

## 1. ปัจจัยความเสี่ยง

### 1.1 ความเสี่ยงในการประกอบธุรกิจ

#### 1.1.1 การประกอบธุรกิจของบริษัทที่พึ่งพิงคู่สัญญาทางธุรกิจน้อยราย

ธุรกิจให้บริการพื้นที่สื่อโฆษณาในระบบขนส่งมวลชนและโมเดิร์นเทรดมีความจำเป็นต้องพึ่งพิงคู่สัญญาซึ่งเป็นเจ้าของพื้นที่สำหรับติดตั้งสื่อโฆษณา ได้แก่ ผู้ให้บริการระบบขนส่งมวลชนและผู้ประกอบการโมเดิร์นเทรด คู่สัญญาทางธุรกิจที่สำคัญของบริษัทได้แก่ BTSC ซึ่งเป็นผู้ให้สิทธิแก่บริษัทในการบริหารพื้นที่โฆษณาและพื้นที่เชิงพาณิชย์ในระบบรถไฟฟ้าบีทีเอส และผู้ประกอบการโมเดิร์นเทรด ได้แก่ Tesco Lotus และ Big C (รวม Carrefour เดิม)

รายได้หลักของบริษัทมาจาก 1) การให้บริการสื่อโฆษณาและพื้นที่เชิงพาณิชย์ในระบบรถไฟฟ้าบีทีเอส (ธุรกิจบน BTS) และ 2) การให้บริการสื่อโฆษณาในโมเดิร์นเทรด (ธุรกิจในโมเดิร์นเทรด) ซึ่งมีสัดส่วนรายได้จากธุรกิจบน BTS และรายได้จากธุรกิจในโมเดิร์นเทรด ประมาณร้อยละ 66.18 และร้อยละ 27.68 ของรายได้รวมของบริษัทสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2554 ตามลำดับ และประมาณร้อยละ 57.02 และร้อยละ 37.61 ของรายได้รวมของบริษัทสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2555 และประมาณร้อยละ 47.06 และร้อยละ 47.01 ของรายได้รวมของบริษัทสำหรับงวด 3 เดือนสิ้นสุดวันที่ 30 มิถุนายน 2555- ตามลำดับ ดังนั้น หากบริษัทสูญเสียสัญญาให้สิทธิบริหารจัดการพื้นที่สื่อโฆษณากับคู่สัญญาทางธุรกิจที่สำคัญรายใดรายหนึ่ง อาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจและฐานะทางการเงินของบริษัทอย่างมีนัยสำคัญได้ รายละเอียดการพึ่งพิงคู่สัญญาทางธุรกิจที่สำคัญรวมถึงโอกาสและสาเหตุที่อาจทำให้บริษัทต้องสูญเสียสัญญาดังกล่าว มีดังนี้

- 1) สัญญาให้สิทธิโฆษณาบริหารจัดการด้านการตลาดในระบบรถไฟฟ้าบีทีเอสอาจสิ้นสุดหรือถูกยกเลิกเนื่องจาก
- 1.1) BTSC อาจบอกเลิกสัญญาให้สิทธิบริหารจัดการด้านการตลาดโฆษณาในระบบรถไฟฟ้าบีทีเอส หากบริษัทผิดสัญญาในข้อที่เป็นสาระสำคัญ

บริษัทได้รับสิทธิในการจัดหารายได้จากจากการโฆษณาและบริหารพื้นที่เชิงพาณิชย์ในระบบรถไฟฟ้าบีทีเอส ซึ่งประกอบด้วย สถานีรถไฟฟ้าบีทีเอส 23 สถานี รวมระยะทาง 23.5 กิโลเมตร และขบวนรถไฟฟ้าบีทีเอสทั้งหมดที่ BTSC เป็นเจ้าของ (ณ วันที่ 31 มีนาคม 30 มิถุนายน 2555 มีขบวนรถไฟฟ้าบีทีเอสให้บริการทั้งหมด 47 ขบวน) ซึ่งภายใต้สัญญาให้สิทธิบริหารจัดการด้านการตลาดโฆษณาในระบบรถไฟฟ้าบีทีเอสที่บริษัททำกับ BTSC กำหนดอายุของสัญญาให้สิ้นสุดลงพร้อมกับสัญญาสัมปทานระหว่าง BTSC และ กทม. คือสิ้นสุดในเดือนธันวาคม 2572 ซึ่งตามสัญญาดังกล่าว บริษัทได้รับสิทธิแต่เพียงผู้เดียว (Exclusive Rights) ในการบริหารจัดการด้านการตลาดเกี่ยวกับพื้นที่โฆษณา (Advertising Space) พื้นที่เชิงพาณิชย์ (Merchandising Area) และพื้นที่ภายนอกขบวนรถไฟฟ้า (Exterior Train Area) ~~และและมีสิทธิไม่จำกัดแต่เพียงผู้เดียว (Non-Exclusive Rights) ในการบริหารจัดการด้านการตลาดในส่วน~~ของพื้นที่เพิ่มเติม (Additional Area) โดยบริษัทตกลงจ่ายค่าตอบแทนการให้สิทธิ (License Fees) ให้แก่ BTSC เป็นการตอบแทนตามข้อกำหนดที่ระบุไว้ในสัญญาให้สิทธิบริหารจัดการด้านการตลาดโฆษณาในระบบรถไฟฟ้าบีทีเอส ดังนั้น สัญญาให้สิทธิบริหารจัดการด้านการตลาดโฆษณาในระบบรถไฟฟ้าบีทีเอส จึงถือเป็นหนึ่งในสัญญาหลักในการประกอบธุรกิจของบริษัท โดยหาก BTSC บอกเลิกสัญญาดังกล่าว อาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัทในอนาคตได้

การที่สัญญาให้สิทธิ**บริหารจัดการด้านการตลาดโฆษณา**ในระบบบรอดไฟฟ้ายี่สิบเอ็ด เป็นสัญญาระยะยาวมีอายุสัญญาคงเหลืออีกประมาณ 17 ปี (สิ้นสุดในเดือนธันวาคม 2572) ดังนั้น ความเสี่ยงจากการที่สัญญาดังกล่าว จะไม่ได้รับการต่ออายุสัญญาจึงถือว่าอยู่ในระดับต่ำเมื่อเทียบกับสัญญาระยะสั้น แต่บริษัทก็ยังมีความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจหากสัญญาสัมปทานมีการยกเลิกหรือมีการแก้ไขเปลี่ยนแปลงซึ่งอาจส่งผลให้บริษัทอาจเสียผลประโยชน์ทางธุรกิจได้

อย่างไรก็ดี ตามข้อกำหนดในสัญญาให้สิทธิ**บริหารจัดการด้านการตลาดโฆษณา**ในระบบบรอดไฟฟ้ายี่สิบเอ็ด การแก้ไขหรือยกเลิกสัญญาจะกระทำขึ้นได้หากคู่สัญญาทั้งสองฝ่ายมีการทำข้อตกลงเพิ่มเติมเป็นลายลักษณ์อักษรร่วมกัน ยกเว้นเพียง 3 กรณีซึ่ง BTSC มีสิทธิในการบอกเลิกสัญญาดังกล่าวได้ ซึ่งได้แก่ 1) กรณีที่บริษัทไม่สามารถชำระเงินค่า**สิทธิตอบแทนการให้สิทธิ**ภายใน 30 วัน หลังจากวันที่ถึงกำหนดต้องชำระ 2) กรณีที่บริษัทละเมิดในสาระสำคัญหรือเป็นการให้คำสัญญาที่ไม่ถูกต้องและการละเมิดดังกล่าวไม่ได้รับการแก้ไขปรับปรุงในระยะเวลาที่กำหนด หรือ 3) กรณีที่บริษัทมีหนี้สินล้นพ้นตัวหรือล้มละลาย ทั้งนี้ สัญญาดังกล่าวไม่ได้มีข้อกำหนดอื่นใดนอกเหนือจาก 3 กรณีที่กล่าวข้างต้นที่**ให้สิทธิ BTSC** ในการบอกเลิกสัญญาดังกล่าวได้แต่เพียงฝ่ายเดียว บริษัทมีความเห็นว่าข้อกำหนดและเงื่อนไขในการยกเลิกสัญญาดังกล่าวเป็นเงื่อนไขตามปกติของสัญญาทางการค้าโดยทั่วไป และมีความเป็นไปได้ค่อนข้างน้อยที่จะเกิดเหตุการณ์อันเป็นสาเหตุแห่งการบอกเลิกสัญญาดังกล่าว โดยในกรณีของการชำระเงินค่าตอบแทนการให้สิทธิที่ต้องชำระภายใน 30 วัน หลังจากวันที่ถึงกำหนดต้องชำระนั้น บริษัทมีความเชื่อมั่นว่าจะสามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขดังกล่าวได้ เนื่องจากบริษัทมีสภาพคล่องในการดำเนินธุรกิจที่ดี จากการที่บริษัทมีการเรียกเก็บรายได้ค่าบริการจากลูกค้าเป็นรายเดือน ในขณะที่การชำระค่าตอบแทนการให้สิทธิแก่ BTSC มีการกำหนดให้ชำระเป็นรายไตรมาส โดยที่ผ่านมามีการเรียกเก็บรายได้ค่าบริการจากลูกค้าของบริษัทมีหนี้สูญและหนี้สงสัยจะสูญอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ ประมาณร้อยละ 0.5 ของรายได้จากการให้บริการรวม นอกจากนี้ บริษัทยังมีเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดที่ค่อนข้างสูง โดย ณ วันที่ 30 มิถุนายน 2555 มีมูลค่าเท่ากับ 408.61 ล้านบาท ซึ่งมากกว่าค่าตอบแทนการให้สิทธิแก่ BTSC สำหรับงวด 3 เดือน สิ้นสุดวันที่ 30 มิถุนายน 2555 ซึ่งมีจำนวน 68.93 ล้านบาท

1.2) สัญญาให้สิทธิ**บริหารจัดการด้านการตลาดโฆษณา**ในระบบบรอดไฟฟ้ายี่สิบเอ็ดอาจสิ้นผล หากสัญญาสัมปทานระหว่าง BTSC และ กทม. ถูกยกเลิก

ตามสัญญาสัมปทาน BTSC เป็นผู้ออกแบบ ก่อสร้าง ดำเนินงาน และบำรุงรักษาระบบเป็นระยะเวลา 30 ปี หลังจากวันที่ระบบบรอดไฟฟ้ายี่สิบเอ็ดเริ่มดำเนินงานเชิงพาณิชย์ ซึ่งภายใต้เงื่อนไขของสัญญาดังกล่าว BTSC มีสิทธิได้รับรายได้จากกิจการที่เกี่ยวข้องกับระบบบรอดไฟฟ้ายี่สิบเอ็ด อันรวมถึงการเก็บค่าโดยสารและการโฆษณาในระบบบรอดไฟฟ้ายี่สิบเอ็ด โดยสัญญาสัมปทานมีอายุสัญญาถึงเดือนธันวาคม 2572 ทั้งนี้ หากสัญญาสัมปทานสิ้นสุดหรือถูกยกเลิก สัญญาให้สิทธิ**บริหารจัดการด้านการตลาดโฆษณา**ในระบบบรอดไฟฟ้ายี่สิบเอ็ดก็就会被ยกเลิกไปโดยปริยาย ซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อธุรกิจและฐานะทางการเงินของบริษัทในอนาคตได้

อย่างไรก็ดี ภายใต้เงื่อนไขที่ระบุไว้ในสัญญาสัมปทาน การแก้ไขหรือยกเลิกสัญญาจะกระทำขึ้นได้หากคู่สัญญาทั้งสองฝ่ายมีการทำข้อตกลงเป็นลายลักษณ์อักษรร่วมกัน ยกเว้นเพียง 2 กรณี ซึ่ง กทม. มีสิทธิในการบอกเลิกสัญญาดังกล่าวได้ ซึ่งได้แก่ 1) BTSC ถูกศาลมีคำสั่งพิทักษ์ทรัพย์เด็ดขาดในคดีล้มละลาย หรือ 2) BTSC จงใจผิดสัญญาในสาระสำคัญอย่างต่อเนื่อง เว้นแต่เหตุการณ์ดังกล่าวได้รับการเยียวยาหรือแก้ไขภายใน

ระยะเวลาที่กำหนดไว้ โดยเหตุการณ์ซึ่งเป็นเงื่อนไขในการยกเลิกสัญญาสัมปทานหลักข้างต้นนั้นอยู่นอกเหนือการควบคุมของบริษัท อย่างไรก็ตาม [ความเป็นไปได้ที่ BTSC จะถูกศาลมีคำสั่งพิทักษ์ทรัพย์เด็ดขาดในคดีล้มละลายมีความเป็นไปได้้น้อยมาก](#) เนื่องจาก BTSC มีผลการดำเนินงานที่ดีอย่างต่อเนื่อง โดยมีกำไรสุทธิสำหรับปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2554 และ 31 มีนาคม 2555 เท่ากับ 860.17 ล้านบาท และ 3,174.57 ล้านบาท ตามลำดับ และมีฐานะทางการเงินที่แข็งแกร่ง กล่าวคือ มีสัดส่วนหนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ยต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Interest-bearing debt to equity) ที่ค่อนข้างต่ำ โดย ณ วันที่ 30 มิถุนายน 2555 สัดส่วนดังกล่าวเท่ากับ 0.42 เท่า นอกจากนี้ ที่ผ่านมา BTSC ซึ่งเป็นคู่สัญญากับ กทม. ได้ปฏิบัติตามเงื่อนไขต่างๆ ที่กำหนดไว้ในสัญญาอย่างเคร่งครัด จึงยังไม่เคยเกิดเหตุการณ์ที่เป็นเหตุในการบอกเลิกสัญญาซึ่งส่งผลให้ กทม. ต้องแจ้ง BTSC ให้ทราบถึงการกระทำผิดสัญญาแต่อย่างใด

เพื่อลดความเสี่ยงในการพึ่งพิงรายได้จากการให้บริการโฆษณาและพื้นที่เชิงพาณิชย์ในระบบรถไฟฟ้าบีทีเอส แต่เพียงอย่างเดียว ในปี 2546 บริษัทได้ริเริ่มขยายพื้นที่สื่อโฆษณาเข้าไปในโมเดิร์นเทรดชั้นนำหลายแห่ง ได้แก่ Tesco Lotus Big C (รวม Carrefour เดิม) และ Watsons เป็นผลให้สัดส่วนรายได้จากสื่อโฆษณาในโมเดิร์นเทรดเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง สัดส่วนรายได้จากการให้บริการสื่อโฆษณาในโมเดิร์นเทรดต่อรายได้รวมของบริษัทเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 27.68 สำหรับปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2554 เป็นร้อยละ 37.61 สำหรับปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2555 [และเป็นร้อยละ 47.01 สำหรับงวด 3 เดือนสิ้นสุดวันที่ 30 มิถุนายน 2555](#) นอกจากนี้ บริษัทมีนโยบายการขยายการดำเนินธุรกิจไปยังสื่อโฆษณาในพื้นที่ใหม่ๆ เพิ่มเติมให้ครอบคลุมกลุ่มลูกค้าผู้รับชมสื่อโฆษณาได้มากขึ้น เพื่อให้ลูกค้าผู้ลงสื่อโฆษณามีทางเลือกในการลงสื่อโฆษณามากยิ่งขึ้น และเกื้อหนุนด้านการตลาดร่วมกันกับเครือข่ายพื้นที่โฆษณาที่มีในปัจจุบันของบริษัท บริษัทเชื่อว่ารายได้จากการให้บริการพื้นที่โฆษณาในโมเดิร์นเทรดและจากพื้นที่สื่อโฆษณาใหม่ๆ จะช่วยลดความเสี่ยงในการพึ่งพิงรายได้จากการให้บริการสื่อโฆษณาบนระบบรถไฟฟ้าบีทีเอสเพียงอย่างเดียวได้

- 2) ผู้ประกอบการโมเดิร์นเทรด [และ/หรือ กองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์และสิทธิการเช่าเทสโก้ โลตัส รีเทล โกรท \("TLGF"\) ซึ่งถือกรรมสิทธิ์และสิทธิการเช่าในไฮเปอร์มาร์เก็ต จำนวน 17 สาขา จากจำนวนไฮเปอร์มาร์เก็ตทั้งหมด 104 สาขา ของ Tesco Lotus \(ข้อมูล ณ วันที่ 30 มิถุนายน 2555\)](#) -อาจไม่ต่ออายุสัญญาให้สิทธิโฆษณาในโมเดิร์นเทรด

สัญญาให้สิทธิโฆษณาในโมเดิร์นเทรดโดยส่วนใหญ่ของกลุ่มบริษัทกับผู้ประกอบการโมเดิร์นเทรด โดยส่วนใหญ่มีระยะเวลาของสัญญาประมาณ 3 – 5 ปี [ดังนั้น โดยเมื่อสัญญาดังกล่าวสิ้นสุดลง ผู้ประกอบการโมเดิร์นเทรด และ/หรือ TLGF อาจจะไปเจรจาสัญญาฉบับใหม่กับผู้ให้บริการจัดการสื่อโฆษณารายเดิม หรืออาจจะเปิดประมูลเป็นการทั่วไปก็ได้](#) ซึ่งโดยทั่วไป-ในกระบวนการคัดเลือกบริษัทผู้ให้บริการจัดการสื่อโฆษณา ผู้ประกอบการโมเดิร์นเทรดจะพิจารณาจากผลประโยชน์ค่าตอบแทนสิทธิ ประกอบกับประสบการณ์และความชำนาญของบริษัทผู้ให้บริการจัดการสื่อโฆษณา ผลงานในอดีตและการให้ความร่วมมือส่งเสริมกิจกรรมกระตุ้นยอดขายสินค้าของห้าง การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ รวมไปถึงศักยภาพในการสร้างการเติบโตของยอดขายและผลตอบแทนสิทธิที่สูงขึ้นในทุกๆ ปี อาทิ การมีเครือข่ายสื่อโฆษณาอื่นที่สามารถเกื้อหนุนกัน เป็นต้น [การที่สัญญาให้สิทธิโฆษณาในโมเดิร์นเทรดจำเป็นต้องได้รับการต่ออายุสัญญาในทุกๆ 3 – 5 ปี ดังกล่าว ทำให้บริษัทมีความเสี่ยงหากผู้ประกอบการโมเดิร์นเทรด และ/หรือ TLGF ไม่ต่ออายุสัญญาให้สิทธิโฆษณาในโมเดิร์นเทรด ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจและฐานะทางการเงินของบริษัทในอนาคตได้](#)

บริษัทได้เข้าสู่ธุรกิจให้บริการพื้นที่โฆษณาในโมเดิร์นเทรดมาตั้งแต่ปี 2546 และขยายพื้นที่โฆษณาในโมเดิร์นเทรดอย่างต่อเนื่องมาโดยตลอด จวบจนปัจจุบัน ถือได้ว่าบริษัทเป็นผู้ให้บริการรายใหญ่ ในการให้บริการเครือข่ายสื่อโฆษณาที่ครบวงจรในโมเดิร์นเทรดชั้นนำ ที่ครอบคลุมแบ่งการตลาดสูงหลายแห่ง ได้แก่ Tesco Lotus และ Big C (รวม Carrefour เดิม) และครอบคลุมพื้นที่ทุกบริเวณของห้าง ซึ่งได้แก่ สื่อวิทยุ ฌ จุดขาย สื่อมัลติมีเดีย และสื่อโฆษณา ฌ จุดขาย (POS Media) ในบริเวณพื้นที่ Sales Floor สื่อภาพนิ่งตั้งแต่บริเวณประตูทางเข้าที่จอดรถ ชุ่มประตูด้านหน้าและด้านข้าง แนวบันไดเลื่อน โซนร้านอาหาร ห้องน้ำ ประตูเซ็นเซอร์ทางเข้าพื้นที่ Sales Floor เป็นต้น ทั้งนี้ สัญญาระหว่างบริษัทและบริษัทย่อยกับผู้ประกอบการโมเดิร์นเทรดดังกล่าวจะทยอยสิ้นสุดลงในปี 2556 – ปี 2559 ตามอายุสัญญาของแต่ละประเภทสื่อโฆษณาและพื้นที่โฆษณาที่ตกลงไว้กับผู้ประกอบการโมเดิร์นเทรดแต่ละราย ดังนั้น หากบริษัทและบริษัทย่อยไม่ได้รับการต่ออายุสัญญากับผู้ประกอบการโมเดิร์นเทรดรายที่สำคัญรายใดรายหนึ่ง บริษัทอาจได้รับผลกระทบในทางลบต่อธุรกิจและฐานะทางการเงินของบริษัทได้ อย่างไรก็ตาม โดยส่วนใหญ่บริษัทและบริษัทย่อยที่เป็นคู่สัญญากับผู้ประกอบการโมเดิร์นเทรดมีสิทธิจะเจรจาขอต่อสัญญา หรือเข้าร่วมประมูลสัญญาใหม่ก่อนสัญญาแต่ละฉบับจะหมดอายุลง

บริษัทได้ตระหนักถึงภาวะการแข่งขันสำหรับธุรกิจให้บริการพื้นที่โฆษณาในโมเดิร์นเทรด จึงได้กำหนดกลยุทธ์ในการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของบริษัทเพื่อให้สามารถสร้างผลประโยชน์ตอบแทนสูงสุดให้แก่ผู้ประกอบการโมเดิร์นเทรดแต่ละราย ทั้งในด้านของค่าธรรมเนียมที่เหมาะสมตามสัญญา การจัดการกิจกรรมส่งเสริมการขายร่วมเพื่อกระตุ้นยอดขายของสินค้าที่ลงโฆษณา การช่วยประชาสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์ของร้านค้า การบริหารจัดการและติดตามการวางสื่อโฆษณาอย่างเป็นระบบ รวมไปถึงการแลกเปลี่ยนข้อมูลการขายสินค้า ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดและกิจกรรมส่งเสริมการขายของโมเดิร์นเทรดแต่ละแห่ง ด้วยเหตุนี้ บริษัทจึงได้รับความไว้วางใจจากผู้ประกอบการโมเดิร์นเทรดในการมอบสิทธิในการขยายพื้นที่และเพิ่มเติมสื่อประเภทใหม่ๆ จากเดิมที่บริษัทได้รับสิทธิจำกัดอยู่เพียงพื้นที่ Non-Sales Floor ให้ครอบคลุมไปถึงสื่อโฆษณา ฌ จุดขาย (POS Media) ในบริเวณพื้นที่ Sales Floor ซึ่งในด้านการตลาดและการโฆษณาคือว่าเป็นพื้นที่สำคัญที่มีมูลค่าการใช้บโฆษณาสูง (Prime Area) เนื่องจากเป็นจุดสุดท้ายที่สื่อโฆษณาจะเข้ามามีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าของผู้บริโภค นอกจากนี้ บริษัทยังได้รับมอบสิทธิเพิ่มเติมในสื่อมัลติมีเดีย และสื่อวิทยุ ฌ จุดขาย เพื่อให้ความบันเทิง ข่าวสารประชาสัมพันธ์ และการส่งเสริมการขายสินค้าสำหรับลูกค้าของห้าง

ปัจจุบัน บริษัทเป็นผู้ให้บริการสื่อโฆษณาที่เป็นผู้นำและมีส่วนแบ่งการตลาดสูงสุดในเครือข่ายโมเดิร์นเทรดขนาดใหญ่ของประเทศไทย โดยมีพื้นที่ให้บริการครอบคลุมทั่วทุกพื้นที่และสาขาส่วนใหญ่ของเครือข่ายห้างโมเดิร์นเทรด รวมทั้งมีสื่อโฆษณาหลากหลายรูปแบบ สามารถตอบสนองต่อผู้ลงสื่อโฆษณาได้เป็นอย่างดี บริษัทจึงได้รับการต่อสัญญาที่หมดอายุลงทุกสัญญามาโดยตลอด จึงเป็นข้อพิสูจน์ว่าบริษัทได้รับความไว้วางใจจากผู้ประกอบการโมเดิร์นเทรดภายใต้ความเชื่อมั่นว่าบริษัทมีศักยภาพในการสร้างผลตอบแทนสิทธิได้สูงกว่าคู่แข่งรายอื่น

### 1.1.2 การพึ่งพิงบริษัทตัวแทนโฆษณารายใหญ่

ลูกค้าของบริษัทสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่มหลัก คือ กลุ่มเอเจนซี่ และกลุ่มลูกค้าซึ่งเป็นเจ้าของสินค้าและบริการ ซึ่งโดยทั่วไป ลูกค้ากลุ่มเอเจนซี่จะเป็นผู้ให้บริการวางแผนกลยุทธ์การใช้สื่อในรูปแบบต่างๆ จึงมีส่วนสำคัญในการกำหนดแผนการใช้งบโฆษณาและมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกซื้อสื่อโฆษณาของบริษัทเจ้าของสินค้าและบริการ โดยรายได้จากการให้บริการสื่อโฆษณาผ่านทางเอเจนซี่เพิ่มขึ้นจาก 794.64 ล้านบาท สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2554 เป็น 1,207.52 ล้านบาท สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2555 คิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 67.23 และร้อยละ 65.38

ของรายได้ค่าโฆษณาทั้งหมดของบริษัท ตามลำดับ สำหรับช่วง 3 เดือนสิ้นสุดวันที่ 30 มิถุนายน 2555 รายได้จากการให้บริการสื่อโฆษณาผ่านทางเอเจนซี เพิ่มขึ้นจาก 271.22 ล้านบาท จากช่วงเดียวกันของปีก่อน เป็น 416.18 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 62.65 และร้อยละ 65.24 ของรายได้ค่าโฆษณาทั้งหมดของบริษัท โดยรายได้จากเอเจนซีที่รายใหญ่ 5 อันดับแรกมีสัดส่วนประมาณร้อยละ 50 ของรายได้ค่าโฆษณาทั้งหมดของบริษัท สำหรับงวดปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2554 และ 31 มีนาคม 2555 และงวด 3 เดือนสิ้นสุดวันที่ 30 มิถุนายน 2555 บริษัทไม่มีการพึ่งพิงเอเจนซีรายใดคิดเป็นสัดส่วนเกินกว่าร้อยละ 30 ของรายได้ค่าโฆษณาทั้งหมดของบริษัท โดยรายได้จากเอเจนซีรายที่มีการซื้อสื่อโฆษณาส่งผลคิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 20 ของรายได้ค่าโฆษณาทั้งหมดของบริษัท สำหรับช่วงเวลาดังกล่าว

ทั้งนี้ แนวทางปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจโดยทั่วไปของธุรกิจสื่อโฆษณา เอเจนซีจะไม่มีการว่าจ้างบริษัทผู้ให้บริการสื่อโฆษณาเป็นสัญญาระยะยาว แต่จะพิจารณาแผนการใช้สื่อโฆษณาตามแผนการตลาดและการโฆษณาของเจ้าของสินค้าและบริการแต่ละรายตามความเหมาะสมในแต่ละช่วงเวลา ดังนั้น บริษัทจึงอาจมีความเสี่ยงหากเอเจนซีรายใหญ่ไม่แนะนำให้เจ้าของสินค้าและบริการใช้เครือข่ายสื่อโฆษณาของบริษัท

อย่างไรก็ดี บริษัทมีความเชื่อมั่นว่าการที่เครือข่ายสื่อโฆษณาของบริษัทครอบคลุมพื้นที่โฆษณาทั้งในเครือข่ายรถไฟฟ้าบีทีเอสและโมเดิร์นเทรดที่มีสถิติจำนวนผู้โดยสารและลูกค้าในห้างที่มีโอกาสรับชมสื่อโฆษณาผ่านเครือข่ายสื่อโฆษณาทั้งสองของบริษัทอย่างสม่ำเสมอ และมีฐานผู้ชมจำนวนมากครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายของสินค้าและบริการที่มีความต้องการใช้โฆษณามีได้หลากหลายทุกกลุ่ม อาทิ เพศ วัย ฐานะ อีกทั้งความโดดเด่นและการดึงดูดความสนใจของผู้ชมสื่อโฆษณาที่มีข้อได้เปรียบกว่าสื่อประเภทอื่น รวมทั้งประสิทธิภาพในการเข้าถึงกลุ่มผู้รับชมสื่อเป้าหมายและการพบเห็นได้ในการดำรงชีวิตประจำวัน ซึ่งเป็นจุดแข็งของสื่อโฆษณาของบริษัทที่สามารถตอบสนองลูกค้าผู้ซื้อสื่อโฆษณาในด้านของความคุ้มค่าและประสิทธิผลของการใช้โฆษณาดังกล่าว บริษัทจึงมีความเชื่อมั่นว่าเครือข่ายโฆษณาของบริษัท เป็นหนึ่งในช่องทางโฆษณาที่ได้รับความนิยมเพิ่มมากขึ้นจากผู้ลงสื่อโฆษณา ซึ่งจะส่งผลให้บริษัทสามารถรักษาส่วนแบ่งการตลาดของโฆษณารายได้ในระยะยาว

### 1.1.3 ธุรกิจสื่อโฆษณาแปรผันตรงกับภาวะเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ

แนวโน้มธุรกิจสื่อโฆษณาจะผันแปรในทิศทางเดียวกันกับภาวะเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศเป็นสำคัญ โดยหากเศรษฐกิจของประเทศโดยรวมอยู่ในภาวะที่ดี งบประมาณการใช้สื่อโฆษณาของเจ้าของสินค้าและบริการจะอยู่ในระดับสูงตามการใช้จ่ายของผู้บริโภค ซึ่งจะส่งผลให้รายได้ของผู้ให้บริการสื่อโฆษณาเพิ่มขึ้นเป็นลำดับ ในทางกลับกัน หากเศรษฐกิจของประเทศอยู่ในภาวะที่ไม่ดีหรือมีความไม่แน่นอนจากปัจจัยอื่นที่ส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นหรือกำลังซื้อของผู้บริโภค เช่น แนวโน้มการปรับขึ้นของค่าครองชีพที่อาจมีผลกระทบต่อการเพิ่มต้นทุนของผู้ประกอบการต่างๆ สถานการณ์ความไม่สงบทางการเมือง หรือพิบัติภัยรุนแรงทางธรรมชาติ เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้อาจส่งผลให้การใช้จ่ายของประชาชนลดลง และอาจทำให้เจ้าของสินค้าและบริการปรับลดงบประมาณโฆษณาประชาสัมพันธ์ในสื่อโฆษณาต่างๆ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อรายได้ของผู้ให้บริการสื่อโฆษณาลดลงได้

หลังจากเหตุการณ์วิกฤติเศรษฐกิจถดถอยในประเทศสหรัฐอเมริกาที่ส่งผลกระทบต่อทั่วโลกซึ่งเกิดขึ้นในปี 2551 – ปี 2552 อุตสาหกรรมโฆษณามีการขยายตัวเพิ่มขึ้นในปี 2553 และปี 2554 จากผลการสำรวจของบริษัท เดอะนีลล์แอนด์คอมปะนี (ประเทศไทย) จำกัด พบว่ามูลค่ารวมของค่าใช้จ่ายสำหรับสื่อโฆษณาเพิ่มขึ้นจาก 90,341 ล้านบาท ในปี 2552 เป็น 101,010 ล้านบาท ในปี 2553 และ 104,640 ล้านบาท ในปี 2554 ตามลำดับ คิดเป็นอัตราการเติบโตเฉลี่ยร้อยละ 5.11 ต่อปี ในช่วงปี 2552 – ปี 2554 และโครงสร้างอุตสาหกรรมสื่อโฆษณาเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม โดยผู้ลงสื่อ

โฆษณามีแนวโน้มที่จะจัดสรรงบประมาณให้กับสื่อประเภทใหม่ๆ ที่สามารถครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายได้ในวงกว้างและมีโอกาสพบเห็นได้บ่อยครั้งในชีวิตประจำวัน สื่อโฆษณาในระบบขนส่งมวลชน (Transit Media) และสื่อโฆษณาในห้างสรรพสินค้า/โมเดิร์นเทรด (In-Store Media) เป็นที่นิยมมากขึ้นและมีอัตราการเติบโตสูงกว่าอุตสาหกรรมสื่อโฆษณาโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญ โดยสื่อโฆษณาเคลื่อนที่/ระบบขนส่งมวลชน และสื่อโฆษณาในห้างสรรพสินค้า/โมเดิร์นเทรด มีอัตราการขยายตัวเฉลี่ยร้อยละ 23.80 ต่อปี และร้อยละ 25.69 ต่อปี ในระหว่างปี 2552 – ปี 2554 ตามลำดับ

#### 1.1.4 การเติบโตของรายได้จากการให้บริการสื่อโฆษณาของบริษัทแปรผันตรงกับจำนวนผู้ใช้บริการของคู่สัญญาผู้ให้สิทธิโฆษณา

การเพิ่มขึ้นของจำนวนผู้ใช้บริการของคู่สัญญาผู้ให้สิทธิถือว่าเป็นหนึ่งในปัจจัยที่สำคัญในการพิจารณาเพิ่มงบประมาณโฆษณาของผู้ลงสื่อโฆษณา ทั้งในด้านการพิจารณาเพิ่มปริมาณการใช้พื้นที่สื่อโฆษณาและการพิจารณาจ่ายค่าโฆษณาในอัตราที่สูงขึ้น เนื่องจากการเพิ่มขึ้นดังกล่าวเป็นการเพิ่มศักยภาพของสื่อโฆษณาในการเข้าถึงกลุ่มผู้ชมสื่อโฆษณาเป้าหมายในวงกว้างได้มากขึ้น การเติบโตของรายได้จากการให้บริการสื่อโฆษณาของบริษัทจึงพึ่งพิงกับอัตราการเติบโตและจำนวนผู้โดยสารของระบบรถไฟฟ้าบีทีเอสและลูกค้ายุทธศาสตร์โมเดิร์นเทรด เป็นสำคัญ

- 1) การปรับขึ้นอัตราค่าโฆษณาสำหรับสื่อในระบบรถไฟฟ้าบีทีเอสแปรผันโดยตรงกับการเพิ่มขึ้นของจำนวนผู้ใช้บริการรถไฟฟ้าบีทีเอส

ปัจจุบันระบบรถไฟฟ้าบีทีเอสรวมส่วนต่อขยายสายสุขุมวิทและสายสีลม มีสถานีรวม 30 สถานี ระยะทางรวม 30.95 กิโลเมตร จำนวนผู้โดยสารของระบบรถไฟฟ้าบีทีเอสมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องจาก 58.82 ล้านเที่ยวคน/ปี หรือเฉลี่ยประมาณ 161,150 เที่ยวคน/วัน ในปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2544 ([ระหว่างวันที่ 1 เมษายน 2543 ถึง วันที่ 31 มีนาคม 2544](#)) เป็น 176.03 ล้านเที่ยวคน/ปี หรือเฉลี่ยประมาณ 482,270 เที่ยวคน/วัน ในปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2555 ([ระหว่างวันที่ 1 เมษายน 2554 ถึง วันที่ 31 มีนาคม 2555](#)) คิดเป็นอัตราการเติบโตเฉลี่ยประมาณร้อยละ 10.48 ต่อปี ในช่วงเวลาดังกล่าว ซึ่งที่ผ่านมาบริษัทสามารถขยายพื้นที่โฆษณาและปรับขึ้นอัตราค่าโฆษณาบนระบบรถไฟฟ้าบีทีเอสให้สอดคล้องกับแนวโน้มจำนวนผู้โดยสารรถไฟฟ้าบีทีเอสที่เพิ่มขึ้นเป็นลำดับ ดังนั้น ปัจจัยใดๆ ที่มีผลกระทบในทางลบต่อจำนวนผู้โดยสารรถไฟฟ้าบีทีเอสอย่างมีนัยสำคัญ อาทิ เช่น การประท้วงหรือการชุมนุมทางการเมือง หรือพิบัติภัยทางธรรมชาติที่รุนแรง อาจส่งผลให้บริษัทมีข้อจำกัดในการเพิ่มพื้นที่สื่อโฆษณาหรือปรับขึ้นอัตราค่าโฆษณาสำหรับสื่อโฆษณาในระบบรถไฟฟ้าบีทีเอสในอนาคตได้ [โดยที่ผ่านมา เหตุการณ์ที่มีผลกระทบในทางลบต่อจำนวนผู้โดยสารรถไฟฟ้าบีทีเอสอย่างมีนัยสำคัญ ได้แก่ เหตุการณ์ความไม่สงบทางการเมืองในช่วงเดือนเมษายน – เดือนพฤษภาคม 2553 และเหตุการณ์มหาอุทกภัยในช่วงปลายปี 2554 ซึ่งในช่วงเวลาที่เกิดเหตุการณ์ดังกล่าว นอกจากบริษัทจะไม่สามารถปรับขึ้นอัตราค่าโฆษณาและอัตราค่าเช่าพื้นที่เชิงพาณิชย์ในระบบรถไฟฟ้าบีทีเอสได้แล้ว บริษัทยังมีการชดเชยให้แก่ลูกค้าผู้ลงสื่อโฆษณาและลูกค้าผู้เช่าพื้นที่เชิงพาณิชย์ซึ่งได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ดังกล่าว ซึ่งโดยส่วนใหญ่บริษัทจะทำการชดเชยโดยการขยายระยะเวลาการลงสื่อโฆษณาและการเช่าพื้นที่เชิงพาณิชย์ตามความเหมาะสม และมีลูกค้าผู้ลงสื่อโฆษณาเพียงบางรายเท่านั้นซึ่งได้รับผลกระทบและมีความจำเป็น บริษัทจึงยินยอมให้มีการยกเลิกสัญญาลงสื่อโฆษณาก่อนครบกำหนด](#)

การลดลงของจำนวนผู้โดยสารรถไฟฟ้าบีทีเอสเป็นความเสี่ยงที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของบริษัท อย่างไรก็ตาม การที่เส้นทางเดินรถไฟฟ้าบีทีเอสทั้งสายสุขุมวิทและสายสีลมผ่านพื้นที่ศูนย์กลางธุรกิจของกรุงเทพฯ



(Central Business District หรือ CBD) ทำให้ระบบรถไฟฟ้ามหานครได้รับประโยชน์จากการขยายตัวของเครือข่ายระบบขนส่งมวลชนในรูปแบบต่างๆ ทั้งในส่วนต่อขยายของระบบรถไฟฟ้ามหานครและจากการเชื่อมต่อผู้โดยสารจากระบบขนส่งมวลชนรูปแบบอื่น (Feeder System) ซึ่งมีอยู่ในปัจจุบัน ได้แก่ การเชื่อมต่อกับรถไฟฟ้ามหานครที่รถโดยสารบีอาร์ที และโครงการระบบขนส่งทางรถไฟฟ้ามหานครที่เชื่อมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ (Airport Rail Link) รวมถึงการพัฒนาโครงข่ายเส้นทางตามแผนแม่บทระบบขนส่งมวลชนทางรางในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2553 – พ.ศ. 2572) จำนวน 12 เส้นทาง ระยะทางรวม 495 กิโลเมตร จะสนับสนุนให้เกิดการส่งต่อผู้โดยสารที่ต้องการเดินทางผ่านพื้นที่ศูนย์กลางของกรุงเทพฯ ให้แก่ระบบรถไฟฟ้ามหานคร นอกจากนี้ การพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ใหม่ๆ ตามแนวเส้นทางเดินรถไฟฟ้ามหานคร เช่น โครงการห้องชุดที่พักอาศัย ห้างสรรพสินค้า และอาคารสำนักงาน เพื่อตอบสนองรูปแบบการดำเนินชีวิตของของคนกรุงเทพฯ ที่ต้องการความสะดวกสบายในการเดินทางและดำเนินชีวิต ยังเป็นปัจจัยเกื้อหนุนให้จำนวนผู้โดยสารรถไฟฟ้ามหานครเพิ่มขึ้นในอนาคต

- 2) การเติบโตของรายได้จากการให้บริการสื่อโฆษณาในโมเดิร์นเทรดของบริษัทแปรผันโดยตรงกับการเพิ่มขึ้นของลูกค้าโมเดิร์นเทรด

สัญญาให้สิทธิโฆษณาในโมเดิร์นเทรดที่บริษัทได้รับส่วนใหญ่จะครอบคลุมทุกสาขาที่มีอยู่ในปัจจุบันและรวมถึงสาขาที่จะเปิดขึ้นใหม่ในอนาคต (โดยมีเพียงสัญญาส่วนน้อยที่จำกัดจำนวนสาขา) โดยในอดีตที่ผ่านมา การขยายสาขาของห้างค้าปลีกสมัยใหม่ส่งผลเกื้อหนุนต่อการเพิ่มขึ้นของรายได้จากการให้บริการสื่อโฆษณาในโมเดิร์นเทรดของบริษัท ดังนั้น หากผู้บริโภคเปลี่ยนพฤติกรรมการจับจ่ายใช้สอย หรือ ร่วงพระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจค้าปลีกหรือค้าส่งถูกประกาศใช้เป็นกฎหมาย ซึ่งอาจมีข้อกำหนดบางประการที่จะส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานของผู้ประกอบการโมเดิร์นเทรดซึ่งเป็นผู้สัญญาทางธุรกิจของบริษัทอย่างมีนัยสำคัญ เช่น ข้อจำกัดในการขยายสาขาเพิ่มเติม และ/หรือ การควบคุมเวลาเปิด-ปิดของโมเดิร์นเทรด การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอาจส่งผลกระทบต่อในทางลบอย่างมีนัยสำคัญ ทำให้จำนวนลูกค้าของโมเดิร์นเทรดลดลง และส่งผลกระทบต่อถึงการเติบโตของรายได้จากการให้บริการสื่อโฆษณาในโมเดิร์นเทรดของบริษัทได้

อย่างไรก็ตาม พฤติกรรมของผู้บริโภคได้มีการปรับเปลี่ยนในช่วงหลายปีที่ผ่านมา โดยผู้บริโภคได้หันมาเลือกซื้อสินค้าในโมเดิร์นเทรดแทนการซื้อจากร้านค้าทั่วไปมากขึ้น ซึ่งนอกจากราคาสินค้าที่มีส่วนลดแล้วยังมีความหลากหลาย สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าฐานกว้าง (Mass Market) ครอบคลุมทุกกลุ่มอายุ เพศ วัย และครอบคลุมประชากรที่มีระดับรายได้ปานกลางจนถึงผู้มีรายได้ต่ำ ซึ่งเป็นการขยายตัวของประเทศไทย นอกจากนี้ โมเดิร์นเทรดยังมีผู้ประกอบการที่เช่าพื้นที่ภายในห้างและให้บริการอื่นๆ เช่น ร้านอาหาร ร้านเสริมสวย ธนาคาร และร้านค้าขายสินค้าและบริการต่างๆ จึงมีอุปสงค์ที่ส่งเสริมให้ลูกค้าเข้ามาบริโภคหรือใช้บริการมากขึ้น โมเดิร์นเทรดจึงเป็นสถานที่แรกๆ ที่ลูกค้าเลือกมาใช้บริการยามว่างรวมถึงใช้เป็นสถานที่นัดพบ นอกจากนี้ การขยายจำนวนสาขาทั้งในรูปแบบขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ในเขตกรุงเทพฯ ปริมณฑล และต่างจังหวัดได้เพิ่มความสะดวกในการเข้าถึงโมเดิร์นเทรดมากยิ่งขึ้น จากแนวโน้มพฤติกรรมของผู้บริโภคในปัจจุบันและทิศทางการขยายธุรกิจของผู้ประกอบการโมเดิร์นเทรด จะส่งผลให้ยอดขายของผู้ประกอบการโมเดิร์นเทรดเติบโตในทิศทางเดียวกันกับการเติบโตทางเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ ซึ่งการเติบโตของงบประมาณการใช้สื่อโฆษณาในโมเดิร์นเทรดก็จะเติบโตไปในทิศทางเดียวกันกับการเจริญเติบโตของยอดขายสินค้าและจำนวนลูกค้าของโมเดิร์นเทรดด้วยเช่นกัน เนื่องจากสื่อโฆษณาดังกล่าวสามารถเข้าถึงผู้รับสื่อโฆษณา

ในขณะเวลาที่ลูกค้าของโมเดิร์นเทรดมีความต้องการใช้จ่ายใช้สอย จึงสามารถโน้มน้ำหนักหรือกระตุ้นการตัดสินใจของลูกค้าให้เลือกซื้อสินค้าที่โฆษณา ณ จุดขายได้โดยตรง

### 1.1.5 การดำเนินธุรกิจของบริษัทต้องพึ่งพิงบุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะด้านและมีความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า

ธุรกิจให้บริการสื่อโฆษณาของบริษัทเป็นธุรกิจบริการซึ่งต้องพึ่งพิงบุคลากรในการติดต่อและนำเสนอผลิตภัณฑ์ให้แก่เอเจนซีและเจ้าของสินค้าและบริการโดยตรง ดังนั้น บุคลากรในฝ่ายขายและการตลาดตลอดจนผู้บริหารของบริษัทจำเป็นต้องมีความสัมพันธ์อันดีกับเอเจนซีและเจ้าของสินค้าและบริการ นอกจากนี้ การบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการใช้พื้นที่โฆษณา และการสร้างสรรค์รูปแบบของสื่อโฆษณาเพื่อนำเสนอต่อกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเพื่อให้ตรงตามเป้าประสงค์ของเจ้าของสินค้าและบริการ ยังต้องอาศัยผู้บริหารและบุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์ในการวางแผนบริหารจัดการสื่อโฆษณา ดังนั้น หากบริษัทไม่สามารถรักษาผู้บริหารและบุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญไว้ได้ บริษัทอาจได้รับผลกระทบในทางลบต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทได้

บริษัทได้ตระหนักถึงผลกระทบดังกล่าวที่อาจเกิดขึ้น จึงได้ให้ความสำคัญต่อการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัทอย่างต่อเนื่อง โดยได้แบ่งลักษณะการทำงานเป็นทีมงาน ซึ่งบุคลากรภายในทีมจะสามารถทำงานทดแทนกันได้ตลอดเวลา นอกจากนี้ บริษัทได้กำหนดให้มีโครงการอบรมสำหรับบุคลากรของบริษัทเป็นประจำทุกปี เพื่อเป็นการเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากร และมีนโยบายสนับสนุนให้ทีมงานผู้บริหารระดับกลางได้มีส่วนร่วมในการวางแผนบริหารจัดการของบริษัท เพื่อเป็นการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) และเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ ซึ่งจะเป็นการลดความเสี่ยงด้านการพึ่งพิงตัวบุคคลในการดำเนินธุรกิจของบริษัทได้ สำหรับผู้บริหารระดับสูง บริษัทอยู่ระหว่างจัดเตรียมแผนการสรรหาบุคลากรทดแทน (Succession Plan) เพื่อเตรียมความพร้อมในการสร้างผู้บริหารรุ่นถัดไปเพื่อรักษาการเจริญเติบโตขององค์กรในระยะยาว

## 1.2 ความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการ

### 1.2.1 การถือหุ้นในบริษัทโดยผู้ถือหุ้นรายใหญ่

ภายหลังการเสนอขายหุ้นต่อประชาชนทั่วไป [BTSG จะถือหุ้นในบริษัททั้งทางตรง และ/หรือ ทางอ้อม \(โดยถือหุ้นผ่าน BTSC\) ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทจะยังคงถือหุ้นในสัดส่วนประมาณร้อยละ \[●\]-70.67](#) ของทุนจดทะเบียนชำระแล้วภายหลังการเสนอขายหลักทรัพย์ของบริษัทในครั้งนี้นับทั้งหมดของบริษัท [BTSG BTSC](#) จึงสามารถกำหนดนโยบายบริหารงาน และควบคุมเสียงส่วนใหญ่ในการลงมติของที่ประชุมผู้ถือหุ้นของบริษัทได้ เช่น การแต่งตั้งกรรมการ การอนุมัติการจ่ายเงินปันผล หรือการขอมติในเรื่องอื่นที่ต้องใช้เสียงส่วนใหญ่ของที่ประชุมผู้ถือหุ้น ยกเว้น การลงมติในวาระสำคัญที่กฎหมายหรือข้อบังคับของบริษัทกำหนดให้ต้องได้รับคะแนนเสียง 3 ใน 4 ของจำนวนเสียงทั้งหมดของผู้ถือหุ้นที่เข้าประชุมและมีสิทธิออกเสียง เช่น การเพิ่มทุน ลดทุน การแก้ไขข้อบังคับ หรือหนังสือบริคณห์สนธิของบริษัท ดังนั้น ผู้ถือหุ้นรายอื่นอาจไม่สามารถรวบรวมคะแนนเพื่อตรวจสอบและถ่วงดุลเรื่องของผู้ถือหุ้นรายใหญ่เสนอได้

ปัจจุบัน บริษัทมีการทำรายการระหว่างกันที่สำคัญกับ [BTSC ซึ่งเป็นบริษัทย่อยของ BTSG](#) ในลักษณะการจ่ายค่าตอบแทนการให้สิทธิตามสัญญา [สัมปทาน](#) ให้สิทธิบริหารจัดการด้านการตลาดและพื้นที่ร้านค้าในระบบเครือข่ายรถไฟฟ้าบีทีเอส ตลอดจนค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการบนสถานีรถไฟฟ้าบีทีเอส ค่าสาธารณูปโภคและการโฆษณาผ่านสื่อของบริษัท เป็นต้น [\(โปรดดูสรุปสาระสำคัญของสัญญาให้สิทธิบริหารจัดการด้านการตลาดระหว่างบริษัทกับ BTSC ในส่วนที่ 2-5 ข้อ 5.3.1\)](#)



บริษัทมีโครงสร้างการจัดการ ที่ประกอบด้วยคณะกรรมการและคณะกรรมการชุดย่อยรวม 4 ชุด ได้แก่ คณะกรรมการบริษัท คณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการตรวจสอบ และคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน โดยคณะกรรมการชุดย่อยแต่ละชุดมีขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน เพื่อให้ระบบการทำงานของบริษัทมีการตรวจสอบถ่วงดุลและสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลที่ดี อีกทั้งคณะกรรมการตรวจสอบซึ่งประกอบด้วยกรรมการอิสระจำนวน 3 ท่าน เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ โดยมีหน่วยงานตรวจสอบภายในของบริษัท รวมถึงหน่วยงานตรวจสอบภายนอกที่บริษัทว่าจ้างเป็นครั้งคราว ทำการตรวจสอบระบบการควบคุมภายในของบริษัทและรายงานตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบ นอกจากนี้ BTSG BTSC และบริษัท ล้วนแล้วแต่มีสถานะเป็นบริษัทมหาชนจำกัดด้วยกันทั้งสิ้น และมีกรรมการตรวจสอบซึ่งเป็นกรรมการอิสระแยกต่างหากจากกัน โดยทั้ง 3 บริษัทได้กำหนดนโยบายและระเบียบปฏิบัติกรณีสที่มีการทำรายการที่เกี่ยวข้องกับ กรรมการ ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมในกิจการ รวมทั้งบุคคลที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ โดยกำหนดให้บุคคลดังกล่าวไม่มีอำนาจอนุมัติการทำรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ เพื่อให้การอนุมัติรายการที่เกี่ยวข้องกันเป็นไปตามกฎเกณฑ์และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง ทำให้สามารถลดทอนความเสี่ยงอันอาจเกิดขึ้น

### 1.3 ความเสี่ยงเกี่ยวกับการเสนอขายหลักทรัพย์

#### 1.3.1 ความเสี่ยงจากการที่บริษัทอยู่ระหว่างการยื่นคำขออนุญาตจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

บริษัทมีความประสงค์จะเสนอขายหุ้นเพิ่มทุนต่อประชาชนในครั้งนี้นั้นก่อนที่จะได้รับทราบผลการพิจารณาของตลาดหลักทรัพย์ ทั้งนี้ บริษัทได้ยื่นคำขออนุญาตนำหลักทรัพย์เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แล้วเมื่อวันที่ **21 พฤษภาคม 2555** ซึ่งบริษัทหลักทรัพย์ ทิสโก้ จำกัด ในฐานะที่ปรึกษาทางการเงินได้พิจารณาคุณสมบัติของบริษัทในเบื้องต้นแล้ว เห็นว่าบริษัทมีคุณสมบัติครบถ้วนที่จะสามารถเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ได้ ตามข้อบังคับของตลาดหลักทรัพย์ เรื่อง การรับหุ้นสามัญหรือหุ้นบุริมสิทธิเป็นหลักทรัพย์จดทะเบียน พ.ศ. 2544 ฉบับลงวันที่ 22 มกราคม 2544 (ปรับปรุง 1 สิงหาคม 2554) เว้นแต่คุณสมบัติเรื่องการกระจายการถือหุ้นให้แก่นักลงทุนรายย่อย ซึ่งบริษัทจะต้องมีผู้ถือหุ้นสามัญรายย่อยไม่น้อยกว่า 1,000 ราย ซึ่งขึ้นอยู่กับผลของการเสนอขายหุ้นต่อประชาชน บริษัทจึงยังไม่มีความไม่แน่นอนที่จะได้รับอนุญาตจากตลาดหลักทรัพย์ให้เป็นหลักทรัพย์จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ดังนั้น ผู้ลงทุนอาจมีความเสี่ยงเกี่ยวกับสภาพคล่องในการซื้อขายหุ้นของบริษัทในตลาดรอง และอาจไม่ได้รับผลตอบแทนจากการขายหุ้นได้ตามราคาที่คาดการณ์ไว้ หากหลักทรัพย์ของบริษัทไม่สามารถเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ได้

อย่างไรก็ดี ที่ปรึกษาทางการเงินคาดว่าภายหลังการเสนอขายหุ้นให้กับประชาชนแล้วเสร็จ บริษัทจะมีคุณสมบัติเกี่ยวกับการกระจายการถือหุ้นตามเกณฑ์ที่กำหนดดังกล่าวข้างต้น

#### 1.3.2 ผลกระทบที่มีต่อ BTSC และ BTSG จากการเสนอขายหลักทรัพย์ของบริษัท

การนำบริษัทเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (Spin-off) โดยการเสนอขายหุ้นสามัญเพิ่มทุนจำนวน **62,000,000** หุ้น และการเสนอขายหุ้นสามัญเดิมของบริษัทโดย BTSC จำนวน **26,000,000** หุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 1.00 บาท จะส่งผลให้ BTSC มีส่วนแบ่งกำไรหรือสิทธิในการออกเสียงของผู้ถือหุ้นเดิม (Dilution Effect) ลดลงร้อยละ **29.33** จากการถือหุ้นร้อยละ 100.0 เหลือร้อยละ **70.67** ของทุนจดทะเบียนชำระแล้วทั้งหมดของ **บริษัทภายหลังการเสนอขายหลักทรัพย์ในครั้งนี้หุ้นสามัญเพิ่มทุนแก่ประชาชนเป็นครั้งแรก** นอกจากนี้ การ Spin-off ของบริษัทจะส่งผลให้ BTSG ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ทางอ้อมของบริษัท โดยการถือหุ้นร้อยละ 96.44 ใน BTSC และเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ได้รับผลกระทบทางอ้อมจากการที่ BTSC มีส่วนแบ่งกำไรหรือสิทธิในการ

ออกเสียงของผู้ถือหุ้นเดิมลดลงดังกล่าว อย่างไรก็ตาม การ Spin-off ของบริษัท ไม่มีผลกระทบต่อสถานะการเป็นบริษัทจดทะเบียนของ BTSG

อย่างไรก็ดี ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท BTSG และที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท BTSC ได้มีมติอนุมัติเห็นชอบให้บริษัทจัดสรรหุ้นสามัญเพิ่มทุนจำนวน 26,000,000 หุ้น เพื่อเสนอขายให้แก่กลุ่มบุคคลโดยเฉพาะเจาะจงซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นของ BTSG และผู้ถือหุ้นของ BTSC (ยกเว้น BTSG) ตามสัดส่วนการถือหุ้นที่ผู้ถือหุ้นแต่ละรายถืออยู่ เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นของ BTSG และ BTSC สามารถใช้สิทธิในการจองซื้อหุ้นสามัญเพิ่มทุนดังกล่าวเพื่อรักษาสิทธิในส่วนแบ่งกำไรหรือสิทธิในการออกเสียงของผู้ถือหุ้นเดิมทางตรงและทางอ้อม ทั้งนี้ ราคาที่จะทำการเสนอขายหุ้นสามัญเพิ่มทุนของบริษัทให้แก่ผู้ถือหุ้นของ BTSG และ BTSC ตามสัดส่วนการถือหุ้นจะเป็นราคาเดียวกับราคาเสนอขายหุ้นแก่ประชาชน

ทั้งนี้ ในช่วงที่มีการเสนอขายหุ้นสามัญต่อประชาชนหรือในภายหลัง BTSG อาจมีการซื้อหุ้นของบริษัทจาก BTSC จำนวน 59,000,000 หุ้น หรือคิดเป็นร้อยละ 19.67 ของทุนจดทะเบียนชำระแล้วภายหลังการเสนอขายหลักทรัพย์ในครั้งนี้ ซึ่งจะส่งผลให้ BTSC คงเหลือการถือหุ้นในบริษัทจำนวน 152,999,980 หุ้น หรือคิดเป็นร้อยละ 51.00 ของทุนจดทะเบียนชำระแล้วภายหลังการเสนอขายหลักทรัพย์ในครั้งนี้ อย่างไรก็ตาม BTSG จะยังคงสัดส่วนการถือหุ้นในบริษัททั้งทางตรง และ/หรือ ทางอ้อม (โดยถือหุ้นผ่าน BTSC) ในสัดส่วนร้อยละ 70.67 ของทุนจดทะเบียนชำระแล้วของบริษัท