

## ส่วนที่ 1

## การประกอบธุรกิจ

## 1. นโยบายและภาพรวมการประกอบธุรกิจ

## 1.1 วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย หรือกลยุทธ์ในการดำเนินงานของบริษัท

วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย หรือกลยุทธ์ในการดำเนินงานของบริษัท

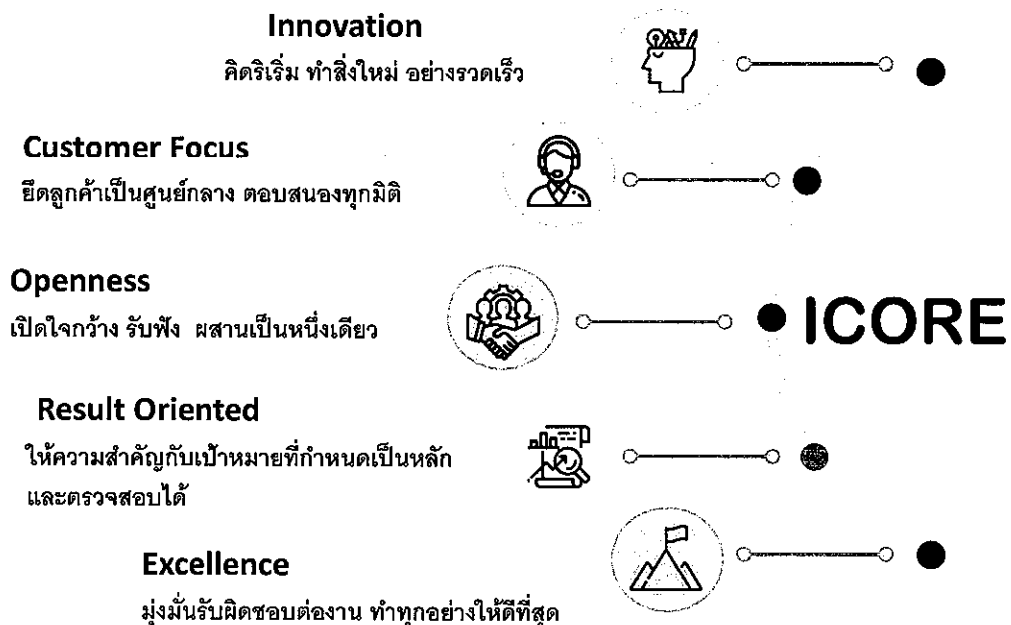
วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นองค์กรชั้นนำและยั่งยืน ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมที่ตอบสนองทุกมิติของลูกค้า

พันธกิจ (Mission)

1. เป็นผู้นำธุรกิจ Leasing พร้อมทั้ง ให้บริการ Leasing ที่ทันสมัยกับทรัพย์สินที่หลากหลาย ขยายธุรกิจสู่ภูมิภาคอย่างมั่นคงและยั่งยืน ด้วยการยึดมั่นในคุณธรรมและรับผิดชอบต่อสังคมโดยมีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง
2. ครองใจลูกค้าด้วยบริการอย่างมืออาชีพ เพื่อเสริมสร้างความสำเร็จให้กับลูกค้าในทุกมิติ
3. ดูแลพนักงานและคู่ค้า ดุจ คนในครอบครัว และสร้างผลตอบแทนที่ดีต่อผู้ถือหุ้นไปพร้อมกัน

Core Values (ค่านิยมองค์กร)



Signature

## 1.2 การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญ

บริษัท ภัทรлисซิ่ง จำกัด (มหาชน) ได้จดทะเบียนก่อตั้งเป็นบริษัทจำกัดในปี 2530 โดยมี ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน), บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด, บริษัท ภัทรประกันภัย จำกัด (มหาชน), บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ ภัทรธนกิจ จำกัด (มหาชน) และ บริษัท สมบัติล้ำค่า จำกัด เป็นแกนนำในการจัดตั้ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประกอบธุรกิจการดำเนินการจัดหาทรัพย์สินให้เช่าแบบลีสซิ่ง โดยเน้นการให้เช่าดำเนินงาน (Operating Lease) และเน้นกลุ่มลูกค้าที่เป็นนิติบุคคลเป็นหลัก

ในช่วงแรกเน้นการให้เช่าทรัพย์สินประเภทยานพาหนะ พร้อมทั้งได้มีการพัฒนาการให้บริการในด้านต่างๆ เพื่อเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มในการบริการให้กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง อาทิเช่น บริการซ่อมแซมและบำรุงรักษารถยนต์

ในปี 2539 บริษัทได้เพิ่มทุนจดทะเบียนเป็น 300,000,000 บาท และนำบริษัทเข้าเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเพื่อรองรับการขยายตัวของธุรกิจและเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้กับบริษัท และในปี 2548 บริษัทได้เปลี่ยนแปลงมูลค่าหุ้นที่ตราไว้ของบริษัท จากมูลค่าเดิมหุ้นละ 10 บาท เป็นมูลค่าหุ้นละ 1 บาท พร้อมทั้งเพิ่มทุนจดทะเบียนจาก 300,000,000 บาท เป็น 450,000,000 บาท และได้เรียกชำระค่าหุ้น ซึ่งเป็นผลให้บริษัทมีทุนเรียกชำระแล้วเป็นจำนวน 447,369,569 บาท คิดเป็นจำนวนหุ้นทั้งสิ้น 447,369,569 หุ้น ซึ่งการเพิ่มทุนในครั้งนี้จะเป็นหนึ่งในการปรับโครงสร้างเงินทุน และเป็นส่วนสำคัญสำหรับรองรับการเจริญเติบโตของบริษัทในอนาคต และในปี 2548 บริษัท ทริสเรดดิ้ง จำกัด (TRIS) ยังได้ปรับเพิ่มอันดับเครดิตองค์กร (Company Rating) ของบริษัท และหุ้นกู้ไม่มีประกัน (Issue Rating) เป็นระดับ A - จากเดิม BBB +

นอกเหนือจากนั้นแล้ว ในปี 2548 นิตยสาร Forbes นิตยสารชั้นนำทางธุรกิจ ได้คัดเลือกบริษัทที่เป็นบริษัทมหาชน และจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ของภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก จากทั้งหมด 15 ประเทศ 25,864 บริษัท โดยได้คัดเลือกเฉพาะบริษัทขนาดกลาง ที่มียอดขายได้ไม่เกิน 1,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐและไม่ต่ำกว่า 5 ล้านดอลลาร์สหรัฐ จำนวน 11,845 บริษัท ทั้งนี้บริษัท ภัทรลิสซิ่ง จำกัด (มหาชน) ได้รับคัดเลือกให้เป็นหนึ่งใน 11 บริษัทจากประเทศไทย และเป็นบริษัทลีสซิ่งเดียว ที่ได้รับรางวัล Asia's Best Under a Billion รางวัลนี้ได้แสดงให้เห็นถึงการดำเนินงานต่างๆ ตลอดจนการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทจนเป็นที่ยอมรับในระดับสากล

ในปี 2550 บริษัท ได้มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างผู้ถือหุ้นใหม่ โดยในส่วนของธนาคารกสิกรไทยได้เสนอขายหุ้นที่ถืออยู่ ออกให้กับบริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นหลักรายเดิมของบริษัท สืบเนื่องจากนโยบายของทางธนาคารกสิกรไทยที่จะปรับลดการลงทุนในบริษัทที่ไม่สามารถควบคุมการดำเนินงานได้ทั้งหมด ซึ่งการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างผู้ถือหุ้นดังกล่าว ไม่มีผลกระทบต่อการทำงานของบริษัทแต่อย่างใด แต่กลับมีผลดีในการเสริมสร้างพันธมิตรสำหรับการต่อยอดทางธุรกิจในอนาคต

ในปี 2551 บริษัทได้เริ่มขยายการให้บริการใน 2 ผลิตภัณฑ์ใหม่ คือ PHATRA AIRCRAFT LEASING ซึ่งเป็นรูปแบบการให้บริการเช่าเครื่องบินโดยสารขนาดเล็ก 4-12 ที่นั่ง ประเภท Business Jet, Turbo Prop, Piston และ PHATRA YACHT LEASING โดยเป็นการให้บริการเช่าเรือแบบ Motor Yacht โดยทั้ง 2 ผลิตภัณฑ์มุ่งเน้นเพื่อตอบสนองการเดินทางเพื่อธุรกิจ และพาหนะส่วนตัว ซึ่งบริษัทไม่เคยหยุดนิ่งในการพัฒนาบริการให้ทันต่อสถานการณ์และความต้องการของลูกค้า

รวมทั้งได้พัฒนาและปรับปรุงการให้บริการในผลิตภัณฑ์ PHATRA AUTO LEASING ให้มีการให้บริการอย่างครบวงจร เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการขยายเครือข่ายศูนย์บริการตามมาตรฐานผู้ผลิตไว้คอยบริการลูกค้าทั่วประเทศ ซึ่งลูกค้าสามารถนำรถเข้า เชียร์ระยะทาง หรือซ่อมบำรุงฉุกเฉิน โดยมั่นใจได้ว่า อะไหล่ที่ได้รับนั้นเป็นมาตรฐานเดียวกับผู้ผลิต ทั้งนี้เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจให้ลูกค้าของบริษัทว่าจะได้รับการดูแลเป็นอย่างดีตลอดเวลาเพียงแค่โทรศัพท์แจ้งมาที่ 0-2290-7575 หรือ 0-2693-2288 พร้อมกันนี้ บริษัทยังได้รับ ISO 9001 : 2008 รับรองมาตรฐานการบริการ (Call Center and Customer Complaint Management) จาก SGS เพื่อการรับรอง ระบบคุณภาพ ISO 9001:2008 โดยสถาบันการรับรองแห่งสหราชอาณาจักร UKAS ความสำเร็จนี้เกิดจากการทำงานร่วมกันของทีมงานบริการที่เกี่ยวข้องอย่างมี

ประสิทธิภาพในการพัฒนาและรักษาไว้ซึ่งระบบคุณภาพ รู้และเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้า เพื่อประโยชน์สูงสุดคือความพอใจของลูกค้า ที่บริษัทมุ่งมั่นพัฒนาเสมอมา

ในปี 2558 บริษัทได้เพิ่มทุนจดทะเบียนเป็น 646,200,489 บาท จากทุนจดทะเบียนเดิมจำนวน 447,369,569 บาท โดยการให้สิทธิกับผู้ถือหุ้นเดิมของบริษัทตามสัดส่วนการถือหุ้น (Rights Offering) โดยการเพิ่มทุนในครั้งนี้เพื่อรองรับการขยายตัวของธุรกิจและเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้กับบริษัท พร้อมทั้งได้จัดสรรใบสำคัญแสดงสิทธิที่จะซื้อหุ้นสามัญของบริษัท ครั้งที่ 1 (PL-W1) ในจำนวน 49,707,319 หน่วย ให้แก่ผู้ถือหุ้นเดิมของบริษัทที่จองซื้อหุ้นสามัญเพิ่มทุนตามสัดส่วนการถือหุ้นและที่จองซื้อเกินสิทธิ โดยไม่คิดมูลค่า

ในปี 2560 บริษัทได้มีการกระจายการให้เข้าไปยังสินทรัพย์ประเภทอื่น ๆ มากขึ้น เพื่อเป็นการตอบสนองต่อความต้องการของตลาดได้อย่างครอบคลุม และนำมาสู่การพัฒนาธุรกิจให้เข้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการแข่งขันในตลาดรถยนต์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้บริษัทยังคงเป็นผู้นำในธุรกิจลิสซิ่งประเภทให้เช่าแบบเช่าดำเนินงานในประเทศไทยอย่างต่อเนื่อง ในปี 2560 บริษัทยังได้รับ ISO9001:2015 รับรองมาตรฐานการบริการ (Call Center and Customer Complaint Management) จาก SGS โดยสถาบันการรับรองแห่งสหราชอาณาจักร UKAS

ในปี 2561 บริษัทฯ มุ่งมั่นเป็นบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญในการจัดหาทรัพย์สินให้เข้าที่ตรงตามความต้องการของลูกค้า มุ่งเน้นการให้บริการอย่างมืออาชีพ เพื่อตอบสนองความต้องการของทุกกลุ่มลูกค้าเป็นหลัก (Customer Centric) มีการกระจายการให้เข้าไปยังสินทรัพย์ประเภทอื่น ๆ มากขึ้น เพื่อเป็นการตอบสนองต่อความต้องการของตลาดได้อย่างครอบคลุม และนำมาสู่การพัฒนาธุรกิจให้เข้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการแข่งขันในตลาดรถยนต์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้บริษัทยังคงเป็นผู้นำในธุรกิจลิสซิ่งประเภทให้เช่าแบบเช่าดำเนินงานในประเทศไทยอย่างต่อเนื่อง

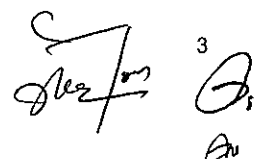
ทั้งนี้ บริษัทมีแนวทางที่จะใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดโดยได้นำเอาสินทรัพย์ที่หมดสัญญาแล้วและยังมีสภาพดีออกทำการให้เช่าระยะสั้น เพื่อก่อให้เกิดรายได้สูงสุด นอกจากนี้ บริษัทยังได้เพิ่มช่องทางการจำหน่ายสินทรัพย์ที่หมดสัญญาแล้วไปยังผู้บริโภคโดยตรง โดยเปิดศูนย์จำหน่ายรถยนต์มือสองในนาม “สบายคาร์ by phatra leasing” ขึ้นที่บริเวณถนนกาญจนาภิเษก ซึ่งก็ได้รับการตอบรับด้วยดี เนื่องจากรถยนต์ที่นำออกจำหน่ายมีสภาพดีและได้รับการบำรุงรักษาอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ ในปีนี้บริษัทได้เพิ่มช่องทางการตลาดผ่านสื่อดิจิทัลต่างๆ ของบริษัทมากขึ้น รวมถึงยังมีหน่วยงานที่คอยสนับสนุนด้าน Digital Marketing และนวัตกรรม (Innovation) เพื่อพัฒนารูปแบบให้ทันสมัยและเป็นที่พึงพอใจของลูกค้า

ปี 2562 บริษัท ภัทรลิสซิ่ง จำกัด (มหาชน) ยังคงมุ่งเน้นการให้บริการเช่าสินทรัพย์แบบสัญญาเช่าดำเนินงานและสัญญาเช่าการเงินเป็นหลัก โดยนอกเหนือจากสินทรัพย์ประเภทเดิมที่ให้เช่าอยู่แล้วบริษัทยังขยายการให้เข้าไปในสินทรัพย์ประเภทอื่นๆ ที่มีสภาพคล่องและยังมิได้เช่าเป็นจำนวนน้อยเพิ่มเติม ทั้งนี้เพื่อหลีกเลี่ยงภาวะการแข่งขันที่รุนแรงซึ่งมีผลต่ออัตรากำไรของบริษัท นอกจากนี้ การบริหารจัดการสินทรัพย์ให้เข้าที่หมดสัญญาเช่าก็ยังเป็นสิ่งสำคัญที่บริษัทต้องดำเนินการต่อเนื่องจากปี 2561 โดยในปี 2562 ที่ผ่านมา บริษัทมีจัดงาน “SA-BUY CAR FESTIVAL มหกรรมรถดี นำใช้ by ภัทรลิสซิ่ง” เพื่อจำหน่ายรถยนต์ใช้แล้วตรงไปยังผู้ซื้อรายย่อย ซึ่งประสบความสำเร็จด้วยดีเช่นเดียวกับในปี 2561 ที่ผ่านมา

### 1.3 โครงสร้างการถือหุ้นของกลุ่มบริษัท

บริษัทไม่มีบริษัทย่อยและบริษัทร่วม



## 2. ลักษณะการประกอบธุรกิจ

ภัทรลิสซิ่ง ประกอบกิจการจัดหาทรัพย์สินให้กับผู้ประกอบการที่เป็นนิติบุคคลเป็นหลัก ในรูปแบบการให้ “เช่า” (Leasing) โดยเน้นการให้บริการในลักษณะสัญญาเช่าดำเนินงาน (Operating Lease) กับทรัพย์สินประเภทยานพาหนะเป็นหลัก อาทิเช่น รถยนต์สำหรับผู้บริหาร รถยนต์ส่วนบุคคลประจำสำนักงาน รถยนต์บริการให้เช่าช่วง และรถยนต์เพื่อการพาณิชย์อื่นๆ รวมทั้งเครื่องบิน และเรือ นอกจากนี้ ยังให้เช่าทรัพย์สิน ประเภท เครื่องมือแพทย์ เครื่องจักร เครื่องกล คอมพิวเตอร์ และอุปกรณ์ทั่วไป โดยอายุสัญญาส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 3-5 ปี

ภัทรลิสซิ่ง ให้บริการด้วยบุคลากรที่มากประสบการณ์พร้อมจะให้คำปรึกษาและจัดแผนการใช้อยานพาหนะที่เหมาะสมสำหรับทุกองค์กร อีกทั้งมีการวางแผนปรับปรุงและพัฒนาธุรกิจอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการสร้างมาตรฐานใหม่ ให้แก่ธุรกิจลิสซิ่งในประเทศไทย

### โครงสร้างรายได้

รายได้หลักของบริษัทมาจากค่าเช่ารับจากสัญญาเช่าดำเนินงาน ในลักษณะบริการแบบ PFL (Phatra Fleet Leasing) ซึ่งนอกจากค่าเช่ารับจากสัญญาเช่าดำเนินงานแล้ว บริษัทยังมีรายได้จากสัญญาเช่าการเงิน และรายได้จากการขายสินทรัพย์ให้เข้าตามสัญญาเช่าดำเนินงานเพิ่มอีก ทั้งนี้สำหรับการหาลูกค้า บริษัทจะมีการกระจายไปตามอุตสาหกรรมประเภทต่างๆ เพื่อเป็นการกระจายความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้

รายได้ของบริษัท จำแนกตามสัญญาเช่ารายได้ของบริษัท ตั้งแต่ปี 2560-2562

	ม.ค.60-ธ.ค.60		ม.ค.61-ธ.ค.61		ม.ค.62-ธ.ค.62	
	ล้านบาท	%	ล้านบาท	%	ล้านบาท	%
ค่าเช่ารับจากสัญญาเช่าดำเนินงาน	2,661.53	69.00	2,604.10	67.95	2,695.98	69.48
รายได้จากสัญญาเช่าการเงิน	142.00	3.68	127.67	3.33	123.58	3.19
รายได้จากการขายสินทรัพย์ให้เข้าตามสัญญาเช่าดำเนินงาน	1,005.78	26.08	1,055.64	27.55	1,012.78	26.10
รายได้อื่น	47.74	1.24	44.97	1.17	47.82	1.23
รวมรายได้	3,857.05	100.00	3,832.38	100.00	3,880.16	100.00

### 2.1 ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ

#### ลักษณะผลิตภัณฑ์และการให้บริการหลัก

##### 1. PHATRA FLEET LEASING

บริการให้เช่ายานพาหนะ ประเภทรถยนต์นั่ง เครื่องบิน พาหนะทางน้ำ และรถยนต์เพื่อการพาณิชย์บริษัท พร้อมให้คำแนะนำ และหาแนวทางบริการต่างๆ ที่ตรงความต้องการใช้ของผู้เช่ามากที่สุด แม้จะเป็นยานพาหนะเพียงหนึ่งหรือหลายร้อย โดยใช้หลักบริหารจัดการยานพาหนะจำนวนมากเพื่อให้เกิดการประหยัดต่อขนาด (Economy of Scale) ทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ทั้งในรูปแบบ Operating Lease และ Finance Lease

- PHATRA AUTO LEASING

บริการให้เช่าพาหนะประเภทรถยนต์ ทั้งรถยนต์นั่งผู้บริหาร รถใช้งานในองค์กร หรือแม้กระทั่งรถยนต์เพื่อการพาณิชย์ต่างๆ ทุกรุ่น ทุกยี่ห้อ

- PHATRA AIRCRAFT LEASING

บริการให้เช่าเครื่องบินโดยสารขนาดเล็ก 4-12 ที่นั่ง ประเภท Business Jet, Turbo Prop และ Piston ทั้งในรูปแบบ Finance Lease และ Operating Lease ครอบคลุมการใช้งานทั้งเพื่อการท่องเที่ยว ธุรกิจ และพาหนะส่วนตัว

- PHATRA WATERCRAFT LEASING

บริการให้เช่าเรือ Yacht สำหรับความเพลิดเพลินส่วนตัว รวมทั้งเรือเพื่อการพาณิชย์ที่ต้องการใช้งานหลายลำ เรือรับส่งผู้โดยสารสำหรับธุรกิจท่องเที่ยว และยานพาหนะทางน้ำต่างๆ เพื่อใช้ในการดำเนินธุรกิจ

## 2. PHATRA COMMERCIAL LEASING

บริการให้เช่าทรัพย์สินทุกประเภท อาทิ เรือขนส่ง เรือเพื่อการพาณิชย์ เครื่องจักร อุปกรณ์การผลิต เครื่องจักรส่วนควบอื่นๆ ที่ลงทุนสูงและจำเป็นต่อธุรกิจ ในรูปแบบสัญญาเช่าทางการเงิน (Finance Lease) ซึ่งให้ความสะดวกกับการลงทุน โดยมีจุดเด่นอยู่ที่การอนุมัติที่รวดเร็ว

### ความหลากหลายของรูปแบบบริการของ Fleet Management

ความหลากหลายของรูปแบบบริการของ Fleet Management ที่จะช่วยให้การบริหารจัดการรถยนต์ได้ง่ายกว่า ด้วยการจัดการรถยนต์พร้อมทั้งดูแลรักษาซ่อมบำรุง ช่วยให้ลูกค้าใช้ยานพาหนะอย่างมีประสิทธิภาพ และลดภาระค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น

**การเลือกใช้อยนต์** - บริษัทมีเจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญในด้านนี้ คอยให้คำปรึกษาในการเลือกใช้อยนต์ให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของแต่ละองค์กร

**การจัดซื้อรถยนต์** - บริษัทมีการจัดการที่รวดเร็ว ในทุกรุ่น ทุกสี ด้วยต้นทุนในการเช่าอย่างสมเหตุสมผล

**การจัดส่งรถยนต์** - บริษัทจัดส่งให้ทุกสถานที่โดยไม่จำกัดจำนวนคัน

**การจดทะเบียนรถ** - บริษัทจดทะเบียนและจัดส่งถึงที่ทุกคัน

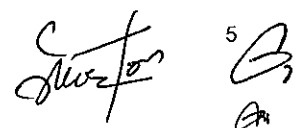
**การจัดหาประกันรถ** - บริษัทมีทีมงานคอยดูแลจัดหาประกันรถ เพื่อให้ทรัพยากรบุคคลของบริษัทผู้เช่าปฏิบัติหน้าที่หลักที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า

**การซ่อมบำรุง** - บริษัทดูแลการซ่อมบำรุงด้วยศูนย์บริการมาตรฐานจากผู้ผลิตเท่านั้น เพื่อความปลอดภัยสูงสุด

**การจัดหารถยนต์ทดแทน** - บริษัทจัดรถทดแทนกับทุกเหตุการณ์ที่รถของผู้เช่าไม่สามารถใช้ได้

**PL Service Center ศูนย์บริการตลอด 24 ชั่วโมง** - บริการสร้างความอุ่นใจ พร้อมช่วยเหลือทุกปัญหาระหว่างเดินทาง เปิดบริการทุกวันตลอด 24 ชั่วโมง โทร. 0-2290-7575

**เครือข่ายศูนย์บริการทั่วประเทศ** - ด้วยเครือข่ายศูนย์บริการ และศูนย์บริการ Quick Service มากกว่า 1,500 แห่งทั่วประเทศ เพื่อให้การให้บริการซ่อมบำรุงได้อย่างมั่นใจ พร้อมอะไหล่ในมาตรฐานผู้ผลิต



**ประโยชน์ของสัญญาเช่าดำเนินงาน**

- สามารถจัดหาทรัพย์สินให้เช่า พร้อมบริการที่สอดคล้องกับความต้องการของแต่ละองค์กร
- ช่วยลดต้นทุนในการดำเนินธุรกิจ ด้วยการเรียกเก็บค่าบริการเป็นค่าเช่าคงที่รายเดือน
- ค่าเช่าคงที่ ช่วยบริหารค่าใช้จ่ายให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้
- ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการบริหาร Fleet และลดค่าใช้จ่ายในเรื่องการซ่อมแซมบำรุงรักษา
- ช่วยรับภาระความเสี่ยงต่างๆ ในการใช้รถและลดความไม่แน่นอนในการขายทรัพย์สิน
- การลงทุนน้อยเป็นประโยชน์ต่อการบริหารกระแสเงินสด (Cash Flow)

**2.2 การตลาดและการแข่งขัน****กลยุทธ์การแข่งขัน**

ในปีที่ผ่านมา กลยุทธ์ที่บริษัทฯ ให้ความสำคัญ จะเกี่ยวข้องกับ Customer Centric และการเพิ่มหลากหลายของทรัพย์สินให้เช่า โดยใช้นวัตกรรม (Innovation) ในรูปแบบต่างๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับพันธกิจ (Mission) ของบริษัท ทั้งนี้บริษัทได้เตรียมความพร้อมในเรื่องเทคโนโลยี การใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลลูกค้า เพื่อปรับรูปแบบการให้บริการ และผลิตภัณฑ์ให้ตอบโจทย์ลูกค้ามากที่สุด รวมถึงการขยายเครือข่าย และการฝึกอบรมเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน โดยมุ่งเน้นการให้บริการที่ครบวงจร ตั้งแต่การเลือกใช้รถยนต์ให้เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้า ไปจนถึงรายละเอียดปลีกย่อย เช่น การจดทะเบียน การประกันภัย ตลอดจนการให้บริการตลอด 24 ชั่วโมง และมีเครือข่ายศูนย์บริการที่ครอบคลุมทั่วประเทศ ซึ่งนับว่าสร้างความแตกต่าง ได้อย่างชัดเจน และสร้างความไว้วางใจและประโยชน์สูงสุดให้กับลูกค้า ซึ่งเชื่อมั่นได้ว่าจะช่วยเสริมความสามารถในการแข่งขันของบริษัทให้คงอยู่ในระดับผู้นำของธุรกิจต่อไป

**ภาวะอุตสาหกรรมและการแข่งขัน**

บริษัท ภัทรลิสซิ่ง จำกัด (มหาชน) ดำเนินธุรกิจให้เช่าสินทรัพย์ในหลากหลายประเภท โดยเน้นการให้บริการในรูปแบบสัญญาเช่าดำเนินงาน (Operating Lease) ในสินทรัพย์ประเภทรถยนต์เป็นหลัก ซึ่งที่ผ่านมา บริษัทได้มีการกระจายการให้เช่าไปยังสินทรัพย์ประเภทอื่นๆ มากขึ้น เพื่อเป็นการตอบสนองต่อความต้องการของตลาดได้อย่างครอบคลุม และนำมาสู่การพัฒนาธุรกิจให้เข้าได้อย่างมีประสิทธิภาพในปัจจุบัน ด้วยสถานะทางการตลาดที่เข้มแข็งจากการที่บริษัทสามารถรักษฐานลูกค้ารายใหญ่กลุ่มเดิมไว้ และสามารถเพิ่มการกระจายฐานลูกค้ารายใหญ่อยู่ในอุตสาหกรรมที่หลากหลายมากขึ้นด้วย ตามลักษณะการประกอบธุรกิจที่เน้นไปยังกลุ่มลูกค้านิติบุคคลเป็นหลัก อีกทั้งการให้ความสำคัญต่อการให้บริการแก่ลูกค้าที่ครอบคลุมทั้งมิติของการให้บริการที่ครบวงจร เครือข่ายศูนย์บริการที่ครอบคลุม และการให้บริการที่พร้อมในทุกช่วงเวลา ทำให้บริษัทยังสามารถดำรงสถานะผู้นำในธุรกิจให้เช่าดำเนินงานได้ตลอดมา นอกจากนี้ บริษัทยังตระหนักถึงการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน เพื่อให้เท่าทันต่อบริบทของสภาพตลาดรถยนต์ในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยได้เพิ่มความหลากหลายของช่องทางในการจำหน่ายสินทรัพย์เมื่อสิ้นสุดสัญญาเช่า เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสินทรัพย์ต่อไป

ภาพรวมของตลาดรถยนต์ในปี 2562 ที่ผ่านมามียอดขายรถยนต์รวมประมาณ 1.01 ล้านคัน ลดลงจากปี 2561 ที่มียอดขายจำนวน 1.04 ล้านคัน คิดเป็นร้อยละ 3 โดยประมาณ และใกล้เคียงที่ได้มีการประมาณการไว้ที่ 1.00 ล้านคัน ปัจจัยที่ทำให้ยอดขายรถยนต์ขยายตัวด้วยอัตราชะลอลง ได้แก่ ความเข้มงวดของสถาบันการเงินในการปล่อยสินเชื่อ และภาวะเศรษฐกิจในประเทศชะลอตัวอันเป็นผลสืบเนื่องจากสงครามการค้า

ในปี 2563 จากข้อมูลของสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเมื่อวันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2563 เศรษฐกิจไทยมีแนวโน้มขยายตัวร้อยละ 1.5 - 2.5 ชะลอตัวลงเนื่องจากการระบาดของโรค Covid-19 ภัยแล้ง

และการประกาศใช้ พ.ร.บ.งบประมาณ 2563 ล้ำค่ากว่าที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับประมาณการจากบริษัท ไทโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ว่ายอดจำหน่ายรถยนต์ภายในประเทศสำหรับปี 2563 จะมีจำนวนประมาณ 0.94 ล้านคัน ซึ่งคิดเป็นอัตราการหดตัวประมาณร้อยละ 7 เทียบกับปีที่ผ่านมา

จากในส่วนของสถานะตลาดสำหรับธุรกิจลิสซิ่งประเภทให้เช่าแบบดำเนินงาน ปัจจุบันบริษัทที่ดำเนินธุรกิจประเภทนี้มีอยู่เป็นจำนวนมาก แต่มีบริษัทขนาดใหญ่ที่เป็นผู้นำตลาดและมีส่วนแบ่งทางการตลาดเป็นส่วนใหญ่อยู่เพียงไม่กี่ราย ซึ่งบริษัท ภัทรลิสซิ่ง จำกัด (มหาชน) เองจัดว่าเป็นผู้นำในกลุ่มนี้ และแม้ว่าการแข่งขันที่รุนแรงในธุรกิจลิสซิ่งประเภทให้เช่าแบบดำเนินงานจะมีอยู่อย่างต่อเนื่อง แต่จากอุปสงค์ของภาคธุรกิจในปัจจุบันที่ยังคงมีความต้องการการบริหารจัดการเรื่องยานพาหนะจากผู้เชี่ยวชาญภายนอกทั้งในส่วนของบริการและการซ่อมบำรุง ทำให้ธุรกิจลิสซิ่งประเภทให้เช่าแบบดำเนินงานในประเทศไทยยังคงสามารถเติบโตได้ในระยะกลางถึงระยะยาว สำหรับ บริษัท ภัทรลิสซิ่ง จำกัด (มหาชน) เอง จากนโยบายการให้ความสำคัญต่อการให้บริการที่ครบวงจรแก่ลูกค้าตลอด 24 ชั่วโมง และกลยุทธ์การขยายธุรกิจทั้งการขยายฐานลูกค้ากลุ่มใหม่และการขยายประเภททรัพย์สินให้เช่าใหม่อย่างต่อเนื่อง รวมถึงการปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการแข่งขันในตลาดรถยนต์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้บริษัทยังคงเป็นผู้นำในธุรกิจลิสซิ่งประเภทให้เช่าแบบดำเนินงานในประเทศไทยอย่างต่อเนื่องมาโดยตลอด

## 2.3 การจัดหาผลิตภัณฑ์หรือบริการ

### แหล่งที่มาของเงินทุน

บริษัทมีนโยบายในการจัดหาแหล่งเงินทุนในอนาคต โดยมุ่งเน้นการจัดหาแหล่งเงินทุนระยะยาว เพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะการดำเนินธุรกิจลิสซิ่ง ซึ่งที่ผ่านมา บริษัทได้รับอนุมัติจากที่ประชุมผู้ถือหุ้นให้ออกและเสนอขายหุ้นกู้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากความผันผวนของอัตราดอกเบี้ยในท้องตลาด และสอดคล้องกับระยะเวลาการให้เช่าทรัพย์สิน

นอกเหนือจากการจัดหาแหล่งเงินทุนระยะยาวด้วยการออกหุ้นกู้แล้ว บริษัทยังดำเนินการจัดหาเงินกู้ระยะยาว โดยการกู้ยืมจากสถาบันการเงินภายในประเทศอีกหลายแห่ง รวมถึงมีการศึกษาเกี่ยวกับการปรับโครงสร้างทุนของบริษัทเพื่อรองรับการเติบโตในอนาคตด้วย

## การให้เช่า (การให้เช่าทรัพย์สิน)

### นโยบายการให้เช่าทรัพย์สิน

บริษัทมีนโยบายต่าง ๆ ในการให้เช่าทรัพย์สินประเภทลิสซิ่ง ดังต่อไปนี้

1. ผู้เช่า : บริษัทจะให้เช่าแก่ผู้เช่าที่เป็นนิติบุคคลเป็นหลัก โดยบริษัทจะพิจารณาคุณสมบัติของลูกค้าผู้เช่า เช่น เป็นนิติบุคคลที่มีผลการดำเนินงานดี หรือมีโครงการที่มีความเป็นไปได้สูง ประวัติการเงินดี และมีความสามารถในการชำระค่าเช่าได้ พร้อมทั้งมีการระบุนการตรวจสอบเครดิตบูโร
2. วัตถุประสงค์ในการเช่า : ทรัพย์สินที่จะเช่าจะต้องนำไปใช้ในกิจการของผู้เช่า โดยผู้เช่าจะต้องแจ้งวัตถุประสงค์ในการเช่าให้แก่บริษัท
3. ทรัพย์สินที่เช่า : ทรัพย์สินที่เช่าจะต้องมีคุณสมบัติดังนี้
  - เป็นทรัพย์สินใหม่ และทรัพย์สินใช้งานแล้ว โดยที่บริษัทจะพิจารณาสภาพ อายุการใช้งานและราคาที่เหมาะสม
  - มีผู้ใช้โดยแพร่หลาย และมีตลาดมือสองรองรับพอควร
  - ไม่ได้ผลิตเพื่อใช้กับผู้ใช้เฉพาะราย
  - สามารถระบุกรรมสิทธิ์ให้บริษัทเป็นเจ้าของได้
4. ระยะเวลาเช่า : ระยะเวลาเช่าส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 3-5 ปี แล้วแต่ความเหมาะสมของประเภทและการใช้งาน
5. เงื่อนไขก่อนการเช่า : การกำหนดเงื่อนไขการเช่าจะแตกต่างกันไปตามความเสี่ยงของแต่ละบริษัท ซึ่งอาจเลือกทางใดทางหนึ่งหรือหลายทางจากต่อไปนี้
  - การค้ำประกันการเช่า
  - วางเงินเพื่อค้ำประกันการเช่า หรือการชำระเงินดาวน์ ในกรณีทรัพย์สินให้เช่ามีลักษณะพิเศษ
  - ไม่มีเงื่อนไขก่อนการเช่า
6. เงื่อนไขเมื่อสิ้นสุดสัญญาเช่า : ในการเสนอเงื่อนไขการเช่า จำเป็นต้องพิจารณาถึงความเสี่ยงของทรัพย์สินที่เช่าในแง่ต่างๆ เช่น ความแพร่หลายของผู้ใช้ทรัพย์สินประเภทเดียวกัน แบบ รุ่น ยี่ห้อ ราคาของตลาดมือสอง การพัฒนาของเทคโนโลยี การล้าสมัย และลักษณะการใช้งาน เป็นต้น บริษัทจะพิจารณาราคาซากของทรัพย์สินที่น่าจะขายได้โดยมีความเสี่ยงไม่มากนัก และนำไปใช้ในการคำนวณอัตราค่าเช่า ทั้งนี้เงื่อนไขหลังการเช่าที่บริษัทเสนอให้ผู้เช่า ขึ้นอยู่กับการคาดการณ์ความเสี่ยงของบริษัทว่าน้อยเพียงใดสำหรับเงื่อนไขต่างๆ ที่ผู้เช่าได้รับหลังสิ้นสุดอายุการเช่า ดังต่อไปนี้
  - ข้อเสนอขายหลังการเช่า (Option to Buy) : ผู้เช่าจะได้รับข้อเสนอขายทรัพย์สินจากบริษัทในราคาซากที่เคยกำหนดไว้ในสัญญาเช่า โดยผู้เช่าจะใช้สิทธิซื้อหรือไม่ก็ได้
  - คืนทรัพย์สินให้แก่ผู้ให้เช่า (No Option) : เมื่อสิ้นสุดสัญญาเช่าผู้เช่าจะต้องคืนทรัพย์สินที่เช่าให้แก่บริษัท
  - ผู้เช่ารับประกันราคาขายหลังการเช่า (Guarantee Residual Value)

### การบริหารความเสี่ยงจากการให้เช่า

บริษัทได้มีการระมัดระวังในการคัดเลือกลูกค้าโดยใช้ระบบ Sponsoring ในการพิจารณาอนุมัติเพื่อกลั่นกรอง เนื่องจากผู้สนับสนุนในแต่ละรายจะมีมุมมองและแนวคิดที่กว้างขวางขึ้น ทำให้เกิดความรอบคอบมากขึ้น ซึ่งจะสะท้อนไปถึงปริมาณของลูกค้าที่มีปัญหาของบริษัทที่มีอยู่ในระดับที่ต่ำ

นอกจากนี้ บริษัทยังได้มีระบบการติดตามการชำระค่าเช่าของลูกค้าอย่างรัดกุม รวมถึงได้มีการตั้งสำรองหนี้สงสัยจะสูญไว้อย่างเพียงพอ อีกทั้งให้ความสำคัญในการติดตามและศึกษาถึงความผันผวนของภาวะเศรษฐกิจโดยรวมของโลกและของภูมิภาค สภาวะแวดล้อม แนวโน้ม และปัจจัยที่อาจส่งผลโดยตรงต่อการทำธุรกิจของบริษัท บริษัทจึง



ได้จัดตั้งสำนักยุทธศาสตร์องค์กร และสำนักบริหารความเสี่ยง เพื่อการศึกษาในเรื่องต่างๆ ตลอดจนพิจารณาเรื่องความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจให้ทันทั่วทั้งที่ สำหรับผลกระทบที่อาจมีขึ้นต่อบริษัท

#### การควบคุมดูแล การอนุมัติการให้เช่า และการติดตามลูกหนี้

บริษัทมีการแบ่งขั้นตอนในการประกอบธุรกิจดังนี้ ออกเป็น 6 ขั้นตอน คือ

1. การพิจารณาเครดิตของลูกค้า : บริษัทจะสอบถามข้อมูลความต้องการเช่าจากลูกค้า เช่น ทรัพย์สินที่ต้องการเช่า วัตถุประสงค์การใช้งาน ระยะเวลาการเช่า เงื่อนไขการเช่า เหตุผลการเลือกเช่าแบบเงินสด ซึ่งรวมถึงประวัติผลการดำเนินงาน ประเภทวงเงินและสถาบันการเงิน ที่ลูกค้าใช้อยู่และเอกสารต่างๆ ประกอบการพิจารณา ซึ่งจากข้อมูลดังกล่าว ฝ่ายพิจารณาเครดิตจะพิจารณาเสนอเงื่อนไขการเช่าตามนโยบายการให้เช่าทรัพย์สินของบริษัท
2. การขออนุมัติ : บริษัทได้ใช้ระบบผู้สนับสนุน (Sponsor System) ในการอนุมัติให้เช่าทรัพย์สิน ซึ่งระบบการอนุมัติดังกล่าว กลุ่มผู้สนับสนุน (Sponsor) ประกอบด้วยผู้บริหารระดับผู้บริหารฝ่ายขึ้นไปโดยบริษัทมีการกำหนดหลักเกณฑ์การอนุมัติให้เช่าอย่างเป็นลำดับขั้น โดยพิจารณาจากมูลค่าของทรัพย์สินให้เช่า ประเภทของทรัพย์สินให้เช่า รวมถึงคุณสมบัติของผู้เช่าด้วย

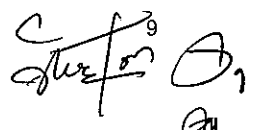
สำหรับขั้นตอนการอนุมัติให้เช่า เมื่อลูกค้าตกลงในเงื่อนไขที่บริษัทได้เสนอไปเบื้องต้นแล้ว เจ้าหน้าที่ฝ่ายการตลาดและการขาย จะทำหน้าที่เสนอรายงานแก่ผู้สนับสนุนเพื่อรับรองความถูกต้อง จากนั้นจะส่งรายงานที่รับรองความถูกต้องแล้วไปยังผู้อนุมัติให้เช่าทรัพย์สินตามลำดับขั้นเพื่ออนุมัติการให้เช่าทรัพย์สิน ทั้งนี้ มูลค่าของทรัพย์สินให้เช่า ประเภทของทรัพย์สินให้เช่า รวมถึงขั้นตอนต่างๆ ในการอนุมัติให้เช่าทรัพย์สิน จะเป็นตามเงื่อนไขการให้เช่าที่ได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัทแล้ว

3. การทำสัญญา : รายงานขออนุมัติที่ได้รับอนุมัติจะถูกจัดทำเป็นสัญญาเช่าเพื่อเสนอแก่ผู้เช่าลงนาม
4. การจัดซื้อทรัพย์สิน : เมื่อผู้เช่าลงนามในใบคำขอเช่า หรือสัญญาเช่าแล้ว บริษัทจะจัดซื้อทรัพย์สินตามคุณสมบัติที่ตกลงไว้ โดยมีช่องทางการจัดซื้อผ่านผู้ขายที่บริษัทจัดหาเองหรือผู้ขายที่ผู้เช่าจัดหาให้
5. การส่งมอบทรัพย์สิน : บริษัทจะจัดส่งทรัพย์สินให้ผู้เช่า จัดทะเบียนและจัดทำประกันภัยทรัพย์สิน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของบริการของบริษัท พร้อมกับดำเนินการเงื่อนไขก่อนการเช่าให้แล้วเสร็จและถือเป็นการเริ่มต้นสัญญา
6. การสิ้นสุดสัญญาเช่า : เมื่อสิ้นสุดสัญญาเช่าและผู้เช่าได้ปฏิบัติตามเงื่อนไขที่ระบุในสัญญาตลอดระยะเวลาเช่า และไม่มีหนี้สินค้างชำระแก่บริษัท ลูกค้าจะได้รับเสนอเงื่อนไขหลังการเช่าตามที่ระบุในสัญญา

#### นโยบายเกี่ยวกับการควบคุมและติดตามลูกหนี้ค้างชำระ

เพื่อให้การควบคุมลูกหนี้ค้างชำระได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นบริษัทได้มีการแต่งตั้ง “คณะกรรมการควบคุมลูกหนี้ค้างชำระ” เพื่อให้สามารถติดตาม และควบคุมลูกหนี้ค้างชำระได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ขั้นตอนในการติดตามหนี้ค้างชำระ สามารถสรุปรายละเอียดในสาระได้ดังนี้

1. กรณีที่ลูกค้าค้างชำระตั้งแต่ 1 – 7 วัน ดำเนินการติดตามทวงถามทางโทรศัพท์
2. กรณีที่ลูกค้าค้างชำระตั้งแต่ 8 - 30 วัน ดำเนินการติดตามทวงถามทางโทรศัพท์ และส่งจดหมายทวงถามให้ชำระหนี้ฉบับที่ 1 ถึงผู้เช่าและผู้ค้ำประกัน (ถ้ามี) ทั้งนี้ยกเว้นกรณีที่ลูกค้าตกลงกำหนดวันนัดชำระไว้แล้ว จะไม่มีการส่งจดหมายทวงถาม
3. กรณีที่ลูกค้าค้างชำระตั้งแต่ 31 - 60 วัน ดำเนินการติดตามทวงถามทางโทรศัพท์ และส่งจดหมายทวงถามให้ชำระหนี้ฉบับที่ 2 ถึงผู้เช่าและผู้ค้ำประกัน (ถ้ามี) ทั้งนี้ยกเว้นกรณีที่ลูกค้าตกลงกำหนดวันนัดชำระไว้แล้ว จะไม่มีการส่งจดหมายทวงถาม
4. กรณีที่ลูกค้าค้างชำระตั้งแต่ 61 - 90 วัน ดำเนินการติดตามทวงถามทั้งผู้เช่าและผู้ค้ำประกันทางโทรศัพท์ และส่งจดหมายทวงถามให้ชำระหนี้ฉบับที่ 2 ในกรณีที่ยังไม่ได้มีการออกจดหมายทวงถามก่อนหน้านี้ พร้อมทั้งเตรียมขั้นตอนในการดำเนินการทางกฎหมาย

Signature 

5. กรณีที่ลูกค้าค้างชำระตั้งแต่ 91 วันขึ้นไป ดำเนินการส่งจดหมายบอกเลิกสัญญาถึงผู้เช่าและผู้ค้ำประกัน (ถ้ามี) ทั้งนี้จะดำเนินการตามขั้นตอนทางกฎหมายควบคู่กับการดำเนินการติดตามเพื่อยึดคืนทรัพย์สิน ในกรณีที่ได้ทรัพย์สินกลับคืนมาจำหน่ายและมูลค่าทรัพย์สินที่จำหน่ายได้ไม่เพียงพอกับมูลค่าความเสียหายที่เกิดขึ้นจริง จะดำเนินคดีฟ้องร้องเรียกค่าเสียหายและค่าขาดประโยชน์ต่อไปตามสัญญา และในกรณีที่ไม่สามารถยึดคืนทรัพย์สินได้จะดำเนินคดีฟ้องร้องเรียกให้ส่งมอบคืนทรัพย์สินและชดเชยค่าเสียหายตามสัญญาต่อไป

ทั้งนี้ ได้กำหนดขอบเขต หน้าที่รับผิดชอบหลักของ “คณะกรรมการควบคุมลูกหนี้ค้างชำระ” ไว้ดังนี้

1. กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการควบคุมและติดตามลูกหนี้ค้างชำระให้มีความเหมาะสมกับธุรกิจ และสถานะเศรษฐกิจ
2. ควบคุม และติดตามให้การดำเนินการเกี่ยวกับลูกหนี้ค้างชำระ ให้เป็นไปตามนโยบายที่กำหนด
3. พิจารณาแนวทางการแก้ไข และ/หรือปรับปรุงโครงสร้างหนี้
4. พิจารณาคัดเลือก แต่งตั้ง ตัวแทนในการติดตามทวงหนี้ ยึดคืนทรัพย์สิน และ/หรือ เรื่องอื่นใดที่เกี่ยวข้องกับการติดตามหนี้
5. ควบคุม และติดตามผลในการดำเนินคดีทางกฎหมายกับลูกหนี้ค้างชำระ

### 3. ปัจจัยความเสี่ยง

การดำเนินธุรกิจของบริษัทมีปัจจัยความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท รวมถึงอาจส่งผลกระทบต่อให้เกิดความเสี่ยงแก่ผู้ถือหลักทรัพย์ของบริษัทในอันที่จะไม่ได้รับผลตอบแทนหรือสิทธิที่ควรจะได้รับ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 1. ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

เนื่องจากบริษัทมีหนี้สินทางการเงิน ซึ่งทั้งหมดเป็นหนี้ที่มีกำหนดชำระคืนแน่นอน จึงอาจมีความเสี่ยงของการไม่สามารถชำระหนี้ได้ในกรณีที่มูลค่าของหนี้ที่ต้องชำระคืนในแต่ละช่วงเวลาสูงกว่าค่าเช่าที่บริษัทได้รับในช่วงนั้นๆ ดังนั้นบริษัทจึงให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ของค่าเช่ารับและกำหนดการชำระหนี้เป็นอย่างมาก โดยอาศัยการจัดการให้มีการกู้ยืมทั้งระยะสั้นในรูปแบบของตั๋วสัญญาใช้เงินและตั๋วแลกเงิน และ ระยะยาวในรูปแบบของหุ้นกู้และเงินกู้ระยะยาวจากสถาบันการเงิน ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับค่าเช่าที่จะได้รับในอนาคต รวมทั้งยังมีเงินกู้ระยะสั้นกับสถาบันการเงินหลายแห่งเพื่อรองรับในกรณีฉุกเฉิน นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับคุณภาพของผู้เช่าด้วย

#### 2. ความเสี่ยงด้านความสามารถในการชำระค่าเช่า

เนื่องจากรายได้ค่าเช่าเป็นรายได้หลักของบริษัท ดังนั้นความสามารถในการชำระค่าเช่าของผู้เช่าจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญ กล่าวคือหากผู้เช่าไม่สามารถชำระค่าเช่าได้ อาจส่งผลกระทบต่อรายได้และกำไรของบริษัทได้ อย่างไรก็ตามที่ผ่านมามีบริษัทที่มีความระมัดระวังในการคัดเลือกลูกค้า นอกจากนี้บริษัทยังมีระบบการติดตามการชำระค่าเช่าของลูกค้าอย่างรัดกุม รวมถึงได้มีการตั้งสำรองหนี้สงสัยจะสูญไว้อย่างเพียงพอ

#### 3. ความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ย

เนื่องจากบริษัทมีการกำหนดค่าเช่าในอัตราคงที่ตลอดอายุของสัญญา (ซึ่งมีอายุระหว่าง 3 – 5 ปี) ทำให้มีรายได้ที่แน่นอน ในขณะที่ ต้นทุนกู้ยืมของบริษัทส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับอัตราดอกเบี้ยในท้องตลาด อาจส่งผลกระทบโดยตรงต่อต้นทุนและผลกำไรของบริษัท ดังนั้นบริษัทจึงต้องบริหารความเสี่ยงเรื่องการกู้ยืมให้สอดคล้องใน 2 ด้าน คือ ด้านระยะเวลา (Duration Gap) โดยการจัดหาแหล่งเงินทุนระยะยาวเพื่อให้สอดคล้องกับการลงทุนในทรัพย์สินให้เช่าและด้านอัตราดอกเบี้ย โดยการรักษาต้นทุนทางการเงินให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมเพื่อให้ส่วนต่างของอัตราดอกเบี้ย (Interest Rate Gap) อยู่ในระดับที่มีกำไรและมีความสม่ำเสมอ

#### 4. ความเสี่ยงด้านการตลาดและการแข่งขัน

ในช่วงที่ผ่านมามีผู้ประกอบการธุรกิจสิ่งและเช่าเกิดขึ้นในตลาดจำนวนมาก ทั้งที่เป็นกิจการที่มีผู้ถือหุ้นเป็นสถาบันการเงินและกิจการที่เป็นธุรกิจด้านบริการของผู้ผลิตรายอื่นที่มีเงินทุนจำนวนมากจากต่างประเทศ ทำให้มีการแข่งขันในอุตสาหกรรมสูงขึ้น ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดการแข่งขันด้านราคา และผลตอบแทนของแต่ละบริษัทลดลง แต่อย่างไรก็ตาม บริษัทก็มีการเลือกกลุ่มลูกค้าเป้าหมายหลักที่ชัดเจน คือ กลุ่มลูกค้าซึ่งเป็นนิติบุคคลที่มีความต้องการใช้ยานพาหนะ และมีศักยภาพในการชำระค่าเช่า นอกจากนี้บริษัทยังได้นำระบบคอมพิวเตอร์ที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพมาใช้ในการบริหารจัดการ เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการจัดการและการติดตามการให้บริการได้อย่างใกล้ชิดและทั่วถึง

#### 5. ความเสี่ยงด้านการบริหารมูลค่าซาก

จากการที่บริษัทประกอบธุรกิจให้ “เช่า” ทรัพย์สินในลักษณะสัญญาเช่าดำเนินงานแก่ผู้ประกอบการที่เป็นนิติบุคคลเป็นหลัก โดยมีระยะเวลาเช่าอยู่ระหว่าง 3 – 5 ปี ซึ่งภายหลังจากครบกำหนดสัญญาเช่าประเภทนี้ ทรัพย์สินส่วนใหญ่จะถูกจำหน่ายออกไป ดังนั้นราคาทรัพย์สินที่จำหน่ายได้จะส่งผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทโดยตรง กล่าวคือ หากจำหน่ายได้ในราคาต่ำกว่าราคาตามบัญชีจะก่อให้เกิดผลขาดทุนจากการขายทรัพย์สิน ที่ผ่านมา จากประสบการณ์ในการบริหารงานที่ยาวนานทำให้บริษัทสามารถบริหารมูลค่าซากได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม ผลจากนโยบายรถยนต์คันแรกที่ทำให้ราคารถยนต์มือสองปรับตัวลดลงมากนั้น ส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อผลกำไรจากการจำหน่ายรถยนต์มือสองของบริษัทในช่วงที่ผ่านมา ซึ่งบริษัทได้ดำเนินการแก้ไขโดยการพยายามเพิ่มสัดส่วนการจำหน่ายรถยนต์ผู้บริโภคให้มากขึ้นเพื่อลดผลกระทบดังกล่าว

## 4. ทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ

## 4.1 ทรัพย์สินหลักที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ

หน่วย : ล้านบาท

รายการ	มูลค่าสุทธิ ณ 31 ธ.ค. 60	มูลค่าสุทธิ ณ 31 ธ.ค. 61	มูลค่าสุทธิ ณ 31 ธ.ค. 62
ลูกหนี้สัญญาเช่าการเงิน	2,196.37	2,160.16	1,958.76
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์			
สินทรัพย์ให้เช่า-สุทธิ	9,567.37 <sup>(1)</sup>	10,177.34 <sup>(1)</sup>	9,612.79 <sup>(1)</sup>
สินทรัพย์รอการให้เช่า	16.82	-	-
อาคารชุดสำนักงาน	85.98	85.98	85.98
เครื่องใช้สำนักงาน	12.50	9.58	9.71
ยานพาหนะ	3.84	3.46	2.29
รวม ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	9,686.51	10,276.36	9,710.77
รวม	11,882.88	12,436.52	11,669.53

หมายเหตุ : <sup>(1)</sup> ยอดสินทรัพย์ให้เช่าตามสัญญาเช่าดำเนินงาน-สุทธิ แสดงยอดหลังหักค่าเสื่อมสภาพจากมูลค่าลดลง

## 4.2 นโยบายการลงทุนในบริษัทย่อย และบริษัทร่วม

คณะกรรมการบริษัท เป็นผู้กำกับดูแล และกำหนดให้มีกรอบและกลไกในการกำกับดูแลนโยบายและการดำเนินงานของบริษัทย่อยและกิจการอื่นที่บริษัทไปลงทุนอย่างมีนัยสำคัญ ในระดับที่เหมาะสมกับกิจการแต่ละแห่ง ทั้งนี้ ณ 31 ธันวาคม 2562 บริษัทไม่มีการลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วม

## 5. ข้อพิพาททางกฎหมาย

-ไม่มี

## 6. ข้อมูลทั่วไปและข้อมูลสำคัญอื่น

## 6.1 ข้อมูลทั่วไป

## 6.1.1 ข้อมูลทั่วไปบริษัท

ชื่อบริษัทที่ออกหลักทรัพย์	: บริษัท ภัทรลีสซิ่ง จำกัด (มหาชน)
ชื่อย่อหลักทรัพย์	: PL
วันที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์	: 15 สิงหาคม 2539
เลขทะเบียนบริษัท	: 0107537000211 (เดิมเลขที่ บมจ.268)
ทุนจดทะเบียน	: 646,800,483 บาท
ทุนจดทะเบียนชำระแล้ว	: 596,509,825 บาท
มูลค่าที่ตราไว้	: 1 บาท
ประเภทธุรกิจ	: ประกอบธุรกิจประเภทการให้ “เช่า” (Leasing) โดยเน้นลักษณะสัญญาเช่าดำเนินงาน (Operating Lease) โดยมุ่งเน้นทรัพย์สินประเภทยานพาหนะเป็นหลัก อาทิ รถยนต์ เครื่องบิน เรือ นอกจากนี้ยังให้เช่าทรัพย์สินประเภทอื่นๆ อาทิ เครื่องจักร คอมพิวเตอร์ และอุปกรณ์ทั่วไป
สถานที่ตั้ง	: เลขที่ 252/6 ชั้น 29 อาคารสำนักงานเมืองไทยภัทรคอมเพล็กซ์ 1 ถนนรัชดาภิเษก ห้วยขวาง กรุงเทพมหานคร 10320
Home Page	: <a href="http://www.phatra-leasing.com">www.phatra-leasing.com</a>
โทรศัพท์	: (66) 2290-7575 (66) 2693-2288
โทรสาร	: (66) 2693-2298-99

## 6.1.2 ข้อมูลการลงทุนของบริษัท

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 บริษัทไม่มีการลงทุน หรือถือหุ้นในนิติบุคคลใด

## 6.1.3 บุคคลอ้างอิงอื่นๆ

นายทะเบียน

- **หุ้นสามัญ**

: บริษัท ศูนย์รับฝากหลักทรัพย์  
(ประเทศไทย) จำกัด  
93 ชั้น 14 ถนนรัชดาภิเษก แขวงดินแดง  
เขตดินแดง กรุงเทพฯ 10400.  
Website: <http://www.set.or.th/tsd>.  
SET Contact Center: 0 2009 9999.

- **หุ้นกู้ ( ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 )**

- **หุ้นกู้ บมจ.ภัทรลิสซิ่ง ครั้งที่ 1/2559** : บมจ. ธนาคารกรุงศรีอยุธยา  
ครบกำหนดไถ่ถอนปี 2563
- **หุ้นกู้ บมจ.ภัทรลิสซิ่ง ครั้งที่ 2/2559 ชุดที่ 1** : บมจ. ธนาคารกรุงศรีอยุธยา  
ครบกำหนดไถ่ถอนปี 2564
- **หุ้นกู้ บมจ.ภัทรลิสซิ่ง ครั้งที่ 2/2559 ชุดที่ 2** : บมจ. ธนาคารกรุงศรีอยุธยา  
ครบกำหนดไถ่ถอนปี 2566
- **หุ้นกู้ บมจ.ภัทรลิสซิ่ง ครั้งที่ 4/2559** : บมจ. ธนาคารกรุงศรีอยุธยา  
ครบกำหนดไถ่ถอนปี 2563
- **หุ้นกู้ บมจ.ภัทรลิสซิ่ง ครั้งที่ 2/2560** : บมจ. ธนาคารกรุงศรีอยุธยา  
ครบกำหนดไถ่ถอนปี 2564
- **หุ้นกู้ บมจ.ภัทรลิสซิ่ง ครั้งที่ 3/2560** : บมจ. ธนาคารกรุงศรีอยุธยา  
ครบกำหนดไถ่ถอนปี 2563
- **หุ้นกู้ บมจ.ภัทรลิสซิ่ง ครั้งที่ 1/2561** : บมจ. ธนาคารกรุงศรีอยุธยา  
ครบกำหนดไถ่ถอนปี 2565
- **หุ้นกู้ บมจ.ภัทรลิสซิ่ง ครั้งที่ 2/2561** : บมจ. ธนาคารกรุงศรีอยุธยา  
ครบกำหนดไถ่ถอนปี 2565
- **หุ้นกู้ บมจ.ภัทรลิสซิ่ง ครั้งที่ 3/2561** : บมจ. ธนาคารกรุงศรีอยุธยา  
ครบกำหนดไถ่ถอนปี 2564
- **หุ้นกู้ บมจ.ภัทรลิสซิ่ง ครั้งที่ 4/2561** : บมจ. ธนาคารกรุงศรีอยุธยา  
ครบกำหนดไถ่ถอนปี 2563
- **หุ้นกู้ บมจ.ภัทรลิสซิ่ง ครั้งที่ 1/2562** : บมจ. ธนาคารกรุงศรีอยุธยา  
ครบกำหนดไถ่ถอนปี 2565
- **หุ้นกู้ บมจ.ภัทรลิสซิ่ง ครั้งที่ 2/2562** : บมจ. ธนาคารกรุงศรีอยุธยา  
ครบกำหนดไถ่ถอนปี 2567
- **หุ้นกู้ บมจ.ภัทรลิสซิ่ง ครั้งที่ 3/2562** : บมจ. ธนาคารกรุงศรีอยุธยา  
ครบกำหนดไถ่ถอนปี 2565
- **หุ้นกู้ บมจ.ภัทรลิสซิ่ง ครั้งที่ 4/2562** : บมจ. ธนาคารกรุงศรีอยุธยา  
ครบกำหนดไถ่ถอนปี 2566
- **หุ้นกู้ บมจ.ภัทรลิสซิ่ง ครั้งที่ 5/2562** : บมจ. ธนาคารกรุงศรีอยุธยา  
ครบกำหนดไถ่ถอนปี 2567

ผู้สอบบัญชี : นางสาวอรพินท์ สีนถาวรกุล  
ผู้สอบบัญชีรับอนุญาตทะเบียนเลขที่ 9441  
บริษัท เคพีเอ็มจี ภูมิไชย สอบบัญชี จำกัด  
ชั้น 50-51 เอ็มไพร์ทาวเวอร์  
1 ถนนสาทรใต้ กรุงเทพมหานคร 10120  
โทรศัพท์ : (66) 2677-2000  
โทรสาร : (66) 2677-2222

ที่ปรึกษากฎหมาย : บริษัท แอลเอส ฮอไรซัน จำกัด  
ชั้น 14 อาคาร จีทีเอฟ วิทยุ ทาวเวอร์ เอ  
93/1 ถนนวิทยุ แขวงลุมพินี  
เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร 10330  
โทรศัพท์ : (66) 2627-3443  
โทรสาร: (66) 2627-3250

: สำนักงานกฎหมายพนพงศ์ & ประสาท  
ห้อง 301, ชั้น 3 อาคารพาณิชย์ดุสิตธานี  
946 ถนนพระราม4 แขวงสีลม เขตบางรัก  
กรุงเทพมหานคร 10500  
โทรศัพท์ : (66) 2233-1745-6  
โทรสาร : (66) 2238-2848

ที่ปรึกษาทางการเงิน : -ไม่มี-