

การบริหารความเสี่ยง

นโยบายและแผนการบริหารความเสี่ยง

แนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง

บริษัท เอส แอนด์ เจ อินเตอร์เนชั่นแนล เอนเตอร์ไพรส์ จำกัด (มหาชน) ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงองค์กรอย่างต่อเนื่องและครอบคลุมกลุ่มบริษัทย่อยเพื่อให้มั่นใจว่าได้ส่งเสริมหลักการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน มีโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับการเติบโตของแต่ละบริษัท ทั้งนี้คณะกรรมการบริษัทได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อช่วยกำกับดูแล สนับสนุนและพัฒนาการบริหารความเสี่ยงในทุกบริษัทอย่างมีประสิทธิภาพจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยผู้บริหารและพนักงานทุกระดับชั้นจะมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง มีการติดตามและทบทวนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่าความเสี่ยงนั้นได้อยู่ในเกณฑ์การยอมรับได้ ทั้งนี้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจะมีการรายงานการบริหารความเสี่ยงให้คณะกรรมการบริษัททราบตามกำหนด พร้อมรับแนวทางและคำแนะนำเพิ่มเติมจากคณะกรรมการบริษัทเป็นระยะและนำมาปฏิบัติเพื่อจัดการความเสี่ยงต่างๆ อันจะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ

ในปี 2567 นี้ ทางคณะกรรมการบริษัทได้มุ่งเน้นเรื่องการดำเนินธุรกิจด้วยความยั่งยืน จึงให้เพิ่มเติมการวิเคราะห์ความเสี่ยงใหม่ (Emerging Risk) ที่อาจจะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดการณ์มาก่อน โดยให้พิจารณาความเสี่ยงที่มาจากทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่มีผลกระทบมาจากความผันผวนของเศรษฐกิจและการเมืองโลก, การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางสังคม และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมต่างๆ ที่อาจส่งผลให้ปัจจัยความเสี่ยงเปลี่ยนไป

บริษัทจึงได้จัดทำแผนความเสี่ยงทั้งหมด 7 ด้าน คือ ความเสี่ยงที่เกิดใหม่ (Emerging Risk), ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk), ความเสี่ยงด้านลูกค้า (Customer Risk), ความเสี่ยงด้าน IT & Technology และข้อมูลสำคัญส่วนบุคคล (PDPA), ความเสี่ยงด้าน Supply Chain, ความเสี่ยงด้านสังคม สิ่งแวดล้อม และธรรมาภิบาล (Environmental, Social and Governance Risk), และความเสี่ยงด้านองค์กร (Enterprise Risk) โดยบริษัทจะทบทวนพิจารณาระดับความเสี่ยง วิเคราะห์ถึงโอกาสเกิดในมุมมองใหม่และผลกระทบที่พิจารณาจากสถานการณ์ในปัจจุบันและอนาคตอันใกล้ รวมถึงการกำหนดตัวชี้วัดระดับความเสี่ยงในแต่ละประเด็นเพื่อใช้ในการติดตาม และวัดผลการบริหารความเสี่ยงนั้นให้มีประสิทธิภาพตลอดทั้งองค์กร

ปัจจัยความเสี่ยงต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้พิจารณาความเสี่ยงในทุกด้านร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดมาตรการป้องกันและลดความเสี่ยงที่จะเกิด ซึ่งมีการพิจารณาประเด็นความเสี่ยงที่สำคัญๆ ดังนี้

1. ความเสี่ยงที่เกิดใหม่ (Emerging Risk)

ที่มาความสำคัญและเหตุผล

ประเด็นความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์นับว่ามีความท้าทายมากขึ้นทุกวัน โดยเริ่มเห็นชัดตั้งแต่สถานการณ์รัสเซีย ยูเครน ตั้งแต่ปี 2565 เป็นต้นมา และเริ่มขยายวงกว้างจนทำให้เกิดวิกฤตการณ์ทะเลแดง รวมถึงรัสเซียที่เริ่มเห็นได้ชัดว่าเป็นผู้ที่มีบทบาทในภาคพลังงานของโลก สิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดการขยายขอบเขตของประเทศมหาอำนาจด้านเศรษฐกิจ การเมืองและการค้าระหว่างประเทศมากขึ้น ส่งผลให้ประเทศที่มีระบบเศรษฐกิจที่เชื่อมต่อกับประเทศกลุ่มนี้ต่างได้รับผลกระทบในหลายด้าน เช่นด้านต้นทุนการผลิตที่เพิ่มสูงขึ้นจากปัจจัยพลังงานและการขนส่ง

ในส่วนสภาพเศรษฐกิจในประเทศไทยนั้น รัฐบาลมีนโยบายในการปรับค่าแรงขั้นต่ำในปี 2567 นี้ เพื่อตอบสนองต่อค่าครองชีพที่สูงขึ้น ซึ่งการปรับค่าแรงขั้นต่ำนี้จะส่งผลกระทบต่อต้นทุนการผลิตโดยตรง ทำให้ความสามารถในการแข่งขันลดลง โดยเฉพาะบริษัทที่ต้องแข่งขันกับต่างประเทศเช่นประเทศจีน หรือประเทศในกลุ่มอาเซียนอื่นๆ

จากการประเมินความเสี่ยงใหม่นี้ บริษัทพิจารณาว่าอาจจะส่งผลกระทบกับต้นทุนสินค้าทางด้านการผลิตและด้านวัตถุดิบที่เพิ่มสูงขึ้น ซึ่งเป็นความเสียเปรียบในการแข่งขันของตลาดเครื่องสำอางในปัจจุบัน

มาตรการ/แผนงานบริหารความเสี่ยงและการกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง

บริษัทได้ทำงานร่วมกับคู่ค้าหลักที่นำเข้าวัตถุดิบจากต่างประเทศในการบริหารต้นทุนวัตถุดิบโดยการเจรจากับผู้ผลิตในปริมาณความต้องการในระยะยาวเพื่อให้ผู้ผลิตสามารถวางแผนการผลิตให้ได้ต้นทุนอย่างเหมาะสม รวมถึงการบริหารค่าขนส่งร่วมกันตลอด supply chain โดยการคิดคำนวณปริมาณนำเข้าในแต่ละครั้งให้สัมพันธ์กับค่าระวางเรือและระยะเวลาการส่งมอบ ในขณะที่เดียวกันบริษัทได้หาแหล่งผลิตวัตถุดิบในประเทศหรือโซนใกล้เคียงที่มียังคงคุณภาพได้มาตรฐานควบคู่ไปด้วย

ในขอบเขตของการผลิต บริษัทได้มีการพัฒนาเครื่องมือและเครื่องจักรที่ใช้ในกระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพเพื่อให้ได้ผลผลิตที่มากขึ้น ควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามแผนการผลิตที่ได้วางไว้ รวมถึงการจัดการด้านพลังงานที่ได้นำพลังงานธรรมชาติคือ solar roof top มาใช้ในโรงงานและปรับรูปแบบการทำงานเป็น 2 รอบการทำงานเพื่อลดปริมาณการใช้ไฟฟ้าลง

จากการประเมินความเสี่ยงใหม่ที่เกิดขึ้นนี้ ทางบริษัทสามารถจัดการลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในเกณฑ์ที่สามารถยอมรับได้ แต่เนื่องจากเป็นความเสี่ยงที่มีความผันผวนสูงจากปัจจัยภายนอก บริษัทจึงยังคงมีมาตรการติดตามตรวจสอบรายได้ไตรมาส เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา

2. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

ที่มาความสำคัญและเหตุผล

ช่วงเวลาตั้งแต่ปี 2565-2567 นับว่าอัตราแลกเปลี่ยนมีความผันผวนสูงซึ่งมีที่มาจากการปรับอัตราดอกเบี้ยของธนาคารกลางสหรัฐ รวมถึงภาวะเงินเฟ้อที่เกิดขึ้นในหลายๆประเทศ โดยเฉพาะเศรษฐกิจในประเทศยุโรปที่มีกำลังซื้อถดถอย สิ่งเหล่านี้ทำให้อัตราเงินของแต่ละประเทศมีการเปลี่ยนแปลงตามกลไกของเศรษฐกิจ

บริษัทมียอดขายและยอดซื้อสินค้าทั่วโลก โดยใช้สกุลเงินสากลในกลุ่มดอลลาร์สหรัฐ, ปอนด์สเตอร์ลิง และยูโร เป็นหลัก จึงได้มีการบริหารความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนที่จะทำให้บริษัททราบว่าจะสามารถแลกเปลี่ยนในอัตราที่เหมาะสม ซึ่งช่วยให้สามารถประเมินรายได้และรายจ่ายในสกุลบาทได้ล่วงหน้า อันจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนธุรกิจและสนับสนุนการเติบโตอย่างยั่งยืน

ในความเสี่ยงด้านการเงินนี้ ทางบริษัทยังรวมไปถึงการบริหารรายรับจากลูกค้ารายหลักทุกราย เพื่อให้สอดคล้องกับการจัดการสถานะทางการเงินของบริษัทในด้านสภาพคล่องของเงินทุนหมุนเวียนและการลงทุนเพื่อต่อยอดทางธุรกิจ

มาตรการ/แผนงานบริหารความเสี่ยงและการกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง

บริษัทมีการจัดตั้งคณะกรรมการบริหารอัตราแลกเปลี่ยนซึ่งมีวาระติดตามการบริหารความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนเพื่อกำหนดกลยุทธ์ค่าเงินทุกเดือน โดยพิจารณาแนวโน้มทิศทางของค่าเงินโลกจากสถานการณ์เศรษฐกิจและมีการเลือกใช้เครื่องมือทางการเงินที่เหมาะสม เพื่อบริหารความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนอันอาจเกิดขึ้นโดยทำงานร่วมกับหน่วยงานภายในที่เกี่ยวข้องในการการคาดการณ์การรายได้จากยอดขายและรายจ่ายค่าวัตถุดิบและค่าบริการต่างๆในทุกสกุลเงินตราต่างประเทศล่วงหน้ารายได้ไตรมาส เพื่อให้พิจารณาผลกระทบทั้งทางด้านบวกและลบ รวมถึงระยะเวลาของความผันผวนนั้นๆจะเกิดเป็นระยะ

เวลานานหรือไม่ ทั้งนี้บริษัทจะกำหนดขั้นตอนเกณฑ์การยอมรับความผันผวนและวิธีการจัดการให้สอดคล้องทั้งด้านซื้อและด้านขาย ซึ่งสามารถปรับระดับการจัดการตามสถานการณ์ในแต่ละช่วง

สำหรับการบริหารรายรับจากลูกค้ารายหลัก บริษัทได้มอบหมายให้หน่วยงานขายได้ติดตามสถานการณ์เศรษฐกิจของประเทศในกลุ่มที่บริษัทดำเนินธุรกิจด้วยว่ามีสถานะทางเศรษฐกิจมีความเสี่ยงที่อาจทำให้ยอดขายของลูกค้ารายหลักลดลงส่งผลให้การชำระเงินไม่เป็นไปตามกำหนด ทั้งนี้ให้ทำเป็นแผนบริหารความเสี่ยงด้านการเงินของลูกค้ารายหลักต่อไป

การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินนี้ บริษัทได้มีการกำกับดูแลอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี รวมถึงให้มีการปรับเปลี่ยนได้อย่างตลอดเวลา จนทำให้ความเสี่ยงนี้ลดระดับลงมาอยู่ในเกณฑ์ปานกลางที่ยอมรับได้ และยังคงเป็นความท้าทายที่จะต้องมีการติดตามที่ปรับเปลี่ยนอย่างเร่งด่วนต่อไป

3. ความเสี่ยงด้านลูกค้า (Customer Risk)

ที่มาความสำคัญและเหตุผล

การกลับมาของอุตสาหกรรมความงามหลังจากวิกฤตการณ์ COVID พบว่ามีแนวโน้มเติบโตขึ้นทุกปี และมีการขยายตัวในสินค้าทุกประเภท ทั้งผลิตภัณฑ์บำรุงผิวหน้าและผิวกาย รวมถึงตลาดเมคอัพที่กลับมาเติบโตอย่างก้าวกระโดด ซึ่งในการเติบโตอย่างมีนัยยะนี้ส่งผลให้เกิดการแข่งขันในระดับสูง ทำให้มีผู้ประกอบการและผู้รับจ้างผลิตใหม่เข้ามาในธุรกิจนี้มากขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดอย่างรวดเร็ว และเกิดความเสี่ยงที่ตามมาคือสินค้าได้รับความนิยมในระยะสั้น ทิศทางของผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงตามกระแสของเทรนแฟชั่น หรือ social media ต่างๆ ทั่วโลก

เมื่อการแข่งขันในตลาดเครื่องสำอางสูงขึ้นทั้งในและต่างประเทศในหลากหลายมิติ ทำให้เกิดผลกระทบต่อลูกค้าของบริษัทโดยตรง และหากลูกค้าไม่มีการปรับตัวตอบสนองความต้องการใหม่ๆ ในด้านผลิตภัณฑ์, ทั้งด้านการสื่อสารการตลาดกับผู้บริโภค หรือช่องทางการจัดจำหน่ายได้อย่างทันท่วงที ก็จะมีผลกระทบต่อต่อเนื่องมาที่บริษัททันทีเมื่อแผนการสั่งซื้อไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

มาตรการ/แผนงานบริหารความเสี่ยง/การกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)

ในไตรมาสแรก ทางบริษัทจึงได้มอบหมายให้หน่วยงานขายทั้งในประเทศและต่างประเทศทำการวิเคราะห์ลูกค้าในกลุ่มยุทธศาสตร์การเติบโตของลูกค้าทุกกลุ่มในทุกสินค้า เพื่อสะท้อนให้เห็นแนวโน้มยอดขายของบริษัทที่จะเกิดขึ้น จึงกำหนดมาตรการไว้ 3 หัวข้อหลักด้วยกัน

1. มาตรการแนวทางการติดตามการเติบโตของลูกค้ารายหลักให้เป็นไปตามแผน
2. มาตรการผลักดันยอดขายในกลุ่มลูกค้าที่สองให้เติบโตมากขึ้น โดยการพัฒนาสินค้าใหม่ๆ ที่สอดคล้องกับแผนการดำเนินธุรกิจของลูกค้า และสินค้านั้นสามารถแข่งขันได้ทั้งด้านคุณภาพและต้นทุน
3. มาตรการหาลูกค้าใหม่ที่มียอดขายเติบโตมากกว่าหรือเทียบเท่ากับลูกค้ากลุ่มที่สอง โดยนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่เป็นนวัตกรรมใหม่ๆ ซึ่งสามารถสร้างยอดขายกับกลุ่มผู้บริโภคกลุ่มใหญ่ในระยะยาว

บริษัทได้กำหนดเป้าหมายในการติดตามทั้ง 3 มาตรการในทุกๆ ไตรมาส มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อให้เข้าถึงลูกค้ากลุ่มใหม่ โดยการร่วม Beauty Exhibition ในตลาดต่างประเทศ, การวางแผนการตลาดร่วมกับลูกค้า, การปรับ Supply Chain ในการส่งมอบสินค้าให้มีความรวดเร็ว จนสามารถสร้างการเติบโตในกลุ่มลูกค้าบางกลุ่มได้ แต่ยังคงต่ำกว่าเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้

ทำให้ระดับความเสี่ยงยังคงอยู่ในระดับสูง ซึ่งบริษัทต้องปรับเพิ่มมาตรการในการหาลูกค้าใหม่และการบริหารการตอบสนองลูกค้าให้มากขึ้นเพื่อลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในเกณฑ์ที่สามารถยอมรับได้

4. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT & Technology Risk) และด้านการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA)

ที่มาความสำคัญและเหตุผล

การทำธุรกิจที่ผ่านมาของบริษัทจะมีระบบฐานข้อมูล SAP เดิม ที่เก็บข้อมูลขององค์กรไว้ทุกหน่วยงาน และมีการใช้เครื่องมือในการจัดการข้อมูลที่หลากหลาย ทำให้พนักงานจากฝ่ายต่าง ๆ ภายในองค์กรเข้าถึงข้อมูลของกันและกันได้ยาก นอกจากนี้การมีข้อมูลอาจมีความซ้ำซ้อน เพิ่มต้นทุนในการจัดเก็บ และความเสี่ยงที่จะเกิดข้อผิดพลาดได้ง่าย อีกทั้งข้อมูลเหล่านี้ นับเป็นข้อมูลที่มีค่าทางธุรกิจที่ช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน ประสบการณ์ของลูกค้า และเพิ่มผลกำไรให้กับองค์กร ทางบริษัทจึงได้วางแผนในการยกระดับระบบการจัดเก็บข้อมูลเข้าสู่ระบบใหม่คือ SAP S/4HANA Cloud ที่รวมฟังก์ชันการทำงานที่สำคัญทางธุรกิจ มาใช้ในโมเดลธุรกิจใหม่ ๆ เพื่อส่งเสริมให้เกิดการจัดการการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจได้อย่างรวดเร็ว อย่างไรก็ตามการปรับระบบใหม่นี้เป็นการทำงานของทุกหน่วยงานในองค์กรและทีมงานที่ปรึกษาจากภายนอก ซึ่งทุกคนต้องประสานงานกันและทำงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด ทางคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจึงให้หน่วยงานเทคโนโลยีสารสนเทศได้ประเมินความเสี่ยงในกรณีที่การปรับเข้าสู่ระบบใหม่นี้ไม่เป็นไปตามแผน จะส่งผลในการทำงานทั่วทั้งองค์กรอย่างไร รวมถึงความเสี่ยงที่อาจจะมีความใช้จ่ายที่ไม่ได้เป็นไปตามงบประมาณที่ตั้งไว้

ในขณะเดียวกันจะพบว่าภัยคุกคามในเทคโนโลยีมีมากขึ้นในทุกธุรกิจ โดยเป็นภัยคุกคามทางด้าน Hard ware, ด้าน Soft ware และด้านข้อมูล โดยอาจมีการโจมตีเข้ามาในระบบขององค์กร ทำให้ข้อมูลถูกเปิดเผยโดยมิได้รับอนุญาต หรืออาจถูกเปลี่ยนแปลงแก้ไขเพื่อผลประโยชน์ หรือการที่ข้อมูลนั้นถูกทำให้ไม่สามารถนำมาใช้งานได้ ทั้งนี้ล้วนส่งผลทำให้ธุรกิจหยุดชะงักได้

มาตรการ/แผนงานบริหารความเสี่ยงและการกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)

บริษัทมีการจัดตั้งคณะกรรมการ SAP S/4HANA ทำงานร่วมกันตั้งแต่ระดับผู้บริหารที่ให้คำแนะนำและตัดสินใจในกระบวนการหลัก, ทีมงานที่ปรึกษาทำงานร่วมกับหน่วยงาน IT ในการติดตามแผนงานในแต่ละขั้นตอน, และหัวหน้างานแต่ละหน่วยงานที่เข้ามาตรวจสอบระบบการทำงานจริง โดยเริ่มการทำงานตั้งแต่ไตรมาสแรกของปีเป็นต้นมา จึงทำให้การปรับระบบฐานข้อมูลเข้าสู่ระบบใหม่ SAP S/4HANA เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้และมีความเสี่ยงที่อยู่ในระดับต่ำ

ส่วนการจัดการด้านภัยคุกคามทางเทคโนโลยีนั้น บริษัทได้ติดตั้งโปรแกรม Firewall และ Anti-Virus ระบบป้องกันภัย มีมาตรการจำกัดด้านการใช้อุปกรณ์ต่างๆที่เชื่อมต่อกับอุปกรณ์ของบริษัทที่จะต้องได้รับอนุญาตจากหน่วยงาน IT เท่านั้น และยังคงจัดให้มี road map ในการปรับปรุงระบบรักษาความปลอดภัยเพิ่มเติมรวมถึงการพิจารณาการทำประกันภัยทางไซเบอร์ (Cyber Insurance) และ PDPA อีกด้วย จึงทำให้ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอยู่ในระดับต่ำ

5. ความเสี่ยงด้าน Supply Chain (Supply Chain Risk)

ที่มาความสำคัญและเหตุผล

ปัจจัยจากพิกทางด้านเศรษฐกิจ, การเงินการค้า รวมถึงการเมืองที่มีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วย่อมส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้าน supply chain เป็นลำดับต้นๆ โดยเหตุการณ์วิกฤตการณ์ทะเลแดง, การถดถอยของสภาพเศรษฐกิจของยุโรป, การปรับอัตราดอกเบี้ยของธนาคารกลาง และความขัดแย้งของปะเทศมหาอำนาจของสหรัฐและจีน ล้วนแล้วแต่ส่งผลกระทบต่อห่วงโซ่อุปทานของผู้ผลิตที่ต้องมีต้นทุนในการผลิตที่สูงขึ้นจากราคาพลังงาน และการขนส่งสินค้าจากการเดินทางเรือที่ยาวนานขึ้น ทำให้ต้นทุนวัตถุดิบปรับราคาสูงขึ้นในขณะที่การส่งมอบใช้ระยะเวลานานขึ้นเช่นเดียวกัน

มาตรการ/แผนงานบริหารความเสี่ยง/การกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)

บริษัทได้จัดเกณฑ์ค่าความผันผวนราคาวัตถุดิบเป็นกลุ่มตามปริมาณและมูลค่าการซื้อเพื่อกำหนดมาตรการจัดการอย่างเหมาะสม โดยเฉพาะวัตถุดิบประเภทสารสกัดที่มีการปรับราคาสูงขึ้น ทางบริษัทฯ จะจัดหาแหล่งใหม่ที่อยู่ในโซนเอเชียทดแทน โดยที่จะต้องมีความคุณภาพตามมาตรฐานแต่ได้ต้นทุนที่ลดลงหรือเท่าเดิม หรือวัตถุดิบในกลุ่มปาล์มที่มีราคาผันผวนมาก บริษัทจะวางแผนการสั่งซื้อระยะยาวในช่วงราคาที่เหมาะสม หรือมีการประเมินจำนวนที่คาดว่าจะซื้อตลอดทั้งปีร่วมกับคู่ค้าเพื่อเจรจาต่อรองได้ในราคาที่ต่ำสุด

ในช่วงต้นปี 2567 การส่งมอบล่าช้าที่เกิดขึ้นจากที่เรือสินค้าต้องวิ่งอ้อมแหลม Good Hope ซึ่งใช้ระยะเวลานานขึ้นอีกอย่างน้อย 15 วัน ทางหน่วยงาน Supply Chain จึงได้มีการทำงานเชิงรุกร่วมกันตลอด supply chain ทั้งลูกค้าและคู่ค้า มีการร่วมประเมินความต้องการสินค้าและระยะเวลาการส่งมอบ ให้คู่ค้ามีการเก็บสินค้าในประเทศไทยให้เพียงพอต่อการประกอบการใช้งาน และให้การดำเนินการส่งสินค้าล่วงหน้า 30 วัน รวมถึงการหาผู้ผลิตรายใหม่ที่อยู่ในเขตเอเชีย เพื่อลดระยะเวลาการขนส่งและค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น

สำหรับการจัดการให้การส่งออกเป็นไปตามเป้าหมาย บริษัทได้จัดทำสัญญากับบริษัทสายเรือเพิ่มเติมอีก 1 สายเรือ รวมเป็น 2 สายเรือหลัก ทำให้มีจำนวนคู่สินค้าที่เพียงพอต่อจำนวนส่งออก และเจรจากับสายเรือในฐานะคู่ค้าเรื่องขอลดหรือยกเว้นอัตราค่าระวางเรือที่เรียกเก็บเพิ่มในส่วนที่ระยะทางการเดินเรือที่ยาวขึ้น ซึ่งส่งผลให้ค่าระวางเรือลดลงในไตรมาส 4 แต่เมื่อรวมค่าเฉลี่ยต่อตู้ทั้งปียังสูงกว่าเกณฑ์ที่ตั้งไว้

ทั้งนี้บริษัทได้กำหนดตัวชี้วัด และให้มีการติดตามความผันผวนของราคาวัตถุดิบกลุ่มหลัก เพื่อใช้ในการประเมินระดับความเสี่ยง รวมถึงตรวจสอบค่าใช้จ่ายในการส่งออกอย่างต่อเนื่อง จากการดำเนินการในหลากหลายด้าน ส่งผลให้ความเสี่ยงจากความผันผวนด้านราคาและค่าใช้จ่ายด้าน Supply chain อยู่ในระดับปานกลาง และบริษัทจะต้องหามาตรการลดต้นทุนลดค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมเพื่อควบคุมให้ต้นทุนสินค้าอยู่ในระดับที่แข่งขันได้

6. ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (Environmental, Social and Governance Risk)

ที่มาความสำคัญและเหตุผล

ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental) สังคม (Social) และบรรษัทภิบาล (Governance) นับเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับความยั่งยืนขององค์กร ซึ่งหากขาดการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี อาจส่งผลกระทบต่อความสามารถขององค์กรในการขับเคลื่อนธุรกิจทั้งในระยะสั้นและระยะยาว บริษัทฯได้ตระหนักถึงความเสี่ยงด้าน ESG จึงได้จัดทำประเมินความเสี่ยงนี้ทั้งภายในองค์กรและบริษัทคู่ค้าหลัก เพราะถือว่าจะต้องสร้างความยั่งยืนทั้งห่วงโซ่อุปทาน หากมีส่วนหนึ่งส่วนใดที่ดำเนินการธุรกิจโดยขาดการคำนึงถึงการปฏิบัติด้าน ESG อาจสร้างผลกระทบต่อบริษัทฯ ได้

มาตรการ/แผนงานบริหารความเสี่ยง/การกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)

บริษัทฯ ยังคงให้ความสำคัญในการสร้างความยั่งยืนตลอดห่วงโซ่อุปทาน จึงกำหนดให้คู่ค้าหลักทุกรายมีหลักการดำเนินธุรกิจด้วยความโปร่งใส, มีจริยธรรมทางธุรกิจ, มีแผนกำกับดูแลกิจการ และต้องปฏิบัติตามข้อบังคับทางกฎหมายแรงงาน มีการปฏิบัติตามพนักงานหรือพนักงานจ้างเหมาด้วยความเท่าเทียม สนับสนุนการรักษาสิทธิมนุษยชน อีกทั้งบริษัทยังกำหนดให้คู่ค้าหลักทุกรายต้องปฏิบัติตามกฎหมายสิ่งแวดล้อม และมีการสนับสนุนการรักษาสิ่งแวดล้อมให้เกิดขึ้นในองค์กรตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงพนักงานปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ทั้งหมดนี้ทางบริษัทฯ จะมีการตรวจประเมินคู่ค้าหลักตามแผนทุกราย โดยวิธีเข้าตรวจประเมินจากสถานที่ทำงานหรือโรงงานของคู่ค้า หรือการตรวจสอบโดยใช้เครื่องมือสื่อสารทาง ZOOM รวมถึงการใช้เอกสารสอบถามข้อมูลในกรณีที่คู่ค้าอยู่ต่างประเทศ

บริษัทได้กำหนดตัวชี้วัดเป็นการดำเนินธุรกิจของบริษัทหรือคู่ค้าต้องไม่มีการหยุดชะงักอันเนื่องมาจากปัญหาแรงงาน, สิทธิมนุษยชน และการเลือกปฏิบัติ ซึ่งพบว่าการดำเนินธุรกิจของบริษัทและคู่ค้า มีความราบรื่น สอดคล้องตามแนวทางที่กำหนด ไม่มีข้อร้องเรียนใดๆ จึงจัดเป็นความเสี่ยงระดับต่ำ

7. ความเสี่ยงด้านองค์กร (Enterprise Risk)

ที่มาความสำคัญและเหตุผล

ความเสี่ยงด้านองค์กรจะเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นนโยบายในการบริหารองค์กร แผนกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลและการพัฒนาระดับความสามารถของพนักงานให้เหมาะสมกับทิศทางธุรกิจ รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานทุกระดับชั้นสามารถทำงานได้ให้เหมาะสมกับโลกปัจจุบัน

มาตรการ/แผนงานบริหารความเสี่ยงและการกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง

แผนกลยุทธ์ทางธุรกิจเป็นสิ่งสำคัญของบริษัท ทางบริษัทจึงได้มีการทบทวนและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เป็นประจำในทุกปี เพื่อให้กลยุทธ์นั้นนำไปสู่การปฏิบัติในทุกหน่วยงาน บริษัทฯจะเพิ่มมุมมองกลยุทธ์การสร้างการเติบโตทั้งจากฐานลูกค้าเดิมและการเพิ่มลูกค้าใหม่ มีกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ในการสร้างสินค้านวัตกรรมให้แตกต่างจากคู่แข่ง การเพิ่มประเภทสินค้าใหม่ๆ เพื่อกลุ่มลูกค้าที่หลากหลายมากขึ้น รวมถึงการทำกลยุทธ์ด้านต้นทุน ที่กำหนดเป้าหมายทั้งองค์กรให้ปรับกระบวนการทำงานให้เพิ่มประสิทธิภาพทั้งภาคการผลิตตลอด supply chain และภาคการบริหารจัดการบุคลากร การเงินและระบบสารสนเทศต่างๆ

ผู้บริหารของบริษัททุกหน่วยงานได้มีการปรับโครงสร้างภายในหน่วยงานอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง มีการเพิ่มทักษะความรู้ความสามารถ มีการเรียนรู้เพิ่มเติมจากการปฏิบัติงานจริง, การเรียนรู้จากคู่ค้าหรือจากองค์กรภายนอก เพื่อขยายศักยภาพในขอบเขตงานที่รับผิดชอบให้กว้างขึ้น ในขณะเดียวกันผู้บริหารในแต่ละหน่วยงานจะทำงานร่วมกับหน่วยงานด้านบุคลากรเพื่อสรรหาพนักงานที่คุณสมบัติเหมาะสมมาทดแทนกรณีตำแหน่งงานว่างลง ทำให้งานในแต่ละหน่วยงานยังคงดำเนินไปได้ตามปกติตลอดปี

ในการบริหารจัดการองค์กรของผู้บริหารทั้งระดับสูงและระดับกลางมีความสามารถในการดูแลรับผิดชอบองค์กรในมิติสำคัญครบถ้วน องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้ตามที่คาดการณ์ไว้ จึงทำให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำ