

3. ปัจจัยความเสี่ยง

ปัจจัยความเสี่ยง

บริษัทฯ มีการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยผู้บริหารที่กำกับดูแลสายงานสูงสุด เป็นเจ้าของความเสี่ยง และมีหน้าที่ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงและหาแนวทางแก้ไข ซึ่งคณะกรรมการบริษัท เป็นผู้ดูแลและติดตามการบริหารความเสี่ยงที่สำคัญ โดยกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงตลอดจนมาตรการรองรับผลกระทบ พอสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. ความเสี่ยงด้านการบริหาร การจัดการ กรณีต้องพึ่งพาผู้บริหารจากภายนอก

บริษัทฯ มีนโยบายในการกระจายความเสี่ยงโดยการคัดเลือกและว่าจ้างบริษัทผู้บริหารโรงแรมระดับนานาชาติ (International Hotel Operator) โดยคำนึงถึงความน่าเชื่อถือ ชื่อเสียง ประสิทธิภาพ ระบบการทำงาน ความชำนาญในตลาดแต่ละประเภท และสถานะทางการเงินที่มั่นคงเป็นสำคัญ ซึ่งในปัจจุบัน มีบริษัทที่ดำเนินการบริหารงานโรงแรมให้กับบริษัทฯ ดังนี้ Hyatt International, Marriott International และ InterContinental Hotels Group

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากสัญญาจ้างบริหารเป็นสัญญาระยะยาวซึ่งอาจมีความเสี่ยงเรื่องส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันในระดับสากลของบริษัทผู้บริหารลดลงในระหว่างช่วงสัญญา และอาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของทรัพย์สินของบริษัทฯ ได้ บริษัทฯ จึงกำหนดเงื่อนไขในสัญญาจ้างบริหารให้สามารถยกเลิกสัญญาจ้างบริหารได้ หากความสามารถของผู้บริหารโรงแรมส่งผลกระทบต่อผลประกอบการโรงแรมของบริษัทฯ อย่างต่อเนื่องและมีนัยสำคัญ เพื่อให้บริษัทฯ สามารถจัดหาบริษัทผู้บริหารที่มีชื่อเสียงอื่นมาบริหารแทนได้ ยิ่งไปกว่านั้น บริษัทฯ ได้มีการพัฒนาและเสริมสร้างทีมงานบริหารกิจการโรงแรมที่มีประสิทธิภาพและความเชี่ยวชาญ เพื่อดำเนินการบริหารโรงแรมภายใต้สัญญาแฟรนไชส์และบริหารโรงแรมแบรนด์ของบริษัทฯ ซึ่งเป็นการลดความเสี่ยงจากการพึ่งพาการบริหารโรงแรมจากภายนอกเพียงอย่างเดียว

2. ความเสี่ยงจากการแข่งขันที่มากขึ้นเนื่องจากอุปสงค์ที่ลดลง และอุปทานในธุรกิจที่เพิ่มขึ้น

ในส่วนของความเสี่ยงของอุปสงค์และอุปทานในตลาดที่ลดลงหรือเพิ่มขึ้นอย่างไม่สัมพันธ์กันนั้น ส่งผลให้เกิดการแข่งขันอย่างรุนแรงระหว่างผู้ประกอบการโรงแรมเพื่อชิงชิงส่วนแบ่งการตลาด ซึ่งส่งผลกระทบต่อรายได้และกำไรจากการดำเนินธุรกิจ ดังนั้นบริษัทฯ จึงมุ่งเน้นการสร้างโรงแรมในหลายระดับและครอบคลุมหลายพื้นที่ โดยมีการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ในการแสวงหาที่ดินที่มีศักยภาพทั้งในประเทศและต่างประเทศ ในแหล่งท่องเที่ยวและแหล่งธุรกิจการค้าที่สำคัญ เพื่อลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับโรงแรมระดับใดระดับหนึ่ง หรือพื้นที่ใดพื้นที่หนึ่ง เพื่อให้มีผลการดำเนินงานในภาพรวมที่สม่ำเสมอ

นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังมีการว่าจ้างผู้บริหารโรงแรมระดับนานาชาติ และพัฒนาทีมงานบริหารกิจการโรงแรมของบริษัทฯ ซึ่งมีจุดแข็งในกลุ่มตลาดที่เหมาะสมกับโรงแรมที่บริหารอยู่ และยังมีฐานลูกค้าของตนเองทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งได้ผ่านสถานการณ์ต่างๆ ที่เป็นความเสี่ยงต่อรายได้และกำไรของการดำเนินกิจการมาแล้วทั่วโลก จึงมีความได้เปรียบเชิงแข่งขันต่อคู่แข่งหลายด้าน บริษัทฯ มีการเตรียมการรองรับความเสี่ยงด้วยการปรับปรุงและเพิ่มจุดแข็งของโรงแรมอย่างต่อเนื่อง และมีมาตรการเพื่อลดค่าใช้จ่ายในส่วนต่าง ๆ อยู่เสมอ

บริษัทยังเผชิญความท้าทายในการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างอย่างรวดเร็ว (Disruption) เช่น ธุรกิจ Airbnb ซึ่งเป็นธุรกิจท่องเที่ยวที่มาจากหลักการ Sharing economy ด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่า ซึ่งถือได้ว่าเป็นอีกทางเลือกของลูกค้าบางกลุ่มในธุรกิจโรงแรม ดังนั้น บริษัทฯ จึงสร้างเครือข่ายกลุ่มโรงแรมในเครือของบริษัทฯ ให้มีความหลากหลายและครอบคลุมกลุ่มลูกค้าในทุกระดับเพื่อเพิ่มทางเลือกให้แก่ลูกค้า

3. ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อทรัพย์สิน และการดำเนินธุรกิจ

ปัจจัยภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อทรัพย์สินและการดำเนินงานของบริษัทฯ ส่วนใหญ่เป็นเรื่องที่ไม่สามารถควบคุมและคาดการณ์ได้ เช่น ภัยธรรมชาติต่าง ๆ การก่อการร้าย หรือความไม่สงบทางการเมืองทั้งภายในและต่างประเทศ รวมถึงโรคระบาด เป็นต้น อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ มีการจัดทำประกันภัยคุ้มครองความเสี่ยงทุกประเภท (All risks) คุ้มครองการขาดรายได้จากการหยุดดำเนินธุรกิจ (Business Interruption) และ คุ้มครองภัยความรุนแรงทางการเมือง (Political Violence) เพื่อบรรเทาความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นโดยตรงต่อทรัพย์สิน และผลประโยชน์ของบริษัทฯ นอกจากนี้บริษัทฯ ยังมีการกำหนดมาตรการที่รัดกุมเพื่อช่วยบรรเทาผลกระทบต่อทรัพย์สินและการดำเนินงานของธุรกิจที่อาจเกิดขึ้นจากเหตุดังกล่าว โดยมีการเพิ่มลำดับความเข้มงวดให้เหมาะสมกับสถานการณ์ตามมาตรฐานสากล

ปัจจัยภายนอกเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เข้ามาในประเทศซึ่งส่งผลกระทบต่อรายได้และกำไรของธุรกิจ ซึ่งมีทั้งระยะสั้น และระยะยาว ขึ้นอยู่กับความรุนแรงและความต่อเนื่องของเหตุการณ์ ทั้งนี้ โรงแรมของบริษัทฯ มีการบริหารโดยผู้บริหารโรงแรมระดับนานาชาติซึ่งมีระบบที่มีความคล่องตัว มีความยืดหยุ่น และสามารถใช้ประสบการณ์จากการดำเนินกิจการมาแล้วทั่วโลกในการบริหารจัดการเหตุการณ์ไม่ปกติต่างๆ โดยบริษัทฯ สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ทางการตลาด และปรับลดหรือชะลอค่าใช้จ่ายในส่วนต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว เพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินต่อไปได้ และลดผลกระทบต่อรายได้และกำไรของธุรกิจ

4. ความเสี่ยงด้านการก่อสร้าง

เนื่องจากบริษัทฯ มีแผนการขยายการลงทุนก่อสร้างโรงแรมอย่างต่อเนื่อง ทำให้การลงทุนแต่ละครั้งมีความเสี่ยงอันเนื่องมาจากมาตรฐานคุณภาพการก่อสร้าง ระยะเวลาการก่อสร้าง และต้นทุนในการก่อสร้างแต่ละครั้ง โดยบริษัทฯ คำนึงถึงความปลอดภัยและผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น จึงมีการคัดเลือกผู้ว่าจ้างที่มีประสบการณ์ มีคุณภาพและมีมาตรฐานการก่อสร้างตามที่กฎหมายกำหนด พร้อมติดตามและตรวจสอบมาตรฐานการก่อสร้างโดยทีมงานที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน รวมทั้งได้จัดทำประมาณการระยะเวลาการก่อสร้างก่อนการดำเนินงาน และติดตามความคืบหน้าอย่างต่อเนื่อง โดยบริษัทฯ จะประเมินสถานการณ์ร่วมกับผู้บริหารระดับสูงของบริษัทฯ สำหรับมาตรการป้องกันและลดผลกระทบในแต่ละสถานการณ์อย่างใกล้ชิด นอกจากนี้ บริษัทฯ มีการจัดหาผู้ผลิตวัสดุก่อสร้างและผู้รับเหมาไว้หลายราย เพื่อให้เกิดการแข่งขันด้านราคา พร้อมทั้งปรับปรุงฐานข้อมูลของบริษัทฯ เกี่ยวกับแนวโน้มของต้นทุนเพื่อนำมาประมาณการต้นทุนการก่อสร้างสำหรับโครงการในอนาคต แต่อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ได้คำนึงถึงความเสี่ยงในด้านการก่อสร้างที่อาจจะเกิดขึ้นจากเหตุการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ บริษัทฯ จึงมีนโยบายจัดทำประกันภัยความเสี่ยงทุกชนิดของผู้รับเหมา (Contractor's All Risks Insurance) เพื่อบรรเทาการสูญเสียมูลค่าของอาคารที่อยู่ระหว่างการก่อสร้าง

5. ความเสี่ยงจากการขยายการลงทุนไปต่างประเทศ

บริษัทฯ มีแผนการขยายการลงทุนด้านโรงแรมในต่างประเทศ ส่งผลให้บริษัทฯ มีความเสี่ยงอันเนื่องมาจากความผันผวนของอัตราค่าเงิน การเปลี่ยนแปลงของมูลค่าการลงทุน กฎหมายและระเบียบต่าง ๆ ในการดำเนินกิจการโรงแรม รวมถึงการขอใบอนุญาตที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ บริษัทฯ จึงมีมาตรการการควบคุมดูแลโครงการลงทุนในต่างประเทศอย่างใกล้ชิด โดยการทำให้ Due Diligence วางแผนงาน และขั้นตอนการลงทุนอย่างละเอียด การป้องกันความเสี่ยงแบบธรรมชาติจากอัตราแลกเปลี่ยน (Natural Currency Hedging) รวมทั้งมีการว่าจ้างที่ปรึกษาผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในประเทศที่เข้าไปลงทุน เพื่อลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเนื่องจากการดำเนินงานในต่างประเทศ

6. ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย และสภาพคล่อง

บริษัทฯ ได้ดำเนินการ บริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับอัตราดอกเบี้ยที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยในตลาดในอนาคต ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานและกระแสเงินสดของบริษัทฯ โดยจัดทำสัญญาเงินกู้ระยะยาวจำนวนร้อยละ 18 เป็นอัตราดอกเบี้ยคงที่ ทั้งนี้ บริษัทฯ มีการติดตาม แนวโน้ม อัตราดอกเบี้ย อย่างสม่ำเสมอ และจะจัดให้มีการป้องกันความเสี่ยงในส่วนนี้เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างต้นทุนทางการเงินและค่าใช้จ่ายในการป้องกันความเสี่ยงของอัตราดอกเบี้ย

นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้มีการวางแผน ติดตาม วัดผล เพื่อดูแลสภาพคล่องของบริษัทฯอย่างสม่ำเสมอ โดยบริษัทฯ ได้มีการวางแผนในการจัดหาแหล่งเงินทุน หรือความสามารถในการเข้าถึงแหล่งเงินทุน ทั้งในภาวะปกติ และภาวะที่บริษัทฯ ได้รับผลกระทบจากผลการดำเนินงานที่ปรับตัวลดลง

7. ความเสี่ยงด้านบุคลากร

บริษัทฯ ได้ให้ความสำคัญในเรื่องการพัฒนาและบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการเพิ่มบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในทุกระดับในส่วนงานที่มีการขยายตัว นอกจากนั้นบริษัทฯ จึงได้มีการจัดทำแผนสืบทอดและพัฒนาตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่ โดยมีคณะกรรมการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงและกำหนดค่าตอบแทน เป็นผู้กำกับดูแล สำหรับการพัฒนาดำเนินการอื่นเป็นหน้าที่ของผู้บริหารตามสายบังคับบัญชาที่จะกำกับดูแลการพัฒนาบุคลากรให้สามารถขึ้นมทดแทน โดยมีการพิจารณาไล่ไป 3 ระดับจากระดับรองกรรมการผู้จัดการถึงผู้ที่ขึ้นมาในระดับผู้อำนวยการฝ่าย นอกจากนี้ การเป็นบริษัทฯ ที่บริหารงานโดยผู้บริหารมืออาชีพ ดำเนินการภายใต้ระบบงานที่มีประสิทธิภาพ มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจที่ชัดเจน จึงเป็นโครงสร้างการบริหารงานที่ช่วยลดความเสี่ยงและผลกระทบหากมีการสูญเสียบุคลากรที่สำคัญ รวมถึงมีการจัดทำแบบสำรวจความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งเป็นเครื่องมือเพื่อนำผลที่ได้ไปปรับปรุงพัฒนาการสร้างความรู้สึกรักผูกพันของพนักงานต่อองค์กรที่สูงขึ้น

นอกจากนี้ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อในการทำงานให้มีบรรยากาศที่ดี เน้นการทำงานแบบเป็นทีม การทำงานด้วยคุณธรรมจริยธรรม รวมถึงนโยบายการให้ผลตอบแทนและสวัสดิการที่แข่งขันได้ตามความรู้ความสามารถ การให้ผลตอบแทนพิเศษ (โบนัส) ตามผลงานที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กร และการให้สิทธิซื้อหุ้นในระยะยาวแก่คณะผู้บริหาร

และพนักงาน เป็นอีกส่วนที่ทำให้บุคลากรมีความมุ่งมั่น รู้สึกภูมิใจเป็นเจ้าของ และทำงานให้บริษัทฯ อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งนโยบายต่างๆ เหล่านี้ถือเป็นกลไกสำคัญในการรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

8. ความเสี่ยงด้านข้อมูลสารสนเทศ

เนื่องจากฐานข้อมูลของบริษัทมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการดำเนินงานของธุรกิจ ในขณะที่เดียวกันก็มีความเสี่ยงที่ข้อมูลจะถูกทำลาย การโจรกรรมข้อมูล การโจมตีทางไซเบอร์ (Cyber-Attack) การเข้ามาลักลอบแก้ไขเปลี่ยนแปลงข้อมูล รวมถึงการรั่วไหลข้อมูลสำคัญต่างๆ ที่เป็นความลับของบริษัทฯ โดยบริษัทฯ ได้มีการลงทุนระบบปฏิบัติการที่สำคัญ เพื่อปรับปรุงความปลอดภัยของระบบให้ทันสมัย และป้องกันการรั่วไหลของข้อมูล ส่งผลให้การปฏิบัติงานเกิดความต่อเนื่อง นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังได้จัดตั้งคณะกรรมการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (Data Protection Committee) เพื่อมีหน้าที่ดูแลความปลอดภัยของข้อมูลส่วนบุคคล และสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติตาม พ.ร.บ. คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล

9. ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม

เนื่องจากในช่วงปี 2563 บริษัทฯ มีโครงการทั้งอยู่ระหว่างดำเนินการ และดำเนินการเสร็จสิ้นแล้ว ซึ่งบริษัทฯ ได้ตระหนักถึงผลกระทบต่อชุมชนข้างเคียงที่ดำเนินการก่อสร้าง ดังนั้น บริษัทฯ จะมีการวิเคราะห์ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม (Environmental Impact Assessment, EIA) ที่อาจจะเกิดขึ้นต่อสภาพแวดล้อมทั้งในทางบวก และทางลบก่อนเริ่มดำเนินการโครงการ เพื่อควบคุมและลดผลกระทบ แก้ไขก่อนดำเนินการเริ่มโครงการ รวมถึงเพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ พ.ศ. 2561 โดยบริษัทฯ ได้ตระหนักถึงการดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม และอาจส่งผลถึงภาพลักษณ์ของบริษัทฯ