

# การบริหารจัดการความเสี่ยง

บริษัทฯ ได้มีการกำหนดนโยบายความเสี่ยงเพื่อเป็นแนวทางให้กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง และได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงขึ้นเพื่อกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร เพื่อให้กรรมการผู้บริหารและพนักงานได้ปฏิบัติตาม

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย กรรมการผู้จัดการใหญ่ เป็นประธานคณะกรรมการ และผู้บริหารสายงานจากสายงานการเงิน สายงานปฏิบัติการ และการกำกับดูแล มีการประชุมเป็นรายไตรมาส เพื่อรายงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบ และคณะกรรมการบริษัท โดยมีสายบริหารความเสี่ยง รายงานตรงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมีการปฏิบัติตามแผนความเสี่ยง เช่น การกำหนดวัตถุประสงค์ การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง การควบคุมความเสี่ยง การติดตามการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง เป็นต้น โดยดำเนินการออกแบบเครื่องมือเพื่อใช้ในการบูรณาการการบริหารความเสี่ยง เช่น การจัดทำ KRIs Dashboard รวมถึงสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องผ่านการฝึกอบรมให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจทั่วทั้งองค์กร การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการให้กับผู้บริหารและพนักงาน และการออกจดหมายข่าว เป็นต้น

## ปัจจัยความเสี่ยงต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท

### 1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

#### 1.1 ความเสี่ยงด้านการกระจายตัวของสินทรัพย์

บริษัทฯ มีความเสี่ยงจากการกระจายการลงทุนในธุรกิจโรงแรมที่กระจุกตัวอยู่ในประเทศไทย และประเทศฟิลิปปินส์ ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อผลประกอบการทางการเงินตลอดจนวิกฤตการณ์ทางการเมือง หรือเหตุการณ์ที่สำคัญซึ่งมีผลกระทบต่ออย่างมีนัยสำคัญต่อธุรกิจการท่องเที่ยวในภูมิภาคดังกล่าว

### การตอบสนองความเสี่ยง

บริษัทฯ มีกลยุทธ์การกระจายการลงทุนของสินทรัพย์ ดังนี้

1. มุ่งเน้นการลงทุนให้เกิดความหลากหลายและครอบคลุมทั้งเมืองหลักและเมืองรอง ซึ่งจะช่วยเปิดโอกาสในการทำธุรกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศ นอกจากนี้ ในอนาคตบริษัทฯ วางแผนการลงทุนขยายเครือข่ายโรงแรมไปในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกเพื่อให้เกิดการกระจายของสินทรัพย์อย่างต่อเนื่อง โดยในปี 2566 ได้เปิดดำเนินการโรงแรม ฮีป อินน์ ในจังหวัดเกียวโต ประเทศญี่ปุ่น 1 แห่ง และในปี 2567 มีแผนเปิดดำเนินการโรงแรม ฮีป อินน์ ในประเทศญี่ปุ่น เพิ่มอีก 3 แห่ง

2. การขยายพอร์ตโฟลิโอโรงแรมที่ครอบคลุมทุกระดับตั้งแต่ระดับ 5 ดาวจนถึงระดับบัตเจ็ทภายในประเทศไทย ช่วยให้บริการมีฐานลูกค้าที่หลากหลายเพิ่มขึ้น และลดการพึ่งพานักท่องเที่ยวต่างชาติ
3. การเลือกกลุ่มบริษัทผู้บริหารโรงแรมชั้นนำได้แก่ Hyatt International, Marriott International, Inter-Continental Hotels Group และ AccorHotels เพื่อให้เกิดความหลากหลายทั้งในแง่แบรนด์และสินทรัพย์ช่วยลดความผันผวนทางด้านรายได้อีกทางหนึ่ง

### 1.2 ความเสี่ยงทางการแข่งขัน

ธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจหนึ่งที่มีการแข่งขันสูง โดยที่มีผู้ให้บริการรายใหม่เข้าสู่ตลาดอย่างสม่ำเสมอซึ่งอาจมีผลกระทบต่อผลประกอบการทางการเงินและการเจริญเติบโตของบริษัทฯ

### การตอบสนองความเสี่ยง

1. การเลือกทำเลที่ตั้งและแบรนด์ที่แข็งแกร่งทำให้บริษัทฯ มีความได้เปรียบทางการแข่งขัน นอกจากนี้บริษัทฯ มีการกระจายความเสี่ยงโดยการพัฒนาเครือข่ายโรงแรมระดับบัตเจ็ทที่มีการแข่งขันน้อยกว่าตลาดอื่น และมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการเพื่อรองรับความต้องการของลูกค้าในปัจจุบันมากขึ้น เช่น การเพิ่มห้องพักประเภท HOP Plus ของโรงแรม HOP INN ที่สามารถให้ลูกค้าเข้าพักได้ 3 คนต่อห้อง ซึ่งเหมาะกับการเข้าพักกับเพื่อนหรือครอบครัว
2. บริษัทฯ มีการติดตามการแข่งขันทางการตลาดอย่างสม่ำเสมอ เช่น การวิเคราะห์ตัวชี้วัดทางการแข่งขันที่สำคัญ รวมไปถึงการทำ Market Survey การประเมินความพึงพอใจ และการตรวจสอบคุณภาพและการบริการ เพื่อให้มั่นใจว่าบริษัทฯ มีความสามารถในการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง
3. บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับการส่งมอบความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจ ทำให้สามารถดึงดูดกลุ่มนักท่องเที่ยวที่มีความตระหนักเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมที่กำลังเติบโต การปฏิบัติที่ยั่งยืนไม่เพียงแต่ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเท่านั้น แต่ยังสามารถดึงดูดนักท่องเที่ยวทั่วโลกได้อีกด้วย

### 1.3 ความเสี่ยงจากการขยายการลงทุนไปต่างประเทศ

บริษัทฯ มีแผนขยายการลงทุนไปต่างประเทศ ส่งผลให้บริษัทฯ มีความเสี่ยงอันเนื่องมาจากความผันผวนของอัตราค่าเงิน การเปลี่ยนแปลงของมูลค่าการลงทุน ความล่าช้าในการก่อสร้างกฎหมายและระเบียบต่างๆ ในการดำเนินกิจการโรงแรม รวมถึงการขอใบอนุญาตที่เกี่ยวข้อง

## การตอบสนองของความเสี่ยง

บริษัทฯ มีมาตรการควบคุมดูแลโครงการลงทุนในต่างประเทศอย่างใกล้ชิด โดยการทำ Due Diligence วางแผนงาน และขั้นตอนการลงทุนอย่างละเอียด การป้องกันความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน (Natural Currency Hedging) รวมทั้งมีการว่าจ้างที่ปรึกษา ผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในประเทศที่เข้าไปลงทุน เพื่อลดความเสี่ยง ที่อาจเกิดขึ้นเนื่องจากการดำเนินงานในต่างประเทศ

นอกจากนี้ ยังมีการประเมินความเสี่ยงทางการตลาดและการเมืองอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่อง โดยติดตามและทราบถึงการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากนโยบายของรัฐบาล บัญญัติเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง ที่อาจมีผลกระทบต่อการลงทุนในต่างประเทศ

### 1.4 ความเสี่ยงเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริโภค

การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างประชากรส่งผลให้เกิดความแตกต่างของกลุ่มนักท่องเที่ยว พฤติกรรมการท่องเที่ยวและรูปแบบความต้องการในการเดินทาง บริษัทฯ มีความเสี่ยงซึ่งอาจจะสูญเสียส่วนแบ่งทางการตลาดหากไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับกลุ่มเป้าหมายหรือไม่เข้าใจถึงความต้องการของผู้บริโภค

## การตอบสนองของความเสี่ยง

บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อปรับปรุงและพัฒนางานบริการอยู่เสมอ ดังนี้

1. มีการปรับปรุงการให้บริการอย่างต่อเนื่องซึ่งเป็นภารกิจในลำดับแรก โดยผ่านการรับฟังความคิดเห็นของลูกค้าก่อนที่จะดำเนินการวิเคราะห์เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า
2. มีการติดตามความเคลื่อนไหวและการเปลี่ยนแปลงของเทรนด์ผู้บริโภคอย่างใกล้ชิดเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างทัน่วงที่
3. มีการให้บริการที่หลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งรวมถึงบริการที่เป็นมิตรกับครอบครัว การอำนวยความสะดวกสำหรับนักท่องเที่ยว และ/หรือการเสนอประสบการณ์ที่หลากหลาย ทำให้สามารถดึงดูดฐานลูกค้าได้กว้างขึ้น

## 2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน

### 2.1 ความเสี่ยงการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน

เหตุผลหลักที่หลายบริษัทฯ เผชิญกับความท้าทายความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับห่วงโซ่อุปทาน ได้แก่

- การมีผู้เกี่ยวข้องจำนวนมาก
- การถือครองวัสดุจำนวนมาก จนส่งผลถึงต้นทุนของบริษัทฯ
- การขึ้นค่าแรงงานขึ้นต่ำ
- การขาดแคลนผู้รับเหมา
- การขาดแคลนแรงงาน
- ปัญหาทางการเงินของผู้รับเหมา

- ราคาวัสดุที่เพิ่มสูงขึ้น
- การขาดแคลนวัสดุก่อสร้าง หรือการไม่สามารถจัดส่งวัสดุก่อสร้างได้ตรงตามเวลา

## การตอบสนองของความเสี่ยง

บริษัทฯ ได้กำหนดวิธีการหรือแนวทางเพื่อตอบสนองความเสี่ยงที่สำคัญ เช่น การจัดลำดับความสำคัญของผู้รับเหมา คู่ค้า การปรับปรุงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ต่างๆ ร่วมกับคู่ค้า ผู้รับเหมาเป็นระยะ การถือครองวัสดุในระดับที่เหมาะสมแก่สถานการณ์ปัจจุบัน และโครงการที่อยู่ระหว่างดำเนินการกำหนดค่าแรงที่แน่นอนไว้ในสัญญาการว่าจ้าง การหาช่องทางการจ้างแรงงานในรูปแบบใหม่ การสรรหาคู่ค้า และผู้รับเหมาที่หลากหลาย รวมถึงการตรวจสอบความน่าเชื่อถือทางการเงินก่อนเริ่มโครงการ

บริษัทฯ ได้มีการพิจารณาหาคู่ค้าท้องถิ่น และมีคู่ค้าในสวนงานที่สำคัญอย่างเพียงพอและเหมาะสม โดยได้มีการจัดเก็บฐานข้อมูลคู่ค้าเพื่อใช้ในการบริหารความเสี่ยงและลดความเสี่ยงด้านห่วงโซ่อุปทาน

นอกจากนี้บริษัทฯ ใช้กลยุทธ์ในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับเหมา คู่ค้า เพื่อสร้างพันธมิตรธุรกิจและการทำงานร่วมกันซึ่งจะนำไปสู่เงื่อนไขที่ดีขึ้น เพิ่มความน่าเชื่อถือและการจัดการความเสี่ยงร่วมกัน

### 2.2 ความเสี่ยงจากดิจิทัลและเทคโนโลยีใหม่

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างรวดเร็ว เช่น การใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) การวิเคราะห์เชิงคาดการณ์ (Predictive Analytic) Internet of Things การพัฒนาการหุ่นยนต์ซึ่งจะกลายเป็นส่วนหนึ่งทางด้านวิทยาการของธุรกิจโรงแรม บริษัทฯ อาจเผชิญความเสี่ยงในกรณีที่ไม่สามารถติดตามแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทัน่วงที่

## การตอบสนองของความเสี่ยง

บริษัทฯ มีการจัดตั้งคณะทำงานเฉพาะกิจประกอบด้วยสมาชิกซึ่งมาจากสายงานต่างๆ เพื่อช่วยในการจัดทำโครงการที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมนวัตกรรมและเทคโนโลยี มีการศึกษาพัฒนาระบบการทำงานแบบใหม่ เช่น การเช็คอิน เช็คเอาท์ แบบไร้การสัมผัส การใช้สมาร์ตโฟนแทนคีย์การ์ด การชำระเงินอิเล็กทรอนิกส์ การประชุมแบบไฮบริด การใช้หุ่นยนต์ในการให้บริการและทำความสะอาดโรงแรมซึ่งแนวความคิดริเริ่มนี้จะส่งผลให้มีการปรับปรุงการส่งมอบประสบการณ์ให้แก่ลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ และลดต้นทุนในการบริหารงานในระยะยาวรวมไปถึงการสนับสนุนให้พนักงานนำเสนอไอเดียใหม่ ในการพัฒนารูปแบบการทำงาน และการจัดให้มีการฝึกอบรมและศึกษาเกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่ๆ และเครื่องมือดิจิทัลให้แก่พนักงาน ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวนี้จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ

## 2.3 ความเสี่ยงทางด้านเศรษฐกิจมหภาคและความไม่แน่นอนของภูมิรัฐศาสตร์

2.3.1 ความเสี่ยงทางด้านเศรษฐกิจมหภาค จากความไม่แน่นอนทางด้านเศรษฐกิจ ซึ่งมีผลกระทบต่อผลประกอบการของธุรกิจโรงแรมทุกภาคส่วน ส่งผลให้ผลประกอบการของบริษัท ได้รับผลกระทบจากธุรกิจท่องเที่ยวที่เป็นขาลงด้วยเช่นกัน ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อสถานะเศรษฐกิจไทยในช่วงชะลอตัวหรือถดถอยที่ธุรกิจของโรงแรมอาจเผชิญ ได้แก่

- การใช้จ่ายของภาครัฐที่ต่ำกว่าคาดการณ์
- อัตราการว่างงานสูงขึ้น
- ลูกจ้างมีรายได้อลดลง
- ความเชื่อมั่นของผู้บริโภคลดลง
- อัตราดอกเบี้ยปรับตัวสูงขึ้น
- การแข็งค่าของเงินบาท
- ความผันผวนของราคาน้ำมัน

2.3.2 ความเสี่ยงจากความไม่แน่นอนของภูมิรัฐศาสตร์ ได้แก่ สงครามระหว่างประเทศ ภัยก่อการร้าย ความตึงเครียดด้วยปัญหาระหว่างประเทศ ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการเมืองภายในประเทศ หรือความสัมพันธ์ระหว่างประเทศที่ต่อเนื่องเป็นลูกโซ่ ส่งผลทางลบโดยตรงกับเศรษฐกิจภายในประเทศ และสภาพแวดล้อมทางการเงินของบริษัทฯ รวมถึงผลประกอบการและการเติบโตของบริษัทฯ

### การตอบสนองความเสี่ยง

ความเสี่ยงทางด้านเศรษฐกิจมหภาค และความไม่แน่นอนของภูมิรัฐศาสตร์เกิดจากปัจจัยภายนอกดังกล่าวซึ่งอยู่นอกการควบคุมสำหรับปัจจัยความเสี่ยงด้านเศรษฐกิจมหภาค บริษัทฯ มีการเตรียมความพร้อมเพื่อพิจารณาเปลี่ยนแปลงมาตรการให้สอดคล้องกับสถานการณ์อยู่เสมอโดยการติดตามตัวชี้วัดทางเศรษฐกิจที่สำคัญ

ในส่วนของความไม่แน่นอนของภูมิรัฐศาสตร์ บริษัทฯ มีการประเมินความไม่แน่นอน ติดตามและวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ อย่างใกล้ชิด และคำนึงถึงความเสี่ยงอย่างรอบด้าน เพื่อให้ได้รับข้อมูลสำคัญสำหรับการเตรียมแผนรองรับผลกระทบที่เกิดขึ้นอย่างเหมาะสม มีการเตรียมความพร้อมในการปรับตัว รวมถึงการวางแผนทางการเงินตามแผนกลยุทธ์ให้ทันต่อเหตุการณ์ ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้มีการกระจายความเสี่ยงโดยการขยายเครือข่ายธุรกิจเพื่อลดการพึ่งพาลูกค้าจากประเทศใดประเทศหนึ่ง รวมถึงการใช้กลยุทธ์การกำหนดราคาแบบยืดหยุ่นเพื่อจัดการกับการเปลี่ยนแปลงของความต้องการที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมืองระหว่างประเทศ การดำเนินการณ์จะช่วยเพิ่มรายได้ในช่วงเวลาที่ตลาดมีความต้องการสูงและรักษาอัตราการเข้าพักในช่วงเวลาที่ตลาดมีความต้องการลดลง

## 2.4 ความเสี่ยงในการรักษาความปลอดภัยข้อมูลทางไซเบอร์

ความเสี่ยงในการรักษาความปลอดภัยข้อมูลทางไซเบอร์ นับเป็นภัยคุกคามที่สำคัญในปัจจุบัน เนื่องจากบริษัทฯ มีลักษณะการจัดเก็บข้อมูลของลูกค้าจำนวนมากซึ่งควรได้รับการปกป้องภายใต้มาตรฐานความปลอดภัยขั้นสูง เพื่อหลีกเลี่ยงความเป็นไปได้ในการเข้าถึงข้อมูลอย่างไม่ถูกต้อง การรั่วไหลของข้อมูลอาจก่อให้เกิดการชะงักงันในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง ภาพลักษณ์ และความเสียหายทางการเงิน

### การตอบสนองความเสี่ยง

บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับการรักษาความปลอดภัยข้อมูลทางไซเบอร์ ซึ่งจะบูรณาการร่วมกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ โดยกำหนดงบประมาณลงทุนเพื่อการพัฒนากระบวนการรักษาความปลอดภัยและขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อปกป้องธุรกิจ ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย และเพื่อให้มีการปฏิบัติตาม พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล จึงจัดตั้งคณะกรรมการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลเพื่อทำหน้าที่ในการกำกับดูแลความปลอดภัยของข้อมูลส่วนบุคคล

ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้มีการจัดอบรมหัวข้อ Data Privacy & Security เพื่อกระตุ้นให้เกิดความตระหนักรู้ การสื่อสารผ่าน Newsletter และ Townhall นอกจากนี้ ยังได้มีการทดสอบพนักงานในเรื่องของ Phishing email อย่างสม่ำเสมอ และจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อสรรหาบริษัทผู้รับประกันภัยด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์เพื่อเป็นการกระจายความเสี่ยงด้านผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ขึ้น

## 2.5 ความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล

บริษัทฯ ตระหนักถึงความสำคัญของบุคลากรซึ่งเป็นทรัพยากรหลักในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้น การขาดแคลนบุคลากร หรือความเสี่ยงที่ไม่สามารถรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพ อาจทำให้บริษัทฯ ไม่สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพตามความคาดหวัง

### การตอบสนองความเสี่ยง

บริษัทฯ สร้างความผูกพันระหว่างพนักงานกับองค์กร โดยมุ่งพัฒนาความรู้ความสามารถให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มพูนความรู้ในทักษะด้านต่างๆ และรักษาบุคลากรที่เป็นกำลังสำคัญ เช่น การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล การจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ผ่านช่องทางออนไลน์ การส่งเสริมความก้าวหน้าตามสายอาชีพผ่านการหมุนเวียนโอนย้าย การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น ตลอดจนการสรรหาบุคคลที่มีคุณภาพในตลาดแรงงานเข้าร่วมงานอย่างต่อเนื่อง และมีการลงนามบันทึกความเข้าใจ (MOU) ร่วมกับมหาวิทยาลัยในบางตำแหน่งงาน ทั้งนี้ ไม่มีการแบ่งแยกเชื้อชาติสีผิว เพศ อายุ ศาสนาและความเชื่อ

นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังให้ความสำคัญกับอาชีพอนามัยและความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน ทั้งในเรื่องของการส่งเสริมสุขภาพร่างกาย จิตใจ ความเป็นอยู่ที่ดี รวมถึงการกำหนดอัตราค่าจ้างที่เป็นธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรอย่างยาวนาน

## 2.6 ความเสี่ยงจากภัยอันตราย

ปัจจัยภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อทรัพย์สินและการดำเนินงานของบริษัทฯ ส่วนใหญ่เป็นเรื่องที่ไม่สามารถควบคุมและคาดการณ์ได้ เช่น ภัยธรรมชาติ การก่อการร้ายหรือความไม่สงบทางการเมืองทั้งในประเทศและต่างประเทศ

### การตอบสนองของความเสี่ยง

บริษัทฯ มีการจัดทำประกันภัยคุ้มครองความเสี่ยงทุกประเภท คุ้มครองการขาดรายได้จากการหยุดดำเนินธุรกิจ และคุ้มครองภัยความรุนแรงทางการเมือง เพื่อบรรเทาความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นโดยตรงต่อทรัพย์สิน และผลประโยชน์ของบริษัทฯ นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังมีการกำหนดมาตรการที่รัดกุมโดยมีการเพิ่มความเข้มงวดให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล และได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการภาวะวิกฤต (Crisis Management Committee) เพื่อติดตามเหตุฉุกเฉินที่เกิดขึ้น ประเมินระดับความรุนแรง จัดเตรียมแผนที่เหมาะสมและสื่อสารไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างทันท่วงที รวมไปถึงการพัฒนาแผนป้องกันความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อรองรับเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต

## 3. ความเสี่ยงด้านการเงิน

สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ได้สร้างผลกระทบต่ออย่างมากต่อสภาพคล่องและกระแสเงินสดของบริษัทฯ ในช่วงที่ผ่านมา อย่างไรก็ตาม องค์กรฟื้นตัวของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในปี 2566 ได้ส่งผลกระทบต่อในทางบวกมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม การฟื้นตัวนี้ยังคงต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนในหลายๆ ด้าน เช่น การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์การแพร่ระบาด นโยบายของรัฐบาล และความผันผวนในตลาดเศรษฐกิจโลก ดังนั้น บริษัทฯ ยังคงต้องจัดการกับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับสภาพคล่องทางการเงินอย่างรอบคอบเพื่อรักษาความมั่นคงทางธุรกิจ

### การตอบสนองของความเสี่ยง

เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการปรับตัวและตอบสนองต่อสถานการณ์แบบยืดหยุ่น บริษัทฯ จึงดำเนินการตามแนวทาง ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์และการจัดการกระแสเงินสดอย่างต่อเนื่อง การติดตามกระแสเงินสดอย่างใกล้ชิดและการประเมินความต้องการทางการเงินเพื่อรักษาสภาพคล่องที่เหมาะสม
2. การควบคุมงบประมาณและการบริหารจัดการต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อการบริหารต้นทุนที่เหมาะสม
3. การสื่อสารที่ชัดเจนกับผู้ถือหุ้น และพันธมิตร อย่างเปิดเผยและชัดเจนเพื่อรักษาความไว้วางใจ

โดยบริษัทฯ ให้ความสำคัญในการรักษาความมั่นคงทางการเงินและสภาพคล่องของบริษัทฯ ให้พร้อมที่จะเผชิญกับความท้าทายในอนาคตและความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ยังคงมีอยู่

## 4. ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ

ความเสี่ยงทางด้านกฎระเบียบและการปฏิบัติตามกฎหมายส่งผลกระทบต่อความเสียหายทางการเงิน ซึ่งเกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามที่หน่วยงานกำกับดูแลกำหนด ตลอดจนมีกฎหมายกฎระเบียบด้านการท่องเที่ยวระดับประเทศ ซึ่งการดำเนินธุรกิจในแต่ละประเทศ บริษัทฯ ต้องปฏิบัติตามได้ตามกฎหมายที่ประเทศนั้นๆ กำหนด หากมีการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย หรือมีกฎหมายใหม่ที่ออกมาบังคับใช้ จึงมีความเป็นไปได้ที่บริษัทฯ อาจปฏิบัติตามได้ไม่ครบถ้วน

### การตอบสนองของความเสี่ยง

1. บริษัทฯ ขับเคลื่อนองค์กรเพื่อลดความเสี่ยงด้านการกำกับดูแล เช่น การกำหนดนโยบายการกำกับดูแลกิจการ นโยบายต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน คู่มือจริยธรรมธุรกิจ และจรรยาบรรณคู่ค้าธุรกิจ เพื่อที่จะสร้างความเชื่อมั่นต่อการตอบสนองความเสี่ยงด้านการกำกับดูแลกิจการ โดยบริษัทฯ ได้กำหนดให้มีการอบรมภาคบังคับเพื่อแบ่งปันความรู้เรื่องการทุจริตให้แก่พนักงานทุกคน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในการกำกับดูแลการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม อีกทั้ง บริษัทฯ ยังได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล เพื่อดูแลและกำกับการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับ พ.ร.บ. ข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562
2. บริษัทฯ มีการติดตามกฎหมาย กฎระเบียบใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจโรงแรมอย่างใกล้ชิด รวมถึงการว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษากฎหมายเพื่อลดความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย หรือการปฏิบัติไม่ถูกต้อง

## 5. ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่

ความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศและสภาพแวดล้อม เป็นประเด็นสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อต้นทุนทางธุรกิจอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เช่น ต้นทุนที่สูงขึ้นตามปริมาณการใช้ไฟฟ้าที่เพิ่มขึ้นอันเนื่องมาจากอุณหภูมิที่สูงขึ้นทั่วโลก การเสื่อมโทรมของระบบนิเวศ และ/หรือการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบของภาครัฐเพื่อเป็นการปกป้องผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากสภาพภูมิอากาศและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นต้น

### การตอบสนองของความเสี่ยง

บริษัทฯ ได้จัดตั้งคณะกรรมการด้านการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยมีกรรมการผู้จัดการใหญ่ เป็นประธาน ประกอบด้วยผู้บริหารจากสายงานภายในเป็นกรรมการ มีหน้าที่ในการขับเคลื่อนการดำเนินงานที่ยั่งยืนอย่างบูรณาการทั่วทั้งองค์กร โดยมีสายพัฒนาความยั่งยืนและสื่อสารองค์กร และสายงานอื่นที่เกี่ยวข้องร่วมกันขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนในระดับปฏิบัติการ เพื่อให้มีการรับรู้ ติดตามประเด็นเรื่องผลกระทบต่อระบบนิเวศน์ และสิ่งแวดล้อมอย่าง

ใกล้ชิด ตลอดจนเพิ่มศักยภาพในการรับมือกับความท้าทายด้านสิ่งแวดล้อมอย่างตรงไปตรงมา และสามารถตอบสนองนโยบายด้านความยั่งยืนระดับประเทศและระดับสากล

ทั้งนี้ ดิ เอราวัณ กรุ๊ป และกลุ่มโรงแรมในเครือได้เริ่มต้นทำงานร่วมกับกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ โดยมุ่งหวังที่จะบรรเทาผลกระทบเชิงลบจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพอากาศ และสภาพแวดล้อม ในขณะเดียวกันก็ก่อให้เกิดประโยชน์จากโอกาสที่นำเสนออย่างยั่งยืนในอนาคตจากความร่วมมือดังกล่าว ซึ่งส่งผลกระทบในเชิงบวกต่อการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน (โปรดดูรายละเอียดเพิ่มเติมในหัวข้อ การขับเคลื่อนธุรกิจเพื่อความยั่งยืน)