

### 3. ปัจจัยความเสี่ยง

ในปี 2563 ธุรกิจหลักของกลุ่มบริษัท ได้แก่ การประกอบกิจการด้านการผลิตรายการทางโทรทัศน์ ธุรกิจให้บริการฝึกสอนและอบรมทางด้านวิชาภาษาอังกฤษโรงเรียนเอกชน ภายใต้ชื่อสถาบันสอนภาษา Wall Street English (“WSE”) และธุรกิจให้บริการจำหน่ายอาหารและเครื่องดื่ม ภายใต้ชื่อร้านอาหารเด็ก “Jeffer Steak & Seafood” โดยมีปัจจัยความเสี่ยงของบริษัทในปี 2563 ที่ผ่านมา สามารถสรุปได้ดังนี้

#### 1. ความเสี่ยงจากความมั่นคงทางการเงิน ความสามารถในการกู้ยืมเงิน และปฏิบัติตามเงื่อนไขที่กำหนดในสัญญากู้ยืมเงิน

นอกเหนือจากการขยายธุรกิจโดยทั่วไปแล้ว กลุ่มบริษัทอาจต้องการเงินทุนเพิ่มเติม เพื่อลงทุนพัฒนาโครงการใหม่ๆ หรือการเข้าซื้อกิจการอื่น ส่งผลให้กลุ่มบริษัทต้องรักษาสภาพคล่องและสำรองวงเงินกู้จากสถาบันการเงินให้เพียงพอเพื่อใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียน อีกทั้งยังต้องจัดหาแหล่งเงินทุนระยะยาวล่วงหน้า เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อบริษัท แม้ว่ากลุ่มบริษัทยังคงมีภาระหนี้สินทั้งระยะสั้นและระยะยาว อย่างไรก็ตาม ด้วยผลการดำเนินงานและการบริหารจัดการที่ดีทางการเงิน กลุ่มบริษัทสามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขที่กำหนดในสัญญาเงินกู้ด้วยดีเสมอมา

#### 2. ความเสี่ยงจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เป็นโรคติดต่ออันตรายตามพระราชบัญญัติโรคติดต่อ พ.ศ. 2558 และได้มีการประกาศสถานการณ์ฉุกเฉินในทุกเขตทั่วราชอาณาจักร ตั้งแต่วันที่ 26 มีนาคม 2563 จนถึงวันที่ 30 เมษายน 2563 และต่อมาได้มีประกาศขยายระยะเวลาการบังคับใช้และมาตรการผ่อนปรนเป็นระยะ ซึ่งส่งผลกระทบต่อธุรกิจของกลุ่มบริษัท เพื่อช่วยลดผลกระทบจากสถานการณ์นี้ กลุ่มบริษัทได้ออกมาตรการต่างๆ อาทิเช่น

ส่วนสำนักงานได้มีการสลับให้พนักงานบางส่วนทำงานที่บ้าน เพื่อลดความแออัดในสำนักงาน สำหรับพนักงานที่เข้าพื้นที่สำนักงานจะต้องสวมหน้ากากอนามัยตลอดเวลา

ส่วนธุรกิจให้บริการจำหน่ายอาหารและเครื่องดื่ม ก็เน้นการขายแบบ food delivery มากยิ่งขึ้นในสาขาต่างๆ เมื่อลูกค้าเข้ามาในร้านก็ต้องตรวจวัดอุณหภูมิ เมื่อลูกค้าทานอาหารเสร็จก็จะทำความสะอาดโต๊ะและเก้าอี้ด้วยแอลกอฮอล์เปรี้ยทันที

ส่วนธุรกิจให้บริการฝึกสอนและอบรมทางด้านวิชาภาษาอังกฤษ ก็ได้มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีประเภทการเรียนด้วยระบบออนไลน์แบบครบวงจร ซึ่งทำให้สามารถรองรับและตอบโต้กับสถานการณ์โควิด 19 ที่เกิดขึ้นได้อย่างสัมฤทธิ์ผล และตอบสนองต่อกลุ่มลูกค้าที่ต้องการการดูแลเป็นพิเศษ

ส่วนธุรกิจการผลิตรายการโทรทัศน์ ก็จะลดขนาดของกองถ่ายลง มีการลงทะเบียนทีมงานในกองถ่ายทุกคนก่อนเข้าและออกจากกองถ่ายทำ

#### 3. ความเสี่ยงจากการแข่งขันในธุรกิจ

##### 3.1 ธุรกิจให้บริการจำหน่ายอาหารและเครื่องดื่ม

ด้วยสถานะเศรษฐกิจและการแข่งขันของตลาดธุรกิจในปัจจุบันที่มีรายใหม่เข้ามาแข่งขันในตลาดมากยิ่งขึ้น ประกอบกับพฤติกรรมมารับประทานอาหารของคนหลายกลุ่มเริ่มปรับเปลี่ยนไป ทำให้กลุ่มบริษัทต้องมีการปรับตัวเพื่อให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงอย่างเข้มแข็ง โดยกลุ่มบริษัทจะได้นั้นเรื่องการทำการตลาดแบบ Viral Marketing มากยิ่งขึ้น และเน้นที่การแข่งขันในตลาด Delivery ที่เติบโตอย่างก้าวกระโดดและต่อเนื่องมาในช่วง 1-2 ปีที่ผ่านมา

ในขณะที่พฤติกรรมค่าใช้จ่ายของคนเริ่มต้องมีการทบทวนมากยิ่งขึ้น ทำให้บริษัทขนาดใหญ่ จะใช้กลยุทธ์ในการดึงดูดลูกค้าอย่างดุเดือด มีการใช้สื่อ และการให้ส่วนลดต่างๆ มากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ด้วยการเป็นบริษัทขนาดใหญ่มีสาขาเยอะ ทำให้มีอำนาจการต่อรองกับคู่ค้าได้มากกว่า จึงทำให้เกิดภาวะการแข่งขันในตลาดค่อนข้างสูงมาก ประกอบกับบริษัทขนาดกลางก็ตั้งอยู่ในภาวะการประหยัดค่าใช้จ่าย ทำให้ความสามารถในการแข่งขันกับรายใหญ่ยังมีประสิทธิภาพน้อยลงไป รวมถึงพฤติกรรมการใช้บริการแบบ Delivery ที่มากขึ้น ทำให้บริษัทขนาดกลางต้องตกเป็นรอง 2 ด้านคือ 1.) ด้านการเอาर्डเขาเบรียบจากผู้ส่งเจ้าต่างๆ ที่ให้บริการส่ง Delivery ที่คิดค่าบริการส่งกับร้านค้าที่ 20% เป็นอัตราขั้นต่ำ และ 2.) การแข่งขันพื้นที่ที่สื่อบน Application ของแต่ละราย ที่มักถูกซื้อพื้นที่โดยบริษัทขนาดใหญ่ รวมถึงบริษัทขนาดใหญ่เองก็มีความสามารถในการสร้างบริการส่ง Delivery ของตัวเองได้อีกทางหนึ่งด้วย

อีกหนึ่งความเสี่ยงของธุรกิจอาหารในระดับกลางในภาวะวิกฤติเศรษฐกิจนี้คือ การต้องแบกรับต้นทุนค่าเช่าที่ไม่มีกำไรปรับลด หรือปรับลดในอัตราที่เปรียบเทียบกับยอดจำหน่ายที่หายไปไม่ได้ ทำให้บริษัทต้องแบกรับภาระค่าใช้จ่ายที่หนักมาก และส่งผลให้เกิดภาวะขาดทุนเกิดขึ้น ดังนั้นอีกหนึ่งทางออกคือการปรับรูปแบบการขยายให้สอดคล้องกับภาวะที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน กล่าวคือแผนในการขยายสาขาต่อไปต้องปรับให้เป็นรูปแบบที่ไม่ต้องแบกรับภาระค่าเช่าที่สูงมาก ต้องปรับตัวจากการเปิดในศูนย์การค้าต่างๆ ออกมาเป็นห้องแถว หรือบ้านที่มีพื้นที่หนึ่งในแหล่งชุมชน เพื่อลดต้นทุน เข้าถึงง่าย และสะดวกต่อการขาย Delivery อีกทางหนึ่งด้วย รวมทั้งเน้นการขยายสาขาในรูปแบบของ Franchise มากยิ่งขึ้น เพื่อเป็นการขยายฐานลูกค้าโดยมีลักษณะที่ให้ Franchisee เป็นผู้ร่วมลงทุน และทางกลุ่มบริษัทเป็นผู้ให้แนวทางและคำแนะนำในการดำเนินธุรกิจ เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดให้มากยิ่งขึ้น

อย่างไรก็ตามกลุ่มบริษัทก็ยังคงต้องพัฒนาเรื่องรูปลักษณ์ของร้านอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับการพัฒนาคุณภาพของอาหารและการบริการให้มีมาตรฐาน เป็นที่ยอมรับและครองใจกลุ่มลูกค้าทั่วไปได้อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะคุณภาพของอาหาร กลุ่มบริษัทยังคงเน้นและให้ความสำคัญเป็นอันดับต้นๆ ทั้งในด้านของคุณภาพและด้านของปริมาณที่เหมาะสม คุ่มค่ากับราคา

### 3.2 ธุรกิจให้บริการฝึกสอนและอบรมทางด้านวิชาภาษาอังกฤษ

การให้บริการฝึกสอนและอบรมทางด้านวิชาภาษาอังกฤษเป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันค่อนข้างสูง เนื่องจากคู่แข่งรายใหม่สามารถเข้ามาแข่งขันได้ค่อนข้างง่าย อย่างไรก็ตาม ด้วยหลักสูตรการเรียนการสอนที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวของ Wall Street International ที่ได้รับการยอมรับทั่วโลก ประกอบกับกลุ่มบริษัทได้วางเป้าหมายในการเป็นผู้นำของธุรกิจโรงเรียนเอกชน ให้บริการฝึกสอนและอบรมทางด้านวิชาภาษาอังกฤษ โดยการจับคู่บุคลากรที่มีประสบการณ์และความสามารถตรงตามคุณสมบัติที่กำหนด มีสถานที่ตั้งในทำเลที่ดีและเหมาะสม การสร้างทีมขายให้แข็งแกร่งและมีคุณภาพ การจัดแคมเปญให้เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้าและปรับเปลี่ยนให้ทันต่อเหตุการณ์อย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ยังทำการตลาดที่น่าสนใจเพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์แบรนด์สินค้า และส่งเสริมการขายผ่านกลยุทธ์ทางการตลาด พร้อมให้ความสำคัญกับกลุ่มลูกค้าเก่าอย่างต่อเนื่อง ด้วยแคมเปญที่ตอบสนองต่อกลุ่มเป้าหมาย เพื่อเป็นการกระตุ้นยอดขายอีกด้วย

### 3.3 ธุรกิจการผลิตรายการโทรทัศน์

เนื่องจากกลุ่มบริษัทจ้างผลิตละครให้กับบริษัท บางกอกเอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด (มหาชน) แต่เพียงรายเดียว ดังนั้นกลุ่มบริษัท จึงต้องพิจารณาอย่างละเอียดรอบคอบในการสรรหาบทประพันธ์ที่ดี มีคุณภาพ ตรงตามความต้องการของผู้ชม นำเสนอให้กับผู้ว่าจ้างพิจารณา เพื่อให้แน่ใจว่าบทประพันธ์เรื่องนั้น ๆ จะได้รับการพิจารณาอนุมัติ

ธุรกิจทางด้านทีวีดิจิตอลที่มีการเติบโตอย่างรวดเร็ว มีสถานีโทรทัศน์เพิ่มมากขึ้น และแต่ละสถานีโทรทัศน์ก็มีความต้องการที่จะผลิตละครเพิ่มมากขึ้นด้วย จึงเป็นเหตุให้บุคลากรด้านการผลิตละครไม่เพียงพอต่อการทำงาน ซึ่งทางกลุ่มบริษัทได้คำนึงถึงเรื่องนี้ จึงพยายามปรับเปลี่ยนวิธีการในการว่าจ้างบุคลากร จากเดิมที่ส่วนใหญ่จะเป็นการว่าจ้างในรูปแบบ ฟรีแลนซ์ ให้มาเป็นการว่าจ้างในรูปแบบรับเงินค่าจ้างประจำ โดยการทำสัญญาว่าจ้างแบบระยะยาว (Long Term Contract) เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาในเรื่องการหยุดชะงักในการดำเนินงาน

## 4. ความเสี่ยงจากการจัดหาสถานที่ตั้งในการประกอบธุรกิจตามที่ต้องการ

การจัดหาสถานที่ตั้งที่ดีตามห้างสรรพสินค้าหรือสถานที่เช่าอื่นๆ ทั่วไป เพื่อประกอบธุรกิจของกลุ่มบริษัท ถือเป็นปัจจัยหลักของความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจของแต่ละสาขา ดังนั้นจึงอาจเกิดความเสี่ยงหากกลุ่มบริษัทไม่สามารถต่อสัญญาเช่าพื้นที่นั้นๆ ได้หรือหากมีการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขในสัญญาเช่า เป็นต้น อย่างไรก็ตาม เนื่องจากกลุ่มบริษัทมีธุรกิจที่หลากหลายเป็นที่รู้จักและนิยมอย่างกว้างขวางสำหรับกลุ่มวัยรุ่น วัยทำงานตอนต้น และผู้บริโภคทั่วไป ซึ่งมีส่วนช่วยดึงดูดลูกค้าหรือผู้บริโภคให้เข้ามาใช้บริการที่ห้างสรรพสินค้าหรือเจ้าของพื้นที่เช่านั้นๆ ได้ รวมทั้งกลุ่มบริษัทยังอยู่ในระหว่างการขยายธุรกิจโดยการเปิดสาขาเพิ่มขึ้นทุกปีบนพื้นที่เช่าตามห้างสรรพสินค้าทั่วไป ดังนั้นกลุ่มบริษัทจึงมีอำนาจต่อรองกับห้างสรรพสินค้าและ/หรือเจ้าของพื้นที่ในการจับจองพื้นที่ที่มีทำเลดีและเหมาะสมก่อนคู่แข่งรายอื่น และยังสามารถทำสัญญาเช่าระยะยาวได้ในราคาที่สมเหตุสมผลอีกด้วย

## 5. ความเสี่ยงด้านการขาดแคลนบุคลากร

บุคลากรเป็นทรัพยากรที่สำคัญในการสร้างความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนของกลุ่มบริษัท ดังนั้นที่ผ่านมาบริษัทได้ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงในด้านนี้อย่างต่อเนื่อง โดยส่งเสริมให้บุคลากรมีความรักและความผูกพันกับองค์กร การให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจทางธุรกิจมากยิ่งขึ้น มีการฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพของพนักงานอย่างต่อเนื่อง มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นประจำ นอกจากนี้กลุ่มบริษัทยังให้ความสำคัญต่อการให้ผลตอบแทนที่เหมาะสม รวมทั้งมีการให้สวัสดิการด้านต่างๆ เช่น ค่ารักษาพยาบาล การทำประกันภัยหมู่ การจัดให้มีกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เป็นต้น

## 6. ความเสี่ยงจากผลกระทบของความไม่แน่นอนด้านเศรษฐกิจ การเมือง ภัยธรรมชาติ และเหตุการณ์ร้ายแรงซึ่งส่งผลกระทบต่อผลประกอบการของธุรกิจ

รายได้ และผลกำไรของกลุ่มบริษัท ล้วนต้องอาศัยภาคการใช้จ่ายของผู้บริโภค ซึ่งอาจได้รับผลกระทบด้านลบจากปัจจัยภายนอกหลายๆ ปัจจัยที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของกลุ่มบริษัท เช่น ภาวะเศรษฐกิจถดถอย ความไม่สงบทางการเมือง หรือจากภัยธรรมชาติ (เช่น น้ำท่วม แผ่นดินไหว เป็นต้น) เป็นต้น และถึงแม้ว่าปัจจัยความเสี่ยงต่างๆ ดังกล่าวเป็นความเสี่ยงที่ผู้ประกอบการธุรกิจทุกๆ รายต้องเผชิญ แต่บริษัทก็ได้จัดทำมาตรการบริหารความเสี่ยง เพื่อลดผลกระทบด้านลบต่อการดำเนินธุรกิจและผลประกอบการของกลุ่มบริษัทจากเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดและไม่สามารถควบคุมได้ เช่น การทำประกันทรัพย์สินที่ครอบคลุมถึงภัยต่างๆ เช่น อัคคีภัยและวาตภัย เป็นต้น

## 7. ความเสี่ยงจากการไม่สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง จากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขัดข้อง

กลุ่มบริษัทต้องอาศัยเทคโนโลยีในการดำเนินธุรกิจ เพื่อการรองรับระบบการทำงานของหน่วยงานสนับสนุน (Back Office) และยังคงครอบคลุมถึงหน่วยงานต่างๆ อีกด้วย โดยกลุ่มบริษัทได้เล็งเห็นถึงความสำคัญในการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องและไม่หยุดชะงัก หากเกิดความไม่แน่นอน หรือภัยพิบัติต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น ทำให้ระบบคอมพิวเตอร์ที่ใช้งานล้มไม่สามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่อง

ดังนั้น เพื่อเป็นการลดความเสี่ยงและป้องกันผลกระทบจากความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นต่อการดำเนินธุรกิจ ในเบื้องต้นกลุ่มบริษัทได้กำหนดให้มีการสำรองข้อมูลต่างๆ เช่น ระบบบัญชี ระบบฐานข้อมูลลูกค้า เป็นต้น โดยมีการบันทึกและเก็บสำรองข้อมูลไว้เพื่อให้เป็นปัจจุบันเสมอๆ พร้อมจัดเก็บไว้ในสถานที่ที่จัดเตรียมไว้