

# 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 มอบหมายให้มีการจัดทำแผนเพิ่มเติมจัดให้มีกำหนดการประชุมเพื่อติดตามทั้งด้านการขาย การตลาด การเงิน Supply Chain และ HR โดยมีเป้าหมาย **ให้พนักงานปลอดภัย (Zero Infection) สภาพคล่องของบริษัทยังไม่เปราะบาง** กำหนดระบบการสื่อสารกับพนักงานในองค์กร และติดตามสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างใกล้ชิด ไม่ว่าจะเป็นสถานการณ์ในประเทศหรือต่างประเทศโดยเฉพาะประเทศของคู่ค้า ลูกค้า และผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดมาตรการต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับการดำเนินงานเพื่อนำไปปฏิบัติให้เกิดความปลอดภัยกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วนสูงสุด โดยมีการติดตามพิจารณาจำนวนผู้ติดเชื้อ สถานที่ที่มีการรายงานการติดเชื้อพื้นที่ที่อาจจะส่งผลกระทบต่อธุรกิจของบริษัทหรือพนักงานของบริษัท 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) เพื่อลดความเสี่ยงในการใช้บริการสาธารณะและเป็นไปตามมาตรการของภาครัฐ “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 บริษัทมีการประสานงานกับ 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
- ดูแลควบคุมลูกหนี้ค้างจ่ายอย่างใกล้ชิด 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 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

- สินค้าที่มีผลกระทบต่อในขณะที่ห้างสรรพสินค้าปิด 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 โรงพยาบาลรามธิบดีจักรีนฤเบดินทร์ สถาบันบำราศนราดูร โรงพยาบาลศิริราช โรงพยาบาลสระเมียง 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