

## 1. นโยบายและภาพรวมการประกอบธุรกิจ

### 1.1 วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย หรือ กลยุทธ์ในการดำเนินงานของบริษัท

#### กลุ่มธุรกิจโรงแรม

วิสัยทัศน์ ก้าวสู่การเป็นกลุ่มโรงแรมและรีสอร์ทชั้นนำของคนไทยในระดับโลก

พันธกิจ ส่งมอบประสบการณ์ความเป็นไทยที่สอดคล้องกับเอกลักษณ์เฉพาะถิ่นของจุดหมายปลายทางทั่วโลกเพื่อสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าทุกคน ด้วยการผสานนวัตกรรมการให้บริการที่แฝงความอบอุ่นแบบครอบครัว และความทุ่มเทของชาวเซ็นทารา ที่พร้อมมุ่งมั่นขับเคลื่อนธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืน

#### เป้าหมายในการดำเนินธุรกิจ

ธุรกิจโรงแรม ได้กำหนดยุทธศาสตร์การเติบโตของธุรกิจ เพื่อให้โรงแรมและรีสอร์ทในเครือเซ็นทาราก้าวขึ้นมาเป็นบทบาทที่โดดเด่นในระดับภูมิภาค ภายใต้กรอบการดำเนินธุรกิจดังนี้ โดยมีแผนการดำเนินงาน 5 ปี (2562-2566) การขยายพอร์ตการลงทุนทั้งในประเทศและต่างประเทศเพิ่มขึ้นเป็น 2 เท่า การบุกเบิกและแสวงหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ และการเสริมสร้างโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญ

#### กลุ่มธุรกิจอาหาร

วิสัยทัศน์ เป็นผู้นำธุรกิจร้านอาหารอันดับ 1 ในใจผู้บริโภค ด้วยนวัตกรรมและการส่งมอบมื้ออาหารที่คุ้มค่าให้กับผู้บริโภคในทุกโอกาส

พันธกิจ ส่งมอบมื้ออาหารที่อร่อย คุ้มค่า คุ้มค่า จากการบริการด้วยใจของชาวเซ็นทาราให้กับลูกค้าทุกคน และมุ่งมั่นสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ตอบสนองไลฟ์สไตล์ของผู้บริโภค เพื่อส่งต่อประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้าและการขับเคลื่อนธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืน

#### เป้าหมายในการดำเนินธุรกิจ

ธุรกิจอาหาร บริษัทมีเป้าหมายที่จะเป็นผู้นำในธุรกิจอาหาร โดยการส่งมอบมื้ออาหารที่อร่อย คุ้มค่า คุ้มค่า จากการบริการด้วยใจของชาว CRG ให้กับลูกค้าทุกคน และมุ่งมั่นสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ตอบสนองไลฟ์สไตล์ของผู้บริโภค เพื่อส่งต่อประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้าและการขับเคลื่อนธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืน เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจบริษัท มีแผนการขยายสาขาของแบรนด์เดิมที่บริษัทมีอยู่ให้ครอบคลุมทั่วประเทศไทย เพื่อเป็นการขยายฐานลูกค้า และเพื่อเป็นทางเลือกให้กับลูกค้าทั้งในเขตกรุงเทพฯ ปริมณฑล และต่างจังหวัด โดยมุ่งเน้นการรักษามาตรฐานสินค้าให้อยู่ในระดับสูง และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆอยู่เสมอ นอกเหนือจากนี้ บริษัทยังมีแผนการเพิ่มแบรนด์ใหม่ๆเข้ามาใน Portfolio ของบริษัท เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่มีความหลากหลายมากขึ้น บริษัทยังมีแผนในการขยายธุรกิจออกสู่ต่างประเทศเพื่อขยายฐานลูกค้าและเป็นการสร้างโอกาสในการทำรายได้และกำไรเพิ่มขึ้นในอนาคต

## 1.2 การเปลี่ยนแปลงพัฒนาการที่สำคัญ

### ความเป็นมาและพัฒนาการที่สำคัญ

บริษัท โรงแรมเซ็นทรัลพลาซา จำกัด ได้จดทะเบียนก่อตั้งเมื่อวันที่ 26 ธันวาคม 2523 ด้วยทุนจดทะเบียนแรกเริ่มจำนวน 300,000,000 บาท โดยกลุ่มจิราธิวัฒน์ เพื่อดำเนินการก่อสร้างโรงแรมประเภทเดย์คลุกซ์ ขนาด 26 ชั้น ประกอบด้วยห้องพักหูกจำนวน 607 ห้อง รวมถึงห้องจัดเลี้ยงและสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ อย่างพร้อมมูล เมื่อการก่อสร้างโรงแรมรวมทั้งปัจจัยอย่างอื่นได้แล้วเสร็จ ได้เปิดดำเนินการอย่างเป็นทางการในเดือนพฤษภาคม 2526 โดยทำสัญญาว่าจ้างกลุ่ม Hyatt International Corporation เข้ามาบริหารจัดการ โดยใช้ชื่อโรงแรมว่า โรงแรมไฮแอทเซ็นทรัลพลาซา ต่อมาทางกลุ่มผู้ถือหุ้นของบริษัทได้ขอยกเลิกสัญญาการจัดการบริหารโรงแรมกับกลุ่ม Hyatt International Corporation เมื่อวันที่ 31 ธันวาคม 2530

เริ่มตั้งแต่ปี 2531 โรงแรมได้เปลี่ยนชื่อใหม่เป็น โรงแรมเซ็นทรัลพลาซา ภายใต้การบริหารงานของบริษัทเอง โดยบุคลากรส่วนใหญ่ของโรงแรมยังคงเป็นชุดเดิมที่มีความรู้ ประสบการณ์ และมาตรฐานการให้บริการในระดับสากล

- ปี 2533 บริษัทได้เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
- ปี 2536 บริษัทได้แปรสภาพเป็นบริษัทมหาชน มีชื่อว่า บริษัท โรงแรมเซ็นทรัลพลาซา จำกัด (มหาชน)
- ปี 2537 บริษัทได้เริ่มดำเนินการในธุรกิจอาหารบริการด่วน
- ปี 2544 บริษัทได้ทำสัญญาลิขสิทธิ์กับบริษัท เอเอพีซี (ประเทศไทย) จำกัด เพื่อให้บริษัทได้รับสิทธิในการดำเนินการโรงแรมภายใต้ชื่อ “โซฟีเทล” และใช้ชื่อว่า “โรงแรมโซฟีเทลเซ็นทารา แกรนด์ กรุงเทพฯ” ปัจจุบันคือ “โรงแรมเซ็นทาราแกรนด์ เซ็นทรัลพลาซา ลาดพร้าว กรุงเทพฯ”
- ปี 2550 ปลายเดือนมิถุนายน บริษัทได้ประกาศรีแบรนด์ธุรกิจโรงแรมใหม่ทั้งหมด จากคำนำหน้าว่า “เซ็นทรัล” เป็น “เซ็นทารา” โดยแบ่งเป็น 2 ระดับ คือ “เซ็นทารา แกรนด์” สำหรับโรงแรมระดับ 5 - 6 ดาว ขณะที่ระดับ 4 ดาว จะใช้ชื่อ “เซ็นทารา”

### พัฒนาการที่สำคัญของบริษัทย่อยในธุรกิจโรงแรมมีดังนี้

- ปี 2529 เริ่มดำเนินการกิจการ โรงแรมโซฟีเทลเซ็นทรัลหัวหินรีสอร์ท
- ปี 2531 เริ่มสัญญาบริหาร โรงแรมเซ็นทรัลวงศอมลย์ปารีสอร์ท
- ปี 2533 เริ่มดำเนินการกิจการ โรงแรมเซ็นทรัลแม่สอดฮิลล์
- ปี 2536/37 เริ่มดำเนินการกิจการ โรงแรมเซ็นทรัลโพลีตันดิง ย่างกุ้ง ประเทศพม่า
- ปี 2538 เริ่มดำเนินการกิจการ โรงแรมเซ็นทรัลสุคนธา หาดใหญ่
- ปี 2539 เริ่มดำเนินการกิจการ โรงแรมเซ็นทรัลสมุยปารีสอร์ท
- ปี 2540 เริ่มสัญญาบริหาร โรงแรมเซ็นทรัลวอเตอร์ฟรอนท์สวีท ภูเก็ต
- ปี 2541 เริ่มดำเนินการกิจการ โรงแรมเซ็นทรัลบัดเตอร์ฟลายวิลเลจ เกาะสมุย
- ปี 2542 เริ่มดำเนินการกิจการ โรงแรมเซ็นทรัลกะรนวิลเลจ ภูเก็ต  
และ โรงแรมเซ็นทรัลสมุยวิลเลจ (เปลี่ยนชื่อจากเซ็นทรัลบัดเตอร์ฟลายวิลเลจ)
- ปี 2543 ย้ายโรงแรมเซ็นทรัลโพลีตันดิง ไปประเทศติมอร์ตะวันออก  
เปลี่ยนชื่อเป็น โรงแรมเซ็นทรัลมารีไทม์ ดิลี ติมอร์ตะวันออก
- ปี 2546 เริ่มงานก่อสร้างโครงการ โรงแรมเซ็นทรัลกระบี่เบย์รีสอร์ท
- ปี 2548 เริ่มสัญญาบริหาร โรงแรมเซ็นทรัลดวงตะวัน เชียงใหม่  
เริ่มดำเนินการกิจการ โรงแรมเซ็นทรัลกระบี่เบย์รีสอร์ทเมื่อวันที่ 25 ธันวาคม  
หยุดดำเนินการกิจการ โรงแรมเซ็นทรัลมารีไทม์ ดิลี  
หยุดดำเนินการกิจการ โรงแรมเซ็นทรัลวงศอมลย์ปารีสอร์ท พัทยา เพื่อเริ่มงานก่อสร้างโครงการ

|         |   |            |
|---------|---|------------|
|         | โรงแรมเซ็นทรัลมิราจบีชรีสอร์ท พัทยา   |            |
|         | เริ่มงานก่อสร้างโครงการโรงแรมเซ็นทรัลเวิลด์   |            |
| ปี 2549 | เลิกสัญญาบริหารโรงแรมเซ็นทรัลวอเตอร์ฟรอนท์สวิต  |            |
|         | ขายทรัพย์สินของโรงแรมเซ็นทรัลมารีไทม์ ดิลี  |            |
|         | เริ่มกิจการร่วมค้าในโรงแรมเซ็นทรัลกระนวนบีชรีสอร์ท ภูเก็ต   |            |
|         | เริ่มกิจการร่วมค้าในโรงแรมเซ็นทรัลกะตะรีสอร์ท ภูเก็ต  |            |
|         | เปิดให้บริการโรงแรมเซ็นทรัลกระบี่บีชรีสอร์ท เต็มโครงการ (grand opening) ในเดือนพฤศจิกายน 2549   |            |
| ปี 2550 | เริ่มดำเนินกิจการโรงแรมเซ็นทาราแกรนด์ และบางกอกคอนเวนชัน เซ็นเตอร์ เซ็นทรัลเวิลด์ โดยเปิดให้บริการคอนเวนชันเซ็นเตอร์ ห้องประชุม และห้องจัดเลี้ยงในเดือนกรกฎาคม 2550   |            |
| ปี 2551 | เริ่มสัญญาบริหารโรงแรมเซ็นทาราซานทอเรีส์รีสอร์ทและวิลลา จังหวัดตราด   |            |
|         | ลงทุนในกองทุนรวมสิทธิการเช่า อสังหาริมทรัพย์โรงแรมและรีสอร์ทในเครือเซ็นทารา (“กองทุนรวม”) ในสัดส่วนร้อยละ 25 และนำที่ดิน และอาคาร โรงแรมเซ็นทาราแกรนด์บีชรีสอร์ท สมุยออกให้กองทุนรวมเช่าระยะยาว ลงนามในสัญญาบริหารโรงแรมกับ Regent Maldives Pvt.Ltd. (โรงแรมเซ็นทาราแกรนด์ไอร์แลนด์รีสอร์ทและสปา มัลดีฟส์)  |            |
|         | ลงทุนใน Regent Maldives Pvt.Ltd. ในสัดส่วนร้อยละ 25   |            |
|         | เปิดให้บริการโรงแรมเซ็นทาราแกรนด์ เซ็นทรัลเวิลด์เต็มโครงการ (grand opening) ในเดือนธันวาคม  |            |
| ปี 2552 | ต่อสัญญาเช่าช่วงที่ดินและอาคาร โรงแรมโซฟิเทล เซ็นทาราแกรนด์ กรุงเทพฯ ไปอีก 20 ปี สิ้นสุดในปี 2571   |            |
|         | เปิดให้บริการโรงแรมเซ็นทาราแกรนด์ มิราจ บีช รีสอร์ท พัทยา เต็มโครงการ (grand opening) ในเดือนพฤศจิกายน 2552   |            |
|         | เปิดให้บริการโรงแรมเซ็นทาราแกรนด์ ไอร์แลนด์ รีสอร์ท และสปา มัลดีฟส์ เต็มโครงการ (grand opening) ในเดือน พฤศจิกายน 2552  |            |
|         | ลงนามในสัญญาบริหารโรงแรม 8 แห่ง ได้แก่ โรงแรมบุญศรี รีสอร์ทและวิลลาสมุย เซ็นทาราบีชรีสอร์ทเซ็นทาราปาริญา รีสอร์ทและวิลลา เกาะพะงัน โรงแรมเซ็นทาราและคอนเวนชันเซ็นเตอร์ อุทยานี่ ศรีปิ่นนาวิลลา รีสอร์ท เชียงใหม่ – เซ็นทาราบูติกคอลเลกชัน โรงแรมเซ็นทาราและคอนเวนชันเซ็นเตอร์ ขอนแก่น โรงแรมเซ็นทาราบีชรีสอร์ทหัวหิน Moksah Himalava Spa Resort และ Centara Grand Beach Resort & Spa Sokhna |            |
| ปี 2553 | โรงแรมเซ็นทาราแกรนด์ บีช รีสอร์ท ภูเก็ต (หาดกะรน) ระดับห้าดาว เปิดบริการอย่างไม่เป็นทางการ (soft opening) ในวันที่ 3 พฤศจิกายน 2553   |            |
|         | เปิดเซ็นทาราแอสตี้ ปาดอง ภูเก็ต โรงแรมระดับกลางภายใต้แบรนด์ “เซ็นทารา” แห่งแรก 110 ห้อง   |            |
|         | ขยายแบรนด์ เซ็นทารา บูติก คอลเลกชัน จาก 1 โรงแรม เป็น 12 โรงแรม 494 ห้อง  |            |
|         | จำนวนโรงแรมและรีสอร์ทที่เซ็นเทลเป็นเจ้าของเองทั้งสิ้น 14 โรงแรม 3,671 ห้อง  |            |
|         | รับบริหารโรงแรมเพิ่ม 21 แห่ง ทำให้มีจำนวนโรงแรมและรีสอร์ทที่รับบริหารทั้งสิ้น 30 โรงแรม 3,521 ห้อง  |            |
| ปี 2554 | โรงแรมเซ็นทาราแกรนด์ บีช รีสอร์ท ภูเก็ต (หาดกะรน) ระดับห้าดาว ให้บริการเต็มโครงการ ในเดือนกุมภาพันธ์ 2554   |            |
|         | เปิดรีสอร์ทบริหารจัดการแห่งแรกในประเทศเวียดนาม  | 36 ห้อง    |
|         | เปิดโรงแรมบริหารจัดการแห่งแรกในประเทศฟิลิปปินส์   | 96 ห้อง    |
|         | ลงนามสัญญาบริหารจัดการโรงแรมและรีสอร์ทในประเทศไทยทั้งหมด 11 แห่ง  | 2,682 ห้อง |
|         | มีสถานที่ใหม่คือเกาะช้างจังหวัดตราด   |            |
|         | ลงนามสัญญาบริหารจัดการโรงแรมและรีสอร์ทในต่างประเทศทั้งหมด 12 แห่ง   | 1,830 ห้อง |

|         |   |             |
|---------|---|-------------|
|         | มีประเทศใหม่คืออินโดนีเซีย ศรีลังกา จีน และเกาะมอริเชียส  |             |
|         | รวมโรงแรมและรีสอร์ทที่ลงทุนและบริหารเองทั้งหมด 15 แห่ง ในประเทศไทย  | 3,827 ห้อง  |
|         | และมัลดีฟส์ (เปิดให้บริการแล้ว 14 แห่ง จำนวน 3,685 ห้อง)  |             |
|         | รวมโรงแรมและรีสอร์ทที่บริหารจัดการทั้งหมด 40 แห่ง ในประเทศไทย   | 10,647 ห้อง |
|         | เวียดนาม อินโดนีเซีย ฟิลิปปินส์ อินเดีย ศรีลังกา เกาะมอริเชียส และจีน   |             |
| ปี 2555 | ยกเลิกสัญญาสิทธิและสัญญาบริหารจัดการกับบริษัท เอเอพีซี (ประเทศไทย) จำกัด ในโรงแรมโซฟิเทลเซ็นทาราแกรนด์ กรุงเทพฯ โรงแรมโซฟิเทลเซ็นทาราแกรนด์รีสอร์ทและวิลลา หัวหิน และโรงแรมโนโวเทลเซ็นทาราหาดใหญ่ และได้บริหารงานภายใต้แบรนด์เซ็นทาราและเปลี่ยนชื่อเป็นโรงแรมเซ็นทาราแกรนด์ เซ็นทรัลพลาซา ลาดพร้าว กรุงเทพฯ โรงแรมเซ็นทาราแกรนด์ บีช รีสอร์ท และวิลลา หัวหิน และโรงแรมเซ็นทารา หาดใหญ่ ตามลำดับ เมื่อวันที่ 1 มกราคม 2555 |             |
|         | บริษัทได้ซื้อหุ้นเพิ่มในบริษัท โรงแรม กระณ ภูเก็ต จำกัด (โรงแรมเซ็นทารา กระณ รีสอร์ท ภูเก็ต) เมื่อวันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2555 ทำให้สัดส่วนการถือหุ้นของบริษัทเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 84   |             |
|         | บริษัท เซ็นทาราอินเตอร์เนชั่นแนลแมนเนจเม้นท์ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อย ได้ซื้อหุ้นเพิ่มในบริษัท R.M.L. LEISURE Pvt. Ltd. (โรงแรมเซ็นทาราแกรนด์ ไอแลนด์รีสอร์ทและสปา มัลดีฟส์) เมื่อวันที่ 3 ธันวาคม 2555 ทำให้สัดส่วนการถือหุ้นของบริษัทเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 74   |             |
|         | เปิดให้บริการ โรงแรมแห่งแรกที่เกาะมอริเชียส เซ็นทาราปารีสต์ลาฟาแยร์รีสอร์ท  | 100 ห้อง    |
|         | และสปา มอริเชียส  |             |
|         | เปิดให้บริการ โรงแรมเซ็นทาราและคอนเวนชันเซ็นเตอร์ ขอนแก่น   | 196 ห้อง    |
|         | เปิดให้บริการ โรงแรมเซ็นทาราศูนย์ราชการและคอนเวนชันเซ็นเตอร์ แจ้งวัฒนะ  | 204 ห้อง    |
|         | ลงนามสัญญาบริหารจัดการ โรงแรมและรีสอร์ทในประเทศไทย 3 แห่ง   | 307 ห้อง    |
|         | ลงนามสัญญาบริหารจัดการ โรงแรมและรีสอร์ทในต่างประเทศ 2 แห่ง  | 308 ห้อง    |
|         | รวมโรงแรมและรีสอร์ทที่ลงทุนและบริหารเอง 15 แห่งในประเทศไทย  |             |
|         | และเกาะมัลดีฟส์   | 3,827 ห้อง  |
|         | รวมโรงแรมและรีสอร์ทที่บริหาร 43 แห่งในประเทศไทย ประเทศเวียดนาม  | 7,393 ห้อง  |
|         | ประเทศอินโดนีเซีย ประเทศศรีลังกา ประเทศอินเดีย เกาะมัลดีฟส์ ประเทศจีน   |             |
|         | และเกาะมอริเชียส  |             |
| ปี 2556 | บริษัทได้ซื้อหุ้นเพิ่มในบริษัท โรงแรม กระณ ภูเก็ต จำกัด (โรงแรมเซ็นทารา กระณ รีสอร์ท ภูเก็ต) เมื่อวันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2556 ทำให้สัดส่วนการถือหุ้นของบริษัทเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 99.3   |             |
|         | เปิดให้บริการ โรงแรม แห่งที่ 2 ในสาธารณรัฐ มัลดีฟส์ภายใต้ชื่อ เซ็นทาราราสฟูรี   | 140 ห้อง    |
|         | รีสอร์ท และ สปา มัลดีฟส์  |             |
|         | เปิดให้บริการ เซ็นทาราชีวีรีสอร์ท เขาหลัก   | 218 ห้อง    |
|         | เปิดให้บริการ โรงแรม เซ็นทารา วอเตอร์เกต พาวิลเลียน กรุงเทพฯ  | 281 ห้อง    |
|         | เปิดให้บริการ โรงแรม เซ็นทรัล สเตชั่น กรุงเทพฯ  | 150 ห้อง    |
|         | เปิดให้บริการ เซ็นทาราแกรนด์โมดัสรีสอร์ทและสปา พัทยา  | 215 ห้อง    |
|         | เปิดให้บริการ เซ็นทาราแกรนด์พระตำหนักรีสอร์ท พัทยา  | 165 ห้อง    |
|         | เปิดให้บริการ เซ็นทาราปัสติเกอเรียรีสอร์ทและสปา ศรีลังกา  | 125 ห้อง    |
|         | เปิดให้บริการ เซ็นทาราแกรนด์อัสซูรีรีสอร์ทและสปา มอริเชียส  | 100 ห้อง    |
|         | ลงนามสัญญาบริหารจัดการ โรงแรมและรีสอร์ทในประเทศไทย 8 แห่ง   | 1,398 ห้อง  |

|         |  |             |
|---------|--|-------------|
|         | ลงนามสัญญาบริหารจัดการ โรงแรมและรีสอร์ทในต่างประเทศ 2 แห่ง   | 660 ห้อง    |
|         | รวมโรงแรมและรีสอร์ทที่ลงทุนและบริหารเอง 15 แห่งในประเทศไทยและเกาะมัลดีฟส์  | 3,825 ห้อง  |
|         | รวมโรงแรมและรีสอร์ทที่บริหาร 51 แห่งในประเทศไทย ประเทศเวียดนาม ประเทศอินโดนีเซีย ประเทศศรีลังกา เกาะมัลดีฟส์ ประเทศจีน เกาะมอริเชียส ประเทศเอธิโอเปีย และการค้า              | 9,396 ห้อง  |
| ปี 2557 | บริษัทได้ซื้อหุ้นเพิ่มในบริษัท โรงแรม กะตะ ภูเก็ต จำกัด (โรงแรมเซ็นทารา กะตะ รีสอร์ท ภูเก็ต) เมื่อวันที่ 7 ตุลาคม 2557 ทำให้สัดส่วนการถือหุ้นของบริษัทเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 99 |             |
|         | รีแบรนด์โรงแรมระดับ 4 ดาวในภูเก็ต : โรงแรมเซ็นทาราบลูมารีนิ รีสอร์ทและสปา ภูเก็ต   | 266 ห้อง    |
|         | เปิดให้บริการ โรงแรมเซ็นทารา ซีแซนด์ รีสอร์ทและสปา ศรีลังกา  | 165 ห้อง    |
|         | เปิดให้บริการ โรงแรมเซ็นทารา แกรนด์ อซูรี รีสอร์ท เกาะมอริเชียส  | 100 ห้อง    |
|         | เปิดให้บริการ โรงแรมเซ็นทารา นูชา คัว รีสอร์ท อินโดนีเซีย  | 14 ห้อง     |
|         | ลงนามสัญญาบริหารจัดการ โรงแรมและรีสอร์ทในประเทศไทย 8 แห่ง  | 2,229 ห้อง  |
|         | ลงนามสัญญาบริหารจัดการ โรงแรมและรีสอร์ทในต่างประเทศ 3 แห่ง   | 495 ห้อง    |
|         | รวมโรงแรมและรีสอร์ทที่ลงทุนและบริหารเอง 15 แห่งในประเทศไทย และเกาะมัลดีฟส์   | 3,825 ห้อง  |
|         | รวมโรงแรมและรีสอร์ทที่บริหาร 60 แห่งในประเทศไทย ลาว ประเทศเวียดนาม ประเทศอินโดนีเซีย ประเทศศรีลังกา เกาะมัลดีฟส์ ประเทศจีน เกาะมอริเชียส ประเทศเอธิโอเปีย การ์ด้า และโอมาน   | 11,230 ห้อง |
|         | รวมทั้งสิ้น 75 แห่ง  | 15,055 ห้อง |
| ปี 2558 | เปิดให้บริการ โรงแรม เซ็นทารา คิว รีสอร์ท ระยอง หลังจากปรับปรุงใหม่  | 41 ห้อง     |
|         | ลงนามสัญญาบริหารจัดการ โรงแรมและรีแบรนด์ศูนย์การประชุม ในประเทศ 1 แห่ง   | 150 ห้อง    |
|         | ลงนามสัญญาบริหารจัดการ โรงแรมและรีสอร์ทในประเทศจีน 3 แห่ง  | 596 ห้อง    |
|         | ลงนามสัญญาบริหารจัดการ โรงแรมและรีสอร์ทในต่างประเทศ 4 แห่ง (เวียดนาม ตูร์กี โดฮา และ คิวบา)  | 1,351 ห้อง  |
|         | ลงทุนก่อสร้าง COSI Hotel สมุย  | 151 ห้อง    |
|         | รวมโรงแรมและรีสอร์ทที่ลงทุนและบริหารเองที่เปิดให้บริการแล้ว 15 แห่งในประเทศไทย และเกาะมัลดีฟส์ และที่อยู่ระหว่างดำเนินการก่อสร้าง COSI Hotel สมุย 1 แห่ง                     | 3,976 ห้อง  |
|         | รวมโรงแรมและรีสอร์ทที่บริหาร 53 แห่งในประเทศไทย ลาว เวียดนาม อินโดนีเซีย ศรีลังกา เกาะมัลดีฟส์ จีน การ์ด้า โอมาน และคิวบา  | 10,607 ห้อง |
|         | รวมทั้งสิ้น 69 แห่ง  | 14,583 ห้อง |
| ปี 2559 | เปิดให้บริการ โรงแรมใหม่ในประเทศไทย 3 แห่ง ได้แก่  |             |
|         | - โรงแรมเซ็นทารา บายเซ็นทารามารีส รีสอร์ท จอมเทียน   | 282 ห้อง    |
|         | - โรงแรมเซ็นทารา บายเซ็นทาราภูพาน รีสอร์ท กระบี่   | 158 ห้อง    |
|         | - โรงแรมเซ็นทารา อาซัวร์ พัทยา   | 96 ห้อง     |
|         | ลงนามบริหารจัดการ โรงแรมในประเทศไทย 1 แห่ง   | 180 ห้อง    |
|         | ลงนามบริหารจัดการ โรงแรมในกรุงโดฮา ประเทศกาตาร์ 1 แห่ง   | 290 ห้อง    |
|         | ร่วมลงทุนโรงแรมในนครดูไบ สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ 1 แห่ง   | 550 ห้อง    |
|         | ลงทุนโรงแรมแบรนด์โคซี่ในเมืองพัทยา 1 แห่ง  | 280 ห้อง    |

|         |  |                    |
|---------|--|--------------------|
|         | รวมโรงแรมและรีสอร์ทที่ลงทุนและบริหารเองที่เปิดให้บริการแล้ว 15 แห่ง ในประเทศไทย 13 แห่ง มัลดีฟส์ 2 แห่ง และที่อยู่ระหว่างดำเนินการก่อสร้างได้แก่ โรงแรมแบรนด์โคซี่ 2 แห่ง และโรงแรมที่ร่วมลงทุนในนครดูไบ 1 แห่ง                    | 4,806 ห้อง         |
|         | รวมโรงแรมและรีสอร์ทที่บริหารจัดการ ซึ่งเปิดให้บริการแล้ว 22 แห่ง ในประเทศไทย, เวียดนาม และศรีลังกา และที่อยู่ระหว่างดำเนินการสร้างอีก 25 แห่ง ในประเทศไทย, เวียดนาม, อินโดนีเซีย, จีน, ลาว, ศรีลังกา, โดฮา, กาตาร์, คิวบา และตุรกี | 9,330 ห้อง         |
|         | <b>รวมโรงแรมและรีสอร์ทในเครือเซ็นทาราทั้งสิ้น 65 แห่ง</b>  | <b>14,136 ห้อง</b> |
| ปี 2560 | เปิดให้บริการโรงแรมใหม่ในตะวันออกกลาง 1 แห่ง   | 152 ห้อง           |
|         | - โรงแรมเซ็นทราเมย์สก็ด  |                    |
|         | เปิดให้บริการโรงแรมใหม่ในประเทศไทย 1 แห่ง  | 151 ห้อง           |
|         | - โรงแรมโคซี่ สมุย เลว   |                    |
|         | ลงนามบริหารจัดการโรงแรมในประเทศไทย 1 แห่ง  | 245 ห้อง           |
|         | ลงนามบริหารจัดการโรงแรมในปากเซ ประเทศลาว 1 แห่ง  | 162 ห้อง           |
|         | ลงนามบริหารจัดการโรงแรมในมัลดีฟส์ 1 แห่ง   | 101 ห้อง           |
|         | ลงนามบริหารจัดการโรงแรมในพนมเปญ ประเทศกัมพูชา 1 แห่ง   | 240 ห้อง           |
|         | ลงทุนโรงแรมในมัลดีฟส์ 2 แห่ง   | 300 ห้อง           |
|         | ลงทุนโรงแรมแบรนด์เซ็นทรา กรุงเทพฯ 1 แห่ง   | 204 ห้อง           |
|         | ลงทุนโรงแรมแบรนด์เซ็นทาราแกรนด์ที่เกาะสมุย 1 แห่ง  | 203 ห้อง           |
|         | รวมโรงแรมและรีสอร์ทที่ลงทุนและบริหารเองที่เปิดให้บริการแล้ว 17 แห่ง  | 5,310 ห้อง         |
|         | ในประเทศไทย 15 แห่ง มัลดีฟส์ 2 แห่ง โรงแรมแบรนด์โคซี่ 1 แห่ง เซ็นทาราในสหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ 1 แห่ง และในมัลดีฟส์อีก 2 แห่งที่อยู่ระหว่างดำเนินการ  |                    |
|         | รวมโรงแรมและรีสอร์ทที่บริหารจัดการ ซึ่งเปิดให้บริการแล้ว 21 แห่ง   | 6,582 ห้อง         |
|         | ในประเทศไทย เวียดนาม โอมาน และศรีลังกา นอกจากนี้ยังมีอีก 16 โรงแรมและรีสอร์ทที่ได้ลงนามบริหารจัดการเพิ่มเติมในประเทศไทย เวียดนาม อินโดนีเซีย จีน ลาว โดฮา มัลดีฟส์ กาตาร์ คิวบา และกัมพูชา   |                    |
|         | <b>รวมโรงแรมและรีสอร์ทในเครือเซ็นทาราทั้งสิ้น 58 แห่ง</b>  | <b>11,892 ห้อง</b> |
| ปี 2561 | เปิดให้บริการโรงแรมใหม่ในตะวันออกกลาง 1 แห่ง   | 265 ห้อง           |
|         | - เซ็นทารา เวสต์เบย์ เรสซิเดนซ์และสวีท โดฮา  |                    |
|         | ลงนามบริหารจัดการโรงแรมในประเทศไทย 6 แห่ง  | 954 ห้อง           |
|         | ลงนามบริหารจัดการโรงแรมในประเทศลาว 3 แห่ง  | 216 ห้อง           |
|         | ลงทุนโรงแรมแบรนด์โคซี่ ที่จังหวัดเชียงใหม่ 1 แห่ง  | 130 ห้อง           |
|         | รวมโรงแรมและรีสอร์ทที่ลงทุนและบริหารเองที่เปิดให้บริการแล้ว 17 แห่ง แบ่งเป็นในประเทศไทย 15 แห่ง โรงแรมแบรนด์โคซี่ 2 แห่ง และมัลดีฟส์ 2 แห่ง เซ็นทาราในสหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ 1 แห่ง และในมัลดีฟส์อีก 2 แห่งอยู่ระหว่างดำเนินการ      | 5,507 ห้อง         |
|         | รวมโรงแรมและรีสอร์ทที่บริหารจัดการ ซึ่งเปิดให้บริการแล้ว 22 แห่ง   | 7,970 ห้อง         |
|         | ในประเทศไทย เวียดนาม ศรีลังกา โอมาน และกาตาร์ นอกจากนี้ยังมีอีก 24 แห่งที่ได้ลงนามบริหารจัดการเพิ่มเติมในประเทศไทย อินโดนีเซีย กัมพูชา ลาว จีน กาตาร์  |                    |

|         |   |                    |
|---------|---|--------------------|
|         | มัลดีฟส์ และคูริ  |                    |
|         | <b>รวมโรงแรมและรีสอร์ทในเครือเซ็นทาราทั้งสิ้น 68 แห่ง</b>                             | <b>13,477 ห้อง</b> |
| ปี 2562 | เปิดให้บริการโรงแรมใหม่ในประเทศไทย 5 แห่ง   |                    |
|         | โรงแรมโคซี่ พัทยา วงศ์มาศ บีช   | 282 ห้อง           |
|         | เซ็นทารา อำนาจนาถ รีสอร์ทและสปา กระบี่  | 179 ห้อง           |
|         | เซ็นทารา ชันไรซ์ เรสซิเดนซ์และสวิต ศรีราชา  | 145 ห้อง           |
|         | โรงแรมไม้ขาว  | 142 ห้อง           |
|         | ไม้ขาว ครีมา วิลลา รีสอร์ทและสปา เซ็นทาราภูเก็ตคอลลีกชัน                              | 22 ห้อง            |
|         | ลงนามบริหารจัดการโรงแรมในประเทศลาว 1 แห่ง   | 48 ห้อง            |
|         | ลงนามบริหารจัดการโรงแรมในประเทศกาตาร์ 2 แห่ง  | 252 ห้อง           |
|         | ลงนามบริหารจัดการโรงแรมในประเทศพม่า 1 แห่ง  | 95 ห้อง            |
|         | ลงนามบริหารจัดการโรงแรมในประเทศไทย 4 แห่ง   | 634 ห้อง           |
|         | ร่วมลงทุนโรงแรมในเมืองโอซาก้า ประเทศญี่ปุ่น 1 แห่ง                                    | 515 ห้อง           |
|         | <b>รวมโรงแรมและรีสอร์ทที่ลงทุนและบริหารเองที่เปิดให้บริการแล้ว 18 แห่ง แบ่งเป็นใน</b> | <b>6,049 ห้อง</b>  |
|         | ประเทศไทย 16 แห่ง และมัลดีฟส์ 2 แห่ง ที่อยู่ระหว่างดำเนินการก่อสร้างได้แก่โรงแรมโค    |                    |
|         | ซี่ในประเทศไทย 1 แห่ง โรงแรมเซ็นทาราในมัลดีฟส์ 2 แห่ง โรงแรมเซ็นทาราในอาหรับ          |                    |
|         | เอมิเรตส์ 1 แห่ง และโรงแรมเซ็นทาราแกรนด์ในญี่ปุ่น 1 แห่ง                              |                    |
|         | <b>รวมโรงแรมและรีสอร์ทที่บริหารจัดการ ซึ่งเปิดให้บริการแล้ว 25 แห่ง</b>               | <b>8,709 ห้อง</b>  |
|         | ในประเทศไทย เวียดนาม ศรีลังกา โอมาน และกาตาร์ นอกจากนี้ยังมีอีก 28 แห่งที่ได้ลง       |                    |
|         | นามบริหารจัดการเพิ่มเติมในประเทศไทย อินโดนีเซีย กัมพูชา เมียนมาร์ ลาว จีน กาตาร์      |                    |
|         | มัลดีฟส์ และคูริ  |                    |
|         | <b>รวมโรงแรมและรีสอร์ทในเครือเซ็นทาราทั้งสิ้น 76 แห่ง</b>                             | <b>14,758 ห้อง</b> |

พัฒนาการที่สำคัญของบริษัทย่อยในธุรกิจอาหารบริการด่วนมีดังนี้

- ปี 2536 เริ่มดำเนินการกิจการ โรงงานผลิตไอศกรีมพรีเมียม ภายใต้ บริษัท บาสกิ้น-ร็อบบิ้นส์ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งภายหลังได้เปลี่ยนชื่อเป็นบริษัท บี-อาร์ (ไทยแลนด์) จำกัด โดยบริษัท เซ็นทรัลไฮเทคแมนเนจเม้นท์ จำกัด ร่วมลงทุนกับ Allied Domecq Retailing International ในสัดส่วน 50:50
- ปี 2537 เริ่มดำเนินการกิจการธุรกิจอาหารบริการด่วน โดยการซื้อหุ้นของบริษัท ไทย แฟรนไชซิ่ง จำกัด ผู้ได้รับสิทธิในแบรนด์ มิสเตอร์ โดนัท (Mister Donut), บริษัท เซ็นทรัลฟาสต์ฟู้ดกรุ๊ป จำกัด ผู้ได้รับสิทธิในแบรนด์ เคเอฟซี (KFC) และบริษัท เซ็นทรัลไอศกรีม จำกัด ผู้ได้รับสิทธิในแบรนด์ บาสกิ้น-ร็อบบิ้นส์ (Baskin-Robbins)
- ปี 2544 ขยายการดำเนินการกิจการในธุรกิจอาหารบริการด่วน โดยการซื้อหุ้นของบริษัท ฟู้ด โนวเลดส์ จำกัด ผู้ได้รับสิทธิในแบรนด์ อานตี้ แอนตี้ (Auntie Anne's) และบริษัท เซ็นทรัล พิชซ่า จำกัด ผู้ได้รับสิทธิในแบรนด์ พิชซ่า ฮัท (Pizza Hut)
- ปี 2546 ปรับโครงสร้างการลงทุนในธุรกิจอาหารบริการด่วน โดยเปลี่ยนแปลงสัดส่วนการลงทุนในบริษัทย่อยทั้ง 5 บริษัทให้เป็น 84% เท่ากันทั้งหมด และให้บริษัทย่อยแห่งหนึ่ง คือบริษัท เซ็นทรัล พิชซ่า จำกัด เข้าซื้อหุ้นของบริษัทย่อยอีก 4 แห่ง พร้อมรับโอนธุรกิจเข้ามาอยู่ภายใต้การบริหารจัดการของบริษัทเดียวกัน และได้เปลี่ยนชื่อ



|         |   |
|---------|---|
|         | เป็น บริษัท เซ็นทรัล เรสตอรองส์ กรุ๊ป จำกัด เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานในภาพรวม และกำหนดนโยบายในการจัดการธุรกิจของทั้ง 5 แแบรนด์ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน   |
| ปี 2546 | ปรับโครงสร้างการลงทุนในกิจการ โรงงานผลิตไอศกรีมพรีเมียม โดยเพิ่มสัดส่วนการถือหุ้นในบริษัท บี-อาร์ (ไทยแลนด์) จำกัด จาก 50% เป็น 100%  |
| ปี 2548 | ปรับโครงสร้างการลงทุนในธุรกิจอาหารบริการด่วนโดยเพิ่มสัดส่วนการถือหุ้นใน บริษัท เซ็นทรัล เรสตอรองส์ กรุ๊ป จำกัด จาก 84% เป็น 100%  |
| ปี 2548 | ปรับโครงสร้างการถือหุ้นในกลุ่มบริษัท โดยให้บริษัท เซ็นทรัล เรสตอรองส์ กรุ๊ป จำกัด ถือหุ้นของ บริษัท บี-อาร์ (ไทยแลนด์) จำกัด ทั้งหมด 100%   |
| ปี 2550 | ได้รับสิทธิในแบรนด์เปปเปอร์ลันช์ (Pepper Lunch) และเริ่มเปิดสาขาแรกในเดือนพฤศจิกายน   |
| ปี 2551 | ได้รับสิทธิในแบรนด์ เบียร์ด ปาปาส์ (Beard Papa's) ในเดือนพฤศจิกายน  |
| ปี 2552 | ได้รับสิทธิในแบรนด์ ชาบูตง (Chabuton) โคลด์ สโตน ครีมเมอรี (Cold Stone Creamery) ซึ่งจะเปิดให้บริการในปี 2553 พร้อมแบรนด์ริว ชาบู ชาบู (Ryu Shabu Shabu) ซึ่งบริษัทคิดค้นและพัฒนาขึ้นเอง  |
|         | ปิดการดำเนินงานแบรนด์ พิชซ่า ฮัท ตั้งแต่ 1 พฤษภาคม 2552   |
|         | ทยอยปิดสาขาของ บาตกิน-ร็อบบิ้นส์ ตั้งแต่ไตรมาส 3 ปี 2552 และปิดทั้งหมด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2552   |
| ปี 2553 | เปิดให้บริการแบรนด์ ชาบูตง (Chabuton) โคลด์ สโตน ครีมเมอรี (Cold Stone Creamery) ในเดือนมีนาคม และเปิดให้บริการแบรนด์ ริว ชาบู ชาบู (RYU Shabu Shabu) ซึ่งบริษัทพัฒนาขึ้นเอง นอกจากนี้ยังได้ซื้อลิขสิทธิ์เครื่องหมายการค้าพร้อมสูตรการผลิต การบริหารจัดการ และสิทธิในการขยายสาขาทั้งภายในและภายนอกประเทศ ภายใต้แบรนด์ “เดอะ เทอเรส” (The Terrace) และเป็นผู้รับจ้างบริหารจัดการร้านอาหารเดอะ เทอเรสให้กับ บริษัท ห้างอาหาร ซี.ดี.เอส. จำกัด รวมถึงบริษัทได้ทดลองเปิดให้บริการร้านกาแฟและโดนัท ภายใต้แบรนด์ “กาแฟ อ้น โดนัท” ซึ่งเป็นร้านกาแฟสไตล์ญี่ปุ่นแห่งแรกของประเทศไทย |
| ปี 2554 | เปิดให้บริการแบรนด์ โยชิโนยะ (Yoshinoya) ในเดือนสิงหาคม และเข้าซื้อกิจการร้าน โอโตะยะและสิทธิการบริหารแบรนด์ โอโตะยะ ในประเทศไทยทั้งหมด และสิทธิการขยายสาขาแบรนด์โอโตะยะในเขตภูมิภาคเอเชีย โดยเข้าเริ่มบริหารกิจการโอโตะยะในประเทศไทยในเดือน กันยายน 2554 นอกจากนี้ยังได้เปิดสาขาแบรนด์ เดอะ เทอเรส (The Terrace) ภายใต้การบริหารของบริษัท เซ็นทรัล เรสตอรองส์ กรุ๊ป จำกัด (“CRG”) ในเดือนตุลาคม 2554   |
| ปี 2555 | บริษัทฯ สามารถสร้างการเติบโตของรายได้รวม เท่ากับ 8,258 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 27.1 จากปี 2554 ซึ่งถือได้ว่าเป็นการเติบโตที่สูงที่สุด โดยมีจำนวนสาขารวมทั้งสิ้น 677 สาขา  |
| ปี 2556 | บริษัทฯ เปิดให้บริการแบรนด์ เทนยะ (Tenya) สาขาแรกในเดือนตุลาคม  |
| ปี 2557 | บริษัทฯ ได้รับสิทธิในแบรนด์ คัตสึยะ (Katsuya) เปิดให้บริการสาขาแรกในเดือนกรกฎาคม  |
| ปี 2558 | บริษัทฯ สามารถสร้างการเติบโตของรายได้รวม เท่ากับ 10,098 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 2.0 จากปี 2557 โดยมีจำนวนสาขารวมทั้งสิ้น 792 สาขา   |
| ปี 2559 | บริษัทฯ มีการปรับตัวต่อสภาพ เศรษฐกิจในสถานการณ์ ต่างๆ เน้นพัฒนาประสิทธิภาพ และขยายสาขาของแบรนด์ที่มีอยู่ให้เต็มศักยภาพ ส่งผลให้ในปี 2559 บริษัทฯ มีรายได้รวม 10,529 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 4.3 จากปีก่อน โดยมี จำนวนสาขารวมทั้งสิ้น 830 สาขา โดยบริษัทฯ ปิดการดำเนินงานแบรนด์ริว ชาบู ชาบู (Ryu Shabu Shabu) ตั้งแต่ 1 มกราคม 2559   |
| ปี 2560 | บริษัทฯ มีรายได้รวม 10,884 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 3.4 จากปีก่อน โดยมี จำนวนสาขารวมทั้งสิ้น 889 สาขา โดยในปี 2560 ที่ผ่านมา บริษัทฯ เปิดสาขาใหม่ทั้งสิ้นรวม 99 สาขา   |
| ปี 2561 | บริษัทฯ มีรายได้รวม 11,892 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 9.3 จากปีก่อน โดยมี จำนวนสาขารวมทั้งสิ้น 956 สาขา โดยในปี 2561 ที่ผ่านมา บริษัทฯ เปิดสาขาใหม่ทั้งสิ้นรวม 91 สาขา   |



ปี 2562 บริษัทฯ มีรายได้รวม 12,184 ล้านบาท เพิ่มขึ้น ร้อยละ 2.5 จากปีก่อน โดยมี จำนวนสาขา รวมทั้งสิ้น 1,064 สาขา โดยในปี 2562 ที่ผ่านมา บริษัทฯ เปิดสาขาใหม่ทั้งสิ้นรวม 133 สาขา

บริษัทฯ ได้พัฒนาและเปิดให้บริการอาหารแบรนด์ใหม่ ซึ่งบริษัทได้มีการพัฒนาขึ้นเอง 4 แบรนด์ ได้แก่

- แบรินด์ อร่อยดี (Aroi Dee) เปิดให้บริการสาขาแรกในเดือนมกราคม ,
- แบรินด์ สุกี้เฮ้าส์ (Suki House) เปิดให้บริการสาขาแรกในเดือนมษายน,
- แบรินด์ ซอฟท์แอร์ (Soft Air) เปิดให้บริการสาขาแรกในเดือนกันยายน และ
- แบรินด์ เกาลูน (Kowlune) สาขาแรก ในเดือนพฤศจิกายน

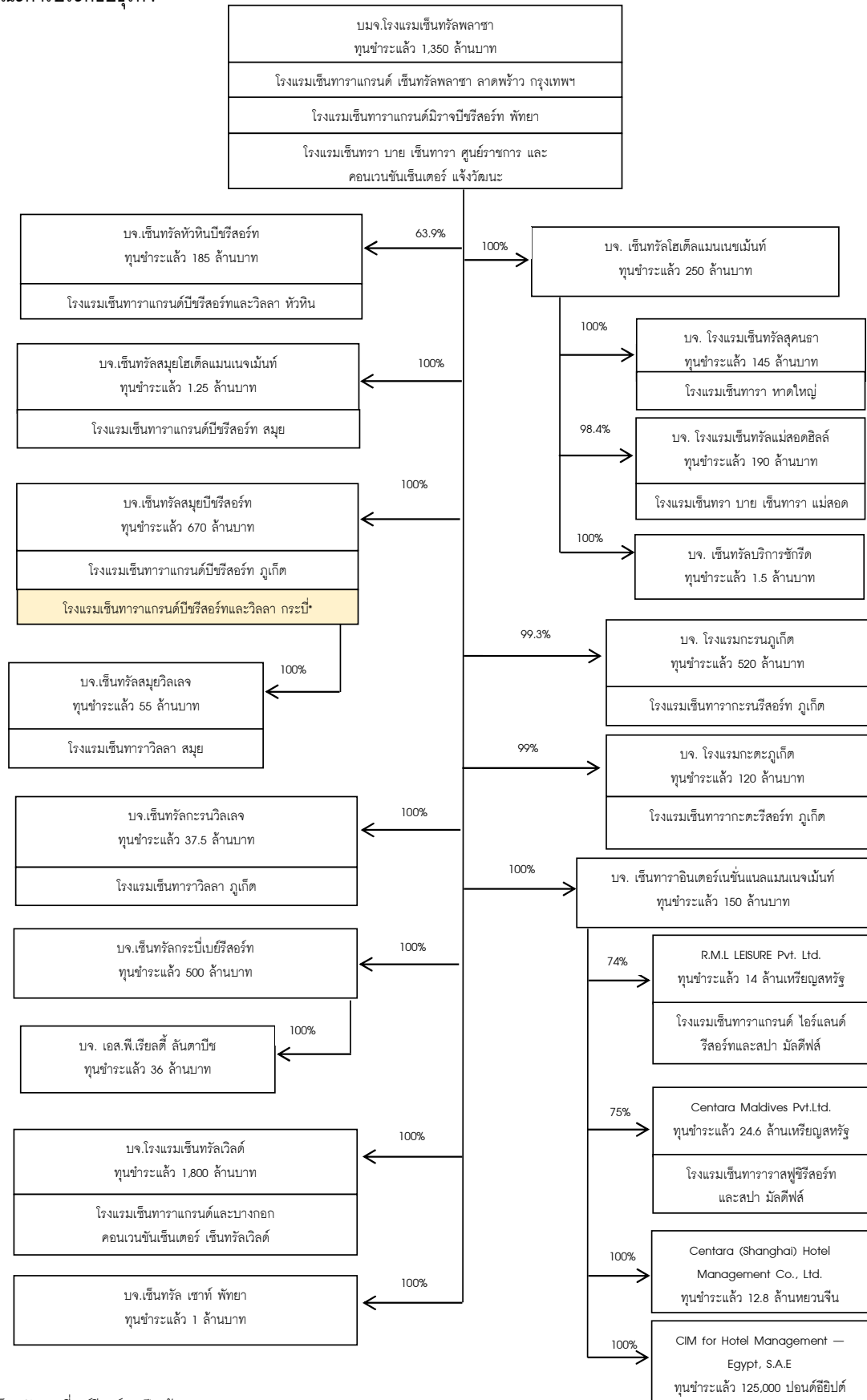
นอกเหนือจากนี้ บริษัทฯ ได้มีขยายการดำเนินงานกิจการในธุรกิจอาหารเพื่อสุขภาพ ผ่านการร่วมทุน 51% ใน บริษัท กรีน ฟู้ด แฟคทอรี จำกัด ซึ่งดำเนินการกิจการ ร้านอาหารสลัดแฟคทอรี (Salad Factory) โดย ณ สิ้นเดือนธันวาคมมี จำนวนสาขาทั้งสิ้น 7 สาขา

### 1.3 โครงสร้างการถือหุ้นของกลุ่มบริษัท

#### ภาพรวมการประกอบธุรกิจของกลุ่มบริษัท

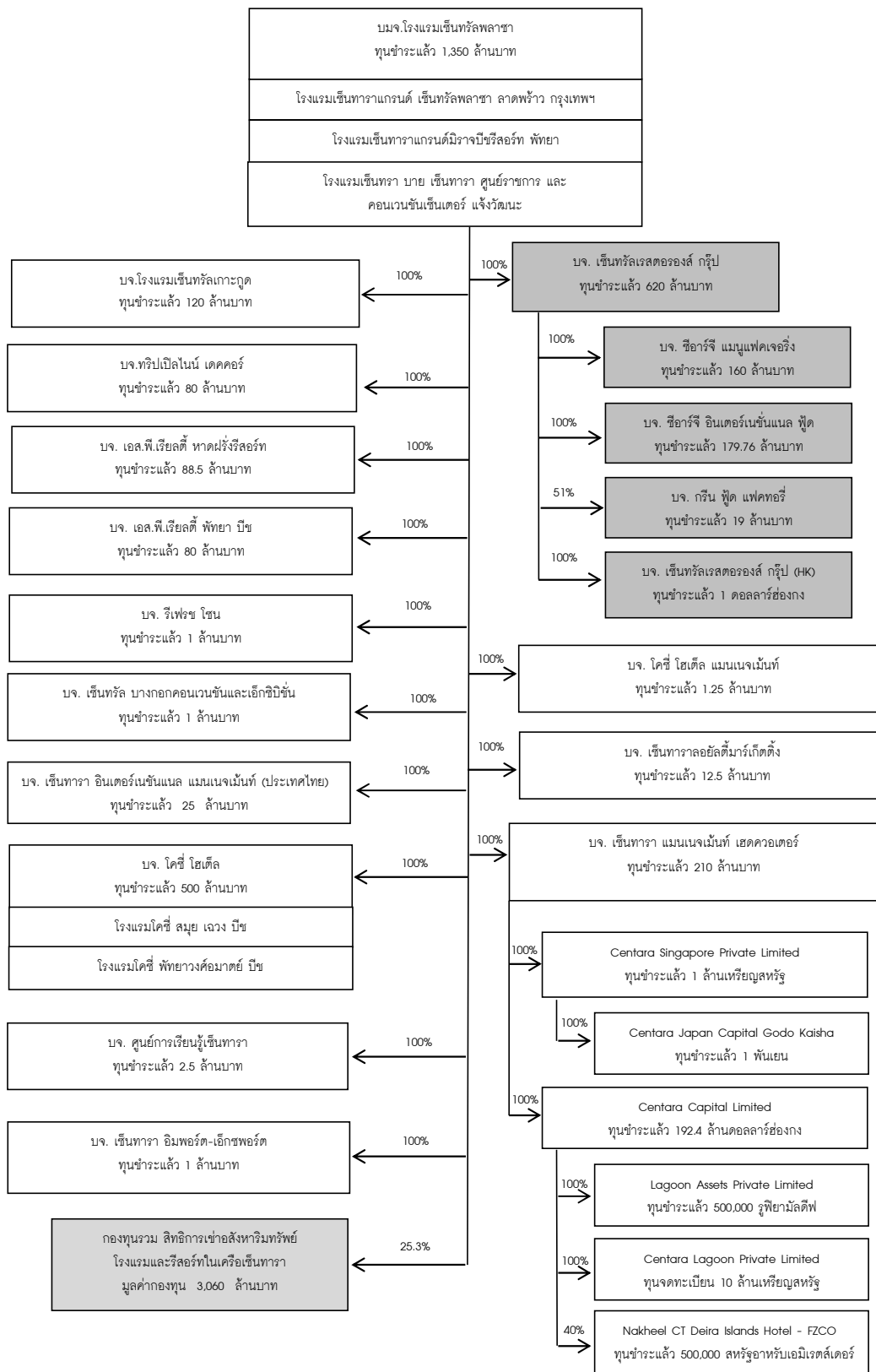
บริษัทและบริษัทย่อยหลายแห่งประกอบธุรกิจโรงแรม บริษัทย่อยสองแห่งประกอบธุรกิจอาหาร โดยมีการแบ่งการดำเนินงานของบริษัทในกลุ่มตามแผนภาพดังนี้

ลักษณะการประกอบธุรกิจ



\*บจ.เซ็นทรัลกระบี่เบย์รีสอร์ท เป็นเจ้าของ

ลักษณะการประกอบธุรกิจ (ต่อ)



## 2. ลักษณะการประกอบธุรกิจ

### โครงสร้างของรายได้

| ธุรกิจ                          |                                     | (หน่วย: ล้านบาท) |              |                 |              |                 |              |
|---------------------------------|-------------------------------------|------------------|--------------|-----------------|--------------|-----------------|--------------|
|                                 |                                     | ปี 2562          |              | ปี 2561         |              | ปี 2560         |              |
|                                 |                                     | รายได้           | %            | รายได้          | %            | รายได้          | %            |
| โรงแรม                          | แบรนด์เซ็นทาราแกรนด์ <sup>(1)</sup> | 6,516.2          | 30.6         | 7,288.5         | 33.7         | 7,171.1         | 35.3         |
|                                 | แบรนด์เซ็นทารา                      | 1,552.0          | 7.3          | 1,671.0         | 7.9          | 1,697.2         | 8.4          |
|                                 | แบรนด์เซ็นทรา <sup>(2)</sup>        | 324.8            | 1.6          | 352.9           | 1.6          | 42.7            | 0.2          |
|                                 | แบรนด์โคชี                          | 45.6             | 0.2          | 51.6            | 0.2          | 1.2             | 0.0          |
|                                 | อื่นๆ <sup>(3)</sup>                | -                | -            | -               | -            | 9.6             | 0.1          |
|                                 | รวม                                 | 8,438.6          | 39.7         | 9,364.0         | 43.4         | 8,921.8         | 44.0         |
| อาหาร                           | 4 แบรนด์หลัก                        | 10,376.7         | 49.2         | 10,235.7        | 47.0         | 9,458.5         | 46.8         |
|                                 | 11 แบรนด์                           | 1,605.2          | 7.4          | 1,497.1         | 7.0          | 1,285.4         | 6.4          |
|                                 | รายได้จากการขายอื่นๆ                | 202.2            | 1.0          | 166.2           | 0.8          | 148.7           | 0.7          |
|                                 | รวม                                 | 12,184.1         | 57.6         | 11,899.0        | 54.8         | 10,892.6        | 53.9         |
| รายได้อื่น <sup>(4)</sup>       |                                     | 568.0            | 2.7          | 404.9           | 1.8          | 430.6           | 2.1          |
| รวมรายได้ทั้งหมด <sup>(5)</sup> |                                     | <b>21,190.7</b>  | <b>100.0</b> | <b>21,667.9</b> | <b>100.0</b> | <b>20,245.0</b> | <b>100.0</b> |

หมายเหตุ:

- (1) โรงแรมเซ็นทาราแกรนด์บิซริสอร์ท สมุย ได้มีการปิดโรงแรมเพื่อปรับปรุงห้องพัก ตั้งแต่ 1 มิถุนายน 2562
- (2) รวมรายได้ของโรงแรมเซ็นทรา บาย เซ็นทาราศูนย์ราชการและคอนเวนชันเซ็นเตอร์แจ้งวัฒนะ ตั้งแต่ 1 มกราคม 2561
- (3) รายได้อื่นๆ จากการประกอบกิจการโรงแรมปี 2562 และ 2561 ได้ถูกจัดประเภทรายการใหม่ โดยรวมอยู่ในรายได้อื่น
- (4) รายได้อื่น ประกอบด้วย รายได้ค่าบริการโรงแรม รายได้ค่าเช่าและค่าบริการ รายได้จากเงินสนับสนุนทางการตลาด เงินชดเชยความเสียหายจากประกัน เป็นต้น
- (5) รายได้ทั้งหมด ไม่รวมรายได้จากการตัดจำหน่ายค่าเช่ารับล่วงหน้า (จากกองทุนอสังหาริมทรัพย์) ของโครงการโรงแรมเซ็นทาราแกรนด์บิซริสอร์ท สมุย ในปี 2562 จำนวน 100.3 ล้านบาท (ในปี 2561 และ 2560: ปีละ 100.3 ล้านบาท)

**ธุรกิจโรงแรม****2.1 การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์****ลักษณะผลิตภัณฑ์และบริการ**

บริษัทและบริษัทย่อย ประกอบธุรกิจโรงแรมซึ่งปัจจุบันมีจำนวนทั้งสิ้น 18 โรงแรม โดยให้บริการทางด้านห้องพัก กิตติคารและบาร์ ห้องจัดเลี้ยง ห้องประชุม และบริการอื่นๆ เช่น บริการซักรีด ศูนย์บริหารร่างกาย สปา สระว่ายน้ำ บริการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ และอื่นๆ ซึ่งโรงแรมได้เปิดดำเนินการในปี 2526 ถึงปี 2563 ได้แก่

1. โรงแรมเซ็นทาราแกรนด์ เซ็นทรัลพลาซา ลาดพร้าว กรุงเทพฯ
2. โรงแรมเซ็นทาราแกรนด์ บีช รีสอร์ท และวิลลา หัวหิน
3. โรงแรมเซ็นทาราแกรนด์ บีช รีสอร์ท สมุย
4. โรงแรมเซ็นทารา วิลลา สมุย
5. โรงแรมเซ็นทารา วิลลา ภูเก็ต
6. โรงแรมเซ็นทารา หาดใหญ่
7. โรงแรมเซ็นทารา แม่สอฮิลล์รีสอร์ท
8. โรงแรมเซ็นทาราแกรนด์ บีช รีสอร์ทและวิลลา กระบี่
9. โรงแรมเซ็นทารา กระบี่ รีสอร์ท ภูเก็ต
10. โรงแรมเซ็นทารา กระบี่ รีสอร์ท ภูเก็ต
11. โรงแรมเซ็นทาราแกรนด์ และบางกอกคอนเวนชันเซ็นเตอร์ แอท เซ็นทรัลเวิลด์
12. โรงแรมเซ็นทาราแกรนด์ มิราจ บีช รีสอร์ท พัทยา
13. โรงแรมเซ็นทาราแกรนด์ บีช รีสอร์ท ภูเก็ต
14. โรงแรมเซ็นทาราแกรนด์ ไอแลนด์ รีสอร์ทและสปา มัลดีฟส์
15. โรงแรมเซ็นทารา ราส ฟุจิ รีสอร์ทแอนด์สปา มัลดีฟส์
16. โรงแรมโคชี สมุย เลว
17. โรงแรมเซ็นทารา บาย เซ็นทารา ศูนย์ราชการ และคอนเวนชันเซ็นเตอร์ แจ้งวัฒนะ
18. โรงแรมโคชี พัทยา วงศ์อมตย์ บีช

นอกจากนี้ บริษัทได้รับจ้างให้เป็นผู้ดำเนินการและบริหารโรงแรม ภายใต้สัญญาบริหารโรงแรม (Hotel Management Agreement) อีกหลายแห่ง ทั้งในประเทศและต่างประเทศได้แก่

1. โรงแรมเซ็นทาราอันดาเทวี รีสอร์ท และสปา กระบี่
2. โรงแรมเซ็นทารา โคโคไนท์ บีช รีสอร์ท สมุย
3. โรงแรมเซ็นทารา ซานทะเล รีสอร์ท และ วิลลา ตราด
4. โรงแรมเซ็นทารา แซนด์บีชรีสอร์ท คานัง เวียดนาม
5. โรงแรมเซ็นทารา แกรนด์ พระตำหนัก พัทยา
6. โรงแรมเซ็นทารา เกาะช้างทรอปิคานา รีสอร์ท
7. โรงแรมเดอะบลูมริน รีสอร์ทแอนด์สปา ภูเก็ต
8. โรงแรมเซ็นทารา พัทยา โฮเต็ล
9. โรงแรมเซ็นทารา เซ็นทรัล สเตชั่น กรุงเทพฯ
10. โรงแรมเซ็นทารา ชีวี รีสอร์ท เขาหลัก

11. โรงแรมเซ็นทารา และคอนเวนชันเซ็นเตอร์ อุดรธานี
12. โรงแรมเซ็นทารา วอเตอร์เกต พาวิลเลียน กรุงเทพ
13. โรงแรม คัมพญา รีสอร์ท และสปา เซ็นทารา บุติคคอลเลกชั่น
14. โรงแรมโนวา และสปา พทยา เซ็นทารา บุติคคอลเลกชั่น
15. โรงแรมวอเตอร์ฟรอนท์ สวีท ภูเก็ต โดย เซ็นทารา
16. โรงแรมเซ็นทารา ซิย์แซนด์ รีสอร์ทและสปา ศรีลังกา
17. โรงแรมเซ็นทารา คิว รีสอร์ท ระยอง
18. โรงแรมเซ็นทรัล อเวนิว พทยา
19. โรงแรมเซ็นทารา อาซัวร์ พทยา
20. โรงแรมเซ็นทารา บาย เซ็นทารามารีสอร์ท จอมเทียน
21. โรงแรมเซ็นทารา บาย เซ็นทาราภูพาน รีสอร์ท กระบี่
22. โรงแรมเซ็นทารา มัสกัต โอมาน
23. โรงแรมเซ็นทารา เวสต์ เบย์ เรสซิเดนซ์ แอนด์ สวีท โคฮาลา
24. โรงแรมเซ็นทารา อ่าวนาง บีช รีสอร์ท แอนด์ สปา กระบี่
25. โรงแรมเซ็นทารา ชันไรซ์ เรสซิเดนซ์ แอนด์ สวีท ศรีราชา
26. โรงแรมไมซ์ชาว์ คริม วิลลา รีสอร์ท แอนด์ สปา เซ็นทารา บุติก คอลเลกชั่น
27. โรงแรมไมซ์ชาว์ ไฮเทล บาย เซ็นทารา

รายละเอียดโดยย่อของแต่ละโรงแรมที่บริษัทเป็นเจ้าของมีดังนี้

1) โรงแรมเซ็นทาราแกรนด์ เซ็นทรัลพลาซาลาดพร้าว กรุงเทพฯ

|         |                       |                     |
|---------|-----------------------|---------------------|
| ประเภท  | โรงแรมระดับ 5 ดาว     |                     |
| ที่ตั้ง | จตุจักร กรุงเทพมหานคร |                     |
| ห้องพัก | <u>ประเภท</u>         | <u>จำนวนห้องพัก</u> |
|         | Deluxe room           | 286                 |
|         | Premium Deluxe        | 68                  |
|         | Deluxe Suite          | 44                  |
|         | Premium Suite         | 12                  |
|         | Club Deluxe           | 108                 |
|         | Club Deluxe Suite     | 14                  |
|         | Premium Deluxe Suite  | 19                  |
|         | Studio Suite          | 4                   |
|         | Executive Suite       | 6                   |
|         | Plaza Suite           | 2                   |
|         | Royal Suite           | 2                   |
|         | <b>รวมทั้งสิ้น</b>    | <b>565</b>          |

| ห้องอาหาร        | ชื่อร้านและประเภทอาหาร                                 | ขนาดความจุ (ที่นั่ง)   |
|------------------|--|--|
|                  | Don Giovanni/ Type of Cuisine: Italian                 | 90 seats with 1 Private room.  |
|                  | Dynasty/ Type of Cuisine: Chinese                      | 262 seats and 13 Private rooms.  |
|                  | Hagi/ Type of Cuisine: Japanese                        | 110 seats and 10 private rooms.  |
|                  | Le Danang/ Type of Cuisine: Vietnamese                 | 100 seats.   |
|                  | Suan Bua / Location: Pool Area / Type of Cuisine: Thai | 120 seats with 2 private room.   |
|                  | Chatuchak Café/ Type of Cuisine: International         | 198 seats  |
|                  | Zing/ Type of Cuisine: Coffee, Tea, and Baked Goods    | 20 seats.  |
|                  | Lobby Lounge/ Type of Cuisine: Snack and Bar           | 100 seats.   |
|                  | Blue Sky/ Type of Cuisine : French & Bistro            | Restaurant 100 seats & 45 indoor seats, 90 outdoor seats & 2 private rooms |
| ห้องจัดเลี้ยงและ | ชื่อห้อง   | ขนาดความจุ (คน)  |
| ห้องสัมมนา       | Vibhavadee Ballroom A                                  | 300  |
|                  | Vibhavadee Ballroom B                                  | 500  |
|                  | Vibhavadee Ballroom C                                  | 300  |
|                  | Vibhavadee Ballroom Combination of ABC                 | 1,000  |
|                  | Rangsit 1  | 40   |
|                  | Rangsit 2  | 20   |
|                  | Rangsit 3  | 20   |
|                  | Rangsit 4  | 20   |
|                  | Combination of Rangsit 2+3                             | 40   |
|                  | Phaholyothin   | 50   |
|                  | Ladprao 1  | 40   |
|                  | Ladprao 2  | 40   |
|                  | Ladprao 3  | 40   |
|                  | Ladprao 4  | 40   |
|                  | Ladprao 1+2  | 80   |
|                  | Ladprao 3+4  | 80   |
|                  | Ladprao Suite Combination of Ladprao 1234              | 160  |
|                  | Krungthep 1  | 60   |
|                  | Krungthep 2  | 140  |
|                  | Krungthep 3  | 40   |
|                  | Krungthep 4  | 80   |
|                  | Horvang 1  | 40   |
|                  | Horvang 2  | 40   |
|                  | Horvang 3  | 40   |
|                  | Horvang 4  | 40   |



|               |                   |                                    |
|---------------|-------------------|------------------------------------|
|               | Horvang 2 + 3     | 90                                 |
|               | Business Centre A | Available – I Shap fix for 8 seats |
|               | Business Centre B | Available – I Shap fix for 6 seats |
| บริการอื่นๆ   | Spa Cenvaree      |                                    |
| เปิดดำเนินการ | ปี 2526           |                                    |

2) โรงแรมเซ็นทาราแกรนด์บีชรีสอร์ทและวิลลา หัวหิน

|                  |   |                             |
|------------------|---|-----------------------------|
| ประเภท           | โรงแรมระดับ 5 ดาว   |                             |
| ที่ตั้ง          | เลขที่ 1 ถนนดำเนินเกษม ต.หัวหิน อ.หัวหิน จ.ประจวบคีรีขันธ์ 77110                      |                             |
| ห้องพัก          | <u>ประเภท</u>   | <u>จำนวนห้องพัก</u>         |
|                  | Deluxe Room   | 87                          |
|                  | Premium Deluxe room   | 71                          |
|                  | Premium Deluxe Club   | 20                          |
|                  | ห้องสูท Junior Suite  | 10                          |
|                  | Deluxe Suite  | 8                           |
|                  | Duplex Suite  | 10                          |
|                  | 2 Bedroom Duplex  | 2                           |
|                  | Crystal Suite   | 1                           |
|                  | Deluxe Spa Villa  | 4                           |
|                  | Deluxe Pool Villa   | 16                          |
|                  | Premium Deluxe Pool Villa   | 22                          |
|                  | <b>รวมทั้งสิ้น</b>  | <b>251</b>                  |
| ห้องอาหาร        | <u>ชื่อร้านและประเภทอาหาร</u>   | <u>ขนาดความจุ (ที่นั่ง)</u> |
|                  | Railway Restaurant/ International and Thai food                                       | 226                         |
|                  | Coast/ fusion cuisine and seafood fine dining   | 168                         |
|                  | Suan Bua Restaurant/ Authentic Thai cuisine   | 100                         |
|                  | Hagi Japanese Restaurant/ Authentic Japanese cuisine                                  | 90                          |
|                  | The Museum Coffee & Tea Corner/Morning coffee& afternoon tea, freshly baked pastries. | 60                          |
|                  | Elephant Bar/Drinks & snacks  | 46                          |
|                  | The Club / serving drinks & snacks  | 119                         |
|                  | Rajpruek Lounge, Pool Bars / Drinks & Snack (For private functions only)              | 60                          |
| ห้องจัดเลี้ยงและ | <u>ชื่อห้อง</u>   | <u>ขนาดความจุ (คน)</u>      |
| ห้องสัมมนา       | Board room  | 12                          |
|                  | Hua Hin Hall I  | 40                          |
|                  | Hua Hin Hall II   | 40                          |

|               |                    |     |
|---------------|--------------------|-----|
|               | Colonial Hall I    | 120 |
|               | Colonial Hall II   | 150 |
| บริการอื่น ๆ  | สปา และศูนย์ธุรกิจ |     |
| เปิดดำเนินการ | ปี 2529            |     |

3) โรงแรมเซ็นทาราแกรนด์บีชรีสอร์ท สมุย

|                   |  |                             |
|-------------------|--|-----------------------------|
| ประเภท<br>ที่ตั้ง | โรงแรมระดับ 5 ดาว<br>เกาะสมุย                      |                             |
| ห้องพัก           | <u>ประเภท</u>                                      | <u>จำนวนห้องพัก</u>         |
|                   | Deluxe   | 96                          |
|                   | Deluxe Club  | 47                          |
|                   | Pool Suite   | 14                          |
|                   | One bedroom Suite                                  | 3                           |
|                   | One bedroom Premium Suite                          | 5                           |
|                   | Royal Suite  | 1                           |
|                   | <b>รวมทั้งสิ้น</b>                                 | <b>166</b>                  |
| ห้องอาหาร         | <u>ชื่อร้านและประเภทอาหาร</u>                      | <u>ขนาดความจุ (ที่นั่ง)</u> |
|                   | Dip & Sip / Pool Bar                               | 20                          |
|                   | Coast Restaurant                                   | 300                         |
|                   | Islander / Lobby Bar                               | 70                          |
|                   | Palm Grove / International                         | 135                         |
|                   | Piccolo / Coffee, Tea, Baked Goods, Pastry & Snack | 16                          |
|                   | Surfers / Internet                                 | 8                           |
|                   | The Deli / Snacks, sandwiches, connoisseur goods   | 25                          |
| ห้องจัดเลี้ยงและ  | <u>ชื่อห้อง</u>                                    | <u>ขนาดความจุ (คน)</u>      |
| ห้องสัมมนา        | Chaweng Hall (I&II)                                | 250                         |
|                   | Chaweng I  | 120                         |
|                   | Chaweng II   | 80                          |
|                   | Lamai I  | 20                          |
|                   | Lamai II   | 60                          |
| บริการอื่น ๆ      | สปา และศูนย์ธุรกิจ                                 |                             |
| เปิดดำเนินการ     | ปี 2539  |                             |

4) โรงแรม เซ็นทารา วิลล่า สมุย จ.สุราษฎร์ธานี

|                  |  |                             |
|------------------|--|-----------------------------|
| ประเภท           | โรงแรมระดับ 4 ดาว                                    |                             |
| ที่ตั้ง          | เกาะสมุย   |                             |
| ห้องพัก          | <u>ประเภท</u>  | <u>จำนวนห้องพัก</u>         |
|                  | Garden Villa   | 30                          |
|                  | Deluxe Villa   | 20                          |
|                  | Deluxe Villa Ocean View                              | 10                          |
|                  | Deluxe Spa Villa                                     | 20                          |
|                  | Deluxe Pool Villa                                    | 13                          |
|                  | Deluxe Pool Villa Ocean View                         | 5                           |
|                  | Premium Deluxe Pool Villa                            | 1                           |
|                  | Family Deluxe Pool Villa                             | 1                           |
|                  | <b>รวมทั้งสิ้น</b>                                   | <b>100</b>                  |
| ห้องอาหาร        | <u>ชื่อร้านและประเภทอาหาร</u>                        | <u>ขนาดความจุ (ที่นั่ง)</u> |
|                  | The Reef Café / International Cuisine                | 146                         |
|                  | The Papillion Lounge / Cocktails, Winer & Drinks     | 43                          |
|                  | The Coral Bar & BBQ / Drinks, BBQ Seafood, and Meats | 45                          |
| ห้องจัดเลี้ยงและ | <u>ชื่อห้อง</u>                                      | <u>ขนาดความจุ (คน)</u>      |
| ห้องสัมมนา       | Meet at the Reef                                     | 80                          |
| บริการอื่น ๆ     | สปา  |                             |
| เปิดดำเนินการ    | ปี 2541  |                             |

5) โรงแรมเซ็นทาราวิลล่า ภูเก็ต

|               |                               |                             |
|---------------|-------------------------------|-----------------------------|
| ประเภท        | โรงแรมระดับ 4 ดาว             |                             |
| ที่ตั้ง       | หาดกะรน ภูเก็ต                |                             |
| ห้องพัก       | <u>ประเภท</u>                 | <u>จำนวนห้องพัก</u>         |
|               | ห้องคู่                       | 72                          |
|               | <b>รวมทั้งสิ้น</b>            | <b>72</b>                   |
| ห้องอาหาร     | <u>ชื่อร้านและประเภทอาหาร</u> | <u>ขนาดความจุ (ที่นั่ง)</u> |
|               | The Cliff Restaurant          | 120                         |
|               | Bayview Restaurant            | 80                          |
| บริการอื่น ๆ  | สปา                           |                             |
| เปิดดำเนินการ | ปี 2542                       |                             |

6) โรงแรมเซ็นทารา หาดใหญ่

|                  |  |                             |
|------------------|--|-----------------------------|
| ประเภท           | โรงแรมระดับ 4 ดาว  |                             |
| ที่ตั้ง          | หาดใหญ่ สงขลา  |                             |
| ห้องพัก          | <u>ประเภท</u>  | <u>จำนวนห้องพัก</u>         |
|                  | Superior   | 60                          |
|                  | Deluxe   | 120                         |
|                  | Deluxe Premium   | 47                          |
|                  | Apartment Small  | 3                           |
|                  | Apartment Medium   | 2                           |
|                  | Apartment Large  | 3                           |
|                  | One-bedroom Apartment  | 3                           |
|                  | Executive Suite  | 10                          |
|                  | <b>รวมทั้งสิ้น</b>   | <b>248</b>                  |
| ห้องอาหาร        | <u>ชื่อร้านและประเภทอาหาร</u>                                    | <u>ขนาดความจุ (ที่นั่ง)</u> |
|                  | Sky light Lounge / Cocktail & Live Music                         | 60                          |
|                  | Cappuccino Corner / Coffee, Tea, Fruit Juice and Bake Goods      | 15                          |
|                  | Sanaha Café Restaurant / Authentic Thai & Selected Int'l Cuisine | 178                         |
|                  | Ginger Restaurant / Japanese Cuisine                             | 110                         |
|                  | Roti corner  | 30                          |
| ห้องจัดเลี้ยงและ | <u>ชื่อห้อง</u>  | <u>ขนาดความจุ (คน)</u>      |
| ห้องสัมมนา       | Sukhontha Hall (A+B+C)   | 300                         |
|                  | Pre function (A+B+C)   | 100                         |
|                  | Sukhontha A  | 60                          |
|                  | Sukhontha B  | 60                          |
|                  | Sukhontha C  | 60                          |
| บริการอื่น ๆ     | สปา และศูนย์ธุรกิจ   |                             |
| เปิดดำเนินการ    | ปี 2538  |                             |

7) โรงแรมเซ็นทารา บาย เซ็นทารา แม่สอด

|         |                   |                     |
|---------|-------------------|---------------------|
| ประเภท  | โรงแรมระดับ 3 ดาว |                     |
| ที่ตั้ง | แม่สอด ดาก        |                     |
| ห้องพัก | <u>ประเภท</u>     | <u>จำนวนห้องพัก</u> |
|         | Superior Double   | 28                  |
|         | Superior Twin     | 43                  |
|         | Deluxe Double     | 12                  |

|                  |  |                             |
|------------------|--|-----------------------------|
|                  | Deluxe Twin                            | 24                          |
|                  | Junior Suite                           | 4                           |
|                  | Executive Suite                        | 2                           |
|                  | <b>รวมทั้งสิ้น</b>                     | <b>113</b>                  |
| ห้องอาหาร        | <u>ชื่อร้านและประเภทอาหาร</u>          | <u>ขนาดความจุ (ที่นั่ง)</u> |
|                  | River Moei Coffee Shop – International | 110                         |
|                  | Bamboo – Pool Bar                      | 24                          |
| ห้องจัดเลี้ยงและ | <u>ชื่อห้อง</u>                        | <u>ขนาดความจุ (คน)</u>      |
| ห้องสัมมนา       | Mae Sot Ballroom                       | 300                         |
|                  | Pha Charoen                            | 30                          |
|                  | Sob Moei                               | 80                          |
| บริการอื่น ๆ     | สระว่ายน้ำ ห้องออกกำลังกาย สนามเทนนิส  |                             |
| เปิดดำเนินการ    | ปี 2529                                |                             |

8) โรงแรม เซ็นทารา แกรนด์ บีช รีสอร์ท แอนด์ วิลล่า กระบี่

|                  |   |                             |
|------------------|---|-----------------------------|
| ประเภท           | โรงแรมระดับ 5 ดาว                       |                             |
| ที่ตั้ง          | อ่าวนาง จังหวัด กระบี่                  |                             |
| ห้องพัก          | ประเภท                                  | จำนวนห้องพัก                |
|                  | Deluxe Garden View                      | 35                          |
|                  | Deluxe Ocean Facing                     | 32                          |
|                  | Premium Deluxe Ocean Facing             | 57                          |
|                  | Spa Deluxe Garden View                  | 17                          |
|                  | Spa Deluxe Ocean Facing                 | 42                          |
|                  | 1 Bedroom Beachfront Villa              | 4                           |
|                  | 1 Bedroom Ocean Facing Villa with Pool  | 1                           |
|                  | 2 Bedrooms Beachfront Villa             | 3                           |
|                  | 2 Bedrooms Royal Pool Villa             | 1                           |
|                  | <b>รวมทั้งสิ้น</b>                      | <b>192</b>                  |
| ห้องอาหาร        | <u>ชื่อร้านและประเภทอาหาร</u>           | <u>ขนาดความจุ (ที่นั่ง)</u> |
|                  | Lotus Court / Thai and International    | 195                         |
|                  | Suan Bua / Seafood and Thai             | 145                         |
|                  | Hagi / Japanese                         | 40                          |
|                  | On The Rocks / Beach bar & grill        | 80                          |
|                  | In Room Dining / Thai and international | -                           |
| ห้องจัดเลี้ยงและ | <u>ชื่อห้อง</u>                         | <u>ขนาดความจุ (คน)</u>      |
| ห้องสัมมนา       | Ao Nang Suite A+B                       | 140                         |
|                  | Ao Nang Suite A                         | 87                          |

|               |                 |    |
|---------------|-----------------|----|
| บริการอื่น ๆ  | Ao Nang Suite B | 28 |
| เปิดดำเนินการ | Spa Cenvaree    |    |
|               | ปี 2549         |    |

9) โรงแรม เซ็นทารา กระบี่ รีสอร์ท ภูเก็ต จ.ภูเก็ต

|                  |   |                             |
|------------------|---|-----------------------------|
| ประเภท           | โรงแรมระดับ 4 ดาว   |                             |
| ที่ตั้ง          | 502 /3 ถ. ภูเก็ต ต. กระบี่ อ. เมือง จ. ภูเก็ต 83100             |                             |
| ห้องพัก          | <u>ประเภท</u>   | <u>จำนวนห้องพัก</u>         |
|                  | Superior  | 58                          |
|                  | Superior Ocean  | 66                          |
|                  | Deluxe Honeymoon Spa Suite                                      | 4                           |
|                  | Deluxe  | 81                          |
|                  | Deluxe Family Studio  | 9                           |
|                  | Premium Deluxe  | 97                          |
|                  | 2 Bedroom Premium Deluxe  | 1                           |
|                  | 1 Bedroom Pool Cabana   | 18                          |
|                  | 2 Bedroom Pool Cabana   | 1                           |
|                  | <b>รวมทั้งสิ้น</b>  | <b>335</b>                  |
| ห้องอาหาร        | <u>ชื่อร้านและประเภทอาหาร</u>                                   | <u>ขนาดความจุ (ที่นั่ง)</u> |
|                  | Lotus Restaurant, Thai and International                        | 182                         |
|                  | Azure, Modern Italian   | 144                         |
|                  | The Mix Bar, Snacks and Refreshment                             | 30                          |
|                  | Pool Bar: Tropix / Lagoon / Terrace, Snacks and Refreshment     | 118 /102 /99                |
|                  | In-Room dining / Thai and International                         | -                           |
|                  | Beer Garden   | 42                          |
| ห้องจัดเลี้ยงและ | <u>ชื่อห้อง</u>   | <u>ขนาดความจุ (คน)</u>      |
| ห้องสัมมนา       | Andaman (Type: Class room, U-shape, Cocktail, Banquet, Cabaret) | 80 / 40 / 80 / 60 / 56      |
|                  | Similan (Type: Class room, U-shape, Cocktail, Banquet)          | 30 / 25 / 60 / 40           |
|                  | Tarutao I (Type: Class room, U-shape, Cocktail, Banquet)        | 50 / 35 / 60 / 40 / 37      |
|                  | Tarutao II (Type: Class room, U-shape, Cocktail, Banquet)       | 25 / 20 / 40 / 30           |
| บริการอื่น ๆ     | Cenvaree Spa  |                             |
| เปิดดำเนินการ    | ปี 2549   |                             |

10) โรงแรมเซ็นทาราเกาะศรีสอรัท ภูเก็ต

|                  |                               |                             |
|------------------|-------------------------------|-----------------------------|
| ประเภท           | โรงแรมระดับ 4 ดาว             |                             |
| ที่ตั้ง          | หาดกะตะ ภูเก็ต                |                             |
| ห้องพัก          | <u>ประเภท</u>                 | <u>จำนวนห้องพัก</u>         |
|                  | Deluxe room / King            | 61                          |
|                  | Deluxe room / Twin            | 18                          |
|                  | Deluxe room / Family          | 37                          |
|                  | One bedroom                   | 43                          |
|                  | Two bedroom                   | 4                           |
|                  | <b>รวมทั้งสิ้น</b>            | <b>163</b>                  |
| ภัตตาคาร และ     | <u>ชื่อร้านและประเภทอาหาร</u> | <u>ขนาดความจุ (ที่นั่ง)</u> |
| คอฟฟี่ช็อป       | Seasons Restaurant            | 96                          |
|                  | Waves Pool Bar                | 48                          |
|                  | Emerald Pool Bar              | 40                          |
| ห้องจัดเลี้ยงและ | <u>ชื่อห้อง</u>               | <u>ขนาดความจุ (คน)</u>      |
| ห้องสัมมนา       | Kata Meeting Room             |                             |
|                  | - Classroom                   | 18 seats                    |
|                  | - U - Shape                   | 16 seats                    |
|                  | - Theatre                     | 30 seats                    |
|                  | - Cocktail                    | 20 seats                    |
| บริการด้านอื่น ๆ | สปาและศูนย์ธุรกิจ             |                             |
| เปิดดำเนินการ    | ปี 2549                       |                             |

11) โรงแรมเซ็นทาราแกรนด์ และบางกอกคอนเวนชันเซ็นเตอร์ เซ็นทรัลเวิลด์

|         |                       |                     |
|---------|-----------------------|---------------------|
| ประเภท  | โรงแรมระดับ 5 ดาว     |                     |
| ที่ตั้ง | กรุงเทพมหานคร         |                     |
| ห้องพัก | <u>ประเภท</u>         | <u>จำนวนห้องพัก</u> |
|         | Superior World        | 75                  |
|         | Deluxe World          | 255                 |
|         | Premium World         | 30                  |
|         | World Club Executive  | 26                  |
|         | World Club Deluxe     | 68                  |
|         | World Club Premium    | 14                  |
|         | Executive Suite       | 14                  |
|         | World Executive Suite | 6                   |
|         | Royal suite           | 1                   |
|         | <b>รวมทั้งสิ้น</b>    | <b>505</b>          |



| ห้องอาหาร        | ชื่อร้านและประเภทอาหาร                                      | ขนาดความจุ (ที่นั่ง) |
|------------------|---|----------------------|
|                  | Red Sky/ Chic urban bistro dining, wine bar and Martini bar | 160                  |
|                  | Red Sky bar/ 360°Al Fresco Bar                              | 130                  |
|                  | UNOMAS/ Mediterranean food                                  | 130                  |
|                  | CRU bar/ 360°Al Fresco Bar                                  | 70                   |
|                  | Dynasty / Cantonese Chinese restaurant                      | 140                  |
|                  | The World/ International and themed dinners                 | 220                  |
|                  | Lobby Lounge/ Afternoon tea, pastries and refreshments      | 65                   |
|                  | Zing/ Pastries and refreshments                             | 65                   |
|                  | Poolside bar/ Light meals and refreshments                  | 60                   |
| ห้องจัดเลี้ยงและ | ชื่อห้อง  | ขนาดความจุ (คน)      |
| ห้องสัมมนา       | Convention Centre   | 7,000                |
|                  | Convention Centre A1  | 2,200                |
|                  | Convention Centre B1  | 4,800                |
|                  | Convention Centre A2 or B2                                  | 3,500                |
|                  | World Ballroom  | 1,200                |
|                  | World Ballroom A/ C   | 300                  |
|                  | World Ballroom B  | 600                  |
|                  | Lotus Suite 1 -4  | 550                  |
|                  | Lotus Suite 1/ 2/ 3 /4                                      | 120                  |
|                  | Lotus Suite 5-7   | 550                  |
|                  | Lotus Suite 5/ 6  | 120                  |
|                  | Lotus Suite 7   | 250                  |
|                  | Lotus Suite 8   | 30                   |
|                  | Lotus Suite 9   | 100                  |
|                  | Lotus Suites 10   | 140                  |
|                  | Lotus Suites 11   | 150                  |
|                  | Lotus Suites 12   | 110                  |
|                  | Lotus Suites 13/ 14   | 40                   |
|                  | Lotus Suites 15   | 20                   |
|                  | M1 & M2 at M23  | 100                  |
|                  | M1  | 44                   |
|                  | M2  | 64                   |
|                  | M3  | 36                   |
|                  | M4  | 120                  |
|                  | My Foyer  | 40                   |
|                  | My Kitchen  | 60                   |
|                  | My terrace  | 60                   |

|               |  |     |
|---------------|--|-----|
| บริการอื่น ๆ  | My Lawn  | 120 |
| เปิดดำเนินการ | Spa Cenvaree, Fitness centre and Business Centre |     |
|               | ส่วนของคอนเวนชั่น ปี 2550                        |     |
|               | ส่วนของโรงแรม 2551                               |     |

12) โรงแรม เซ็นทารา แกรนด์ มิราจ บีช รีสอร์ท พัทยา

|                  |  |   |
|------------------|--|---|
| ประเภท           | โรงแรมระดับ 5 ดาว                                |   |
| ที่ตั้ง          | พัทยา จ.ชลบุรี                                   |   |
| ห้องพัก          | <b>ประเภท</b>                                    | <b>จำนวนห้องพัก</b>   |
|                  | Deluxe Ocean Facing                              | 166   |
|                  | Deluxe Family Ocean Facing                       | 128   |
|                  | Deluxe Spa Ocean Facing                          | 24  |
|                  | Premium Deluxe Ocean Facing                      | 115   |
|                  | Deluxe Family Residence                          | 21  |
|                  | Club Mirage                                      | 76  |
|                  | Club Mirage Suite                                | 18  |
|                  | Grand Mirage Suite                               | 1   |
|                  | Grand Mirage Duplex Suite                        | 5   |
|                  | Royal Suite                                      | 1   |
|                  | <b>รวมทั้งสิ้น</b>                               | <b>555</b>  |
| ห้องอาหาร        | <b>ชื่อร้านและประเภทอาหาร</b>                    | <b>ขนาดความจุ (ที่นั่ง)</b>                                   |
|                  | Oasis / International buffets and themed dinners | 387   |
|                  | Acqua / Modern Italian and seafood               | 84  |
|                  | Vistas / Snacks and refreshments                 | 65  |
|                  | Waves / Snacks, cocktails and refreshments       | 30  |
|                  | Oceans Beach Club / Coastal and cocktails        | 250   |
|                  | In-Room dining / Thai and International          | -   |
| ห้องจัดเลี้ยงและ | <b>ชื่อห้อง</b>                                  | <b>ขนาดความจุ (คน)</b>  |
| ห้องสัมมนา       | Mirage Grand Ballroom                            | Classroom 500, Theatre 1,200,<br>Bamquest 650, Cocktail 1,000 |
|                  | Section A  | Classroom 150, Theatre 250,<br>Bamquest 180, Cocktail 200,    |
|                  | Section B  | Classroom 250, Theatre 350,<br>Bamquest 250, Cocktail 300,    |
|                  | Section C  | Classroom 150, Theatre 250,<br>Bamquest 180, Cocktail 200,    |

|               |  |  |
|---------------|--|--|
|               | Aurora Suite   | Classroom 70, Theatre 100, Bamquest 100, Cocktail 100, |
|               | Utopia Suite 1   | Classroom 50, Theatre 80, Bamquest 80, Cocktail 80,    |
|               | Utopia Suite 2   | Classroom 50, Theatre 80, Bamquest 80, Cocktail 80,    |
|               | Fantasia Suite   | Classroom 80, Theatre 80, Bamquest 80, Cocktail 80,    |
|               | Mythica Suite  | Classroom 80, Theatre 120, Bamquest 100, Cocktail 100, |
| บริการอื่น ๆ  | สปา และศูนย์ธุรกิจ<br>Spa Cenvaree<br>Fitness Centre and tennis courts,<br>Kid's Club, Camp Safari, E-Zone for teenagers. Games room.<br>Water park, monsoon Island and water sport activities<br>Shop: Accessories and swim wear, Fabric and souvenir, Tailor, Art De Charme, Jewelry, Scuba Diving and snorkeling. |  |
| เปิดดำเนินการ | ปี 2552  |  |

13) โรงแรมเซ็นทาราแกรนด์บีชรีสอร์ท ภูเก็ต

|                            |                                    |                             |
|----------------------------|------------------------------------|-----------------------------|
| ประเภท<br>ที่ตั้ง          | โรงแรมระดับ 5 ดาว<br>ภูเก็ต        |                             |
| ห้องพัก                    | <u>ประเภท</u>                      | <u>จำนวนห้องพัก</u>         |
|                            | Deluxe Ocean Facing                | 67                          |
|                            | Premium Deluxe Ocean Facing        | 37                          |
|                            | Spa Deluxe Ocean Facing            | 15                          |
|                            | Premium Spa Deluxe                 | 18                          |
|                            | Deluxe Pool Suite                  | 46                          |
|                            | Luxury Pool Suite                  | 14                          |
|                            | One Bedroom Pool Villa The Club    | 6                           |
|                            | Two Bedroom Pool Villa The Club    | 3                           |
|                            | Royal Villa-The Club               | 1                           |
|                            | Deluxe Sea View                    | 25                          |
|                            | Spa Deluxe Sea View                | 30                          |
|                            | <b>รวมทั้งสิ้น</b>                 | <b>262</b>                  |
| ภัตตาคาร และ<br>คอฟฟี่ช็อป | <u>ชื่อร้านและประเภทอาหาร</u>      | <u>ขนาดความจุ (ที่นั่ง)</u> |
|                            | The Cove (Asian and International) | 247 seats                   |

|                         |   |   |
|-------------------------|---|---|
|                         | Mare (Authentic Italian)  | 262 seats   |
|                         | COAST Beach Club & Bistro (Mediterranean)                                   | 120 seats   |
|                         | Luna (Lounge bar and night entertainment)                                   | 129 seats   |
|                         | Lobby Lounge (Cocktail and refreshments)                                    | 28 seats  |
|                         | Splash (Swim-up bar with light snacks and refreshments)                     | 21 seats  |
|                         | Ripples (Light snacks and refreshments)                                     | 26 seats  |
|                         | In-room dining (Thai and international)                                     | -   |
| <b>ห้องจัดเลี้ยงและ</b> | <b>ชื่อห้อง</b>   | <b>ขนาดความจุ (คน)</b>  |
| <b>ห้องสัมมนา</b>       | Phuket Grand Ballroom   | - Class room 360 persons<br>Theatre 780 persons<br>U-Shape 115 persons<br>Banquet 450 persons<br>Cocktail 720 persons |
|                         | Phuket Ballroom 1, 2  | - Class room 198 persons<br>Theatre 364 persons<br>U-Shape 63 persons<br>Banquet 220 persons<br>Cocktail 300 persons  |
|                         | Colombus  | - U-Shape 12 persons  |
|                         | Madalena and Santiago   | - Class room 12 persons<br>Theatre 32 persons   |
|                         | Marco Polo and Vera Cruz  | - Class room 24 persons<br>Theatre 56 persons<br>U-Shape 15 persons   |
|                         |   |   |
|                         |   |   |
|                         |   |   |
|                         |   |   |
|                         |   |   |
|                         |   |   |
|                         |   |   |
| บริการด้านอื่น ๆ        | -   |   |
| เปิดดำเนินการ           | Soft opening วันที่ 3 พฤศจิกายน 2553,<br>Grand opening เดือนกุมภาพันธ์ 2554 |   |

14) โรงแรมเซ็นทาราแกรนด์ ไฮแลนด์ รีสอร์ท และ สปา มัลดีฟส์

|         |                                 |                     |
|---------|---------------------------------|---------------------|
| ประเภท  | โรงแรมระดับ 5 ดาว               |                     |
| ที่ตั้ง | มัลดีฟส์                        |                     |
| ห้องพัก | <u>ประเภท</u>                   | <u>จำนวนห้องพัก</u> |
|         | Beach Suite - Twin Bed          | 6                   |
|         | Beach Suite - King Bed          | 36                  |
|         | Deluxe Water Villa - Twin Bed   | 3                   |
|         | Deluxe Water Villa - King Bed   | 15                  |
|         | Luxury Sunset Ocean Water Villa | 14                  |

|                  |   |                             |
|------------------|---|-----------------------------|
|                  | Luxury Sunset Ocean Pool Villa                    | 20                          |
|                  | Luxury Beachfront Pool Villa - One Bedroom        | 4                           |
|                  | Luxury Beachfront Pool Villa - Two Bedroom        | 4                           |
|                  | Deluxe Family Water Villa                         | 10                          |
|                  | <b>รวมทั้งสิ้น</b>                                | <b>112</b>                  |
| ภัตตาคาร และ     | <u>ชื่อร้านและประเภทอาหาร</u>                     | <u>ขนาดความจุ (ที่นั่ง)</u> |
| คอฟฟี่ช็อป       | Reef: Asian & Western Cuisine                     | 207                         |
|                  | Lotus: Thai Cuisine                               | 74                          |
|                  | Azzuri Mare: Italian Cuisine                      | 54                          |
|                  | Coral: Cocktails, Wines, Bar & Lounge             | 120                         |
|                  | Aqua: Over Water Bar with Snacks, & Drinks        | 66                          |
|                  | Island Club: Exclusive Club Lounge & Refreshments | 59                          |
| บริการด้านอื่น ๆ | สปา และศูนย์ธุรกิจ                                |                             |
| เปิดดำเนินการ    | พฤศจิกายน 2552                                    |                             |

15) โรงแรมเซ็นทารา ราส ฟุจิ รีสอร์ท แอนด์ สปา มัลดีฟส์

|           |                                       |                             |
|-----------|---------------------------------------|-----------------------------|
| ประเภท    | โรงแรมระดับ 4 ดาว                     |                             |
| ที่ตั้ง   | มัลดีฟส์                              |                             |
| ห้องพัก   | <u>ประเภท</u>                         | <u>จำนวนห้องพัก</u>         |
|           | Ocean front Beach Villa (King)        | 19                          |
|           | Ocean front Beach Villa (Twin)        | 1                           |
|           | Deluxe Ocean front Beach Villa (King) | 10                          |
|           | Deluxe Water Villa (King)             | 45                          |
|           | Deluxe Water Villa (Twin)             | 5                           |
|           | Deluxe Spa Over Water Villa (King)    | 20                          |
|           | Premium Sunset Spa Water Villa (King) | 12                          |
|           | Premium Sunset Spa Water Villa (Twin) | 2                           |
|           | Deluxe Sunset Water Villa (Twin)      | 23                          |
|           | Deluxe Sunset Water Villa (King)      | 3                           |
|           | <b>รวมทั้งสิ้น</b>                    | <b>140</b>                  |
| ห้องอาหาร | <u>ชื่อร้านและประเภทอาหาร</u>         | <u>ขนาดความจุ (ที่นั่ง)</u> |
|           | Ocean Restaurant                      | 130                         |
|           | Suan Bua Restaurant                   | 44                          |
|           | La Breaaz Restaurant                  | 42                          |
|           | Alkhalma Restaurant                   | 34                          |
|           | Viu Bar                               | 88                          |
|           | Wave Bar                              | 14                          |

|                  |                 |                        |
|------------------|-----------------|------------------------|
|                  | Lobby Bar       | 20                     |
| ห้องจัดเลี้ยงและ | <u>ชื่อห้อง</u> | <u>ขนาดความจุ (คน)</u> |
| ห้องสัมมนา       | -               | -                      |
| บริการอื่น ๆ     | สปา             |                        |
| เปิดดำเนินการ    | 24 มีนาคม 2556  |                        |

16) โรงแรมโคซี่ สมุย เลว่ง บีช

|                  |  |                             |
|------------------|--|-----------------------------|
| ประเภท           | ระดับ 3 ดาว                            |                             |
| ที่ตั้ง          | เกาะสมุย                               |                             |
| ห้องพัก          | <u>ประเภท</u>                          | <u>จำนวนห้องพัก</u>         |
|                  | COSI Plus                              | 4                           |
|                  | COSI Room                              | 146                         |
|                  | <b>รวมทั้งสิ้น</b>                     | <b>150</b>                  |
| ห้องอาหาร        | <u>ชื่อร้านและประเภทอาหาร</u>          | <u>ขนาดความจุ (ที่นั่ง)</u> |
|                  | WYSIWYG (What you see is what you get) | 61                          |
| ห้องจัดเลี้ยงและ | <u>ชื่อห้อง</u>                        | <u>ขนาดความจุ (คน)</u>      |
| ห้องสัมมนา       | -                                      | -                           |
| เปิดดำเนินการ    | 1 ธันวาคม 2560                         |                             |

17) โรงแรมเซ็นทรา บาย เซ็นทารา ศูนย์ราชการ และคอนเวนชันเซ็นเตอร์ แจ้งวัฒนะ

|                  |   |                             |
|------------------|---|-----------------------------|
| ประเภท           | ระดับ 3 ดาว                               |                             |
| ที่ตั้ง          | แจ้งวัฒนะ กรุงเทพฯ                        |                             |
| ห้องพัก          | <u>ประเภท</u>                             | <u>จำนวนห้องพัก</u>         |
|                  | Superior Room                             | 176                         |
|                  | Deluxe Room                               | 32                          |
|                  | Junior Suite                              | 2                           |
|                  | CENTRA Plus Suite                         | 2                           |
|                  | <b>รวมทั้งสิ้น</b>                        | <b>212</b>                  |
| ห้องอาหาร        | <u>ชื่อร้านและประเภทอาหาร</u>             | <u>ขนาดความจุ (ที่นั่ง)</u> |
|                  | BISTRO 4 (International and Thai Cuisine) | 300 seats                   |
|                  | MIX                                       | 30 seats                    |
|                  | MEZZ                                      | 50 seats                    |
|                  | AFTER PARK                                | 80 seats                    |
| ห้องจัดเลี้ยงและ | <u>ชื่อห้อง</u>                           | <u>ขนาดความจุ (คน)</u>      |
| ห้องสัมมนา       | Vayupak Grand Ballroom                    | 1200 (Banquet)              |
|                  | Vayupak Hall                              | 1100 (Banquet)              |
|                  | Circle Building (1st Floor)               | 250 (Banquet)               |

|   |                       |
|---|-----------------------|
| Auditorium  | 250 (Auditorium only) |
| BB-201 / BB-202 / BB-203 / BB-204 / BB-205          | 240 (Banquet)         |
| BB-206  | 30 (U-Shape only)     |
| BB-207 / BB-208 / BB-209 / BB-210 / BB-211 / BB-212 | 200 (Banquet)         |
| BB-401 / BB-402 / BB-403 / BB-404 / BB-405 / BB-406 | 240 (Banquet)         |
| บริการอื่น ๆ  | -                     |
| เปิดดำเนินการ                                       | 1 ธันวาคม 2560        |

18) โรงแรมโคซี่ พัทยา วงศ์อมตย์ บีช

|                  |  |                             |
|------------------|--|-----------------------------|
| ประเภท           | ระดับ 3 ดาว                            |                             |
| ที่ตั้ง          | หาดจอมารต์ พัทยา                       |                             |
| ห้องพัก          | <u>ประเภท</u>                          | <u>จำนวนห้องพัก</u>         |
|                  | COSI Plus                              | 7                           |
|                  | COSI Room                              | 275                         |
|                  | <b>รวมทั้งสิ้น</b>                     | <b>282</b>                  |
| ห้องอาหาร        | <u>ชื่อร้านและประเภทอาหาร</u>          | <u>ขนาดความจุ (ที่นั่ง)</u> |
|                  | WYSIWYG (What you see is what you get) | 80 seats                    |
| ห้องจัดเลี้ยงและ | <u>ชื่อห้อง</u>                        | <u>ขนาดความจุ (คน)</u>      |
| ห้องสัมมนา       | Vayupak Grand Ballroom                 | 1200 (Banquet)              |
| บริการอื่น ๆ     | -                                      |                             |
| เปิดดำเนินการ    | 16 พ.ย. 2562 จำนวน 60 ห้อง             |                             |

2.2 การตลาดและภาวะการแข่งขันของธุรกิจโรงแรม

นโยบายการลงทุนและบริหารธุรกิจ

โครงสร้างการดำเนินธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทของบริษัท ในปัจจุบันแบ่งเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. การลงทุนและบริหารด้วยตนเองภายใต้เครื่องหมายการค้า “เซ็นทารา” การดำเนินธุรกิจประเภทนี้ สำหรับโรงแรมที่บริษัท ไม่มีความจำเป็นต้องใช้เครื่องหมายการค้าสากลเพื่อดึงดูดลูกค้า เนื่องจากการที่เครื่องหมายการค้า “เซ็นทารา” เป็นที่ เชื่อถือของตลาดในประเทศและต่างประเทศเป็นอย่างดี รวมทั้งการดำเนินธุรกิจประเภทนี้ทำให้บริษัทสามารถได้รับ ผลตอบแทนที่สูงกว่า
2. การรับจ้างบริหารโรงแรมภายใต้เครื่องหมายการค้า “เซ็นทารา” การดำเนินธุรกิจประเภทนี้เป็นการสร้างรายได้ให้กับ บริษัทโดยอาศัยชื่อเสียง ประสิทธิภาพ และความชำนาญในการบริหารโรงแรมโดยไม่ต้องแบกรับภาระต้นทุนการพัฒนา โรงแรม รวมทั้งเป็นการสร้างเครื่องหมายการค้าให้กับบริษัทให้เป็นที่รู้จักเพิ่มมากขึ้นด้วย

กลยุทธ์การตลาด

ปี 2562 ถือเป็นปีที่ท้าทายปีหนึ่งสำหรับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวโดยรวมด้วยปัญหามากมายที่ต้องเผชิญในช่วงครึ่งปีหลัง 2561 และยังคงเกิดต่อเนื่องตลอดปี 2562 ที่ผ่านมา สถานการณ์การค้าและภาษีระหว่างสองประเทศเศรษฐกิจที่สำคัญที่สุดของ โลกที่ยังคงดำเนินอยู่ กระบวนการบริกซิตที่ยืดเยื้อออกไปและการแข็งค่าขึ้นของสกุลเงินบาทไทย ล้วนส่งผลกระทบอย่าง



ร้ายแรง อย่างไรก็ตาม ในสถานการณ์ที่ไม่เอื้ออำนวยต่าง ๆ เหล่านี้ เซ็นทาราโฮเทลแอนด์รีสอร์ทยังคงมีผลการดำเนินงานที่ดีกว่าระดับและสามารถขยายส่วนแบ่งการตลาดกับคู่แข่ง สะท้อนให้เห็นถึงความแข็งแกร่งของแบรนด์ ความภักดีของลูกค้า และประสิทธิภาพของกลยุทธ์การขายและการตลาด

รายได้โดยรวมของปี 2562 มีจำนวน 8,476 ล้านบาท ลดลงจากปีก่อนร้อยละ -7 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน ซึ่งมีสาเหตุส่วนใหญ่จากอัตราการเข้าพักที่ลดลง (ลดลง -4.5% เป็น 77.2%) อัตราลดลงในระดับที่น้อยลงมาก (มาร์จินลดลง -2% เป็น 4.475 บาท) อาหารและเครื่องดื่มสร้างรายได้ 24% ของรายได้ทั้งหมด ในขณะที่สปาสร้างรายได้ 2% และธุรกิจคอนเวนชัน เซ็นเตอร์มีรายได้ 9% ในขณะที่ผลการดำเนินงานต่ำกว่าที่คาดไว้จากจุดสูงสุดของปี 2561 ดัชนีการสร้างรายได้ (RGI) ของเซ็นทารากลับเพิ่มขึ้นจาก 1.29 ในปี 2561 มาเป็น 1.31 ในปี 2562 แสดงให้เห็นว่าในตลาดที่ชะลอตัวลง เครือบริษัทสามารถบริหารงานให้มีการดำเนินงานที่ดีขึ้นและมีส่วนแบ่งรายได้เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับบริษัทอื่น ๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกัน ในบรรดาจุดหมายท่องเที่ยงทั้งหมด กรุงเทพฯ มีผลการดำเนินงานที่แข็งแกร่งที่สุดในบรรดาโรงแรมทั้งหมดในเครือ โดยได้รับแรงสนับสนุนจากโรงแรมเซ็นทาราแกรนด์ และบางกอก คอนเวนชัน เซ็นเตอร์ แอท เซ็นทรัลเวิลด์ และเซ็นทาราแกรนด์ แอท เซ็นทรัลพลาซา ลาดพร้าว ในขณะที่ตลาดที่เป็นแหล่งลูกค้าส่วนใหญ่พบว่ามีการลดลงทุกปีทั่วทั้งเครือ เซ็นทาราสามารถชดเชยจำนวนที่ขาดหายไปบางส่วนเหล่านี้ได้โดยใช้ความได้เปรียบจากตลาดที่กำลังเติบโตสูงขึ้น ลูกค้าจากอินเดียและเกาหลีได้มีการเติบโตอย่างมีนัยสำคัญ

บริษัทสามารถบรรลุผลการดำเนินงานและการเติบโตด้านรายได้เมื่อเทียบกับคู่แข่งทั้งหลายโดยใช้แนวคิดริเริ่มเชิงกลยุทธ์ที่ออกแบบให้ป้องกันและพัฒนาแบรนด์เซ็นทารา ขับเคลื่อนรายได้ต่าง ๆ จากตลาดลูกค้าหลักและส่งมอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลผ่านระบบและกระบวนการต่าง ๆ

ในระดับเทคโนโลยีพื้นฐาน การเปิดตัวสถาปัตยกรรมเทคโนโลยีรายได้และการจองห้องพักแบบใหม่เป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อผลการดำเนินงานทางธุรกิจให้กับปี 2562 และในปีต่อ ๆ ไป มีการใช้ระบบการบริหารทรัพยากร (PMS) แบบใหม่ ระบบการบริหารรายได้ (RMS) และแพลตฟอร์มระบบการจองห้องพักส่วนกลาง (CRS) แบบบูรณาการทั่วทุกโรงแรมและรีสอร์ทที่สร้างรายได้หลัก โดยช่วยทำให้กลยุทธ์การกำหนดราคาและการเพิ่มประสิทธิภาพด้านอัตราอยู่ในขั้นก้าวหน้า ทั้งหมดนี้จะแล้วเสร็จอย่างสมบูรณ์ในปี 2563 และจะเป็นรากฐานที่แน่นหนาสำหรับการบริหารข้อมูล ลูกค้า ช่องทางและอัตราที่มีประสิทธิภาพซึ่งเป็นรากฐานของธุรกิจ

การสร้างเสริมความแข็งแกร่งให้กับแพลตฟอร์มและโรงแรมของแบรนด์เซ็นทารายังเป็นลำดับสำคัญอันดับหนึ่งในปี 2562 การปรับพื้นฐานของแบรนด์เป็นกุญแจสำคัญในการผลักดันให้เกิดความแตกต่างสำหรับการแข่งขัน การพัฒนาและการเติบโตในอนาคต มีการเปิดตัวสถาปัตยกรรมแบรนด์ใหม่ของเซ็นทาราซึ่งครอบคลุมถึงการวางตำแหน่งแบรนด์หลักที่มีการปรับโฉมใหม่มากขึ้น และเป็นแกนหลักที่รวมศูนย์กลางไว้ที่ค่านิยมด้านครอบครัวของไทยซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของบริษัท ในขณะที่แบรนด์โรงแรมต่าง ๆ ได้ถูกปรับเปลี่ยนตำแหน่งและออกแบบใหม่เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการมีส่วนร่วมของตลาดและผู้รับสาร ความทันสมัยและความโดดเด่น บริษัทได้เพิ่มสองแบรนด์ใหม่ในแฟ้มผลงานที่จะประกาศในปี 2563 โดยจะสนับสนุนวัตถุประสงค์ในการขยายธุรกิจของบริษัท และทำให้บริษัทสามารถขยายเข้าสู่กลุ่มตลาดใหม่ มีการส่งเสริมแพลตฟอร์มแบรนด์ที่ปรับปรุงล่าสุดด้วยแคมเปญโฆษณาแบรนด์ใหม่ที่ครอบคลุมสโตนใหม่ที่น่าสนใจของบริษัท “สถานที่ที่น่าอยู่(The Place to Be)”

การออกแบบเว็บไซต์ดิจิทัลใหม่และประสบการณ์แบรนด์บนอุปกรณ์เคลื่อนที่ได้เสร็จสมบูรณ์ในปี 2562 ด้วยการพัฒนาด้านเทคนิคอย่างต่อเนื่องเพื่อเปิดตัวในปี 2563 ทั้งนี้ ในฐานะหน้าร้านสำหรับแบรนด์ สิ่งนี้จะเป็นสิ่งสำคัญที่จะผลักดันการรับรู้ของ

ลูกค้าและสร้างยอดขายออนไลน์ ในปี 2562 รายได้จากห้องพักบนเว็บไซต์ของเซ็นทาราเพิ่มขึ้น 16% จากปี 2561 โดยเป็นผลมาจากการควบคุมอัตราที่เท่าเทียมกันอย่างแข็งแกร่งในทุกช่องทาง แคมเปญการตลาดออนไลน์ที่มีเป้าหมาย และความพยายามในการจำนวนคนเข้าเว็บไซต์ และแรงจูงใจที่เพิ่มขึ้นสำหรับสมาชิกเดอะวันของเซ็นทาราเพื่อกระตุ้นการมีส่วนร่วมและการสงวนรักษาลูกค้า

ในบรรดาแคมเปญทั้งหลายของปี 2562 แนวคิดริเริ่มในการฉลองครบรอบ 36 ปีของเซ็นทาราเป็นแคมเปญที่ประสบผลสำเร็จ 36 เป็นหมายเลขที่มีนัยสำคัญในปฏิทินจันทรคติและเช่นนั้นก็จะเป็นเหตุผลของการเฉลิมฉลอง เลขหมายสำคัญนี้ไม่เพียงแต่นำมาใช้ในการยกย่องความสำเร็จด้านการบริการเท่านั้น แต่ยังนำมาใช้เป็นโอกาสในการส่งเสริมการขายเพื่อสร้างรายได้อีกด้วย แคมเปญ 36 วันซึ่งเริ่มในวันที่สามเดือนหกของปีสร้างรายได้ที่เหมาะสมจากการขายห้องพัก 36 ล้านบาท รวมทั้งมีรายได้ 9 ล้านบาทจากการเปิดรับสื่อ

โครงการสร้างความภักดีด้วยเดอะวันเซ็นทารายังคงเป็นทรัพย์สินของแบรนด์เครือข่ายที่มีนัยสำคัญซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนหลักของรายได้โดยตรงของเซ็นทารา และแพลตฟอร์มหลักในการสื่อสารกับลูกค้า ด้วยการใช้ข้อมูลและแคมเปญการได้สมาชิกอย่างเข้มข้น ทำให้จำนวนสมาชิกเพิ่มขึ้นเป็น 7.06 ล้านรายในปี 2562 เพิ่มขึ้นจาก 4.71 ล้านรายในปี 2561 ในขณะที่สมาชิกทางอีเมลได้เพิ่มขึ้นจาก 1.2 ล้านรายเป็น 1.6 ล้านราย

จุดแข็งของแบรนด์เซ็นทาราและความหลากหลายของแฟ้มผลงาน แพลตฟอร์มดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพและโปรแกรมสร้างความภักดีและฐานข้อมูลที่สำคัญเป็นตัวขับเคลื่อนรายได้หลักและเป็นตัวสร้างความแตกต่างสำหรับผู้ที่จะเป็นพันธมิตรและผู้ที่จะเป็นเจ้าของเมื่อทำการพัฒนาพื้นที่ครอบคลุมของแบรนด์เซ็นทารา โรงแรมและรีสอร์ทเหล่านี้มีบทบาทสำคัญในการขยายตัวของโรงแรมในเครือเซ็นทาราเป็น 76 แห่ง ณ สิ้นปี 2562 โดยได้รับสัญญาว่าจ้างให้บริหารงานเพิ่มขึ้นแปดฉบับ และสัญญาร่วมทุนเพิ่มอีกหนึ่งฉบับสำหรับโรงแรมต่าง ๆ ในสี่ประเทศ รวมถึงการเปิดตัวในประเทศพม่าและประเทศญี่ปุ่น จากโครงการต่าง ๆ ที่เพิ่มเข้ามาหรือมีอยู่แล้วในสายงานพัฒนา มีแขกเข้าพักรายใหม่มากมายที่เรามีโอกาสให้การต้อนรับในปี 2562 เนื่องจากบริษัทเปิดบริการโรงแรมและรีสอร์ทจำนวนหกแห่งในกระบี่ ศรีราชา ภูเก็ตและพัทยา โดยที่พัทยาคือโรงแรม COSI Pattaya Wong Amat Beach ซึ่งเป็นโรงแรมแบรนด์ COSI แห่งที่สองของเครือบริษัทหลังจากที่เปิดตัว COSI Samui Chaweng beach ไปแล้วในปี 2561

ในด้านองค์กร บริษัทได้แต่งตั้งรองประธานอาวุโสฝ่ายการพาณิชย์ที่มีประสบการณ์สูงให้เป็นผู้นำฝ่ายขาย ฝ่ายรายได้และฝ่ายจองห้องพัก และควบคุมงานสร้างรายได้ของบริษัท ทั้งนี้ จากการเข้ารับตำแหน่งในช่วงปลายปี 2562 การเป็นผู้นำในด้านพาณิชย์และความเชี่ยวชาญของรองประธานอาวุโสท่านนี้จะทำให้เกิดผลประโยชน์ที่บริษัทสามารถเก็บเกี่ยวได้ในปี 2563 เป็นต้นไป

จะเห็นได้ว่าในปี 2562 เซ็นทาราโฮเทลแอนด์รีสอร์ทไม่เพียงแต่จะแสดงผลการดำเนินงานที่เหนือกว่าคู่แข่งในตลาดที่มีความท้าทายอย่างมากนี้แล้วเท่านั้น แต่ยังเป็นอีกปีหนึ่งที่มีการวางรากฐานเพื่ออนาคตที่ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น จากจุดยืนของแบรนด์ เทคโนโลยี ระบบดิจิทัลและองค์กร ได้มีการวางแผนโครงสร้างเพื่อปฏิรูปและขยายธุรกิจไปสู่ระดับที่ประสบความสำเร็จมากขึ้นกว่าเดิม

บริษัทดำเนินกลยุทธ์การตลาดสำหรับแต่ละโรงแรมดังต่อไปนี้

1) โรงแรมเซ็นทาราแกรนด์ เซ็นทรัลพลาซาลาดพร้าว กรุงเทพฯ

|   |   |
|---|---|
| จำนวนห้องพัก                            | : 565 ห้อง  |
| กลุ่มลูกค้าเป้าหมายและกลยุทธ์การแข่งขัน | <p>: เนื่องจากในปีนี้เศรษฐกิจภาพรวมของโลกเป็นไปในทางลบ อีกทั้งค่าเงินบาทแข็งตัว และประเทศไทยมีการจัดการเลือกตั้งในเดือนมีนาคม 2562 ทำให้อุปสงค์ในการใช้โรงแรมลดลง และก่อให้เกิดโรงแรมในกลุ่มคู่แข่งและนอกคู่แข่งมีการแข่งขันด้านราคาอย่างรุนแรง ซึ่งจากเหตุผลดังกล่าว ทำให้โรงแรมจัดวางกลยุทธ์โดยการเพิ่มกลุ่มเป้าหมายให้กว้างขึ้น ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- กลุ่มลูกค้าที่มีงบประมาณจำกัด</li> <li>- กลุ่มลูกค้าที่มีความยืดหยุ่นในเรื่องราคาและวันจัดงาน</li> </ul> <p>ทั้งนี้ ทางโรงแรมยังให้ความสำคัญกับฐานลูกค้าเดิม โดยเน้นกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการคุณภาพของการบริการสูง และมีการใช้จ่ายสูง เช่น ลูกค้าหน่วยงานเอกชน ลูกค้าจัดประชุม การท่องเที่ยวเพื่อเป็นรางวัล การแสดงสินค้าและนิทรรศการนานาชาติ (MICE) นักท่องเที่ยวที่จองผ่านช่องทางอินเทอร์เน็ต และการบริการด้านงานจัดเลี้ยง เพิ่มอัตราการเข้าพักของห้องพักประเภทที่สูงขึ้นจากห้องมาตรฐาน และขยายฐานลูกค้าโดยเพิ่มจำนวนของลูกค้าเรือของสายการบิน โดยมีกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญต่อความพึงพอใจของลูกค้า มุ่งเน้นที่จะรักษาฐานลูกค้าเดิมและกลุ่มลูกค้าใหม่ที่ไม่อ่อนไหวในเรื่องราคา และการดำรงไว้ซึ่งเอกลักษณ์ของโรงแรมผสมผสานกับการบริการที่เป็นเลิศภายใต้มาตรฐานของเซ็นทารา เพื่อส่งเสริมการทำธุรกิจในระยะยาวและสร้างความเข้มแข็งให้กับกลุ่มโรงแรมภายใต้ตราเซ็นทารา</p> |
| สภาพการแข่งขัน                          | : สูง (High)  |
| ตัวอย่างคู่แข่ง                         | : Swissotel Bangkok Ratchada; Royal Orchid Sheraton Hotel & Towers; Amari Don Muang Airport Bangkok; Ramada Plaza Menam Riverside; Novotel Bangkok IMPACT   |
| สัดส่วนลูกค้าในประเทศ : ต่างประเทศ      | : 70 % : 30 %   |

2) โรงแรมเซ็นทาราแกรนด์บีชีฮิลล์และวิลล่า หัวหิน

|   |   |
|---|---|
| จำนวนห้องพัก                            | : 251 ห้อง  |
| กลุ่มลูกค้าเป้าหมายและกลยุทธ์การแข่งขัน | <p>: เน้นกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการคุณภาพของการบริการสูง โดยมีกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญต่อความพึงพอใจของลูกค้า มุ่งเน้นที่จะรักษาฐานลูกค้าเดิมและกลุ่มลูกค้าใหม่ที่ไม่อ่อนไหวในเรื่องราคา และการดำรงไว้ซึ่งเอกลักษณ์ของโรงแรมผสมผสานกับการบริการที่เป็นเลิศภายใต้มาตรฐานของเซ็นทารา เพื่อส่งเสริมการทำธุรกิจในระยะยาวและสร้างความเข้มแข็งให้กับกลุ่มโรงแรมภายใต้ตราเซ็นทารา</p> |
| สภาพการแข่งขัน                          | : สูง   |

|                                    |   |
|------------------------------------|---|
| ตัวอย่างคู่แข่ง                    | : Hyatt Regency Hua Hin, Intercontinental Hua Hin, Hilton Hua Hin, Anantara Hua Hin, Marriott Hua Hin, Sheraton Hua Hin |
| สัดส่วนลูกค้าในประเทศ : ต่างประเทศ | : 11 % : 89 %   |

3) โรงแรมเซ็นทาราแกรนด์ บีช รีสอร์ท สมุย จ.สุราษฎร์ธานี

|   |   |
|---|---|
| จำนวนห้องพัก                            | : 166 ห้อง  |
| กลุ่มลูกค้าเป้าหมายและกลยุทธ์การแข่งขัน | : เน้นกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการคุณภาพของการบริการสูง โดยมีกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญต่อความพึงพอใจของลูกค้า มุ่งเน้นที่จะรักษาลูกค้าเดิมและกลุ่มลูกค้าใหม่ที่ไม่อ่อนไหวในเรื่องราคา และการดำรงไว้ซึ่งเอกลักษณ์ของโรงแรมผสมผสานกับการบริการที่เป็นเลิศภายใต้มาตรฐานของเซ็นทารา เพื่อส่งเสริมการทำธุรกิจในระยะยาวและสร้างความเข้มแข็งให้กับกลุ่มโรงแรมภายใต้ตราเซ็นทารา |
| สภาพการแข่งขัน                          | : สูง   |
| ตัวอย่างคู่แข่ง                         | : Amari Palm Reef, Chaweng Regent, OZO, Anantara Bophut, Nora Beach   |
| สัดส่วนลูกค้าในประเทศ : ต่างประเทศ      | : 2 % : 98 %  |

4) โรงแรม เซ็นทารา วิลล่า สมุย จ.สุราษฎร์ธานี

|   |  |
|---|--|
| จำนวนห้องพัก                            | : 100 ห้อง   |
| กลุ่มลูกค้าเป้าหมายและกลยุทธ์การแข่งขัน | : ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายหลักคือลูกค้าจากยุโรปซึ่งส่วนใหญ่จะจองผ่านเอเจนซี่และจองผ่านเว็บไซต์อินเทอร์เน็ต วิธีการและกลยุทธ์ที่สำคัญคือการวางเป้าหมายและการปรับเรทราคาขึ้นลง ให้เหมาะกับคู่แข่งและแนวทางการจองของลูกค้า |
| สภาพการแข่งขัน                          | : สูง (High) เพราะมีโรงแรมและรีสอร์ทเปิดใหม่อีกมากมาย อีกอย่างโรงแรมคู่แข่ง อาทิ เช่น Bandara & Peace resort มีการปิดซ่อมปรับปรุง พอเปิดให้บริการใหม่อีกครั้ง ลูกค้าจึงเลือกพักโรงแรมเหล่านี้                      |
| ตัวอย่างคู่แข่ง                         | : Bandara, Fair House, Samui Buri, Peace Resort  |
| สัดส่วนลูกค้าในประเทศ : ต่างประเทศ      | : 6 % : 94 %   |

5) โรงแรมเซ็นทารา วิลล่า ภูเก็ต

|   |   |
|---|---|
| จำนวนห้องพัก                            | : 72 ห้อง   |
| กลุ่มลูกค้าเป้าหมายและกลยุทธ์การแข่งขัน | : นักท่องเที่ยวต่างประเทศโดยเฉพาะยุโรปและเอเชีย ได้แก่ Germany, Russia, UK, Australia, USA, China                   |
| สภาพการแข่งขัน                          | : สูงมาก โดยเฉพาะช่วง low season  |
| ตัวอย่างคู่แข่ง                         | : Metadee Resort and Villas, Sawasdee Village Kata, Secret Cliff Villa, The Beyond Resort Phuket, The Front Village |
| สัดส่วนลูกค้าในประเทศ : ต่างประเทศ      | : 6 % : 94 %  |

6) โรงแรมเซ็นทารา หาดใหญ่

|   |  |
|---|--|
| จำนวนห้องพัก                            | : 248 ห้อง   |
| กลุ่มลูกค้าเป้าหมายและกลยุทธ์การแข่งขัน | : เป้าหมายอยู่ที่ลูกค้าในประเทศเพื่อนบ้านเช่น มาเลเซีย สิงคโปร์ และอินโดนีเซีย โดยมีมาเลเซีย เป็นกลุ่มหลัก ลูกค้าเหล่านี้เดินทางมาพักผ่อน รวมทั้งที่เดินทางมาเพื่อเหตุผลทางด้านธุรกิจ ในภูมิภาค พร้อมๆไปกับอีกหนึ่งกลุ่มเป้าหมายนั่นคือลูกค้าในประเทศ รวมถึง ลูกค้าท่องเที่ยวทั่วไป ลูกค้าประชุมสัมมนา ลูกค้าราชการ และนักธุรกิจอื่นๆ ที่มาปฏิบัติหน้าที่ และประกอบกิจการในภูมิภาค และในประเทศเพื่อนบ้าน สืบเนื่องจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินริงกิตไม่ได้เพิ่มขึ้นและการยกเลิก Big project รวมถึงความไม่สงบใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ แนวทางกลยุทธ์การแข่งขันปัจจุบันทางโรงแรมต้องพยายามเพิ่มกลุ่มลูกค้าภายในประเทศเข้ามาทดแทน โดยมุ่งเป้าลูกค้ากลุ่มประชุมสัมมนา ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน โดยทางโรงแรมลงทุนปรับปรุงห้องพัก (renovate) และเน้นการบริการที่เป็นเลิศมีคุณภาพต่อลูกค้าทุกกลุ่ม และ สร้างภาพลักษณ์การบริการอันดีงาม อันเป็นที่ประจักษ์แก่ประเทศเพื่อนบ้าน และลูกค้าที่มาใช้บริการให้เด่นกว่าโรงแรมอื่นในหาดใหญ่อันจะเป็นจุดขายของโรงแรมที่ยั่งยืนต่อไป |
| สภาพการแข่งขัน                          | : สูง  |
| ตัวอย่างคู่แข่ง                         | : Lee Garden Plaza, Regency, Buri Stripu   |
| สัดส่วนลูกค้าในประเทศ : ต่างประเทศ      | : 32 % : 68 %  |

7) โรงแรมเซ็นทารา บาย เซ็นทารา แม่สอด

|   |   |
|---|---|
| จำนวนห้องพัก                            | : 113 ห้อง  |
| กลุ่มลูกค้าเป้าหมายและกลยุทธ์การแข่งขัน | : เน้นกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการสถานที่ในการจัดงานประชุม สัมมนา โดยมุ่งเน้นลูกค้ากลุ่มข้าราชการ องค์กรท้องถิ่นและละแวกใกล้เคียง รวมถึงบริษัท ห้างร้านในพื้นที่ภายใต้มาตรฐานของเซ็นทารา อีกทั้งยังให้บริการแก่นักท่องเที่ยวที่ต้องการความสงบและหลีกเลี่ยงความวุ่นวายจากการทำงานและการท่องเที่ยวในสถานที่อื่นๆ |
| สภาพการแข่งขัน                          | : สูง   |
| ตัวอย่างคู่แข่ง                         | : Eco Inn, Hopp Inn, Queen Palace, Vieng Tak, Wattana Village   |
| สัดส่วนลูกค้าในประเทศ : ต่างประเทศ      | : 78 % : 22 %   |

8) โรงแรมเซ็นทาราแกรนด์บีชรีสอร์ทและวิลลา กระบี่

|  |  |
|--|--|
| จำนวนห้องพัก                             | : 192 ห้อง   |
| กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และกลยุทธ์การแข่งขัน | : ตลาดหลักจะเน้น ชายห้องพัก ตลอดจนถึงงานเลี้ยงขนาดเล็ก แต่งานบริเวณชายหาด ส่วนนักท่องเที่ยวเป็นการผสมผสานระหว่างยุโรป, และเอเชีย ขึ้นกับฤดูกาลเป็นหลัก จุดเด่นคือทำเลที่ตั้งใจติดทะเล เป็นส่วนตัว ใกล้แหล่งช้อปปิ้งของหาดอ่าวนาง และได้รับการตอบรับเป็นอย่างดี |

|                                    |  |
|------------------------------------|--|
| สภาพการแข่งขัน                     | : สูง  |
| ตัวอย่างคู่แข่ง                    | : Amari Vouge Krabi, Aonang Villa, Dusit Thani Krabi Beach and Resort, Tubkaak Krabi |
| สัดส่วนลูกค้าในประเทศ : ต่างประเทศ | : 8 % : 92 %   |

9) โรงแรมเซ็นทารา กระบี่ รีสอร์ท ภูเก็ต

|   |  |
|---|--|
| จำนวนห้องพัก                            | : 335 ห้อง   |
| กลุ่มลูกค้าเป้าหมายและกลยุทธ์การแข่งขัน | : ในปีนี้ธุรกิจมีความท้าทายเป็นอย่างมาก เนื่องจากได้รับผลกระทบจากผลประกอบการของตลาดหลักๆลดลง ซึ่งก็คือ ตลาดออสเตรเลีย ลดลงเป็นอย่างมากและมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนไปสถานที่อื่น ๆ ที่มากกว่าประเทศไทย บวกกับค่าเงินบาทที่แข็งตัว ตลาดจีนก็ลดลงเพราะไม่มีกรู๊ปซีรียในปีนี รวมถึงผลกระทบจากอุบัติเหตุทางเรือในปีที่แล้ว ซึ่งสื่อสังคมออนไลน์ในจีนได้ให้ความสำคัญและเป็นภาพเชิงลบต่อการท่องเที่ยวภูเก็ต ในด้านมาตรฐานและความปลอดภัยเป็นผลให้จังหวัดภูเก็ตเป็นสถานที่ท่องเที่ยวที่โดนคว่ำบาตรสำหรับตลาดอังกฤษลดลงอย่างมากเนื่องจากความกังวลเกี่ยวกับ Brexit และการแข็งตัวของค่าเงินบาท ส่วนตลาดรัสเซีย ก็ลดต่ำกว่าปีที่แล้ว ส่วนหนึ่งมาจากการลดจำนวนห้องพักการันตี และการลดลงของค่าเงิน รวมทั้งการแข็งตัวของค่าเงินบาท |
| สภาพการแข่งขัน                          | : สูง (High)   |
| ตัวอย่างคู่แข่ง                         | : Novotel Phuket Karon, Novotel Phuket Kata, Deevana Plaza Patong, Ramada Phuket Southsea  |
| สัดส่วนลูกค้าในประเทศ : ต่างประเทศ      | : 1 % : 99 %   |

10) โรงแรมเซ็นทาราอะคະตารีรีสอร์ท ภูเก็ต

|   |  |
|---|--|
| จำนวนห้องพัก                            | : 163 ห้อง   |
| กลุ่มลูกค้าเป้าหมายและกลยุทธ์การแข่งขัน | : กลุ่มค่าเงิน เช่นห้องพักแพคเกจพร้อมอาหารเช้าและอาหารเย็นฟรี 1 ครั้ง แพคเกจสำหรับห้องพักรวมทุกอย่างรวมอาหารเช้า กลางวัน เย็น และเครื่องดื่มค็อกเทล สำหรับตลาดฝรั่งเศส เพิ่มยอดขายและโปรโมชันชิมอาหารค่ำ 7 วันต่อสัปดาห์ เพื่อผลักดันรายรับอาหารและเครื่องดื่ม พนักงานฝึกอบรมที่มีความสม่ำเสมอจะต้องให้บริการที่ดีและสร้างความทรงจำที่ดีให้กับแขก รักษาคุณภาพของฟังก์ชันสินค้าที่ดีและพร้อมที่จะขาย การปฏิบัติที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมของโรงแรมได้กลายเป็นกลยุทธ์ในการทำให้เสร็จสมบูรณ์กับคู่แข่ง เปิดตัวโปรโมชันเพื่อดึงดูดตัวแทนและการจอง OTA (Online Travel Agents) ล่วงหน้า |
| สภาพการแข่งขัน                          | : สูง (High)   |
| ตัวอย่างคู่แข่ง                         | : Alpina Phuket Nalina, Easin Yama Phuket, Kata Beach Resort, Phuket Orchid  |
| สัดส่วนลูกค้าในประเทศ : ต่างประเทศ      | : 1 % : 99 %   |

11) โรงแรมเซ็นทาราแกรนด์ และบางกอกคอนเวนชันเซ็นเตอร์ เซ็นทรัลเวิลด์

|   |   |
|---|---|
| จำนวนห้องพัก                            | : 505 ห้อง  |
| กลุ่มลูกค้าเป้าหมายและกลยุทธ์การแข่งขัน | : ในปีที่ผ่านมามุ่งเน้นกลุ่มลูกค้า ที่มาจัดงานประชุมนานาชาติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งปี 2562 ประเทศไทยได้เป็นเจ้าภาพจัดงาน การประชุมสุดยอดอาเซียน ครั้งที่ 34 นอกจากนี้งานสัมมนาและนิทรรศการนานาชาติจากทั้งหน่วยงานภาคเอกชน และที่ได้รับการสนับสนุนโดยรัฐบาล โดยลูกค้ากลุ่มนี้ใช้บริการทั้งในส่วนของโรงแรมพัก, อาหารและเครื่องดื่มเนื่องจาก เซ็นทาราแกรนด์ เซ็นทรัลเวิลด์ซึ่งเป็นโรงแรมใจกลางเมืองที่ตอบโจทย์เรื่องบริหารจัดการห้องประชุมสัมมนาได้ทั้งขนาดเล็กและใหญ่ พร้อมทั้งกลุ่มนักท่องเที่ยวระดับสูงที่ต้องการความสะดวกสบายของโรงแรมใจกลางเมืองกรุงเทพมหานครที่มีสิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน นอกเหนือจากนี้การให้ความสำคัญกับการบริการที่เป็นเลิศอย่างสม่ำเสมอภายใต้มาตรฐานของโรงแรมในเครือเซ็นทาราเป็นกลยุทธ์สำคัญในการรักษากลุ่มลูกค้าเดิม และขยายฐานลูกค้าไปยังกลุ่มลูกค้าใหม่ที่จะส่งเสริมการทำธุรกิจของโรงแรมฯให้เข้มแข็งในระยะยาว |
| สภาพการแข่งขัน                          | : สูง   |
| ตัวอย่างคู่แข่ง                         | : Bangkok Marriott Marquis Queen's Park Bangkok, The Athenee Hotel- A luxury collection Hotel, Royal Orchid Sheraton Hotel & Towers, Renaissance Bangkok Ratchaprasong, Anantara & Avani Riverside Bangkok Resort   |
| สัดส่วนลูกค้าในประเทศ : ต่างประเทศ      | : 30 % : 70 %   |

12) โรงแรม เซ็นทารา แกรนด์ มิราจ รีสอร์ท บีช พัทยา

|   |  |
|---|--|
| จำนวนห้องพัก                            | : 555  |
| กลุ่มลูกค้าเป้าหมายและกลยุทธ์การแข่งขัน | : เน้นกลุ่มเป้าหมายที่เป็น ครอบครัว กลุ่มประชุม งานแต่งงาน และกลุ่มที่ต้องการคุณภาพของการบริการสูง โดยมีกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญต่อความพึงพอใจของลูกค้า มุ่งเน้นที่จะรักษารฐานลูกค้าเดิมและกลุ่มลูกค้าใหม่ที่ไม่อ่อนไหวในเรื่องราคา และการดำรงไว้ซึ่งเอกลักษณ์ของโรงแรมผสมผสานกับการบริการที่เป็นเลิศภายใต้มาตรฐานของเซ็นทารา เพื่อส่งเสริมการทำธุรกิจในระยะยาวและสร้างความเข้มแข็งให้กับกลุ่มโรงแรมภายใต้ตรา เซ็นทารา |
| สภาพการแข่งขัน                          | : สูง  |
| ตัวอย่างคู่แข่ง                         | : Avani, Dusit, Hard Rock, Amari   |
| สัดส่วนลูกค้าในประเทศ : ต่างประเทศ      | : 23 % : 77 %  |

13) โรงแรมเซ็นทาราแกรนด์ บีช รีสอร์ท ภูเก็ต

|  |  |
|--|--|
| จำนวนห้องพัก                             | : 262 ห้อง                                       |
| กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และกลยุทธ์การแข่งขัน | : กลุ่มนักท่องเที่ยวจากออสเตรเลีย รัสเซีย และจีน |



|                                    |  |
|------------------------------------|--|
| สภาพการแข่งขัน                     | : สูง เนื่องจากความผันผวนของค่าเงินบาทที่สูงขึ้นในช่วงไตรมาสที่ 2 เป็นต้นมา เป็นเหตุผลสำคัญในการตัดสินใจและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งตลาดยุโรปและออสเตรเลีย ซึ่งทำให้จำนวนผู้เข้าพักลดลงอย่างเห็นได้ชัด. ประกอบกับมีโรงแรมใหม่ๆ เปิดเพิ่มมากขึ้นจึงมีการแข่งขันทางด้านราคามากยิ่งขึ้น. |
| ตัวอย่างคู่แข่ง                    | : Le Meridian Phuket Beach Resort, Westin Siray Bay Resort & Spa Phuket, Dusit Thani Laguna Phuket, Movenpick Resort & Spa Karon Beach Phuket  |
| สัดส่วนลูกค้าในประเทศ : ต่างประเทศ | : 5 % : 95 %   |

14) โรงแรมเซ็นทาราแกรนด์ ไฮแลนด์ รีสอร์ทและสปา มัลดีฟส์

|   |  |
|---|--|
| จำนวนห้องพัก                            | : 112 ห้อง   |
| กลุ่มลูกค้าเป้าหมายและกลยุทธ์การแข่งขัน | : ในปี 2562 ตลาดจีนมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง เป็นการเปิดโอกาสให้เราได้เพิ่มกลุ่มลูกค้าที่เข้าพักระยะยาว ซึ่งตลาดกลุ่มนี้จะมีการสำรองห้องพักไว้ล่วงหน้าระยะยาวด้วย จึงเป็นตลาดที่มีสามารถทำราคาสูงขึ้นและมีผลตอบแทนที่ดีกว่าด้วยเช่นกัน สำหรับกลยุทธ์ในการกำหนดราคากับตลาดกลุ่มนี้มีความยั่งยืนมากกว่าตลาดจีนโดยเฉพาะในช่วงที่มีการชะลอการเข้าพัก นอกจากกลยุทธ์ด้านการกำหนดราคาไว้ล่วงหน้าแล้ว กลยุทธ์สำคัญอีกประการหนึ่งคือการการบริหารจัดการกับจำนวนห้องพักที่มีเหลืออยู่ในแต่ละประเภทในช่วงเวลาต่างๆก็เป็ญญแจสำคัญ เพราะกลุ่มลูกค้าในตลาดต่างๆมีความปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลา สำหรับปีนี้ตลาดลูกค้ากลุ่มสหราชอาณาจักรและกลุ่มลูกค้าจาก DACH (เยอรมนี ออสเตรีย และ สวิตเซอร์แลนด์) ยังคงจะมีจองเข้าพักอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่ ตลาดออสเตรเลียนั้นจะมีการจองเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ด้านตลาดสแกนดิเนเวียจะมีการเติบโตขึ้นและจะเป็นกลุ่มลูกค้าที่ควรเจาะให้เข้าถึงมากขึ้นในอนาคตอันใกล้ สำหรับภูมิภาคเอเชียและใกล้เคียงในปีนี้จะมีการมุ่งเน้นเพื่อที่จะลงนามทำสัญญาเป็นคู่ค้าให้มากขึ้น ทั้งนี้ทั้งนั้น การที่เราปรับวางตำแหน่งทางการตลาดใหม่ กับกลุ่มลูกค้าจากจีน ญี่ปุ่นและเกาหลีใต้นั้น คาดว่าจะเพิ่มเติมช่วยให้รายได้ที่ดีขึ้น กลยุทธ์ในการปรับวางดังกล่าวคือการปรับราคาห้องพัก และปรับระยะเวลาในการจอง จะเป็นปัจจัยสำคัญเพื่อที่มุ่งเน้นในการทำตลาดกับจีน ญี่ปุ่นและเกาหลีใต้ในระยะยาวต่อไป สำหรับปีนี้ รีสอร์ทมีแผนที่จะอัพเกรดและปรับปรุงในส่วนห้องพักพลูวิลล่าด้านทิศตะวันตกเพื่อเพิ่มศักยภาพในการขายและการต่อรองด้านราคาในการทำตลาด |
| สภาพการแข่งขัน                          | : สูง (High)   |
| ตัวอย่างคู่แข่ง                         | : Lux Maldives, Dusit Thani, Constance Moofushi, Anantara Dhiu, Lily Beach   |
| สัดส่วนลูกค้าในประเทศ : ต่างประเทศ      | : 1 % : 99 %   |

15) โรงแรมเซ็นทารา ราส ฟุซิริสอร์ทแอนด์สปา มัลดีฟส์

|   |   |
|---|---|
| จำนวนห้องพัก                            | 140 ห้อง  |
| กลุ่มลูกค้าเป้าหมายและกลยุทธ์การแข่งขัน | : เน้นกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการคุณภาพของการบริการสูง โดยมีกลยุทธ์ที่ทำให้ความสำคัญต่อความพึงพอใจของลูกค้า มุ่งเน้นที่จะรักษารฐานลูกค้าเดิมและกลุ่มลูกค้าใหม่ที่ไม่อ่อนไหวในเรื่องราคา และการดำรงไว้ซึ่งเอกลักษณ์ของโรงแรมผสมผสานกับการบริการที่เป็นเลิศภายใต้มาตรฐานของเซ็นทารา เพื่อส่งเสริมการทำธุรกิจในระยะยาวและสร้างความเข้มแข็งให้กับกลุ่มโรงแรมภายใต้ตราเซ็นทารา |
| สภาพการแข่งขัน                          | : สูง (High)  |
| ตัวอย่างคู่แข่ง                         | : Sheraton Full Moon, The Sun Siyam, Kurumba, Paradise Island   |
| สัดส่วนลูกค้าในประเทศ : ต่างประเทศ      | : 0 % : 100 %   |

16) โรงแรมโคซี่ สมุย เลวง บีช

|   |   |
|---|---|
| จำนวนห้องพัก                            | 150 ห้อง  |
| กลุ่มลูกค้าเป้าหมายและกลยุทธ์การแข่งขัน | : กลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้แก่ Single Traveller, Couple Traveller, Group of Friends and Shopper โดยเป็นโรงแรมที่อยู่ใจกลางเมือง ใกล้สนามบิน และหาดเจว่ง แหล่งช้อปปิ้งและศูนย์การค้า Central Festival Samui เน้นความสะดวกสบายในการเดินทาง ห้องพักระบาย การออกแบบที่ทันสมัยเหมาะกับลูกค้าที่ชื่นชอบการใช้โซเชียลและความทันสมัย |
| สภาพการแข่งขัน                          | : สูง (High)  |
| ตัวอย่างคู่แข่ง                         | : Ibis Samui, Samui Verticolour, The Avenue and Nora Chaweng, The Teak Wing Hotel Samui   |
| สัดส่วนลูกค้าในประเทศ : ต่างประเทศ      | : 40 % : 60 %   |

17) โรงแรมเซ็นทารา บาย เซ็นทารา ศูนย์ราชการ และคอนเวนชันเซ็นเตอร์ แจ้งวัฒนะ

|   |  |
|---|--|
| จำนวนห้องพัก                            | 212 ห้อง   |
| กลุ่มลูกค้าเป้าหมายและกลยุทธ์การแข่งขัน | กลุ่มเป้าหมาย: หน่วยงานราชการ บริษัทเอกชนที่อยู่ระแวกใกล้เคียงถนนแจ้งวัฒนะ และบริษัททัวร์ โดยโรงแรมเซ็นทารา บายเซ็นทารา ศูนย์ราชการและคอนเวนชันเซ็นเตอร์แจ้งวัฒนะ ออกแบบมาเพื่อตอบสนองความต้องการของนักธุรกิจผู้มาติดต่อหน่วยงานภายในศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติฯ ตลอดจนผู้เข้าร่วมงาน ณ ศูนย์ประชุมวายุภักษ์ อีกทั้งใช้เวลาเดินทางเพียง 10 นาที จากสนามบินนานาชาติดอนเมืองและเพียง 45 นาทีจากสนามบินสุวรรณภูมิ นอกจากนี้ภายในศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติฯ มีธนาคาร ร้านค้า และคลินิกไว้คอยอำนวยความสะดวกแก่ผู้มาเยือนอย่างครบครัน |
| สภาพการแข่งขัน                          | : สูง (High)   |

|                                    |   |
|------------------------------------|---|
| ตัวอย่างคู่แข่ง                    | : Amari Don Muang Airport Bangkok Hotel, Best Western Plus Wanda Grand Hotel, Ibis Bangkok Impact, Novotel Bangkok Impact |
| สัดส่วนลูกค้าในประเทศ : ต่างประเทศ | : 95 % : 5 %  |

18) โรงแรมโคซี่ พัทยา วงศ์อมัคย์ บีช

|   |   |
|---|---|
| จำนวนห้องพัก                            | 282 ห้อง  |
| กลุ่มลูกค้าเป้าหมายและกลยุทธ์การแข่งขัน | : กลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้แก่ Single Traveller, Couple Traveller, Group of Friends and Shopper โดยเป็นโรงแรมที่ทำเลอยู่ใจกลางเมือง ใกล้หาดวงมาร์ตบีช เน้นความสะดวกสบายในการเดินทาง ห้องพักสะดวกสบาย การออกแบบที่ทันสมัย เหมาะกับลูกค้าที่ชื่นชอบการใช้โซเชียลและความทันสมัย |
| สภาพการแข่งขัน                          | : สูง (High)  |
| ตัวอย่างคู่แข่ง                         | : Ibis, Red planet, Holiday Inn express, Mercure  |
| สัดส่วนลูกค้าในประเทศ : ต่างประเทศ      | : 37 % : 63 %   |

บริษัท ได้มีการมองเห็นโอกาสในการขยาย โรงแรมและรีสอร์ท โดยให้ครอบคลุม กลุ่มลูกค้าในทุกระดับ จึงมีการขยายแบรนด์รองรับกับการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมของผู้บริโภค และทำเลที่ตั้งของโรงแรมซึ่งตั้งอยู่ทั่วทุกภูมิภาคของประเทศไทยตามแหล่งท่องเที่ยวและธุรกิจที่สำคัญผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ความมุ่งมั่นในการบริการของพนักงาน มาตรฐานของการบริการที่ดีและเน้นความเป็นไทย ส่งผลให้รายได้ในส่วนของโรงแรมมีการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยคำนึงถึงจุดเด่นดังกล่าว บริษัทมีแผนการดำเนินงานในอนาคต ดังต่อไปนี้

1. ขยายจำนวนของโรงแรมไปในทำเลท่องเที่ยวหลักๆ ในประเทศไทย และขยายสู่ประเทศใกล้เคียง
2. ขยายธุรกิจโดยการร่วมลงทุนกับบริษัทชั้นนำในต่างประเทศ เพื่อลงทุนในโรงแรมทั้งในประเทศและประเทศใกล้เคียง
3. เน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการสำหรับตลาดการท่องเที่ยวที่เติบโตอย่างรวดเร็ว
4. พัฒนาโรงแรมเพื่อรองรับการเติบโตของตลาดการประชุมจากทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งเน้นทางด้านทำเล มาตรฐานการบริการ ความจุของห้องประชุมสัมมนา และความเชี่ยวชาญในการบริการ
5. พัฒนาช่องทางการจำหน่ายโดยการร่วมธุรกิจกับบริษัทนำเที่ยวชั้นนำในต่างประเทศอย่างต่อเนื่องตลอดถึงการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
6. พัฒนาการบริการให้มีมาตรฐานตามแบบสากลและพัฒนานุเคราะห์ให้สอดคล้องและเหมาะสมในแต่ละโรงแรม
7. มองหาช่องทางจำหน่ายใหม่ๆ และปรับเปลี่ยนไปตามขนาดในแต่ละประเทศ
8. ร่วมมือกันทำการตลาดกับกลุ่มที่มีเป้าหมายลูกค้าเดียวกัน
9. มีการเตรียมกลยุทธ์ และนโยบายกับ กลุ่มลูกค้ามีจัดหาแขกให้กับทางโรงแรม ในการเน้นเจรจา กับลูกค้าหลักและรายใหญ่ โดย เจริญและพัฒนารูปร่าง และกำหนดเป้าหมายรายได้ แนวคิด ให้มีประโยชน์สูงสุดในระยะสั้นและยาว เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายในการรับผลประโยชน์ร่วมกัน สูงสุด

นโยบายราคา

การกำหนดราคาห้องพักขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญหลายประการ ได้แก่ ฤดูกาล ราคาตลาดของคู่แข่ง โปรแกรมส่งเสริมการขาย ประเภทของลูกค้า สภาพเศรษฐกิจ สถานการณ์การเมือง และต้นทุนการดำเนินงานของโรงแรม ซึ่งโดยทั่วไป ปัจจัยหลักคือ

ฤดูกาล โดยบริษัทจะกำหนดราคาที่สูงกว่าในฤดูกาลที่มีการท่องเที่ยวสูง ส่วนในฤดูกาลที่มีการท่องเที่ยวต่ำ เช่น ฤดูฝน บริษัทใช้กลยุทธ์ทางด้านราคากับตลาดที่ยังมีการเดินทาง เช่น ตลาดเอเชีย ตลาดตะวันออกกลาง ตลาดในประเทศ ตลาดการประชุมของภาครัฐ และบริษัทต่าง ๆ รวมถึงการรวมโครงการส่งเสริมการขายนอกฤดูกาลกับการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย บริษัทเครดิตการ์ด สายการบิน ผ่านห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล, บริษัทตัวแทนท่องเที่ยว, และหน่วยงานสมาคมที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว เพื่อเสนอโปรแกรมพิเศษของโรงแรมมากขึ้น ทั้งนี้ บริษัทใช้นโยบายเดียวกันในการกำหนดราคาห้องพักในโรงแรมทุกแห่งของบริษัท

บริษัทให้ความสำคัญในการกำหนดราคาห้องพักโดยบำรุงรักษาภาพของห้องพักในโรงแรมของบริษัทให้มีความทันสมัยและใหม่อยู่เสมอ เพื่อให้เหมาะสมกับระดับราคาในปัจจุบัน นอกจากนี้แล้ว บริษัทยังมีนโยบายที่จะเพิ่มระดับราคาให้สูงขึ้นในโรงแรมที่มีศักยภาพและอยู่ในแผนการดำเนินงานที่แน่นอนในอนาคต โดยกำหนดแผนงานการปรับปรุงลักษณะของห้องพักและคุณภาพของวัสดุที่ใช้ตกแต่ง รวมถึงการยกระดับการบริการให้สูงขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับการปรับเพิ่มระดับราคา โดยรายละเอียดเกี่ยวกับราคาห้องพักเฉลี่ยต่อคืน (Average Room Rate) และ อัตราการเข้าพักเฉลี่ย (Average Occupancy Rate) ของโรงแรมแต่ละ โรงแรม สำหรับปี 2562 เป็นดังต่อไปนี้

|             | ราคาห้องพักเฉลี่ยต่อคืน (บาท) | อัตราการเข้าพักเฉลี่ย (ร้อยละ) |
|-------------|-------------------------------|--------------------------------|
| กรุงเทพ     | 2,993                         | 79.2                           |
| ต่างจังหวัด | 3,954                         | 75.6                           |
| มัลดีฟส์    | 16,513                        | 82.7                           |
| ค่าเฉลี่ย   | 4,477                         | 77.2                           |

#### การจำหน่ายและช่องทางการจำหน่าย

ช่องทางการจำหน่ายหลักของบริษัท มีดังต่อไปนี้

1. การจำหน่ายให้แก่ลูกค้า B2B โดยพนักงานขายของบริษัท และผ่านบริษัทเอเจนต์ทัวร์ ซึ่งเป็นการเสนอสินค้าที่เหมาะสมให้แก่ลูกค้ากลุ่มนักท่องเที่ยวจากประเทศต่างๆ มีการเข้าร่วมนิทรรศการการท่องเที่ยวทั่วโลกอย่างต่อเนื่อง โดยตลอด เพื่อเป็นการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย ในปัจจุบัน บริษัท มีความสัมพันธ์ระยะยาวกับบริษัทเอเจนต์ท่องเที่ยวในตลาดเป้าหมายหลายแห่ง เช่น TUI, Meier, Flight Centre, Dnata, Virgin, Hotelbed และ ลูกค้าตลาดเอเชีย เช่น Hana, Ctrip, Sun Series และ Travel Bultz
2. การจำหน่าย ไปยังบริษัทและสมาคมต่างๆ สำหรับลูกค้ากลุ่มธุรกิจ การจัดประชุมสัมมนา และการจัดเลี้ยงต่างๆ การจำหน่ายผ่านระบบสำรองห้องพักผ่านทางอินเทอร์เน็ต บริษัททำ B2C ออนไลน์ การคุยในทางนโยบาย และตกลงกับเอเจนต์ ออนไลน์ (Online Travel Agent) หรือ B2C ที่ขายผ่านระบบ ออนไลน์ เช่น Agoda, Booking.com, Expedia, Ctrip
3. การลงทุนในการปรับปรุง เว็บไซต์ [www.centarahotelsresorts.com](http://www.centarahotelsresorts.com) ซึ่งเป็น เว็บไซต์ของ Centara เอง ให้ลูกค้า ใช้งานและดึงดูดลูกค้ามาจองโดยตรง โดยให้สิทธิพิเศษหรือส่วนลด กับลูกค้าโดยตรง รวมถึงการเป็นสมาชิก CENTARA THE ONE ซึ่งเป็นเครือข่ายในการเชื่อมต่อ กับ The One ของกลุ่มห้างเซ็นทรัล ในการสะสมคะแนนและแลก คะแนนร่วมกัน ทำให้ลูกค้ามีโอกาสใช้ในการแลกคะแนนสินค้าในเครือของบริษัททั้งหมดในกลุ่ม เซ็นทรัล ตามนโยบายการทำงานร่วมกัน หรือ Synergy Concept ดังนั้นลูกค้าที่จองผ่าน Centara website จึงเป็นช่องทางที่มีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง เพราะได้ราคาห้องพักที่สูงกว่าช่องทางการจำหน่ายอื่น และมีอัตราการจองห้องพักผ่านช่องทางนี้ที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

4. การจำหน่ายให้กับลูกค้าทั่วไปผ่านนิทรรศการท่องเที่ยวและสื่อต่างๆ เช่น สื่อสิ่งพิมพ์และป้ายโฆษณา การจำหน่ายถึงผู้บริโภคโดยตรง ผ่านการจัดงานขายในงานท่องเที่ยวต่างๆ
5. ส่งเสริมการขายร่วมกับพันธมิตร เช่น สายการบิน บัตรเครดิต นิตยสาร ธนาคาร และอื่นๆ โดยให้ส่วนลดพิเศษกับสมาชิกในหน่วยงานและองค์กรอื่นๆ
6. การจำหน่ายผ่านผู้ค้าออนไลน์ ในการขายสินค้าด้านห้องพักและบริการ
7. การขายผ่านช่องทางโซเชียลมีเดีย เช่น เฟซบุ๊ก, อิน스타그램, ไลน์แชท

**ธุรกิจอาหารเครือข่าย**

**2.3 การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์**

ลักษณะผลิตภัณฑ์และบริการ

บริษัท เซ็นทรัล เรสตอรองส์ กรุ๊ป จำกัด (Central Restaurants Group “CRG”) ผู้บุกเบิกธุรกิจอาหารบริการด่วน (Quick Service Restaurant: QSR) และเป็นหนึ่งในผู้นำธุรกิจอาหารเครือข่าย ของประเทศไทย มีวิสัยทัศน์ (Vision) ว่า “เราจะเป็นผู้นำธุรกิจร้านอาหารอันดับ 1 ในใจผู้บริโภค ด้วยนวัตกรรมและการส่งมอบมื้ออาหารที่คุ้มค่าให้กับลูกค้าในทุกโอกาส”

ปัจจุบัน CRG ในฐานะที่เป็นผู้รับสิทธิ (Franchisee) และเจ้าของลิขสิทธิ์ (Company Owned) ที่มีความชำนาญ และมีความสามารถในการบริหารจัดการธุรกิจอาหารเครือข่ายที่ได้รับการยอมรับจากเจ้าของแฟรนไชส์ (Franchisor) โดยมีแบรนด์ธุรกิจอาหารที่หลากหลาย (Multi-Brand) ครอบคลุมอาหารหลายรูปแบบเกือบทุกประเภทในธุรกิจนี้ ซึ่งในอดีตที่ผ่านมา CRG ได้รับสิทธิในการต่ออายุสัญญาสิทธิของแต่ละแบรนด์อย่างต่อเนื่อง ซึ่งการบริหารและการจัดการแบรนด์ธุรกิจอาหารเครือข่ายภายใต้ CRG มีรายละเอียดดังนี้

| แบรนด์             | ประเภท (Segment)      | สิทธิ               | จำนวนสาขา                         |
|--------------------|-----------------------|---------------------|-----------------------------------|
| มิสเตอร์ โดนนัท    | ขนมโดนัท              | Exclusive*          | 370                               |
| เกเอฟซี            | ไก่ทอด                | Non-exclusive**     | 279                               |
| อันดี แอนส์        | ขนมชอฟฟี่เพรทเซล      | Exclusive*          | 182                               |
| เปปเปอร์ ลันซ์     | สเต็กสไลด์ญี่ปุ่น     | Exclusive*          | 47                                |
| ชาบูดง             | ราเมน                 | Franchise Agreement | 19                                |
| โคล สโตน ครีมเมอร์ | ไอศกรีมมิกซ์-อิน      | Exclusive*          | 17                                |
|                    | ซูเปอร์พรีเมียม       |                     |                                   |
| เดอะ เทอเรส        | อาหารไทย              | Company Owned***    | 10                                |
|                    |                       |                     | และรับจ้างบริหารร้านอาหาร         |
|                    |                       |                     | “เดอะ เทอเรส” ให้กับ              |
|                    |                       |                     | บริษัท ห้องอาหาร ซี.ดี.เอส. จำกัด |
| โยชิโนยะ           | ข้าวหน้าเนื้อ และข้าว | Exclusive*          | 19                                |
|                    | หน้าต่างๆ             |                     |                                   |
| โอโดยะ             | อาหารญี่ปุ่น          | Exclusive*          | 50                                |
|                    | สไลด์โฮมเมด           |                     |                                   |
| เทนยะ              | ข้าวหน้าเทมปุระ       | Exclusive*          | 15                                |
| คัตสึยะ            | ข้าวหน้าหมูทอดญี่ปุ่น | Exclusive*          | 36                                |
| อโรยดี             |                       | Company Owned       | 15                                |
| สุกี้เฮ้าส์        |                       | Company Owned       | 3                                 |
| ชอฟฟี่แอร์         |                       | Company Owned       | 1                                 |
| เกาลูน             |                       | Company Owned       | 1                                 |

หมายเหตุ \* Exclusive Right – CRG เป็นผู้ได้รับสิทธิในการบริหารแบรนด์แต่เพียงผู้เดียว

\*\* Non-exclusive Right – CRG เป็นผู้ได้รับสิทธิในการบริหารแบรนด์ร่วมกับเจ้าของสิทธิ์คือ Yum Restaurants International (Thailand) Co., Ltd. โดยที่ Yum ยังมีสิทธิ์ที่จะให้ Franchise กับผู้ประกอบการรายอื่นได้

\*\*\* Company Owned – CRG เป็นเจ้าของลิขสิทธิ์แบรนด์

CRG มีแผนงานในการขยายสาขาของแบรนด์ที่ได้รับสิทธิ์อย่างต่อเนื่อง รวมถึงการขยายธุรกิจ ด้วยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ พัฒนาประสิทธิภาพของแบรนด์ที่มีอยู่ และนำเสนอแบรนด์ใหม่ๆ ออกสู่ตลาดทั้งในประเทศ และต่างประเทศ เพื่อตอบสนองความต้องการและรูปแบบการดำเนินชีวิตในปัจจุบันของลูกค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 CRG มีสาขาอยู่ในกรุงเทพฯ และทั่วทุกภูมิภาคของประเทศ รวมทั้งสิ้น 1,064 สาขา

ประกอบด้วยพนักงานประจำ จำนวน 5,361 และพนักงานชั่วคราว (Full-time Equivalent) จำนวน 5,798 คน หรือรวมทั้งสิ้นประมาณ 11,159 คน

ลักษณะผลิตภัณฑ์ของบริษัทที่มีอยู่ทั้ง 15 แบรนด์ มีดังนี้

#### 1) มิสเตอร์ โดนัท (Mister Donut)

|                      |   |
|----------------------|---|
| แบรนด์               | มิสเตอร์ โดนัท  |
| ประเภท (Segment)     | ขนม (โดนัท)   |
| สิทธิ                | Exclusive Right   |
| จำนวนสาขา            | Company Owned 370 สาขา  |
| รูปแบบการให้บริการ   | 1. การรับประทานที่ร้าน (Dine In)<br>2. การซื้อกลับบ้าน (Take Away)<br>3. การบริการจัดส่ง (Delivery)<br>4. การบริการจัดเลี้ยง (Catering) |
| กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย  | กลุ่มวัยรุ่น ครอบครัว เด็ก และคนทำงานที่มีรูปแบบในการดำเนินชีวิตทันสมัย ชอบความสะดวกและความรวดเร็ว                                      |
| ลักษณะสำคัญของแบรนด์ | มิสเตอร์ โดนัท ให้ความสำคัญกับขนม (โดนัท) คุณภาพสดใหม่ (Fresh Donut) และวิธีการส่งมอบขนมให้ยังคงคุณภาพดีที่สุดถึงมือลูกค้า              |

#### 2) เคเอฟซี (KFC)

|                      |  |
|----------------------|--|
| แบรนด์               | เคเอฟซี  |
| ประเภท (Segment)     | ไก่ (ไก่ทอด)   |
| สิทธิ                | Non-Exclusive Right  |
| จำนวนสาขา            | Company Owned 279 สาขา   |
| รูปแบบการให้บริการ   | 1. การรับประทานที่ร้าน (Dine In)<br>2. การซื้อกลับบ้าน (Take Away)<br>3. การบริการจัดส่ง (Delivery)                              |
| กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย  | กลุ่มวัยรุ่น ครอบครัว เด็ก และคนทำงานที่มีรูปแบบในการดำเนินชีวิตทันสมัย ชอบความสะดวกและความรวดเร็ว                               |
| ลักษณะสำคัญของแบรนด์ | ร้านอาหารบริการด่วนที่ใหญ่ที่สุดและได้รับความนิยมทั่วโลก ให้บริการไก่ทอดรสชาติอร่อย และมีเอกลักษณ์ รวมถึงมีคุณภาพเยี่ยมแก่ลูกค้า |

**3) อานตี้ แอนน์ (Auntie Anne's)**

|                      |   |
|----------------------|---|
| แบรนด์               | อานตี้ แอนน์  |
| ประเภท (Segment)     | ขนม (ซอฟท์เพรทเชล)  |
| สิทธิ                | Exclusive Right   |
| จำนวนสาขา            | Company Owned 182 สาขา  |
| รูปแบบการให้บริการ   | 1. การรับประทานที่ร้าน (Dine In)<br>2. การซื้อกลับบ้าน (Take Away)<br>3. การบริการจัดส่ง (Delivery)<br>4. การบริการจัดเลี้ยง (Catering) |
| กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย  | กลุ่มวัยรุ่น ครอบครัว เด็ก และคนทำงานที่มีรูปแบบในการดำเนินชีวิตทันสมัย ชอบความสะดวกและความรวดเร็ว                                      |
| ลักษณะสำคัญของแบรนด์ | อานตี้ แอนน์ มีเอกลักษณ์ทั้งในด้านรสชาติ เนื้อแป้ง ความสดใหม่ รูปร่าง กลิ่นหอม ลักษณะของผลิตภัณฑ์ที่แปลกใหม่ไม่เหมือนใคร                |

**4) เปปเปอร์ ลันช์ (Pepper Lunch)**

|                      |  |
|----------------------|--|
| แบรนด์               | เปปเปอร์ ลันช์   |
| ประเภท (Segment)     | สเต็กสไลด์ญี่ปุ่น  |
| สิทธิ                | Exclusive Right  |
| จำนวนสาขา            | Company Owned 47 สาขา  |
| รูปแบบการให้บริการ   | 1. การรับประทานที่ร้าน (Dine In)<br>2. การซื้อกลับบ้าน (Take Away)<br>3. การบริการจัดส่ง (Delivery)<br>4. การรับประทานที่ศูนย์อาหารในรูปแบบ Express (Food court) |
| กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย  | กลุ่มนักศึกษาและคนทำงานที่มีรูปแบบในการดำเนินชีวิตทันสมัย ชอบความแปลกใหม่ ชอบความสะดวกและรวดเร็ว   |
| ลักษณะสำคัญของแบรนด์ | เปปเปอร์ ลันช์ มีเอกลักษณ์โดดเด่นในเรื่องเกี่ยวกับอาหารจานร้อนแนวใหม่ ที่สามารถปรุงสุกได้ด้วยตนเองบนจานร้อนอุณหภูมิสูงสุด 260 องศาเซลเซียส                       |

**5) ชาบูตง (Chabuton)**

|                    |   |
|--------------------|---|
| แบรนด์             | ชาบูตง  |
| ประเภท (Segment)   | ราเมน   |
| สิทธิ              | Franchise Agreement   |
| จำนวนสาขา          | Company Owned 19 สาขา   |
| รูปแบบการให้บริการ | 1. การรับประทานที่ร้าน (Dine In)<br>2. การซื้อกลับบ้าน (Take Away)<br>3. การบริการจัดส่ง (Delivery) |



|                      |  |
|----------------------|--|
| กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย  | กลุ่มวัยรุ่น และกลุ่มคนทำงาน ทั้งชาวไทยและชาวญี่ปุ่น ที่มีรูปแบบในการดำเนินชีวิตทันสมัย ชอบรับประทานอาหารญี่ปุ่น โดยเฉพาะราเมนต้นตำรับจากญี่ปุ่น |
| ลักษณะสำคัญของแบรนด์ | ชาบูตงเป็นราเมนต้นตำรับแท้จากประเทศญี่ปุ่น ได้รับรางวัล Michelin Guide Award   |

#### 6) โคลด์ สโตน ครีมเมอรี (Cold Stone Creamery)

|                      |  |
|----------------------|--|
| แบรนด์               | โคลด์ สโตน ครีมเมอรี   |
| ประเภท (Segment)     | ไอศกรีม มิกซ์-อิน ชูเปอร์พรีเมียม  |
| สิทธิ                | Exclusive Right  |
| จำนวนสาขา            | Company Owned 17 สาขา  |
| รูปแบบการให้บริการ   | 1. การรับประทานที่ร้าน (Dine In)<br>2. การซื้อกลับบ้าน (Take Away)<br>3. การบริการจัดส่ง (Delivery)<br>4. การบริการจัดเลี้ยง (Catering)  |
| กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย  | กลุ่มลูกค้าระดับกลาง-บน ที่เป็นกลุ่มวัยรุ่น คนทำงาน ครอบครัว และชาวต่างชาติ ซึ่งมีรูปแบบในการดำเนินชีวิตที่ทันสมัย มีไลฟ์สไตล์ ชอบความแปลกใหม่   |
| ลักษณะสำคัญของแบรนด์ | โคลด์ สโตน ครีมเมอรี เป็นไอศกรีมมิกซ์-อิน ระดับซูเปอร์ พรีเมียม ที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวด้วยรสชาติความอร่อยเข้มข้นไม่เหมือนใครสไตล์อเมริกัน คัดสรรเฉพาะวัตถุดิบชั้นดีพิถีพิถันผสมผสาน (มิกซ์-อิน) ส่วนผสมบนแผ่นหินแกรนิตที่ลูกค้าสามารถเลือกรสชาติไอศกรีมและส่วนผสมได้ตามความต้องการ |

#### 7) ไทยเทอเรส (Thai Terrace)

|                      |  |
|----------------------|--|
| แบรนด์               | ไทยเทอเรส  |
| ประเภท (Segment)     | ร้านอาหารไทย ขนมห่อย และเครื่องดื่ม  |
| สิทธิ                | รับจ้างบริหารสาขาเดิม และสิทธิในการขยายสาขาใหม่  |
| จำนวนสาขา            | รับจ้างบริหารสาขาของ บริษัท ห้องอาหาร ซี.ดี.เอส. จำกัด จำนวน 6 สาขา<br>Company Owned 10 สาขา   |
| รูปแบบการให้บริการ   | 1. การรับประทานที่ร้าน (Dine In)<br>2. การซื้อกลับบ้าน (Take Away)<br>3. การบริการจัดส่ง (Delivery)<br>4. การบริการจัดเลี้ยง บุฟเฟ่ต์ อาหารกล่อง และอาหารว่าง  |
| กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย  | กลุ่มลูกค้าอายุ 30 ปี ขึ้นไป กลุ่มวัยทำงาน และกลุ่มครอบครัว ชื่นชอบอาหารไทย และขนมห่อย รสชาติไทยแท้  |
| ลักษณะสำคัญของแบรนด์ | “ไทยเทอเรส” ระเบียงบ้านร้านอาหารไทยรสชาติไทยแท้ สัมผัสรสชาติไทยผ่านวัฒนธรรมการกินอาหารเครื่องครัว-หวาน โดยภูมิปัญญาที่ถ่ายทอดกันมาจากรุ่นสู่รุ่นกว่า 40 ปี ด้วยความพิถีพิถันแบบเดียวกับที่ตั้งใจทำให้คนในครอบครัวทานเพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพ ความอบอุ่น ทั้งในครอบครัวและชุมชนโลกตลอดไป |

**8) โยชิโนยะ (Yoshinoya)**

|                      |  |
|----------------------|--|
| แบรนด์               | โยชิโนยะ   |
| ประเภท (Segment)     | ข้าวหน้าเนื้อ และข้าวหน้าต่างๆสไตล์ญี่ปุ่น   |
| สิทธิ                | Exclusive Right  |
| จำนวนสาขา            | Company Owned 19 สาขา  |
| รูปแบบการให้บริการ   | 1. การรับประทานที่ร้าน (Dine In)<br>2. การซื้อกลับบ้าน (Take Away)<br>3. การบริการจัดส่ง (Delivery)  |
| กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย  | กลุ่มวัยรุ่น คนทำงาน และครอบครัว ที่ดำเนินชีวิตทันสมัย และชื่นชอบในรสชาติของข้าวหน้าเนื้อและข้าวหน้าต่างๆสไตล์ญี่ปุ่น  |
| ลักษณะสำคัญของแบรนด์ | “โยชิโนยะ” เป็นสุดยอดต้นตำรับข้าวหน้าเนื้อญี่ปุ่น ที่มีประวัติความเป็นมายาวนานกว่า 100 ปี และมีชื่อเสียงจนขยายสาขาไปทั่วโลกกว่า 2,100 สาขา อาทิ สหรัฐอเมริกา ส่องกง มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ จีน ญี่ปุ่น เชียงไฮ้ ไต้หวัน อินโดนีเซีย จุดเด่นของโยชิโนยะ คือคุณภาพของเนื้อวัวนำเข้าจากสหรัฐอเมริกาและวัตถุดิบคัดสรรคุณภาพพรีเมียม รสชาติที่อร่อยเป็นมาตรฐานทั่วโลก การบริการที่รวดเร็ว และราคาที่คุ้มค่า |

**9) โอโตยะ (Ootoya)**

|                      |   |
|----------------------|---|
| แบรนด์               | โอโตยะ  |
| ประเภท (Segment)     | อาหารญี่ปุ่นสไตล์โฮมเมด (Japanese Home Cooking Style Restaurant)  |
| สิทธิ                | Exclusive Right   |
| จำนวนสาขา            | Company Owned 50 สาขา   |
| รูปแบบการให้บริการ   | 1. การรับประทานที่ร้าน (Dine In)<br>2. การซื้อกลับบ้าน (Take Away)<br>3. การบริการจัดส่ง (Delivery)   |
| กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย  | กลุ่มคนทำงาน และครอบครัว ที่ดำเนินชีวิตทันสมัยและชื่นชอบในรสชาติของอาหารญี่ปุ่นต้นตำรับแท้ๆ ( Authentic Japanese food ) ที่อร่อย สด สะอาด ครบถ้วนทางคุณค่าโภชนาการ  |
| ลักษณะสำคัญของแบรนด์ | โอโตยะ เป็นร้านอาหารญี่ปุ่นพรีเมียม สไตล์ โฮมเมด เน้นความเป็นญี่ปุ่นแท้ๆ โดยให้ความสำคัญกับการพิถีพิถันในทุกขั้นตอนของการคัดสรรวัตถุดิบที่มีคุณภาพสูง เน้นความสดใหม่ของวัตถุดิบตลอดจนรสชาติที่คงความเป็นญี่ปุ่นแท้ๆและมีประโยชน์ต่อสุขภาพ |

**10) เทนยะ (Tenya)**

|                  |  |
|------------------|--|
| แบรนด์           | เทนยะ  |
| ประเภท (Segment) | เมนูข้าวหน้าเทมปุระ(Tendon) และ เมนูเทมปุระ(Tempura) |
| สิทธิ            | Exclusive Right                                      |
| จำนวนสาขา        | Company Owned 15 สาขา                                |

|                      |  |
|----------------------|--|
| รูปแบบการให้บริการ   | 1. การรับประทานที่ร้าน (Dine In)<br>2. การซื้อกลับบ้าน (Take Away)<br>3. การบริการจัดส่ง (Delivery)  |
| กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย  | กลุ่มวัยรุ่น คนทำงาน และครอบครัว ที่ดำเนินชีวิตทันสมัย และชื่นชอบในรสชาติของเทมปุระ และข้าวหน้าเทมปุระสไตล์ญี่ปุ่น   |
| ลักษณะสำคัญของแบรนด์ | เทนยะ ร้านเทมปุระอันดับ 1 จากญี่ปุ่น : สูตรลับต้นตำรับจาก Asakusa Tokyo ที่เสิร์ฟข้าวหน้าเทมปุระรสเลิศ ด้วยความอร่อยของเทมปุระในแบบดั้งเดิม โดย คัดสรรวัตถุดิบคุณภาพเยี่ยมสดใหม่ ทุกชิ้น เช่น กุ้งคัตขนาดใหญพิเศษ ทอดได้แป้งกรอบ เบา ไม่อมน้ำมัน และเพิ่มประสบการณ์การทานข้าวหน้าเทมปุระให้อร่อยไม่เหมือนใครกับซอสทาเระสูตรเฉพาะที่คิดค้นขึ้นเป็นพิเศษสำหรับเทนยะ เหมาะกับเมนูข้าวหน้าเทมปุระทุกชนิด |

#### 11) คัตสึยะ (Katsuya)

|                      |  |
|----------------------|--|
| แบรนด์               | คัตสึยะ  |
| ประเภท (Segment)     | ทงคัตสึ / คัตสึด้ง หมูทอดสไตล์ญี่ปุ่น  |
| สิทธิ                | Exclusive Right  |
| จำนวนสาขา            | Company Owned 36 สาขา  |
| รูปแบบการให้บริการ   | 1. การรับประทานที่ร้าน (Dine In)<br>2. การซื้อกลับบ้าน (Take Away)<br>3. การบริการจัดส่ง (Delivery)  |
| กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย  | กลุ่มวัยรุ่น นักเรียน นักศึกษา และคนวัยทำงานตอนต้น ที่ดำเนินชีวิตทันสมัยและชื่นชอบในรสชาติของอาหารญี่ปุ่น โดยเฉพาะทงคัตสึ หมูทอดสไตล์ต้นตำรับแท้ๆ จากญี่ปุ่น ในราคาที่คุ้มค่า  |
| ลักษณะสำคัญของแบรนด์ | ร้านคัตสึยะ No.1 ทงคัตสึ และ คัตสึด้ง ยอดนิยมจากประเทศญี่ปุ่น เป็นผู้นำในร้านประเภทบริการด่วนในญี่ปุ่นที่เสิร์ฟเมนูชุดทงคัตสึ, คัตสึด้ง และข้าวแกงกะหรี่รสเลิศในราคาที่คุ้มค่า มีสาขามากกว่า 400 สาขาทั่วประเทศญี่ปุ่นและทั่วโลก ในประเทศไทยมีเมนูเพิ่มเติมจากญี่ปุ่นในหมวด SIDE DISH และ DESSERT ที่แสนอร่อย อาทิ เช่น สลัดเห็ดชิตาเกะพันผักโขม, ซีสชีสดีก, เกียวซ่า, ไก่คาราเกะ และที่สำคัญคือ ไอศกรีมชาเขียวพร้อมท็อปปิ้งถั่วแดง จุดเด่นของคัตสึยะอยู่ที่การคัดสรรวัตถุดิบที่คุณภาพสูงด้วยผลผลิตสดใหม่คุณภาพตามมาตรฐานของญี่ปุ่น โดยเคล็ดลับความอร่อยอยู่ที่เลือกสรรหมูคุณภาพดี ไม่แช่แข็ง และเกล็ดขนมปังสดใหม่ พร้อมกรรมวิธีการทอดและเทคนิคการชุบเกล็ดขนมปังที่ทำให้หมูทอดชุบเกล็ดขนมปังสีเหลือง กรอบนอก นุ่มใน พร้อมเสิร์ฟด้วยรสชาติแบบต้นตำรับแท้ๆ จากญี่ปุ่น ในราคาที่คุ้มค่า |

**12) อร่อยดี (AROIDEE)**

|                      |  |
|----------------------|--|
| แบรนด์               | อร่อยดี  |
| ประเภท (Segment)     | อาหารจานด่วน สไตล์สตรีทฟู้ด  |
| สิทธิ                | Company Owned  |
| จำนวนสาขา            | Company Owned 15 สาขา  |
| รูปแบบการให้บริการ   | 1. การรับประทานที่ร้าน (Dine In)<br>2. การซื้อกลับบ้าน (Take Away)<br>3. การบริการจัดส่ง (Delivery)  |
| กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย  | กลุ่มวัยรุ่น คนทำงาน และครอบครัว ที่ดำเนินชีวิตทันสมัย ที่มองหาความอร่อยแบบง่าย ๆ สะดวก รวดเร็ว และราคาที่คุ้มค่า  |
| ลักษณะสำคัญของแบรนด์ | แหล่งรวมความอร่อยของอาหารแนวสตรีทฟู้ด ที่ยกเอาเมนูตามสั่งอันแสนคุ้นเคยหลากหลายเมนู ในราคาที่คุ้มค่า ให้ความสะดวก สบาย รวดเร็วในการรับประทาน ดันตำรับไทยแท้จากฝีมือแม่ครัวที่บ่มเพาะสูตรอาหารมายาวนานกว่า 40 ปี |

**13) สุกี้เฮ้าส์ (Suki House)**

|                      |   |
|----------------------|---|
| แบรนด์               | สุกี้เฮ้าส์   |
| ประเภท (Segment)     | อาหารประเภท Hotpot , อาหารจานเดียว ขนมหวาน และเครื่องดื่ม   |
| สิทธิ                | Company owned   |
| จำนวนสาขา            | Company Owned 3 สาขา  |
| รูปแบบการให้บริการ   | 1. การรับประทานที่ร้าน (Dine In)<br>2. การซื้อกลับบ้าน (Take Away)<br>3. การบริการจัดส่ง (Delivery)   |
| กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย  | กลุ่มวัยรุ่น คนวัยทำงาน ที่เป็นคนรุ่นใหม่ มีไลฟ์สไตล์ทันสมัย ชื่นชอบการทานอาหารประเภท Hotpot ในราคาที่คุ้มค่า คุณภาพดี                                |
| ลักษณะสำคัญของแบรนด์ | “สุกี้เฮ้าส์” สุกี้โฮมเมดแนวใหม่ เสริมความอร่อยพร้อมจัดเต็มกับน้ำซุปรสหลากหลาย น้ำจิ้มรสเด็ด เมนูสูตรโฮมเมดในบรรยากาศอบอุ่นเป็นกันเองสไตล์สุกี้เฮ้าส์ |

**14) ซอฟท์แอร์ (SoftAir)**

|                     |   |
|---------------------|---|
| แบรนด์              | ซอฟท์แอร์   |
| ประเภท (Segment)    | ไอศกรีม   |
| สิทธิ               | Company Owned   |
| จำนวนสาขา           | Company Owned 1 สาขา  |
| รูปแบบการให้บริการ  | 1. การรับประทานที่ร้าน (Dine In)<br>2. การซื้อกลับบ้าน (Take Away)  |
| กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย | กลุ่มลูกค้าระดับกลาง-ล่าง ที่เป็นกลุ่มวัยรุ่น คนทำงาน อาศัยอยู่ในกรุงเทพและหัวเมืองใหญ่ มีไลฟ์สไตล์ชื่นชอบการท่องเที่ยว ชอบทดลองและสัมผัสอะไรใหม่ๆ อยู่เสมอ |

|                      |  |
|----------------------|--|
| ลักษณะสำคัญของแบรนด์ | แบรนด์ไอศกรีมในรูปแบบซอฟท์ครีม ที่ชูจุดเด่นด้านวัตถุดิบ โดยเน้นคัดสรรวัตถุดิบจากหลากหลายแหล่งผลิตที่ขึ้นชื่อในแต่ละประเทศ เพื่อให้ผู้บริโภคได้รับรสชาติความอร่อยเข้มข้นเข้าถึงรสชาตินั้นๆ ได้เป็นอย่างดี ซึ่งมีให้เลือกทั้งหมด 6 รสชาติ ได้แก่ Normandie Milk, California Strawberry, Brussels Choco, Shizuoka Matcha, Okinawa Purple Potato, Chanthaburi Mhonthong เช่น ซอฟท์ครีมรส Brussels Choco ที่มีส่วนผสมจากผงโกโก้แท้จากเบลเยียม ทำให้ซอฟท์ครีมมีความหวานมัน มีความเข้มข้นของช็อกโกแลต ในราคาที่เป็นมิตรเพียง 35 บาท |
|----------------------|--|

**15) เกาลูน (Kowlune)**

|                      |   |
|----------------------|---|
| แบรนด์               | เกาลูน  |
| ประเภท (Segment)     | อาหารประเภท ซาลาเปา, ต้มยำ, ซุป, ขนมหวาน และเครื่องดื่ม   |
| สิทธิ                | Company Owned   |
| จำนวนสาขา            | Company Owned 1 สาขา  |
| รูปแบบการให้บริการ   | 1. การซื้อกลับบ้าน (Take Away)<br>2. การบริการจัดส่ง (Delivery)   |
| กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย  | กลุ่มวัยรุ่น คนทำงาน และครอบครัว ที่ดำเนินชีวิตทันสมัยและชื่นชอบในรสชาติของอาหารจีนอร่อย ราคาประหยัด เข้าถึงง่าย ทานได้ทุกวัน   |
| ลักษณะสำคัญของแบรนด์ | “เกาลูน” (Kowlune) ร้านอาหารจีนต้นตำรับจากแดนมังกร สูตรลับเฉพาะสไตล์กวางตุ้ง หูหรรระดับภัตตาคาร ที่ถูกพัฒนามาจากห้องอาหารจีนไคนาสดี โรงแรมเซ็นทารา แกรนด์ ด้วยความอร่อยระดับตำนาน คัดสรรวัตถุดิบอย่างพิถีพิถัน นำเสนอในรูปแบบของรถ Tram ที่จะทำให้คุณได้สัมผัสรสชาติพิเศษได้อย่างใกล้ชิดมากยิ่งขึ้น แต่ยังคงความดั้งเดิม ด้วยคุณภาพและเอกลักษณ์ตามสไตล์ห้องอาหารจีนไคนาสดี ในราคาที่ใครๆ ก็เข้าถึงได้ เน้นเมนู ซาลาเปา ซุป ต้มยำ ขนมหวานและเครื่องดื่ม โดยลูกค้าสามารถซื้อทานได้ทันที |

## 2.4 การตลาดและภาวะการแข่งขัน

ปี 2562 ส่วนแบ่งตลาดร้านอาหารเครือข่าย (Food Chain Restaurant) มีส่วนแบ่งร้อยละ 38 ของธุรกิจร้านอาหาร (Food Restaurant) คิดเป็นมูลค่าประมาณ 162,400 ล้านบาท มีอัตราการเติบโต อยู่ในกรอบร้อยละ 3-4 จากปีที่ผ่านมา ตารางเปรียบเทียบส่วนแบ่งตลาดของธุรกิจอาหารเครือข่ายในแต่ละตลาดย่อย (Market segment) ในประเทศไทย

| รายได้ (ล้านบาท)             | 2562(ประมาณการ) |        |
|------------------------------|-----------------|--------|
|                              | รายได้          | ร้อยละ |
| ร้านอาหารจานด่วน             | 31,209.75       | 19%    |
| ร้านกาแฟ                     | 28,594.77       | 17%    |
| ร้านสุกี้-ชาบู               | 20,413.86       | 12%    |
| ร้านอาหารญี่ปุ่น             | 18,852.69       | 11%    |
| ร้านอาหารไทย                 | 11,297.62       | 7%     |
| เบเกอรี่                     | 8,977.61        | 5%     |
| ไอศกรีม                      | 7,962.22        | 5%     |
| ร้านปิ้งย่าง เตาถ่าน         | 6,914.89        | 4%     |
| โดนัท                        | 3,751.92        | 2%     |
| ร้านอาหารเครือข่ายประเทศอื่น | 27,107.46       | 16%    |

มูลค่าตลาดร้านอาหารเครือข่าย (Food Chain Restaurant) ปี 2562

### หมายเหตุ:

ตลาดร้านอาหารเครือข่าย (Food Chain Restaurant) ประกอบด้วย ร้านอาหารที่ให้บริการเต็มรูปแบบ, ร้านฟาสต์ฟู้ด, ร้านอาหารที่บริการด้วยตนเอง และคิออส ซึ่งมีจำนวนสาขาคั้งแต่ 10 ร้านขึ้นไป

ที่มา : ประมาณการจาก CRG, ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, กระทรวงพาณิชย์ และ รายงานประจำปี

แนวโน้มของธุรกิจร้านอาหารยังคงมีโอกาสเติบโตและทำกำไรได้สูง และมีแนวโน้มเติบโตสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ดึงดูดให้ผู้ประกอบการรายใหม่ เข้าสู่ตลาดธุรกิจร้านอาหารอย่างต่อเนื่อง จึงทำให้มีการแข่งขันสูง

นอกจากปัจจัยพื้นฐานของผู้บริโภค เช่น การเพิ่มขึ้นของจำนวนประชากรและการขยายตัวของประชากรไปตามหัวเมืองใหญ่ การเพิ่มขึ้นของนักท่องเที่ยว รวมถึงพฤติกรรมของผู้บริโภคที่นิยมรับประทานอาหารนอกบ้านมากขึ้น ส่งผลให้อุตสาหกรรมร้านอาหารโดยรวมเติบโตอย่างต่อเนื่องนั้น การที่ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงเทคโนโลยีต่างๆ ได้ทั่วถึงมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งอินเทอร์เน็ตและโทรศัพท์มือถือแบบสมาร์ตโฟน ประกอบกับการที่มีผู้ให้บริการส่งอาหารผ่านแอปพลิเคชันต่างๆ เช่น Grab Food, Food Panda และ Line Man เข้ามาในอุตสาหกรรมร้านอาหารอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้การสั่งซื้ออาหารแบบ Delivery มีความสะดวก รวดเร็ว และราคาถูกลง จึงทำให้ร้านอาหาร Home Delivery มีแนวโน้มที่จะเติบโตอย่างมาก โดยศูนย์วิจัยกสิกรไทยคาดการณ์ว่า ธุรกิจจัดส่งอาหารไปยังแหล่งที่พัก (Food Delivery) ในปี 2562 จะมีมูลค่าอยู่ที่ 33,000 – 35,000 ล้านบาท หรือ เติบโตประมาณร้อยละ 14 จากปี 2561

ดังนั้น ผู้ประกอบการร้านอาหาร จึงต้องปรับตัวตามยุคสมัยที่เปลี่ยนไป โดยไม่เพียงแต่ให้ความสำคัญ กับรสชาติและคุณภาพของอาหาร แต่ยังต้องคำนึงถึงพฤติกรรมและความต้องการของผู้บริโภค และการนำเทคโนโลยีมาช่วย ในการดำเนินการ เพื่อเพิ่มช่องทางในการเข้าถึงลูกค้าและลดต้นทุนในการดำเนินการ ซึ่งจะส่งผลให้มีกำไรเพิ่มขึ้น

โดยในปี 2562 ธุรกิจอาหารของ บริษัท เซ็นทรัล เรสตอรองส์ กรุ๊ป จำกัด “CRG” ยังสามารถที่จะสร้างการเติบโต โดยมียอดขาย 12,184.4 ล้านบาท เติบโตเทียบกับ ปี 2561 เท่ากับ 2.5% และผลกำไรสุทธิ 686.7 ล้านบาท เติบโตเทียบกับ ปี 2561 เท่ากับ -9.4% โดย บริษัท เซ็นทรัล เรสตอรองส์ กรุ๊ป จำกัด ได้เปิดสาขาใหม่เพิ่มจำนวน 133 สาขา ทำให้บริษัทฯ มีจำนวนสาขารวมทั้งสิ้น 1,064 สาขา

### กลยุทธ์การแข่งขัน

จากภาวะเศรษฐกิจที่มีความไม่แน่นอนเนื่องจากกำลังซื้อของประชากรในประเทศที่ยังไม่ฟื้นตัว ส่งผลให้ผู้บริโภคเลือกรับประทานอาหารนอกบ้านเฉพาะมื้อที่จำเป็นหรือเป็นการสังสรรค์ ประกอบกับการแข่งขันที่เป็นไปอย่างรุนแรง ผู้บริโภคมีทางเลือกในการรับประทานอาหารมากขึ้น เช่น การเลือกรับประทานอาหารสตรีทฟู้ด-เคเอฟดี ภายในบ้านพักอาศัย ทำให้ผู้ประกอบการร้านอาหารต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบกลยุทธ์การแข่งขันเพื่อดึงดูดให้ลูกค้าเข้ามาใช้บริการ เช่น การนำเสนอเมนูอาหารใหม่ๆ การจัดชุดอาหารราคาประหยัด การมอบส่วนลด เป็นต้น ซึ่งอาจส่งผลต่ออัตรากำไรของธุรกิจ

บริษัท เซ็นทรัล เรสตอรองส์ กรุ๊ป จำกัด มีเป้าหมายที่จะเป็นผู้นำในธุรกิจอาหาร โดยการ

1. ขยายสาขาของแบรนด์เดิมที่บริษัทมีอยู่ให้ครอบคลุมทั่วประเทศไทย เพื่อเป็นทางเลือกให้กับลูกค้าทั้งในเขตกรุงเทพฯ ปริมณฑล และต่างจังหวัดมีการพัฒนารูปแบบร้านแบบใหม่เพื่อให้มีความทันสมัยตรงกับความต้องการของลูกค้า มีการขยายสาขาโดยพิจารณาปัจจัยต่างๆ เช่น กลุ่มเป้าหมายหลัก ระดับราคา และไลฟ์สไตล์ หรือพฤติกรรมของผู้บริโภคในท้องถิ่นนั้นๆ
2. ขยายธุรกิจ Delivery เพื่อเพิ่มช่องทางการให้บริการตามความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนไป
3. ขยายธุรกิจออกสู่ต่างประเทศ โดยมุ่งเน้นการรักษามาตรฐานสินค้าให้อยู่ในระดับสูง และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ อยู่เสมอ
4. เพิ่ม แบรนด์ใหม่ๆ เข้ามาใน Portfolio ของบริษัทฯ
5. เน้นการเพิ่มประสิทธิภาพในทุกด้านและการควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่ายอย่างต่อเนื่อง
6. สร้างและพัฒนาธุรกิจและความสามารถในการแข่งขัน เช่น การสร้างสรรค์เมนูใหม่ๆ เพื่อเพิ่มความหลากหลาย และสร้างประสบการณ์ใหม่ให้กับลูกค้า การเข้าไปอยู่ในทุกโอกาสการกินของผู้บริโภค ไม่ว่าจะเป็นช่วงเวลาเร่งด่วน ที่ต้องการอาหารช้อปปิ้ง สะดวก อิ่มท้อง มื้อที่หารางวัลตัวเอง หรือช่วงเวลาสังสรรค์พบปะเพื่อน หรือครอบครัว การส่งเสริมการขายที่ครอบคลุมและเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย
7. การนำเทคโนโลยีมาเป็นเครื่องมือเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการลูกค้า เพื่อตอบสนองความต้องการและเข้าถึงไลฟ์สไตล์ของผู้บริโภคที่มีความหลากหลายได้อย่างครอบคลุมในทุกระดับ

- ทำเลที่ตั้ง (Location)

อย่างที่ทราบกันดีว่า ในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา ธุรกิจค้าปลีกทั่วโลกเป็นหนึ่งในธุรกิจที่ได้รับผลกระทบอย่างหนักจาก Digital Disruption และต้องเผชิญกับความท้าทายในหลากหลายรูปแบบ โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภค จาก offline มาเป็น online และภายใต้การแข่งขันที่รุนแรงและพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปของลูกค้านี้ ได้เป็นปัจจัยหลักที่ผลักดันให้ธุรกิจค้าปลีกทั้งรายใหญ่และรายเล็กต้องปรับตัวเอง ด้วยการพัฒนารูปแบบและการลงทุนในการเปลี่ยนผ่านสู่ธุรกิจในยุคดิจิทัล เพื่อการเติบโตทางธุรกิจในระยะยาว และการก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำในธุรกิจอาหาร

ในส่วน of ธุรกิจค้าปลีกไทย การก่อสร้างศูนย์การค้าใหม่ขนาดใหญ่เริ่มชะลอตัวลง จากผลกระทบด้านกฎหมายผังเมือง, พื้นที่ขนาดใหญ่ที่หายากขึ้น, ตลอดจนพฤติกรรมของผู้บริโภคยุคใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมที่เคยใช้เวลาว่างในการเดินเลือกซื้อสินค้าและบริการตามศูนย์การค้า มาเป็นการเลือกซื้อสินค้าและบริการผ่าน e-commerce แทน ซึ่งเป็นช่องทางค้าปลีกที่เข้ามาตอบโต้พฤติกรรมหรือวิถีในการซื้อสินค้าของผู้บริโภคในยุคนี้ให้ง่ายและสะดวกมากขึ้น

กระนั้นก็ตาม การขยายตัวของศูนย์การค้าในไทยยังคงมีเห็นอยู่อย่างต่อเนื่องทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด แต่เป็นการลงทุนในรูปแบบของอาคารศูนย์การค้าประเภท Mixed-use development หรือ Retail-tainment ขนาดเล็ก การต่อเติมส่วนขยายอาคารเดิม การเพิ่มพื้นที่ Edu-Zone สำหรับเด็กนักเรียน นักศึกษา หรือ Co-Working Space Zone

สำหรับวัยทำงาน รวมถึงการปรับสัดส่วนพื้นที่ของโซนร้านค้าต่างๆ ในแต่ละประเภทใหม่ให้เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้า ตามแผนกลยุทธ์บริหารศูนย์ฯ

ในปี พศ 2562 บริษัท เซ็นทรัล เรสตอรองส์ กรุ๊ป จำกัด ได้มีการลงทุนขยายธุรกิจร้านอาหารในหลากหลายรูปแบบ และไปในทิศทางที่แตกต่างจากปีก่อนๆ ที่ผ่านมา ทั้งในพื้นที่กรุงเทพมหานครและต่างจังหวัด ดังนี้

1. รูปแบบร้านอาหารของบริษัทฯ จะมีขนาดเล็กและแตกต่างกันตามพื้นที่ เพื่อให้จำนวนสาขาครอบคลุมและเข้าถึง ผู้บริโภคได้สะดวก ร้านค้าในรูปแบบใหม่ๆ อย่าง Café, Pop Up Store, Food Truck, Drive Thru หรือร้านขนาดเล็กในย่านธุรกิจ (City Store) รองรับ Digital Lifestyle ก็ยังคงถูกบรรจุอยู่ในแผนการขยายสาขาของบริษัทฯ ด้วย เพื่อรองรับไลฟ์สไตล์ทั้งการทำงาน การประชุมทางธุรกิจ หรือการพบปะกันภายในกลุ่มเพื่อนฝูง ของลูกค้ากลุ่มนี้ตอบโจทย์และเข้าถึงลูกค้ากลุ่มใหม่อย่าง GEN Z ที่ต้องการความรวดเร็วและแปลกใหม่

2. บริษัทฯ มีการสร้าง Brand ร้านอาหารใหม่ที่บริษัทเป็นเจ้าของ (Own brands) โดย มุ่งเน้นการขยายสาขาไปใน สถานที่ตั้งร้านประเภท non-mall มากกว่าศูนย์การค้ารายใหญ่ หรือตามแนวเส้นรถไฟฟ้า และรถไฟฟ้าใต้ดิน สถานที่ตั้งประเภทอาคารสำนักงาน สถานบริการน้ำมัน โรงพยาบาล ศูนย์แสดงสินค้า ฯลฯ ที่มีค่าเช่าไม่สูงมาก กลายเป็นเป้าหมายหลักในการขยายสาขาของบริษัทฯ เช่นเดียวกับปีก่อนๆ ที่ผ่านมา

3. บริษัทฯ มีการเข้าร่วมธุรกิจกับร้านอาหารประเภทอื่นๆ ที่บริษัทยังไม่มีให้บริการ หนึ่งในนั้นคือ ธุรกิจร้านอาหาร Salad Factory

4. บริษัทฯ มีการขยายสาขาร้านอาหารนอกศูนย์การค้าขนาดใหญ่ ทั้งในรูปแบบ Stand Alone, การสร้างพันธมิตรใหม่ทางธุรกิจกับสถานีนํ้ามัน และ/หรือ โรงพยาบาลชั้นนำ

5. บริษัทฯ มีการร่วมมือกับผู้ให้บริการ Delivery รายใหญ่ของไทยอย่างเช่น Grab, Food Panda มียอดส่งกว่า 1.3 ล้านครั้งในปี พศ. 2562

6. บริษัทฯ ได้มีการขยายสาขาร้านอาหารญี่ปุ่น ไปในต่างจังหวัดมากขึ้น โดยมุ่งเน้นการขยายธุรกิจไปยังหัวเมืองหลัก เมืองศูนย์กลางภูมิภาคที่มีการขยายเส้นทางคมนาคมหลักของประเทศ พื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษ ที่ Grab และ/หรือ Others Aggregators มีการเริ่มเข้าไปให้บริการ

แม้ว่าในปี พศ 2562 ร้านอาหารส่วนใหญ่ภายในศูนย์การค้าจะได้รับผลกระทบจาก Digital Disruption และการเติบโตของ Street Food ผ่านช่องทาง On Line ส่งผลให้การค้าที่ใช้ช่องทางหน้าร้านหรือ Offline เริ่มสูญเสียส่วนแบ่งการตลาดไป แต่บริษัทฯ ได้มีการเปิดร้านอาหารใหม่ เพิ่มเติมสุทธิจำนวน 133 สาขา ส่งผลให้ ณ วันที่ 31 ธันวาคม พศ 2562 บริษัทฯ มีจำนวนสาขาครอบคลุมทั่วประเทศ ทั้งสิ้น จำนวน 1,064 สาขา เติบโตจากปี พศ 2561 ประมาณ 11%

สำหรับการขยายสาขาในปี พศ 2563 และปีต่อไป บริษัทฯ เชื่อมั่นเป็นอย่างสูงว่าธุรกิจค้าปลีกของไทย ยังคงมีศักยภาพในระยะยาว ถึงแม้ว่าจะมีความท้าทายต่างๆ รอบด้านในระยะสั้น สวนทางกับธุรกิจค้าปลีกในหลายๆ ประเทศทั่วโลก อันเป็นผลมาจากการเติบโตของธุรกิจท่องเที่ยว การลงทุนของภาครัฐที่ทำให้สังคมเมืองขยายตัวออกสู่รอบนอก ส่งผลต่อความเชื่อมั่นในการลงทุนของผู้ประกอบการไทยและต่างชาติ ในการวางแผนลงทุนขยายธุรกิจเพื่อครอบคลุมกลุ่มลูกค้าทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด โดยบริษัทฯ ได้วางแผนในการหาทำเลที่ตั้งใหม่ของบริษัทฯ ไว้ มีรายละเอียดดังนี้

1. ในส่วนของการขยายสาขา Off Line หรือ Physical Platform บริษัทฯ ได้มีแผนที่จะยังคงเน้นการขยายสาขาไปยัง ศูนย์การค้าหลักที่มีรูปแบบ Mix-use development และ Non mall ในทุกรูปแบบ

2. บริษัทฯ ได้วางแผนที่จะเริ่มการเจรจา ตลอดจนร่วมมือกับศูนย์การค้าชั้นนำหลายแห่งในการร่วมกันปรับตัวสู่กับ สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ไม่เพียงแต่เพื่อผลประโยชน์ทางธุรกิจคู่ค้า แต่ยังมุ่งเน้นการตอบสนองให้ตรงกับความต้องการของผู้บริโภคด้วย



3. บริษัทฯ ได้มองหาตลาดใหม่ในต่างประเทศ ทั้งเอเชีย และยุโรป โดยมีแผนที่จะสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ ในการขยายธุรกิจร้านอาหารไปยังต่างประเทศ

4. บริษัทฯ ได้มีการปรับตัวเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน โดยการพัฒนาช่องทางการขายหน้าร้าน (Offline) ควบคู่กับการขายออนไลน์ (Online) บริษัทฯ ยังคงให้ความสำคัญต่อ Omni Channel ที่ช่วยเชื่อมโยงการให้บริการ Offline และ Online ให้กลายเป็นหนึ่งเดียวแบบไร้รอยต่อเพื่อให้ลูกค้าสัมผัสและเข้าถึงการให้บริการได้มากเป็น 2 เท่า มุ่งหวังที่จะสร้างความประทับใจ สร้างประสบการณ์การเรียนรู้ใหม่ๆ (New Experience) หรืออำนวยความสะดวกให้กับผู้บริโภคได้มากที่สุด

5. การนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ประกอบในการเลือกทำเลที่ตั้งร้านอาหาร อาทิเช่น

- การนำ Big Data มาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก ศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภค ที่เป็นกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ซึ่งจะช่วยให้บริษัทฯ สามารถหาทำเลที่ตั้งใหม่ได้ตรงกับความต้องการของลูกค้า เพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันและสามารถรักษากำไรให้บริษัทฯ ได้อย่างต่อเนื่องในระยะยาว
- การนำเทคโนโลยีอื่นๆ อาทิเช่น ระบบ POS และ QR Ordering รูปแบบใหม่ มาบรรจุอยู่ในสาขาร้านอาหารของบริษัทฯ โดยเชื่อมั่นว่าจะสร้างประสบการณ์ใหม่ๆ สามารถยกระดับขีดความสามารถให้กับธุรกิจร้านอาหารของบริษัทฯ และยกระดับการให้บริการให้แก่ลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นในอนาคต

6. การเป็นพันธมิตรกับ Aggregator ในการสร้าง Dark Kitchen และ/หรือ Cloud Kitchen เพื่อพัฒนาช่องทางการขายหน้าร้าน (Offline) ควบคู่กับการขายออนไลน์ (Online)

บริษัทฯ ได้ขยายสาขาศึกษาความระมัดระวังในการเลือกสถานที่เปิดร้านให้มีความเหมาะสมกับแต่ละประเภทธุรกิจ และการคัดเลือกสถานที่ตั้งร้านให้มีความโดดเด่นกว่าร้านคู่แข่ง ตลอดจนได้นำเทคโนโลยี และนวัตกรรมใหม่ๆ มาปรับใช้ควบคู่ไปกับการขยายสาขาในรูปแบบปกติของบริษัทฯ เพื่อให้มั่นใจว่าจะไม่มีข้อจำกัดใดๆ ในการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค และธุรกิจร้านอาหารของบริษัทฯ จะประสบความสำเร็จและมีกำไรจากการดำเนินงาน การบริหารจัดการสินทรัพย์สามารถสร้างผลตอบแทนกลับคืนมาได้อย่างรวดเร็วและคุ้มค่ามากที่สุด ตลอดจนธุรกิจร้านอาหารใหม่ของบริษัทฯ ต้องได้รับการตอบรับจากผู้บริโภคอย่างดียิ่ง เช่นเดียวกับหรือดีกว่าปีที่ผ่านมา

#### ● การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development)

การนำเสนอผลิตภัณฑ์ และเมนูใหม่ๆ ของ CRG อย่างต่อเนื่องนั้น ตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่ได้รับจากผลของการวิจัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวิจัยเกี่ยวกับความต้องการและพฤติกรรมของผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมาย ทั้งนี้เพื่อสร้างความโดดเด่น และแตกต่างจากแบรนด์อื่นๆ ในตลาด โดยมีหน่วยงาน การตลาด(Marketing) และ Research & Development (R&D) มีหน้าที่รับผิดชอบในการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยมีการทำวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ดังนี้

1. Concept Screening Test เพื่อหาแนวคิดในการทำผลิตภัณฑ์ใหม่
2. Concept & Product Test เพื่อคัดเลือกผลิตภัณฑ์ใหม่โดยการให้ชิม
3. Consumer Reaction เพื่อดูผลตอบรับของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์ใหม่ เมื่อออกมาขายจริง
4. Consumer Research เช่น การทำวิจัยกลุ่ม (Focus Group) เพื่อค้นหาความต้องการของลูกค้าในแต่ละกลุ่ม เมื่อหน่วยงาน R&D พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่สำเร็จแล้ว ก็จะมีการวางแผนการผลิต วางแผนการสั่งซื้อวัตถุดิบ และวางแผนการตลาดและกำหนดการวางจำหน่ายล่วงหน้าเป็นรายปี

- การบริการและการฝึกอบรม (Service and Training)

เราให้ความสำคัญกับการสร้างนวัตกรรมภายในองค์กร และ การส่งเสริมการให้บริการให้กับลูกค้า ทางหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมจึงได้มีการพัฒนาบุคลากรผ่านหลักสูตร Design Thinking ทั้งในส่วน of พนักงาน Operations และ หน่วยงาน Support และ ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ ผ่านกิจกรรม Innovation Sharing Forum และยังคงมีการจัดการแข่งขันด้านนวัตกรรม (Innovation Convention II) อย่างต่อเนื่อง เป็นปีที่ 2 ซึ่งมุ่งเน้นในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน การเพิ่มยอดขาย และ การลดต้นทุน เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบต่างๆ ของการทำธุรกิจในปัจจุบันนี้ โดยมีหน่วยงาน People Development เป็นผู้ดูแลในเรื่องดังกล่าว มีการกำหนดหลักสูตรการทดสอบและฝึกอบรม นอกจากนี้ ยังมีการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการในเรื่องการพัฒนาศักยภาพในการทำงาน ในระดับปฏิบัติการของแต่ละแบรนด์ ซึ่งมีลักษณะผลิตภัณฑ์และบริการที่แตกต่างกัน

- การตกแต่งร้านและบรรยากาศในร้าน

การตกแต่งร้าน และบรรยากาศในร้าน เป็นอีกองค์ประกอบที่สำคัญในการแข่งขัน เพื่อให้แบรนด์มีความทันสมัยอยู่เสมอ และสอดคล้องกับการออกแบบที่มีความต่างจากคู่แข่ง แต่ยังคงให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้บริโภคในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อเป็นการสะท้อนถึงบุคลิกภาพของแต่ละแบรนด์อีกด้วย โดยมีฝ่ายการตลาดเป็นผู้รับผิดชอบในการกำหนดรูปแบบหลัก (Theme) ของแต่ละแบรนด์ และดูแลการออกแบบและตกแต่งทุกสาขาให้เป็นไปตามรูปแบบหลักที่กำหนดไว้ ซึ่งจะต้องพิจารณาในรายละเอียดทั้งแผนผังร้าน โทนสี ความสว่าง รูปแบบลักษณะและคุณภาพของโต๊ะเก้าอี้ที่ใช้ประดับตกแต่งร้าน ฯลฯ

### ลักษณะของตลาดและการแข่งขันของผลิตภัณฑ์ของบริษัททั้ง 15 แบรนด์ มีดังนี้

#### 1) มิสเตอร์ โดนัท (Mister Donut)

มุ่งมั่นสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง ภายใต้การสื่อสารทางการตลาดที่มีประสิทธิภาพ นับเป็นการต่อยอดการรับรู้แบรนด์ของผู้บริโภคให้มีความแข็งแกร่งยิ่งขึ้น ตลอดจนการวางแผนการโฆษณาประชาสัมพันธ์ที่เข้าถึงผู้บริโภคอย่างมีประสิทธิภาพ และการมุ่งเน้นการขายสาขาให้ครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศเพื่อเข้าถึงผู้บริโภคให้ได้มากที่สุด ทำให้มิสเตอร์ โดนัท เป็นแบรนด์ที่ได้รับการยอมรับมากที่สุดในกลุ่มโดนัท ประจำปี 2019 จาก Food Tracker Research เป็นแบรนด์ยอดนิยมอันดับ 1 ในประเทศไทยในหมวดโดนัทประจำปี 2018-2019 จาก Marketeer Research และยังได้รับรางวัล Top Influential Brands 2019 (Preferred Brand By Consumers) จาก Neo Target และ Influential Brands พร้อมทั้งยังสามารถรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดได้สูงสุดตลอดกว่า 40 ปีที่ผ่านมา มากกว่าร้อยละ 50% อันเป็นผลมาจากการวิจัยและวิเคราะห์ผู้บริโภคอย่างลึกซึ้งเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ตรงจุด ด้วยการรังสรรค์โดนัทสดใหม่จากสาขาครัว ที่มีครอบคลุมอยู่ทั่วประเทศ เพื่อเสิร์ฟความอร่อย สด ใหม่ ของโดนัทในทุกวัน

ตลอดระยะเวลาในการดำเนินกิจการสิ่งที่ มิสเตอร์ โดนัท ใส่ใจอยู่เสมอคือ “การพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง” (Innovative Donut) ซึ่งเน้นถึงความคุ้มค่า โดยสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่ถูกใจผู้บริโภคออกสู่ตลาดอย่างต่อเนื่อง อาทิ แคมเปญ “ซอต โดนัท” เพื่อเป็นการต่อยอดความสดใหม่ โดยมีมิสเตอร์ โดนัท มีครัวมากกว่า 200 สาขาทั่วประเทศ ทำให้โดนัท ของร้านสด ใหม่ อร่อย พร้อมเสิร์ฟให้กับลูกค้า แคมเปญ “มิสเตอร์ โดนัท โอวัลติน ภูเขาไฟ” ซึ่งเป็น Collaboration Project ที่ทำกับโอวัลติน ที่นำเอา Signature ของโอวัลตินได้แก่โอวัลตินภูเขาไฟมารังสรรค์เมนูให้อยู่ในรูปแบบของโดนัท ไม่ใช่แค่เป็นการนำส่วนผสมของโอวัลตินมาแต่งเติมรสชาติเท่านั้น แต่ยังสร้างประสบการณ์ในการรับประทานใหม่ โดยให้ลูกค้าสามารถสนุกกับการโรยผงโอวัลตินบนหน้าโดนัทเองอีกด้วย หรือโดนัทไข่มุกใส ที่นำเสนอโดนัทในรูปทรงไข่มุกแต่หน้าให้มีความน่ารักมีให้

เลือก 6 แบบ 6 รสชาติ ได้แก่ โดนัทไข่ไส้คัสตาร์ดไข่เค็ม โดนัทไข่ไส้ครีมนมเย็น โดนัทไข่ไส้ครีมฝอยทอง โดนัทไข่ไส้ครีมชาไทย โดนัทไข่ไส้เผือกไข่เค็ม และ โดนัทไข่ไส้ช็อกโกแลตเฮเซลนัท มิสเตอร์ โดนัทยังคงต่อยอดโดนัทเพื่อสุขภาพที่ได้รับการตอบรับดีเยี่ยมจากลูกค้า โดยนับเข้าสู่ปีที่ 3 แล้ว กับโดนัท พาวเวอร์ ริง ที่มาพร้อมแป้งสูตรใหม่โปรตีนสูง 3 เท่า โดยเนื้อแป้งผสม ซอว์โปรตีน, ราชข้าวสาลี, งาจี๋ม่อน, แพลกซ์ซิดผสมธัญพืชและควินัว พร้อมท็อปปิ้งหวานน้อยลง 25% (เมื่อเทียบกับท็อปปิ้งสูตรปกติ) แต่ยังคงความอร่อย นุ่ม หนึบ ในแบบเฉพาะของพอน เดอ ริง และส่งท้ายช่วงปลายปีกับ โดนัทไส้ทะลัก ที่ดกย៉ำเรื่องความคุ้มค่าให้กับลูกค้า โดยเพิ่มไส้ในโดนัทเชลล์ กว่าปกติถึง 40% มาพร้อมกับ 3 รสชาติใหม่ ได้แก่ โดนัทไส้สังขยา โดนัทไส้คัสตาร์ดแอนด์ครีม และ โดนัท ช็อกโก บราวนี่ นอกจากนี้โดนัทแล้ว ทางมิสเตอร์ โดนัทก็มีการพัฒนาเครื่องดื่ม เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าตามกระแสที่นิยมในปัจจุบัน เช่น ชานมไข่มุกบราวนี่ชูการ์ ที่พิเศษด้วยไซรัปจากไต้หวัน เพิ่มความหวานละมุน หอมนุ่ม ไม่เหมือนใคร

สำหรับปี 2562 นี้ มีการเปิดร้านเพิ่มขึ้นเป็นจำนวน 14 สาขาทั่วประเทศ เพื่อให้ครอบคลุม และเข้าถึงผู้บริโภคมากยิ่งขึ้น พร้อมทั้งปรับเปลี่ยนรูปแบบร้านให้ดูทันสมัยมากขึ้น โดยมีร้านมิสเตอร์ โดนัท รวมทั้งสิ้น 370 สาขา ครอบคลุม กว่า 75 จังหวัดทั่วประเทศ ในด้านการโฆษณายังคงเน้นการทำการตลาดทั้ง Above the line และ Below the line โดยในปีนี้นำมาเน้น Digital Media เพื่อเข้าถึงใจผู้บริโภคด้วยการสื่อสารผ่านช่องทาง Digital ไม่ว่าจะเป็นการรับรู้ข่าวสาร, โปรโมชัน และพร้อมเข้าถึงใจผู้บริโภคได้อย่างรวดเร็วทันกระแสของโลก Social Network อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ มิสเตอร์ โดนัท ยังเน้นการพัฒนาเว็บไซต์ [www.misterdonut.co.th](http://www.misterdonut.co.th) รวมไปถึง Social Media ได้แก่ Facebook (Mister Donut Thailand), Line Official Account, Twitter หรือ Instagram อย่างต่อเนื่อง เพื่อครองความเป็นที่หนึ่งในใจผู้บริโภค และความจงรักภักดีต่อแบรนด์ (Brand Loyalty) นอกจากนี้เพื่อเป็นการขยายฐานลูกค้า มิสเตอร์ โดนัท ได้มีการจัดโปรโมชันร่วมกับพันธมิตรต่างๆ นับเป็นการตอบรับการรับรู้แบรนด์ของผู้บริโภคให้มีความแข็งแกร่งยิ่งขึ้น

## 2) เคเอฟซี (KFC)

เคเอฟซี หนึ่งในแบรนด์ร้านอาหารบริการด่วนที่ใหญ่ที่สุด และได้รับความนิยมทั่วโลก ก่อตั้งโดยผู้พันฮาร์แลนด์ แซนเดอร์ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2495 โดยมีความมุ่งมั่นในการปรุง และมอบเมนูไก่ทอดรสชาติอร่อยและมีเอกลักษณ์ คุณภาพเยี่ยม แก่ลูกค้าผู้ชื่นชอบไก่ทอด ในประเทศไทย ร้านเคเอฟซี สาขาแรกก่อตั้งขึ้นในปี 2528 ที่ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล ลาดพร้าว ปัจจุบันมีร้านเคเอฟซี 793 สาขาทั่วประเทศ (ณ ธันวาคม 2562) บริหารแบรนด์และแฟรนไชส์โดย บริษัท ยัม เรสเทอรองคส์ อินเตอร์เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด และบริหารร้านเคเอฟซีโดยแฟรนไชส์ซึ่งจำนวน 3 ราย โดย บริษัท เซ็นทรัล เรสตอเรชั่นส์ กรุ๊ป จำกัด ซึ่งเป็นพันธมิตรผู้นำเข้าแบรนด์เคเอฟซีมายังประเทศไทยเป็นรายแรก ร้านเคเอฟซีภายใต้การบริหารและดำเนินการของบริษัท เซ็นทรัล เรสตอเรชั่นส์ กรุ๊ป จำกัด ได้ขยายสาขาไปทั่วภูมิภาคของประเทศ โดยปัจจุบันมีร้านเคเอฟซีในเครือกว่า 279 สาขาในประเทศไทย (\*ข้อมูล ณ เดือนธันวาคม 2562)

สำหรับแบรนด์เคเอฟซีในประเทศไทยนั้น นับเป็นแบรนด์อันดับหนึ่งในธุรกิจร้านอาหารบริการด่วนมายาวนาน เคเอฟซีมีการเติบโตทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง โดยทางบริษัทเซ็นทรัล เรสตอเรชั่นส์ กรุ๊ป จำกัด เร่งขยายการเติบโตด้วยการเดินหน้าเปิดสาขาเป็นจำนวน 21 สาขา แบ่งเป็นรูปแบบร้านเคเอฟซีทั่วไป 15 สาขา ร้านไคร์ฟทู 4 สาขา และมีการทดลองเปิดรูปแบบร้านรูปแบบขนาดเล็ก ลง 2 สาขา เพื่อสามารถขยายสาขาไปตามจุดที่มีผู้คนสัญจรเยอะ (high traffic) คือสาขาสนามบินอุตะเกา และอาคารจี ทาวเวอร์

นอกจากนี้ ด้วยพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป ต้องการความสะดวก รวดเร็วมากขึ้น นอกจากช่องทางบริการผ่าน 1150 และ [www.kfc.co.th](http://www.kfc.co.th) เคเอฟซียังมีการขยายช่องทางบริการส่งถึงบ้าน ร่วมกับพันธมิตรหลัก คือ GrabFood และ Foodpanda เพื่อ

สามารถบริการผู้บริโภคได้รวดเร็วและทั่วถึงมากยิ่งขึ้น สำหรับด้านประสบการณ์ภายในร้าน ช่วงปลายปี 2562 ทางซีอาร์จี เริ่มทดลองบริการรับชำระค่าอาหารแบบไร้เงินสด จำนวน 30 ร้าน และมีแผนที่จะขยายบริการนี้ทั่วประเทศภายในปี 2563

แบรนด์เคเอฟซียังเป็นที่ยอมรับด้วยการได้รับรางวัลต่างๆ มากมาย ในปี 2562 ได้แก่

- รางวัล No.1 Brand Thailand 2018-2019 แปรณคัยอดนิชมอันดับหนึ่งของไทย 5 ปีซ้อน

สาขา Fast Food

- รางวัล Best Brand Performances on Social Media แปรณคัยที่ทำผลงานบนโซเชียลมีเดียยอดเยี่ยมกลุ่มธุรกิจร้านอาหาร (Best Brand Performance on Social Media Chain Restaurant) ในงานประกาศรางวัล Thailand Social Awards 2019 โดยได้รับติดต่อกันเป็นปีที่ 3
- รางวัล “บริษัทที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมดีเด่น ประจำปี 2562” หรือ “2019 AMCHAM CSR Excellence Recognition Award” ระดับ Gold จากสภาหอการค้าอเมริกันแห่งประเทศไทย (The American Chamber of Commerce in Thailand: AMCHAM) เคเอฟซี ประเทศไทย ได้รับรางวัลดังกล่าวติดต่อกันต่อเนื่องมาเป็นเวลา กว่า 5 ปี จากการเป็นแบรนด์ที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและส่งเสริมกิจกรรมเพื่อสังคมไทยอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นในด้านการมอบอาหารคุณภาพ ผ่านการสร้างครัวมาตรฐานให้กับสถานสงเคราะห์ โรงเรียน มูลนิธิเพื่อผู้ด้อยโอกาสทั่วประเทศ เพื่อให้คนไทยเข้าถึงอาหารสะอาดมีคุณภาพอย่างยั่งยืน

รางวัลข้างต้นถือเป็นเครื่องพิสูจน์ศักยภาพและความสำเร็จของเคเอฟซีในการสร้างแบรนด์ผ่านกลยุทธ์การตลาดและการสื่อสารครบรูปแบบที่โดดเด่น รวมถึงรักษาคุณภาพความอร่อยและมาตรฐานของอาหารที่ทำให้เกิดการจดจำและประทับใจให้กับลูกค้าทั่วประเทศ (ติดตามข้อมูลข่าวสารของเคเอฟซีประเทศไทยเพิ่มเติมได้ที่ [www.kfcthailand.com](http://www.kfcthailand.com))

### 3) อานตี้ แอนส์ (Auntie Anne's)

ผู้นำ ตลาด ซอฟท์ เพทเซล (Soft Pretzel) ในประเทศไทย ยังคงความเป็นเอกลักษณ์ของแบรนด์อย่างแข็งแกร่ง ภายใต้แนวคิด “Freshly Baked” อานตี้ แอนส์ มีจำนวนสาขาทั้งสิ้น 182 สาขา โดยมีการขยายออกไปในหัวเมืองใหญ่ๆ ในต่างจังหวัด, ปั่นน้ำมัน และกลุ่มของโรงพยาบาลมากขึ้น

ตลอดระยะเวลา 21 ปี ในประเทศไทย สูตรสำเร็จประการสำคัญ ของ อานตี้ แอนส์ ก็คือการคิดค้นเมนูใหม่ๆ อย่างต่อเนื่องทุก ๆ 2 เดือน ทั้ง เพทเซลเคว (Savory), เพทเซลหวาน (Sweet) และเครื่องดื่ม ดังนั้น ใน 1 ปี อานตี้ แอนส์ จึงมีเมนูใหม่ๆ ออกมาเสนอให้กับลูกค้า ปีละไม่ต่ำกว่า 8-15 เมนู เวลผ่านไป 21 ปี อานตี้ แอนส์ มีเมนูที่พัฒนามาแล้ว ไม่ต่ำกว่า 100 เมนู นอกจากนี้ อานตี้ แอนส์ ยังแตกไลน์ผลิตภัณฑ์ใหม่ในหมวด Grab and Go Product ซึ่งเป็น กลุ่มสินค้าใหม่ ด้วย Concept : To Go Together พกสนุก สดสะดวก อร่อยได้ทุกที่ ไม่มีเบื่อ เพื่อตอบโจทย์ โจทย์ไลฟ์สไตล์ของลูกค้าในปัจจุบัน รวมทั้งสามารถขายสินค้าได้หลากหลายขึ้น ในหลายช่องทาง ในปีที่ผ่านมา ผลสำเร็จ ในแง่ของยอดขาย และผลงานที่เป็นที่ยอมรับ ทั้งในประเทศไทย และต่างประเทศ ด้วยรางวัลที่ได้รับรางวัล ล่าสุดปี 2018 จาก Focus Brand International ถึง 2 รางวัล ได้แก่

1. Best Product Innovation Baked Category Awards
2. Most Self of the Year Awards

ในปี 2562 Auntie Anne's การ์ันตีความเป็นสุดยอดแบรนด์ ครองใจผู้บริโภค Gen Y สูงสุดปี 2019 ด้วยรางวัล Influential Brands Top Brand 2019 ในหมวด Food Kiosk จาก Influential Brands (Singapore) ที่เป็นองค์กรชั้นนำระดับโลก

นอกจากนี้ยังมีการขยายช่องทางการขายผ่านช่องทางใหม่ๆ เพิ่มขึ้น เช่น delivery ทั้ง Own Platform Food Hunt และ Food Aggregator โดยเน้นไปที่ Partner หลักอย่าง GrabFood พร้อมทั้งการโฆษณาประชาสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพผ่านช่องทาง

ต่างๆอย่างต่อเนื่อง การจัดโปรโมชันร่วมกับพันธมิตรเพื่อขยายฐานลูกค้า, การจัดกิจกรรมเพื่อสังคมกับกลุ่มสมาชิกเพื่อสร้างความผูกพันกับแบรนด์ รวมทั้งการจัด catering ทั้งนี้ แรนด์อานดี แอนส์ ได้รับการยอมรับเป็นอันดับที่ 6 จากการจัดลำดับของ Food Tracker in Brand Equity ในหมวดอาหารทานเล่น

#### 4) เปปเปอร์ ลันช์ (Pepper Lunch)

เปปเปอร์ ลันช์ ร้านอาหารเด็กจานร้อน สไตลญี่ปุ่น ในปี 2562 เปปเปอร์ลันช์ มีจำนวนสาขาทั้งสิ้น 47 สาขา โดยมีรูปแบบ Restaurant 36 สาขา รูปแบบ Express Plus 6 สาขา และ Express (Food count) 5 สาขา ปีนี้การบริการ Delivery มีการแข่งขันกันสูง ของ Aggregator เปปเปอร์ลันช์ ได้ออกเมนูอาหารใหม่ เพื่อขยายกลุ่มเป้าหมาย ที่ชื่นชอบการสั่งอาหาร Delivery ทั้งอาหารเช้า และอาหารเมนูพิเศษ ราคาพิเศษ สำหรับ Delivery นอกเหนือจากนี้ ยังพัฒนา เมนูอาหารใหม่ ทุกๆ 2 เดือน เพื่อให้ลูกค้า ได้ทาน รสชาติใหม่ จาก เปปเปอร์ลันช์ อาทิเช่น Korean Chicken , Sizzling Curry , Tom Yum salted egg , Italian Arrabbiata , Jeaw steak , Half - Half with cheses และ Mexican ซึ่งได้รับการตอบรับอย่างดีมากจากกลุ่มเป้าหมาย ทั้งเก่าและใหม่

ในส่วนของคุณภาพสินค้า เปปเปอร์ ลันช์ ยังคงเน้นย้ำคุณภาพของเมนูหลัก คือข้าวเปปเปอร์เนื้อ โดยยังคงใช้น้ำข้าวคุณภาพเยี่ยม เลี้ยงด้วยข้าวโพด นำเข้า 100% จากอเมริกา ทำให้ได้เมนูข้าวเปปเปอร์เนื้อที่หอม อร่อย ได้รสชาติที่ดีเยี่ยม จากเนื้อวัว และในส่วนของพรีเมียมสเต็ก ซึ่งเป็นเนื้อนำเข้าจากออสเตรเลีย ก็เป็นอีกเมนูที่สร้างความประทับใจให้กับลูกค้าเปปเปอร์ ลันช์ ที่เป็นแฟนพันธุ์แท้ของเมนูเนื้อวัว อย่างต่อเนื่องตลอดมา

นอกจากนั้น เปปเปอร์ ลันช์ ยังได้ต่อยอดความเป็นแบรนด์ที่ส่งมอบอาหารคุณภาพเยี่ยม ในราคาที่คุ้มค่า ซึ่งตอบโจทย์กลุ่มลูกค้า วัยรุ่น และวัยทำงานตอนต้น อย่างต่อเนื่อง ด้วยโปรโมชันสำหรับนักเรียน ในชุด “Student Meal” และโปรโมชันสำหรับวัยทำงาน “Lunch Set ” และเมนูโปรโมชันเมนูใหม่ๆในปี 2563 นี้ก็มากมาย อร่อยใหม่ล่าสุดของข้าวแกงกะหรี่ ญี่ปุ่นจานร้อนที่มีให้เลือกถึง 4 เมนู ข้าวแกงกะหรี่เนื้อ U.S.และไข่, ข้าวแกงกะหรี่แฮมเบิร์กและไข่, ข้าวแกงกะหรี่ไก่และไข่, ข้าวแกงกะหรี่หมูและไข่

ในส่วนของการสร้างภาพลักษณ์และประชาสัมพันธ์แบรนด์ ก็ได้มีการทำอย่างต่อเนื่องผ่านการร่วมโปรโมชันกับพันธมิตรทางธุรกิจต่างๆ, การทำกิจกรรมกับลูกค้าผ่านทางเฟสบุ๊ค, การประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อออนไลน์อย่างต่อเนื่องตลอดปี ทั้งนี้ แรนด์ เปปเปอร์ ลันช์ ได้รับการยอมรับเป็นอันดับที่ 10 จากการจัดลำดับของ Food Tracker in Brand Equity ในหมวดอาหารหลัก

#### 5) ชาบูตง (Chabuton)

บริษัท เซ็นทรัล เรสตอรองส์ กรุ๊ป จำกัด เปิดตัวแบรนด์ ชาบูตง (CHABUTON) "ราเมนต้นตำรับจากญี่ปุ่น " เจ้าแรกในประเทศไทย เมื่อวันที่ 13 มีนาคม 2553 ที่ผ่านมา โดยราเมนสุดอร่อยนี้มีต้นกำเนิดจาก มร. ยาสึจิ โมริชิมิ เซฟราเมนชื่อดังที่บรรจุเส้นราเมนทุกชามด้วยสุดยอดแห่งคุณภาพ และความอร่อย จนได้รับรางวัลชนะเลิศจากรายการทีวีแชมเปียน (TV Champion) และยังเป็นราเมนเจ้าแรกและเจ้าเดียวที่ได้รับเกียรติตีพิมพ์ลงในนิตยสาร ZAGAT LA. และ MICHELIN Guide LA. ซึ่งเป็นนิตยสารแนะนำแหล่งท่องเที่ยว ที่นิยมมากในสหรัฐอเมริกา นอกจากนี้ มร. ยาสึจิ โมริชิมิ ยังได้สมญานามว่า “ผู้เป็นเลิศทางด้านการทำราเมน” จากงาน 8th Tokyo One Week Ramen Grand Prize, แรนด์ชาบูตง ราเมน ได้รับการยอมรับเป็นอันดับที่ 7 จากการจัดลำดับของ Food Tracker in Brand Equity ในหมวดอาหารญี่ปุ่น

ชาบูตง ราเมน พร้อมเสิร์ฟเมนูราเมนต้นตำรับให้เลือกลิ้มลองถึง 6 แบบ คือ ทงคตสึ ราเมน (Tonkotsu Ramen) ที่สุดของความอร่อย “เข้มข้นข้นเทพ” เพราะมีเอกลักษณ์อยู่ที่ความเข้มข้นถึงรสชาติของน้ำซุปทงคตสึ ซึ่งก็คือน้ำซุปกระดูกหมูที่เคี่ยวจนเปื่อยนานกว่า 16 ชม. ตามสูตรดั้งเดิมชาบูยาคานาแท้, ชิโอะ ทงคตสึ ราเมน (Shio Tonkatsu Ramen) ที่สุดของความอร่อย “กลมกล่อมข้นเทพ” ได้ผสมผสานความอร่อยของส่วนผสมชั้นเยี่ยมเอาไว้ในชามเดียว ระหว่างน้ำซุปกระดูกหมูกับเกลือ

สูตรพิเศษ ที่ได้นำมาเกี่ยวข้องกันจนได้รสชาติที่กลมกล่อมนุ่มนวล อร่อย, คัตสึ โอะ ราเมน (Katsu-O-Bushi Ramen) ที่สุดของความอร่อย “สุขภาพดีขั้นเทพ” เพราะมีที่เด็ดอยู่ที่น้ำซุปปลาแห้ง ซึ่งให้คุณค่าทางสารอาหารกับร่างกาย (คนญี่ปุ่นนิยมกินกันมาก) อีกทั้งความหอมของปลาแห้งยังทำให้มีอรรถาธิบายของคุณอร่อยมากขึ้นไปอีก, โยรูตง ราเมน (Yoruton Ramen) ที่สุดของความอร่อย “หอมขั้นเทพ” ราเมนแท้ๆ น้ำซุปต้องหอม อย่าง โยรูตง ราเมน ที่เพิ่มความหอมด้วยกระเทียมสับผัดเครื่องเทศและพริกไทยดำ ทำให้ได้ราเมนที่อร่อยครบรสและมีความหอม แตกต่างไม่เหมือนที่อื่นๆ, โชยุ ราเมน (Shoyu Ramen) ที่สุดของความอร่อย “ละมุนขั้นเทพ” อีกหนึ่งเมนูยอดฮิตประจำร้าน มีจุดเด่นอยู่ที่น้ำซุปซอสโชยุ ที่มีความเข้มข้น อร่อย ละมุนลิ้น, คัมย่า กุ้ง ราเมน (Tom Yum Kung Ramen) ที่สุดของความอร่อย “แซ่บขั้นเทพ” ราเมนสูตรเด็ดที่ผสมผสานราเมนสไตล์โตเกียวกับความแซ่บจัดจ้านแบบไทยๆ ที่เข้ากันได้อย่างลงตัว และเพิ่มความอร่อยจัดเต็มด้วยกุ้งลายเสือ เนื้อแน่น ตัวโต นอกจากนี้ ยังมีที่อปปิ้งหลากหลายชนิดให้เลือกทานคู่กับราเมน

ปัจจุบันเปิดให้บริการ 19 สาขา โดย 18 สาขาอยู่ในกรุงเทพฯ และ และอีก 1 สาขาอยู่ที่ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลเฟสติวัล เชียงใหม่ โดยคาดว่าในปี 2563 จะขยายสาขาไปตามศูนย์การค้า และแหล่งธุรกิจต่างๆ เพื่อให้ทุกคนได้ลิ้มลองราเมนต้นตำรับจากญี่ปุ่น

#### 6) โคล สโตน ครีมเมอรี (Cold Stone Creamery)

โคล สโตน ครีมเมอรี (Cold Stone Creamery) ไอศกรีม มิกซ์-อิน ระดับซูเปอร์พรีเมียมรายแรกของอเมริกา ที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวทั้งรสชาติเข้มข้นสไตล์อเมริกัน และลีลาการเสิร์ฟไอศกรีมที่ไม่เหมือนใคร ทำให้ประสบความสำเร็จอย่างงดงามสร้างชื่อเสียงไปทั่วโลก ทางบริษัทฯ ได้นำ โคล สโตน ครีมเมอรี มาเปิดสาขาแรกในประเทศไทย เมื่อวันที่ 14 มีนาคม 2553 ที่ศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์ สำหรับปี 2562 นี้ โคล สโตน ครีมเมอรี มีสาขารวมทั้งสิ้น 17 สาขา ในปีนี้วางกลยุทธ์หลายด้าน ทั้งในการพัฒนาแบรนด์ และด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เพื่อตอบโจทยกลุ่มลูกค้าที่หลากหลายมากขึ้น และอิงกับกระแสในเทศกาลต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเทศกาลแห่งความรัก, เทศกาลมะม่วง, เทศกาลกินเจ และเทศกาลคริสต์มาส เติบโตลงปีใหม่ รวมไปถึงการพัฒนาสินค้าในรูปแบบที่สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้มากขึ้น ที่จะทำให้การส่งไอศกรีมที่โคล สโตน ครีมเมอรี ไม่ใช่เรื่องยากอีกต่อไป นอกจากนี้ยัง มีการพัฒนาสินค้าในรูปแบบไอศกรีมใหม่ๆ เพื่อขยายกลุ่มเป้าหมายไปยัง Delivery มากขึ้นและเพื่อสร้าง Variety ในเมนู Delivery เยอะขึ้นเช่น Choux Ice-Cream และ Dorayaki Ice Cream Sandwich พร้อมกันนี้แบรนด์ได้จัดทำเมนูในการแนะนำลูกค้า เพื่อให้ง่ายต่อสั่งสินค้าหน้าตาสินค้าสวยงามมากยิ่งขึ้น เน้นโชว์ราคาที่ถูกลง แต่คุณภาพของสินค้ายังคงไว้ซึ่งมาตรฐานที่ดีเช่นเดิม เพื่อเป็นการดึงดูดลูกค้า และปรับให้เข้ากับไลฟ์สไตล์ของคนในปัจจุบัน ขณะเดียวกัน ก็ได้มีการปรับกลยุทธ์ในการเข้าถึงผู้บริโภคมากขึ้นเพื่อสร้างการตลาดลง โดยมีการจัดการออกบูธ (Booth) และการออกงานพิเศษต่างๆ (Special Events) เช่น งานวันเกิด งานเลี้ยงบริษัท เป็นต้น ซึ่งกลยุทธ์ทั้งหมดที่กล่าวมานี้ คาดว่าจะสามารถผลักดันยอดขาย และทำให้แบรนด์ โคล สโตน ครีมเมอรี เป็นที่รู้จักและชื่นชอบในรสชาติหลังเกิดการทดลอง และสามารถเพิ่มจำนวนลูกค้าให้กับแบรนด์อย่างมาก ซึ่งได้รับการตอบรับที่ดีจากลูกค้า นอกจากนี้ยังเน้นการทำการตลาดผ่าน Social Network Marketing โดยผ่านเพจของแบรนด์เอง รวมถึง Blogger และ Influencer ต่าง ๆ เพื่อเพิ่มการรับรู้กับลูกค้ากลุ่มเป้าหมายต่อไป ทั้งนี้ แบรนด์ Cold Stone Creamery ได้รับการยอมรับเป็นอันดับที่ 13 จากการจัดลำดับของ :Food Tracker in Brand Equity ในหมวด อาหารทานเล่น

#### 7) ไทยเทอเรส (Thai Terrace)

บริษัท เซ็นทรัล เรสตอรองส์ กรุ๊ป จำกัด ได้ทำการซื้อลิขสิทธิ์ เครื่องหมายการค้า “เดอะเทอเรส” มาบริหารงานภายใต้ CRG ในปี 2553 ซึ่งมีสาขาทั้งสิ้น 6 สาขาภายในห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล โดย CRG ได้มีการพัฒนาแบรนด์ ด้วยการ



ปรับเปลี่ยนภาพลักษณ์, โลโก้, ดีไซน์ร้าน, ยูนิฟอร์ม, เมนูรูปเล่มใหม่ ภายใต้แนวคิด “Feel the Greenery” (สัมผัสความรู้สึกแห่งโลกสีเขียว)

ในปี 2559 แม้ประเทศไทยจะประสบกับภาวะเศรษฐกิจที่ซบเซา ทั้งผลกระทบจากปัญหาเศรษฐกิจการเมือง และสังคมทั้งภายในประเทศ และภายนอกประเทศ ในส่วนของแบรนด์ The Terrace ยังคงมีการเติบโตของรายได้จากการให้บริการมากกว่าปีที่ผ่านมา ในอัตราร้อยละ 1.5 % รวมจำนวนร้านที่บริหาร และเปิดให้บริการรวมทั้งสิ้น 18 สาขา ที่ให้บริการแบบ Full Service ตลอดจน มีร้านอาหารไทยที่เปิดให้บริการใน Food Loft ภายในห้างเซ็นทรัลชิดลม และ เซ็น อีกทั้ง ยังมีบริการจำหน่าย Snack เปิดให้บริการที่ Aqua Park สวนน้ำเซ็นทรัล บางนา ด้วยบริการอาหารปรุงสดใหม่

ในปี 2562 เดอะเทอเรส ได้ปรับเปลี่ยนและพัฒนาแบรนด์ให้ตรงคอนเซ็ปต์ เข้าถึงกลุ่มลูกค้าที่ชื่นชอบอาหารไทย และขนมไทย รสชาติไทยแท้ ภายใต้แนวคิด “The Terrace Touch of Thai” สัมผัสความอร่อยครบรสจากครัวอาหารไทยแท้ๆ พร้อมความสุขทุกมื้อบนโต๊ะอาหารสำหรับทุกคนในครอบครัว อีกทั้ง ไทยเทอเรส ยังคงขยายการขยายแบบต่อเนื่องด้วยการเพิ่มช่องทาง Delivery , Aggregator และ Catering พร้อมทั้งเน้นย้ำการขาย Take Away และ Take Me Home อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ แบรนด์ ไทยเทอเรส ได้รับการยอมรับเป็นอันดับที่ 11 จากการจัดลำดับของ Food Tracker in Brand Equity ในหมวดอาหารญี่ปุ่น

ปัจจุบัน เดอะเทอเรส ได้ปรับเปลี่ยนเครื่องหมายการค้าเป็น “ไทยเทอเรส” ภายในคอนเซ็ปต์ “Touch of Thai Cuisine” with the happiness on the dining table สัมผัสความอร่อยครบรสจากครัวอาหารไทยแท้ๆ พร้อมความสุขทุกมื้อบนโต๊ะอาหารสำหรับทุกคนในครอบครัว อีกทั้ง ไทยเทอเรส ยังคงขยายการขยายแบบต่อเนื่องด้วยการเพิ่มช่องทาง Delivery , Aggregator และ Catering พร้อมทั้งเน้นย้ำการขาย Take Away และ Take Me Home อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ แบรนด์ ไทยเทอเรส ได้รับการยอมรับเป็นอันดับที่ 11 จากการจัดลำดับของ Food Tracker in Brand Equity ในหมวดอาหารญี่ปุ่น

#### 8) โยชิโนยะ (Yoshinoya)

บริษัท เซ็นทรัล เรสตอรองส์ กรุ๊ป จำกัด เปิดตัวแบรนด์ โยชิโนยะ (Yoshinoya) เมื่อวันที่ 28 สิงหาคม 2554 ณ เซ็นทรัลพลาซา ลาดพร้าว โยชิโนยะ “สุดยอดคันสำหรับข้าวหน้าเนื้อและข้าวหน้าญี่ปุ่น” โดย โยชิโนยะ มีข้าวหน้าเนื้อหรือที่รู้จักกัน “กิวด้ง” ซึ่งเป็นข้าวหน้าเนื้อที่เก่าแก่ที่สุดในประเทศญี่ปุ่น ซึ่งถือกำเนิดขึ้นมาในสมัยเมจิ ในปี ค.ศ. 1899 ในปัจจุบันมีสาขาทั่วโลกมากกว่า 2,100 สาขา ใน 11 ประเทศ คือ ญี่ปุ่น, อเมริกา, อินโดนีเซีย, สิงคโปร์, ฟิลิปปินส์, จีน, ไต้หวัน,ฮ่องกง, กัมพูชา, มาเลเซีย และประเทศไทย ในปี 2562, แบรนด์โยชิโนยะได้รับการยอมรับเป็นอันดับที่ 9 จากการจัดลำดับของ Food Tracker in Brand Equity ในหมวดอาหารญี่ปุ่น ปัจจุบันร้านโยชิโนยะเปิดให้บริการ 19 สาขา โดย 17 สาขาอยู่ในกรุงเทพฯ และปริมณฑล และอีก 2 สาขาอยู่ที่ ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลเฟสติวัล เชียงใหม่ และ เทอมินอล 21 พัทยา ได้มีการนำเสนอเมนูต่างๆ ด้วยวัตถุดิบคุณภาพ ทั้งเนื้อวัวนำเข้าจากสหรัฐอเมริกา (US Beef) และวัตถุดิบเกรดพรีเมียม พร้อมเมนูแนะนำที่หลากหลายยิ่งขึ้น เช่น เมนูอุด้ง (Udon) ข้าวแกงกะหรี่ (Curry Rice) เมนูสุกี้ญี่ปุ่น (Suki Nabe) และ ชุดอาหารเทชิโงกุ (Teishoku Set) เพื่อตอบสนองรสนิยมของผู้บริโภคชาวไทย ตลอดจนการจัดเมนูชุดโปรโมชันต่างๆ ที่เน้นความคุ้มค่า และเพื่อดึงดูดลูกค้าให้เกิดการทดลอง นอกจากนี้ โยชิโนยะได้จัดให้มีการบริการจัดส่งนอกสถานที่ (Delivery Service) เพื่อบริการเพิ่มความสะดวกสบายให้กับลูกค้ามากขึ้น ทั้งนี้ แบรนด์ โยชิโนยะ ได้รับการยอมรับเป็นอันดับที่ 9 จากการจัดลำดับของ Food Tracker in Brand Equity ในหมวดอาหารญี่ปุ่น

#### 9) โอโตะยะ (Ootoya)

โอโตะยะเป็นแบรนด์อาหารญี่ปุ่นในระดับพรีเมียมภายใต้แนวคิด Japanese Home Cooking Style Restaurant (อาหารญี่ปุ่นสไตล์ โฮมเมด) ที่มีปรัชญาในการดำเนินงาน คือ เรามุ่งมั่นที่จะส่งเสริมให้ทุกคนมีสุขภาพจิตและร่างกายที่สมบูรณ์แข็งแรง โดยผ่านการนำเสนออาหารและบริการที่ดี เพื่อประโยชน์สูงสุดของลูกค้าและเพื่อการพัฒนามนุษยชาติส่วนรวม โอโตะยะมีสาขาในญี่ปุ่นมากกว่า 350 สาขา และสาขาในต่างประเทศมากกว่า 90 สาขา เช่น ไทย สิงคโปร์ ฮ่องกง อินโดนีเซีย ไต้หวัน จีน อเมริกา ในปี 2562 โอโตะยะได้มีการพัฒนาเมนูหลัก (Grand Menu) และเมนูตามฤดูกาล (Seasonal Menu) โดยเพิ่มเมนูใหม่ๆ เพื่อเพิ่มความหลากหลาย แต่ยังรักษามาตรฐานและรสชาติแบบญี่ปุ่น เพื่อตอกย้ำความเป็นร้านอาหารญี่ปุ่นที่มี

ความเป็นญี่ปุ่นแท้ๆ (Authentic Japanese Home Cooking Restaurant) โดยสื่อสารถึงกลุ่มผู้บริโภคของแบรนด์โอโคโนะผ่านการโฆษณาประชาสัมพันธ์ในช่องทางต่างๆ อาทิ ป้ายโฆษณา ป้ายโฆษณาติดรถ และโซเชียล มีเดีย การทำกิจกรรมร่วมกับพันธมิตรรายใหญ่ต่าง ๆ อาทิ แคมเปญใหญ่ ร่วมกับ กลุ่มธนาคาร และ เดอะวัน การ์ด เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อเป็นการขยายฐานลูกค้าให้กว้างขวางครอบคลุมยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ยังมีแผนงานที่จะขยายร้านอาหารเพิ่มทั้งในกรุงเทพและเมืองใหญ่เพื่อเข้าถึงกลุ่มลูกค้ามากขึ้นด้วย ปัจจุบันร้านโอโคโนะในประเทศไทยมีสาขารวมทั้งหมด 50 สาขา และยังมีแผนขยายสาขาบริการส่งอาหารถึงบ้าน (Delivery Service) เพิ่มขึ้น อาหารสำหรับจัดเลี้ยง (Catering) ให้ครอบคลุมทั้งในเขตกรุงเทพและต่างจังหวัดในหัวเมืองใหญ่ให้มากขึ้น

ทั้งนี้ แบรนด์ โอโคโนะ ได้รับการยอมรับเป็นอันดับที่ 6 จากการจัดลำดับของ Food Tracker in Brand Equity ในหมวดอาหารญี่ปุ่น นอกจากนี้มีอัตราการเติบโตของยอดขายเทียบกับปีที่แล้ว 7% และ อัตราการเติบโตของยอดขายต่อร้านเดิม 1%

#### 10) เทนยะ (Tenya)

เพื่อเป็นการตอบสนองความต้องการของตลาดและผู้บริโภคอาหารญี่ปุ่น บริษัท เซ็นทรัล เรสตอรองส์ กรุ๊ป จำกัด ได้สิทธิ์แต่ผู้เดียวในการนำแบรนด์ เทนยะ จากประเทศญี่ปุ่นเข้ามาบริการผู้บริโภคชาวไทยโดยเปิดให้บริการสาขาแรกที่ เซ็นทรัลพลาซ่า บางนา เมื่อวันที่ 11 ตุลาคม 2556 เทนยะเป็นผู้นำในตลาดด้านอาหารประเภทข้าวหน้าเทมปุระ (Tendon) และเป็นแบรนด์ยอดนิยมอันดับหนึ่งจากประเทศญี่ปุ่น ปัจจุบันมีสาขาทั่ว 216 สาขาในโตเกียวและจังหวัดใกล้เคียง

จุดเด่นของเทนยะอยู่ที่คุณภาพของวัตถุดิบที่คัดสรรมาอย่างดี กรรมวิธีการปรุงและการทอดสดใหม่ ที่มีมาตรฐาน นอกจากนี้ เทนยะ ยังมีการนำเข้าวัตถุดิบหลักจากประเทศญี่ปุ่น เพื่อส่งมอบรสชาติแบบต้นตำรับแท้ อาทิ เช่น เส้นอุด้ง เส้นโซบะ หอยเชลล์ รวมถึง ซอสทาเระ สูตรลับจากโตเกียว ที่ทำให้ข้าวหน้าเทมปุระของเทนยะอร่อย แตกต่างเหนือใคร

เทนยะเป็นแบรนด์ที่มีชื่อเสียงในญี่ปุ่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโตเกียว ในเรื่อง “เทนดิง” หรือข้าวหน้าเทมปุระ และจากการใช้วัตถุดิบชั้นเยี่ยม ทำให้เทมปุระมีความสด กรอบอร่อย ทำให้เทนยะมียอดขายเป็นอันดับ 1 ในประเทศญี่ปุ่น

สำหรับ เทนยะ ในประเทศไทย ปัจจุบันเปิดให้บริการ 15 สาขา ที่เซ็นทรัล พลาซ่าบางนา, เซ็นทรัลพลาซ่า ลาดพร้าว, สยามสแควร์ วัน, เซ็นทรัล พลาซ่า เวสต์เกต, เซ็นทรัลแกรนด์พระราม 9, เกตเวย์ เอกมัย, เซ็นทรัลพลาซ่า ปิ่นเกล้า, จามจุรีสแควร์, วิสซ์คอม วัน โอ วัน , เดอะมาร์เก็ต, เกตเวย์ บางซื่อ, เซ็นทรัลเชียงใหม่2 , สามย่านมิตรทาวน์, เทอมินอล21 และสาขาใหม่ล่าสุด อิมพีเรียล เวิลด์ สำโรง และจะมีแผนในการเปิดร้านเพิ่มในปี 2563 อย่างต่อเนื่องต่อไป

#### 11) คัตสึยะ (Katsuya)

ในปี 2557 ทางบริษัท เซ็นทรัล เรสตอรองส์ กรุ๊ป จำกัด ได้ทำการแนะนำแบรนด์อาหารญี่ปุ่นใหม่แก่ผู้บริโภค โดยได้รับสิทธิ์แต่เพียงผู้เดียวสำหรับแบรนด์ “คัตสึยะ” No.1 ทงคัตสึ และ คัตสึด้ง ยอดนิยมจากประเทศญี่ปุ่น คัตสึยะเป็นร้านทงคัตสึ / คัตสึด้ง หมูทอดสไตล์ญี่ปุ่น ที่เป็ผู้นำในร้านประเภทบริการด่วนในประเทศญี่ปุ่น การันตีด้วยจำนวนมากกว่า 400 สาขาทั่วประเทศญี่ปุ่นและทั่วโลก

คัตสึยะเปิดสาขาแรกในประเทศไทยที่ สาขาสยามสแควร์ วัน ในเดือนกรกฎาคม 2557 และขยายสาขาอย่างต่อเนื่อง ปัจจุบันมีทั้งหมด 36 สาขา (ข้อมูล ธ.ค. 62) ด้วยกระแสความนิยมอาหารญี่ปุ่นที่เติบโตอย่างต่อเนื่องเฉลี่ยปีละ 15%-20% นั้น เชื่อว่า คัตสึยะ จะเป็นแบรนด์ที่ตอบโจทย์ทุกไลฟ์สไตล์ ทั้งกลุ่มนักเรียน นักศึกษา วัยทำงานตอนต้น และกลุ่มครอบครัว โดย คัตสึยะ จะมีจุดเด่นเรื่องความคุ้มค่า (Value for Money) อิ่มอร่อย ในราคาที่คุ้มค่า ด้วยวัตถุดิบที่มีคุณภาพและกรรมวิธีการผลิตที่พิถีพิถัน เพื่อให้ลิ้มรสทงคัตสึ, คัตสึด้ง และข้าวแกงกะหรี่รสเลิศ ในราคาที่คุ้มค่า และส่งตรงความอร่อยแบบรสชาติแท้ๆ จากต้นตำรับประเทศญี่ปุ่น นอกจากนี้ มีเมนูแนะนำ คือ สลัดเพื่อสุขภาพ เช่น สลัดเห็ดชิตาเกะพันผักโขม อาหารทานเล่นยอดนิยม เช่น ชีสชี สด็ก, เกียวซ่า และที่สำคัญของหวานน่าลองคือ ไอศกรีมชาเขียวพร้อมท็อฟฟี่ถั่วแดง โดยมีอัตราการเติบโตของ



ยอดขายต่อร้านเดิม 4% ทั้งนี้ แบรินด์ คัดสียะได้รับการยอมรับเป็นอันดับที่ 8 จากการจัดลำดับของ Food Tracker in Brand Equity ในหมวดอาหารญี่ปุ่น

#### 12) อร่อยดี (AROI DEE)

บริษัท เซ็นทรัล เรสตอรองส์ กรุ๊ป จำกัด ผู้ร้านอาหารแบรนด์ใหม่ “อร่อยดี” ในปี 2562 ซึ่งมีสาขาทั้งสิ้น 15 สาขา ภายใต้คอนเซ็ปต์ “The Best Thai Street Food” แหล่งรวมความอร่อยของอาหารแนวสตรีทฟู้ด มีเมนูที่หลากหลาย ในราคาที่คุ้มค่า ให้ความสะดวก สบาย รวดเร็วในการรับประทาน อีกทั้งยังมีแบรนด์สตรีทฟู้ดชื่อดัง ที่จำหน่ายเฉพาะช่องทาง Grab Food เท่านั้น อาทิ หมูทอดประมวญ และ เจ๊เกียง โจ๊กกองปราบ โดยเมนูที่แนะนำของร้าน เมนูข้าวไข่ชั้นหน้าต่าง ๆ อาทิเช่น ข้าวไข่ชั้นกึ่งสับเบคอนผัดกะเพรา และ ข้าวไข่ชั้นคั่วกล้วยหอม

ปัจจุบัน “อร่อยดี” (Aroi Dee) จะสตรีทฟู้ด ในคอนเซ็ปต์ “อร่อยดี ตามสั่งจานเด็ด” ร้านอาหารไทยที่ยกเอาเมนูตามสั่งอันแสนคุ้นเคย หลากหลายเมนู มาเสิร์ฟให้ได้ลิ้มลองกันอย่างถึงรสถึงเครื่อง ดันดาร์บไทยแท้จากฝีมือแม่ครัวที่บ่มเพาะสูตรอาหารมายาวนานกว่า 40 ปี โดยไฮไลท์เมนู คือ เมนูยอดฮิตตลอดกาลอย่างผัดกะเพรา ที่มีให้เลือกถึง 3 ความสุกได้แก่ กะเพราดั้งเดิม, กะเพราจัดจ้าน และกะเพราคนเมือง ราคาเริ่มต้นที่ 69 บาท เสิร์ฟความอร่อย 15 สาขาทั่วกรุงเทพฯ อาทิ สถานีบริการน้ำมัน, ธุรกิจค้าส่ง, hypermarket, ธุรกิจ construction/home solution wholesale (ไทวัสดุ)

อีกทั้งยังพัฒนาฟอแมต Cloud Kitchen เพื่อรองรับการบริการแบบดีลิเวอรี่ ที่มีแนวโน้มการเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยเป้าหมายต่อไปของเราคือเราจะพัฒนาสร้างจุดแข็งให้เป็น Hybrid Kitchen เพื่อเป็นฮับครัวกลางที่รวมร้านอาหารเด็ด เมนูดัง มาไว้ในที่เดียว เพื่อเพิ่มความหลากหลายและสร้างความแตกต่างในตลาด โดยลูกค้าสามารถสั่งอาหารผ่านแอปพลิเคชัน Food Hunt เพิ่มโอกาสให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายง่ายขึ้นและมากขึ้นตามสไตล์ของคนรุ่นใหม่ที่ต้องการความสะดวก รวดเร็ว ลดการเดินทาง ฯลฯ แต่ต้องการบริโภคอาหารอร่อยและมีคุณภาพ และบริการแบบ Grab & Go เพื่อตอบโจทย์ไลฟ์สไตล์คนเมืองในช่วงเวลาเร่งรีบตาม Mass Transit ต่างๆ อาทิ สถานีรถไฟฟ้า BTS และ MRT จุดเด่น คือ สะดวก รวดเร็ว เข้าถึงง่าย

#### 13) สุกี้เฮ้าส์ (Suki House)

“สุกี้เฮ้าส์” แบรินด์สุกีน้องใหม่ เปิดตัวเดือนเมษายน ปี 2562 ภายใต้การดูแลของบริษัท เซ็นทรัล เรสตอรองส์ กรุ๊ป จำกัด เป็นร้านสุกี้สไตล์ Homemade ที่เน้นในด้านความคุ้มค่า (Value for money) และยังสร้างความแตกต่างของเมนูสุกี้ให้ไม่จำเจ โดยมุ่งเน้นความสด สะอาด คุณภาพดี รสชาติอร่อย เหมือนทำทานเองที่บ้าน และยังเน้นเรื่องความสนุกของเมนูอาหาร คือเมนู Signature ของสุกี้เฮ้าส์ ที่ไม่ใช่แค่เทลงหม้อ แต่เรายังสร้างสีสัน ความสนุก และกิจกรรมให้แก่ลูกค้าในระหว่างทาน นอกจากนี้ยังสร้างความแตกต่างด้วยซุ๊ปหลายประเภท ที่ลูกค้าสามารถเลือกได้ตามความชอบ และบาร์น้ำจิ้มที่นำเสนอความหลากหลาย โดยลูกค้าสามารถปรุงและดัดเองได้ตามต้องการ ในบรรยากาศร้านที่สบายๆ เป็นกันเอง เหมือนได้ทานสุกี้ที่บ้าน กับครอบครัว เพื่อน และคนที่รัก ในราคาที่คุ้มค่า สบายกระเป๋า

#### 14) ซอฟท์แอร์ (SoftAir)

สาขาแรกที่สยามเซ็นเตอร์ ชั้น 2 (Food factory ฝั่งทางเชื่อม Siam Discovery) โดยรูปแบบร้านได้มีการออกแบบร้านเพื่อให้เข้ากับคอนเซ็ปต์ของแบรนด์ที่จะพาทุกคน Fly you to the soft cream world สัมผัสความสุขสุดซอฟท์จากรอบโลก โดยยกเครื่องบินทั้งลำมาแล่นถึงความอร่อยกันแบบจัดเต็ม เพื่อสร้างแลนด์มาร์ค และสร้างการจดจำให้กับลูกค้า ซึ่งรูปแบบร้านออกแบบเป็น 2 ส่วน ได้แก่ โซน Check-in และ โซน Landing

โซน Check-in : เป็นจุดที่ให้ลูกค้าสั่งซอฟท์ครีม โดยจะมีพนักงานสาวสวยคอยต้อนรับเป็นอย่างดี เสมือนเป็นส่วนที่นักท่องเที่ยวเตรียมตัว Check-in ก่อนออกเดินทาง

โซน Landing : หลังจากที่ถูกค้าได้รับซอฟต์แวร์แล้ว สามารถนั่งรับประทานซอฟต์แวร์เพื่อสัมผัสรสชาติเข้มข้น เหมือนเครื่องกำลังแล่นดังลงสู่เมืองของรสนาตินั้นๆ เช่น California Strawberry, Brussels Choco, Shizuoka Matcha, Okinawa Purple Potato, Chanthaburi Mhonthong เป็นต้น ในอนาคตแบรนด์ซอฟต์แวร์มีแผนขยายสาขาเพิ่มขึ้น โดยจับมือร่วมกันกับพันธมิตรที่แข็งแกร่ง อาทิ ศูนย์การค้า และ Hyper Market ต่างๆ เพื่อเร่งขยายสาขาและสามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้ามากยิ่งขึ้น รวมถึงการเปิดแฟรนไชส์ เพื่อแตกทำเลใหม่ๆ และเปิดโอกาสให้ผู้สนใจเข้ามาลงทุนร่วมกัน โดยตั้งเป้าขยายสาขาว่า 100 สาขาภายใน 5 ปี

#### 15) เกาลูน (Kowlune)

“เกาลูน” (Kowlune) ร้านอาหารจีนต้นตำรับจากแดนมังกร สูตรลับเฉพาะสไตล์กวางตุ้ง หูหรรระดับภัตตาคาร ที่ถูกพัฒนามาจากห้องอาหารจีนไคนาสดี โรงแรมเซ็นทารา แกรนด์ ด้วยความอร่อยระดับตำนาน คัดสรรวัตถุดิบอย่างพิถีพิถัน ใส่ใจในทุกรายละเอียด และทุกขั้นตอนการปรุง นำเสนอในรูปแบบของรถแตรม (Tram) ที่สื่อถึงความรวดเร็ว สนุกสนาน ที่พร้อมจะนำคุณเดินทางไปลิ้มลองอาหารคุณภาพเยี่ยม รสชาติสุดพิเศษ เพื่อสัมผัสประสบการณ์แบบใหม่ได้อย่างใกล้ชิดมากยิ่งขึ้น โดยยังคงความดั้งเดิม และเอกลักษณ์ตามสไตล์ห้องอาหารจีนไคนาสดี ด้วยคุณภาพ และบริการที่เป็นเลิศ

ภายใต้คอนเซ็ปต์ ราคาเยี่ยมเยาว์ เข้าถึงง่าย ทานได้ทุกวัน เป็นอาหารจีนแบบ Grab and Go เน้นความหลากหลายกันเมนูสุดพิเศษ ที่ได้รับความนิยมมาอย่างยาวนาน ไม่ว่าจะเป็น ซาลาเปาไส้ไข่เค็มลาวา ที่มีกลิ่นหอม มัน อัดแน่นด้วยไข่เค็มลาวาเข้มข้น เสิร์ฟร้อน สดใหม่ ทุกครั้งที่ได้ทาน ชุปชิ้นเสฉวน รสชาติจัดจ้าน ถึงรสเครื่องเทศอย่างแท้จริง นอกจากนี้ยังมีเมนูคัมชะ ชุป และขนมหวานอีกมากมาย ให้คุณได้สัมผัสประสบการณ์ของห้องอาหารจีนไคนาสดีได้แล้ววันนี้ “เกาลูน” โดยสาขาแรกตั้งอยู่ที่ ชั้น 1 โรงพยาบาลรามารับดี อาคารศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตน

#### 2.6 การจัดหาวัตถุดิบและบริการ

CRG ดำเนินธุรกิจส่วนใหญ่เป็นการผลิต และจำหน่ายอาหาร ผ่านรูปแบบของสาขาจำนวนมากกว่า 1,072 แห่ง ทำให้ไม่สามารถวัดกำลังการผลิตได้โดยตรง ดังนั้น กำลังการผลิตรวม จึงขึ้นอยู่กับยอดขายหรือปริมาณของลูกค้าที่เข้ามาซื้อผลิตภัณฑ์อาหารในแต่ละปี

##### วัตถุดิบและแหล่งที่มา

วัตถุดิบในการผลิตของ CRG แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. วัตถุดิบที่เป็นอาหารสดและอาหารแช่แข็ง ได้แก่ ไก่สด ผัก ผลไม้ มันฝรั่งแช่แข็ง ไก่แปรรูปแช่แข็ง ชีส ไข่กรอก ผักแช่แข็ง อาหารทะเล เป็นต้น
2. วัตถุดิบอาหารแห้ง ได้แก่ แป้ง น้ำมัน ซอส เครื่องเทศ อาหารกระป๋อง กาแฟ น้ำตาล บรรจุภัณฑ์ เป็นต้น

โดยที่มาของวัตถุดิบแต่ละประเภท มาจาก 2 แหล่งด้วยกัน คือ

- แหล่งที่มาภายในประเทศ ได้แก่ ไก่สด ไข่กรอก แป้ง น้ำมันปาล์ม ข้าวสาร ผัก ผลไม้ น้ำตาล ส่วนประกอบที่ใช้แต่งหน้าไอศกรีม (Topping) สินค้าประเภทเครื่องดื่ม และบรรจุภัณฑ์ เป็นต้น คิดเป็นร้อยละ 92.62 ของวัตถุดิบทั้งหมดโดยประมาณ
- แหล่งที่มาจากต่างประเทศโดยนำเข้าจากต่างประเทศโดยตรง ได้แก่ แป้งเพรชเชลมิคซ์ มันฝรั่งแปรรูปแช่แข็ง มันบด เนื้อวัวนำเข้า เครื่องเทศ เนยแข็ง เป็นต้น คิดเป็นร้อยละ 7.38 โดยประมาณ

วัตถุดิบหลักในการผลิตสินค้าของแต่ละแบรนด์ มีดังนี้

1. Mister Donut: มีวัตถุดิบหลักคือ แป้ง ฟิลลิ่งและท็อปปิ้งต่างๆ ช็อคโกแลตโกโก้ทิง ซึ่งสั่งซื้อจากผู้ผลิตภายในประเทศ
2. KFC: มีวัตถุดิบหลักคือ ไก่สด ไก่แปรรูป แป้งและน้ำมันสำหรับทอด ซึ่งสั่งซื้อจากผู้ผลิตภายในประเทศหลายราย ส่วนวัตถุดิบที่ต้องนำเข้าจะประกอบไปด้วย เครื่องเทศ และมันฝรั่งแปรรูปแช่แข็ง ตามสูตรและมาตรฐานเฉพาะของ KFC
3. Auntie Anne's: มีวัตถุดิบหลักคือแป้งเพรทเซล ซึ่งต้องซื้อตรงจากเจ้าของแฟรนไชส์ในสหรัฐอเมริกาและบางส่วนจากผู้ผลิตภายในประเทศ
4. Pepper Lunch: มีวัตถุดิบหลักคือ เนื้อ หมู ไก่ ข้าว ซอส ซึ่งสั่งซื้อจากผู้ผลิตภายในประเทศ โดยเนื้อวัว และเครื่องปรุงรสบางประเภทต้องนำเข้าจากต่างประเทศ
5. Cold Stone Creamery: มีวัตถุดิบหลักคือไอศกรีม ซึ่งสั่งผลิตจากโรงงานในเครือ(CRGM) โดยวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตนั้น ต้องนำเข้าจากเจ้าของแฟรนไชส์ในต่างประเทศบางส่วน เพื่อให้เป็นไปตามสูตรมาตรฐานของแบรนด์ Cold Stone Creamery
6. Chabuton: มีวัตถุดิบหลักคือ เส้นบะหมี่ และ หมูชาชู ซึ่งสั่งซื้อจากผู้ผลิตในประเทศไทย ในส่วนของน้ำซุปล้างซื้อหัวเชื้อจากเจ้าของแฟรนไชส์ในญี่ปุ่น
7. Thai Terrace: มีวัตถุดิบหลักคือ ข้าว เนื้อ กุ้ง ปลาหมึก ไก่ หมู ผัก และ น้ำมันพืช ซึ่งสั่งซื้อจากผู้ผลิตหลายรายในประเทศไทย
8. Yoshinoya: มีวัตถุดิบหลักคือ เนื้อวัวชนิดพิเศษ ซึ่งต้องนำเข้าจากสหรัฐอเมริกา ส่วนข้าว เนื้อหมู ไก่และผักชนิดต่างๆ สั่งซื้อจากผู้ผลิตภายในประเทศ
9. Ootoya: มีวัตถุดิบหลักคือ เนื้อ หมู ไก่ ปลาสด โดย ปลาและซอสปรุงรสบางชนิดต้องนำเข้าจากเจ้าของแฟรนไชส์ในญี่ปุ่น
10. Tenya: มีวัตถุดิบหลักคือ กุ้ง ซึ่งสั่งซื้อจากผู้ผลิตในประเทศไทยและซอสปรุงรสสูตรเฉพาะต้องนำเข้าจากผู้ผลิตในญี่ปุ่น
11. Katsuya: มีวัตถุดิบหลักคือ หมู ไก่ กุ้ง ซึ่งสั่งซื้อจากผู้ผลิตในประเทศไทย ซอสปรุงรสสูตรเฉพาะต้องนำเข้าจากผู้ผลิตในญี่ปุ่น
12. Aroi dee: มีวัตถุดิบหลักคือ ข้าว เนื้อสัตว์ ไข่ ผัก ซึ่งสั่งซื้อจากผู้ผลิตหลายรายในประเทศไทย
13. Suki House: มีวัตถุดิบหลักคือ เนื้อสัตว์ ลูกชิ้น อาหารทะเล ไข่ ผัก น้ำซุปลหลายรสชาติ เช่น ซุปผัก ซุปปลาแห้ง ซุปต้มยำ และน้ำจิ้ม เช่น น้ำจิ้มแจ่ว น้ำจิ้มพอนสี น้ำจิ้มเต้าหู้ น้ำจิ้มซีฟู้ด ซึ่งสั่งซื้อจากผู้ผลิตหลายรายในประเทศไทย
14. Soft air: มีวัตถุดิบหลักคือ ไอศกรีมsoft serve mix โดยเน้นดูขบวนการนำวัตถุดิบจากแหล่งผลิตทั่วโลก อาทิ มันม่วงจากโอกินาวา, มัทฉะจากชิชิโอะมาใช้เป็นส่วนผสมของไอศกรีม โดยผลิตจากโรงงานในเครือของ CRG ในประเทศไทย
15. Kowlume: มีวัตถุดิบหลักคือ ดিমซัม ซาลาเปา ซุป อาหารจีนสไตล์กวางตุ้ง ซึ่งผลิตภายใต้สูตรและแบรนด์ของร้านอาหารไคนาสต์

#### คลังสินค้าและการจัดส่งวัตถุดิบ

CENTRAL RESTAURANTS GROUP (CRG) มีการจัดวางระบบจัดการคลังสินค้า และการกระจายสินค้าและวัตถุดิบ เข้าสู่สาขาต่างๆทั่วประเทศอย่างมีประสิทธิภาพและมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ ได้รับการ Audit จาก NSF ซึ่งเป็นสถาบันที่ได้รับการยอมรับในระดับโลก โดยสินค้าที่ทาง CRG บริหารจัดการดูแล แบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. วัตถุดิบทั่วไปในอุณหภูมิปกติ (Dry goods)
2. วัตถุดิบแช่เย็น (Chilled)

### 3. วัตถุดิบแช่แข็ง (Frozen)

โดยการบริหารจัดการคลังสินค้าจะประกอบด้วยศูนย์การกระจายสินค้า 2 แห่ง ซึ่งการบริหารจัดการสินค้านี้ จะถูกควบคุมโดยระบบการจัดการคลังสินค้า (Warehouse Management System : WMS) เพื่อควบคุมกระบวนการต่างๆ ตั้งแต่กระบวนการรับสินค้า (Receiving) การจัดเก็บสินค้า (Put away) การจัดและเติมสินค้า (Picking & Replenishment) เพื่อเตรียมการจัดส่งไปยังร้านสาขาต่างๆทั่วประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยระบบ WMS จะช่วยควบคุมกระบวนการกระจายสินค้าทั้งแบบ FIFO (First in, first out) และ FEFO (First expired, first out) ช่วยในการควบคุมอายุสินค้า และปริมาณสต็อกสินค้าคงคลังให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม เพื่อให้มีปริมาณสินค้าเพียงพอและสามารถตอบสนองความต้องการของร้านสาขาได้ ทั้งนี้ยังรวมถึงระบบการตรวจสอบย้อนกลับ (Traceability System) เมื่อพบสินค้าที่มีปัญหา ให้สามารถเรียกคืนได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ และรวดเร็ว

ส่วนระบบการจัดการขนส่งสินค้า การกระจายสินค้าและวัตถุดิบเข้าสู่สาขาต่างๆ จะถูกควบคุมโดยระบบการจัดการการขนส่ง (Transportation Management System : TMS) เพื่อบริหารการจัดส่งสินค้าจากต้นทางไปยังปลายทางได้อย่างมีประสิทธิภาพเชื่อถือได้ และค่าใช้จ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพในการขนส่งสินค้าสูงสุด โดยระบบจะเลือกใช้ประเภทของรถ และขนาดของรถให้เหมาะสมกับปริมาณสินค้าและสถานที่ที่จัดส่งสินค้าปลายทาง และมีการรีวิว และ optimize เส้นทางการจัดส่งเป็นรายไตรมาสเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และมีค่าใช้จ่ายในการจัดส่งสินค้าให้ต่ำที่สุด

#### การผลิต

CENTRAL RESTAURANTS GROUP (CRG) วางขั้นตอนการผลิตอาหาร แบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

#### 1. การผลิต ณ จุดจำหน่าย

2. การผลิตจากโรงงานและครัวกลาง เช่น โรงงานผลิตไอศกรีม ภายใต้บริษัท ซิอาร์จี แมนูแฟกเจอร์ จำกัด และ Central kitchen

ขั้นตอนการผลิตสินค้าของแต่ละแบรนด์จะอยู่ภายใต้ข้อกำหนด และการควบคุมคุณภาพในทุกๆ ขั้นตอนการผลิตของผู้ให้สิทธิในแต่ละแบรนด์ โดยมีการฝึกอบรมพนักงานให้มีมาตรฐาน ประสิทธิภาพ และพัฒนาอย่างต่อเนื่องก้าวทันต่อโลก และมีระบบควบคุมตรวจสอบคุณภาพในระหว่างการผลิตอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าผลิตภัณฑ์ที่ส่งมอบให้กับลูกค้าได้คุณภาพ ปลอดภัย และถึงมือลูกค้าเป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วประเทศ

#### ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและการกำจัดของเสีย

เรื่องผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม CRG มีนโยบายในการใช้บรรจุภัณฑ์ที่สามารถนำกลับมาใช้ใหม่ได้ โดยไม่มีการใช้บรรจุภัณฑ์ประเภทโฟม ยกเว้นบรรจุภัณฑ์ที่ต้องใช้เพื่อเก็บความเย็นเท่านั้น

วิธีการกำจัดของเสียหรือวัตถุดิบที่เหลือใช้จากการผลิต ทุกๆ ร้านของแต่ละแบรนด์ จะมีระบบท่อน้ำทิ้งและถังดักไขมันก่อนที่จะระบายน้ำสู่ท่อระบายน้ำเพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบใดๆ ต่อสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้วัตถุดิบที่เหลือใช้จากการผลิตบางชนิด เช่น ไขมันก็จะนำมาจำหน่ายให้แก่ผู้ประกอบการรายอื่นเพื่อนำไปใช้ในการผลิตสินค้าอื่นๆ ต่อไป เช่น สบู่ ไบโอดีเซล โดยมีข้อกำหนดว่า ผู้ซื้อน้ำมันจะต้องมีเอกสารตัวจริง รับรองว่าน้ำมันเก่าไปขายต่อให้โรงงานใด และ CRG ได้ตรวจสอบการซื้อขายกับโรงงานปลายทางโดยสุ่มตรวจ 2-3 เดือนต่อครั้งจากการขอตรวจเอกสารการซื้อขายจากโรงงานผู้ซื้อปลายทาง เพื่อป้องกันไม่ให้น้ำมันเหล่านี้ไปสู่ตลาดผู้บริโภค

สำหรับน้ำเสียที่เกิดจากกระบวนการผลิตไอศกรีม ที่โรงงาน บริษัท ซิอาร์จี แมนูแฟกเจอร์ จำกัด จะถูกส่งเข้าระบบบำบัดน้ำเสียที่ออกแบบโดยใช้วิธีการบำบัดแบบ Anaerobic Digestion ตามด้วย Activated Sludge Process แล้วทำการส่งตรวจค่ามาตรฐานน้ำเสีย ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ดีมากตามมาตรฐานกำหนด โดยบ่อบำบัดสามารถรับน้ำเสียได้ถึง 80 ลูกบาศก์เมตรต่อวัน จากนั้นน้ำเสียที่ผ่านกระบวนการบำบัดแล้ว จะถูกส่งเข้าไปยังระบบบำบัดน้ำเสียส่วนกลางของนิคมอุตสาหกรรมนวนครก่อนที่จะปล่อยลงสู่ลำน้ำสาธารณะต่อไป

### 3. ปัจจัยความเสี่ยง

บริษัท โรงแรมเซ็นทรัลพลาซา จำกัด (มหาชน) มุ่งมั่นเสริมสร้างการบริหารความเสี่ยงให้เป็นส่วนสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร ผ่านการกำหนดกรอบนโยบายการบริหารความเสี่ยง ใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินธุรกิจของบริษัท เพื่อสร้างผลตอบแทนอย่างยั่งยืนในระยะยาวแก่ผู้มีส่วนได้เสียครอบคลุมทั้งกลุ่มโรงแรมและกลุ่มอาหาร ความเสี่ยงทั้งหมดที่อาจส่งผลกระทบต่อการบริหารวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ของบริษัทจะต้องได้รับการบ่งชี้อย่างทันกาล ประเมินระดับความเสี่ยงทั้งทางด้านโอกาสเกิดและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น จากนั้นจะพิจารณาถึงต้นทุนและผลประโยชน์ของการจัดทำ การควบคุมความเสี่ยงและจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่บริษัทยอมรับได้หรือลดระดับของความเสี่ยงโดยใช้กิจกรรมการควบคุมที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดความมั่นใจในระดับหนึ่งว่าบริษัทได้ป้องกันความสูญเสียที่ไม่อาจยอมรับได้ ตลอดจนมีการติดตามการบริหารความเสี่ยงของบริษัทอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจได้ว่าความเสี่ยงทางธุรกิจได้รับการจัดการอย่างเหมาะสม

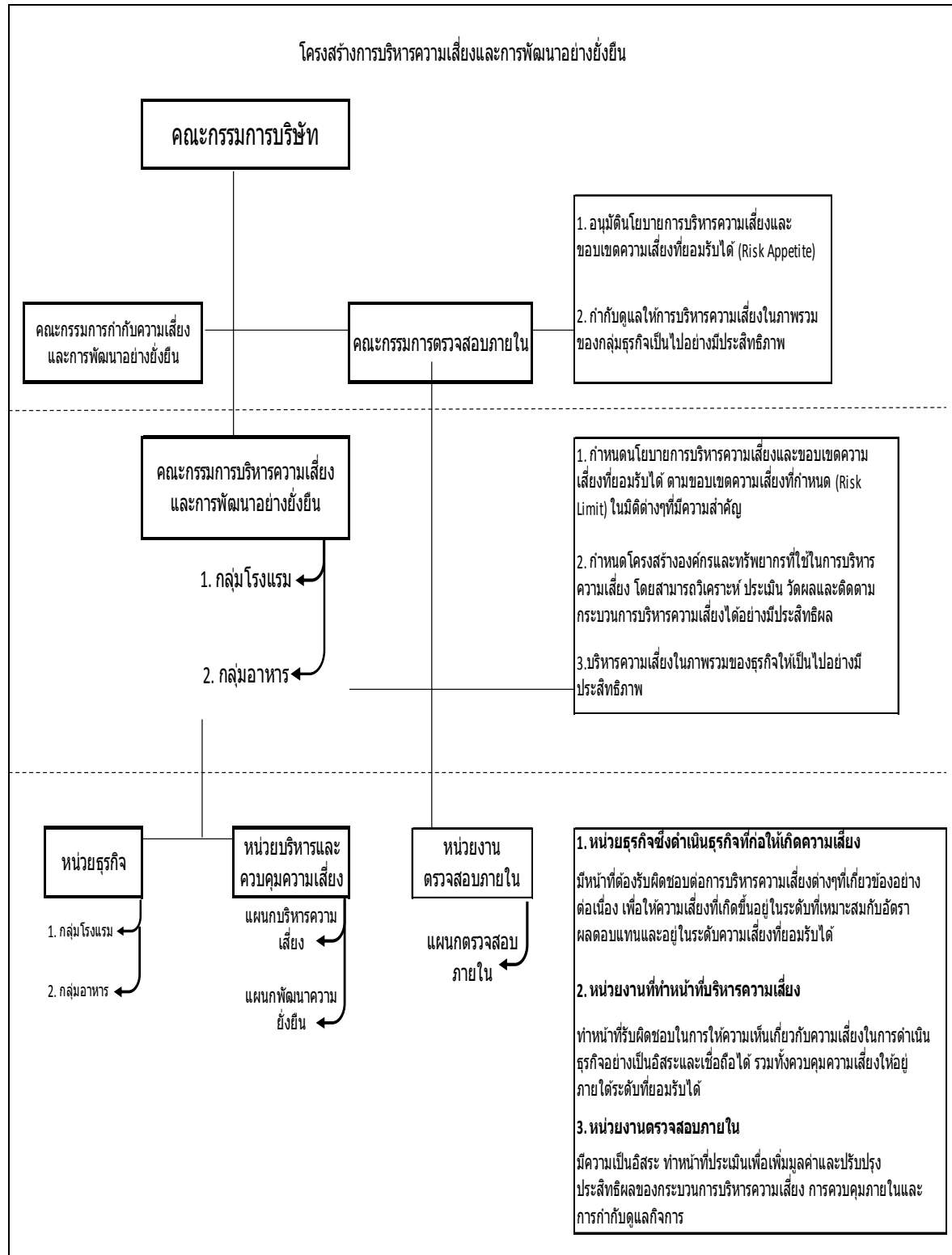
นอกเหนือจากนี้ บริษัทยังได้มีการประกาศนโยบายพัฒนาสู่ความยั่งยืนครอบคลุมทั้งมิติของเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ตลอดจนการกำหนดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการและการพัฒนาสู่ความยั่งยืน กำหนดให้มีคณะกรรมการทำหน้าที่รับผิดชอบไว้อย่างชัดเจนและรายงานต่อคณะกรรมการบริษัทอย่างสม่ำเสมอ

บริษัทตระหนักดีว่าความไม่แน่นอนมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นในทุกมิติและอาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ บริษัทจึงให้ความสำคัญต่อการพัฒนาผ่านการทบทวนนโยบายและการใช้เครื่องมือที่เหมาะสมและทันกาลอยู่เสมอ

ในระหว่างปีที่ผ่านมา บริษัทได้ดำเนินการลงทุนติดตั้งระบบปฏิบัติการใหม่ที่มีชื่อเสียงในอุตสาหกรรมโรงแรม เพื่อความรวดเร็วทันสมัยและสามารถรับมือกับการคุกคามโดยอาชญากรรมทางไซเบอร์ในรูปแบบต่างๆ เพื่อความเชื่อมั่นของลูกค้า

บริษัทได้ประกาศนโยบายกฎจรรยาบรรณที่ดีสำหรับพนักงานทุกระดับชั้น ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องในห่วงโซ่อุปทานว่าด้วยการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการดำเนินธุรกิจอย่างโปร่งใสและเป็นธรรมกับทุกฝ่าย และกำหนดช่องทางร้องเรียนสำหรับผู้ประสงค์จะเรียกร้องความเป็นธรรมหรือเปิดเผยพฤติกรรมทุจริตของคนในองค์กรในทุกกรณี

บริษัทได้จัดทำมีมาตรการเตรียมความพร้อมที่หน่วยงานรัฐประกาศ พรบ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล 2562 ซึ่งจะเริ่มมีผลใช้บังคับตั้งแต่เดือน พฤษภาคม 2563 เป็นต้นไป



ปัจจัยความเสี่ยงต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท

#### 1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

บริษัทมีการกำหนดกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวรักษาสมดุลทางธุรกิจและความเสี่ยงอย่างยั่งยืนและกำหนดให้มีการทบทวนกลยุทธ์เหล่านั้นอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินธุรกิจของบริษัทจะไม่ประสบความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดกลยุทธ์หรือแผนดำเนินงานหรือการนำไปปฏิบัติอย่างไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยและสภาพแวดล้อมที่อาจเปลี่ยนแปลงไป บริษัทให้ความสำคัญกับกระบวนการรวบรวมข้อมูลเพื่อทำการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบตลอดจนกำหนดให้มีตัวชี้วัดที่เหมาะสมเพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์อย่างเหมาะสม รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ การสื่อสารแผนกลยุทธ์ให้เกิดความเข้าใจทั่วทั้งองค์กร การวางแผนปฏิบัติงานที่เหมาะสมชัดเจน ตลอดจนการติดตามความคืบหน้าตามแผนปฏิบัติการ ได้แก่

##### 1.1 ความเสี่ยงจากการลงทุนในประเทศ

บริษัทได้กำหนดกลยุทธ์การลงทุนเพิ่มเติมในประเทศไว้ในอัตราที่เหมาะสม โดยเปิดให้บริการโรงแรมโคชีสมุยเมื่อปีที่ผ่านมา และกำลังเปิดให้บริการโรงแรมโคชีพัทยาในต้นปี 2020 นี้ เพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นในการรองรับลูกค้ามากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ เพื่อลดระดับความเสี่ยงจากการลงทุนในประเทศ ได้แก่ สภาพความไม่แน่นอนทางการเมืองภายในประเทศ การเปลี่ยนเป้าหมายการเดินทางของตลาดหลัก เช่น นักท่องเที่ยวจีนและอินเดีย

##### 1.2 ความเสี่ยงจากการลงทุนต่างประเทศ

นอกเหนือจากความเป็นเจ้าของและบริหารโรงแรม 2 แห่งในประเทศมัลดีฟส์ ได้แก่ เซ็นทาราแกรนด์โอส์แลนด์รีสอร์ทและสปา มัลดีฟส์ และ เซ็นทารา ราสฟูจิรีสอร์ทและสปา มัลดีฟส์ บริษัทฯ มีความมุ่งมั่นที่จะก้าวสู่การเป็นกลุ่มโรงแรมของไทยในระดับสากล บริษัทฯ ได้ปรับกลยุทธ์ขยายการลงทุนไปยังประเทศในกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) มหาสมุทรอินเดียรวมถึงเมืองหน้าด่านการท่องเที่ยวบางแห่งที่สำคัญ ในขณะที่เดียวกันบริษัทฯ ได้เข้าร่วมทุนกับพันธมิตรทางธุรกิจที่มีความรู้เชิงลึกในพื้นที่และประสบการณ์ที่กว้างขวางในภูมิภาคตะวันออกกลาง มีกำหนดเปิดให้บริการโรงแรมโคโรนาโอส์แลนด์บีชรีสอร์ท ระดับ 4 ดาว จำนวน 607 ห้อง ในไตรมาสสุดท้ายของปี 2020 นี้ เป็นตัวอย่างของการร่วมทุนกับผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์ชั้นนำในเมืองคูไบ

นอกจากนี้ บริษัทฯ อยู่ระหว่างพิจารณาศึกษาความเป็นไปได้ในการลงทุนในประเทศอื่นๆที่น่าสนใจ เช่น ประเทศญี่ปุ่น และประเทศเวียดนาม ทั้งนี้ เพื่อเสริมสร้างการเติบโตในระยะยาว แต่อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ยังคงตระหนักถึงความเสี่ยงและข้อจำกัดตลอดจนความไม่แน่นอนในระยะยาวในการลงทุนในแต่ละประเทศ อาทิ ความก้าวหน้าทางอุตสาหกรรมและเทคโนโลยี สภาพสังคมและสิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม ระบบภาษีอากร กฎหมาย และข้อบังคับรวมถึงความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน เพื่อให้มั่นใจว่าผลตอบแทนจากการลงทุนจะคุ้มค่าตามที่บริษัทคาดการณ์ไว้

##### 1.3 ความเสี่ยงจากสถานะการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรงขึ้น

ธุรกิจโรงแรม

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวยังคงได้รับความนิยมเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นและการเดินทางโดยเครื่องบินที่ราคาไม่แพงจนเกินไป ปัจจัยดังกล่าวทำให้เกิดการพัฒนาของธุรกิจโรงแรม ส่งผลให้นักลงทุนสนใจที่จะลงทุนในธุรกิจที่คาดว่าจะมีผลกำไรและการเติบโตที่ดี อย่างไรก็ตาม สถานการณ์ดังกล่าวส่งผลให้แหล่งท่องเที่ยวที่ได้รับความนิยม



การแข่งขันกันมากขึ้น อีกทั้งโรงแรมรูปแบบเดิมก็ได้รับผลกระทบจากสัดส่วนการตลาดที่เพิ่มสูงขึ้นของธุรกิจประเภทแบ่งปัน (Sharing Economy) เช่น Airbnb และที่พักประเภทจัดสรรเวลาใช้ร่วมกัน (Timeshare Property) ซึ่งส่งผลให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในธุรกิจที่พักอย่างมาก นอกจากนั้น พฤติกรรมการใช้จ่ายของผู้บริโภคก็เปลี่ยนแปลงไป โดยมีการจองที่พักผ่านช่องทางออนไลน์มากกว่าจองผ่านตัวแทนเหมือนแต่ก่อน แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวสะท้อนให้เห็นความรู้ด้านเทคโนโลยีของประชากรที่เพิ่มขึ้นและนักท่องเที่ยวที่กำลังมองหาประสบการณ์วันหยุดที่อิสระและมีความหมาย

บริษัทเข้าใจดีว่า การดำเนินธุรกิจโรงแรมให้บรรลุเป้าหมายไม่เพียงต้องรักษาคุณภาพของทรัพย์สินและบริการของโรงแรม แต่ต้องมีความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจด้วย ซึ่งสิ่งนี้จะเป็นแรงผลักดันที่สำคัญในอนาคตที่จะสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าและความไว้วางใจให้แก่สังคมและผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้อง

ดังนั้น บริษัทจึงมีกลยุทธ์ในการสร้างการมีส่วนร่วมกับลูกค้าโดยตรงอย่างหลากหลาย โดยมี Centara Privilege Club และ Centara The1 ควบคู่ไปกับกลยุทธ์ทางการตลาดที่ครบวงจรเพื่อยกระดับแบรนด์ให้เข้าถึงลูกค้าได้อย่างกว้างขวางทั่วโลก

#### ธุรกิจอาหาร

ในปัจจุบันธุรกิจร้านอาหารเป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันสูงมาก ผู้ประกอบการรายเดิมมีการขยายสาขาอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการซื้อกิจการอาหารใหม่ๆ เพื่อขยายและส่งเสริมธุรกิจที่มีอยู่แล้วให้เจริญเติบโตมากยิ่งขึ้น และผู้ประกอบการรายใหม่ๆ ที่ต้องการขยายธุรกิจในร้านอาหาร เนื่องจากเป็นตลาดที่สามารถเข้ามาแข่งขันได้ง่ายกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับธุรกิจโรงแรม จึงทำให้มีผู้ประกอบการรายใหม่ๆ เกิดขึ้นจำนวนมาก อย่างไรก็ตาม ทางบริษัทฯ ได้วางแผนการดำเนินงานเพื่อคงความเป็นผู้นำทางด้านธุรกิจร้านอาหาร โดยการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง การปรับปรุงพัฒนารูปแบบของร้านให้เหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลงของผู้บริโภค ตลอดจนการปรับแผนทางธุรกิจใหม่และการปรับปรุงพัฒนาการให้บริการแก่ลูกค้าเพื่อให้บริษัทฯ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างทันทั่วถึง ตามพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงของลูกค้าในปัจจุบันซึ่งต้องการความสะดวกสบายและความรวดเร็ว รวมทั้งมุ่งเน้นการกระตุ้นยอดขายผ่านช่องทางเดลิเวอรี่และการเพิ่มโอกาสในการขายสินค้าผ่านการปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์ นอกจากนี้บริษัทฯ ยังมีการวางแผนที่จะเพิ่มเติมความหลากหลายของประเภทร้านอาหารเพื่อให้กลุ่มธุรกิจอาหารสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคและสามารถเติบโตไปกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างยั่งยืน

#### 1.4 ความเสี่ยงจากสภาวะเศรษฐกิจ

จากสภาวะเศรษฐกิจภายในประเทศที่ซบเซาต่อเนื่องมาจากรายการปีก่อนประกอบกับสภาวะจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่ปรับตัวลดลงจากสาเหตุค่าเงินบาทที่ยังคงแข็งตัว ส่งผลให้การดำเนินงานของบริษัทฯ ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ นอกเหนือจากนี้ ยังได้รับผลกระทบจากสถานการณ์โรคไวรัสโคโรนาระบาดในประเทศจีนและประเทศอื่นๆ เพื่อลดผลกระทบที่ไม่พึงประสงค์ต่อธุรกิจของบริษัท มาตรการต่างๆ ก็จะถูกนำมาปรับใช้เพื่อยังคงสามารถสร้างความแข็งแกร่งให้กับการดำเนินธุรกิจโดยสร้างความหลากหลายให้กับแบรนด์เพื่อครอบคลุมทุกตลาดที่มีศักยภาพ

#### 1.5 ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและภัยพิบัติทางธรรมชาติ

เหตุการณ์ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศรวมถึงภาวะโลกร้อน ความไม่แน่นอนของฤดูกาล การเกิดเหตุการณ์ที่รุนแรงและบ่อยครั้งมากขึ้น เช่น คลื่นความร้อน ไฟป่า ภัยแล้ง และพายุ สามารถส่งผลกระทบต่อห่วงโซ่ธุรกิจโดยรวม บริษัทฯ ติดตามความเสี่ยงนี้อย่างใกล้ชิดเพื่อประเมินผลกระทบต่อธุรกิจของบริษัทฯ และได้กำหนดนโยบายการจัดการความ



ต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM) และแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ(BCP) สำหรับทั้งองค์กรโดยรวม และระดับแผนก นอกจากนี้แผนดังกล่าวจะได้รับการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ กำหนดระบบสำรองข้อมูลที่จำเป็น และจัดการประกันภัยที่เหมาะสม

#### 1.6 ความเสี่ยงจากการไม่สามารถได้มาซึ่งที่ตั้งที่พึงประสงค์ในการประกอบธุรกิจ

จากการแข่งขันในธุรกิจร้านอาหารที่มีความรุนแรง และทำเลที่ดีถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างมากในการดำเนินธุรกิจร้านอาหาร ทำให้การเข้าถึงพื้นที่เช่าในห้างสรรพสินค้า รวมถึงพื้นที่ในทำเลที่ดีในลักษณะอื่นๆ ซึ่งมีจำนวนที่จำกัดนั้นสามารถทำได้ยากและมีความท้าทายมากยิ่งขึ้น ซึ่งอาจส่งผลทำให้บริษัทฯ อาจจะไม่ได้อำนาจพื้นที่เช่าใหม่หรือบริษัทฯ อาจจะไม่สามารถต่อสัญญาเช่าพื้นที่นั้นตามเงื่อนไขเดิมได้อย่างไรก็ดี บริษัทฯ เป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับผู้ประกอบการพื้นที่เช่าหลายรายทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด อีกทั้งบริษัทฯ ยังเป็นผู้ประกอบการร้านอาหารชั้นนำของประเทศและมีสินค้าและบริการที่เป็นที่นิยม และต้องการของผู้บริโภคซึ่งช่วยดึงดูดลูกค้าให้เข้ามาใช้บริการในห้างสรรพสินค้า หรือศูนย์การค้าต่างๆ ได้ นอกจากนี้บริษัทฯ มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ที่ให้เช่ามานาน มีประวัติการชำระค่าเช่าที่ดี ปฏิบัติตามสัญญาเช่ามาโดยตลอด ไม่เคยมีปัญหากับผู้ให้เช่า รวมทั้งได้รับการต่อสัญญาเช่ามาโดยตลอด บริษัทฯ จึงเห็นว่าความเสี่ยงดังกล่าวจึงไม่มีผลกระทบที่เป็นสาระสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ

### 2. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

บริษัทฯ มีนโยบายที่จะรักษาการเติบโตอย่างต่อเนื่องทั้งจากธุรกิจโรงแรมและธุรกิจอาหาร ซึ่งในการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว บริษัทฯ มีความเสี่ยงด้านการเงินที่เกี่ยวข้องดังนี้

#### 2.1 ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (Liquidity Risk)

บริษัทฯ มีการติดตามสภาพคล่องของกิจการอย่างใกล้ชิด และบริหารสภาพคล่องทั้งในระยะสั้น และระยะยาว ในปี พ.ศ. 2562 บริษัทฯ มีอัตราส่วนสภาพคล่อง 0.9 เท่า ซึ่งลดลงเมื่อเทียบกับปี พ.ศ. 2561 เพื่อรองรับแผนการเติบโตผ่านการลงทุน และการพัฒนาโครงการใหม่ในระดับความเสี่ยงด้านสภาพคล่องที่เหมาะสม บริษัทฯ ได้กำหนดขอบเขตภายในสำหรับอัตราส่วนหนี้สินที่สำคัญ เช่น อัตราส่วนหนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ยต่อส่วนผู้ถือหุ้น ไม่ควรเกิน 1.5 เท่า ซึ่งต่ำกว่าระดับที่ระบุไว้ในข้อกำหนดสิทธิของหุ้นกู้และเงื่อนไขของสัญญาเงินกู้ที่ 2.0 เท่า ณ สิ้นปี พ.ศ. 2562 บริษัทฯ มีอัตราส่วนหนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ยต่อส่วนของผู้ถือหุ้น 0.5 เท่า บริษัทฯ ยังกระจายความเสี่ยงจากการกระจุกตัวของแหล่งเงินทุนทั้งในรูปแบบของเครื่องมือทางการเงิน และสถาบันการเงิน ณ สิ้นปี พ.ศ. 2562 บริษัทฯ มียอดสินเชื่อก้างรวม 7 ธนาคารและมีกำหนดการไถ่ถอนหุ้นกู้ที่กระจายตัวเป็นอย่างดี

นอกจากนี้ บริษัทฯ มีการจัดทำประมาณการกระแสเงินสดของบริษัทฯ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อประเมินสถานะกระแสเงินสด และให้มั่นใจว่ามีเงินเพียงพอในการดำเนินธุรกิจ และการลงทุนขยายกิจการ

#### 2.2 ความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนของสกุลเงินต่างประเทศ (Foreign Exchange Risk)

บริษัทฯ และบริษัทในเครือมีรายได้บางส่วนเป็นสกุลต่างประเทศ เช่น รายได้จากการบริหารโรงแรมในต่างประเทศ เงินปันผลรับจากโรงแรมในต่างประเทศ และรายได้จากผู้แทนบริษัทในต่างประเทศอื่นๆ ซึ่งรายได้ดังกล่าวผันแปรตามอัตราแลกเปลี่ยนของสกุลเงินต่างประเทศ ทั้งนี้ บริษัทฯ มีรายจ่ายบางประเภทเป็นสกุลเงินต่างประเทศ เช่น ค่าแฟรนไชส์บริการ

สำหรับร้านอาหารบริการด่วน และการชำระเงินสำหรับวัตถุดิบอาหารบางรายการที่ซื้อจากผู้ผลิตและจัดจำหน่ายในต่างประเทศ โดยทั่วไป บริษัทฯ และบริษัทในเครือ ใช้ความพยายามอย่างดีที่สุดในการหักกลบยอดสุทธิที่เป็นสกุลเงินต่างประเทศ เพื่อลดกระทบจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนของสกุลเงินต่างประเทศ และในกรณีของธุรกิจโรงแรม บริษัทฯ ยังได้กำหนดอัตราค่าห้องพักของตนไว้โดยใช้สกุลเงินบาทเป็นหลักสำหรับโรงแรมในประเทศไทย

ในการดำเนินการขยายธุรกิจเพิ่มเติมไปยังตลาดต่างประเทศนั้น บริษัทฯ และบริษัทในเครือมีความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนตามสกุลเงินที่กิจการต่างประเทศใช้ในการประกอบธุรกิจ ทั้งนี้ในการลงทุนดังกล่าว บริษัทฯ จะกู้ยืมในสกุลเงินเดียวกับกระแสเงินสดที่คาดว่าจะได้รับจากดำเนินงานของกิจการต่างประเทศนั้น เพื่อเป็นการลดความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนแบบธรรมชาติ (Natural Hedge) อีกทั้งบริษัทฯ ยังคงได้ติดตามความเปลี่ยนแปลงของอัตราแลกเปลี่ยนในสกุลเงินที่สำคัญอย่างต่อเนื่อง และบริษัทฯ เตรียมการที่จะใช้มาตรการจัดการในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงในอัตราแลกเปลี่ยนอย่างรุนแรง ด้วยการปรับกระบวนการทำงาน และ/หรือ การใช้เครื่องมือทางการเงินในการป้องกันความเสี่ยงในกรณีที่เป็น

### 2.3 ความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย (Interest Rate Risk)

เพื่อลดความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย บริษัทฯ ได้ใช้ประโยชน์จากทั้งหุ้นกู้ในตลาดทุน และเงินกู้ยืมจากสถาบันการเงินที่มีอัตราดอกเบี้ยคงที่ที่เหมาะสมกับโครงสร้างทางการเงินในภาวะดอกเบี้ยที่ค่อนข้างต่ำ โดย ณ สิ้นปี พ.ศ. 2562 บริษัทฯ มีสัดส่วนหนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ยแบบคงที่ อยู่มากกว่า 80% ของหนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ยทั้งหมด ซึ่งเป็นการบริหารจัดการเพื่อลดความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย

## 3. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (Operational Risk)

### 3.1 ความเสี่ยงในการสรรหาและรักษานักบุคลากรที่มีความรู้และทักษะและมีทัศนคติเชิงบวก

ณ สิ้นปี พ.ศ. 2562 บริษัทฯ มีโรงแรมภายใต้การบริหารที่เปิดดำเนินการแล้วทั้งสิ้น 43 โรงแรม (8,093 ห้อง) และมีจำนวนสาขาของธุรกิจอาหารทั้งในกรุงเทพและต่างจังหวัดรวม 1,064 สาขา ซึ่งต้องใช้บุคลากรฝ่ายปฏิบัติการจำนวนมากในการให้บริการลูกค้า หากบริษัทฯ ไม่สามารถจัดหาพนักงานใหม่เพื่อรองรับการขยายธุรกิจหรือทดแทนพนักงานที่ลาออกได้อย่างเพียงพอและทันเวลาแล้ว อาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพการให้บริการและการดำเนินงานของบริษัทฯ ได้

บริษัทฯ ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของพนักงานเป็นอย่างมาก โดยในส่วนของการหาบุคลากรนั้น บริษัทฯ มีช่องทางต่างๆ ที่เอื้อต่อการรับสมัครพนักงานไม่ว่าจะเป็น การประกาศรับสมัครพนักงานที่สำนักงานใหญ่และสาขาและทางสื่อออนไลน์ การจัดโปรแกรมเพื่อนแนะนำเพื่อน เพื่อให้พนักงานในบริษัทฯ ชักชวนเพื่อนหรือคนที่รู้จักมาร่วมทำงานกับบริษัทฯ และการเข้าทำสัญญาทวิภาคีกับสถาบันการศึกษาต่างๆ เป็นต้น สำหรับการดูแลรักษานักบุคลากรไว้กับบริษัทฯ นั้น นอกจากค่าตอบแทนสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่างๆ ที่ทางบริษัทฯ ได้ให้กับพนักงานในอัตราที่สามารถแข่งขันกับอัตราในตลาดโดยทั่วไปแล้ว บริษัทฯ ยังมีการวางแผนการอบรมให้ความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของพนักงานอย่างชัดเจน และเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถเพื่อสนับสนุนผู้ที่มีความรู้ความสามารถที่โดดเด่น ได้ทำการเลื่อนตำแหน่งเพื่อรับผิดชอบในหน้าที่ที่สูงขึ้นอีกด้วย นอกจากนี้ในส่วนของการวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทฯ นั้นคือการดูแลเอาใจใส่บุคลากรเสมือนเป็นคนในครอบครัวเดียวกัน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่สามารถรักษากพนักงานให้คงอยู่กับบริษัทฯ ได้อย่างยาวนาน

### 3.2 ความเสี่ยงในการบริหารข้อมูลสารสนเทศและภัยคุกคามทางไซเบอร์

การพัฒนาขีดความสามารถในการให้บริการในอนาคต จำเป็นจะต้องอาศัยเทคโนโลยีดิจิทัลที่สามารถเข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคผ่านช่องทางต่างๆอย่างรวดเร็ว และครบถ้วน รวมถึงให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ แต่ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีอาจนำมาซึ่งความเสี่ยงเรื่องความปลอดภัยของระบบสารสนเทศที่ซับซ้อนเพิ่มมากขึ้นด้วยเช่นกัน

บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับข้อมูลสารสนเทศเป็นอย่างมาก เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำคัญในการพัฒนาธุรกิจ บริษัทฯ และบริษัทในเครือ จึงจัดให้มีมาตรการป้องกันและบริหารความเสี่ยงจากการอาชญากรรมทางไซเบอร์ ซึ่งทั้งนี้อาจเป็นการกระทำของกลุ่มอาชญากรซึ่งปัจจุบันมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น หรืออาจเป็นการกระทำของพนักงานของบริษัทเอง บริษัทฯ ได้กำหนดให้มีคณะกรรมการคุ้มครองข้อมูล (Data Protection Committee) และกำหนดโครงสร้างการจัดการข้อมูลและเอกสารสำคัญ ตลอดจนการกำหนดสิทธิเฉพาะผู้มีอำนาจหรือผู้เกี่ยวข้องในการเข้าถึงข้อมูลหรือเอกสาร นอกเหนือจากนี้ บริษัทฯ ยังได้ลงทุนในระบบปฏิบัติการใหม่ที่ใช้ให้บริการโดยบริษัทซอฟต์แวร์ชั้นนำที่มีชื่อเสียงในอุตสาหกรรมโรงแรม เพื่อให้เกิดความรวดเร็ว ทันสมัย และสามารถรับมือกับอาชญากรรมทางไซเบอร์ในรูปแบบต่างๆ

### 3.3 ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี

การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีทำให้ธุรกิจโรงแรมในรูปแบบเดิม ถูกแทรกแซงด้วยกระบวนการ และการดำเนินของธุรกิจรูปแบบใหม่ซึ่งเข้าไปเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค (คิรสปั้น) เช่น บริษัทผู้ให้บริการสำรองห้องพักทางออนไลน์ (Online Travel Agency) ช่วยให้ผู้บริโภคสามารถเปรียบเทียบตัวเลือกที่หลากหลายสำหรับที่พัก ด้วยบันทึกประสบการณ์ส่วนตัวที่ถูกเขียนขึ้นอย่างอิสระ ดังนั้นเพื่อที่จะรักษาลูกค้าและความสามารถในการแข่งขัน บริษัทฯ จำเป็นต้องพัฒนาช่องทางออนไลน์ให้ทำงานร่วมกับระบบปฏิบัติการที่ทันสมัยเพื่อช่วยให้ได้ข้อมูลที่ดียิ่งขึ้นในการตัดสินใจทางธุรกิจ ดังนั้น บริษัทฯ จึงได้ลงทุนในโครงสร้างสถาปัตยกรรมทางเทคโนโลยีใหม่ของโรงแรมในเครือเซ็นทารา ซึ่งรวมถึงการปรับปรุงระบบบริหารจัดการโรงแรม ระบบการสำรองห้องพักส่วนกลาง และระบบการบริหารรายได้ โดยมีการวางแผนที่จะใช้ระบบใหม่ดังกล่าวกับโรงแรมทั้งหมดภายในสิ้นปี พ.ศ. 2562 นอกจากนี้ ในปี พ.ศ. 2562 นี้ บริษัทฯ จะมีการพัฒนาเว็บไซต์ใหม่ของโรงแรมเซ็นทาราเพื่อสร้างประสบการณ์ทางดิจิทัลให้แก่แขกและลูกค้า ทั้งในรูปแบบการเข้าถึงโดยคอมพิวเตอร์ โทรศัพท์มือถือ และแอปพลิเคชัน เพื่อสนับสนุนการเติบโตอย่างต่อเนื่องในธุรกิจออนไลน์

สำหรับธุรกิจอาหารคิรสปั้นของธุรกิจมาจากการเติบโตของธุรกิจบริการจัดส่งอาหารซึ่งมีการเติบโตเป็นอย่างมากในช่วงปีที่ผ่านมา บริษัทฯ เห็นว่าการเติบโตของธุรกิจบริการจัดส่งอาหารนี้เป็นการเพิ่มโอกาสในการทำธุรกิจและเป็นการเพิ่มช่องทางให้เข้าถึงผู้บริโภคได้มากขึ้นถึงแม้ว่าจะเป็นการเพิ่มจำนวนผู้ประกอบการและการแข่งขันในตลาดก็ตาม ในปัจจุบันบริษัทฯ ได้ทำงานอย่างใกล้ชิดกับผู้ให้บริการจัดส่งอาหารผ่านช่องทางออนไลน์และอยู่ระหว่างการพัฒนาระบบสั่งอาหารออนไลน์และการจัดส่งของบริษัทฯ เองพร้อมทั้งระบบ พอยท์ ออฟ เซลล์ ใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการในช่องทางจัดส่งอาหารที่มีมากขึ้น

### 3.4 ความเสี่ยงของการไม่ต่ออายุสัญญา และการเปลี่ยนแปลงข้อตกลงและเงื่อนไขที่สำคัญของสัญญา

สัญญาแฟรนไชส์ที่บริษัทฯ ได้ร่วมทำสัญญากับผู้ให้สิทธิแฟรนไชส์นั้นจะมีระยะเวลาระหว่าง 10 – 20 ปี โดยหากบริษัทฯ ไม่ได้รับการต่ออายุสัญญา จะส่งผลให้บริษัทฯ ไม่สามารถดำเนินธุรกิจในรูปแบบนั้นๆ ได้อย่างไรก็ตามในการคัดเลือกผู้รับสิทธิแฟรนไชส์ (franchisee) ของผู้ให้สิทธิแฟรนไชส์ (franchisor) นั้น โดยหลักแล้วจะพิจารณาจากความพร้อมในด้านต่างๆ ของผู้รับสิทธิแฟรนไชส์ ไม่ว่าจะเป็นฐานะทางการเงิน ชื่อเสียง ผลการดำเนินงานในอดีต ฯลฯ เพื่อที่จะสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ให้

สิทธิแฟรนไชส์จะสามารถนำพาแบรนด์ของคนให้ประสบความสำเร็จได้ ซึ่งในการพิจารณาต่ออายุสัญญาแฟรนไชส์ก็อ้างอิงถึงหลักการดังกล่าวเช่นเดียวกัน จากผลการดำเนินงานที่ผ่านมา บริษัทฯ สามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขของผู้ให้สิทธิแฟรนไชส์ได้เป็นอย่างดี ซึ่งพิสูจน์ได้จากการที่บริษัทฯ ได้บริหารงานแบรนด์ต่างๆ ที่ได้รับมาจนประสบความสำเร็จและกลายเป็นผู้นำตลาดในกลุ่มธุรกิจอาหารในประเทศไทย รวมทั้งบริษัทฯ ยังดำเนินธุรกิจภายใต้การหารือกับผู้ให้สิทธิแฟรนไชส์อย่างเคร่งครัด จึงมั่นใจได้ว่าสินค้าของผู้ให้สิทธิแฟรนไชส์ที่ไปถึงมือผู้บริโภคนั้นจะมีคุณภาพตามมาตรฐานตามที่ผู้ให้สิทธิแฟรนไชส์กำหนดไว้ จากเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้น บริษัทฯ จึงเชื่อมั่นว่า บริษัทฯ มีโอกาสเป็นอย่างมากที่จะได้รับการต่ออายุสัญญาแฟรนไชส์ นอกจากนี้บริษัทฯ ยังมีแผนที่จะเพิ่มเติมแบรนด์ใหม่ๆ ที่เป็นของตัวเองอีกด้วยในอนาคต

### 3.5 ความเสี่ยงจากความผันผวนของราคาวัตถุดิบ

ราคาของวัตถุดิบที่ใช้ในการประกอบธุรกิจอาหารนั้นสามารถเปลี่ยนแปลงได้จากหลายปัจจัย ไม่ว่าจะเป็นสภาพอากาศ ปัญหาด้านแรงงาน การแพร่ระบาดของโรคติดต่อในสัตว์หรือพืช ฯลฯ หากบริษัทฯ ไม่สามารถจัดการกับความเสี่ยงในเรื่องนี้ อาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัทฯ อย่างมีนัยสำคัญ บริษัทฯ ได้ดำเนินการวางแผนในการป้องกันความเสี่ยงดังกล่าวเพื่อควบคุมต้นทุนวัตถุดิบให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง ซึ่งได้แก่ การวางแผนการจัดซื้อวัตถุดิบล่วงหน้าตามแผนการขายประจำปีของบริษัทฯ การจัดกลุ่มประเภทของวัตถุดิบและจัดซื้อวัตถุดิบแต่ละประเภทให้สามารถเพิ่มปริมาณการซื้อและสามารถเพิ่มอำนาจในการต่อรองในด้านราคาได้ นอกจากนี้ยังมีการทำสัญญาซื้อวัตถุดิบล่วงหน้ากับผู้ผลิตหรือผู้จัดจำหน่ายหน้าที่บริษัทฯ เชื่อถือโดยมีการระบุเกี่ยวกับราคา ปริมาณที่ซื้อขาย และกำหนดเวลาการส่งมอบในสัญญาไว้อย่างชัดเจน

### 3.6 ความเสี่ยงจากการแพร่ของโรคระบาดในพืชหรือสัตว์

การแพร่ของโรคระบาดในพืชหรือสัตว์ ถือได้ว่าเป็นปัจจัยเสี่ยงที่บริษัทฯ ควบคุมได้ยาก โดยหากเกิดการระบาดของโรคดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อความมั่นใจของผู้บริโภคและมีผลกระทบต่อรายได้ของบริษัทฯ บริษัทฯ จึงมีขั้นตอนในการคัดเลือกผู้ผลิตเพื่อซื้อวัตถุดิบอย่างเข้มงวด โดยวัตถุดิบทุกชิ้นจะต้องผ่านกรรมวิธีการผลิตและการขนส่งที่ได้มาตรฐาน และได้รับใบรับรองการผลิตที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล โดยในการคัดเลือกดังกล่าว บริษัทฯ ได้ดำเนินการคัดเลือกร่วมกับผู้ให้สิทธิแฟรนไชส์ด้วย เพื่อความมั่นใจว่าวัตถุดิบที่นำมาใช้ในกิจการของบริษัทฯ นั้นจะมีคุณภาพที่ดี สะอาด ปลอดภัย ไม่มีสิ่งปนเปื้อนและเป็นมาตรฐานเดียวกันกับแฟรนไชส์ทั่วโลก

## 4. ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk)

### 4.1 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมายหรือกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับของบริษัทฯ ครอบคลุมถึงสาเหตุความเสี่ยงเนื่องจากความไม่เข้าใจตลอดจนปฏิบัติตามกฎระเบียบ กฎหมาย นโยบายต่างๆ ข้อบังคับของตลาดหลักทรัพย์ และสำนักงาน ก.ล.ด. ซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา บริษัทฯ และบริษัทในเครือจึงให้ความสำคัญต่อการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ มีการกำหนดความรับผิดชอบแก่ผู้เกี่ยวข้อง จัดให้มีการติดตามตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ ในขณะที่ฝ่ายเลขานุการบริษัทมีหน้าที่ประสานงานกับตลาดหลักทรัพย์และสำนักงาน ก.ล.ด. เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับกฎเกณฑ์ใหม่ๆ และสื่อสารกับหน่วยธุรกิจอย่างถูกต้องครบถ้วนตามหลักธรรมาภิบาล

#### 4.2 ความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชัน

ปัญหาคอร์รัปชัน ซึ่งเป็นปัญหาเชิงระบบจึงไม่สามารถพึ่งพองค์กรใดองค์กรหนึ่ง แต่หากต้องได้รับความร่วมมือจากทุกภาคส่วนในสังคม

ด้วยเหตุผลสำคัญนี้ บริษัทฯจึงได้เข้าร่วมโครงการแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริต Collective Action Coalition Against Corruption (CAC) ซึ่งมีสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) เป็นผู้ขับเคลื่อนและสอบทานและออกใบรับรองให้เป็นบริษัทที่มีนโยบายและแนวปฏิบัติในการต่อต้านการทุจริตตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการกำหนดและมีพันธกิจที่จะต้องปฏิบัติจริง บริษัทฯได้ดำเนินการประเมินความเสี่ยงต่างๆ เกี่ยวกับการกระทำที่เป็นการทุจริต และได้กำหนดมาตรการต่างๆ เพื่อนำมากำหนดเป็นระเบียบที่จะได้มีการบังคับใช้ นอกจากนี้บริษัทฯได้กำหนดแนวทางการดำเนินงาน ซึ่งประกอบไปด้วยขั้นตอนการดำเนินงานซึ่งมีรายละเอียดที่เพียงพอ กำหนดให้มีระบบการควบคุมภายใน เพื่อให้แน่ใจว่านโยบายต่อต้านการทุจริตจะมีทั้งประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ตลอดจนจัดให้มีช่องทางการสื่อสารต่างๆ ที่มีความปลอดภัยแก่ผู้แจ้งเบาะแสหรือผู้ร้องเรียน

#### 4. ทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ

บริษัทและบริษัทย่อยมีทรัพย์สินที่สำคัญที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ ดังนี้

#### 1. ที่ดิน

##### 1.1 ที่ดินที่ใช้ในการดำเนินงาน

| บริษัท/บริษัทย่อย                           | สถานที่ตั้ง                                | ประเภท / ขนาด     | ลักษณะกรรมสิทธิ์ | วัตถุประสงค์ของการถือครอง    | ภาระผูกพัน |
|---|--|-------------------|------------------|------------------------------|------------|
| ธุรกิจโรงแรม                                |  |                   |                  |                              |            |
| 1. บริษัท โรงแรมเซ็นทรัลพลาซา จำกัด (มหาชน) | อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี                | ที่ดินขนาด 42 ไร่ | เจ้าของ          | ดำเนินการกิจการโรงแรม        | -          |
| 2. บริษัท เซ็นทรัลสมุยบีชรีสอร์ท จำกัด      | อำเภอเกาะสมุย จังหวัดสุราษฎร์ธานี          | ที่ดินขนาด 24 ไร่ | เจ้าของ          | ให้เช่าระยะยาวแก่กองทุนรวม   | -          |
|   | ตำบลกะรน อำเภอเมือง จังหวัดภูเก็ต          | ที่ดินขนาด 41 ไร่ | เจ้าของ          | ดำเนินการกิจการโรงแรม        | -          |
|   | ตำบลฉลอง (ราไวย์) อำเภอเมือง จังหวัดภูเก็ต | ที่ดินขนาด 3 ไร่  | เจ้าของ          | สร้างเป็นส่วนชักรีดของโรงแรม | -          |
| 3. บริษัท โรงแรมเซ็นทรัลสุคนธา จำกัด        | อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา                  | ที่ดินขนาด 2 ไร่  | เจ้าของ          | สร้างเป็นโรงแรม              | -          |
| 4. บริษัท โรงแรมเซ็นทรัลแม่สอดฮิลล์ จำกัด   | อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก                     | ที่ดินขนาด 45 ไร่ | เจ้าของ          | สร้างเป็นโรงแรม              | -          |

| บริษัท/บริษัทย่อย                           | สถานที่ตั้ง                                | ประเภท / ขนาด                         | ลักษณะกรรมสิทธิ์   | วัตถุประสงค์ของการถือครอง                                  | ภาระผูกพัน |
|---|--|---------------------------------------|--------------------|--|------------|
| 5. บริษัท เซ็นทรัลสมุยวิลเลจ จำกัด          | อำเภอเกาะสมุย<br>จังหวัดสุราษฎร์ธานี       | ที่ดินขนาด 38 ไร่<br>ที่ดินขนาด 1 ไร่ | เจ้าของ<br>เจ้าของ | สร้างเป็นโรงแรม<br>สร้างเป็นหอพักพนักงาน                   | -<br>-     |
| 6. บริษัท เซ็นทรัลกระรณวิลเลจ จำกัด         | อำเภอเมืองภูเก็ต<br>จังหวัดภูเก็ต          | ที่ดินขนาด 14 ไร่                     | เจ้าของ            | สร้างเป็นโรงแรม  | -          |
| 7. บริษัท เซ็นทรัลกระบี่เบย์รีสอร์ท จำกัด   | ตำบลอ่าวนาง<br>อำเภอเมือง<br>จังหวัดกระบี่ | ที่ดินขนาด 43 ไร่                     | เจ้าของ            | สร้างเป็นโรงแรม  | -          |
| 8. บริษัท โรงแรมกะรน ภูเก็ต จำกัด           | อำเภอเมือง<br>จังหวัดภูเก็ต                | ที่ดินขนาด 30 ไร่ 3<br>งาน 3.4 ตรว.   | เจ้าของ            | สร้างเป็นโรงแรม  | -          |
| 9. บริษัท โรงแรมกะตะ ภูเก็ต จำกัด           | อำเภอเมือง<br>จังหวัดภูเก็ต                | ที่ดินขนาด 13 ไร่                     | เจ้าของ            | สร้างเป็นโรงแรม  | -          |
| 10. บริษัท ทริปเปิ้ลไนน์ เดคคอร์ด จำกัด     | อำเภอบางละมุง<br>จังหวัดชลบุรี             | ที่ดินขนาด 2 งาน 9.9<br>ตรว.          | เจ้าของ            | ให้เช่าระยะยาวกับบริษัท<br>ในเครือเพื่อสร้างเป็น<br>โรงแรม | -          |
| 11. บริษัท เอส.พี. เรียดดี้ พัทยา บีช จำกัด | อำเภอบางละมุง<br>จังหวัดชลบุรี             | ที่ดินขนาด 1 ไร่ 1<br>งาน 47 ตรว.     | เจ้าของ            | ให้เช่าระยะยาวกับบริษัท<br>ในเครือเพื่อสร้างเป็น<br>โรงแรม | -          |
| ธุรกิจอาหาร                                 |  |                                       |                    |  |            |
| 1. บริษัท ซีอาร์จี แมนูแฟคเจอร์ริง จำกัด    | อำเภอกลองหลวง<br>จังหวัดปทุมธานี           | ที่ดินขนาด 5 ไร่ 1<br>งาน 20 ตรว.     | เจ้าของ            | สร้างเป็นโรงงาน<br>ผลิตไอศกรีม                             | -          |

## 1.2 ที่ดินรอการพัฒนา

| บริษัท/บริษัทย่อย                                 | สถานที่ตั้ง                  | ประเภท / ขนาด                    | ลักษณะกรรมสิทธิ์ | วัตถุประสงค์ของการถือครอง | ภาระผูกพัน |
|---|------------------------------|----------------------------------|------------------|---------------------------|------------|
| 1. บริษัท เซ็นทรัลกระบี่เบย์รีสอร์ท จำกัด         | อำเภอเกาะลันตา จังหวัดกระบี่ | ที่ดินขนาด 31 ไร่                | เจ้าของ          | รอการพัฒนาเป็นโรงแรม      | -          |
| 2. บริษัท โรงแรมเซ็นทรัลเกะกูด จำกัด              | อำเภอเกาะกูด จังหวัดตราด     | ที่ดินขนาด 81 ไร่                | เจ้าของ          | รอการพัฒนาเป็นโรงแรม      | -          |
| 3. บริษัท ทริปเปิ้ลไชน์ เดคคอร์ จำกัด             | อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี  | ที่ดินขนาด 3 ไร่ 2 งาน 36.1 ตรว. | เจ้าของ          | รอการพัฒนา                | -          |
| 4. บริษัท เอส.พี. เรียดดี้ พัทยา บีช จำกัด        | อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี  | ที่ดินขนาด 5 ไร่ 1 งาน 3 ตรว.    | เจ้าของ          | รอการพัฒนา                | -          |
| 5. บริษัท เอส.พี. เรียดดี้ ลันตา บีช จำกัด        | อำเภอเกาะลันตา จังหวัดกระบี่ | ที่ดินขนาด 15 ไร่                | เจ้าของ          | รอการพัฒนา                | -          |
| 6. บริษัท เอส.พี. เรียดดี้ หาดฝรั่ง รีสอร์ท จำกัด | อำเภอกันตัง จังหวัดตรัง      | ที่ดินขนาด 60 ไร่ 3 งาน 32 ตรว.  | เจ้าของ          | รอการพัฒนา                | -          |

หมายเหตุ: มูลค่าตามบัญชีของที่ดิน และที่ดินรอการพัฒนา ณ 31 ธันวาคม 2562 ไม่รวมการปรับมูลค่าสุทธิที่ได้มาจากการรวมธุรกิจ



## 2. สิทธิการเช่า

| รายการธุรกิจ | สถานที่ตั้ง    | ประเภทของการถือสิทธิ | วัตถุประสงค์ของการถือครอง          | ภาระผูกพัน |
|--------------|----------------|----------------------|------------------------------------|------------|
| ธุรกิจโรงแรม | ประเทศไทย      | การเช่า              | ดำเนินการกิจการโรงแรม              | -          |
|              | ประเทศมัลดีฟส์ | การเช่า              | ดำเนินการกิจการโรงแรม              | -          |
| ธุรกิจอาหาร  | ประเทศไทย      | การเช่า              | ดำเนินการกิจการผลิตและจำหน่ายอาหาร | -          |

หมายเหตุ: มูลค่าตามบัญชีของสิทธิการเช่า ณ 31 ธันวาคม 2562 ไม่รวมการปรับมูลค่าสุทธิธรรมที่ได้มาจากการรวมธุรกิจ

มูลค่าสุทธิทางบัญชีของที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ มีดังนี้

| ทรัพย์สินของบริษัทและบริษัทย่อย        | อายุการใช้งาน (ปี)              | มูลค่าตามบัญชี ณ 31 ธ.ค. 62 (ล้านบาท) |
|--|---------------------------------|---------------------------------------|
| ที่ดิน                                 | -                               | 2,418.6                               |
| ส่วนปรับปรุงที่ดิน                     | 10 – 25 ปี หรือตามอายุสัญญาเช่า | 373.6                                 |
| อาคารและส่วนปรับปรุงอาคาร              | 10 – 50 ปี                      | 9,474.2                               |
| เครื่องจักรและอุปกรณ์                  | 5 – 30 ปี                       | 2,376.3                               |
| เครื่องตกแต่งติดตั้งและอุปกรณ์สำนักงาน | 3 – 19 ปี                       | 1,205.9                               |
| เครื่องใช้ในการดำเนินงาน               | -                               | 545.2                                 |
| ส่วนปรับปรุงสัญญาเช่า                  | 3 – 20 ปี                       | 480.0                                 |
| ยานพาหนะ                               | 5 – 10 ปี                       | 63.8                                  |
| สินทรัพย์ระหว่างก่อสร้าง               | -                               | 1,059.6                               |
| <b>รวม</b>                             |                                 | <b>17,997.2</b>                       |

- (1) บริษัท เซ็นทรัล เรสตอรองส์ กรุ๊ป จำกัด ให้ค้ำประกันว่าตราใบที่มีหนี้สิน (เงินกู้ยืมและโอดี) ค้างชำระอยู่กับธนาคารจะไม่จำหน่ายจ่ายโอนหรือก่อการระงับผูกพันในอสังหาริมทรัพย์และสิทธิการเช่าในจำนวนเกินกว่าที่ตกลงตามสัญญา โดยมิได้รับคำยินยอมจากธนาคาร

บริษัท ใช้นโยบายการบัญชีเกี่ยวกับค่าความนิยมและการรวมธุรกิจตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 3 เรื่องการรวมธุรกิจ โดยการเปรียบเทียบต้นทุนการซื้อเงินลงทุนกับมูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์และหนี้สินที่กำหนดได้ ณ วันที่เกิดรายการอันมีผลทำให้ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 และ 31 ธันวาคม 2561 บริษัทและบริษัทย่อยมีมูลค่าสุทธิของที่ดิน อาคารและอุปกรณ์รวมการปรับมูลค่ายุติธรรมสุทธิ 17,997.2 ล้านบาท และ 17,873.4 ล้านบาท ตามลำดับ

มูลค่าสุทธิทางบัญชีของอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน มีดังนี้

| ทรัพย์สินของบริษัทและบริษัทย่อย     | อายุการใช้งาน (ปี) | มูลค่าตามบัญชี ณ 31 ธ.ค. 62 (ล้านบาท) | มูลค่ายุติธรรม ณ 31 ธ.ค. 62 (ล้านบาท) |
|-------------------------------------|--------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| อุปกรณ์, อาคาร และส่วนปรับปรุงอาคาร | 15 และ 30 ปี       | 143.7                                 | 1,287.0                               |

มูลค่าสุทธิทางบัญชีของสิทธิการเช่า มีดังนี้

| ทรัพย์สินของบริษัทและบริษัทย่อย | อายุการใช้งาน (ปี) | มูลค่าตามบัญชี ณ 31 ธ.ค. 62 (ล้านบาท) |
|---------------------------------|--------------------|---------------------------------------|
| สิทธิการเช่า                    | ตามอายุสัญญาเช่า   | 1,776.6                               |

ทรัพย์สินที่ไม่มีตัวตนที่สำคัญในการประกอบธุรกิจของบริษัท และบริษัทย่อย มีดังนี้

| ทรัพย์สินของบริษัทและบริษัท<br>ย่อย | อายุการใช้งาน (ปี) | มูลค่าตามบัญชี ณ 31 ธ.ค. 62<br>(ล้านบาท) |
|-------------------------------------|--------------------|--|
| ค่าลิขสิทธิ์ซอฟต์แวร์               | 10 ปี              | 120.7                                    |
| ค่าสัญญาสิทธิ                       | 10 ปี              | 40.0                                     |
| ค่าสิทธิแรกเริ่มรูดบัตรเครดิต       | 10 ปี              | 293.0                                    |
| <b>รวม</b>                          |                    | <b>453.7</b>                             |

สรุปสาระสำคัญของสัญญาในการประกอบธุรกิจของบริษัทและบริษัทย่อย

ธุรกิจโรงแรม

1. บริษัท โรงแรมเซ็นทรัลพลาซา จำกัด (มหาชน)
  - 1.1 สัญญา
 

คู่สัญญา: เจ้าของที่ดินและ/ หรืออาคารสิ่งปลูกสร้าง  
บริษัท เซ็นทรัลอินเตอร์พัฒนา จำกัด (“CID”)  
ซึ่งเป็นบริษัทที่เกี่ยวข้องกัน และได้ทำสัญญาเช่าที่ดินและ/ หรืออาคารกับการรถไฟแห่งประเทศไทย (“การรถไฟ”)

ระยะเวลาสัญญา: 19 ธันวาคม 2551 ถึง 18 ธันวาคม 2571

อายุสัญญา: 20 ปี

การต่ออายุสัญญา: -

สรุปสาระสำคัญของสัญญา: บริษัททำสัญญาเช่าช่วงทรัพย์สิน ซึ่งประกอบด้วย อาคาร โรงแรม โซฟิตเทลเซ็นทาราแกรนด์ กรุงเทพฯ (เดิมชื่อ โรงแรมเซ็นทรัล พลาซา ลาดพร้าว) และส่วนปรับปรุงอาคารโรงแรม พร้อมทั้งทรัพย์สินครุภัณฑ์ กับบริษัท เซ็นทรัลอินเตอร์พัฒนา จำกัด (“ผู้ให้เช่าช่วง”) โดยบริษัทจะต้องจ่ายค่าผลประโยชน์ตอบแทนการได้สิทธิเช่าช่วงและค่าเช่าสำหรับการเช่าช่วงสินทรัพย์รายปี ให้แก่ผู้ให้เช่าช่วงตลอดอายุสัญญาเช่าทรัพย์สินที่เช่าที่บริษัทได้ดำเนินการบูรณะพัฒนา ปรับปรุงหรือก่อสร้าง แก้ไขดัดแปลง ต่อเติม ซ่อมแซมหรือสร้างทดแทนทรัพย์สินเดิมตามสัญญานี้ ให้ตกเป็นกรรมสิทธิ์ของ รฟท. ทั้งนี้ที่มีการดำเนินการดังกล่าวแล้วเสร็จ นอกจากนี้ บริษัทต้องส่งมอบครุภัณฑ์ที่เช่าตามรายการในสัญญาเช่าให้แก่ รฟท. เมื่อสิ้นสุดสัญญาเช่าตามสภาพตามสมควรและอายุการใช้งานในขณะนั้น
  - การยกเลิกสัญญา: เมื่อคู่สัญญาทำผิดเงื่อนไขของสัญญา
  - 1.2 สัญญา
 

คู่สัญญา: สัญญาเช่าพื้นที่ สัญญาซื้อขายเหมาทรัพย์สิน และสัญญาให้สิทธิใช้พื้นที่ส่วนกลางโครงการให้สิทธิเอกชนร่วมลงทุนในสิทธิการเช่าอาคารและศูนย์ประชุมและโรงแรม ณ ศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติ 80 พรรษา 5 ธันวาคม 2550 (“โครงการฯ”)

คู่สัญญา: บริษัท ธารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด (“ธพส”)

ระยะเวลาสัญญา: 26 พฤศจิกายน 2560 ถึง 30 มิถุนายน 2581

อายุสัญญา: 20 ปี 7 เดือน

การต่ออายุสัญญา: -

|   |  |
|---|--|
|   | <p>สรุปสาระสำคัญของสัญญา</p> <p>บริษัทในฐานะผู้ร่วมลงทุนได้รับสิทธิการเช่าพื้นที่โครงการให้สิทธิเอกชนร่วมลงทุนในสิทธิการเช่าอาคารและศูนย์ประชุมและโรงแรม ณ ศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติ 80 พรรษา 5 ธันวาคม 2550 (“โครงการฯ”) จาก รพส. เพื่อประกอบธุรกิจศูนย์ประชุมและโรงแรม รวมถึงธุรกิจและกิจการอื่นๆ ที่เกี่ยวเนื่องภายใต้เงื่อนไขข้อกำหนด และขอบเขตในสัญญา</p> <p>ทั้งนี้ บริษัทตกลงชำระค่าตอบแทนการร่วมลงทุนตลอดอายุสัญญาให้ รพส. โดยชำระงวดเดียวในวันที่ลงนามในสัญญา</p> <p>ทรัพย์สินหรือสิ่งปลูกสร้างใดๆ ที่เกิดจากการบำรุงรักษา บำรุง พัฒนาสิ่งปลูกสร้างอาคาร พื้นที่โครงการฯ และทรัพย์สินของโครงการฯ ให้ตกเป็นกรรมสิทธิ์ของรพส. ทั้งนี้การดำเนินการก่อสร้าง ทำขึ้นใหม่ นำมาทดแทน นำมาใช้หรือแก้ไขปรับปรุงเสร็จ</p> |
| <p>1.3</p> <p>การยกเลิกสัญญา</p> <p>สัญญา</p> <p>คู่สัญญา</p> <p>ระยะเวลาสัญญา</p> <p>อายุสัญญา</p> <p>การต่ออายุสัญญา</p> <p>สรุปสาระสำคัญของสัญญา</p> <p>การยกเลิกสัญญา</p> | <p>เมื่อคู่สัญญาทำผิดเงื่อนไขของสัญญา</p> <p>Service Agreement</p> <p>บริษัท ห้างเซ็นทรัลดีพาร์ทเมนท์ส โตร์ จำกัด</p> <p>1 มกราคม 2563 ถึง 31 ธันวาคม 2563 สำหรับสัญญาปัจจุบัน</p> <p>1 ปี</p> <p>ต่ออายุสัญญาทุก 1 ปี</p> <p>บริษัทได้รับข้อมูลทางธุรกิจและคำแนะนำต่างๆ อันเกี่ยวกับการตัดสินใจที่เป็นประโยชน์ โดยมีอัตราค่าบริการตามอัตราที่ระบุในสัญญา</p> <p>เมื่อมีการทำผิดเงื่อนไขของสัญญา คู่สัญญาสามารถยกเลิกสัญญาได้ โดยแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษร</p>  |
| <p>2.</p> <p>สัญญา</p> <p>คู่สัญญา</p> <p>ระยะเวลาสัญญา</p> <p>การต่ออายุสัญญา</p> <p>สรุปสาระสำคัญของสัญญา</p> <p>การยกเลิกสัญญา</p>   | <p>บริษัท เซ็นทรัลหัวหินปรีซิโอร์ต จำกัด</p> <p>เช่าที่ดิน อาคาร โรงแรมและทรัพย์สินของโรงแรมรถไฟหัวหิน</p> <p>การรถไฟแห่งประเทศไทย (“การรถไฟ”)</p> <p>16 พฤษภาคม 2562 ถึง 15 พฤษภาคม 2563</p> <p>-</p> <p>บริษัทจะต้องจ่ายค่าเช่าตามจำนวนเงินที่ระบุไว้ในสัญญาเริ่มตั้งแต่วันที่ 16 พฤษภาคม 2562 นอกจากนี้บริษัทจะต้องปฏิบัติตามเงื่อนไขในสัญญาโดยนำหนังสือค้ำประกัน ซึ่งออกโดยธนาคารเพื่อเป็นการประกันแก่การรถไฟ</p> <p>ภายใต้เงื่อนไขของสัญญา บริษัทจะต้องโอนกรรมสิทธิ์ในอาคารและสิ่งปลูกสร้างที่บริษัทเป็นผู้จัดหาเพิ่มเติมรวมทั้งส่วนที่ติดตั้งเพิ่มให้แก่การรถไฟ</p> <p>เมื่อคู่สัญญาทำผิดเงื่อนไขของสัญญา</p>  |

3. บริษัท โรงแรมเซ็นทรัลเวิลด์ จำกัด

|                       |  |
|-----------------------|--|
| สัญญา                 | เช่าช่วงที่ดินและอาคารในส่วนของโรงแรม  |
| คู่สัญญา              | กองทุนรวมธุรกิจไทย 4 (ผู้ให้เช่าช่วง)  |
| ระยะเวลาสัญญา         | 22 เมษายน 2548 ถึง 22 ธันวาคม 2575   |
| การต่ออายุสัญญา       | ภายใต้เงื่อนไขที่ผู้ให้เช่าสามารถต่ออายุสัญญาเช่าหลักออกไปได้ ผู้ให้เช่าตกลงให้ผู้ให้เช่าช่วงต่อสัญญาเช่าออกไปอีก โดยคู่สัญญาจะเจรจาเงื่อนไขและราคาที่เหมาะสมของสัญญาดังกล่าวต่อไป เมื่อทำการตกลงได้แล้ว ผู้ให้เช่าช่วงตกลงต่อสัญญาเช่าอีกในระยะเวลาที่เท่ากันหลังจากครบระยะเวลาเช่า โดยผู้ให้เช่าช่วงจะต้องลงนามในสัญญาต่ออายุหรือสัญญาเช่าใหม่ภายในปี 2572 |
| สรุปสาระสำคัญของสัญญา | บริษัทได้ทำสัญญาเช่าช่วงที่ดินและอาคารในส่วนของโรงแรมจากกองทุนรวมธุรกิจไทย 4 เพื่อพัฒนาและใช้ประกอบการดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับโรงแรมหรือธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้อง โดยบริษัทต้องจ่ายค่าเช่าล่วงหน้าและค่าเช่ารายปีให้แก่กองทุนตลอดอายุของสัญญา   |
| การยกเลิกสัญญา        | สัญญายกเลิกเมื่อสิ้นสุดระยะเวลาเช่า หรือเมื่อสัญญาเช่าหลักสิ้นสุดลง หรือผู้ให้เช่ามีสิทธิบอกเลิกสัญญา เมื่อผู้ให้เช่าช่วงนำทรัพย์สินที่เช่าไปให้ผู้อื่นเช่าช่วง หรือจำหน่าย จ่าย โอนสิทธิตามสัญญาเช่าช่วง หรือนำไปเป็นหลักประกันการชำระหนี้ให้แก่บุคคลอื่น โดยคิดเงื่อนไขของสัญญา เว้นแต่ได้รับความยินยอมเป็นลายลักษณ์อักษรจากผู้ให้เช่า                     |

4. บริษัท โรงแรมเซ็นทรัลสุคนธา จำกัด

|                       |   |
|-----------------------|---|
| สัญญา                 | Rental Agreement  |
| คู่สัญญา              | บริษัท สรรพสินค้าเซ็นทรัล จำกัด (“CDS”)   |
| ระยะเวลาสัญญา         | 1 มิถุนายน 2537 ถึง 31 พฤษภาคม 2567 สำหรับสัญญาปัจจุบัน   |
| อายุสัญญา             | 30 ปี   |
| การต่ออายุสัญญา       | -   |
| สรุปสาระสำคัญของสัญญา | CDS ตกลงเช่าส่วนหนึ่งของอาคารของบริษัท เพื่อใช้ประกอบกิจการศูนย์การค้า โดยมีรายได้รวมประมาณ 428 ล้านบาท ตลอดอายุสัญญา |
| การยกเลิกสัญญา        | คู่สัญญาสามารถยกเลิกสัญญาได้ โดยแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษร เมื่อมีการทำผิดเงื่อนไขของสัญญา                                |

5. บริษัท เซ็นทรัลสมุยไฮเต็ลแมนเนจเม้นท์ จำกัด

|               |   |
|---------------|---|
| สัญญา         | เช่าช่วงอาคารโครงการโรงแรมเซ็นทาราแกรนด์ บีช รีสอร์ท สมุย                         |
| คู่สัญญา      | กองทุนรวมสิทธิการเช่าอสังหาริมทรัพย์โรงแรมและรีสอร์ทในเครือเซ็นทารา (“กองทุนรวม”) |
| ระยะเวลาสัญญา | 1 มกราคม 2561 ถึง 25 กันยายน 2581   |
| อายุสัญญา     | 20 ปี 9 เดือน   |

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| การต่ออายุสัญญา             | -  |
| สรุปสาระสำคัญของสัญญา       | <p>บริษัทตกลงจะเข้าครอบครอง ใช้ หาประโยชน์หรือดำเนินการอื่นใดกับทรัพย์สินที่เช่าเพื่อประกอบธุรกิจโรงแรม ภายใต้ชื่อโรงแรมเซ็นทาราแกรนด์ บีช รีสอร์ท สมุย และบริษัทจะไม่เปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และการใช้ประโยชน์ในทรัพย์สินที่เช่าเว้นแต่ได้รับความยินยอมล่วงหน้าจากกองทุนรวมเป็นลายลักษณ์อักษร</p> <p>บริษัทจะต้องจ่ายค่าเช่าเป็นรายเดือนตามจำนวนเงินที่ระบุในสัญญาให้แก่กองทุนรวมภายในวันที่ 10 ของเดือนถัดไป</p> <p>ภายใต้เงื่อนไขของสัญญา อาคาร สิ่งปลูกสร้างหรือส่วนควบของอาคารและสิ่งปลูกสร้างที่มีการก่อสร้างขึ้นใหม่บนทรัพย์สินที่เช่าตกเป็นกรรมสิทธิ์ของบริษัท และเมื่อสัญญาสิ้นสุดลง บริษัทจะต้องโอนกรรมสิทธิ์ในอาคาร สิ่งปลูกสร้างหรือส่วนควบของอาคารหรือสิ่งปลูกสร้างที่มีการก่อสร้างขึ้นใหม่บนทรัพย์สินที่เช่า ตกเป็นกรรมสิทธิ์ของกองทุนรวม</p> |
| การยกเลิกสัญญา              | เมื่อมีการทำผิดเงื่อนไขของสัญญา คู่สัญญาสามารถยกเลิกสัญญาได้ โดยแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษร   |
| 6. บริษัท โคซี่ โฮเทล จำกัด |  |
| 6.1 สัญญา                   | เช่าช่วงที่ดินโครงการเซ็นทรัล เฟสติวัล สมุย  |
| คู่สัญญา                    | บริษัท เซ็นทรัลเวิลด์ จำกัด (“CTW”)  |
| ระยะเวลาสัญญา               | 8 สิงหาคม 2559 ถึง 27 กันยายน 2586   |
| อายุสัญญา                   | 27 ปี 4 เดือน  |
| การต่ออายุสัญญา             | ภายใต้เงื่อนไขที่ผู้ให้เช่าสามารถต่ออายุสัญญาเช่าหลักออกไปได้ ผู้ให้เช่าตกลงให้ผู้เช่าช่วงต่อสัญญาเช่าออกไปได้อีกเป็นระยะเวลา 10 ปี นับตั้งแต่วันที่ 28 กันยายน 2586 โดยคู่สัญญาจะต้องทำสัญญาต่ออายุหรือสัญญาเช่าช่วงใหม่เป็นลายลักษณ์อักษรให้เสร็จสิ้นภายใน 1 ปี ก่อนครบกำหนดระยะเวลาการเช่าช่วงตามสัญญาเช่าช่วงนี้   |
| สรุปสาระสำคัญของสัญญา       | <p>เพื่อพัฒนาโรงแรมโคซี่ สมุย บริษัทต้องจ่ายค่าตอบแทนการเช่าช่วงที่ดินเป็นจำนวนเงินรวม 62 ล้านบาท ตลอดระยะเวลาการเช่าช่วง 37 ปี 2 เดือน</p> <p>ภายใต้เงื่อนไขของสัญญา เมื่อสัญญาสิ้นสุดลง ให้อาคาร สิ่งปลูกสร้างรวมทั้งส่วนควบของอาคารและสิ่งปลูกสร้างที่มีการก่อสร้างขึ้นใหม่บนทรัพย์สินที่เช่าตกเป็นกรรมสิทธิ์ของผู้ให้เช่า</p>  |
| การยกเลิกสัญญา              | สัญญายกเลิกเมื่อสิ้นสุดระยะเวลาการเช่า หรือเมื่อสัญญาเช่าหลักสิ้นสุดลง หรือผู้ให้เช่ามีสิทธิบอกเลิกสัญญา เมื่อผู้เช่าช่วงนำทรัพย์สินที่เช่าไปให้ผู้อื่นเช่าช่วง หรือจำหน่าย จ่าย โอนสิทธิตามสัญญาเช่าช่วง หรือผู้เช่าช่วงไม่ปฏิบัติตามข้อตกลงหรือผิดคำรับรองที่ให้ไว้ในสัญญา   |

|     |  |   |
|-----|--|---|
| 6.2 | สัญญา  | เช่าที่ดินโครงการ โคซี่ ท่าแพ   |
|     | คู่สัญญา                                       | บริษัท เพลินฤติ จำกัด   |
|     | ระยะเวลาสัญญา                                  | 5 เมษายน 2562 ถึง 4 เมษายน 2592   |
|     | อายุสัญญา                                      | 30 ปี   |
|     | การต่ออายุสัญญา                                | สัญญาจะต้องทำสัญญาต่ออายุหรือสัญญาเช่าใหม่เป็นลายลักษณ์อักษรให้เสร็จสิ้นภายใน 1 ปี ก่อนครบกำหนดระยะเวลาการเช่าตามสัญญาเช่านี้   |
|     | สรุปสาระสำคัญของสัญญา                          | เพื่อพัฒนาโรงแรม บริษัทต้องจ่ายค่าตอบแทนการเช่าที่ดินเป็นจำนวนเงินรวม 135 ล้านบาท ตลอดระยะเวลาการเช่า 30 ปี<br>ภายใต้เงื่อนไขของสัญญา เมื่อสัญญาสิ้นสุดลง ให้อาคาร สิ่งปลูกสร้างรวมทั้งส่วนควบของอาคารและสิ่งปลูกสร้างที่มีการก่อสร้างขึ้นใหม่บนทรัพย์สินที่เช่าตกเป็นกรรมสิทธิ์ของผู้ให้เช่า |
|     | การยกเลิกสัญญา                                 | สัญญายกเลิกเมื่อสิ้นสุดระยะเวลาการเช่า หรือเมื่อสัญญาเช่าหลักสิ้นสุดลง หรือผู้ให้เช่ามีสิทธิบอกเลิกสัญญา เมื่อผู้เช่านำทรัพย์สินที่เช่าไปให้ผู้อื่นเช่าช่วง หรือจำหน่าย จ่าย โอนสิทธิตามสัญญาเช่า หรือผู้เช่าไม่ปฏิบัติตามข้อตกลงหรือผิดคำรับรองที่ให้ไว้ในสัญญา                              |
| 7.  | บริษัท เซ็นทรัล เรสตอรองส์ กรุ๊ป จำกัด (“CRG”) |   |
| 7.1 | ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม “Mister Donut”       |   |
|     | สัญญา  | Master Franchise Agreement  |
|     | คู่สัญญา                                       | บริษัท เซ็นทรัล เรสตอรองส์ กรุ๊ป จำกัด และ Duskin Co., Ltd.   |
|     | วันที่ทำสัญญา                                  | 1 เมษายน 2561   |
|     | อายุสัญญา                                      | 20 ปี   |
|     | สรุปสาระสำคัญของสัญญา                          | Duskin Co.,Ltd. ให้สิทธิใช้เครื่องหมายการค้า ให้ความช่วยเหลือด้านเทคนิคต่าง ๆ ในการผลิต และจำหน่ายอาหารประเภทโดนัท ขนมอบ และอาหารประเภทอื่น ๆ สนับสนุนการดำเนินงานร้านค้าภายในประเทศ โดยกำหนดค่าตอบแทนเป็นอัตราร้อยละตามสัญญา และไม่มีข้อตกลงเรื่องจำนวนสาขาขั้นต่ำที่ต้องเปิดในแต่ละปี       |
|     | เงื่อนไขการยกเลิกสัญญา                         | สัญญาสิ้นสุดเมื่อบริษัทเลิกกิจการ หรือเมื่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งละเมิดข้อตกลงในสัญญา  |
| 7.2 | ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม “เค เอฟ ซี”          |   |
|     | สัญญา  | International Franchise Agreement   |
|     | คู่สัญญา                                       | บริษัท เซ็นทรัล เรสตอรองส์ กรุ๊ป จำกัด กับบริษัท ชัม เรสตอรองส์ อินเตอร์เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด (เดิมชื่อ Tricon International (Thailand) Co., Ltd.)  |
|     | วันที่ทำสัญญา                                  | วันที่เปิดของแต่ละสาขา  |

|  |  |
|--|--|
| อายุสัญญา                                      | แต่ละสาขามีอายุสัญญา 10 ปีนับจากวันที่เปิดดำเนินการและสามารถขอต่ออายุสัญญาได้อีกคราวละ 10 ปี   |
| สรุปสาระสำคัญของสัญญา                          | บริษัท ยัม เรสเทอรองส์ อินเตอร์เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด ให้สิทธิ CRG ใช้เครื่องหมายการค้า “เค เอฟ ซี” รวมถึงให้ความช่วยเหลือด้านเทคนิคต่าง ๆ ในการผลิต การวิจัยพัฒนา การตลาดและส่งเสริมการขาย การทดสอบคุณภาพอาหาร และจำหน่ายผลิตภัณฑ์ สนับสนุนการดำเนินงานและให้ข่าวสารที่จำเป็นเพื่อใช้ในการพัฒนาการดำเนินงาน โดยกำหนดค่าตอบแทนในขั้นต้นและเป็นอัตราร้อยละจากยอดขายสุทธิในแต่ละปี  |
| เงื่อนไขการยกเลิกสัญญา                         | สัญญาสิ้นสุดเมื่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งละเมิดข้อตกลงในสัญญา   |
| 7.3 ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม “อานตี้ แอนน์”   |  |
| สัญญา  | Development Agreement และ Trademark License Agreement  |
| คู่สัญญา                                       | Auntie Anne’s, Inc. กับ บริษัท เซ็นทรัล เรสตอรองส์ กรุ๊ป จำกัด (ซึ่งเป็นผู้ได้รับโอนสิทธิต่อจาก บริษัท ฟู้ด โนเวลตี้ส์ จำกัด)  |
| วันที่ทำสัญญา                                  | 14 พฤษภาคม 2540  |
| อายุสัญญา                                      | สิ้นสุดสัญญาวันที่ 15 ธันวาคม 2570   |
| สรุปสาระสำคัญของสัญญา                          | Auntie Anne’s, Inc. ให้สิทธิบริษัท เซ็นทรัล เรสตอรองส์ กรุ๊ป จำกัด (ซึ่งเป็นผู้ได้รับโอนสิทธิต่อจากบริษัท ฟู้ด โนเวลตี้ส์ จำกัด) ให้ใช้เครื่องหมายการค้า ให้ความช่วยเหลือด้านเทคนิคต่าง ๆ ในการผลิตและจำหน่ายขนมอบและเครื่องดื่มภายใต้ชื่อ “AUNTIE ANNE’S” โดยกำหนดอัตราค่าตอบแทนในอัตราที่ตกลงร่วมกัน และบริษัทต้องปฏิบัติตามเงื่อนไขต่าง ๆ ตามที่ระบุไว้ในสัญญา และมีข้อตกลงเรื่องจำนวนสาขาขั้นต่ำที่ต้องเปิดในแต่ละปีซึ่งที่ผ่านมามีบริษัทสามารถเปิดสาขาได้สูงกว่าข้อตกลงมาโดยตลอด แต่ทั้งนี้ หากบริษัทไม่สามารถเปิดสาขาขั้นต่ำได้ตามข้อตกลง ก็สามารถที่จะเจรจากับเจ้าของสิทธิเกี่ยวกับสาเหตุและมาตรการดำเนินการต่อไป |
| เงื่อนไขการยกเลิกสัญญา                         | สัญญาสิ้นสุดเมื่อบริษัทไม่สามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขที่กำหนดในสัญญาและตาม Development Schedule   |
| 7.4 ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม “เปปเปอร์ ลันซ์” |  |
| สัญญา  | Master Franchise Agreement   |
| คู่สัญญา                                       | บริษัท เซ็นทรัล เรสตอรองส์ กรุ๊ป จำกัด กับ SFBI (Asia Pacific) Pte. Ltd.   |
| วันที่ทำสัญญา                                  | 27 พฤศจิกายน 2560  |
| อายุสัญญา                                      | 10 ปี  |
| สรุปสาระสำคัญของสัญญา                          | SFBI (Asia Pacific) Pte. Ltd. ให้สิทธิ บริษัท เซ็นทรัล เรสตอรองส์ กรุ๊ป จำกัด ให้ใช้เครื่องหมายการค้า ให้ความช่วยเหลือด้านเทคนิคต่าง ๆ ในการผลิต และจำหน่ายผลิตภัณฑ์ โดยกำหนดค่าตอบแทนเป็น อัตราร้อยละ จากยอดขาย และมีข้อตกลงเรื่องจำนวนสาขาที่ต้องเปิดในแต่ละปี   |



|     |   |   |
|-----|---|---|
|     | เงื่อนไขการยกเลิกสัญญา                            | สัญญาสิ้นสุดเมื่อบริษัทไม่สามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขที่กำหนดในสัญญา   |
| 7.5 | ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม “ซานบูตง”               |   |
|     | สัญญา   | Franchise Agreement   |
|     | คู่สัญญา  | บริษัท เซ็นทรัล เรสตอรองส์ กรุ๊ป จำกัด กับ Globeat Japan Inc.   |
|     | วันที่ทำสัญญา                                     | วันที่เปิดของแต่ละสาขา  |
|     | อายุสัญญา   | แต่ละสาขามีอายุสัญญา 10 ปีนับจากวันที่เปิดดำเนินการและสามารถขอต่ออายุสัญญาได้อีกคราวละ 10 ปี  |
|     | สรุปสาระสำคัญของสัญญา                             | Globeat Japan Inc. ให้สิทธิ บริษัท เซ็นทรัล เรสตอรองส์ กรุ๊ป จำกัด ใช้เครื่องหมายการค้า รวมถึงให้ความช่วยเหลือด้านเทคนิคต่างๆ ในการผลิตจำหน่ายผลิตภัณฑ์ สนับสนุนการดำเนินงานและให้ข่าวสารที่จำเป็นเพื่อใช้ในการพัฒนาการดำเนินงาน โดยกำหนดค่าตอบแทนในขั้นต้นและเป็นอัตราร้อยละจากยอดขายสุทธิในแต่ละปี  |
|     | เงื่อนไขการยกเลิกสัญญา                            | สัญญาสิ้นสุดเมื่อบริษัทไม่สามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขที่กำหนดในสัญญา   |
| 7.6 | ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม “โคลด์ สโตน ครีมเมอรี่” |   |
|     | สัญญา   | Master Franchise Agreement  |
|     | คู่สัญญา  | บริษัท เซ็นทรัล เรสตอรองส์ กรุ๊ป จำกัด กับ KAHALA FRANCHISE CORP.   |
|     | วันที่ทำสัญญา                                     | 30 ธันวาคม 2552   |
|     | อายุสัญญา   | 20 ปี และสามารถต่ออายุได้อีก  |
|     | สรุปสาระสำคัญของสัญญา                             | Kahala Franchise Corp ให้สิทธิ บริษัท เซ็นทรัล เรสตอรองส์ กรุ๊ป จำกัด ใช้เครื่องหมายการค้า องค์ความรู้ และ เครื่องมือที่ได้รับการพัฒนา เพื่อดำเนินงานร้านค้าภายในประเทศ ภายใต้ชื่อ “Cold Stone Creamery” และขายสินค้าภายใต้ฉลากของผู้ให้สิทธิในพื้นที่ที่ได้รับอนุญาตในประเทศ เพื่อเป็นการตอบแทนสิทธิดังกล่าว บริษัท เซ็นทรัล เรสตอรองส์ กรุ๊ป จำกัด ตกลงจ่ายค่าธรรมเนียมต่างๆ ตามที่ระบุในสัญญา และต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดและเงื่อนไขที่ระบุในสัญญา |
|     | เงื่อนไขการยกเลิกสัญญา                            | สัญญาสิ้นสุดเมื่อบริษัทไม่สามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขที่กำหนดในสัญญา   |
| 7.7 | ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม “เดอะ เทอเรส”           |   |
|     | สัญญา   | สัญญาจ้างบริหารงาน  |
|     | คู่สัญญา  | บริษัท เซ็นทรัล เรสตอรองส์ กรุ๊ป จำกัด กับ บริษัท ห้องอาหาร ซี.ดี.เอส. จำกัด  |
|     | วันที่ทำสัญญา                                     | 31 พฤษภาคม 2562   |
|     | อายุสัญญา   | 1 ปี  |
|     | สรุปสาระสำคัญของสัญญา                             | บริษัท เซ็นทรัล เรสตอรองส์ กรุ๊ป จำกัด เป็นผู้รับจ้างบริหารจัดการ “ร้านอาหารเดอะ เทอเรส” ให้กับ บริษัท ห้องอาหาร ซี.ดี.เอส. จำกัด จำนวน 6 สาขา พร้อมทั้งได้ซื้อลิขสิทธิ์เครื่องหมายการค้า สูตรการผลิต รวมทั้งการบริหารจัดการภายใต้แบรนด์ “เดอะ เทอเรส” รวมถึงสิทธิในการขยายสาขาทั้งภายในและภายนอกประเทศ   |

| เงื่อนไขการยกเลิกสัญญา |                                      | สัญญาสิ้นสุดเมื่อบริษัทไม่สามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขที่กำหนดในสัญญา  |
|------------------------|--------------------------------------|--|
| 7.8                    | ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม “โยชิโนยะ” |  |
|                        | สัญญา                                | Franchise Agreement  |
|                        | คู่สัญญา                             | บริษัท เซ็นทรัล เรสตอรองส์ กรุ๊ป จำกัด กับ Globeat Japan Inc.  |
|                        | วันที่ทำสัญญา                        | 13 ธันวาคม 2553  |
|                        | อายุสัญญา                            | 10 ปี และสามารถต่ออายุได้ 10 ปี  |
|                        | สรุปสาระสำคัญของสัญญา                | Globeat Japan Inc. ให้สิทธิ บริษัท เซ็นทรัล เรสตอรองส์ กรุ๊ป จำกัด ใช้เครื่องหมายการค้า รวมถึงให้ความช่วยเหลือด้านเทคนิคต่างๆ ในการผลิตจำหน่ายผลิตภัณฑ์ สนับสนุนการดำเนินงานและให้ข่าวสารที่จำเป็นเพื่อใช้ในการพัฒนาการดำเนินงาน โดยกำหนดค่าตอบแทนในขั้นต้นและเป็นอัตราร้อยละจากยอดขายสุทธิในแต่ละปี             |
|                        | เงื่อนไขการยกเลิกสัญญา               | สัญญาสิ้นสุดเมื่อบริษัทไม่สามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขที่กำหนดในสัญญา  |
| 7.9                    | ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม “เทนยะ”    |  |
|                        | สัญญา                                | Franchise Agreement  |
|                        | คู่สัญญา                             | บริษัท เซ็นทรัล เรสตอรองส์ กรุ๊ป จำกัด กับ Ten Corporation   |
|                        | วันที่ทำสัญญา                        | 1 พฤษภาคม 2556   |
|                        | อายุสัญญา                            | 10 ปี และสามารถต่ออายุได้อีก 10 ปี   |
|                        | สรุปสาระสำคัญของสัญญา                | Ten Corporation ให้สิทธิ บริษัท เซ็นทรัล เรสตอรองส์ กรุ๊ป จำกัด ใช้เครื่องหมายการค้า รวมถึงให้ความช่วยเหลือด้านเทคนิคต่างๆ ในการผลิตจำหน่ายผลิตภัณฑ์ สนับสนุนการดำเนินงานและให้ข่าวสารที่จำเป็นเพื่อใช้ในการพัฒนาการดำเนินงาน โดยกำหนดค่าตอบแทนในขั้นต้นและเป็นอัตราร้อยละจากยอดขายสุทธิในแต่ละปี                |
|                        | เงื่อนไขการยกเลิกสัญญา               | สัญญาสิ้นสุดเมื่อบริษัทไม่สามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขที่กำหนดในสัญญา  |
| 7.10                   | ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม “กัตสึยะ”  |  |
|                        | สัญญา                                | Katsuya Franchise Agreement  |
|                        | คู่สัญญา                             | บริษัท เซ็นทรัล เรสตอรองส์ กรุ๊ป จำกัด และ<br>Arcland Service(H.K.) Co.,Ltd.   |
|                        | วันที่ทำสัญญา                        | 1 สิงหาคม 2556   |
|                        | อายุสัญญา                            | 20 ปี และสามารถต่ออายุได้อีก 20 ปี   |
|                        | สรุปสาระสำคัญของสัญญา                | Arcland Service(H.K.) Co.,Ltd. ให้สิทธิ บริษัท เซ็นทรัล เรสตอรองส์ กรุ๊ป จำกัด ใช้เครื่องหมายการค้า รวมถึงให้ความช่วยเหลือด้านเทคนิคต่างๆ ในการผลิตจำหน่ายผลิตภัณฑ์ สนับสนุนการดำเนินงานและให้ข่าวสารที่จำเป็นเพื่อใช้ในการพัฒนาการดำเนินงาน โดยกำหนดค่าตอบแทนในขั้นต้นและเป็นอัตราร้อยละจากยอดขายสุทธิในแต่ละปี |

|      |                                    |  |
|------|------------------------------------|--|
|      | เงื่อนไขการยกเลิกสัญญา             | สัญญาสิ้นสุดเมื่อบริษัทไม่สามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขที่กำหนดในสัญญา  |
| 7.11 | ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม “โอโตยะ” |  |
|      | สัญญา                              | Master Franchise Agreement   |
|      | คู่สัญญา                           | บริษัท ซีโอาร์จี อินเตอร์เนชั่นแนล ฟู้ด จำกัด กับ Ootoya Holdings Co., Ltd.  |
|      | วันที่ทำสัญญา                      | 31 สิงหาคม 2554  |
|      | อายุสัญญา                          | 10 ปี และสามารถต่ออายุได้อีก 10 ปี   |
|      | สรุปสาระสำคัญของสัญญา              | Ootoya Holdings Co., Ltd. อนุญาตให้ บริษัท ซีโอาร์จี อินเตอร์เนชั่นแนล ฟู้ด จำกัด ได้รับสิทธิในการดำเนินธุรกิจภายใต้ทรัพย์สินทางปัญญา สิทธิเครื่องหมายการค้า และสิทธิในการให้ผู้อื่นรับสิทธิต่อ ดำเนินงานร้านค้าภายในประเทศภายใต้ชื่อ “OOTOYA” เพื่อเป็นการตอบแทนสิทธิดังกล่าวบริษัทตกลงจ่ายค่าธรรมเนียมต่างๆตามที่ระบุในสัญญาและปฏิบัติตามข้อกำหนดและเงื่อนไขที่ระบุในสัญญา |
|      | เงื่อนไขการยกเลิกสัญญา             | สัญญาสิ้นสุดเมื่อบริษัทไม่สามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขที่กำหนดในสัญญา  |
| 7.12 | สัญญา                              | Service Agreement  |
|      | คู่สัญญา                           | บริษัท ห้างเซ็นทรัลดิพาทเมนต์สโตร์ จำกัด   |
|      | อายุสัญญา                          | 1 ปี   |
|      | การต่ออายุสัญญา                    | ต่ออายุสัญญาทุก 1 ปี   |
|      | สรุปสาระสำคัญของสัญญา              | บริษัทได้รับข้อมูลทางธุรกิจและคำแนะนำต่างๆ อันเกี่ยวกับการตัดสินใจที่เป็นประโยชน์ โดยมีอัตราค่าบริการตามอัตราที่ระบุในสัญญา  |
|      | การยกเลิกสัญญา                     | เมื่อมีการทำผิดเงื่อนไขของสัญญา คู่สัญญาสามารถยกเลิกสัญญาได้ โดยแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษร   |

#### นโยบายการลงทุน และการบริหารงานในบริษัทย่อย บริษัทร่วมและกิจการที่ควบคุมร่วมกัน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 บริษัทมีเงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วม และกิจการที่ควบคุมร่วมกัน (ในราคาทุน) สำหรับธุรกิจโรงแรมมูลค่ารวม 5,561 ล้านบาท ธุรกิจอาหาร มูลค่า 670 ล้านบาท และลงทุนในกองทุนอสังหาริมทรัพย์จำนวน 518 ล้านบาท โดยบริษัทมีสัดส่วนเงินลงทุนดังกล่าวคิดเป็นร้อยละ 43 ของสินทรัพย์รวม ทั้งนี้ บริษัทมีนโยบายที่จะลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วมที่ประกอบธุรกิจเกี่ยวเนื่องกับกับบริษัทในลักษณะที่บริษัทมีสัดส่วนการถือหุ้นเพียงพอที่จะเป็นผู้ร่วมกำหนดนโยบายในบริษัทที่จะลงทุนโดยจะส่งกรรมการเข้าเป็นตัวแทนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วมอย่างน้อยตามสัดส่วนการถือหุ้น และคาดว่าในระยะอีก 3 ปี ข้างหน้าบริษัทมีนโยบายที่จะเพิ่มการลงทุนในธุรกิจโรงแรมมากขึ้น

## 5.ข้อพิพาททางกฎหมาย

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 บริษัทไม่มีคดีความที่อาจมีผลกระทบด้านลบต่อสินทรัพย์ของบริษัทที่มีจำนวนสูงกว่าร้อยละ 5 ของ ส่วนของผู้ถือหุ้น

**6.ข้อมูลทั่วไปและข้อมูลสำคัญอื่น**

|                  |   |
|------------------|---|
| ชื่อบริษัท       | บริษัท โรงแรมเซ็นทรัลพลาซา จำกัด (มหาชน)  |
| ประเภทธุรกิจ     | ธุรกิจบริการ เช่น โรงแรม ภัตตาคาร อาหาร และเครื่องดื่มนานาชนิด                        |
| เลขทะเบียนบริษัท | 0107536001389 (เดิมเลขที่ บมจ. 212)   |
| Home Page        | <a href="http://www.centarahotelsresorts.com">http://www.centarahotelsresorts.com</a> |

ทุนเรือนหุ้น ณ 31 ธันวาคม 2562

ทุนจดทะเบียน: 1,350,000,000 บาท ประกอบด้วย หุ้นสามัญ 1,350,000,000 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 1 บาท

ทุนที่ออกและชำระแล้ว: 1,350,000,000 บาท ประกอบด้วย หุ้นสามัญ 1,350,000,000 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 1 บาท

สำนักงานใหญ่ โรงแรมและรีสอร์ทในเครือเซ็นทารา

|             |   |
|-------------|---|
| สถานที่ตั้ง | 999/99 ถนนพระราม 1 แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร |
| โทรศัพท์    | (02) 769-1234   |
| โทรสาร      | (02) 769-1235   |

สำนักงาน โรงแรมเซ็นทาราแกรนด์ เซ็นทรัลพลาซา ลาดพร้าว กรุงเทพฯ

|             |   |
|-------------|---|
| สถานที่ตั้ง | 1695 ถนนพหลโยธิน แขวงจตุจักร เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร |
| โทรศัพท์    | (02) 541-1234   |
| โทรสาร      | (02) 541-1087   |

**บุคคลอ้างอิงอื่นๆ**

นายทะเบียนหุ้นสามัญ

บริษัท ศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ (ประเทศไทย) จำกัด

93 ถนนรัชดาภิเษก แขวงดินแดง เขตดินแดง กรุงเทพฯ 10400

โทรศัพท์ : (02) 009-9000

โทรสาร : (02) 009-9991

**นายทะเบียนหุ้นกู้**

ธนาคารซีไอเอ็มบี (ไทย) จำกัด (มหาชน)

สำนักงานใหญ่ 44 ถนนหลังสวน แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร 10330

โทรศัพท์ : (02) 626-7777

- “หุ้นกู้ของ บริษัท โรงแรมเซ็นทรัลพลาซา จำกัด (มหาชน) ครั้งที่ 1/2559 ครบกำหนดไถ่ถอนปี พ.ศ. 2563”  
(CENTEL203A)
- “หุ้นกู้ของ บริษัท โรงแรมเซ็นทรัลพลาซา จำกัด (มหาชน) ครั้งที่ 2/2559 ครบกำหนดไถ่ถอนปี พ.ศ. 2564”  
(CENTEL218A)
- “หุ้นกู้ของ บริษัท โรงแรมเซ็นทรัลพลาซา จำกัด (มหาชน) ครั้งที่ 3/2559 ชุดที่ 1 ครบกำหนดไถ่ถอนปี พ.ศ. 2565”  
(CENTEL229A)
- “หุ้นกู้ของ บริษัท โรงแรมเซ็นทรัลพลาซา จำกัด (มหาชน) ครั้งที่ 3/2559 ชุดที่ 2 ครบกำหนดไถ่ถอนปี พ.ศ. 2566”  
(CENTEL239A)
- “หุ้นกู้ของ บริษัท โรงแรมเซ็นทรัลพลาซา จำกัด (มหาชน) ครั้งที่ 3/2559 ชุดที่ 3 ครบกำหนดไถ่ถอนปี พ.ศ. 2569”  
(CENTEL269A)
- “หุ้นกู้ของ บริษัท โรงแรมเซ็นทรัลพลาซา จำกัด (มหาชน) ครั้งที่ 1/2562 ครบกำหนดไถ่ถอนปี พ.ศ. 2567”  
(CENTEL240A)

**ผู้สอบบัญชี**

บริษัท สำนักงาน อีวาย จำกัด

อาคารเลอริชดา 193/136-137 ถนนรัชดาภิเษก

แขวงคลองตันเหนือ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร 10110

โทรศัพท์ : (02) 264-0777

โทรสาร : (02) 264-0790

**บริษัทจัดอันดับเครดิต**

บริษัท ทริส เรตติ้ง จำกัด

ชั้น 24 อาคารสิลมคอมเพล็กซ์ เลขที่ 191 ถนนสีลม กรุงเทพมหานคร 10500

โทรศัพท์ : (02) 231-3011