

ความเสี่ยงทางกลยุทธ์

ความเสี่ยง

การบริหารจัดการ

การแข่งขันในอุตสาหกรรมปลาและอาหารทะเล

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของอุตสาหกรรมปลาและอาหารทะเลทำให้เกิดความท้าทายเชิงกลยุทธ์สำหรับ ไทยยูเนียน กรุ๊ป ซึ่งเป็นหนึ่งในผู้ผลิตอาหารทะเลที่ใหญ่ที่สุดในโลก

แม้ว่าอุตสาหกรรมปลาและอาหารทะเลทั่วโลกจะเติบโตอย่างต่อเนื่องในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา แต่ก็ยังมีบางตลาดที่เติบโตช้าลง โดยเฉพาะยุโรปและสหรัฐอเมริกาที่การบริโภคปลาและอาหารทะเลต่อประชากรค่อนข้างคงที่ในสองปีที่ผ่านมาซึ่งต่ำกว่าค่าเฉลี่ยทั่วโลก นอกจากนี้ หากพิจารณาจากอัตราการเติบโตของกลุ่มผลิตภัณฑ์ ขนาดตลาดของผลิตภัณฑ์ปลากระป๋องยังมีแนวโน้มอัตราการเจริญเติบโตที่ต่ำกว่ากลุ่มผลิตภัณฑ์อาหารทะเลอื่นๆ ทั่วโลก

ปัจจัยเหล่านี้ทำให้ ไทยยูเนียน กรุ๊ป ต้องปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ และสร้างความสามารถทางการแข่งขันที่แตกต่างเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและลดความเสี่ยงดังกล่าว

ภายใต้ภาวะการแข่งขันเช่นนี้ ไทยยูเนียน กรุ๊ป ได้มีการปรับกลยุทธ์ให้มีความยืดหยุ่นเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของอุตสาหกรรมปลาและอาหารทะเล

เพื่อให้เกิดการเจริญเติบโตอย่างแท้จริง บริษัทได้ขยายกลุ่มผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลายมากขึ้น โดยการตั้งหน่วยธุรกิจ Marine Ingredients เพื่อนำผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าเพิ่มสูงออกสู่ตลาด และตั้งหน่วยธุรกิจ Emerging Markets เพื่อขยายตลาดไปยังภูมิภาคอื่นๆ โดยเฉพาะเอเชียแปซิฟิกซึ่งเป็นภูมิภาคที่เติบโตเร็วที่สุด นอกจากนี้ ยังได้จัดตั้งหน่วยธุรกิจ Food Service เพื่อขยายช่องทางการขายโดยตรงให้กับลูกค้า

กลยุทธ์และโครงการเหล่านี้จะช่วยให้อำนาจการแข่งขันเพิ่มขึ้นและกำไรเพื่อบรรลุเป้าหมายรายได้จำนวน 8 พันล้านเหรียญสหรัฐภายในปี พ.ศ. 2563

ความเสี่ยงทางกลยุทธ์	
ความเสี่ยง	การบริหารจัดการ
อุปสรรคทางการค้าที่มีใช้ภาษี	
<p>อุตสาหกรรมอาหารทะเลทั่วโลกเผชิญอุปสรรคทางการค้าที่มีใช้ภาษีจำนวนมากที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอย่างยั่งยืนของสิ่งแวดล้อมและสังคมที่สามารถส่งผลกระทบต่อเงื่อนไขทางการค้าหรือความสามารถในการแข่งขันด้านต้นทุน</p> <p>อุปสรรคทางการค้าที่มีใช้ภาษีที่ส่งผลกระทบต่อ ไทยยูเนียน กรุ๊ป ประกอบด้วย</p> <ul style="list-style-type: none"> สหภาพยุโรป – การที่ประเทศไทยได้รับการประเมินจากสหภาพยุโรปภายใต้กฎระเบียบว่าด้วยการประมงที่ผิดกฎหมาย ชาติการรายงาน และไร้การควบคุม (IUU) ในระดับใบเหลือง สหรัฐอเมริกา – การจัดระดับสถานการณ์การค้ามนุษย์ของประเทศไทยในรายงานการค้ามนุษย์ (Trafficking in Persons Report) กฎหมายที่กำหนดให้มีการเปิดเผยรายละเอียดของข้อมูลในห่วงโซ่อุปทานมากขึ้น ตัวอย่างเช่น <ul style="list-style-type: none"> การใช้พระราชบัญญัติ US Trade Facilitation and Enforcement Act 2016 การบังคับใช้ พระราชบัญญัติ UK Modern Slavery Act 2015 การพิจารณาของประศสหรัฐอเมริกาว่าด้วยการประมงที่ผิดกฎหมาย ชาติการรายงาน และไร้การควบคุม (IUU) 	<p>ความยั่งยืนไม่ได้เป็นเพียงแค่ “สิ่งที่ถูกต้องที่ควรต้องทำ “ แต่เป็นสิ่งจำเป็นต่อกลยุทธ์ธุรกิจของ ไทยยูเนียน กรุ๊ป เนื่องจากความยั่งยืนสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับเราในอุตสาหกรรมอาหารทะเล ในปี 2559 เรามีความก้าวหน้าในการมุ่งสู่เป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยการดำเนินการผ่านกลยุทธ์การพัฒนาอย่างยั่งยืนทั่วโลกของ ไทยยูเนียน กรุ๊ป ที่มีชื่อว่า SeaChange® ซึ่งครอบคลุมทุกแง่มุมของธุรกิจของบริษัท จากวิธีการที่บริษัทดูแลมหาสมุทรถึงวิธีการจัดการของเสีย จากความรับผิดชอบต่อสังคมให้กับคนงานในการสร้างอนาคตที่สดใสสำหรับชุมชนรอบพื้นที่สำคัญของบริษัท ความคิดริเริ่มเหล่านี้ถูกดำเนินการภายใต้สี่โครงการ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การจัดหาแหล่งวัตถุดิบอย่างรับผิดชอบต่อ 2. การดำเนินงานที่มีความรับผิดชอบต่อ 3. แร่จมน้ำปลอดภัยและถูกกฎหมาย 4. ผู้คนและชุมชน <p>ความสำเร็จที่สำคัญในปี พ.ศ. 2559 ประกอบด้วย</p> <ul style="list-style-type: none"> • การได้รับคัดเลือกให้อยู่ในดัชนีความยั่งยืนดาวโจนส์เป็นปีที่ 3 ติดต่อกัน โดยมีคะแนนเพิ่มขึ้นจากเดิมอย่างต่อเนื่องและร่วมในดัชนี FTSE4Good Emerging Index และยังได้รับรางวัลอื่นอีกหลายรางวัลสำหรับโครงการความยั่งยืนของเราต่างๆ • จรรยาบรรณและแนวปฏิบัติด้านความยั่งยืนของบริษัท: ในปี พ.ศ.2558 บริษัทได้ปรับปรุงจรรยาบรรณและแนวปฏิบัติด้านแรงงาน และในปีที่ผ่านมา บริษัทบังคับใช้กับคู่ค้าทางธุรกิจของบริษัททั่วโลก ซึ่งรวมถึงบริษัททั้งหมดภายในกลุ่มของเราและคู่ค้าทางธุรกิจของแต่ละบริษัท โดยแนวปฏิบัติมุ่งเน้นการคุ้มครองสุขภาพของคนงานและความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน http://www.thaiunion.com/en/sustain/tu-sustainability/code-of-conduct.ashx • การตรวจสอบคอมพิวเตอร์ยุโรป: บริษัทเริ่มกระบวนการตรวจสอบโดยองค์กรภายนอกสำหรับกองเรือจัดหาปลาทุกน้ำที่ส่งไปยังตลาดยุโรปของเราซึ่งจะแล้วเสร็จในปี พ.ศ. 2560 การตรวจสอบจะตรวจการปฏิบัติตามกฎระเบียบของสหภาพยุโรป (EU) และมูลนิธิความยั่งยืนอาหารทะเลระหว่างประเทศ (ISSF) โดยอ้างอิงข้อกำหนดด้านการประมงที่ผิดกฎหมาย ชาติการรายงาน และไร้การควบคุม (IUU) มาตรฐานคุณภาพและความปลอดภัยของอาหารและนโยบายการพัฒนาอย่างยั่งยืนและหลักปฏิบัติของบริษัทไทยยูเนียนกรุ๊ปเอ • คุ้มครองคนงานที่ทำงานในการแปรรูปอาหารเบื้องต้น ในปี พ.ศ. 2559 บริษัทนำคนงานในการแปรรูปอาหารเบื้องต้นที่อยู่ในห่วงโซ่อุปทานเข้าทำงานโดยมีการทำสัญญาจ้างงานที่โรมานงอ ไทยยูเนียน กรุ๊ป ในจังหวัดสมุทรสาคร ประเทศไทย ซึ่งการทำสัญญาจ้างแรงงานโดยตรงนั้นทำให้เราสามารถรับประกันการจ้างงานที่ปลอดภัยและถูกกฎหมายการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งได้ถูกพัฒนามาเป็นโครงการ SeaChange® กลยุทธ์เพื่อความยั่งยืนของบริษัท และการเปิดตัวเว็บไซต์ใหม่ของกลยุทธ์ดังกล่าว http://seachangesustainability.org/ • พัฒนาและประกาศคำมั่นสัญญาในการจัดหาวัตถุดิบปลาทูน่าทั้งหมดของ ไทยยูเนียน กรุ๊ป ตั้งมาจากการประมงที่ผ่านการรับรองตามมาตรฐานสำนักงานคณะกรรมการรับรองมาตรฐานสินค้าประมง (Marine Stewardship Council :MSC) หรือมาจากโครงการพัฒนาการประมง (Fishery Improvement Projects) ซึ่งจะพัฒนาไปสู่การได้รับการรับรองตามมาตรฐาน MSC โดยเราตั้งเป้าที่จะทำได้อย่างน้อย 75% ภายในสิ้นปี 2563

ความเสี่ยงทางกลยุทธ์	
ความเสี่ยง	การบริหารจัดการ
ความเสี่ยงภายหลังการควบรวมกิจการ	
<p>ไทยยูเนียน กรุ๊ป ประสบความสำเร็จในการเข้าซื้อกิจการเชิงกลยุทธ์มากมายในช่วงสองปีที่ผ่านมา การควบรวมและเข้าซื้อกิจการทั้งหมดช่วยให้บริษัทสามารถขยายการเติบโตทางธุรกิจตามแนวคิด ขยายกลุ่มผลิตภัณฑ์ใหม่ และ/หรือขยายตลาด โดยความท้าทายที่เกิดขึ้นคือการบริหารจัดการความเสี่ยงจากการไม่ได้รับผลประโยชน์และมูลค่าของการควบรวมกิจการนั้น ธุรกิจของ ไทยยูเนียน กรุ๊ป มีอยู่ทั่วโลก และในฐานะกลุ่มบริษัทข้ามชาติ ไทยยูเนียน กรุ๊ป จึงต้องบริหารจัดการและบูรณาการธุรกิจใหม่ที่เพิ่มเข้าซื้อให้มีประสิทธิภาพ และสร้างความมั่นใจว่ากลุ่มบริษัทได้รับประโยชน์และมูลค่าเพิ่มตามที่คาดการณ์ไว้</p>	<p>ภายหลังการเปลี่ยนแปลงผู้ถือหุ้นของการควบรวมหรือเข้าซื้อกิจการทุกครั้ง ไทยยูเนียน กรุ๊ป ตั้งใจที่จะดำเนินการจัดตั้งนโยบายการกำกับดูแลกิจการและนโยบายอื่นๆ ให้แก่บริษัทที่ถูกควบรวมในทันที มิเช่นนั้น การดำเนินนโยบายและการกำกับดูแลต่างๆ จะไม่ต่อเนื่อง แนวทางการบูรณาการกิจการที่ควบรวม “100 วันแรก” และกระบวนการติดตามประโยชน์และมูลค่าเพิ่มนั้น ได้ถูกนำมาใช้เพื่อจัดการความเสี่ยงนี้</p> <p>ทั้งนี้ แนวทางการบูรณาการกิจการที่ควบรวมไม่ได้มีมาตรฐานที่ตายตัว แต่ระดับความสำเร็จของการควบรวมธุรกิจขึ้นอยู่กับปัจจัยที่แตกต่างกันในการควบรวมหรือเข้าซื้อกิจการแต่ละครั้ง ซึ่งต่างก็มีเหตุผลเชิงกลยุทธ์และประเภทของผลประโยชน์ที่ได้จากการรวมกิจการแตกต่างกันตามขนาดและวัฒนธรรมของธุรกิจนั้นๆ สำหรับการร่วมลงทุน ไทยยูเนียน กรุ๊ป ก็มีกระบวนการบูรณาการเช่นเดียวกับการควบรวมกิจการที่สมบูรณ์ โดยไทยยูเนียนกำหนดแนวทางการใหม่ทุกครั้ง และพยายามทำให้เกิดผลประโยชน์ร่วมและมูลค่าเพิ่มอย่างดีที่สุด</p> <p>นอกจากนี้ แม้แนวทางการบูรณาการกิจการที่ควบรวมไม่ได้มีมาตรฐานที่ตายตัว แต่ระดับความสำเร็จของการควบรวมธุรกิจขึ้นอยู่กับปัจจัยที่แตกต่างกันในการควบรวมหรือเข้าซื้อกิจการแต่ละครั้ง ซึ่งต่างก็มีเหตุผลเชิงกลยุทธ์และประเภทของผลประโยชน์ที่ได้จากการรวมกิจการแตกต่างกันตามขนาดและวัฒนธรรมของธุรกิจนั้นๆ สำหรับการร่วมลงทุน ไทยยูเนียน กรุ๊ป ก็มีกระบวนการบูรณาการเช่นเดียวกับการควบรวมกิจการที่สมบูรณ์ โดยไทยยูเนียนกำหนดแนวทางการใหม่ทุกครั้ง และพยายามทำให้เกิดผลประโยชน์ร่วมและมูลค่าเพิ่มอย่างดีที่สุด</p>

ความเสี่ยงทางกลยุทธ์	
ความเสี่ยง	การบริหารจัดการ
นวัตกรรมที่แข่งขัน	
<p>ธุรกิจของ ไทยยูเนียน กรุ๊ป อาศัยความต้องการแบรนด์และผลิตภัณฑ์ของเราทั่วโลกอย่างต่อเนื่อง การบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจของบริษัทส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับความสำเร็จในการพัฒนา การแนะนำและการทำการตลาดผลิตภัณฑ์ใหม่และปรับปรุงอุปกรณ์และกระบวนการผลิตอย่างมีนัยสำคัญกับของบริษัท ความสำเร็จของนวัตกรรมดังกล่าวขึ้นอยู่กับความสามารถของบริษัทที่จะคาดการณ์ความต้องการของลูกค้า รวมทั้งรสนิยม ความชอบและพฤติกรรมของผู้บริโภคซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา</p> <p>บริษัทต้องมีความสามารถที่จะตอบสนองต่อความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและสิทธิในทรัพย์สินทางปัญญาที่คู่แข่งได้รับ ความล้มเหลวในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งความล้มเหลวในการปรับปรุง และตอบสนองต่อการเคลื่อนไหวในการแข่งขันอาจทำให้บริษัทขาดความสามารถในการแข่งขันและส่งผลกระทบต่อการดำเนินการของบริษัท</p>	<p>ไทยยูเนียน กรุ๊ป ตระหนักถึงแนวโน้มของผู้บริโภคที่กำลังมีการเปลี่ยนแปลง ลูกค้ามีความสนใจในนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิตมากขึ้นและคาดว่าตลาดจะมีการแข่งขันด้านนวัตกรรมที่สูงขึ้นเช่นเดียวกัน</p> <p>ด้วยความตระหนักว่านวัตกรรมที่เป็นรากฐานสำหรับอนาคตของเรา บริษัทได้ให้ความสำคัญกับนวัตกรรมให้เป็นหนึ่งในหกค่านิยมหลักขององค์กรที่เราใช้เป็นหลักในการตัดสินใจทางธุรกิจทุกครั้ง</p> <p>บริษัทไม่เคยหยุดนิ่งในการพัฒนานวัตกรรมทางด้านอาหารโดยทีมพัฒนาของเราซึ่งประกอบด้วยนักวิทยาศาสตร์ด้านอาหาร ผู้เชี่ยวชาญด้านการปรุงอาหาร นักพัฒนาสูตรอาหาร และผู้เชี่ยวชาญการแปรรูปอาหารมากกว่า 200 คนร่วมกันพัฒนาสูตรอาหารมากกว่า 4,000 สูตรและผลิตภัณฑ์ในแต่ละปีที่แตกต่างกันไป บริษัทจัดทำการศึกษาความพึงพอใจของลูกค้าเพื่อเข้าใจความต้องการของผู้บริโภคของเราอย่างต่อเนื่อง ผลการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างผู้บริโภคทำให้บริษัทมีข้อมูลเชิงลึกและทางสถิติที่ทำให้บริษัทเข้าใจผู้บริโภคอย่างถ่องแท้ และความพึงพอใจของพวกเขาที่มีต่อผลิตภัณฑ์หรือบริการของบริษัท</p> <p>บริษัทได้เปิดตัวศูนย์วิจัย Gii (Global Innovation Incubator) ซึ่งเป็นศูนย์วิจัยและพัฒนาระดับโลกในเดือนธันวาคมปี พ.ศ. 2557 และในปัจจุบันบริษัทได้ลงทุนมากกว่า 600 ล้านบาทและว่าจ้างนักวิทยาศาสตร์ประมาณ 100 ท่าน ซึ่งล้วนแล้วแต่มีความทุ่มเทอย่างมากในการวิจัย การพัฒนาความคิดใหม่ๆ รวมทั้งพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และประเภทผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาดสาธารณะ บริษัทตั้งเป้าหมายรายได้จากนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และการบริการที่มาจาก Gii จำนวน 10% ของรายได้รวมของไทยยูเนียนในปีพ.ศ. 2563</p>

ความเสี่ยงจากการดำเนินงาน

ความเสี่ยง

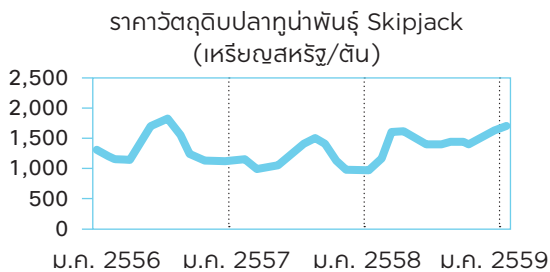
การบริหารจัดการ

ราคาวัตถุดิบ

ในปี พ.ศ. 2559 การทำกำไรของ ไทยยูเนียน กรุ๊ป ใต้รับแรงกดดันจากราคาวัตถุดิบปลาหมึกและปลาแซลมอนที่สูงขึ้น

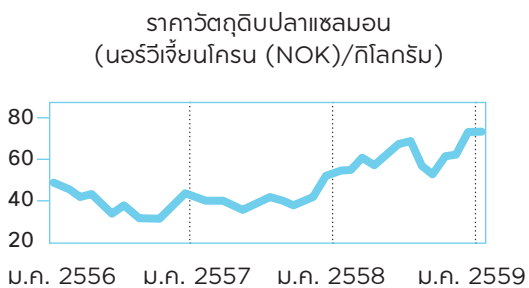
ปลาหมึก

ราคาวัตถุดิบปลาหมึกพันธุ์ท้องแถบ (Skipjack) สูงกว่าที่คาดไว้ในช่วง 6 เดือนสุดท้ายของปี (ไตรมาสที่ 4 ของปี 2559 ราคาสูงขึ้น 23.4% เมื่อเทียบกับปีก่อน) ทำให้เกิดความท้าทายต่อธุรกิจการส่งออกปลาหมึกจากประเทศไทยรวมทั้งธุรกิจตราสินค้าอาหารทะเลของบริษัทในยุโรป



ปลาแซลมอน

ธุรกิจอาหารแช่แข็งและแช่เย็นกำลังเผชิญหน้ากับการปรับตัวสูงขึ้นของราคาวัตถุดิบปลาแซลมอนเลี้ยง (ราคาปลาแซลมอนขึ้น + 50%) โดยบริษัทในเครือที่จัดซื้อแซลมอนด้วยเรือไถราคาซื้อขายปัจจุบันจะได้รับผลกระทบที่มากกว่าในตลาดการแช่แข็ง



ปลาหมึก

เนื่องจากบริษัทเป็นผู้ซื้อปลาหมึกรายใหญ่ของโลกรายหนึ่ง ทำให้บริษัทมีอำนาจต่อรองราคาปลาหมึก นอกจากนี้แล้วบริษัทมีส่วนงานจัดซื้อทั่วโลกที่มีความพร้อมทางด้านประสบการณ์ในธุรกิจอาหารทะเลเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดซื้อวัตถุดิบหลักจากแหล่งต่างๆทั่วโลก

ตลอดระยะเวลาของปีที่ผ่านมา บริษัทมีความชัดเจนในนโยบายไม่จัดซื้อวัตถุดิบเพื่อเก็งกำไร บริษัทบริหารจัดการสินค้าคงคลังวัตถุดิบอย่างระมัดระวังและพิจารณาการปรับราคาขายให้ทันต่อสถานการณ์ ซึ่งช่วยผลกระทบจากความผันผวนดังกล่าว พื้นฐานราคาขายสินค้าของบริษัทโดยเฉพาะสินค้ารับจ้างผลิตจะถูกกำหนดตามราคาวัตถุดิบและดำเนินการแปรรูป

ดังนั้น บริษัทจึงให้ความสนใจมากขึ้นกับ:

1. ความสามารถในการปรับราคาขาย การบริหารต้นทุนและมุ่งเน้นสินค้าที่มีมูลค่าเพิ่มเพื่อเป็นการบริหารผลกระทบจากความผันผวนราคาปลาหมึก
2. ความยั่งยืนในการจัดหาวัตถุดิบปลาหมึกในระดับราคาที่เหมาะสมเพื่อให้แน่ใจว่าลูกค้าที่บริษัทรับจ้างผลิตให้จะรักษาการซื้อต่อไป นอกจากนี้ ในการกำหนดราคาขาย บริษัทพิจารณาอย่างระมัดระวังโดยคำนึงถึงราคาวัตถุดิบและดำเนินการแปรรูป

การป้องกันความเสี่ยงราคาปลาหมึก ในปัจจุบันนี้ยังไม่มีเครื่องมือหรือรูปแบบการป้องกันที่ได้รับการพิสูจน์ว่าสามารถป้องกันความเสี่ยงของราคาปลาหมึกโดยตรงและจากการศึกษาที่มีรายละเอียด บริษัทพบว่ามีปัจจัยหลายประการที่มีผลต่อราคาปลาหมึกทั้งทางตรงและทางอ้อม นอกจากนี้ บริษัทยังได้เตรียมพร้อมในการรับมือกับสถานการณ์สมมุติที่อาจเกิดขึ้นได้ที่อาจส่งผลให้เกิดการขายชะลอตัวและความกดดันในการทำกำไร

ปลาแซลมอน

ในบริบทที่ท้าทายอย่างมากนี้ บริษัทจัดทำสัญญาหลักทรัพย์ (ไม่ว่าจะเป็นทางกายภาพหรือทางการเงิน) ซึ่งสามารถคุ้มครองได้เกือบ 50%

ระดับความคุ้มครองนี้อาจแตกต่างกันตาม:

- การประเมินความเสี่ยงของลูกค้าน
- การประเมินความเสี่ยงตลาด (เช่นความเสี่ยงทางด้านปริมาณ)
- ความเสี่ยงเฉพาะเหตุการณ์ในอุตสาหกรรม
- ความเต็มใจของผู้จัดหาที่จะทำสัญญา

ความเสี่ยงจากการดำเนินการ	
ความเสี่ยง	การบริหารจัดการ
การจัดการสินค้าคงคลัง	
<p>การจัดการสินค้าคงคลังของบริษัทเป็นองค์ประกอบสำคัญสำหรับ ไทยยูเนียน กรุ๊ป ในปี พ.ศ. 2559 มูลค่าสินค้าคงคลังของบริษัทมีจำนวน 40,528 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วน 28.47% ของสินทรัพย์รวม จำนวนสินค้าคงคลังขนาดใหญ่เช่นนั้นสร้างความท้าทายในการจัดการเนื่องจากสินค้าคงคลังถูกเก็บไว้ในประเทศต่างๆ ทั่วโลก หากไม่มีการจัดการที่เหมาะสม อาจมีความเสี่ยงเกิดขึ้นเช่นสินค้าคงคลังมากเกินไปหรือไม่เพียงพอ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ ราคาในตลาดมีความผันผวนซึ่งอาจกระทบต่อการลดลงของมูลค่าสินค้าคงคลัง สินค้าคงคลังล้าสมัยและการฉ้อโกง ความเสี่ยงเหล่านี้สามารถส่งผลกระทบต่องบการเงินของบริษัทและมูลค่าสินทรัพย์</p> <p>นอกจากนี้วัตถุดิบหลักของบริษัทที่สำคัญเช่นปลาทูน่า กุ้งและปลาแซลมอน ถือเป็นสินค้าที่ไม่มีเครื่องมือป้องกันความเสี่ยงโดยตรง และราคาในตลาดสามารถลดหรือเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วและโดยไม่มีกรอบควบคุม ทำให้มีผลกระทบต่ออย่างมีนัยสำคัญต่อมูลค่าหุ้นของบริษัทดังที่ได้เกิดขึ้นในอดีตและอาจเกิดขึ้นซ้ำอีกในอนาคต</p>	<p>บริษัทจะดำเนินการตรวจสอบรายละเอียดของสินค้าคงคลังของแต่ละไตรมาสโดยพิจารณาปัจจัยหลายอย่างรวมทั้งการคาดการณ์ความต้องการ สถานะวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ แผนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ระดับการขายในปัจจุบันและแนวโน้มค่าใช้จ่ายของส่วนประกอบต่างๆ เพื่อให้แน่ใจว่าบริษัทจะสามารถปฏิบัติตามคำสั่งของลูกค้านำและสามารถเพิ่มประสิทธิภาพฐานะการเงินของเรา</p>

ความเสี่ยงด้านกฎหมายและการปฏิบัติตามกฎหมาย	
ความเสี่ยง	การบริหารจัดการ
กฎหมายและกฎระเบียบในต่างประเทศ	
<p>ไทยยูเนียน กรุ๊ป ในฐานะผู้ผลิตอาหารทะเลแปรรูปรายใหญ่แห่งหนึ่งของโลกและมีการดำเนินงานทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ทำให้บริษัทต้องเผชิญกับกฎหมายและกฎระเบียบในหลายประเทศ รวมทั้งนโยบายภายในบริษัทซึ่งทุกบริษัทภายในไทยยูเนียน กรุ๊ป ต้องปฏิบัติตาม ดังนั้น การไม่ปฏิบัติตามหรือปฏิบัติตามกฎหมาย และกฎระเบียบ รวมทั้งนโยบายของแต่ละประเทศเพียงบางส่วน อาจส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงของบริษัท และนำมาซึ่งการได้รับการบทลงโทษและถูกปรับ หรือสูญเสียโอกาสทางธุรกิจ โดยกระบวนการทางกฎหมายอาจต้องใช้เวลายืดเยื้อและมีค่าใช้จ่ายสูง</p>	<p>การปรับเปลี่ยนการดำเนินงานเพื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของกฎหมายและกฎระเบียบ เป็นขั้นตอนที่ต้องมีการติดตามการเปลี่ยนแปลงกฎหมายและกฎระเบียบอย่างสม่ำเสมอ และจะบรรลุเป้าหมายได้โดยการวิเคราะห์และจัดอบรม และการจัดทำเอกสารเชิงนโยบาย</p> <p>แผนกฎหมายและการปฏิบัติตามกฎหมายของบริษัท หน่วยงานด้านกฎหมายในแต่ละประเทศ และที่ปรึกษาภายนอกติดตามการเปลี่ยนแปลงของกฎหมายและกฎระเบียบ รวมทั้งวิเคราะห์ผลกระทบและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับบริษัท และให้ความรู้ฝ่ายบริหารและพนักงานในประเด็นสำคัญ นอกจากนี้ บริษัทยังแจ้งหน่วยงานกำกับดูแลเกี่ยวกับกฎหมายและกฎระเบียบใหม่ รวมทั้งแจ้งให้หน่วยงานที่เป็นผู้บังคับใช้กฎหมายทราบถึงการดำเนินงานของบริษัท เพื่อให้มั่นใจว่าบริษัทได้ดำเนินการธุรกิจเป็นไปตามกฎหมายและกฎระเบียบ</p> <p>บริษัทยึดมั่นและกำกับให้การดำเนินงานของบริษัทและการปฏิบัติตามของกรรมการผู้บริหาร และพนักงาน เป็นไปอย่างถูกต้องตามกฎหมายและจรรยาบรรณในเรื่อง</p> <ul style="list-style-type: none"> • ปฏิบัติตนให้อยู่ในกรอบของกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของท้องถิ่นที่ตั้ง รวมถึงประเทศที่บริษัทฯ เข้าไปดำเนินธุรกิจ • จะต้องมีกระทำการใด หรือมีส่วนรู้เห็น ช่วยเหลือ สนับสนุน ร่วมมือ เพื่อหลีกเลี่ยงการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับ • รับข้อร้องเรียนและแจ้งเบาะแสเพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและบุคคลภายนอกสามารถแจ้งข้อร้องเรียนการกระทำที่ไม่ถูกต้องที่เกิดจากไทยยูเนียน กรุ๊ป ประสานคณะกรรมการตรวจสอบ ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้รับผิดชอบรับเรื่องร้องเรียน โดยคณะกรรมการตรวจสอบจะตรวจสอบและทำรายงานสรุปถึงคณะกรรมการบริษัท • จัดให้มีการฝึกอบรมภายในสำหรับฝ่ายบริหารและผู้บริหารในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย/ข้อกฎหมาย ที่สำคัญ เช่น กฎหมายป้องกันการผูกขาดทางการค้า กฎหมายการต่อต้านการติดสินบน ทั้งในประเทศไทย ยุโรป และสหรัฐอเมริกา

ความเสี่ยงด้านการเงิน	
ความเสี่ยง	การบริหารจัดการ
การเปลี่ยนแปลงของภาษีระหว่างประเทศและภาษีภายในประเทศต่าง ๆ	
<p>การบริหารจัดการการเสียภาษี เป็นภาระที่สำคัญสำหรับบริษัทข้ามชาติที่ประกอบธุรกิจในหลายประเทศ</p> <p>ในแต่ละปี หลายประเทศมีการปรับเปลี่ยนนโยบายต่างๆ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อ ภาษีเงินได้ อัตราภาษีการขาย ภาษีมูลค่าเพิ่ม หรือภาษีสินค้าและบริการ ภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา ภาษีศุลกากร และภาษีธุรกิจเฉพาะ ภาษีสิ่งแวดล้อม ภาษีทรัพย์สิน และอื่นๆ</p> <p>นอกจากนี้ ยังมีการพัฒนาการของหลักกฎหมายภาษีระหว่างประเทศซึ่งกำหนดสิทธิของแต่ละประเทศในการจัดเก็บภาษีจากการค้าข้ามพรมแดน ซึ่งเป็นผลมาจากการศึกษาเรื่อง การกัดกร่อนฐานภาษีและการเคลื่อนย้ายมูลค่า หรือ BEPS (Base Erosion and Profit Shifting) ของกลุ่มประเทศ G20 และองค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organization for Economic Cooperation and Development : OECD) ซึ่งได้ตีพิมพ์รายงานเรื่องเกี่ยวกับ BEPS เมื่อเดือนตุลาคม พ.ศ. 2558 โดยมีประเทศต่างๆ กว่า 100 ประเทศได้ร่วมมือกันในการดำเนินการเพื่อแก้ปัญหานี้</p> <p>การศึกษาเรื่อง BEPS ให้ความสำคัญกับ 15 เรื่อง ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อทางตรงหรือทางอ้อมต่อไทยยูเนียน กรุ๊ป โดย หนึ่งในเรื่องที่มีผลกระทบที่มีนัยยะสำคัญคือเรื่อง การกำหนดราคาโอน หรือ “Transfer Pricing” สำหรับธุรกรรมที่เกิดขึ้นระหว่างบริษัทในเครือ</p> <p>สืบเนื่องจากเรื่อง BEPS หลายประเทศมีแผนจะออกกฎระเบียบ/มาตรการภาษีใหม่ ซึ่งจะเป็นการระดมกลุ่มไทยยูเนียน อย่างไรก็ตาม มาตรการกำกับใหม่ๆ เหล่านี้ เป็นเรื่องที่สามารถบริหารจัดการให้เป็นไปตามข้อกำหนดได้</p> <p>นอกจากเรื่อง BEPS การปฏิรูปกฎหมายภาษีของประเทศสหรัฐอเมริกา เป็นอีกปัจจัยสำคัญที่ต้องพิจารณา เพราะอาจส่งผลกระทบมีนัยยะสำคัญต่อผลประโยชน์และการและแผนธุรกิจของกลุ่มบริษัท</p> <p>เนื่องจากยังมีความไม่แน่นอนในเรื่องดังกล่าวข้างต้นและ จึงเป็นการยากที่จะประเมินระดับความเสี่ยงเป็นจำนวนเงิน อย่างไรก็ตาม ประเด็นนี้เป็นประเด็นสำคัญที่บริษัทต้องให้ความสำคัญและติดตามอย่างใกล้ชิด</p>	<p>เพื่อเป็นการวางแผนดำเนินการไว้ล่วงหน้า สำหรับการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นกับระบบภาษี บริษัทได้ปรึกษาขอคำแนะนำจากบริษัทที่ปรึกษาด้านภาษีหรือกฎหมายที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะอยู่เสมอ และติดตามการเปลี่ยนแปลงอย่างใกล้ชิดเพื่อให้การดำเนินการต่าง ๆ เป็นไปตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องในด้านศุลกากรและภาษี นอกจากนี้ ฝ่ายกฎหมาย ฝ่ายภาษี และฝ่ายที่รับผิดชอบภาษีศุลกากร ให้คำแนะนำกับฝ่ายบริหารจัดการอยู่เสมอเพื่อให้มั่นใจว่าเราได้ปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเหมาะสม</p> <p>ในปี 2559 บริษัทได้เริ่มทำโครงการเพื่อทำความเข้าใจและเตรียมความพร้อมเกี่ยวกับการดำเนินการตามมาตรการ BEPS ภายใต้การแนะนำจากบริษัทที่ปรึกษาด้านภาษี โดยได้มีการวิเคราะห์ผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดกับไทยยูเนียนอันเนื่องมาจาก BEPS และบริษัทได้เตรียมแผนงานเพื่อบริหารความเสี่ยงนี้</p> <p>บริษัทกำลังอยู่ในระหว่างพิจารณาเรื่องนโยบาย Transfer Pricing ของกลุ่ม และจัดทำเอกสารเพื่อสนับสนุนการดำเนินการในปัจจุบัน ย้ำไปกว่านั้น ไทยยูเนียน กรุ๊ป จะทำการจัดเตรียมเอกสารเพื่อประกอบเรื่อง Transfer Pricing ในสามระดับ ได้แก่ เอกสารหลักของกลุ่มบริษัท เอกสารสำหรับแต่ละประเทศ และ รายงานภาพรวมรายประเทศ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าบริษัทได้ดำเนินการตามกฎระเบียบใหม่</p> <p>ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิรูปภาษีของประเทศสหรัฐอเมริกานั้น ยังมีความไม่แน่นอนในหลายด้าน อย่างไรก็ตาม ฝ่ายภาษีได้ติดตามการเปลี่ยนแปลงอย่างใกล้ชิดและจะแจ้งให้ทีมบริหารดำเนินการดำเนินงานรับทราบต่อไปเมื่อมีความเคลื่อนไหวเพิ่มเติม</p>

ความเสี่ยงด้านการเงิน	
ความเสี่ยง	การบริหารจัดการ
อัตราแลกเปลี่ยน	
<p>การที่ ไทยยูเนียน กรุ๊ป มีการดำเนินงานในหลายประเทศทั่วโลก ทั้งผลิตและจัดจำหน่าย ประกอบกับบริษัทมีการกู้ยืมเงินสกุลต่างประเทศ ช่วยลดผลกระทบด้านอัตราแลกเปลี่ยนได้ในระดับหนึ่ง</p> <p>ความผันผวนหรือการเปลี่ยนแปลงของอัตราแลกเปลี่ยนมีแนวโน้มจะส่งผลกระทบต่อธุรกรรมในการดำเนินธุรกิจ และการแปลงค่า เมื่อมีการรวมสินทรัพย์ หนี้สิน และผลประโยชน์ของบริษัทย่อยเป็นเงินบาท</p>	<p>บริษัทตระหนักถึงความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อทั้งด้านบวกและด้านลบต่อผลประโยชน์ของบริษัทได้พยายามอย่างเต็มที่ในการลดความเสี่ยงในด้านนี้ โดย</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Natural hedge บริษัทบริหารอัตราแลกเปลี่ยนโดยการจัดสรรให้รายได้จากการขายสินค้าซึ่งส่วนมากอยู่ในสกุลเงินดอลลาร์สหรัฐ และรายจ่ายเช่นต้นทุนวัตถุดิบหลัก ซึ่งคือปลาทุ่น่า และค่าใช้จ่ายอื่นๆ ให้เป็นเงินสกุลเดียวกัน 2. การพิจารณาเครื่องมือประเภทอนุพันธ์ทางการเงิน

สืบเนื่องจากยอดขายในตลาดต่างประเทศ เราจึงเกี่ยวข้องกับสกุลเงินดอลลาร์สหรัฐ สกุลเงินยูโร สกุลเงินเยน และสกุลเงินปอนด์

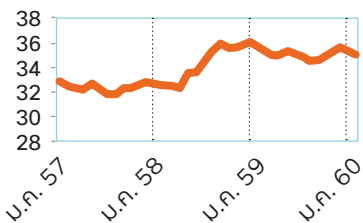
ในปี 2559 มีความไม่แน่นอนเพิ่มขึ้นจากสถานการณ์เบร็กซิต (Brexit) และการเลือกตั้งประธานาธิบดีในสหรัฐอเมริกา

การลงประชามติเบร็กซิตนำไปสู่ความผันผวนของค่าเงินปอนด์กับค่าเงินยูโรและดอลลาร์สหรัฐ ซึ่งส่งผลกระทบต่อต้นทุนการนำเข้าและการราคาสินค้าของจอห์น เวสต์ รวมทั้งผลจากการแปลงค่าเงิน

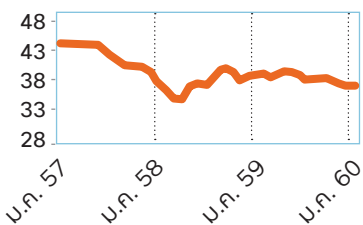
นโยบายการเงินและการบริหารจัดการอื่นๆ ของประธานาธิบดีคนใหม่ของสหรัฐอเมริกาส่งผลต่ออัตราแลกเปลี่ยนของค่าเงินดอลลาร์สหรัฐเมื่อเทียบกับสกุลเงินอื่นที่บริษัทมีธุรกิจอยู่ อาทิเช่น สกุลเงินยูโร สกุลเงินเยน สกุลเงินปอนด์ และสกุลเงินบาท

อัตราแลกเปลี่ยน

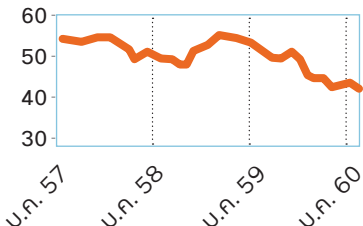
เงินสกุลเหรียญสหรัฐต่อสกุลเงินบาท



เงินสกุลยูโรต่อสกุลเงินบาท



เงินสกุลปอนด์สเตอร์ลิงต่อสกุลเงินบาท



บริษัทได้กำหนดนโยบายการบริหารเงินและการบริหารความเสี่ยงทางการเงินไว้ อย่างชัดเจน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการบริหารความเสี่ยงทางการเงินทั้งหมด ซึ่งครอบคลุมถึงความเสี่ยงของอัตราแลกเปลี่ยน และการเลือกใช้เครื่องมือทางการเงินประเภทอนุพันธ์เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อธุรกิจ มิใช่เพื่อการเก็งกำไร รวมทั้งเพื่อกำหนดและสร้างเสถียรภาพผลประโยชน์ประกอบการณ์ในอนาคตของบริษัท

เราสามารถจำแนกนโยบายด้านการป้องกันความเสี่ยงของอัตราแลกเปลี่ยนเป็นสองด้าน

1. อัตราแลกเปลี่ยนที่เกิดจากการค้า
 - 1.1 สำหรับการดำเนินงานในประเทศไทย ซึ่งส่วนใหญ่เป็นธุรกิจรับจ้างผลิต มียอดขายเป็นสกุลเงินต่างประเทศ และการตกลงซื้อขายเป็นไปตามราคาหรืออัตราแลกเปลี่ยนปัจจุบัน ซึ่งความเสี่ยงจะเกิดขึ้นเมื่อบริษัทชำระค่าวัตถุดิบภายใน 3-5 วันของการสั่งซื้อ ในขณะที่บริษัทต้องใช้เวลานานขึ้นในกระบวนการผลิต การจัดส่ง และการเรียกเก็บเงิน ดังนั้น บริษัทจึงกำหนดอัตราส่วนของการป้องกันความเสี่ยงไว้ที่ 25%-75% ของระดับสินค้าคงคลังให้เป็นระดับที่รับได้
 - 1.2 การดำเนินงานในยุโรป และสหรัฐอเมริกา สัดส่วนธุรกิจสินค้าแบรนด์คิดเป็นส่วนมากของรายได้ บริษัทต้องตกลงราคายกกับที่ของสินค้าแบรนด์ให้กับลูกค้าทั้งค่าส่งหรือค่าปลักในกรอบระยะเวลาสั้นกว่าสินค้าที่บริษัทรับจ้างผลิต ซึ่งมีสัดส่วนน้อยกว่า ความเสี่ยงอัตราแลกเปลี่ยนอาจเกิดขึ้นจากรายได้ที่มาจากการขายไปยังลูกค้าในต่างประเทศ หรือต้นทุนและค่าใช้จ่ายจากการสั่งซื้อจากต่างประเทศ หรือการตั้งราคาที่ใช้เชื่อมโยงกับอัตราแลกเปลี่ยนโดยตรง บริษัทได้แบ่งประเภทธุรกิจออกเป็น 3 ประเภท เพื่อดำเนินนโยบายการบริหารอัตราแลกเปลี่ยนให้เหมาะสมสำหรับธุรกิจที่มีลักษณะต่างกัน :
 - 1.2.1 สำหรับธุรกิจรับจ้างผลิต - กำหนดอัตราการป้องกันความเสี่ยงไว้ที่ 60% - 100%
 - 1.2.2 สำหรับธุรกิจสินค้าแบรนด์ - กำหนดอัตราการป้องกันความเสี่ยงไว้ที่ 50% - 100%
 - 1.2.3 สำหรับธุรกิจแบรนด์พรีเมียม - กำหนดอัตราการป้องกันความเสี่ยงไว้ที่ 40% - 100%

สัญญาซื้อขายเงินตราต่างประเทศล่วงหน้าเป็นเครื่องมือทางการเงินที่บริษัทพิจารณา และใช้ในการป้องกันความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน เป็นส่วนใหญ่ นอกจากนี้ บริษัทอาจจะพิจารณาใช้สิทธิที่จะซื้อหรือขายเงินตราต่างประเทศในอนาคตตามความเหมาะสม

2. ความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนที่เกิดจากรูขุมขนทางการเงิน/การลงทุน สำหรับการกู้ยืม หรือปล่อยกู้ หรือฝากเงินในสกุลเงินอื่น ซึ่งเป็นสกุลเงินที่ของการใช้เงินปลายทาง บริษัทจะต้องทำการป้องกันความเสี่ยงอัตราแลกเปลี่ยน 100% ทั้งที่ส่วนรูขุมขนกับองค์กรภายนอกและรูขุมขนระหว่างบริษัทในเครือของกลุ่มไทยยูเนียน ซึ่งมีความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยนในระดับหนึ่ง ทั้งนี้ เพื่อให้มั่นใจว่าบริษัทจะไม่ได้รับผลกระทบจากอัตราแลกเปลี่ยนในต้นทุนการกู้ยืมเงินของกลุ่ม

สำหรับการลงทุนต่างประเทศในรูปของเงินทุน ที่มีผลตอบแทนอาจมาในรูปของการจ่ายปันผลหรือการลดทุน อาจไม่สามารถประเมินความไม่แน่นอนและระยะเวลาได้อย่างแม่นยำ และผลตอบแทนอาจไม่คงที่ โดยส่วนมากการระดมทุนเพื่อการเข้าถือหุ้นมักเป็นการระดมทุนตรงจากบริษัทแม่ ดังนั้น การตัดสินใจป้องกันความเสี่ยงอัตราแลกเปลี่ยนในการลงทุนเพื่อเข้าถือหุ้นของกิจการจะมาจากคณะกรรมการบริหารเงินของบริษัท (Group Treasury Committee)

ผลิตภัณฑ์อนุพันธ์ทางการเงินที่จะใช้เพื่อป้องกันความเสี่ยงอาจเป็นการสวอป (SWOP) จำมเงินตราต่างประเทศ หรือการตกลงแลกเปลี่ยนระหว่างคู่สัญญา หรือการทำสัญญาซื้อขายล่วงหน้าแบบไม่มีการส่งมอบ ซึ่งขึ้นอยู่กับลักษณะของความเสี่ยงของอัตราแลกเปลี่ยน และกระแสเงินสดในอนาคต อย่างไรก็ตาม บริษัทไม่อนุญาตให้ใช้เครื่องมืออนุพันธ์ทางการเงิน (Proxy) ซึ่งมีมูลค่าเชื่อมโยงกับตัวแทนซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับสินทรัพย์อ้างอิงนั้น