขอนามัยของประเทศ จะเป็น New Normal เมื่อเหตุการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ครั้งนี้ยุติลง** บริษัทจึงเตรียมความพร้อมที่จะเป็นหนึ่งในกำลังหลักของประเทศในการผลิตสินค้าด้านการแพทย์และการดูแลสุขภาพที่จำเป็น เพื่อสนับสนุนความมั่นคงของประเทศในระยะยาว

การแพร่ระบาดของ COVID-19 ยังเร่งให้ **การค้าออนไลน์ หรือ E-Commerce เป็นอีกหนึ่ง New Normal** ของโลกเร็วยิ่งขึ้น ด้วยเหตุนี้บริษัทจึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาความแข็งแกร่งของการขายในช่องทางออนไลน์ของบริษัท ตลอดจนความสามารถและทักษะเชิงดิจิทัลของบุคลากรเพื่อรองรับโอกาสทางธุรกิจในอนาคต

# WACOAL

## บริษัท ไทยวาโก้ จำกัด (มหาชน)

SET: สีนค้ำอุปโภคบริโภค / แฟชั่น

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

### ธุรกิจหลัก

ผลิตและจำหน่ายเสื้อผ้าสำเร็จรูป ได้แก่ ชุดชั้นในสตรี ชุดชั้นนอกสตรี และชุดเด็ก โดยผลิตภัณฑ์หลัก คือ ชุดชั้นในสตรี ภายใต้เครื่องหมายการค้า WACOAL จำหน่ายทั้งในและต่างประเทศ

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

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อ COVID-19 ตั้งแต่ปลายปี 2562 ได้ทวีความรุนแรงและแพร่กระจายไปทั่วทุกมุมโลก ส่งผลกระทบต่อการดำเนินชีวิตของผู้คน การทำงานขององค์กรและหน่วยงานต่าง ๆ รวมถึงการขยายตัวของเศรษฐกิจโลก ทำให้กิจกรรมทางเศรษฐกิจเผชิญกับภาวะหยุดชะงักและส่งผลกระทบต่อห่วงโซ่อุปทาน ผู้คนตกงานเป็นจำนวนมาก และกำลังซื้อที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง





บริษัทได้กำหนดแนวทางรับมือกับผลกระทบจากการแพร่ระบาด ดังนี้

**1 ประเมินระบบห่วงโซ่อุปทาน** โดยพิจารณาว่าผลิตภัณฑ์หรือสินค้าใดได้รับผลกระทบมากที่สุด โดยประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากคู่ค้า ซัพพลายเออร์ ตลอดจนวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต เช่น มีชิ้นส่วนหรือวัตถุดิบที่ต้องนำเข้ามาจากประเทศที่มีความเสี่ยงหรือไม่ มีคู่ค้าอื่น ๆ ที่ทดแทนได้หรือไม่

**2 จัดทำแผนจัดการภาวะวิกฤตและความต่อเนื่องทางธุรกิจ** โดยเป็นแผนที่เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน รวมถึงการเตรียมพร้อมด้านเทคโนโลยี หากพนักงานจำนวนมากต้องทำงานจากที่บ้าน

**3 ทบทวนสถานที่และแผนการเดินทางของพนักงาน** ตรวจสอบว่าพนักงานอยู่ที่ไหนและมีจำนวนกี่คนที่อาจมีความเสี่ยงจากการปฏิบัติงาน มีการพิจารณาการทำงานจากที่บ้าน ยกเลิกหรือเลื่อนแผนการเดินทางที่ไม่จำเป็นของพนักงาน มินโยบายในการจำกัดการเข้า-ออก

ของผู้มาติดต่อ ในกรณีที่พนักงานเกิดเจ็บป่วยหรือต้องกักตัว รายงานตัวเมื่อมีผู้ติดต่อ และทบทวนแนวทางปฏิบัติอยู่เสมอเพื่อให้ทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

**4 การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ** จะเห็นได้ว่าในสถานการณ์แบบนี้มีข่าวและข้อมูลมากมายที่อาจสร้างความเข้าใจผิดและความสับสนให้กับพนักงาน ดังนั้นบริษัทต้องสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงานว่าจะได้รับการปกป้อง ดูแล และธุรกิจได้มีแผนรองรับภาวะวิกฤตแล้ว เพื่อสร้างความมั่นใจและเรียกขวัญกำลังใจจากพนักงานและผู้มีส่วนได้เสียกับธุรกิจ

นอกจากนี้ บริษัทได้เตรียมความพร้อมในการรับมือกับสถานการณ์การแพร่ระบาดครั้งนี้ไม่ว่าจะเป็นการรวบรวมข้อมูล การวางแผนการรับมือภาวะวิกฤต และการสื่อสารที่ชัดเจนเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ลูกค้า คู่ค้า และพนักงาน โดยบริษัทได้ประกาศมาตรการที่สำคัญและแนวทางปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อรับมือหรือตอบสนองต่อสถานการณ์อย่างทันท่วงที ดังนี้

- จัดให้มีจุดบริการเจลล้างมือบริเวณทางเข้า-ออกหลักแต่ละอาคาร และจุดที่มีคนใช้บริการหนาแน่น เช่น โรงอาหาร ห้องประชุม ห้องพยาบาล เป็นต้น
- บำรุงรักษาเครื่องปรับอากาศเป็นกรณีพิเศษ เช่น เพิ่มระบบฆ่าเชื้อโรค ทำความสะอาดระบบกรองอากาศในพื้นที่ทำงาน เป็นต้น
- เพิ่มความถี่ในการทำความสะอาดจุดสาธารณะ เช่น บานจับประตู ราวบันได ลิฟท์ ห้องน้ำ เป็นต้น
- พนักงานที่มีอาการต้องสงสัยให้แจ้งผู้บังคับบัญชาทราบ เพื่อไปพบแพทย์หรือลาป่วยและปฏิบัติตามคำแนะนำของแพทย์จนกว่าจะหายเป็นปกติ
- พิจารณาเลื่อนหรือระงับการเดินทางไปประเทศกลุ่มเสี่ยง กรณีที่มีการติดต่อกับลูกค้าหรือลูกค้าที่มาจากประเทศกลุ่มเสี่ยง ผู้เกี่ยวข้องต้องแจ้งแนวปฏิบัติเพื่อป้องกันเชื้อไวรัสให้ลูกค้าและลูกค้าทราบ
- ให้ผู้บังคับบัญชาดูแลและกำหนดให้พนักงานมีการทำความสะอาดโต๊ะทำงานและบริเวณพื้นที่ทำงานของหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ
- รณรงค์ส่งเสริมให้พนักงานตระหนักถึงการดูแลสุขภาพอนามัยส่วนบุคคล หลีกเลี่ยงการใช้ของส่วนตัวร่วมกับผู้อื่น
- พนักงานชายที่ปฏิบัติงานอยู่ภายนอกบริษัท กำหนดให้มีเจลล้างมือสำหรับลูกค้าทุกจุดบริการงานชาย จัดหาหน้ากากอนามัยและเจลล้างมือสำหรับพนักงานทุกคน

โดยบริษัทได้ประกาศมาตรการดังกล่าวข้างต้นตั้งแต่วันที่ 30 มกราคม 2563 และคณะกรรมการบริษัทพร้อมทีมผู้บริหารได้มีการประชุมหารือร่วมกันเพื่อรับมือกับสถานการณ์ COVID-19 ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีการติดตามข่าวสารและประกาศจากทางภาครัฐเพื่อกำหนดมาตรการและแนวทางปฏิบัติเพิ่มเติมเพื่อรับมือกับสถานการณ์ได้อย่างรวดเร็วต่อไป

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

คณะกรรมการบริษัทและผู้บริหารของบริษัทมีบทบาทในกระบวนการจัดการภาวะวิกฤต มีการติดตามสถานการณ์และความคืบหน้าของแผนดำเนินการต่าง ๆ ตลอดจนสนับสนุนทีมงานในการดำเนินงานช่วงภาวะวิกฤตดังกล่าว โดยได้**แต่งตั้งคณะทำงานศูนย์ปฏิบัติการภาวะวิกฤต COVID-19** เพื่อให้การดำเนินการเฝ้าระวัง ป้องกันควบคุม และแก้ไขสถานการณ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

เพื่อให้มาตรการป้องกันและเฝ้าระวังการแพร่ระบาดของไวรัส COVID-19 ครอบคลุมไปถึงผู้เกี่ยวข้องทุกกลุ่ม รวมทั้งบุคคลภายนอกที่ต้องเข้ามาติดต่อภายในบริษัท จึงมีประกาศมาตรการดำเนินการคัดกรองบุคคลภายนอกและพนักงานก่อนเข้าภายในบริษัทด้วยการตรวจอุณหภูมิร่างกาย ต้องล้างมือด้วยเจลล้างมือและสวมหน้ากากอนามัย หากกรณีที่พนักงานมีครอบครัวหรือผู้ใกล้ชิดอยู่ในกลุ่มเสี่ยงเข้าเกณฑ์ต้องเฝ้าระวังตามคำสั่งของกระทรวงสาธารณสุขให้พนักงานแจ้งบริษัททราบ เพื่อปฏิบัติตามมาตรการป้องกันและเฝ้าระวังการระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนาต่อไป

บริษัทมีการ**จัดทำแผนบริหารกำลังคนภายในหน่วยงาน**เพื่อลดความแออัดในพื้นที่การทำงานตามหลักการเว้นระยะห่างทางสังคม (Social Distancing) และ**จัดทำแผนการทำงานที่บ้าน** (Work From Home) โดยมีศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศของบริษัทดำเนินการจัดหาหรือสนับสนุนอุปกรณ์ เครื่องมือ และระบบการทำงานอย่างเหมาะสมให้กับพนักงาน

## การบรรเทาผลกระทบและดูแลผู้มีส่วนได้เสีย อย่างรอบด้าน ในสถานการณ์ COVID-19 (Impact Mitigation)

การแพร่ระบาดของ COVID-19 ไม่เพียงส่งผล  
กระทบต่อธุรกิจ แต่ยังส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสีย  
ที่เกี่ยวข้อง โดยบริษัทมีการประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้น  
และจัดการผลกระทบให้แก่ผู้มีส่วนได้เสีย ดังนี้

บริษัทงดหรือเลื่อนการจัดประชุม สัมมนา หรือจัด  
กิจกรรมที่มีการอยู่ร่วมกันของคนหมู่มาก ยกเว้นกรณีมี  
ความจำเป็นให้ผู้เข้าประชุมรักษาสุขอนามัยส่วนตัวด้วย  
การสวมหน้ากากอนามัย เพิ่มระยะห่างในการนั่งประชุม  
รวมถึงให้พิจารณาใช้เครื่องมือ อุปกรณ์สื่อสารผ่านระบบ  
ดิจิทัลหรือทางโทรศัพท์เป็นหลัก และขอความร่วมมือ  
พนักงานงดเว้นการไปในสถานที่ที่ระบุไว้ตามประกาศ  
กรุงเทพมหานคร เรื่อง สั่งปิดสถานที่เป็นการชั่วคราว  
ลงวันที่ 21 มีนาคม 2563 ได้แก่ ร้านอาหาร ห้างสรรพสินค้า  
สนามมวย สถานบันเทิง เป็นต้น รวมทั้งงดหรือหลีกเลี่ยง  
การรวมตัวเป็นกลุ่มหรือคนหมู่มาก เช่น พิธีทางศาสนาต่าง ๆ  
 เป็นต้น งดการเดินทางออกนอกพื้นที่กรุงเทพมหานคร  
 การเดินทางไปจังหวัดอื่น หรือการกลับภูมิลำเนา

ในช่วงภาวะวิกฤต บริษัทได้กำหนด**ช่องทางสื่อสาร**  
**ประชาสัมพันธ์**เกี่ยวกับสถานการณ์ ประกาศ มาตรการ  
และแนวปฏิบัติต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ช่องทางการสื่อสาร  
ภายในบริษัท เช่น Intranet ลิฟท์บอร์ด/ป้ายประชาสัมพันธ์  
เสียงตามสาย Line Group และ Line Official Account  
ซึ่งเป็นช่องทางที่ใช้สื่อสารกับพนักงานได้อย่างรวดเร็ว  
รวมทั้งพนักงานสามารถแจ้งปัญหาหรือสอบถามข้อมูล  
เกี่ยวกับการปฏิบัติงานกรณีสงสัยว่าตนเองเข้าข่ายหรือ  
ใกล้ชิดกับผู้ติดเชื้อหรือกรณีอื่น ๆ

### พนักงานและครอบครัว:

- การดูแลสุขอนามัยของพนักงานและจัดหา  
อุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องให้แก่พนักงานอย่างเพียงพอ  
เช่น แจกหน้ากากอนามัยและข้อสัมผัสส่วนตัว  
ให้กับพนักงานทุกคน ติดตั้งจุดบริการเจลล้างมือ  
และอ่างล้างมือ เพิ่มทุกอาคาร เพิ่มการทำความ  
สะอาดประตู ราวบันไดและจุดที่ต้องสัมผัสบ่อย  
 เป็นต้น
- การช่วยเหลือด้านการเงิน เช่น ปรับลดอัตรา  
เงินสมทบประกันสังคม (มีนาคม - พฤษภาคม  
2563) เปลี่ยนแปลงอัตราเงินสะสมกองทุน  
สำรองเลี้ยงชีพ (เมษายน, กรกฎาคม, ตุลาคม  
2563) และของดการส่งเงินสะสมตั้งแต่เดือน  
มิถุนายน - ธันวาคม 2563 งดการนำส่งค่าหุ้น  
สหกรณ์ออมทรัพย์ฯพักชำระเงินต้นและดอกเบี้ย  
(พฤษภาคม - กรกฎาคม 2563) รวมทั้งจำหน่าย  
สินค้าสวัสดิการเพื่อพนักงานในราคาพิเศษ

### ลูกค้า:

- 1 มาตรการการดูแลลูกค้าที่มาใช้บริการในร้านค้า

ดังนี้

- พนักงานต้องสวมหน้ากากอนามัยและ Face  
Shield ตลอดเวลา ขณะปฏิบัติงาน และทำ  
ความสะอาดมือด้วยเจลแอลกอฮอล์ทั้งก่อนและ  
หลังบริการ
- ติดตั้งจุดบริการเจลล้างมือบริเวณหน้าร้านและ  
จุดชำระเงิน

- กำหนดเส้นแบ่งระยะห่าง 2 เมตร สำหรับจุดชำระเงินพร้อมรักษาระยะห่างภายในร้าน
- ชุดสายวัดสำหรับลูกค้าที่ไม่ต้องการใช้ร่วมกับผู้อื่นโดยลูกค้าจะทำการวัดไซส์ด้วยตัวเอง โดยมีพนักงานขายคอยแนะนำเพื่อลดการสัมผัสเมื่อใช้แล้วจะทำการทิ้งไป
- เพิ่มความถี่ในการทำความสะอาดด้วยน้ำยาฆ่าเชื้อ เช่น ห้องลองสินค้า เคาน์เตอร์ ประตูทางเข้า เป็นต้น

**2** การจัดโปรแกรมให้ลูกค้าสามารถซื้อสินค้าในราคาพิเศษ

**3** ด้านการจัดจำหน่ายและการให้บริการ มีการเน้นและเพิ่มช่องทางการขายผ่านระบบ Online มากยิ่งขึ้นในช่วงประกาศปิดศูนย์การค้าและร้านค้าทั่วประเทศ ปรับแผนให้พนักงานขายประจำมาขายผ่าน Social เช่น การไลฟ์แนะนำสินค้า เป็นต้น โดยลูกค้าสามารถสั่งซื้อสินค้ากับพนักงานขายผ่านทางออนไลน์ และมีการจัดส่งสินค้าให้ถึงบ้าน มีการให้ความรู้เกี่ยวกับการขายผ่านออนไลน์ รวมถึงการเร่งการขายผ่านช่องทางออนไลน์ ร่วมกับศูนย์การค้าหรือคู่ค้าต่าง ๆ เช่น Shopee, Lazada เป็นต้น

#### คู่ค้า:

บริษัทได้ส่งต่อความห่วงใยและความปรารถนาดีด้วยการมอบหน้ากากอนามัยแบบผ้าที่ช่วยป้องกันการกระจายของเชื้อโรค สามารถซักทำความสะอาดและนำกลับมาใช้ซ้ำได้ให้กับคู่ค้าของบริษัท

#### ผู้ถือหุ้น:

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อ COVID-19 ส่งผลให้บริษัทได้เลื่อนการจัดประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2563 ในช่วงเดือนเมษายนที่ผ่านมา ทั้งนี้ เพื่อลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับผู้ถือหุ้น ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทได้มีมติอนุมัติการจ่ายเงินปันผลระหว่างกาลแทนการจ่ายเงินปันผลประจำปี โดยกำหนดจ่ายเงินปันผลในวันที่ 5 พฤษภาคม 2563 ที่ผ่านมา และบริษัทได้กำหนดจัดการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นในวันที่ 3 สิงหาคม 2563 โดย

กำหนดมาตรการและแนวทางปฏิบัติในการประชุมภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา (COVID-19) เพื่อลดความเสี่ยงต่อการแพร่ระบาด เช่น จัดเว้นระยะห่างระหว่างบุคคล ขอความร่วมมือจากผู้ถือหุ้นมอบฉันทะให้กรรมการอิสระเข้าร่วมประชุมและออกเสียงลงคะแนนแทนการเข้าร่วมประชุมด้วยตนเอง เป็นต้น

#### ชุมชนและสังคม:

“หน้ากากอนามัย” กลายเป็นของจำเป็นที่ขาดไม่ได้สำหรับการใช้ชีวิตประจำวันท่ามกลางวิกฤต COVID-19 ที่ระบาดต่อเนื่องและยังไม่มีทีท่าจะคลี่คลายลง ขณะเดียวกันเมื่อหน้ากากอนามัยกลายเป็นของจำเป็น สิ่งที่ตามมาคือ ประสบปัญหาการขาดแคลนหน้ากากอนามัยและราคาค่อนข้างสูง ดังนั้น เพื่อให้ประชาชนเข้าถึงหน้ากากอนามัยได้ฟรี บริษัทจึงมีนโยบายเร่งด่วนปรับแผนการผลิตชุดชั้นในเพื่อผลิตหน้ากากซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ของส่วนประกอบของชุดชั้นในและผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ของวาโก้

ในเฟสแรก บริษัทได้ผลิตหน้ากากผ้าสเปเซอร์มอบให้พนักงานวาโก้และองค์กรอื่น ๆ เช่น กรุงเทพมหานคร เพื่อส่งต่อให้แก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานแก้ไขปัญหาการแพร่ระบาดของ COVID-19 ศูนย์บริการโลหิตแห่งชาติ สภากาชาดไทย เพื่อใช้ในการดำเนินงานของศูนย์บริการโลหิตแห่งชาติ กองบังคับการปราบปราม เพื่อมอบให้เจ้าหน้าที่ตำรวจที่ปฏิบัติงานในสถานที่เสี่ยงต่อการแพร่เชื้อ ตลอดจนมอบหน้ากากผ้าคอตตอนและหน้ากากผ้าสปันบอนด์ให้กับประชาชนทั่วไปรวม 30,000 ชิ้น เป็นต้น

ขณะนี้บริษัทได้ผลิตหน้ากากที่มีทั้งรูปแบบเนื้อผ้าสเปเซอร์ เนื้อผ้าฝ้ายผสมเส้นใยโพลีเอสเตอร์เพอร์มา และรูปแบบที่ใช้ผ้าฝ้าย เพื่อแจกประชาชนในช่วงที่มียอดผู้ติดเชื้อ COVID-19 อย่างต่อเนื่อง จากเดิมผลิต 52,000 ชิ้น แต่ความต้องการจากองค์กรต่าง ๆ เช่น โรงพยาบาล เพื่อมอบแก่พยาบาล บุคลากรที่ทำงานด้านผู้ป่วย กลุ่มลูกค้าองค์กรพันธมิตร สื่อมวลชน เพื่อนำไปแจกจ่ายประชาชนอย่างทั่วถึง เป็นต้น จึงเพิ่มกำลังการผลิตอย่างเร่งด่วนตั้งเป้ารวม 200,000 ชิ้น ในระยะเวลาการแจกตั้งแต่กลางเดือนมีนาคม - เมษายน 2563 และปัจจุบันบริษัทได้แจกครบตามจำนวนเป็นที่เรียบร้อยแล้ว

## การวางแผนฟื้นฟูธุรกิจ ภายหลังสถานการณ์ COVID-19 (Business Recovery)

การแพร่ระบาดของ COVID-19 ส่งผลกระทบต่อผล  
การดำเนินงานของบริษัทอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ทำให้ยอด  
ขายทั้งในประเทศและต่างประเทศลดลงเป็นอย่างมาก ซึ่ง  
หากสถานการณ์การแพร่ระบาดในต่างประเทศมีแนวโน้มดี  
ขึ้นภายในปี 2563 นี้ บริษัทคาดว่าจะต้องใช้ระยะเวลา 1-2 ปี  
ในการฟื้นฟูธุรกิจ แต่หากสถานการณ์ต่อเนื่องยาวนาน  
ออกไป คาดว่าจะต้องใช้ระยะเวลามากกว่า 2-3 ปี ในการ  
ฟื้นฟูธุรกิจ

บริษัทได้ดำเนินการวิเคราะห์ “New Normal”  
ของอุตสาหกรรมสิ่งทอและแฟชั่นที่จะเกิดขึ้นภายหลัง  
สถานการณ์วิกฤต COVID-19 ดังนี้

- ลูกค้าให้ความสำคัญกับสุขภาพมากยิ่งขึ้น มีความห่วงกังวลกับการติดเชื้อในที่สาธารณะที่มี  
คนอยู่เป็นจำนวนมาก
- การเว้นระยะห่างทางสังคมเป็นมาตรฐานการ  
ดำเนินชีวิตใหม่ในทุกพื้นที่ในสังคม
- พฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปโดยซื้อผ่าน  
ช่องทาง Online มากขึ้น
- การแพร่ระบาดของ COVID-19 เป็นอุปสรรค  
สำคัญในการเดินทางระหว่างประเทศ ทำให้มี  
ผลกระทบต่อรายได้ที่มาจากนักท่องเที่ยวต่าง  
ประเทศเป็นหลัก

บริษัทมีแนวทางในการเตรียมตัวเข้าสู่ “New  
Normal” ดังนี้

### 1 แผนงานระยะสั้น (เรียงลำดับตามความสำคัญ)

- ปรับลดขนาดองค์กร (Downsizing) ทบทวนอัตรา  
กำลังคน ปรับลดกำลังคน หยุดหรือชะลอการรับ  
พนักงานงานใหม่เพื่อให้มีกำลังคนเหมาะสมกับ

ปริมาณคำสั่งซื้อ รวมทั้งพิจารณารูปแบบการ  
จ้างงานที่หลากหลายเพื่อปรับสมดุลกำลังการผลิตให้มีความยืดหยุ่นตามความต้องการใน  
แต่ละช่วงเวลา

- พัฒนาระบบการขายผ่านช่องทางออนไลน์ทุก  
ช่องทาง รวมทั้งสร้างเครือข่ายและการเป็น  
พันธมิตรที่ดีทางธุรกิจกับตัวแทนจำหน่ายในช่อง  
ทางออนไลน์ต่าง ๆ
- พัฒนานวัตกรรมด้านวัตถุดิบที่สามารถป้องกัน  
เชื้อโรค เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า  
ที่ให้ความสำคัญกับการดูแลสุขภาพ
- พัฒนาระบบการบริการหน้าร้านที่ให้ความสำคัญ  
กับการเว้นระยะห่างทางสังคม เช่น ระบบการ  
Fitting สินค้า การทำความสะอาดสินค้าภายหลัง  
ทดลองสวมใส่ การจัดให้มี Face Shield สำหรับ  
พนักงานขาย เป็นต้น

### 2 แผนงานระยะยาว (เรียงลำดับตามความสำคัญ)

- สร้างแบรนด์ให้เป็นแบรนด์อันดับหนึ่งที่อยู่ในใจ  
ของลูกค้าภายในประเทศมากยิ่งขึ้น มุ่งเน้นกลุ่ม  
ลูกค้าภายในประเทศและกลุ่มประเทศใกล้เคียง  
เช่น กลุ่มประเทศ CLMV เป็นต้น เพื่อลดการ  
พึ่งพารายได้จากภายนอกประเทศ
- พัฒนาทักษะใหม่ ๆ แก่พนักงาน มุ่งเน้นทักษะ  
ที่เป็นประโยชน์และเสริมสร้างความแข็งแกร่ง  
ให้กับธุรกิจ (Re-skill และ Up-Skill) เช่น การ  
ขายผ่านช่องทางออนไลน์ การทำงานแบบ Agile  
 เป็นต้น
- ทบทวนกระบวนการทำงานทั้งระบบ Value  
Chain & Supply Chain ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น  
มีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้อย่าง  
รวดเร็ว เพื่อลดผลกระทบและป้องกันความเสี่ยง  
เมื่อเกิดสภาพการทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปโดย  
ใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการพัฒนา

# MOONG

## บริษัท มุ่งพัฒนา อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)

mai: สีนค้ำอุปโภคบริโภค

<http://www.moongpattana.com>

### ธุรกิจหลัก

- 1 จำหน่ายสินค้าภายใต้แบรนด์ของบริษัท เช่น “วีแคร์” ผลิตภัณฑ์ของใช้ส่วนบุคคล ได้แก่ สำลี สบู่โฟมอาบน้ำ “ฟ็อกกี้” และ “สไมล์วี” ผลิตภัณฑ์กระบอกฉีดน้ำ “บิลค์มี” ผลิตภัณฑ์นมอัดเม็ด
- 2 ตัวแทนจัดจำหน่ายสินค้า เน้น 4 กลุ่มผลิตภัณฑ์ ได้แก่ กลุ่มผลิตภัณฑ์แม่และเด็ก กลุ่มสินค้าของใช้ประจำวันและใช้ในครัวเรือน กลุ่มอาหารและเครื่องดื่ม และกลุ่มสินค้าผู้สูงอายุ

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

ในช่วงแรกของสถานการณ์ COVID-19 ตั้งแต่เดือนมกราคม 2563 ที่มีข่าวการแพร่ระบาดในประเทศจีน บริษัทได้มีการติดตามข่าวสารความเคลื่อนไหวและได้ประเมินความเสี่ยงถึงผลกระทบจากสถานการณ์ดังกล่าว และได้ดำเนินการในด้าน Supply สำหรับสินค้าที่ผลิตและนำเข้าจากประเทศจีน ในขณะเดียวกันบริษัทได้มีการเตรียมมาตรการต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับการดำเนินงานหากมีผลกระทบที่รุนแรงและขยายวงกว้างมากขึ้น นอกจากนี้ยังมีการติดตามข่าวสารอย่างใกล้ชิดเพื่อติดตามสถานการณ์ให้บริษัทสามารถบริหารจัดการในเรื่องต่าง ๆ อย่างทันก่วงที่ และปฏิบัติให้สอดคล้องกับประกาศของหน่วยงานราชการอย่างเคร่งครัด เช่น กระทรวงสาธารณสุข หรือหน่วยงานกำกับดูแลต่าง ๆ เช่น ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ กระทรวงพาณิชย์ เป็นต้น



บริษัทได้มีการจัดตั้งคณะทำงาน BCP โดยมีตัวแทนในแต่ละฝ่ายเข้าร่วมในทีม และเริ่มประเมินผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นเพื่อเตรียมความพร้อมในการรับมือกับสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอน มอบหมายให้มีการจัดทำแผนเพิ่มเติม จัดให้มีกำหนดการประชุมเพื่อติดตามทั้งด้านการขาย การตลาด การเงิน Supply Chain และ HR โดยมีเป้าหมาย **ให้พนักงานปลอดภัย (Zero Infection) สภาพคล่องของบริษัทต้องไม่มีผลกระทบ** กำหนดระบบการสื่อสารกับพนักงานในองค์กร และติดตามสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างใกล้ชิด ไม่ว่าจะเป็นสถานการณ์ในประเทศหรือต่างประเทศโดยเฉพาะประเทศของคู่ค้า ลูกค้า และผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดมาตรการต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับการดำเนินงานเพื่อนำไปปฏิบัติให้เกิดความปลอดภัยกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วนสูงสุด โดยมีการติดตามพิจารณาจำนวนผู้ติดเชื้อ สถานที่ที่มีการรายงานการติดเชื้อ พื้นที่ที่อาจจะส่งผลกระทบต่อธุรกิจของบริษัทหรือพนักงานของบริษัท เพื่อให้มั่นใจว่าเป็น Zero Infection

บริษัทประเมินสถานการณ์ที่คาดว่าจะส่งผลกระทบต่อธุรกิจหากมีการติดเชื้อเพิ่มขึ้นหรือขยายวง หรือการรายงานการติดเชื้อในละแวกใกล้เคียงรวมถึงในอาคารสำนักงาน นอกจากนี้ บริษัทยังมีการตั้ง Assumption ใน Scenario ต่าง ๆ เพื่อรองรับสถานการณ์ที่กระทบต่อยอดขายรายได้ และออกมาตรการต่าง ๆ รองรับสถานการณ์ COVID-19 ได้แก่

### 1) ด้าน Business Operation

- คณะทำงาน BCP เป็นทีมหลักในการติดตามข่าวสาร สื่อสาร เตรียมการประชุม/หารือ เตรียมมาตรการรองรับกับสถานการณ์วิกฤต เพื่อให้สามารถตอบสนองอย่างทันท่วงที โดยมี CEO เป็นประธานคณะทำงาน BCP และหัวหน้าฝ่ายงานต่าง ๆ ทั้ง Front Office/Middle Office /Back Office เป็นสมาชิกอยู่ในคณะทำงาน BCP บริหารสั่งการเป็นไปอย่างรวดเร็ว ใช้การประสานงานผ่าน Line Application และใช้ระบบ Call Tree ในการติดต่อสื่อสารและรายงานกลับมายังผู้บริหารสูงสุด นอกจากนี้ยังได้เริ่มทำระบบ Back Up และศึกษา Model ต่าง ๆ เพื่อทยอยออกมาตรการให้พร้อมรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน
- บริษัทติดตามข่าวสารการติดเชื้อจากแหล่งข่าวที่เชื่อถือได้ของทางราชการและมีการเตรียมการรองรับหากมีรายงานผู้ติดเชื้อในบริเวณพื้นที่สำนักงาน อาคาร พื้นที่ใกล้เคียง หรือหากพนักงานหรือพนักงานบริษัทลูกค้าติดเชื้อไวรัส

- มีการเตรียมความพร้อมรองรับการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น การเตรียมความพร้อมระบบ IT และระบบการประชุมทางไกลผ่าน Zoom และ Microsoft Teams เพื่อ Support การทำงานในกรณีที่ไม่สามารถเข้าพื้นที่ได้ เตรียมอุปกรณ์การทำงานของพนักงานให้พร้อม มีการตรวจสอบการเข้าถึงข้อมูลของบริษัท เตรียมพร้อมตรวจสอบระบบ Sales Force Automation ที่ใช้งานอยู่ให้สามารถรองรับการขายได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากต้องมีการทำงานร่วมกับระบบ Work From Home สำหรับบริหารจัดการคำสั่งซื้อของฝ่ายขายในกรณีที่ไม่สามารถเข้าทำงานที่สำนักงานหรือไม่สามารถเข้าพบลูกค้าได้ นอกจากนี้ ยังจัดหาอุปกรณ์การทำงานที่จำเป็น เช่น Printer ให้กับพนักงานที่มีความจำเป็นต้องใช้ มีระบบรองรับหลังบ้าน (Back Office System) เพื่อรองรับการรับชำระเงิน การออกคำสั่งซื้อ เป็นต้น
- มีการประเมินสถานการณ์และตระหนักถึงโอกาสที่สถานการณ์การระบอบอาจควบคุมไม่ได้ และอาจเกิดการ Lockdown บริษัทได้ตัดสินใจประกาศให้มีการแยกทีมทำงานเพื่อเป็นการทดลองระบบทั้งภายในและภายนอก (เช่น การที่ลูกค้า ลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้เสียอื่นติดต่อประสานงานกับบริษัท หากบริษัทจะใช้มาตรการ Work Form Home 100%) และได้ประกาศเพิ่มความยืดหยุ่นในการทำงานตั้งแต่ช่วงต้นของสถานการณ์ COVID-19 ในกลางเดือนมีนาคม บริษัทออกมาตรการให้พนักงานทำงานที่บ้าน (Work From Home) เพื่อลดความเสี่ยงในการใช้บริการรถสาธารณะและเป็นไปตามมาตรการของภาครัฐ “อยู่บ้าน หยุดเชื้อ เพื่อชาติ” บริษัทเพิ่มความถี่ในการประชุมผ่านระบบ Conference Call เพื่อติดตามสถานการณ์ของบริษัทอย่างใกล้ชิด โดยมี CEO เป็นประธานในการประชุม Business Operation ต่าง ๆ และรายงานต่อคณะกรรมการบริษัททางอีเมล

เพื่อรายงานสถานการณ์ต่าง ๆ ให้เป็นปัจจุบัน เพื่อให้คณะกรรมการสามารถให้คำปรึกษา คำแนะนำ และรับทราบสถานการณ์ที่เป็นปัจจุบันอย่างทันท่วงที ในกรณีนี้ บริษัทพบว่า การเพิ่มความยืดหยุ่นในการทำงานโดยการออกมาตรการแยกทีมทำงาน และ Work From Home มีประสิทธิภาพไม่แตกต่างกับการทำงานในสำนักงาน ดังนั้น เมื่อมีสถานการณ์การระบาดมากขึ้น รัฐบาลยกระดับมาตรการมากขึ้น ในช่วงพีคของสถานการณ์ COVID-19 ในเดือนเมษายน และเดือนพฤษภาคม 2563 ทางบริษัทได้มีการดำเนินมาตรการ Work From Home 100% ตามที่ได้มีการเตรียมความพร้อมไว้ทุกด้านแล้ว

- มีการเลื่อนหรือหลีกเลี่ยงการประชุมกับคู่ค้าที่เดินทางมาจากต่างประเทศ สนับสนุนให้ประชุมผ่านระบบ Teleconference แทนการประชุมแบบ Physical ทั้งการประชุมภายในบริษัทเอง และการประชุมกับคู่ค้า ลูกค้า
- จัดเตรียมและจัดหาอุปกรณ์ในการดูแลสุขภาพของพนักงาน เช่น แอลกอฮอล์เจล หน้ายาฆ่าเชื้อ Face Shield หน้ากากผ้า ให้กับพนักงาน นอกจากนี้ มีการพ่นน้ำยาฆ่าเชื้อและการทำความสะอาดครั้งใหญ่ของสำนักงาน และติดตั้งเครื่องฟอกอากาศภายในบริเวณสำนักงาน
- พนักงานหรือผู้ที่มาติดต่อต้องผ่านการตรวจวัดอุณหภูมิก่อนเข้าพื้นที่ทุกครั้ง หากอุณหภูมิเกิน 37.5 องศาเซลเซียส จะไม่สามารถเข้าสถานที่ได้
- กำหนดมาตรการป้องกันและบดทลงโทษพนักงานในกรณีไม่ปฏิบัติตามเกณฑ์ที่บริษัทกำหนด เช่น การห้ามเดินทางไปต่างประเทศ (ในช่วงที่ยังไม่มีการปิดสนามบิน) ห้ามเดินทางไปต่างจังหวัด เป็นต้น หากต้องเดินทางต้องขออนุมัติผู้บริหารก่อนทุกครั้ง



## 2 ด้าน Supply Chain

- เจรจาต่อรองกับผู้ผลิตเพื่อขอเร่งการผลิตสำหรับสินค้ากลุ่มที่มีความต้องการจากผู้บริโภคสูงในช่วง COVID-19 และมีการทำ Backup Plan ร่วมกับลูกค้า ผู้ผลิต
- เจรจาต่อรองและให้คำแนะนำแนวทางการชะลอวัตถุดิบในการผลิตสำหรับสินค้าที่ขายไม่ดีในสถานการณ์ COVID-19
- กรณีของโกดังสินค้า บริษัทที่มีการประสานงานกับ Third Party ทำ Backup Plan ร่วมกัน โดยมีการตั้งสมมติฐานกรณีที่กรุงเทพฯ Lockdown เพื่อเตรียมการร่วมกัน ให้สามารถส่งสินค้าได้ทันภายใน 7 วัน ซึ่งเป็นระยะเวลาที่ยอมรับได้ นอกจากนี้ Third Party มีมาตรการดูแลป้องกันการติดเชื้อไวรัสอย่างใกล้ชิดและมีการรายงานต่อบริษัทอย่างต่อเนื่อง

## 3 ด้าน Financial Status

- มีการตั้งสมมติฐานเป็น Scenario ต่าง ๆ หากยอดขายลดลง และเตรียมมาตรการรองรับในแต่ละ Scenario เช่น การตัดลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ การควบคุมค่าใช้จ่าย การบริหารจัดการดูแลกระแสเงินสดอย่างใกล้ชิด เป็นต้น
- ตัดค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการขายและการตลาด (Trade Spending/A&P) ที่ไม่จำเป็น
- ควบคุมจำนวนพนักงานในอัตราตำแหน่งว่าจนกว่าสถานการณ์จะคลี่คลาย
- ดูแลควบคุมลูกหนี้ค้างค้างอย่างใกล้ชิด เร่งติดตามลูกหนี้ให้ชำระเงินตรงตามกำหนด
- บริหารจัดการสินค้าคงคลังให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ไม่ให้มีภาระในการเก็บรักษา
- ลดกิจกรรมของบริษัทที่ไม่จำเป็นลง

## 4 ด้าน IT

บริษัทลงทุนในการเตรียมความพร้อมในด้านของโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี (IT Infrastructure) ในด้านต่อไปนี้

- วางระบบโครงสร้างพื้นฐานเพื่อเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้พร้อมรองรับได้จากทุกที่ทุกเวลาและทุกสถานการณ์ด้วยการทำงานโดยใช้แพลตฟอร์มบนคลาวด์ (Platform on Cloud) ซึ่งช่วยให้บริษัทสามารถใช้เทคโนโลยีโดยไม่จำเป็นต้องใช้ทรัพยากรเป็นจำนวนมาก แต่จะเป็นลักษณะของการติดต่อสื่อสารโดยใช้บริการบน Cloud Service ที่มีความเสถียรสูงปรับเปลี่ยนได้ตามความต้องการของผู้ใช้งานเพิ่มหรือลดจำนวนผู้ใช้งานได้ตลอดเวลา และมีความปลอดภัยในการใช้งาน รวมถึงรองรับมาตรฐานด้านความปลอดภัย หรือ Security ซึ่งจำเป็นอย่างมากสำหรับองค์กร เช่น VPN on Cloud จากเดิมสามารถทำงานทางไกลโดยเข้าถึงพร้อมกัน 50 คน ขยายเพิ่มเป็น 500 คน ในปัจจุบัน รวมทั้งการขยายอินเทอร์เน็ตภายในประเทศจากเดิม 100 Mbps เป็น 200 Mbps เพื่อเพิ่มการเข้าถึงข้อมูลได้รวดเร็วมากยิ่งขึ้น
- สร้างการรับรู้ (Awareness) ให้กับพนักงานในทุกแผนก เพื่อเตรียมความพร้อมด้านทักษะในการใช้เครื่องมือไม่ว่าจะเป็นการใช้งานทั้งระบบภาพ เสียง และระบบสื่อสารผ่านอินเทอร์เน็ต เพื่อให้เกิดการผสมผสานการทำงานร่วมกันอย่างราบรื่น และเพื่อสร้างความคล่องตัวและยืดหยุ่นในการทำงาน ตลอดจนการเข้าถึงข้อมูลและใช้งานข้อมูลเหล่านั้นได้อย่างปลอดภัย เช่น การอบรมการใช้งานของระบบ Application Zoom, Microsoft Teams และอบรมความรู้ให้กับพนักงานในด้านความปลอดภัย เป็นต้น

ทั้งนี้ ทีมผู้บริหาร เช่น Management Committee, Executive Committee เป็นต้น มีการประชุมหารืออย่างต่อเนื่องและตระหนักถึงสถานการณ์ มีการพิจารณาเตรียมมาตรการรองรับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน รวมถึงรายงานต่อคณะกรรมการบริษัทอย่างต่อเนื่อง ซึ่งบริษัทได้พัฒนามาตรการดำเนินงานตามแผนงาน BCP เพื่อให้ธุรกิจยังคงดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง และนำมาปรับใช้กับสถานการณ์ต่าง ๆ ตามที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น

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

ในการบริหารจัดการภาวะวิกฤต COVID-19 บริษัทมีการดำเนินการ ดังนี้

- เพิ่มค่าใช้จ่ายด้าน Infrastructure ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และ IT Support เพื่อให้รองรับการทำงานในช่วงวิกฤตได้อย่างปกติ เช่น ขยาย Capability ระบบ LAN, License Zoom, Microsoft Teams ในกรณีที่มีการแยกการทำงาน การ Work From Home ของพนักงาน การรองรับการติดต่อประสานงานทั้งภายในและภายนอก ลูกค้า คู่ค้า โดยระบบ Online การประชุมผ่านระบบ Online ให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานสูงสุดและปลอดภัยสูงสุดสำหรับทุกภาคส่วน

- พัฒนารูปแบบการทำงานแบบ Intelligent Workplace หรือ สำนักงานอัจฉริยะ เพื่อเตรียมความพร้อมในสถานการณ์ฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด ให้พร้อมรองรับการทำงานที่มีรูปแบบเปลี่ยนไปซึ่งช่วยให้บริษัทสามารถทำงานได้จากทุกสถานะแวดล้อมทั้งจากที่บ้าน ที่ทำงาน และจากทุกสถานที่ โดยการทำงานแบบ Remote Working เพื่อสร้างประสบการณ์ใหม่และเพิ่มความสะดวกในการทำงานแบบ Work From Home ที่สามารถสื่อสารได้ทั้งข้อความ เสียง รูปภาพ และประชุมวิดีโอตามระบบ Application ที่ออกแบบมาใช้ในยุคของ Intelligent Workplace นั้น ๆ เช่น Zoom , Microsoft Teams ในปัจจุบัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานสูงสุดและรองรับการติดต่อประสานงานทั้งภายในและภายนอก ลูกค้า คู่ค้า

- เพิ่มมาตรการด้านสุขอนามัย โดยมีการจัดเตรียมอุปกรณ์เพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของเชื้อโรค เช่น การวัดอุณหภูมิก่อนเข้าพื้นที่ การตอบแบบสอบถามก่อนเข้าพื้นที่ การจัดหาหน้ากากผ้า แอลกอฮอล์เจล น้ำยาฆ่าเชื้อ การฉีดพ่นยาฆ่าเชื้อและการทำความสะอาดสำนักงานครั้งใหญ่ จัดหาและติดตั้งเครื่องฟอกอากาศภายในบริเวณสำนักงาน นอกจากนี้ ยังได้ทำความสะอาดจุดสัมผัสร่วม เช่น มือจับประตู ลูกบิด เฟอร์นิเจอร์ต่าง ๆ ทุก 30 นาที เป็นต้น

- คณะทำงาน BCP จะเป็นผู้ออกมาตรการและอนุมัตินโยบายที่จำเป็น ภายใต้การตัดสินใจร่วมของ CEO โดยมีการออกมาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส เช่น การ Work Form Home การห้ามเดินทางออกนอกประเทศหรือการห้ามเดินทางไปในพื้นที่เสี่ยงต้องได้รับอนุมัติจากประธานและคณะทำงาน BCP ก่อนเท่านั้น การสื่อสารให้พนักงานรับทราบอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว กระตุ้นการรับรู้ของพนักงานเพื่อให้เกิดความตระหนักในการป้องกันการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโดยการให้ความรู้และข่าวสารอย่างสม่ำเสมอจากทีมงานสื่อสารเฉพาะกิจ เป็นต้น

นอกจากนี้ บริษัทมีการปรับตัวกระบวนการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ได้แก่

#### 1 ด้านการผลิตสินค้าและบริการ

- เนื่องจากการ Lockdown ทำให้การส่งสินค้าจากต่างประเทศมีความล่าช้าหรือหยุดชะงัก ฝ่ายจัดซื้อได้เข้าทำการปรึกษาหารือและหาแนวทางร่วมกันกับหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้รับเอกสารในการนำเข้าได้ตรงเวลา เพื่อให้สามารถนำสินค้าเข้าประเทศได้ตรงตามแผน

- มีการปรับ Forecast ใหม่ทั้งหมด โดยการติดตามอย่างใกล้ชิดรายสัปดาห์และดูแลตอบรับของตลาด ซึ่งสินค้าที่ขายดีในช่วง COVID-19 เช่น Baby Wipes, Sprayer ที่มี Demand เพิ่มขึ้น 4-5 เท่า ได้มีการสื่อสารกับคู่ค้าเพื่อวางแผนในการปรับการผลิตและเรียกของเข้าให้เร็วกว่าปกติ เป็นต้น

- สินค้าที่มีผลกระทบต่อขณะที่ห้างสรรพสินค้าปิด เช่น Feeding มีการสื่อสารกับลูกค้า เลื่อนการส่งสินค้าออกไป โดยทำการแจ้งก่อนล่วงหน้าและวางแผนร่วมกันในการผลิต โดยลูกค้ามีการลดกะ/ลดชั่วโมงการผลิตลง เป็นต้น

## 2 ด้านการขยาย

- มีการปรับตัวและทบทวนกระบวนการทำงานต่าง ๆ ในบริษัทให้สอดคล้องกับสถานการณ์ระบอบ เช่น การประชุมผ่านระบบ Teleconference การเปลี่ยนเส้นทางของ Sale Van ที่จะเข้าไปในพื้นที่ การปรับลดการเข้าพบลูกค้าแต่ใช้ Technology เช่น Sales Force Automation มาใช้ในการรับคำสั่งซื้อ เป็นต้น
- จัดกิจกรรมทางการตลาดผ่านช่องทาง Online เช่น การ Live ให้ความรู้ของผลิตภัณฑ์ เพิ่มช่องทางจัดจำหน่ายบน Online Platform ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เช่น การทำ Live ให้ความรู้ผลิตภัณฑ์ Online การเปิดช่องทางขาย Online คู่กับลูกค้า เป็นต้น
- เปิด Official Moongshop.com ใน Market Place เช่น Lazada, Shopee เป็นต้น
- ใช้เวลาช่วงที่ไม่สามารถเข้าพบลูกค้าได้ให้เกิดประโยชน์โดยการพัฒนาพนักงานฝ่ายขายผ่านระบบออนไลน์ ทำการ Coaching พนักงานขายมากขึ้นจำนวน 4 วันต่อสัปดาห์ ร่วมมือกับห้างร้านที่สามารถขายในช่องทาง Online เพื่อรักษายอดขายกับห้างร้านในต่างจังหวัดที่ไม่ถูกปิดในสถานการณ์ COVID-19

## 3 ด้านสภาพคล่อง

### และสถานะทางการเงินของบริษัท

- มีมาตรการทางการเงินเพื่อรักษา Cash Flow ให้มีเสถียรภาพในการบริหารสูงสุด มีการปรับลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นในช่วงสถานการณ์ COVID-19 เช่น การลดจำนวน Merchandiser/PC

ในห้างในช่วงที่ห้างสรรพสินค้าปิดทำการภายใต้ พ.ร.ก. ฉุกเฉิน เป็นต้น มีการขอขยายเวลาชำระหนี้กับ Supplier เพิ่มเติมเพื่อบรรเทาผลกระทบที่บริษัทได้รับการเลื่อนรับชำระจากลูกค้า

- ลดรายจ่ายในการเดินทางของพนักงานขาย โดยการจัด Routing เพื่อให้ประหยัดและคุ้มกับยอดขายที่ลดลงในช่วง COVID-19 รวมถึงการระงับการขายในบางเส้นทางที่ประกาศปิดจังหวัดไม่สามารถเข้าพบลูกค้าได้
- บริหารจัดการต้นทุนคงที่ (Fixed Cost) ให้มีประสิทธิภาพ ประเมินยอดขายอย่างใกล้ชิดเพื่อบริหารจัดการค่าใช้จ่ายให้มีประสิทธิภาพสูงสุด
- หากหรือกับ Supplier รายใหญ่ในการขอเลื่อนรับชำระสินค้าออกไปบางส่วนเป็นระยะเวลาหนึ่งจากการที่บริษัทรับผลกระทบจากการขอเลื่อนการจ่ายชำระค่าสินค้าของบริษัทลูกค้าบางราย เป็นต้น

บริษัทมีการติดตามสถานการณ์ COVID-19 อย่างต่อเนื่องจากแหล่งข้อมูลที่เชื่อถือได้ เช่น ข้อมูลจากกระทรวงสาธารณสุข เป็นต้น เพื่อให้ทราบถึงสถานการณ์การติดเชื้อสำหรับนำไปพัฒนาแผนงาน BCP และมีการศึกษาเรื่องกฎเกณฑ์ กฎระเบียบต่าง ๆ ที่มีความคลุมเครือในสถานการณ์ COVID-19 เช่น การส่งงบการเงินประจำปี การจัดประชุมสามัญผู้ถือหุ้น หรือการจ่ายปันผล โดยติดตามข่าวสารจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สำนักงาน ก.ล.ต. กระทรวงพาณิชย์ เป็นต้น นอกจากนี้ มีการติดตามสถานการณ์และให้ความร่วมมือกับ maiA ในการตอบแบบสอบถามหรือการให้ข้อมูลจำเป็นที่ต้องการได้รับการเยียวยาจากภาครัฐ รวมถึงมีการศึกษาและใช้สิทธิประโยชน์จากมาตรการบรรเทาผลกระทบจากภาครัฐ เช่น การชำระภาษี การได้ส่วนลดค่าธรรมเนียมจากการเข้าร่วม Opportunity Day การเลื่อนระยะเวลาการจ่ายค่าธรรมเนียมกับ สำนักงาน ก.ล.ต. เป็นต้น

ในช่วงภาวะวิกฤต **บริษัทได้สื่อสารให้ผู้มีส่วนได้เสีย** เช่น ลูกค้า คู่ค้า Supplier ผู้ถือหุ้น ผู้ที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น ได้ทราบถึงมาตรการต่าง ๆ ของบริษัท เช่น มาตรการ Work From Home การประชุมผ่านระบบ Online ช่องทางการติดต่อในกรณีที่สำนักงานปิดทำการ เป็นต้น นอกจากนี้ ในส่วนของการจัดการประชุมผู้ถือหุ้น บริษัทสื่อสารให้ผู้ถือหุ้นรับทราบถึงมาตรการป้องกันและควบคุมการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสผ่านระบบสารสนเทศของตลาดหลักทรัพย์ เพื่อให้ผู้ถือหุ้นตระหนักและเข้าใจในสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

### **การบรรเทาผลกระทบและดูแลผู้มีส่วนได้เสีย อย่างรอบด้านในสถานการณ์ COVID-19 (Impact Mitigation)**

บริษัทได้บรรเทาผลกระทบและดูแลผู้มีส่วนได้เสียต่าง ๆ ดังนี้

**พนักงาน:** จัดหาอุปกรณ์เพื่อดูแลสุขอนามัยของพนักงาน เช่น แอลกอฮอล์เจล น้ำยาฆ่าเชื้อ หน้ากากผ้า Face Shield ฟันยาฆ่าเชื้อในสำนักงานและทำความสะอาดครั้งใหญ่ ติดตั้งเครื่องฟอกอากาศภายในบริเวณสำนักงาน เป็นต้น รวมถึงทำประกัน COVID-19 ให้กับพนักงานชายเพื่อบรรเทาผลกระทบหากพบการติดเชื้อไวรัส

**ผู้ถือหุ้น:** ทำการประเมินผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นและจัดการผลกระทบให้แก่ผู้ถือหุ้น ในกรณีการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2563 โดยสื่อสารให้ผู้ถือหุ้นรับทราบผ่านทางหน้าเว็บไซต์บริษัทและสารสนเทศผ่านระบบของตลาดหลักทรัพย์ (SET Link) เพื่อให้ทราบแนวทางการจัดประชุมสามัญผู้ถือหุ้นและระเบียบการเข้าร่วมประชุมในสถานการณ์ COVID-19 รวมถึงการอำนวยความสะดวกให้ผู้ถือหุ้นพิจารณาขอสมัครกรรมการอิสระ เป็นต้น

**ชุมชนและสังคม:** บริษัทมีส่วนร่วมในการช่วยเหลือสังคมจากสถานการณ์ COVID-19 โดยมีการร่วมบริจาคผลิตภัณฑ์ของบริษัท ได้แก่ เครื่องดื่มน้ำจืดเลี้ยง Bao นมอัดเม็ด Milk Me ลูกอม Himalaya เป็นต้น ให้กับรายการเรื่องเล่าชาตินี้ และโรงพยาบาลต่าง ๆ เช่น โรงพยาบาลรามารัตติจักรีนฤเบดินทร์ สถาบันนาราศนราดรุร โรงพยาบาลศิริราช โรงพยาบาลสระเมิง โรงพยาบาลสันทราย เป็นต้น

### **การวางแผนฟื้นฟูธุรกิจ ภายหลังสถานการณ์ COVID-19 (Business Recovery)**

บริษัทมีการประเมินผลการดำเนินงานทั้งด้านรายได้และผลกำไรให้มีผลกระทบน้อยที่สุด มีการปรับแผนและจัดลำดับความสำคัญใหม่เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสถานการณ์ มีการเตรียมความพร้อมและยังคงคณะทำงาน BCP ในโครงสร้างการทำงานขององค์กร ทั้งนี้ บริษัทมีการจัดทำแผนปี 2564 ล่วงหน้าในเดือนกรกฎาคมที่ผ่านมา โดยทบทวนกลยุทธ์ที่ได้วางไว้พร้อมทั้งปรับลำดับความสำคัญร่วมกับผู้บริหารและหัวหน้าแผนกต่าง ๆ โดย**วิเคราะห์ New Normal ของอุตสาหกรรมที่จะเกิดขึ้นระหว่างและภายหลังสถานการณ์ COVID-19** ทำการคาดการณ์และประเมินความเสี่ยงเร่งดำเนินงานในส่วนที่เป็นปัจจัยความสำเร็จและการรองรับการเปลี่ยนแปลงของผู้บริโภค Retailers และโอกาสใหม่ที่อยู่ในแผนงานการเติบโต ตลอดจนมีแผนสำรองในทุกส่วนงาน

นอกจากนี้ บริษัทมีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจจะส่งผลกระทบจากเหตุการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส โดยได้นำเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการบริษัทเพื่อรับทราบและพิจารณาถึงความเสี่ยงใหม่ที่อาจจะเกิดขึ้นจากสถานการณ์ COVID-19 พร้อมกับกำหนดมาตรการรองรับเพื่อป้องกันความเสี่ยงดังกล่าว เช่น การเพิ่มสัดส่วนช่องทางการขาย Online บนดิจิทัล Platform กับ Lazada และ Shopee การพัฒนาและโปรโมทช่องทาง E-Commerce ของบริษัทผ่าน Moongshop.com การควบคุมค่าใช้จ่าย การบริหารจัดการสภาพคล่อง เป็นต้น



# SABINA

บริษัท ซาบีน่า จำกัด (มหาชน)

SET: สินค้าอุปโภคบริโภค / แฟชั่น

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

## ธุรกิจหลัก

ผลิตและจำหน่ายเสื้อผ้าชั้นในสำหรับผู้หญิง  
ทุกช่วงอายุ ภายใต้เครื่องหมายการค้า Sabina  
และผลิตตามคำสั่งของลูกค้า ซึ่งเป็นผู้จำหน่าย  
ในต่างประเทศ (OEM)

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

เมื่อเกิดเหตุการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 บริษัทมีการให้ความรู้แก่พนักงานให้เข้าใจถึงสถานการณ์ COVID-19 รวมถึงวิธีการปฏิบัติและขั้นตอนต่าง ๆ ในการป้องกันตนเองและครอบครัวให้ปลอดภัยจาก COVID-19 อีกทั้งบริษัทยังมีการจัดเตรียมอุปกรณ์ฆ่าเชื้อ รวมถึงมีการวัดไข้พนักงาน และไม่ให้บุคคลภายนอกเข้าสู่ภายในอาคารสำนักงาน มีการให้พนักงาน Work From Home โดยมีการปรับวิธีการทำงานเพื่อให้งานออกมาบรรลุผลสำเร็จเหมือนเดิม



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

บริษัทมีแผนบริหารจัดการภาวะวิกฤต COVID-19 ดังนี้

**1 ปรับรูปแบบธุรกิจ** เช่น เปลี่ยนจากการผลิตชุดชั้นในเป็นการผลิตหน้ากากผ้าแทน ทำให้พนักงานยังคงมีงานทำ ซึ่งบริษัทไม่มีนโยบายเลิกจ้างงานพนักงาน และช่วยรักษากระแสเงินสดไม่ต้องจัดซื้อวัตถุดิบของชุดชั้นใน ไม่สร้างภาระสินค้าสำเร็จรูปเนื่องจากห้างร้านปิดการจำหน่ายตามนโยบาย พ.ร.ก.ฉุกเฉิน เป็นต้น

**2 ปรับรูปแบบการจำหน่ายจาก Offline มาเป็น Online มากขึ้น** และให้พนักงานปรับมาใช้ Software ในการจำหน่ายสินค้าทางมือถือแทนและใช้ Social ในการสื่อสารมากขึ้น โดยพนักงานตามห้างสรรพสินค้าก็จะจำหน่ายสินค้าผ่านทาง Facebook ในลักษณะ Social Commerce มีการชำระเงินทาง Mobile Banking และบริษัทส่งของทาง Kerry

**3 ปรับเปลี่ยนจากการผลิตชุดชั้นในมาเป็น หน้ากากผ้าอนามัยแทน** ในช่วงที่ห้างสรรพสินค้า/ร้านค้าปิด และจะกลับมาผลิตชุดชั้นในตามปกติเมื่อสถานการณ์กลับสู่ภาวะปกติ อย่างไรก็ตาม คาดว่าหน้ากากผ้าจะเป็นส่วนจำเป็นของผู้คนในยุคหลัง COVID-19 เปรียบเหมือนการต้องใส่ชุดชั้นในทุกวัน

**4 มีการต่อรองกับพันธมิตรทางธุรกิจ** เพื่อขอลดอัตราดอกเบี้ยและขอยืดระยะเวลาชำระหนี้ออกไปบางส่วน

## การบรรเทาผลกระทบและดูแลผู้มีส่วนได้เสีย อย่างรอบด้านในสถานการณ์ COVID-19 (Impact Mitigation)

บริษัทมีการประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นและจัดการผลกระทบให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ ดังนี้

**พนักงานและครอบครัว:** บริษัทไม่มีนโยบายเลิกจ้างพนักงานและไม่มี การลดเงินเดือนพนักงานลง รวมทั้งยังคงให้สวัสดิการตามปกติ มีการให้เงินช่วยเหลือพิเศษแก่พนักงานชายที่ห่างสรรพสินค้าปิดทำการเนื่องจากสถานการณ์ COVID-19 พร้อมทั้งมีกองทุนให้พนักงานกู้ยืมแบบไม่คิดดอกเบี้ย มีการลดเวลาการทำงานและให้ Work From Home เพื่อลดการแออัดของทั้งสถานที่ทำงานและการเดินทาง รวมทั้งยังมีการจัดประชุมผ่านทาง Online เพื่อให้พนักงานปลอดภัยจากสถานการณ์ระบาดของ COVID-19 ตลอดจนมีการดูแลสุขอนามัยพนักงานโดยมีการจัดเตรียมอุปกรณ์ต่าง ๆ เช่น เจลแอลกอฮอล์ล้างมือให้พนักงานทุกคนใส่หน้ากากอนามัย ปรับเวลาพักกลางวันให้เร็วเพื่อให้พนักงานปลอดภัยจากการออกไปรับประทานอาหารที่เจอคนในช่วงเวลาเร่งด่วน เป็นต้น

**ลูกค้า:** บริษัทมีการชะลอการชำระหนี้สำหรับลูกค้าที่ได้รับผลกระทบ รวมถึงยึดการชำระหนี้ให้กับลูกค้า OEM และร้านค้าย่อยในภาคต่างจังหวัด เพื่อเพิ่มสภาพคล่องให้ลูกค้า

**คู่ค้า:** บริษัทมีการจ่ายชำระตรงเวลา ไม่มีการเลื่อนการชำระเงิน

**ผู้ถือหุ้น:** บริษัทมีการเลื่อนประชุมผู้ถือหุ้น แต่บริษัทได้มีการจ่ายปันผลตามปกติโดยเปลี่ยนจากจ่ายปันผลประจำปีเป็นจ่ายปันผลระหว่างกาลแทน มีการจัด Opportunity Day ผ่านช่องทาง Online เพื่อสื่อสารกับผู้ลงทุนและเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ถือหุ้นได้รับทราบถึงสถานการณ์ปัจจุบันของบริษัท

**ชุมชนและสังคม:** บริษัทมีการบริจาคหน้ากากให้กับโรงพยาบาล องค์กรสาธารณประโยชน์ ส่วนราชการต่าง ๆ เป็นต้น

## การวางแผนฟื้นฟูธุรกิจ ภายหลังสถานการณ์ COVID-19 (Business Recovery)

บริษัทจะมีการเพิ่มช่องทางการ Online ให้มากขึ้น รวมถึงช่องทางการสื่อสารกับลูกค้า และมีการพัฒนา Software เพื่อใช้สำหรับการสื่อสารทั้งในและนอกองค์กรมากขึ้น รวมถึงการเพิ่ม Product Line เช่น หน้ากากผ้ากันฝุ่น PM 2.5 ชุดคลุมพลาสติกที่ใช้ในวงการแพทย์/พยาบาล ถุงเท้าและหมวกพลาสติก เป็นต้น



# TNL

## บริษัท ธนุลักษณ์ จำกัด (มหาชน)

SET: สีนค้ำอุปโภคบริโภค / 11พชั้น

<http://www.thanulux.com/>

### ธุรกิจหลัก

ผลิตและจำหน่ายเสื้อผ้าสำเร็จรูปและเครื่องหนัง  
ครอบคลุมกลุ่มลูกค้าทั้งสุภาพบุรุษ สุภาพสตรี และเด็ก  
ทั้งในและต่างประเทศ ภายใต้เครื่องหมายการค้าสากล  
ที่บริษัทได้รับลิขสิทธิ์และเครื่องหมายการค้าของบริษัท  
เช่น ARROW, Guy Laroche, DARKS,  
MIX – SELF, HORNBILL, absorba, sssมริตต์  
 เป็นต้น

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

นับตั้งแต่เกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของ  
COVID-19 และพบผู้ติดเชื้อในประเทศไทย บริษัทได้  
แต่งตั้งทีมงานเฉพาะกิจ COVID-19 กำหนดหน้าที่  
รับผิดชอบของแต่ละบุคคลอย่างชัดเจนและรายงาน  
ตรงต่อประธานกรรมการบริหารและกรรมการผู้จัดการ  
ในการประสานงานตัดสินใจและป้องกันความสับสนของ  
ข้อมูลและการสื่อสารคลาดเคลื่อน อีกทั้งออกมาตรการ  
ต่าง ๆ ในการป้องกันการแพร่ระบาดทุกพื้นที่ของบริษัท  
ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อปฏิบัติงานและความเชื่อมั่นของ  
ธุรกิจ ฝ่ายบริหารได้นำแผนฉุกเฉินและมาตรการป้องกัน  
ความเสี่ยงมาบริหารจัดการ และกำหนดนโยบาย/  
มาตรการตามระยะเวลาและความจำเป็น ดังนี้

1 แผนงานด้านความปลอดภัยและสุขอนามัย  
พนักงาน เพื่อเป็นความปลอดภัยและการดูแลสุขภาพ  
พนักงานเป็นการลดผลกระทบในช่วงเริ่มต้น บริษัท  
ดำเนินการทันที ดังต่อไปนี้





- ติดตามมาตรการภาครัฐเพื่อประเมินและ ทบทวนนโยบายรับมือกับการระบาดเชิงรุก และเพื่อข้อมูลที่ถูกต้องในการสื่อสารให้ความรู้ ดูแลควบคุมสุขภาพและความปลอดภัยของ พนักงานอย่างละเอียดถี่ถ้วนและสม่ำเสมอ
- ทบทวนสถานที่พักอาศัยและการเดินทาง ของพนักงานเพื่อออกมาตรการและติดตาม ความเสี่ยงจากการปฏิบัติงาน รวมถึงความ สะดวกในการเดินทางช่วงเวลาประกาศเคอร์ฟิว
- พิจารณาการทำงานจากที่บ้าน ยกเลิก หรือ เลื่อนแผนการเดินทางที่ไม่จำเป็นของพนักงาน โดยประกาศหยุดการเดินทางทางธุรกิจทั้งหมด รวมถึงการเดินทางระหว่างสาขาข้ามจังหวัด และกำหนดมาตรการให้แยกทีมพนักงานในการ ปฏิบัติงาน
- ฝ่ายผลิตได้ผลิตหน้ากากผ้าแจกให้กับพนักงาน ทุกคนสวมใส่ เนื่องจากเป็นสิ่งจำเป็นที่จะช่วย ป้องกันตัวเองและลดการแพร่ระบาดได้

- สำหรับมาตรการภายในอาคารผลิต อาคาร สำนักงานและสาขา บริษัทจัดช่องทางเข้าออก ให้เหลือเพียงช่องทางเดียว โดยมีจุดคัดกรองไว้ บริเวณทางเข้า ทำความสะอาดพื้นที่ด้วยน้ำยา ฆ่าเชื้อ ทำความสะอาดลิฟท์โดยสารทุกชั่วโมง และลดการใช้ลิฟท์ให้ใช้เฉพาะขนส่งสินค้า เท่านั้น ติดตั้งเจลทำความสะอาดมือที่บริเวณ ทางเข้าและหน้าลิฟท์โดยสาร เตรียมสบู่เหลว ล้างมือและกระดาษชำระให้พร้อมใช้ในห้องน้ำ เสมอ รวมทั้งมีการทำความสะอาดจุดเสี่ยงต่าง ๆ เช่น ราวบันได มือจับประตู ทุกชั่วโมง เพื่อลด การแพร่กระจายของโรคตามนโยบายของทาง ภาครัฐ เป็นต้น
- นโยบายการจำกัดการเข้าออกของผู้มาติดต่อ ภายในบริษัท โดยใช้เครื่องมือสารสนเทศในการ ประสานงานเพื่อให้การดำเนินธุรกิจไม่ชะงัก ในกรณีการส่งของ/วัตถุดิบ บริษัทกำหนดจุด รับส่งและทำการพ่นทำความสะอาดป้องกันเชื้อ ที่อาจปนเปื้อนเข้าสู่กระบวนการผลิต

## 2 แผนงานรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

ฝ่ายบริหารให้ความสำคัญกับการส่งเสริมความยั่งยืนในทุกมิติเพื่อรับมือกับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นโดยการระบุและประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) การวิเคราะห์และประเมินผลกระทบต่อการหยุดชะงัก การดำเนินงานที่สำคัญ (Major Operational Disruption) ทั้งในการดำเนินธุรกิจและผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของพนักงานอันเกิดจากผลกระทบจากการ Lockdown เพื่อให้สามารถกำหนดความสำคัญของงานและจัดสรรทรัพยากรในการดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง อีกทั้งประเมินวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (Business Impact Analysis: BIA) และระบบระบบงานที่สำคัญ (Critical Business Function: CBF) เพื่อรองรับการกำหนดแผนงานการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan: BCP) และเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงของระดับความรุนแรงของสถานการณ์แพร่ระบาดหรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยยะ

เพื่อสร้างความมั่นใจว่าองค์กรสามารถรับมือตามแผนงานที่วางไว้ได้ จึงมีการทดสอบและทบทวนแผนรองรับดังกล่าว (Testing and Reviewing) โดยกำหนดแผนงานแต่ละด้าน ดังนี้

### 1 Business Operation

- จัดให้มีแผนรองรับสำหรับการปฏิบัติงานที่บ้าน (Work From Home) โดยเตรียมความพร้อมให้พนักงานสามารถทำงานผ่านระบบออนไลน์ที่บ้าน โดยจัดเตรียมอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการใช้งาน เช่น คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์เพื่อการประชุมออนไลน์ให้พร้อมกับความต้องการของพนักงาน เป็นต้น
- จัดแบ่งพนักงานเป็นทีม A-B-C-D โดยในกลุ่ม A-B เป็นทีมที่สามารถทำงานทดแทนกันได้เพื่อสลับเข้ามาทำงานที่สำนักงาน ทีม C เป็นกลุ่มเปราะบางหรือเป็นลักษณะงานปฏิบัติงานที่บ้านได้ เข้ามาสำนักงานเท่าที่จำเป็น และทีม D กลุ่มบ้านไกลต้องเดินทางโดยรถสาธารณะไม่สะดวกจากช่วงเวลาเคอร์ฟิว ปรับเวลาเข้างานและเลิกงานตามความเหมาะสมเพื่อหลีกเลี่ยงการ

เดินทางในสภาพแวดล้อมที่แออัดและสัมผัสเสี่ยงต่อการแพร่กระจายเชื้อไวรัส

- พนักงานที่ปฏิบัติงานที่บ้าน (Work From Home) บริษัทจัดทำ Application Check-in-out เวลาทำงานเพื่อเป็น Attendance Check อีกทั้งกำหนดให้พนักงานต้องรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จตามกำหนดเวลา ควบคุมการทำงาน และ Review ความคืบหน้าของงานเป็นระยะเพื่อไม่ให้ส่งผลกระทบต่อส่วนงานอื่น ๆ
  - จัดทีมฉุกเฉินเตรียมพร้อมรับมือสถานการณ์ฉุกเฉินและทีมเจ้าหน้าที่ประสานงานกับองค์กรภายนอก เช่น โรงพยาบาล สำนักงานประกันสังคม และองค์กรสาธารณสุข เป็นต้น เพื่อประสานงานรายงานสถานการณ์สำคัญให้พนักงานในองค์กรทราบ หากในกรณีฉุกเฉิน/วิกฤตตรวจพบการติดเชื้อภายในบริษัทจะมีการรายงานต่อท้องที่โดยทันที ทำการอพยพพนักงานและฉีดยาฆ่าเชื้อโดยทันที
  - การโอนย้าย/จัดสรรฝ่ายการผลิตเพื่อบริหารจัดการต้นทุน ระบบโลจิสติกส์ตามแผนการผลิตและคำสั่งซื้อที่ชะลอการจัดส่งหรือยกเลิกคำสั่งซื้อจากมาตรการปิดห้างทั้งในประเทศและส่งออกไปยังสหรัฐอเมริกา ยุโรป
- ### 2 ด้าน Financial Status
- วิกฤตรอบนี้มีผลกระทบวงกว้าง บริษัทประเมินว่าผลกระทบจะยืดเยื้อระยะยาวกว่า 2 ปี บริษัทตระหนักดีว่ากระแสเงินสดสภาพคล่องเป็นสิ่งจำเป็นในช่วงเวลาวิกฤต จึงได้ทบทวนแผนการบริหารจัดการปรับลดต้นทุนคงที่และบริหารให้ต้นทุนผันแปรกับรายได้ที่เปลี่ยนแปลงไปให้ความสำคัญในการรักษากระแสเงินสดให้มีเพียงพอรองรับผลกระทบระยะยาวหรือจนกว่าสถานการณ์จะมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยไม่มีภาระแบกหนี้สิน

- ธุรกิจคุณลักษณะเป็นกลุ่มสินค้าแฟชั่นได้รับผลกระทบจากเศรษฐกิจ เฉลี่ยกับภาวะชะงักงันกำลังซื้อหดตัว อีกทั้งการปิดห้าง เลื่อน ชะลอยกเลิกคำสั่งซื้อผลิตต่าง ๆ เพื่อเป็นการรักษาสภาพคล่อง บริษัทเพิ่มกระแสเงินสดรับโดยมุ่งใช้ประโยชน์จากสินค้าคงคลังโดยระบายสต็อกที่มีอยู่เดิมอย่างมีประสิทธิภาพและแปรสภาพสินค้ามาเป็นกระแสเงินสดให้มากที่สุด
- ด้วยประสบการณ์ความชำนาญ ฝีมือด้านผ้าและการตัดเย็บ บริษัทปรับเปลี่ยนสายการผลิตบางส่วนมาผลิตหน้ากากผ้าอนามัยแบบที่เรียกรวมถึงผลิตแจกจ่ายช่วยเหลือชุมชนรอบด้าน และจากสถานการณ์ที่ประกาศปิดห้างทำให้บริษัทต้องเร่งเพิ่มยอดขายจากช่องทางออนไลน์มากขึ้นทั้งแบรนด์สินค้าเดิมและแบรนด์ใหม่ ๆ

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

บริษัทมีการติดตามและคาดการณ์ทางธุรกิจ ซึ่งวิกฤตครั้งนี้กระทบต่อมูลค่าทางเศรษฐกิจทั่วโลก ส่งผลให้การดำเนินงานสะดุด บริษัทเร่งทำการวิเคราะห์ผลกระทบในการคาดการณ์เหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นซึ่งกระทบต่อรายได้และสภาพคล่องทางการเงินในระยะยาวเพื่อหาแนวทางป้องกันสถานการณ์ที่ไม่มีที่แน่นอนไม่ให้ทรุดตัวกระทบไปมากกว่านี้ และรายงานผลอย่างรวดเร็ว วิเคราะห์ใน Scenario ต่าง ๆ จนกระทั่ง Worst Case Scenarios ซึ่งบริษัทมีการดำเนินการ ดังนี้

#### 1 การรักษาเสถียรภาพของห่วงโซ่อุปทาน

บริษัททบทวนประเมินสถานะสินค้าคงคลังเพื่อใช้พิจารณา Min-Max Stock สัมพันธ์กับการปรับลดคำสั่งซื้อและการคาดการณ์ ด้วยสินค้าบริษัทเป็นกลุ่มสินค้าแฟชั่นเพื่อไม่ให้เกิดความเสี่ยงของกระแสเงินสดในสินค้าคงคลังมีปริมาณมาก บริษัทเป็นบริษัทในเครือสหพัฒน์ที่ได้จัดวางพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอให้ครบวงจรตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำด้วยประสบการณ์ความชำนาญกว่า 40 ปี

ด้านการผลิตเสื้อผ้าและเครื่องหนัง ด้านวัตถุดิบ ผ้าเครื่องหนัง ได้จัดหาแหล่ง Supplies ทดแทนเพื่อเป็นทางเลือกและแก้ปัญหา Bottlenecks ป้องกันการหยุดชะงักของธุรกิจ

#### 2 การเพิ่มช่องทางการจำหน่ายและธุรกิจ

**กตก** ผลักดันแบรนด์สินค้าเข้าสู่การขายในช่องทางขายออนไลน์แทนคำสั่งซื้อต่างประเทศที่ลดลงและการประกาศปิดห้างในประเทศ โดยใช้ความได้เปรียบที่บริษัทมีอยู่ทั้งอุตสาหกรรมครบวงจรและความชำนาญด้านการผลิตเสื้อผ้าและเครื่องหนังเป็นการใช้วิกฤตเพิ่มโอกาสในการขาย รวมถึงปรับแผนธุรกิจออนไลน์ควบคู่ไปพร้อมส่งเสริมการขายตามความต้องการของลูกค้าจากฐานข้อมูลของบริษัทจัดเก็บและวิเคราะห์พฤติกรรมตามกลุ่มลูกค้า ตลอดจนปรับรวบรวม Sector ธุรกิจเพื่อบริหารจัดการต้นทุนที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นและเป็นการเจาะเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้ชัดเจน อีกทั้งเพิ่มกลุ่มสินค้าโดยขยายธุรกิจไปยังกลุ่มเครื่องแต่งกายพิเศษป้องกันส่วนบุคคล (Personal Protective Equipment: PPE) และกลุ่มสินค้า Workwear ตามความต้องการของลูกค้าซึ่งสามารถออกแบบเลือกเนื้อผ้าตามขนาดที่ต้องการได้ รวมถึงกลุ่มเครื่องแบบข้าราชการ ยูนิฟอร์ม เป็นต้น

#### 3 การพัฒนาระบบเพื่อเพิ่มขีดความสามารถ

ทรัพยากรบุคคลถือเป็นกลุ่มทรัพยากรทรงคุณค่าขององค์กร บริษัทมีนโยบายส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการดำเนินงานและดำรงไว้ซึ่งความสามารถในการแข่งขัน ประสิทธิภาพในการจัดการกลุ่มบริษัทมีนโยบายที่จะพัฒนาระบบการทำงานและการจัดการส่วนกลางอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและพัฒนาความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าจากการที่พฤติกรรมการใช้ดิจิทัลเทคโนโลยีเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในผู้บริโภค บริษัทจึงเร่งปรับตัวให้สอดคล้องกับพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงและอนาคตที่จะเกิดขึ้นในด้านการพัฒนาระบบ เพิ่มขีดความสามารถรองรับให้ทันการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ฐานข้อมูลถือเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องนำมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุดเพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจและวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับใช้วางแผนกลยุทธ์และปรับตัวให้ทันต่อผลกระทบ รวมถึงการบริหารจัดการต้นทุนให้เกิดประสิทธิผลมากที่สุด

**4 สภาพคล่องและกระแสเงินสด** ถึงแม้ว่าบริษัทจะมีกระแสเงินสดสินทรัพย์สภาพคล่องในระดับที่แข็งแกร่ง ปลอดภัยหนี้สินเงินกู้ก็ตาม บริษัทยังคงดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องเพื่อรองรับสถานการณ์ด้านสภาพคล่องที่มีความรุนแรง (Worst Case Scenarios) ด้วยกรอบนโยบายการลงทุนที่คณะกรรมการบริษัทมอบหมาย ตระหนักถึงความเสี่ยงโดยจำกัดการลงทุนในตราสารหนี้ที่มีคุณภาพและมีอันดับความน่าเชื่อถือตั้งแต่ระดับ A ขึ้นไป อีกทั้งรักษาสภาพคล่องให้รองรับกับกระแสเงินสดอย่างเพียงพอ การจัดสรรลงทุนและแหล่งเงินฝาก จึงได้นำมาพิจารณาภายใต้ Scenario ที่ได้จัดวางไว้ ป้องกันไม่ให้เกิดการชะงักงันของกระแสเงินสด

### การบรรเทาผลกระทบและดูแลผู้มีส่วนได้เสียอย่างรอบด้านในสถานการณ์ COVID-19 (Impact Mitigation)

บริษัทประเมินสถานการณ์ผลกระทบการแพร่ระบาดอย่างใกล้ชิด ดำเนินมาตรการเชิงรุกในการบริหารจัดการให้ทันต่อเหตุการณ์ โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วนด้วยความระมัดระวังรอบคอบภายใต้ปัจจัยที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียได้รับผลกระทบน้อยที่สุดอย่างเต็มกำลังดังนี้

**1 การลดต้นทุนและค่าใช้จ่าย** จากการจัดทำแผนงานรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องและการประเมินความเสี่ยงข้างต้น พบว่าสถานการณ์ COVID-19 ยังคงส่งผลกระทบต่อภาวะเศรษฐกิจ กำลังซื้อผู้บริโภคทั้งในประเทศและต่างประเทศในระยะยาว บริษัทจัดเตรียมแผนการลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายการดำเนินงานต่าง ๆ ที่ไม่จำเป็นเพื่อบรรเทาผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อรายได้และความสามารถในการทำกำไร อีกทั้งได้มีการทบทวนปรับแผนงานของทุกส่วนงานอย่างละเอียดรอบคอบเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานให้สูงสุด ชะลอการจ้างพนักงานใหม่ชั่วคราว ทั้งนี้ ยังคงพิจารณาหาแนวทางลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม อย่างไรก็ตาม

บริษัทเพิ่มเติมตั้งเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนมาเป็นการเสริมทิศในการดำเนินแผนงานหลากหลายมิติด้วยการพัฒนานวัตกรรม ทักษะความสามารถในการทำงาน กำกับดูแลด้วยการบริหารจัดการความเสี่ยง ควบคุมการกำกับดูแลกิจการและจริยธรรมธุรกิจเชื่อมโยงกับบริบทการพัฒนาที่ยั่งยืนให้เป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการดำเนินธุรกิจโดยปกติ

**2 การสร้างรายได้ให้กับพนักงาน/ชุมชนรอบด้าน** ด้วยความตระหนักต่อรายได้ ภาระค่าใช้จ่ายของพนักงานและครอบครัวในชุมชนรอบข้างบริษัท อีกทั้งเป็นการสร้างเครือข่ายชุมชนที่เข้มแข็ง รวมถึงการตอบสนองสังคม ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมให้การดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จควบคู่ไปกับการสร้างสังคมให้น่าอยู่อย่างยั่งยืน จึงได้จัดตั้งโครงการ **“สร้างรายได้สู่พนักงานและครอบครัวชุมชนรอบด้านบริษัท”** ซึ่งโครงการดังกล่าวเป็นการจ้างงานบางส่วนของการผลิตให้กับครอบครัวพนักงานและชุมชน อีกทั้งยังเป็นการลดภาระค่าใช้จ่ายการจัดส่งและการจัดการห่วงโซ่อุปทานของบริษัทอีกด้วย

**3 การดูแลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กระบวนการสร้างองค์กร สร้างวัฒนธรรม**

- **โครงการเงินกู้ปลอดดอกเบี้ยและการผูกพันให้กับพนักงาน:** บริษัทตระหนักถึงสวัสดิภาพความปลอดภัย ผลกระทบจากการปิดสาขา การทำงานล่วงเวลาที่ลดลงอันเกิดจากคำสั่งซื้อลูกค้าปรับลดและชะลอการส่งออก บริษัทจึงจัดสรรเงินกู้ให้พนักงานโดยไม่คิดดอกเบี้ยและไม่มีเงื่อนไขผูกมัดเพื่อเป็นการบรรเทาผลกระทบในช่วงเวลาดังกล่าว
- **โครงการ “สร้างโอกาสหารายได้เสริมให้กับพนักงานช่วงวิกฤตโควิด-19”:** นโยบายเพื่อสนับสนุนให้พนักงานได้สร้างสมดุลชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวในช่วงเวลารายได้/เงินเดือนลดลง โดยพนักงานสามารถนำสินค้าของบริษัทไปจำหน่ายโดยได้รับค่าตอบแทนรูปแบบคอมมิชชั่น

- **โครงการถุงปันสุขและสินค้าราคาต้นทุนช่วยเหลือชุมชนและพนักงาน:** เพื่อเป็นการบรรเทาผลกระทบค่าครองชีพ บริษัทจัดทำถุงปันสุข มอบให้พนักงานฝ่ายผลิตที่ได้รับผลกระทบเพื่อแบ่งเบาภาระค่าใช้จ่าย รวมถึงนำสินค้าจำเป็นต่อการดำรงชีพของกลุ่มมาจำหน่ายให้พนักงาน และชุมชนรอบด้านในราคาทุน
- **โครงการสินค้าราคาผู้ผลิตจำหน่ายแก่พนักงาน:** บริษัทประสานกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ นำสินค้าในเครือสหพัฒน์ซึ่งเป็นผู้ผลิตรายใหญ่ของสินค้าอุปโภคบริโภคจำหน่ายให้กับพนักงาน ในราคาต้นทุนเป็นการบรรเทาลดภาระค่าใช้จ่าย
- **โครงการประชารัฐเครือสหพัฒน์:** บริษัทปรับไลน์การผลิตเสื้อผ้า/เครื่องแต่งกายบางส่วน เปลี่ยนมาผลิต “หน้ากากอนามัยผ้านาโนซิงค์ออกไซด์” ซึ่งเป็นผ้าที่มีคุณสมบัติในการยับยั้งการเจริญเติบโตของเชื้อแบคทีเรียที่ฝังตัวเข้าไปในเส้นใย เพื่อนำไปมอบให้กับวัดและชุมชนรอบด้าน กรมราชทัณฑ์ สภากาชาดไทย โรงพยาบาลเด็ก เป็นต้น

### การวางแผนฟื้นฟูธุรกิจ ภายหลังสถานการณ์ COVID-19 (Business Recovery)

ความจำเป็นของการวางแผนรับมือสถานการณ์ด้านสุขภาพ รวมไปถึงการเตรียมบทบาททางธุรกิจให้มีส่วนในการฟื้นฟูและลดผลกระทบ ตลอดจนการสนับสนุนให้ธุรกิจดำเนินไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน บริษัทดำเนินนโยบายบริหารความเสี่ยงและห่วงโซ่อุปทานจากภายในองค์กร ผ่านการพัฒนากระบวนการผลิต วิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ในระดับมาตรฐานและเป็นที่ยอมรับ สร้างความพึงพอใจและความสัมพันธ์จากกิจกรรมการตลาดที่กระทำต่อลูกค้าในช่องทางการจัดจำหน่ายอย่างต่อเนื่องมุ่งให้ลูกค้าเกิดความเข้าใจ มีการรับรู้ที่ดี ตลอดจนเชื่อมั่นในสินค้าหรือบริการของบริษัท

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น บริษัทต้อง Disrupt และเร่งฟื้นฟูสร้างการเติบโตของรายได้ ปรับเปลี่ยนพื้นฐานทรัพยากรที่มีอยู่เดิม และ Skill Set สู่อุปกรณ์ Digital เพราะบริบทของการตลาด การแข่งขัน และพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป จึงจำเป็นต้องปรับตามเพื่อลดผลกระทบต่อยอดขายและต้นทุนการทำธุรกิจผ่าน 3 ช่องทาง

- **ผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่** ผ่านพัฒนานวัตกรรมช่วยสร้างมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์และบริการในแบรนด์ สินค้าของบริษัทเพิ่มมากยิ่งขึ้น นำไปสู่การตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างตรงจุดเพื่อให้ลูกค้าเห็นคุณค่าของสินค้า
- **ผลิตภัณฑ์ใหม่ต่อยอดผลิตภัณฑ์ เจาะกลุ่มเป้าหมายใหม่** ด้วยการบริหารจัดการต้นทุน/ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีคุณค่าสูงสุดและอาศัยประสบการณ์ความชำนาญในการเป็นผู้ผลิตกว่า 40 ปี โดยการขยายเข้าสู่ตลาดสินค้ากลุ่มยูนิฟอร์ม การเพิ่มช่องทางการขายแบบ Direct Sale และการพัฒนาการขายช่องทาง Online
- **ตลาดใหม่ ช่องทางใหม่** เน้นการทำตลาดโดยใช้ Digital Capability ด้วยพฤติกรรมของผู้บริโภคส่วนใหญ่ได้เปลี่ยนไป การยกระดับการขายบนแพลตฟอร์มออนไลน์ เพื่อนำไปสู่การสร้าง Sales Mix ขยายส่วนแบ่งของช่องทางออนไลน์ที่เติบโตขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ควบคู่ไปกับการเพิ่มขีดความสามารถของ CRM แพลตฟอร์มที่ต้องเข้าถึงลูกค้าให้ได้ในระดับ Personalization

