

## ส่วนที่ 1

### การประกอบธุรกิจ

#### 1. นโยบายและภาพรวมการประกอบธุรกิจ

##### 1.1 วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ในการดำเนินงานของบริษัทฯและบริษัทย่อย

วิสัยทัศน์ : เป็นบริษัทที่มีชื่อเสียง และคุณภาพการให้บริการที่ดี จากธุรกิจการให้บริการที่ปรึกษาทางการเงินที่มีความหลากหลาย ภายใต้การบริหารงานของคนไทย

วัตถุประสงค์ : เพื่อแก้ไขปัญหาทางการเงินให้แก่ลูกค้าได้อย่างตรงจุด เบ็ดเสร็จ ด้วยบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ทางการเงิน และนำมาซึ่งความสำเร็จด้านธุรกิจของบริษัทฯและบริษัทย่อย

เป้าหมาย : สร้างผลตอบแทน และมูลค่าเพิ่มจากการดำเนินธุรกิจให้แก่บริษัทฯ ได้อย่างต่อเนื่องในทุกๆปี ด้วยหลักการบริหารงานภายใต้การกำกับดูแลกิจการที่ดี

##### 1.2 การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญ

บริษัท เอแคป แอ็ดไวเซอร์ จำกัด (มหาชน) (“บริษัทฯ” หรือ “เอแคป”) เดิมชื่อบริษัท เอเชียน แคปปิตอล แอ็ดไวเซอร์ส จำกัด ก่อตั้งและเริ่มดำเนินการในปี 2541 โดย ดร.วิวัฒน์ วิฑูรย์เกียรติ ซึ่งเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในธุรกิจทางการเงิน เพื่อประกอบธุรกิจให้บริการที่ปรึกษาทางการเงินและวางแผนการเงิน ซึ่งต่อมาได้ขยายธุรกิจสู่การบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ (“NPL”) โดยบริษัทฯมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องดังนี้

###### ปี 2541

- จัดตั้งบริษัทขึ้นในชื่อ บริษัท เอเชียน แคปปิตอล แอ็ดไวเซอร์ส จำกัด เพื่อให้บริการธุรกิจที่ปรึกษาทางการเงินและวางแผนการเงิน รวมถึงการให้บริการปรับโครงสร้างหนี้แก่ลูกค้า

###### ปี 2544

- จัดตั้ง บริษัท เอเชียน อินเตอร์เนชั่นแนล แพลนเนอร์ส จำกัด (“AIP”)ทุนจดทะเบียน 4 ล้านบาท บริษัทฯ ถือหุ้นร้อยละ 99.99 มีวัตถุประสงค์ เพื่อประกอบธุรกิจเป็นผู้จัดทำแผนและผู้บริหารแผนการเงินส่วนบุคคล

###### ปี 2546

- เดือนสิงหาคม แปรสภาพเป็นบริษัทมหาชนจำกัด และเปลี่ยนชื่อจาก บริษัท เอเชียน แคปปิตอล แอ็ดไวเซอร์ส จำกัด เป็นบริษัท เอแคป แอ็ดไวเซอร์ จำกัด (มหาชน) พร้อมทั้งเพิ่มทุนจดทะเบียนเป็น 100 ล้านบาท

###### ปี 2547

- จัดตั้งบริษัท เอแคป เซอร์วิสেস จำกัด ด้วยทุนจดทะเบียนชำระแล้ว 1 ล้านบาท บริษัทฯ ถือหุ้นร้อยละ 99.99 เพื่อลงทุนในทรัพย์สินและระบบซอฟต์แวร์ และให้บริษัทฯเช่าเพื่อใช้ในการบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ

###### ปี 2548

- ในวันที่ 14 ธันวาคม บริษัทฯเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ ด้วยการเสนอขายหุ้นสามัญเพิ่มทุนต่อประชาชน จำนวน 23 ล้านหุ้น ภายหลังการเสนอขายบริษัทฯมีทุนจดทะเบียนชำระแล้วทั้งสิ้น 100 ล้านบาท

ปี 2549

- บริษัท แอแคป แอสเสท จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อย ได้รับอนุญาตจากธนาคารแห่งประเทศไทย ประกอบธุรกิจเป็นบริษัทบริหารสินทรัพย์ตามพระราชกำหนดบริษัทบริหารสินทรัพย์ พ.ศ. 2541 พร้อมกันนั้นได้เพิ่มทุนจดทะเบียนชำระแล้ว เป็น 25 ล้านบาท และเปลี่ยนชื่อเป็น บริษัท บริหารสินทรัพย์ แอแคป จำกัด (“บบส.แอแคป”)
- จัดตั้งบริษัท แอแคป คอนซัลติ้ง จำกัด (“ACON”) ด้วยทุนจดทะเบียนชำระแล้ว 1 ล้านบาท บริษัทฯถือหุ้นร้อยละ 99.99 เพื่อดำเนินงานและให้บริการที่ปรึกษาทางกฎหมาย

ปี 2550

- ตั้งบริษัทย่อยในประเทศมาเลเซีย และถือหุ้นร้อยละ 99.99 โดยใช้ชื่อ บริษัท แอแคป (มาเลเซีย) เอสดีเอ็น บีเอชดี (“แอแคป มาเลเซีย”) ด้วยทุนจดทะเบียนชำระแล้ว 500,000 มาเลเซียริงกิต (ประมาณ 5,500,000 บาท) เพื่อดำเนินกิจการเกี่ยวเนื่องกับการบริหารNPL ในประเทศมาเลเซีย
- บริษัทฯ เข้าลงทุนในบริษัท แคปปิตอล โอเค จำกัด (“CAP OK”) โดยการซื้อหุ้นสามัญในจำนวน 38,249,997 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 100 บาท หรือคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 50.99 ของหุ้นทั้งหมดใน CAP OK
- บริษัทฯ ออกหุ้นสามัญใหม่ เสนอขายแบบเฉพาะเจาะจงให้แก่บุคคลในวงจำกัด (Private Placement : PP) จำนวน 25 ล้านหุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 1 บาท จึงทำให้มีทุนจดทะเบียนที่ชำระแล้วจำนวน 125 ล้านบาท แบ่งเป็นหุ้นสามัญ 125 ล้านหุ้น

ปี 2551

- บริษัท เอเชียน อินเตอร์เนชั่นแนล แพลนเนอริส จำกัด เปลี่ยนชื่อเป็นบริษัท แอแคป คอร์ปอเรท เซอร์วิสเชส จำกัด (“ACS”)
- ACS ได้รับอนุญาตให้เป็นที่ปรึกษาการเงินที่ได้รับความเห็นชอบจากสำนักงานคณะกรรมการ ก.ล.ต.

ปี 2552

- บริษัท แอแคป เซอร์วิสเชส เปลี่ยนชื่อเป็นบริษัท โกลบอล เซอร์วิส เซ็นเตอร์ จำกัด (“GSC”) เพื่อขยายการรับจ้างดำเนินงาน (Outsourcing Business) ในส่วนของบริการติดตามหนี้ และงานบริการด้าน Call Center
- เพิ่มสัดส่วนการลงทุนในหุ้นสามัญของ CAP OK จากเดิมที่บริษัทฯถือหุ้นอยู่ร้อยละ 50.99 เป็นถือหุ้นร้อยละ 99.99 โดยซื้อจากผู้ถือหุ้นเดิมที่เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ คือ โอริคส์ คอร์ปอเรชั่น ในสัดส่วนร้อยละ 49.01

ปี 2553

- กุมภาพันธุ์ ACS ได้รับการแต่งตั้งจากสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ กระทรวงการคลัง ให้เป็นที่ปรึกษาประเภท A หมายเลข 3093 ใบอนุญาตนี้ทำให้เอซีเอสสามารถเข้าประมูลหรือรับงานที่ปรึกษาของหน่วยงานราชการได้
- จัดตั้งบริษัทบริหารสินทรัพย์ แอแคป (เอเชีย) จำกัด (“บบส.แอแคป (เอเชีย)”) มีบริษัทย่อยเป็นผู้ถือหุ้น และได้รับอนุญาตจากธนาคารแห่งประเทศไทย ประกอบธุรกิจเป็นบริษัทบริหารสินทรัพย์ตามพระราชกำหนดบริษัทบริหารสินทรัพย์ พ.ศ. 2541

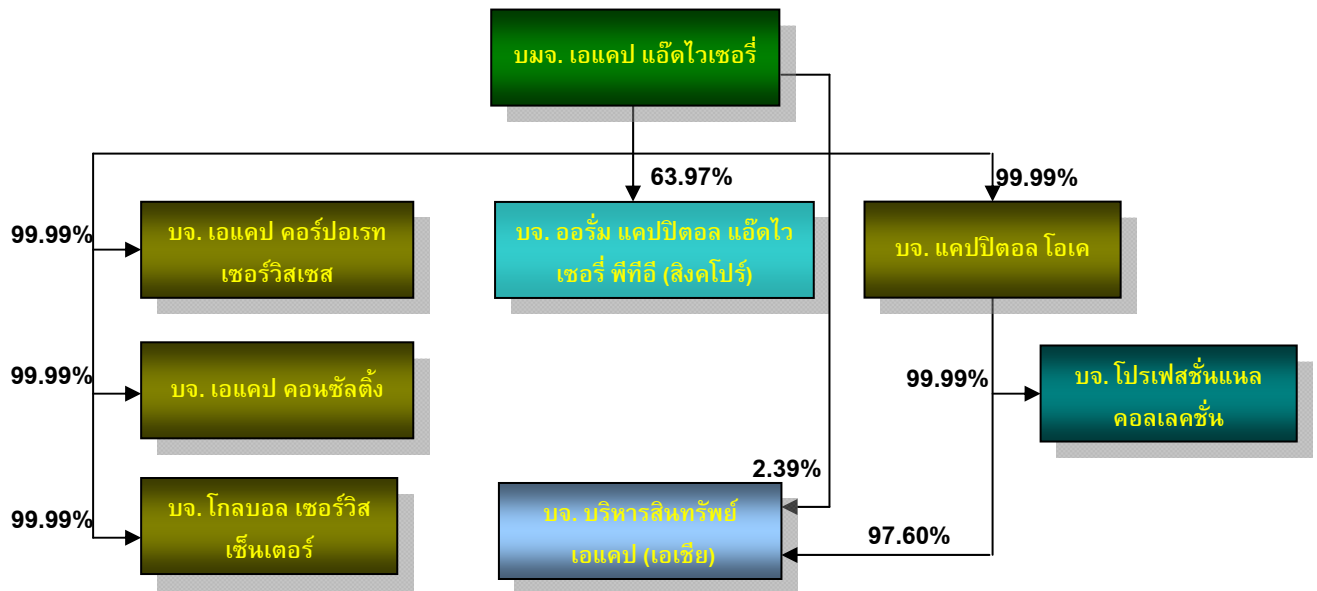
ปี 2554

- จัดตั้งบริษัท ออรั่ม แคปปิตอล แอ็ดไวเซอร์ ฟิทีอี ขึ้นในประเทศสิงคโปร์ โดยถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 63.97 เพื่อให้บริการงานด้านวาณิชธนกิจ

ปี 2556

- ขายเงินลงทุนทั้งหมดในบริษัทย่อยบบส.แอแคป
- ปิดและชำระบัญชีบริษัท แอแคป (มาเลเซีย) เอสดีเอ็น บีเอชดี ในประเทศมาเลเซีย ซึ่งเป็นบริษัทย่อย

## 1.3 ภาพรวมของการประกอบธุรกิจของบริษัทและบริษัทย่อย



บริษัท เอแคป แอ็ดไวเซอร์ จำกัด (มหาชน) มีบริษัทย่อยทั้งสิ้น 7 บริษัท เป็นบริษัทที่เข้าไปลงทุนโดยตรงถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 99.99 จำนวน 4 บริษัท ถือหุ้นร้อยละ 63.97 จำนวน 1 บริษัท และถือหุ้นผ่านบริษัทย่อย จำนวน 2 บริษัท ซึ่งมีรายละเอียดของบริษัทย่อยแต่ละบริษัท ดังต่อไปนี้

บริษัทย่อยที่บริษัทถือหุ้นร้อยละ 99.99

1) บริษัท เอแคป คอร์ปอเรท เซอร์วิสเชส จำกัด (“ACS”)

เดิมชื่อ บริษัท เอเซีย อินเทอร์เน็ต เซ็นแนล แพลตฟอร์ม จำกัด มีทุนจดทะเบียนชำระแล้ว 27,000,000 บาท ให้บริการเป็นที่ปรึกษาการเงินที่ได้รับความเห็นชอบจากสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (“สำนักงานคณะกรรมการก.ล.ต.”) และให้บริการที่ปรึกษาทางการเงินในการปรับโครงสร้างหนี้ ทั้งก่อนและหลังเข้าสู่กระบวนการของกฎหมายล้มละลาย ซึ่ง ACS ได้รับการอนุมัติจากสำนักฟื้นฟูกิจการของลูกค้านี้ กรมบังคับคดี ให้ขึ้นทะเบียนเป็นผู้ทำแผนฟื้นฟูกิจการและผู้บริหารแผนฟื้นฟูกิจการ ภายใต้กฎของกระทรวงยุติธรรม

2) บริษัท เอแคป คอนชัลดิง จำกัด (“ACON”)

ทุนจดทะเบียนเรียกชำระแล้ว 1,000,000 บาท โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานทั้งในด้านของกฎหมายและอื่นๆ ของบริษัทฯ และบริษัทในเครือ รวมทั้งการให้บริการงานด้านกฎหมายกับบริษัทอื่นๆ ทั่วไป

## 3) บริษัท โกลบอล เซอร์วิส เซ็นเตอร์ จำกัด (“GSC”) (เดิมชื่อบริษัท แอแคป เซอร์วิส เซส จำกัด)

ทุนจดทะเบียนชำระแล้ว 10,000,000 บาท ดำเนินธุรกิจเป็นผู้ลงทุนในทรัพย์สินและระบบ เพื่อให้บริษัทฯ เช่าทรัพย์สินเพื่อใช้รองรับการบริหารงานสินทรัพย์ด้วยคุณภาพของบริษัทฯ รวมทั้งได้ขยายธุรกิจให้บริการ การเรียกเก็บเงินจากลูกค้า และการให้บริการศูนย์ลูกค้าสัมพันธ์แก่สถาบันการเงินและบริษัทอื่นๆ

## 4) บริษัท แคปปิตอล โอเค จำกัด (“CAP OK”)

ทุนจดทะเบียนเรียกชำระแล้วจำนวน 412,500,000 บาท ได้รับใบอนุญาตจากธนาคารแห่งประเทศไทยให้ดำเนินธุรกิจในการให้บริการสินเชื่อส่วนบุคคลเพื่อการอุปโภคและบริโภค หรือสินเชื่อแก่ลูกค้ารายย่อย อาทิ สินเชื่อส่วนบุคคล (Personal Loan) สินเชื่อเงินผ่อน (Sales Finance) สินเชื่อบัตรเครดิต (Credit Card) สินเชื่อธุรกิจเช่าซื้อ (Hire Purchase) ภายใต้แบรนด์ “CAPITAL OK” ปัจจุบันการดำเนินธุรกิจในส่วนนี้ ได้หยุดให้บริการมาตั้งแต่ปลายปี 2552

บริษัทย่อยที่บริษัทถือหุ้นร้อยละ 63.97

## 5) บริษัท ออรั่ม แคปปิตอล แอ็ดไวเซอร์ ฟิทีอี จำกัด (“ออรั่ม”)

ทุนจดทะเบียนเรียกชำระแล้วจำนวน 475,000 ดอลลาร์สหรัฐ ดำเนินธุรกิจให้บริการด้านวิชาชีพในสิงคโปร์ รวมถึงประเทศอื่นๆ ในภูมิภาคเอเชีย

ถือหุ้นผ่านบริษัทย่อย

## 6) บริษัท โปรเฟสชั่นแนล คอลเลคชั่น จำกัด (“P COL”)

CAP OK ถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 99.99 โดยมีทุนจดทะเบียนเรียกชำระแล้วจำนวน 62,050,000 บาท ปัจจุบัน P COL ดำเนินธุรกิจในการให้บริการจัดเก็บและติดตามหนี้ให้กับสถาบันการเงินของรัฐแห่งหนึ่งอยู่ อย่างไรก็ตาม รายได้ส่วนใหญ่จะมาจากดอกเบี้ยรับจากเงินลงทุนในพันธบัตร

## 7) บริษัท บริหารสินทรัพย์ แอแคป (เอเชีย) จำกัด (“บพส.แอแคป (เอเชีย)”)

CAP OK ถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 97.60 และบริษัทถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 2.39 โดยมีทุนจดทะเบียนเรียกชำระแล้ว 25,000,000 บาท ได้รับอนุญาตจากธนาคารแห่งประเทศไทยให้ประกอบธุรกิจบริษัทบริหารสินทรัพย์ตามพระราชกำหนดบริษัทบริหารสินทรัพย์ พ.ศ. 2541 ทั้งนี้ เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการเข้าประมูลพอร์ตบริหารสินทรัพย์ในอนาคต

## 2 ลักษณะการประกอบธุรกิจ

มีการแบ่งลักษณะงานการให้บริการที่ปรึกษาการเงิน ออกเป็นดังต่อไปนี้

### 1. ธุรกิจบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ

บริษัทฯ ให้บริการบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ ด้วยการรับจ้างจากผู้ที่เป็นเจ้าของพอร์ตสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ ซึ่งโดยส่วนใหญ่ได้แก่ บริษัทบริหารสินทรัพย์และสถาบันการเงินทั่วไป บริษัทจะเป็นผู้ติดตามและเรียกเก็บหนี้จากลูกหนี้ของพอร์ตที่ผิมนัดชำระหนี้ รวมถึงการดำเนินคดี และบังคับยึดทรัพย์หลักประกัน เพื่อนำทรัพย์สินมาบริหารจัดการ และขายทอดตลาด โดยจะได้ค่าธรรมเนียม เปอร์เซ็นการเรียกเก็บหนี้จากผู้ว่าจ้างในการบริหาร

นอกจากบริษัทจะเป็นผู้รับจ้างบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพแล้ว บริษัทยังมีบริษัทย่อยบส.เอแคป (เอเชีย) ที่มีคุณสมบัติในการประมวลพอร์ตสินทรัพย์ด้วยคุณภาพจากสถาบันการเงินต่างๆ ซึ่งภายหลังหากสามารถประมวลพอร์ตสินทรัพย์ด้วยคุณภาพได้ จะได้ว่าจ้างให้บริษัทเป็นผู้รับจ้างบริหารพอร์ตต่อไป

### 2. ธุรกิจที่ปรึกษาการเงินและวาณิชธนกิจ

การให้บริการธุรกิจในส่วนนี้ ได้แก่ การปรับโครงสร้างหนี้ การเป็นผู้นำแผนและผู้บริหารแผนฟื้นฟูกิจการ โดยมี ACS ที่เป็นบริษัทย่อย เป็นผู้ให้บริการ

สำหรับการให้บริการที่ปรึกษาการเงิน งานให้บริการจะครอบคลุมถึงงานบริการหาแหล่งเงินทุน การรวบรวมกิจการ การสอบทานกระแสเงินสด รวมถึงการให้บริการที่ปรึกษาการเงินในเรื่องที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงาน.ก.ต. และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (“ตลาดหลักทรัพย์ฯ”) เช่นที่ปรึกษาการเงินในการออกและเสนอขายหลักทรัพย์ ทั้งที่เป็นตราสารทุน และตราสารหนี้ เป็นต้น

### 3. งานบริการด้านอื่นๆ

บริษัทฯ ได้มีการขยายธุรกิจงานบริการให้มีความหลากหลายมากขึ้นผ่านบริษัทย่อย เพื่อเป็นการชดเชยรายได้จากการหยุดให้บริการในสายงานธุรกิจการปล่อยสินเชื่อเพื่อการอุปโภคและบริโภค และธุรกิจอื่นๆ ในกรณีเมื่อมีปริมาณงานน้อยลง โดยการให้บริการงานอื่นๆ ได้แก่ งานให้บริการรับจ้างดำเนินงาน (Outsourcing Business) แก่ลูกค้าในลักษณะบริการที่เป็น Call Center ซึ่งคอยทำหน้าที่เป็นศูนย์ประสานงานระหว่างลูกค้ากับผู้ใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการของลูกค้า เช่น การให้บริการเป็น Call Center ของธุรกิจบัตรเครดิต ธุรกิจบริการมือถือ ธุรกิจของผู้ให้บริการสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐาน บริการในการเรียกเก็บเงินลูกหนี้ บริการศูนย์ลูกค้าสัมพันธ์ บริการขั้นตอนการขออนุมัติสินเชื่อต่าง ๆ เป็นต้น นอกจากงานด้านบริการแล้ว ACON ที่เป็นบริษัทย่อยยังได้มีการลงทุนในธุรกิจจำหน่ายเครื่องสำอางค์และผลิตภัณฑ์เสริมความงามเช่นกัน แต่เป็นเพียงการลงทุนในขั้นเริ่มต้นที่เป็นการทดลองการตอบรับของตลาดก่อนว่ามีการเติบโตหรือสร้างรายได้มากน้อยเพียงใด ซึ่งหากในอนาคตธุรกิจการจำหน่ายเครื่องสำอางค์และผลิตภัณฑ์เสริมความงามสามารถสร้างผลตอบแทนที่ดีมากขึ้น ก็อาจมีการพิจารณาขยายการลงทุนในธุรกิจนี้เพิ่มขึ้นต่อไป

### ธุรกิจที่หยุดดำเนินการชั่วคราว

ธุรกิจสินเชื่อส่วนบุคคลเพื่อการอุปโภคและบริโภค หรือสินเชื่อรายย่อย

ธุรกิจส่วนนี้ดำเนินงานโดยบริษัทย่อย CAP OK ในลักษณะของการให้บริการสินเชื่อส่วนบุคคลต่างๆ ได้แก่ สินเชื่อส่วนบุคคล (Personal Loan) สินเชื่อเงินผ่อน (Sales Finance) บัตรเครดิต (Credit Card) สินเชื่อเช่าซื้อ (Hire Purchase)

ธุรกิจสินเชื่อรายย่อยเป็นธุรกิจที่ต้องใช้เงินทุนหมุนเวียนที่เป็นเงินสดค่อนข้างสูง มีผู้ประกอบการรายใหญ่หลายรายเข้ามาสู่ธุรกิจ ทำให้การแข่งขันในธุรกิจนี้มีการแข่งขันรุนแรงมากขึ้น ส่งผลกระทบความเสี่ยงในธุรกิจด้านนี้มากขึ้นไปด้วย

ประกอบกับบริษัทพิจารณาแล้วเห็นว่า การปล่อยสินเชื่อในลักษณะที่ไม่มีหลักประกัน ก่อนข้างมีความเสี่ยงที่สูงในการไม่ได้รับชำระคืนเงิน ดังนั้น CAP OK จึงได้พิจารณาหยุดดำเนินธุรกิจสินเชื่อเพื่อการอุปโภคและบริโภค หรือสินเชื่อแก่ลูกค้ารายย่อย ก่อนเป็นการชั่วคราว โดยได้ขออนุญาตกับทางธนาคารแห่งประเทศไทย เพื่อหยุดดำเนินธุรกิจตั้งแต่เดือนธันวาคม 2552 แต่ทั้งนี้ CAP OK ยังมีใบอนุญาตประกอบธุรกิจอยู่ ซึ่งหากในอนาคตจะได้ดำเนินการในธุรกิจนี้ต่อ ก็สามารถที่จะดำเนินการได้ต่อเนื่องทันทีโดยไม่ต้องไปขออนุญาตการประกอบธุรกิจสินเชื่อรายย่อยนี้ใหม่จากธนาคารแห่งประเทศไทยแต่อย่างใด

## 2.1 โครงสร้างรายได้

บริษัท แอ็คแคป แอ็ดไวเซอร์ จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

| ประเภทของรายได้                            | 2554      |        | 2555      |        | 2556      |        |
|--|-----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|
|  | งบตรวจสอบ |        | งบตรวจสอบ |        | งบตรวจสอบ |        |
|  | ลบ.       | %      | ลบ.       | %      | ลบ.       | %      |
| รายได้จากการให้บริการ                      | 185.87    | 19.81  | 168.92    | 72.23  | 104.24    | 73.36  |
| ดอกเบี้ยรับจากการบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ | 82.04     | 8.75   | 22.48     | 9.61   | -         | -      |
| รายได้จากการรับคืนหนี้สูญ                  | 241.80    | 25.78  | -         | -      | -         | -      |
| รายได้อื่น*                                | 428.28    | 45.66  | 42.47     | 18.16  | 37.85     | 26.64  |
| รวมรายได้                                  | 937.99    | 100.00 | 233.87    | 100.00 | 142.09    | 100.00 |

\* ในปี 2554 รายได้อื่น ส่วนใหญ่เป็นรายได้ที่เกิดจาก

1. ลูกหนี้ทางบัญชีที่เคยตัดเป็นหนี้สูญไป แต่ต่อมาสามารถเรียกเก็บหนี้ได้
2. ค่าความนิยมติดลบจากการที่ บริษัทฯ เข้าไปซื้อหุ้นในส่วนของผู้ถือหุ้นส่วนน้อยของ CAPOK ในราคาที่ต่ำกว่ามูลค่ายุติธรรม

โครงสร้างรายได้จากงานให้บริการของบริษัทและบริษัทย่อย มาจากการให้บริการในธุรกิจหลักๆ ดังนี้

1. รายได้จากการให้บริการ ซึ่งเป็นรายได้ที่เกิดจากงานบริการของ ที่ปรึกษาทางการเงินและวาณิชธนกิจ รวมถึงงานรับจ้างดำเนินงานบริการเกี่ยวกับ Call Center โดยบริษัทย่อยที่ให้บริการในส่วนนี้ได้แก่ ACS และ GSC
2. ดอกเบี้ยรับจากการบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ เป็นรายได้ที่เกิดจากดอกเบี้ยรับของสินทรัพย์ด้วยคุณภาพที่บริษัทย่อยเป็นเจ้าของพอร์ต

## 2.2 การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์

ธุรกิจของบริษัทฯและบริษัทย่อย แบ่งลักษณะการให้บริการที่ยังดำเนินงานอยู่ออกเป็น 3 สายงาน ได้แก่ 1) ธุรกิจการบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ 2) ธุรกิจที่ปรึกษาการเงินและวาณิชธนกิจ และ 3) งานบริการด้านอื่นๆ ซึ่งมีการบริหารงานโดยบุคลากรที่มีประสบการณ์และความชำนาญที่มาจากธุรกิจการเงิน ในขณะที่ ธุรกิจสายงานสินเชื่อเพื่อการอุปโภคและบริโภค CAP OK ได้หยุดให้บริการมาตั้งแต่ปลายปี 2552 อย่างไรก็ตาม CAP OK ยังคงมีใบอนุญาตการประกอบธุรกิจสินเชื่อเพื่อการอุปโภคและบริโภคอยู่ เพื่อรักษาโอกาสต่อการดำเนินธุรกิจในอนาคตข้างหน้า สำหรับรายละเอียดของงานให้บริการที่ยังคงดำเนินการอยู่ของบริษัทฯและบริษัทย่อยในปัจจุบันดังกล่าวข้างต้นมีดังต่อไปนี้

### 2.2.1 ธุรกิจการบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ

การที่ประเทศไทยเผชิญปัญหาทางเศรษฐกิจในทุกๆปี ได้ส่งผลกระทบต่อปัญหาหนี้สินของประชาชนและธุรกิจภาคอุตสาหกรรมต่างๆ ทำให้บริษัทฯเห็นว่าตลาดการให้บริการการบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ หรือ หนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (Non-performing Loan / NPL) เป็นตลาดขนาดใหญ่อีกตลาดหนึ่ง ซึ่งสถาบันการเงินที่มีสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ หรือ NPL อยู่ในงบการเงินของตน ย่อมจะหาทางจัดการแก้ไขปัญหา แต่อาจมีข้อจำกัดด้านกำลังบุคลากรและความเชี่ยวชาญ ประกอบกับการที่บริษัทฯได้ดำเนินงานด้านที่ปรึกษาในการปรับโครงสร้างหนี้จนประสบความสำเร็จ ได้รับการยอมรับทั้งจากเจ้าหนี้และลูกหนี้ และมีความเป็นอิสระ คือ ไม่ได้เป็นบริษัทในเครือของสถาบันการเงินใด ในระยะแรก บริษัทฯจึงตัดสินใจเข้าสู่ธุรกิจการรับจ้างการบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ โดยมุ่งเสนอตัวเข้าเป็นผู้ให้บริการในการเจรจาและจัดเก็บหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ของสถาบันการเงินและองค์กรบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพต่างๆ ซึ่งรวมถึงงานด้านการดำเนินคดีฟ้องร้องเพื่อติดตามการชำระหนี้ และการบริหารจัดการขายสินทรัพย์หลักประกันอื่นๆ ที่ได้รับมาจากการโอนทรัพย์สินของลูกหนี้เพื่อการชำระหนี้หรือจากการยึดทรัพย์หลักประกัน ทั้งนี้ขอบเขตของงานด้านการบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพโดยรวมพอสรุปได้ดังนี้

- เป็นตัวแทนเจ้าหนี้ ในการเจรจากับลูกหนี้ เพื่อหาข้อสรุปและกำหนดแนวทางการชำระหนี้ ภายใต้หลักเกณฑ์วิธีการ และกระบวนการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ตามนโยบายและมาตรการที่ได้รับมอบหมายจากเจ้าหนี้
- การติดตามและเรียกเก็บหนี้ ตามเงื่อนไขในสัญญาปรับปรุงโครงสร้างหนี้
- การติดตามทวงถามในกรณีที่ลูกหนี้ผิดนัดชำระหนี้
- การดำเนินคดี และบังคับยึดทรัพย์หลักประกัน รวมทั้งการขายทอดตลาดทรัพย์สิน
- การบริหารจัดการทรัพย์สินรอการขาย
- การจัดทาระบบฐานข้อมูลลูกหนี้รายตัว ข้อมูลหลักประกัน เงื่อนไขการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ การตัดชำระหนี้ รวมทั้งฐานข้อมูลอื่นๆ ซึ่งจำเป็นในการบริหารสินทรัพย์และการกำกับดูแล รวมทั้งปรับปรุงฐานข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน

การดำเนินงานในสายงานการบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ แบ่งออกเป็น

#### ก. การรับจ้างบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ

การบริหารงานสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ หรือการบริหารพอร์ตลูกหนี้ บริษัทฯใช้ระบบคอมพิวเตอร์และระบบซอฟต์แวร์คอมพิวเตอร์ควบคุมการบริหารจัดการ ซึ่งเป็นระบบที่ใช้บริหารจัดการตั้งแต่เริ่มให้บริการธุรกิจการบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพในปี 2547 โดยมีการพัฒนาและโปรแกรมต่างๆ เรื่อยมา เพื่อให้มีความเหมาะสมต่อการบริหารงานในปัจจุบันที่มีจำนวนพอร์ตเพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะช่วยให้การบริหารจัดการสินทรัพย์ด้วยคุณภาพมีประสิทธิภาพและการประเมินผลครอบคลุมทุกเนื่องงานมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้บริษัทฯได้ดำเนินการจัดลิขสิทธิ์โปรแกรมย่อยต่างๆ ไว้เป็นของบริษัทฯ และให้บริษัทย่อย คือ บริษัท โกลบอล เซอร์วิส เซ็นเตอร์ จำกัด เป็นผู้ลงทุนในทรัพย์สินและให้เช่าแก่บริษัทฯ รวมทั้งบริษัทย่อยอื่นๆของบริษัทฯที่ประกอบธุรกิจการบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ

การบริหารงานส่วนนี้จะอยู่ภายใต้การดูแลของรองกรรมการผู้จัดการสายงานบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ การจัดสรรจำนวนคนที่ปฏิบัติงานดังกล่าว จะมีความแตกต่างจากงานที่ปรึกษาทางการเงินและวาณิชธนกิจอย่างมาก เนื่องจากในแต่ละพอร์ตนั้นจะมีจำนวนลูกหนี้อยู่หลายราย ดังนั้นเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และสามารถดูแล ติดตาม ประสานงานกับลูกหนี้ในแต่ละพอร์ตได้อย่างทั่วถึง บริษัทฯจึงต้องมีพนักงานที่ดูแลงานด้านนี้ให้เพียงพอต่อพอร์ตลูกหนี้ที่บริษัทฯ ได้รับบริหารอยู่ ซึ่งพนักงานในส่วนนี้ จะปรับเปลี่ยนหรือลดลงให้เหมาะสมกับปริมาณพอร์ตที่บริษัทฯรับจ้างบริหาร

บริษัทฯได้วางโครงสร้างการให้บริการบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพออกเป็นสองฝ่ายงานหลักคือฝ่ายงานบริหารสินทรัพย์ และฝ่ายปฏิบัติการ โดยทั้งสองฝ่ายงานมีการจัดแบ่งแยกเป็นหน่วยงานย่อย ได้แก่ หน่วยงานบริหารหนี้ หน่วยงานบริหารทรัพย์สินหรือการขาย หน่วยงานบริหารงานคดี หน่วยงานประเมินราคา หน่วยงานด้านบัญชีและการเงิน หน่วยงานด้านนิติกรรมสัญญา หน่วยงานเทคโนโลยีสารสนเทศ หน่วยงานบริหารงานบุคลากรและธุรการ และหน่วยงานการควบคุมและตรวจสอบภายใน เป็นต้น โดยมีผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ที่มีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ในการบริหารและติดตามหนี้มาเป็นทีมงานของบริษัทฯ โครงสร้างดังกล่าว จะทำให้บริษัทฯสามารถดำเนินการเรียกเก็บหนี้ได้ตามกำหนดระยะเวลาในสัญญาว่าจ้าง และเป็นโครงสร้างที่ทำให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ ทั้งนี้บุคลากรในส่วนนี้จะปฏิบัติงานเฉพาะงานให้บริการบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพเท่านั้น

ณ สิ้นปี 2556 บริษัทฯไม่มีงานรับจ้างบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพแต่อย่างใด เนื่องจากสัญญาการรับจ้างบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพฉบับเก่าได้หมดอายุลงทุกสัญญาแล้ว ขณะที่บริษัทฯก็ไม่ได้สัญญาฉบับใหม่เข้ามาเพิ่ม ถึงแม้ในปีที่ผ่านมา บริษัทฯได้ดำเนินการหาพอร์ตลูกหนี้รายใหม่เข้ามาบริหารอย่างต่อเนื่อง แต่เนื่องจากการแข่งขันในธุรกิจที่สูงขึ้น ประกอบกับจำนวนพอร์ตที่สถาบันการเงินหรือบริษัทบริหารสินทรัพย์นำออกมาขายมีจำนวนไม่มากนัก ทำให้บริษัทฯยังไม่มีพอร์ตลูกหนี้รายใหม่เข้ามาบริหารเพิ่มแต่อย่างใด

#### ลักษณะรายได้จากการรับจ้างบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ

การรับจ้างบริหารพอร์ตสินทรัพย์ด้วยคุณภาพจะได้ผลตอบแทนในรูปของค่าธรรมเนียมจากการบริหาร โดยทั่วไปที่บริษัทฯได้รับแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. Cash Collection Fee เป็นค่าธรรมเนียมที่คิดจากสัดส่วนร้อยละของเงินที่ได้รับจากลูกหนี้ ภายหลังจากหักค่าใช้จ่ายต่างๆแล้ว โดยบริษัทฯจะเรียกเก็บเป็นรายไตรมาสจากผู้ว่าจ้าง อย่างไรก็ตาม สัญญาปัจจุบันที่บริษัทฯให้บริการรับจ้างบริหารพอร์ตให้กับบส.สตาร์ ค่าธรรมเนียมในส่วนนี้จะคิดจากสัดส่วนร้อยละของเงินที่ได้รับจากลูกหนี้โดยตรงเท่านั้น

2. ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (Base Fee) เช่น ค่าจ้างบุคลากร ค่าใช้จ่ายสำนักงาน เป็นต้น บริษัทฯจะเรียกเก็บเป็นรายเดือนจากผู้ว่าจ้าง

#### ข. การเข้าประมูลพอร์ตบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ

การประมูลพอร์ตบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพจะดำเนินงานโดยบริษัทย่อย ได้แก่ บบส.แอแคป (เอเชีย) ที่ได้รับอนุญาตจากธนาคารแห่งประเทศไทยให้ประกอบธุรกิจเป็นบริษัทบริหารสินทรัพย์ตามพระราชกำหนดบริษัทบริหารสินทรัพย์ พ.ศ. 2541 ให้มีคุณสมบัติสามารถเข้าประมูลซื้อพอร์ตบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพจากสถาบันการเงินต่างๆได้ ซึ่งหากประมูลพอร์ตมาได้แล้วนั้นบริษัทย่อยจะได้ว่าจ้างให้บริษัทฯเป็นผู้บริหารพอร์ตต่อไป

การประมูลพอร์ตสินทรัพย์ด้วยคุณภาพในแต่ละครั้ง ก่อนการเข้าประมูล จะต้องมีการศึกษาและเก็บข้อมูลต่างๆ ของพอร์ตที่จะเข้าประมูลโดยจะต้องมีการพิจารณามูลค่าหลักประกัน พิจารณาข้อมูลทางการเงิน และประวัติของลูกหนี้ เป็นต้น เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาประมวลผล และกำหนดเป็นราคาที่ใช้สำหรับประมูลซื้อพอร์ตนั้น ซึ่งการเข้าประมูลในแต่ละครั้งนั้น นอกจากจะต้องแข่งขันด้านราคากับผู้ประมูลรายอื่นๆแล้ว ยังต้องพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในการเรียกเก็บหนี้จากพอร์ตสินทรัพย์ด้วยคุณภาพนั้นๆ ด้วย ทั้งนี้เพื่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุด เมื่อนำพอร์ตสินทรัพย์ด้วยคุณภาพนั้นมาบริหาร ทั้งนี้ในส่วน of เงิน



ลงทุนที่ใช้ในการเข้าประมูลซื้อพอร์ตบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพในแต่ละครั้ง บริษัทย่อยจะได้รับการสนับสนุนวงเงินสินเชื่อจากสถาบันการเงินเป็นส่วนใหญ่

#### ลักษณะรายได้จากการเป็นเจ้าของพอร์ตสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ

บริษัทย่อยที่เป็นบริษัทบริหารสินทรัพย์ และเป็นเจ้าของพอร์ตสินทรัพย์ด้วยคุณภาพที่ประมูลได้มาจากสถาบันการเงิน จะมีรายได้จากดอกเบี้ยของลูกหนี้ที่เกิดจากการซื้อพอร์ตสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ ทั้งที่เป็นเงินลงทุนในลูกหนี้ และที่โอนปรับเปลี่ยนเป็นเงินให้สินเชื่อ ซึ่งจะบันทึกเมื่อได้รับชำระโดยการเรียกเก็บหนี้ ทั้งนี้ อาจมาจากการว่าจ้างให้บริษัทเป็นผู้บริหารพอร์ต หรือบริษัทย่อยเป็นผู้บริหารพอร์ตของตนเองก็ได้

#### ค. งานคดี และนิติกรรมต่างๆ สนับสนุนงานบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ

การดำเนินธุรกิจบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ หลีกเลียงไม่ได้ที่จะต้องมีส่วนของขบวนการในการดำเนินการฟ้องร้อง การยึดทรัพย์ การทำสัญญาการชำระหนี้ต่างๆ และนิติกรรมทางกฎหมายอื่นๆ ดังนั้นงานในส่วนนี้ บริษัท เอแคป คอนซัลติ้ง จำกัด (“ACON”) ซึ่งเป็นบริษัทย่อยของบริษัท จะเป็นผู้ให้บริการแทนบริษัทจากการบริหารงานสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ โดย ACON จะได้รับผลตอบแทนเป็นค่าธรรมเนียมจากการปฏิบัติงานในการทำนิติกรรมสัญญาต่างๆ นอกจากนี้ ACON ยังให้บริการงานที่ปรึกษาทางการเงินอื่นๆ แก่ธุรกิจภายนอกด้วย เช่น การให้บริการงานด้านการจดทะเบียน คดีความ งานกฎหมายทางภาษี กฎหมายการประกอบธุรกิจ กฎหมายแรงงาน เป็นต้น

#### 2.2.2 ธุรกิจที่ปรึกษาการเงินและวาณิชธนกิจ

การให้บริการงานที่ปรึกษาการเงินและวาณิชธนกิจ รวมถึงการให้บริการที่ปรึกษาทางการเงินต่างๆ เช่น การปรับโครงสร้างหนี้ การหาผู้ร่วมทุนหรือแหล่งเงินทุน การสอบทานกระแสเงินสด การเป็นที่ปรึกษาทางการเงินที่ได้รับความเห็นชอบจากสำนักงานก.ล.ด. เพื่อให้บริการงานที่ปรึกษาเกี่ยวกับการออกและเสนอขายหลักทรัพย์ การเพิกถอนหุ้นจดทะเบียนออกจากตลาดหลักทรัพย์ การรวมกิจการหรือควบกิจการ งานที่ปรึกษาการเงินในการเป็นผู้ทำแผนและบริหารแผนฟื้นฟูกิจการภายใต้พระราชบัญญัติล้มละลาย ที่อยู่ในกระบวนการของศาลล้มละลาย จะให้บริการโดยบริษัทย่อย คือ บริษัท เอแคป คอร์ปอเรท เซอร์วิส เซล จำกัด หรือ ACS

ACS ได้รับความเห็นชอบจากสำนักงานคณะกรรมการก.ล.ด. ให้มีคุณสมบัติเป็นผู้ให้บริการงานที่ปรึกษาทางการเงินและวาณิชธนกิจตามขอบเขตที่สำนักงานคณะกรรมการก.ล.ด. กำหนด โดยมีระยะเวลาให้ความเห็นชอบตั้งแต่วันที่ 3 ธันวาคม 2556 ถึงวันที่ 2 ธันวาคม 2561 ทั้งนี้ มีผู้ที่ได้รับความเห็นชอบให้เป็นผู้ควบคุมการปฏิบัติงานของที่ปรึกษาทางการเงินจากสำนักงานคณะกรรมการก.ล.ด. จำนวน 3 ท่าน และมีพนักงานที่ให้บริการแก่ลูกค้าในส่วนงานนี้จำนวน 5 ท่าน ซึ่งการให้บริการงานที่ปรึกษาทางการเงินนี้ ส่วนใหญ่มาจากการแนะนำของลูกค้าต่อๆ กันไป และมาจากความสัมพันธ์ของผู้บริหารกับผู้ประกอบการธุรกิจหลายๆ แห่ง รวมทั้งการแนะนำจากสถาบันการเงินต่างๆ เป็นต้น ทั้งนี้ ก่อนเข้าดำเนินการให้บริการ ผู้บริหาร จะร่วมปรึกษารื้อกับลูกค้า เพื่อประเมินปัญหาเบื้องต้นและรับทราบวัตถุประสงค์ของลูกค้า หลังจากนั้นจะมีการมอบหมายให้กับผู้บังคับบัญชาที่มีหน้าที่รับผิดชอบ เพื่อดำเนินการเข้าศึกษาในรายละเอียดเบื้องต้นของลูกค้า ซึ่งภายหลังจากได้มีการวิเคราะห์ปัญหาต่างๆ และดำเนินการตรวจสอบคุณสมบัติของลูกค้าแล้วจะได้จัดทำบันทึกข้อตกลงการให้บริการที่ปรึกษาทางการเงิน เพื่อส่งให้ลูกค้าลงนาม และภายหลังจากการทำข้อตกลงแล้ว จะเริ่มดำเนินงานในขั้นตอนของการทำ Due Diligence โดยละเอียดก่อน ให้บริการแก่ลูกค้าตามวัตถุประสงค์ของลูกค้าแต่ละรายต่อไป

ทั้งนี้ สามารถสรุปขอบเขตการให้บริการงานที่ปรึกษาการเงินและวาณิชธนกิจ ได้ดังนี้

- 1) บริการให้คำปรึกษาในการปรับโครงสร้างหนี้ ซึ่งรวมถึงการปรับโครงสร้างหนี้ภายใต้ศาลล้มละลายกลาง
  - ให้บริการในการให้คำปรึกษา แนวทางการจัดโครงสร้างหนี้ รวมทั้งเป็นตัวแทนหรือเป็นตัวกลางในการเจรจา ให้คำแนะนำและร่วมกำหนดแผนการชำระหนี้ระหว่างเจ้าหนี้และลูกหนี้ การปรับโครงสร้างหนี้ภายใต้ศาลล้มละลายกลาง ซึ่ง ACS ได้รับการอนุมัติจากสำนักฟื้นฟูกิจการของลูกหนี้ กรมบังคับคดี กระทรวงยุติธรรม ให้ขึ้นทะเบียนเป็นผู้ทำแผนฟื้นฟูกิจการและผู้บริหารแผนฟื้นฟูกิจการ รับอนุญาต ภายใต้กฎหมายของกระทรวงยุติธรรม
  - การให้บริการในการเป็นผู้ทำแผน คือการให้บริการให้คำปรึกษาและจัดทำรายการข้อเสนอแนะ เอกสารแผนการปรับโครงสร้างหนี้และการฟื้นฟูกิจการ หรือเอกสารตามความเหมาะสม รวมทั้งเอกสารประกอบอื่นใดที่จำเป็นเพื่อเสนอต่อเจ้าหนี้ และผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาเพื่ออนุมัติแผน
  - การให้บริการในการเป็นผู้บริหารแผน คือ การบริหารกิจการและทรัพย์สินของลูกหนี้ รวมทั้ง ชื่อ ขยาย จำหน่าย หรือจัดการโดยประการอื่นเกี่ยวกับทรัพย์สินใด ๆ ของลูกหนี้ และทั้งอาจนำทรัพย์สินของลูกหนี้ไปเป็นหลักประกันต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจของลูกหนี้ ตลอดจนถึงการขอยื่นคำขอต่อศาล เพื่อให้ลูกหนี้ออกจากการฟื้นฟูกิจการ เมื่อได้ดำเนินการตามแผนฟื้นฟูกิจการเสร็จสิ้นสมบูรณ์แล้ว
- 2) บริการให้คำปรึกษาในการจัดหาแหล่งเงินทุนให้แก่กิจการและโครงการต่าง ๆ ทั้งในรูปของเงินลงทุนและเงินให้สินเชื่อ
  - การทำหน้าที่ที่ปรึกษาในการจัดหาแหล่งเงินทุน สามารถดำเนินการได้หลายรูปแบบ โดยขึ้นอยู่กับปัจจัยความต้องการของลูกหนี้ โครงสร้างทางการเงินของกิจการ แนวโน้มและทิศทางของตลาดทุนในขณะนั้น รูปแบบในการระดมทุนที่บริษัททำหน้าที่ในการให้คำปรึกษา มีดังนี้
    - ที่ปรึกษาในการยื่นขออนุญาตเพื่อออกและเสนอขายหลักทรัพย์ประเภทตราสารทุน ตราสารหนี้ และตราสารกึ่งหนี้กึ่งทุน เช่น หุ้นสามัญ หุ้นบุริมสิทธิ หุ้นกู้ หุ้นกู้แปลงสภาพ และใบสำคัญแสดงสิทธิ เป็นต้น
    - ที่ปรึกษาการนำหลักทรัพย์เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์
    - ที่ปรึกษาในการเป็นตัวกลางซื้อขาย/ควรวรรณกิจการ หรือการเป็นที่ปรึกษาในการทำรายการใด ๆ ที่เกี่ยวกับตลาดหลักทรัพย์และ/หรือ สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์
    - ที่ปรึกษาในการหาพันธมิตรร่วมทุน
    - ที่ปรึกษาการจัดทำสินเชื่อโครงการ (Project Financing) ต่าง ๆ เป็นต้น
- 3) บริการให้บริการที่ปรึกษาทางการเงินอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น
  - การสอบทานสถานะของกิจการ และสถานะสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ (Due Diligence Service)
  - การให้บริการจัดทำรายงาน วิเคราะห์สถานะเงินสดของกิจการ (Cash Monitoring)
  - การประเมินมูลค่าของกิจการ (Valuation)
  - การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ (Feasibility Study)
  - บริการให้คำปรึกษาเรื่องโครงสร้างการจัดการ
  - บริการที่ปรึกษาในการจัดวางระบบการเงินและการบริหารเงินภายในองค์กร
  - การให้ความเห็นที่เป็นอิสระ (Independent Opinion) ต่อรายการต่าง ๆ ของบริษัทมหาชนตามข้อบังคับของสำนักงานคณะกรรมการก.ล.ต. และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ลักษณะการจัดเก็บค่าธรรมเนียมของการให้บริการงานที่ปรึกษาทางการเงินและวาณิชธนกิจ

สำหรับการคิดค่าบริการธรรมเนียมในการให้บริการงานที่ปรึกษาทางการเงินและวาณิชธนกิจ มีการคิดค่าบริการธรรมเนียมการ

บริการ 2 รูปแบบ คือ

1. ค่าธรรมเนียมรายเดือน (Retainer fee) ซึ่งจะประเมินจากศักยภาพในการสร้างกระแสเงินสดของลูกค้า และใช้เกณฑ์การประมาณการเวลาและบุคลากรที่จะต้องใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งค่าธรรมเนียมรายเดือนอาจจะมีการกำหนดระยะเวลาที่แน่นอนที่บริษัทฯ สามารถเก็บจากลูกค้าได้ หรืออาจเป็นการจัดเก็บไปเรื่อยๆ ในทุกๆ เดือน จนกว่าจะสิ้นสุดการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่มีระยะเวลาประมาณ 6-12 เดือน นอกจากนี้ยังกำหนดโดยพิจารณาจากปัจจัยด้านการแข่งขันด้วย และ
2. ค่าธรรมเนียมเมื่องานสำเร็จ (Success Fee) ซึ่งบางกรณีจะกำหนดเป็นร้อยละของมูลค่าโครงการของงานที่ดำเนินการ หรือในบางกรณี ACS จะกำหนดเป็นจำนวนเงิน โดยพิจารณาจากมูลค่าโครงการ

### 2.2.3 งานบริการด้านอื่นๆ

งานบริการด้านอื่นๆ เป็นงานบริการที่หลากหลาย เช่น การรับจ้างดำเนินงาน (Outsourcing Business) งานให้บริการรับจ้างดำเนินงาน (Outsourcing Business) แก่ลูกค้าในลักษณะบริการที่เป็น Call Center ซึ่งคอยทำหน้าที่เป็นศูนย์ประสานงานระหว่างลูกค้ากับผู้ใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการของลูกค้า เช่น การให้บริการเป็น Call Center ของธุรกิจบัตรเครดิต ธุรกิจบริการมือถือ ธุรกิจของผู้ให้บริการสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐาน บริการในการเรียกเก็บเงินลูกหนี้ บริการศูนย์ลูกค้าสัมพันธ์ บริการขั้นตอนการขออนุมัติสินเชื่อต่าง ๆ เป็นต้น นอกจากงานด้านบริการแล้ว ACON ที่เป็นบริษัทย่อยยังได้มีการลงทุนในธุรกิจจำหน่ายเครื่องสำอางค์และผลิตภัณฑ์เสริมความงามเช่นกัน แต่ในระยะ 2 ปีแรก เป็นการลงทุนในขั้นตอนของการตอบรับของตลาดก่อนว่ามีการเติบโตหรือสร้างรายได้มากน้อยเพียงใด ซึ่งหากในอนาคตธุรกิจการจำหน่ายเครื่องสำอางค์และผลิตภัณฑ์เสริมความงามสามารถสร้างผลตอบแทนที่ดีมากขึ้น ก็อาจมีการพิจารณาขยายการลงทุนในธุรกิจนี้เพิ่มขึ้นต่อไป

#### ลักษณะการจัดเก็บค่าธรรมเนียมของงานให้บริการด้านอื่นๆ

ค่าธรรมเนียมตามสัญญาการให้บริการงานอื่นๆ เป็นการคิดค่าธรรมเนียมตามสัญญาการให้บริการทั่วไป ไม่ได้ขึ้นอยู่กับผลสำเร็จของงาน ในขณะที่รายได้จากการจำหน่ายเครื่องสำอางค์ก็เป็นลักษณะของรายได้ที่มาจากการซื้อมาขายไป

### ธุรกิจที่หยุดดำเนินงานชั่วคราว

#### ธุรกิจสินเชื่อเพื่อการอุปโภคและบริโภค หรือสินเชื่อลูกค้ารายย่อย

นับตั้งแต่ปลายปี 2552 เป็นต้นมา ธุรกิจให้บริการด้านสินเชื่อส่วนบุคคลเพื่อการอุปโภคและบริโภค ที่ดำเนินงานโดยบริษัทย่อยของบริษัทฯ คือ บริษัท แคปปิตอล โอเค จำกัด ("CAP OK") ได้หยุดให้บริการการปล่อยสินเชื่อแก่ลูกค้ารายใหม่ลงแล้ว เนื่องจากสภาวะทางเศรษฐกิจที่ซบเซาในช่วง 4-5 ปีที่ผ่านมา ประกอบกับคู่แข่งที่เข้ามาสู่ตลาดในธุรกิจด้านนี้มากขึ้น ทำให้บริษัทฯ พิจารณาแล้วเห็นว่า การหยุดดำเนินการในสายงานด้านนี้ชั่วคราว เพื่อรอดูความชัดเจนทางเศรษฐกิจและแนวโน้มทางการตลาดไปก่อนต่อจากนี้ จะส่งผลดีต่อบริษัทฯ มากกว่าการประกอบธุรกิจต่อไป อย่างไรก็ตาม ในระหว่างนี้ CAP OK ได้แจ้งขอหยุดดำเนินการธุรกิจด้านนี้ชั่วคราวกับทางธนาคารแห่งประเทศไทย แต่ CAP OK ยังมีใบอนุญาตในการประกอบธุรกิจด้านนี้อยู่ ดังนั้น ในอนาคต CAP OK ก็สามารถที่จะดำเนินการธุรกิจด้านนี้ต่อไปได้ ซึ่งการให้บริการในสายงานนี้ ประกอบด้วย การให้บริการทางสินเชื่อในรูปแบบต่างๆ 4 ประเภท ดังนี้

#### 1. การให้บริการสินเชื่อส่วนบุคคล (Personal Loan)

เป็นการให้สินเชื่อที่ไม่ต้องใช้หลักทรัพย์ค้ำประกัน โดยลูกค้าสามารถเลือกจำนวนเดือนผ่อนชำระได้ตั้งแต่ 12 - 60 เดือน เงินผ่อนต่อเดือน เริ่มต้นที่ 400 บาท โดยแบ่งออกเป็น สินเชื่อเงินสดพร้อมใช้ เป็นสินเชื่อที่แบ่งชำระเป็นงวด (Installment Loan) และสินเชื่อแบบหมุนเวียน (Revolving Credit) ซึ่งลูกค้าสามารถเบิกใช้เงินจากวงเงินสินเชื่อที่อนุมัติให้ โดยคิดดอกเบี้ยเฉพาะเงินที่เบิกใช้เท่านั้น ทั้งนี้สินเชื่อทั้ง 2 ประเภทนี้มีการกำหนดการคิดอัตราดอกเบี้ยแบบ ลดต้น ลดดอก (Effective Rate) ซึ่งยอดหนี้จะลดลงตามเงินต้นคงเหลือที่ลดลง

## 2. การให้บริการสินเชื่อเงินผ่อน (Sales Finance)

เป็นการให้บริการสินเชื่อ สำหรับผู้ต้องการซื้อสินค้าและบริการประเภทต่างๆ ในลักษณะการผ่อนชำระเป็นงวดๆ ภายในระยะเวลาที่กำหนด โดยมีการกำหนดดอกเบี้ยแบบคงที่ (Flat Fee Rate) ตามประเภทของสินค้าและบริการ เช่น เครื่องใช้ไฟฟ้า คอมพิวเตอร์ อุปกรณ์ตกแต่งรถยนต์ โทรศัพท์มือถือ ฯลฯ ทั้งนี้เงื่อนไขและรายละเอียดต่างๆ จะอยู่ภายใต้ นโยบายการอนุมัติสินเชื่อ

## 3. บัตรเครดิต (Credit Card)

โดยจะร่วมกับบริษัทพันธมิตรอื่นๆ เพื่อออกบัตรเครดิตร่วม (Affinity Card) ที่ให้สิทธิประโยชน์พิเศษแก่ผู้ถือบัตร รวมถึงการออกบัตรเครดิต COK Platinum เพื่อเพิ่มฐานลูกค้าบัตรเครดิตให้มากขึ้นด้วย

## 4. การให้บริการสินเชื่อเช่าซื้อ (Hire Purchase)

เป็นบริการสินเชื่อเช่าซื้อรถจักรยานยนต์ ในลักษณะการผ่อนชำระเป็นงวดๆ ภายในระยะเวลาที่กำหนด โดยพิจารณา วงเงินสินเชื่อจาก เงินดาวน์ ส่วนระยะเวลาในการผ่อนชำระค่างวดจะขึ้นกับฐานะการเงินของลูกค้า ยี่ห้อ รุ่น และราคาของ รถจักรยานยนต์ โดยจะกำหนดอัตราดอกเบี้ยแบบคงที่ (Flat Fee Rate) ตามคุณสมบัติของผู้สมัครวงเงิน และในบางกรณี ลูกค้า อาจต้องมีผู้ค้ำประกันเพิ่มเติม ถ้าเงื่อนไขไม่เป็นตามนโยบายการอนุมัติสินเชื่อ

### ลักษณะการจัดเก็บรายได้ของธุรกิจสินเชื่อเพื่อการอุปโภคและบริโภค

การรับรู้รายได้จากธุรกิจสินเชื่อเพื่อการอุปโภคและบริโภค เป็นการรับรู้รายได้ของดอกเบี้ยเงินให้กู้ยืมที่เกิดจากการ ปลดปล่อยสินเชื่อประเภทต่างๆ ในอดีตข้างต้น

## 2.3 การตลาดและการแข่งขัน

จากการดำเนินธุรกิจหลักในส่วนการบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพของบริษัทฯ และธุรกิจที่ดำเนินงานโดยบริษัทย่อย ทั้งที่ปรึกษาการเงินและวางแผนชีวิต ซึ่งถือเป็นธุรกิจหลักและเป็นที่มาของรายได้หลักของบริษัทฯ ปัจจุบันธุรกิจในแต่ละสายงาน มีผู้ประกอบการรายใหม่ๆ เข้าสู่ตลาดการให้บริการเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก ทั้งที่เป็นของภาครัฐ และของภาคเอกชนหรือบริษัท ย่อยของธนาคารพาณิชย์ ซึ่งทำให้บริษัทฯ ต้องมีการปรับตัวต่อการแข่งขันที่รุนแรงในแต่ละสายธุรกิจ เพื่อสามารถให้บริการ ธุรกิจของบริษัทฯ และบริษัทย่อยต่อไปอย่างยั่งยืนในอนาคต

### ลักษณะลูกค้า

กิจการในประเทศเป็นจำนวนมากที่ต้องประสบปัญหาทางเศรษฐกิจและการเงิน รวมถึงผู้ที่มีความต้องการแหล่ง เงินทุนเพื่อใช้ในการดำเนินธุรกิจ ลูกค้าเหล่านี้อาจได้รับผลกระทบจากปัญหาที่เกิดขึ้นในรอบหลายๆ ปีที่ผ่านมา เช่น ธุรกิจ โรงแรมและธุรกิจการท่องเที่ยวที่ได้รับผลกระทบจากการชุมนุม ผลกระทบจากการส่งออกสินค้าที่ลดลง อันเนื่องมาจากการแข็ง ค่าของเงินบาท รวมถึงภาคครัวเรือนที่ได้รับผลกระทบจากปัญหาน้ำท่วม การเพิ่มขึ้นของระดับราคาสินค้า สิ่งเหล่านี้ก่อให้เกิด ปัญหาต่างๆ ตามมาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เช่น ภาระหนี้สิน การขาดสภาพคล่องของเงินทุน เป็นต้น ดังนั้น บริษัทฯ เชื่อได้ว่า ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นย่อมส่งผลกระทบต่อปริมาณของหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้หรือสินทรัพย์ด้วยคุณภาพทั้งระบบอย่างแน่นอน โดยอย่างน้อยคาดว่าจะใช้เวลา 2-3 ปีนี้ ปริมาณของสินทรัพย์ด้วยคุณภาพจะยังไม่ลดลงมากนัก ซึ่งทำให้บริษัทฯ และบริษัท ย่อยสามารถมองเห็นช่องทางของตลาดการบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพที่คาดว่าจะถูกสถาบันการเงินต่างๆ นำออกมาประมูล ขายทอดตลาดให้กับบริษัทบริหารสินทรัพย์ต่างๆ อยู่เป็นระยะๆ และภายใต้ความไม่แน่นอนทางการเงินและเศรษฐกิจในขณะนี้ ทำให้บริษัทฯ ย่อยทั้งบส.แอแคป และบส.แอแคป เอเชีย มีโอกาสอยู่เสมอในการเข้าประมูลพอร์ตบริหารสินทรัพย์ในอนาคตได้ อีก ซึ่งจะไม่ได้อ้างอิงเฉพาะในประเทศไทยเท่านั้น เนื่องจาก ในต่างประเทศก็ประสบปัญหาทางเศรษฐกิจเช่นกัน จึงเป็นโอกาสที่

จะ รับประทานอาหารสินทรัพย์ในต่างประเทศได้เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะทางแถบภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ซึ่งบริษัทมีข้อได้เปรียบอยู่แล้วจากการที่มีบริษัทย่อย แอแคป มาเลเซีย รับจ้างบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพอยู่ที่ประเทศมาเลเซีย

## 2.4 กลยุทธ์ในการแข่งขัน

### ▪ ธุรกิจบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ

ในการบริหารจัดการงานบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ บริษัทจะให้ความสำคัญกับการเจรจาประเมินหนี้กับลูกหนี้เป็นหลัก ด้วยการเสนอทางออกและการแก้ไขปัญหาของลูกหนี้ที่มีความหลากหลาย เพื่อให้เหมาะสมกับสถานะและความสามารถในการชำระหนี้ของลูกหนี้ในแต่ละราย เช่น หากเป็นลูกหนี้รายย่อย บริษัทจะพยายามดำเนินการปรับโครงสร้างหนี้ให้กับลูกหนี้ โดยพิจารณาจากความสามารถในการชำระหนี้ของลูกหนี้เป็นหลัก ในขณะที่กรณีเป็นลูกหนี้รายใหญ่ จะพิจารณาจากความสามารถในการดำรงอยู่ของกิจการลูกหนี้ รวมไปถึงความสามารถในการชำระหนี้ของกิจการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้กิจการของลูกหนี้ สามารถดำเนินการประกอบธุรกิจต่อไปได้เป็นปกติภายหลังได้รับการปรับโครงสร้างหนี้แล้ว ซึ่งบริษัท ได้กำหนดทิศทางการแข่งขัน โดยอาศัยจุดแข็งของบริษัท ดังต่อไปนี้

- มีบริษัทย่อยที่ดำเนินธุรกิจเป็นบริษัทบริหารสินทรัพย์ ซึ่งสามารถเข้าประมูลพอร์ตบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพจากสถาบันการเงินต่างๆ ได้
- มี Partners ที่เป็นสถาบันการเงินและพร้อมให้การสนับสนุนด้านเงินทุน เพื่อใช้สำหรับการประมูลซื้อพอร์ตสินทรัพย์ด้วยคุณภาพเพิ่มเติม
- เป็นผู้ให้บริการที่เป็นอิสระ ไม่เป็นบริษัทในเครือของสถาบันการเงินใด จึงไม่มีปัญหาความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับลูกค้าต่างๆ
- มีบุคลากรที่มีคุณภาพและมีประสบการณ์ในสายงานธุรกิจการเงินมาอย่างยาวนาน
- มีระบบและโครงสร้างที่มีประสิทธิภาพและมีความโปร่งใสตรวจสอบได้ มีการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ
- บริษัทมีระบบคอมพิวเตอร์ และสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพสูง และสามารถเชื่อมโยงระบบคอมพิวเตอร์กับลูกค้าเพื่อให้สามารถตรวจสอบสถานะบัญชีต่างๆได้

### ▪ ธุรกิจที่ปรึกษาการเงินและวางแผนชีวิต

การให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ปัญหาของลูกค้าเป็นพิเศษ ด้วยการให้บริการคำปรึกษาจากพนักงานที่มีประสบการณ์ทางการเงินอย่างต่อเนื่อง ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญของการให้บริการงานที่ปรึกษาทางการเงิน เนื่องจากการเข้าใจถึงปัญหาของลูกค้าและการให้บริการทางการเงินที่ตรงจุด จะช่วยให้ลูกค้าหลุดพ้นจากปัญหา และประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้อย่างรวดเร็ว นอกจากนี้การให้บริการที่ครบวงจร ตั้งแต่การปรับโครงสร้างหนี้ทั้งภายในหรือภายนอกกระบวนการศาลล้มละลาย ไปจนถึงการฟื้นตัวของกิจการ และนำไปสู่การหาแหล่งเงินทุน เพื่อใช้เป็นส่วนสนับสนุนในการขยายตัวของกิจการ ซึ่งการให้บริการที่ครบวงจรเหล่านี้ถือเป็นจุดเด่นของการให้บริการงานที่ปรึกษาทางการเงินมาตลอดระยะเวลาของการดำเนินงาน

### ▪ ธุรกิจบริการอื่นๆ

การให้บริการรับจ้างดำเนินงานในลักษณะการให้บริการ Call Center ที่บริษัทย่อย GSC ได้เริ่มดำเนินงานเมื่อปลายปี 2552 ที่ผ่านมา โดยอาศัยความได้เปรียบจากต้นทุนการดำเนินงานที่ต่ำของ GSC เนื่องจากมีพนักงานที่เคยเป็นพนักงานในส่วนของบริษัทบริหารสินทรัพย์รายย่อยของ CAP OK ได้ย้ายมาให้บริการในสายงานนี้ ซึ่งพนักงานเหล่านี้เป็นผู้ที่มีความรู้ความชำนาญ และอยู่ในธุรกิจของการตามหนี้ การให้บริการรายละเอียดแก่ลูกค้าผ่านทางโทรศัพท์ มาอย่างยาวนาน จึงทำให้ GSC สามารถปฏิบัติงานได้ด้วยความชำนาญและมีประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหาให้ลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ จนได้รับความไว้วางใจจากลูกค้าที่ใช้บริการ

สำหรับการจำหน่ายเครื่องสำอางค์และผลิตภัณฑ์เสริมความงาม บริษัทย่อยคือ ACON จะใช้กลยุทธ์ที่เสนอผลิตภัณฑ์ที่เป็นแบรนด์นำเข้าจากต่างประเทศ โดยเน้นที่คุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้มีความแตกต่างจากผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งรายอื่น เพื่อให้ลูกค้าที่ใช้เกิดความพอใจและจดจำแบรนด์ของผลิตภัณฑ์ได้

## 2.5 ช่องทางการจำหน่ายหรือให้บริการ

### ▪ ธุรกิจบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ

การรับจ้างบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ บริษัทให้บริการทั้งที่เป็นบริษัทย่อยของตนเอง และ บริษัทบริหารสินทรัพย์หรือสถาบันการเงินอื่นๆ โดยจะติดตามและหาช่องทางสำหรับการให้บริษัทย่อยเข้าประมูลพอร์ตสินทรัพย์ด้วยคุณภาพเป็นระยะๆ เมื่อมีข่าวความเคลื่อนไหวจากการนำสินทรัพย์ด้วยคุณภาพของสถาบันการเงินและธนาคารต่างๆ ออกมาประมูลขายทั้งจากในประเทศและต่างประเทศ

### ▪ ธุรกิจที่ปรึกษาการเงินและวางแผนชีวิต

การให้บริการที่ปรึกษาทางการเงินด้านวางแผนชีวิต ACS จะมุ่งเน้นการให้บริการกับลูกค้า ที่มีปัญหาทางการเงิน หรืออยู่ระหว่างเตรียมการที่จะทำการปรับโครงสร้างหนี้ ตลอดจนถึงผู้ที่กำลังขยายธุรกิจ หรือหาแหล่งเงินทุนเพิ่ม เพื่อใช้ในการลงทุนหรือเป็นเงินหมุนเวียน ซึ่งลูกค้าเหล่านี้ จะมาจากภาคธุรกิจที่หลากหลาย ทั้งจากธุรกิจการเกษตร ธุรกิจสิ่งทอ ธุรกิจการท่องเที่ยว หรือธุรกิจการผลิตสินค้าต่างๆ โดยจะให้บริการทั้งลูกค้าระดับกลางไปจนถึงลูกค้ารายใหญ่ เนื่องจากการให้บริการที่หลากหลายในแต่ละธุรกิจ จะทำให้สามารถเชื่อมโยงกับลูกค้าในภาคธุรกิจอื่นๆ ได้เพิ่มขึ้นอีกช่องทางหนึ่ง

### ▪ ธุรกิจบริการอื่นๆ

สำหรับการให้บริการงานรับจ้างดำเนินงาน ในลักษณะที่เป็นบริการด้าน Call Center โดย GSC จะเจาะตลาดในกลุ่มบริษัทที่ทำธุรกิจคมนาคม สถาบันการเงิน ที่มีฐานลูกค้าอยู่เป็นจำนวนมาก และเป็นผู้บริหารรายใหญ่ทั้งของภาครัฐและภาคเอกชน โดยบริการดังกล่าวเป็นลักษณะการเรียกเก็บเงินลูกหนี้ บริการศูนย์ลูกค้าสัมพันธ์ และการให้บริการการอนุมัติสินเชื่อต่าง ๆ เป็นต้น

ในขณะที่ธุรกิจการจำหน่ายเครื่องสำอางค์เสริมความงาม ใช้ช่องทางการจำหน่าย เช่น มีการเปิดเว็บไซต์ของสินค้าที่ [www.cheonsabeauty.com](http://www.cheonsabeauty.com) ซึ่งมีการระบุช่องทางการติดต่อซื้อสินค้า มีการให้พนักงานขายโทรหาลูกค้ากลุ่มเป้าหมายจากรายชื่อที่มีมาจากแหล่งข้อมูลต่างๆ โดยการเชิญชวนและแนะนำสินค้าให้ลูกค้าเข้ามาลองใช้ นอกจากนี้ ใช้วิธีการเข้าพื้นที่ตามอาคารสำนักงานย่านธุรกิจต่างๆ เพื่อแนะนำสินค้าแก่ลูกค้าในย่านธุรกิจนั้น และอีกช่องทางหนึ่งจะใช้การจำหน่ายผ่านทางร้านสะดวกซื้อ เซเว่น อีเลฟเว่น เป็นต้น

## 2.6 กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

### ▪ ธุรกิจบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ

ลูกค้าในธุรกิจบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ ได้แก่ นักลงทุนที่เข้ามาลงทุนในพอร์ตสินทรัพย์ด้วยคุณภาพที่บริษัทบริหารอยู่ รวมถึงองค์กรที่เป็นบริษัทบริหารสินทรัพย์ และสถาบันการเงินที่เป็นเจ้าของพอร์ตสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ ทั้งของภาครัฐและเอกชนที่จ้างผู้เชี่ยวชาญภายนอกมาบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพของตน (Outsourcing) เพื่อลดต้นทุน เนื่องจากผู้เชี่ยวชาญนอกเหล่านี้จะมีความพร้อมทั้งด้านบุคลากรและระบบ ดังนั้นสถาบันการเงินที่กล่าวถึงนั้นจึงถือเป็นเป้าหมายที่บริษัท จะต้องคอยติดตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับข่าวสารการนำพอร์ตลูกหนี้ของตนเองออกมาประมูลขาย เพื่อที่จะทำให้บริษัทมีพอร์ตสินทรัพย์ด้วยคุณภาพมาบริหารทดแทนพอร์ตเก่าอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในปัจจุบัน บริษัทไม่มีสัญญาการรับจ้างบริหารพอร์ตแล้ว



▪ **ธุรกิจที่ปรึกษาการเงินและวาณิชธนกิจ**

ACS ให้ความสำคัญด้านคุณภาพและบริการ ตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของการให้บริการที่ปรึกษาทางการเงินของ ACS ซึ่งทำให้เป็นที่ยอมรับจากทั้งลูกค้าและเจ้าหนี้ โดย ACS ได้แบ่งกลุ่มลูกค้าออกเป็น 2 กลุ่มในการทำการตลาด คือ

กลุ่มลูกค้าเดิม คือ กลุ่มลูกค้าที่เคยใช้บริการของบริษัทหรือ ACS มาแล้ว ทำให้มีความคุ้นเคยและเชื่อมั่นในคุณภาพบริการ และยังมี การติดต่อลูกค้ากลุ่มนี้เป็นระยะ โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะรักษาความสัมพันธ์ที่ดี ซึ่งทำให้มีโอกาสที่จะได้รับงานอื่นเพิ่มเติมจากกลุ่มลูกค้าเดิมหรือจากธุรกิจอื่นของกลุ่มลูกค้า ตลอดจนได้รับการแนะนำลูกค้าใหม่ให้แก่ ACS

กลุ่มลูกค้าใหม่ คือ กลุ่มลูกค้าที่มีความต้องการใช้บริการที่ปรึกษาทางการเงิน ซึ่ง ACS จะรวบรวมรายชื่อบริษัทต่างๆ ที่มีศักยภาพจากฐานข้อมูลต่างๆ หรือจากการติดตามข่าวสารจากหลายๆ แหล่งข่าวที่แตกต่างกัน เพื่อนำเสนอบริการของ ACS ต่อกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

ผลงานบางส่วนในการให้บริการที่ปรึกษาทางการเงินและวาณิชธนกิจของบริษัทในอดีต และ ACS ซึ่งดำเนินการครบถ้วนตามสัญญาการให้บริการเรียบร้อยแล้ว ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2556 สรุปได้ดังนี้

| ลำดับ | ผู้ให้บริการ | ประเภทธุรกิจลูกค้า            | งานที่ให้บริการ  | ระยะเวลาให้บริการ |         | มูลหนี้ / เงินทุนที่จัดหา * (ล้านบาท) |
|-------|--------------|-------------------------------|--|-------------------|---------|---------------------------------------|
|       |              |                               |  | เริ่ม             | สิ้นสุด |                                       |
| 1     | ACAP         | คอมพิวเตอร์และอิเล็กทรอนิกส์  | ปรับปรุงโครงสร้างหนี้<br>จัดหาการลงทุน   | 2544              | 2545    | 2,400<br>400                          |
| 2     | ACAP         | เฟอร์นิเจอร์                  | ที่ปรึกษาผู้บริหารแผนฟื้นฟูกิจการ<br>จัดหาการลงทุน                                       | 2544              | 2545    | 1,040<br>100                          |
| 3     | ACS (AIP)    | อสังหาริมทรัพย์               | ผู้ทำแผนและบริหารแผนฟื้นฟูกิจการ   | 2544              | 2548    | 17,000                                |
| 4     | ACAP         | โทรคมนาคม                     | ปรับโครงสร้างหนี้และ<br>ที่ปรึกษาผู้บริหารแผนฟื้นฟูกิจการ                                | 2545              | 2546    | 516                                   |
| 5     | ACAP         | อสังหาริมทรัพย์               | ปรับปรุงโครงสร้างหนี้  | 2545              | 2546    | 1,500                                 |
| 6     | ACAP         | วัสดุก่อสร้าง                 | ปรับปรุงโครงสร้างหนี้  | 2545              | 2546    | 700                                   |
| 7     | ACAP         | วัสดุก่อสร้าง                 | ปรับปรุงโครงสร้างหนี้<br>จัดหาการลงทุน   | 2545              | 2546    | 700<br>167                            |
| 8     | ACAP         | สิ่งทอ                        | ปรับปรุงโครงสร้างหนี้  | 2545              | 2546    | 18,000                                |
| 9     | ACS (AIP)    | หม้อแปลงไฟฟ้า                 | ปรับปรุงโครงสร้างหนี้ ผู้ทำแผนฟื้นฟู<br>กิจการ/ผู้บริหารแผนฟื้นฟูกิจการ<br>จัดหาการลงทุน | 2545              | 2547    | 1,650<br>400                          |
| 10    | ACAP         | อาหารทะเลบรรจุ<br>กระป๋อง     | ปรับปรุงโครงสร้างหนี้<br>จัดหาการลงทุน   | 2545              | 2547    | 5,586<br>1,430                        |
| 11    | ACAP         | เครื่องใช้ไฟฟ้า               | ปรับปรุงโครงสร้างหนี้  | 2546              | 2546    | 416                                   |
| 12    | ACAP         | รับเหมาก่อสร้าง               | ที่ปรึกษาผู้บริหารแผนฟื้นฟูกิจการใน<br>การแก้ไขแผนฯ                                      | 2546              | 2547    | 1,100                                 |
| 13    | ACAP         | อสังหาริมทรัพย์               | ปรับปรุงโครงสร้างหนี้ และ<br>ที่ปรึกษาผู้ทำแผนฟื้นฟูกิจการ                               | 2547              | 2548    | 66,000                                |
| 14    | ACS (AIP)    | นำเข้าและจำหน่าย<br>เคมีภัณฑ์ | ปรับโครงสร้างหนี้<br>จัดหาการลงทุน   | 2547              | 2548    | 700<br>300                            |
| 15    | ACAP         | น้ายางพารา                    | สอบทานกระแสเงินสดกิจการ  | 2547              | 2549    | n.a.                                  |
| 16    | ACAP         | เลนส์ และแว่น<br>สายตา        | ระดมทุนก่อนการเสนอขายหลักทรัพย์<br>(PP)<br>การนำหลักทรัพย์เข้าจดทะเบียน (IPO)            | 2547              | 2549    | 200<br>200                            |

| ลำดับ                           | ผู้ให้บริการ | ประเภทธุรกิจ<br>ลูกค้า                      | งานที่ให้บริการ   | ระยะเวลาให้บริการ |         | มูลหนี้ / เงินทุน<br>ที่จัดหา *<br>(ล้านบาท) |
|---------------------------------|--------------|---|---|-------------------|---------|--|
|                                 |              |   |   | เริ่ม             | สิ้นสุด |  |
| 17                              | ACAP         | หม้อแปลงไฟฟ้า                               | จัดการการลงทุน  | 2548              | 2549    | 1,350  |
| 18                              | ACAP         | สถาบันการเงิน                               | ระดมทุนเสนอขายหุ้นกู้   | 2548              | 2548    | 50,000                                       |
| 19                              | ACS (AIP)    | ผลไม้บรรจุกระป๋อง                           | ปรับโครงสร้างหนี้<br>จัดการการลงทุน                           | 2548              | 2549    | 1,100<br>400                                 |
| 20                              | ACAP         | หม้อแปลงไฟฟ้า                               | ที่ปรึกษาโครงการทั่วไป  | 2549              | 2550    | 70   |
| 21                              | ACS (AIP)    | ชิ้นส่วน<br>เครื่องจักรกล                   | ที่ปรึกษาผู้ทำแผนฟื้นฟูกิจการ<br>จัดการการลงทุน               | 2549              | 2550    | 2,665<br>400                                 |
| 22                              | ACS (AIP)    | อาหาร                                       | ผู้ทำแผนฟื้นฟูกิจการ  | 2549              | 2551    | 19,033                                       |
| 23                              | ACAP         | อิเล็กทรอนิกส์                              | ที่ปรึกษาผู้ทำแผนฟื้นฟูกิจการ<br>จัดการการลงทุน               | 2550              | 2550    | 3,221<br>772                                 |
| 24                              | ACAP         | อาหาร                                       | ปรับโครงสร้างหนี้<br>จัดการการลงทุน                           | 2550              | 2550    | 1,359<br>63                                  |
| 25                              | ACS          | ผลิตชิ้นส่วน<br>อลูมิเนียม<br>รถจักรยานยนต์ | ที่ปรึกษาผู้ทำแผนฟื้นฟูกิจการ<br>จัดการการลงทุน               | 2550              | 2552    | 2,665<br>400                                 |
| 26                              | ACS          | ผลิตจำหน่ายผลไม้                            | ที่ปรึกษาผู้ทำแผนฟื้นฟูกิจการ                                 | 2551              | 2552    | 1,019  |
| 27                              | ACS          | ตู้ซ่อมเรือ                                 | ผู้บริหารแผนฟื้นฟูกิจการ                                      | 2551              | 2553    | 821  |
| 28                              | ACS          | อุตสาหกรรมผลไม้<br>กระป๋อง                  | ที่ปรึกษาในการทำข้อเสนอซื้อหลักทรัพย์<br>ทั้งหมดของกิจการ     | 2552              | 2552    | 80   |
| 29                              | ACS          | ผู้ผลิตและจำหน่าย<br>ผ้า                    | ปรับปรุงโครงสร้างหนี้   | 2552              | 2555    | 911  |
| 30                              | ACS          | สถาบันวิจัย                                 | ที่ปรึกษาในการหาความเหมาะสม<br>โครงสร้างเงินทุนของรัฐวิสาหกิจ | 2553              | 2554    | n.a.   |
| 31                              | ACS          | อาหารทะเลแช่แข็ง                            | ที่ปรึกษาประเมินมูลค่ากิจการ                                  | 2553              | 2554    | n.a.   |
| 32                              | ACS          | ผลิตชิ้นส่วน<br>อิเล็กทรอนิกส์              | ที่ปรึกษาผู้บริหารแผนฟื้นฟู                                   | 2553              | 2554    | 4,000  |
| 33                              | ACS          | โรงงานรองเท้า                               | ที่ปรึกษาผู้ทำแผนฟื้นฟูกิจการ                                 | 2553              | 2555    | 445  |
| 34                              | ACS          | อุตสาหกรรม<br>การเกษตร                      | ที่ปรึกษาในการจัดหาแหล่งเงินทุน                               | 2554              | 2556    | 30   |
| 35                              | ACS          | สื่อโทรทัศน์                                | ที่ปรึกษาการเงินอิสระ   | 2555              | 2555    | n.a.   |
| 36                              | ACS          | เกษตรกรรม                                   | ที่ปรึกษาการเงินทั่วไป  | 2555              | 2555    | n.a.   |
| 37                              | ACS          | อาหารทะเล                                   | ที่ปรึกษาการเงินทั่วไป  | 2555              | 2555    | n.a.   |
| 38                              | ACS          | สื่อสาร                                     | ที่ปรึกษาทางการเงินอิสระ                                      | 2555              | 2555    | n.a.   |
| 39                              | ACS          | สิ่งทอ                                      | ปรับปรุงโครงสร้างหนี้   | 2555              | 2556    | 631  |
| 40                              | ACS          | สื่อสาร                                     | ที่ปรึกษาปรับโครงสร้างกิจการ                                  | 2556              | 2556    | n.a.   |
| 41                              | ACS          | สื่อสาร                                     | ที่ปรึกษาประเมินมูลค่ากิจการ                                  | 2556              | 2556    | n.a.   |
| รวมมูลค่าโครงการของการให้บริการ |              |   |   |                   |         | 211,940                                      |

หมายเหตุ : \* มูลค่าโครงการ เท่ากับ ขนาดของหนี้ที่ทำการปรับโครงสร้าง หรือขนาดของเงินทุนที่จัดหา



## ผลงานในการให้บริการที่ปรึกษาทางการเงินและวาณิชธนกิจของ ACS

ที่กำลังอยู่ระหว่างดำเนินการตามสัญญาการให้บริการ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2556 สรุปได้ดังนี้

| ลำดับ | ผู้ให้บริการ | ประเภทธุรกิจ               | งานที่ให้บริการ                              | ปีที่เริ่มให้บริการ | มูลหนี้ / เงินทุนที่จัดหา * (ล้านบาท) |
|-------|--------------|----------------------------|--|---------------------|---------------------------------------|
| 1.    | ACS          | ผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ | ที่ปรึกษาผู้บริหารแผนฟื้นฟู<br>จัดหาการลงทุน | 2555                | 4,000<br>420                          |
| 2.    | ACS          | โรงแรม                     | ที่ปรึกษาจัดหาแหล่งเงินทุน                   | 2555                | 1,600                                 |
| 3.    | ACS          | รับเหมาก่อสร้าง            | ที่ปรึกษาการเงินทั่วไป                       | 2556                | n.a.                                  |
| 4.    | ACS          | โรงงานรองเท้า              | ที่ปรึกษาจัดหาแหล่งเงินทุน                   | 2556                | 904                                   |
| 5.    | ACS          | วิศวกรรมไฟฟ้า              | ที่ปรึกษาจัดหาแหล่งเงินทุน                   | 2556                | 200                                   |
| รวม   |              |                            |  |                     | 7,124                                 |

หมายเหตุ : \* มูลค่าโครงการ เท่ากับ ขนาดของหนี้ที่ทำการปรับโครงสร้าง หรือขนาดของเงินทุนที่จัดหา  
อย่างไรก็ตาม มูลค่าของโครงการอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ เนื่องจากการยุติการให้บริการของที่ปรึกษาทางการเงิน

#### ▪ ธุรกิจบริการอื่นๆ

กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ของงานให้บริการรับจ้างดำเนินงาน (Outsourcing) ส่วนใหญ่จะเป็นลูกค้าที่เป็นผู้ประกอบการ ในธุรกิจให้บริการเครือข่าย รวมถึงสถาบันการเงินต่างๆ ที่มีบริการด้านการให้สินเชื่อ และบัตรเครดิต เนื่องจากลูกค้าเหล่านี้ จะต้องมีหน่วยงานให้บริการข้อมูลแก่ผู้มาใช้บริการในธุรกิจของตน เช่น บริการสอบถามโปรโมชั่น บริการลูกค้าสัมพันธ์ เป็นต้น การจัดสรรคน หรือการจัดตั้งหน่วยงานนี้ขึ้นมาดำเนินการโดยเฉพาะ อาจมีค่าใช้จ่ายที่สูงกว่าการใช้ผู้ให้บริการภายนอก ดังนั้น GSC ที่เป็นบริษัทย่อยของบริษัทฯ จึงอาศัยข้อได้เปรียบจากการมีพนักงานที่มีความรู้ ความชำนาญงานบริการในส่วนนี้ เข้าเสนอรับงานจากผู้ประกอบการเหล่านี้

ในขณะที่การจำหน่ายจำหน่ายเครื่องสำอางค์และผลิตภัณฑ์เสริมความงาม ลูกค้าจะเป็นกลุ่มผู้หญิงทำงานร้อยละ 80 ได้แก่ พนักงานออฟฟิศ นักธุรกิจ และแม่บ้าน เป็นต้น ซึ่งบุคคลเหล่านี้ จะสนใจเรื่องการดูแลความสวยงาม และเป็นผู้ที่มีกำลังซื้อ ในขณะที่กลุ่มลูกค้าที่เป็นนักศึกษาถือว่าเป็นกลุ่มเป้าหมายที่เริ่มมีสัดส่วนเพิ่มขึ้น

## 2.7 นโยบายราคา

โดยทั่วไปการกำหนดราคาค่าธรรมเนียมวิชาชีพกับลูกค้าที่ให้บริการด้านที่ปรึกษาทางการเงินจะพิจารณาจาก ปริมาณงาน ความยากง่าย และจำนวนบุคลากรที่เกี่ยวข้องเป็นหลัก ประกอบกับการพิจารณาราคาตลาดที่ผู้ให้บริการรายอื่น เสนอ สำหรับลูกค้าปรับโครงสร้างหนี้ โดยจะคำนึงความสามารถในการสร้างกระแสเงินสดของลูกค้าด้วย รวมทั้งพิจารณาขนาด มูลค่าโครงการด้วย

สำหรับการคิดอัตราผลตอบแทนจากการให้บริการรับเป็นผู้บริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ จะคิดรายได้จากการ ให้บริการ และค่าธรรมเนียมพื้นฐานเป็นไปตามเกณฑ์ที่ร่วมตกลงกัน ซึ่งคำนวณจากประมาณการค่าใช้จ่าย

## 2.8 ภาวะอุตสาหกรรมและการแข่งขัน

อุตสาหกรรมการปรับโครงสร้างหนี้และบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ

อุตสาหกรรมนี้ถือว่าเป็นอุตสาหกรรมที่เกิดขึ้นมาจากวิกฤติเศรษฐกิจของประเทศไทย เมื่อปี 2540-2541 โดยนับ จากนั้นเป็นต้นมา ได้ส่งผลกระทบต่อโครงสร้างทางเศรษฐกิจการเงินของประเทศอยู่ 2 ประการต่อเนื่องกัน คือ 1)

ผู้ประกอบการธุรกิจส่วนใหญ่ ตลอดจนประชาชนที่ต้องตกงาน ประสบปัญหาสภาพคล่องทางการเงิน ไม่สามารถชำระหนี้ได้ และจำนวนมากต้องเข้าสู่กระบวนการล้มละลายและ/หรือ ฟันฟูกิจการ 2) เงินกู้ของบุคคลเหล่านั้นที่กู้ยืมมาจากสถาบันการเงินต่างๆ กลายเป็นเงินกู้ที่ไม่สามารถชำระได้ หรือค้างชำระ เป็นสินทรัพย์ด้อยคุณภาพของสถาบันการเงินต่างๆ หรือที่รู้จักกันโดยทั่วไปว่า NPL ซึ่งส่งผลให้สถาบันการเงินต่างๆ ประสบปัญหาการดำเนินงานและขาดความน่าเชื่อถือ

รัฐบาลได้พยายามออกมาตรการต่างๆ เพื่อแก้ไขปัญหา โดยมีนโยบายที่จะแยกหนี้เสียออกจากระบบธนาคาร และสนับสนุนให้ธนาคาร จัดตั้งบริษัทบริหารสินทรัพย์ของตน (Asset Management Company) เพื่อโอนหนี้เสียมาบริหาร รวมทั้งมีการแก้ไข พระราชบัญญัติล้มละลาย โดยเพิ่มกระบวนการฟันฟูกิจการ เข้าไปในระบบ เพื่อเปิดโอกาสให้กิจการสามารถแก้ไขหนี้ได้รวดเร็วขึ้นโดยมีกฎหมายรองรับ และสามารถฟันฟูกิจการขึ้นได้ กฎหมายสำคัญที่ภาครัฐออกมาในช่วงปี 2540-2544 เพื่อแก้ไขปัญหาหนี้ NPL ดังกล่าว (ไม่นับรวมกฎหมายจัดตั้งองค์การปฏิรูประบบสถาบันการเงิน (ปรส.)) ทำให้เกิดองค์กรใหม่และกระบวนการแก้ปัญหานี้ขึ้นในระบบ ประกอบด้วย

- **พระราชกำหนดบริษัทบริหารสินทรัพย์สถาบันการเงิน พ.ศ. 2540** ซึ่งมีสาระสำคัญให้จัดตั้ง บริษัทบริหารสินทรัพย์สถาบันการเงิน หรือเรียกชื่อย่อเป็นทางการว่า บบส. หรือ AMC เพื่อรับโอนสินทรัพย์จากบริษัทเงินทุน หรือ บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ที่ถูกกระทำการดำเนินกิจการตามคำสั่งของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังในขณะนั้น หรือสินทรัพย์จากสถาบันการเงินอื่นที่กองทุนเพื่อการฟื้นฟูและพัฒนาระบบสถาบันการเงินเข้าถือหุ้นและมีอำนาจจัดการ มาบริหารจัดการ
- **พระราชกำหนดบริษัทบริหารสินทรัพย์ พ.ศ. 2541** ซึ่งมีสาระสำคัญให้บริษัทสามารถจดทะเบียนเป็น “บริษัทบริหารสินทรัพย์” เพื่อซื้อหรือรับโอนสินทรัพย์ด้อยคุณภาพจากสถาบันการเงินมาเพื่อบริหารหรือจำหน่ายจ่ายโอนต่อไป โดย พ.ร.ก. นี้ จะให้ความคุ้มครองบริษัทบริหารสินทรัพย์ ในการรับโอนสิทธิเรียกร้องและหลักประกันจากสถาบันการเงิน
- **พระราชบัญญัติล้มละลาย ปรับปรุงใหม่ พ.ศ. 2542** มีสาระสำคัญคือ เพิ่มเดิมกระบวนการฟันฟูกิจการ โดยกำหนดให้มีผู้ทำแผนฟันฟูกิจการ และผู้บริหารแผนฟันฟูกิจการ มาจัดการธุรกิจและทรัพย์สินของลูกหนี้ภายใต้กระบวนการตาม พ.ร.บ. นี้
- **พระราชกำหนดบริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย พ.ศ. 2544** รัฐบาลออกพ.ร.ก. ฉบับนี้ เพื่อเร่งให้ธนาคารและสถาบันการเงินดำเนินการโอนหนี้เสียออกจากระบบสถาบันการเงิน โดยมีสาระสำคัญคือให้จัดตั้งบริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย ขึ้น มีชื่อย่อเป็นทางการว่า บสท. หรือ TAMC เพื่อทำหน้าที่บริหารสินทรัพย์ด้อยคุณภาพที่รับโอนมา รวมทั้งปรับโครงสร้างหนี้ โครงสร้างการจัดการของลูกหนี้ พ.ร.ก. นี้กำหนดให้สถาบันการเงินหรือบริษัทบริหารสินทรัพย์ที่รัฐถือหุ้นอยู่เกิน 50% โอนสินทรัพย์ด้อยคุณภาพตามที่กำหนดมายัง บสท. ภายในสิ้นปี 2543 และสถาบันการเงินหรือบริษัทบริหารสินทรัพย์อื่น ก็สามารถโอนสินทรัพย์ด้อยคุณภาพให้แก่ บสท. ได้ ซึ่ง พ.ร.ก. นี้ ได้กำหนดราคาโอนไว้ชัดเจน รวมทั้งกำหนดวิธีการในการแบ่งปันผลกำไรและรับผิดชอบในผลขาดทุน ที่จะเรียกเก็บจากลูกหนี้ในอนาคต

ภาวะการณ์และกฎหมายดังกล่าว ได้ทำให้เกิดธุรกิจประเภทใหม่ขึ้น คือ การให้บริการที่ปรึกษาแก่ลูกหนี้ในการปรับโครงสร้างหนี้ การจัดทำแผนและบริหารแผนฟันฟูกิจการ และการเข้ารับเป็นผู้บริหารสินทรัพย์ด้อยคุณภาพ

#### โครงสร้างของอุตสาหกรรม

ผลของกฎหมายดังกล่าว ทำให้เกิดองค์กรและผู้ประกอบการขึ้นใหม่ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าโครงสร้างของอุตสาหกรรมนี้ มีผู้ที่เกี่ยวข้องอยู่ 3 ระดับ

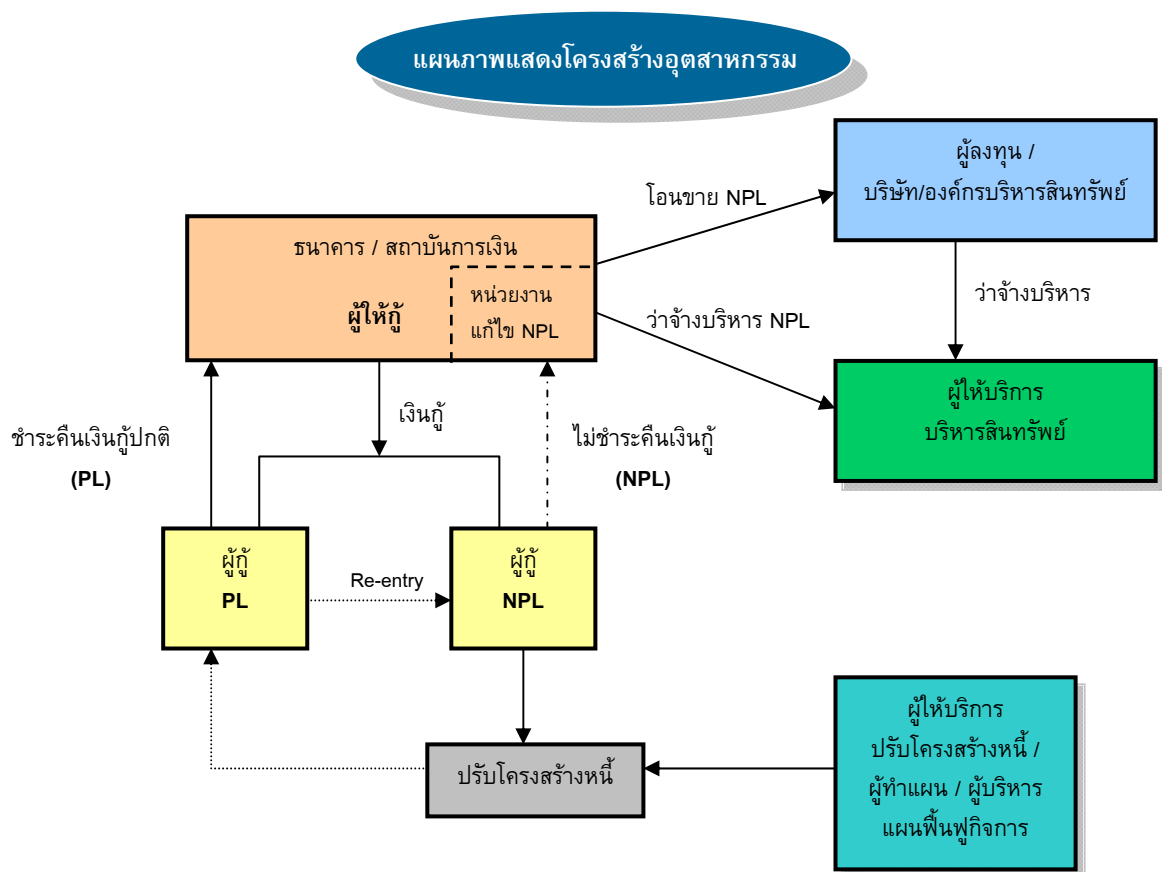
ระดับที่หนึ่งคือ **ลูกหนี้** ซึ่งกลายเป็น NPL ของสถาบันการเงิน ลูกหนี้เหล่านี้มีความจำเป็นที่จะต้องเจรจากับเจ้าหนี้เพื่อทำการปรับโครงสร้างหนี้ บางรายสามารถทำได้ บางรายมีความยุ่งยากซับซ้อนจึงต้องการผู้เชี่ยวชาญมาให้คำปรึกษา หลายรายเข้าสู่กระบวนการฟันฟูกิจการของศาลล้มละลายเพื่อให้สามารถดำเนินการได้โดยมีกฎหมายรองรับ ซึ่งต้องมีการแต่งตั้งผู้ทำ

แผนและผู้บริหารแผนฟื้นฟูกิจการ ดังนั้นในส่วนนี้ ทำให้เกิดผู้ประกอบการให้บริการที่ปรึกษาในการปรับโครงสร้างหนี้เป็นวิชาชีพ ซึ่งแต่ละรายอาจมีขอบเขตการให้บริการต่างกัน

สำหรับบริษัทและบริษัทย่อย (AIP) เป็นหนึ่งในผู้ให้บริการในส่วนนี้โดยมีบริการครบวงจร ซึ่งรวมถึงการจัดหาแหล่งเงินทุนและอื่นๆ

ระดับที่สอง คือ เจ้าหนี้สถาบันการเงินผู้ให้กู้ ซึ่งส่วนใหญ่คือธนาคารทั้งของเอกชนและของรัฐ ลูกหนี้ของธนาคารเหล่านี้ได้กลายเป็น NPL ธนาคารบางรายได้ออน NPL บางส่วนให้แก่บริษัทบริหารสินทรัพย์ที่ตนจัดตั้งขึ้น หรือให้แก่ บบส. และ บสท. บางรายยังไม่ได้โอน บางรายมีส่วนที่ยังไม่ได้โอนเหลืออยู่มาก บางรายมี NPL เกิดขึ้นใหม่ หรือมี NPL ที่บรรลุข้อตกลงไปแล้วกลับมาเป็น NPL อีก (Re-entry NPL) เจ้าหนี้เหล่านี้ ส่วนมากมีการจัดตั้งหน่วยงานพิเศษขึ้นใหม่เพื่อบริหารจัดการ NPL ที่ไม่ได้โอนออก แต่การบริหารติดตาม NPL ที่เป็นลูกหนี้รายย่อยให้มีประสิทธิภาพจะมีค่าใช้จ่ายสูง รวมทั้งต้องใช้บุคลากรจำนวนมาก การบริหารติดตามหนี้รายย่อยเหล่านี้ จึงมีแนวโน้มที่จะจ้างผู้เชี่ยวชาญภายนอกมากขึ้น

ระดับที่สาม คือ บริษัท/องค์กรบริหารสินทรัพย์ ที่รับโอน NPL มาจากธนาคาร ในระดับนี้บางรายได้รับโอน NPL มาจำนวนมากและมีบุคลากรไม่เพียงพอ ประกอบกับ NPL ที่รับมาส่วนมากจะเป็นลูกหนี้รายย่อยซึ่งกระจายอยู่ทั่วประเทศ การบริหารติดตาม ตลอดจนการฟ้องร้องบังคับคดี จึงมีค่าใช้จ่ายสูง บริษัทบริหารสินทรัพย์บางแห่ง จึงว่าจ้างบุคคลภายนอกบริหาร ดังนั้นในระดับที่สองและที่สามนี้ จึงมีผู้ประกอบการรับจ้างบริหาร NPL เกิดขึ้นและให้บริการ เช่นเดียวกับบริษัท



#### ขนาดของตลาด และการแข่งขัน

ขนาดของตลาดการแข่งขันให้บริการปรับโครงสร้างหนี้และธุรกิจบริหารสินทรัพย์ต่อลูกค้าขณะนี้ จะมีความสัมพันธ์กับสถานะทางเศรษฐกิจเป็นสำคัญ ภาวะทางเศรษฐกิจอยู่ในช่วงถดถอยก็จะส่งผลทำให้งานด้านการปรับโครงสร้างหนี้ และงานด้าน

บริหารสินทรัพย์มีปริมาณมากขึ้นตามไปด้วย โดยผู้ที่ได้รับผลกระทบได้แก่ ภาคธุรกิจต่างๆ รวมไปถึงการใช้จ่ายของภาคประชาชนที่ลดลงอันเนื่องมาจากการได้รับผลกระทบจากการเลิกจ้างงาน และนำไปสู่การเติบโตของ NPL ที่เพิ่มขึ้นในระบบเศรษฐกิจ ในขณะที่เดียวกัน หากเศรษฐกิจมีการเจริญเติบโตที่ดีต่อเนื่อง และภาครัฐบาลมีมาตรการต่างๆ ออกมากระตุ้นเศรษฐกิจอย่างได้ผล ก็จะทำให้ปริมาณ NPL ในระบบจะมีแนวโน้มที่ลดลงได้ ดังเช่น ในระยะเวลา 1-2 ปีที่ผ่านมา ทั้งในส่วนของภาครัฐและสถาบันการเงินต่างๆ ได้มีความเข้มงวดและมาตรการต่างๆ ออกมาเพื่อควบคุมปริมาณหนี้เสียจากการปล่อยสินเชื่อ ทำให้ NPL ในระบบมีแนวโน้มลดลงจากปีก่อนหน้า อย่างไรก็ตาม จากความไม่แน่นอนของเสถียรภาพทางเศรษฐกิจโลก และการเติบโตทางเศรษฐกิจที่ยังมีการขยายตัวน้อยอยู่ในปีที่ผ่านมาก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ NPL ในภาคธุรกิจกลับมาสูงขึ้นได้อีกในอนาคต

จากข้อมูลเบื้องต้นของธนาคารแห่งประเทศไทยที่ปรับปรุงล่าสุดเมื่อวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2557 ยังคงมียอด Gross NPL หมายถึง ยอดคงค้างเงินให้สินเชื่อจัดชั้นต่ำกว่ามาตรฐาน สงสัย สงสัยสูง และสูง ตามเกณฑ์ของธนาคารแห่งประเทศไทยคงค้างในระบบสถาบันการเงินทั้งสิ้น ซึ่งประกอบไปด้วย ธนาคารพาณิชย์ที่จดทะเบียนในประเทศ สาขาธนาคารต่างประเทศ ณ สิ้นสุดไตรมาส 4/2556 เป็นจำนวน 265,648 ล้านบาท คิดเป็น 2.15% ของยอดสินเชื่อรวมของระบบสถาบันการเงิน ซึ่งมีจำนวนเพิ่มขึ้นจากช่วงเวลาเดียวกันของปีก่อนประมาณ 11,441 ล้านบาท โดยยอดคงค้าง NPL ดังกล่าวมาจากกลุ่มธุรกิจประเภทการผลิตมากที่สุด คือมีจำนวนประมาณ 78,347 ล้านบาท รองลงมาได้แก่ การอุปโภคบริโภคส่วนบุคคล ซึ่งมีจำนวนอยู่ประมาณ 71,612 ล้านบาท ในจำนวนนี้มีทั้งลูกหนี้รายบุคคลและลูกหนี้ธุรกิจ อย่างไรก็ตามมีหนี้ NPL ที่เกิดขึ้นใหม่ในปี 2556 เป็นจำนวน 50,316 ล้านบาท ซึ่งจากข้อมูลของธนาคารแห่งประเทศไทย ณ สิ้นสุดไตรมาส 4 ปี 2556 จากยอด NPL ใหม่ที่เพิ่มขึ้นจำนวนดังกล่าวภาคธุรกิจที่มียอด NPL เพิ่มขึ้นมากที่สุดได้แก่ภาคการอุปโภคและบริโภคส่วนบุคคลมีจำนวน 20,208 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 40.16 ของยอด NPL ใหม่ที่เพิ่มขึ้น โดยเป็น NPL ที่ Re-Entry จำนวน 2,239 ล้านบาท เป็น NPL รายใหม่จำนวน 17,555 ล้านบาท รองลงมาคือภาคการผลิต มีจำนวนประมาณ 12,867 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 25.57 ของยอด NPL ใหม่ที่เพิ่มขึ้น โดยพิจารณาได้จากรายละเอียดการเพิ่มขึ้นของ NPLs ดังต่อไปนี้

| ประเภทธุรกิจ                      | สิ้นสุดไตรมาส 4 ปี 2556 (ล้านบาท) |          |       |                 |
|-----------------------------------|-----------------------------------|----------|-------|-----------------|
|                                   | จำนวนใหม่                         | Re-Entry | อื่นๆ | รวมยอดเพิ่มขึ้น |
| 1. การเกษตร ประมง และป่าไม้       | 317                               | 274      | 21    | 613             |
| 2. การเหมืองแร่และย่อยหิน         | 9                                 | 18       | 2     | 29              |
| 3. การผลิต                        | 5,312                             | 4,247    | 3,308 | 12,867          |
| 4. การก่อสร้าง                    | 658                               | 240      | 202   | 1,100           |
| 5. การพาณิชย์                     | 6,108                             | 2,585    | 682   | 9,375           |
| 6. ธุรกิจการเงินและประกันภัย      | 45                                | 10       | 8     | 63              |
| 7. ธุรกิจเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์ | 554                               | 329      | 230   | 1,114           |
| 8. การสาธารณูปโภคและการขนส่ง      | 522                               | 946      | 55    | 1,523           |
| 9. การบริการ                      | 1,178                             | 2,087    | 155   | 3,420           |
| 10. การอุปโภคบริโภคส่วนบุคคล      | 17,555                            | 2,239    | 414   | 20,208          |
| 11. อื่นๆ                         | 4                                 | 0        | 0     | 4               |
| รวม                               | 32,262                            | 12,975   | 5,079 | 50,316          |

ที่มา : ธนาคารแห่งประเทศไทย ปรับปรุงเมื่อวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2557

### ธุรกิจปรับโครงสร้างหนี้ จัดทำแผนและบริหารแผนฟื้นฟูกิจการ

ปริมาณของหนี้ในส่วนที่ยังปรับหนี้ไม่แล้วเสร็จสมบูรณ์ จะเป็นตลาดสำหรับธุรกิจการปรับโครงสร้างหนี้ จัดทำแผนและบริหารแผนฟื้นฟูกิจการ ซึ่งในการจัดทำแผนและบริหารแผนฟื้นฟูกิจการตามกระบวนการของศาลล้มละลายนั้น ศาลมีอำนาจแต่งตั้งผู้ใดเป็นผู้ทำแผนในคดีนั้นก็ได้ ซึ่งบางส่วนลูกหนี้เดิมหรือเจ้าหนี้จะขอเป็นผู้ทำแผนและผู้บริหารแผน บางส่วนผู้ให้บริการวิชาชีพจะเป็นผู้ทำแผนและบริหารแผน ผู้ทำแผนและผู้บริหารแผนที่ดำเนินการเป็นธุรกิจวิชาชีพ จะสามารถเป็นผู้ทำแผนและผู้บริหารแผนได้ในทุกคดี โดยจะต้องมีคุณสมบัติและได้รับใบอนุญาตจากสำนักฟื้นฟูกิจการของลูกหนี้ กรมบังคับคดี ซึ่ง ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2556 มีผู้ที่ได้รับอนุญาตทั้งที่เป็นนิติบุคคลและบุคคล ให้ปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้ทำแผนจำนวน 14 ราย และได้รับอนุญาตให้เป็นผู้บริหารแผนจำนวน 18 ราย ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะปฏิบัติหน้าที่เป็นทั้งผู้ทำแผนและผู้บริหารแผนไปพร้อมกัน เช่นเดียวกับบริษัทย่อยของบริษัทฯ คือ ACS

ACS ซึ่งเป็นบริษัทย่อยของบริษัทฯ จัดว่าเป็นผู้ให้บริการรายใหญ่รายหนึ่ง เช่นเดียวกับผู้ให้บริการอีกหลายรายในตลาดธุรกิจนี้ที่ได้รับใบอนุญาต อาทิ บริษัท ซี.เจ. มอร์แกน จำกัด บริษัท เซอร์ซัส ไพร์ซ แพลนเนอร์ จำกัด บริษัท สิลม แพลนเนอร์ จำกัด เป็นต้น ส่วนการปรับโครงสร้างหนี้นอกกระบวนการของศาลล้มละลายนั้น ไม่มีข้อกำหนดคุณสมบัติของผู้ทำหน้าที่ที่ปรึกษาการปรับโครงสร้างหนี้ ที่ปรึกษารายใหญ่ที่ว่าจะเป็นคู่แข่งของบริษัทฯ ในปัจจุบันพบว่าส่วนใหญ่จะเป็นบริษัทที่ถือหุ้นจากต่างประเทศ ในขณะที่บริษัทที่บริหารงานโดยคนไทยมีอยู่น้อยราย ซึ่งในด้านการแข่งขันนั้น ปัจจุบันถือว่า ยังไม่รุนแรง แต่การแข่งขันจะมีมากขึ้นสำหรับลูกค้าที่มีขนาดใหญ่ มีหนี้สินจำนวนมาก เนื่องจากผู้ให้บริการมีโอกาสได้ค่าธรรมเนียมมากขึ้นและได้รับความน่าเชื่อถือเพิ่มมากขึ้นจากการมีลูกค้ารายใหญ่ บริษัทฯและบริษัทย่อย มีข้อได้เปรียบคือ มีบริการครบวงจร มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับจากทั้งเจ้าหนี้และลูกหนี้ และมีความสัมพันธ์กับธุรกิจหลากหลายกลุ่มในการแนะนำลูกค้าให้บริษัทฯ

### ธุรกิจให้บริการบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ

ขนาดของตลาดของลูกค้าในส่วนนี้ ในปัจจุบันส่วนใหญ่ยังอาจจะอิงกับปริมาณหนี้ที่อยู่ในสถานะฟ้องร้องดำเนินคดี หรือค้างชำระเป็นเวลานาน ซึ่งการให้บริการจะครอบคลุมถึงการจัดการด้านการตลาดกับหลักประกันที่ยึดมาด้วย จากข้อมูลเบื้องต้นของธนาคารแห่งประเทศไทย สำหรับ NPL ที่ยังคงมีอยู่ในระบบจำนวนประมาณ 265,648 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 2.15 ต่อสินเชื่อรวมทั้งระบบของกลุ่มสถาบันการเงิน โดย NPL ที่เพิ่มขึ้นจำนวน 50,316 ล้านบาท เป็น NPL รายใหม่จำนวน 20,208 ล้านบาท หรือคิดเป็นเกือบร้อยละ 40.16 ของยอด NPL ที่เพิ่มขึ้น ในขณะที่เดิมมี NPL ที่เคยปรับปรุงโครงสร้างหนี้ไปแล้วจำนวน 12,975 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 25.79 ของ NPL ที่เพิ่มขึ้น ซึ่งจะเห็นได้ว่าการเพิ่มขึ้นของ NPL มีจำนวนการเพิ่มขึ้นมากกว่าปีก่อนหน้า ที่มี NPL เพิ่มขึ้น 41,965 ล้านบาท ในขณะที่สิ้นปี 2556 มี NPL เพิ่มขึ้น 50,316 ล้านบาท อย่างไรก็ตาม ณ สิ้นปี 2556 มี NPL รายใหม่เพิ่มขึ้นมากกว่าปีก่อนหน้า คือเพิ่มขึ้นจาก 27,259 ล้านบาท เป็น 32,262 ล้านบาท ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ประเทศไทยนั้นยังคงมีปริมาณ NPL อยู่ในระบบอีกเป็นจำนวนไม่น้อย รวมทั้ง NPL ที่จะเกิดขึ้นใหม่ และสะท้อนให้เห็นว่าธุรกิจในการบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ ยังคงเป็นธุรกิจที่มีงานรองรับสำหรับผู้รับจ้างบริหาร

สำหรับในปัจจุบัน บริษัทที่เป็นผู้รับจ้าง รับโอน หรือประมวลซื้อสินทรัพย์ด้วยคุณภาพมาบริหารนั้นมีอยู่หลายแห่ง มีทั้งธนาคาร ที่ส่วนใหญ่จะจัดตั้งบริษัทย่อยของตนเองขึ้นมาบริหาร NPLs โดยเฉพาะ รวมถึงสถาบันการเงินต่างๆ และบริษัทบริหารสินทรัพย์ของรัฐ ที่จะใช้วิธีว่าจ้างองค์กรภายนอกเป็นผู้บริหารให้กับตนเอง ซึ่งในตลาดปัจจุบันมีองค์กรบริหารสินทรัพย์ต่างๆพอสรุปได้ดังนี้

|  |   |
|--|---|
| - บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด | - บริษัทบริหารสินทรัพย์ อินเตอร์ แคปปิตอล อีโคโนมิกส์ จำกัด |
| - บริษัทบริหารสินทรัพย์ เอ็น เอฟ เอส จำกัด   | - บริษัทบริหารสินทรัพย์ แม็กซ์ จำกัด                        |
| - บริษัท อัลฟ่าแคปปิตอล จำกัด                | - บริษัทบริหารสินทรัพย์ รัชโยธิน จำกัด                      |

|   |  |
|---|--|
| - บริษัทบริหารสินทรัพย์ สุโขทัย จำกัด           | - บริษัทบริหารสินทรัพย์ ทวี จำกัด                        |
| - บริษัทบริหารสินทรัพย์ จตุจักร จำกัด           | - บริษัทบริหารสินทรัพย์ พาลาญ จำกัด                      |
| - บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงศรีอยุธยา จำกัด     | - บริษัทบริหารสินทรัพย์ สาทร จำกัด                       |
| - บริษัทบริหารสินทรัพย์ สุขุมวิท จำกัด          | - บริษัทบริหารสินทรัพย์ เพทาย จำกัด                      |
| - บริษัท บริหารสินทรัพย์ แอแคป (เอเชีย) จำกัด   | - บริษัทบริหารสินทรัพย์ พญาไท จำกัด                      |
| - บริษัทบริหารสินทรัพย์ แอแคป จำกัด             | - บริษัทบริหารสินทรัพย์ สตาร์ จำกัด                      |
| - บริษัท บริหารสินทรัพย์ ลิ้นฟ้า ฟิลลิปส์ จำกัด | - บริษัท บริหารสินทรัพย์ สแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด (ไทย) จำกัด |

โดยที่บริษัทที่ถูกจัดตั้งขึ้นมารับจ้างบริหาร หรือบริษัทบริหารสินทรัพย์ที่จัดตั้งขึ้นตามพ.ร.ก.บริหารสินทรัพย์ ส่วนใหญ่เกือบทั้งหมดเป็นบริษัทที่จัดตั้งโดยสถาบันการเงินเพื่อรับบริหารหนี้ของสถาบันการเงินตนเองหรือผู้อื่น บริษัทบริหารสินทรัพย์อิสระที่ไม่ขึ้นกับสถาบันการเงินใดๆ ซึ่ง ณ ปัจจุบัน บริษัทที่มีลักษณะการให้บริการที่คล้ายคลึงกับของบริษัทฯ มีอยู่จำนวนไม่กี่รายเท่านั้น เช่น บริษัทบริหารสินทรัพย์ พาลาญ จำกัด เป็นต้น

ในด้านการแข่งขัน ปัจจุบันมีการแข่งขันเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากจะมีผู้ให้บริการรายใหม่เข้ามาสู่ตลาดเพิ่มมากขึ้น ในการเสนอตัวเพื่อรับคัดเลือกเป็นผู้บริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ ดังนั้นบริษัทต้องทำการคัดเลือกแข่งขันกับผู้เสนอบริการอีกหลายราย ซึ่งบางรายก็เป็นผู้ประกอบการรายใหม่ อีกทั้งในปัจจุบัน พ.ร.ก. บริษัทบริหารสินทรัพย์ ได้กำหนดให้บริษัทบริหารสินทรัพย์สามารถรับจ้างบริหารสินทรัพย์ได้ด้วย จากเดิมซึ่งมีข้อจำกัดให้ต้องรับโอนหรือซื้อสินทรัพย์ไปเท่านั้น ทำให้บริษัทบริหารสินทรัพย์ในปัจจุบันมีความได้เปรียบกว่าบริษัทที่รับจ้างบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพทั่วไป เนื่องจากมีทางเลือกในการที่จะเป็นผู้บริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพในพอร์ตของตนด้วยตัวเอง หรือจะจ้างนิติบุคคลภายนอกเป็นผู้บริหารเองก็ได้ ซึ่งก็จะทำให้โอกาสที่ผู้รับจ้างบริหารจะไปรับจ้างบริหารจากบริษัทบริหารสินทรัพย์มีโอกาสน้อยลง อย่างไรก็ดี บริษัทฯมีบริษัทย่อยที่เป็นบริษัทบริหารสินทรัพย์อยู่แล้วคือ บบส.แอแคป บบส.สตาร์ และบบส.แอแคป เอเชีย ดังนั้น บริษัทฯจึงมีศักยภาพในการแข่งขันที่ไม่น้อยกว่าบริษัทบริหารสินทรัพย์รายอื่นๆ ที่เข้ามาแข่งขันในธุรกิจนี้ เนื่องจากบริษัทฯสามารถรับจ้างบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพจากบริษัทย่อยได้

สำหรับปัจจัยสำคัญที่จะทำให้บริษัทฯประสบความสำเร็จในการแข่งขันในธุรกิจการบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพนั้น ประกอบด้วย

1. บริษัทฯมีบุคลากร ที่มีประสบการณ์ และความเข้าใจในการแก้ปัญหาหนี้สินด้วยคุณภาพ โดยจะต้องสามารถพิจารณาและตัดสินใจถึงการรักษาสมดุลระหว่างการแก้ไขปัญหาให้ลูกหนี้อย่างยั่งยืน ความรวดเร็วในการแก้ปัญหา และการลดความสูญเสียให้แก่สถาบันการเงิน บุคลากรที่มีประสบการณ์ของบริษัทฯสามารถอบรมและสร้างทีมงานใหม่ที่มีคุณภาพเพื่อรองรับงานใหม่ได้ ตลอดจนสามารถทำงานทดแทนกันและจัดสรรบุคลากรให้เป็นหัวหน้าของทีมงานใหม่ หากมีงานเพิ่มเติมในอนาคตได้
2. ระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพในการบริหารและจัดการข้อมูลให้ทันต่อเหตุการณ์ และมีมาตรฐานเดียวกันกับสถาบันการเงินโดยทั่วไป
3. ความมุ่งมั่นในการเป็นผู้บริหารสินทรัพย์มืออาชีพที่สามารถให้ความมั่นใจแก่ผู้ว่าจ้าง ซึ่งครอบคลุมทั้งความสามารถและประสิทธิภาพในการบริหารงาน ความมั่นคงในอนาคตระยะยาวของธุรกิจของบริษัทฯ
4. บริษัทฯเสนออัตราค่าบริการที่เป็นธรรม และสามารถลดต้นทุนในการบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพของผู้ว่าจ้างได้
5. บริษัทฯมีทางเลือกในการรับงานด้านบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพมากขึ้น เพราะสามารถดำเนินงานได้ทั้งในด้านการรับจ้างบริหาร ภายใต้การดำเนินงานของบริษัทฯ หรือเป็นผู้ประมวลซื้อพอร์ตสินทรัพย์ด้วยคุณภาพมาบริหารภายใต้บบส. แอแคป และบบส.สตาร์ ซึ่งเป็นบริษัทย่อย



### การดำเนินงานภายใต้การบริหาร NPLs จากหน่วยงานของรัฐ

ปัจจุบันบริษัทบริหารสินทรัพย์ของรัฐที่จัดตั้งขึ้นเพื่อดำเนินการติดตามและแก้ไขปัญหาหนี้ NPL โดยเฉพาะ เช่น บริษัทบริหารสินทรัพย์กรุงเทพพาณิชย์จำกัด (บสภ. หรือ BAM) บริษัทบริหารสินทรัพย์เพชรบุรีจำกัด (PAMC) บริษัทบริหารสินทรัพย์รัตนสินจำกัด (RAM) บริษัทบริหารสินทรัพย์สุขุมวิทจำกัด (บสส. หรือ SAM) บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท. หรือ TAMC) และ บริษัทบริหารสินทรัพย์สถาบันการเงิน (บบส. หรือ AMC) โดยบริษัทบริหารสินทรัพย์เหล่านี้จะรับซื้อหรือรับโอนหนี้เสียมาจากธนาคารและสถาบันการเงินต่างๆ เพื่อมาบริหารจัดการโดยเฉพาะ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากกว่าที่ธนาคารหรือสถาบันการเงินจะเป็นผู้ดำเนินการเอง เนื่องจากธนาคารและสถาบันการเงินเหล่านั้นมีธุรกรรมด้านอื่นๆ ที่ต้องคอยดูแลอยู่ ทำให้การติดตามและบริหารหนี้อาจไม่มีประสิทธิภาพที่เพียงพอ โดยที่บริษัทบริหารสินทรัพย์เหล่านี้สามารถที่จะดำเนินงานด้วยตัวเอง หรือว่าจ้างให้ผู้บริหารเอกชนภายนอกมารับจ้างบริหารก็ได้ ปัจจุบันปริมาณ NPL ที่อยู่ในระบบนั้นคาดว่าจะยังมีอยู่ประมาณ 3-4% ของยอดสินเชื่อทั้งระบบของสถาบันการเงิน ทั้งนี้เกิดจากสาเหตุหลักๆ 3 ประการที่กดดันให้ NPL ยังไม่มีแนวโน้มลดลงอย่างมีนัยสำคัญ คือ ภาวะเศรษฐกิจโดยรวมที่ชะลอตัว เกณฑ์การจัดชั้นของธปท.ที่เข้มงวดขึ้น และความผันผวนในตลาดการเงินโลก นอกจากนี้บริษัทยังเชื่อว่า NPL เป็นสิ่งที่จะต้องมีเกิดขึ้นในระบบ โดยเฉพาะกับประเทศที่มีอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจค่อนข้างสูง หรือกลุ่ม Emerging countries เช่นประเทศในภูมิภาคอาเซียน รวมทั้ง อินเดีย จีน เกาหลี เป็นต้น ปริมาณของ NPL ในประเทศไทยมีจำนวนมากพอและอาจจะมี NPL เพิ่มขึ้นจากปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น และนำไปสู่ผลกระทบต่อสถานะทางเศรษฐกิจของประเทศ ไม่ว่าจะเป็นปัญหาทางการเมือง ปัญหาจากภัยธรรมชาติ ปัญหาค่าเงินบาท เป็นต้น ซึ่ง NPL ที่ยังเหลืออยู่ในระบบเศรษฐกิจแต่ละปียังมีปริมาณเพียงพอที่จะนำรายได้และการเติบโตมาสู่บริษัทฯ รวมทั้งมีธุรกรรมอื่นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารหนี้ซึ่งจะเป็นโอกาสทางธุรกิจแก่บริษัทเช่นกัน

### อุตสาหกรรมธุรกิจที่ปรึกษาทางการเงิน

ปีที่ผ่านมาแนวโน้มเศรษฐกิจไทยยังไม่ส่งสัญญาณการฟื้นตัวที่ชัดเจน ส่วนหนึ่งสะท้อนให้เห็นได้จากผลการดำเนินงานของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ของไทย ที่ส่วนใหญ่มีผลประกอบการที่ชะลอตัวลง ประกอบกับปัญหาทางการเมืองที่เกิดขึ้น ทำให้นโยบายการลงทุนต่างๆ เกิดความล่าช้าตามไปด้วย สิ่งที่เห็นได้ชัดเจนคือการไหลออกของเงินทุนจากต่างประเทศ นักลงทุนต่างประเทศให้ความสนใจต่อการลงทุนในตลาดทุนของไทยน้อยลง ทำให้ธุรกิจการให้บริการที่ปรึกษาทางการเงินเกี่ยวกับการระดมทุน การออกตราสารทุน ได้รับผลกระทบอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

ปัจจุบันนี้บริษัทหลักทรัพย์หลายแห่งหันมามุ่งเน้นธุรกิจที่ปรึกษาทางการเงินและ/หรือวาณิชธนกิจมากยิ่งขึ้น เนื่องจากการเพิ่มรายได้ และสนับสนุนธุรกิจหลักทรัพย์ของตนเอง รวมถึงการเพิ่มขึ้นของบริษัทที่ปรึกษาทางการเงินที่จัดตั้งขึ้นใหม่ โดยปัจจุบันมีผู้ประกอบการที่ปรึกษาทางการเงินที่ได้รับอนุญาตจากสำนักงาน ก.ล.ต. และไม่ได้อยู่ระหว่างการถูกระงับการให้บริการ ณ วันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2557 ทั้งสิ้น 76 ราย ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจที่ปรึกษาทางการเงินในส่วนนี้จะขึ้นอยู่กับคุณภาพของบุคลากร ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญในการให้คำปรึกษาเป็นหลัก บริษัทฯมีข้อเสียเปรียบเนื่องจาก บริษัทฯไม่ได้เป็นบริษัทหลักทรัพย์ซึ่งมีฐานลูกค้าและมีใบอนุญาตประกอบธุรกิจหลักทรัพย์ประเภทการจดทะเบียนหลักทรัพย์เพื่อเสนอบริการรับประกันการจำหน่ายหุ้นให้แก่ลูกค้า อย่างไรก็ตามการที่บริษัทฯมีความสัมพันธ์ที่ดีกับบริษัทหลักทรัพย์ที่ให้บริการรับประกันการจำหน่ายหุ้น ก็จะทำให้บริษัทฯสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับเจ้าของกิจการในการเสนอขายหลักทรัพย์ของตนได้

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้การประกอบธุรกิจในส่วนของที่ปรึกษาทางการเงินในการออกตราสารทุนจะมีการแข่งขันที่มากขึ้นจากการเพิ่มขึ้นของผู้ให้บริการ และส่งผลต่อปริมาณงานที่มีสัดส่วนน้อยลง แต่บริษัทฯ ซึ่งปัจจุบันได้ให้บริการย่อย คือ ACS เป็นผู้ให้บริการงานที่ปรึกษาทางการเงินและวาณิชธนกิจ ก็ยังสามารถให้บริการกับลูกค้าในด้านอื่นๆได้ เช่น ที่ปรึกษาการปรับโครงสร้างหนี้ และที่ปรึกษาในการหาผู้ร่วมทุนต่างๆ รวมถึงการเป็นผู้ทำแผนและผู้บริหารแผนฟื้นฟูกิจการ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ACS สามารถให้บริการงานที่ปรึกษาทางการเงินแก่ลูกค้าได้หลากหลาย

ปัจจุบัน บริษัทฯ พยายามศึกษาความเป็นไปได้ในการเข้าถึงของธุรกิจที่หลากหลายมากขึ้น ไม่ได้จำกัดอยู่แต่ธุรกิจใดธุรกิจหนึ่ง ทั้งนี้หากบริษัทฯพิจารณาแล้วเห็นว่า การเข้าถึงในธุรกิจใดๆ ที่เป็นธุรกิจใหม่ สามารถสร้างผลตอบแทน

และมีความเสี่ยงต่ำ บริษัทฯก็พร้อมที่จะพิจารณาเข้าลงทุนเช่นกัน เช่นในปลายปี 2555 ที่ผ่านมา บริษัทฯได้ให้บริษัทย่อย คือ บริษัท เอแคป คอนซัลติ้ง จำกัด ได้เริ่มต้นการประกอบธุรกิจการจำหน่ายสินค้าเพื่อการเสริมสวย ได้แก่ เครื่องสำอาง อาหารเสริมสุขภาพ สมุนไพร เป็นต้น โดยใช้บในการลงทุนขั้นต้นไม่เกิน 1 ล้านบาท ซึ่งหากในอนาคตมีการพัฒนาการเติบโตของธุรกิจได้ดี บริษัทฯก็จะพิจารณาถึงโอกาสในการขยายการลงทุนเพิ่มต่อไป

## 2.9 การจัดหาผลิตภัณฑ์และบริการ

ปัจจุบันบริษัทฯและบริษัทย่อย มีผู้บริหารและทีมงานในสายงานที่ปรึกษาทางการเงินและวาณิชธนกิจ ที่ล้วนแล้วแต่เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในธุรกิจวาณิชธนกิจและการเงินมาเป็นเวลากว่า 10 ปี รวมทั้งยังมีสายสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้า โดยมีผู้ได้รับวุฒิปัตตราจากชมรมวาณิชธนกิจ สำหรับการเป็นผู้ที่สอบผ่านหลักสูตรที่ปรึกษาทางการเงิน และสามารถปฏิบัติงาน เป็นผู้ควบคุมการปฏิบัติงานจำนวนรวม 3 ท่าน

งานธุรกิจการให้บริการที่ปรึกษาทางการเงิน และการให้บริการงานบริหารสินทรัพย์ เป็นงานที่ต้องอาศัยความสัมพันธ์ของผู้บริหารระดับสูง รวมทั้งการรับรู้ข่าวสารในเชิงธุรกิจตลอดเวลา เพื่อเข้าถึงข้อมูลของลูกค้า รวมทั้งมีเวลาในการเตรียมความพร้อมเพื่อเสนอทางเลือกหรือทางแก้ปัญหาให้แก่ลูกค้า

ขั้นตอนหลักๆ ในการดำเนินงาน จะเริ่มต้นจากการศึกษาปัญหาของลูกค้า รวมถึงศึกษากฎระเบียบที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ เพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหาให้กับลูกค้าตลอดจนให้คำแนะนำ สอบทานฐานะของกิจการ (Due Diligence) โดยการสอบถามผู้บริหารและสอบทานเอกสาร จัดเตรียมประมาณการทางการเงินหรือเอกสารที่เกี่ยวข้อง โดยการดำเนินงานจะรับผิดชอบเป็นทีมและประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

สำหรับบุคลากรด้านการบริหารสินทรัพย์ต่อคุณภาพนั้น บริษัทฯมีทีมงานซึ่งมีประสบการณ์มาจากการทำงานในองค์กรที่เคยบริหารงานสินทรัพย์ต่อคุณภาพมาก่อน นอกจากนี้ผู้บริหารและทีมงานแต่ละท่านต่างก็ทำงานคลุกคลีอยู่ในธุรกิจด้านการเงินการธนาคารมาอย่างยาวนาน จึงมีความพร้อมและประสบการณ์ในธุรกิจด้านนี้ค่อนข้างดี

ในขณะเดียวกันประสบการณ์ด้านการติดตามหนี้สินจากการบริหารสินทรัพย์ ทำให้ผู้บริหารของบริษัทฯ สามารถบริหารงานในธุรกิจสินเชื่อเพื่อการอุปโภคและบริโภค รวมถึงงานอื่นๆที่เกี่ยวข้องและใช้ความรู้ ประสบการณ์และความชำนาญคล้ายๆ กัน เช่น การให้บริการในลักษณะ Outsourcing Business ทั้งการบริการเกี่ยวกับการติดตามหนี้สิน หรือการรับจ้างดำเนินงานบริการแบบ Call Center เป็นต้น

## 2.10 งานที่ยังไม่ส่งมอบ

เนื่องจากลักษณะของงาน ทั้งงานด้านการบริหารสินทรัพย์ต่อคุณภาพ และงานที่ปรึกษาทางการเงินและวาณิชธนกิจจะเป็นงานต่อเนื่องที่จะต้องติดตามประสานงานไปจนกว่างานจะแล้วเสร็จ ซึ่งงานในปัจจุบันในส่วนธุรกิจบริหารสินทรัพย์ต่อคุณภาพ สัญญาการรับจ้างบริหารเดิมได้ครบอายุแล้วทุกสัญญา โดยบริษัทฯไม่มีสัญญาการรับจ้างบริหารฉบับใหม่แต่อย่างใดในปีที่ผ่านมา

ในขณะที่งานด้านที่ปรึกษาทางการเงินและวาณิชธนกิจ ที่อยู่ระหว่างดำเนินการให้บริการ ถือเป็นงานที่ยังไม่ได้ส่งมอบของบริษัทฯ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2556 มีลูกค้าอยู่จำนวนประมาณ 5 ราย มูลค่าหนี้ในการให้บริการที่ปรึกษาทางการเงินต่างๆ เช่น การปรับโครงสร้างหนี้หรือหาเงินทุนประมาณ 7,124 ล้านบาท



### 3. ปัจจัยความเสี่ยง

#### 3.1 ความเสี่ยงจากการที่ไม่มีพอร์ตบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพพอร์ตใหม่ มาทดแทนพอร์ตเก่าที่หมดอายุไป

ธุรกิจรับจ้างบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ (“NPL”) ถือเป็นแหล่งรายได้ที่สำคัญของบริษัท เนื่องจากมีสัดส่วนรายได้ค่อนข้างสูง บริษัทจะได้รับค่าตอบแทนเป็นอัตราส่วนของเงินสดที่เรียกเก็บได้จากการชำระหนี้ หรือ ปิดบัญชีของลูกค้าหนี้ หรือการขายหลักทรัพย์ค้ำประกัน โดยรายได้ในส่วนนี้บริษัทจะได้รับไปตลอดระยะเวลาของการให้บริการในสัญญาบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ โดยตั้งแต่ปี 2555 เป็นต้นมา งานบริหารสินทรัพย์ของบริษัทเริ่มลดลง เนื่องจากสัญญาให้บริการฉบับเก่าเริ่มทยอยหมดอายุ ประกอบกับบริษัทไม่มีการรับจ้างในสัญญาใหม่ นอกจากนี้บริษัทย่อยที่เป็นบริษัทบริหารสินทรัพย์ไม่มีพอร์ตสินทรัพย์ด้วยคุณภาพใหม่เข้ามา ทำให้ ณ สิ้นปี 2556 บริษัทไม่มีงานให้บริการบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพเหลืออยู่แต่อย่างใด ดังนั้น ต่อจากนี้หากบริษัทไม่มีสัญญาใหม่ของการรับจ้างบริหารพอร์ตสินทรัพย์ด้วยคุณภาพเข้ามา ก็จะมีผลกระทบต่อฐานะการเงินและผลการดำเนินงานในส่วนของการรายได้จากการบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพของบริษัทได้

##### การป้องกันและลดความเสี่ยง

บริษัทตระหนักและให้ความสำคัญต่อปัญหาดังกล่าวอยู่เสมอ หากในอนาคตไม่สามารถหาพอร์ตสินทรัพย์ด้วยคุณภาพใหม่มาทดแทนพอร์ตเก่าที่หมดอายุหรือจำหน่ายออกไปได้ทัน เพื่อเป็นการป้องกันความเสี่ยงของรายได้จากการบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพที่ลดลง บริษัทได้วางแผนทางธุรกิจด้วยการเพิ่มรายได้ในงานบริการด้านอื่นๆของบริษัทและบริษัทย่อยให้มากขึ้น เพื่อทดแทนรายได้ในส่วนที่ขาดหายไป นอกจากนี้ ในอนาคตหากบริษัทพบช่องทางการดำเนินธุรกิจที่บริษัทมีความเชี่ยวชาญในการเข้าไปลงทุน และสามารถสร้างผลตอบแทนให้แก่บริษัทได้เป็นอย่างดี บริษัทก็พร้อมในการเข้าไปศึกษาและขยายการลงทุนเพิ่มเช่นกัน

#### 3.2 ความเสี่ยงจากการพึ่งพิงลูกค้ารายใหญ่

ลูกค้ารายใหญ่ของบริษัทในรอบหลายปีที่ผ่านมา เมื่อพิจารณาที่มาจากสัดส่วนของรายได้ ได้แก่ ผู้ว่าจ้างที่เป็นบริษัทบริหารสินทรัพย์หรือสถาบันการเงินที่เป็นเจ้าของพอร์ตสินทรัพย์ด้วยคุณภาพนั่นเอง ซึ่งจะทำให้บริษัทเป็นผู้บริหารพอร์ตสินทรัพย์ด้วยคุณภาพของตนเอง ซึ่งผู้ว่าจ้างเหล่านั้นได้แก่ สถาบันการเงิน บริษัทบริหารสินทรัพย์ รวมไปถึงบริษัทย่อยของบริษัทที่เป็นบริษัทบริหารสินทรัพย์ด้วยเช่นกัน โดยหากบริษัทย่อยมีพอร์ตสินทรัพย์ด้วยคุณภาพที่สามารถประมูลมาได้ ก็จะทำให้ผู้ว่าจ้างให้บริษัทเป็นผู้บริหารให้ได้

ในขณะที่การให้บริการที่ปรึกษาทางการเงินด้านภาษีธุรกิจ ลูกค้าบางรายที่มีค่าธรรมเนียมจากความสำเร็จของงานในโครงการที่ใหญ่ๆ ก็ถือเป็นลูกค้ารายใหญ่เช่นกัน ซึ่งรายได้ที่มาจากลูกค้าเหล่านี้ ถือเป็นรายได้ที่เป็นจำนวนที่ชัดเจน และมีส่วนสำคัญต่อการเติบโตของรายได้ของบริษัท โดยเฉพาะในช่วงที่งานด้านการบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพมีแนวโน้มลดลง บริษัทจะต้องสร้างรายได้ที่มาจากงานที่ปรึกษาทางการเงินและวิชาชีพอื่นๆเข้ามาทดแทน ดังนั้น หากลูกค้ารายใหญ่ทั้งหมดที่กล่าวมา ยกเลิกสัญญาหรือไม่ต่อสัญญาการว่าจ้างกับทางบริษัท อาจทำให้บริษัทต้องประสบกับปัญหาการลดลงของรายได้ที่มีนัยสำคัญของบริษัทได้

##### การป้องกันและลดความเสี่ยง

บริษัทได้ป้องกันความเสี่ยงในสัญญาการรับจ้างงานบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ ด้วยการเน้นการรับจ้างบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพจากบริษัทย่อยของตนเอง โดยให้บริษัทย่อยเข้าประมูลพอร์ตบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพให้ได้ เพื่อเป็นการลดความเสี่ยงของการถูกเอาเปรียบในสัญญา หรือความเสี่ยงในการถูกยกเลิกสัญญาการว่าจ้าง ที่จะมีมากกว่ากรณีบริษัทไปรับจ้างจากสถาบันการเงิน หรือบริษัทบริหารสินทรัพย์แห่งอื่นซึ่งการรับจ้างบริหารงานจากบริษัทย่อยตนเองจะทำให้บริษัทมีข้อได้เปรียบที่ดีกว่า อย่างไรก็ตาม บริษัทก็มีความพร้อมต่อการให้บริการแก่สถาบันการเงินอื่นๆ เช่นกัน แต่จะต้องมีการศึกษาข้อมูลและเงื่อนไขต่างๆของสัญญาว่าจ้าง ให้สร้างผลตอบแทนแก่บริษัทอย่างคุ้มค่ามากที่สุด

สำหรับธุรกิจที่ปรึกษาการเงินและวางแผนธุรกิจ ลูกค้ารายใหญ่ส่วนใหญ่ได้แก่ลูกค้าที่มีการปรับโครงสร้างหนี้หรือหาเงินลงทุนเพื่อโครงการใหญ่ๆ บริษัทฯป้องกันความเสี่ยงโดยการจัดทำสัญญาจ้างให้รัดกุมให้มีการชำระค่าธรรมเนียม ทั้งที่เป็นรายเดือนและเมื่องานสำเร็จ เพื่อให้บริษัทฯ มีรายได้อย่างสม่ำเสมอตลอดโครงการของงาน นอกจากนี้บริษัทฯ กำลังดำเนินนโยบายการเพิ่มรายได้จากธุรกิจอื่นๆ ให้มากขึ้นเพื่อให้มีการกระจายรายได้ให้มาจากหลายๆ ส่วนของธุรกิจบริษัทฯ จึงถือเป็นการป้องกันความเสี่ยงอีกด้านหนึ่ง

### 3.3 ความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล

ลักษณะการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ และบริษัทย่อย เป็นธุรกิจที่ต้องพึ่งพาความสามารถและความชำนาญของผู้บริหารและบุคลากรเป็นหลัก ทั้งในด้านสายสัมพันธ์กับธุรกิจต่างๆ ในการหาลูกค้าและในด้านการบริหารงาน ดังนั้นการสูญเสียบุคลากรโดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับผู้บริหารของบริษัทฯ อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของธุรกิจบริษัทฯ ในอนาคต

#### การป้องกันและลดความเสี่ยง

ผู้บริหารหลักของบริษัทฯ ได้แก่กรรมการบริหาร ซึ่งส่วนใหญ่เข้ามาร่วมงานกับบริษัทฯ เพื่อบุกเบิกธุรกิจตั้งแต่เริ่มแรก และได้รับโอกาสให้ร่วมเป็นผู้ถือหุ้นของบริษัทฯ ทั้งนี้ ผู้บริหารทุกท่านมีส่วนร่วมในการหาลูกค้าให้แก่บริษัทฯ โดยไม่ได้ขึ้นอยู่กับกรรมการท่านใดท่านหนึ่ง ทำให้บริษัทฯ ไม่ได้พึ่งพิงการหาลูกค้าจากกรรมการคนใดคนหนึ่งมากเกินไป อย่างไรก็ตาม หากบริษัทฯ เผชิญกับการลาออกของกรรมการบริหาร บริษัทฯ ก็จะพิจารณาถึงความเหมาะสมในโครงสร้างการบริหารงานว่าต้องหาผู้บริหารเข้ามาแทนคนที่ออกไปหรือไม่ เพื่อให้สอดคล้องกับปริมาณงาน ซึ่งหากมีความจำเป็นบริษัทฯ ก็พร้อมที่จะมอบหมายให้คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน เป็นผู้สรรหาบุคคลผู้มีคุณสมบัติ มีความรู้ความสามารถ และความชำนาญในธุรกิจของบริษัทฯ เข้ามาดำรงตำแหน่งแทนภายในระยะเวลาอันรวดเร็ว โดยถึงแม้ในปีที่ผ่านมา กรรมการบริหารลาออกไป 1 ท่าน บริษัทฯ ก็ได้จัดสรรกรรมการบริหารท่านใหม่เข้ามาแทนที่ได้ในทันที ปัจจุบัน บริษัทฯ มีกรรมการในระดับบริหารอยู่ 6 ท่าน ซึ่งถือว่ามีความเหมาะสมต่อปริมาณงานของบริษัทฯ อยู่แล้ว

ในขณะที่บุคคลากรด้านอื่นๆ บริษัทฯ สามารถปรับเพิ่มหรือลดจำนวนพนักงานให้สอดคล้องกับปริมาณงานได้ตลอดเวลา เนื่องจากบริษัทฯ มีการวางแผนนโยบายการบริหารงานไว้ทุกปี ดังนั้น การบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลในระดับปฏิบัติการ จึงสามารถดำเนินการได้ด้วยดีตลอดมา ทั้งนี้ ภายหลังจากหมดสัญญาการรับจ้างบริหารสินทรัพย์ฯ ในทุกสัญญาแล้ว ณ สิ้นปี 2556 บริษัทฯ มีผู้บริหารและพนักงานทั้งสิ้น 25 คน โดยพนักงานทั้งหมดสามารถรับผิดชอบงานที่มีอยู่ได้อย่างเพียงพอ โดยมีการแบ่งแยกหน้าที่การทำงานในทุกๆ ฝ่ายอย่างเหมาะสม โดยไม่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานและผลประโยชน์ของบริษัทฯ ซึ่งต่อไปในอนาคต บริษัทฯ มีปริมาณงานเพิ่มขึ้น บริษัทฯ ก็สามารถที่จะคัดสรรบุคคลที่มีคุณภาพและมีความรู้ความสามารถเข้ามาร่วมงานกับบริษัทฯ ต่อไปได้

### 3.4 ความเสี่ยงจากการไม่ได้รับชำระคืนหนี้ หรือค่าบริการล่าช้า

ลักษณะธุรกิจของบริษัทฯ และบริษัทย่อยที่รายได้ส่วนใหญ่จะมาจากค่าธรรมเนียมในการรับจ้างบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ หรือการติดตามหนี้ เป็นหลัก ดังนั้นกรณี บริษัทฯ มีงานบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพเข้ามา ทำให้อาจมีความเสี่ยงจากการที่บริษัทฯ ไม่สามารถเรียกเก็บหนี้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด รวมถึงความเสี่ยงที่ไม่อาจเรียกเก็บค่าธรรมเนียมจากลูกค้าที่ได้ให้บริการที่ปรึกษาทางการเงินด้านอื่นๆ ด้วย หรือแม้แต่การที่ลูกค้าชำระค่าธรรมเนียมล่าช้า ทั้งนี้เนื่องจากลูกค้าบางรายที่อยู่ในธุรกิจ จะมีปัญหาด้านสภาพคล่องทางการเงินอยู่แล้ว หรือจะมาจากธุรกิจที่กำลังจะเข้าสู่การปรับโครงสร้างหนี้ หรือกำลังประสบปัญหาด้านการเงินหรือแหล่งเงินทุนมาก่อน

#### การป้องกันและลดความเสี่ยง

บริษัทฯ ได้ตระหนักถึงปัญหาการไม่ได้รับชำระหนี้ของลูกค้า ดังนั้นการให้บริษัทย่อยเข้าประมูลพอร์ตสินทรัพย์ด้วยคุณภาพในแต่ละครั้ง จะต้องมีการศึกษาข้อมูลในพอร์ตต่างๆ อย่างละเอียดก่อนเสมอ เช่น การศึกษาหลักประกัน และคุณภาพ

ของลูกหนี้ เป็นต้น เพื่อดูความเป็นไปได้ของการได้รับชำระคืนหนี้ภายหลังการเข้าบริหารพอร์ตลูกหนี้เหล่านั้น นอกจากนั้นแล้วราคาในการยื่นประมูลพอร์ตแต่ละครั้ง จะถูกกำหนดให้มีมูลค่าต่ำกว่ามูลค่าหลักประกันของพอร์ตนั้นๆ เพื่อเป็นการป้องกันความเสี่ยงในกรณีที่ไม่สามารถเรียกเก็บหนี้ได้ ก็ยังสามารถนำหลักประกันออกบังคับขายได้ไม่ต่ำกว่าราคาที่ซื้อเข้ามา ซึ่งหมายความว่าความเสี่ยงจากการขาดทุนจากการลงทุนในการซื้อพอร์ตมาบริหารมีน้อยมาก

ในขณะที่การลดความเสี่ยงจากการไม่ได้รับชำระค่าธรรมเนียมจากการให้บริการที่ปรึกษาทางการเงินอื่นๆ บริษัทฯ ป้องกันด้วยการทำการประเมินศักยภาพของลูกค้ายกก่อนถึงความเป็นไปได้ที่จะประสบผลสำเร็จในการให้บริการ โดยพิจารณาถึงความสามารถในการสร้างกระแสเงินสด ความสามารถในการคงอยู่ของธุรกิจ เป็นต้น ก่อนที่บริษัทฯ จะพิจารณาว่าเป็นลูกค้า โดยค่าธรรมเนียมประเภทรายเดือนที่บริษัทฯ จะคิดกับลูกค้าจะขึ้นอยู่กับปริมาณการกระแสเงินสดเป็นหลัก และเป็นค่าธรรมเนียมที่ครอบคลุมต้นทุนค่าใช้จ่ายเบื้องต้นของบริษัทฯ ซึ่งจะเป็นการคิดแบบรายเดือน (Retainer Fee) เป็นระยะเวลาประมาณ 6 เดือนถึง 1 ปี และจะคิดค่าธรรมเนียมจากผลสำเร็จของงานอีกส่วนหนึ่ง ดังนั้นหากบริษัทฯ ไม่ได้รับชำระค่าธรรมเนียมการให้บริการจากลูกค้า บริษัทฯ ก็จะหยุดให้บริการ โดยที่ยังมีรายได้ที่ครอบคลุมค่าใช้จ่ายของบริษัทฯ อยู่

### 3.5 ความเสี่ยงจากการพึ่งพาใบอนุญาตต่าง ๆ

การประกอบธุรกิจทั้งของบริษัทย่อยและบริษัท เช่น การเข้าประมูลซื้อพอร์ตบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ หรือการให้บริการงานที่ปรึกษาทางการเงินที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (“สำนักงานคณะกรรมการก.ล.ต.”) หรืองานให้บริการเป็นผู้ทำแผนหรือผู้บริหารแผนฟื้นฟูกิจการ การประกอบธุรกิจต่างๆ เหล่านี้ ผู้ให้บริการจะต้องมีใบอนุญาตการประกอบธุรกิจจากหน่วยงานที่กำกับดูแลอยู่ เช่น สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักฟื้นฟูกิจการของลูกหนี้กรมบังคับคดี เป็นต้น ใบอนุญาตการประกอบธุรกิจในสายงานเหล่านี้จะมีอายุการให้บริการอยู่ระหว่าง 2-5 ปี ก็จะต้องดำเนินการต่อใบอนุญาตใหม่ ยกเว้นธุรกิจบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพที่จะออกให้ครั้งเดียว ดังนั้น หากใบอนุญาตการประกอบธุรกิจหมดอายุลงและไม่ได้รับการต่ออายุ ก็จะทำให้มีความเสี่ยงในการประกอบธุรกิจการให้บริการในธุรกิจสายงานนั้นๆ ได้

#### การป้องกันและลดความเสี่ยง

บริษัทฯ และบริษัทย่อยดำเนินการป้องกันความเสี่ยงด้วยการตรวจเช็ควันหมดอายุของใบอนุญาตประกอบธุรกิจแต่ละประเภทอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้การดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ และบริษัทย่อยประสบปัญหาในการขาดคุณสมบัติการเป็นผู้ได้รับอนุญาตประกอบธุรกิจ โดยปัจจุบันใบอนุญาตการประกอบธุรกิจที่ปรึกษาการเงินด้านพาณิชย์ที่กำกับดูแลโดยสำนักงานก.ล.ต. บริษัทย่อยได้แก่ บริษัท เอแคป คอร์ปอเรท เซอร์วิสเชส จำกัด (“ACS”) ได้รับความเห็นชอบจากสำนักงานก.ล.ต. ให้เป็นผู้ประกอบธุรกิจจะหมดอายุการอนุญาตวันที่ 2 ธันวาคม 2561 ซึ่งหากใบอนุญาตดังกล่าวหมดอายุ ACS ก็สามารถดำเนินการขอต่ออายุได้ทันที เนื่องจากมีคุณสมบัติที่พร้อมครบถ้วนทุกประการ อีกทั้งไม่เคยมีประวัติเสียในระหว่างการให้บริการงานนอกจากนี้ ACS ยังได้รับใบอนุญาตจากสำนักฟื้นฟูกิจการของลูกหนี้กรมบังคับคดี ให้เป็นผู้ทำแผนและผู้บริหารแผนฟื้นฟูกิจการ โดยใบอนุญาตในการเป็นผู้ทำแผนจะหมดอายุในปี 2557 และผู้บริหารแผนจะหมดอายุในปี 2560 ซึ่งเมื่อถึงระยะเวลาดังกล่าวก็สามารถยื่นเรื่องขอต่ออายุได้เนื่องจากที่ผ่านมา ACS มีคุณสมบัติครบถ้วนสำหรับการต่อใบอนุญาตมาตลอด ดังนั้นความเสี่ยงในการสูญเสียใบอนุญาตต่างๆ สำหรับการประกอบธุรกิจในแต่ละประเภจึงต่ำ

### 3.6 ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงตามวัฏจักรของธุรกิจ

การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจโดยเฉพาะในช่วงที่เศรษฐกิจเข้าสู่ภาวะซบเซา ไม่เกิดการขยายตัว ก็จะส่งผลกระทบต่อรายได้ของธุรกิจหรือรายได้ของบริษัทฯ ได้ เนื่องจากในช่วงเวลาดังกล่าว จะทำให้เกิดการลดลงของกิจกรรมและการลงทุนทั้งภาคเอกชนและรัฐบาล และส่งผลกระทบต่อรายได้และความสามารถในการใช้จ่ายของประชาชนที่ลดลง ทั้งนี้ จึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่ธุรกิจของบริษัทฯ ในส่วนของการรับจ้างบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ อาจได้รับผลกระทบในการเรียกเก็บหนี้จากลูกหนี้ รวมถึงธุรกิจ

ในส่วนของการให้คำปรึกษาทางด้านการลงทุนที่จะทำให้มีจำนวนลูกค้าลดลง ท้ายที่สุดอาจส่งผลกระทบต่อรายได้ของบริษัทที่จะลดลงได้

#### การป้องกันและลดความเสี่ยง

ผู้บริหารของบริษัทฯ ตระหนักดีถึงความเสี่ยงของวงจรทางเศรษฐกิจ โดยเฉพาะในช่วงที่เศรษฐกิจอยู่ในภาวะขาลง อย่างไรก็ตามการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯและบริษัทย่อย อันเนื่องมาจากการให้บริการที่ปรึกษาการเงินที่หลากหลาย ได้ช่วยส่งเสริมให้เกิดการทดแทนกันของรายได้ในแต่ละช่วงเวลาที่เกิดการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ เช่น ในกรณีที่เศรษฐกิจอยู่ในช่วงซบเซา การลงทุนทั้งภาครัฐและเอกชนที่ลดลง ได้ทำให้ประชาชนประสบปัญหาทางค่าครองชีพ ธุรกิจด้านการบริหารสินทรัพย์ของบริษัทฯที่จะต้องเก็บเงินจากลูกค้าก็จะลดลง อันเนื่องจากการชะลอการลงทุนต่างๆ อย่างไรก็ตาม ในภาวะเศรษฐกิจดังกล่าวอาจทำให้ในอนาคตจำนวนสินทรัพย์ต่อคุณภาพในระบบเศรษฐกิจมีสัดส่วนเพิ่มขึ้น ซึ่งหมายความว่าบริษัทฯก็จะมีปริมาณงานบริหารสินทรัพย์ต่อคุณภาพที่จะรองรับเพิ่มขึ้นในอนาคตเช่นกัน

นอกจากนี้ เศรษฐกิจที่ซบเซาจะทำให้ลูกค้าที่มีปัญหาด้านหนี้สิน เข้ามาใช้บริการจากบริษัทฯในธุรกิจการปรับโครงสร้างหนี้ให้มีจำนวนมากขึ้น บริษัทฯก็สามารถสร้างรายได้จากลูกค้าในส่วนนี้ทดแทนการลดลงของรายได้จากลูกค้าที่จะมาจากการให้บริการเกี่ยวกับการลงทุนได้

ในทางกลับกัน ในภาวะที่เศรษฐกิจมีการขยายตัวมากขึ้น ธุรกิจให้บริการด้านการบริหารสินทรัพย์ต่อคุณภาพ ก็มีโอกาที่จะสร้างรายได้จากการเรียกเก็บหนี้ได้ดี รวมถึงรายได้จากการให้บริการด้านการหาแหล่งเงินทุนเพื่อลงทุนในโครงการต่างๆ ก็จะเข้ามาทดแทนรายได้จากการปรับโครงสร้างหนี้ เช่นเดียวกัน

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าลักษณะการทำธุรกิจของบริษัทฯและบริษัทย่อย สามารถปรับเปลี่ยนการให้บริการของงานที่ปรึกษาทางการเงินได้ตามภาวะเศรษฐกิจตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการที่บริษัทฯมีบุคลากรที่มีความสามารถและประสบการณ์ครอบคลุมในทุกด้านของธุรกิจจะทำให้บริษัทฯมีความพร้อมที่จะรองรับงานธุรกิจที่ปรึกษาทางการเงินในรูปแบบต่างๆ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของวงจรเศรษฐกิจได้ตลอดเวลา

### 3.7 ความเสี่ยงจากการลดลงของราคาหุ้นหากผู้ถือหุ้นใหญ่ที่เป็นกรรมการบริษัท และผู้ถือหุ้นที่เป็นสถาบันการเงินขายหุ้นออกไป

ปัจจุบันผู้ถือหุ้นรายใหญ่ที่ถือหุ้นคิดเป็นสัดส่วนมากกว่าร้อยละ 10 ของทุนจดทะเบียนชำระแล้ว ได้แก่ นายวิวัฒน์ วิฑูรย์เชียร ดำรงตำแหน่งเป็นประธานเจ้าหน้าที่บริหารของบริษัทฯ ณ สิ้นปี 2556 มีสัดส่วนการถือหุ้นคิดเป็นร้อยละ 49.19 ของทุนจดทะเบียนชำระแล้ว ในขณะที่เมื่อรวมการถือหุ้นของกรรมการและสถาบันการเงินรายอื่นที่อยู่ใน 10 รายแรกของบริษัทฯ จะมีสัดส่วนทั้งหมดประมาณร้อยละ 12.79 ของทุนจดทะเบียน ซึ่งเมื่อรวมการถือหุ้นของดร.วิวัฒน์ วิฑูรย์เชียร กรรมการท่านอื่นและผู้ถือหุ้นที่เป็นสถาบันการเงินใน 10 ลำดับแรก จะมีการถือหุ้นรวมกันในสัดส่วนมากกว่าร้อยละ 50 ของหุ้นทั้งหมดของบริษัทฯ ดังนั้นนักลงทุนอาจมีความเสี่ยงเรื่องการลดลงของราคาหุ้นของบริษัทฯในตลาดหลักทรัพย์ กรณีที่บุคคลและสถาบันการเงินข้างต้นขายหุ้นของตนเองออกไป

#### การป้องกันและลดความเสี่ยง

ผู้ถือหุ้นที่เป็นกรรมการของบริษัทฯไม่มีกรรมการท่านอื่น นอกเหนือจากดร.วิวัฒน์ วิฑูรย์เชียร ที่เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือถือหุ้นตั้งแต่ร้อยละ 10 โดยกรรมการเกือบทั้งหมดจะเป็นผู้ที่ร่วมทำงานกับบริษัทฯมาตั้งแต่เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ โดยต่างมีวัตถุประสงค์ร่วมกันในการพัฒนาธุรกิจของบริษัทฯให้เจริญเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่องในอนาคต ซึ่งจะเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจที่ตนเองมีส่วนในการเป็นเจ้าของด้วย ดังนั้นผลตอบแทนจากความเจริญเติบโตของบริษัทฯในแต่ละปี ในฐานะที่กรรมการแต่ละท่านจะได้รับจากการถือหุ้น จะเป็นสิ่งจูงใจว่าการขายหุ้นเพื่อทำกำไร

สำหรับสถาบันการเงินจากต่างประเทศที่เป็นผู้ถือหุ้นของบริษัทฯ ที่ผ่านมามีการจำหน่ายหุ้นออกไปบ้าง แต่สถาบันการเงินเหล่านั้นไม่ได้เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ และโดยส่วนใหญ่ไม่มีนโยบายในการลงทุนระยะสั้น หรือหากำไรจากส่วนต่างของมูลค่าหุ้นแต่อย่างใด แต่จะเข้ามาลงทุนในหุ้นบริษัทฯ เป็นระยะเวลาอย่างน้อย 3-4 ปีเพื่อผลตอบแทนในระยะยาว อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ไม่ได้พึ่งพิงเทคโนโลยีหรือบุคลากรใดๆ ที่สำคัญของสถาบันการเงินที่เป็นผู้ถือหุ้น ยกเว้นการขอสนับสนุนวงเงินกู้ยืมเพื่อลงทุนในธุรกิจของบริษัทฯ เช่น การกู้ยืมเงินเพื่อใช้เป็นเงินทุนสำหรับการประมูลซื้อพอร์ตสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ เป็นต้น ดังนั้น ในอนาคตมีการขายหุ้นของผู้ถือหุ้นกลุ่มสถาบันการเงินดังกล่าวออกไป ก็จะไม่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินการของบริษัทฯ เนื่องจากบริษัทฯ มีความชำนาญในด้านการหาแหล่งเงินทุนจากนักลงทุนและสถาบันการเงินที่มีชื่อเสียงอื่นๆ อยู่แล้ว

### 3.8 ความเสี่ยงจากการที่บริษัทย่อยทำสัญญาขอรับการสนับสนุนวงเงินสินเชื่อจากสถาบันการเงิน

การดำเนินงานของบริษัทย่อยที่เป็นบริษัทบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ จะต้องใช้เงินทุนจำนวนมากในการประมูลซื้อพอร์ตแต่ละครั้ง บริษัทย่อยจำเป็นต้องขอรับการสนับสนุนเงินกู้จากสถาบันการเงินต่างๆ ที่เป็นพันธมิตรของบริษัทฯ ดังนั้น อาจเกิดความเสี่ยงได้ ทั้งจากการไม่ได้รับเงินกู้ยืม ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อโอกาสในการเข้าประมูลซื้อพอร์ตสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ หรือความเสี่ยงที่เกิดจากการที่ไม่สามารถชำระคืนเงินกู้ยืมได้ในอนาคต หากไม่ประสบความสำเร็จในการบริหารพอร์ตสินทรัพย์ด้วยคุณภาพดังกล่าว

#### การป้องกันและการลดความเสี่ยง

ในการขอรับการสนับสนุนเงินกู้ยืมเพื่อใช้ในการประมูลซื้อพอร์ตสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ สถาบันการเงินที่ให้ออกเงินกู้ยืมส่วนใหญ่มาจากสถาบันการเงินที่เป็นผู้ถือหุ้นของบริษัทฯ แต่ไม่ได้เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ดังนั้น การพิจารณาให้เงินกู้ยืมนอกจากจะเป็นการประกอบธุรกิจโดยทั่วไปของสถาบันการเงินที่ได้รับดอกเบี้ยเป็นผลตอบแทนจากการให้เงินกู้แล้ว ยังถือเป็นการสนับสนุนการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ในทางหนึ่ง โดยที่สถาบันการเงินนั้นๆ เป็นผู้ถือหุ้นอยู่ด้วย ในขณะเดียวกัน บริษัทฯ ก็ได้มีมาตรการป้องกันความเสี่ยงด้วยการพิจารณาการทำสัญญาเงินกู้ต่างๆ ให้มีความรัดกุมและมีความเหมาะสม และก่อให้เกิดผลประโยชน์แก่ทั้งสองฝ่ายมากที่สุด ทั้งนี้ การชำระเงินกู้ยืมในแต่ละสัญญาที่เหลือดังกล่าว จะขึ้นอยู่กับจำนวนเงินที่เรียกเก็บได้จากพอร์ตบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพในแต่ละพอร์ตที่รับซื้อมา โดยพอร์ตที่รับซื้อมานั้นก่อนการเข้าประมูล บริษัทฯ จะได้มีการศึกษาหลักประกันทั้งหมดของมูลหนี้ในแต่ละพอร์ตดังกล่าวอย่างละเอียด โดยจะให้ความสำคัญกับพอร์ตที่มีมูลค่าของหลักประกันสูงกว่าเมื่อเทียบกับวงเงินที่เข้าประมูลซื้อและขอรับการสนับสนุนจากสถาบันการเงินดังกล่าว ดังนั้น การชำระคืนเงินกู้ยืมให้กับสถาบันการเงินของบริษัทย่อยทั้งสอง จึงมั่นใจว่าจะสามารถชำระคืนวงเงินกู้ยืมดังกล่าวได้แน่นอน

## 4. ทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ

### 4.1 ทรัพย์สินประเภทคอมพิวเตอร์ เฟอร์นิเจอร์ เครื่องใช้สำนักงาน และยานพาหนะ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2556 มีดังต่อไปนี้

| รายการ                               | ลักษณะของสิทธิ | มูลค่าตามบัญชี (พันบาท) |
|--------------------------------------|----------------|-------------------------|
| <b>ACAP</b>                          |                |                         |
| ส่วนปรับปรุงสิทธิการเช่า             | เป็นเจ้าของ    | 404                     |
| คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์                | เป็นเจ้าของ    | 1,214                   |
| เฟอร์นิเจอร์และเครื่องตกแต่งสำนักงาน | เป็นเจ้าของ    | 5,425                   |
| เครื่องใช้สำนักงาน                   | เป็นเจ้าของ    | 113                     |

| รายการ                               | ลักษณะของสิทธิ | มูลค่าตามบัญชี (พันบาท) |
|--------------------------------------|----------------|-------------------------|
| ยานพาหนะ                             | เป็นเจ้าของ    | 18,578                  |
| สินทรัพย์ไม่มีตัวตน                  | เป็นเจ้าของ    | 2,203                   |
| รวม                                  |                | 27,937                  |
| <b>ACS</b>                           |                |                         |
| เครื่องใช้สำนักงาน                   | เป็นเจ้าของ    | 4                       |
| ยานพาหนะ                             | เป็นเจ้าของ    | 1,290                   |
| รวม                                  |                | 1,294                   |
| <b>Global Service Center</b>         |                |                         |
| ส่วนปรับปรุงสิทธิการเช่า             | เป็นเจ้าของ    | 1,542                   |
| คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์                | เป็นเจ้าของ    | 1,149                   |
| เฟอร์นิเจอร์และเครื่องตกแต่งสำนักงาน | เป็นเจ้าของ    | 269                     |
| เครื่องใช้สำนักงาน                   | เป็นเจ้าของ    | 1,822                   |
| ยานพาหนะ                             | เป็นเจ้าของ    | 1,172                   |
| สินทรัพย์ไม่มีตัวตน                  | เป็นเจ้าของ    | 1,082                   |
| รวม                                  |                | 7,036                   |
| <b>ACON</b>                          |                |                         |
| คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์                | เป็นเจ้าของ    | 31                      |
| เฟอร์นิเจอร์และเครื่องตกแต่งสำนักงาน | เป็นเจ้าของ    | 11                      |
| เครื่องใช้สำนักงาน                   | เป็นเจ้าของ    | 56                      |
| สินทรัพย์ไม่มีตัวตน                  | เป็นเจ้าของ    | 58                      |
| รวม                                  |                | 156                     |
| <b>CAPITAL OK</b>                    |                |                         |
| ส่วนปรับปรุงสิทธิการเช่า             | เป็นเจ้าของ    | 1,216                   |
| คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์                | เป็นเจ้าของ    | 4,143                   |
| เฟอร์นิเจอร์และเครื่องตกแต่งสำนักงาน | เป็นเจ้าของ    | 1                       |
| เครื่องใช้สำนักงาน                   | เป็นเจ้าของ    | 1,054                   |
| สินทรัพย์ไม่มีตัวตน                  | เป็นเจ้าของ    | 658                     |
| รวม                                  |                | 7,072                   |

| รายการ                         | ลักษณะของสิทธิ | มูลค่าตามบัญชี (พันบาท) |
|--------------------------------|----------------|-------------------------|
| <b>Professional Collection</b> |                |                         |
| คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์          | เป็นเจ้าของ    | 74                      |
| เครื่องใช้สำนักงาน             | เป็นเจ้าของ    | 1                       |
| <b>รวม</b>                     |                | <b>75</b>               |

### สัญญาเช่าพื้นที่

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2556

| บริษัท      | สถานที่   | พื้นที่เช่า<br>(ตร.ม.) | อัตรา<br>(บาทต่อเดือน)   | อายุสัญญาเช่า (ปี)  | เงื่อนไขในการเช่า   |
|-------------|---|------------------------|--|---|---|
| <b>ACAP</b> | อาคารเอ็มไพร์<br>ทาวเวอร์ 2 และ 3<br>ชั้น 22<br><br>ค่าบริการ | 873                    | ปีที่ 1 = 270,667<br>ปีที่ 2 = 279,398<br>ปีที่ 3 = 283,764<br><br>ปีที่ 1 = 270,667<br>ปีที่ 2 = 279,398<br>ปีที่ 3 = 283,764 | 3 ปี โดยเริ่มตั้งแต่<br>16 มิถุนายน 2556 ถึง<br>15 มิถุนายน 2559    | ชำระค่าเช่าและ<br>ค่าบริการเป็นรายเดือน<br>โดยชำระเป็น ค่าเช่า<br>และค่าบริการล่วงหน้า<br>ภายในวันที่ 5 ของทุก<br>เดือน |
| <b>ACS</b>  | อาคารเอ็มไพร์<br>ทาวเวอร์ 3 ชั้น 22<br><br>ค่าบริการ          | 31                     | ปีที่ 1 = 19,065<br>ปีที่ 2 = 19,680<br>ปีที่ 3 = 19,987   | 3 ปี โดยเริ่มตั้งแต่<br>16 มิถุนายน 2556 ถึง<br>15 มิถุนายน 2559    | ชำระให้ ACAP เป็นค่า<br>อำนวยความสะดวกใน<br>การใช้สถานที่ และ<br>อุปกรณ์สำนักงาน ชำระ<br>ทุกเดือน                       |
| <b>ACON</b> | อาคารเอ็มไพร์<br>ทาวเวอร์ 3 ชั้น 22<br><br>ค่าบริการ          | 16                     | ปีที่ 1 = 10,224<br>ปีที่ 2 = 10,554<br>ปีที่ 3 = 10,719   | 3 ปี โดยเริ่มตั้งแต่<br>16 มิถุนายน 2556 ถึง<br>15 มิถุนายน 2559    | ชำระให้ ACAP เป็นค่า<br>อำนวยความสะดวกใน<br>การใช้สถานที่ และ<br>อุปกรณ์สำนักงาน ชำระ<br>ทุกเดือน                       |
|             | อาคารชินวัตร<br>ทาวเวอร์ 3 ชั้น 5<br><br>ค่าบริการ            | 10                     | 1,500<br><br>4,250   | 24 มิถุนายน 56 – 31<br>พฤษภาคม 2559                                 | เมื่อครบกำหนดสัญญา<br>สามารถต่อได้อีกคราว<br>ละ 1 ปี  |
| <b>GSC</b>  | อาคารชินวัตร<br>ทาวเวอร์ 3 ชั้น 5<br><br>ค่าบริการ            | 233                    | 34,950<br><br>131,645  | 3 ปี ตั้งแต่ วันที่ 1<br>มิถุนายน 2556 ถึงวันที่<br>31 พฤษภาคม 2559 | เมื่อครบกำหนดสัญญา<br>สามารถต่อได้อีกคราว<br>ละ 1 ปี  |



| บริษัท                     | สถานที่  | พื้นที่เช่า<br>(ตร.ม.) | อัตรา<br>(บาทต่อเดือน) | อายุสัญญาเช่า (ปี)  | เงื่อนไขในการเช่า  |
|----------------------------|--|------------------------|------------------------|---|--|
|                            | อาคารชินวัตร<br>ทาวเวอร์ 3 ชั้น 5<br>ค่าบริการ                                   | 196                    | 29,466<br>83,487       | 3 ปี ตั้งแต่ วันที่ 1<br>มิถุนายน 2556 – 31<br>พฤษภาคม 2559 | เมื่อครบกำหนดสัญญา<br>สามารถต่อได้อีกคราว<br>ละ 1 ปี         |
|                            | สาขาในต่างจังหวัด<br>จำนวน 1 สาขา  | อาคารพาณิชย์<br>2 คูหา | 25,000                 | 3 ปี<br>1 มิ.ย.55 – 31 พ.ค. 58                              | การต่ออายุสัญญาการ<br>เช่าแจ้งล่วงหน้าไม่น้อย<br>กว่า 90 วัน |
| CAP OK                     | อาคารชินวัตร<br>ทาวเวอร์ 3 ชั้น 5<br>ค่าบริการ                                   | 1,123                  | 168,472<br>385,873     | 3 ปี ตั้งแต่ วันที่ 1<br>มิถุนายน 2556 – 31<br>พฤษภาคม 2559 | การต่ออายุสัญญาการ<br>เช่าแจ้งล่วงหน้าไม่น้อย<br>กว่า 90 วัน |
| Professional<br>Collection | อาคารชินวัตร<br>ทาวเวอร์ 3 ชั้น 5<br>ค่าบริการและค่า<br>สาธารณูปโภค              | 60                     | 9,000<br>25,500        | 3 ปี ตั้งแต่ วันที่ 1<br>มิถุนายน 2556 – 31<br>พฤษภาคม 2559 | เมื่อครบกำหนดสัญญา<br>สามารถต่อได้อีกคราว<br>ละ 1 ปี         |
| AURUM                      | #09-06 Capital<br>Tower, 9 <sup>th</sup> Floor,<br>168 Robinson Rd.<br>Singapore | 116                    | 249,294                | 2 ปี ตั้งแต่ วันที่ 1 พ.ค.<br>54 – 30 เม.ย. 56              | การต่ออายุสัญญาการ<br>เช่าแจ้งล่วงหน้าไม่น้อย<br>กว่า 90 วัน |

#### 4.2 นโยบายการลงทุนในบริษัทย่อย และบริษัทร่วม

ปัจจุบันบริษัทฯ มีบริษัทย่อยทั้งหมดจำนวน 7 แห่ง โดยเป็นบริษัทที่เข้าไปลงทุนโดยตรง 5 บริษัท และอีก 2 บริษัท เป็นบริษัทย่อยของบริษัทที่เข้าไปลงทุน โดยการเข้าไปลงทุนตามสัดส่วนการถือหุ้นมีดังนี้

ถือหุ้นในสัดส่วน 99.99% จำนวน 6 บริษัท ได้แก่

- บริษัท แคปปิตอล โอเค จำกัด (“CAP OK”)
- บริษัท แอแคป คอร์ปอเรท เซอร์วิสเชส จำกัด (“ACS”)
- บริษัท โกลบอล เซอร์วิส เซ็นเตอร์ จำกัด (“GSC”) (เดิมชื่อ บริษัท แอแคป เซอร์วิสเชส จำกัด)
- บริษัท แอแคป คอนซัลตัง จำกัด (“ACON”)

ถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 63.97 จำนวน 1 บริษัท ได้แก่

- บริษัท ออรั่ม แคปปิตอล แอ็ดไวเซอร์ ฟิทีอี จำกัด (“ออรั่ม”)

เป็นบริษัทย่อยที่ถือหุ้นผ่านบริษัทย่อย

- บริษัท โปรเฟสชั่นแนล คอลเลคชั่น จำกัด (“P COL”)

CAP OK ถือหุ้นร้อยละ 99.99



- บริษัท บริหารสินทรัพย์ แอแคป (เอเชีย) จำกัด (“บ.บส.แอแคป เอเชีย”)

CAP OK ถือหุ้นร้อยละ 97.60

แอแคป ถือหุ้นร้อยละ 2.39

การถือหุ้นในบริษัทย่อยทั้งหมดนั้น เป็นไปเพื่อดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนการทำธุรกิจให้กับบริษัท โดยบริษัทย่อยเกือบทั้งหมด มีกรรมการส่วนใหญ่เป็นกรรมการชุดเดียวกับบริษัท ยกเว้นบริษัทที่ตั้งอยู่ในต่างประเทศจะมีกรรมการของ ACAP เข้าไปร่วมอยู่ในคณะกรรมการอย่างน้อย 2-3 คน ทั้งนี้ ลักษณะการประกอบธุรกิจแต่ละบริษัท กล่าวไว้ในหัวข้อลักษณะการประกอบธุรกิจ

อย่างไรก็ตาม บริษัทฯไม่มีนโยบายในการลงทุนในบริษัทลูกค่าที่บริษัทฯทำการปรับโครงสร้างหนี้ที่มีความต้องการเพิ่มทุน รวมทั้งบริษัทลูกค่าที่บริษัทฯเป็นที่ปรึกษาในการหาผู้ร่วมทุน นอกจากนี้การที่ผู้บริหารของบริษัทฯดำเนินธุรกิจด้านการเงินมาเป็นระยะเวลาหลายปีทำให้บริษัทฯมีความสัมพันธ์ที่ดีกับกลุ่มสถาบันการเงินทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งถือเป็นแหล่งเงินทุน และผู้ร่วมทุนที่สำคัญของลูกค่าของบริษัทฯเป็นอย่างดีแล้ว รวมทั้งบริษัทฯไม่มีนโยบายในการเป็นที่ปรึกษาทางการเงินสำหรับบริษัทลูกค่าปรับโครงสร้างหนี้ที่ต้องการเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาความขัดแย้งทางผลประโยชน์

## 5. ข้อพิพาททางกฎหมาย

ปัจจุบันบริษัทฯ มีข้อพิพาททางคดีอยู่จำนวนรวม 8 คดี โดยคดีทั้งหมดอยู่ระหว่างการพิจารณาตัดสินของศาล ซึ่งข้อพิพาทที่เกิดขึ้นในคดีเหล่านี้ จะเกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจของบริษัทฯในการรับจ้างบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ โดยแต่ละคดี บริษัทฯมีความเห็นว่าจะไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯและบริษัทย่อย ทั้งนี้บริษัทฯยังอยู่ระหว่างการดำเนินกระบวนการพิจารณาของศาลทั้ง 8 คดี

## 6. ข้อมูลทั่วไปและข้อมูลสำคัญอื่นๆ

### 6.1 ข้อมูลทั่วไป

|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| ชื่อบริษัท                        | บริษัท แอแคป แอดไวเซอร์ จำกัด (มหาชน) (“แอแคป หรือ บริษัทฯ”)                                 |
| ชื่อภาษาอังกฤษ                    | ACAP ADVISORY PUBLIC COMPANY LIMITED (“ACAP or The Company”)                                 |
| ประเภทธุรกิจ                      | บริษัทให้บริการที่ปรึกษาทางการเงิน และบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ                              |
| เลขทะเบียนบริษัท                  | 40854600033  |
| ที่ตั้งสำนักงานใหญ่               | 195 อาคารเอ็มไพร์ทาวเวอร์ 2 และ 3 ชั้น 22 ถนนสาทรใต้ แขวงยานนาวา เขตสาทร กรุงเทพมหานคร 10120 |
| ทุนจดทะเบียนทั้งหมด               | 125,000,000 บาท  |
| ทุนจดทะเบียนเรียกชำระแล้ว         | 125,000,000 บาท  |
| ชนิดของหุ้นที่จดทะเบียน           | หุ้นสามัญ  |
| จำนวนหุ้นที่จำหน่ายได้แล้วทั้งหมด | 125,000,000 หุ้น   |
| ราคาพาร์ตต่อหุ้น                  | 1 บาท  |
| โทรศัพท์                          | 02-694-4999  |

โทรสาร 02-670-1152  
Home Page [www.acap.co.th](http://www.acap.co.th)

รายละเอียดนิติบุคคลที่บริษัทฯ ถือหุ้นมากกว่าร้อยละ 10

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| ชื่อบริษัท (1)              | บริษัท แอแคป คอร์ปอเรท เซอร์วิส เซส จำกัด (“เอซีเอส”)  |
| ชื่อภาษาอังกฤษ              | ACAP CORPORATE SERVICES COMPANY LIMITED (“ACS”)  |
| สัดส่วนการถือหุ้นโดยบริษัทฯ | 99.99%   |
| ประเภทธุรกิจ                | บริษัทให้บริการที่ปรึกษาทางการเงิน และวาณิชธนกิจ   |
| ที่ตั้งสำนักงานใหญ่         | 195 อาคารเอ็มไพร์ทาวเวอร์ 2 และ 3 ชั้น 22 ถนนสาทรใต้ แขวงยานนาวา เขตสาทร กรุงเทพมหานคร 10120                     |
| ทุนจดทะเบียนชำระแล้ว        | 27,000,000 บาท   |
| จำนวนหุ้น                   | 2,700,000 หุ้น   |
| ราคาพาร์ต่อหุ้น             | 10 บาท   |
| ชนิดของหุ้น                 | สามัญ  |
| โทรศัพท์                    | 02-694-4999  |
| โทรสาร                      | 02-670-3473  |
| ชื่อบริษัท (2)              | บริษัท โกลบอล เซอร์วิส เซ็นเตอร์ จำกัด (“จีเอสซี”)   |
| ชื่อภาษาอังกฤษ              | GLOBAL SERVICES CENTER COMPANY LIMITED (“GSC”)   |
| สัดส่วนการถือหุ้นโดยบริษัทฯ | 99.99%   |
| ประเภทธุรกิจ                | ให้บริการแก่ ACAP ในการเช่าทรัพย์สิน และระบบโปรแกรมคอมพิวเตอร์, ให้บริการรับจ้างติดตามหนี้ และบริการ Call Center |
| ที่ตั้งสำนักงานใหญ่         | 1010 อาคารชินอาคารชินวัตรทาวเวอร์ 3 ชั้น 5 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงจตุจักร เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900           |
| ทุนจดทะเบียนชำระแล้ว        | 10,000,000 บาท   |
| จำนวนหุ้น                   | 1,000,000 หุ้น   |
| ราคาพาร์ต่อหุ้น             | 10 บาท   |
| ชนิดของหุ้น                 | หุ้นสามัญ  |
| โทรศัพท์                    | 02-694-4999  |
| โทรสาร                      | 02-670-1152  |
| ชื่อบริษัท (3)              | บริษัท แอแคป คอนซัลติ้ง จำกัด (“เอคอน”)  |
| ชื่อภาษาอังกฤษ              | ACAP CONSULTING COMPANY LIMITED (“ACON”)   |
| สัดส่วนการถือหุ้นโดยบริษัทฯ | 99.99%   |
| ประเภทธุรกิจ                | ให้บริการที่ปรึกษาด้านกฎหมาย   |
| ที่ตั้งสำนักงานใหญ่         | 195 อาคารเอ็มไพร์ทาวเวอร์ 2 และ 3 ชั้น 19 ถนนสาทรใต้ แขวงยานนาวา เขตสาทร กรุงเทพมหานคร 10120                     |
| ทุนจดทะเบียนชำระแล้ว        | 1,000,000 บาท  |
| จำนวนหุ้น                   | 100,000 หุ้น   |
| ราคาพาร์ต่อหุ้น             | 10 บาท   |

|                                |  |
|--------------------------------|--|
| ชนิดของหุ้น                    | หุ้นสามัญ  |
| โทรศัพท์                       | 02-694-4999  |
| โทรสาร                         | 02-694-4955  |
| ชื่อบริษัท (4)                 | บริษัท แคปปิตอล โอเค จำกัด (“แคป โอเค”)  |
| ชื่อภาษาอังกฤษ                 | CAPITAL OK COMPANY LIMITED (“CAP OK”)  |
| สัดส่วนการถือหุ้นโดยบริษัทฯ    | 99.99%   |
| ประเภทธุรกิจ                   | ให้บริการสินเชื่อส่วนบุคคลรายย่อย เพื่อการอุปโภคและบริโภค, ธุรกิจรับจ้างดำเนินงาน              |
| ที่ตั้งสำนักงานใหญ่            | 1010 อาคารชินวัตรทาวเวอร์ 3 ชั้น 5 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงจตุจักร เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900 |
| ทุนจดทะเบียนชำระแล้ว           | 412,500,000 บาท  |
| จำนวนหุ้น                      | 82,500,000 หุ้น  |
| ราคาพาร์ต่อหุ้น                | 5 บาท  |
| ชนิดของหุ้น                    | หุ้นสามัญ  |
| โทรศัพท์                       | 02-793-3929  |
| โทรสาร                         | 02-793-3673-4  |
| ชื่อบริษัท (5)                 | บริษัท โปรเฟสชันแนล คอลเลคชั่น จำกัด (“พี คอล”)  |
| ชื่อภาษาอังกฤษ                 | PROFESSIONAL COLLECTION COMPANY LIMITED (“P COL”)  |
| สัดส่วนการถือหุ้นโดยบริษัทฯ    | เป็นบริษัทย่อย 99.99% ของ CAP OK   |
| ประเภทธุรกิจ                   | ให้บริการติดตามหนี้ให้กับ CAP OK   |
| ที่ตั้งสำนักงานใหญ่            | 1010 อาคารชินวัตรทาวเวอร์ 3 ชั้น 5 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงจตุจักร เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900 |
| ทุนจดทะเบียนชำระแล้ว           | 62,050,000 บาท   |
| จำนวนหุ้น                      | 6,205,000 หุ้น   |
| ราคาพาร์ต่อหุ้น                | 10 บาท   |
| ชนิดของหุ้น                    | หุ้นสามัญ  |
| โทรศัพท์                       | 02-793-3929  |
| โทรสาร                         | 02-793-3673-4  |
| ชื่อบริษัท (6)                 | บริษัทบริหารสินทรัพย์ แอแคป (เอเชีย) จำกัด (“บบส.แอแคป (เอเชีย)”)                              |
| ชื่อภาษาอังกฤษ                 | ACAP (ASIA) ASSET MANAGEMENT COMPANY LIMITED (“ACAP (ASIA) AMC”)                               |
| สัดส่วนการถือหุ้นโดยบริษัทฯ    | 2.39%  |
| สัดส่วนการถือหุ้นโดยบริษัทย่อย | CAP OK ถือหุ้น 97.60%  |
| ประเภทธุรกิจ                   | ให้บริการบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ   |
| ที่ตั้งสำนักงานใหญ่            | 195 อาคารเอ็มไพร์ทาวเวอร์ 2 และ 3 ชั้น 22 ถนนสาทรใต้ แขวงยานนาวา เขตสาทร กรุงเทพมหานคร 10120   |
| ทุนจดทะเบียนชำระแล้ว           | 25,000,000 บาท   |
| จำนวนหุ้น                      | 2,500,000 หุ้น   |
| ราคาพาร์ต่อหุ้น                | 10 บาท   |
| ชนิดของหุ้น                    | หุ้นสามัญ  |

โทรศัพท์ 02-694-4999  
โทรสาร 02-694-4977

ชื่อบริษัท (7) บริษัท ออรัม แคปิตอล แอดไวเซอร์ พีทีอี จำกัด (“ออรัม”)  
ชื่อภาษาอังกฤษ AURUM CAPITAL ADVISORY PTE LIMITED (“AURUM”)  
สัดส่วนการถือหุ้นโดยบริษัทฯ 63.97%  
ประเภทธุรกิจ ให้บริการด้านวาณิชธนกิจในประเทศสิงคโปร์  
ที่ตั้งสำนักงานใหญ่ 168 Robinson Road # 09-06 Capital Tower Singapore 068912  
ทุนจดทะเบียนชำระแล้ว 475,000 เหรียญดอลลาร์สหรัฐ  
จำนวนหุ้น 475,000 หุ้น  
ราคาพาร์ต่อหุ้น 1 เหรียญดอลลาร์สหรัฐ  
ชนิดของหุ้น หุ้นสามัญ  
โทรศัพท์ 65-6236-9388

## 6.2 ข้อมูลสำคัญอื่น ๆ

### นายทะเบียนของบริษัทฯ

บริษัท ศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ (ประเทศไทย) จำกัด  
เลขที่ 62 อาคารตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ชั้น 7  
ถนนรัชดาภิเษก แขวงคลองเตย เขตคลองเตย  
กรุงเทพมหานคร 10110  
โทรศัพท์ 02-596-9305 โทรสาร 02-832-4994-5

### ผู้สอบบัญชีของบริษัทฯ

นายไพบูล์ ตันกุล

หรือ นางสาวสุกัญญา แย้มสกุล

หรือ นางอโนทัย ลีกิจวัฒน์

ผู้สอบบัญชีรับอนุญาต เลขทะเบียน 4298

บริษัท ไพรัชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส เอบีเอส จำกัด

ผู้สอบบัญชีรับอนุญาต เลขทะเบียน 4906

บริษัท ไพรัชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส เอบีเอส จำกัด

ผู้สอบบัญชีรับอนุญาต เลขทะเบียน 3442

บริษัท ไพรัชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส เอบีเอส จำกัด

บริษัท ไพรัชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส เอบีเอส จำกัด

เลขที่ 179/74-80 อาคารบางกอกซิตี้ ถนนสาทรใต้

กรุงเทพมหานคร 10120

โทรศัพท์ 02-344-1000 โทรสาร 02-286-5050