

# ส่วนที่ 1

## การประกอบธุรกิจ

### 1. นโยบายและภาพรวมการประกอบธุรกิจ

#### 1.1 วิสัยทัศน์, ปณิธาน และ คุณค่าขององค์กร ในการดำเนินงานของบริษัท

##### วิสัยทัศน์

“ ผสานสื่อที่หลากหลายเพื่อเข้าถึงทุกครัวเรือน ”

##### ปณิธาน

ให้ข้อมูลข่าวสาร ความรู้ ความบันเทิง และสร้างแรงบันดาลใจ  
ด้วยความน่าเชื่อถือ ทันเหตุการณ์อย่างสร้างสรรค์

##### คุณค่าขององค์กร

|                  |  |
|------------------|--|
| 1.Credibility    | ความน่าเชื่อถือในการดำเนินธุรกิจทั้งการรายงานข่าวสารและการประกอบธุรกิจ   |
| 2.Integrity      | ซื่อสัตย์ต่อมาตรฐานวิชาชีพ เคารพต่อจรรยาบรรณการดำเนินธุรกิจ  |
| 3.Synergy        | ตระหนักในคุณค่าของการผสานสื่ออันหลากหลาย และประสานความร่วมมือกับกลุ่มต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดของลูกค้า ผู้ถือหุ้นและพนักงาน |
| 4.Customer Focus | ให้บริการเพื่อประโยชน์และความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า  |
| 5.Innovation     | ความคิดสร้างสรรค์ในสิ่งที่แตกต่าง ทั้งในด้านสินค้า การตลาด การขาย การให้บริการ และระบบการบริหาร  |

#### 1.2 ประวัติและความเป็นมาของบริษัท

บริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ก่อตั้งเป็นบริษัทจำกัด ภายใต้ชื่อ “ บริษัท บิซซิเนส รีวิว จำกัด ” ในปี 2519 ด้วยทุนจดทะเบียน 500,000 บาท เพื่อดำเนินธุรกิจผลิตและจำหน่ายหนังสือพิมพ์ธุรกิจฉบับภาษาอังกฤษ “The Nation” ต่อมาในปี 2531 บริษัทได้เปลี่ยนชื่อเป็น “ บริษัท เนชั่น พับลิชชิ่ง กรุ๊ป จำกัด ” และเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จากนั้นได้แปรสภาพเป็นบริษัทมหาชนจำกัด ในปี 2536 และเปลี่ยนชื่อบริษัทเป็น “ บริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ” ในปี 2539 โดยทุนจดทะเบียน ณ วันที่ 16 มีนาคม 2564 เท่ากับ 2,663,572,194.95 บาท ทุนเรียกชำระแล้ว 2,156,024,291.86 บาท

### 1.3 การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาที่สำคัญ

การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาที่สำคัญเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจและการบริหารงานในระยะเวลา 3 ปี ดังนี้

#### ด้านเงินทุนของบริษัท

| ปี   | รายละเอียด   |
|------|--|
| 2561 | <p><b>มิถุนายน 2561</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ผู้ถือใบสำคัญแสดงสิทธิของบริษัทและบริษัทย่อย ใช้สิทธิครั้งสุดท้าย ในเดือนมิถุนายน 2561 ดังนี้ <ul style="list-style-type: none"> <li>● ใบสำคัญแสดงสิทธิที่จะซื้อหุ้นสามัญของ NMG (NMG-W3) มีการใช้สิทธิ 123,000 หน่วย ในราคาหุ้นละ 1 บาท เป็นเงิน 123,000 บาท รวมยอดสะสมจากการใช้สิทธิ 744,209,462 หน่วย คงเหลือ 903,530,838 หน่วย และหมดอายุวันที่ 20 มิถุนายน 2561</li> <li>● ใบสำคัญสิทธิที่จะซื้อหุ้นสามัญฯ ของ NBC (NBC-W1) มีการใช้สิทธิ 200 หน่วย ในราคาหุ้นละ 3 บาท เป็นเงิน 600 บาท รวมยอดสะสมจากการใช้สิทธิ 9,681 หน่วย คงเหลือ 176,860,265 หน่วย หมดอายุวันที่ 12 กรกฎาคม 2561</li> </ul> </li> </ul> <p>สำหรับใบสำคัญแสดงสิทธิคงเหลือของบริษัทและบริษัทย่อย จะเสนอให้กับผู้ถือหุ้นพิจารณายกเลิกหรือจัดสรรใหม่ต่อไป</p> <p><b>กรกฎาคม 2561</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ครั้งที่ 7/2561 วันที่ 19 กรกฎาคม 2561 มีมติอนุมัติให้เข้าทำรายการจำหน่ายเงินลงทุนใน บริษัท เนชั่น ยู จำกัด (NU) ซึ่งเป็นบริษัทย่อย ที่ถือใบอนุญาตมหาวิทยาลัยเนชั่น ทั้งหมดจำนวน 30,599,999 หุ้น คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 90 ของจำนวนหุ้นทั้งหมดของ NU ให้แก่ รองศาสตราจารย์ ดร. จิรศักดิ์ จิยะจันทร์ ในราคาหุ้นละประมาณ 8.3824 บาท รวมเป็นเงิน 256.50 ล้านบาท ซึ่งบริษัทฯ ได้รับชำระค่าหุ้นเมื่อวันที่ 25 กรกฎาคม 2561 ส่งผลให้ NU สิ้นสภาพการเป็นบริษัทย่อยของ NMG</li> </ul> <p>การทำรายการดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อรองรับผลกระทบจากสถานะเศรษฐกิจที่ถดถอย ประกอบกับธุรกิจมหาวิทยาลัย ไม่ใช่ธุรกิจหลักของบริษัท โดยเงินที่ได้รับจากการทำรายการนำไปชำระหนี้ระยะสั้น ได้แก่ ตัวแลกเงิน และตั๋วสัญญาใช้เงิน เพื่อลดภาระหนี้สิน และลดภาระดอกเบี้ยที่สูงของบริษัท</p> <p><b>สิงหาคม 2561</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทครั้งที่ 8/2561 วันที่ 17 สิงหาคม 2561 มีมติอนุมัติให้เข้าทำรายการจำหน่ายเงินลงทุนใน บริษัท เอ็นเอ็มแอล จำกัด (NML) ซึ่งเป็นบริษัทย่อยที่ประกอบธุรกิจขนส่ง</li> </ul> |

|  |  |
|--|--|
|  | <p>ทั้งหมด จำนวน 4,999,998 หุ้น คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 99.99 ของจำนวนหุ้นทั้งหมด ให้แก่ บริษัท เอสพีที อินเทลลิเจนซ์ จำกัด ในราคาหุ้นละประมาณ 1.80 บาท รวมเป็นเงิน 9 ล้านบาท โดยได้รับชำระค่าหุ้น เมื่อวันที่ 19 กันยายน 2561 ส่งผลให้ NML สิ้นสภาพการเป็นบริษัทย่อยของ NMG</p> <p>การทำรายการดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อรองรับผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจที่ถดถอย ประกอบกับสถานะอุตสาหกรรมช่วงกลางของธุรกิจขนส่งสิ่งพิมพ์ ที่ไม่ใช่ธุรกิจหลักของบริษัท โดยเงินที่ได้รับจากการทำรายการ นำไปชำระหนี้ระยะสั้น เพื่อลดภาระหนี้สินและลดภาระดอกเบี้ยที่สูงของบริษัท</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ กรรมการ ผู้บริหาร และ/หรือ พนักงานของบริษัท และ/หรือ บริษัทย่อย ใช้สิทธิซื้อหุ้นตามใบสำคัญแสดงสิทธิครั้งสุดท้าย ในเดือนสิงหาคม 2561 และหมดอายุวันที่ 16 สิงหาคม 2561 ดังนี้ <ul style="list-style-type: none"> <li>● ใบสำคัญแสดงสิทธิของกรรมการ ผู้บริหาร และ/หรือพนักงานของ NMG (NMG-WB) ได้ใช้สิทธิรวม 100 หน่วย ในราคาหุ้นละ 1 บาท เป็นเงิน 100 บาท รวม ยอดสะสมจากการใช้สิทธิรวม 28,280,300 หน่วย คงเหลือ 54,106,715 หน่วย</li> <li>● ใบสำคัญแสดงสิทธิของกรรมการ ผู้บริหาร และ/หรือพนักงานของ NBC (NBC-WB) ไม่มีการใช้สิทธิ รวมยอดสะสมจากการใช้สิทธิรวม 2,219,762 หน่วย คงเหลือ 6,579,143 หน่วย</li> </ul> <p>สำหรับใบสำคัญแสดงสิทธิคงเหลือของบริษัทและบริษัทย่อยจะนำเสนอให้กับผู้ถือหุ้นพิจารณายกเลิก / จัดสรรใหม่ต่อไป</p> </li> </ul> <p><b>พฤศจิกายน 2561</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ครั้งที่ 14/2561 เมื่อวันที่ 22 พฤศจิกายน 2561 มีมติรับทราบ ว่า บริษัท เนชั่น อินเทอร์เน็ตเอ็นเนล เอ็ดดูเทนเมนท์ จำกัด (มหาชน) (NINE) ซึ่งเป็นบริษัทย่อยที่ NMG ถือหุ้นร้อยละ 71.04 จะเพิ่มทุนแบบกำหนดวัตถุประสงค์ (Specific Objective) เพื่อเสนอขายให้แก่บุคคลในวงจำกัด (Private Placement) รวมทั้งสิ้น 220,500,000 หุ้น ทำให้สัดส่วนการถือหุ้น NMG ใน NINE คงเหลือร้อยละ 33.05 (จากเดิมร้อยละ 71.04) กลายสภาพเป็นบริษัทร่วม</li> </ul> <p><b>ธันวาคม 2561</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ครั้งที่ 15/2561 วันที่ 12 ธันวาคม 2561 มีมติอนุมัติให้เข้าทำรายการจำหน่ายเงินลงทุนในบริษัท ดับบลิวพีเอส (ประเทศไทย) จำกัด (WPS) ซึ่งเป็นบริษัทย่อย ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับบริการงานพิมพ์หนังสือและวารสารต่างๆ ทั้งหมดจำนวน 42,250,000 หุ้น คิดเป็นร้อยละ 84.50 ของหุ้นสามัญที่จำหน่ายได้แล้วทั้งหมดใน WPS ให้แก่ บริษัท โรงพิมพ์ตะวันออก จำกัด</li> </ul> |
|--|--|

|      |   |
|------|---|
|      | <p>(มหาชน) ในราคาหุ้นละ 9.645 บาท เป็นเงินรวม 407.50 ล้านบาท โดยได้รับชำระค่าหุ้นแล้วในวันที่ 18 ธันวาคม 2561 ส่งผลให้ WPS สิ้นสภาพการเป็นบริษัทย่อยของ NMG</p> <p>การทำรายการดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับโครงสร้างธุรกิจของกลุ่มบริษัท เพื่อรับมือกับผลกระทบที่เกิดขึ้นจากภาวะเศรษฐกิจที่ถดถอย ประกอบกับภาวะอุตสาหกรรมช่วงกลางของธุรกิจโรงพิมพ์ ซึ่งไม่ใช่ธุรกิจหลักของบริษัทฯ เงินที่ได้รับจากการทำรายการ บริษัทนำมาชำระหนี้เงินกู้ หนี้การค้าค้างค่านานเกินกำหนด ช่วยลดภาระค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยให้กับบริษัท</p>   |
| 2562 | <p><b>มกราคม 2562</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ครั้งที่ 2/2562 วันที่ 29 มกราคม 2562 มีมติอนุมัติให้บริษัทฯ จำหน่ายที่ดินพร้อมสิ่งปลูกสร้าง ที่จังหวัดขอนแก่นให้แก่ บริษัท ดับเบิล ทรี โฮลดิ้ง จำกัด ในราคา 12 ล้านบาท บริษัทฯ ได้จดทะเบียนโอนกรรมสิทธิ์ ให้แก่ผู้ซื้อเมื่อเดือนมีนาคม 2562 ซึ่งที่ดินดังกล่าวบริษัทฯ ไม่ได้ใช้ประโยชน์ และบริษัทฯ ได้นำเงินที่ได้มาชำระหนี้การค้าตามกำหนด</li> </ul> <p><b>เมษายน 2562</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ครั้งที่ 5/2562 วันที่ 5 เมษายน 2562 มีมติให้จำหน่ายที่ดินจำนวน 3 แปลง ได้แก่ โฉนดที่ดินเลขที่ 2058 และ 30940 ซอยเกียรติธานี ตำบลบางบ่อ อำเภอบางบ่อ จังหวัดสมุทรปราการ เนื้อที่ดินรวม 11,232 ตารางวา พร้อมสิ่งปลูกสร้างไม่มีเลขที่เป็นอาคาร โกดังสินค้า และอาคารส่วนโล่งคลุม จำนวน 2 หลัง รวมพื้นที่ใช้สอย 1,204 ตารางเมตร ในราคา 235 ล้านบาท และโฉนดที่ดิน เลขที่ 54556 ซอยร่มเย็น 2 ตำบลบางแก้ว อำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ เนื้อที่รวม 2,114 ตารางวา ในราคา 40 ล้านบาท รวมทั้งหมด 275 ล้านบาท ให้แก่ บริษัท เว้งโฮลดิ้ง จำกัด และจดทะเบียนโอนกรรมสิทธิ์ในที่ดินพร้อมสิ่งปลูกสร้าง ให้แก่ผู้ซื้อแล้ว เมื่อวันที่ 24 เมษายน 2562 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อลดภาระด้านเงินทุนและรายจ่ายของบริษัทฯ ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมและมีความพร้อมสำหรับการดำเนินธุรกิจหลักเพื่อสร้างฐานการเติบโตต่อไปในอนาคต และช่วยลดภาระหนี้สินของบริษัทฯ ทำให้สามารถชำระคืนหนี้และสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง</li> </ul> <p><b>พฤษภาคม 2562</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ครั้งที่ 7/2562 วันที่ 16 พฤษภาคม 2562 มีมติให้จำหน่ายเงินลงทุนในบริษัท เนชั่น อินเทอร์เน็ตชั่นแนล เอ็ดดูเทนเมนท์ จำกัด (มหาชน) (NINE) บริษัทร่วมของบริษัทฯ ที่ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับสำนักพิมพ์ และจำหน่ายสิ่งพิมพ์และดิจิทัลพ็อคเก็ตบุ๊กส์ สิ่งพิมพ์สำหรับ</li> </ul> |

เยาวชน และ หนังสือการ์ตูน รวมถึงประกอบธุรกิจพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ และสื่อโฆษณา ในรูปแบบออนไลน์ และออฟไลน์ โดยจำหน่ายหุ้นสามัญ NINE จำนวน 120,808,387 หุ้น หรือคิดเป็นร้อยละ 33.05 ของหุ้นสามัญที่จำหน่ายได้แล้วทั้งหมดใน NINE ในราคาหุ้นละ 2.62 บาท ซึ่งเป็นราคาต้นทุนรวมเป็นเงิน 316.52 ล้านบาท โดยเป็นการเสนอขายให้แก่กลุ่มทุนทั่วไปที่ไม่ใช่บุคคลที่เกี่ยวข้องกันผ่านตลาดหลักทรัพย์ฯ ระหว่างวันที่ 27 กรกฎาคม 2562 ถึง 14 สิงหาคม 2562 ทำให้ NINE สิ้นสภาพการเป็นบริษัทร่วมของบริษัทฯ

โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้บริษัทฯ มีกระแสเงินสดเพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจ และเป็นการเพิ่มสภาพคล่องทางการเงินให้แก่บริษัทฯ เพื่อใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียน และชำระหนี้สิน ซึ่งจะช่วยลดภาระค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยที่สูงของบริษัท

#### กรกฎาคม 2562

- ที่ประชุมคณะกรรมการของบริษัท ครั้งที่ 9/2562 เมื่อวันที่ 8 กรกฎาคม 2562 อนุมัติให้เสนอต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นเพื่อพิจารณาอนุมัติให้ บริษัท สปริง 26 จำกัด (สปริง 26) (เดิมชื่อ บริษัท แบงคอก บิสสิเนส พรอดักส์ จำกัด) บริษัทย่อยที่บริษัทฯ ถือหุ้นร้อยละ 99.93 ของหุ้นสามัญที่จำหน่ายได้แล้วทั้งหมด สปริง 26 เป็นผู้ได้รับใบอนุญาตให้ใช้คลื่นความถี่เพื่อให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ในระบบดิจิทัล ประเภทบริการทางธุรกิจระดับชาติ ครอบคลุมทั่วประเทศแบบความคมชัดปกติ (“ใบอนุญาตฯ”) ชื่อช่องรายการ SPRING 26 อนุมัติให้ทำการคืนใบอนุญาตฯ ตามที่ สปริง 26 ได้แจ้งความประสงค์เป็นหนังสือต่อสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (“กสทช.”) เพื่อขอคืนใบอนุญาตฯ เมื่อวันที่ 10 พฤษภาคม 2562 และ กสทช. ได้มีหนังสือเห็นชอบให้คืนใบอนุญาตฯ ลงวันที่ 27 มิถุนายน 2562 และเห็นชอบให้ยกเลิกใบอนุญาตฯ โดยยุติการออกอากาศในวันที่ 16 สิงหาคม 2562 เวลา 00.01 น. เป็นต้นไป
- และ กสทช. ได้กำหนดค่าชดเชยจากการคืนใบอนุญาตฯ ให้แก่สปริง 26 เป็นจำนวน 890.83 ล้านบาท โดยหักค่าธรรมเนียมใบอนุญาตส่วนที่ค้างชำระงวดที่ 4 จำนวน 215.07 ล้านบาท และหักภาระค่าธรรมเนียมใบอนุญาตฯ รายปีของปี 2560-2562 จำนวน 4.15 ล้านบาท คงเหลือค่าชดเชยหลังหักค่าธรรมเนียมใบอนุญาตฯ แล้วเท่ากับ 671.61 ล้านบาท ทั้งนี้ รายการดังกล่าวได้ผ่านการอนุมัติจากที่ประชุมวิสามัญผู้ถือหุ้น ครั้งที่ 1/2562 เมื่อวันที่ 27 กันยายน 2562 และสปริง 26 ได้รับเงินชดเชยการคืนค่าใบอนุญาตฯ จาก กสทช. เมื่อวันที่ 16 สิงหาคม 2562

การทำรายการดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อลดภาระด้านเงินทุนและรายจ่ายของบริษัทฯ ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมและมีความพร้อมสำหรับการดำเนินธุรกิจหลักที่มีความแข็งแกร่งเพื่อสร้างฐานการเติบโต

ต่อไปในอนาคต และนำกระแสเงินสดมาจ่ายชำระหนี้ เพื่อลดภาระดอกเบี้ย และใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนของบริษัท

#### ตุลาคม 2562

##### ■ NMG รับทราบการทำรายการของบริษัทย่อย

- บริษัท เนชั่น บรอดแคสติ้ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) หรือ NBC บริษัทย่อยที่บริษัทฯ ถือหุ้นร้อยละ 71.45 มีมติคณะกรรมการบริษัท เมื่อวันที่ 4 ตุลาคม 2562 อนุมัติรายการที่สำคัญดังนี้

##### ■ อนุมัติการลดทุนจดทะเบียน และอนุมัติการแก้ไขหนังสือบริคณห์สนธิของ NBC ดังนี้

จากทุนจดทะเบียนเดิมจำนวน 720,343,962 บาท ลดลง 184,907,153 บาท เป็นทุนจดทะเบียนใหม่จำนวน 535,436,809 บาท ด้วยการตัดหุ้นสามัญในส่วนที่ยังมิได้มีการออกจำหน่ายจำนวน 184,907,153 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 1 บาท และอนุมัติแก้ไขหนังสือบริคณห์สนธิให้สอดคล้องกับการลดทุนจดทะเบียนดังกล่าว

##### ■ อนุมัติเพิ่มทุนจดทะเบียน และอนุมัติการแก้ไขหนังสือบริคณห์สนธิของ NBC ดังนี้

NBC เพิ่มทุนจดทะเบียนโดยการออกหุ้นสามัญเพิ่มทุนจำนวน 267,718,405 หุ้น มูลค่าหุ้นที่ตราไว้หุ้นละ 1.00 บาท เป็นจำนวนเงิน 267,718,405 บาท เป็นทุนจดทะเบียนใหม่จำนวน 803,155,214 บาท แบ่งออกเป็น 803,155,214 หุ้น มูลค่าหุ้นที่ตราไว้หุ้นละ 1 บาท และอนุมัติการแก้ไขหนังสือบริคณห์สนธิของบริษัทฯ ข้อ 4. เพื่อให้สอดคล้องกับการเพิ่มทุนจดทะเบียนของบริษัทฯ ข้างต้น

- อนุมัติการจัดสรรหุ้นสามัญเพิ่มทุน ของ NBC จำนวน 267,718,405 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 1 บาท ให้แก่ผู้ถือหุ้นเดิมของบริษัทฯ ตามสัดส่วนจำนวนหุ้นที่ผู้ถือหุ้นแต่ละรายถืออยู่ (Rights Offering) ที่ 2 หุ้นเดิมต่อ 1 หุ้นสามัญเพิ่มทุน ที่ราคาเสนอขายหุ้นละ 0.53 บาท มูลค่ารวมไม่เกิน 141,890,754.65 บาท และ กำหนดระยะเวลาเสนอขายตั้งแต่วันที่ 18 ถึง 24 ธันวาคม 2562

ทั้งนี้ การลดทุน และการเพิ่มทุนดังกล่าว ได้ผ่านการอนุมัติจากที่ประชุมวิสามัญผู้ถือหุ้นของ NBC ครั้งที่ 2/2562 เมื่อวันที่ 18 พฤศจิกายน 2562 และ NBC ได้รับเงินจากการออกเสนอขายหุ้นเพิ่มทุนดังกล่าว ได้เต็มจำนวน 141,890,754.65 บาท วัตถุประสงค์เพื่อช่วยส่งเสริมให้ NBC มีเงินทุนเพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจ รองรับการพัฒนาของธุรกิจหลัก และ/หรือธุรกิจที่เกี่ยวข้อง และสามารถรองรับการลงทุนในธุรกิจที่สามารถต่อยอดจากธุรกิจหลักของ NBC เป็นการเพิ่มโอกาสที่จะช่วยสร้างรายได้ และอาจเป็นผลกำไรที่ดีในอนาคต



|      |  |
|------|--|
|      | <ul style="list-style-type: none"> <li>บริษัท กรุงเทพรุทกิจ มีเดีย จำกัด (KTM) บริษัทย่อย ที่ NMG ถือหุ้นคิดเป็นร้อยละ 99.99 ได้ร่วมลงทุนจัดตั้ง บริษัท เนท บิสซิเนส คอนเน็คท์ จำกัด (NAT) เพื่อดำเนินธุรกิจ ด้านข่าวสารข้อมูลการเงิน การลงทุน ให้กับนักลงทุนและผู้สนใจข่าวสารด้านการลงทุนทั่วไป โดย NAT มีทุนจดทะเบียน จำนวน 10 ล้านบาท มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 10 บาท รวมทุนจดทะเบียน 100 ล้านบาท และทุนเรียกชำระ 25 ล้านบาท โดย KTM ลงทุนจำนวน 7,499,997 หุ้น หุ้นละ 2.50 บาท เป็นเงิน 18,749,992.50 บาท หรือคิดเป็นร้อยละ 75 ของทุนจดทะเบียนทั้งหมดของ NAT โดย NAT ได้จดทะเบียนจัดตั้งบริษัทเมื่อวันที่ 28 ตุลาคม 2562</li> </ul>  |
| 2563 | <p><b>มกราคม 2563</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>บริษัท เอ็นบีซี เน็กซ์ วิชั่น จำกัด (“NNV”) บริษัทย่อยของ บริษัท เนชั่น บรอดแคสติ้ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) (NBC) ที่บริษัทฯ ถือหุ้นใน NBC ร้อยละ 71.45 เข้าลงทุนในบริษัท แฮปปี้ โฮมช้อปปิ้ง แอนด์ เซอร์วิส จำกัด (“HAPPY”) ซึ่งประกอบธุรกิจ การขายสินค้าและบริการผ่านทางโทรทัศน์ และสื่อออนไลน์ (TV Home Shopping) ในสัดส่วนร้อยละ 50 เป็นเงิน 15 ล้านบาท เพื่อเพิ่มช่องทางการหารายได้ และเป็นการขยายธุรกิจที่เข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคโดยตรง</li> </ul> <p><b>กุมภาพันธ์ 2563</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>บริษัทฯ ลงทุนในหุ้นสามัญเพิ่มทุนตามสัดส่วน ในบริษัท เนชั่น บรอดแคสติ้ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ที่อนุมัติจัดสรรหุ้นสามัญเพิ่มทุนให้ผู้ถือหุ้นเดิมในอัตรา 2 หุ้นเดิม ต่อ 1 หุ้นใหม่ รวมจำนวน 267,718,405 หุ้น ในราคาเสนอขายหุ้นละ 0.53 บาท โดย NMG ลงทุนตามสัดส่วนจำนวน 191,276,537 หุ้น ในราคาหุ้นละ 0.53 บาท เป็นจำนวนเงิน 101.38 ล้านบาท ทำให้บริษัทฯ ถือหุ้นใน NBC รวมจำนวน 573,829,611 หุ้น ในสัดส่วนเท่าเดิมคือร้อยละ 71.45 ของทุนชำระแล้วของ NBC ซึ่งได้จดทะเบียนเพิ่มทุนชำระแล้วกับกระทรวงพาณิชย์เมื่อวันที่ 4 มีนาคม 2563</li> <li>บริษัท เอ็นบีซี เน็กซ์ วิชั่น จำกัด (“NNV”) บริษัทย่อยของ บริษัท เนชั่น บรอดแคสติ้ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) (NBC) ที่บริษัทฯ ถือหุ้นใน NBC ร้อยละ 71.45 เข้าลงทุนในบริษัท อะราวด์เดอะเวิลด์ จำกัด (“Around the World”) ซึ่งประกอบธุรกิจนำเที่ยว ในสัดส่วนร้อยละ 49 เป็นเงิน 2.45 ล้านบาท เป็นการสร้างโอกาสในการเพิ่มช่องทางการหารายได้ และเกิดความร่วมมือในการใช้สื่อของบริษัท (บริษัทฯ ตัดสินใจก่อนมีสถานการณ์แพร่ระบาดของ COVID-19)</li> </ul> |

**มีนาคม 2563**

- บริษัท เนชั่น ดิจิทัล คอนเทนท์ จำกัด บริษัทย่อยที่บริษัทถือหุ้นร้อยละ 99.99 ได้เข้าทำสัญญาซื้อสิทธิในการใช้ชื่อทางการค้า (Trade Name) “ขอบสนาม” และทรัพย์สินที่เกี่ยวข้องของส่วนงานธุรกิจขอบสนาม จำนวน 25 ล้านบาท จากบริษัท สปริงนิวส์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด เมื่อวันที่ 26 มีนาคม 2563 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการขายธุรกิจของกลุ่มบริษัทฯ สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ที่บริษัทฯ วางไว้ในการมุ่งเน้นไปสู่ธุรกิจสื่อดิจิทัล ในการขยายฐานลูกค้าและกลุ่มผู้อ่าน ผู้ชมที่สามารถเข้าถึงผลิตภัณฑ์ของบริษัทได้มากขึ้น และเป็นการเพิ่มโอกาสในการสร้างรายได้และผลประกอบการของกลุ่มบริษัท

**พฤษภาคม 2563**

- คณะกรรมการของบริษัทฯ เมื่อวันที่ 25 พฤษภาคม 2563 มีมติอนุมัติให้บริษัทเข้าทำสัญญาซื้อขายธุรกิจและเครื่องหมายการค้า “คมชัดลึก” กับบริษัท เนชั่น บรอดแคสติ้ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) หรือ NBC และบริษัท คมชัดลึก มีเดีย จำกัด โดย NBC ซื้อเครื่องหมายการค้า “คมชัดลึก” จากบริษัท และซื้อสินทรัพย์จากบริษัท คมชัดลึก มีเดีย จำกัด มูลค่า 69.90 ล้านบาท และ 0.10 ล้านบาท ตามลำดับ ทั้งนี้รายการดังกล่าวได้ผ่านการอนุมัติจากที่ประชุมผู้ถือหุ้นของ NBC เมื่อวันที่ 29 ตุลาคม 2563 ต่อมา เมื่อวันที่ 30 พฤศจิกายน 2563 NBC ได้ชำระเงินบางส่วนแล้วจำนวน 40.82 ล้านบาท และ 0.10 ล้านบาท ให้แก่บริษัทฯ และบริษัท คมชัดลึก มีเดีย จำกัด ตามลำดับ โดย NBC จะจ่ายชำระค่าเครื่องหมายการค้าส่วนที่เหลือจำนวน 29.08 ล้านบาท ให้กับบริษัทในภายหลังหากได้มีการดำเนินการตามเงื่อนไขที่ตกลงกันในสัญญาซื้อขายธุรกิจและเครื่องหมายการค้าคมชัดลึก

**กันยายน 2563**

- บริษัท กรุงเทพธุรกิจ มีเดีย จำกัด บริษัทย่อยของบริษัท ได้มีมติคณะกรรมการบริษัทเมื่อวันที่ 25 กรกฎาคม 2563 อนุมัติการจำหน่ายเงินลงทุนในบริษัทย่อยทางอ้อม คือ บริษัท เนท บิสซิเนส คอนเน็คท์ จำกัด จำนวน 3.5 ล้านหุ้น คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 35 ของจำนวนหุ้นทั้งหมดของบริษัทย่อยทางอ้อมดังกล่าว ในราคาหุ้นละ 2.50 บาท คิดเป็นมูลค่ารวมทั้งสิ้น 8.75 ล้านบาท ทำให้สัดส่วนการลงทุนลดลงจากเดิมร้อยละ 75 เป็นร้อยละ 40 ของหุ้นที่จำหน่าย และสิ้นสุดสถานะการเป็นบริษัทย่อย โดยมีสถานะเป็นการร่วมค้า ทั้งนี้ การจำหน่ายเงินลงทุนดังกล่าวได้แล้วเสร็จเมื่อวันที่ 25 กันยายน 2563

**ตุลาคม 2563**

- บริษัท เนชั่น บรอดแคสติ้ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) หรือ NBC บริษัทย่อย มีมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นเมื่อวันที่ 29 ตุลาคม 2563 อนุมัติให้ NBC เข้าลงทุนซื้อหุ้นสามัญของบริษัท กรีน เน็ต 1282 จำกัด (ปัจจุบัน



|  |  |
|--|--|
|  | <p>เปลี่ยนชื่อเป็น บริษัทไทย นิวส์ แอนด์ เอ็นเตอร์เทนเมนต์ เวิลด์ จำกัด) โดยซื้อจากบริษัท นิวส์ เน็ตเวิร์ค คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ในสัดส่วนร้อยละ 99.99 ของทุนที่ออกและชำระแล้ว จำนวน 164.40 ล้านบาท โดย NBC ได้จ่ายชำระราคาจ่ายซื้อแล้วจำนวน 164.40 ล้านบาท เมื่อวันที่ 24 ธันวาคม 2563</p> <p>โดยเป็นการเพิ่มโอกาสในการขยายธุรกิจหลักและธุรกิจที่เกี่ยวข้องของ NBC ทำให้ NBC สามารถก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำสื่ออย่างครบวงจรทั้งสื่อโทรทัศน์ และสื่อดิจิทัลรูปแบบใหม่ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคในปัจจุบัน และยังเป็นธุรกิจที่มีแนวโน้มการเติบโตสูง ที่อาจส่งผลดีต่อผลการดำเนินงานของกลุ่มบริษัท</p> <p><b>ธันวาคม 2563</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ บริษัทฯ ลงทุนในหุ้นสามัญเพิ่มทุนตามสัดส่วน ในบริษัท เนชั่น บรอดแคสติ้ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) หรือ NBC ที่อนุมัติจัดสรรหุ้นสามัญเพิ่มทุนให้ผู้ถือหุ้นเดิมในอัตรา 5 หุ้นเดิม ต่อ 2 หุ้นใหม่ รวมจำนวน 321,262,086 หุ้น ในราคาเสนอขายหุ้นละ 0.53 บาท โดย NMG ได้สิทธิลงทุนตามสัดส่วน จำนวน 229,531,844 หุ้น ในราคาหุ้นละ 0.53 บาท เป็นจำนวนเงิน 121.65 ล้านบาท ทำให้บริษัทฯ ถือครองหุ้นใน NBC รวมจำนวน 803,361,455 หุ้น ในสัดส่วนเท่าเดิมคือร้อยละ 71.45 ของทุนชำระแล้วของ NBC ซึ่งได้จดทะเบียนเพิ่มทุนที่ชำระแล้วกับกระทรวงพาณิชย์เมื่อวันที่ 24 ธันวาคม 2563</li> <li>■ บริษัท เอ็นบีซี เน็กซ์ วิชั่น จำกัด (“NNV”) ซึ่งเป็นบริษัทย่อยของบริษัทฯ ได้จำหน่ายเงินลงทุนในบริษัท อะราวด์เดอะเวิลด์ จำกัด (“Around the World”) ที่ถือทั้งหมดร้อยละ 49 ให้กลุ่มผู้ถือหุ้นเดิม เป็นเงิน 2.45 ล้านบาท (ราคาเท่าที่ได้มา) ทำให้ Around the World สิ้นสุดความเป็นบริษัทย่อยในกลุ่มบริษัทตั้งแต่วันที่ 9 ธันวาคม 2563</li> </ul> |
|--|--|

#### ด้านการดำเนินธุรกิจ

|      |  |
|------|--|
| 2561 | <p><b>พฤษภาคม 2561</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ จัดงานสัมมนา “BANGKOK's New Center” สถานีกลางบางซื่อ : พลิกโฉมมหานครกรุงเทพ เกี่ยวกับการเจาะแผน Smart City ฮับโลจิสติกส์ที่ใหญ่ที่สุดในอาเซียน เมื่อวันที่ 9 พฤษภาคม 2561 ณ ห้องบอลรูม โรงแรมอินเตอร์คอนติเนนตัล กรุงเทพฯ</li> </ul> <p><b>กรกฎาคม 2561</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ จัดงานสัมมนา "ทิศทางหุ้นครึ่งปีหลัง ฟุบหรือไปต่อ?" เมื่อวันที่ 19 กรกฎาคม 2561 ณ ห้องแกรนด์บอลรูม โรงแรมอินเตอร์คอนติเนนตัล กรุงเทพฯ</li> </ul> |
|------|--|

**สิงหาคม 2561**

- หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ ร่วมกับพันธมิตร เปิดตัวที่สัมมนาสัญจร “EEC คนไทย ..ได้อะไร?” ครั้งที่ 2 โดยฟังปาฐกถาพิเศษ EEC ยุทธศาสตร์ชาติสู่ Thailand 4.0 ในวันที่ 30 สิงหาคม 2561 ณ โรงแรมโกลเด้น ซิตี้ จังหวัดระยอง

**กันยายน 2561**

- NMG จัดงานมอบรางวัลให้กับ 77 คนดีของสังคมในโครงการ “แทนคุณแผ่นดิน ปี 2561” 77 ต้นแบบคนดี สู่ 65 ล้านคนดีทั่วไทย ครั้งที่ 12 โดยมี ดร. สุเมธ ตันติเวชกุล เลขาธิการมูลนิธิชัยพัฒนา ให้เกียรติเป็นประธานมอบรางวัล ที่ห้องบอลรูม ศูนย์ประชุมแห่งชาติสิริกิติ์ เมื่อวันที่ 1 กันยายน 2561

**ตุลาคม 2561**

- หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ จัดเวทีสัมมนาหุ่นสัญจร “โค้งสุดท้ายหุ่นไทย พุบหรือไปต่อ...รับเลือกตั้ง ปี 62” โดยรวบรวม ชูเปอร์สตาร์นักวิเคราะห์หุ่นแถวหน้าของเมืองไทย มาพบนักลงทุน เมื่อวันที่ 27 ตุลาคม 2561 ณ ห้องล้านนาบอลรูม โรงแรมแชงกรีลา จังหวัดเชียงใหม่

**พฤศจิกายน 2561**

- หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ จัดงานสัมมนา “Next Step Thailand : EEC ยุทธศาสตร์ไทย เชื่อมโลก” พบ 3 รัฐมนตรี ผู้ขับเคลื่อนหลัก EEC ดร.กอบศักดิ์ ภูตระกูล รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี คุณอาคม เติมพิทยาไพสิฐ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคม คุณวีระศักดิ์ โควสุรัตน์ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา เมื่อวันที่ 15 พฤศจิกายน 2561 ณ แกรนด์บอลรูม โรงแรมอินเตอร์คอนติเนนตัล
- หนังสือพิมพ์ คมชัดลึก จัดงาน “คมชัดลึก วังลอยฟ้า มินิมารathon 2018 : สะพานภูมิพล 2” Start – Finish สวนสุขภาพบางหญ้าแพรก สมุทรปราการ เมื่อวันที่ 25 พฤศจิกายน 2561

**ธันวาคม 2561**

- หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ จัดงานสัมมนา “Thailand Economic Outlook 2019” ได้รับเกียรติจากรองนายกรัฐมนตรี รศ.ดร.สมคิด จาตุศรีพิทักษ์ เป็นองค์ปาฐก มีนักธุรกิจแถวหน้าของเมืองไทยหลายท่านมาร่วมพูดคุยแสดงวิสัยทัศน์

|      |   |
|------|---|
|      | <ul style="list-style-type: none"> <li>หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ จัดงานสัมมนา “โค้งสุดท้ายหุ้นไทย พุบ หรือ ไปต่อ” พบปาฐกถาพิเศษ “ตลาดทุนไทยกับการสร้างอิสรภาพทางการเงิน” เมื่อวันที่ 20 ธันวาคม 2561 ณ แกรนด์บอลรูม โรงแรมอินเตอร์คอนติเนนตัล</li> </ul>  |
| 2562 | <p><b>กุมภาพันธ์ 2562</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ จัดงานสัมมนา “Property Focus 2019 โอกาสลงทุนอสังหาฯ” ฟังปาฐกถาพิเศษ “จับสัญญาณเสี่ยง ออกกฎคุมเข้มสินเชื่ออสังหาฯ” โดยคุณธรรณกุล นุ่มนนท์ รองผู้อำนวยการธนาคารแห่งประเทศไทย ด้านเสถียรภาพสถาบันการเงิน เมื่อวันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2562 ณ ห้องสุรศักดิ์บอลรูม โรงแรมอีสตินแกรนด์ สาทร กรุงเทพฯ</li> </ul> <p><b>มีนาคม 2562</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ จัดงานสัมมนา “เจาะหุ้นไทย ฝ่าดงเลือกตั้ง” หัวข้อบรรยายพิเศษ “เงินทุนเคลื่อนย้ายก่อนและหลังเลือกตั้ง” โดย คุณไพบุลย์ นลินทรางกูร ประธานกรรมการ สภาธุรกิจตลาดทุนไทย ในวันที่ 11 มีนาคม 2562 ณ ห้องแกรนด์บอลรูม โรงแรมอินเตอร์คอนติเนนตัล กรุงเทพฯ</li> <li>หนังสือพิมพ์คมชัดลึก จัดงานประกาศผลรางวัล “คมชัดลึก อวอร์ด ครั้งที่ 15” เพื่อเป็นกำลังใจให้บุคคลในวงการบันเทิงไทย ทั้งเบื้องหน้าและเบื้องหลังทั้ง 4 สาขา คือ ละครโทรทัศน์, ภาพยนตร์, เพลงไทยสากล และเพลงลูกทุ่ง โดยฝ่ายข่าวบันเทิงหนังสือพิมพ์คมชัดลึก ในวันที่ 12 มีนาคม 2562 ณ ศูนย์วัฒนธรรมแห่งประเทศไทย</li> </ul> <p><b>พฤษภาคม 2562</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ จัดงานสัมมนา “EV...ยานยนต์ไฟฟ้า เทคโนโลยีเปลี่ยนโลก” พร้อมฟังมุมมองและโอกาสการลงทุนจากตัวแทนภาครัฐ และเสวนาจากตัวแทนภาคเอกชน ที่มาแสดงวิสัยทัศน์เกี่ยวกับแนวโน้มการเติบโตของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย เมื่อวันที่ 31 พฤษภาคม 2562 ณ ห้องรอยัล มณียา บอลรูม โรงแรมเรเนซองส์ กรุงเทพฯ</li> </ul> <p><b>มิถุนายน 2562</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>หนังสือพิมพ์เดอะเนชั่น (THE NATION) ยุติการพิมพ์หนังสือพิมพ์เมื่อวันที่ 29 มิถุนายน 2562 คงไว้เฉพาะสื่อออนไลน์ “Nation Thailand”</li> </ul> |

#### สิงหาคม 2562

- หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ จัดงานสัมมนา "Energy Disruption : พลังงานไทย ยุค..ดิสรรัปชั่น" เพื่อร่วมกันแสดงความคิดเห็นถึงทิศทางการพัฒนาและสร้างความมั่นคงให้กับพลังงานไทย ด้วยการเข้ามา มีบทบาทของนวัตกรรมเทคโนโลยีด้านพลังงาน จะสร้างการเปลี่ยนแปลงอุตสาหกรรมพลังงาน อย่างไร ในวันที่ 5 สิงหาคม 2562 ณ ห้องแกรนด์บอลรูม โรงแรมอินเตอร์คอนติเนนตัล กรุงเทพฯ โดยมีคุณสนธิรัตน์ สนธิจิรวงศ์ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงพลังงาน และเสวนาจากวิทยากรภาครัฐ และภาคเอกชน

#### ตุลาคม 2562

- หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ จัดงานสัมมนา "EEC NEXT : มหานครการบิน 'ฮับ' โลจิสติกส์แห่งอาเซียน" โดย ดร.อุตตม สาวนายน รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง ในวันที่ 4 ตุลาคม 2562 ณ ห้องสร้อยเพชร โรงแรมโกลเด้น ซิตี้ จังหวัดระยอง

#### พฤศจิกายน 2562

- หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ จัดงานสัมมนา .EEC NEXT : ทู่นไทย-เทศ ปักหมุด EEC" โดย ดร.อุตตม สาวนายน รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง ในวันที่ 20 พฤศจิกายน 2562 ณ ห้องแกรนด์บอลรูม โรงแรม แกรนด์ไฮแอท เอราวัณ กรุงเทพมหานคร
- หนังสือพิมพ์ คม ชัด ลึก จัดกิจกรรม "วิ่งลอยฟ้า สะพานภูมิพล2" ณ สวนสุขภาพบางหญ้าแพรก จังหวัดสมุทรปราการ เมื่อวันที่ 24 พฤศจิกายน 2562

#### ธันวาคม 2562

- หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ คมชัดลึก เนชั่นทีวี ช่อง 22 ร่วมกับ ฐานเศรษฐกิจและข่าวหุ้น จัดงานสัมมนา "5G The New Beginning พลิกโฉมเศรษฐกิจไทย" เมื่อวันที่ 18 ธันวาคม 2562 ณ ห้องแกรนด์บอลรูม โรงแรมแกรนด์ไฮแอท เอราวัณ กรุงเทพฯ
- เครือเนชั่นกรุ๊ป จัดงานสัมมนา "NATION DINNER TALK : ขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทย 2020" โดยในงานได้รับเกียรติจาก พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี กล่าวปาฐกถาพิเศษ หัวข้อ "ขับเคลื่อนประเทศไทย 2020" พร้อมรับฟังการเสวนา กับ 2 รัฐมนตรีผู้ขับเคลื่อนเศรษฐกิจ ในหัวข้อ "โฉมหน้าประเทศไทย 2020" คุณจรินทร์ ลักษณวิศิษฐ์ รองนายกรัฐมนตรี และรัฐมนตรีว่าการกระทรวงพาณิชย์ ดร.อุตตม สาวนายน รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง เมื่อวันที่ 17 ธันวาคม 2562 ณ รอยัล พารากอน ฮอลล์ ชั้น 5 สยามพารากอน

|      |   |
|------|---|
|      | <ul style="list-style-type: none"> <li>หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ จัดสัมมนา “Thailand Economic Outlook : เศรษฐกิจไทย 2020” เกี่ยวกับทิศทางนโยบายการเงินไทยปี 2563 โดย ดร.วิโรจน์ สันติประภาพร ผู้ว่าการธนาคารแห่งประเทศไทย และเสนาบดีกระทรวงการคลัง ถึงทิศทางเศรษฐกิจไทย ปี 2020 เมื่อวันที่ 23 ธันวาคม 2562 ณ ห้องบอลรูม โรงแรมอินเตอร์คอนติเนนตัล กรุงเทพฯ</li> <li>หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ ฐานเศรษฐกิจ และ MFEC จัดอบรมหลักสูตรสำหรับผู้บริหารระดับสูง “Digital Transformation for CEO รุ่นที่ 1” ระหว่างวันที่ 2 ตุลาคม 2562 - 16 ธันวาคม 2562</li> </ul>  |
| 2563 | <p><b>มกราคม 2563</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ ร่วมกับ ฐานเศรษฐกิจ จัดสัมมนา “B10 สร้างสมดุลปาล์มน้ำมัน สู่อุตสาหกรรมยั่งยืน” เพื่อต่อยอดความเชื่อมั่นแก่ชาวสวนปาล์ม ถึงนโยบายการสนับสนุนน้ำมันปาล์มของภาครัฐเนื่องจาก “พลังงาน” เป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจของประเทศ และเป็นปัจจัยพื้นฐานในการต่อยอดสู่การพัฒนาทุกด้าน เมื่อวันที่ 29 มกราคม 2563 ณ ลานพระอาทิตย์องค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่</li> </ul> <p><b>กุมภาพันธ์ 2563</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ จัดกิจกรรม “SET RUN BANGKOK 2020 วิ่งรักษ์โลก” กิจกรรมวิ่งมินิมาราธอนที่ส่งเสริม และสนับสนุนให้คนเมือง กลุ่มนักลงทุนจากตลาดหลักทรัพย์ และประชาชนทั่วไปได้เล็งเห็นความสำคัญของการออกกำลังกาย พร้อมกับการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ในคอนเซ็ป “วิ่งด้วยใจ วิ่งรักษ์โลก วิ่งเพื่อสุขภาพ” เมื่อวันที่ 16 กุมภาพันธ์ 2563 ณ อาคารการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย</li> <li>หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ จัดสัมมนา หัวข้อ “ส่องหุ้นไทย 2020 ฝ่าวิกฤติเศรษฐกิจ” โดยมีปราชญ์พิเศษ “นโยบายขับเคลื่อนตลาดทุน ปี 63” โดย คุณธีรวัดี สุวรรณมงคล เลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และพร้อมฟังบรรยายพิเศษ “หุ้นไทยฝ่าวิกฤติเศรษฐกิจ” โดยคุณไพบุลย์ นลินทรางกูร ประธานกรรมการ สภาธุรกิจตลาดทุนไทย และปิดท้ายเวทีสัมมนา พูดคุยกับนักวิเคราะห์หุ้นของไทยในช่วง “เบญจภาคี 5 หุ้นเด็ด ปี 2020” เมื่อวันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2563 ณ ห้องแกรนด์บอลรูม โรงแรมอินเตอร์คอนติเนนตัล กรุงเทพฯ</li> </ul> |
|      | <ul style="list-style-type: none"> <li>หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ ฐานเศรษฐกิจ และ MFEC จัดอบรมหลักสูตรสำหรับผู้บริหารระดับสูง “Digital Transformation for CEO รุ่นที่ 2” ระหว่างวันที่วันที่ 21 กุมภาพันธ์ ถึง 22 พฤษภาคม 2563</li> </ul>  |

**มีนาคม 2563**

- คมชัดลึก จัดกิจกรรม “คมชัดลึก อวอร์ด ครั้งที่ 16” มอบรางวัลอันทรงเกียรติสำหรับคน วงการบันเทิง เมื่อวันที่ 3 มีนาคม 2563 ที่หอประชุมใหญ่ ศูนย์วัฒนธรรมแห่งประเทศไทย
- หนังสือพิมพ์ กรุงเทพธุรกิจ จัดสัมมนา “ส่องหุ้นไทย ฝ่าวิกฤติโควิด” ร่วมวิเคราะห์แลกเปลี่ยนมุมมองที่มีต่อสถานการณ์เศรษฐกิจและการลงทุน ท่ามกลางการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ปาฐกถาพิเศษ ตลาดหุ้น ฝ่าวิกฤติโควิด โดย ดร. ภากร ปีตธวัชชัย กรรมการและผู้จัดการตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พร้อมวิสัยทัศน์จากซีอีโอแถวหน้าหลายท่าน เมื่อวันที่ 24 มิถุนายน 2563 ณ ห้องฉัตร บอลรูม โรงแรมสยามเคมปินสกี กรุงเทพฯ

**เมษายน 2563**

- คณะกรรมการบริหารของบริษัท ได้ประเมินสถานการณ์ผลกระทบจากการแพร่ระบาดของ Covid-19 จึงได้ยุติการประกอบธุรกิจหนังสือพิมพ์ “คมชัดลึก” เมื่อวันที่ 9 เมษายน 2563 อย่างไรก็ตาม ธุรกิจการให้บริการโฆษณาและข้อมูลข่าวสารผ่านสื่อดิจิทัลและสื่อรูปแบบใหม่ของบริษัทภายใต้เครื่องหมายการค้า “คมชัดลึก” ยังคงดำเนินธุรกิจตามปกติ

**กันยายน 2563**

- บริษัทฯ จัดทะเบียนเปลี่ยนแปลงที่อยู่สำนักงานใหญ่ กับกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ เมื่อวันที่ 11 กันยายน 2563 เป็น เลขที่ 1854 ชั้นที่ 9, 10, 11, ถนนเทพรัตน แขวงบางนาใต้ เขตบางนา กรุงเทพมหานคร 10260

**ตุลาคม 2563**

- หนังสือพิมพ์ กรุงเทพธุรกิจ จัดสัมมนา หัวข้อ “EEC GO เดินหน้าลงทุน” เปิดเวทีติดตามความเคลื่อนไหวของโครงการ EEC เพื่อแสดงความพร้อมในการรองรับการลงทุนในพื้นที่ EEC และสร้างความมั่นใจให้กับนักลงทุนทั้งไทยและต่างชาติ และการเสวนา “EEC GO เดินหน้าลงทุน...โครงสร้างพื้นฐาน” จากผู้บริหารระดับแถวหน้าของไทย เมื่อวันที่ 26 ตุลาคม 2563 ณ ห้องแกรนด์บอลรูม โรงแรมแกรนด์ ไฮแอท เอราวัณ กรุงเทพฯ



|  |   |
|--|---|
|  | <p><b>พฤศจิกายน 2563</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ คมชัดลึก จัดกิจกรรม “วิ่งลอยฟ้า มินิมาราธอน 2020” ณ สะพานภูมิพล2 โดย คมชัดลึก ร่วมกับหน่วยงานในพื้นที่ เมื่อวันที่ 29 พฤศจิกายน 2563</li> </ul> <p><b>ธันวาคม 2563</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ หนังสือพิมพ์ กรุงเทพธุรกิจ จัดสัมมนา หัวข้อ “ส่องหุ้นไทยรับปี 2021” เพื่ออัปเดตสถานการณ์ทั้งในและนอกประเทศที่มีผลต่อตลาดหุ้นไทย ผลกระทบจากการเลือกประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกา ความเชื่อมั่นเสถียรภาพการเมืองในไทย มีปาฐกถาพิเศษ “ยุทธศาสตร์เดินทางตลาดหุ้นไทย 2021” โดย ดร. ภากร ปีตธวัชชัย กรรมการและผู้จัดการตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พร้อมเสวนาช่วง “ถั่งลึกหุ้นมหาชน” จาก CEO แถวหน้าของไทย เมื่อวันที่ 14 ธันวาคม 2563 ณ ห้องแกรนด์บอลรูม โรงแรมแกรนด์ไฮแอท เอราวัณ กรุงเทพฯ</li> <li>■ หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ ร่วมกับ ฐานเศรษฐกิจ จัดงาน “Dinner Talk Restart Thailand 2021” เวทีแสดงวิสัยทัศน์เศรษฐกิจจากผู้นำด้านนโยบายเศรษฐกิจของประเทศ รวมถึงมุมมองจากภาคเอกชนเพื่อวิเคราะห์แนวโน้มทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม รวมถึงทิศทางหลังประชาชนปรับตัวสู่การดำเนินวิถีชีวิตปกติใหม่ การปรับแผนกลยุทธ์รูปแบบใหม่รองรับพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปแล้ว จะต่อยอดแนวทางสร้างความเติบโตอย่างแข็งแกร่งและยั่งยืนให้แก่ประเทศได้อย่างไรในปี 2021 เมื่อวันที่ 17 ธันวาคม 2563 ณ รอยัล พารากอน ฮอลล์ สยามพารากอน</li> </ul> |
|--|---|

### ภาพรวมการประกอบธุรกิจของบริษัท บริษัทย่อยและบริษัทร่วม

เนชั่นกรุ๊ป ประกอบธุรกิจหลากหลายรูปแบบ โดยให้บริการด้านข่าวสารข้อมูลครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย เข้าถึงทุกเพศ ทุกวัย ผ่านแพลตฟอร์มต่างๆ ทั้ง Offline และ Online ที่มีศักยภาพพร้อมขยายเข้าสู่เทคโนโลยียุค 5G โดยเนชั่นกรุ๊ป มีสื่อมากที่สุดในประเทศไทย ทั้งหนังสือพิมพ์ การจัดอีเวนต์กิจกรรม ฟรีทีวีในระบบดิจิทัล คือ เนชั่นทีวี ช่อง 22 และสื่อ New Media คือ Website, Facebook, YouTube, Line, Twitter, Instagram

เนชั่นกรุ๊ป ยังคงรักษาจุดแข็งที่เป็นแกนหลักของทุกสื่อในเครือ คือ การผลิตคอนเทนต์ข่าวสารที่มีความน่าเชื่อถือ (Content is a King) รวมทั้งความพร้อมของบุคลากร เทคโนโลยีสารสนเทศ และกระบวนการในการดำเนินงาน ปัจจุบันธุรกิจของเครือเนชั่นกรุ๊ป ประกอบด้วย 5 กลุ่มธุรกิจ ดังนี้



### 1. กลุ่มสิ่งพิมพ์ (Publishing)

หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ ดำเนินงานโดย บริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) (NMG) เป็นหนังสือพิมพ์ธุรกิจรายวัน ที่ได้รับความนิยมไว้วางใจสูงสุดต่อเนื่องมาตลอด 34 ปี และการผลิตคอนเทนต์ของกรุงเทพธุรกิจ ผ่านสื่อออนไลน์

### 2. กลุ่มธุรกิจโทรทัศน์

ผลิตรายการเพื่อออกอากาศทางโทรทัศน์ และ New Media ดำเนินการ โดย บริษัท เนชั่น บรอดแคสติ้ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) หรือ NBC (บริษัทย่อย) และมีบริษัท เอ็นบีซี เน็กซ์ วิชั่น จำกัด (NNV) บริษัทย่อยของ NBC ) เป็นผู้ถือใบอนุญาตทีวีดิจิทัลช่อง **Nation TV 22**

### 3. กลุ่มงานอีเวนต์ (Event Marketing)

การจัดงานอีเวนต์หรือ กิจกรรม เป็นกลุ่มธุรกิจของเนชั่นกรุ๊ป ที่ต่อยอดจากศักยภาพด้านข่าวสารของทุกสื่อในเครือ เพิ่มบทบาทการเป็น “ตัวกลาง” ที่มีคุณภาพในการเชื่อมโยงทุกภาคส่วนเข้าด้วยกัน เพื่อนำสู่การเติบโตที่ยั่งยืนของสังคมไทย ทั้งในมิติการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจต่อประเด็นใหม่ๆ ที่จะมีผลกระทบต่อเศรษฐกิจ ธุรกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม รวมไปถึงสุขภาพ และขยายผลเผยแพร่ผ่านสื่อในแพลตฟอร์มต่างๆ ของเครือเนชั่นกรุ๊ป ในรูปแบบการจัดงานกิจกรรม งานสัมมนา การอบรมหลักสูตรสำหรับผู้บริหารระดับสูง เป็นต้น

### 4. กลุ่มสื่อใหม่ (New Media Platform)

ดำเนินงานโดยกลุ่มบริษัท ที่ได้ปรับกลยุทธ์ในการเพิ่มช่องทางการหารายได้ เพื่อทดแทนสื่อหลักดั้งเดิมผ่านสื่อดิจิทัล โดยการนำเสนอข่าวสารและสาระที่เครือเนชั่นเป็นผู้นำด้าน Content Provider ในทุกแพลตฟอร์ม ทั้งออนไลน์ เว็บไซต์ เฟสบุ๊ก ทวิตเตอร์ รวมถึงแอปพลิเคชัน ดำเนินงานภายใต้บริษัทย่อย ประกอบด้วย

**4.1 บริษัท เนชั่น ดิจิทัล คอนเทนต์ จำกัด (NDI)** ที่บริษัท ถือหุ้นร้อยละ 99.99 ให้บริการหลากหลายรูปแบบ ได้แก่

- การผลิตสื่อ (Media Production)
- การกระจายสื่อ (Media Distribution): ผ่านแพลตฟอร์มต่างๆ อาทิ เว็บไซต์ เฟสบุ๊ก อินสตาแกรม ยูทูบ ไลน์ ทวิตเตอร์ และสื่อดิจิทัลอื่นๆที่เกี่ยวข้องในเครือเนชั่น
- การโปรโมทสื่อ (Media Promotion): ทำหน้าที่ซื้อและหาสื่อเพิ่มเติมนอกเหนือจากสื่อในเครือเนชั่น
- การใช้สื่อขายสินค้า (Media Commerce): โดยนำสื่อภายในเครือและนอกเครือในการขายสินค้าให้มีประสิทธิภาพ
- การขายสื่อโฆษณาผ่านเครือข่าย (Ad Network)



#### 4.2 คมชัดลึก Online

ดำเนินงานภายใต้ บริษัท เนชั่น บรอดแคสติ้งคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) หรือ NBC ซึ่งได้ซื้อลิขสิทธิ์ภายใต้เครื่องหมายการค้า “คมชัดลึก” จากบริษัทฯ เมื่อปลายเดือนพฤศจิกายน 2563 โดย NBC นำมาต่อยอดเพิ่มช่องทางการหารายได้ผ่านสื่อรูปแบบใหม่ ผ่านช่องทาง คมชัดลึกออนไลน์ และการ จัดกิจกรรมภายใต้เครื่องหมายการค้า คมชัดลึก ซึ่งเป็นช่องทางการเข้าถึงผู้บริโภคที่เป็นกลุ่ม Mass

4.3 บริษัท ไทย นิวส์ แอนด์ เอ็นเตอร์เทนเมนต์ เวิลด์ (Thai News) เป็นบริษัทย่อยที่ บริษัท เนชั่น บรอดแคสติ้งคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) (NBC) ถือหุ้นร้อยละ 99.99 เมื่อวันที่ 29 มกราคม 2564 โดย Thai News ดำเนินธุรกิจ Call Center Online และ Application Support

4.4 บริษัท แนนท บิสซิเนส คอนเน็คท์ จำกัด (NAT) เป็นกิจการร่วมค้าที่ บริษัทฯ ถือหุ้นผ่านบริษัทย่อย กรุงเทพมหานคร มัลติมีเดีย จำกัด ร้อยละ 40 โดย NAT ให้บริการข้อมูลด้านธุรกิจ การเงิน การลงทุน ด้วยการนำเทคโนโลยีมาช่วยวิเคราะห์เพื่อช่วยในการตัดสินใจ ของนักลงทุน และผู้ที่สนใจข่าวสารด้านการลงทุนทั่วไป

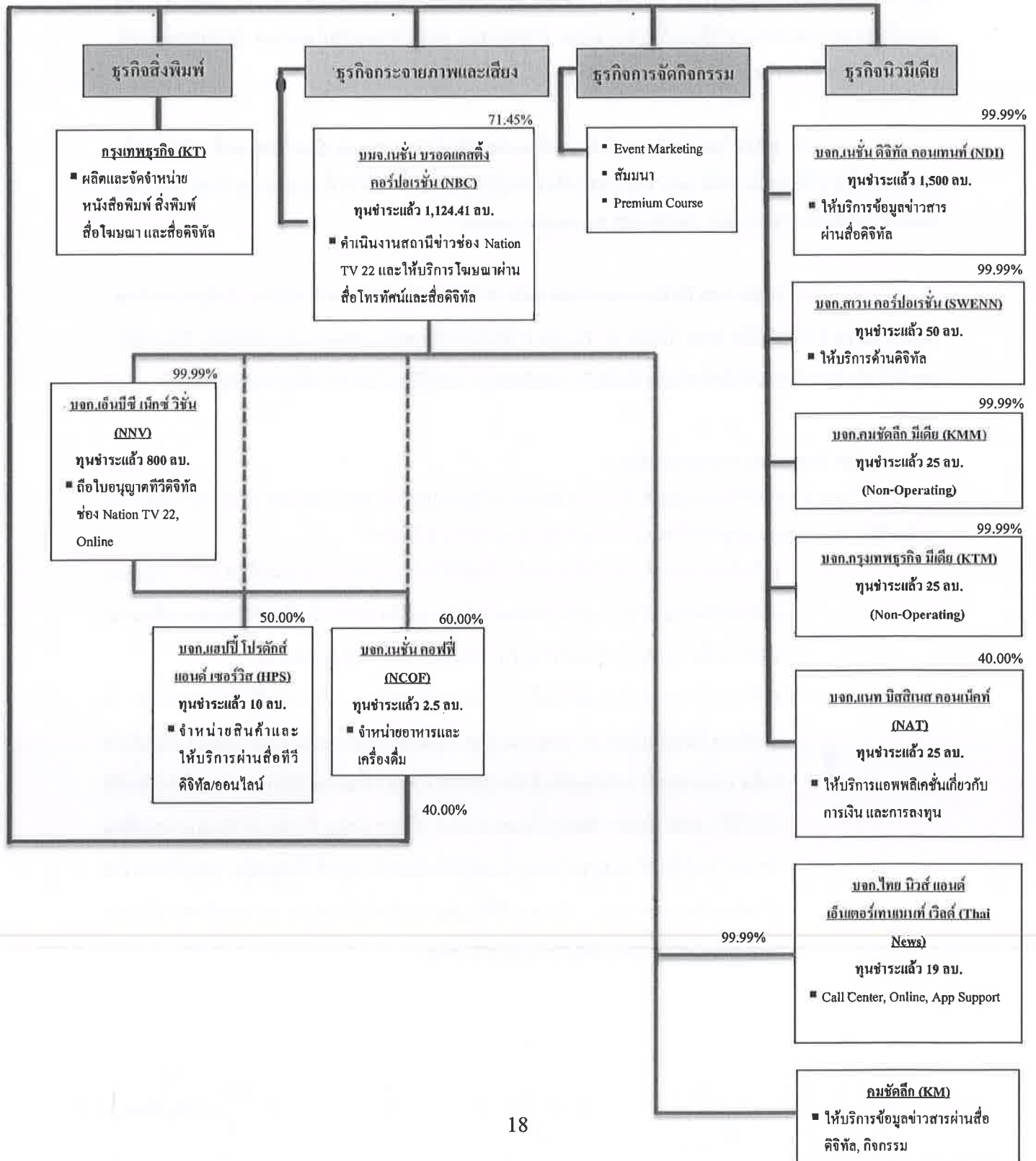
#### 5. กลุ่ม Business to Consumer (B2C)

ส่วนงานธุรกิจที่เข้าถึงกลุ่มลูกค้าผู้บริโภคโดยตรง หรือรูปแบบธุรกิจ B2C โดยการรวม แแบรนด์ สินค้าของ เนชั่น ที่มีความแข็งแกร่ง และสร้างโอกาสในการเพิ่มช่องทางการหารายได้ ดังนี้

- 5.1 ธุรกิจจำหน่ายสินค้า และให้บริการผ่านสื่อดิจิทัลทีวีและออนไลน์ ภายใต้ HAPPY Shopping ดำเนินธุรกิจโดย บริษัท แฮปปี้ โปรดักส์ แอนด์ เซอร์วิส (HPS) ซึ่งเป็นบริษัทย่อยทางอ้อมของ บริษัท เนชั่น บรอดแคสติ้งคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ถือหุ้นร้อยละ 50
- 5.2 ธุรกิจจำหน่ายอาหารและเครื่องดื่ม ดำเนินงานโดยบริษัท เนชั่น คอฟฟี่ จำกัด (NCOF) จัดทะเบียนบริษัทเมื่อวันที่ 27 มกราคม 2564 เป็นการร่วมลงทุนระหว่าง บริษัทฯ และบริษัท เนชั่น บรอดแคสติ้ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) (NBC) ซึ่งเป็นบริษัทย่อย ผ่านบริษัท เอ็นบีซี เน็กซ์ชั่น จำกัด (NNV) ที่ลงทุนร้อยละ 60 และ บริษัทฯ ลงทุน ร้อยละ 40 ของทุนจดทะเบียนวัตถุประสงค์เพื่อสร้างแบรนด์ ของเนชั่นกรุ๊ปให้แข็งแกร่ง และเข้าถึงทุกกลุ่ม และเป็นการร่วมช่วยสังคมในการทำ CSR เนื่องจากใช้วัตถุดิบผลผลิตเมล็ดกาแฟจากภาคเหนือของประเทศไทย (คาดว่าเริ่มดำเนินงานในไตรมาส 2 ปี 2564)

## โครงสร้างการประกอบธุรกิจของกลุ่มบริษัท ปี 2564

### บริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)



## 2. ลักษณะการประกอบธุรกิจ

### 2.1 โครงสร้างรายได้

โครงสร้างรายได้จากการประกอบธุรกิจของบริษัทและบริษัทย่อย สำหรับปี 2561 - 2563

(หน่วย : ล้านบาท)

| รายได้จากการขายและการให้บริการ                         | ถือหุ้นร้อยละ | 2561          | %             | 2562          | %             | 2563          | %             |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>ธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์และโฆษณา</b>                     |               |               |               |               |               |               |               |
| บมจ.เนชั่น มัลติมีเดียกรุ๊ป (NMG)                      | 100.00        |               |               |               |               |               |               |
| รายได้จากการขายโฆษณาในสื่อสิ่งพิมพ์                    |               | 9.26          | 0.58%         | 221.99        | 12.25%        | 175.29        | 12.84%        |
| รายได้จากการขายหนังสือพิมพ์                            |               | 17.30         | 1.08%         | 86.81         | 4.79%         | 56.61         | 4.15%         |
| รายได้จากการขายโฆษณาในสื่อใหม่                         |               | -             | -             | 50.14         | 2.77%         | 82.58         | 6.05%         |
| <b>รวม</b>   |               | <b>26.56</b>  | <b>1.65%</b>  | <b>358.94</b> | <b>19.80%</b> | <b>314.48</b> | <b>23.03%</b> |
| <b>บจก.กรุงเทพธุรกิจ มีเดีย (KTM)</b>                  | 99.99         |               |               |               |               |               |               |
| รายได้จากการขายโฆษณาในสื่อสิ่งพิมพ์                    |               | 289.84        | 18.06%        | 79.11         | 4.36%         | 1.55          | 0.11%         |
| รายได้จากการขายหนังสือพิมพ์                            |               | 80.89         | 5.04%         | 32.03         | 1.77%         | -             | 0.00%         |
| รายได้จากการขายโฆษณาในสื่อใหม่                         |               | -             | -             | 13.90         | 0.77%         | 0.81          | 0.06%         |
| <b>รวม</b>   |               | <b>370.73</b> | <b>23.10%</b> | <b>125.04</b> | <b>6.90%</b>  | <b>2.36</b>   | <b>0.17%</b>  |
| <b>บจก.คมชัดลึก มีเดีย (KMM)</b>                       | 99.99         |               |               |               |               |               |               |
| รายได้จากการขายโฆษณาในสื่อสิ่งพิมพ์ <sup>ก</sup>       |               | 70.03         | 4.36%         | 3.12          | 0.17%         | 1.52          | 0.11%         |
| รายได้จากการขายหนังสือพิมพ์ <sup>ก</sup>               |               | 37.83         | 2.36%         | 0.97          | 0.05%         | 0.79          | 0.06%         |
| รายได้จากการขายโฆษณาในสื่อใหม่                         |               | -             | -             | 8.18          | 0.45%         | 7.30          | 0.53%         |
| <b>รวม</b>   |               | <b>107.86</b> | <b>6.72%</b>  | <b>12.27</b>  | <b>0.68%</b>  | <b>9.61</b>   | <b>0.70%</b>  |
| <b>บจก.สวเนค คอร์ปอเรชั่น (SWN)</b>                    | 99.99         |               |               |               |               |               |               |
| รายได้จากการขายโฆษณาในสื่อสิ่งพิมพ์ <sup>ข</sup>       |               | 77.52         | 4.83%         | 3.16          | 0.17%         | -             | 0.00%         |
| รายได้จากการขายหนังสือพิมพ์ <sup>ข</sup>               |               | 44.97         | 2.80%         | 2.62          | 0.14%         | -             | 0.00%         |
| รายได้จากการขายโฆษณาในสื่อใหม่                         |               | -             | -             | 0.95          | 0.05%         | 0.22          | 0.02%         |
| <b>รวม</b>   |               | <b>122.49</b> | <b>7.63%</b>  | <b>6.73</b>   | <b>0.37%</b>  | <b>0.22</b>   | <b>0.02%</b>  |
| <b>รวมรายได้จากธุรกิจสิ่งพิมพ์ และโฆษณา</b>            |               | <b>627.64</b> | <b>39.10%</b> | <b>502.98</b> | <b>27.74%</b> | <b>326.67</b> | <b>23.93%</b> |
| <b>ธุรกิจกระจายภาพและเสียงและสื่อใหม่</b>              |               |               |               |               |               |               |               |
| บมจ.เนชั่น บรอดแคสติ้ง คอร์ปอเรชั่น (NBC)              | 71.45         |               |               |               |               |               |               |
| รายได้จากธุรกิจโทรทัศน์                                |               | 334.39        | 20.83%        | 417.40        | 23.02%        | 387.03        | 28.35%        |
| รายได้จากธุรกิจวิทยุ                                   |               | 0.06          | 0.00%         | -             | 0.00%         | -             | -             |
| รายได้จากสื่อใหม่                                      |               | 24.08         | 1.50%         | 14.55         | 0.80%         | 16.84         | 1.23%         |
| <b>รวม</b>   |               | <b>358.53</b> | <b>22.34%</b> | <b>431.95</b> | <b>23.83%</b> | <b>403.87</b> | <b>29.58%</b> |
| <b>บจก. เนชั่น ดิจิทัล คอนเทนต์ (NDI)</b>              | 99.93         |               |               |               |               |               |               |
| รายได้จากธุรกิจโทรทัศน์ <sup>ข</sup>                   |               | 249.15        | 15.52%        | 225.18        | 12.42%        | 4.58          | 0.34%         |
| รายได้จากสื่อใหม่                                      |               | -             | -             | 38.83         | 2.14%         | 105.16        | 7.70%         |
| <b>รวม</b>   |               | <b>249.15</b> | <b>15.52%</b> | <b>264.01</b> | <b>14.56%</b> | <b>109.74</b> | <b>8.04%</b>  |
| <b>รวมรายได้จากธุรกิจกระจายภาพและเสียง และสื่อใหม่</b> |               | <b>607.68</b> | <b>37.86%</b> | <b>695.96</b> | <b>38.39%</b> | <b>513.61</b> | <b>37.62%</b> |



## โครงสร้างรายได้จากการประกอบธุรกิจของบริษัทและบริษัทย่อย สำหรับปี 2561 - 2563

(หน่วย : ล้านบาท)

| รายได้จากการขายและการให้บริการ  | ถือหุ้นร้อยละ | 2561            | %             | 2562            | %             | 2563            | %             |
|---|---------------|-----------------|---------------|-----------------|---------------|-----------------|---------------|
| <b>ธุรกิจจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์</b>                                      |               |                 |               |                 |               |                 |               |
| บจก. แสบปี โปรดัคส์ แอนด์ เซอร์วิส (HPS)                              | 50.00         | -               | -             | -               | -             | -               | -             |
| รายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์  |               | -               | -             | -               | -             | 390.56          | 28.61%        |
| รายได้จากการบริการนำเที่ยว  |               | -               | -             | -               | -             | 1.21            | 0.09%         |
| <b>รวมรายได้จากธุรกิจจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์</b>                          |               | -               | -             | -               | -             | <b>391.77</b>   | <b>28.70%</b> |
| <b>ธุรกิจอื่น ๆ</b>   |               |                 |               |                 |               |                 |               |
| บจก.เอ็นเอ็มแอล (NML) <sup>ก</sup>                                    | -             | -               | -             | -               | -             | -               | -             |
| รายได้จากการจัดส่งสินค้า  |               | 115.00          | 7.16%         | -               | -             | -               | -             |
| บจก.เนชั่นยู <sup>ข</sup>   | -             | -               | -             | -               | -             | -               | -             |
| รายได้จากการให้บริการด้านการศึกษา                                     |               | 24.06           | 1.50%         | -               | -             | -               | -             |
| บจก.อะราวด์ เดอะเวิลด์ (ARW) <sup>ค</sup>                             | -             | -               | -             | -               | -             | -               | -             |
| รายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์  |               | -               | -             | -               | -             | 8.08            | 0.59%         |
| รายได้จากการบริการนำเที่ยว  |               | -               | -             | -               | -             | 29.54           | 2.16%         |
| <b>รวมรายได้จากธุรกิจให้บริการจัดส่งสินค้าและอื่น ๆ</b>               |               | <b>139.06</b>   | <b>8.66%</b>  | <b>-</b>        | <b>-</b>      | <b>37.62</b>    | <b>2.76%</b>  |
| <b>รวมรายได้จากการดำเนินงานต่อเนื่อง</b>                              |               | <b>1,374.38</b> | <b>85.63%</b> | <b>1,198.94</b> | <b>66.13%</b> | <b>1,269.67</b> | <b>93.00%</b> |
| <b>ธุรกิจการศึกษาและบันเทิง</b>                                       |               |                 |               |                 |               |                 |               |
| บมจ.เนชั่น อินเทอร์เน็ตเซ็นแนล เอ็ดดูเทนเมนท์ (NINE) <sup>ก</sup>     | -             | -               | -             | -               | -             | -               | -             |
| รายได้จากการผลิตและจำหน่ายพ็อกเก็ตบุ๊กส์                              |               | 14.32           | 0.89%         | -               | -             | -               | -             |
| รายได้จากการเป็นตัวแทนจำหน่ายสิ่งพิมพ์ต่างประเทศ (NINE)               |               | 28.05           | 1.75%         | -               | -             | -               | -             |
| <b>รวม</b>  |               | <b>42.37</b>    | <b>2.64%</b>  | <b>-</b>        | <b>-</b>      | <b>-</b>        | <b>-</b>      |
| บจก.เนชั่น โกลบอล เอ็ดดูเทนเมนท์ (NGE) โดย NINE (99.47%)              | -             | -               | -             | -               | -             | -               | -             |
| รายได้จากการนำเข้าและผลิตสิ่งพิมพ์ (การ์ตูน) และผลิตสิ่งพิมพ์การศึกษา |               | 28.14           | 1.75%         | -               | -             | -               | -             |
| <b>รวมรายได้จากธุรกิจสื่อการศึกษาและบันเทิง</b>                       |               | <b>70.51</b>    | <b>4.39%</b>  | <b>-</b>        | <b>-</b>      | <b>-</b>        | <b>-</b>      |
| <b>ธุรกิจด้านการพิมพ์</b>   |               |                 |               |                 |               |                 |               |
| บจก.ดับบลิวพีเอส (ประเทศไทย) (WPS) <sup>ค</sup>                       | -             | -               | -             | -               | -             | -               | -             |
| รายได้จากการรับจ้างพิมพ์  |               | 33.20           | 2.07%         | -               | -             | -               | -             |
| <b>รวมรายได้จากธุรกิจการพิมพ์</b>                                     |               | <b>33.20</b>    | <b>2.07%</b>  | <b>-</b>        | <b>-</b>      | <b>-</b>        | <b>-</b>      |
| <b>รวมรายได้จากการดำเนินงานที่ยกเลิก</b>                              |               | <b>103.71</b>   | <b>6.46%</b>  | <b>-</b>        | <b>-</b>      | <b>-</b>        | <b>-</b>      |
| <b>รวมรายได้จากการขายและการให้บริการ</b>                              |               | <b>1,478.09</b> | <b>92.09%</b> | <b>1,198.94</b> | <b>66.13%</b> | <b>1,269.67</b> | <b>93.00%</b> |



โครงสร้างรายได้จากการประกอบธุรกิจของบริษัทและบริษัทย่อย สำหรับปี 2561 - 2563

(หน่วย : ล้านบาท)

| รายได้จากการขายและการให้บริการ   | ถือหุ้นร้อยละ | 2561     | %     | 2562     | %      | 2563     | %     |
|--|---------------|----------|-------|----------|--------|----------|-------|
| ดอกเบี้ยรับ  |               | 3.86     | 0.24% | 0.42     | 0.02%  | 0.20     | 0.01% |
| เงินปันผลรับ   |               | 0.02     | 0.00% | 0.02     | 0.00%  | -        | 0.00% |
| ส่วนต่างค่าชดเชยจากการคืนใบอนุญาตให้ใช้คลื่นความถี่และประกอบกิจการโทรทัศน์ |               | -        | -     | 331.35   | 18.28% | -        | 0.00% |
| กำไรจากการจำหน่ายเงินลงทุนในบริษัทร่วม                                     |               | -        | -     | 180.36   | 9.95%  | 2.90     | 0.21% |
| รายได้อื่น   |               | 123.08   | 7.67% | 101.79   | 5.61%  | 92.46    | 6.77% |
| รวมรายได้  |               | 1,605.05 | 100%  | 1,812.88 | 100%   | 1,365.23 | 100%  |

หมายเหตุ : รายการข้างต้นหักรายการค้าระหว่างกันแล้ว

- <sup>a</sup> บริษัทจำหน่ายเงินลงทุนในธุรกิจขนส่งสินค้า แล้วเสร็จเมื่อวันที่ 19 กันยายน 2561
- <sup>a</sup> บริษัทจำหน่ายเงินลงทุนในธุรกิจการศึกษา แล้วเสร็จเมื่อวันที่ 25 กรกฎาคม 2561
- <sup>a</sup> บริษัทลดสัดส่วนการลงทุนในธุรกิจสื่อการศึกษาและบันเทิง ตั้งแต่วันที่ 29 พฤศจิกายน 2561 ทำให้จากบริษัทย่อยกลายเป็นบริษัทร่วม ตามสัดส่วนร้อยละ 33.05 และจำหน่ายเงินลงทุน แล้วเสร็จเมื่อวันที่ 14 สิงหาคม 2562
- <sup>a</sup> บริษัทจำหน่ายเงินลงทุนในธุรกิจการพิมพ์ แล้วเสร็จเมื่อวันที่ 18 ธันวาคม 2561
- <sup>a</sup> บริษัทย่อยทางอ้อมจำหน่ายเงินลงทุนในธุรกิจน้ำดื่ม แล้วเสร็จเมื่อวันที่ 9 ธันวาคม 2563
- <sup>a</sup> บริษัทยุติการประกอบธุรกิจหนังสือพิมพ์ "คมชัดลึก" เมื่อวันที่ 9 เมษายน 2563
- <sup>a</sup> บริษัทยุติการประกอบธุรกิจหนังสือพิมพ์ "The Nation" เมื่อวันที่ 29 มิถุนายน 2562
- <sup>a</sup> บริษัทยุติการประกอบธุรกิจโทรทัศน์ระบบดิจิทัล "สปริง 26" เมื่อวันที่ 16 สิงหาคม 2562



## 2.2 การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์

บริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) (NMG) และบริษัทย่อย ผู้ให้บริการด้านข้อมูลข่าวสาร (Content Provider) ส่งสมประสบการณ์ยาวนานอย่างเข้าสู่ปีที่ 50 ปี ผ่านความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงที่พิสูจน์ให้เห็นถึงศักยภาพของทีมงานบุคลากรในแต่ละช่วงเวลา ที่ร่วมกันขับเคลื่อนองค์กร “เครือเนชั่นกรุ๊ป” ให้ยืนหยัดและเติบโตได้ตามกลางบริบทใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น

การพัฒนาการอย่างก้าวกระโดดของเทคโนโลยีและการสื่อสารระบบดิจิทัลในช่วงเวลาไม่กี่ปีที่ผ่านมา ได้สร้างผลสะท้อนอย่างรุนแรงต่อทุกอุตสาหกรรม เปลี่ยนแปลงวิถีการดำเนินชีวิตของผู้คน เปลี่ยนแปลงวิถีอาชีพ และรูปแบบธุรกิจทุกกลุ่มทั่วโลก ถึงระดับเรียกกันว่าเป็นปรากฏการณ์ “Digital Disruption” ที่ก่อเกิดทั้งวิกฤตและโอกาส รวมถึงวิกฤตสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 หรือ COVID-19

บริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย ได้ปรับยุทธศาสตร์ และโครงสร้างธุรกิจ ให้เข้ากับเทคโนโลยีและพฤติกรรมผู้บริโภคข่าวสารในยุคดิจิทัลของกลุ่มเป้าหมาย โดยยังคงรักษาจุดแข็งที่เป็นแกนหลักของเครือเนชั่นกรุ๊ป คือ การผลิตคอนเทนต์ข่าวสารที่มีความน่าเชื่อถือ (Content is a King) พร้อมกับการปรับโมเดลธุรกิจเข้าสู่ B2C (Business to Consumer) เพื่อเข้าถึงกลุ่มลูกค้าโดยตรง จากเดิมที่เป็น B2B (Business to Business) ด้วยจุดแข็งที่มี คือ แปรนติคอนเทนต์ที่แข็งแกร่ง และคอมมิวนิตีที่ชัดเจน ของ 5 กลุ่มธุรกิจ

### ลักษณะการประกอบธุรกิจของกลุ่มบริษัท ประกอบด้วย 5 กลุ่มธุรกิจ ดังนี้

#### 1. กลุ่มสิ่งพิมพ์ (Publishing)

บริษัทฯ ได้ปรับโครงสร้างธุรกิจสิ่งพิมพ์ เมื่อต้นปี 2563 โดยจำเป็นต้องลดขนาดธุรกิจสิ่งพิมพ์ที่มีต้นทุนการพิมพ์ค่อนข้างสูง โดยได้ยุติการพิมพ์หนังสือพิมพ์คมชัดลึกเมื่อวันที่ 9 เมษายน 2563 แต่ยังคงนำเสนอข่าวสารผ่านช่องทาง New Media ในสื่อ Online ทุกแพลตฟอร์ม เช่นเดียวกับข่าวภาษาอังกฤษที่นำเสนอในนาม “Nation Thailand” ทำให้ปัจจุบันธุรกิจสิ่งพิมพ์ คงเหลือหนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ ที่เป็นจุดแข็ง ซึ่งมีช่องทางการหารายได้จากการจำหน่ายสิ่งพิมพ์ และขายสื่อโฆษณา พร้อมจัดกิจกรรมพิเศษ (Event) สัมมนา ซึ่งเป็นการสร้างความผูกพันและประสบการณ์ที่ดีกับกลุ่มผู้อ่าน อันเป็นการเพิ่มฐานผู้อ่านข่าวสารในเครือเนชั่นจากทุกแพลตฟอร์ม

##### 1.1 ธุรกิจข่าวธุรกิจภาษาไทย

###### • หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ

เป็นหนังสือพิมพ์ธุรกิจรายวัน ที่ได้รับความนิยมไว้วางใจสูงสุดต่อเนื่องมาตลอด 34 ปี นับจากเริ่มก่อตั้งเมื่อวันที่ 6 ตุลาคม 2530 แม้ในสถานการณ์ “Digital Disruption” ที่ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ที่ถดถอยลง แต่ “กรุงเทพธุรกิจ” ยังคงรักษาฐานที่มั่น จากแนวทางการนำเสนอข้อมูลข่าวสารที่ได้มาตรฐานของความน่าเชื่อถือ ในมุมมองที่ผ่านการวิเคราะห์ เจาะลึก และมีความหลากหลาย

ปี 2563 จึงเป็นอีกหนึ่งปีแห่งการต่อยอดฐานะผู้นำหนังสือพิมพ์ธุรกิจรายวันของ “หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ” ที่มีคอนเทนต์ข่าวธุรกิจเศรษฐกิจครอบคลุมรอบด้าน รวมทั้งขยายเนื้อหาสู่ความรื่นรมย์ ทั้งด้านบันเทิง

ดนตรี มิติเชิงสังคม สิ่งแวดล้อม เทคโนโลยียุคใหม่ ซึ่งตอบสนองความสนใจการใช้ชีวิตในยุคปัจจุบัน และขยายสู่ Platform Online เพิ่มขึ้น ตามพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป

พร้อมกันนี้ หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ ยังเน้นบทบาทการมีส่วนร่วมเป็น “ตัวกลาง” เชื่อมโยงภาคธุรกิจ เข้ากับภาคสังคม เพื่อร่วมกันสร้างการเติบโตที่ยั่งยืน ด้วยการจัดกิจกรรมต่างๆ อย่างต่อเนื่อง ทั้งในรูปแบบงาน สัมมนา การฝึกอบรม และกิจกรรมเพื่อสังคม โดยผนึกกำลังร่วมกับสื่อทุกแพลตฟอร์มในเครือเนชั่นกรุ๊ป เพื่อให้ เข้าถึงและตอบใจผู้บริโภคยุคดิจิทัลได้อย่างเท่าทัน

- **www.bangkokbiznews.com**

เว็บไซต์ข่าวธุรกิจของ “กรุงเทพธุรกิจ” ที่ได้รับความนิยมอันดับต้นๆ ของประเทศ มีจำนวนผู้ชมไม่น้อยกว่า 34,000,000 วิวต่อเดือน นำเสนอข้อมูลข่าวสารความเคลื่อนไหวทั้งด้านธุรกิจ เศรษฐกิจ การเมือง การเงิน-การลงทุน อสังหาริมทรัพย์ ยานยนต์ สังคม และสิ่งแวดล้อม ที่รวดเร็ว ทันสถานการณ์ พร้อมทั้งบทวิเคราะห์จากผู้เชี่ยวชาญ ด้านต่างๆ รวมทั้งมี Stock watch จับตาความเคลื่อนไหวของหุ้น

- **i-Newspaper**

หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจฉบับออนไลน์ หรือเรียกกันว่า “i-Newspaper” โดยนำเสนอทางเว็บไซต์ inews.bangkokbiznews.com นำผู้อ่านเข้าถึงข้อมูลข่าวสารผ่านเครื่องมือสื่อสารที่สอดคล้องกับไลฟ์สไตล์ผู้บริโภค ในยุคที่กำลังก้าวเข้าสู่ยุค 5G โดยผู้อ่านสามารถติดตามข่าวสารของ “กรุงเทพธุรกิจ” ได้จากอุปกรณ์ใหม่ๆ ทั้ง โทรศัพท์มือถือ แท็บเล็ต ไอแพด โน้ตบุ๊ก และเดสก์ท็อป อย่างทันทั่วถึงในทุกที่ทุกเวลา ด้วยข่าวสารที่สดใหม่ ทันสมัย ทันเหตุการณ์

ความโดดเด่นของ i-Newspaper คือ มีเนื้อหาเหมือนฉบับสิ่งพิมพ์ของหนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ แต่มีความพิเศษกว่า คือ สามารถอ่านข่าวฉบับย้อนหลัง มีภาพให้ชมได้มากกว่า ทั้งยังมีหนังสือเสียง มีดัชนีหุ้นอินเตอร์ แอคทีฟ และมีวิดีโอ อีกทั้งสามารถดาวน์โหลดหนังสือพิมพ์ออนไลน์ฉบับเต็มในรูปแบบไฟล์ PDF พร้อมเชื่อมต่อกับข่าวด่วน bangkokbiznews.com ได้เพียงคลิกเดียว

- **Line News**

เป็นช่องทางการเข้าถึงกลุ่มผู้อ่าน Online ของกรุงเทพธุรกิจ ผ่านแอปพลิเคชัน Line News ที่ผู้อ่านสมัครรับข่าวสารของ “กรุงเทพธุรกิจ” ผ่านทางสมาร์ทโฟน และแท็บเล็ต ได้ฟรี ด้วยการสมัครเป็นสมาชิกผ่านการสแกน QR Code เพื่อรับข่าวด่วน ข่าวดัง ข่าวเด่น ของกรุงเทพธุรกิจตลอดทั้งวัน และสามารถคลิกลิงค์ไปอ่านข่าวโดยละเอียดได้ที่เว็บไซต์ข่าวของกรุงเทพธุรกิจ

สมาชิก Line News ของกรุงเทพธุรกิจ ณ เดือนมีนาคม 2564 มีจำนวน 1.6 แสนราย

จากประสบการณ์ 34 ปีของ “กรุงเทพธุรกิจ” ได้สั่งสมข้อมูลข่าวสารที่แข็งแกร่ง ทำให้หนังสือพิมพ์ กรุงเทพธุรกิจ เดินหน้าสู่การเป็น Business Experience Provider ได้อย่างเต็มตัว และมีจุดเสริมของแพลตฟอร์มสื่อ ที่หลากหลาย ซึ่งช่วยให้ “กรุงเทพธุรกิจ” ยืนหยัดในฐานะหนังสือพิมพ์ธุรกิจรายวันอันดับ 1 ของประเทศ สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ เข้าถึงผู้บริโภค และเป็นสื่อกลางของสังคมอย่างแท้จริง

## 1.2 ธุรกิจข่าวภาษาไทย

### ● หนังสือพิมพ์คมชัดลึก

เป็นหนังสือพิมพ์รายวันที่น่าเสนอเนื้อหาข่าวสาร จากทีมงานและคอลัมนิสต์ชั้นนำมากระปรกการณหลากหลายวงการ ด้วยเป้าหมายที่จะทำให้ทุกข่าว ทุกภาพ ทุกบทความ มีทั้งความถูกต้องและเปี่ยมไปด้วยสีสัน และมี “ความแตกต่างอย่างสร้างสรรค์” มุ่งเน้นความรับผิดชอบตอสังคม แฝงด้วยสาระ เหมาะสําหรับทุกคนในครอบครัว

โดย “คมชัดลึก” ได้ปรับปรุงการนำเสนอข่าวให้หลากหลายมิติมากขึ้น พร้อมรายงานพิเศษแบบเจาะลึกอย่างสม่ำเสมอเพื่อสนองตอบผู้อ่านรุ่นใหม่ และขยายแพลตฟอร์มข่าวสารผ่านโซเชียลมีเดีย เพื่อดำรงสถานะสื่อเพื่อมวลชนอย่างแท้จริง อย่างเต็มรูปแบบในปี 2563 โดยยุติการพิมพ์ คมชัดลึก ฉบับหนังสือพิมพ์ตั้งแต่วันที่ 9 เมษายน 2563 เพื่อปรับโครงสร้างรายได้และลดค่าใช้จ่ายขององค์กรให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และในปลายปี 2563 บริษัทฯ ได้จำหน่ายธุรกิจและเครื่องหมายการค้า “คมชัดลึก” ให้กับบริษัท เนชั่น บรอดแคสติ้ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) หรือ NBC ซึ่งเป็นบริษัทย่อย ในการบริหารต่อไป ปัจจุบันช่องทางการบริโภคข่าวสาร “คมชัดลึก ออนไลน์” ได้จาก

- เว็บไซต์ [www.komchadluek.net](http://www.komchadluek.net)
- เฟซบุ๊กแฟนเพจ คม ชัด ลึก ได้รับการตอบรับอย่างดี ในช่วงปี 2563 ด้วยจำนวนยอดวิว รวม 14.5 ล้านวิว ยอดไลค์ 2.3 ล้านไลค์
- Line News ณ เดือนมีนาคม 2564 มีสมาชิก 5.3 หมื่นราย

### กลยุทธ์การตลาด

กรุงเทพธุรกิจ เป็นหนังสือพิมพ์ข่าวธุรกิจภาษาไทยรายวัน เพียงฉบับเดียวในประเทศไทย ที่สามารถครอบคลุมลูกค้ากลุ่มนักธุรกิจ และนักลงทุน ถือเป็นจุดที่ได้เปรียบคู่แข่งชั้น โดยได้ปรับกลยุทธ์การตลาดโดยสร้างแบรนด์ให้แข็งแกร่ง ค่อยลดเนื้อหา (Content) จากแพลตฟอร์ม Offline ไปสู่แพลตฟอร์ม Online และ On Ground ที่สามารถเชื่อมโยงตอบโจทยความต้องการของลูกค้าและผู้บริโภคสื่อในยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 1. กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์

- 1) คุณภาพข่าวและการพิมพ์ ในด้านการนำเสนอเนื้อหา (Content) บริษัทให้ความสำคัญกับการนำเสนอข่าวสารอย่างฉับไว ถูกต้อง เทียงตรง กล่าวเสนอความจริง และรับผิดชอบตอสังคม มีการวิเคราะห์เจาะลึกด้วยความเป็นกลาง นำเสนอข่าวที่สร้างสรรค์เป็นประโยชน์ สอดคล้องกับความต้องการและความสนใจของประชาชน ภายใต้แนวคิด “โลกเปลี่ยน ความน่าเชื่อถือต้องไม่เปลี่ยน” ในด้านคุณภาพการพิมพ์ บริษัทให้ความสำคัญกับคุณภาพงานพิมพ์ที่คมชัด สีสวย ไม่ผิดเพี้ยน จัดวาง Lay Out และรูปแบบหนังสือให้สวยงาม เพื่อให้ผู้อ่านรู้สึกสบายตา อ่านง่าย ส่งผลดีต่อโฆษณาของลูกค้าที่ปรากฏในหนังสือพิมพ์ของบริษัท

- 2) ปรับกลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ Digital Disruption บริษัทฯ ตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงของภูมิทัศน์สื่อ (Media Landscape) มาโดยตลอด จึงสร้างแบรนด์ของหนังสือพิมพ์ในเครือให้เข้มแข็ง พร้อมปรับไปสู่แพลตฟอร์มออนไลน์ที่หลากหลาย ขณะเดียวกันได้ปรับต้นทุนของการผลิตสื่อหนังสือพิมพ์ โดยเฉพาะค่ากระดาษ ค่าพิมพ์ และค่าจัดส่ง จึงได้ปรับกลยุทธ์ของหนังสือพิมพ์ให้สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้อ่านที่เปลี่ยนไป ด้วยการผสมผสานศักยภาพของสื่อสิ่งพิมพ์และสื่อออนไลน์เข้าด้วยกัน ดังนี้

หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ: ได้เพิ่มมูลค่า Content ของ “กรุงเทพธุรกิจ” สู่อะไรก็ตาม Online ทั้งเว็บไซต์ข่าว bangkokbiznews.com และโซเชียลมีเดียข่าว ที่มีครบทั้ง Facebook, YouTube Line, Twitter, Instagram เป็นต้น ที่นำเสนอข่าวด่วน คลิปเด่นทันเหตุการณ์ตลอด 24 ชั่วโมง อีกทั้งนำตัวเล่มของหนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจไปต่อยอดการหารายได้ในระบบ Online ด้วยรูปแบบ E-Book แบบตอบรับเป็นสมาชิก ในชื่อ “i-Newspaper” ซึ่งสมาชิกสามารถอ่านและค้นหาข่าวย้อนหลังของหนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจได้ทุกฉบับ อีกทั้งสามารถดาวน์โหลดหนังสือพิมพ์ออนไลน์ฉบับเต็มในรูปแบบไฟล์ PDF พร้อมเชื่อมต่อกับข่าวด่วน bangkokbiznews.com ได้เพียงคลิกเดียว เสมือนมีห้องสมุดออนไลน์ส่วนตัว ขณะที่ทีมกองบรรณาธิการที่สั่งสมองค์ความรู้ ข้อมูลข่าวสาร และมีเครือข่ายบุคลากรที่เชี่ยวชาญด้านต่างๆ ได้ต่อยอดเป็น “Business Experience Provider” บนแพลตฟอร์ม On Ground ด้วยการจัดกิจกรรมสัมมนา การฝึกอบรมพัฒนาความรู้และศักยภาพด้านต่างๆ โดยปี 2563 จัดกิจกรรมสัมมนาและการฝึกอบรมทั้งในกรุงเทพมหานครและจังหวัดใหญ่ในส่วนภูมิภาค ได้รับการตอบรับจากลูกค้าองค์กรต่างๆ และผู้สนใจเข้าร่วมกิจกรรมจำนวนมาก

### 2. กลยุทธ์ด้านช่องทางการจำหน่าย

บริษัทฯ มีโครงข่ายการจัดส่งสิ่งพิมพ์สู่ผู้อ่านที่เป็นสมาชิกในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลที่แข็งแกร่ง รวมทั้งมีสาขาในเขตภูมิภาคต่างๆ ได้แก่ เชียงใหม่ หาดใหญ่ และขอนแก่น มีระบบการขนส่งหนังสือพิมพ์ไปทั่วประเทศได้ทุกวัน และมีสายสัมพันธ์ที่ดีเป็นเวลานานกับตัวแทนจำหน่ายทั่วประเทศ ซึ่งส่งเสริมให้ช่องทางการจัดจำหน่ายเข้มแข็งขึ้น

### 3. กลยุทธ์ด้านราคา

ด้านโฆษณา ใช้กลยุทธ์การขายในรูปแบบ “Total Media Solution” จากจุดแข็งของเครือเนชั่นกรุ๊ป ที่มี Contents ที่หลากหลายครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย และครบทุกแพลตฟอร์ม ทั้งสื่อสิ่งพิมพ์ โทรทัศน์ สื่อออนไลน์ และอินเทอร์เน็ต มาผสมผสานสร้างคุณค่าและความคุ้มค่าในการวางแผนสื่อโฆษณาของลูกค้า โดยลูกค้าจะได้รับข้อเสนอในราคาพิเศษและประหยัดกว่าการซื้อโฆษณาแยกสื่อ



ด้านการจำหน่ายสิ่งพิมพ์ สำหรับกลุ่มผู้อ่านที่เป็นลูกค้าของหนังสือพิมพ์ บริษัทฯ สร้างฐานสมาชิกลูกค้าประจำ โดยให้ส่วนลดกับลูกค้าที่สมัครเป็นสมาชิกรายปีของหนังสือพิมพ์ และนำเสนอโปรโมชั่นใหม่ทุก 3 เดือน เพื่อรักษฐานลูกค้าสมาชิกเดิม และกระตุ้นลูกค้าใหม่ เพื่อช่วยขยายฐานสมาชิกหนังสือพิมพ์ในเครือฯ ให้มากขึ้น เช่น สมัครเป็นสมาชิกรายปีหนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ ได้รับส่วนลดร้อยละ 25 พร้อมโปรโมชั่น อาทิ อ่านฟรี 30 วัน แคมป์ตรกานัล บัตรส่วนลด ในกลุ่มพันธมิตร ฯลฯ และยังสามารถได้รับสิทธิพิเศษก่อนใครในโครงการต่างๆ ที่หนังสือพิมพ์จัดขึ้น

หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ ยังมีระบบขายตรงแพ็คเกจใหญ่ (Bulk) ให้กับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน อาทิ กลุ่มสายการบิน กลุ่มโรงพยาบาล เช่น โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ โรงพยาบาลสมิติเวช ทั้งนี้จากสถานการณ์ COVID-19 ในปี 2563 กลุ่มสายการบินได้งดรับหนังสือพิมพ์ไปก่อนจนกว่าสถานการณ์จะคลี่คลาย

#### 4. กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการขาย

แบ่งเป็น 2 ลักษณะคือ

##### 4.1 การส่งเสริมการขายสำหรับผลิตภัณฑ์แต่ละประเภท

กลุ่มบริษัทในเครือเนชั่นกรุ๊ปจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี ด้วยวัตถุประสงค์แตกต่างกันไป เช่น เพื่อเพิ่มยอดขายโฆษณา หรือสิ่งพิมพ์ หรือทั้ง 2 ส่วนร่วมกัน บางกิจกรรมมุ่งสร้างสัมพันธ์อันดีกับลูกค้ากลุ่มต่างๆ เพื่อให้หนังสือพิมพ์ของเครือเนชั่นกรุ๊ปมีความผูกพัน (Engage) ใกล้ชิดผู้อ่านมากยิ่งขึ้น พร้อมกับสร้างชุมชนผู้อ่าน (Community) ของแบรนด์สื่อ และตอบแทนคืนกำไรให้กับผู้อ่านและผู้ลงโฆษณา อาทิ การจัดงานสัมมนาของกรุงเทพธุรกิจ ตลอดปี 2563 ได้แก่ งานสัมมนา “EEC GO : “เดินหน้าลงทุน” งานสัมมนา “Thailand Economic Outlook : เศรษฐกิจไทย 2020” งานสัมมนา “ส่องหุ้นไทย ฝ่าวิกฤติโควิด” งานสัมมนา “ส่องหุ้นไทยรับปี 2021” และ งานสัมมนา “Dinner Talk Restart Thailand 2021”

4.2 การส่งเสริมการขายในลักษณะผสมผสานสื่อ (Total Media Solution) จากจุดเด่นของกลุ่มธุรกิจเครือเนชั่นที่ดำเนินธุรกิจสื่อครบวงจร ทุกแพลตฟอร์ม จึงสามารถสร้างความได้เปรียบในการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายในรูปแบบต่างๆ โดยนำสื่อหลายๆ สื่อในแพลตฟอร์มต่างๆ มาทำกิจกรรมส่งเสริมการขายพร้อมกัน และเชิญชวนประชาชนเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อสร้างความผูกพันกับแบรนด์สื่อในเครือเนชั่นกรุ๊ป

##### การขายโฆษณาและช่องทางการจำหน่าย

การขายโฆษณาสิ่งพิมพ์ของกลุ่มบริษัทในเครือเนชั่นกรุ๊ป แบ่งเป็น 2 ลักษณะดังนี้

1. การโฆษณาให้ลูกค้าโดยตรง (Direct Customers) เป็นการติดต่อโดยตรงระหว่างบริษัทกับลูกค้าผู้เป็นเจ้าของสินค้าที่มีความสนใจลงโฆษณาสินค้าผ่านสื่อต่างๆ
2. การขายสื่อโฆษณาผ่านบริษัทตัวแทนโฆษณา (Agency) เป็นการติดต่อระหว่างบริษัทกับบริษัทตัวแทนโฆษณา โดยบริษัทตัวแทนโฆษณาเป็นผู้เสนอจัดสรรและวางแผนการใช้สื่อโฆษณาของลูกค้าที่เป็นเจ้าของสินค้า บริษัทตัวแทนโฆษณาดังกล่าวเป็นบริษัททั่วไปในธุรกิจโฆษณาซึ่งมีอยู่เป็นจำนวนมาก บริษัทไม่มีการทำสัญญาผูกมัดใดๆ และกับบริษัทใดๆ



ตารางแสดงสัดส่วนการจำหน่ายสื่อโฆษณาของบริษัทผ่านช่องทางการจัดจำหน่ายต่างๆ ในปี 2563

| ช่องทางการขายโฆษณา                            | สัดส่วนการจำหน่าย<br>(หน่วย : ร้อยละ) |
|---|---------------------------------------|
| การขายโฆษณาให้ลูกค้าโดยตรง (Direct Customers) | 70                                    |
| การขายสื่อโฆษณาผ่านบริษัทตัวแทนโฆษณา (Agency) | 30                                    |
| รวม   | 100                                   |

ช่องทางการจัดจำหน่ายหนังสือพิมพ์ แบ่งเป็น 2 ช่องทางดังนี้

1. การจัดจำหน่ายและการจัดส่งโดยตรงไปยังผู้อ่าน ในรูปแบบการขายสมาชิกและ Bulk มีรูปแบบดังนี้

- การขายโดยตัวแทนขายซึ่งมิได้เป็นพนักงานของบริษัทจะได้รับค่าตอบแทนจากการขาย (Commission) ตามอัตราที่ตกลงไว้ล่วงหน้าของราคาสมาชิกที่ขายได้
- การบอกรับเป็นสมาชิกโดยตรงกับบริษัท ผ่านทางไปรษณีย์ สื่อสิ่งพิมพ์ สื่อ Online และ E-commerce
- การขายสมาชิกทางโทรศัพท์ (Retention & Telesales) โดยพนักงานบริษัทจะติดต่อสมาชิกเดิมซึ่งใกล้หมดอายุสมาชิก หรือ สมาชิกที่ยกเลิกการเป็นสมาชิกแล้วระยะหนึ่ง โดยเชิญชวนให้ต่ออายุสมาชิก หรือสมัครสมาชิกใหม่
- การจำหน่ายหนังสือพิมพ์ให้แก่ลูกค้าสถาบัน สายการบิน โรงพยาบาล ธนาคาร ฯลฯ เป็นการขายในปริมาณมากตามที่ตกลงกันโดยไม่มีการรับคืน (Bulk)

2. การจัดจำหน่ายผ่านผู้ค้าส่ง-เอเยนต์ และการจัดจำหน่ายผ่านผู้ค้าปลีก-แผงร้านค้าย่อย

เป็นการจำหน่ายให้แก่ผู้ค้าส่งเพื่อนำไปขายต่อให้เอเยนต์รายย่อยแผงร้าน และลูกค้าปลีก กรณีที่เป็นเอเยนต์รายเดิมซึ่งมีความสัมพันธ์ทางธุรกิจติดต่อกันมานานกว่า 20-30 ปี จะไม่มีการทำสัญญาผูกมัดระหว่างกัน ยกเว้นเอเยนต์รายใหม่จะทำสัญญาเป็นลายลักษณ์อักษรร่วมกัน โดยมีหนังสือค้ำประกันในวงเงินขั้นต่ำ 50,000 บาท ปัจจุบันบริษัทมีผู้ค้าส่ง-เอเยนต์ และซัพเอเยนต์กระจายอยู่ตามจังหวัดต่างๆ ทั่วประเทศ จึงถือว่าเป็นฐานการจัดจำหน่ายหนังสือพิมพ์ที่สำคัญของบริษัท ที่ทำให้ผู้อ่านสามารถเข้าถึงสินค้าของบริษัทได้อย่างทั่วถึง ทั้งนี้บริษัทจะให้ส่วนลดและรับคืนหนังสือพิมพ์ ซึ่งเป็นไปตามมาตรฐานทั่วไปของการจัดจำหน่ายหนังสือพิมพ์

ตารางแสดงสัดส่วนการจัดจำหน่ายหนังสือพิมพ์ของบริษัทผ่านช่องทางการจัดจำหน่ายต่างๆ ในปี 2563

| หนังสือพิมพ์  | สมาชิก : เอเยนต์ + Bulk + อื่นๆ<br>(%) |
|---------------|--|
| กรุงเทพธุรกิจ | 52 : 48                                |
| คมชัดลึก      | 8 : 92                                 |
| รวม           | 100 : 100                              |

### 3. ลักษณะของลูกค้า แบ่งเป็นกลุ่มผู้อ่าน และกลุ่มผู้ลงโฆษณา

- กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของหนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ เป็นลูกค้าระดับกลางถึงระดับสูงที่มีความสนใจในข่าวสาร ส่วนใหญ่มีพื้นฐานการศึกษาในระดับอุดมศึกษาขึ้นไป นักธุรกิจ ข้าราชการระดับสูง โดยลูกค้าส่วนใหญ่บอกรับเป็นสมาชิกรายปี ขณะที่กลุ่มผู้ลงโฆษณาส่วนใหญ่เป็นสินค้าที่มีราคาขายระดับกลางถึงระดับสูง ธุรกิจการเงินการธนาคาร ยานยนต์ อสังหาริมทรัพย์ บ้านจัดสรร ธุรกิจการสื่อสารโทรคมนาคม เป็นต้น
- กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของสื่อ คมชัดลึก ครอบคลุมลูกค้าทุกระดับที่มีพฤติกรรมบริโภคข่าวสารทั่วไป และมีความเชื่อถือในข้อมูลข่าวสาร กลุ่มผู้ลงโฆษณาส่วนใหญ่เป็นสินค้าอุปโภคบริโภค หรือสินค้าที่มีกลุ่มเป้าหมายเป็นประชาชนทั่วไป เช่น ธุรกิจค้าปลีก ห้างสรรพสินค้า รถยนต์กระบะ รถจักรยานยนต์ อุปกรณ์สำนักงาน ไอที เครื่องใช้ไฟฟ้า เป็นต้น

#### สภาพการแข่งขันของธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์

ธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ มีภาระต้นทุนที่ค่อนข้างสูง อีกทั้งได้รับผลกระทบจากรูปแบบการบริโภคสื่อของผู้บริโภคตามแนวโน้มและเทคโนโลยีดิจิทัล ที่เข้าถึงการใช้ชีวิตประจำวันของผู้คนมากขึ้น โดย “กรุงเทพธุรกิจ” ยังคงรักษาความเป็นผู้นำที่โดดเด่น ในกลุ่มหนังสือพิมพ์ธุรกิจรายวัน


### 2. กลุ่มธุรกิจโทรทัศน์

ดำเนินการโดยบริษัทย่อย คือ บริษัท เนชั่น บรอดแคสติ้ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) หรือ NBC เป็นผู้ผลิตและจัดหารายการโทรทัศน์ประเภทข่าวและสาระความรู้ โดยมีช่องทางการออกอากาศหลายรูปแบบ เพื่อให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างกว้างขวาง โดยเริ่มออกอากาศครั้งแรกเมื่อ วันที่ 1 มิถุนายน พ.ศ.2543 ทางสถานีโทรทัศน์ยูบีซี ช่อง 8 เน้นนำเสนอรายการข่าวเศรษฐกิจ และการวิเคราะห์สถานการณ์เศรษฐกิจปัจจุบันเชิงลึกและรายการเชิงข่าวเป็นหลักแห่งแรกของประเทศไทย และในปี 2546 เนชั่นทีวี ได้ออกอากาศผ่านสัญญาณผ่านดาวเทียม ในระบบ C-Band และดาวเทียมไทยคม 5 ในระบบ Ku-Band ให้แก่ผู้ชมโดยไม่ต้องเสียค่าบริการรายเดือน และในวันที่ 27 ธันวาคม 2556 บริษัท เอ็นบีซี เน็กซ์ วิชั่น จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อยของ NBC ชนะการประมูลใบอนุญาตให้ใช้คลื่นความถี่และประกอบกิจการโทรทัศน์ที่วีดิทัศน์ ประเภทช่องข่าว ความคมชัดมาตรฐาน (SD) ในชื่อช่อง Nation TV 22 โดยนำเสนอและผลิตรายการด้านข่าวสาร สาระความรู้ ต่อยอดจากการร่วมผลิตรายการที่ช่องฟรีทีวี นอกจากนี้ได้นำข้อมูลข่าว ภาพข่าว มาต่อยอดขยายธุรกิจไปยังธุรกิจเกี่ยวเนื่องต่างๆ

## ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการแต่ละสายธุรกิจ ของกลุ่มธุรกิจโทรทัศน์ มีดังนี้

### สายธุรกิจสื่อโทรทัศน์

NBC เป็นผู้ก่อตั้งและบริหารงานสถานีโทรทัศน์อย่างครบวงจร ทั้งด้านการดำเนินการผลิต การจัดการรายการออกอากาศ การให้เช่าเวลาออกอากาศ และการขายเวลาโฆษณา ซึ่ง NBC มีรายได้จากการขายเวลาโฆษณา การรับจ้างผลิตรายการสารคดีสั้น และค่าเช่าเวลา โดยบริหารสถานีโทรทัศน์ระบบดิจิทัลช่อง Nation TV 22 อย่างเต็มรูปแบบ

| ชื่อสถานี   | แนวคิดหลักของสถานี  | ช่องทางรับชม   |
|---|---|--|
| สถานีข่าว Nation TV 22<br>เริ่มออกอากาศปี 2557<br> | สถานีข่าวและสาระความรู้ 24 ชั่วโมง นำเสนอข้อมูลข่าวสารอย่างถูกต้อง เป็นกลาง ทันเหตุการณ์ พร้อมบทวิเคราะห์และข้อมูลเชิงลึกอย่างรอบด้านจากทีมงานข่าวที่มีประสบการณ์ | <ul style="list-style-type: none"> <li>- อุปกรณ์ชุดรับสัญญาณดิจิทัล(Settop Box) ช่อง Nation TV 22</li> <li>- เคเบิลทีวีท้องถิ่น</li> <li>- เว็บไซต์ <a href="http://www.nationtv.tv">www.nationtv.tv</a></li> <li>- โทรศัพท์เคลื่อนที่</li> <li>- Application ผ่าน ระบบ IOS และ Android</li> </ul> |

นอกจากนี้ NBC นำข้อได้เปรียบที่มีอยู่ทั้งเนื้อหาข้อมูล คุณภาพ บุคลากร ความพร้อมของเครื่องมืออุปกรณ์ และชื่อเสียงของบริษัทฯ ขยายธุรกิจไปยังธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ด้วยการนำเนื้อหารายการโทรทัศน์ที่ได้รับความนิยมหรือข่าวเหตุการณ์ที่อยู่ในความสนใจของกระแสสังคม มาสร้างสรรค์เป็นสินค้าหรือกิจกรรมในรูปแบบต่างๆ เพื่อสนองตอบต่อความต้องการของผู้บริโภค และเพิ่มศักยภาพในการหารายได้ของกลุ่มบริษัทฯ

นอกจากนี้ ได้เสริมสร้างชื่อเสียงและภาพลักษณ์อันดีของกลุ่มบริษัทฯ ให้เป็นที่รู้จักของกลุ่มผู้ชมและลูกค้าเป้าหมายได้กว้างขวางมากขึ้น โดย NBC ได้ร่วมลงทุนในธุรกิจ Home Shopping ที่ดำเนินงานโดยบริษัทย่อยทางอ้อมของบริษัทฯ ในการขายสินค้าคุณภาพและหลากหลายประเภทเพื่อตอบสนองทุกความต้องการของลูกค้าผ่านช่องทางรายการโทรทัศน์และสื่อดิจิทัลมีเดีย

### สายธุรกิจสื่อรูปแบบใหม่

กลุ่มบริษัทฯ ให้ความสำคัญต่อการนำโซเชียลมีเดียในหลากหลายรูปแบบ มาใช้ในการสร้างการมีส่วนร่วมของผู้ชมผ่านทางหน้าจอโทรทัศน์และเว็บไซต์ ทวิตเตอร์ เฟซบุ๊ก และแซทเทก โดยกำหนดหัวข้อที่อยู่ในความสนใจของผู้ชมและเชิญชวนให้ผู้ชมแสดงความคิดเห็นผ่านโซเชียลมีเดียรูปแบบต่างๆ โดยมีกลยุทธ์ประกอบด้วย

1. Content ส่วนกลาง : พัฒนารูปแบบการนำเสนอ การปรับหน้าข่าวในสื่อสิ่งพิมพ์ให้เป็นภาพเคลื่อนไหว การพัฒนาช่องทางในการแชร์ลิงค์ข่าว การเข้ากลุ่มเฟซบุ๊ก ต่างๆ รวมถึงเพจพันธมิตร

2. Content ภูมิภาค : การจัดประชุมผู้สื่อข่าวภูมิภาค การจัดการบริหาร Content ภูมิภาคให้เต็มประสิทธิภาพ และการบริหารเพจ เนชั่นทั่วไทยและคมชัดลึกทั่วไทย และการหาพันธมิตรสำหรับแชร์ข่าวภูมิภาค

3. การขยายฐานภูมิภาค : ใช้กลยุทธ์สร้างเว็บไซต์สาขาที่กระจายจากเว็บไซต์หลัก โดยฝ่ายดูแลเว็บไซต์จะสร้างเว็บเริ่มจากจังหวัดน่าน และพัฒนาช่องทางการแชร์ การสร้างเพจของจังหวัด เพื่อสร้างเป็นฐานของภูมิภาค

4. การมีส่วนร่วมภาคประชาชน : เพื่อการเข้าถึงข้อมูลของภาคประชาชน โดยมีข้อกำหนดและเงื่อนไขระหว่างบริษัทและยูสเซอร์ ที่มีเงื่อนไขการเป็นสมาชิกที่ชัดเจนและครอบคลุม และจัดหาเพจกลุ่มเป้าหมายในจังหวัด เพื่อสร้างพันธมิตรประชาชน

5. ร่วมกับพันธมิตรเปิดตลาดขายตรงแบบกลุ่ม : เพื่อสร้างรายได้ให้เพิ่มขึ้นจากอัตราการเข้าเวลาออกอากาศ โดยแบ่งช่วงเวลาออกอากาศให้พันธมิตร โดยให้ผู้ประกาศข่าวและพิธีกรของช่อง Nation TV ร่วมเป็นพิธีกรในรายการของพันธมิตรด้วย เพื่อสร้างให้ผู้ชมเกิดการจดจำและมีผลต่อการเพิ่มแฟนรายการข่าวมากขึ้น

สำหรับรายการที่ออกอากาศ จะนำไปเผยแพร่ในช่องทางสื่อโซเชียลมีเดียร่วมกับพาร์ทเนอร์ ผู้เผยแพร่โฆษณาที่ผ่านการรับรอง เช่น เฟซบุ๊ก ยูทูบ เป็นต้น

#### กลุ่มเป้าหมายทางธุรกิจของธุรกิจโทรทัศน์

มี 2 กลุ่ม ได้แก่

1. บริษัทตัวแทนโฆษณา (Advertising Agency) คือ บริษัทที่ให้บริการวางแผนการโฆษณา และจัดสรรเวลาโฆษณาให้กับลูกค้าที่เป็นเจ้าของผลิตภัณฑ์หรือบริการต่างๆ โดยลูกค้าในกลุ่มนี้จะซื้อเวลาโฆษณาและการประชาสัมพันธ์กับบริษัทฯ ในลักษณะเป็นชุด (Package) หลากหลายรูปแบบในหลายรายการ และหลายช่วงเวลา ซึ่งเป็นการซื้อล่วงหน้าและมีระยะเวลาการซื้อตั้งแต่ 1 เดือน ถึง 1 ปี

2. กลุ่มลูกค้าที่เป็นเจ้าของสินค้าโดยตรง ที่จะกำหนดแนวทางโฆษณาและประชาสัมพันธ์ได้เอง โดยจะติดต่อซื้อเวลาโฆษณา หรือร่วมดำเนินกิจการทางการตลาดกับ กลุ่มบริษัทฯ โดยตรง

#### การจัดจำหน่ายและช่องทางการจัดจำหน่ายของธุรกิจโทรทัศน์

บริษัทฯ มีฝ่ายขายโฆษณาของตนเอง ซึ่งทำหน้าที่ติดต่อกับบริษัทตัวแทนโฆษณาและบริษัทเจ้าของสินค้าโดยตรง ในรูปแบบ Branded Content และ Tie in หลากหลายรูปแบบ การผลิตวิดิทัศน์แนะนำสินค้าและองค์กร โดยใช้เทคนิคการถ่ายภาพมุมสูง ซึ่งกำลังเป็นที่นิยมแก่ลูกค้าตรงจำนวนมาก และโฆษณาที่ออกอากาศในช่วงคั่นต่อรายการ (Loose Spot)

สำหรับธุรกิจเกี่ยวเนื่อง บริษัทฯ เป็นผู้จัดจำหน่ายสินค้าและบริการต่างๆ ด้วยตนเองเป็นส่วนใหญ่ โดยใช้สื่อของบริษัทฯ และพันธมิตรทางธุรกิจ เป็นช่องทางหลักในการประชาสัมพันธ์ข่าวสารให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย รวมถึงการใช้ สื่อสังคมออนไลน์ทางสถานีและพิธีกร เพื่อช่วยให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้กว้างขวางมากที่สุด

### 3. กลุ่มงานอีเวนต์ หรือการจัดกิจกรรมทางการตลาด (Event Marketing)

การจัดงานอีเวนต์หรือ กิจกรรม เป็นอีกกลุ่มธุรกิจของเนชั่นกรุ๊ป ที่ต่อยอดจากศักยภาพด้านข่าวสารของทุกสื่อในเครือ เพิ่มบทบาทการเป็น “ตัวกลาง” ที่มีคุณภาพในการเชื่อมโยงทุกภาคส่วนเข้าด้วยกัน เพื่อนำสู่การเติบโตที่ยั่งยืนของสังคมไทย ทั้งในมิติการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจต่อประเด็นใหม่ๆ ที่จะมีผลกระทบต่อเศรษฐกิจ ธุรกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม รวมไปถึงสุขภาพ และขยายผลเผยแพร่ผ่านสื่อ ในแพลตฟอร์มต่างๆ ของเครือเนชั่นกรุ๊ป

รอบปี 2563 แม้ว่า จะเกิดการแพร่ระบาดของเชื้อโรคไวรัสโคโรนา 2019 หรือ COVID-19 แต่เนชั่นกรุ๊ปได้ปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดงานอีเวนต์ต่างๆ ได้บ้าง และได้รับการตอบรับอย่างดีจากผู้ร่วมสนับสนุนการจัดงาน และประชาชนที่เข้าร่วมงาน ได้แก่

#### กิจกรรมสัมมนา ประกอบด้วย:

- สัมมนา “สร้างสมดุลป่าลมน้ำมัน สู่ความยั่งยืน”
- สัมมนา “ส่องหุ้นไทย 2020 ฝ่าวิกฤตเศรษฐกิจ”
- สัมมนา “ส่องหุ้นไทย ฝ่าวิกฤตโควิด”
- สัมมนา “EEC GO เดินหน้าลงทุน”
- สัมมนา “ส่องหุ้นไทยรับปี 2021”
- สัมมนา “Dinner Talk Restart Thailand 2021”

นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังได้รับการว่าจ้างจากลูกค้าในการจัดสัมมนา ได้แก่

- สัมมนา “New Generation of Automotive”
- สัมมนา “Prima Marin CSR”
- สัมมนา “Energy Trend Battery ”

#### กิจกรรมพิเศษ (Event)

- “คมชัดลึกอวอร์ด 2019” จัดเมื่อวันที่ 3 มีนาคม 2563 ณ หอประชุมใหญ่ ศูนย์วัฒนธรรมแห่งประเทศไทย โดยจัดต่อเนื่องเป็นปีที่ 16 เป็นรางวัลที่มอบให้กับบุคคลในวงการบันเทิงไทย ใน 4 สาขา คือ เพลงไทยสากล ภาพยนตร์ไทย ละครโทรทัศน์ และ Popular Vote ที่ผู้อ่านและประชาชนทั่วไปสามารถร่วมโหวตให้คะแนนได้

- คมชัดลึก วังลอยฟ้า มินิมาราธอน 2020 : สะพานภูมิพล 2 จัดขึ้นในโอกาสครบรอบปีที่ 18 ของหนังสือพิมพ์ คม ชัด ลึก สร้างความสามัคคีของเครือข่ายชุมชนบางนา ประชาชนเยาวชนที่เข้าร่วม เพื่อเสริมสร้างสุขภาพโดยใช้เวลาให้เป็นประโยชน์ในรูปของการร่วมกิจกรรมวิ่ง มินิมาราธอน เพื่อบริจาคเงินรายได้ส่วนหนึ่งของกิจกรรม ให้มูลนิธิเด็กโสสะแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชินูปถัมภ์ เป็นประจำทุกปี ปีละ 200,000 บาท

- วังมินิมารathon “SET RUN BANGKOK 2020” เครือเนชั่นกรุ๊ป ร่วมกับ มูลนิธิรามาริบัติ และหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน จัดขึ้นภายใต้แนวคิด “วิ่งเพื่อให้” เพื่อนำรายได้ส่วนหนึ่งมอบให้ “มูลนิธิรามาริบัติ” ใช้ในการสนับสนุนการพัฒนาทางด้านการแพทย์ และช่วยเหลือประชาชนผู้ขาดแคลนทุนทรัพย์ให้ได้รับโอกาสในการรักษาให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น โดยมอบเงิน 200,000 บาท ให้แก่มูลนิธิรามาริบัติ

#### 4. กลุ่มสื่อใหม่ (New Media Platform)

ดำเนินงานโดยกลุ่มบริษัท ที่ได้ปรับกลยุทธ์ในการเพิ่มช่องทางการหารายได้ เพื่อทดแทนสื่อหลักดั้งเดิมผ่านสื่อดิจิทัล โดยการนำเสนอข่าวสารและสาระที่เครือเนชั่นเป็นผู้นำด้าน Content Provider ในทุกแพลตฟอร์ม ทั้งออนไลน์ เว็บไซต์ เฟสบุ๊ก ทวิตเตอร์ รวมถึงแอปพลิเคชัน ดำเนินงานภายใต้บริษัทย่อย ประกอบด้วย

4.1 บริษัท เนชั่น ดิจิทัล คอนเทนต์ จำกัด (NDI) ที่บริษัท ถือหุ้นร้อยละ 99.99 ให้บริการหลากหลายรูปแบบ ได้แก่

- การผลิตสื่อ (Media Production)
- การกระจายสื่อ (Media Distribution): ผ่านแพลตฟอร์มต่างๆ อาทิ เว็บไซต์ เฟสบุ๊ก อินสตาแกรม ยูทูบ ไลน์ ทวิตเตอร์ และสื่อดิจิทัลอื่นๆที่เกี่ยวข้องในเครือเนชั่น
- การโปรโมทสื่อ (Media Promotion): ทำหน้าที่ซื้อและหาสื่อเพิ่มเติมนอกเหนือจากสื่อในเครือเนชั่น
- การใช้สื่อขายสินค้า (Media Commerce): โดยนำสื่อภายในเครือและนอกเครือในการขายสินค้าให้มีประสิทธิภาพ
- การขายสื่อโฆษณาผ่านเครือข่าย (Ad Network)

#### 4.3 คมชัดลึก Online

ดำเนินงานภายใต้ บริษัท เนชั่น บรอดแคสติ้งคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) หรือ NBC ซึ่งได้ซื้อลิขสิทธิ์ภายใต้เครื่องหมายการค้า “คมชัดลึก” จากบริษัทฯ เมื่อปลายเดือนพฤศจิกายน 2563 โดย NBC นำมาต่อยอดเพิ่มช่องทางในการหารายได้ผ่านสื่อรูปแบบใหม่ ผ่านช่องทาง คมชัดลึกออนไลน์ และการ จัดกิจกรรมภายใต้เครื่องหมายการค้า คมชัดลึก ซึ่งเป็นช่องทางการเข้าถึงผู้บริโภคที่เป็นกลุ่ม Mass

4.3 บริษัท ไทย นิวส์ แอนด์ เอ็นเตอร์เทนเมนต์ เวิลด์ (Thai News) เป็นบริษัทย่อยที่ บริษัท เนชั่น บรอดแคสติ้งคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) (NBC) ถือหุ้นอยู่ร้อยละ 99.99 เมื่อวันที่ 29 มกราคม 2564 โดย Thai News ดำเนินธุรกิจ Call Center Online และ Application Support



4.4 บริษัท เนชั่น บิสซิเนส คอนเน็คท์ จำกัด (NAT) เป็นกิจการร่วมค้าที่ บริษัทฯ ถือหุ้นผ่านบริษัท ย่อย กรุงเทพธุรกิจ มัลติมีเดีย จำกัด ร้อยละ 40 โดย NAT ให้บริการข้อมูลด้านธุรกิจ การเงิน การลงทุน ด้วยการนำ เทคโนโลยีมาช่วยวิเคราะห์เพื่อช่วยในการตัดสินใจ ของนักลงทุน และผู้ที่สนใจข่าวสารด้านการลงทุนทั่วไป

#### ลักษณะการประกอบธุรกิจ

เพื่อพัฒนาข้อมูลข่าวสารด้านธุรกิจ การเงิน การลงทุน ที่มีอยู่จากสื่อต่างๆ ทั้งในเครือเนชั่นและพันธมิตร มาสู่การให้บริการ ด้วยการนำเทคโนโลยีมาช่วยวิเคราะห์เพื่อช่วยในการตัดสินใจ และทำให้ข้อมูลนั้นสามารถตอบสนอง ใจความความต้องการของผู้ใช้งานได้ครอบคลุม ทั้งผู้อ่านที่เป็นนักลงทุนและผู้สนใจข่าวสารด้านการลงทุนทั่วไป ที่มี โอกาสจะกลายเป็นผู้เทรดหุ้นได้ในภายหลัง

ปัจจุบันทุกสื่อในเครือเนชั่นกรุ๊ป ได้เข้าสู่ทุกแพลตฟอร์มของออนไลน์ และโซเชียลมีเดีย ประกอบด้วย Website, Facebook, YouTube, Line, Twitter, Instagram เพื่อเสริมศักยภาพการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายและตอบสนอง พฤติกรรมการบริโภคข่าวสารในยุคดิจิทัล ที่ต้องการทั้งความเร็วและความถูกต้องแม่นยำของข้อมูลข่าวสาร โดยเข้าถึงได้ ทุกที่ ทุกเวลา ตลอด 24 ชั่วโมง ประกอบด้วย

#### Website

[www.Nationtv.tv](http://www.Nationtv.tv)

[www.Komchadluek.net](http://www.Komchadluek.net)

[www.Bangkokbiznews.com](http://www.Bangkokbiznews.com)

[www.Nationmultimedia.com](http://www.Nationmultimedia.com)

[www.nationthailand.com](http://www.nationthailand.com)

#### Facebook

NationTV 22

ข่าวข้นรับอรุณ

คม ชัด ลึก

เนชั่นสุดสัปดาห์ Nation Weekend

ข่าวข้นคนเนชั่น

กรุงเทพธุรกิจ

เก็บตกจากเนชั่น

ห้องข่าวฉุกเฉิน

รายการคมชัดลึก

NNA สำนักข่าวเนชั่น

คมชัดลึกอวอร์ด

บันเทิงคมชัดลึก

คมชัดลึกทั่วไทย

#### YouTube

คมชัดลึกออนไลน์

Nation TV

#### Line

คม ชัด ลึก

กรุงเทพธุรกิจ

#### Twitter

คม ชัด ลึก

KT News

NNA

Ent\_Komchadluek

#### Instagram

Nation TV

Kom Chad Luek

## 5. กลุ่ม Business to Consumer (B2C)

ส่วนงานธุรกิจที่เข้าถึงกลุ่มลูกค้าผู้บริโภคโดยตรง หรือรูปแบบธุรกิจ B2C โดยการรวม แปรนด์ สินค้าของ เนชั่น ที่มีความแข็งแกร่ง และสร้างโอกาสในการเพิ่มช่องทางการหารายได้ ดังนี้

5.1 ธุรกิจจำหน่ายสินค้า และให้บริการผ่านสื่อดิจิทัลทีวี และออนไลน์ ภายใต้ HAPPY Shopping ดำเนินธุรกิจโดย บริษัท แฮปปี้ โปรดักส์ แอนด์ เซอร์วิส (HPS) ซึ่งเป็นบริษัทย่อยทางอ้อมของ บริษัท เนชั่น บรอดแคสติ้งคอร์ปอเรชัน จำกัด (มหาชน) ถือหุ้นร้อยละ 50

5.2 ธุรกิจจำหน่ายอาหารและเครื่องดื่ม ดำเนินงานโดยบริษัท เนชั่น คอฟฟี่ จำกัด (NCOF) จัดทะเบียนบริษัทเมื่อวันที่ 27 มกราคม 2564 เป็นการร่วมลงทุนระหว่าง บริษัทฯ และบริษัท เนชั่น บรอดแคสติ้ง คอร์ปอเรชัน จำกัด (มหาชน) (NBC) ซึ่งเป็นบริษัทย่อย ผ่านบริษัท เอ็นบีซี เน็กซ์วิชชั่น จำกัด (NNV) ที่ลงทุนร้อยละ 60 และ บริษัทฯ ลงทุน ร้อยละ 40 ของทุนจดทะเบียน วัตถุประสงค์เพื่อสร้างแบรนด์ ของเนชั่นกรุ๊ปให้แข็งแกร่ง และเข้าถึงทุกกลุ่ม และเป็นการร่วมช่วยสังคมในการทำ CSR เนื่องจากใช้วัตถุดิบผลผลิตเมล็ดกาแฟจากภาคเหนือของประเทศไทย (เริ่มดำเนินงานในไตรมาส 1 ปี 2564)

### ภาวะอุตสาหกรรมการแข่งขัน

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สภาพัฒน์ฯ) รายงานภาพรวมเศรษฐกิจไทย ปี 2563 เศรษฐกิจไทยลดลงร้อยละ 6.1 เทียบกับการขยายตัวร้อยละ 2.3 ในปี 2562 เป็นผลจากปัจจัยหลัก คือ การชะลอตัวของเศรษฐกิจโลก การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 หรือ COVID-19 ทำให้มูลค่าการส่งออกสินค้า การอุปโภค บริโภค และการลงทุนรวมลดลง ร้อยละ 6.6

สำหรับภาพรวมของอุตสาหกรรมโฆษณาของประเทศไทยในปี 2563 ที่รายงานโดย บริษัท นีลเสน ประเทศไทย จำกัด มีมูลค่าโฆษณาทั้งปี 2563 รวม 106,255 ล้านบาท ลดลงร้อยละ 14 เมื่อเทียบกับปี 2562 ดังนี้

จำนวนเงินใช้จ่ายโฆษณา เปรียบเทียบปี 2562-2563

(หน่วย : ล้านบาท)

| สื่อ               | ปี 2563        | ปี 2562        | ผลต่าง          | %การขยายตัวต่อปี |
|--------------------|----------------|----------------|-----------------|------------------|
| TV                 | 63,177         | 70,310         | (7,133)         | -10%             |
| Internet (DAAT)    | 19,610         | 19,555         | 55              | 0%               |
| Outdoor & Transit  | 11,041         | 13,509         | (2,468)         | -18.8%           |
| Cinema             | 4,317          | 8,838          | (4,521)         | -51%             |
| Print              | 3,833          | 5,671          | (1,838)         | -32%             |
| Radio              | 3,602          | 4,741          | (1,139)         | -24%             |
| In-Store           | 674            | 1,040          | (366)           | -35%             |
| <b>Grand Total</b> | <b>106,255</b> | <b>123,663</b> | <b>(17,408)</b> | <b>-14%</b>      |

ที่มา : Nielsen Advertising Information Service DAAT (Digital Advertising Association (Thailand))

ปี 2563 ที่วิทยังคงเป็นสื่อหลักของประเทศไทย ครองส่วนแบ่งตลาดสูงสุด ประมาณร้อยละ 59 มีมูลค่า 63,177 ล้านบาท รองลงมาคือสื่ออินเทอร์เน็ต 19,610 ล้านบาท สื่อนอกบ้านและสื่อเคลื่อนที่ (Transit) 11,041 ล้านบาท สื่อโรงภาพยนตร์ 4,317 ล้านบาท สื่อสิ่งพิมพ์ 3,833 ล้านบาท สื่อวิทยุ 3,602 ล้านบาท และสื่อ ณ จุดขาย 674 ล้านบาท

สำหรับในปี 2563 สื่อที่วิทยังคงมีมูลค่าใช้จ่ายสื่อโฆษณาเกินกว่าครึ่งของตลาดสื่อทั้งหมด โดยลดลงน้อยกว่าสื่ออื่นๆ ที่ต่างได้รับผลกระทบจากเศรษฐกิจโลกที่ชะลอตัว เนื่องจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) เนื่องจากเกิดการกักตัวที่บ้านและลดการเดินทาง ทำให้ผู้ประกอบการหรือภาคธุรกิจหันมาใช้สื่อทีวีที่ผู้บริโภคหันมาติดตามสถานการณ์ข่าวสารมากขึ้นกว่าสื่ออื่น

ในขณะที่สื่อดิจิทัลหรือออนไลน์ เป็นสื่อที่เข้าถึงได้ทุกที่ ทุกเวลา ทำให้การใช้จ่ายโฆษณาสื่ออินเทอร์เน็ตได้รับผลกระทบน้อย โดยคงมีจำนวนค่าใช้จ่ายโฆษณาใกล้เคียงกับปีก่อน

สำหรับกลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์ ที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ Technology Disruption อยู่แล้ว มีการใช้จ่ายโฆษณาตกลงร้อยละ 32 ซึ่งสื่อสิ่งพิมพ์ในปัจจุบันต่างต้องปรับตัวเข้าสู่แพลตฟอร์ม Online บางสื่อมีทั้งแพลตฟอร์ม Offline (หนังสือพิมพ์ฉบับกระดาษ) และ Online (ฉบับ Digital Version เว็บไซต์ และ Social Media) ซึ่งดำเนินการอยู่ขนานกันอยู่เต็มรูปแบบ บางสื่อได้ยกเลิกฉบับกระดาษ เข้าสู่แพลตฟอร์ม Online เต็มรูปแบบ สะท้อนให้เห็นว่าหาก “เนื้อหา” (Content) และ “แบรนด์” ที่มีความแข็งแกร่งจะสามารถอยู่ได้ในทุกแพลตฟอร์ม เช่นเดียวกับสื่อโทรทัศน์ที่ปรับตัวขยายสู่แพลตฟอร์ม Online ที่สามารถรับชมผ่านอุปกรณ์ได้หลากหลาย อาทิ สมาร์ทโฟน แท็บเล็ต ทั้งแบบชมสด (Real Time) และเลือกชมย้อนหลัง (On Demand) จึงส่งผลให้มีการรับชมผ่านเครื่องรับโทรทัศน์ลดลง

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 15 กุมภาพันธ์ 2564 รายงานว่า คาดว่า แนวโน้มเศรษฐกิจไทยปี 2564 ขยายตัวร้อยละ 2.5 -3.5 โดยมีปัจจัยสนับสนุนสำคัญมาจาก

1. แนวโน้มการฟื้นตัวของเศรษฐกิจและปริมาณการค้าโลก ซึ่งมีปัจจัยสนับสนุนมาจากความคืบหน้าของการอนุมัติและการกระจายวัคซีนให้กับประชาชนในกลุ่มประเทศเศรษฐกิจหลัก ประกอบกับผลจากการดำเนินมาตรการผ่อนคลายทางเศรษฐกิจเพิ่มเติมทั้งด้านการเงินและการคลังที่มีอย่างต่อเนื่อง

2. แรงขับเคลื่อนจากภาครัฐทั้งการเบิกจ่ายภายใต้กรอบงบประมาณรายจ่ายประจำปี งบลงทุนรัฐวิสาหกิจ ตามความคืบหน้าของโครงการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญ และงบประมาณภายใต้พระราชกำหนดเงินกู้ฯ 1 ล้านล้านบาท (พระราชกำหนดให้อำนาจกระทรวงการคลังกู้เงินเพื่อแก้ไขปัญหา เยียวยา และฟื้นฟูเศรษฐกิจและสังคมที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัส โควิด-19 พ.ศ. 2563)

3. การกลับมาขยายตัวอย่างช้า ๆ ของอุปสงค์ภาคเอกชนในประเทศ ทั้งการบริโภคและการลงทุนรวม

4. การปรับตัวตามฐานการขยายตัวที่ต่ำผิดปกติในปี 2563

อย่างไรก็ตาม ยังมีข้อจำกัดและความเสี่ยงที่อาจส่งผลต่อการฟื้นตัวของเศรษฐกิจในปี 2564 ได้แก่

- (1) ความไม่แน่นอนของสถานการณ์การแพร่ระบาดทั้งภายในประเทศและต่างประเทศที่อาจมีความรุนแรงและยืดเยื้อมากกว่าที่คาดจนนำไปสู่การดำเนินมาตรการควบคุมอย่างเข้มงวดมากขึ้น
- (2) แนวโน้มความล่าช้าในการฟื้นตัวของภาคการท่องเที่ยว
- (3) เงื่อนไขด้านฐานะการเงินของภาครัฐครัวเรือนและภาคธุรกิจท่ามกลางตลาดแรงงานและกิจกรรมทางธุรกิจที่ยังไม่ฟื้นตัวเต็มที่
- (4) ความเสี่ยงจากสถานการณ์ภัยแล้ง
- (5) ความผันผวนของเศรษฐกิจและระบบการเงินโลก

### 3.ปัจจัยความเสี่ยง

กลุ่มบริษัทได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง โดยได้มีการวางแผนบริหารจัดการ ติดตาม และควบคุม ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม สำหรับเป้าหมายหลักของการบริหารความเสี่ยงคือ จัดการความเสี่ยงที่มีต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ เพื่อลดโอกาสความเสียหายจากกรณีความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น และ/หรือให้ได้มาซึ่งโอกาสทางธุรกิจ

กลุ่มบริษัทมีปัจจัยความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องซึ่งมีผลกระทบโดยตรงต่อกลุ่มบริษัท และหรือผู้ลงทุนอย่างมีนัยสำคัญ มีดังต่อไปนี้

#### 1. ความเสี่ยงจากการดำเนินธุรกิจ

##### 1.1 ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงการดำเนินธุรกิจรูปแบบใหม่ ที่เข้ามาแทรกแซงการดำเนินธุรกิจหลักเดิม (Disruption)

นวัตกรรมด้านดิจิทัล ได้ส่งผลกระทบต่อธุรกิจหลักในทุกอุตสาหกรรม การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเทคโนโลยีดิจิทัลทำให้เกิดรูปแบบธุรกิจใหม่ๆ ที่เข้ามาแทรกแซงผู้นำธุรกิจรายเดิม (Disruption) โดยสามารถเข้าถึงพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างรวดเร็ว และสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้มากกว่าเดิม ด้วยความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการสื่อสาร ทำให้มีรูปแบบในการนำเสนอข่าวสารข้อมูลผ่านสื่อได้หลากหลายช่องทาง ผู้บริโภคมีทางเลือกในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารผ่านสื่อใหม่ๆ ได้มากและรวดเร็วขึ้น สามารถเรียนรู้ผ่านการใช้โทรศัพท์มือถือหรือแท็บเล็ต โดยหันมาบริโภคสื่อทางออนไลน์ แทนสื่อแบบดั้งเดิม โดยธุรกิจสื่อที่ได้รับผลกระทบมากที่สุดคือ สื่อสิ่งพิมพ์ ที่ไม่อาจต้านทานความเปลี่ยนแปลงได้ เนื่องจากการผลิตสื่อสิ่งพิมพ์มีต้นทุนการผลิตที่สูง สวนทางกับรายได้โฆษณาซึ่งเป็นรายได้หลักของธุรกิจ ซึ่งได้กระจายไปใช้สื่อโฆษณาประเภทอื่นแทน นอกจากนี้การเติบโตของ “สื่อออนไลน์” ที่มีข้อได้เปรียบในด้านต้นทุน และการนำเสนอคอนเทนต์ได้เร็วกว่า อีกทั้งการนำเสนอคอนเทนต์บนออนไลน์ในประเทศไทยส่วนใหญ่อยู่ในรูปแบบ อ่านฟรี ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการรับรู้ข่าวสารของคนไทยที่หันไปอ่านบนออนไลน์มากขึ้น ทำให้งบประมาณของลูกค้านำไปยังสื่อออนไลน์ที่สามารถส่งแมสเสจไปถึงผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายได้โดยตรง และวัดผลได้จริง รวมทั้งถูกแชร์ฐานผู้อ่านได้รวดเร็วทำให้ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ได้ทุกที่ทุกเวลา และสามารถพัฒนาเป็นข้อมูลของผู้บริโภคเชิงลึก ที่สื่อโฆษณาสามารถนำเสนอสินค้าและบริการได้ตรงกลุ่มเป้าหมาย สามารถวัดผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ และตอบโต้ภัยด้านความคุ้มค่าในการใช้จ่ายสื่อโฆษณาของผู้ประกอบการได้เป็นอย่างดี

ประกอบกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโรคไวรัสโควิด-19 หรือ COVID-19 ทำให้เกิดการทำงานที่บ้าน (Work from home) ที่ผู้บริโภคมีความจำเป็นต้องเชื่อมโยงข้อมูลต่างๆ ผ่านออนไลน์ ที่มากขึ้น จึงเป็นตัวเร่งให้มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้บริโภคหันมาใช้สื่อผ่าน ออนไลน์มากขึ้นในปี 2563

ดังนั้นเพื่อลดความเสี่ยงจากการดำเนินธุรกิจรูปแบบใหม่ ที่จะมาแทรกแซงการดำเนินธุรกิจหลักรูปแบบเดิม อีกทั้งผลกระทบของ COVID-19 ที่ส่งผลกระทบต่อภาวะเศรษฐกิจในทุกอุตสาหกรรม และต่อการดำเนินธุรกิจของกลุ่มบริษัท ตั้งแต่ต้นปี 2563 ทำให้รายได้ลดลง ผู้บริหารจึงได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อแก้ปัญหาจากสถานการณ์ดังกล่าวเพื่อลดผลกระทบ บริษัทฯ จึงจำเป็นต้องลดความเสี่ยง โดยการปรับโครงสร้างการดำเนินงานของกลุ่ม

บริษัท เพื่อให้สอดคล้องกับแนวโน้มพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปตามสภาวะการณ์ปัจจุบัน โดยการลดขนาดธุรกิจและปรับองค์กรเข้าสู่การเป็นสื่อดิจิทัล โดยได้ยุติการผลิตหนังสือพิมพ์คอมซัดลิก ตั้งแต่ฉบับวันที่ 9 เมษายน 2563 และคงไว้เฉพาะสื่อออนไลน์คอมซัดลิก อีกทั้งมีมาตรการลดความเสี่ยงของผลกระทบที่เกิดขึ้นกับธุรกิจ โดยการบริหารจัดการภายใน ในการควบคุมต้นทุน และค่าใช้จ่ายในทุกด้าน เพื่อบริหารสภาพคล่องไม่ให้เกิดผลกระทบต่อบริษัทฯ มากนัก

บริษัท ได้ขยายแพลตฟอร์ม และมีวิธีการนำเสนอคอนเทนต์ในหลากหลายรูปแบบให้สอดคล้องกับคุณลักษณะ และพฤติกรรมของกลุ่มผู้บริโภคแต่ละแพลตฟอร์มอย่างต่อเนื่องมาโดยตลอด ขณะเดียวกันได้นำความแข็งแกร่งของสื่อทั้ง Offline Online On ground ให้บริการลูกค้าเพื่อตอบสนองในทุกๆ ความต้องการ อีกทั้งได้พัฒนาระบบการบริหารฐานข้อมูลให้มีประสิทธิภาพ โดยประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารสมัยใหม่มาช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงาน ปรับปรุงคุณภาพกระบวนการผลิตคอนเทนต์ให้มีความคล่องตัว และผสมผสานสื่อใหม่ ๆ เข้าไว้ด้วยกัน เพื่อรองรับความต้องการข่าวสารทุกช่องทาง ทุกแพลตฟอร์ม และสนับสนุนเนื้อหาซึ่งกันและกันในแต่ละธุรกิจ อีกทั้งยังคงมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาคอนเทนต์ให้ตอบโจทย์ผู้อ่านในทุกกลุ่มเป้าหมาย พร้อมปรับเปลี่ยนรูปแบบการสร้างสรรค์งานโฆษณาให้หลากหลายโดยเน้นเทคโนโลยีมีลิตมีเดีย เพื่อเป็นการเพิ่มมูลค่าสินค้าและบริการ ให้ลูกค้าได้รับผลตอบแทนที่คุ้มค่าที่สุด

บริษัท ได้เล็งเห็นความสำคัญของฐานข้อมูล (Big Data) ที่จะเป็ประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจสื่อในอนาคต ทั้งการสร้างระบบปัญญาประดิษฐ์ หรือ AI (Artificial Intelligence) ที่จะมีมีความสำคัญอย่างมากในการนำเสนอเนื้อหา ไปสู่กลุ่มเป้าหมายได้อย่างแม่นยำ สามารถนำข้อมูลมาวิเคราะห์ เพื่อวางแผนสื่อสารด้านการตลาด และเป็นประโยชน์ในการเลือกใช้ช่องทางสื่อที่เหมาะสมให้กับลูกค้า

นอกจากนี้ได้เจรจาร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกในการร่วมผลิตเนื้อหารายการ (content) เพื่อรองรับการทำธุรกิจ New Digital Platform และพัฒนาเว็บไซต์ในกลุ่มบริษัท เพื่อสร้างรายได้จากธุรกิจนิวมีเดีย ให้เพิ่มขึ้น เพื่อสร้างความได้เปรียบในการเจาะตลาดลูกค้าเป้าหมายในอนาคต

## 1.2 ความเสี่ยงจากการดำเนินธุรกิจทีวีดิจิทัล

ในช่วงปี 2562 สำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (“สำนักงาน กสทช.”) ได้อนุมัติคืนใบอนุญาตฯ ให้แก่ บริษัทย่อย 1 บริษัท ทำให้ในปี 2563 กลุ่มบริษัท คงเหลือใบอนุญาต ทีวีดิจิทัลช่อง Nation TV22 จำนวน 1 ช่อง ซึ่งเป็นใบอนุญาต ประเภทหมวดหมู่ข่าวสารและสาระ ถือโดยบริษัท เอ็นบีซี เน็กซ์ วิชั่น จำกัด หรือ NNV (บริษัทย่อย ของ บมจ. เนชั่น บรอดแคสติ้ง คอร์ปอเรชั่น หรือ NBC ที่บริษัทฯ ถือหุ้นร้อยละ 71.45) โดยช่อง Nation TV 22 เป็นสถานีข่าว 24 ชั่วโมง ที่มีความโดดเด่นในเรื่องเนื้อหาข่าวที่มีความน่าเชื่อถือ และเพื่อให้ขยายฐานผู้ชมให้เพิ่มขึ้น ได้มีการพัฒนากลยุทธ์การผลิตรายการ และวิธีการนำเสนอ สดทุกสถานการณ์สำคัญ

จากการแข่งขันที่รุนแรงในภาวะเศรษฐกิจที่ไม่เอื้ออำนวย อีกทั้งการเปลี่ยนผ่านของเทคโนโลยีดิจิทัลชั้นจาก 4 จี ไปสู่ 5 จี และผลกระทบของ COVID-19 ที่ผู้รับชมอยู่บ้านและหันมารับชมข่าวผ่านทีวีมากขึ้น ทำให้มีการแข่งขันของธุรกิจทีวีบนแพลตฟอร์มที่หลากหลาย ดังนั้นเพื่อลดผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจทีวีดิจิทัล กลุ่ม



บริษัทได้ขยายช่องทางการรับชมผ่านทุกแพลตฟอร์ม ออนไลน์ ทุกช่องทางให้รับชมรายการ ที่เว็บไซต์ แอปพลิเคชัน และโซเชียล มีเดีย เช่น ยูทูบ เฟสบุ๊ก แฟนเพจ เพื่อให้ผู้บริโภคเข้าถึงคอนเทนต์ได้สะดวกทุกที่ทุกเวลา รวมทั้งปรับผังรายการให้ตอบโจทก์ผู้บริโภคมากขึ้น และมุ่งเน้นการสร้างรายได้ จากช่องทาง New Media ทั้งจากคอนเทนต์ส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และภาคประชาชน ในปี 2564 กลุ่มบริษัทคาดว่าจะสามารถจัดกิจกรรมเพื่อหารายได้ให้มากขึ้นกว่าปีก่อน เนื่องจากการมีวัคซีน และมาตรการผ่อนปรนของภาครัฐ ได้แก่อการจัดกิจกรรมปั่นจักรยาน กิจกรรมสัมมนา และอื่น ๆ ซึ่งแนวทางการดำเนินการทั้งหมดนี้ ชองเนชั่น ทวีวี จะสามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมทีวีดิจิทัลได้อย่างแข็งแกร่งขึ้น

อย่างไรก็ตามผลกระทบของการระบาดของ COVID 19 ในปี 2563 จนถึงต้นปี 2564 ส่งผลให้ผู้บริโภคทำงานที่บ้านและลดการเดินทาง ทำให้ผู้ประกอบการหรือภาคธุรกิจหันมาใช้สื่อที่วิวัฒน์มากขึ้น โดยเฉพาะรายการข่าวมีแนวโน้มที่ผู้รับชมสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทั้งในกรุงเทพฯและต่างจังหวัด เนื่องจากพฤติกรรมผู้บริโภคหันมาติดตามสถานการณ์ข่าวสารมากขึ้น ขณะที่สื่อดิจิทัลหรือออนไลน์ เป็นสื่อที่เข้าถึงได้ทุกที่ ทุกเวลา ดังนั้นในปี 2564 จะเป็นการสร้างโอกาสในการเติบโตของรายได้จากสื่อในกลุ่มบริษัทได้มากขึ้น

### 1.3 ความเสี่ยงเรื่องความไม่แน่นอนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานต่อเนื่อง

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 กลุ่มบริษัทและบริษัทมีขาดทุนสุทธิตามงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการจำนวน 147.93 ล้านบาท และ 81.57 ล้านบาท ตามลำดับ และ ณ วันเดียวกัน กลุ่มบริษัทและบริษัทมีหนี้สินหมุนเวียนรวมสูงกว่าสินทรัพย์หมุนเวียนรวมจำนวน 555.45 ล้านบาท และ 780.63 ล้านบาท ตามลำดับ และมีขาดทุนสะสมจำนวน 3,358.87 ล้านบาท และ 3,593.50 ล้านบาท ตามลำดับ และบริษัทมีขาดทุนสะสมเกินทุนจำนวน 209.487 ล้านบาท นอกจากนี้ ปัจจัยภายนอกจากสถานการณ์ในปัจจุบันต่อภาวะเศรษฐกิจโดยรวมและอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของของกลุ่มบริษัท ทั้งนี้ สถานการณ์ดังกล่าวแสดงให้เห็นว่ามีความไม่แน่นอนที่มีสาระสำคัญซึ่งอาจเป็นเหตุให้เกิดข้อสงสัยอย่างมีนัยสำคัญเกี่ยวกับความสามารถในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องของกลุ่มบริษัทและบริษัท

ในปี 2563 ผู้บริหารของกลุ่มบริษัทได้ปรับปรุงผลการดำเนินงาน และสภาพคล่องของกลุ่มบริษัทและบริษัท โดยมุ่งเน้นดำเนินการในธุรกิจหลักที่กลุ่มบริษัทมีความรู้และความเชี่ยวชาญอย่างแท้จริง ได้แก่ สื่อสิ่งพิมพ์ สื่อโทรทัศน์ด้านหมวดหมู่ข่าวสารและสาระ การผลิตเนื้อหารายการ (Contents) สื่อรูปแบบใหม่ (New Media) มีการปรับปรุงรูปแบบการนำเสนอข่าวและรายการในสื่อต่างๆ ของกลุ่มบริษัทเพื่อเพิ่มรายได้ค่าโฆษณา พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะการทำงานรอบด้าน ปรับผังรายการโทรทัศน์เพื่อให้เหมาะสมกับผู้ชมกลุ่มเป้าหมาย เพิ่มรายได้โดยการต่อยอดผ่านช่องทางสื่อรูปแบบอื่นๆ เพื่อเพิ่มความสามารถในการตอบสนองความต้องการผู้บริโภค และใช้ข้อได้เปรียบจากการประกอบธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ และโทรทัศน์ในการต่อยอดไปสู่การจัดงานสัมมนาและกิจกรรมต่างๆ เป็นต้น

นอกจากนี้ กลุ่มบริษัทได้กระจายความเสี่ยงของการลงทุนและลดการพึ่งพิงรายได้หลักจากธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์และสื่อโทรทัศน์ โดยลงทุนในธุรกิจด้านโฮมช้อปปิ้ง และธุรกิจจำหน่ายอาหารและเครื่องดื่ม เป็นการสร้างโอกาสในการเพิ่มรายได้และส่งเสริมให้กลุ่มบริษัทมีศักยภาพในการสร้างความมั่นคงและเสถียรภาพสำหรับการ

ประกอบธุรกิจของกลุ่มบริษัทในระยะยาว ที่สามารถเข้าถึงลูกค้าและผู้บริโภคจากกลุ่มเป้าหมายที่หลากหลาย ทั้งในแวดวงธุรกิจ การเงิน การลงทุน ของลูกค้าบริษัท และกลุ่มลูกค้าทั่วไปของบริษัทย่อย ซึ่งเป็นกลยุทธ์ในการเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างแบรนด์ของกลุ่มบริษัท

รวมถึงการลดความเสี่ยงโดยกลุ่มบริษัทได้ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน มาตรการการบริหารจัดการภายในในการควบคุมต้นทุน และค่าใช้จ่าย เพื่อบริหารสภาพคล่องไม่ให้ส่งผลกระทบต่อบริษัทฯ ตลอดจนมีแผนในการปรับโครงสร้างทางการเงิน โดยการขอปรับตารางการจ่ายชำระหนี้ใหม่ที่ผ่อนปรนมากขึ้น การระดมทุนและการกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินและผู้ให้กู้ที่มีต้นทุนทางการเงินที่เหมาะสมกับสถานะตลาด เป็นต้น

#### 1.4 การเปลี่ยนแปลงของกฎหมายที่เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจ

ในรอบปีบัญชี 2563 บริษัทฯ ได้เตรียมความพร้อมเพื่อปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล โดยได้จ้างที่ปรึกษากฎหมายให้คำแนะนำเกี่ยวกับมาตรการที่จำเป็น เพื่อให้มั่นใจว่าการใช้และวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการให้บริการสื่อโฆษณาเพื่อเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายเป็นไปตามหลักเกณฑ์ ที่กฎหมายกำหนดทุกประการ

### 2. ความเสี่ยงด้านการผลิต

#### 2.1 ความเสี่ยงจากการผลิตข่าว (Content)

การบริโภคข่าวผ่าน สื่อใหม่ ทั้งออนไลน์ และโซเชียลมีเดีย ได้รับความนิยมอย่างมากในปัจจุบัน เป็นความท้าทายสำคัญในการผลิตข่าวของสื่อสิ่งพิมพ์ และ สื่อโทรทัศน์ ภายใต้การบริหารของเนชั่นกรุ๊ป เพราะสื่อใหม่มีความได้เปรียบสื่อเดิม จากความสามารถในการแพร่กระจายและเข้าถึงผู้อ่านได้รวดเร็ว สร้างให้เกิดการสื่อสารในรูปแบบทำซ้ำ ส่งต่อ คัดลอก และให้ความเห็น อย่างไรก็ตามคนข่าวเครือเนชั่น พร้อมรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป อีกทั้งความแข็งแกร่งของคนข่าวเครือเนชั่น ที่นำเสนอข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง ให้ผู้อ่าน/ผู้ชม เป็นผู้ตัดสินใจ การวิเคราะห์ที่เจาะลึกชัดเจนในทุกประเด็น ทำให้เครือเนชั่นได้รับการยอมรับให้เป็นสถาบันสื่อคุณภาพของประเทศ

ทั้งนี้ เนชั่นกรุ๊ป ได้มุ่งมั่นพัฒนาสื่อใหม่ ทั้งเว็บไซต์ของสื่อหลักในเครือ กรุงเทพธุรกิจ, คมชัดลึกออนไลน์ The Nation Thailand และดิจิทัลทีวี สะท้อนให้เห็นว่า บริษัทให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการรับสื่อของผู้บริโภค โดยแต่ละเว็บไซต์ของเครือเนชั่น มีจำนวนผู้เข้าชมในระดับต้นๆ ของแต่ละหมวดหมู่ นอกจากนั้น ทีมข่าวเนชั่นกรุ๊ป ยังมีพลัมมหาศาล ในโลกของโซเชียลมีเดีย ด้วยจำนวนยอดติดตามของทุกสื่อในเครือรวมกันสูงที่สุดของอุตสาหกรรม จนถึงวันนี้ เครือเนชั่นกรุ๊ป สามารถเข้าถึงผู้รับสื่อได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านทุกแพลตฟอร์ม ทั้งหนังสือพิมพ์ ทีวี มือถือ แท็บเล็ต หรือ บนจอเดสก์ท็อป ต่างสามารถรับข่าวสารคุณภาพ ผลิตผลของกระบวนการผลิตข่าวที่มีประสิทธิภาพของเครือเนชั่นได้อย่างคล่องตัว

## 2.2 ความเสี่ยงด้านการรักษาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและความสามารถ

เนื่องจากภาพลักษณ์ของกลุ่มบริษัท เป็นองค์กรสื่อสารมวลชนที่ได้รับความยอมรับจากประชาชน ในความเป็นมืออาชีพของวงการสื่อสารมวลชน ซึ่งบุคลากรเป็นปัจจัยหลักในการผลิตเนื้อหาที่มีคุณภาพ บริษัทจึงได้ตระหนักถึงความสำคัญในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยได้เน้นการพัฒนาความรู้ความสามารถของนักข่าวให้มีทักษะในการเขียนข่าวที่หลากหลาย และสามารถเขียนข่าวได้ลึก ครอบคลุมทุกด้าน รู้จักหาข้อมูลมาประกอบและตรวจสอบให้ข่าวมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น

อย่างไรก็ตาม การดำเนินธุรกิจในยุคดิจิทัลที่มีการแข่งขันสูง ทำให้บริษัทต้องปรับตัวเพื่อรองรับกับการแข่งขัน และภูมิทัศน์การดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ด้วยการให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจทางธุรกิจ รวมทั้งเตรียมความพร้อมให้แก่ บุคลากร ให้มีความสามารถปฏิบัติงานในงานที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังให้ความสำคัญต่อผลตอบแทนและสวัสดิการสำหรับบุคลากรเพื่อให้เทียบเคียง กับบริษัทอื่นๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกัน รวมถึงสร้าง Successor ที่ผู้บริหารระดับสูงจะได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีส่วนร่วมในการบริหารและการตัดสินใจ อีกทั้งเป็นการกระจายอำนาจ และความรับผิดชอบให้ผู้บริหารในระดับรองลงมา โดยได้กำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ อำนาจอนุมัติและการบริหารจัดการอย่างชัดเจน เป็นระเบียบอำนาจการอนุมัติ (Corporate Index) ที่ครอบคลุมตั้งแต่ การกำหนดนโยบายบริหาร การบริหารจัดการงบประมาณ การบริหารงานทั่วไป การบริหารด้านทรัพยากรบุคคล และระเบียบอำนาจการอนุมัติด้านการเงินและการลงทุน โดยอยู่ภายใต้โครงสร้างที่ให้ความสำคัญต่อการกระจายความรับผิดชอบและภาระหน้าที่ เพื่อเพิ่มความคล่องตัว มุ่งเน้นเพิ่มประสิทธิภาพและลดความซ้ำซ้อนในระบบการทำงาน ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ และสามารถเติบโตได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน โดยคงไว้ซึ่งความน่าเชื่อถือ ความซื่อสัตย์ การร่วมมือที่ประสานงานกันในทุกสื่อ เพื่อสร้าง Synergy ร่วมกันในการบริหารภาพรวมของธุรกิจให้แข็งแกร่ง

## 3. ความเสี่ยงจากการบริหารจัดการ

### 3.1 การกำหนดนโยบายของฝ่ายบริหาร

ธุรกิจสื่อสารมวลชน เป็นสื่อกลางสำคัญในการกระจายข่าวสารไปยังประชาชนทั่วไป ซึ่งมีผลต่อการชี้นำความเห็น ต่อประชาชนในด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม ดังนั้นธุรกิจสื่อจำเป็นต้องมีผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ เชี่ยวชาญ ในสาขาสื่อสารมวลชนโดยเฉพาะ และสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมีจรรยาบรรณ โปร่งใส ผู้บริหารจึงมีส่วนสำคัญต่อการกำหนดนโยบาย จุดยืนในการนำเสนอข่าวอย่างมีจรรยาบรรณ นำเสนอข่าวที่มีความเป็นกลาง โดยคณะกรรมการบริษัทและผู้ถือหุ้นใหญ่ของบริษัทเล็งเห็นความสำคัญในการนำเสนอข่าว จึงไม่ก้าวล่วงนโยบายการนำเสนอข่าว แต่ได้กำหนดแนวทางการนำเสนอข่าวของกองบรรณาธิการทุกสื่อในเครือไว้ ในนโยบายการกำกับดูแลกิจการของบริษัท และกำกับดูแลให้การดำเนินงานเป็นไปตามนโยบายที่กำหนดไว้

### 3.2 การควบคุมภายใน

บริษัทให้ความสำคัญกับความซื่อสัตย์ โปร่งใส ตรวจสอบได้ ในการบริหารจัดการคณะกรรมการบริษัท/ คณะกรรมการตรวจสอบ ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการตรวจสอบภายใน ได้ปรับปรุงระบบการควบคุมภายใน ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพื่อป้องกันมิให้มีเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อบริษัทอย่างเช่นที่ผ่านมา และได้แต่งตั้งบริษัทตรวจสอบภายในธรรมดา ให้ปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้ตรวจสอบภายในของบริษัท ในระหว่างปี 2563 บริษัทตรวจสอบภายในธรรมดาได้เข้าติดตามผลจากที่เคยตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะเรื่องระบบการขายและการรับชำระเงินของโฆษณาในสื่อสิ่งพิมพ์ โดยพบว่าส่วนใหญ่มีการดำเนินการแก้ไขแล้ว ส่วนที่อยู่ระหว่างดำเนินการ ผู้บังคับบัญชาต้นสังกัดที่เกี่ยวข้องได้รับไปเร่งดำเนินการให้แล้วเสร็จ

สำหรับการประเมินความเพียงพอของระบบการควบคุมภายในตามหลักการของ COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) ผู้ตรวจสอบภายในได้ใช้แบบประเมินความเพียงพอของระบบการควบคุมภายในของสำนักงานกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งผลการประเมินอยู่ในระดับน่าพึงพอใจ และได้รายงานผลของการประเมินต่อคณะกรรมการตรวจสอบรับทราบโดยตรง

นอกจากนี้ในเดือนกันยายนปี 2563 บริษัทได้รับการพิจารณารับรองการต่ออายุในฐานะการเป็นสมาชิก แนวร่วมต่อต้านคอร์รัปชันของภาคเอกชนไทย ต่อคณะกรรมการแนวร่วมในการต่อต้านการทุจริต หรือ CAC โดยต่ออายุออกไปอีก 3 ปี จนถึง 30 กันยายน 2566 ซึ่งเป็นการตระหนักว่าบริษัท ดำเนินธุรกิจด้วยความโปร่งใส มีความรับผิดชอบต่อสังคม และลดความเสี่ยงของการทุจริตคอร์รัปชัน

## 4. ความเสี่ยงด้านการเงิน ได้แก่

### 4.1 ความเสี่ยงจากภาระหนี้สิน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 บริษัทและบริษัทย่อยมีภาระเงินกู้ยืม รวมจำนวน 552.11 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 286 ล้านบาท จาก ณ 31 ธันวาคม 2562 ที่เท่ากับ 266.11 ล้านบาท เนื่องจากกู้เงินเพื่อใช้ในการลงทุนในหุ้นสามัญเพิ่มทุนของบริษัทเนชั่น บรอดแคสติ้ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) หรือ NBC ตามสัดส่วนผู้ถือหุ้นที่บริษัทถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 71.45 ของ NBC รวมจำนวน 200 ล้านบาท และเพื่อลงทุนในธุรกิจนิวมีเดีย (ขอบสนาม) 25 ล้านบาท และตามที่บริษัทได้รับกระทบจากการแพร่ระบาดของ COVID-19 ทำให้ต้องปรับตัวโดยลดขนาดธุรกิจและยกเลิกการผลิตหนังสือพิมพ์มัลติมีเดีย และปรับโครงสร้างของกลุ่มบริษัท จึงจำเป็นต้องใช้เงินสำหรับการเลิกจ้างพนักงานบางส่วนตามกฎหมาย

สำหรับเงินกู้ยืมดังกล่าว บริษัทมีความเสี่ยงหากไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามกำหนด ดังนั้นเพื่อเป็นการลดความเสี่ยงบริษัทได้ขอขยายอายุสัญญาการชำระคืนเงินกู้ยืมระยะสั้นที่จะทยอยครบกำหนดในช่วงปี 2564 โดยได้รับการต่ออายุจนถึงพฤษภาคม 2565 นอกจากนี้บริษัทได้จัดทำประมาณการทางการเงิน โดยมีสมมุติฐานอยู่บนหลักความระมัดระวัง เพื่อให้ทราบถึงแนวโน้มผลการดำเนินงานและกระแสเงินสดอย่างสม่ำเสมอ สำหรับส่วนของเงินกู้จากสถาบันการเงิน บริษัทได้เจรจาเพื่อขอการสนับสนุนให้ธุรกิจของบริษัทสามารถดำเนินการต่อไปได้ ซึ่งแต่ละสถาบันการเงินยังคงสนับสนุนธุรกิจของกลุ่มบริษัทต่อไป

ทั้งนี้ บริษัทไม่เคยมีประวัติการผิดนัดชำระหนี้เงินต้นหรือดอกเบี้ยแก่สถาบันการเงินและเจ้าหนี้เงินกู้ทุกประเภท

#### 4.2 ความเสี่ยงจากภาระผูกพัน การชำระค่าธรรมเนียมใบอนุญาตทีวีดิจิทัล

ณ 31 ธันวาคม 2563 กลุ่มบริษัท มีภาระต้องชำระค่าธรรมเนียมใบอนุญาตทีวีดิจิทัลให้แก่ คณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (กสทช.) ในนามบริษัท เอ็นบีซี เน็กซ์ วิชั่น จำกัด หรือ NNV (บริษัทย่อย ของ บมจ เนชั่น บรอดแคสติ้ง คอร์ปอเรชั่น หรือ NBC) เจ้าของใบอนุญาตทีวีดิจิทัล โดย NNV ยังคงค้างชำระค่าใบอนุญาตงวดที่ 4 รวม 50 ล้านบาท (ไม่รวมภาษีมูลค่าเพิ่ม) โดยกำหนดชำระภายในวันที่ 23 พฤษภาคม 2564 ซึ่ง NNV คาดว่าจะสามารถชำระได้จากกระแสเงินสดของกลุ่มบริษัท NBC ซึ่ง ณ 31 ธันวาคม 2563 มีเงินสดคงเหลือ 164.47 ล้านบาท

#### 4.3 ความเสี่ยงจากการจัดหาเงินทุนจากแหล่งภายนอก

ในระหว่างปี 2563 ที่ผ่านมามีบริษัท ไม่มีปัญหาด้านกระแสเงินสด โดยได้รับเงินสนับสนุนจากผู้ถือหุ้นให้เงินกู้โดยคิดดอกเบี้ยในอัตราตลาด อย่างไรก็ตามในปี 2564 บริษัทได้วางแผนในการพิจารณาความเหมาะสมในการจัดหาแหล่งเงินทุนภายนอกอื่น เช่น การหารายได้เพิ่มเติมในโอกาสช่วงการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ COVID-19 และการขายทรัพย์สิน เป็นต้น เพื่อนำมาจัดสรรชำระหนี้ให้กับเจ้าหนี้สถาบันการเงิน และดำเนินการต่างๆ ที่จำเป็นต่อไป

โดย บริษัทยังมีเงินลงทุนในบริษัทย่อย ที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง และห้องชุด ที่ไม่ใช้ในการดำเนินงานอีกจำนวนหนึ่ง ซึ่งหากสามารถจำหน่ายได้ในราคาที่เหมาะสมบริษัทจะนำเงินที่ได้รับมาชำระหนี้เพื่อลดภาระดอกเบี้ยจ่ายต่อไป

นอกจากนี้กลุ่มบริษัทอยู่ระหว่างการขอคืนภาษีเงินได้ถูกหัก ณ ที่จ่าย ซึ่งในระหว่างปี 2563 บริษัทและบริษัทย่อยได้รับเงินคืนภาษีรวมประมาณ 80 ล้านบาท และคาดว่าในปี 2564 จะได้พิจารณาคืนภาษีในจำนวนเงินที่ใกล้เคียงกัน ซึ่งจะเป็นแหล่งเงินภายนอกอีกทางหนึ่งที่บริษัทสามารถนำมาจัดสรรชำระคืนหนี้ได้ต่อไป

#### 4.4 ความเสี่ยงจากการด้อยค่าของลูกหนี้การค้า

ในการตั้งสำรองหนี้สูญเป็นไปตามนโยบายบัญชีของบริษัทซึ่งระบุไว้ในหมายเหตุประกอบงบการเงิน คือ บริษัทมีนโยบายการจัดเก็บหนี้และการตั้งค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ โดยพิจารณาตามจำนวนหนี้ที่คาดว่าจะไม่สามารถเรียกเก็บจากลูกหนี้ได้โดยประมาณการจากฐานะปัจจุบันของลูกหนี้ควบคู่กับประสบการณ์ในการเรียกเก็บหนี้ในอดีต นอกจากนี้บริษัทมีนโยบายตั้งสำรองค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญตามสัดส่วนร้อยละของรายได้ไว้ที่ร้อยละ 1 ของรายได้โฆษณา ส่วนรายได้จากการขายสิ่งพิมพ์ผ่านตัวแทนจำหน่าย (Agent) จะตั้งสำรองค่าเผื่อสินค้านำคืนของหนังสือในประเทศที่ร้อยละ 30 และบริษัทมีนโยบายลดสัดส่วนของลูกหนี้การค้าที่มีอายุเกินกว่า 12 เดือนให้มากที่สุด โดยลูกหนี้ที่มีอายุเกินกว่า 12 เดือน (งบการเงินรวม) ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 มีจำนวน 30.16 ล้านบาท และที่มีอายุ 6-12 เดือน จำนวน 3.11 ล้านบาท โดยมีค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ (งบการเงินรวม) ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 รวม 33.82 ล้านบาท ซึ่งครอบคลุมลูกหนี้ที่เกินกำหนดชำระมากกว่า 6 เดือน นอกจากนี้ฝ่ายติดตามหนี้ได้พิจารณา



ถึงปัจจัยอื่นๆ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านเครดิตของลูกค้า ซึ่งรวมถึงความเสี่ยงของการผิดนัดชำระซึ่งเกี่ยวข้องกับ  
กับอุตสาหกรรมที่ลูกค้าดำเนินธุรกิจอยู่ โดยได้ดำเนินการตามนโยบายด้านเครดิตเพื่อวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของลูกค้า  
ลูกค้ารายใหม่แต่ละรายก่อนที่กลุ่มบริษัทจะเสนอระยะเวลาและเงื่อนไขมาตรฐานในการชำระเงินและการส่งสินค้า  
หรือให้บริการ ด้วยการกำหนดระยะเวลาการจ่ายชำระสูงสุดที่ 3 เดือน ให้เป็นไปตามนโยบายที่กำหนด และมี  
ผู้อำนวยการฝ่ายเครดิตที่จะประสานงานกับสำนักงานกฎหมายภายนอกในการเร่งรัดติดตามหนี้สินที่มีปัญหาอย่าง  
ต่อเนื่อง

29/



#### 4.ทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ

##### 4.1. ทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ

4.1.1. สินทรัพย์หลักของบริษัทและบริษัทย่อย ได้แก่ ที่ดิน ส่วนปรับปรุงสินทรัพย์เช่าและอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการดำเนินงาน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

##### มูลค่าทางบัญชีของสินทรัพย์หลักของบริษัทและบริษัทย่อย

มูลค่าทางบัญชีของที่ดิน ส่วนปรับปรุงสินทรัพย์เช่า และอุปกรณ์ของบริษัทและบริษัทย่อย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563

| ประเภททรัพย์สิน                           | มูลค่าตามบัญชีสุทธิ<br>(ล้านบาท) | ลักษณะกรรมสิทธิ์ | ภาระผูกพัน                  |
|---|----------------------------------|------------------|-----------------------------|
| ที่ดินและส่วนปรับปรุง                     | 60.33                            | เป็นเจ้าของ      | ค้ำประกันตามสัญญาเช่าให้กู้ |
| ส่วนปรับปรุงสินทรัพย์เช่า                 | 75.63                            | เป็นเจ้าของ      | ไม่มี                       |
| อุปกรณ์ที่ใช้ในการดำเนินงาน               | 64.27                            | เป็นเจ้าของ      | ไม่มี                       |
| เครื่องตกแต่งติดตั้งและเครื่องใช้สำนักงาน | 11.70                            | เป็นเจ้าของ      | ไม่มี                       |
| ยานพาหนะ                                  | 10.69                            | เป็นเจ้าของ      | ไม่มี                       |
| รวมที่ดินอาคารและอุปกรณ์                  | 222.62                           |                  |                             |

##### คำอธิบายเพิ่มเติม :

- ที่ดินและส่วนปรับปรุง ที่ดินของกลุ่มบริษัทมีทั้งหมดประมาณ 6 ไร่ ซึ่งเป็นของ NMG ทั้งหมด มีมูลค่าตามบัญชี 28.39 ล้านบาท ส่วนเกินทุนจากการตีราคา 31.94 ล้านบาท คงเหลือยอดตามบัญชี 60.33 ล้านบาท ซึ่งที่ดินของ NMG จำนวนประมาณ 6 ไร่ ใช้เป็นหลักประกันวงเงินสินเชื่อบางส่วนจากสถาบันการเงิน

- ส่วนปรับปรุงสินทรัพย์เช่า เป็นของ NMG มูลค่าสุทธิ 5.54 ล้านบาท NBC มูลค่าสุทธิ 65.33 ล้านบาท และบริษัทย่อยอื่น มูลค่าสุทธิ 4.76 ล้านบาท

บริษัทย่อย (NBC) ได้เช่าพื้นที่สำนักงานจาก บริษัท ที.ซี.ซี. คอมเมอร์เชียล พร็อพเพอร์ตี้ แมนเนจเม้นท์ จำกัด ซึ่งบริษัทย่อยได้ทำเป็นสัญญา โดยวัตถุประสงค์ของการเช่าพื้นที่สำนักงานเพื่อประโยชน์ในการประกอบกิจการของกลุ่มบริษัท สัญญาจะหมดอายุในเดือนพฤศจิกายน 2566

บริษัทย่อยทางอ้อม (HPS) ได้เช่าพื้นที่สำนักงานจาก บริษัท ธนาพัฒน์ พร็อพเพอร์ตี้ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งบริษัทย่อยทางอ้อมได้ทำเป็นสัญญา โดยวัตถุประสงค์ของการเช่าพื้นที่สำนักงานเพื่อประโยชน์ในการประกอบกิจการของบริษัทย่อยทางอ้อม สัญญาจะหมดอายุในเดือนเมษายน 2566

- อุปกรณ์ที่ใช้ในการดำเนินงาน อุปกรณ์ได้รวมถึง อุปกรณ์ต่างๆ ในสตูดิโอ ซึ่งเป็นของ NBC มูลค่าสุทธิประมาณ 57.60 ล้านบาท และ NDI มูลค่าสุทธิประมาณ 6.44 ล้านบาท

- เครื่องตกแต่งติดตั้งและเครื่องใช้สำนักงาน เป็นของ NMG มูลค่าสุทธิ 4.83 ล้านบาท และของบริษัทย่อยอื่นรวม 6.87 ล้านบาท

#### 4.1.2 สินทรัพย์ไม่มีตัวตนของบริษัทและบริษัทย่อย

ได้แก่ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ ค่าลิขสิทธิ์และเครื่องหมายการค้า มีมูลค่าตามบัญชี ณ 31 ธันวาคม 2563 ดังต่อไปนี้

| ประเภททรัพย์สิน                            | มูลค่าตามบัญชีสุทธิ (ล้านบาท) |
|--|-------------------------------|
| โปรแกรมคอมพิวเตอร์และค่าลิขสิทธิ์ซอฟต์แวร์ | 11.81                         |
| สิทธิในการเผยแพร่ภาพ                       | 0.16                          |
| เครื่องหมายการค้า                          | 10.28                         |
| <b>รวม</b>                                 | <b>22.25</b>                  |

#### คำอธิบายเพิ่มเติม

- โปรแกรมคอมพิวเตอร์และค่าลิขสิทธิ์ซอฟต์แวร์ ส่วนใหญ่เป็นของ NBC มีมูลค่าตามบัญชี 6.33 ล้านบาทและ NNV มีมูลค่าตามบัญชี 1.87 ล้านบาท ซึ่งประกอบด้วยลิขสิทธิ์ซอฟต์แวร์และโปรแกรมต่างๆ ได้แก่ โปรแกรมระบบโฆษณา, ระบบบริหารงานบุคคล และระบบงานสื่อโทรทัศน์ เป็นต้น
- เครื่องหมายการค้า เป็นของ NDI จำนวน 9.09 ล้านบาท ได้แก่ เครื่องหมายการค้าโฆษณา

#### 4.1.3 ใบอนุญาตให้ใช้คลื่นความถี่และประกอบกิจการโทรทัศน์

คือ ใบอนุญาตให้ใช้คลื่นความถี่และประกอบกิจการโทรทัศน์ภาคพื้นดินในระบบดิจิทัล ประเภทบริการทางธุรกิจระดับชาติ ในหมวดหมู่ข่าวสารและสาระแบบความคมชัดปกติ

บริษัทย่อยทางอ้อมแห่งหนึ่ง ได้รับใบอนุญาตให้ใช้คลื่นความถี่และประกอบกิจการโทรทัศน์ เพื่อให้บริการโทรทัศน์ภาคพื้นดินในระบบดิจิทัล ประเภทบริการทางธุรกิจระดับชาติ ในหมวดหมู่ข่าวสารและสาระแบบความคมชัดปกติ จาก กสทช. โดยมีระยะเวลา 15 ปี เริ่มตั้งแต่วันที่ 25 เมษายน 2557 ถึงวันที่ 24 เมษายน 2572 จากการเป็นผู้ชนะการประมูล ในราคาประมูลรวม 1,338 ล้านบาท (ไม่รวมภาษีมูลค่าเพิ่ม)

ต่อมาเมื่อวันที่ 11 เมษายน 2562 คณะรักษาความสงบแห่งชาติ (“คสช.”) ออกคำสั่งที่ 4/2562 เรื่อง มาตรการแก้ไขปัญหาการประกอบกิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคม บริษัทย่อยทางอ้อมได้รับยกเว้นค่าธรรมเนียมใบอนุญาตให้ใช้คลื่นความถี่สองงวดสุดท้าย (งวดที่ห้าและงวดที่หก) ตามประกาศสำนักงาน กสทช. เรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขการจ่ายค่าชดเชยอันเนื่องมาจากการคืนใบอนุญาตให้ใช้คลื่นความถี่เพื่อให้บริการโทรทัศน์ในระบบดิจิทัล จำนวน 447 ล้านบาท

#### 4.2 เงินลงทุนในบริษัทย่อยของบริษัท

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 บริษัท มีเงินลงทุนตามวิธีราคาทุน-สุทธิจากค่าเผื่อการด้อยค่าในบริษัทย่อยในธุรกิจต่างๆ รวม 542.87 ล้านบาท ดังนี้

| ประเภทธุรกิจ                            | จำนวนเงิน (ล้านบาท) | สัดส่วน %      |
|---|---------------------|----------------|
| <b>บริษัทย่อย</b>                       |                     |                |
| ธุรกิจสิ่งพิมพ์ และโฆษณา                | 25.00               | 4.60%          |
| ธุรกิจสื่อกระจายภาพและเสียงและสื่อใหม่  | 517.62              | 95.35%         |
| ธุรกิจให้บริการด้านโฆษณาผ่านสื่อดิจิทัล | 0.25                | 0.05%          |
| <b>รวม</b>                              | <b>542.87</b>       | <b>100.00%</b> |

บริษัท มีนโยบายในการลงทุนและเข้าบริหารบริษัทดังกล่าว โดยส่งตัวแทนในฐานะผู้ถือหุ้นเข้าร่วมเป็นกรรมการ

##### นโยบายการลงทุน

บริษัท ไม่เน้นการลงทุนในสินทรัพย์ถาวร (Hardware) แต่จะเน้นการให้บริการในฐานะเป็นผู้ให้บริการข้อมูล ข่าวสาร หรือ Content Provider ซึ่งสามารถให้บริการได้ในทุกๆ สื่อ และจะพิจารณาลงทุนในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจหลัก เท่านั้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการลงทุนขยายเครือข่ายธุรกิจหลักให้ครบวงจร

โดยบริษัทร่วมกำหนดนโยบายและเข้าไปมีส่วนร่วมในการบริหาร โดยประกอบไปด้วย 4 สายธุรกิจ ดังนี้

1. สายธุรกิจด้านข่าวธุรกิจภาษาไทย ได้แก่ บริษัท กรุงเทพธุรกิจ มีเดีย จำกัด (KTM) เริ่มดำเนินการในไตรมาส 4 ปี 2553 โดย NMG ถือหุ้นร้อยละ 99.99 ตั้งแต่เดือนเมษายน 2562 หนังสือพิมพ์ “กรุงเทพธุรกิจ” ดำเนินการผลิตและจำหน่าย ภายใต้ NMG
2. สายธุรกิจด้านข่าวทั่วไปภาษาไทย ได้แก่ บริษัท คมชัดลึก มีเดีย จำกัด (KMM) เริ่มดำเนินการในไตรมาส 4 ปี 2553 และได้ยุติการประกอบธุรกิจหนังสือพิมพ์ “คมชัดลึก” เมื่อวันที่ 9 เมษายน 2563 แต่ยังคงให้บริการสื่อโฆษณาผ่านสื่อใหม่ (New Media) โดย NMG ถือหุ้นร้อยละ 99.99 ต่อมาเมื่อวันที่ 30 พฤศจิกายน 2563 NMG ได้จำหน่ายเครื่องหมายการค้า “คมชัดลึก” ให้แก่ NBC
3. สายธุรกิจด้านดิจิทัล ให้บริการสื่อโฆษณาผ่านสื่อใหม่ (New Media) และบริการงานด้านดิจิทัล ดำเนินงานโดย บริษัท สเวน คอร์ปอเรชั่น จำกัด (SWN) โดย NMG ถือหุ้นร้อยละ 99.99 ตั้งแต่มิถุนายน 2562 หลังจากได้ยุติการประกอบธุรกิจ หนังสือพิมพ์ “The Nation” เมื่อวันที่ 29 มิถุนายน 2562 แต่ยังคงให้บริการสื่อโฆษณาผ่านสื่อสมัยใหม่ (New Media) ภายใต้ NMG
4. ธุรกิจสื่อกระจายภาพและเสียงและสื่อสมัยใหม่ ดำเนินงานภายใต้บริษัทย่อย คือ บริษัท เนชั่น บรอดแคสติ้ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) (NBC) ประกอบธุรกิจจัดหาและผลิตข้อมูลข่าวสารในรูปแบบต่างๆ เพื่อเผยแพร่ผ่านสื่อกระจายภาพและเสียงทางโทรทัศน์

ในช่วงปลายปี 2555 มีการก่อตั้งบริษัท เอ็นบีซี เน็กซ์ วิชั่น จำกัด (“NNV”) เพื่อดำเนินธุรกิจผลิตรายการโทรทัศน์และให้บริการโฆษณาผ่านสื่อโทรทัศน์ เป็นบริษัทที่บริษัท เนชั่น บรอดแคสติ้ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ถือหุ้นร้อยละ 99.99

เมื่อวันที่ 27 ธันวาคม 2556 NNV ได้เข้าร่วมการประชุมใบอนุญาตให้ใช้คลื่นความถี่ เพื่อให้บริการโทรทัศน์ในระบบดิจิทัลประเภทบริการทางธุรกิจระดับชาติ หมวดหมู่ข่าวสารและสาระ และเป็น 1 ใน 7 ของผู้ชนะการประมูลที่เสนอราคาสูงสุด โดย NNV เสนอราคาใบอนุญาตทีวีดิจิทัลหมวดหมู่ข่าวสารและสาระจำนวน 1,338 ล้านบาท ต่อมาเมื่อวันที่ 11 เมษายน 2562 คณะรักษาความสงบแห่งชาติ (“คสช.”) ออกคำสั่งที่ 4/2562 เรื่อง มาตรการแก้ไขปัญหาการประกอบกิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคม บริษัทย่อยทางอ้อมได้รับยกเว้นค่าธรรมเนียมใบอนุญาตให้ใช้คลื่นความถี่สองงวดสุดท้าย (งวดที่ทำและงวดที่หก) ตามประกาศสำนักงาน กสทช. เรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขการจ่ายค่าชดเชยอันเนื่องมาจากการคืนใบอนุญาตให้ใช้คลื่นความถี่เพื่อให้บริการโทรทัศน์ในระบบดิจิทัล จำนวน 447 ล้านบาท ภาพรวมการประกอบธุรกิจ NNV เป็นผู้บริหารและดำเนินการสถานีโทรทัศน์ฟรีทีวีในระบบดิจิทัล หมวดหมู่ข่าวสารและสาระ ภายใต้ชื่อช่องรายการ “Nation TV” โดยออกอากาศภายใต้ช่องหมายเลข 22 ภายใต้แนวคิดสถานีข่าวและสาระความรู้ 24 ชั่วโมง ซึ่งมุ่งนำเสนอข้อมูลข่าวสารอย่างถูกต้อง เป็นกลาง ทันเหตุการณ์ พร้อมบทวิเคราะห์และข้อมูลเชิงลึกอย่างรอบด้านจากทีมงานข่าวที่มีประสบการณ์ ในเดือนมิถุนายน 2557 NNV ได้เพิ่มทุนจดทะเบียนจาก 1 ล้านบาท เป็น 300 ล้านบาท ต่อมาในเดือนกันยายน 2558 NNV ได้เพิ่มทุนจดทะเบียนจาก 300 ล้านบาท เป็น 500 ล้านบาท และในเดือนกันยายน 2559 NNV ได้เพิ่มทุนจดทะเบียนจาก 500 ล้านบาท เป็น 800 ล้านบาท

นอกจากนี้ ในช่วงปลายปี 2555 มีการก่อตั้งบริษัท บริษัท เนชั่น ดิจิทัล คอนเทนต์ จำกัด (NDI) (เดิมชื่อ บริษัท แบงคอก บิสซิเนส บรอดแคสติ้ง จำกัด (BBB)) เพื่อดำเนินธุรกิจ ผลิตรายการโทรทัศน์และให้บริการโฆษณาผ่านสื่อโทรทัศน์ ซึ่งเป็นบริษัทที่บริษัท กรุงเทพธุรกิจ มีเดีย จำกัด ถือหุ้นร้อยละ 99.99 เมื่อวันที่ 26 ธันวาคม 2556 NDI ได้เข้าร่วมการประชุมใบอนุญาตให้ใช้คลื่นความถี่เพื่อให้บริการโทรทัศน์ในระบบดิจิทัลประเภทบริการทางธุรกิจระดับชาติหมวดหมู่ทั่วไปแบบความคมชัดปกติ และเป็น 1 ใน 7 ของผู้ชนะการประมูลเสนอราคาสูงสุด โดย NDI เสนอราคาใบอนุญาตทีวีดิจิทัลหมวดหมู่ทั่วไปแบบความคมชัดปกติ จำนวน 2,200 ล้านบาท ในเดือนมิถุนายน 2557 NDI ได้เพิ่มทุนจดทะเบียนจาก 1 ล้านบาท เป็น 500 ล้านบาท โดยบริษัทได้ลงทุนเพิ่มเติมอีก 499 ล้านบาท ทำให้บริษัทมีสัดส่วนการลงทุนใน NDI เป็นร้อยละ 99.80 ต่อมาในเดือนกันยายน 2558 NDI ได้เพิ่มทุนจดทะเบียนจาก 500 ล้านบาท เป็น 1,000 ล้านบาท โดยบริษัทได้ลงทุนเพิ่มเติมเป็นจำนวนเงิน 500 ล้านบาท ทำให้บริษัทมีสัดส่วน การลงทุนใน NDI เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 99.80 เป็นร้อยละ 99.90 ต่อมาในเดือนธันวาคม 2559 NDI ได้เพิ่มทุนจดทะเบียนจาก 1,000 ล้านบาท เป็น 1,500 ล้านบาท โดยบริษัทได้ลงทุนเพิ่มเติมเป็นจำนวนเงิน 500 ล้านบาท ซึ่งมีสัดส่วนการลงทุนใน NDI ร้อยละ 99.99 ต่อมาเมื่อวันที่ 15 กุมภาพันธ์ ได้มีการเปลี่ยนชื่อช่องจาก NOW เป็น Spring26 และเปลี่ยนชื่อบริษัทจากเดิม บริษัท แบงคอก บิสซิเนส บรอดแคสติ้ง จำกัด เป็นบริษัท สปริง 26 จำกัด

ต่อมาเมื่อวันที่ 11 เมษายน 2562 คณะรักษาความสงบแห่งชาติ (“คสช.”) ออกคำสั่งที่ 4/2562 เรื่อง มาตรการแก้ไขปัญหาการประกอบกิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคม และเมื่อวันที่ 2 พฤษภาคม 2562 สำนักงาน กสทช. ได้ออกประกาศเรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขการจ่ายค่าชดเชยอันเนื่องมาจากการคืนใบอนุญาตให้ใช้คลื่นความถี่เพื่อให้บริการโทรทัศน์ในระบบดิจิทัล โดยผู้รับใบอนุญาตที่ประสงค์จะขอคืนใบอนุญาต ให้แจ้งความประสงค์ดังกล่าวเป็นหนังสือยื่นต่อสำนักงาน กสทช. ภายในวันที่ 10 พฤษภาคม 2562 โดยการขอคืนใบอนุญาตดังกล่าวถือเป็นการขอยกเลิกใบอนุญาตให้ประกอบกิจการโทรทัศน์ภาคพื้นดินในระบบดิจิทัลด้วย ทาง NDI ได้ยื่นความประสงค์ขอคืนใบอนุญาตแก่สำนักงาน กสทช. และได้รับอนุมัติเห็นชอบการคืนของดังกล่าว ในวันที่ 27 มิถุนายน 2562 โดยสำนักงาน กสทช. มีมติให้ยุติการออกอากาศในวันที่ 15 สิงหาคม 2562 ทาง NDI จึงปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจจากธุรกิจกระจายภาพและเสียงไปสู่ธุรกิจสื่อ

ใหม่ (New Media) ต่อมาเมื่อวันที่ 16 กันยายน 2562 บริษัทได้มีการเปลี่ยนชื่อบริษัทจากเดิม บริษัท สปริง 26 จำกัด เป็น บริษัท เนชั่น ดิจิทัล คอนเทนท์ จำกัด

#### การควบคุมดูแลบริษัทย่อย

บริษัท จะควบคุมและกำหนดนโยบายของบริษัทย่อยโดยจะส่งกรรมการของ NMG ไปเป็นกรรมการ ในบริษัทย่อย จำนวน 2-3 ท่าน และหากบริษัทย่อยมีการดำเนินธุรกิจที่กระทบต่อบริษัทอย่างมีนัยสำคัญ บริษัทย่อยจะต้องเสนอเรื่อง และ ขออนุมัติความเห็นชอบจากที่ประชุมคณะกรรมการของบริษัทก่อน สำหรับกรณีที่เป็นบริษัทร่วม การร่วมค้าและบริษัทที่ เกี่ยวข้องกัน บริษัทจะส่งกรรมการเข้าไปเป็นตัวแทนเฉลี่ย 1-2 คน ตามสัดส่วนการถือหุ้น

## 5. ข้อพิพาททางกฎหมาย

### คดีศาลแรงงาน

เมื่อวันที่ 18 กันยายน 2561 อดีตพนักงานบริษัทเป็นโจทก์ยื่นฟ้องบริษัทและกองทุนสำรองเลี้ยงชีพต่อศาลแรงงานกลาง โดยเรียกให้บริษัทชำระเงินเป็นจำนวนประมาณ 47.8 ล้านบาท เมื่อวันที่ 30 เมษายน 2562 ศาลมีคำพิพากษายกฟ้อง โจทก์ไม่มีสิทธิเรียกร้องให้บริษัทและกองทุนสำรองเลี้ยงชีพชำระเงินดังกล่าว เมื่อวันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2563 ศาลอุทธรณ์พิพากษาไม่รับวินิจฉัยคำอุทธรณ์ของโจทก์ และต่อมาเมื่อวันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2564 ศาลฎีกามีคำสั่งไม่อนุญาตให้โจทก์ฎีกา ส่งผลให้คำพิพากษาของศาลอุทธรณ์เป็นที่สิ้นสุด



## 6. ข้อมูลทั่วไปและข้อมูลสำคัญอื่น

### 6.1 ข้อมูลทั่วไป

ชื่อบริษัท : บริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

เลขทะเบียน : 0107536001524

ลักษณะการประกอบธุรกิจ : ประกอบด้วย 5 กลุ่มธุรกิจ ดังนี้

#### 1. กลุ่มสิ่งพิมพ์ (Publishing)

หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ ดำเนินงานโดย บริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) (NMG) เป็นหนังสือพิมพ์ธุรกิจรายวัน ที่ได้รับความนิยมไว้วางใจสูงสุดต่อเนื่องมาตลอด 34 ปี และการผลิตคอนเทนต์ของกรุงเทพธุรกิจ ผ่านสื่อออนไลน์

#### 2. กลุ่มธุรกิจโทรทัศน์

ผลิตรายการเพื่อออกอากาศทางโทรทัศน์ และ New Media ดำเนินการ โดย บริษัท เนชั่น บรอดแคสติ้ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) หรือ NBC (บริษัทย่อย) และมีบริษัท เอ็นบีซี เน็กซ์ วิชั่น จำกัด (NNV) บริษัทย่อยของ NBC เป็นผู้ถือใบอนุญาตทีวีดิจิทัลช่อง **Nation TV 22**

#### 3. กลุ่มงานอีเวนต์ (Event Marketing)

การจัดงานอีเวนต์หรือ กิจกรรม เป็นกลุ่มธุรกิจของเนชั่นกรุ๊ป ที่ต่อยอดจากศักยภาพด้านข่าวสารของทุกสื่อในเครือ เพื่อบริการเป็น “ตัวกลาง” ที่มีคุณภาพในการเชื่อมโยงทุกภาคส่วนเข้าด้วยกัน เพื่อนำสู่การเติบโตที่ยั่งยืนของสังคมไทย ทั้งในมิติการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจต่อประเด็นใหม่ๆ ที่จะมีผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม รวมไปถึงสุขภาพ และขยายผลเผยแพร่ผ่านสื่อในแพลตฟอร์มต่างๆ ของเครือเนชั่นกรุ๊ป ในรูปแบบการจัดงานกิจกรรม งานสัมมนา การอบรมหลักสูตรสำหรับผู้บริหารระดับสูง เป็นต้น

#### 4. กลุ่มสื่อใหม่ (New Media Platform)

ดำเนินงานโดยกลุ่มบริษัท ที่ได้ปรับกลยุทธ์ในการเพิ่มช่องทางการหารายได้ เพื่อทดแทนสื่อหลักดั้งเดิมผ่านสื่อดิจิทัล โดยการนำเสนอข่าวสารและสาระที่เครือเนชั่นเป็นผู้นำด้าน Content Provider ในทุกแพลตฟอร์ม ทั้งออนไลน์ เว็บไซต์ เฟสบุ๊ก ทวิตเตอร์ รวมถึงแอปพลิเคชัน ดำเนินงานภายใต้บริษัทย่อย ประกอบด้วย

##### 4.1 บริษัท เนชั่น ดิจิทัล คอนเทนท์ จำกัด (NDI) ที่บริษัท ถือหุ้นร้อยละ 99.99 ให้บริการ

หลากหลายรูปแบบ ได้แก่

- การผลิตสื่อ (Media Production)
- การกระจายสื่อ (Media Distribution): ผ่านแพลตฟอร์มต่างๆ อาทิ เว็บไซต์ เฟสบุ๊ก อินสตาแกรม ยูทูบ ไลน์ ทวิตเตอร์ และสื่อดิจิทัลอื่นๆที่เกี่ยวข้องในเครือเนชั่น

- การโปรโมทสื่อ (Media Promotion): ทำหน้าที่ซื้อและหาสื่อเพิ่มเติมนอกเหนือจากสื่อในเครือเนชั่น
- การใช้สื่อขายสินค้า (Media Commerce): โดยนำสื่อภายในเครือและนอกเครือในการขายสินค้าให้มีประสิทธิภาพ
- การขายสื่อโฆษณาผ่านเครือข่าย (Ad Network)

#### 4.4 คมชัดลึก Online

ดำเนินงานภายใต้ บริษัท เนชั่น บรอดแคสติ้งคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) หรือ NBC ซึ่งได้ซื้อลิขสิทธิ์ภายใต้เครื่องหมายการค้า “คมชัดลึก” จากบริษัทฯ เมื่อปลายเดือนพฤศจิกายน 2563 โดย NBC นำมาต่อยอดเพิ่มช่องทางการหารายได้ผ่านสื่อรูปแบบใหม่ ผ่านช่องทาง คมชัดลึกออนไลน์ และการ จัดกิจกรรมภายใต้เครื่องหมายการค้า คมชัดลึก ซึ่งเป็นช่องทางการเข้าถึงผู้บริโภคที่เป็นกลุ่ม Mass

4.3 บริษัท ไทย นิวส์ แอนด์ เอ็นเตอร์เทนเมนต์ เวิลด์ (Thai News) เป็นบริษัทย่อยที่ บริษัท เนชั่น บรอดแคสติ้งคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) (NBC) ถือหุ้นอยู่ร้อยละ 99.99 เมื่อวันที่ 29 มกราคม 2564 โดย Thai News ดำเนินธุรกิจ Call Center Online และ Application Support

4.4 บริษัท เนท บิสซิเนส คอนเน็คท์ จำกัด (NAT) เป็นกิจการร่วมค้าที่ บริษัทฯ ถือหุ้นผ่านบริษัทย่อย กรุงเทพธุรกิจ มัลติมีเดีย จำกัด ร้อยละ 40 โดย NAT ให้บริการข้อมูลด้านธุรกิจ การเงิน การลงทุน ด้วยการนำเทคโนโลยีมาช่วยวิเคราะห์เพื่อช่วยในการตัดสินใจ ของนักลงทุน และผู้ที่สนใจข่าวสารด้านการลงทุนทั่วไป

### 5. กลุ่ม Business to Consumer (B2C)

ส่วนงานธุรกิจที่เข้าถึงกลุ่มลูกค้าผู้บริโภคโดยตรง หรือรูปแบบธุรกิจ B2C โดยการรวม แแบรนด์ สินค้าของเนชั่น ที่มีความแข็งแกร่ง และสร้างโอกาสในการเพิ่มช่องทางการหารายได้ ดังนี้

- 5.3 ธุรกิจจำหน่ายสินค้า และให้บริการผ่านสื่อดิจิทัลทีวี และออนไลน์ ภายใต้ HAPPY Shopping ดำเนินธุรกิจโดย บริษัท แฮปปี้ โปรดักส์ แอนด์ เซอร์วิส (HPS) ซึ่งเป็นบริษัทย่อยทางอ้อมของ บริษัท เนชั่น บรอดแคสติ้งคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ถือหุ้นร้อยละ 50
- 5.4 ธุรกิจจำหน่ายอาหารและเครื่องดื่ม ดำเนินงานโดยบริษัท เนชั่น คอฟฟี่ จำกัด (NCOF) จดทะเบียนบริษัทเมื่อวันที่ 27 มกราคม 2564 เป็นการร่วมลงทุนระหว่าง บริษัทฯ และบริษัท เนชั่น บรอดแคสติ้ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) (NBC) ซึ่งเป็นบริษัทย่อย ผ่านบริษัท เอ็นพีซี เน็กซ์วิชชั่น จำกัด (NNV) ที่ลงทุนร้อยละ 60 และ บริษัทฯ ลงทุน ร้อยละ 40 ของทุนจดทะเบียน

วัตถุประสงค์เพื่อสร้างแบรนด์ ของเนชั่นกรุ๊ปให้แข็งแกร่ง และเข้าถึงทุกกลุ่ม และเป็นการร่วม  
ช่วยสังคมในการทำ CSR เนื่องจากใช้วัตถุดิบผลิตเม็ดเงินจากภาคเหนือของประเทศ  
ไทย (คาดว่าเริ่มดำเนินงานในไตรมาส 2 ปี 2564)

ณ วันที่ 16 มีนาคม 2564

|                           |   |   |
|---------------------------|---|---|
| ทุนจดทะเบียน              | : | 2,663,572,194.95 บาท ประกอบด้วยหุ้นสามัญ จำนวน 5,025,607,915 หุ้น<br>มูลค่าหุ้นละ 0.53 บาท  |
| ทุนเรียกชำระแล้ว          | : | 2,156,024,291.86 บาท ประกอบด้วยหุ้นสามัญ จำนวน 4,067,970,362 หุ้น<br>มูลค่าหุ้นละ 0.53 บาท  |
| นิติบุคคลที่บริษัทถือหุ้น | : | รายละเอียดตามหัวข้อ โครงสร้างการประกอบธุรกิจและการถือหุ้น ของกลุ่ม<br>บริษัท ปี 2561 - 2563 |
| โทรศัพท์                  | : | 02-338-3333   |
| เลขานุการบริษัท           | : | 02-338-3612, 02-338-3289-90   |
| ที่ตั้งสำนักงานใหญ่       | : | 1854 ชั้น 9, 10, 11 ถนนเทพรัตน แขวงบางนาใต้ เขตบางนา กรุงเทพมหานคร<br>10260                 |
| เว็บไซต์                  | : | <a href="http://www.nationgroup.com">www.nationgroup.com</a>                                |

นิติบุคคลที่บริษัทถือหุ้นตั้งแต่ร้อยละ 10 ขึ้นไป รายละเอียดสามารถดูได้จาก โครงสร้างการประกอบธุรกิจของกลุ่ม  
บริษัท ปี 2561 – 2563

