

ส่วนที่ 1

1. นโยบายและภาพรวมการประกอบธุรกิจ

บริษัท แมนดารินโฮเต็ล จำกัด (มหาชน) ประกอบกิจการหลักด้านโรงแรม ให้บริการด้านห้องพัก จานำอาหารและเครื่องดื่ม การประชุมและการจัดเลี้ยง พร้อมให้บริการอื่นๆ อันเกี่ยวเนื่องกับธุรกิจโรงแรม โรงแรมแมนดาริน ประกอบด้วย 2 สาขา คือ

1. โรงแรมแมนดาริน สำนักงานใหญ่ ตั้งอยู่เลขที่ 662 ถนนพระราม 4 แขวงมหาพฤฒาราม เขต บางรัก กรุงเทพมหานคร
2. โรงแรมโกลเด้นวัลเลย์ เขาใหญ่ ตั้งอยู่ใกล้อุทยานแห่งชาติเขาใหญ่ อ.ปากช่อง จ.นครราชสีมา

วิสัยทัศน์

โรงแรมแมนดารินจะเป็นโรงแรม 4 ดาว ที่มีมาตรฐานการบริการ (Service) อย่างมีคุณภาพเทียบเท่าโรงแรม 5 ดาว ภายในเวลา 3 ปี

วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย

- ยกระดับการบริการในทุก ๆ ด้าน เพื่อสร้างความประทับใจให้ลูกค้า และกลับมาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งมีการบอกต่อ
- การบริการมีคุณภาพในทุก ๆ ด้าน ทั้งด้านการบริการ (Service) และผลิตภัณฑ์ (Product)
- สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าให้มีระดับความพึงพอใจโดยรวมไม่ต่ำกว่า 90%
- โรงแรมแมนดารินจะเป็นโรงแรมปลอดบุหรี่ (Smoke-free Hotel) ตั้งแต่วันที่ 31 พฤษภาคมเป็นต้นไป
- โรงแรมแมนดารินจะดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม (Green Hotel) ให้ได้มาตรฐานจากหน่วยงานต่าง ๆ

กลยุทธ์ทางการปฏิบัติงาน

1. ดูแลรักษาห้องพัก และพื้นที่ส่วนกลางให้พร้อมใช้งาน และอยู่ในสภาพที่ดีอยู่เสมอ รวมถึงจะต้องมีการปรับปรุงการบริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า และสามารถสนองตอบความต้องการของลูกค้าให้ได้มากที่สุด และสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง การปรับสภาพโรงแรมให้เป็น Green Hotel หรือรักษาสิ่งแวดล้อม รวมถึงทุกห้องพักและพื้นที่ภายในตัวโรงแรม จะเป็นพื้นที่ปลอดบุหรี่ (smoke-free) ทั้งหมด แต่จะจัดพื้นที่สำหรับสูบบุหรี่ไว้ที่บริเวณด้านนอก



2. ราคาขายได้ถูกปรับขึ้นทุก ๆ ส่วนแบ่งตลาด จนทำให้ค่าเฉลี่ยของราคาห้องพักสูงขึ้น ดังนั้นจะต้องรักษาค่าเฉลี่ยของห้องพักไม่ให้ต่ำลงไปจากนี้โดยการขายห้องพักผ่าน Online Travel Agency ให้มาก ๆ เพื่อเป็นการขายในราคาที่สูงได้ในบางช่วง เพื่อพยุงราคาขายเฉลี่ยให้ได้ตามที่ต้องการ
3. ช่องทางการจัดจำหน่ายของโรงแรมจะต้องเข้าถึงง่าย และมีข้อมูลที่ครบถ้วน จะต้องนำเทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสารให้ลูกค้าผู้บริโภคนั้นในทุกกลุ่มที่คาดว่าจะเป็ลูกค้า
4. การโฆษณาประชาสัมพันธ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขณะนี้ โรงแรมจะต้องมีการโฆษณาประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อโฆษณา ในทุก ๆ ช่องทาง เช่น Facebook Fanpage, Hotel Website, Instagram, Twitter and etc. จะต้องมีการประชาสัมพันธ์อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ลูกค้ารู้จักโรงแรมให้มากขึ้น
5. การบริการเป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับโรงแรม ดังนั้นพนักงานเป็นปัจจัยสำคัญส่วนหนึ่งที่จะทำให้ลูกค้าจะกลับมาใช้บริการกับทางโรงแรมหรือไม่ พนักงานทุกคนโดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานที่จะต้องติดต่อกับลูกค้าโดยตรง จะต้องมีการฝึกและอบรมเป็นอย่างดี เพื่อให้ลูกค้าประทับใจในการบริการ และจะกลับมาใช้บริการอีก รวมถึงมีการบอกต่อ
6. การบริการจะราบรื่น และให้การบริการอย่างรวดเร็ว จะต้องมีการมีขั้นตอนการทำงานที่ดี และมีประสิทธิภาพ ดังนั้นทางโรงแรมจะต้องมีขั้นตอนการทำงานที่รวดเร็ว รัดกุม เพื่อจะทำให้ลูกค้าประทับใจในการบริการ
7. สิ่งที่ถูกค้าสามารถมองเห็น และสัมผัสได้ทุกอย่างจะต้องให้อยู่ในสภาพที่ดีอยู่เสมอ เช่น ความสะอาดบริเวณล็อบบี้ และพื้นที่ส่วนกลางทุกส่วนที่ถูกค้ามองเห็น การแต่งกายรวมถึงความสะอาดเรียบร้อยของพนักงาน พื้นที่โดยรวมของโรงแรมจะต้องจัดให้อยู่ในสภาพที่ดีและพร้อมใช้งานอยู่ตลอดเวลา

ผลการประกอบการ

จากเงินการเงินสำหรับงวดที่ 2558 สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2558 และ 2557 บริษัท แมนดาริน โฮเต็ล จำกัด (มหาชน) ขอเรียนชี้แจงถึงสาเหตุที่บริษัทฯ มีผลการดำเนินงานแตกต่างจากงวดเดียวกันของปีก่อนมากกว่าร้อยละ 20

สำหรับงวด ปี 2558 บริษัท มีผลการดำเนินงานเป็นขาดทุนสุทธิ 20.88 ล้านบาท ปี 2557 มีการดำเนินงานเป็นขาดทุนสุทธิ 30.35 ล้านบาท ขาดทุนลดลง 9.47 ล้านบาท คิดเป็น 31.20 % ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. สำหรับงวดปี 2558 บริษัทฯมีกำไรขั้นต้น 87.16 ล้านบาท ปี 2557 47.45 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 39.71 ล้านบาท คิดเป็น 83.68% มาจากรายได้ปี 2558 315.12 ล้านบาท ปี 2557 258.15 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 56.97 ล้านบาท คิดเป็น 22.06% ขณะที่ต้นทุนขายปี 2558 227.96 ล้านบาท ปี 2557 210.70 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 17.26 ล้านบาท คิดเป็น 8.19% แต่ก็เพิ่มขึ้นน้อยกว่ารายได้จึงเป็นเหตุให้กำไรขั้นต้นในปีเพิ่มขึ้น

2. สำหรับงวดปี 2558 บริษัทฯ มีผลขาดทุน 20.88 ล้านบาท ปี 2557 ขาดทุน 30.35 ล้านบาท ขาดทุนลดลง 9.47 ล้านบาท คิดเป็น 31.20% ซึ่งมีผลมาจากค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารในปี 2558 75.38 ล้านบาท ปี 2557 69.13 ล้านบาท ลดลง 6.25 ล้านบาท คิดเป็น 9.04% ค่าใช้จ่ายทางการเงินปี 2558 29.55 ล้านบาท ปี 2557 32.86 ล้านบาท ลดลง 3.31 ล้านบาท คิดเป็น 10.07 % ลดลงเนื่องจากการจ่ายชำระเงินกู้ยืมสถาบันการเงินในปีที่แล้ว จำนวน 37.5 ล้านบาท จึงเป็นผลให้ ดอกเบี้ยจ่ายลดลง นี้ จึงเป็นเหตุผลที่ทำให้บริษัทขาดทุนลดลงในปี

3. สำหรับงวด ปี 2558 บริษัทฯ มีรายได้อื่น 16.39 ล้านบาท ปี 2557 14.78 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 1.61 ล้านบาท คิดเป็น 10.89% เพิ่มขึ้นเพียงเล็กน้อย

เงินปันผล

บริษัทมีนโยบายจ่ายเงินปันผลปีละ 1 ครั้ง โดยกำหนดจ่ายในอัตราไม่เกินร้อยละ 50 ของกำไรสุทธิ

2. ลักษณะการประกอบธุรกิจ

โรงแรมเป็นธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับบุคคลหลากหลาย รวมถึงธุรกิจอื่นๆ อีกมากมายไม่เฉพาะหรือโดยตรงกับการท่องเที่ยว ซึ่งเป็นรายได้ส่วนใหญ่ของธุรกิจโรงแรม โรงแรมเป็นธุรกิจที่มีผู้มาใช้บริการหรือผู้บริโภคมามากมาย เช่น นักบริหาร นักศึกษา ข้าราชการ รวมทั้งอาชีพต่างๆ โรงแรมแมนดารินเป็นที่ยอมรับของนักท่องเที่ยวท้องถิ่นของแต่ละจังหวัดและประเทศรวมทั้งนักท่องเที่ยวต่างชาติด้วย นักท่องเที่ยวนิยมใช้บริการของโรงแรม ประกอบหลายด้านที่ให้บริการต่อลูกค้านักท่องเที่ยวที่จะมาเที่ยวในประเทศไทยมีหลายชาติ หลายศาสนา หลายประเทศและต่างทวีปกัน นักท่องเที่ยวเหล่านั้นมาท่องเที่ยวเมืองไทยต่างวาระต่างเวลากัน ไม่เฉพาะแต่นักท่องเที่ยว นักธุรกิจ ผู้สูงอายุ (เกษียณอายุ) นักศึกษา และข้าราชการต่างๆ

ธุรกิจโรงแรมจะต้องเข้าใจผู้บริโภค การจัดการบริหารที่เหมาะสมกับผู้ให้บริการทุกระดับชั้นของผู้บริโภค เช่น ห้องพัก ห้องอาหาร บันเทิงต่างๆ รวมทั้งฝ่ายเทคนิคด้วย โรงแรมควรตระหนักถึงขนาดของห้องพักที่ได้มาตรฐานสากล รวมถึงเจ้าหน้าที่ของทุกๆ แผนก ไม่เฉพาะด้านบริการให้สามารถสื่อสารให้ได้หลายภาษา เช่น ภาษาอังกฤษ ญี่ปุ่น จีน เยอรมัน ฝรั่งเศส เป็นต้น เพราะภาษาเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้บริโภคพึงพอใจต่อผู้บริการ และเป็นสิ่งจรรโลงใจ อุปกรณ์ต่างๆ ที่ให้บริการต่อผู้บริโภค นักบริหารโรงแรมจะต้องจัดหาให้เหมาะสมกับสถานการณ์และขนาดของโรงแรม เพื่อให้ผู้บริโภคหรือนักท่องเที่ยวที่เข้ามาพักสามารถติดต่อกับญาติพี่น้อง นักธุรกิจสามารถติดต่อธุรกิจของตนเองได้ทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยผ่านสื่อหรือเครื่องมือสื่อสารต่าง ๆ ของโรงแรม สิ่งที่กำลังมาทั้งหมดนั้นผู้บริหารที่มีมาตรฐานสากลเพื่อสนองนโยบายของรัฐบาลที่วางโครงสร้างของธุรกิจท่องเที่ยวเป็นอันดับแรกของรายได้ประเทศ

โรงแรมแมนดารินมีผู้บริหารที่เข้าใจในด้านต่างๆ ของธุรกิจนี้ดี ฝ่ายบริหารโรงแรมแมนดารินประกอบธุรกิจโรงแรมยาวนานกว่า 50 ปี การบริหารโรงแรมอันยาวนานนี้เองทำให้มีประสบการณ์อย่างมาก แม้จะมีอุปสรรคต่างๆ แต่อาศัยผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์อันยาวไกลและเข้าใจในสถานการณ์ต่างๆ ของประเทศและต่างประเทศ ไม่ว่าจะเป็นยุค IMF โรคซาร์ หรือโรคไข้หวัด 2009 (H1N1) เป็นต้น ทำให้สามารถผ่านวิกฤติไปได้ด้วยดี

โครงสร้างรายได้เปรียบเทียบย้อนหลัง 3 ปี

โรงแรมในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัดของบริษัท เป็นธุรกิจที่มีรายได้จากอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้น รายได้หลักจึงเป็นรายได้จากห้องพัก ห้องอาหาร ห้องประชุมสัมมนา และการจัดงานเลี้ยงต่างๆ ลูกค้าของโรงแรมมีทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศจากทั่วโลก

| | ปี 2558 | | ปี 2557 | | ปี 2556 | |
|-------------------------------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|
| | ล/บ | % | ล/บ | % | ล/บ | % |
| รายได้แผนกห้องพัก | 216.96 | 65.73 | 179.65 | 64.40 | 35.17 | 52.31 |
| รายได้แผนกอาหารและเครื่องดื่ม | 98.16 | 29.74 | 78.50 | 28.15 | 19.90 | 29.60 |
| รายได้อื่น ๆ | 14.93 | 4.53 | 20.79 | 7.45 | 12.16 | 18.09 |
| รวมรายได้ | 330.05 | 100.00 | 278.94 | 100.00 | 67.23 | 100.00 |

การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิต / กลุ่มธุรกิจ

ลักษณะของ (ผลิตภัณฑ์) หรือการบริหาร

คือการดำเนินธุรกิจโรงแรมเพื่อให้บริการที่พักอาศัย จำหน่ายอาหารและเครื่องดื่ม การประชุมสัมมนา การจัดเลี้ยงและการให้บริการอื่นๆ อันเกี่ยวเนื่องกับธุรกิจโรงแรม รวมทั้งสถานที่บันเทิงต่างๆกับทั้งคนไทยและต่างประเทศ

รายงานการเปรียบเทียบสถานะทางการเงิน

หน่วย : พันบาท

| สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม | 2558 | 2557 | 2556 |
|--|-----------|-----------|-----------|
| รายได้จากการขายและบริการ | 315,120 | 258,150 | 55,070 |
| รายได้อื่นๆ | 14,925 | 20,784 | 11,930 |
| รายได้ค่าสินไหมทดแทน | 0 | 6 | 230 |
| รายได้รวม | 330,045 | 278,940 | 67,230 |
| ต้นทุนและค่าใช้จ่ายรวม | 350,930 | 309,287 | 112,619 |
| กำไร(ขาดทุน)สุทธิ | (20,885) | (30,347) | (45,389) |
| กำไร(ขาดทุน)ต่อหุ้น | (0.78) | (1.13) | (1.69) |
| สินทรัพย์รวม | 1,045,230 | 1,124,647 | 1,186,798 |
| หนี้สินรวม | 588,144 | 646,608 | 678,411 |
| ส่วนของผู้ถือหุ้น | 457,156 | 478,039 | 508,387 |
| เงินปันผลเสนอจ่ายต่อหุ้น (บาท) | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| มูลค่าตามบัญชีต่อหุ้น (BOOK VALUE) | 16.99 | 17.77 | 18.90 |
| อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น(%) | (4.57) | (6.35) | (8.61) |
| อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม(%) | (1.93) | (2.63) | (4.43) |
| อัตราระแสเงินสดที่ได้จากการดำเนินงานต่อสินทรัพย์รวม(%) | 6.43 | 1.74 | (6.36) |

- แมนดาริน โฮเต็ล มีรายได้หลักจาก 2 ช่องทางคือ

1. รายได้จากค่าเช่าห้องพัก
2. รายได้จากการขาย อาหาร, เครื่องดื่ม และการให้เช่าห้องประชุมสัมมนา

2.1 ลักษณะของผลิตภัณฑ์และบริการ

ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ

| <u>รวมรายได้</u> | <u>ปี 2558</u> | <u>ปี 2557</u> | <u>ปี 2556</u> |
|-------------------------|----------------|----------------|----------------|
| | ล้านบาท | ล้านบาท | ล้านบาท |
| รายได้แผนกห้องพัก | 216.46 | 179.19 | 35.11 |
| รายได้แผนกกรมเชอร์วิส | 0.87 | 2.14 | 1.12 |
| รายได้แผนกจัดเลี้ยง | 84.57 | 67.25 | 11.32 |
| รายได้ค่าเช่ากรีด | 0.50 | 0.46 | 0.13 |
| รายได้แผนกห้องอาหาร | 12.72 | 9.11 | 7.38 |
| รายได้ตู้เย็นห้องพักแขก | 0.00 | 0.00 | 0.01 |
| รายได้จากโรงแรม | <u>315.12</u> | <u>258.15</u> | <u>55.07</u> |

ธุรกิจโรงแรม

จากการขยายการลงทุนอย่างต่อเนื่องของบริษัท ปัจจุบัน บริษัทมีจำนวนห้องพักของโรงแรมทั้งสิ้น 374 ห้อง โดยโรงแรมที่อยู่ภายใต้การบริหารงานของกลุ่มบริษัท ได้แก่

- โรงแรมแมนดาริน กรุงเทพ

โรงแรมแมนดาริน กรุงเทพ มุ่งเน้นให้บริการแก่ลูกค้าประเภทกลุ่มนักท่องเที่ยว กลุ่มนักธุรกิจ และกลุ่มลูกค้าที่เป็นบริษัท มีลักษณะการให้บริการดังนี้

การให้บริการด้านห้องพัก มีห้องพักทั้งสิ้น 374 ห้อง

การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม

โรงแรมมีภัตตาคารอาหารไทยและต่างประเทศ และห้องจัดเลี้ยงเพื่อให้บริการแก่ลูกค้าที่มาพักและลูกค้าทั่วไปดังนี้

| ประเภทห้อง | ขนาด (ตร.ม.) | จำนวนคน | | | | | | |
|------------------------|--------------|---------|-------|-----|-----|-------|-----|-----|
| แมนดาริน แกรนด์ บอลรูม | 1,140 | 170 | 1,000 | 600 | 240 | 1,200 | 700 | 800 |
| แมนดาริน A | 376 | 72 | 200 | 120 | 84 | 200 | 160 | 200 |
| แมนดาริน B | 376 | 72 | 200 | 120 | 84 | 200 | 160 | 200 |
| แมนดาริน C | 376 | 72 | 200 | 120 | 84 | 200 | 160 | 200 |
| บูเนา | 240 | 50 | 250 | 140 | 60 | 220 | 180 | 200 |
| พลอยโพลี | 66 | 24 | 50 | 36 | 30 | 40 | 30 | 40 |
| การะเกด | 71 | 24 | 50 | 36 | 30 | 40 | 30 | 40 |
| รสสุภะ | 66 | 24 | 50 | 36 | 30 | 40 | 30 | 40 |

2.2 การตลาดและภาวะการแข่งขัน

การบริหารจัดการรายได้

1. กำหนดนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติงานในการบริหารจัดการรายได้ที่เหมาะสม
2. บริหารจัดการรายได้ในส่วนการจัดเลี้ยงให้มีความเหมาะสมกับพื้นที่การใช้งาน
3. ฝึกอบรมพนักงานในเรื่องการกำหนดราคาโดยประเมินจากตัวชี้วัดด้านคุณค่า เพื่อนำไปใช้ในการกำหนดราคาห้องพักแบบ Mandarin Best Available Rates ที่เหมาะสม
4. ตรวจสอบการกำหนดฐานข้อมูลในระบบของฝ่ายขายและฝ่ายจัดเลี้ยงของโรงแรมให้เป็นมาตรฐาน เพื่อให้สามารถวิเคราะห์และพัฒนากลยุทธ์ได้ดียิ่งขึ้น

E-Business

1. ดำเนินการพัฒนา เว็บไซต์ Mandarin ให้มีรูปแบบใหม่
2. พัฒนาเว็บไซต์ในส่วนการจองห้องพักให้สามารถใช้งานได้หลายภาษา
3. ปรับปรุงระบบการจองห้องพักผ่านเว็บไซต์และจดหมายยืนยันการจองห้องพักให้สอดคล้องกับรูปแบบใหม่ของเว็บไซต์ www.mandarin-bkk.com

ฝ่ายขายระดับนานาชาติ

1. รักษาและขยายฐานลูกค้าที่มีอยู่เดิมให้ครอบคลุมทุกกลุ่มโดยการจัดตั้งและพัฒนาสำนักงานฝ่ายขายส่วนภูมิภาค
2. ขยายกลุ่มลูกค้าใหม่ๆ เพื่อเพิ่มจำนวนการเข้าพัก
3. ค้นหาตลาดและโอกาสใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง

การตลาดเพื่อส่งเสริมความภักดีในแบรนด์

1. เป้าหมายหลักของปี 2559 คือการสร้างแบรนด์สำหรับโรงแรม และวางตำแหน่งของแบรนด์ (Brand Positioning) ที่มีอยู่แล้วให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้นทั้งในภาษาอังกฤษและภาษาจีน รวมถึงมีการสื่อสารเรื่องแบรนด์อย่างจริงจังกับโรงแรม พนักงาน คู่ค้า และลูกค้า
2. การโฆษณาสำหรับปี 2559 จะส่งเสริมการสร้างรายได้และสร้างการรับรู้ในแบรนด์

3. เป้าหมายการสร้างความภักดีในแบรนด์ของปี 2559 คือเพิ่มประสิทธิภาพของระบบฐานข้อมูล และพัฒนาโปรแกรมทางการตลาดให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายมากขึ้น

สื่อใหม่และการติดต่อสื่อสาร

1. สร้างความสัมพันธ์ที่เข้มแข็งกับสื่อในตลาดหลักๆ เช่น ญี่ปุ่น ไทย จีน สหราชอาณาจักร สเปน อังกฤษ และ ตลาดเอเชีย
2. ขยายการใช้สื่อออนไลน์ และสร้างโอกาสสูงสุดในการเพิ่มรายได้ โดยเน้นการสื่อสารระหว่างผู้ประกอบการกับผู้บริโภค

ข้อมูลด้านการตลาดและภาวะการแข่งขัน ส่วนหนึ่งเป็นข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557 เป็นการรวบรวมข้อมูลเผยแพร่จากส่วนราชการและภาคอุตสาหกรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้อมูลเกี่ยวกับคู่แข่งซึ่งจากเป็นข้อมูลที่บริษัทมีการว่าจ้างหน่วยงานภายนอกเป็นผู้จัดทำเป็นรายปี

1. อุตสาหกรรมท่องเที่ยวและโรงแรม

สถานการณ์นักท่องเที่ยวเดือนมกราคม - ธันวาคม 2558

นักท่องเที่ยวฟื้นตัวจากปีก่อนหน้าและขยายตัวในอัตราที่ค่อนข้างสูง ในปี 2558 มีนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศเดินทางมาประเทศไทย จำนวน 29,881,091 ล้านคน ขยายตัวร้อยละ 20.44 ปรับตัวดีขึ้นจากปีก่อนหน้าที่หดตัวร้อยละ 6.54 จากสถานการณ์ภายในประเทศ และการหดตัวของนักท่องเที่ยวรัสเซียจากภาวะเศรษฐกิจ อย่างไรก็ตาม ผลจากสถานการณ์ภายในประเทศที่สงบ การเปิดตัวโครงการท่องเที่ยววิถีไทย และการเติบโตของสายการบินต้นทุนต่ำ ได้ช่วยกระตุ้นให้ภาคการท่องเที่ยวของไทยฟื้นตัวได้ในเวลาสั้น และเติบโตในอัตราที่สูง แม้ว่าในปีที่ผ่านมา ภาคการท่องเที่ยวจะได้รับผลกระทบจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่สำคัญ เช่น เหตุแผ่นดินไหวที่เนปาล การระบาดของไวรัสเมอร์ในเกาหลี เหตุระเบิดบริเวณแยกราชประสงค์ และการก่อเหตุร้ายในปารีส ซึ่งมีผลทำให้การท่องเที่ยวบางช่วงสะดุดแต่ยังคงเติบโตอย่างต่อเนื่อง

นักท่องเที่ยวภูมิภาคเอเชียตะวันออก อเมริกา และเอเชียใต้เติบโตต่อเนื่อง ยุโรป หดตัวตามนักท่องเที่ยวรัสเซีย ขณะที่ตะวันออกกลาง โอเชียเนีย และแอฟริกา เปลี่ยนแปลงผันผวน การฟื้นตัวจากสถานการณ์ในปีก่อนหน้าเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลให้จำนวน นักท่องเที่ยวในปี 2558 เติบโตในอัตราที่สูง โดยเฉพาะการขยายตัวกว่าร้อยละ 71 ของนักท่องเที่ยว จีน ที่มีอิทธิพลต่อขนาดและทิศทางการเติบโตของนักท่องเที่ยวภูมิภาคเอเชียตะวันออกตลอดทั้งปี ที่ผ่านมา ขณะที่นักท่องเที่ยวภูมิภาคอเมริกาเติบโตอย่างต่อเนื่องทั้งจากการขยายตัวของนักท่องเที่ยว เกือบทุกประเทศ โดยเฉพาะสหรัฐอเมริกาซึ่งเป็นตลาดหลักที่ขยายตัวถึงร้อยละ 13 นอกจากนี้ นักท่องเที่ยวภูมิภาคเอเชียใต้ยังเป็นอีกกลุ่มหนึ่งที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง จากการขยายตัวของนักท่องเที่ยวทั้งตลาดหลัก และตลาดรอง อย่างไรก็ตาม การหดตัวของนักท่องเที่ยวศรี



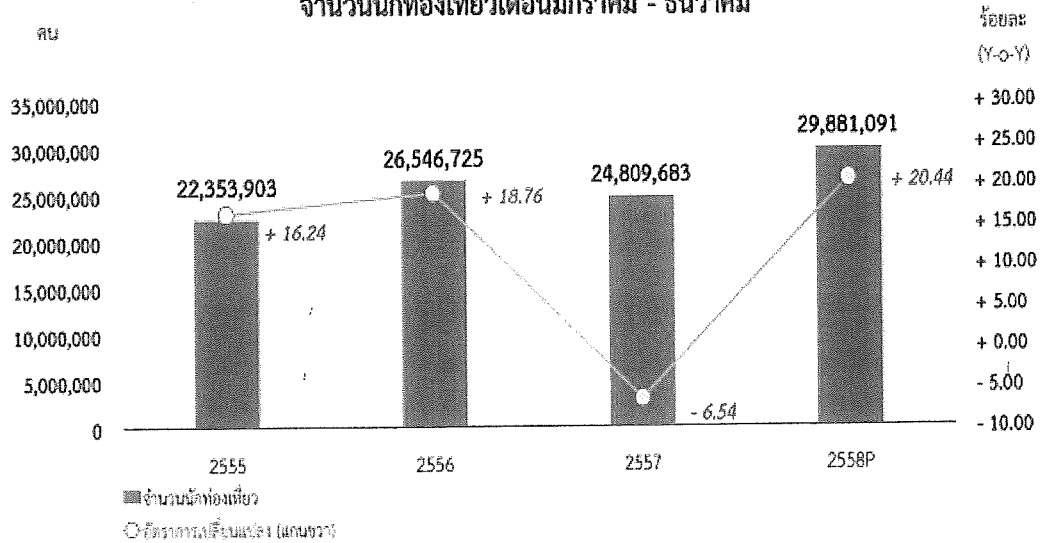
ลังกา ในช่วงไตรมาสที่ 4 ส่วนหนึ่งเป็นผลจากการปรับฐานนักท่องเที่ยวจากปีก่อนหน้า สำหรับนักท่องเที่ยวภูมิภาคยุโรป หดตัวกว่าร้อยละ 8.65 จากการลดลงถึงร้อยละ 44 ของนักท่องเที่ยวรัสเซียที่ได้รับผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งมีผลทำให้สัดส่วน นักท่องเที่ยวรัสเซียลดลงจากร้อยละ 6 ในปีก่อนหน้าเหลือเพียงประมาณร้อยละ 3 ในปีนี้ นอกจากนี้ สำหรับนักท่องเที่ยวภูมิภาคอื่น เช่น ตะวันออกกลาง โอเชียเนีย และแอฟริกา เดิมโตผันผวน จากหลายปัจจัย เช่น การปรับฐานนักท่องเที่ยวจากปีก่อนหน้า ภาวะเศรษฐกิจในประเทศ และราคา ที่ต่ำกว่าของแหล่งท่องเที่ยวในต่างประเทศ เช่น เกาะบาห์ที่ราคาตั๋วเครื่องบินรวมที่พัก 4 คืน สำหรับนักท่องเที่ยวออสเตรเลีย ราคาเริ่มต้นที่ 712 ดอลลาร์ออสเตรเลีย ขณะที่ภูเก็ต 5 คืน ราคา เริ่มต้นที่ 940 ดอลลาร์ออสเตรเลีย (ที่มา : www.virginaustralia.com) จึงอาจเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ นักท่องเที่ยวออสเตรเลียของไทยหดตัวร้อยละ 3 ในปีที่ผ่านมา 6

นักท่องเที่ยวจีนมีความสำคัญทั้งในมิติของจำนวนและรายได้นับตั้งแต่ปี 2555 เป็นต้นมา นักท่องเที่ยวจีนมีจำนวนสูงเป็นอันดับที่ 1 ของไทยอย่างต่อเนื่อง แม้กระทั่งในปีที่ผ่านมา ที่นักท่องเที่ยวจีนหดตัวค่อนข้างมากในช่วงครึ่งปีแรก แต่ฟื้นตัวได้อย่างรวดเร็ว เนื่องจากประเทศไทย เป็นแหล่งท่องเที่ยวที่ได้รับความนิยมสูงเป็นอันดับที่ 1 ของนักท่องเที่ยวจีนที่เดินทางผ่านบริษัท นำเที่ยว และได้รับความนิยมสูงเป็นอันดับที่ 5 ของนักท่องเที่ยวจีนทั้งหมด อย่างไรก็ตาม ความสำคัญของนักท่องเที่ยวจีนที่เพิ่มขึ้นส่งผลให้ภาคการท่องเที่ยวไทย มีความเสี่ยงจากการกระจุยตัวของนักท่องเที่ยวมากขึ้น เนื่องจากนักท่องเที่ยวจีน และนักท่องเที่ยว ภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงมีลักษณะสำคัญ คือ การอ่อนไหวต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ โดยจะลดลงอย่าง รุนแรงเมื่อเกิดเหตุการณ์ และจะฟื้นตัวอย่างรวดเร็วเมื่อเหตุการณ์สิ้นสุด แผนภาพที่ 4 จำนวนนักท่องเที่ยว ปี 2555 - 2558Pหมายเหตุ : P = Preliminary (ข้อมูลเบื้องต้น) ที่มา : สำนักงานตรวจคนเข้าเมือง และกรมการท่องเที่ยว



แผนภาพที่ 4 จำนวนนักท่องเที่ยว ปี 2555 - 2558P

จำนวนนักท่องเที่ยวเดือนมกราคม - ธันวาคม



หมายเหตุ : P = Preliminary (ข้อมูลเบื้องต้น)

ที่มา : สำนักงานตรวจคนเข้าเมือง และกรมการท่องเที่ยว



กลุ่มสถิติและเศรษฐกิจการท่องเที่ยว

คู่แข่งและสถานภาพในการแข่งขัน

- ในเขตกรุงเทพฯ: โรงแรมแมนดาริน กรุงเทพฯ เป็นโรงแรมจับกลุ่มลูกค้าที่เน้นการพักผ่อน โดยเป็นผู้ประกอบการที่อยู่ในระดับ 4 ดาว ปรับปรุง และ เปิดใหม่หรือมีการปรับ มาตรฐานโรงแรมเดิมให้มีมาตรฐานสูงขึ้น การแข่งขันจึงมีสูงขึ้น ลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ลูกค้า กลุ่มบริษัทและนักธุรกิจ ซึ่งโรงแรมแมนดาริน กรุงเทพฯ มีความได้เปรียบคู่แข่งในด้านการให้บริการที่เป็นเลิศ การบำรุงรักษาสถานที่ และเครื่องใช้ต่างๆ ให้มีความหรูหรา นอกจากนี้ ยังได้เปรียบในด้านที่ตั้งของโรงแรม และว่าจ้าง Centre Point Group เข้ามาบริหารโรงแรม ซึ่งมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับเข้ามาบริหารโรงแรม

กลยุทธ์ทางการตลาด

1. เน้นการให้บริการที่คุ้มค่าเหมาะสมกับราคาขาย และสร้างความประทับใจในการให้บริการการขาย ร่วมกับ บริษัทนำเที่ยว สายการบิน และองค์กรอื่นๆ เช่น บริษัทเอกชนต่างๆ หน่วยงานราชการ และสถานศึกษา

2. เน้นการขายฐานลูกค้าไปยังแหล่งตลาดที่ยังไม่ได้รับการส่งเสริมการขายมากนัก สร้างความสัมพันธ์ที่ดี ทั้งตลาดในภูมิภาค เช่น เกาหลี จีน และ ญี่ปุ่น และตลาดสำคัญอื่นๆ ในเอเชียและยุโรป ตลอดจนพัฒนาการขายตรงเพื่อให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้เพิ่มขึ้น

3. สร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าเดิมเพื่อให้เกิดความประทับใจและกลับมาใช้บริการอีก โดยปรับปรุงและ แจ่มข้อมูลล่าสุดให้ลูกค้าทราบเกี่ยวกับบริการหรือโปรแกรมต่างๆ ของโรงแรมตลอดเสมอ เพื่อให้ลูกค้า สามารถเลือกบริการที่เหมาะสมกับความต้องการของตนเองได้

4. พัฒนาระบบสำรองห้องพักทางอินเทอร์เน็ตซึ่งเป็นตลาดที่มีศักยภาพการเติบโตสูง โดยสามารถสำรองห้องพักผ่านเว็บไซต์ www.mandarin-bkk.com หรือ สำรองห้องพักโดยช่องทางการตลาดร่วมกับพันธมิตรในธุรกิจท่องเที่ยวในระดับสากล ได้แก่ Agoda.com, Booking.com, Expedia.com, Wotif.com, Orbitz.com, etc.

กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย แบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. นักท่องเที่ยวเพื่อการพักผ่อน
2. นักธุรกิจ
3. กลุ่มการประชุม การจัดแสดงสินค้าและสัมมนาในภาครัฐและเอกชน
4. กลุ่มนักธุรกิจและนักท่องเที่ยว ที่จองผ่านระบบ online

นโยบายด้านราคา

ธุรกิจโรงแรมได้รับผลกระทบจากฤดูกาลค่อนข้างสูง จำนวนลูกค้าจะเข้าพักน้อยในช่วงฤดูฝน ตั้งแต่เดือนมิถุนายนถึงเดือนตุลาคม ลูกค้าในประเทศจะเข้าพักในช่วงเดือนเมษายนถึงเดือนพฤษภาคม ส่วนลูกค้าจากต่างประเทศ จะมาใช้บริการระหว่างเดือนพฤศจิกายนถึงเดือนมีนาคม การกำหนดราคารนอกจากจะพิจารณาถึงผลกระทบของฤดูกาล แล้ว ยังต้องพิจารณาถึงต้นทุนการดำเนินงานของโรงแรมเป็นพื้นฐาน และการปรับราคายังต้องพิจารณาถึงราคาตลาดของ คู่แข่งขันในระหว่างโรงแรมระดับเดียวกันด้วย อย่างไรก็ตามในช่วงที่มีวันหยุดการท่องเที่ยวหรือมีนักท่องเที่ยวไม่มาก โรงแรม ใช้กลยุทธ์ในการส่งเสริม การขาย

การจำหน่ายและช่องทางการจำหน่าย ช่องทางการจัดจำหน่ายแบ่งได้ 4 ทางคือ

1. การขายโดยเจ้าหน้าที่ฝ่ายขายของบริษัทคิดเป็นร้อยละ 25 ของรายได้ที่มาจากช่องทางจำหน่ายทั้งหมด เจ้าหน้าที่ฝ่ายขายของบริษัทจะเสนอสินค้า ประเภทห้องพัก และ ห้องประชุมสัมมนา ให้ลูกค้าโดยตรงหรือตัวแทนขายและกลุ่มลูกค้าจัดประชุมและสัมมนาทั้งภายในและต่างประเทศ



2. ขยายผ่านตัวแทนจำหน่ายหรือบริษัทท่องเที่ยว (Tour/Travel Agent) ในต่างประเทศ คิดเป็นร้อยละ 30 ของรายได้ที่มาจากช่องทางจำหน่ายทั้งหมด Tour/Travel Agent จะทำหน้าที่ลักษณะเดียวกับคนกลางในการจัดจำหน่ายห้องพักให้กับบริษัท โดย Tour/Travel Agent ของบริษัท จะมีอยู่ทั้งใน เอเชีย ออสเตรเลีย ยุโรป และสหรัฐอเมริกา และทำธุรกิจประเภทรับจองห้องพักและขายตั๋วเครื่องบินและอำนวยความสะดวกในการเดินทางให้กับผู้ใช้บริการโดยอาจเสนอขายตั๋วเครื่องบินพร้อมห้องพักในลักษณะ Package ด้วยโดยคุณสมบัติของตัวแทนจำหน่ายหรือบริษัทท่องเที่ยว ที่โรงแรมเสนอราคาห้องพักพิเศษเพื่อจำหน่าย ได้แก่ มีเครือข่ายที่กว้างขวาง มีประวัติและชื่อเสียงที่ดี และมีประสบการณ์ในการดำเนินงานมานาน และสามารถทำยอดขายได้สูง

3. ขยายผ่านตัวแทนจำหน่ายหรือบริษัทท่องเที่ยว Online Travel Agent คิดเป็นร้อยละ 43 ของรายได้ที่มาจากช่องทางจำหน่ายทั้งหมด Online Travel Agent จะทำหน้าที่ลักษณะเดียวกับคนกลางในการจัดจำหน่ายห้องพักให้กับลูกค้าที่จองห้องพักโดยผ่านทาง Internet

4. อื่นๆ คิดเป็นร้อยละ 2 ของรายได้ที่มาจากช่องทางจำหน่ายทั้งหมด ได้แก่ (1) การ Walk In ของกลุ่มนักท่องเที่ยวทั่วไป และ (2) พนักงานรับจองห้องพักจากกลุ่มนักท่องเที่ยวทั่วไปซึ่งรู้จักโรงแรมผ่านสื่อต่างๆ เพื่อนฝูงหรือกลุ่มลูกค้าเดิม ทั้งนี้ (1) และ (2) เป็นลูกค้าคนละกลุ่ม โดยลูกค้า Walk in คือลูกค้าที่ไม่ได้จองห้องพักมาก่อน

ลักษณะของลูกค้า ลูกค้าของธุรกิจโรงแรม มีทั้งลูกค้าที่เป็นคนไทยและต่างชาติ ซึ่งแบ่งได้ เป็น 3 กลุ่มใหญ่ๆ

1. กลุ่มลูกค้าที่จองผ่านบริษัทท่องเที่ยวทั้งในประเทศและต่างประเทศ เป็นที่รับจองห้องพักจากลูกค้า แล้วบริษัทท่องเที่ยวจะส่งลูกค้าให้โรงแรม โดยจำนวนห้องพักที่ขายผ่านบริษัทท่องเที่ยวจะมีปริมาณสูงและถือเป็นลูกค้ากลุ่มใหญ่ของบริษัท

2. กลุ่มนักท่องเที่ยวทั่วไป เป็นลูกค้าที่ติดต่อเข้าพักที่โรงแรมด้วยตนเอง

3. กลุ่มลูกค้าที่มาจัดประชุมและสัมมนาเป็นกลุ่มลูกค้าที่เข้าพักโรงแรมเพื่อวัตถุประสงค์ของการประชุมสัมมนา ลูกค้าประเภทนี้จะก่อให้เกิดรายได้อื่นๆ นอกเหนือจากห้องพัก

ปัจจัยความเสี่ยง

ความเสี่ยงในด้านการแข่งขันและการเพิ่มขึ้นของกลุ่มคู่แข่ง

ธุรกิจโรงแรมในทำเลที่มีศักยภาพหลายแห่งมีการแข่งขันสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยกลุ่มบริษัทต้องแข่งขันกับโรงแรมทั้งในระดับนานาชาติ ระดับประเทศ รวมไปถึงระดับท้องถิ่น โดยเฉพาะคู่แข่ง ที่เป็น

กลุ่มโรงแรม ที่มีเครือข่ายในต่างประเทศ (International Chain Hotels) ซึ่งมีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพสูง รวมทั้งที่มีต้นทุนทางการเงินที่ต่ำกว่า นอกจากคู่แข่งที่เป็นโรงแรมแล้ว เซอร์วิสอพาร์ทเมนต์ (Serviced Apartments) หรือแม้กระทั่งโรงพยาบาลเอกชนหลายๆ แห่งได้ทำการเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการโดยจัดสรรห้องจำนวนหนึ่งไว้สำหรับบริการผู้ที่ต้องการพักระยะสั้น ก็ถือได้ว่าเป็นคู่แข่งของธุรกิจโรงแรมเช่นกัน ดังนั้น การเข้ามาของกลุ่มในแต่ละประเภทและในแต่ละทำเลพื้นที่ โดยเฉพาะหัวเมืองใหญ่ ทำให้จำนวนอุปทานธุรกิจห้องพักเพิ่มมากขึ้น ในขณะที่อุปสงค์หรือความต้องการของตลาดอาจจะลดตัว จากปัจจัยต่างๆ อันมีผลทำให้การแข่งขันช่วงชิงส่วนแบ่งทางการตลาดของผู้ประกอบการเพิ่มมากขึ้นและจะส่งผลกระทบต่อรายได้และผลประกอบการในที่สุด

เพื่อเป็นการลดความเสี่ยงด้านการแข่งขันดังกล่าวข้างต้น บริษัทและบริษัทย่อยมีเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ด้านบริการอย่างสม่ำเสมอซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของธุรกิจ การปรับปรุงภาพลักษณ์โรงแรมให้มีความทันสมัย สวยงาม และสามารถอำนวยความสะดวกสบายให้แก่ลูกค้า นอกจากนี้ บริษัทมีการวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดโดยเน้นจุดแข็งของโรงแรมและร้านอาหารภายในโรงแรม (Unique Selling Points) และพัฒนาความได้เปรียบเชิงการแข่งขันทางธุรกิจ (Competitive Advantage) เพื่อรักษาและเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด ยิ่งไปกว่านั้น บริษัทยังมีมาตรการควบคุมต้นทุนการดำเนินงานเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน

ความเสี่ยงจากความไม่แน่นอนด้านเศรษฐกิจและสถานการณ์ทางการเมืองภายในประเทศ

ในปี 2558 แม้อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจของประเทศค่อนข้างชะลอตัว โดยส่วนใหญ่เป็นผลมาจากการบริโภคและการลงทุนของภาคเอกชนที่ชะลอตัวกว่าที่คาดไว้ แต่สำหรับภาวะอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว มีการขยายตัวต่อเนื่องจากปี ที่ผ่านมา ตามจำนวนนักท่องเที่ยวต่างประเทศที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องจากเกือบทุกภูมิภาคของโลก โดยเฉพาะนักท่องเที่ยวจากจีน เช่นเดียวกับจำนวนเที่ยวบินมายังประเทศไทยที่เพิ่มขึ้น และยังมีการเปิดเส้นทางบินตรงไปยังจังหวัดท่องเที่ยวหลักในแต่ละภูมิภาคเพิ่มขึ้นอีกด้วย

ความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติ

การเกิดภัยธรรมชาติ เช่น พายุ อุทกภัย แผ่นดินไหว ส่งผลกระทบต่อธุรกิจโรงแรมโดยตรง ทำให้ลูกค้าไม่สามารถเดินทางไปพักผ่อนและท่องเที่ยวได้ ทำให้โรงแรมขาดรายได้หรือหยุดดำเนินธุรกิจ



ทางโรงแรมแมนดาริน มีนโยบายลดความเสี่ยงโดยมีการทำประกันภัยกับบริษัทประกันภัยที่มีชื่อเสียง โดยคุ้มครองความเสียหายที่อาจเกิดกับบุคคลภายนอก จากอุบัติเหตุ รวมทั้งประกันการเจ็บป่วยของแขกอันเกิดขึ้นเนื่องจากอาหารและเครื่องดื่มและการให้บริการของโรงแรมด้วย นอกจากนี้ ทางโรงแรมแมนดาริน ยังได้ทำประกันคุ้มครองความเสี่ยงทุกประเภท และครอบคลุมอัคคีภัย แผ่นดินไหว

การตลาดและการแข่งขัน

ผลประกอบการของโรงแรมแมนดารินนั้นไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจวิกฤตทางการเมืองและ ความขัดแย้งทางการเมืองภายในประเทศ ปัญหาจากอุทกภัยและवादภัย ความปลอดภัย และปัญหาการก่อการร้ายใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ สถานการณ์ดังกล่าวส่งผลต่อภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นของนักท่องเที่ยวต่อประเทศไทย เป็นเหตุให้นักท่องเที่ยวลดลง และมีการยกเลิกการจองห้องพักเป็นจำนวนมาก นอกจากนี้จำนวนห้องพักในกรุงเทพมหานครยังมีอัตราส่วนสูงเกินจำนวนผู้เข้าพัก เพราะนอกจากจะมีโรงแรมเปิดใหม่หลายแห่ง ธุรกิจโรงแรมยังได้รับผลกระทบจากเซอร์วิสอพาร์ทเมนต์ บูติกโฮเต็ลและคอนโดมิเนียม ที่เปิดให้เข้าพักเป็นรายวันและรายเดือน ซึ่งได้มาแย่งส่วนแบ่งทางการตลาดออกไปเป็นจำนวนมาก

ในปี 2556 ตั้งแต่เดือนตุลาคมเป็นต้นไปโรงแรมแมนดารินได้เริ่มเปิดให้บริการหลังจากการปรับปรุงเพื่อให้โรงแรมมีความสวยงามและทันสมัยขึ้นและสามารถรองรับลูกค้าได้มากขึ้นซึ่งกลุ่มลูกค้าที่ได้มาใช้บริการได้มาจากต่างๆทั่วโลกทั้ง ยุโรปและเอเชีย และทางโรงแรมได้ขยายฐานลูกค้าโดยการออกงานการท่องเที่ยวไทยทำให้ทางโรงแรมขยายฐานลูกค้าได้มากขึ้นแล้วทางงานการตลาดได้วางแผนขยายการตลาดภายในประเทศและต่างประเทศโดยการจัดงานเลี้ยงสังสรรค์ สัมมนาต่างๆจากทางภาครัฐและเอกชนที่ได้รับการตอบรับเป็นอย่างดีและตลาดต่างประเทศมุ่งเน้นขยายตลาดทางภาคพื้นยุโรป อเมริกา และเอเชีย ที่มีจำนวนนักท่องเที่ยวเข้ามาประเทศมากขึ้น

การวิจัยและพัฒนา

ในปี 2558 โรงแรมแมนดารินเตรียมการสำหรับการปรับปรุงงานระบบต่างๆ พร้อมติดตั้งระบบรักษาความปลอดภัยใหม่ และตกแต่งอาคารโรงแรมใหม่ทั้งหมด ทั้งภายนอกและภายในโรงแรมเพื่อสร้างภาพลักษณ์ใหม่ทั้งดงาม เพื่อดึงดูดลูกค้าและนักท่องเที่ยวที่จะมากขึ้นในอนาคต

สำหรับโรงแรมแมนดาริน โกลเด้นวัลเลย์ รีสอร์ท เขาใหญ่ ได้มีการก่อสร้างอาคารเพิ่มเติมเพื่อรองรับลูกค้าที่เพิ่มมากขึ้นและห้องพักไม่เพียงพอ เพราะสวนอุทยานแห่งชาติเขาใหญ่ได้รับความนิยมมากขึ้นเรื่อยๆ ทุกวัน

ทางฝ่ายบริหารของโรงแรมได้ทำการวิจัยคู่แข่ง โดยศึกษาการขายและการตลาดของโรงแรมต่างๆ เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับการตลาดของโรงแรมแมนดาริน และนำมาปรับใช้ในกลยุทธ์ทางการตลาดของโรงแรม ทำให้สามารถดำเนินการทางการตลาดได้อย่างถูกต้องและได้ผลดี

การพัฒนาบุคลากร ฝ่ายบริหารได้เล็งเห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร ได้จัดให้มีการฝึกอบรม การสัมมนา โดยเชิญวิทยากรผู้มีความรู้ความสามารถในวิชาการต่างๆและเชิญผู้มีประสบการณ์ทางด้านการโรงแรมมาให้ความรู้แก่นักงานโรงแรมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งทางโรงแรมได้ให้ความสำคัญทางด้านนี้มาโดยตลอด

จากการวิจัยและพัฒนาการด้านต่างๆ ทำให้โรงแรมแมนดารินมีโครงสร้างองค์กรที่แข็งแกร่ง สามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้เป็นอย่างดี

โรงแรมแมนดาริน *Mandarin Hotel*

จุดเด่นสำคัญของโรงแรมในกรุงเทพฯ อยู่ใจกลางกรุงเทพมหานคร บนถนนพระราม4 ซึ่งเป็นศูนย์กลางของแหล่งธุรกิจ สถาบันการเงิน ศูนย์การค้าชั้นนำ และสถานบันเทิงต่างๆ การคมนาคมสะดวกสบาย เพราะทำเลที่ตั้งของโรงแรมแมนดารินอยู่ใกล้สถานีรถไฟฟ้าใต้ดิน (MRT) เชื่อมต่อกับสถานีรถไฟฟ้า (BTS) รถไฟฟ้าสถานีหัวลำโพง (TRAIN) และจุดเชื่อมต่อทางด่วน (ถนนพระราม4 - สนามบินสุวรรณภูมิ , ถนนพระราม4 - สนามบินดอนเมือง) เหมาะสำหรับนักธุรกิจที่สามารถติดต่อธุรกิจได้โดยไม่ต้องเสียเวลาในการเดินทาง โรงแรมแมนดารินยังอยู่ไม่ไกลจากสถานที่ท่องเที่ยว วัฒนาอาราม พิพิธภัณฑ์ แหล่งศิลปวัฒนธรรมของประเทศที่นักท่องเที่ยวมาประเทศไทยนิยมไปเยี่ยมชมเยือน ซึ่งทั้งหมดเป็นปัจจัยในการเพิ่มแรงจูงใจให้ลูกค้าตัดสินใจมาใช้บริการของโรงแรม

แผนการดำเนินงานปี 2558

ในปี 2558 คาดว่าโรงแรมแมนดารินจะดำเนินการให้บริการอย่างเต็มรูปแบบ เพื่อยกระดับความเป็นโรงแรมห้าดาว ด้วยห้องพัก ห้องจัดเลี้ยง และห้องประชุมที่หรูหรา สะดวกสบาย ทันสมัย

แผนอาหารและเครื่องดื่ม

ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มของโรงแรมแมนดารินได้รับความนิยมต่อเนื่องมานาน ทั้งจากลูกค้าชาวต่างชาติและชาวไทย ซึ่งชื่นชอบในรสชาติของอาหารและความหลากหลายของเมนูอาหารที่มีการปรับเปลี่ยนรายการและนำเสนอเมนูใหม่ๆเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า นอกจากนี้ทางโรงแรมได้มีการจัดทำโปรโมชั่นตามเทศกาลต่างๆเพื่อส่งเสริมการขายซึ่งได้รับความนิยมและมีลูกค้ามาใช้บริการอย่างสม่ำเสมอ



แผนกจัดเลี้ยง

โรงแรมแมนดาริน มีห้องจัดเลี้ยงขนาดต่างๆที่สามารถรองรับลูกค้าได้ตั้งแต่ 20 – 1,200 ท่าน ไม่ว่าจะเป็นงานประชุมสัมมนา งานเลี้ยงสังสรรค์ งานเปิดตัวสินค้า นิทรรศการ งานมงคลสมรส และงานพิธีการต่างๆ ทางโรงแรมมีทีมงานที่มีประสิทธิภาพ สามารถสร้างสรรค์งานจัดเลี้ยงให้ลูกค้าได้ทุกรูปแบบ และ ทางโรงแรมจะมีการตกแต่งห้องจัดเลี้ยงใหม่ทั้งหมดให้วิจิตรบรรจงคว่ำค่าแก่ความสะดวกสำคัญ สำหรับงานจัดเลี้ยงต่างๆ โดยห้องแมนดารินฮอลล์ยังคงความคลาสสิกแบบยุโรปและห้องบุษบายังคงตกแต่งให้งดงามแบบสไตล์ไทย

แผนกจัดเลี้ยงของโรงแรมแมนดารินเป็นแผนกสำคัญที่สามารถสร้างรายได้ที่ดีให้กับโรงแรมมาโดยตลอด ฝ่ายบริหารเชื่อมั่นว่าหลังจากการตกแต่งอย่างสวยงามพร้อมเพิ่มอุปกรณ์ต่างๆสำหรับงานจัดเลี้ยงให้ครบครัน แผนกจัดเลี้ยงจะสามารถทำรายได้ที่ดีให้แก่โรงแรมได้มากยิ่งขึ้น

โรงแรมแมนดาริน โกลเด้น วาลเลย์ รีสอร์ท เขาใหญ่ *Mandarin Golden Valley Resort*

วนอุทยานแห่งชาติเขาใหญ่ เป็นอุทยานแห่งชาติแห่งแรกของประเทศไทย มีภูมิทัศน์ที่รายล้อมด้วยทิวเขาสลับซับซ้อน ผืนป่าอันอุดมสมบูรณ์ และอากาศเย็นสบายตลอดปี ได้รับการจัดอันดับให้เป็นหนึ่งในเขตโอโซนสำคัญของโลก และองค์การยูเนสโกได้ประกาศให้เป็นมรดกโลก เมื่อวันที่ 15 กรกฎาคม 2548

โรงแรมแมนดาริน โกลเด้นวาลเลย์รีสอร์ท ตั้งอยู่ที่เขาใหญ่ อำเภอปากช่อง จังหวัดนครราชสีมาโดยมีระยะทางจากกรุงเทพ 165 กิโลเมตร ใช้เวลาเดินทางเพียง 2 ชั่วโมง สถานที่ตั้งของโรงแรมอยู่ในทำเลที่สงบ แวดล้อมด้วยขุนเขา ร่มรื่นด้วยแมกไม้ นานาพันธุ์ นักท่องเที่ยวสามารถชื่นชมกับทัศนียภาพอันงดงามของทิวเขา พรรณไม้ และสัมผัสกับอากาศที่สดชื่นปราศมลภาวะได้ตลอดปี

ในปีพ.ศ 2558 ฝ่ายบริหารมั่นใจว่าผลประกอบการของโรงแรมจะเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ เพราะแผนการตลาดของปี 2558 ได้เตรียมการให้ครอบคลุมตลาดประชุมสัมมนาให้มากกว่าเดิม ทั้งทางภาครัฐและเอกชน อีกทั้งยังมีลูกค้ากลุ่มใหม่ คือกลุ่มนิคมอุตสาหกรรมต่างๆ ที่เริ่มมาใช้บริการ และจะมีมากยิ่งขึ้นในปี 2558 ในขณะเดียวกัน ตลาดนักท่องเที่ยวทั้งภายในประเทศและต่างประเทศก็เป็นตลาดที่ฝ่ายบริหารมุ่งเน้นที่จะขยายตลาดนี้ให้กว้างขวางมากยิ่งขึ้น เพราะ

วนอุทยานแห่งชาติเขาใหญ่นั้นได้รับความนิยมจากนักท่องเที่ยวมากยิ่งขึ้นทุกวัน โรงแรมแมนดาริน โกลเด้นวาลเลย์ รีสอร์ทเขาใหญ่ จึงเป็นโรงแรมที่ให้ความมั่นใจต่อนักลงทุน ได้ว่าจะสามารถสร้างผลประกอบการที่ดีได้ในอนาคต



3. ปัจจัยความเสี่ยง

ปัจจัยความเสี่ยง

ธุรกิจโรงแรม เป็นธุรกิจที่ต้องเผชิญต่อปัจจัยความเสี่ยงต่างๆ มากมาย ทั้งความเสี่ยงจากการประกอบธุรกิจของบริษัทเอง และความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอกซึ่งอยู่เหนือการควบคุมของบริษัท ปัจจัยความเสี่ยงต่างๆ อาจส่งผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทอย่างมีนัยสำคัญ และมีผลทำให้บริษัทไม่สามารถบรรลุเป้าหมายในการดำเนินงานได้

บริษัทจึงได้มีการทบทวนและวางแผนกลยุทธ์และการจัดการให้สอดคล้องกับภาวะตลาด เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน รวมถึงการปรับเปลี่ยน โครงสร้างสายงานให้มีความชัดเจนและสอดคล้องกันกับการขยายธุรกิจในปัจจุบัน และเพื่อรองรับการขยายตัวของธุรกิจในอนาคต โดยเฉพาะในด้านระบบการบริหารบุคคล บริษัทได้สรรหาบุคลากรในระดับบริหารที่มีคุณวุฒิและประสบการณ์ เพื่อยกระดับมาตรฐานการบริหารงานของส่วนกลางและโรงแรมให้ดีขึ้น นอกจากนี้ บริษัทยังได้ลงทุนในด้านระบบสารสนเทศต่างๆ ที่สามารถสนับสนุนงานทางด้านการตลาดและงานทางด้านการปฏิบัติการ ทั้งนี้เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันกับโรงแรมคู่แข่ง

ความเสี่ยงหลักต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท

ความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน

◆ ความเสี่ยงในการแข่งขันและการเพิ่มขึ้นของคู่แข่ง

ห้องพัก ธุรกิจโรงแรมในหลายๆ แห่งมีการแข่งขันสูง โดย โรงแรมแมนดาริน ต้องแข่งขันกับโรงแรม ทั้งในระดับเดียวกันจากในประเทศ และโรงแรมในเครือ ระดับต่างประเทศ ซึ่งคู่แข่งหลายรายเป็นเครือโรงแรมที่มีเครือข่ายต่างประเทศ รวมทั้งที่มีต้นทุนทางการเงินที่ดีกว่า นอกจากนี้ ยังมีโรงแรมใหม่ๆ หลายแห่ง เปิดให้บริการในปี 2558 ซึ่งจะส่งผลทำให้ธุรกิจเกิดการแข่งขันมากขึ้น ดังนั้น การเข้ามาของคู่แข่งในแต่ละประเภทและในแต่ละแหล่ง ทำให้จำนวนห้องพักเพิ่ม มากขึ้นกว่าความต้องการ และอาจทำให้ส่วนแบ่งทางการตลาดลดลง

ห้องอาหาร และ การจัดประชุมสัมมนา ปัจจุบันมีการแข่งขันเรื่อง ห้องจัดเลี้ยง ประชุมสัมมนา ในโรงแรมเกิดขึ้นมากซึ่งมีการปรับ รูปโฉม และระดับบริการ ที่ให้สูงขึ้น และโดดเด่น แตกต่างกัน ทำให้ผู้บริโภคมีทางเลือกมากขึ้นทำให้ส่วนแบ่งการตลาดได้กระจาย ไปด้วย

ทั้ง 2 กรณีดังกล่าวบริษัทและบริษัทย่อยมีแนวทางที่จะลดความเสี่ยง โดยการเน้นการให้บริการแก่ลูกค้าให้เกิดความประทับใจเพื่อรักษาลูกค้าเดิมไว้ ทำการตลาดในการแสวงหาลูกค้าใหม่ๆ โดยมี

Promotion และ Packages เพื่อดึงดูดลูกค้าในส่วนห้องพักและห้องอาหาร และมีการพัฒนาบุคลากรโดยจัดฝึกอบรมให้มีความรู้ด้านบริการอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของธุรกิจ การปรับปรุงโรงแรมให้มีความทันสมัย และอำนวยความสะดวกสบายให้แก่ลูกค้า รวมทั้งมีการควบคุมต้นทุนการดำเนินการเพื่อเพิ่มศักยภาพ ในการแข่งขัน

◆ ความเสี่ยงจากการขยายธุรกิจรับจ้างบริหารโรงแรม

ปี 2558 บริษัทยังคงอยู่ในช่วงของการขยายธุรกิจในประเทศตามแผนระยะยาวของบริษัท ทั้งนี้เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและลดความเสี่ยงจากการที่บริษัทมีรายได้ส่วนใหญ่จากภายในประเทศ บริษัทจึงเพิ่มขอบข่ายการดำเนินธุรกิจรับบริหาร โรงแรมออกไปยังตลาดต่างประเทศมากขึ้น ทั้งนี้เพื่อขยายตลาดให้กับเครื่องหมายการค้าของบริษัท โดยเน้นไปที่ภูมิภาคตะวันออกกลาง เช่น สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ ภูมิภาคเอเชียตะวันออก เช่น สาธารณรัฐประชาชนจีน ภูมิภาคเอเชียใต้ เช่น ประเทศอินเดีย รวมไปถึงทวีปยุโรป และแอฟริกา เนื่องจากตลาดเหล่านี้มีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่มีกำลังซื้อสูงและยังเป็นตลาดที่ยังมีศักยภาพในการเติบโตได้อีกมาก อย่างไรก็ตามบริษัทยังคงพิจารณาการบริหารโรงแรมภายในประเทศอย่างต่อเนื่องโดยมุ่งเน้นทำเลที่มีศักยภาพสูงเป็นหลัก

นอกจากนี้ เพื่อเป็นการรองรับนโยบายการขยายธุรกิจ บริษัทได้มีการทบทวนและวางแผนกลยุทธ์รวมทั้งยกระดับมาตรฐานการบริหารจัดการทั้งด้านการตลาด ด้านการปฏิบัติการ ด้านบุคลากร ด้านการเงิน และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งนี้เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน พัฒนาศักยภาพในการแข่งขันกับโรงแรมคู่แข่ง และเพื่อสร้างความแข็งแกร่งให้กับเครื่องหมายการค้าให้เป็นที่รู้จักในตลาดโลก

◆ ความเสี่ยงจากการบริหารจัดการโครงการปรับปรุงภาพลักษณ์และพัฒนาโรงแรม

สำหรับธุรกิจโรงแรม การปรับปรุงอาคาร รวมถึงสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ภายในโรงแรม (Renovation) มีความจำเป็นอย่างมาก บริษัทจึงมีนโยบายที่จะปรับปรุงและพัฒนาโรงแรมของบริษัท อยู่เป็นระยะๆ ทั้งนี้เพื่อรักษาระดับมาตรฐานของโรงแรมให้อยู่ระดับ 4 ดาว รวมทั้งเพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพของโรงแรมให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งในธุรกิจระดับเดียวกันได้

บางครั้งการปรับปรุงตกแต่งโรงแรมบางแห่งไม่สามารถดำเนินการได้ตามแบบ เนื่องจากข้อจำกัดของโครงสร้างเดิม ทำให้ต้องมีการปิดปรับปรุงเป็นบางส่วนๆ ในขณะที่ยังมีการเปิดให้บริการลูกค้า จึงอาจเกิดอุปสรรคต่อการทำงานและทำให้งานแล้วเสร็จล่าช้ากว่ากำหนด ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อทางด้านการให้บริการและชื่อเสียงของโรงแรม นอกจากนี้การที่ไม่สามารถควบคุมงบประมาณการปรับปรุงให้เป็นไปตามที่กำหนดได้ ยังเป็นปัจจัยเสี่ยงอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลทำให้ค่าใช้จ่ายของบริษัทและบริษัทย่อยเพิ่มขึ้น และมีผลทำให้กำไร และกระแสเงินสดของบริษัทและบริษัทย่อยลดลงในที่สุด อย่างไรก็ตาม หลังจากบริษัทและบริษัทย่อยได้วางระบบและแผนการดำเนินงานอย่างเป็นมาตรฐานสำหรับงานการปรับปรุงโรงแรม ทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถลดปัญหาและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากงานปรับปรุงโรงแรมได้มาก รวมทั้งได้ผลงานที่มีคุณภาพและอยู่ภายใต้งบประมาณ ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้



ในปี 2556 บริษัทฯใช้งบประมาณลงทุนเพื่อปรับปรุงภาพลักษณ์ของโรงแรมไปกว่า 580 ล้านบาท รวมทั้งยังคงให้ความสำคัญกับการปรับปรุงระบบป้องกันไฟและระบบรักษาความปลอดภัยในอาคาร รวมไปถึงงานปรับปรุงระบบไฟฟ้าและน้ำประปาที่มีความจำเป็นต่อการให้บริการลูกค้า ส่วนโครงการปรับปรุงตกแต่งภายในและภายนอกอาคาร งานปรับปรุงภูมิทัศน์โดยรอบอาคาร สามารถดำเนินการแล้วเสร็จได้ตามกำหนด ทั้งนี้ ในการพิจารณาโครงการปรับปรุงภาพลักษณ์ของโรงแรมแต่ละแห่งนั้น บริษัทฯได้พิจารณาถึงความเหมาะสมของโครงการ ภาวะตลาด และมูลค่าของผลตอบแทนที่จะได้รับควบคู่กันไป

ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก

◆ ความเสี่ยงในการแข่งขันและการเพิ่มขึ้นของคู่แข่ง

ธุรกิจโรงแรมในทำเลที่มีศักยภาพหลายแห่งมีการแข่งขันสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยกลุ่มบริษัทต้องแข่งขันกับโรงแรมทั้งในระดับนานาชาติ ระดับประเทศ รวมไปถึงระดับท้องถิ่น โดยเฉพาะคู่แข่งที่เป็นกลุ่มโรงแรม ที่มีเครือข่ายในต่างประเทศ (International Chain Hotels) ซึ่งมีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพสูง รวมทั้งที่มีต้นทุนทางการเงินที่ต่ำกว่า นอกจากนี้คู่แข่งที่เป็นโรงแรมแล้ว เซอร์วิสอพาร์ทเมนต์ (Serviced Apartments) หรือแม้กระทั่งโรงพยาบาลเอกชนหลายๆ แห่งได้ทำการเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการโดยจัดสรรห้องจำนวนหนึ่งไว้สำหรับบริการผู้ที่ต้องการพักระยะสั้น ก็ ถือได้ว่าเป็นคู่แข่งของธุรกิจโรงแรมเช่นกัน

ดังนั้น การเข้ามาของคู่แข่งในแต่ละประเภทและในแต่ละทำเลพื้นที่ โดยเฉพาะหัวเมืองใหญ่ ทำให้จำนวนอุปทานธุรกิจห้องพักเพิ่มมากขึ้น ในขณะที่อุปสงค์หรือความต้องการของตลาดอาจชะลอตัวจากปัจจัยต่างๆ อันมีผลทำให้การแข่งขันช่วงชิงส่วนแบ่งทางการตลาดของผู้ประกอบการเพิ่มมากขึ้นและจะส่งผลกระทบต่อรายได้และผลประกอบการในที่สุด

นอกเหนือจากธุรกิจห้องพัก การแข่งขันในธุรกิจร้านอาหารก็สูงเช่นกัน ปัจจุบันมีภัตตาคารและร้านอาหารทั้งที่ตั้งอยู่ในโรงแรมและไม่อยู่ในโรงแรมเกิดขึ้นจำนวนมาก โดยนำเสนอความหลากหลายของประเภทอาหาร ระดับการบริการ ราคา และบรรยากาศที่แตกต่างกัน ทำให้ผู้บริโภคมีทางเลือกมากขึ้น

เพื่อเป็นการลดความเสี่ยงด้านการแข่งขันดังกล่าวข้างต้น บริษัทและบริษัทย่อยมีเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ด้านบริการอย่างสม่ำเสมอ ซึ่ง ถือเป็นหัวใจสำคัญของธุรกิจ การปรับปรุงภาพลักษณ์โรงแรมให้มีความทันสมัย สวยงาม และสามารถอำนวยความสะดวกสบายให้แก่ลูกค้า นอกจากนี้ บริษัทและบริษัทย่อยยังมีการวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดโดยเน้นจุดแข็งของโรงแรมและร้านอาหารภายในโรงแรม (Unique Selling Points) และพัฒนาความได้เปรียบเชิงการแข่งขันทางธุรกิจ (Competitive Advantage) เพื่อรักษาและเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดยิ่งไปกว่านั้น บริษัทยังมีมาตรการควบคุมต้นทุนการดำเนินงานเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน



◆ ความเสี่ยงจากความไม่แน่นอนด้านเศรษฐกิจและสถานการณ์ทางการเมืองภายในประเทศ

ในปี 2558 เมื่ออัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจของประเทศค่อนข้างชะลอตัว โดยส่วนใหญ่เป็น ผลมาจากการบริโภคและการลงทุนของภาคเอกชนที่ชะลอตัวกว่าที่คาดไว้ แต่สำหรับภาวะอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว มีการขยายตัวต่อเนื่องจากปีที่ผ่านมา ตามจำนวนนักท่องเที่ยวต่างประเทศที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องจากเกือบทุกภูมิภาคของโลก โดยเฉพาะนักท่องเที่ยวจากจีนและรัสเซีย เช่นเดียวกับจำนวนเที่ยวบินมายังประเทศไทยที่เพิ่มขึ้น และยังมีการเปิดเส้นทางบินตรงไปยังจังหวัดท่องเที่ยวหลักในแต่ละภูมิภาคเพิ่มขึ้นอีกด้วย อย่างไรก็ตาม ช่วงครึ่งหลังของปี 2558 เริ่มมีสัญญาณความไม่สงบทางการเมือง และทวีความรุนแรงขึ้นในช่วงไตรมาสสุดท้าย ต่อเนื่องจนถึงต้นปี 2559 ซึ่งส่งผลกระทบโดยตรงต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเขตกรุงเทพมหานคร

อย่างไรก็ตามบริษัทและบริษัทย่อยได้ตระหนักถึงความเสี่ยงข้อนี้ดี และพยายามปรับกลยุทธ์ทางการตลาด รวมทั้งหาแนวทางการกระจายความเสี่ยงโดยการแสวงหาแหล่งรายได้จากภูมิภาคอื่นๆเพื่อไม่ให้ธุรกิจกระจุกตัวอยู่ในประเทศหรือเพียงภูมิภาคเดียวเท่านั้น รวมทั้งได้เตรียมวางแผนสำรองสำหรับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด (Contingency Plan) พร้อมด้วยมาตรการด้านความปลอดภัยต่างๆ ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินธุรกิจยังคงดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง และเพื่อลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นให้น้อยที่สุด

◆ ความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติ

การเกิดภัยธรรมชาติ เช่น พายุ อุทกภัย และแผ่นดินไหว ส่งผลกระทบโดยตรงต่อธุรกิจโรงแรมและการท่องเที่ยว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วง 2-3 ปี ที่ผ่านมาภัยธรรมชาติที่เกิดทวีความรุนแรงมากขึ้นและยากที่จะคาดการณ์ล่วงหน้า อย่างไรก็ตาม บริษัทได้พิจารณาทำประกันกับบริษัทประกันภัยที่มีความมั่นคงและมีชื่อเสียง โดยจัดทำประกันภัยความเสียหายต่อทรัพย์สินที่เพิ่มเงื่อนไขความคุ้มครองให้มีความครอบคลุมมากขึ้น รวมถึงความเสียหายเมื่อธุรกิจหยุดชะงัก (Business Interruption) เพื่อชดเชยรายได้ที่ต้องเสียไปให้เพียงพอ นอกจากนี้ยังจัดทำประกันคุ้มครองความเสียหายที่อาจเกิดกับลูกค้าหรือบุคคลที่ 3 (Third Party Liability) ทั้งนี้ บริษัทได้มีการพิจารณาทบทวนเงื่อนไขและวงเงินประกันให้มีความเหมาะสมทุกปี รวมทั้งได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อพิจารณาการจัดทำประกัน (Insurance Committee) เพื่อพิจารณาประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวกับการจัดทำประกัน ในอดีตที่ผ่านมา บริษัทได้รับค่าชดเชยความเสียหายที่เกิดขึ้นอย่างพอเพียงจากบริษัท ประกันภัยจากเหตุการณ์ภัยธรรมชาติที่ทำความเสียหายต่อทรัพย์สิน และทำให้การดำเนินงานของโรงแรมต้องหยุดชะงัก

นอกจากนี้ บริษัทได้มีมาตรการลดความเสี่ยงด้วยการวางแผนและซักซ้อมแผนฉุกเฉิน โดยออกเป็นนโยบายเพื่อถือปฏิบัติด้วย



♦ ความเสี่ยงจากภาวะวิกฤตเศรษฐกิจการเงินโลก

สถานการณ์เศรษฐกิจโลกในช่วงปี 2558 ยังคงชะลอตัวหรือเติบโตเพียงเล็กน้อยโดยมีสัญญาณการฟื้นตัวอย่างช้าๆ โดยเฉพาะเศรษฐกิจของประเทศในกลุ่มสหภาพยุโรปที่เริ่มจะหลุดพ้นจากภาวะเศรษฐกิจถดถอยในช่วง 3 ปี ที่ผ่านมา ในขณะที่ตัวบ่งชี้ทางเศรษฐกิจแสดงให้เห็นถึงการฟื้นตัวของเศรษฐกิจสหรัฐอเมริกาอย่างต่อเนื่อง อาทิ ดัชนีราคาอสังหาริมทรัพย์ที่เพิ่มขึ้น และอัตราการว่างงานที่ลดลงแต่ธนาคารกลางสหรัฐอเมริกายังคงมาตรการขยายปริมาณเงิน (Quantitative Easing) เนื่องจากสถานการณ์ด้านการคลังยังคงเปราะบาง อย่างไรก็ตามเศรษฐกิจของภูมิภาคเอเชีย โดยเฉพาะจีน อินเดีย และกลุ่มประเทศอุตสาหกรรมใหม่ เช่น เกาหลีใต้ ไต้หวัน สิงคโปร์ และฮ่องกง ยังมีการขยายตัวที่แข็งแกร่งและถูกมองว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่จะขับเคลื่อนเศรษฐกิจโลกให้ฟื้นตัวต่อไป

♦ ความเสี่ยงจากการผันผวนของอัตราดอกเบี้ย

บริษัทมีภาระหนี้สินกับสถาบันการเงิน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558 เป็นเงิน 533 ล้านบาท เพื่อใช้ในการปรับปรุงสภาพลักษณะของโรงแรม และการลงทุนในโครงการใหม่ บริษัทอาจมีความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราดอกเบี้ยในอนาคต ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานและกระแสเงินสดของบริษัทได้

♦ ความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนที่ผันผวน

บริษัทมีรายได้ส่วนหนึ่งจากการรับซื้อขาย – เงินตราต่างประเทศ

อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันผลกระทบดังกล่าวยังมีไม่มากนักเนื่องจากรายได้หลักของบริษัทเป็นเงินสกุลบาท บริษัทจึงยังมิได้มีการทำสัญญาป้องกันความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนไว้ หากบริษัทพิจารณาเห็นว่าอัตราแลกเปลี่ยนมีความผันผวนมาก หรือมีแนวโน้มที่อาจจะส่งผลกระทบกับรายได้ของบริษัทอย่างน้อยสำคัญ บริษัทจะพิจารณาใช้เครื่องมือทางการเงินเพื่อลดความเสี่ยงดังกล่าว

4. ทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ

ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ - สุทธิ

หน่วย : ล้านบาท

| สินทรัพย์ | สถานที่ตั้ง | ลักษณะ กรรมสิทธิ์ | มูลค่า ทางบัญชี | ภาวะ ผูกพัน |
|--|--|-----------------------|--------------------|---------------------------------|
| ที่ดิน | โกเลเด็นวัลเลย์ โฮเต็ล แอนด์ รีสอร์ท เขาใหญ่ | เจ้าของ | 13.27 | ไม่มี ติดจำนอง กับ ธ.ไทย- |
| อาคาร โรงแรมและส่วน ปรับปรุง | โกเลเด็นวัลเลย์ โฮเต็ล แอนด์ รีสอร์ท เขาใหญ่ บนเนื้อที่ 14 - 1 - 4 ไร่ เป็น อาคารสูง 5 ชั้น บนที่ดินของโรงแรม จำนวนห้องพัก 85 ห้อง | เจ้าของ | 95.79 | พาณิชย์มูลค่า 580 ล้านบาท |
| อาคาร โรงแรมและ ส่วนปรับปรุงบนที่เช่า | โรงแรมแมนดาริน บนเนื้อที่เช่า 4-52-00 ไร่ ค่าเช่าเดือนละ 638,333.33 บาท จำนวน ห้องพัก 350 ห้อง | เจ้าของ และผู้เช่า | 1.97 | ไม่มี |
| อื่น ๆ | | เจ้าของ | 502.86 | ไม่มี |
| รวมที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ - สุทธิ | | | 613.89 | |

สรุปสาระสำคัญของสัญญาเช่าระยะยาว

อาคารโรงแรมแมนดารินสร้างอยู่บนที่เช่า ตามสัญญาเช่า 2 ฉบับ ซึ่งอยู่แห่งเดียวกันอายุสัญญาเช่า 30 ปี โดยสัญญาเช่าฉบับแรก เริ่มตั้งแต่วันที่ 9 สิงหาคม 2548 ฉบับที่สองเริ่มตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2551 ตาม (หมายเหตุประกอบงบการเงินข้อ 17)



ค่าเช่าจ่ายล่วงหน้าภายใต้สัญญาเช่าดำเนินงาน ประกอบด้วย

| | (หน่วย : บาท) | |
|---|----------------------|----------------------|
| | 2558 | 2557 |
| ค่าเช่าจ่ายล่วงหน้าภายใต้สัญญาเช่าดำเนินงาน | 121,650,000.00 | 121,650,000.00 |
| หัก ตัดจ่ายสะสมยกมา | (39,045,567.66) | (34,432,762.67) |
| ตัดจ่ายในงวด | (4,475,305.00) | (4,612,804.99) |
| ค่าเช่าจ่ายล่วงหน้าภายใต้สัญญาเช่าดำเนินงาน | <u>78,129,127.34</u> | <u>82,604,432.34</u> |

เมื่อวันที่ 4 มิถุนายน 2553 และวันที่ 28 ตุลาคม 2551 บริษัทฯ ได้ทำสัญญาเช่าที่ดินกับผู้เช่าสองราย อายุสัญญาเช่า 30 ปี นับแต่วันที่ 9 สิงหาคม 2548 และวันที่ 1 มกราคม 2551 (ตามหมายเหตุประกอบงบการเงินข้อ 17) ตามเงื่อนไขในสัญญาเช่าทั้ง 2 ฉบับ กำหนดให้บริษัทฯ ต้องจ่ายค่าเช่าเป็นรายเดือนและรายปี และนอกจากนี้บริษัทฯ ต้องจ่ายค่าเช่าล่วงหน้าอีกบางส่วน ทั้งสองสัญญา รวมเป็นจำนวน 121.65 ล้านบาท บริษัทฯ ตัดจ่ายเป็นค่าเช่าในอัตราเส้นตรงตามระยะเวลาของสัญญาเช่า

สัญญาเช่าระยะยาวภายใต้สัญญาเช่าดำเนินงาน

บริษัทฯ ได้ทำสัญญาเช่าที่ดิน จำนวน 2 สัญญา ดังนี้

สัญญาฉบับที่ 1 เมื่อวันที่ 4 มิถุนายน 2553 บริษัทฯ ได้ทำสัญญาเช่าที่ดินซึ่งเป็นที่ตั้งของโรงแรมส่วนหลัง โดยผู้ให้เช่าได้ตกลงให้บริษัทฯ เช่าที่ดินต่ออีก 30 ปี นับตั้งแต่วันที่ 9 สิงหาคม 2548 เป็นต้นไป อัตราค่าเช่าแบ่งเป็น 6 ช่วงๆละ 5 ปี อัตราค่าเช่าแต่ละช่วงเป็นจำนวนเงินที่แตกต่างกันตามที่ระบุในสัญญา เดือนละ 250,000.00 บาท -402,627.5บาท และบริษัทฯ ได้จ่ายค่าเช่าล่วงหน้าตามสัญญาอีกจำนวน 50 ล้านบาท ตาม(หมายเหตุประกอบงบการเงินข้อ 13)

สัญญาฉบับที่ 2 ซึ่งเป็นที่ตั้งของโรงแรมส่วนหน้า เมื่อวันที่ 14 ตุลาคม 2551 บริษัทฯ ได้ทำสัญญาเช่าที่ดินต่อไปอีก 30 ปี นับแต่วันที่ 1 มกราคม 2551 ครบกำหนดวันที่ 31 ธันวาคม 2580 ค่าเช่าจ่ายเป็นรายปี ปีละ 4.36 ล้านบาท และบริษัทฯ ได้จ่ายค่าเช่าล่วงหน้าอีก จำนวน 71.65 ล้านบาท ตาม(หมายเหตุประกอบงบการเงินข้อ 13) สัญญาทั้ง 2 ฉบับดังกล่าว มีเงื่อนไขว่าเมื่อสิ้นสุดสัญญาบริษัทฯ ต้องรื้อถอนสิ่งปลูกสร้างออกจากที่ดินเช่า บริษัทฯ ประมาณค่ารื้อถอนแล้วพบว่าหากยกมูลค่าเช่ามาให้แก่ผู้รื้อถอน จะไม่มีค่าใช้จ่ายเกิดขึ้น บริษัทฯ จึงไม่ได้บันทึกภาระรื้อถอนดังกล่าว



ที่ดินรอการพัฒนา

วัตถุประสงค์เพื่อขยายธุรกิจโรงแรม ที่พักอาศัยที่เหมาะสมกับสถานะเศรษฐกิจ

หน่วย : พันบาท

| สถานที่ตั้ง | เนื้อที่ดิน | วันที่ประเมิน | ราคาประเมิน | ราคาตามบัญชี | กรรมสิทธิ์ | ภาระผูกพัน |
|------------------------|-------------|---------------|-------------|--------------|------------|--|
| <u>กรุงเทพมหานคร</u> | | | | | | |
| 1 ตลาดกระบี่ กทม. | 15-3-74 | 23 ธ.ค. 56 | 191,220 | 9,176 | บริษัท | ไม่มี |
| 2 ตลาดกระบี่ กทม. | 0-0-43 | 23 ธ.ค. 56 | 184 | 100 | บริษัท | ไม่มี |
| <u>ต่างจังหวัด</u> | | | | | | |
| 2 ต.ป่าแดด เชียงใหม่ | 11-1-49 | 14 ม.ค. 57 | 272,940 | 45,416 | บริษัท | ติดจองจำนองกับธ. ไทยพาณิชย์ มูลค่า 580 ล้านบาท |
| 3 ต. บางไผ่ นนทบุรี | 5-2-85 | 25 ธ.ค. 56 | 22,850 | 2,378 | บริษัท | ไม่มี |
| 4 อ.วังน้อย อุตสาหกรรม | 249-0-81 | 26 ธ.ค. 56 | 106,576 | 52,294 | บริษัท | ไม่มี |
| 5 ออกรักษ์ นครนายก | 413-0-33 | 26 ธ.ค. 56 | 123,625 | 114,106 | บริษัท | ไม่มี |
| | | | 717,395 | 223,470 | | |

5. ข้อพิพาททางกฎหมาย

- ไม่มี -



6. ข้อมูลทั่วไปและข้อมูลสำคัญอื่น

ข้อมูลบริษัท

บริษัทที่ออกหลักทรัพย์

ชื่อบริษัท : บริษัท แมนดาริน โฮเต็ล จำกัด (มหาชน)
Mandarin Hotel Public Company Limited

ชื่อหลักทรัพย์ : MANRIN

เลขที่ทะเบียน : บมจ. 415

ลักษณะการประกอบธุรกิจ : ดำเนินกิจการโรงแรม เพื่อให้นักธุรกิจและนักท่องเที่ยวเข้าพักอาศัย
จำหน่ายอาหารและเครื่องดื่ม การประชุมและการจัดเลี้ยง
พร้อมทั้งให้บริการอื่นๆ อันเกี่ยวเนื่องกับธุรกิจโรงแรม

ที่ตั้งสำนักงาน : เลขที่ 662 ถนนพระราม 4 แขวงมหาพฤฒาราม
เขตบางรัก กรุงเทพมหานคร 10500

โทรศัพท์ : 0-2238-0230

โทรสาร : 0-2233-6215

Home Page : www.mandarin-bkk.com

: บุคคลอ้างอิงถึงอื่น ๆ

นายทะเบียน

บริษัท ศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ (ประเทศไทย) จำกัด
เลขที่ 93 ชั้น 14 ถนนรัชดาภิเษก แขวงดินแดง เขตดินแดง
กรุงเทพฯ 10400

ผู้สอบบัญชีรับอนุญาต

นางวิไลรัตน์ ไรจน์ครินทร์ ผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเลขที่ 3104
นางสาวสมจินตนา พลศิริรัตน์ ผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเลขที่ 5599 และ
นางสาวสุภาภรณ์ มั่งจิตร ผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเลขที่ 8125 จากบริษัท
สอบบัญชี ดี ไอ เอ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด เลขที่ 316/32 ซอยสุขุมวิท 22
ถนนสุขุมวิท แขวงคลองเตย เขตคลองเตย กทม. 10110 โทรศัพท์ 0-2259-
5300-2 โทรสาร 0-2260-1553

ที่ปรึกษาทางกฎหมาย

บริษัทคิงแอนด์พาร์ทเนอร์ส อินเตอร์เนชั่นแนล
คอนซัลแตนท์ซี จำกัด

