

### 3. ปัจจัยความเสี่ยง

บริษัทต้องเผชิญความเสี่ยงและความไม่แน่นอนต่างๆ ในการประกอบธุรกิจ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่ออย่างมีนัยสำคัญต่อรายได้ ผลกำไร สินทรัพย์ สภาพคล่อง และมูลค่าหุ้นของบริษัท

นอกจากความเสี่ยงที่จะกล่าวถึงต่อไป อาจมีความเสี่ยงอื่นๆ ซึ่งบริษัทไม่อาจทราบหรือระบุได้ในขณะนี้ และความเสี่ยงบางอย่างที่บริษัทคิดว่าไม่เป็นนัยสำคัญในปัจจุบัน แต่อาจมีความสำคัญต่อไปในอนาคตได้ ดังนั้น ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ควรพิจารณาผลกระทบและความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้น รวมถึงพิจารณาถึงปัจจัยความเสี่ยงอื่นๆ ที่อาจเกิดขึ้นกับบริษัทนอกเหนือจากปัจจัยความเสี่ยงที่ปรากฏในเอกสารฉบับนี้ด้วย

#### 1. ความเสี่ยงจากผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจจากความไม่แน่นอนด้านเศรษฐกิจ การเมือง ภาวะภัยธรรมชาติ และเหตุการณ์ร้ายแรง

รายได้ กำไร และแผนการขยายงานของบริษัท ล้วนต้องอาศัยภาคการใช้จ่ายของลูกค้า ผู้บริโภค ตลอดจนความเชื่อมั่นของนักท่องเที่ยว ซึ่งอาจได้รับผลกระทบด้านลบจากปัจจัยภายนอกหลายๆ ปัจจัยที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของบริษัท เช่น ภาวะเศรษฐกิจถดถอย ความไม่สงบทางการเมือง โรคระบาดหรือภัยธรรมชาติ เป็นต้น และแม้ว่าปัจจัยความเสี่ยงต่างๆ เหล่านี้เป็นความเสี่ยงโดยทั่วไปที่ผู้ประกอบการธุรกิจต่างๆ ภัยต้องเผชิญ แต่บริษัทก็จัดทำมาตรการบริหารความเสี่ยง เพื่อลดผลกระทบด้านลบต่อการดำเนินธุรกิจ และผลประกอบการของบริษัทจากเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดให้ได้มากที่สุด ซึ่งมาตรการดังกล่าวรวมถึงแต่ไม่จำกัดเพียง

- สร้างความสมดุลของโครงสร้างรายได้ อันประกอบไปด้วยธุรกิจโรงแรมและธุรกิจอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรม ธุรกิจร้านอาหาร ธุรกิจจัดจำหน่ายและรับจ้างผลิต
- ขยายฐานธุรกิจให้หลากหลายครอบคลุมทั้งภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ตลอดจนประเทศออสเตรเลีย ประเทศจีน ภูมิภาคแอฟริกา ประเทศในแถบมหาสมุทรอินเดีย ประเทศอินเดีย และภูมิภาคตะวันออกกลาง เพื่อลดการพึ่งพาธุรกิจในประเทศใดเพียงประเทศเดียว
- ขยายธุรกิจที่บริษัทได้รับผลตอบแทนเป็นค่าธรรมเนียมการให้บริการ (Fee-based Model) ได้แก่ การรับจ้างบริหารโรงแรม และการให้สิทธิ์แฟรนไชส์ ทั้งในประเทศที่บริษัทดำเนินธุรกิจอยู่ในปัจจุบัน และตลาดใหม่ๆ ที่บริษัทยังไม่ได้ค้นเคย
- เตรียมวางแผนสำรองสำหรับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด (Contingency Plan) โดยความท้าทายต่างๆ ที่บริษัทต้องเผชิญในอดีต มีส่วนสำคัญในการช่วยพัฒนาความสามารถในการรับมือกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและช่วยเพิ่มความสามารถในการฟื้นตัวของธุรกิจของบริษัท

#### 2 ความเสี่ยงจากการแข่งขันกับคู่แข่งในธุรกิจหลัก

##### 2.1 การแข่งขันในธุรกิจโรงแรม

การเพิ่มขึ้นของจำนวนโรงแรมระดับบนในแหล่งท่องเที่ยวที่บริษัทดำเนินธุรกิจโรงแรมอยู่ อาจส่งผลให้เกิดการแข่งขัน ในด้านราคา ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อรายได้และกำไรของบริษัท โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงนอกฤดูกาลท่องเที่ยวและจากลักษณะการประกอบธุรกิจของโรงแรมซึ่งมีค่าใช้จ่ายคงที่สูง (Operating Leverage) อย่างไรก็ตาม บริษัทได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพของการให้บริการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่า โรงแรมของบริษัทจะมีคุณภาพและการให้บริการ ที่เหนือกว่าคู่แข่งในตลาดนั้นๆ นอกจากนี้ บริษัทยังมีมาตรการในการลดความเสี่ยง โดยการเพิ่มความหลากหลายของธุรกิจ ขยายครอบคลุมแหล่งท่องเที่ยวหลายๆ แห่ง มีประเภทและระดับการให้บริการของโรงแรม มีแบรนด์ ตลอดจนเครือข่าย ของแขกที่มาเข้าพักโรงแรมที่หลากหลาย ซึ่งนอกจากแบรนด์อนันตรา แบรินด์คาวานี แบรินด์ไฮคิส แบรินด์เปอร์ อควัม และแบรนด์เอลวาน่า ซึ่งเป็นแบรนด์ระดับบนของบริษัทเองแล้ว บริษัทยังได้ว่าจ้างบริษัทชั้นนำอย่าง 1) Four Seasons Hotels & Resorts Asia Pacific Pte. Ltd. 2) The Hotel Licensing Corporation ซึ่งเป็นกลุ่มบริษัท แมริออท โฮเทล และ 3) Starwood Asia Pacific Hotels & Resorts Pte. Ltd. ให้บริหารโรงแรมภายใต้การลงทุนของบริษัท โดยใช้แบรนด์โพร์ชีชีนส์, เจดับเบิลยูแมริออท และเซ็นต์ รีจิส และบริษัทบริหารโรงแรมภายใต้สัญญาแฟรนไชส์โดยใช้แบรนด์แมริออท ทั้งนี้ โรงแรมภายใต้แบรนด์อนันตรา แบรินด์คาวานี แบรินด์เปอร์ อควัม และแบรนด์เอลวาน่า คอลเล็กชั่น ตั้งอยู่ในภูมิภาคเอเชีย ตะวันออกกลาง และทวีปแอฟริกา ส่วนโรงแรมในกลุ่มไฮคิสนั้น มีฐานธุรกิจหลักอยู่ในประเทศออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ ซึ่งเป็นตลาดที่มีความผันผวนของฤดูกาล

ท่องเที่ยววันหยุดกว่า อีกทั้งบริษัทยังมีการลงทุนในธุรกิจอื่นๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรม เช่น ธุรกิจสปา ธุรกิจให้เช่าศูนย์การค้า ธุรกิจบันเทิง และธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ส่งผลให้บริษัทสามารถให้บริการแก่ผู้บริโภค ได้อย่างครบวงจร

## 2.2 การแข่งขันในธุรกิจร้านอาหาร

ธุรกิจร้านอาหารเป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันค่อนข้างสูง เนื่องจากคู่แข่งธุรกิจรายใหม่สามารถเข้ามาแข่งขันได้ง่ายกว่า เมื่อเปรียบเทียบกับธุรกิจโรงแรม โดยบริษัทต้องแข่งขันกับผู้ประกอบการร้านอาหารรายอื่นๆ ทั้งในและนอกประเทศ อย่างไรก็ตาม บริษัทวางเป้าหมายในการคงความเป็นผู้นำของธุรกิจร้านอาหาร โดยการพัฒนาทั้งสินค้าเดิมและสินค้าใหม่ๆ รวมถึงรูปแบบร้านใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง ตลอดจนมุ่งเน้นการตอบสนองให้ทันความต้องการที่เปลี่ยนแปลงของผู้บริโภค ผ่านการทำการตลาดในรูปแบบต่างๆ ทำให้บริษัทสามารถรักษาความเป็นผู้นำและมีส่วนแบ่งการตลาดที่เหนือกว่าคู่แข่ง จากปัจจัยสนับสนุนซึ่งรวมถึงฐานะทางการเงินที่แข็งแกร่ง และขนาดของธุรกิจที่ส่งผลให้เกิดการประหยัดต่อขนาด (Economies of Scale) นอกจากนี้ บริษัทยังมีนโยบายกระจายความเสี่ยง เพิ่มความหลากหลายของประเภทร้านอาหาร ซึ่งครอบคลุมทั้งอาหารตะวันตก เช่น พิซซ่า สเต็ก แสมเบอร์เกอร์ ไอศกรีม ตลอดจนอาหารไทย จีน ญี่ปุ่น กาแฟ และเบเกอรี่ และการขยาย ธุรกิจไปในหลากหลายประเทศ เป็นผลให้บริษัทสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคแต่ละกลุ่มได้มากยิ่งขึ้น ส่งผลให้ ธุรกิจในกลุ่มนี้มีการกระจายความเสี่ยงและมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง

## 2.3 การแข่งขันในธุรกิจจัดจำหน่ายสินค้า

ธุรกิจจัดจำหน่ายสินค้าซึ่งบริษัทเป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าแฟชั่นและเครื่องสำอางในประเทศไทย เป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันค่อนข้างสูง ถึงแม้ว่าจะมีผู้ประกอบการจัดจำหน่ายสินค้าแฟชั่นระดับโลกเข้ามาดำเนินธุรกิจในประเทศไทยมากขึ้น หากแต่ยังกระจุกตัวอยู่เพียงในกรุงเทพมหานครและเมืองใหญ่ เท่านั้น ในขณะที่แบรนด์ที่บริษัทจัดจำหน่ายสินค้ามีการกระจายตัวมากกว่า โดยเฉพาะในต่างจังหวัด ซึ่งมีแนวโน้มในการเติบโตของภาคการอุปโภคบริโภคที่สูงกว่าในระยะยาว ส่งผลให้บริษัทยังคงเป็นหนึ่งในผู้ประกอบการจัดจำหน่ายสินค้าอิสระ (Independent Operator) ที่ใหญ่ที่สุดรายหนึ่งของประเทศ ทั้งนี้ เนื่องจากธุรกิจจัดจำหน่ายเป็นธุรกิจแรกของกลุ่มบริษัทไมเนอร์ บริษัทจึงได้ประโยชน์จากความชำนาญและเครือข่ายที่กว้างขวางของผู้บริหารได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ บริษัทยังคอยพัฒนาการให้บริการเพื่อตอบสนองกระแสความต้องการของลูกค้าและมีการสื่อสารกับลูกค้าอย่างต่อเนื่องผ่านโปรแกรมบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ไมเนอร์ พลัส การ์ด

## 3. ความเสี่ยงจากการลงทุนในธุรกิจ

บริษัทมีแผนการขยายธุรกิจอย่างต่อเนื่องทั้งในและต่างประเทศ ส่งผลให้บริษัทมีความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการลงทุนใหม่ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการลงทุนในต่างประเทศ อาทิ การเปลี่ยนแปลงของมูลค่าการลงทุน ความสำเร็จในการริเริ่มโครงการ ภาวะผูกพันที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับสัญญา การขอใบอนุญาต และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง นอกเหนือไปจากความเสี่ยงโดยทั่วไปในแต่ละประเทศ อย่างไรก็ตาม บริษัทมีมาตรการในการควบคุมดูแลการพัฒนาโครงการใหม่ๆ อย่างใกล้ชิด ทั้งผ่านการทำ Due Diligence อย่างละเอียด การจัดทำแผนงาน และขั้นตอนมาตรฐาน การวางหลักเกณฑ์ในการลงทุนที่รอบคอบ เป็นต้น โดยบริษัทจะว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และความชำนาญในประเทศนั้นๆ อาทิ ที่ปรึกษาด้านกฎหมาย ที่ปรึกษาด้านบัญชี ซึ่งจะทำงานร่วมกับทีมงานที่มีความเชี่ยวชาญของบริษัท เพื่อให้มั่นใจว่า บริษัทจะประสบความสำเร็จในการพัฒนาโครงการหรือเข้าซื้อกิจการ การดำเนินงานของโครงการนั้นๆ ต่อไปเพื่อให้มีผลกำไรที่น่าพอใจ รวมถึงการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ บริษัทมีมาตรการลดความเสี่ยงสำหรับการลงทุนในประเทศที่บริษัทไม่เคยดำเนินธุรกิจ มาก่อน โดยในช่วงแรก บริษัทจะร่วมลงทุนกับคู่ค้าทางธุรกิจที่มีความรู้ความชำนาญในการดำเนินธุรกิจในประเทศดังกล่าว เพื่อศึกษาสถานะตลาดและเรียนรู้การดำเนินงาน จนกว่าจะมีความมั่นใจในการดำเนินธุรกิจในประเทศนั้นๆ เพียงพอ จึงจะมีการตัดสินใจลงทุนในสัดส่วนที่เพิ่มขึ้นในภายหลัง ดังเช่นการลงทุนของบริษัทที่ผ่านมาในทวีปแอฟริกา ประเทศมัลดีฟส์ ศรีลังกา เวียดนาม จีน สิงคโปร์ และออสเตรเลีย

## 4. ความเสี่ยงจากความสามารถในการได้มาซึ่งที่ตั้งในการประกอบธุรกิจที่ต้องการ

โรงแรมบางแห่งของบริษัทตั้งอยู่บนที่ดินที่บริษัทเช่าจากเจ้าของที่ดิน โดยบริษัทมีสิทธิต่ออายุสัญญา ด้วยอัตราค่าเช่าตามที่จะตกลงกัน ยกเว้นในกรณีที่ดินที่บริษัทตกลงที่จะไม่ต่ออายุสัญญา และจากการที่บริษัทได้ปฏิบัติตามสัญญาเช่าและมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเจ้าของที่ดินตลอดมา บริษัทจึงเชื่อมั่นว่าความเสี่ยงดังกล่าวจะไม่เกิดขึ้นในระยะเวลาอันใกล้

สำหรับธุรกิจร้านอาหารและธุรกิจจัดจำหน่ายสินค้า ทำเลที่ตั้งจัดเป็นหนึ่งในปัจจัยหลักของความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจของแต่ละสาขา ดังนั้น จึงอาจเกิดความเสี่ยงหากบริษัทไม่สามารถต่อสัญญาเช่าพื้นที่นั้นๆ หรือมีการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขในสัญญาเช่าอย่างไรก็ตาม เนื่องจากบริษัทมีร้านอาหารและจุดจัดจำหน่ายสินค้ามากมาย และแบรนด์ร้านอาหารและสินค้าแฟชั่นของบริษัทเป็นแบรนด์ยอดนิยม ซึ่งมีส่วนช่วยดึงดูดลูกค้าเข้ามาใช้บริการที่ห้างสรรพสินค้า ส่งผลให้บริษัทมีอำนาจต่อรองกับห้างสรรพสินค้าและเจ้าของพื้นที่ และสามารถทำสัญญาเช่าระยะยาวได้

#### 5. ความเสี่ยงในการต่อสัญญาและเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขและข้อตกลงของสัญญาแฟรนไชส์และสัญญาตัวแทนจำหน่ายสินค้า

บริษัทดำเนินงานร้านอาหารบางส่วนภายใต้แบรนด์ที่ได้รับสิทธิแฟรนไชส์จากต่างประเทศตามข้อตกลงภายใต้สัญญาแฟรนไชส์ จึงอาจมีความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการที่มีได้รับอนุญาตให้ต่อสัญญาหรือหากมีการเปลี่ยนแปลงรายละเอียดในสัญญาแฟรนไชส์ บริษัทได้ลดความเสี่ยงดังกล่าวโดยการขอต่ออายุสัญญาแฟรนไชส์ล่วงหน้าโดยมีระยะเวลาของสัญญา 10 - 20 ปี (ขึ้นอยู่กับประเภทของสัญญา) อย่างไรก็ตาม บริษัทได้ลดการพึ่งพาแบรนด์ที่บริษัทได้รับแฟรนไชส์จากต่างประเทศ โดยการเพิ่มแบรนด์ร้านอาหารที่เป็นของตนเอง ซึ่ง ณ ปัจจุบัน ประกอบไปด้วยแบรนด์เดอะ พิชซ่า คอมปะนี กลุ่มไทยเอ็กซ์เพรส เดอะ คอฟฟี่ คลับ ธิบส์ แอนด์ รัมส์ และปักกิ่ง ริเวอร์ไซด์ แอนด์ คอร์ทยาร์ด

สำหรับธุรกิจจัดจำหน่ายสินค้า การได้เป็นตัวแทนจำหน่ายแต่เพียงผู้เดียวเป็นปัจจัยสำคัญ สัญญาของบริษัทมีสองลักษณะ ได้แก่ แบบที่ต่อสัญญาโดยอัตโนมัติ และแบบที่มีกำหนดเวลา สำหรับสัญญาในลักษณะที่มีการกำหนดระยะเวลาในการต่อสัญญา บริษัท มีความเสี่ยงจากการที่คู่สัญญาจะไม่ต่อสัญญาเมื่อถึงกำหนด ซึ่งเป็นผลให้บริษัทมีโอกาสสูญเสียรายได้จากการเป็นตัวแทนจำหน่าย อย่างไรก็ตาม จากการดำเนินธุรกิจจะห้วงกันมาเป็นเวลานานและบริษัทได้ปฏิบัติตามเงื่อนไขที่ระบุในสัญญามาโดยตลอด ส่งผลให้บริษัทจะได้รับความไว้วางใจให้ต่ออายุสัญญา ยกเว้นในกรณีที่บริษัทตกลงที่จะไม่ต่ออายุสัญญา นอกจากนั้น หากคู่สัญญาขอเปลี่ยนแปลงเงื่อนไข ข้อตกลง โดยเฉพาะอัตราค่าตอบแทน บริษัทจะเจรจาต่อรองเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงอัตราค่าตอบแทนดังกล่าวเป็นไปในอัตราที่บริษัท และคู่สัญญาได้รับผลประโยชน์ร่วมกันทั้งสองฝ่าย

#### 6. ความเสี่ยงจากการที่ลูกค้าจะไม่ต่อสัญญาจ้างบริหารโรงแรมและจ้างผลิตสินค้า

บริษัทมีการขยายธุรกิจโรงแรมภายใต้แบรนด์อนันตรา, อวานี, โอเคส์ และเปอร์ อควัม ซึ่งเป็นแบรนด์ของบริษัทเอง โดยรับจ้างบริหารจัดการโรงแรมที่บริษัทไม่ได้เป็นเจ้าของและได้รับผลตอบแทนเป็นค่าธรรมเนียมการให้บริการ ทั้งนี้ รายได้ค่าบริหารจัดการ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ค่าธรรมเนียมในการให้คำปรึกษาและคำแนะนำในการออกแบบและการก่อสร้าง ซึ่งเป็นรายได้ที่เกิดขึ้นในช่วงก่อนโรงแรมจะเปิดดำเนินการ และค่าธรรมเนียมในการบริหารเมื่อโรงแรมเปิดดำเนินการ โดยจะขึ้นอยู่กับรายได้และผลกำไรจากการดำเนินงานของโรงแรมที่บริษัทเข้าบริหารงาน โดยทั่วไปสัญญาว่าจ้างบริหารโรงแรมจะมีอายุ 10 - 20 ปี ในกรณีที่ลูกค้ายกเลิกสัญญาก่อนครบกำหนด บริษัทสามารถเรียกเก็บค่าเสียหายในรูปของค่าธรรมเนียมการยกเลิกสัญญา (Cancellation Fee) ได้ ทั้งนี้ ประสิทธิภาพจากการบริหารธุรกิจ โรงแรมในหลายปีที่ผ่านมา ส่งผลให้กลุ่มธุรกิจโรงแรมของบริษัทเป็นที่รู้จักในหลากหลายและคุณภาพในการให้บริการของแบรนด์ ความสามารถในการปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า ตลอดจนความมุ่งมั่นในการพัฒนาการดำเนินงานของโรงแรม ที่รับจ้างบริหารอย่างต่อเนื่อง เพื่อความพึงพอใจสูงสุดของทั้งผู้ว่าจ้างบริษัทและแขกที่มาพัก

สำหรับธุรกิจรับจ้างผลิตสินค้าอุปโภค โดยบริษัท นวศรี แมนูแฟคเจอร์ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อยของบริษัท รับจ้างผลิตสินค้าให้กับบริษัทสินค้าอุปโภคระดับสากล ปัจจุบัน ธุรกิจดังกล่าวมีการแข่งขันไม่มากนัก เนื่องจากยังมีผู้ประกอบการที่ได้มาตรฐานและได้รับอนุญาตให้ผลิตน้อยราย แต่ราคาและคุณภาพเป็นตัวแปรที่สำคัญในการที่จะได้รับคำสั่งซื้อ อย่างไรก็ตาม จากการที่บริษัทได้ดำเนินธุรกิจรับจ้างผลิตสินค้าอุปโภคมาเป็นเวลานานมากกว่า 30 ปี บริษัทให้ความสำคัญต่อการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพในราคาที่เหมาะสม นอกจากนี้ การปรับปรุงสายการผลิตอย่างต่อเนื่องยังสามารถช่วยลดต้นทุนการผลิตได้ ด้วยเหตุผลที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้น เป็นผลให้บริษัทได้รับความไว้วางใจจากลูกค้าทั้งในระดับภูมิภาคและระดับโลกและได้รับการว่าจ้างผลิตสินค้าในระยะยาว

## 7. ความเสี่ยงด้านการเงิน

### 7.1 ความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน

บริษัทและบริษัทในเครือมีรายได้บางส่วนเป็นเงินสกุลต่างประเทศ เช่น รายได้จากกาให้สิทธิค่าแฟรนไชส์ ค่ารับจ้างบริหารโรงแรม เงินปันผลรับ และรายได้จากเอเยนต์ท่องเที่ยวในต่างประเทศ และอื่นๆ ซึ่งรายได้ดังกล่าวผันแปรตามอัตราแลกเปลี่ยน แต่ในขณะเดียวกัน บริษัทก็มีค่าใช้จ่ายบางประเภท เช่น ค่าบริหารจัดการธุรกิจโรงแรม ค่าการใช้สิทธิ/ลิขสิทธิ์ ในธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม (Franchise Fee) และค่าสินค้าในธุรกิจจัดจำหน่ายสินค้า เป็นเงินสกุลต่างประเทศ ดังนั้น บริษัทและบริษัทในเครือจึงสามารถลดความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนนี้ได้ โดยการหักกลบรายได้และค่าใช้จ่ายบางส่วนที่เป็นเงินสกุลต่างประเทศ (Natural Hedging) อีกทั้งบริษัทและบริษัทในเครือยังลดความเสี่ยงเพิ่มเติม โดยกำหนดราคาค่าห้องพักในประเทศเป็นเงินสกุลบาท แทนราคาอ้างอิงเงินสกุลดอลลาร์สหรัฐ เพื่อให้รายได้และค่าใช้จ่ายเป็นสกุลเงินเดียวกัน นอกจากนี้ จากกาที่บริษัทขยายธุรกิจไปยังต่างประเทศมากขึ้น ส่งผลให้บริษัทมีความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน เมื่อมีการแปลงผลการดำเนินงานของธุรกิจในต่างประเทศเป็นสกุลเงินบาทในงบการเงินรวมของบริษัท ในส่วนของการจัดหาเงินนั้น โดยทั่วไป บริษัทจะกู้ยืมเงินในสกุลเดียวกับสินทรัพย์ที่บริษัทลงทุน เพื่อให้เกิดการหักกลบ หรือการป้องกันความเสี่ยงแบบธรรมชาติจากอัตราแลกเปลี่ยน (Natural Currency Hedging) ให้ได้มากที่สุด

### 7.2 ความเสี่ยงเกี่ยวกับอัตราดอกเบี้ย

ความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ยเกิดจากความผันผวนของอัตราดอกเบี้ยในตลาด ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อกระแสเงินสดของบริษัท บริษัทและบริษัทในเครือได้ตระหนักถึงความเสี่ยงดังกล่าวและบริหารจัดการความเสี่ยงข้างต้นให้เป็นไปตามนโยบายและคู่มือการบริหารความเสี่ยงของบริษัทที่วางไว้ เพื่อลดผลกระทบในด้านลบที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยและสภาวะของตลาดการเงิน ณ ขณะนั้นๆ ส่งผลให้เงินกู้ของบริษัทและบริษัทในเครือส่วนใหญ่เป็นเงินกู้ที่มีอัตราดอกเบี้ยคงที่ ทั้งนี้ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557 บริษัทมีหนี้สินเฉพาะที่มีภาระดอกเบี้ยจ่ายทั้งสิ้น 34,082 ล้านบาท หากอัตราดอกเบี้ยปรับตัวเพิ่มขึ้นร้อยละ 1 ภาระดอกเบี้ยจะเพิ่มขึ้นจาก 1,145.17 ล้านบาท เป็น 1,335.37 ล้านบาท (บนสมมติฐานว่าจำนวนหนี้สินเฉพาะที่มีภาระดอกเบี้ยจ่ายเท่าเดิม)

### 7.3 ความเสี่ยงจากความมั่นคงทางการเงิน ความสามารถในการกู้ยืมเงินและปฏิบัติตามเงื่อนไขที่กำหนดในสัญญากู้ยืมเงิน

นอกเหนือจากการขยายธุรกิจโดยทั่วไปแล้ว บริษัทอาจต้องการเงินทุนเพิ่มเติม เพื่อลงทุนพัฒนาโครงการใหม่ๆ และเข้าซื้อกิจการอื่น ส่งผลให้บริษัทและบริษัทในเครือต้องรักษาสภาพคล่องและสำรองวงเงินกู้จากสถาบันการเงินให้เพียงพอ เพื่อใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียน อีกทั้งยังต้องจัดหาแหล่งเงินทุนระยะยาวล่วงหน้าและกระจายแหล่งที่มาของเงินทุนให้มีความหลากหลาย อย่างไรก็ตาม บริษัทและบริษัทในเครือมีการดำรงฐานะทางการเงินที่แข็งแกร่งเพื่อที่จะปฏิบัติตามเงื่อนไขที่กำหนด ในสัญญากู้ยืมเงิน และบริษัทได้ปฏิบัติตามเงื่อนไขดังกล่าวด้วยดีเสมอมา

## 8. ความเสี่ยงจากการพัฒนาของเทคโนโลยี

บริษัทต้องอาศัยเทคโนโลยีในการดำเนินธุรกิจ ไม่เพียงแต่เพื่อการรองรับระบบการทำงานของหน่วยงานสนับสนุน (Back Office) เท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงฝ่ายการขายและการตลาดอีกด้วย ซึ่งหากบริษัทไม่สามารถปรับตัวตามเทคโนโลยีหรือความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลง จะส่งผลให้บริษัทสูญเสียความสามารถในการแข่งขัน ทั้งนี้ บริษัทตระหนักดีถึงความสำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศ จึงได้จัดให้หน่วยงานดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์ระยะยาวของบริษัท และด้วยฐานะทางการเงินที่มีความมั่นคงและขนาดของธุรกิจที่ส่งผลให้เกิดการประหยัดต่อขนาด (Economies of Scale) ส่งผลให้บริษัทสามารถพัฒนาความสามารถในการแข่งขันด้วยการลงทุนในระบบเทคโนโลยีใหม่ๆ ตัวอย่างเช่น การพัฒนาระบบจองห้องพักส่วนกลางของแบรนด์อนันตรา ซึ่งช่วยให้บริษัทสามารถติดตามการขาย ห้องพักและห้องพักคงเหลือได้ทันที การคิดราคาห้องพักให้เท่าเทียมกันในทุกระบบ (Rate Parity) การรับจองห้องพักบนเว็บไซต์ที่สามารถรองรับได้หลายภาษา การบริหารและเพิ่มผลตอบแทน ตลอดจนการรวบรวมข้อมูลของแขกที่เข้าพัก หรือเว็บไซต์ใหม่ของบริษัทและแบรนด์อะ พิชซ่า คอมปะนี ซึ่งได้พัฒนามาเพื่อให้ลูกค้ามีประสบการณ์ในการใช้เว็บไซต์ที่ดีขึ้น ลดระยะเวลาในการสั่งอาหารออนไลน์ และลูกค้าสามารถติดตามสถานะการจัดส่งพิซซ่าผ่านทางเว็บไซต์ได้อีกด้วย นอกจากนี้ บริษัทยังมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ 5 ปีสำหรับการพัฒนาาระบบสารสนเทศ และเทคโนโลยีโดยเฉพาะ เพื่อรองรับแผนการขยายธุรกิจที่ได้วางไว้

บริษัทได้เล็งเห็นและให้ความสำคัญกับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงข้างต้น จึงได้มอบหมายให้ฝ่ายตรวจสอบภายในทำหน้าที่ประเมินความเสี่ยงและตรวจสอบประสิทธิภาพในการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ โดยหน่วยงานทุกหน่วยจะทำการประเมินความเสี่ยง เพื่อหาปัจจัยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงาน และทำงานร่วมกับฝ่ายตรวจสอบภายใน ในการวิเคราะห์โอกาสที่อาจเกิดขึ้น ศึกษาผลกระทบและร่วมกันหาแนวทางหรือมาตรการในการป้องกัน หรือลดความเสียหายจากความเสี่ยงดังกล่าว ตลอดจนร่วมกันติดตามและประเมินความเสี่ยงเป็นระยะ โดยบริษัทได้มีการจัดทำนโยบายและขั้นตอนบริหารความเสี่ยงของกลุ่มอย่างเป็นทางการ และกลุ่มธุรกิจทั้งหมดได้ปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด ทั้งยังมีการรายงานประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการตรวจสอบ และผู้บริหารระดับสูงของบริษัทเป็นรายไตรมาส