

## ส่วนที่ 1

## การประกอบธุรกิจ

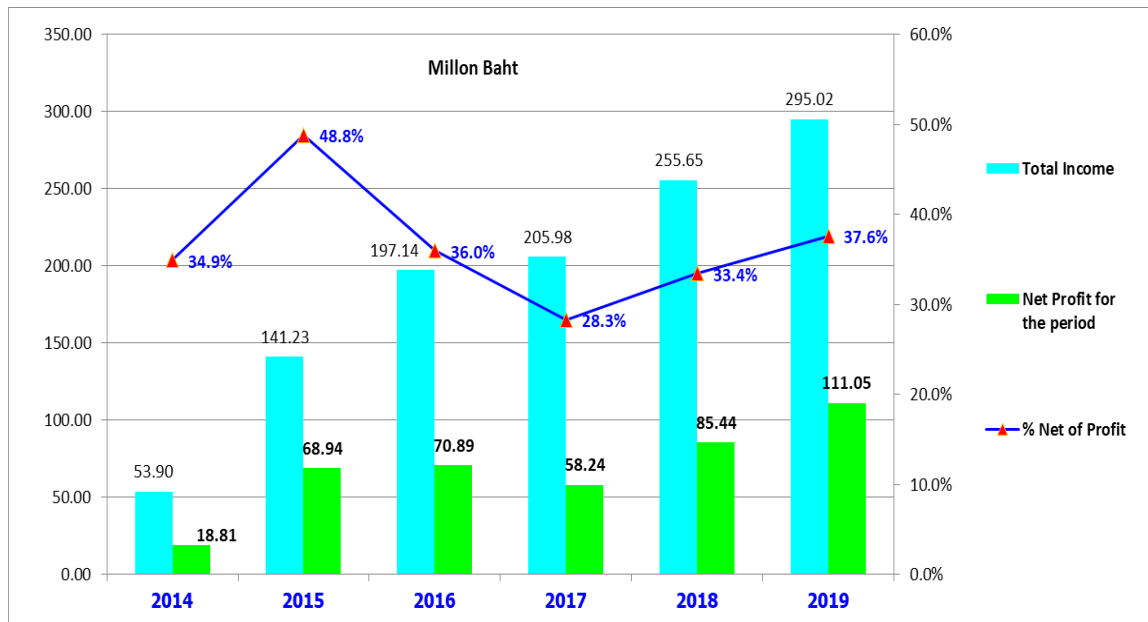
**1. นโยบายและภาพรวมในการประกอบธุรกิจ**

บริษัท ชโย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) (Chayo Group Public Company Limited) (“บริษัท” หรือ “CHAYO”) และบริษัทย่อย ดำเนินธุรกิจหลักที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพและการให้บริการติดตามและทวงถามหนี้ โดยสามารถแบ่งประเภทธุรกิจตามลักษณะการดำเนินงานได้ทั้งหมด 4 ประเภท ประกอบด้วย ธุรกิจลงทุนและบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ ธุรกิจให้บริการเจรจาติดตามทวงถามและเร่งรัดหนี้ ธุรกิจศูนย์บริการข้อมูลลูกค้าและธุรกิจปล่อยสินเชื่อ โดยบริษัทได้ดำเนินธุรกิจให้บริการเจรจาติดตามทวงถามและเร่งรัดหนี้มาเป็นระยะเวลากว่า 20 ปี ก่อนที่จะขยายธุรกิจโดยการลงทุนและบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพในปี 2557 ต่อมา ในปี 2559 บริษัทได้จัดตั้งธุรกิจศูนย์บริการข้อมูลลูกค้าเพื่อขยายขอบเขตการให้บริการให้ครอบคลุมความต้องการของลูกค้าที่บริษัทให้บริการเจรจาติดตามทวงถามและเร่งรัดหนี้ ทั้งนี้ ณ วันที่ 15 กันยายน 2558 ที่ประชุมวิสามัญผู้ถือหุ้น ครั้งที่ 2/2558 ของบริษัทมีมติอนุมัติขยายสถานประกอบการไปยังที่ทำการแห่งใหม่และมีที่อยู่ตามที่ได้จดทะเบียน คือ เลขที่ 44/499-504 ถนนพหลโยธิน แขวงอนุสาวรีย์ เขตบางเขน กรุงเทพมหานคร 10220 และเมื่อวันที่ 19 พฤศจิกายน 2558 ที่ประชุมวิสามัญผู้ถือหุ้น ครั้งที่ 3/2558 ของบริษัทมีมติเปลี่ยนแปลงชื่อบริษัทจากบริษัท ชโย คอลเลกชั่น แอนด์ ลอว์ จำกัด เป็นบริษัท ชโย กรุ๊ป จำกัด ต่อมา บริษัทได้แปรสภาพเป็นบริษัทมหาชนจำกัดในวันที่ 11 พฤษภาคม 2560 ตามมติที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2560 ของบริษัท ณ วันที่ 25 เมษายน 2560

โดยเมื่อวันที่ 22 มีนาคม 2561 บริษัท ชโย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ได้จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (MAI) และในระหว่างปี 2561 บริษัทได้จัดตั้งบริษัทย่อยเพิ่มเติม ชื่อบริษัท ชโย แคปปิตอล จำกัด โดยถือหุ้น 70% เพื่อดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องเนื่องโดยการปล่อยสินเชื่อทั้งที่มีหลักประกันและไม่มีหลักประกัน โดยการปล่อยสินเชื่อดังกล่าวอยู่ภายใต้การกำกับของธนาคารแห่งประเทศไทย (นาโนไฟแนนซ์ และเพอร์ซันนัลโลน) นอกจากนี้ ได้มีการเปลี่ยนชื่อบริษัทย่อยแห่งหนึ่งจากบริษัท ชโย คอลเลกชั่นเตอร์ จำกัด เป็นชื่อบริษัท ชโย พร็อพเพอร์ตี้ แอนด์ เซอร์วิส จำกัด โดยเพิ่มวัตถุประสงค์การดำเนินธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์และการปล่อยสินเชื่อภายใต้การกำกับของกระทรวงการคลัง (ไฟโกไฟแนนซ์)

ภาพรวมธุรกิจในปี 2562 บริษัทมีรายได้รวม 317.91 ล้านบาท (รวมกำไรจากการขายสินทรัพย์หรือการขาย) เพิ่มขึ้น 20.14% เมื่อเทียบกับปีก่อนอยู่ที่ 264.61 ล้านบาท โดยมีสัดส่วนรายได้จากธุรกิจหลักได้แก่ รายได้ดอกเบี้ยแก่เงินให้สินเชื่อสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ 79.13% (รวมกำไรจากการขายสินทรัพย์หรือการขาย) รายได้จากการให้บริการติดตามหนี้ 19.30% รายได้จากการปล่อยสินเชื่อ 0.56% ของรายได้รวม โดยมีกำไรสุทธิสำหรับปีอยู่ที่ 111.05 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 29.97% เมื่อเทียบกับปีก่อนอยู่ที่ 85.44 ล้านบาท และมีอัตรากำไรขั้นต้นใกล้เคียงปีก่อนซึ่งอยู่ที่ประมาณ 64.40% ของรายได้ โดยมีอัตรากำไรสุทธิหรือ Net Profit Margin อยู่ที่ 37.7%

โดยทั้งนี้ จากกราฟด้านล่างจะเห็นได้ว่าตั้งแต่ปี 2557 หรือ 2014 (หลังจากบริษัทดำเนินธุรกิจลงทุนและบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ) บริษัทมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องทั้งในส่วนของรายได้และกำไรสุทธิ



## 1.1 วิสัยทัศน์และพันธกิจ

### 1.1.1 วิสัยทัศน์

“เป็นมืออาชีพในการบริหารหนี้ที่มีหลักประกัน และไม่มีหลักประกันอย่างสร้างสรรค์ เพื่อลูกค้า และผู้ที่เกี่ยวข้อง”

### 1.1.2 พันธกิจ

- 1) บริหารจัดการอย่างมืออาชีพ ตามกฎหมาย และพระราชบัญญัติการทวงถามหนี้
- 2) เสริมสร้างและรักษาภาพลักษณ์ของลูกค้า และผู้เกี่ยวข้อง
- 3) ใช้การตลาดนำ ทำอย่างเป็นระบบ จบหรือครบ กระบวนการขั้นตอน
- 4) บริหารจัดการด้วยระบบคุณธรรม ให้มีความสำคัญกับทางออกของลูกค้าหนี้

## 1.2 เป้าหมายในการดำเนินธุรกิจ

บริษัทมีเป้าหมายในการทำธุรกิจ ดังนี้

- สำหรับธุรกิจลงทุนและบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ บริษัทมีเป้าหมายในการดำเนินงานภายใต้เจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการทวงถามหนี้ พ.ศ. 2558 ซึ่งได้แก่ การช่วยเหลือสถาบันการเงินและช่วยเหลือลูกหนี้ (โดยบริษัทให้ความสำคัญกับลูกหนี้และรักษาชื่อเสียงของสถาบันการเงินเป็นหลัก) และพระราชกำหนดบริษัทบริหารสินทรัพย์ พ.ศ. 2541
- สำหรับธุรกิจให้บริการเจรจาติดตามทวงถามและเร่งรัดหนี้ และธุรกิจศูนย์บริการข้อมูลลูกค้า บริษัทมีเป้าหมายในการทำงานตามความต้องการและเป้าหมายของผู้ว่าจ้าง ภายใต้พระราชบัญญัติและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง โดยเน้นเรื่องผลงาน และคุณภาพรวมถึงให้ความสำคัญกับชื่อเสียงของผู้ว่าจ้างเป็นสำคัญ

- สำหรับธุรกิจปล่อยสินเชื่อ (ฟิโกไฟแนนซ์, นาโนไฟแนนซ์, เพอร์ซันนัลโลน) บริษัทมีเป้าหมายในการทำงานคือตอบสนองนโยบายรัฐเพิ่มช่องทางการเข้าถึงแหล่งเงินทุนในระบบ สร้างผลตอบแทนที่ดีให้กับบริษัทและแก้ไขปัญหาหนี้ในระบบแก่ประชาชนด้วยอีกทางหนึ่ง
- สำหรับธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ คือการประมูลทรัพย์สินจากการขายทอดตลาดมาพัฒนาอสังหาริมทรัพย์มาต่อยอด โดยจะดูทำเลที่ตั้งของอสังหาริมทรัพย์เป็นหลัก หากพิจารณาแล้วว่าหากนำมาพัฒนาต่อยอดแล้วได้ผลตอบแทนที่ดีกว่าการขายทอดตลาดก็จะนำมาพิจารณาเพื่อพัฒนาและ/หรือปรับปรุงเพื่อขายต่อไป โดยอาจจะเป็น โครงการ คอนโดมิเนียม หมู่บ้านจัดสรร บ้านเดี่ยว ทาวน์เฮาส์ หรืออาคารพาณิชย์ ก็ได้ ซึ่งอาจจะพัฒนาเองหรือร่วมทุนก็ได้

สำหรับเป้าหมายโดยรวมนั้น บริษัทมีความมุ่งมั่นในการขยายงานในทุก ๆ ด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการลงทุนในธุรกิจลงทุนและบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ ซึ่งรวมถึงการประมูลซื้อหนี้ด้วยคุณภาพทั้งประเภทที่มีหลักประกัน และประเภทที่ไม่มีหลักประกันจากสถาบันการเงิน และบริษัทมิใช่สถาบันการเงินมาบริหาร พร้อมกับการขยายงานด้านการให้บริการที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง ยกตัวอย่างเช่น การเจรจาติดตามทวงถามและเร่งรัดหนี้ให้กับสถาบันการเงินและบริษัทเอกชน การให้บริการศูนย์บริการข้อมูลลูกค้าและขายผลิตภัณฑ์ การปล่อยสินเชื่อและการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ นอกจากนี้ ด้วยความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจของทีมผู้บริหารที่มีมาช้านาน บริษัทเชื่อมั่นว่าจะสามารถสร้างโอกาสในการบริหารหนี้พร้อมกับการให้บริการที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง พร้อมรักษาคุณภาพงานบริการ และความสัมพันธ์อันดีที่มีต่อลูกค้าและคู่ค้าซึ่งจะนำไปสู่การเติบโตของบริษัทอย่างยั่งยืน โดยมีเป้าหมายการดำเนินธุรกิจในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

#### 1) ด้านการให้บริการและการลงทุน

บริษัทมีเป้าหมายที่จะ (1) สร้างการเติบโตในธุรกิจลงทุนและบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ โดยมุ่งเน้นการหาโอกาสในการลงทุนอย่างต่อเนื่อง ทั้งที่มาจากผลการประมูลหนี้ทั้งที่มีหลักประกันและไม่มีหลักประกัน การเจรจาซื้อขายสินทรัพย์โดยตรง และการซื้อสินทรัพย์ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (Non-Performing Asset: NPA) โดยการลงทุนในสินทรัพย์นั้นจะขึ้นอยู่กับโอกาสและปัจจัยต่างๆหลายประการประกอบกันไป เช่น สภาพเศรษฐกิจ ภาวะเบี้ยขี้ที่เกี่ยวข้อง การขายหนี้ของสถาบัน ข้อมูลเชิงลึกของพอร์ตหนี้ คู่แข่ง ราคาประมูล ความคุ้มค่าในการลงทุน โดยทางบริษัทจะใช้หลักความสมดุลสมผล เป็นหลักในการพิจารณา (2) สร้างการเติบโตและความยั่งยืนในธุรกิจให้บริการเจรจาติดตามทวงถามและเร่งรัดหนี้ (ซึ่งบริษัททำมาแล้วกว่า 20 ปี) และธุรกิจศูนย์บริการข้อมูลลูกค้า โดยการเพิ่มและขยายฐานลูกค้าในธุรกิจให้บริการให้มากขึ้นโดยจะเน้นในเรื่องของผลงานและคุณภาพการให้บริการเป็นหลัก เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของลูกค้าหรือผู้ว่าจ้างตามที่ได้ตกลงกันไว้ เช่น เป้าหมายการจัดเก็บหนี้รายเดือน/ไตรมาส เป้าหมายการขายสินค้าและบริการรายเดือน/ไตรมาส และเป้าหมายการจัดเก็บหนี้ตามนโยบายส่งเสริมการขายรายเดือน/ไตรมาส และ (3) เพิ่มลักษณะและช่องทางการให้บริการหรือช่องทางการขายสินค้าต่าง ๆ ซึ่งรวมถึงการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ มาปรับใช้กับการให้บริการเพื่อให้บริการของบริษัทมีความทันสมัยและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจและพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การรับหรือให้ข้อมูลข่าวสารและการบริการผ่านอุปกรณ์ (Device) ประเภทโทรศัพท์มือถือ และแพลตฟอร์มต่าง ๆ ผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์ นอกจากนี้ บริษัทจะยังคงมุ่งเน้นการรักษาฐานลูกค้าเดิมเอาไว้ควบคู่ไปกับการสร้างฐานลูกค้าใหม่ ๆ โดยบริษัทจะปรับปรุงและพัฒนาบริการให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อขยายขอบเขตการให้บริการไปยังบริษัททั่วไปที่ไม่ใช่สถาบันการเงิน และสถาบันการเงินอื่น รวมถึงการรับงาน และการเข้าไปร่วมประมูลสินทรัพย์ด้วยคุณภาพจากสถาบันการเงิน และสถาบันการเงินอื่นที่ไม่ใช่คู่ค้าของบริษัทในปัจจุบันเพื่อให้มั่นใจได้ว่าบริการของบริษัทสามารถ

ตอบสนองต่อความต้องการและสร้างความประทับใจสูงสุดให้แก่ลูกค้าทุกประเภท ซึ่งจะส่งผลให้บริษัทสามารถขยายขอบเขตการให้บริการไปยังกลุ่มลูกค้ารายใหม่ได้

## 2) ด้านการบริหารจัดการ

บริษัทมีเป้าหมายที่จะเพิ่มรายได้และความสามารถในการทำกำไรอย่างต่อเนื่อง โดยจะมุ่งสร้างการเติบโตของรายได้ที่มาจากการลงทุนและบริหารหนี้สินที่มีหลักประกันควบคู่ไปกับหนี้สินที่ไม่มีหลักประกัน และบริการอื่น ๆ ที่เป็นธุรกิจเกี่ยวเนื่องกับธุรกิจหลักของบริษัทในปัจจุบัน เช่น การประมูลซื้อหนี้ที่มีหลักประกันเพิ่มขึ้นเพื่อการบริหาร การประมูลซื้อหนี้ที่ไม่มีหลักประกันประเภทลูกหนี้บัตรเครดิต และลูกหนี้สินเชื่อส่วนบุคคลมาบริหารตามความชำนาญของบริษัท การขายทรัพย์สินที่ได้มาจากการประมูล การพัฒนาสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ทรัพย์สินที่บริษัทได้มาจากการประมูลขายทอดตลาด การเพิ่มรายได้ที่มาจากลูกค้ารายเก่าโดยการบรรลุเป้าหมายการจัดเก็บหนี้ การเพิ่มจำนวนลูกค้ารายใหม่ซึ่งอยู่ในกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเดิมของบริษัทในกลุ่มเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสำหรับธุรกิจศูนย์บริการข้อมูลลูกค้า หรือ การขยายฐานลูกค้าไปยังกลุ่มลูกค้าเป้าหมายใหม่ตามโอกาสจะเอื้ออำนวย โดยมีเป้าหมายว่า การรักษาประสิทธิภาพในการทำงาน การพัฒนาระบบฐานข้อมูลลูกหนี้ และการพัฒนาความรู้และความสามารถของบุคลากรของบริษัทจะสามารถสร้างอัตราผลตอบแทนที่สูงขึ้นเมื่อเทียบกับลักษณะการดำเนินงานในอดีตของบริษัท นอกจากนี้ บริษัทจะดำเนินการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารต้นทุนในด้านต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง ยกตัวอย่างเช่น การนำเทคโนโลยีระบบการโทรออก (Outbound Dialer System) ประเภทการแจ้งเตือนทางโทรศัพท์อัตโนมัติ (Auto Dialer) มาประยุกต์ใช้ และการหาแนวทางในการลดต้นทุนการประมูลหนี้ด้วยคุณภาพทั้งประเภทที่มีหลักประกัน และประเภทที่ไม่มีหลักประกัน

ทั้งนี้ จากสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน ซึ่งมีหนี้เสีย ณ สิ้นปี 2562 อยู่ที่ประมาณ 2.99% หรือประมาณ 468,028 ล้านบาท บริษัทเชื่อว่าจะเป็นโอกาสในการขยายธุรกิจการลงทุนและบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ และธุรกิจให้บริการเจรจาติดตามทวงถามและเร่งรัดหนี้ ของบริษัทได้อย่างต่อเนื่อง โดยในปี 2562 บริษัทสามารถซื้อหนี้มาบริหารเพิ่มเติมได้จำนวน 13,807 ล้านบาท โดยใช้เงินลงทุนในการซื้อหนี้ด้วยคุณภาพไปจำนวน 643.97 ล้านบาท และรายได้จากการให้บริการติดตามและทวงถามหนี้ของบริษัทในปี 2562 ก็เติบโตมากกว่าร้อยละ 48 เมื่อเทียบกับปี 2561

สำหรับปี 2563 นั้นบริษัทตั้งเป้าหมายในการซื้อหนี้ด้วยคุณภาพทั้งที่มีหลักประกันและไม่มีหลักประกันมาบริหารเพิ่มเติมอีกประมาณ 10,000 ล้านบาท โดยวางงบลงทุนไว้ประมาณ 1,000 ล้านบาท และวางแผนหาลูกค้าในธุรกิจให้บริการติดตามและทวงถามหนี้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้รายได้มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง สำหรับธุรกิจปล่อยสินเชื่อ นั้นบริษัทตั้งเป้าหมายในการปล่อยในปี 2563 อยู่ที่ประมาณ 200 ล้านบาท แต่อย่างไรก็ตามเนื่องจากภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบันยังไม่ดีขึ้น ดังนั้น บริษัทจะดำเนินการปล่อยสินเชื่ออย่างระมัดระวังโดยอาจส่งผลให้การปล่อยสินเชื่อของบริษัทไม่ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ก็ได้

## 1) ประวัติความเป็นมาและพัฒนาการที่สำคัญ

### ● บริษัท ชโย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

ปี	รายละเอียด
2540	- จัดทะเบียนจัดตั้งเป็นบริษัทจำกัด ณ วันที่ 11 มีนาคม 2540 ด้วยทุนเริ่มแรก 3.00 ล้านบาท ภายใต้ชื่อ บริษัท เจียนแอนด์เคลย์ จำกัด โดยประกอบธุรกิจเกี่ยวกับการบริการอื่น ๆ เพื่อสนับสนุนธุรกิจซึ่งมิได้จัดประเภทไว้ในที่อื่น ภายใต้หมวดธุรกิจ 69100 ของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ โดยมีวัตถุประสงค์ในการให้บริการเจรจาติดตามทวงถามและเร่งรัดหนี้
2552	- ร่วมทำการตรวจสอบข้อมูลสินทรัพย์ (Due Diligence) ให้ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย (SME Bank)  - ได้รับใบอนุญาตจากกระทรวงการคลังหมายเลข 2967 ประกอบธุรกิจที่ปรึกษาด้านการบริหารจัดการหนี้สิน บริหารเงิน และบริหารหนี้สิน (โดยมีวาระการต่ออายุใบอนุญาตทุก 2 ปี)
2558	- จัดทะเบียนเปลี่ยนแปลงชื่อนิติบุคคล ณ วันที่ 1 ธันวาคม 2558 เป็น บริษัท ชโย กรุ๊ป จำกัด (CHAYO) โดยประกอบธุรกิจเกี่ยวกับกิจกรรมทางกฎหมาย ภายใต้หมวดธุรกิจ 69100 ของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ โดยมีวัตถุประสงค์ในการให้บริการเจรจาติดตามทวงถามและเร่งรัดหนี้ และทนายความ  - ปรับโครงสร้างธุรกิจด้วยวิธีการรวมธุรกิจภายใต้การควบคุมเดียวกันโดยการซื้อหุ้นสามัญของบริษัท บริหารสินทรัพย์ ชโย จำกัด (“Chayo AMC”) และ บริษัท ชโยคอลเซ็นเตอร์ จำกัด (“Chayo Call Center”) ณ วันที่ 23 ธันวาคม 2558  - จัดทะเบียนเพิ่มทุนกับกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ จำนวน 207.00 ล้านบาท รวมเป็นทุนจดทะเบียน 210.00 ล้านบาท เมื่อวันที่ 23 ธันวาคม 2558
2560	- จัดทะเบียนแปรสภาพนิติบุคคลจากบริษัทจำกัดตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์เป็นนิติบุคคลประเภทบริษัทมหาชนจำกัดตามพระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 และเปลี่ยนชื่อกิจการจากบริษัท ชโย กรุ๊ป จำกัด เป็นบริษัท ชโย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ณ วันที่ 11 พฤษภาคม 2560  - จัดทะเบียนเปลี่ยนแปลงมูลค่าที่ตราไว้และแตกหุ้นสามัญของบริษัทจาก 21,000,000 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 10.00 บาท เป็นจำนวน 420,000,000 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 0.50 บาท  - จัดทะเบียนเพิ่มทุน ณ วันแปรสภาพ (วันที่ 11 พฤษภาคม 2560) กับกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ จำนวน 70.00 ล้านบาท ส่งผลให้บริษัท ชโย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) มีทุนจดทะเบียน ณ วันแปรสภาพ

ปี	รายละเอียด
	จำนวน 280.00 ล้านบาท แบ่งเป็นทุนที่ออกและเรียกชำระแล้วจำนวน 210.00 ล้านบาท และทุนที่ยังไม่ได้เรียกชำระจำนวน 70.00 ล้านบาท
2561	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 22 มีนาคม 2561 บริษัทได้จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ MAI และทำการซื้อขายในตลาดเป็นวันแรก</li> <li>- 14 กันยายน 2561 จัดตั้งบริษัท ชโย แคปปิตอล จำกัด (บริษัทย่อย) วัตถุประสงค์เพื่อประกอบธุรกิจการปล่อยสินเชื่อ (นาโนไฟแนนซ์, เพอร์ซันนัลโลน) โดย บริษัท ชโย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ถือหุ้นใหญ่ในสัดส่วน 70%</li> </ul>
2562	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จดทะเบียนเพิ่มทุนกับกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ โดยการออกหุ้นสามัญเพิ่มทุนจำนวน 15.00 ล้านบาท รวมเป็นทุนจดทะเบียน 315.00 ล้านบาท เมื่อวันที่ 3 ธันวาคม 2562</li> </ul>

● บริษัท บริหารสินทรัพย์ ชโย จำกัด “ Chayo AMC ”

ปี	รายละเอียด
2552	- จัดทะเบียนจัดตั้งเป็นบริษัทจำกัด ณ วันที่ 15 พฤษภาคม 2552 โดยใช้ชื่อ บริษัท แอควเรท อินสเปคชั่น ซิสเต็ม จำกัด ด้วยทุนจดทะเบียนเริ่มแรก 1.00 ล้านบาท โดยมีวัตถุประสงค์ในการให้บริการป้องกันกำจัดปลวก มด หนู ค้างคาว นก และแมลงทุกชนิด
2556	- จัดทะเบียนเปลี่ยนแปลงชื่อนิติบุคคล ณ วันที่ 23 ธันวาคม 2556 โดยใช้ชื่อ บริษัท เจ.เจ. คอนสตรัคชั่น จำกัด และเปลี่ยนวัตถุประสงค์การดำเนินงานเป็นการให้คำปรึกษาในการบริหารจัดการหนี้สิน
2557	- ได้รับอนุมัติให้ประกอบธุรกิจบริหารสินทรัพย์ ณ วันที่ 21 มีนาคม 2557 เนื่องจากได้รับใบอนุญาตบริหารสินทรัพย์จากธนาคารแห่งประเทศไทยตามพระราชกำหนดบริหารสินทรัพย์ พ.ศ. 2541 ที่แก้ไขแล้ว - จัดทะเบียนเปลี่ยนแปลงชื่อนิติบุคคลครั้งที่ 4 ณ วันที่ 6 มกราคม 2557 โดยใช้ชื่อ บริษัท บริหารสินทรัพย์ ชโย จำกัด เพื่อดำเนินกิจการซื้อหนี้ที่มีหลักประกันและไม่มีหลักประกันมาบริหาร รวมไปถึงดำเนินธุรกิจรับจ้างบริหารหนี้ที่มีหลักประกันและไม่มีหลักประกันให้สถาบันการเงิน ภายใต้หมวดธุรกิจ 64999 ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับกิจกรรมทางการเงินอื่น ๆ (ยกเว้นกิจกรรมการประกันภัยและกองทุนบำเหน็จบำนาญ) ซึ่งมีได้จัดประเภทไว้ในที่อื่น โดยมีวัตถุประสงค์ให้การประกอบกิจการเชิงธนาคารพาณิชย์โดยการบริหารหนี้ด้วยคุณภาพ
2558	- ลงนามในบันทึกความร่วมมือเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ลูกหนี้ในการขอแก้ไขข้อมูลเมื่อชำระหนี้เสร็จสิ้นกับบริษัท ข้อมูลเครดิตแห่งชาติ จำกัด (“เครดิตบูโร”) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ลูกหนี้ที่ถูกสถาบันการเงินโอนขายให้แก่บริษัทบริหารสินทรัพย์ต่าง ๆ และต่อมาลูกหนี้รายนั้นได้ชำระหนี้ให้แก่บริษัทบริหารสินทรัพย์ผู้รับโอนหนี้เสร็จสมบูรณ์แล้ว ส่งผลให้เครดิตบูโรสามารถปรับปรุงสถานะบัญชีในรายงานเครดิตบูโรของลูกหนี้รายดังกล่าวตามความเป็นจริงเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมแก่ลูกหนี้ และสร้างโอกาสในการขอสินเชื่อใหม่ตามที่กฎหมายกำหนด
2561	- ไม่มี
2562	- ไม่มี

- บริษัท ชโย พร็อพเพอร์ตี้ แอนด์ เซอร์วิส จำกัด (ชื่อเดิม บริษัท ชโย คอลเซ็นเตอร์ จำกัด)

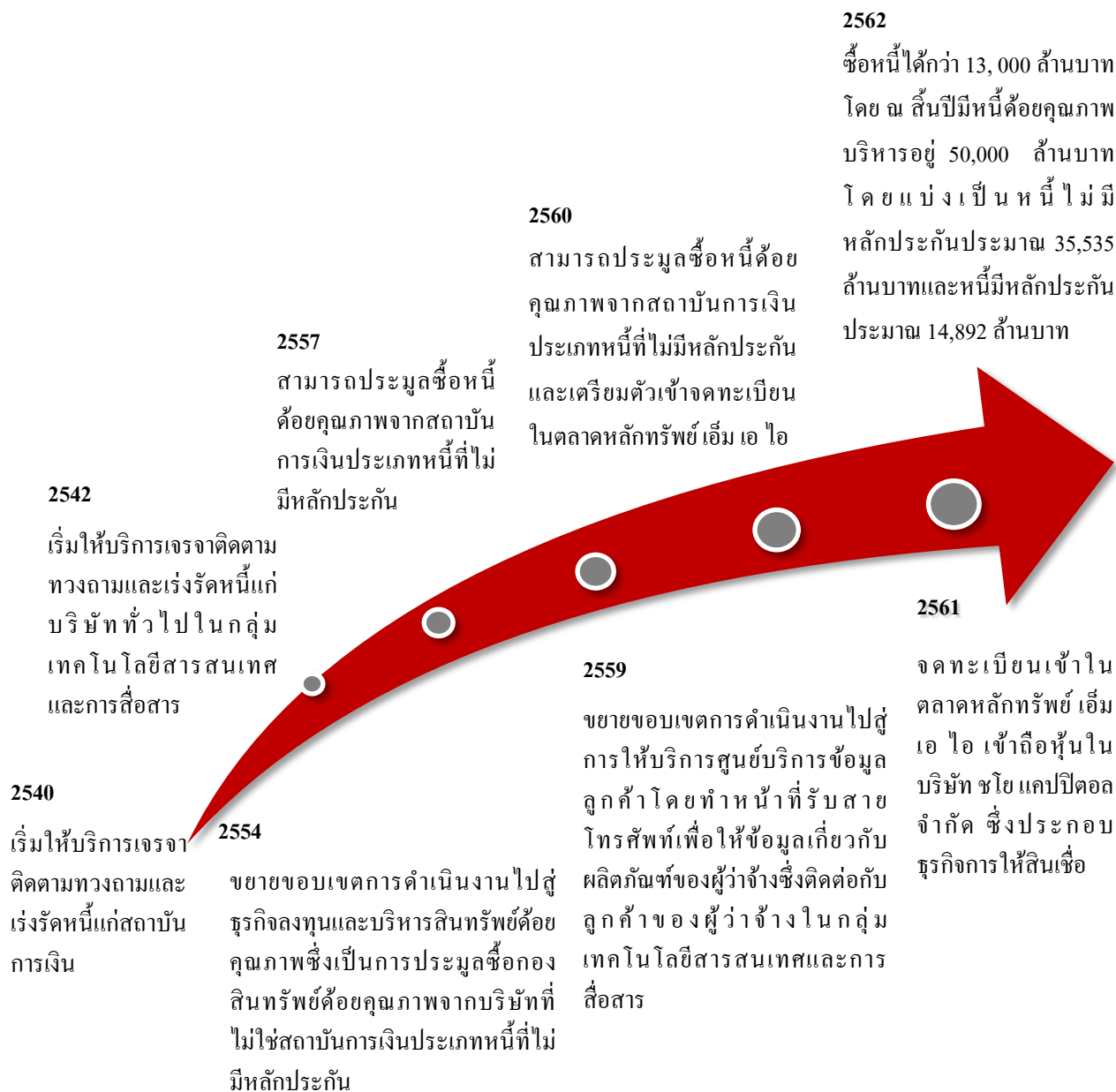
ปี	รายละเอียด
2543	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดทะเบียนจัดตั้งเป็นบริษัทจำกัด ณ วันที่ 4 กรกฎาคม 2543 โดยใช้ชื่อ บริษัท เขียนแอนด์ไวซอร์แอนด์ลอร์ จำกัด ด้วยทุนจดทะเบียนเริ่มแรก 0.50 ล้านบาท เพื่อประกอบธุรกิจเกี่ยวกับบัญชี การทำบัญชี และการตรวจสอบบัญชี และการให้คำปรึกษาด้านภาษี โดยมีวัตถุประสงค์ให้คำปรึกษาด้านกฎหมายและบัญชี</li> <li>- เริ่มให้บริการเจรจาติดตามทวงถามและเร่งรัดหนี้แก่บริษัททั่วไปในกลุ่มเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร</li> </ul>
2550	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดทะเบียนเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์การดำเนินงานจากการให้คำปรึกษาด้านกฎหมายและการบัญชีเป็นการสำรวจและประเมินค่าสังหาริมทรัพย์และอสังหาริมทรัพย์</li> </ul>
2554	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ทำการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์การดำเนินงานจาก การสำรวจและประเมินค่าสังหาริมทรัพย์และอสังหาริมทรัพย์ เป็น การให้บริการเจรจาติดตามทวงถามและเร่งรัดหนี้</li> </ul>
2558	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดทะเบียนเปลี่ยนแปลงชื่อนิติบุคคล ณ วันที่ 29 ธันวาคม 2558 เป็น บริษัท ชโย คอลเซ็นเตอร์ จำกัด</li> </ul>
2561	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ณ วันที่ 30 กรกฎาคม 2561 ประชุมสามัญผู้ถือหุ้น ครั้งที่ 1/2561 มีมติให้จดทะเบียนเปลี่ยนแปลง <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ชื่อนิติบุคคล เป็น บริษัท ชโย พร็อพเพอร์ตี้ แอนด์ เซอร์วิส จำกัด</li> <li>2) เพิ่มเติมวัตถุประสงค์ เกี่ยวกับการประกอบธุรกิจการปล่อยสินเชื่อ (ฟิโกไฟแนนซ์) และธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์</li> <li>3) เพิ่มทุนจดทะเบียนบริษัท จาก 1 ล้านบาท เป็น 5 ล้านบาท (ราคาพาร์ที่ 10 บาท)</li> </ol> </li> <li>- ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 บริษัทยังไม่ได้ดำเนินธุรกิจการปล่อยสินเชื่อ (ฟิโกไฟแนนซ์) ซึ่งอยู่ระหว่างการขอใบอนุญาตจากสำนักงานเศรษฐกิจการคลังจนถึง ณ วันที่ 12 มีนาคม 2562 และบริษัทยังไม่ได้ประกอบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์จนถึงปัจจุบัน</li> </ul>
2562	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ณ วันที่ 30 เมษายน 2562 ประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2562 มีมติให้เพิ่มทุนจดทะเบียนบริษัทจำนวน 15.00 ล้านบาท รวมเป็นทุนจดทะเบียน 20.00 ล้านบาท</li> <li>- ณ วันที่ 29 สิงหาคม 2562 บริษัทได้รับหนังสืออนุญาตให้ประกอบธุรกิจสินเชื่อฟิโกไฟแนนซ์ จากกระทรวงการคลัง</li> </ul>



● บริษัท ชโย แคปปิตอล จำกัด

ปี	รายละเอียด
2561	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดทะเบียนจัดตั้งเป็นบริษัทจำกัด ณ วันที่ 14 กันยายน 2561 โดยใช้ชื่อ บริษัท ชโย แคปปิตอล จำกัด ด้วยทุนจดทะเบียนเริ่มแรก 50 ล้านบาท เพื่อประกอบธุรกิจเกี่ยวกับการให้สินเชื่อรายย่อยเพื่อผู้ประกอบการอาชีพ โดยมีวัตถุประสงค์หลักของธุรกิจ ให้ยืมเงินแก่ประชาชน บุคคล หรือ นิติบุคคลทั่วไป ทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยจะไม่มีหลักประกัน หรือ มีหลักประกัน และมีผู้ค้ำ หรือ ไม่มีผู้ค้ำก็ได้</li> <li>- ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 อยู่ดำเนินการขอใบอนุญาตการประกอบกิจการ จาก ธนาคารแห่งประเทศไทย</li> </ul>
2562	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ณ วันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2562 บริษัทได้รับใบอนุญาตจากธนาคารแห่งประเทศไทย ในการประกอบธุรกิจให้สินเชื่อ NANO FINANCE และ PERSONAL LOAN</li> <li>- ณ วันที่ 22 พฤษภาคม 2562 บริษัทดำเนินการแจ้งเพิ่มเติมการประกอบธุรกิจสินเชื่อส่วนบุคคลภายใต้การกำกับที่มีทะเบียนรถเป็นประกัน ต่อธนาคารแห่งประเทศไทย ซึ่ง ธปท. อนุญาตให้ประกอบกิจการดังกล่าวเรียบร้อยแล้ว</li> <li>- ณ วันที่ 19 กันยายน 2562 บริษัทได้รับอนุญาตจากกรมการปกครอง ในการใช้โปรแกรมสำหรับอ่านข้อมูลจากบัตรประจำตัวประชาชนแบบอเนกประสงค์ (Smart Card)</li> </ul>

## การให้บริการและพัฒนาการที่สำคัญ



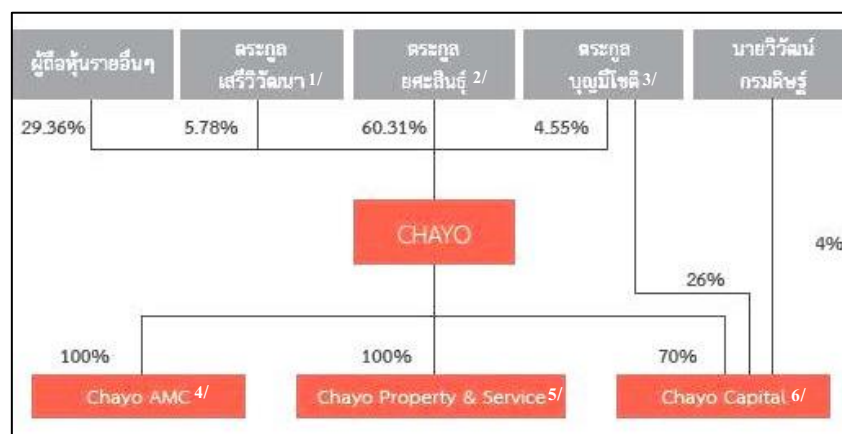
ทั้งนี้ บริษัทดำเนินธุรกิจลงทุนและบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพโดยมีการประมูลกองสินทรัพย์ด้วยคุณภาพเข้ามาบริหารอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2554 เป็นต้นมา โดยเริ่มจากการประมูลซื้อกองสินทรัพย์ด้วยคุณภาพจากบริษัทที่ไม่ใช่สถาบันการเงิน อย่างไรก็ดี ในวันที่ 21 มีนาคม ปี 2557 บริษัท บริหารสินทรัพย์ ชโย จำกัด “Chayo AMC” (บริษัทย่อยของบริษัท) ได้รับอนุมัติจากธนาคารแห่งประเทศไทยให้จดทะเบียนเป็นบริษัทบริหารสินทรัพย์ (ตามกฎหมายกระทรวง (พ.ศ. 2541) ออกตามความในพระราชกำหนดบริษัทบริหารสินทรัพย์ พ.ศ. 2541 ที่แก้ไขแล้ว) ส่งผลให้ Chayo AMC สามารถเข้าร่วมประมูลและซื้อหนี้สถาบันการเงินได้ ทั้งนี้ ในช่วงเริ่มต้นของการดำเนินธุรกิจลงทุนและบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ บริษัทเริ่มบริหารหนี้ ประเภทหนี้เหลือหลังขายที่ประมูลซื้อได้ในขณะนั้น อย่างไรก็ดี ณ ปัจจุบัน บริษัทสามารถบริหารหนี้ประเภทอื่น ๆ ที่ประมูลซื้อได้เพิ่มเติม ยกตัวอย่างเช่น หนี้บัตรเครดิต หนี้บัตรกดเงินสด สินเชื่อที่อยู่อาศัย สินเชื่อเงินกู้เบิกเกินบัญชี (Overdraft: O/D) ซึ่งปัจจุบัน กองสินทรัพย์ด้วยคุณภาพภายใต้การบริหารของบริษัทประกอบด้วยหนี้ประเภทนี้บัตร

เครดิตและหนี้บัตรกดเงินสดเป็นส่วนใหญ่ ทั้งนี้ ภาพรวมของธุรกิจลงทุนและบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพของบริษัท  
เป็นไปดังต่อไปนี้

ปี	ยอดจัดเก็บ รายปี (ล้านบาท)	จำนวน สัญญา (ฉบับ)	กองสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ (ล้านบาท)						
			ต้นงวด	รายการ ปรับปรุง <sup>1/</sup>	เพิ่มขึ้น ระหว่างงวด	ตัดจำหน่าย เงินลงทุน	โอนรายการ เป็นทรัพย์สิน รอการขาย	ค่าเผื่อการ ด้อยค่า	ปลายงวด
2554	0.12	649	-	-	4.32	(0.19)	-	-	4.13
2555	3.80	4,313	4.13	-	22.69	(7.74)	-	-	19.08
2556	6.71	4,273	19.08	-	-	(10.65)	-	-	8.43
2557	47.94	174,175	8.43	(4.74)	100.35	(4.70)	-	-	99.34
2558	142.49	234,537	99.34	9.93	118.51	(27.80)	-	(0.30)	199.68
2559	199.74	227,457	199.68	8.77	-	(48.11)	-	0.30	160.64
2560	222.32	220,613	160.64	-	181.50	(60.22)	-	(0.15)	281.77
2561	252.68	299,187	281.77	-	374.96	(39.80)	(13.63)	(9.16)	594.14
2562	267.43	293,000	594.14	-	643.97	(35.56)	(80.60)	-	1,121.95

หมายเหตุ: <sup>1/</sup>รายการปรับปรุงเกิดจากการที่บริษัทได้เปลี่ยนวิธีการบัญชีสำหรับการคำนวณรายได้จากเงินให้สินเชื่อแก่สินทรัพย์  
ด้วยคุณภาพจากวิธีรายพอร์ตโฟลิโอเป็นวิธีรายลูกหนี้

### 1.3 โครงสร้างการถือหุ้นของกลุ่มบริษัท ( ณ วันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2563 )



หมายเหตุ: ข้อมูลทะเบียนผู้ถือหุ้น ณ วันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2563

<sup>1/</sup> ผู้ถือหุ้นตระกูลเสรีวัฒนาประกอบด้วย นายไพบุลย์ เสรีวัฒนาถือหุ้นร้อยละ 3.36 นางวราณี เสรีวัฒนา  
ถือหุ้นร้อยละ 1.67 และนางสาวพิชญ์สินี เสรีวัฒนา ถือหุ้นร้อยละ 0.76 ของจำนวนหุ้นสามัญที่ออกและ  
เรียกชำระแล้วทั้งหมด

- <sup>2/</sup> ผู้ถือหุ้นตระกูลยศะสินธุ์ ประกอบด้วย นายสุขสันต์ ยศะสินธุ์ ถือหุ้นร้อยละ 52.49 นางพูนสุข ยศะสินธุ์ ถือหุ้นร้อยละ 0.01 นายฉวีวัช ยศะสินธุ์ ถือหุ้นร้อยละ 3.45 นายธิตี ยศะสินธุ์ ถือหุ้นร้อยละ 3.21 และนางสาวสิริพรรณ จันทร์ทิพย์ (น้องสาวของนายสุขสันต์ ยศะสินธุ์) ถือหุ้นร้อยละ 1.16 ของจำนวนหุ้นสามัญที่ออกและเรียกชำระแล้วทั้งหมด
- <sup>3/</sup> ผู้ถือหุ้นตระกูลบุญมีโชติ ประกอบด้วยนายฤทธิรงค์ บุญมีโชติ ถือหุ้นร้อยละ 3.22 นางสาวรุ่งทิพา บุญมีโชติ ถือหุ้นร้อยละ 0.93 และนางนิตยา บุญมีโชติ ถือหุ้นร้อยละ 0.40
- <sup>4/</sup> สัดส่วนการถือหุ้นใน Chayo AMC ประกอบด้วย CHAYO ถือหุ้นสัดส่วนร้อยละ 99.999994 ของจำนวนหุ้นสามัญที่ออกและเรียกชำระแล้วทั้งหมด นายสุขสันต์ ยศะสินธุ์ ถือหุ้นสัดส่วนร้อยละ 0.000003 ของจำนวนหุ้นสามัญที่ออกและเรียกชำระแล้วทั้งหมด และนางสาวสิริพรรณ จันทร์ทิพย์ ถือหุ้นสัดส่วนร้อยละ 0.000003 ของจำนวนหุ้นสามัญที่ออกและเรียกชำระแล้วทั้งหมด
- <sup>4/</sup> ที่ประชุมวิสามัญผู้ถือหุ้น ครั้งที่ 4/2558 เมื่อวันที่ 16 ธันวาคม 2558 มีมติอนุมัติให้บริษัทลงทุนในหุ้นสามัญของบริษัท บริหารสินทรัพย์ ชโย จำกัด จำนวน 31,389,998 หุ้น จากหุ้นสามัญทั้งหมดจำนวน 31,390,000 หุ้น มูลค่าซื้อขายหุ้นละ 5.00 บาท คิดเป็นมูลค่าหุ้นที่ซื้อขายรวม 156,950,000 บาท หรือคิดเป็นอัตราร้อยละ 100.00 ของหุ้นสามัญที่ออกและเรียกชำระแล้วทั้งหมดของบริษัท บริหารสินทรัพย์ ชโย จำกัด ทั้งนี้ บริษัท บริหารสินทรัพย์ ชโย จำกัด ได้จดทะเบียนเปลี่ยนแปลงรายชื่อผู้ถือหุ้นกับกระทรวงพาณิชย์เมื่อวันที่ 23 ธันวาคม 2558 และได้รับอนุมัติให้ประกอบธุรกิจบริหารสินทรัพย์ ณ วันที่ 21 มีนาคม 2557 เนื่องจากได้รับใบทะเบียนสินทรัพย์จากธนาคารแห่งประเทศไทยตามพระราชกำหนดบริหารสินทรัพย์ พ.ศ. 2541 ที่แก้ไขแล้ว โดยปัจจุบัน Chayo AMC ดำเนินธุรกิจลงทุนและบริหารสินทรัพย์คือคุณภาพ
- <sup>5/</sup> สัดส่วนการถือหุ้นใน Chayo Property & Service (ชื่อเดิม Chayo Call Center) ประกอบด้วย CHAYO ถือหุ้นสัดส่วนร้อยละ 99.998 ของจำนวนหุ้นสามัญที่ออกและเรียกชำระแล้วทั้งหมด นายสุขสันต์ ยศะสินธุ์ ถือหุ้นสามัญที่ออกและเรียกชำระแล้วสัดส่วนร้อยละ 0.001 ของจำนวนหุ้นสามัญที่ออกและเรียกชำระแล้วทั้งหมด และนางสาวสิริพรรณ จันทร์ทิพย์ ถือหุ้นสัดส่วนร้อยละ 0.001 ของจำนวนหุ้นสามัญที่ออกและเรียกชำระแล้วทั้งหมด
- <sup>5/</sup> ที่ประชุมวิสามัญผู้ถือหุ้น ครั้งที่ 4/2558 เมื่อวันที่ 16 ธันวาคม 2558 มีมติอนุมัติให้บริษัทลงทุนในหุ้นสามัญของบริษัท ชโย ลอว์เยอร์ จำกัด จำนวน 99,998 หุ้น จากหุ้นสามัญทั้งหมดจำนวน 100,000 หุ้น มูลค่าซื้อขายหุ้นละ 20 บาท คิดเป็นมูลค่าหุ้นที่ซื้อขายรวม 2,000,000 บาท หรือคิดเป็นอัตราร้อยละ 100.00 ของหุ้นสามัญที่ออกและเรียกชำระแล้วทั้งหมดของบริษัท ชโย ลอว์เยอร์ จำกัด ทั้งนี้ บริษัท ชโย ลอว์เยอร์ จำกัด ได้จดทะเบียนเปลี่ยนแปลงรายชื่อผู้ถือหุ้นกับกระทรวงพาณิชย์เมื่อวันที่ 23 ธันวาคม 2558 ต่อมาได้มีการจดทะเบียนเปลี่ยนชื่อบริษัท เป็นบริษัท ชโย คอลเซ็นเตอร์ จำกัด เมื่อวันที่ 29 ธันวาคม 2558 โดยปัจจุบัน Chayo Property & Service ดำเนินธุรกิจให้บริการเจรจาติดตามทวงถามและเร่งรัดหนี้ ธุรกิจลงทุนและบริหารสินทรัพย์คือคุณภาพ และธุรกิจศูนย์บริการข้อมูลลูกค้า

ต่อมาที่ประชุมวิสามัญผู้ถือหุ้น ครั้งที่ 1/2561 เมื่อวันที่ 30 กรกฎาคม พ.ศ. 2561 มีมติอนุมัติดังนี้

1. เปลี่ยนแปลงชื่อและตราสำคัญของบริษัท จากเดิมบริษัทชโย คอล เซ็นเตอร์ จำกัด Chayo Callcenter Co., Ltd. เป็น บริษัท ชโย พร็อพเพอร์ตี้ แอนด์ เซอร์วิส จำกัด Chayo Property and Service Co., Ltd.
2. เปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์บริษัทให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในอนาคต และ

3. อนุมัติเพิ่มทุนจดทะเบียนบริษัทจำนวน 4,000,000.-บาท (สี่ล้านบาทถ้วน) โดยการออกหุ้นใหม่เป็นหุ้นสามัญ จำนวน 4000,000 หุ้น (สี่แสนหุ้น) มูลค่าหุ้นละ 10 บาท (สิบบาท) ซึ่งเป็นการเพิ่มทุนของผู้ถือหุ้นเดิมตามสัดส่วน (บมจ. ชโย กรุ๊ป ตามมติที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท วันที่ 10 กรกฎาคม 2561) โดยหลังเพิ่มทุนแล้วบริษัทมีทุนจดทะเบียนทั้งสิ้น 5,000,000.- บาท (ห้าล้านบาทถ้วน)

ต่อมาที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2562 เมื่อวันที่ 30 เมษายน 2562 มีมติอนุมัติเพิ่มทุนจดทะเบียนบริษัท ชโย พร็อพเพอร์ตี้ แอนด์ เซอร์วิส จำนวน 15,000,000.-บาท (สิบห้าล้านบาทถ้วน) โดยการออกหุ้นใหม่เป็นหุ้นสามัญ จำนวน 1,500,000 หุ้น (หนึ่งล้านห้าแสนหุ้น) มูลค่าหุ้นละ 10 บาท (สิบบาท) ซึ่งเป็นการเพิ่มทุนของผู้ถือหุ้นเดิมตามสัดส่วน โดยหลังเพิ่มทุนแล้วบริษัทมีทุนจดทะเบียนทั้งสิ้น 20,000,000.- บาท (ยี่สิบล้านบาทถ้วน)

<sup>6</sup>ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 6/2561 เมื่อวันที่ 10 กรกฎาคม 2561 ได้มีมติอนุมัติให้จัดตั้งบริษัท ชโย เงินกู้ (Chayo Lending) เพื่อขอใบอนุญาตปล่อยสินเชื่อและดำเนินธุรกิจ โดยโครงสร้างการถือหุ้นเป็นอัตราเป็นดังนี้ 70:26:4 (70% ถือโดย Chayo Group Pcl, 26% ถือโดยคุณฤทธิรงค์ บุญมีโชติ และ 4% ถือโดยคุณวิวัฒน์ กรมศิษฐ์) โดยมีทุนจดทะเบียน 50,000,000.- บาท และ การประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 7/2561 เมื่อวันที่ 10 สิงหาคม 2561 ได้มีมติอนุมัติครั้งนี้เปลี่ยนชื่อบริษัทจาก ชโย เงินกู้ (Chayo Lending) เป็น ชโย แคปิตอล (Chayo Capital Co., Ltd)

#### 1.4 ความสัมพันธ์กับกลุ่มธุรกิจของผู้ถือหุ้นรายใหญ่

นายสุขสันต์ ยะสินธุ์ ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของ CHAYO ถือหุ้นในบริษัท ซีซี อัลโลแอนซ์ จำกัด (“CCA”) ซึ่งเป็นบริษัทที่ประกอบกิจการเชิงธนาคารพาณิชย์โดยการบริหารสินทรัพย์คือยคุณภาพ ซึ่งจัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 4 ธันวาคม 2556 โดยผู้ถือหุ้นของบริษัทจำนวน 3 ราย ประกอบด้วย นายสุขสันต์ ยะสินธุ์ นางสาวจรรวณ ไชยยนต์ และ นางสาวสิริพรรณ จันทร์ทิพย์ ถือหุ้นใน CCA) ในสัดส่วนรวมกันที่ร้อยละ 49.00 ของทุนที่ออกและเรียกชำระแล้วทั้งหมด (นายสุขสันต์ ยะสินธุ์ ร้อยละ 48.36 นางสาวจรรวณ ไชยยนต์ ร้อยละ 0.32 และนางสาวสิริพรรณ จันทร์ทิพย์ ร้อยละ 0.32) และบริษัท แคปิตอล แอดไวเซอร์ เซอร์วิสเชส (ประเทศไทย) จำกัด (ซึ่งไม่มีความสัมพันธ์กับ CHAYO และนายสุขสันต์ ยะสินธุ์) ถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 51.00 ของทุนที่ออกและเรียกชำระแล้วทั้งหมด ทั้งนี้ ในเดือนธันวาคม ปี 2556 CCA ได้ประมูลซื้อกองสินทรัพย์คือยคุณภาพ 1 กอง ด้วยต้นทุนการได้มาจำนวน 47.50 ล้านบาท ทั้งนี้ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 ตามงบการเงินที่ยังไม่ได้ผ่านการตรวจสอบ CCA มีต้นทุนคงเหลือของกองสินทรัพย์คือยคุณภาพดังกล่าวจำนวนประมาณ 0.00 ล้านบาท และยอดหนี้ค้างจำนวนประมาณ 18,869 ล้านบาท อย่างไรก็ตาม CCA เป็นบริษัทที่จัดตั้งขึ้นมาเพื่อดำเนินการลงทุนในกองสินทรัพย์คือยคุณภาพประเภทหนึ่งที่มีหลักประกันเพียงหนึ่งกองเท่านั้น นอกจากนี้ CCA จะไม่ดำเนินกิจการตามวัตถุประสงค์อื่นใดที่ไม่เกี่ยวข้องกับการประมูลซื้อกองสินทรัพย์คือยคุณภาพดังกล่าว (CCA จะบริหารกองสินทรัพย์คือยคุณภาพที่มีอยู่ในปัจจุบันเพียงกองเดียว และจะไม่ลงทุนในกองสินทรัพย์คือยคุณภาพใด ๆ เพิ่มเติมในอนาคต) ตามที่ระบุไว้ในหนังสือสัญญาค้ำประกัน (สัญญาระหว่างผู้ถือหุ้น หรือ Shareholders Agreement) ระหว่างนายสุขสันต์ ยะสินธุ์ และบริษัท แคปิตอล แอดไวเซอร์ เซอร์วิสเชส (ประเทศไทย) จำกัด โดย CCA จะทำการปิดกิจการลงทันทีที่การบริหารกองสินทรัพย์คือยคุณภาพดังกล่าวได้สิ้นสุดลงตามมติที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้น ครั้งที่ 1/2560 ของ CCA ณ วันที่ 28 เมษายน 2560

## 2. ลักษณะการประกอบธุรกิจ

### 2.1 สินค้าและบริการ

บริษัท ชโย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) (“บริษัท” หรือ “CHAYO”) ได้มีการปรับโครงสร้างธุรกิจด้วยวิธีการรวมธุรกิจภายใต้การควบคุมเดียวกันโดยการซื้อหุ้นสามัญของบริษัท บริหารสินทรัพย์ ชโย จำกัด (“Chayo AMC”) และ บริษัท ชโย พร็อพเพอร์ตี้ แอนด์ เซอร์วิส จำกัด (ชื่อเดิมบริษัท ชโย คอลเซ็นเตอร์ จำกัด (“Chayo Call Center”)) ณ วันที่ 23 ธันวาคม 2558 และเมื่อวันที่ ส่งผลให้ Chayo AMC และ Chayo Call Center มีสถานะเป็นบริษัทย่อยของบริษัท และบริษัทมีหน้าที่ในการจัดทำงบการเงินรวมตามมาตรฐานของบริษัทที่มีส่วนได้เสียสาธารณะตั้งแต่วันรวมธุรกิจเป็นต้นมา โดยต่อมาเมื่อในปี 2561 บริษัทได้มีการจัดตั้งบริษัทย่อย (CHAYO ถือหุ้นร้อยละ 70) ซึ่งได้แก่บริษัท ชโย แคปปิตอล จำกัด ขึ้นมาเพื่อดำเนินการธุรกิจปล่อยสินเชื่อ (ทั้งที่มีหลักประกันและไม่มีหลักประกัน) ทั้งนี้ บริษัทและบริษัทย่อยจำแนกการดำเนินธุรกิจตามลักษณะกิจกรรมดำเนินงานได้ทั้งหมด 4 ประเภท ประกอบด้วย ธุรกิจลงทุนและบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ ธุรกิจให้บริการเจรจาติดตามทวงถามและเร่งรัดหนี้ ธุรกิจศูนย์บริการข้อมูลลูกค้า และธุรกิจปล่อยกู้หรือปล่อยสินเชื่อ โดยปัจจุบัน

CHAYO หรือ บริษัทใหญ่ เป็นผู้ให้บริการเจรจาติดตามทวงถามและเร่งรัดหนี้แก่สถาบันการเงิน (ธนาคารพาณิชย์) และบริษัททั่วไป (บริษัทเอกชนในกลุ่มเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร) ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย รวมถึงการประมูลซื้อหนี้และบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพทั้งประเภทที่มีหลักประกันและไม่มีหลักประกันที่ประมูลซื้อได้จากบริษัททั่วไปที่ไม่ใช่สถาบันการเงินและไม่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของธนาคารแห่งประเทศไทย

Chayo AMC ในฐานะบริษัทย่อยเป็นผู้ดำเนินธุรกิจลงทุนและบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพที่ได้มาจากการประมูลหรือซื้อได้จากสถาบันการเงินเป็นหลัก

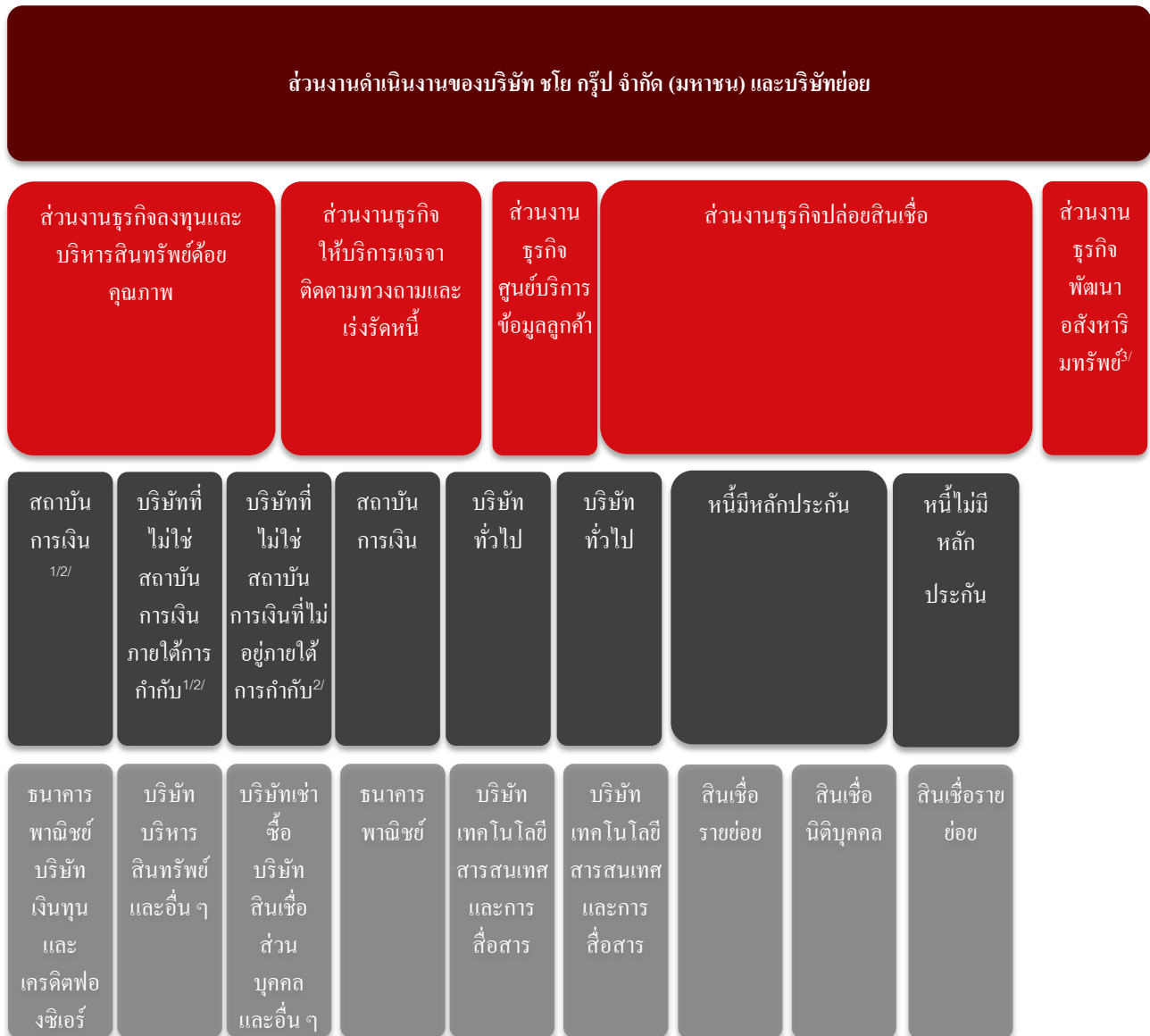
Chayo Call Center ในฐานะบริษัทย่อยเป็นผู้ให้บริการศูนย์บริการข้อมูลลูกค้าและ/หรือจำหน่ายสินค้าและบริการให้กับผู้ว่าจ้าง และให้บริการเจรจาติดตามทวงถามและเร่งรัดหนี้เช่นกัน ซึ่งรวมถึงการให้บริการแก่ Chayo AMC รวมถึงบริษัททั่วไป (บริษัทเอกชนในกลุ่มเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร) ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย นอกจากนี้ Chayo Call Center ยังเป็นผู้ประมูลซื้อหนี้และบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพที่ประมูลซื้อได้จากบริษัททั่วไปที่ไม่ใช่สถาบันการเงินและไม่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของธนาคารแห่งประเทศไทยเช่นกัน ทั้งนี้ Chayo Call Center ได้มีการเปลี่ยนชื่อบริษัทเป็น Chayo Property and Service เพื่อดำเนินธุรกิจปล่อยสินเชื่อส่วนบุคคลภายใต้ใบอนุญาตฟิโกไฟแนนซ์ (ซึ่งได้รับใบอนุญาตแล้วจากกระทรวงการคลังเมื่อวันที่ 29 สิงหาคม 2562) และดำเนินธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งจนถึงปัจจุบันบริษัทยังไม่ได้ดำเนินธุรกิจดังกล่าว

Chayo Capital ในฐานะบริษัทย่อยดำเนินธุรกิจการปล่อยสินเชื่อส่วนบุคคลภายใต้การกำกับและสินเชื่อรายย่อยเพื่อประกอบกิจการภายใต้การกำกับ ซึ่งการดำเนินธุรกิจต้องอยู่ภายใต้การกำกับจากธนาคารแห่งประเทศไทย ซึ่งบริษัทได้รับใบอนุญาตจากธนาคารแห่งประเทศไทย ในการประกอบธุรกิจให้สินเชื่อ NANO FINANCE และ PERSONAL LOAN และบริษัทดำเนินการแจ้งเพิ่มเติมการประกอบธุรกิจสินเชื่อส่วนบุคคลภายใต้การกำกับที่มีทะเบียนรถเป็นประกัน ต่อธนาคารแห่งประเทศไทย ทั้งนี้ หากจำแนกส่วนงานของบริษัท และบริษัทย่อยตามลักษณะการดำเนินธุรกิจ จะสามารถจำแนกได้ทั้งหมด 5 ประเภท ประกอบด้วย ธุรกิจลงทุนและบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ ธุรกิจให้บริการเจรจาติดตามทวงถามและเร่งรัดหนี้ และธุรกิจศูนย์บริการข้อมูลลูกค้า ธุรกิจปล่อยสินเชื่อและธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

โดยมีรายละเอียดตามแผนภาพดังต่อไปนี้

แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ของส่วนงานดำเนินงานของบริษัท ชโย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

ต่อกลุ่มลูกค้าที่เกี่ยวข้องตามลักษณะการลงทุนและการให้บริการ



หมายเหตุ: <sup>1/</sup> สถาบันการเงิน (ธนาคารพาณิชย์ บริษัทเงินทุน และเครดิตฟองซิเอร์) และบริษัทที่ไม่ใช่สถาบันการเงิน ภายใต้การกำกับ (บริษัทบริหารสินทรัพย์ และอื่น ๆ ประกอบด้วย สำนักงานผู้แทนธนาคารพาณิชย์ ต่างประเทศ และผู้ให้บริการที่ไม่ใช่สถาบันการเงิน) ตามแผนภาพข้างต้น เป็นสถาบันการเงินภายใต้การ กำกับดูแลของธนาคารแห่งประเทศไทย โดยสถาบันการเงินภายใต้การกำกับดูแลของธนาคารแห่งประเทศไทย หมายถึง สถาบันที่ทำหน้าที่ให้บริการทางการเงิน เช่น การรับฝาก-ถอนเงิน การให้สินเชื่อ การรับชำระ เงิน และธุรกรรมทางการเงินอื่น ๆ ตามที่ได้รับอนุญาต แก่ลูกค้าไม่ว่าจะเป็นประชาชนทั่วไป บริษัท ห้าง ร้าน หรือหน่วยงานราชการ ซึ่งประกอบธุรกิจสถาบันการเงินภายใต้พระราชบัญญัติธุรกิจสถาบันการเงิน พ.ศ. 2551 และมีธนาคารแห่งประเทศไทยเป็นผู้กำกับดูแล ประกอบด้วย

(1) สถาบันการเงิน แบ่งเป็น 3 ประเภท ดังต่อไปนี้

- ธนาคารพาณิชย์ (Commercial Bank)



1) ธนาคารพาณิชย์ไทย

2) ธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย (Retail Bank)

3) ธนาคารพาณิชย์ที่เป็นบริษัทลูกของธนาคารพาณิชย์ต่างประเทศ (Subsidiary)

4) สาขาของธนาคารพาณิชย์ต่างประเทศ (Foreign Bank Branch / Full Branch)

- บริษัทเงินทุน (Finance Company)

- บริษัทเครดิตฟองซิเอร์ (Credit Fancier Company)

(2) สำนักงานผู้แทนธนาคารพาณิชย์ต่างประเทศ

(3) บริษัทบริหารสินทรัพย์ (บปส.)

(4) ผู้ให้บริการที่ไม่ใช่สถาบันการเงิน (Non-Bank)

แหล่งที่มา: ศูนย์คุ้มครองผู้ใช้บริการทางการเงิน ธนาคารแห่งประเทศไทย ที่ <https://www.1213.or.th/>

<sup>2/</sup> โดยทั่วไป Chayo AMC สามารถซื้อกองสินทรัพย์ด้วยคุณภาพจากสถาบันการเงิน และบริษัทที่ไม่ใช่สถาบันการเงินภายใต้การกำกับได้ ในขณะที่ CHAYO และ Chayo Call Center สามารถซื้อกองสินทรัพย์ด้วยคุณภาพได้จากสถาบันการเงิน และบริษัทที่ไม่ใช่สถาบันการเงินภายใต้การกำกับ รวมถึงบริษัทที่ไม่ใช่สถาบันการเงินที่ไม่อยู่ภายใต้การกำกับ อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติ สถาบันการเงิน และบริษัทที่ไม่ใช่สถาบันการเงินภายใต้การกำกับจะ ไม่ขายกองสินทรัพย์ด้วยคุณภาพให้บริษัทที่ไม่ใช่บริษัทบริหารสินทรัพย์

<sup>3/</sup> ธุรกิจยัง ไม่ได้เริ่มดำเนินธุรกิจจนถึงปัจจุบัน

## 2.1.1 ธุรกิจลงทุนและบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ

บริษัทลงทุนซื้อกองสินทรัพย์ด้วยคุณภาพจากสถาบันการเงินที่เป็นธนาคารพาณิชย์เป็นหลักมาบริหารโดยจะขึ้นประมวลราคาผ่าน Chayo AMC ซึ่งเป็นบริษัทย่อยที่ได้รับอนุญาตจากธนาคารแห่งประเทศไทยเพื่อการประกอบธุรกิจตามพระราชกำหนดบริษัทบริหารสินทรัพย์ พ.ศ. 2541 ให้ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพในกรณีที่เป็นการประมวลสินทรัพย์ด้วยคุณภาพจากธนาคารพาณิชย์หรือสถาบันการเงินภายใต้การกำกับดูแลของธนาคารแห่งประเทศไทยทั้งมีหลักประกันและไม่มีหลักประกันเพื่อบริหารจัดการต่อการรวมถึงการดำเนินคดี การขายทอดตลาดหลักประกัน การซื้อหลักประกันเข้ามาเป็นอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุนเพื่อปรับปรุง และ/หรือ พัฒนาเพื่อขาย และเจรจาข้อตกลงที่เหมาะสม (ทั้งนี้ บริษัทบริหารสินทรัพย์มีหน้าที่ในการดำเนินธุรกิจภายใต้ขอบเขตที่กำหนดกรอบการดำเนินงานไว้โดยธนาคารแห่งประเทศไทย รวมทั้งส่งมอบงบการเงินให้แก่ธนาคารแห่งประเทศไทยให้เป็นไปตามที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด อย่างไรก็ตาม บริษัทบริหารสินทรัพย์ไม่มีข้อบังคับในการจัดขึ้นและการกักเงินสำรองของสถาบันการเงินดังเช่นธนาคารพาณิชย์ซึ่งธนาคารแห่งประเทศไทยที่มีการระบุข้อบังคับดังกล่าวไว้อย่างชัดเจน) ส่วนการประมวลกองสินทรัพย์ด้วยคุณภาพจากบริษัทที่ไม่ใช่ธนาคารพาณิชย์หรือสถาบันการเงินจะดำเนินการโดย CHAYO หรือบริษัทย่อย ซึ่งได้แก่ Chayo Call Center ในการประมวลซื้อหนี้ด้วยคุณภาพเพื่อบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการเจรจาติดตามทวงถามและเร่งรัดหนี้ จนถึงดำเนินการดำเนินคดีทางกฎหมายตามขั้นตอน ซึ่งรวมถึงการให้ส่วนลดและการเจรจาประนอมหนี้

ทั้งนี้ กองสินทรัพย์ด้วยคุณภาพส่วนใหญ่ที่บริษัทลงทุนและบริหารอยู่ในปัจจุบันเป็นกองสินทรัพย์ด้วยคุณภาพที่ประมวลมาจากสถาบันการเงินโดย Chayo AMC เป็นส่วนใหญ่ ซึ่งโดยปกติสถาบันการเงินจะติดตามหนี้ด้วยตนเองก่อนสำหรับลูกหนี้ที่มีระยะเวลาผิดนัดชำระหนี้ค่อนข้างน้อยหรือประมาณ 90 วัน อย่างไรก็ตาม สถาบันการเงินอาจจะเริ่มจ้างบริษัทภายนอก (Outsource Agent: OA) เพื่อติดตามทวงถามหนี้แทนสำหรับลูกหนี้ที่มีระยะเวลาผิดนัดชำระหนี้ตั้งแต่ 30 – 360 วัน โดยสถาบันการเงินอาจติดตามทวงถามหนี้สำหรับลูกหนี้ที่มีระยะเวลาผิดนัดชำระหนี้ 30 – 360 วัน เองด้วยก็ได้



ทั้งนี้โดยทั่วไปสถาบันการเงินจะเริ่มพิจารณาขานี้ลูกหนี้ที่มีระยะเวลาผิดนัดชำระหนี้ตั้งแต่ 360 วันขึ้นไป (ลูกหนี้ที่มีระยะเวลาผิดนัดชำระหนี้ตั้งแต่ 90 วันขึ้นไป จะถูกตั้งสำรองในสัดส่วนร้อยละ 100.00 สำหรับส่วนต่างระหว่างยอดหนี้คงค้างตามบัญชีกับมูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดที่คาดว่าจะได้รับจากลูกหนี้รายดังกล่าวหรือการจำหน่ายหลักประกันของลูกหนี้รายดังกล่าว) อย่างไรก็ตาม นอกจากปัจจัยเรื่องระยะเวลาผิดนัดชำระหนี้แล้ว สถาบันการเงินจะพิจารณาเรื่องปริมาณหนี้ที่ขายออกควบคู่ไปกับนโยบายการดำรงเงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยง (Capital Adequacy Ratio: CAR Ratio) สำหรับหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (Non-Performing Loan: NPL) ของสถาบันการเงินนั้น ๆ ด้วย นอกจากนี้ ในกรณีที่ลูกหนี้มีการจ่ายชำระหนี้คงค้างกับบริษัททั้งหมดแล้ว บริษัทจะช่วยเหลือประสานงานเพื่อส่งข้อมูลหรือยืนยันการปิดสถานะหนี้คงค้างของลูกหนี้ให้แก่ บริษัท ข้อมูลเครดิตแห่งชาติ จำกัด (“เครดิตบูโร”) เพื่ออำนวยความสะดวกหรือช่วยเหลือลูกหนี้ในการขอแก้ไขข้อมูลกับเครดิตบูโร ส่งผลให้เครดิตบูโรสามารถปรับปรุงสถานะบัญชีในรายงานเครดิตบูโรของลูกหนี้รายดังกล่าวตามความเป็นจริงเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมแก่ลูกหนี้ และสร้างโอกาสในการสร้างเครดิตให้แก่ลูกหนี้รายนั้น ๆ ซึ่งรวมถึงการขอสินเชื่อใหม่ตามที่กฎหมายกำหนด อย่างไรก็ดี หากลูกหนี้มีหนี้คงค้างกับสถาบันการเงินหลายแห่งที่นอกเหนือไปจากการบริหารของบริษัทแล้ว บริษัทสามารถทำได้เพียงประสานปิดสถานะสำหรับหนี้ที่อยู่ภายใต้การบริหารของบริษัทเท่านั้น โดยบริษัทอาจจะเจรจาหรือแนะนำเพื่อสอบถามข้อมูลลูกหนี้เพิ่มเติมเพื่อช่วยหาทางออกในการชำระหนี้ให้แก่ลูกหนี้ตามเป้าหมายการดำเนินงานของบริษัท

การกำหนดราคาประมูลซื้อกองสินทรัพย์ด้อยคุณภาพในแต่ละครั้ง บริษัทจะทำการประมาณการการจัดเก็บหนี้ของบริษัท โดยพิจารณาถึงปัจจัยด้านต่าง ๆ ประกอบด้วย ความสามารถในการจัดเก็บหนี้แต่ละประเภทของบริษัท ประเภทหนี้ อายุของหนี้ด้อยคุณภาพ หลักประกัน สถานะทางกฎหมาย รวมถึงมูลหนี้คงค้าง เป็นต้น ซึ่งบริษัทมีการจัดเก็บข้อมูลเชิงสถิติในฐานะข้อมูลของบริษัทเพื่อที่จะสามารถกำหนดราคาประมูลซื้อได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ ในปัจจุบันบริษัทสามารถแบ่งกลุ่มลูกหนี้หรือกลุ่มผู้ขายตามประเภทของสินทรัพย์ด้อยคุณภาพได้ดังนี้

- กลุ่มสถาบันการเงินชั้นนำ ได้แก่ ธนาคารพาณิชย์ประเภทสินเชื่อส่วนบุคคลและนิติบุคคล ตัวอย่างลูกค้าเช่น ธนาคารกสิกรไทย ธนาคารธนชาต ธนาคารทหารไทย และบริษัทบริหารสินทรัพย์ สุขุมวิท จำกัด ทั้งนี้ สินทรัพย์ด้อยคุณภาพสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ สินทรัพย์ด้อยคุณภาพที่มีหลักประกัน และสินทรัพย์ด้อยคุณภาพที่ไม่มีหลักประกัน
  - (1) สินทรัพย์ด้อยคุณภาพที่มีหลักประกัน คือ หนี้ด้อยคุณภาพที่ลูกหนี้ก่อไว้โดยมีหลักประกันค้ำประกันการชำระหนี้อยู่ และมีสภาพบังคับได้ตามกฎหมายโดยมีการระบุหลักประกันที่แน่นอนชัดเจน ยกตัวอย่างเช่น หนี้ที่มีหลักประกันเป็นอสังหาริมทรัพย์ไม่ว่าจะเป็นสินเชื่อธุรกิจ (Corporate Loan) สินเชื่อธุรกิจรายย่อย (SME Loan) รวมถึงสินเชื่อจำนอง (Mortgage Loan) เช่น บ้านและที่ดิน และคอนโดมิเนียม เป็นต้น โดยทั่วไปราคาประมูลซื้อสินทรัพย์ด้อยคุณภาพที่มีหลักประกันจะอยู่ที่ประมาณตั้งแต่ร้อยละ 30 ถึงร้อยละ 70 ของมูลค่าหลักประกัน โดยราคาประมูลนั้นจะขึ้นอยู่กับมูลหนี้ สถานะทางกฎหมาย และมูลค่าของหลักประกันในเบื้องต้นซึ่งประเมินโดยสถาบันการเงินผู้ขายหนี้ด้อยคุณภาพนั้น ๆ (หลักประกันจะมีค่ามากหรือน้อยนั้นขึ้นอยู่กับทำเลที่ตั้งและคุณภาพของทรัพย์สิน) ทั้งนี้ ตั้งแต่ไตรมาสที่ 3/2560 บริษัทสามารถประมูลซื้อกองสินทรัพย์ด้อยคุณภาพประเภทหนี้ที่มีหลักประกันเพิ่มเติมได้อย่างต่อเนื่อง โดยบริษัทจะจัดทำประเมินมูลค่าหลักประกันโดยผู้ประเมินภายนอกสำหรับหลักประกันที่มีมูลค่าตั้งแต่ 10.00 ล้านบาทขึ้นไป เพื่อใช้ในการจัดทำประมาณการยอดจัดเก็บและการรับรู้รายได้ โดยบริษัทประมาณการว่าจะสามารถรับชำระหนี้ หรือบังคับขายหลักประกันดังกล่าวได้ภายในระยะเวลาประมาณ 1 - 5 ปี

นับตั้งแต่วันที่ได้มาซึ่งกองสินทรัพย์ด้อยคุณภาพ (สมมติฐานดังกล่าวเป็นสมมติฐานภายใต้สถานการณ์ที่บริษัทไม่สามารถเจรจาประนอมหนี้กับลูกหนี้ได้ ในกรณีที่บริษัทสามารถบรรลุข้อตกลงระหว่างบริษัทและลูกหนี้ได้อย่างลุล่วงจะส่งผลให้บริษัทสามารถขายหรือรับเงินได้เร็วขึ้น) อย่างไรก็ตาม บริษัทจะจัดการประเมินมูลค่าหลักประกันโดยผู้ประเมินภายนอกอีกครั้งในกรณีที่บริษัทไม่สามารถรับชำระหนี้ หรือบังคับขายหลักประกันได้ภายในระยะเวลา 3 ปี ทั้งนี้ กองสินทรัพย์ด้อยคุณภาพประเภทนี้ที่มีหลักประกันจะมีมูลค่าการประเมินที่ค่อนข้างสูงเนื่องจากมีอสังหาริมทรัพย์เป็นหลักประกันที่สามารถดำเนินการบังคับขายผ่านกรมบังคับคดีได้ ในขณะที่จำนวนลูกหนี้จะมีจำนวนน้อยกว่ากองสินทรัพย์ด้อยคุณภาพประเภทนี้ที่ไม่มีหลักประกันอย่างมาก ซึ่งส่งผลให้บริษัทใช้พนักงานหรือบุคลากรในการบริหารและจัดการซึ่งรวมถึงการเจรจาติดตามทวงถามและเร่งรัดหนี้้น้อยกว่ากองสินทรัพย์ด้อยคุณภาพประเภทนี้ที่ไม่มีหลักประกันอย่างมาก อย่างไรก็ตาม บริษัทอาจมีค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทางกฎหมายและการขาย (ซึ่งรวมถึงการบังคับขายหลักประกัน) ที่สูงขึ้น นอกจากนี้ บริษัทอาจเข้าร่วมประมูลซื้อทรัพย์สินด้อยคุณภาพดังกล่าวที่ถูกขายผ่านกรมบังคับคดีในกรณีที่ไม่มีผู้เสนอซื้อหรือเสนอซื้อไม่ได้ราคาตามที่บริษัทต้องการเข้ามาเป็นสินทรัพย์อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุนของบริษัทโดยบริษัทอาจนำทรัพย์สินดังกล่าวมาปรับปรุงและ/หรือพัฒนาต่อเพื่อการลงทุนและ/หรือขายต่อไป โดยข้อดีของการที่บริษัทเข้าร่วมประมูลซื้อหลักประกันดังกล่าวได้แก่ บริษัทสามารถรักษาระดับราคาหลักประกันดังกล่าวไม่ให้ต่ำจนเกินไป นอกจากนี้ บริษัทไม่ต้องจ่ายเงินสดเต็มจำนวนให้กรมบังคับคดี โดยสามารถวางเงินหลักประกันเพียงบางส่วน (ร้อยละ 5.00) ของราคาขายหรือราคาประมูล โดยส่วนต่างที่เหลือนั้นสามารถนำไปหักกับมูลหนี้ที่ลูกหนี้ค้างชำระได้ ซึ่งเรียกว่า การหักส่วนได้ใช้แทน ทั้งนี้ ขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการประมูลซื้อกองสินทรัพย์ด้อยคุณภาพประเภทนี้ที่มีหลักประกันโดยสรุป สามารถแสดงได้ดังต่อไปนี้



หมายเหตุ: <sup>1/</sup> ข้อมูลที่ตรวจสอบจากการตรวจสอบข้อมูลหลักประกัน (Due Diligence) ได้แก่ มูลหนี้ สถานะทางกฎหมาย และมูลค่าของหลักประกันในเบื้องต้นซึ่งประเมิน โดยสถาบันการเงินผู้ขายหนี้ด้อยคุณภาพนั้น ๆ

2/ ในกรณีที่บริษัทสามารถเจรจาข้อตกลงร่วมกันระหว่างบริษัทและลูกหนี้เพื่อให้ลูกหนี้ชำระหนี้กับบริษัทได้ในระหว่างขั้นตอนการการสวมสิทธิ์ และ/หรือ บังคับคดี บริษัทจะเปิดโอกาสให้ลูกหนี้ชำระหนี้กับบริษัทตามข้อตกลงและไม่มีผลจำเป็นต้องนำสินทรัพย์จำนองในมูลหนี้ดังกล่าวไปขายทอดตลาดแต่อย่างใด ซึ่งจะส่งผลให้บริษัทได้รับเงินสดในระยะเวลาที่รวดเร็วขึ้น

- (2) สินทรัพย์ด้อยคุณภาพที่ไม่มีหลักประกัน คือ หนี้ด้อยคุณภาพที่ลูกหนี้ทำการกู้ยืมไว้โดยไม่มีหลักประกันแต่มีสัญญาที่เกี่ยวข้องไว้ชัดเจน เช่น หนี้บัตรเครดิต และสินเชื่อส่วนบุคคล หรือหนี้สินที่สถาบันการเงินได้ยึดหลักประกันและนำหลักประกันออกขายแล้วแต่เงินที่ได้จากการขายไม่เพียงพอต่อการชำระหนี้ เช่น หนี้เหลือหลังขายหลักประกัน เช่น บ้าน หรือ รถยนต์ เป็นต้น โดยทั่วไปราคาประมูลซื้อสินทรัพย์ด้อยคุณภาพไม่มีหลักประกันจะอยู่ที่ประมาณร้อยละ 1 ถึงร้อยละ 10 ของยอดหนี้ทั้งหมด ซึ่งในอดีตที่ผ่านมา บริษัทมีการบริหารกองสินทรัพย์ประเภทดังกล่าวเป็นส่วนใหญ่ โดยในเบื้องต้นบริษัทจะจัดทำประมาณการหรือประมาณการจัดเก็บสินทรัพย์ด้อยคุณภาพประเภทหนี้ที่ไม่มีหลักประกันภายในระยะเวลา 5 ปี (อาจมีการขยายระยะเวลาการจัดเก็บหนี้ต่อไปอีกหาก ณ สิ้นปีที่ 5 กองสินทรัพย์ด้อยคุณภาพดังกล่าวยังมีศักยภาพที่จะสามารถจัดเก็บหนี้ต่อไปได้) ทั้งนี้ กองสินทรัพย์ด้อยคุณภาพประเภทหนี้ที่ไม่มีหลักประกันจะมีมูลค่าการประมูลต่อยอดหนี้คงค้างที่ค่อนข้างต่ำ เนื่องจากเป็นหนี้ด้อยคุณภาพที่ไม่มีหลักประกัน อย่างไรก็ตาม จากประสบการณ์ในการประกอบธุรกิจพิจารณาตามทวงถามและเร่งรัดหนี้อันยาวนานที่มีมากกว่า 20 ปีส่งผลให้บริษัทมีบุคลากรที่มีประสบการณ์ ความสามารถและความชำนาญในการจัดเก็บหนี้ที่ไม่มีหลักประกันได้ตามที่ประมาณการไว้โดยข้อดีของกองหนี้ด้อยคุณภาพที่ไม่มีหลักประกัน ได้แก่ การที่กระแสเงินสดจากการจัดเก็บจะสามารถรับรู้ได้เร็วกว่ากองหนี้ด้อยคุณภาพที่มีหลักประกัน
- กลุ่มบริษัทที่ไม่ใช่สถาบันการเงิน ได้แก่ สถาบันการเงินที่มีฐานะการพาณิชย์ เช่น ผู้ให้บริการบัตรเครดิต ผู้ให้บริการสินเชื่อส่วนบุคคล และอื่น ๆ เป็นต้น

ทั้งนี้ ยอดหนี้คงค้างของกองสินทรัพย์ด้อยคุณภาพภายใต้การบริหารของบริษัทแบ่งตามประเภทสินเชื่อในปี 2560 ถึงปี 2562 แสดงดังต่อไปนี้

ประเภทสินเชื่อ	2560		2561		2562	
	พันล้านบาท	สัดส่วน	พันล้านบาท	สัดส่วน	พันล้านบาท	สัดส่วน
สินเชื่อบัตรเครดิต	11.01	37.78%	14.01	36.52%	14.07	27.90%
K- Express cash	1.71	5.86%	3.70	9.65%	3.63	7.20%
Current Account	2.46	8.44%	2.46	6.41%	2.46	4.88%
สินเชื่อที่อยู่อาศัย	2.78	9.56%	4.32	11.26%	16.04	31.81%
Letter of Identification	0.05	0.19%	0.05	0.13%	0.05	0.10%
Loan	6.52	22.37%	6.45	16.81%	4.73	9.38%
Loan Better Life	0.09	0.31%	2.50	6.52%	2.49	4.94%
O/D	0.45	1.56%	0.51	1.33%	0.45	0.89%
Other Consumer Loan	0.01	0.03%	0.01	0.03%	0.08	0.16%
Personal O/D	1.07	3.67%	1.07	2.79%	1.06	2.10%

ประเภทสินเชื่อ	2560		2561		2562	
	พันล้านบาท	สัดส่วน	พันล้านบาท	สัดส่วน	พันล้านบาท	สัดส่วน
Promissory Note	0.36	1.24%	0.36	0.94%	0.36	0.71%
Trade Finance	0.73	2.51%	0.73	1.90%	0.73	1.45%
หนี้เหลือหลังขาย	1.89	6.50%	2.19	5.71%	4.98	8.49%
รวม	29.14	100.00%	38.36	100.00%	51.13	100%

ในขณะที่ยอดหนี้คงค้างของกองสินทรัพย์ด้อยคุณภาพภายใต้การบริหารของบริษัทหากแบ่งตามประเภทสินเชื่อภาคผู้บริโภครวมของธนาคารพาณิชย์ตามนิยามของธนาคารแห่งประเทศไทยในปี 2560 ถึงปี 2562 จะเป็นดังต่อไปนี้

สินเชื่อภาคผู้บริโภคของ ธนาคารพาณิชย์	2560		2561		2562	
	พันล้านบาท	สัดส่วน	พันล้านบาท	สัดส่วน	พันล้านบาท	สัดส่วน
สินเชื่อที่อยู่อาศัย	2.78	9.54%	4.32	11.26%	87.79	62.45%
สินเชื่อรถยนต์	1.89	6.49%	2.19	5.71%	21.48	15.28%
สินเชื่อส่วนบุคคล	13.46	46.19%	17.84	46.51%	24.69	17.56%
สินเชื่อบัตรเครดิต	11.01	37.78%	14.01	36.52%	6.61	4.71%
รวม	29.14	100.00%	38.36	100.00%	140.57	100.00%

บริษัทดำเนินธุรกิจลงทุนและบริหารสินทรัพย์ด้อยคุณภาพโดยมีการประมูลกองสินทรัพย์ด้อยคุณภาพเข้ามาบริหารอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2554 เป็นต้นมาโดยเริ่มจากการประมูลซื้อกองสินทรัพย์ด้อยคุณภาพจากบริษัทที่ไม่ใช่สถาบันการเงิน อย่างไรก็ตาม ในวันที่ 21 มีนาคม ปี 2557 บริษัทย่อยแห่งหนึ่งของบริษัทซึ่งได้แก่ บริษัท บริหารสินทรัพย์ ชโย จำกัด ได้รับอนุมัติจากธนาคารแห่งประเทศไทยให้จดทะเบียนเป็นบริษัทบริหารสินทรัพย์ (ตามกฎกระทรวง (พ.ศ. 2541) ออกตามความในพระราชกำหนดบริษัทบริหารสินทรัพย์ พ.ศ. 2541 ที่แก้ไขแล้ว) ส่งผลให้ Chayo AMC สามารถเข้าร่วมประมูลและซื้อหนี้สถาบันการเงินได้ ทั้งนี้ ในช่วงเริ่มต้นของการดำเนินธุรกิจลงทุนและบริหารสินทรัพย์ด้อยคุณภาพ บริษัทเริ่มบริหารหนี้ประเภทหนี้เหลือหลังขายที่ประมูลซื้อได้ในขณะนั้น อย่างไรก็ตาม ปัจจุบัน บริษัทสามารถบริหารหนี้ประเภทอื่น ๆ ที่ประมูลได้เพิ่มเติม ยกตัวอย่างเช่น หนี้บัตรเครดิต หนี้บัตรกดเงินสด สินเชื่อที่อยู่อาศัย สินเชื่อเงินกู้เบิกเกินบัญชี (Overdraft: O/D) ซึ่งปัจจุบัน กองสินทรัพย์ด้อยคุณภาพภายใต้การบริหารของบริษัทประกอบด้วยหนี้ประเภทหนี้บัตรเครดิตและหนี้บัตรกดเงินสดเป็นส่วนใหญ่ โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 บริษัทมีมูลหนี้ก่อนหักหลักประกันจำนวน 51,131 ล้านบาท และมีมูลหนี้หลังหักหลักประกันจำนวน 35,535 ล้านบาท ทั้งนี้ ภาพรวมของธุรกิจลงทุนและบริหารสินทรัพย์ด้อยคุณภาพของบริษัทเป็นไปดังต่อไปนี้

ปี	ยอดจัดเก็บ รายปี (ล้านบาท)	จำนวน สัญญา (ฉบับ)	กองสินทรัพย์ด้อยคุณภาพ (ล้านบาท)						
			ต้นงวด	รายการ ปรับปรุง <sup>1/</sup>	เพิ่มขึ้น ระหว่างงวด	ตัดจำหน่าย เงินลงทุน	โอนรายการ เป็นทรัพย์สิน รอการขาย	ค่าเผื่อการ ด้อยค่า	ปลายงวด
2554	0.12	649	-	-	4.32	(0.19)	-	-	4.13
2555	3.80	4,313	4.13	-	22.69	(7.74)	-	-	19.08
2556	6.71	4,273	19.08	-	-	(10.65)	-	-	8.43
2557	47.94	174,175	8.43	(4.74)	100.35	(4.70)	-	-	99.34
2558	142.49	234,537	99.34	9.93	118.51	(27.80)	-	(0.30)	199.68
2559	199.74	227,457	199.68	8.77	-	(48.11)	-	0.30	160.64
2560	222.32	220,613	160.64	-	181.50	(60.22)	-	(0.15)	281.77
2561	252.68	299,187	281.77	-	374.96	(39.80)	(13.63)	(9.16)	594.14
2562	267.43	293,000	594.14	-	643.97	(35.56)	(80.60)	-	1,121.95

หมายเหตุ: <sup>1/</sup> รายการปรับปรุงเกิดจากการที่บริษัทได้เปลี่ยนวิธีการบัญชีสำหรับการคำนวณรายได้จากเงินให้สินเชื่อแก่  
สินทรัพย์ด้อยคุณภาพจากวิธีรายพอร์ตโฟลิโอเป็นวิธีรายลูกหนี้

นอกจากนี้ หากพิจารณากองสินทรัพย์ด้อยคุณภาพโดยแบ่งตามอายุนับจากวันที่ได้กองสินทรัพย์ด้อยคุณภาพเข้ามา  
บริหาร สามารถแสดงได้ดังต่อไปนี้

หน่วย: ล้านบาท

อายุนับจากวันที่ได้มาซึ่งกอง สินทรัพย์ด้อยคุณภาพ	2561		2562	
	ต้นทุนคงเหลือ ณ สิ้นงวด <sup>1/</sup>	ค่าเผื่อ การด้อยค่า	ต้นทุนคงเหลือ ณ สิ้นงวด <sup>1/</sup>	ค่าเผื่อ การด้อยค่า
กองสินทรัพย์ด้อยคุณภาพประเภทที่ไม่มีหลักประกัน				
0 – 1 ปี	50.66	-	-	-
1 – 2 ปี	-	-	50.09	-
2 – 3 ปี	-	-	-	-
3 – 4 ปี	60.75	3.97	-	-
4 – 5 ปี	15.83	5.34	56.00	3.97
มากกว่า 5 ปี	-	-	15.26	5.34
รวม	127.24	9.31	121.35	9.31
กองสินทรัพย์ด้อยคุณภาพประเภทที่มีหลักประกัน				
0 – 1 ปี	322.31	-	643.93	-
1 – 2 ปี	153.90	-	243.23	-
2 – 3 ปี	-	-	122.75	-

หน่วย: ล้านบาท

อายุนับจากวันที่ได้มาซึ่งกอง สินทรัพย์ด้อยคุณภาพ	2561		2562	
	ต้นทุนคงเหลือ ณ สิ้นงวด <sup>1/</sup>	ค่าเผื่อ การด้อยค่า	ต้นทุนคงเหลือ ณ สิ้นงวด <sup>1/</sup>	ค่าเผื่อ การด้อยค่า
รวม	476.21	-	1,009.91	-
รวมทั้งหมด	603.45	9.31	1,131.26	9.31

หมายเหตุ: <sup>1/</sup> บริษัทไม่มีการปันส่วนต้นทุนสำหรับกองสินทรัพย์ด้อยคุณภาพที่มีต้นทุนการได้มาต่ำกว่า 100,000 บาท โดยบริษัทจะรับรู้เป็นค่าใช้จ่ายทันทีนับตั้งแต่วันที่ประมูลซื้อกองสินทรัพย์ด้อยคุณภาพ

#### สมมติฐานในการปันส่วนต้นทุนและการจัดทำประมาณการยอดจัดเก็บและการรับรู้รายได้

- (1) บริษัทปันส่วนต้นทุนการได้มาสำหรับกองสินทรัพย์ด้อยคุณภาพที่มีหลักประกันโดยปันส่วนตามราคาประเมินของหลักประกัน หลังจากนั้นบริษัทจะจัดทำประมาณการยอดจัดเก็บและการรับรู้รายได้ โดยประเมินตามคุณลักษณะอื่น ๆ เพิ่มเติม เช่น สถานะงานคดี และคุณภาพของหลักประกัน (ทำเลที่ตั้ง คุณลักษณะของสินทรัพย์ ภาระผูกพันทางกฎหมาย และการประเมินราคาจากผู้ประเมินอิสระที่เป็นบุคคลภายนอกที่ได้รับความเห็นชอบจากสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์) รวมถึงประสบการณ์ของผู้บริหารเพื่อประกอบการพิจารณา
- (2) บริษัทปันส่วนต้นทุนการได้มาสำหรับกองสินทรัพย์ด้อยคุณภาพที่ไม่มีหลักประกันเฉพาะกองสินทรัพย์ด้อยคุณภาพที่ก่อให้เกิดรายได้หลักของบริษัทโดยแบ่งลูกหนี้ออกเป็นกลุ่มตามคุณลักษณะของลูกหนี้ซึ่งได้แก่ ประเภทหนี้ (เช่น สินเชื่อที่อยู่อาศัย สินเชื่อเงินกู้เบิกเกินบัญชี (O/D) หนี้บัตรเครดิต หนี้บัตรกดเงินสด เป็นต้น) อายุหนี้คงค้าง และ สถานะงานคดี ซึ่งบริษัทจะปันส่วนต้นทุนให้เฉพาะลูกหนี้กลุ่มที่คาดว่าจะเก็บเงินได้เท่านั้น โดยใช้ข้อมูลทางสถิติและประสบการณ์ในอดีต หลังจากนั้นบริษัทจะจัดทำประมาณการยอดจัดเก็บและการรับรู้รายได้โดยพิจารณาจากอัตรา การเจอและจ่าย (Meet and Pay) และอัตราการให้ส่วนลด (Hair Cut) โดยใช้ข้อมูลทางสถิติและประสบการณ์ในอดีต ของผู้บริหารซึ่งอาจแตกต่างกันไปตามกลุ่มของลูกหนี้ที่ได้รับการปันส่วนต้นทุนการได้มาตามที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น
- (3) บริษัทพิจารณากองสินทรัพย์ด้อยคุณภาพที่ไม่มีหลักประกันอื่น ๆ นอกเหนือจาก (2) เป็นรายพอร์ตโฟลิโอโดยไม่ได้ปันส่วนต้นทุนเป็นรายลูกหนี้เนื่องจากเป็นกองสินทรัพย์ที่มีต้นทุนการได้มาไม่สูงและประกอบไปด้วยหนี้ที่มีโอกาสในการจัดเก็บค่อนข้างยาก ทั้งนี้ บริษัทมีการจัดทำประมาณการและการรับรู้รายได้สำหรับกองสินทรัพย์ด้อยคุณภาพดังกล่าวเป็นรายพอร์ตโฟลิโอโดยใช้ข้อมูลทางสถิติและประสบการณ์ในอดีต

#### การทบทวนสมมติฐานและประมาณการยอดจัดเก็บ

บริษัทจะประเมินผลการดำเนินงานของกองสินทรัพย์ด้อยคุณภาพแต่ละกองในทุก ๆ เดือน และจะทบทวนสมมติฐานที่ใช้ในการจัดทำประมาณการทางบัญชีทุก 6 เดือน ซึ่งบริษัทอาจมีการปรับสมมติฐานที่ใช้ในการประมาณการในกรณียอดจัดเก็บที่บริษัทได้ประมาณการไว้มีความแตกต่างจากยอดจัดเก็บที่เกิดขึ้นจริงเกินกว่าร้อยละ 5.00 ตามนโยบายการดำเนินงานของบริษัท

#### การประมาณมูลค่ายุติธรรมของกองสินทรัพย์ด้อยคุณภาพ

บริษัทจะประเมินมูลค่ายุติธรรมของกองสินทรัพย์ด้อยคุณภาพ ณ วันสิ้นงวดบัญชีโดยใช้วิธีการคิดลดซึ่งได้แก่ อัตราดอกเบี้ยคิดลดชำระหนี้สูงสุดของสถาบันการเงินภายในประเทศเพื่อเปิดเผยข้อมูลตามการจัดการความเสี่ยงทางการเงินของเครื่องมือทางการเงินในระดับ 3 ตามหมายเหตุประกอบงบการเงินของบริษัท

## การประเมินการด้อยค่าของกองสินทรัพย์ด้อยคุณภาพ

บริษัทจะประเมินมูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืนของกองสินทรัพย์ด้อยคุณภาพ ณ วันสิ้นงวดบัญชีเพื่อใช้สำหรับการพิจารณาการด้อยค่าโดยใช้อัตราคิดลดซึ่งได้แก่อัตราดอกเบี้ยที่แท้จริงเริ่มแรก (Original Effective Interest Rate: OEIR) โดยบริษัทจะเริ่มดำเนินการตามแนวทางดังกล่าวสำหรับงบการเงินรวมสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562 เป็นต้นไป ทั้งนี้ บริษัทจะรับรู้ค่าเผื่อการด้อยค่าในกรณีที่มูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืนของกองสินทรัพย์ด้อยคุณภาพต่ำกว่ามูลค่าตามบัญชีของกองสินทรัพย์ด้อยคุณภาพนั้น ๆ

### ขั้นตอนการดำเนินงานของธุรกิจลงทุนและบริหารสินทรัพย์ด้อยคุณภาพ





### 2.1.2 ธุรกิจให้บริการเจรจาติดตามทวงถามและเร่งรัดหนี้

บริษัทเป็นผู้ให้บริการติดตามทวงถามและเร่งรัดหนี้ โดยบริษัทจะรับติดตามทวงถามหนี้ที่ผู้ว่าจ้างมอบหมายให้ดำเนินการติดตามทวงถามเพื่อให้ลูกหนี้ชำระหนี้ตามเงื่อนไขที่ผู้ว่าจ้างกำหนด อาทิ เช่น หนี้บัตรเครดิต หนี้เงินกู้ส่วนบุคคล รวมถึงหนี้ค่าสาธารณูปโภค หนี้ค่าบริการ และหนี้โทรศัพท์ เป็นต้น นอกจากนี้ บริษัทยังเป็นผู้ให้บริการด้านการฟ้องคดี บังคับคดี โดยการสืบรายได้ สืบทรัพย์ กับลูกหนี้ที่ผู้ว่าจ้างมอบหมาย เพื่อบังคับคดีให้เป็นไปตามคำพิพากษาหรือคำสั่งต่อไป ทั้งนี้ ในการดำเนินการดังกล่าว ผู้ว่าจ้างจะได้รับประโยชน์จากการติดตามทวงถามหนี้ เนื่องจากบริษัทมีประสบการณ์ทางธุรกิจทางด้านนี้มากกว่า 20 ปี ส่งผลให้บริษัทมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และความชำนาญในขั้นตอนและวิธีการเจรจาติดตามและทวงถามหนี้ พร้อมทั้งยังมีความเข้าใจในกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการติดตามทวงถามหนี้เป็นอย่างดี (บริษัทเป็นผู้ถือใบอนุญาตที่ปรึกษาไทยหมายเลข 2967 ประกอบธุรกิจที่ปรึกษาด้านการบริหารจัดการหนี้สิน ซึ่งออกโดยสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ กระทรวงการคลัง) ทั้งนี้ การติดตามทวงถามหนี้ของบริษัทยึดหลักการปฏิบัติตามกฎหมายและพระราชบัญญัติการทวงถามหนี้ พ.ศ. 2558 อย่างเคร่งครัด และบริษัทมีนโยบายให้ความสำคัญและคำนึงถึงชื่อเสียงของผู้ว่าจ้างเป็นหลักในการดำเนินงาน

บริษัทได้รับค่าตอบแทนในการให้บริการดังกล่าวข้างต้นเป็นค่าคอมมิชชั่น (คิดเป็นร้อยละของยอดจัดเก็บจากลูกหนี้) ตามที่ได้ตกลงไว้กับผู้ว่าจ้างแต่ละราย โดยรายได้จากการให้บริการเจรจาติดตามทวงถามและเร่งรัดหนี้จะถูกคำนวณจากยอดจัดเก็บที่บริษัทสามารถติดตามทวงถามหนี้จากผู้ว่าจ้างโดยอัตราค่าคอมมิชชั่นนั้นขึ้นอยู่กับข้อตกลงในสัญญาระหว่างบริษัทเป็นรายสัญญาไป เช่น ลูกหนี้ที่สามารถเจรจาติดตามทวงถามได้ง่ายจะมีอัตราค่าคอมมิชชั่นต่อยอดจัดเก็บที่ค่อนข้างต่ำ เช่น หนี้ค้างประเภทหนี้โทรศัพท์ เนื่องจากมีข้อมูลหนี้ค้างค่อนข้างต่ำและอายุหนี้ไม่นานมากนัก ในทางกลับกันลูกหนี้ที่มีอัตราค่าคอมมิชชั่นต่อยอดจัดเก็บที่ค่อนข้างสูงได้แก่หนี้ค้างจากสถาบันการเงิน เนื่องจากมียอดหนี้ค้างที่ค่อนข้างสูงและอายุหนี้ยาวนานกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับหนี้โทรศัพท์ โดยปัจจุบันบริษัทสามารถแบ่งกลุ่มลูกค้าตามประเภทของผู้ว่าจ้างได้ดังนี้

- กลุ่มสถาบันการเงินชั้นนำ ได้แก่ ธนาคารพาณิชย์ประเภทสินเชื่อบุคคล ตัวอย่างลูกค้า เช่น ธนาคารไทยพาณิชย์ ธนาคารออมสิน ธนาคารธนชาต ธนาคารเกียรตินาคิน และธนาคารกสิกรไทย SME BANK และบรรษัทตลาดรองสินเชื่อที่อยู่อาศัย เป็นต้น
- กลุ่มบริษัทเอกชนชั้นนำ ได้แก่ บริษัทในกลุ่มเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารซึ่งเป็นผู้ให้บริการโทรศัพท์หรือผู้ให้บริการสัญญาณโทรศัพท์เคลื่อนที่ ตัวอย่างลูกค้าเช่น บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) (“AIS”) และบริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) (“DTAC”) เป็นต้น



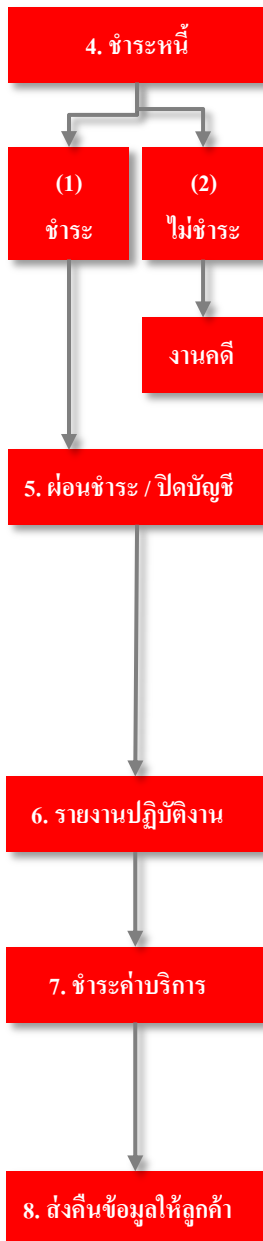
ทั้งนี้ ลูกหนี้ที่บริษัทสามารถจัดเก็บได้ และจำนวนบัญชีลูกหนี้แบ่งตามประเภทของผู้ว่าจ้างในปี 2560 ถึงปี 2562 แสดงได้ดังต่อไปนี้

ประเภทผู้ว่าจ้าง	2560				2561				2562			
	จำนวนเงิน ที่จัดเก็บ (ล้านบาท)	รายได้ (ล้านบาท)	จำนวน บัญชี (พันราย)	ค่า คอมมิชชั่น เฉลี่ย	จำนวนเงิน ที่จัดเก็บ (ล้านบาท)	รายได้ (ล้านบาท)	จำนวน บัญชี (พันราย)	ค่า คอมมิชชั่น เฉลี่ย	จำนวนเงิน ที่จัดเก็บ (ล้านบาท)	รายได้ (ล้านบาท)	จำนวน บัญชี (พันราย)	ค่า คอมมิชชั่น เฉลี่ย
สถาบันการเงิน (ธนาคารพาณิชย์)	172.81	8.62	60.76	4.99%	257.01	11.08	75.14	4.31%	696.12	29.07	128.61	4.18%
บริษัททั่วไป (บริษัทในกลุ่ม เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร)	917.00	29.09	1,008.72	3.17%	903.68	30.36	1,074.95	3.36%	747.69	32.30	904.43	4.32%
รวม	1,089.81	37.71	1,069.48	3.46%	1,160.69	41.44	1,150.09	3.57%	1,443.81	61.37	1,033.04	4.25%

## ขั้นตอนการดำเนินงานของธุรกิจให้บริการเจรจาติดตามทวงถามและเร่งรัดหนี้

ภายหลังจากที่บริษัทได้รับการว่าจ้างในการเจรจาติดตามทวงถามและเร่งรัดหนี้แล้ว ขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้





การชำระเงินแบ่งเป็น 2 กรณี ได้แก่ กรณีที่ลูกหนี้ยินยอมชำระหนี้ และ กรณีที่ลูกหนี้ไม่ยินยอมชำระหนี้

- (1) กรณีที่ลูกหนี้ยินยอมชำระหนี้ ขั้นตอนการดำเนินงานจะไปสู่ขั้นตอนที่ 5 ต่อไป
- (2) กรณีที่ลูกหนี้ไม่ยินยอมที่จะจ่ายชำระหนี้ หากผู้ว่าจ้างได้รวมการรับจ้างงานคดีไว้ในสัญญาจ้างงานด้วย บริษัทจะนำเรื่องเข้าสู่งานคดีเป็นขั้นตอนต่อไป

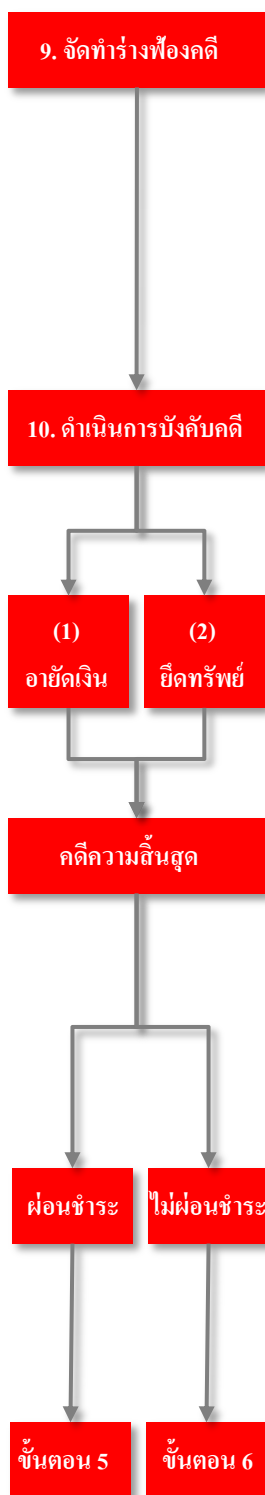
การชำระหนี้ พนักงานจะแจ้งให้ลูกหนี้ชำระเงินเข้าบัญชีของลูกหนี้โดยตรงเท่านั้น บริษัทไม่มีนโยบายให้พนักงานรับชำระหนี้เป็นเงินสดเพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เช่น การทุจริต ความไม่ครบถ้วน การสูญหาย เป็นต้น ทั้งนี้ ผู้ว่าจ้างจะส่งรายการชำระเงินของลูกหนี้ที่มอบหมายให้บริษัทดำเนินการ บริษัทจะทำการบันทึกข้อมูลการชำระเงินในระบบบริหารจัดการข้อมูลหนี้ต่อไปเพื่อประกอบการคำนวณค่าบริการติดตามทวงถามหนี้ที่ได้ตกลงไว้กับผู้ว่าจ้าง และเป็นข้อมูลการติดตามทวงถามหนี้สำหรับลูกหนี้ที่ผิดนัดชำระต่อไป

พนักงานติดตามและทวงถามหนี้ต้องทำรายงานขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อจัดเก็บเป็นฐานข้อมูลของบริษัท เนื่องจากบริษัทจะสรุปข้อมูลการจัดเก็บหนี้เพื่อนำส่งผู้ว่าจ้างเป็นประจำทุกเดือน

บริษัทจะนำข้อมูลที่ได้บันทึกไว้ในฐานข้อมูลของระบบบริหารหนี้มาคำนวณค่าบริการติดตามและทวงถามหนี้ที่จะได้รับจากผู้ว่าจ้าง ซึ่งการคำนวณค่าบริการจะแตกต่างกันไปตามประเภทของลูกหนี้ และระยะเวลาที่คงค้างของหนี้ ทั้งนี้ บริษัทจะเรียกเก็บค่าบริการติดตามและทวงถามหนี้ตามรายงานการจัดเก็บหนี้ที่ได้รับการยืนยันจากทั้งสองฝ่ายแล้ว

เมื่อครบกำหนดระยะเวลาการให้บริการติดตามและทวงถามหนี้ บริษัทจะทำการส่งคืนข้อมูลทั้งหมดให้แก่ผู้ว่าจ้าง และทำการลบข้อมูลทั้งหมดจากระบบบริหารและติดตามหนี้ของบริษัท ทั้งนี้ ผู้ว่าจ้างจะส่งเจ้าหน้าที่เข้าตรวจสอบการทำงานของผู้รับจ้างเป็นประจำ

## ขั้นตอนการดำเนินงานคดี



กรณีที่ลูกหนี้ไม่ให้ความร่วมมือจ่ายชำระหนี้ และหากผู้ว่าจ้างได้รวมการรับจ้างงานคดีไว้ในสัญญาจ้างงาน บริษัทจะนำเรื่องเข้าสู่งานคดี เมื่อได้รับคำอนุญาตจากผู้ว่าจ้างให้มีการฟ้องคดี ผู้ว่าจ้างจะตรวจสอบรายละเอียดของลูกหนี้หนี้ๆ และต้องจัดเตรียมเอกสารต่าง ๆ ที่เป็นของลูกหนี้ และจัดส่งให้บริษัท ทนายความของบริษัทจะออกหนังสือบอกกล่าวให้ชำระหนี้ กำหนดวันฟ้อง และจัดทำร่างฟ้องคดี โดยทนายความจะคำนวณยอดหนี้ที่ฟ้องให้ตรงกับวันฟ้องและดำเนินการยื่นฟ้องศาล และเมื่อได้รับคำพิพากษาจากศาล และออกหมายบังคับคดีแล้ว จึงจะสามารถเริ่มดำเนินการบังคับคดีได้ ทั้งนี้ คู่ความอาจมีการยื่นอุทธรณ์ และฎีกาได้ หากไม่เห็นด้วยกับคำพิพากษาของศาลชั้นต้น

การดำเนินการบังคับคดีสามารถแบ่งได้เป็น 2 กรณี คือ การอายัดเงิน และการยึดทรัพย์

- (1) การอายัดเงิน ฝ่ายกฎหมายจะมอบหมายให้พนักงานบังคับคดีของบริษัทเข้ายื่นเอกสารประกอบการตั้งอายัดเงินเดือนต่อกรมบังคับคดี และวางเงินค่าใช้จ่าย โดยเจ้าพนักงานบังคับคดีจะแจ้งอายัดไปยังบุคคลภายนอก (นายจ้าง)ให้นำส่งเงินอายัด เมื่อได้รับเงินจากบุคคลภายนอก (นายจ้าง) แล้ว เจ้าพนักงานบังคับคดีจะทำการส่งไปให้กองคลัง และส่งหมายแจ้งให้บริษัททราบ เพื่อตรวจสอบบัญชีรับ-จ่ายของการรับเงินอายัด จากนั้นพนักงานบังคับคดีของบริษัทจึงยื่นแถลงขอรับเงินเป็นครั้ง ๆ ไปจนกว่าจะอายัดหนี้ครบ และเมื่ออายัดหนี้จนครบแล้ว พนักงานบังคับคดีของบริษัทจะดำเนินการถอนการบังคับคดีลูกหนี้รายนั้น
- (2) การยึดทรัพย์ นอกเหนือจากการที่เจ้าหนี้จะต้องวางเงินค่าใช้จ่ายในการดำเนินการแล้ว ฝ่ายกฎหมายจะมอบหมายให้พนักงานบังคับคดีตรวจสอบทรัพย์สินที่จะยึดพร้อมทั้งรายละเอียดของทรัพย์สินที่ลูกหนี้ถือกรรมสิทธิ์ไปขอตั้งสำนวนคดีและนัดเจ้าพนักงานเพื่อพิจารณาค่าขอยึดทรัพย์ และเมื่อได้รับคำอนุญาต ก็จะสามารถเริ่มดำเนินการตามหมายบังคับคดี เมื่อเจ้าพนักงานบังคับคดีดำเนินการยึดทรัพย์นั้นไว้แล้ว จะต้องมีความหมายแจ้งไปยังลูกหนี้ นายทะเบียน และผู้มีส่วนได้เสียทุกรายให้ทราบ และเจ้าพนักงานบังคับคดีจะประเมินราคาทรัพย์สินที่ยึดตามขั้นตอน แจ้งรายงานศาลเพื่อขออนุญาตขายและนำสำนวนเข้าสู่ขั้นตอนการขายทอดตลาด ทั้งนี้ลูกหนี้สามารถชำระหนี้ปิดบัญชีกับบริษัทได้ก่อนการขายทอดตลาด และทางบริษัทจะดำเนินการถอนการยึดให้ลูกหนี้ โดยให้ลูกหนี้เป็นผู้ชำระค่าธรรมเนียมการถอนการยึด อย่างไรก็ตามเมื่อมีการขายทอดตลาดแล้ว ยังคงมีหนี้ส่วนต่างจากการขายสินทรัพย์ หรือการสืบทรัพย์ไม่พบทรัพย์สินที่สามารถยึดได้ บริษัทจะต้องดำเนินการติดตามหนี้และทำการสืบทรัพย์สินอื่นของลูกหนี้ และหากตรวจสอบพบว่ามีการหนี้สินเกิน 1 ล้านบาท (สำหรับบุคคลธรรมดา) จะมีการพิจารณาขออนุมัติดำเนินคดีล้มละลายเพื่อการบังคับคดีกับลูกหนี้ก่อนครบกำหนดระยะเวลาการบังคับคดี ทั้งนี้ เมื่อคดีความสิ้นสุดลง บริษัทจะดำเนินการตามขั้นตอนการผ่อนชำระหนี้ (ขั้นตอนที่ 5) ต่อไป ในกรณีที่ลูกหนี้ยังคงไม่ชำระหนี้ บริษัทจะทำการส่งมอบลูกหนี้คืนแก่ผู้ว่าจ้าง และเข้าสู่ขั้นตอนการจัดทำรายงานการปฏิบัติงาน (ขั้นตอนที่ 6) ต่อไป

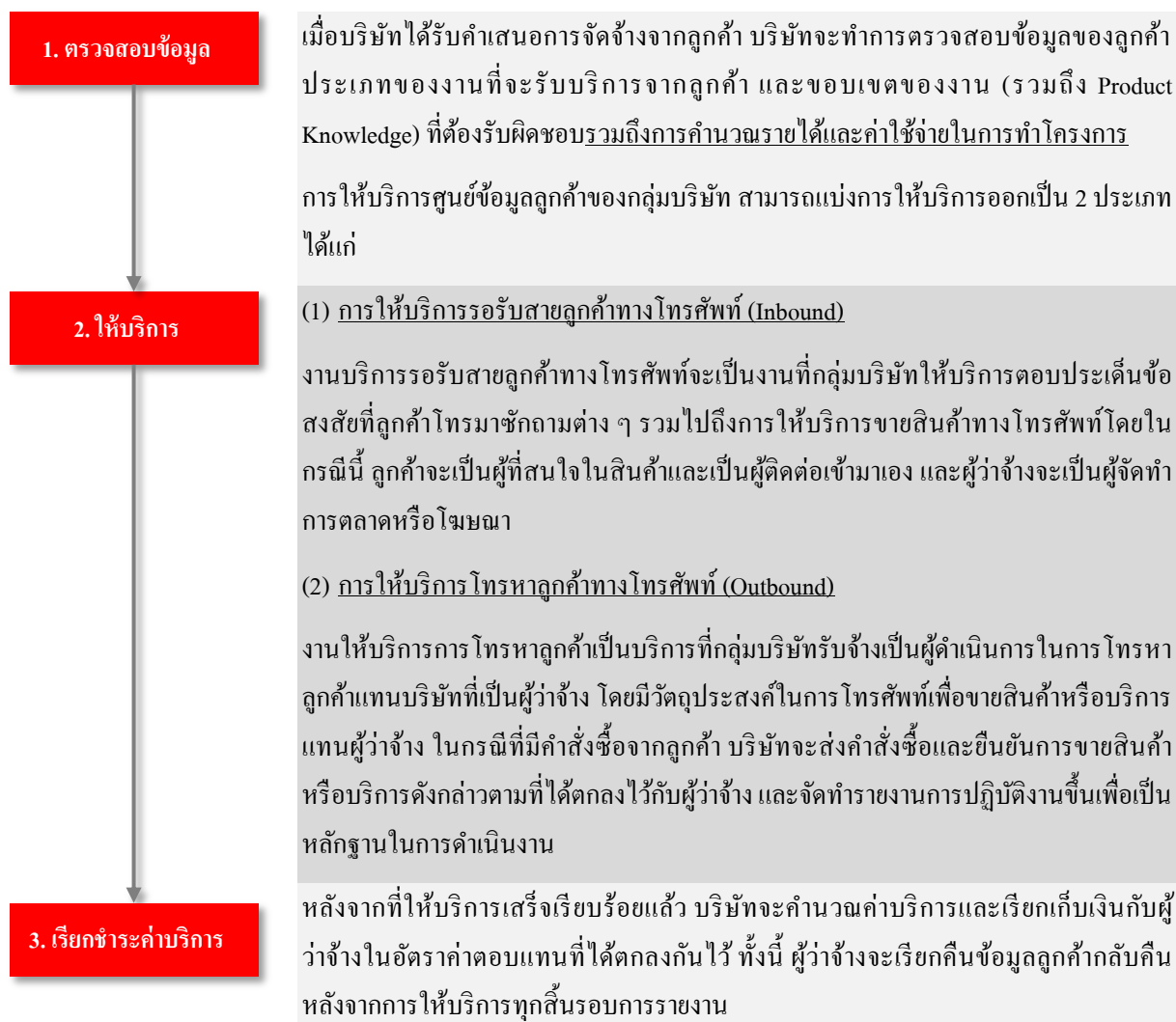
### 2.1.3 ธุรกิจศูนย์บริการข้อมูลลูกค้า

บริษัทเป็นผู้ให้บริการศูนย์ข้อมูลลูกค้าสัมพันธ์จากผู้ว่าจ้าง ตั้งแต่การนำเสนอข้อมูลผลิตภัณฑ์และบริการของผู้ว่าจ้างอย่างเป็นระบบ รวมถึงการทำตลาดทางโทรศัพท์ (Telemarketing) ในการนำเสนอสินค้าและบริการที่เหมาะสมกับพฤติกรรมผู้บริโภคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องจากทักษะในการเจรจาเพื่อนำเสนอข้อมูลผลิตภัณฑ์และบริการของผู้ว่าจ้างอย่างเป็นระบบ ส่งผลให้พนักงานของบริษัทมีความชำนาญในการเจรจากับลูกค้าและนำเสนอข้อมูลที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ บริษัทได้รับค่าตอบแทนตามผลสำเร็จของงานตามที่ตกลงกับผู้ว่าจ้าง โดยบริษัทสามารถแบ่งการให้บริการออกเป็น 2 ประเภท ประกอบด้วย

- การติดต่อลูกค้าของผู้ว่าจ้างเพื่อให้ข้อมูลสินค้าหรือบริการของผู้ว่าจ้าง (Outbound) บริษัทจะรับหน้าที่ในการติดต่อลูกค้าผ่านทางโทรศัพท์เพื่อแจ้งข้อมูลผลิตภัณฑ์ สินค้าหรือบริการ รวมไปถึงการแจ้งข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่ผู้ว่าจ้างต้องการให้แก่ลูกค้าของผู้ว่าจ้างพิจารณาเลือกใช้หรือเลือกซื้อ
- การรับสายโทรศัพท์ลูกค้าของผู้ว่าจ้างที่ติดต่อเข้ามา (Inbound) บริษัทจะทำหน้าที่รับสายโทรศัพท์ซึ่งติดต่อโดยลูกค้าของผู้ว่าจ้างเพื่อสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการของผู้ว่าจ้างเพื่อให้ลูกค้าของผู้ว่าจ้างเลือกใช้หรือเลือกซื้อ

ทั้งนี้ กลุ่มบริษัทมีการฝึกอบรมบุคลากรที่จะมาดำรงตำแหน่งพนักงานศูนย์บริการข้อมูลลูกค้า รวมถึงการพัฒนาทักษะ และให้ข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการของผู้ว่าจ้างอย่างต่อเนื่องทั้งก่อนและหลังรับงาน เพื่อให้พนักงานมีความเข้าใจในสินค้าและการบริการที่ผู้ว่าจ้างต้องการจะสื่อไปยังลูกค้าของผู้ว่าจ้าง ซึ่งช่วยป้องกันการคลาดเคลื่อนของข้อมูลระหว่างพนักงานและลูกค้า

## ขั้นตอนการดำเนินงานของธุรกิจศูนย์บริการข้อมูลลูกค้า



## 2.2 โครงสร้างรายได้ของบริษัท

ในปี 2560 ถึงปี 2562 บริษัทและบริษัทย่อยมีรายได้จากการดำเนินงานดังกล่าวข้างต้นดังต่อไปนี้

รายได้จากการดำเนินงาน	2560		2561		2562	
	ล้านบาท	สัดส่วน	ล้านบาท	สัดส่วน	ล้านบาท	สัดส่วน
ธุรกิจลงทุนและบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ	162.01	78.43%	212.87	80.45%	231.87	72.94%
ธุรกิจให้บริการเจรจาติดตามทวงถามและเร่งรัดหนี้	37.71	18.26%	41.44	15.66%	61.37	19.30%
ธุรกิจเงินให้สินเชื่อ	-	-	-	-	1.78	0.56%
ธุรกิจศูนย์บริการข้อมูลลูกค้า	6.26	3.03%	1.33	0.5%	-	-
รวมรายได้จากการให้บริการและการลงทุน	205.98	99.72%	255.65	96.61%	295.02	92.80%
รายได้อื่น	0.58	0.28%	2.23	0.84%	3.20	1.01%
กำไรจากการขายทรัพย์สินรอขาย	-	-	6.73	2.55%	19.69	6.19%
รวมรายได้	206.56	100.00%	264.61	100.00%	317.91	100%

### กลยุทธ์การแข่งขัน

บริษัทมีความเชี่ยวชาญในการให้บริการเจรจาติดตามทวงถามและเร่งรัดหนี้ โดยบริษัทได้รับความไว้วางใจจากกลุ่มลูกค้าขนาดใหญ่หลายรายซึ่งรวมถึงสถาบันการเงินชั้นนำต่าง ๆ ในประเทศที่ได้ให้ความไว้วางใจมาใช้บริการกับบริษัท อันเป็นผลมาจากนโยบายการติดตามทวงถามหนี้ที่มีประสิทธิภาพและได้มาตรฐานการให้บริการของบริษัท โดยกลยุทธ์การแข่งขันของบริษัทสามารถแบ่งออกเป็น 4 ประเภทตามลักษณะของธุรกิจ ดังนี้

#### 2.2.1 กลยุทธ์การแข่งขันสำหรับธุรกิจลงทุนและบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ

##### 1) การใช้การเจรจาเป็นหลักในการติดตามทวงถามหนี้

บริษัทมีนโยบายในการเจรจาติดตามทวงถามหนี้โดยการใช้การเจรจาเป็นหลัก ซึ่งรวมถึงการให้คำแนะนำและหาทางออกให้กับลูกค้าในการชำระหนี้ แนะนำช่องทางการชำระหนี้ รวมถึงอำนวยความสะดวกในการชำระหนี้พร้อมกับการให้ส่วนลด (ถ้ามี)

##### 2) การให้ความสำคัญในการหาทางออกร่วมกับลูกหนี้

บริษัทมีนโยบายในการจัดเก็บหนี้โดยให้ความสำคัญกับลูกหนี้ กล่าวคือ บริษัทจะหาทางออกร่วมกับลูกหนี้ในการชำระหนี้โดยปรับให้เหมาะสมกับรายได้ หรือ รายรับของลูกหนี้ ทั้งนี้ การหาทางออกให้กับลูกหนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่าลูกหนี้มีความสามารถเพียงพอที่จะชำระหนี้ซึ่งบริษัทอาจมีการพิจารณาให้ส่วนลดแก่ลูกหนี้ โดยส่วนลดดังกล่าวต้องอยู่ในเกณฑ์ที่บริษัทยังสามารถดำเนินธุรกิจให้ครอบคลุมต้นทุนที่เกิดขึ้นได้

##### 3) การใช้กลยุทธ์ด้านการตลาดในการติดตามทวงถามหนี้

ในช่วงระยะเวลาต่าง ๆ ในแต่ละปี บริษัทจะมีการนำเสนอรายการส่งเสริมการขายต่าง ๆ เช่น การให้ส่วนลด การแลก การแจก และการแถม ให้กับลูกหนี้ของบริษัทในแต่ละช่วงเวลาเพื่อเป็นการส่งเสริม หรือ กระตุ้นให้ลูกหนี้ชำระ

หนี้ ยกตัวอย่างเช่น การให้ส่วนลดในการจ่ายชำระหนี้ในเทศกาลต่าง ๆ หรือ การแจกตัวชมภาพยนตร์หากมีการจ่ายชำระหนี้หรือปิดบัญชี

#### 4) การให้บริการหลังการขายหรือหลังการจ่ายชำระหนี้

บริษัทมีนโยบายในการช่วยเหลือลูกหนี้หรือลูกค้าในการประสานงานเพื่อปลดสถานะของลูกหนี้ค้างชำระจากบริษัทข้อมูลเครดิตแห่งชาติ จำกัด หรือ เครดิตบูโร (National Credit Bureau: NCB) หลังจากลูกค้าได้จ่ายคืนหนี้ตามข้อตกลงแล้วเพื่อให้ลูกหนี้สามารถกลับไปดำเนินธุรกรรมทางการเงินได้ตามปกติ โดยหลังจากการปลดสถานะของลูกหนี้ค้างชำระแล้ว ลูกหนี้จะสามารถทำธุรกรรมกับสถาบันการเงินได้ตามปกติ เช่น การขอกู้ซื้อบ้าน หรือ การขออนุมัติบัตรเครดิต

#### 5) การบริหารและจัดเก็บหนี้ด้วยคุณภาพตามพระราชบัญญัติการทวงถามหนี้

บริษัทบริหารและจัดเก็บหนี้โดยยึดหลักการทำงานภายใต้พระราชบัญญัติการทวงถามหนี้เป็นหลักในการทำงาน รวมถึงได้เฝ้าระวังปฏิบัติตามการติดตามทวงถามหนี้ที่ออกโดยธนาคารแห่งประเทศไทยมาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการทำงาน นอกจากนี้ บริษัทยังมีนโยบายที่ไม่ให้พนักงานหรือตัวแทนของบริษัทรับเงินสดจากลูกค้า โดยจะให้ลูกหนี้หรือลูกค้าจ่ายเงินผ่านธนาคารเท่านั้น ดังนั้น ลูกหนี้ และ/หรือ ผู้ที่เกี่ยวข้องจะสามารถติดต่อประสานงานกับบริษัทโดยไม่มีข้อกังวลเกี่ยวกับประเด็นการทุจริตเกิดขึ้นจากการจ่ายชำระหนี้

#### 6) การจ่ายผลตอบแทนให้บริษัทภายนอก (Outsource Agent: OA) จากยอดจัดเก็บ

รายได้หลักของธุรกิจลงทุนและบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ คือ รายได้จากยอดจัดเก็บ ดังนั้น เพื่อเป็นแรงจูงใจและเป็นการกระตุ้นให้บริษัทภายนอก (Outsource Agent: OA) จัดเก็บหนี้ได้ตามเป้าหมายที่บริษัทกำหนด บริษัทจึงได้มีการจ่ายผลตอบแทนในลักษณะค่าคอมมิชชั่นตามยอดเงินที่บริษัทภายนอก (Outsource Agent: OA) เก็บเงินได้ รวมไปถึงมีการกำหนดอัตราค่าคอมมิชชั่นเป็นขั้นบันได กล่าวคือ อัตราค่าคอมมิชชั่นจะสูงขึ้นตามจำนวนเงินที่เก็บได้

#### 7) การบริหารจัดการด้วยระบบคุณธรรมเพื่อมุ่งหาทางออกให้ลูกหนี้เป็นสำคัญ

บริษัทมีนโยบายในการติดตามและทวงถามหนี้โดยใช้การเจรจาเป็นหลัก และจะหาทางออกร่วมกับลูกค้า โดยจะพิจารณาถึงรายได้ ค่าใช้จ่าย ความสามารถในการจ่ายชำระ และการอยู่ได้ของลูกค้าเป็นหลักในการเจรจา ยกตัวอย่างเช่น ในกรณีที่ลูกค้าของบริษัทมีบ้านที่ซื้ออยู่อาศัยเป็นประกัน และลูกค้าก็ยังพักอาศัยอยู่ในบ้านหลังดังกล่าวอยู่ บริษัทอาจพิจารณาลดค่าผ่อนชำระลงจากเดิมที่ผ่อนกับธนาคารอยู่ 30,000 บาท บริษัทอาจลดการผ่อนชำระลงให้เหลือตามกำลังของลูกค้า เช่น 15,000 บาท เพื่อให้ลูกค้าสามารถอยู่ได้และผ่อนชำระได้โดยไม่เป็นภาระมากนัก โดยหากลูกค้าไม่สามารถจ่ายชำระได้จริง ๆ และลูกค้ายินยอมที่จะโอนทรัพย์สินชำระหนี้ บริษัทอาจพิจารณาให้ส่วนลดหรืออาจจะไม่เรียกเก็บหนี้ที่มีส่วนต่างหลังจากการโอนหรือขายหลักประกันแล้วก็ได้ โดยบริษัทจะคำนึงถึงหลักคุณธรรมและช่วยเหลือให้ลูกค้าไปเริ่มชีวิตใหม่ได้

### 2.2.2 กลยุทธ์การแข่งขันสำหรับธุรกิจให้บริการเจรจาติดตามทวงถามหนี้และเร่งรัดหนี้

#### 1) การใช้การเจรจาเป็นหลักในการติดตามทวงถามหนี้

บริษัทมีนโยบายในการเจรจา ติดตามและทวงถามหนี้โดยใช้การเจรจาเป็นหลัก ซึ่งรวมถึงการให้คำแนะนำกับลูกหนี้ในการจ่ายชำระหนี้ และการแนะนำช่องทางการจ่ายชำระ รวมถึงการอำนวยความสะดวกในการชำระหนี้พร้อมกับการให้ส่วนลด (ถ้ามี) ตามนโยบายที่ผู้ว่าจ้างได้กำหนดไว้



## 2) การรักษาคุณภาพและมาตรฐานการให้บริการ

บริษัทมีนโยบายในการเจรจา ติดตามและทวงถามหนี้ที่มีมาตรฐาน และมีระเบียบแบบแผนที่ยึดถือตามพระราชบัญญัติการทวงถามหนี้ พ.ศ. 2558 และแนวปฏิบัติในการติดตามทวงถามหนี้ที่ออกโดยธนาคารแห่งประเทศไทย โดยบริษัทได้รับความไว้วางใจจากผู้ว่าจ้าง และ/หรือ สถาบันการเงินชั้นนำด้วยดีตลอดมา ทั้งนี้ บริษัทได้จัดให้มีการฝึกอบรมพนักงานทั้งด้านเทคนิคและวิธีการในการติดตามและทวงถามหนี้ที่มีมาตรฐานตามพระราชบัญญัติการทวงถามหนี้ พ.ศ. 2558 และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง โดยมีนโยบายให้พนักงานติดตามหนี้โดยใช้ถ้อยคำที่สุภาพในการติดต่อลูกหนี้ ไม่มีการข่มขู่หรือติดตามในลักษณะที่รบกวนลูกหนี้ พร้อมทั้งจัดให้มีการจัดเก็บข้อมูลของการทวงถามหนี้ทุกครั้งในระบบ โดยพนักงานแต่ละคนจะสามารถเข้าถึงข้อมูลของลูกหนี้ที่ตนรับผิดชอบเท่านั้น ด้วยเหตุนี้ผู้ว่าจ้าง และ/หรือ สถาบันการเงินจึงให้ความไว้วางใจแก่บริษัทและสามารถมั่นใจถึงคุณภาพการให้บริการเจรจาติดตามทวงถามและเร่งรัดหนี้ของบริษัทว่าได้มาตรฐานและมีคุณภาพตามที่กำหนด และจะไม่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กรของผู้ว่าจ้าง

## 3) การจ่ายผลตอบแทนให้พนักงานจากยอดการจัดเก็บ

รายได้หลักของธุรกิจให้บริการเจรจาติดตามทวงถามและเร่งรัดหนี้ คือ รายได้ส่วนแบ่งจากยอดจัดเก็บ ดังนั้น เพื่อเป็นแรงจูงใจและเป็นการกระตุ้นให้พนักงานสามารถจัดเก็บหนี้ได้ตามเป้าหมายที่ผู้ว่าจ้างกำหนด บริษัทจึงได้มีการจ่ายผลตอบแทนในลักษณะค่าคอมมิชชั่นตามยอดเงินที่พนักงานเก็บเงินได้ รวมไปถึงมีการกำหนดอัตราค่าคอมมิชชั่นเป็นขั้นบันได กล่าวคือ อัตราค่าคอมมิชชั่นจะสูงขึ้นตามจำนวนเงินที่เก็บได้

## 4) การเป็นบริษัทติดตามทวงถามหนี้ที่ดี

การจัดเก็บหนี้ตามพระราชบัญญัติการทวงถามหนี้ และนำเอาแนวปฏิบัติในการติดตามทวงถามหนี้ที่ออกโดยธนาคารแห่งประเทศไทยมาประยุกต์ใช้ประกอบกับนโยบายการจัดเก็บหนี้ของบริษัทที่มีการหาทางออกให้กับลูกหนี้ ถือเป็นนโยบายการตลาดที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ซึ่งจะส่งผลให้ลูกหนี้ หรือ ลูกค้ายินดีที่จะติดต่อชำระหนี้มากขึ้นและจะส่งผลให้ผู้ว่าจ้างมีความมั่นใจในบริษัทมากขึ้น

### 2.2.3 กลยุทธ์การแข่งขันสำหรับธุรกิจศูนย์บริการข้อมูลลูกค้า

#### 1) การอบรมพนักงานเพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในสินค้าหรือบริการที่บริษัทผู้ว่าจ้างกำหนด

ก่อนการรับงานของลูกค้า บริษัทจะจัดให้มีการอบรมพนักงานในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสินค้า และ/หรือ บริการของลูกค้าเพื่อเตรียมตัวในการปฏิบัติงานจริง เนื่องจากธุรกิจศูนย์บริการข้อมูลลูกค้าเป็นธุรกิจที่ต้องใช้ความรอบรู้ในการบริการ หรือ แนะนำลูกค้า ดังนั้น บริษัทจึงให้ความสำคัญกับการแนะนำลูกค้าให้ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพมากที่สุด

#### 2) การประเมินความพึงพอใจของลูกค้า

บริษัทได้สำรวจความพึงพอใจของลูกค้าที่ได้รับจากการบริการศูนย์ข้อมูลลูกค้าเพื่อนำข้อมูลไปประมวลผลสำหรับการประยุกต์ใช้ในการพัฒนาคุณภาพ หรือ บริการที่ดียิ่งขึ้นในอนาคต

### 2.2.4 กลยุทธ์การแข่งขันสำหรับธุรกิจปล่อยสินกู้หรือปล่อยสินเชื่อ

ตลาดรวมของธุรกิจปล่อยสินเชื่อมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง จากนโยบายปราบปรามหนี้นอกระบบ โดยรัฐบาลส่งเสริมให้ประชาชนมากู้ในระบบหรือผ่านหน่วยงานหรือบริษัทที่อยู่ภายใต้การควบคุม ประกอบภาวะเศรษฐกิจโดยรวมในปี 2562 นั้นไม่ดิ่งด้นจึงส่งผลให้มีความต้องการขอกู้เงินเป็นจำนวนมาก แต่อย่างไรก็ตามเนื่องจาก

ภาวะเศรษฐกิจในปี 2562 นั้น ไม่นัก บริษัทจึงค่อนข้างใช้ความระมัดระวังในการปล่อยกู้เนื่องจากไม่ต้องการให้มี NPL ในจำนวนที่สูงจึงส่งผลให้ในปี 2562 บริษัทจึงปล่อยกู้ไปไม่มากนัก

## 2.3 ภาวะอุตสาหกรรมและการแข่งขัน

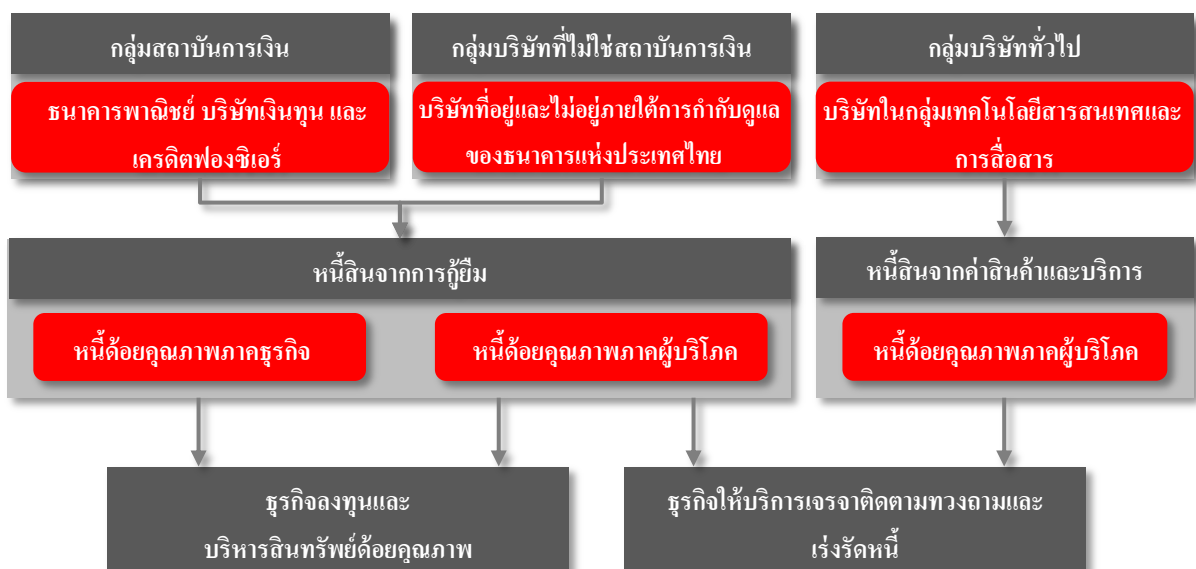
### 2.3.1 ภาวะอุตสาหกรรม

#### ▪ ธุรกิจลงทุนและบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ

ธุรกิจลงทุนและบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพมีอุปสงค์ที่สำคัญ คือ ความต้องการปริมาณหนี้ด้วยคุณภาพของสถาบันการเงิน บริษัทที่ไม่ใช่สถาบันการเงิน และกลุ่มบริษัททั่วไป โดยเน้นไปที่หนี้ด้วยคุณภาพของธนาคารพาณิชย์เป็นหลักเนื่องจากธนาคารพาณิชย์ต้องควบคุมระดับสินเชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมตามนโยบายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะแตกต่างจากอุปสงค์ของธุรกิจให้บริการเจรจาติดตามทวงถามและเร่งรัดหนี้ที่อุปสงค์หลักของธุรกิจมาจากการจ้างงานติดตามทวงถามหนี้ให้กับบริษัทในกลุ่มเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารและการว่าจ้างงานจาก สถาบันการเงินและ/หรือธนาคารพาณิชย์ ในการติดตามทวงถามหนี้

ทั้งนี้ สินทรัพย์ด้วยคุณภาพของผู้ขายสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภทหลัก คือ หนี้ด้วยคุณภาพภาคผู้บริโภค และหนี้ด้วยคุณภาพภาคธุรกิจ โดยสินทรัพย์ด้วยคุณภาพส่วนใหญ่ที่บริษัทให้บริการเจรจาติดตามทวงถามและเร่งรัดหนี้ และประมูลซื้อหนี้เพื่อนำมาบริหารต่อ ได้แก่ หนี้ด้วยคุณภาพภาคผู้บริโภค ซึ่งประกอบด้วย สินเชื่อจำนอง (รวมภาคธุรกิจด้วย) สินเชื่อที่อยู่อาศัย สินเชื่อบัตรเครดิต สินเชื่อบัตรกดเงินสด สินเชื่อเช่าซื้อ และสินเชื่อส่วนบุคคล

แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ของหนี้ด้วยคุณภาพภาคธุรกิจ และหนี้ด้วยคุณภาพภาคครัวเรือน  
ต่อธุรกิจลงทุนและบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ และธุรกิจให้บริการเจรจาติดตามทวงถามและเร่งรัดหนี้

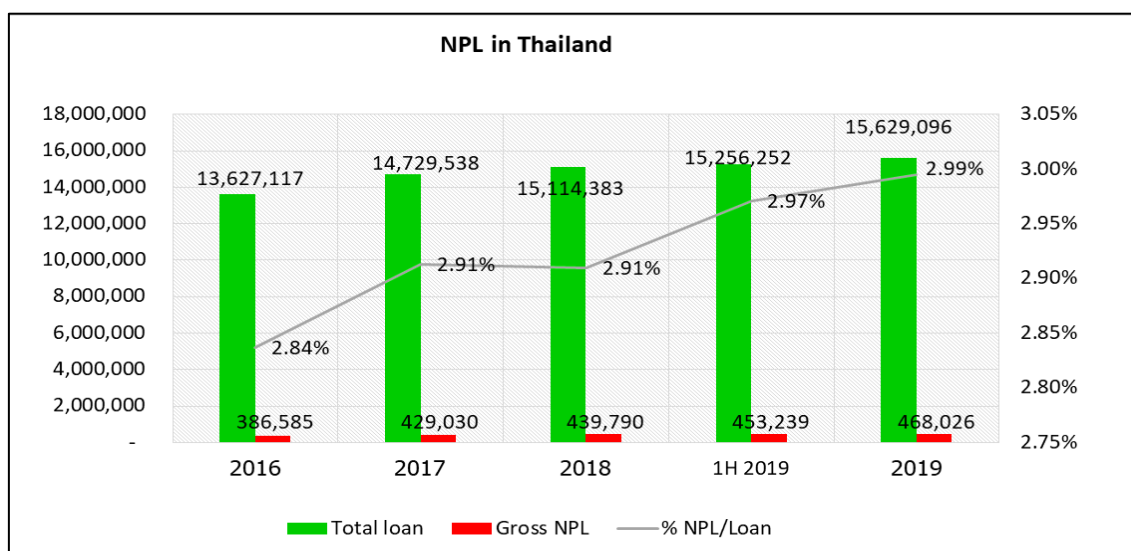


#### ปัจจัยที่มีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการลงทุนและบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อภาวะอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัท ได้แก่ การขยายตัวของเศรษฐกิจ เนื่องจากปริมาณมูลหนี้ที่อยู่ในระบบเศรษฐกิจจะแปรผันตามภาวะเศรษฐกิจ ทั้งนี้ ในกรณีที่ภาวะเศรษฐกิจอยู่ในช่วงขยายตัว หรือ

ช่วงที่เศรษฐกิจเติบโต สัดส่วนหนี้ด้อยคุณภาพ (NPL) ต่อปริมาณสินเชื่อในระบบจะมีจำนวนลดลง เนื่องจากผู้กู้ยืมมีกำลังที่จะชำระเงินที่กู้ยืมมากขึ้น ในทางกลับกัน ในสภาวะเศรษฐกิจถดถอย สัดส่วนหนี้ด้อยคุณภาพ (NPL) ต่อปริมาณสินเชื่อในระบบเศรษฐกิจจะมีสัดส่วนที่เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากมีโอกาสที่ลูกหนี้จะไม่สามารถชำระหนี้เงินกู้ยืมจากสถาบันการเงินต่าง ๆ ได้มากขึ้น ดังนั้น การนำหนี้ที่มีสถานะผิดนัดชำระหนี้หรือ NPL ออกมาประมูลโดยสถาบันการเงินผู้ปล่อยสินเชื่อจะมีมากขึ้น

ทั้งนี้ โปรดพิจารณาปริมาณสินเชื่อรวมทั้งระบบของธนาคารพาณิชย์ (Total Loan) ปริมาณสินเชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (Non-Performing Loan: NPL) และสัดส่วนสินเชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ต่อสินเชื่อรวมทั้งระบบของธนาคารพาณิชย์ ซึ่งเป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่ใช้ในการพิจารณาโอกาสในการประกอบธุรกิจของบริษัท



แหล่งที่มา : ข้อมูล “เงินให้สินเชื่อแยกตามประเภทลูกหนี้และประเภทสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์ทั้งระบบ” และ “ข้อมูลหนี้คงค้าง สินเชื่อแก่บุคคลที่เกี่ยวข้องและค่าปรับจำแนกตามกลุ่มประเภทสถาบันการเงิน” จากธนาคารแห่งประเทศไทยที่ [www.bot.or.th](http://www.bot.or.th)

จากข้อมูลของธนาคารแห่งประเทศไทยที่เปิดเผยตัวเลขเงินให้สินเชื่อแยกตามประเภทลูกหนี้และประเภทสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์ทั้งระบบ พบว่า ในประเทศไทยมียอดสินเชื่อในระบบเศรษฐกิจรวมทั้งสิ้น 13.63 ล้านล้านบาท 14.73 ล้านล้านบาท 15.11 ล้านล้านบาท และ 15.63 ล้านล้านบาท ในปี 2559 2560 2561 และ 2562 ตามลำดับ ในขณะที่เดียวกันปริมาณสินเชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ในประเทศไทยมีจำนวน 0.39 ล้านล้านบาท 0.43 ล้านล้านบาท 0.44 ล้านล้านบาท และ 0.47 ล้านล้านบาท ในปี 2559 2560 2561 และ 2562 ตามลำดับ คิดเป็นสัดส่วน ร้อยละ 2.84 ร้อยละ 2.91 ร้อยละ 2.91 และร้อยละ 2.99 ของยอดสินเชื่อทั้งหมดในระบบในปี 2559 2560 2561 และ 2562 ตามลำดับ ทั้งนี้ จากข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าสินเชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ในระบบมีปริมาณเพิ่มสูงขึ้นทุกปี ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อปริมาณงานของบริษัทที่มีโอกาสจะเพิ่มสูงขึ้นตามไปด้วย นอกจากนี้ ข้อมูลดังกล่าวยังยืนยันถึงความสัมพันธ์ระหว่างสินเชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ที่แปรผันตรงกับปริมาณสินเชื่อในระบบเศรษฐกิจที่เพิ่มสูงขึ้นอีกด้วย

ทั้งนี้ หากพิจารณาหนี้ที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจของบริษัทในปัจจุบัน พบว่า บริษัทให้บริการบริหารหนี้ที่เกี่ยวข้องกับการปล่อยสินเชื่อจากธนาคารพาณิชย์เป็นส่วนใหญ่ ดังนั้น หนี้ที่เกิดขึ้นจากธนาคารพาณิชย์ หรือ สถาบันการเงินที่เป็นทั้งลูกค้าในธุรกิจให้บริการเจรจาติดตามทวงถามและเร่งรัดหนี้บางส่วน และเป็นผู้นำกองหนี้มาประมูลขายให้บริษัทในธุรกิจลงทุนและบริหารสินทรัพย์ด้อยคุณภาพย่อมเป็นปัจจัยสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท

ณ สิ้นปี 2562 ประเทศไทยมียอดสินเชื่อคงค้างของธนาคารพาณิชย์รวมทั้งสิ้นจำนวน 15.63 ล้านล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2560 และ 2561 ที่มียอดคงค้างสินเชื่อจำนวน 14.73 ล้านล้านบาท และ 15.11 ล้านล้านบาท ตามลำดับ คิดเป็นอัตราเติบโต ร้อยละ 2.58 ในปี 2561 และร้อยละ 3.44 ในปี 2562 โดยสาเหตุส่วนใหญ่เกิดจากการเติบโตของสินเชื่อทั้งภาคผู้บริโภคและภาคธุรกิจซึ่งมีอัตราการเติบโตอย่างต่อเนื่อง

โดยในปี 2562 สินเชื่อเพื่อการอุปโภคบริโภคมีมูลค่าเท่ากับ 4.85 ล้านล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 31.03 ของสินเชื่อทั้งระบบ (ไม่รวมธุรกิจการเงิน) โดยมีรายละเอียดประกอบดังต่อไปนี้

สินเชื่อธนาคารพาณิชย์ <sup>1/</sup>	2560		2561		2562 (คาดการณ์)	
	ล้านล้านบาท	สัดส่วน	ล้านล้านบาท	สัดส่วน	ล้านล้านบาท	สัดส่วน
สินเชื่อที่อยู่อาศัย	2.09	50.61%	2.15	49.85%	2.32	47.84%
อัตราการเติบโต	-	6.09%	-	2.87%	-	7.91%
สินเชื่อรถยนต์	0.95	23.03%	1.02	23.75%	1.15	23.71%
อัตราการเติบโต	-	7.95%	-	7.37%	-	12.75%
สินเชื่อส่วนบุคคล	0.86	20.91%	0.90	21.11%	1.11	22.89%
อัตราการเติบโต	-	6.17%	-	4.65%	-	23.33%
สินเชื่อบัตรเครดิต	0.23	5.76%	0.24	5.29%	0.27	5.57%
อัตราการเติบโต	-	0.00%	-	4.34%	-	12.50%
<b>รวม</b>	<b>4.13</b>	<b>100.00%</b>	<b>4.31</b>	<b>100.00%</b>	<b>4.85</b>	<b>100%</b>

แหล่งที่มา: เอกสารประกอบการแถลงข่าว เรื่อง “ผลการดำเนินงานของระบบธนาคารพาณิชย์ปี 2560 – 2562” ที่ [www.bot.or.th](http://www.bot.or.th)

หมายเหตุ: <sup>1/</sup> ข้อมูลสินเชื่อตามแถลงข่าวผลการดำเนินงานของระบบธนาคารพาณิชย์ถูกจัดประเภทอุตสาหกรรมตาม ISIC Rev. 4 ซึ่งแตกต่างจากข้อมูลจากข้อมูลสถิติสถาบันการเงินจาก [www.bot.or.th](http://www.bot.or.th)

ทั้งนี้ หากพิจารณาเฉพาะสินเชื่อเพื่อการอุปโภคบริโภคจะพบว่า สินเชื่อเพื่อการอุปโภคบริโภคสามารถแบ่งตามวัตถุประสงค์การให้กู้ได้ 4 ประเภท ได้แก่ สินเชื่อที่อยู่อาศัย สินเชื่อส่วนบุคคล สินเชื่อรถยนต์ และสินเชื่อบัตรเครดิต ในปี 2562 สินเชื่อที่อยู่อาศัยมีจำนวน 2.32 ล้านล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 47.84 ของสินเชื่อเพื่อการอุปโภคบริโภคทั้งหมด ในขณะที่สินเชื่อบัตรเครดิตซึ่งเป็นกลุ่มสินเชื่อที่สร้างรายได้หลักให้แก่บริษัทมีจำนวน 0.27 ล้านล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 5.57 ของสินเชื่อเพื่อการอุปโภคบริโภคทั้งหมด ซึ่งเพิ่มขึ้นจากปี 2561 ร้อยละ 12.50 ทั้งนี้ แม้ว่าสัดส่วนของสินเชื่อบัตรเครดิตจะเป็นสัดส่วนที่ไม่มากเมื่อเปรียบเทียบกับเงินให้สินเชื่อรวม อย่างไรก็ตาม สินเชื่อประเภทบัตรเครดิตนั้นมีการเติบโตที่สม่ำเสมอและต่อเนื่อง ดังนั้น บริษัทจึงมีโอกาสในการดำเนินธุรกิจเพิ่มสูงขึ้นจากการที่หนี้คงค้างของบัตรเครดิตในระบบมีแนวโน้มที่จะเติบโตตามสินเชื่อบัตรเครดิต ทั้งนี้ โปรดพิจารณาสินเชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ของสินเชื่อภาคผู้บริโภค และสินเชื่อภาคธุรกิจ ดังต่อไปนี้

รายการ <sup>1/</sup>	2560		2561		2562	
	ล้านล้านบาท	สัดส่วน	ล้านล้านบาท	สัดส่วน	ล้านล้านบาท	สัดส่วน
สินเชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ของ สินเชื่อภาคผู้บริโภคร	0.11	2.66%	0.12	2.66%	0.14	2.89%
สินเชื่อภาคผู้บริโภคร	4.13	100.00%	4.51	100.00%	4.85	100.00%
สินเชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ของ สินเชื่อภาคธุรกิจ	0.32	3.02%	0.32	3.02%	0.33	3.06%
สินเชื่อภาคธุรกิจ	10.60	100.00%	10.60	100.00%	10.78	100.00%
รวมสินเชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ ของสินเชื่อภาคผู้บริโภครและสินเชื่อ ภาคธุรกิจ	0.43	2.92%	0.44	2.91%	0.47	3.01%
รวมสินเชื่อภาคผู้บริโภครและ สินเชื่อภาคธุรกิจ	14.73	100.00%	15.11	100.00%	15.63	100.00%

แหล่งที่มา: แลงข่าว เรื่อง ผลการดำเนินงานของระบบธนาคารพาณิชย์ปี 2562 ที่ [www.bot.or.th](http://www.bot.or.th)

หมายเหตุ: <sup>1/</sup> ข้อมูลสินเชื่อตามแลลงข่าวผลการดำเนินงานของระบบธนาคารพาณิชย์ถูกจัดประเภทอุตสาหกรรมตาม ISIC Rev. 4 ซึ่งแตกต่างจากข้อมูลจากข้อมูลสถิติสถาบันการเงินจาก [www.bot.or.th](http://www.bot.or.th)

ข้อมูลจากธนาคารแห่งประเทศไทยได้รายงานยอดสินเชื่อคงค้างของธนาคารพาณิชย์ ณ สิ้นปี 2562 พบว่า ยอดคงค้างของสินเชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ทั้งระบบมีจำนวน 0.47 ล้านล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2561 ที่มียอดคงค้างจำนวน 0.44 ล้านล้านบาท หรือเทียบเท่าร้อยละ 2.91 โดยในปี 2562 สินเชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ภาคผู้บริโภครมีจำนวน 0.14 ล้านล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 29.79 ของสินเชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ทั้งหมด

สินเชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (Non-Performing Loan: NPL) <sup>1/</sup>	2560		2561		2562	
	พันล้านบาท	สัดส่วนต่อ NPL	พันล้านบาท	สัดส่วนต่อ NPL	พันล้านบาท	สัดส่วนต่อ NPL
สินเชื่อที่อยู่อาศัย	67.4	1.62%	72.8	1.61%	87.8	1.80%
สินเชื่อรถยนต์	15.2	0.37%	17.7	0.39%	21.5	0.44%
สินเชื่อส่วนบุคคล	21.8	0.52%	23.8	0.53%	24.7	0.51%
สินเชื่อบัตรเครดิต	6.2	0.15%	5.8	0.13%	6.6	0.14%
รวม	110.6	2.66%	120.1	2.66%	140.6	2.89%

แหล่งที่มา: เอกสารประกอบการแลลงข่าวเรื่อง “ผลการดำเนินงานของระบบธนาคารพาณิชย์ปี 2560 – 2562” ที่ [www.bot.or.th](http://www.bot.or.th)

หมายเหตุ: <sup>1/</sup> ข้อมูลสินเชื่อตามแลลงข่าวผลการดำเนินงานของระบบธนาคารพาณิชย์ถูกจัดประเภทอุตสาหกรรมตาม ISIC Rev. 4 ซึ่งแตกต่างจากข้อมูลจากข้อมูลสถิติสถาบันการเงินจาก [www.bot.or.th](http://www.bot.or.th)

หากพิจารณาปริมาณสินเชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ตามประเภทของสินเชื่อภาคผู้บริโภครทั้ง 4 ประเภท พบว่าปริมาณสินเชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้จากสินเชื่อที่อยู่อาศัย สินเชื่อส่วนบุคคล และสินเชื่อรถยนต์มีปริมาณเพิ่มขึ้นตั้งแต่ปี 2560 เป็น

ต้นมา ในขณะที่ปริมาณสินเชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้จากสินเชื่อบัตรเครดิตมีปริมาณที่ลดลงในปี 2561 และเพิ่มขึ้นมากในปี 2562

โดยหากพิจารณาเฉพาะสินเชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ที่ส่งผลกระทบต่อตรงต่อการดำเนินธุรกิจหลักของบริษัทซึ่งประกอบด้วยสินเชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้จากสินเชื่อส่วนบุคคลและบัตรเครดิต พบว่า ปริมาณสินเชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้จากสินเชื่อส่วนบุคคลมีปริมาณ 24.7 พันล้านบาท และ 6.6 พันล้านบาท ในปี 2562 ตามลำดับ

ทั้งนี้ สินเชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ที่เพิ่มขึ้นมีผลมาจาก 3 ปัจจัยหลัก ได้แก่ (1) ความผันผวนในตลาดการเงินโลก (2) ภาวะเศรษฐกิจโดยรวมที่ชะลอตัว และ (3) กฎระเบียบและข้อบังคับของธนาคารแห่งประเทศไทยที่เข้มงวดขึ้น ซึ่งส่งผลให้หนี้คดียุทธศาสตร์เหล่านี้มีจำนวนเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะในประเทศที่มีอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจค่อนข้างสูง เช่น กลุ่มภูมิภาคอาเซียน โดยเฉพาะในประเทศไทยที่มีปัญหาทางด้านภาครัฐและภาคเอกชน ปัญหาทางการเมือง ปัญหาการเงินบาทหรือแม้กระทั่งภัยจากธรรมชาติ ที่นำไปสู่ผลกระทบต่อสถานะทางเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งส่งผลกระทบต่อด้านบวกให้กับบริษัท เนื่องจากบริษัทเป็นอีกหนึ่งส่วนงานของระบบเศรษฐกิจที่จะทำให้มูลค่านี้ดังกล่าวไม่สูญหายไปโดยเปล่าประโยชน์ โดยการรับงานเจรจา ติดตามและทวงถามหนี้จากธนาคารพาณิชย์ และการเข้าประมูลซื้อกองหนี้คดียุทธศาสตร์มาบริหารต่อ พร้อมทั้งบริษัทยังมีโอกาสในการสร้างรายได้ให้กับตัวบริษัทเองอีกด้วย ทั้งนี้ ยังมีจำนวนหนี้คดียุทธศาสตร์เพิ่มมากขึ้นเท่าใด ความต้องการจ้างงานของลูกค้าของบริษัทก็จะมีปริมาณเพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย

#### ▪ ธุรกิจให้บริการเจรจาติดตามทวงถามและเร่งรัดหนี้

ในปี 2560 – 2562 กลุ่มผู้ว่าจ้างที่เป็นผู้กำหนดทิศทางเรื่องผลการดำเนินงาน และส่งผลกระทบต่อตรงต่อการดำเนินธุรกิจให้บริการเจรจาติดตามทวงถามและเร่งรัดหนี้ ประกอบด้วย บริษัทในกลุ่มเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และกลุ่มธนาคารพาณิชย์ ซึ่งเป็นไปตามยอดขายที่ได้ที่เกี่ยวข้องโดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

รายได้แบ่งตามประเภทผู้ว่าจ้าง	2560		2561		2562	
	ล้านบาท	สัดส่วน	ล้านบาท	สัดส่วน	ล้านบาท	สัดส่วน
สถาบันการเงิน (ธนาคารพาณิชย์)	8.62	6.61%	11.08	26.74%	29.07	47.37%
บริษัททั่วไป (บริษัทในกลุ่มเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร)	29.09	93.39%	30.36	73.26%	32.30	52.63%
รวม	37.71	100.00%	41.44	100.00%	61.37	100.00%

จากข้อมูลข้างต้นจะเห็นได้ว่า ในปี 2562 ยอดรายได้จากการจัดเก็บหลักของธุรกิจมาจากการให้บริการเจรจาติดตามทวงถามหนี้ทั้งจากสถาบันการเงินและบริษัทในกลุ่มเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร อย่างไรก็ตาม ยอดรายได้จากการจัดเก็บของธนาคารพาณิชย์ในอดีตคิดเป็นสัดส่วนที่ค่อนข้างน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับยอดขายที่ได้จากการจัดเก็บของบริษัทในกลุ่มเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ทั้งนี้ จะเห็นได้ว่าในปี 2562 บริษัทมีรายได้จากการจัดเก็บของธนาคารพาณิชย์ในสัดส่วนที่เพิ่มขึ้นจากปี 2560 และ 2561 ค่อนข้างชัดเจนเนื่องจากบริษัทได้รับมอบหมายงานติดตามทวงถามที่มากขึ้น รวมถึงมีการเพิ่มจำนวนผู้ว่าจ้างและผลิตภัณฑ์จากธนาคารพาณิชย์ที่หลากหลายมากขึ้น ส่งผลให้บริษัทสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดเก็บเพิ่มขึ้นได้



### ปัจจัยที่มีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการให้บริการเจรจาติดตามทวงถามและเร่งรัดหนี้

ธุรกิจการให้บริการเจรจาติดตามทวงถามและเร่งรัดหนี้เป็นภาคธุรกิจที่มีความผูกพันกับสถานะเศรษฐกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศ เนื่องจากในช่วงที่สถานะเศรษฐกิจตกต่ำ ลูกค้า และ/หรือ ผู้ประกอบการที่มีการกู้ยืมเงินอาจจะประสบปัญหาในการชำระคืนเงินกู้ยืม และ/หรือ ปัญหาค้างชำระค่าสินค้าและบริการ ส่งผลให้เกิดการค้างจ่ายเงินกู้ และ/หรือ ค่าสินค้าและบริการค้างชำระไม่เพียงแต่กับสถาบันการเงิน แต่รวมถึงการผ่อนชำระเงิน และค่าบริการรายเดือนกับภาคธุรกิจที่มีสินค้าและบริการซึ่งมีแนวโน้มที่จะเพิ่มสูงขึ้น

ปัจจัยทางเศรษฐกิจที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจให้บริการเจรจาติดตามทวงถามและเร่งรัดหนี้ประกอบด้วยการขยายตัวทางเศรษฐกิจ หากระบบเศรษฐกิจอยู่ในช่วงถดถอย หรือ เศรษฐกิจซบเซาจะส่งผลให้เกิดการเลิกจ้างและเกิดภาวะการว่างงานเพิ่มสูงขึ้น รวมถึงรายได้ของประชาชนมีจำนวนลดลงจนส่งผลกระทบให้เกิดการผัดผ่อนหนี้ที่เพิ่มสูงขึ้นสำหรับลูกค้าของบริษัทในกลุ่มเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และกลุ่มธนาคารพาณิชย์ซึ่งก่อให้เกิดหนี้ด้อยคุณภาพในระบบที่สูงขึ้น และส่งผลให้มีการจ้างงานในธุรกิจให้บริการเจรจาติดตามทวงถามและเร่งรัดหนี้มากขึ้นตามไปด้วย ทั้งนี้ ในกรณีที่เศรษฐกิจมีการขยายตัวหรือเติบโตได้ดี อัตราการผัดผ่อนหนี้จะต่ำกว่าหากเปรียบเทียบกับสถานะที่เป็นเศรษฐกิจถดถอย ซึ่งจะทำให้หนี้ด้อยคุณภาพในระบบมีจำนวนลดลง

ทั้งนี้ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการค้าเงินธุรกิจให้บริการเจรจาติดตามทวงถามและเร่งรัดหนี้ของบริษัทจากการว่าจ้างของธนาคารพาณิชย์โดยตรง คือ ปริมาณหนี้ด้อยคุณภาพภาคครัวเรือน โดยหากพิจารณายอดคงค้างของสินเชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (Non-Performing Loan: NPL) ทั้งระบบตามประเภทธุรกิจ สามารถจำแนกได้ดังต่อไปนี้

หน่วย: ล้านบาท

ยอดคงค้างของสินเชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้	2559	2560	2561	2562 (ภาคการณ์)
การเกษตร การป่าไม้ และการประมง	4,500	4,555	4,956	6,748
การเหมืองแร่และเหมืองหิน	604	10,856	2,710	3,756
การผลิต	99,418	117,449	122,902	111,998
การก่อสร้าง	12,265	13,308	13,990	18,554
การขายส่งและขายปลีก การซ่อมยานยนต์	97,617	106,143	112,310	113,050
กิจกรรมทางการเงินและประกันภัย	2,512	3,236	5,696	5,158
กิจกรรมอสังหาริมทรัพย์	26,933	26,565	24,328	30,815
การสาธารณูปโภคและการขนส่ง	6,309	7,061	6,849	6,198
การบริการ	30,211	29,465	29,417	28,168
การอุปโภคบริโภคส่วนบุคคล	105,287	110,375	120,213	140,573
อื่นๆ	13	17	16	7
รวม	385,669	429,031	443,387	465,026

แหล่งที่มา: ข้อมูล “ยอดคงค้าง Gross NPLs ทั้งระบบจำแนกตามประเภทธุรกิจ” จากธนาคารแห่งประเทศไทยประจำไตรมาสที่ 4 ปี 2562 ที่ [www.bot.or.th/](http://www.bot.or.th/)

จากข้อมูลยอดคงค้างของสินเชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ทั้งระบบจำแนกตามประเภทธุรกิจ พบว่า สินเชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ทั้งระบบในประเทศไทยมีจำนวนทั้งสิ้น 385,669 ล้านบาท ในปี 2559 จำนวน 429,031 ล้านบาท ในปี 2560 จำนวน 443,387 ล้านบาทในปี 2561 และ จำนวน 465,026 ล้านบาทในปี 2562

ทั้งนี้ สินเชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจให้บริการเจรจาติดตามทางถามและเร่งรัดหนี้ของบริษัทเป็นสินเชื่อการอุปโภคบริโภคส่วนบุคคลจากธนาคารพาณิชย์

หากพิจารณายอดคงค้างของสินเชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ของการอุปโภคบริโภคส่วนบุคคลในระบบ พบว่า สินเชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ของการอุปโภคบริโภคส่วนบุคคลนั้นมีจำนวนเพิ่มสูงขึ้นทุกปี ตามแนวโน้มการเพิ่มขึ้นของสินเชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้รวมในระบบ โดยสินเชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้จากการอุปโภคบริโภคส่วนบุคคลนั้นมีจำนวนเท่ากับ 105,287 ล้านบาทในปี 2559 110,375 ล้านบาทในปี 2560 120,213 ล้านบาทในปี 2561 และ 140,573 ล้านบาทในปี 2562 คิดเป็นการเพิ่มขึ้น ร้อยละ 4.83 และ ร้อยละ 8.91 และ ร้อยละ 16.94 ในปี 2560 ปี 2561 และปี 2562 ตามลำดับ

ประกอบกับรายได้หลักของธุรกิจให้บริการเจรจาติดตามทางถามและเร่งรัดหนี้สินนั้นมาจากการให้บริการแก่บริษัทในกลุ่มเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ดังนั้น อุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารจึงเป็นอีกหนึ่งอุตสาหกรรมที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโดยตรง

สำหรับบริษัทในกลุ่มเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่เป็นลูกค้าหลักของธุรกิจให้บริการเจรจาติดตามและทางถามหนี้สิน ในปี 2562 ตลาดโทรคมนาคมแบบไร้สายในประเทศไทยยังมีการขยายตัวต่อเนื่องจากปี 2561 โดยได้รับปัจจัยผลักดันหลักจากตลาดการให้บริการสื่อสารข้อมูลที่เติบโตอย่างต่อเนื่องโดยมาจากแรงหนุนหลัก ได้แก่ กระแสความนิยมในการใช้สมาร์ทโฟนบรอดแบนด์อินเทอร์เน็ตผ่านโครงข่าย 3G และ 4G ในหมู่ผู้บริโภคชาวไทย รวมไปถึงการใช้กลยุทธ์ทางการตลาดอย่างเข้มข้นของกลุ่มผู้ประกอบการโทรคมนาคมแบบไร้สายภายใต้สภาวะการแข่งขันที่รุนแรง เพื่อจูงใจให้ผู้บริโภคหันมาใช้บริการข้อมูลเพิ่มมากขึ้น ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีส่วนช่วยผลักดันให้ธุรกิจให้บริการเจรจาติดตามทางถามและเร่งรัดหนี้ของบริษัทมีโอกาสเพิ่มสูงขึ้น สำหรับการได้รับการว่าจ้าง เนื่องจากลูกหนี้ค่าสินค้าและบริการของบริษัทในกลุ่มเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมีจำนวนเพิ่มสูงขึ้นตามจำนวนลูกค้าที่เพิ่มมากขึ้น

นอกจากนี้ อุตสาหกรรมโทรศัพท์เคลื่อนที่ในประเทศไทยมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง จากการที่ผู้ให้บริการได้ทำการขยายโครงข่ายและการบริการให้ต่าง ๆ เพื่อครอบคลุมส่วนแบ่งตลาดที่มากขึ้นรวมถึงการออกรายการส่งเสริมการขาย (Promotion) และแผนการตลาดในการอุดหนุนค่าเครื่องโทรศัพท์ หรือ การออกแพ็คเกจ และบริการใหม่ ๆ เพื่อดึงดูดลูกค้า ประกอบกับราคาโทรศัพท์เคลื่อนที่ในปัจจุบันอยู่ในระดับราคาที่สามารถครอบครองเป็นเจ้าของได้โดยคนทุกเพศทุกวัย รวมถึงการที่ผู้บริโภคนิยมหาข้อมูลข่าวสารผ่านโทรศัพท์มือถือมากขึ้น ซึ่งกลุ่มบริษัทผู้ให้บริการเครือข่ายข้อมูลก็สามารถตระหนักถึงประเด็นดังกล่าว และได้จัดทำนโยบายส่งเสริมการขายที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าเพื่อที่จะขยายฐานลูกค้าของตนจากการแข่งขันในตลาด

#### ▪ ธุรกิจศูนย์บริการข้อมูลลูกค้า

ปัจจุบันองค์กรเอกชนส่วนใหญ่หันมาให้ความสำคัญกับการให้บริการเพิ่มมากขึ้น เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า โดยหนึ่งในวิธีการที่เป็นที่นิยมสำหรับธุรกิจที่เป็นธุรกิจขนาดกลางและธุรกิจขนาดย่อม หรือแม้กระทั่งบริษัทขนาดใหญ่ที่ต้องมีศูนย์บริการข้อมูลรองรับความต้องการของลูกค้าจำนวนมาก คือ การใช้บริการบางส่วนจากผู้ให้บริการภายนอก (Outsourcing) ที่ผู้ให้บริการมีความเชี่ยวชาญรวมถึงมีต้นทุนในการดำเนินการที่ต่ำกว่า โดยเฉพาะระบบศูนย์บริการข้อมูลลูกค้าซึ่งนับว่าเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า ส่งผลให้หลายธุรกิจจะต้องมี



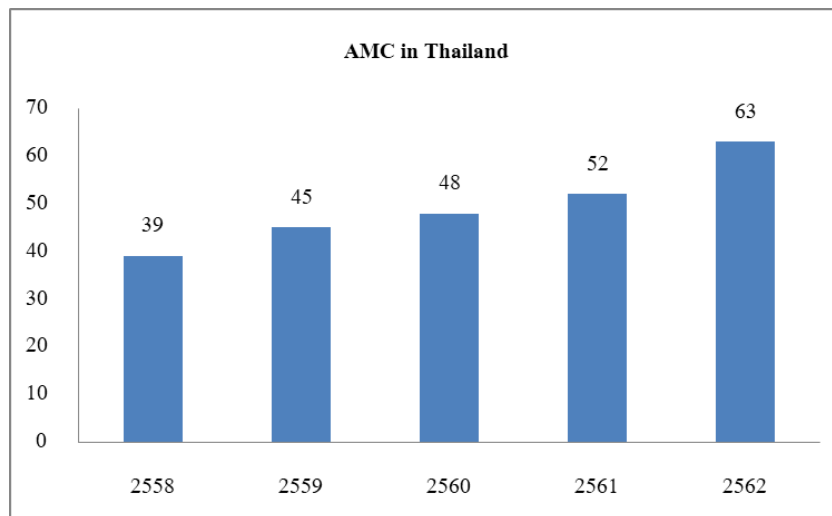
ระบบศูนย์บริการข้อมูลลูกค้าเพื่อที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างทันท่วงที ประกอบกับวิกฤตเศรษฐกิจที่มีส่วนผลักดันให้หลายธุรกิจหันมาใช้บริการระบบศูนย์บริการข้อมูลลูกค้าจากผู้ให้บริการข้อมูลภายนอกมากขึ้นเพื่อสร้างความพึงพอใจและตอบสนองลูกค้าอย่างดีที่สุดเพื่อรักษาฐานลูกค้าของตนไว้ ทั้งนี้ ธุรกิจที่ให้ความสำคัญต่อระบบศูนย์บริการข้อมูลลูกค้าในระดับที่สูง ได้แก่ ธนาคารพาณิชย์และสถาบันการเงิน และธุรกิจในกลุ่มเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เป็นต้น เนื่องจากเป็นธุรกิจที่มีฐานลูกค้ากว้าง รวมไปถึงผู้บริโภคที่มีความต้องการข้อมูลสูง โดยจากข้อมูลงานวิจัยของบริษัท ฟรอสต์ แอนด์ ซัลลิแวน จำกัด (Frost & Sullivan) ที่เป็นบริษัทวิจัยทางการตลาดระดับโลก พบว่าปัจจุบัน ธุรกิจศูนย์บริการข้อมูลลูกค้าในประเทศไทยมีมูลค่าตลาดรวมมากกว่า 4,000 ล้านบาท และมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยร้อยละ 11 ต่อปี ทั้งนี้ ในประเทศไทยสามารถแบ่งรูปแบบการให้บริการข้อมูลลูกค้าทั้งสิ้น 4 ประเภทหลัก ๆ ประกอบด้วย

- (1) บริการให้บริการข้อมูลและบริหารจัดการระบบอย่างครบวงจร (Outsourced Contract Solutions Service) โดยกลุ่มลูกค้าที่ใช้บริการส่วนมากจะเป็นทั้งหน่วยงานภาครัฐ และเอกชนในหลายธุรกิจ เช่น ธุรกิจค้าปลีก ธนาคารพาณิชย์และสถาบันการเงิน สินค้าอุปโภคและบริโภค และสายการบิน
- (2) บริการจัดวางระบบและซอฟต์แวร์ด้านศูนย์บริการข้อมูล (Total Turnkey Solutions Service) โดยการให้บริการเริ่มตั้งแต่ติดตั้งระบบไอทีและซอฟต์แวร์ที่เกี่ยวข้องกับงานบริการศูนย์บริการข้อมูล โดยส่วนใหญ่กลุ่มลูกค้าจะเป็นหน่วยงานภาครัฐ หรือ ภาคเอกชนรายใหญ่ที่ต้องการเพียงการจ้างเหมาผู้เชี่ยวชาญในการติดตั้งระบบ แต่ทำการบริหารจัดการเอง
- (3) บริการรับขายสินค้าและบริการผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น โทรศัพท์ (Telemarketing Service) มีหลากหลายธุรกิจตั้งแต่ขายบัตรเครดิต ขายประกัน ขายสมาชิก ขายของใช้ ขายเครื่องสำอาง ขายยา และอื่น ๆ ทั้งนี้ กระแสของตลาดนี้จะมุ่งเน้นในเรื่องการสร้างกำไรจากการบริการ
- (4) การติดตั้งระบบและบริหารจัดการศูนย์บริการข้อมูลด้วยตนเอง (In-house Contract Center) หมายถึง หน่วยงานภาครัฐหรือภาคเอกชนรายใหญ่ที่มีการจัดหาและทำการบริหารจัดการศูนย์บริการข้อมูลด้วยตนเอง

ทั้งนี้ จะเห็นได้ว่าธุรกิจศูนย์บริการข้อมูล Chayo Call Center ซึ่งเป็นบริษัทย่อยของ CHAYO ที่ได้เริ่มดำเนินการในช่วงปี 2559 นั้นมีโอกาสดีในการขยายธุรกิจไปสู่รูปแบบการให้บริการของศูนย์บริการข้อมูลได้หลากหลายในอนาคต หากสามารถพัฒนาการทำงานให้เป็นที่ยอมรับในอุตสาหกรรม ทั้งนี้ บริษัทมีข้อได้เปรียบ คือ เป็นผู้ให้บริการแก่บริษัทในกลุ่มเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่มีชื่อเสียงในระดับประเทศส่งผลให้โอกาสที่จะได้รับการยอมรับในอุตสาหกรรมมีสูง นอกจากนี้ อุตสาหกรรมของการให้บริการศูนย์ข้อมูลลูกค้า นั้น เป็นอุตสาหกรรมที่มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับการที่โลกเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ส่งผลให้ข้อมูลเป็นสิ่งที่สำคัญมากขึ้นในยุคปัจจุบัน ดังนั้น ทุกหน่วยงานที่ทำการดำเนินธุรกิจต้องคำนึงถึงการให้บริการข้อมูลที่รวดเร็วทันใจ โดยความต้องการของการใช้บริการศูนย์ข้อมูลนั้นมีโอกาสที่จะเพิ่มขึ้นอย่างมั่นคงและยั่งยืน ซึ่งจะส่งผลดีของธุรกิจศูนย์บริการข้อมูลลูกค้าของบริษัทในอนาคต ทั้งนี้ ในกรณีที่บริษัทสามารถขยายฐานลูกค้าไปยังลูกค้าในอุตสาหกรรมอื่น ๆ เช่น กลุ่มธุรกิจค้าส่ง หรือค้าปลีก โดยในกรณีที่บริษัทสามารถพัฒนาความสัมพันธ์กับลูกค้าได้ อาจจะส่งผลในการต่อยอดให้บริษัทได้รับงานในส่วนของการติดตามทวงถามหนี้เพิ่มขึ้นอีกด้วย

### 2.3.2 สภาพการแข่งขัน

- ธุรกิจลงทุนและบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ



แหล่งที่มา: ธนาคารแห่งประเทศไทย <https://www.bot.or.th/> สืบค้น ณ วันที่ 2 มีนาคม 2563

ในปี 2562 บริษัทจำนวนมากได้เริ่มดำเนินธุรกิจบริหารสินทรัพย์ โดยจำนวนบริษัทบริหารสินทรัพย์ในประเทศไทยในปี 2562 เพิ่มขึ้นจากปี 2558 จำนวน 24 บริษัท ซึ่งแสดงให้เห็นถึงสภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่เพิ่มมากขึ้น ซึ่งส่งผลให้ต้นทุนการประมูลของกองสินทรัพย์ด้วยคุณภาพต่าง ๆ อาจมีมูลค่าสูงขึ้นเนื่องจากมีผู้เข้าร่วมประมูลมากขึ้นแต่อย่างไรก็ตามในช่วงปี 2562 ที่ผ่านมามีภาวะเศรษฐกิจของประเทศไทยนั้นยังไม่ค่อยดีนักประกอบกับมาตรการการบัญชีใหม่ที่จะบังคับใช้ในวันที่ 1 มกราคม 2563 ซึ่งอาจทำให้สถาบันการเงินอาจต้องตั้งสำรองมากขึ้น จึงส่งผลให้ต้นทุนหรือราคาซื้อของกองสินทรัพย์ด้วยคุณภาพมีแนวโน้มที่ต่ำลง

- ธุรกิจให้บริการเจรจาติดตามทวงถามและเร่งรัดหนี้

ในปัจจุบัน มีบริษัทที่จดทะเบียนดำเนินการรับจ้างติดตามทวงถามหนี้ประมาณ 20 บริษัท อย่างไรก็ตาม เนื่องจากบริษัทมีความพร้อมด้านบุคลากร ระบบฐานข้อมูลและการทำงานที่มีมาตรฐาน รวมไปถึงมีประสิทธิภาพและผลงานในการให้บริการติดตามและทวงถามหนี้ตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบันกว่า 20 ปี ส่งผลให้บริษัทสามารถให้บริการเจรจาติดตามทวงถามและเร่งรัดหนี้แก่ลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งกลุ่มลูกค้าหลักของบริษัท ได้แก่ บริษัทในกลุ่มเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และธนาคารพาณิชย์และสถาบันการเงินได้ให้การตอบรับที่ดีแก่บริษัทเสมอมา นอกจากนี้ การที่กระทรวงการคลังได้พิจารณาออกพระราชบัญญัติติดตามทวงถามหนี้ที่เป็นธรรม ซึ่งได้บังคับให้ผู้ประกอบธุรกิจติดตามหนี้ทำงานอย่างมีมาตรฐานมากขึ้น เช่น การติดตั้งระบบอัดเสียงขณะสนทนากับลูกหนี้ ซึ่งบริษัทคาดว่าจะส่งผลให้บริษัทที่ดำเนินธุรกิจประเภทนี้ต้องสร้างกระบวนการติดตามที่เป็นมาตรฐานมากขึ้น ดังนั้น คู่แข่งที่ต้องการเข้ามาแข่งขันทำธุรกิจประเภทนี้จำเป็นต้องใช้เงินลงทุนระดับที่ค่อนข้างสูงในการดำเนินธุรกิจ นอกจากนี้ตามลักษณะทั่วไปของการประกอบธุรกิจผู้ว่าจ้างมักจะจ้างบริษัทที่ให้บริการเจรจาติดตามทวงถามและเร่งรัดหนี้ไว้เพียงบริษัทเดียว แต่จะจ้างบริษัทที่ให้บริการติดตามทวงถามหลายรายโดยจะมีการจัดเก็บและจัดทำอันดับยอดจัดเก็บของแต่ละบริษัทเป็นข้อมูลภายในประกอบการพิจารณามอบหมายงานเพิ่มให้บริษัทที่มีประวัติการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมาย หรือทำการเลิกจ้างบริษัทที่มียอดจัดเก็บไม่เป็นไปตามเป้าหมายหรือได้อันดับที่ไม่ดีในกรณีที่จำนวนงานที่มอบหมายลดน้อยลง อย่างไรก็ดี บริษัทมีความเชื่อมั่นว่า จะสามารถครองความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจประเภทนี้ต่อไปได้ เนื่องจากบริษัทมีระบบการติดตามและทวงถามหนี้ที่

เป็นมาตรฐาน พร้อมทั้งเงินทุนเพิ่มเติมที่กลุ่มบริษัทจะได้รับจากการระดมทุนในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ เพื่อใช้ในการพัฒนาธุรกิจ

▪ ธุรกิจศูนย์บริการข้อมูลลูกค้า

ธุรกิจศูนย์บริการข้อมูลลูกค้ามีการเปลี่ยนแปลงตามพฤติกรรมของผู้บริโภค รวมไปถึงการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ซึ่งหลาย ๆ บริษัทมีการนำเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามาเป็นส่วนสำคัญในการดำเนินธุรกิจมากขึ้น รวมไปถึงการจัดฝึกอบรมพัฒนาพนักงานให้สามารถให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการดำเนินธุรกิจศูนย์บริการข้อมูลลูกค้าต้องอาศัยความรู้ความชำนาญ เงินลงทุน รวมทั้งประสบการณ์ในการทำงานของบุคลากรเป็นสำคัญ

- (1) ปัจจุบันคู่แข่งของธุรกิจศูนย์บริการข้อมูลลูกค้าของบริษัทสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ บริษัทที่เป็นผู้ให้บริการศูนย์บริการข้อมูลลูกค้า (Outsourcing) โดยบริษัทที่ประกอบธุรกิจศูนย์บริการข้อมูลลูกค้าโดยตรงจะมีการให้บริการที่หลากหลาย เช่น บริการติดต่อกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเพื่อทำการแนะนำสินค้า บริการขายสินค้าทางโทรศัพท์ บริการสำรวจข้อมูลทางด้านการตลาด รวมไปถึงบริการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า ดังนั้น การที่บริษัทเหล่านี้ประกอบธุรกิจศูนย์บริการลูกค้าจึงส่งผลให้เกิดการแข่งขันในอุตสาหกรรมการให้บริการศูนย์ข้อมูลลูกค้าที่รุนแรงมากขึ้นเช่นกัน
- (2) หน่วยงานศูนย์บริการข้อมูลลูกค้าของบริษัทผู้ว่าจ้างเอง โดยในปัจจุบันกลุ่มธุรกิจที่ให้ความสำคัญต่อการบริหารข้อมูลลูกค้าสัมพันธ์ ได้แก่ ธนาคารพาณิชย์และสถาบันการเงิน และธุรกิจในกลุ่มเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารซึ่งธุรกิจเหล่านี้เริ่มให้ความสนใจกับการสร้างหน่วยงานภายในซึ่งทำหน้าที่บริหารข้อมูลลูกค้าสัมพันธ์ให้แก่ลูกค้าของบริษัทด้วยตนเองมากขึ้น ดังนั้น อาจส่งผลให้เกิดการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่รุนแรงมากขึ้นเช่นกัน เนื่องจากกลุ่มธุรกิจเหล่านี้มีหน่วยงานภายในเป็นของตนเองจึงไม่จำเป็นต้องทำการจ้างบริษัทภายนอกเพื่อให้บริการอีก

อนึ่ง จากปริมาณการแข่งขันที่มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น บริษัทที่ดำเนินธุรกิจศูนย์บริการข้อมูลลูกค้า จะต้องสร้างความไว้วางใจให้ผู้ว่าจ้างมีความมั่นใจว่าผู้ว่าจ้างจะได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับบริการที่มีคุณภาพ รวมถึงต้องสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร ทั้งนี้ ด้วยความรู้ความเชี่ยวชาญของบุคลากรของบริษัทในเครือ ประกอบกับประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ทำให้บริษัทมีความน่าเชื่อถือในการให้บริการในธุรกิจศูนย์บริการข้อมูลลูกค้าแก่ผู้ว่าจ้างในอุตสาหกรรม แต่อย่างไรก็ตามในปี 2562 บริษัทไม่มีรายได้จากการให้ธุรกิจศูนย์บริการข้อมูลลูกค้า โดยปัจจุบันพนักงานของศูนย์บริการข้อมูลลูกค้าในเครือได้ถูกโยกให้ไปติดตามหนี้ให้กับบริษัทในเครือ

▪ ธุรกิจปล่อยสินกู้หรือปล่อยสินเชื่อ

ตลาดรวมของธุรกิจปล่อยสินเชื่อมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง จากนโยบายปราบปรามหนี้นอกระบบ โดยรัฐบาลส่งเสริมให้ประชาชนมากู้ในระบบหรือกู้ผ่านหน่วยงานหรือบริษัทที่อยู่ภายใต้การควบคุม ประกอบภาวะเศรษฐกิจโดยรวมในปี 2562 นั้นไม่ตึงเครียดจึงส่งผลให้มีความต้องการขอสินเชื่อเป็นจำนวนมาก แต่อย่างไรก็ตามเนื่องจากภาวะเศรษฐกิจในปี 2562 นั้นไม่ตึงเครียดจึงค่อนข้างใช้ความระมัดระวังในการปล่อยสินเชื่อเนื่องจากไม่ต้องการให้มี NPL ในจำนวนที่สูงจึงส่งผลให้ในปี 2562 บริษัทจึงปล่อยสินเชื่อไปไม่มากนัก

### 3. ปัจจัยความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ระบุด้านล่างเป็นความเสี่ยงบางประการที่สำคัญซึ่งอาจมีผลกระทบในทางลบต่อธุรกิจ สถานะทางการเงิน ผลการดำเนินงาน และโอกาสทางธุรกิจตลอดจนมูลค่าหุ้นสามัญของบริษัท นอกจากนี้ อาจยังมีความเสี่ยงอื่น ๆ ที่บริษัทยังไม่อาจคาดการณ์ได้ ณ ปัจจุบัน หรือ เป็นความเสี่ยงที่บริษัทพิจารณาในขณะนี้แล้วเห็นว่าไม่มีผลกระทบอย่างเป็นสาระสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท

นอกจากนี้ ข้อความในลักษณะที่เป็นการคาดการณ์ในอนาคต เช่น “เชื่อว่า” “คาดการณ์ว่า” “คาดว่า” “วางแผนว่า” “ประสงค์จะ” “โดยประมาณ” หรือการประมาณการทางการเงิน โครงการในอนาคต ประมาณการผลการดำเนินงาน การประกอบธุรกิจ แผนการขยายธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจ นโยบายรัฐบาลในประเทศต่าง ๆ และปัจจัยอื่น ๆ ซึ่งเป็นการคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคต เป็นความเห็นของกลุ่มบริษัท ณ ปัจจุบัน และไม่เป็นการรับรองถึงการดำเนินงาน หรือเหตุการณ์ในอนาคต ไม่ว่าในลักษณะใด โดยผลหรือเหตุการณ์จริงอาจแตกต่างอย่างมากจากประมาณการหรือการคาดการณ์ดังกล่าว

สำหรับข้อมูลอ้างอิงถึง หรือที่เกี่ยวข้องกับรัฐบาล หรือเศรษฐกิจในภาพรวมของตลาดในประเทศไทย และประเทศต่าง ๆ ในตลาดโลกนั้น บริษัทได้มาจากข้อมูลที่มีการเปิดเผย หรือคัดลอกมาจากเอกสารของทางราชการ หรือแหล่งข้อมูลอื่นที่เชื่อว่าเชื่อถือได้ อย่างไรก็ตาม บริษัทไม่ได้มีการตรวจสอบ หรือรับรองความถูกต้องของข้อมูลดังกล่าวหรือวิธีการที่ได้มาซึ่งข้อมูลดังกล่าวแต่อย่างใด

ปัจจุบันบริษัทประกอบธุรกิจ 5 ประเภท คือ ธุรกิจลงทุนและบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ ธุรกิจให้บริการเจรจาติดตามทวงถามและเร่งรัดหนี้ ธุรกิจศูนย์บริการข้อมูลลูกค้า ธุรกิจปล่อยสินเชื่อทั้งที่มีหลักประกันและไม่มีหลักประกันและธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ (ยังไม่ได้เริ่มดำเนินการ) ซึ่งทั้ง 5 ธุรกิจมีความเสี่ยงที่แตกต่างกันตามประเภทธุรกิจ ดังนี้

#### 3.1 ความเสี่ยงในการประกอบธุรกิจ

##### 3.1.1 ธุรกิจลงทุนและบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ

##### - ความเสี่ยงจากการลงทุนซื้อกองทรัพย์สินด้วยคุณภาพมาบริหาร

บริษัทประมูลซื้อกองสินทรัพย์ด้วยคุณภาพทั้งที่มีหลักประกันและไม่มีหลักประกันจากสถาบันการเงิน และสถาบันการเงินอื่นมาบริหารจัดการโดยการรับโอนสิทธิการเรียกร้อง ติดตามและทวงถามหนี้ และฟ้องร้องบังคับคดี ดังนั้น บริษัทจึงมีความเสี่ยงจากการประมูลซื้อกองสินทรัพย์ด้วยคุณภาพในราคาที่ ไม่เหมาะสมหรือสูงเกินไป และความเสี่ยงจากการจัดเก็บหนี้ที่จัดอาจเก็บได้จริงต่ำกว่าที่คาดการณ์ไว้ ส่งผลให้การลงทุนดังกล่าวไม่คุ้มค่าแก่การลงทุนหรือประสบผลขาดทุน

อย่างไรก็ตาม ก่อนการประมูลซื้อกองสินทรัพย์ด้วยคุณภาพแต่ละครั้ง บริษัทได้มีการวิเคราะห์รายละเอียดของกองสินทรัพย์ด้วยคุณภาพและข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจในการประมูลซื้อกองสินทรัพย์ด้วยคุณภาพแต่ละครั้ง รวมถึงการวิเคราะห์หลักประกัน (ในกรณีที่ประมูลซื้อหนี้ที่มีหลักประกัน) อายุของลูกหนี้ ประเภทของหนี้ วงเงินหนี้เฉลี่ยแต่ละราย ประมาณการกระแสเงินสดที่คาดว่าจะได้รับจากการบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ ต้นทุนในการจัดเก็บและข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง และมีการติดตามผลการจัดเก็บหนี้อย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งวิเคราะห์ผลของการติดตามหนี้หรือซื้อหนี้ในอนาคตด้วย อีกทั้งบริษัทยังได้จัดตั้งคณะกรรมการบริหารทรัพย์สินขึ้นเพื่อพิจารณาการประมูลซื้อหนี้ทุกครั้ง

โดยคณะกรรมการดังกล่าวมีหน้าที่วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตัดสินใจและกำหนดราคาในการประมูลซื้อกองสินทรัพย์ด้อยคุณภาพอย่างเหมาะสม

- ความเสี่ยงของการบริหารหนี้ไม่มีหลักประกันที่อาจจะไม่ได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนคืน

การลงทุนในหนี้ไม่มีหลักประกันคือการซื้อ และ/หรือ ประมูลซื้อหนี้ที่ไม่มีสินทรัพย์ใด ๆ วางไว้เป็นประกันการชำระหนี้ โดยในกรณีที่ลูกหนี้ล้มละลาย บริษัทอาจต้องทำการแบ่งสินทรัพย์กับเจ้าหนี้รายอื่นตามสิทธิและสัดส่วน และอาจส่งผลให้บริษัทไม่ได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนคืนเนื่องจากในกรณีที่บริษัทไม่สามารถติดตามทวงถามหนี้จากลูกหนี้ดังกล่าวได้ไม่ว่าจะด้วยขั้นตอนการติดตามทวงถามหนี้ หรือขั้นตอนงานคดีความทางกฎหมาย บริษัทจะไม่สามารถดำเนินการอ้างสิทธิเรียกร้องใด ๆ ต่อหนี้ของลูกหนี้ที่มีสถานะล้มละลายดังกล่าวได้

อย่างไรก็ตาม ก่อนการประมูลซื้อกองสินทรัพย์ด้อยคุณภาพแต่ละครั้ง บริษัทได้มีการวิเคราะห์รายละเอียดของกองสินทรัพย์ด้อยคุณภาพและข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจในการประมูลซื้อกองสินทรัพย์ด้อยคุณภาพแต่ละครั้ง รวมถึงการวิเคราะห์อายุของลูกหนี้ ประเภทของหนี้ วงเงินหนี้เฉลี่ยแต่ละราย ประมาณการกระแสเงินสดที่คาดว่าจะได้รับจากการบริหารสินทรัพย์ด้อยคุณภาพ ต้นทุนในการจัดเก็บและข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง และมีการติดตามผลการจัดเก็บหนี้อย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งวิเคราะห์ผลของการติดตามหนี้หรือซื้อหนี้ในอนาคตด้วย อีกทั้งบริษัทยังได้จัดตั้งคณะกรรมการการบริหารสินทรัพย์ขึ้นเพื่อพิจารณาการประมูลซื้อหนี้ทุกครั้ง โดยคณะกรรมการดังกล่าวมีหน้าที่วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตัดสินใจและกำหนดราคาในการประมูลซื้อกองสินทรัพย์ด้อยคุณภาพอย่างเหมาะสม นอกจากนี้ กองสินทรัพย์ด้อยคุณภาพที่มีหนี้ไม่มีหลักประกัน มักจะมีราคาซื้อ และ/หรือ ราคาประมูลซื้อไม่สูงมากโดยมีสาเหตุมาจากเหตุผลที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น นอกจากนี้ ด้วยประสบการณ์จากธุรกิจให้บริการเจรจาติดตามทวงถามและเร่งรัดหนี้ที่บริษัทดำเนินการมามากกว่า 20 ปี ส่งผลให้บริษัทสามารถจัดเก็บหนี้ได้ตามเป้าหมายหรืออยู่ในระดับที่ใกล้เคียงกับเป้าหมายโดยการกำหนดให้มีการติดตามแผนการจัดเก็บและจัดทำรายงาน และระบุสาเหตุและแนวทางการแก้ไขในกรณีที่พนักงานไม่สามารถติดตามและทวงถามหนี้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด เพื่อปรับปรุงและหาแนวทางในการแก้ไขและพัฒนาธุรกิจของบริษัทต่อไป

- ความเสี่ยงจากการแข่งขันในอุตสาหกรรมหรือความเสี่ยงจากการที่บริษัทไม่สามารถประมูลกองสินทรัพย์ด้อยคุณภาพใหม่

การประกอบธุรกิจลงทุนและบริหารสินทรัพย์ด้อยคุณภาพทั้งที่มีหลักประกันและไม่มีหลักประกัน ผู้ประกอบการจำเป็นต้องมีใบอนุญาตในการประกอบธุรกิจ ความพร้อมทางด้านเงินลงทุน และศักยภาพในการให้บริการเจรจาติดตามทวงถามและเร่งรัดหนี้ ซึ่งปัจจุบันผู้ประกอบการที่เป็นบริษัทเอกชน (และไม่ใช่นิติบุคคล) ในธุรกิจประเภทนี้มีจำนวนไม่มาก โดยปัจจุบันผู้ประกอบการส่วนใหญ่เป็นบริษัทในเครือของสถาบันการเงินซึ่งเป็นผู้ขายกองสินทรัพย์ด้อยคุณภาพและมีนโยบายการซื้อกองสินทรัพย์ด้อยคุณภาพจากบริษัทในเครือเท่านั้น อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าจะมีผู้ประกอบการน้อยราย บริษัทก็ยังคงมีความเสี่ยงจากการแข่งขันในอุตสาหกรรมจากการประมูลซื้อกองสินทรัพย์ด้อยคุณภาพไม่ว่าจะเป็นในแง่ของราคาและเงินทุน และการประมูลซื้อกองสินทรัพย์ด้อยคุณภาพของบริษัทที่จัดตั้งโดยรัฐบาลที่มีแหล่งเงินทุนค่อนข้างสูง ซึ่งอาจส่งผลให้บริษัทไม่มีกองสินทรัพย์ด้อยคุณภาพมาบริหารเพิ่มเติมและส่งผลกระทบต่อรายได้ของบริษัท นอกจากนี้ หากในอนาคตมีผู้ประกอบการที่เป็นบริษัทเอกชนเริ่มเข้ามาประกอบธุรกิจประเภทนี้มากขึ้นอาจส่งผลให้บริษัทมีความเสี่ยงในแง่ของการใช้เงินทุนที่สูงขึ้นเพื่อการประมูลซื้อกองสินทรัพย์ด้อยคุณภาพทั้งจากสถาบันการเงินและบริษัทที่ไม่ใช่สถาบันการเงิน อย่างไรก็ตาม เนื่องจากปริมาณสินเชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้หรือกองสินทรัพย์ด้อยคุณภาพที่อยู่ในตลาดมีจำนวนมาก โดยเฉพาะในช่วงภาวะเศรษฐกิจที่ไม่ดี ส่งผลให้สถาบันการเงินหรือบริษัทในเครือไม่สามารถเป็นผู้ติดตามทวงถามหนี้ได้อย่างทั่วถึง ประกอบกับการติดตามและทวงถาม

หนี้อาจมีต้นทุนที่ใช้ในการติดตามที่สูงและไม่คุ้มค่ากับการลงทุนหรือติดตามเอง อีกทั้งผู้ประกอบการที่เป็นบริษัทเอกชน เช่นเดียวกับบริษัทที่มีอยู่น้อยรายและมีเงินทุนจำกัด ดังนั้น บริษัทจึงเชื่อว่าบริษัทมีความเสี่ยงในการแข่งขันในอุตสาหกรรมอยู่ในระดับต่ำ

- ความเสี่ยงจากความสามารถในการชำระหนี้ของลูกหนี้จากกองสินทรัพย์ด้อยคุณภาพ

ความเสี่ยงในการชำระหนี้ของลูกหนี้ เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อรายได้ของธุรกิจลงทุนและบริหารสินทรัพย์ด้อยคุณภาพ ในกรณีที่ลูกหนี้ได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายนอก เช่น ความผันผวนของเศรษฐกิจ หรือภัยธรรมชาติ จะส่งผลให้ความสามารถในการชำระหนี้ของลูกหนี้ลดลง และทำให้บริษัทมีความเสี่ยงในการจัดเก็บหนี้ได้น้อยลง อย่างไรก็ตาม หากเศรษฐกิจดี ความสามารถในการชำระหนี้ของลูกหนี้ก็มีแนวโน้มที่ดีขึ้นด้วย

ดังนั้น บริษัทจึงมีการประเมินผลการติดตามหนี้อย่างสม่ำเสมอ เพื่อวิเคราะห์ความสามารถในการชำระหนี้ของลูกหนี้ เพื่อกำหนดนโยบายสำหรับการกระตุ้นการชำระหนี้ของลูกหนี้ อาทิเช่น นโยบายส่วนลดในการชำระหนี้ตามเทศกาลหรือวันสำคัญต่าง ๆ และการส่งเสริมการขาย (Promotion)

- ความเสี่ยงจากการพึ่งพิงผู้บริหาร

ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท บริหารสินทรัพย์ ชโย จำกัด ซึ่งได้แก่ คุณสุขสันต์ ชะสนิษฐ์ ปัจจุบันดำรงตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหาร เป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจและมีประสบการณ์ในการบริหารธุรกิจเป็นอย่างดี ส่งผลให้บริษัทต้องอาศัยความรู้ที่เกิดจากทักษะและประสบการณ์อันยาวนานที่มีความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญในการบริหารสินทรัพย์ด้อยคุณภาพ ดังนั้น หากบริษัทสูญเสียบุคลากรในส่วนงานดังกล่าวไป อาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการดำเนินงานของบริษัทจนจะส่งผลให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายได้

อย่างไรก็ตาม บริษัทได้เล็งเห็นถึงความเสี่ยงจากการพึ่งพิงผู้บริหารดังกล่าว และบุคลากรอื่นที่มีความชำนาญเฉพาะด้านของบริษัท ดังนั้น บริษัทจึงได้มีแผนหรือกำหนดให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถทำงานแทนกันได้โดยเป็นไปตามการควบคุมของระบบควบคุมภายใน เช่น ภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้อง การเก็บรักษาความลับของข้อมูลขั้นตอนการดำเนินงานของแต่ละส่วนงาน และอำนาจอนุมัติตามโครงสร้างองค์กร นอกจากนี้ ผู้บริหารระดับสูงในธุรกิจดังกล่าวยังมีการสลับหน้าที่การทำงานเป็นครั้งคราวเพื่อลดความเสี่ยงและแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงาน และบริษัทยังให้ความสำคัญเกี่ยวกับการสร้างและการรักษามูลค่าของธุรกิจ เพื่อป้องกันและลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นดังกล่าว โดยบริษัทได้กำหนดแนวทางเพื่อพัฒนาคุณภาพพนักงานบริษัทด้วยการส่งเข้าอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้แก่พนักงานและลดการพึ่งพิงพนักงานบุคคลใดบุคคลหนึ่งโดยเฉพาะ ควบคู่ไปกับส่งเสริมให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของบริษัทด้วยการดูแลและจัดสวัสดิการที่เหมาะสมให้แก่พนักงานแต่ละระดับเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน นอกจากนี้ บริษัทยังได้จัดทำแผนและกระบวนการสรรหา ผู้สืบทอดตำแหน่งที่สำคัญ (Succession Plan) เพื่อกำหนดแนวทางการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) โดยกำหนดให้คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทนเป็นผู้สรรหา กำหนดแผนการสรรหาบุคคลเพื่อสืบทอดตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหาร พร้อมทั้งเสนอรายชื่อผู้ที่เหมาะสมที่จะได้รับการพิจารณาสืบทอดตำแหน่งอย่างสม่ำเสมอต่อคณะกรรมการบริษัท พิจารณาแต่งตั้งเมื่อมีตำแหน่งว่างลง ยกตัวอย่างเช่น เมื่อตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหารว่างลง หรือผู้อยู่ในตำแหน่งไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ บริษัทกำหนดให้ผู้บริหารระดับใกล้เคียง หรือรองประธานเจ้าหน้าที่บริหารเป็นผู้รักษาการในตำแหน่งจนกว่าจะมีการสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์ที่บริษัทกำหนด เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทพิจารณาอนุมัติแต่งตั้ง และ/หรือตำแหน่งที่สำคัญภายในบริษัทที่จะทำให้บริษัทสามารถดำเนินงานและขยายธุรกิจไปได้อย่างยั่งยืน พร้อม



ทั้งกำหนดคุณลักษณะและความสามารถที่จำเป็นของตำแหน่งสำคัญ โดยใช้กลยุทธ์การสรรหาจากพนักงานภายในของบริษัทก่อนเพื่อสร้างความจงรักภักดีและขวัญกำลังใจแก่พนักงาน ซึ่งฝ่ายบุคคลจะกำหนดแนวทางปฏิบัติในการสร้างผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) ให้เป็นไปตามแนวทางที่บริษัทกำหนดไว้และจะมีการประเมินผลในแต่ละตำแหน่งทุกปี นอกจากนี้ บริษัทยังเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในบริษัทอย่างต่อเนื่องทุกปี อาทิเช่น การจัดกิจกรรมสัมพันธ์ร่วมกัน การจัดสัมมนาภายในบริษัท ซึ่งจากแนวทางที่บริษัทดำเนินการอย่างต่อเนื่องดังกล่าว ส่งผลให้ที่ผ่านมามีบริษัทไม่เคยประสบปัญหาการขาดแคลนบุคลากร

- ความเสี่ยงจากการถูกร้องเรียนหรือถูกฟ้องดำเนินคดีอันเกิดจากการทวงถามหนี้ที่ไม่เป็นไปตามพระราชบัญญัติการทวงถามหนี้ พ.ศ. 2558

กลุ่มบริษัทมีความเสี่ยงที่จะถูกร้องเรียนหรือถูกฟ้องดำเนินคดีโดยลูกหนี้ ในกรณีที่พนักงานของกลุ่มบริษัทมีพฤติกรรมที่ทำให้ผิดพระราชบัญญัติการทวงถามหนี้ พ.ศ. 2558 ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการกำกับการทวงถามหนี้ เช่น แจ้งความเป็นหนี้ต่อบุคคลอื่นที่มีใช้ลูกหนี้ การส่งเอกสารหรือสื่ออื่นใดที่มีข้อความ เครื่องหมาย สัญลักษณ์ หรือชื่อบริษัทที่ทำให้เข้าใจได้ว่าเป็นการทวงถามหนี้ของลูกหนี้ การเจรจากับลูกหนี้โดยทำให้ลูกหนี้เข้าใจผิดว่าเป็นการดูหมิ่น ข่มขู่ หรือใช้ถ้อยคำรุนแรง และการทวงถามหนี้นอกเวลาที่กฎหมายกำหนด คือ นอกเหนือช่วงเวลา วันจันทร์ ถึง วันศุกร์ ตั้งแต่เวลา 08.00 น. ถึง 20.00 น. และวันหยุดราชการตั้งแต่เวลา 08.00 น. ถึง 18.00 น.

ทั้งนี้ กลุ่มบริษัทได้มีการบริหารความเสี่ยงโดยมีการจัดอบรมและทดสอบความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับพระราชบัญญัติการทวงถามหนี้ พ.ศ. 2558 ก่อนปฏิบัติงานและจัดให้มีการอบรมอย่างสม่ำเสมอ และได้มีการกำหนดบทลงโทษแก่พนักงานเพื่อป้องกันการฝ่าฝืนและกระทำความผิดดังกล่าวอย่างชัดเจน รวมไปถึงมีระบบการตรวจสอบการปฏิบัติงานของพนักงานติดตามทวงถามหนี้และสำรวจความพึงพอใจของผู้ถูกติดตามและทวงถามหนี้ นอกจากนี้ ยังมีระบบป้องกันการติดตามหนี้นอกเวลา อาทิเช่น ระบบโทรศัพท์ของพนักงานติดตามและทวงถามหนี้จะไม่สามารถใช้งานนอกเวลาทำการได้ เป็นต้น

- ความเสี่ยงในการจัดหาแหล่งเงินทุนที่ใช้ในการประมูลหรือซื้อหนี้

ถึงแม้ว่าการประมูลซื้อสินทรัพย์ด้วยคุณภาพจะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่การลงทุนหรือซื้อกองสินทรัพย์ด้วยคุณภาพจะต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมากเพื่อประมูลซื้อกองสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ ซึ่งบริษัทจะต้องมีความพร้อมในด้านของแหล่งเงินทุนเนื่องจากหากบริษัทชนะการประมูลบริษัทจะต้องจ่ายเงินเต็มจำนวนให้กับผู้ขายในวันที่รับโอนกองสินทรัพย์ด้วยคุณภาพทันที ซึ่งส่วนใหญ่จะต้องมีการชำระเงินภายใน 30 วันนับจากวันที่ชนะการประมูล ดังนั้น ก่อนการประมูลบริษัทจะต้องแน่ใจว่า หากบริษัทชนะการประมูลบริษัทต้องมีแหล่งเงินทุนเพียงพอสำหรับการจ่ายชำระ

ปัจจุบัน (ณ 31/12/2562) บริษัทได้รับอนุมัติจากผู้ถือหุ้นให้สามารถระดมทุนโดยการออกหุ้นกู้และ/หรือตัวเงินจ่ายจำนวนไม่เกิน 1,250 ล้านบาทโดย ณ วันที่ 31/12/2562 บริษัทได้ออกไปแล้วจำนวน 525 ล้านบาทยังมีวงเงินคงเหลืออีกประมาณ 725 ล้านบาท ประกอบกับบริษัทอยู่ระหว่างการเจรจากับสถาบันการเงินหรือธนาคารเพื่อขอผู้เพิ่มเติมอีกจำนวนประมาณ 100 – 200 ล้านบาท ดังนั้นบริษัทเชื่อว่าความเสี่ยงในการจัดหาแหล่งเงินทุนเพื่อใช้ในการประมูลหนี้จึงอยู่ในระดับต่ำ ทั้งนี้บริษัทมีนโยบายการกู้เงินเพื่อดำรงอัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้นไว้ที่ไม่เกิน 2 เท่าหรือไม่เกิน 1.7 เท่าของเงินกู้ที่มีดอกเบี้ย



- ความเสี่ยงจากการไม่มีกองสินทรัพย์ด้อยคุณภาพออกสู่ตลาด

บริษัทมีความเสี่ยงหากสถาบันการเงินหรือสถาบันการเงินอื่นไม่มีการประมุลขายกองสินทรัพย์ด้อยคุณภาพออกสู่ตลาด เนื่องจากสถาบันการเงินไม่มีสินเชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้หรือกองสินทรัพย์ด้อยคุณภาพหรือมีน้อยจนสามารถบริหารจัดการเองได้ หรือสถาบันการเงินมีการตั้งบริษัทในเครือมาบริหารจัดการเอง เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจมีผลโดยตรงต่อการเกิดสินทรัพย์ด้อยคุณภาพ ดังนั้น หากเศรษฐกิจไม่ดีสินทรัพย์ด้อยคุณภาพก็จะเกิดขึ้นตามมาหรือเพิ่มขึ้นโดยปริยาย อย่างไรก็ตาม บริษัทเชื่อว่าหากปริมาณสินเชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้หรือกองสินทรัพย์ด้อยคุณภาพยังมีอยู่จำนวนมาก สถาบันการเงินหรือบริษัทในเครือของสถาบันการเงินจะไม่สามารถติดตามและทวงถามหนี้ได้อย่างทั่วถึง ประกอบกับการติดตามหนี้อาจต้องใช้บุคลากร จำนวนมาก และอาจมีต้นทุนที่ใช้ในการติดตามที่สูง ซึ่งอาจไม่คุ้มค่ากับการลงทุนหรือติดตามเอง ดังนั้น บริษัทจึงเชื่อว่าความเสี่ยงจากการไม่มีสินทรัพย์ด้อยคุณภาพออกสู่ตลาดนั้นอยู่ในระดับต่ำ

- ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงและเพิ่มขึ้นของกฎหมาย กฎระเบียบและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจทั้งที่มีอยู่แล้วและที่กำลังจะเกิดขึ้นใหม่

ด้วยธุรกิจของบริษัทต้องดำเนินการภายใต้ข้อกำหนดและกฎระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้บริโภคโดยตรง ทั้งนี้ ผลกระทบต่อธุรกิจจากการเปลี่ยนแปลงในด้านการปรับตัว การเรียนรู้ และการปฏิบัติให้เป็นไปตามมาตรฐานของกฎเกณฑ์ใหม่อาจส่งผลให้ผลการดำเนินงานของบริษัทไม่เป็นไปตามแผนงานที่ได้วางไว้

- ความเสี่ยงจากภัยพิบัติต่าง ๆ โรคระบาด และนโยบายหรือประเด็นปัญหาทางการเมืองที่อาจส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และผลประกอบการของบริษัท

บริษัทได้ตระหนักถึงความสำคัญของการเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับภัยพิบัติต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น โดยมีการจัดทำแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Planning: BCP) เพื่อรองรับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น โดยรวมถึงมาตรการป้องกันภัยต่าง ๆ เช่น มาตรการการคัดกรองผู้ป่วย มาตรการหรือขั้นตอนในการปฏิบัติงานหากเกิดเหตุการณ์ขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อบรรเทาผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นและเพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินการได้อย่างมีระบบและไม่หยุดชะงัก

- ความเสี่ยงจากต้นทุนการประมุลที่เพิ่มสูงขึ้นเนื่องจากจำนวนคู่แข่งที่เพิ่มมากขึ้นในอุตสาหกรรม

ในกรณีที่ผู้ประกอบการสามารถบริหารจัดการการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจะส่งผลให้ธุรกิจลงทุนและบริหารสินทรัพย์ด้อยคุณภาพเป็นธุรกิจที่มีกำไรขั้นต้นและกำไรจากการดำเนินงานอยู่ในระดับที่ค่อนข้างสูง ทั้งนี้ ปัจจัยดังกล่าวส่งผลให้ลูกค้าที่มีความสนใจและได้ศึกษาข้อมูลเชิงลึกของธุรกิจลงทุนและบริหารสินทรัพย์ด้อยคุณภาพมีความประสงค์ที่จะเข้ามาประกอบธุรกิจแข่งขันกับบริษัท นอกจากนี้ ปริมาณหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ของสถาบันการเงินในระบบเศรษฐกิจยังมีจำนวนอยู่ในระดับที่ค่อนข้างสูงในขณะที่ผู้ประกอบการที่มีความชำนาญและมีศักยภาพในการดำเนินงานต่อเนื่องยังมีจำนวนน้อยราย ดังนั้น บริษัทมีโอกาสที่จะต้องประมุลหนี้ด้อยคุณภาพแข่งขันกับคู่แข่งที่มีจำนวนเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้ต้นทุนการประมุลหนี้ด้อยคุณภาพทั้งประเภทที่มีหลักประกันและไม่มีหลักประกันมีแนวโน้มที่จะเพิ่มสูงขึ้นในอนาคต โดยในกรณีที่บริษัทไม่สามารถบริหารต้นทุนการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจะส่งผลให้บริษัทมีความสามารถในการทำกำไรลดลงจากเดิม

ในปี 2562 บริษัทบริหารสินทรัพย์มีจำนวนเพิ่มขึ้นเป็น 63 บริษัท ซึ่งอาจส่งผลต่อการเพิ่มคู่แข่งในธุรกิจบริหารสินทรัพย์ด้อยคุณภาพ แต่อย่างไรก็ตามบริหารสินทรัพย์ส่วนใหญ่นั้นเป็นนิติบุคคลที่มีสถานะไม่ทำการ (Inactive) โดยหากไม่รวมบริษัทประเภทดังกล่าว บริษัทบริหารสินทรัพย์ในเครือของธนาคารพาณิชย์ และบริษัทบริหารสินทรัพย์ที่มีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจ (ได้แก่ บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) (“BAM”) และบริษัทบริหารสินทรัพย์

สุขุมวิท จำกัด (“SAM”)) จะเหลือบริษัทที่มีแนวโน้มเป็นคู่แข่งกับ Chayo AMC เพียง 7 - 10 แห่งเท่านั้น โดยคู่แข่งที่มีลักษณะการดำเนินธุรกิจใกล้เคียงกับบริษัทมากที่สุดที่เป็นบริษัทเอกชนได้แก่ บริษัทบริหารสินทรัพย์ เจ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อยของบริษัท เจ เอ็ม ที เน็ทเวอร์ค เซอร์วิสส์ จำกัด (มหาชน) (“JMT”) บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) (“BAM”) และบริษัทที่ถือหุ้นโดยรัฐบาลเช่น SAM ที่แตกต่างจาก Chayo AMC ก่อนข้างมากในแง่ของเงินทุนเพราะเป็นบริษัทบริหารสินทรัพย์ของรัฐบาล แต่อย่างไรก็ตามเนื่องจากสถานะเศรษฐกิจในปี 2562 นั้นไม่ค่อยดีนัก ประกอบกับการประกาศใช้มาตรฐานการบัญชีใหม่หรือ TFRS 9 ทำให้ปริมาณหนี้เสียที่สถาบันการเงินขายออกมาในปี 2562 นั้นมีจำนวนมากจึงไม่ส่งผลด้านราคาขายหนี้ด้วยคุณภาพเท่าไรนัก (โดยเฉพาะหนี้ที่มีหลักประกัน)

ประกอบกับสถาบันการเงินมักจะไม่นิยมขายกองสินทรัพย์ด้วยคุณภาพหรือลูกหนี้ให้กับสถาบันการเงินที่เป็นคู่แข่ง ทั้งนี้ เมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทบริหารสินทรัพย์ใหม่ที่คาดว่าจะคู่แข่งของ Chayo AMC บริษัทนั้นมีข้อได้เปรียบในแง่ของความพร้อมของบุคลากร ระบบฐานข้อมูลและการทำงานที่มีมาตรฐาน รวมไปถึงมีประสบการณ์ ผลงาน และชื่อเสียงในการทำธุรกิจที่เกี่ยวข้องตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบันกว่า 20 ปี ส่งผลให้บริษัทสามารถบริหารจัดการสินทรัพย์ด้วยคุณภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ หากพิจารณาถึงโอกาสในการแข่งขัน คู่แข่งที่ต้องการเข้ามาประกอบธุรกิจประเภทนี้จำเป็นต้องใช้เงินลงทุนระดับที่ค่อนข้างสูงในระยะเริ่มต้นเพื่อประมูลกองสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ และลงทุนในระบบงานที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ การดำเนินการดังกล่าวข้างต้น ต้องอาศัยผู้บริหารที่มีความเชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์ในการทำธุรกิจที่ค่อนข้างสูง จึงส่งผลให้บริษัทมีความสามารถในการแข่งขันและสามารถแข่งขันได้

### 3.1.2 ธุรกิจให้บริการเฝ้าติดตามทวงถามและเร่งรัดหนี้

- ความเสี่ยงจากการถูกฟ้องร้องดำเนินคดีอันเกิดจากการทวงถามหนี้ที่ไม่เป็นไปตามพระราชบัญญัติการทวงถามหนี้ พ.ศ. 2558

บริษัทมีความเสี่ยงที่จะถูกร้องเรียนหรือถูกฟ้องดำเนินคดีโดยลูกหนี้ และ/หรือ ผู้ว่าจ้าง ในกรณีที่พนักงานของบริษัททำผิดพระราชบัญญัติการทวงถามหนี้ พ.ศ. 2558 ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการกำกับการทวงถามหนี้ เช่น แจ้งความเป็นหนี้ต่อบุคคลอื่นที่มีใช้ลูกหนี้ การส่งเอกสารหรือสื่ออื่นใดที่มีข้อความ เครื่องหมาย สัญลักษณ์ หรือชื่อบริษัทที่ทำให้เข้าใจได้ว่าเป็นการทวงถามหนี้ของลูกหนี้ การเจรจากับลูกหนี้โดยทำให้ลูกหนี้เข้าใจผิดว่าเป็นการดูหมิ่น ข่มขู่ หรือใช้ถ้อยคำรุนแรง และการทวงถามหนี้นอกเวลาที่กฎหมายกำหนด คือ นอกเหนือช่วงเวลา วันจันทร์ ถึง วันศุกร์ ตั้งแต่เวลา 08.00 น. ถึง 20.00 น. และวันหยุดราชการตั้งแต่เวลา 08.00 น. ถึง 18.00 น.

บริษัทบริหารความเสี่ยงโดยการจัดอบรมพนักงาน หัวหน้างาน และผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงกำหนดให้พนักงานและหัวหน้างานต้องผ่านการทดสอบความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับพระราชบัญญัติการทวงถามหนี้ พ.ศ. 2558 อย่างสม่ำเสมอและได้กำหนดบทลงโทษแก่พนักงานผู้ทำผิดซึ่งรวมถึงหัวหน้างานอย่างเด็ดขาดและชัดเจน เพื่อป้องกันการฝ่าฝืนและกระทำผิดดังกล่าว ซึ่งรวมถึงมีระบบการตรวจสอบการปฏิบัติงานของพนักงานติดตามและทวงถามหนี้ การบันทึกผลการเฝ้าติดตามและทวงถาม และการสำรวจความพึงพอใจของผู้ถูกติดตามและทวงถามหนี้ นอกจากนี้ ยังมีระบบป้องกันการติดตามหนี้้นอกเวลา อาทิเช่น ระบบโทรศัพท์ของพนักงานติดตามและทวงถามหนี้จะไม่สามารถใช้งานนอกเวลาทำการได้

- ความเสี่ยงในการจัดเก็บหนี้ที่อาจไม่ได้ตามเป้าหมายที่ผู้ว่าจ้างกำหนด

ธุรกิจให้บริการเฝ้าติดตามทวงถามและเร่งรัดหนี้ เป็นธุรกิจที่ได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายนอกที่บริษัทไม่สามารถควบคุมได้และขึ้นอยู่กับสถานะเศรษฐกิจ จึงส่งผลให้บริษัทมีความเสี่ยงที่จะไม่สามารถจัดเก็บหนี้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

ไว้โดยหากบริษัทไม่สามารถจัดเก็บหนี้ได้ตามเป้าหมายเป็นเวลานาน บริษัทอาจมีความเสี่ยงที่จะไม่ได้รับมอบหมายงานในอนาคตจากผู้ว่าจ้างได้

อย่างไรก็ตาม บริษัทมีประสบการณ์ในธุรกิจให้บริการเจรจาติดตามทวงถามและเร่งรัดหนี้กว่า 20 ปี โดยบริษัทดำเนินงานอย่างมืออาชีพ มีมาตรฐาน ทำตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด และสามารถรักษาชื่อเสียงของผู้ว่าจ้างได้เป็นอย่างดี ซึ่งปัจจุบัน บริษัทสามารถจัดเก็บหนี้ได้ตามเป้าหมายหรืออยู่ในระดับที่ผู้ว่าจ้างพึงพอใจ ส่งผลให้บริษัทได้รับมอบหมายงานจากผู้ว่าจ้างอย่างต่อเนื่อง (ประกอบกับผู้ว่าจ้างไม่ต้องการลงทุนเพิ่ม หรือขยายงานในหน่วยงานติดตามทวงถามหนี้ของตนเอง) นอกจากนี้ บริษัทได้กำหนดให้มีการติดตามแผนการจัดเก็บและจัดทำรายงาน โดยระบุสาเหตุและแนวทางการแก้ไขในกรณีที่พนักงานไม่สามารถติดตามและทวงถามหนี้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด เพื่อปรับปรุงและหาแนวทางในการแก้ไขและพัฒนาธุรกิจของบริษัทต่อไป

#### - ความเสี่ยงในการขาดแคลนบุคลากร

เนื่องจากสถานการณ์แรงงานในปัจจุบันมีการแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้น ประกอบกับมีผู้ประกอบการได้หันมาทำธุรกิจให้บริการเจรจาติดตามทวงถามและเร่งรัดหนี้มากขึ้น ส่งผลให้กลุ่มบริษัทมีความเสี่ยงที่จะมีบุคลากรไม่เพียงพอต่อปริมาณงานติดตามและทวงถามหนี้ที่ได้รับมอบหมายจากผู้ว่าจ้าง จากการที่กลุ่มบริษัทไม่สามารถจัดหาพนักงานติดตามและทวงถามหนี้ใหม่ และไม่สามารถรักษามูลค่าเดิมไว้ได้ ซึ่งอาจมีผลให้กลุ่มบริษัทสูญเสียโอกาสทางธุรกิจในการสร้างรายได้จากการติดตามและทวงถามหนี้

ดังนั้น กลุ่มบริษัทจึงมีแนวทางในการบริหารจัดการปัญหาการขาดแคลนบุคลากร และการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรในยุคที่มีสภาวะการแข่งขันสูง โดยมีการกำหนดผลตอบแทนอย่างเหมาะสม มีการจัดการอบรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ให้พนักงาน และมีกิจกรรมพนักงานสัมพันธ์เพิ่มมากขึ้น เพื่อรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กรและพนักงานของกลุ่มบริษัท รวมทั้งดึงดูดบุคลากรที่มีประสิทธิภาพให้อยู่กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง

#### - ความเสี่ยงจากการแข่งขันในอุตสาหกรรม

ธุรกิจให้บริการเจรจาติดตามทวงถามและเร่งรัดหนี้ เป็นธุรกิจที่ใช้เงินลงทุนไม่สูงมากจนเกินไป และมีโครงสร้างการดำเนินธุรกิจที่ไม่ซับซ้อนจึงมีความเสี่ยงที่ผู้ประกอบการรายใหม่จะเข้ามาแข่งขันในอุตสาหกรรมได้ง่าย และอาจส่งผลให้เกิดสภาวะการแข่งขันที่สูงทั้งในแง่ของการแย่งงานและการแข่งขันด้านราคาหรือค่าบริการ โดยบริษัทอาจมีความเสี่ยงต่อความสามารถในการหารายได้และทำกำไรของบริษัทในอนาคต

ดังนั้น บริษัทจึงให้ความสำคัญกับผลงาน คุณภาพ และมาตรฐานในการให้บริการซึ่งรวมถึงการปฏิบัติหรือทำตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด เพื่อรักษาภาพลักษณ์ของผู้ว่าจ้าง โดยบริษัทเชื่อว่าหากบริษัททำงานอย่างมีมาตรฐานและมีคุณภาพแล้วความเสี่ยงที่บริษัทจะไม่ได้รับงานจากผู้ว่าจ้างน่าจะอยู่ในระดับต่ำ

#### - ความเสี่ยงจากการถูกยกเลิกสัญญาจากการพึ่งพิงผู้ว่าจ้างรายใหญ่และการพึ่งพิงกลุ่มลูกค้าหลักน้อยราย

บริษัทเป็นผู้ให้บริการเจรจาติดตามทวงถามและเร่งรัดหนี้แก่ผู้ว่าจ้างจำนวนน้อยราย ซึ่งได้แก่ สถาบันการเงิน (ธนาคารพาณิชย์ชั้นนำ) และกลุ่มบริษัททั่วไป (บริษัทในกลุ่มเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร) โดยอายุของสัญญาการให้บริการมีระยะเวลาตามข้อตกลงของผู้ว่าจ้าง และมีการต่ออายุสัญญาเป็นคราว ๆ ไป ในกรณีที่บริษัทไม่สามารถดำเนินการติดตามและทวงถามหนี้ตามข้อตกลงของผู้ว่าจ้างได้ บริษัทอาจมีความเสี่ยงที่จะถูกเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขหรือยกเลิกสัญญา รวมทั้งการไม่ต่อสัญญาจากผู้ว่าจ้าง

อย่างไรก็ตาม ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน บริษัทได้แสดงผลงานให้ผู้ว่าจ้างได้เห็นถึงความสามารถและมาตรฐานในการทำงาน ดังนั้น บริษัทจึงได้รับความไว้วางใจจากผู้ว่าจ้างเสมอมาอีกทั้งบริษัทได้พยายามขยายฐานผู้ว่าจ้างไปยังสถาบันการเงินอื่น ๆ และธุรกิจอื่น ๆ เพื่อเป็นการลดความเสี่ยงของการกระจุกตัวของกลุ่มธุรกิจ อาทิเช่น การขยายการขอบเขตให้บริการไปสู่ธุรกิจศูนย์บริการข้อมูลลูกค้า เพื่อเป็นการหารายได้เพิ่มอีกทางหนึ่งด้วย

- ความเสี่ยงจากการพึ่งพิงผู้บริหารระดับสูงและบุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน

จากประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจของฝ่ายบริหารระดับสูงของบริษัทซึ่งได้แก่คุณสุชนันต์ ยะสินธุ์ โดยปัจจุบันดำรงตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และคุณสิริพรรณ จันทร์ทิพย์ ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ ที่มีประสบการณ์ทำงานอยู่ในธุรกิจนี้มายาวนานกว่า 20 ปี ส่งผลให้บุคคลทั้งสองมีความรู้ความเข้าใจในธุรกิจเป็นอย่างดี ซึ่งบริษัทต้องอาศัยความรู้ที่เกิดจากทักษะและประสบการณ์อันยาวนานของบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการติดตามและทวงถามหนี้ ดังนั้น หากบริษัทต้องสูญเสียบุคลากรในส่วนงานดังกล่าวไป อาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการดำเนินงานของบริษัทอันจะส่งผลให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายได้

อย่างไรก็ตาม บริษัทได้เล็งเห็นถึงความเสี่ยงจากการพึ่งพิงผู้บริหารทั้ง 2 รายดังกล่าวข้างต้น และบุคลากรอื่นที่มีความชำนาญเฉพาะด้านของบริษัท ดังนั้น บริษัทจึงได้มีแผนหรือกำหนดให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถทำงานแทนกันได้โดยเป็นไปตามการควบคุมของระบบควบคุมภายใน เช่น ภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้อง การเก็บรักษาความลับของข้อมูล ขั้นตอนการดำเนินงานของแต่ละส่วนงาน และอำนาจอนุมัติตามโครงสร้างองค์กร นอกจากนี้ ผู้บริหารระดับสูงในธุรกิจดังกล่าวยังมีการสลับหน้าที่การทำงานเป็นครั้งคราวเพื่อลดความเสี่ยงและแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงาน อีกทั้งบริษัทยังให้ความสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนา การสร้างและการรักษามูลค่าของธุรกิจเพื่อป้องกัน และลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นดังกล่าว โดยบริษัทได้กำหนดแนวทางเพื่อพัฒนาคุณภาพพนักงานบริษัทด้วยการส่งเข้าอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้แก่พนักงานและลดการพึ่งพิงพนักงานบุคคลใดบุคคลหนึ่งโดยเฉพาะควบคู่ไปกับการส่งเสริมให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของบริษัทด้วยการดูแลและจัดสวัสดิการที่เหมาะสมให้แก่พนักงานแต่ละระดับเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน นอกจากนี้ บริษัทยังได้จัดทำแผนและกระบวนการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งที่สำคัญ (Succession Plan) เพื่อกำหนดแนวทางการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) โดยกำหนดให้คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาตอบแทนเป็นผู้สรรหา กำหนดแผนการสรรหาบุคคลเพื่อสืบทอดตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหาร พร้อมทั้งเสนอรายชื่อผู้ที่เหมาะสมที่จะได้รับการพิจารณาสืบทอดตำแหน่งอย่างสม่ำเสมอต่อคณะกรรมการบริษัท พิจารณาแต่งตั้งเมื่อมีตำแหน่งว่างลง ยกตัวอย่างเช่น เมื่อตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหารว่างลง หรือผู้อยู่ในตำแหน่งไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ บริษัทกำหนดให้ผู้บริหารระดับใกล้เคียง หรือรองประธานเจ้าหน้าที่บริหารเป็นผู้รักษาการในตำแหน่งจนกว่าจะมีการสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์ที่บริษัทกำหนด เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทพิจารณาอนุมัติแต่งตั้ง และ/หรือตำแหน่งที่สำคัญภายในบริษัทที่จะทำให้บริษัทสามารถดำเนินงานและขยายธุรกิจไปได้อย่างยั่งยืน พร้อมทั้งกำหนดคุณลักษณะและความสามารถที่จำเป็นของตำแหน่งสำคัญ โดยใช้กลยุทธ์การสรรหาจากพนักงานภายในของบริษัทก่อนเพื่อสร้างความจงรักภักดีและขวัญกำลังใจแก่พนักงาน ซึ่งฝ่ายบุคคลจะกำหนดแนวทางปฏิบัติในการสร้างผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) ให้เป็นไปตามแนวทางที่บริษัทกำหนดไว้และจะมีการประเมินผลในแต่ละตำแหน่งทุกปี นอกจากนี้ บริษัทยังเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในบริษัทอย่างต่อเนื่องทุกปี อาทิ การจัดกิจกรรมสัมพันธ์ร่วมกัน การจัดสัมมนาภายในบริษัท ซึ่งจากแนวทางที่บริษัทดำเนินการอย่างต่อเนื่องดังกล่าว ส่งผลให้ที่ผ่านมาบริษัทไม่เคยประสบปัญหาการขาดแคลนบุคลากร

- ความเสี่ยงในการรั่วไหลของข้อมูลที่สำคัญ

ในการให้บริการเจรจาติดตามทวงถามและเร่งรัดหนี้ ผู้ว่าจ้างจะจัดส่งข้อมูลหรือเอกสารต่าง ๆ ให้แก่บริษัทเพื่อทำงานตามที่ได้ตกลงไว้ โดยผู้ว่าจ้างถือว่าข้อมูลหรือเอกสารที่ผู้ว่าจ้างมอบให้เป็นความลับของผู้ว่าจ้าง บริษัทไม่สามารถเปิดเผยข้อมูล ทำซ้ำ หรือคัดลอกข้อมูลไม่ว่าส่วนหนึ่งส่วนใดโดยไม่ได้รับความยินยอมจากผู้ว่าจ้างเป็นลายลักษณ์อักษร รวมถึงการดูแลควบคุมไม่ให้พนักงานของบริษัทเปิดเผยข้อมูลต่อบุคคลภายนอกโดยเด็ดขาด ดังนั้น บริษัทจึงมีความเสี่ยงในการที่ข้อมูลอาจมีการรั่วไหลออกไปจากการที่พนักงานไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อบังคับของบริษัท ซึ่งบริษัทอาจจะถูกฟ้องร้องและเรียกค่าเสียหายหากเกิดกรณีดังกล่าวขึ้น รวมถึงอาจสูญเสียความไว้วางใจจากผู้ว่าจ้าง และอาจมีผลให้ไม่ได้รับการว่าจ้างในอนาคตได้

บริษัทบริหารความเสี่ยงโดยการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการข้อมูล เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง โดยกำหนดสิทธิในการเข้าถึงข้อมูลของลูกค้าในแต่ละราย ซึ่งพนักงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้องไม่มีสิทธิหรือสามารถทำการบันทึกข้อมูลออกไปข้างนอกได้ อีกทั้งบริษัทยังไม่อนุญาตให้พนักงานนำอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์เข้ามายังโต๊ะทำงาน รวมถึงบริษัทได้จัดให้มีการสอบทานบันทึกการเข้าใช้งานในระบบและมีการสำรองข้อมูลของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ บริษัทได้กำหนดคบทลงโทษแก่พนักงานหรือผู้ที่ทำการฝ่าฝืนและละเมิดกฎระเบียบอย่างเด็ดขาดและชัดเจน

**3.1.3 ธุรกิจศูนย์บริการข้อมูลลูกค้า**

- ความเสี่ยงจากการแข่งขันในอุตสาหกรรม

เนื่องจากธุรกิจศูนย์บริการข้อมูลลูกค้าของบริษัท เป็นธุรกิจที่ใช้เงินลงทุนที่ไม่สูงนัก ประกอบกับโครงสร้างการดำเนินการไม่ซับซ้อน ส่งผลให้มีความเสี่ยงที่คู่แข่งรายใหม่จะเข้ามาในอุตสาหกรรมที่สูง ซึ่งอาจนำไปสู่การแข่งขันทางด้านราคาเพื่อการแย่งชิงส่วนแบ่งการตลาดหรือลูกค้าในอุตสาหกรรมเกิดขึ้น อย่างไรก็ตาม การให้บริการข้อมูลลูกค้าผ่านทางโทรศัพท์ในธุรกิจประเภทนี้ต้องใช้ความน่าเชื่อถือจากลูกค้าในระดับที่ค่อนข้างสูง เนื่องจากบริษัทจะต้องเป็นผู้ให้บริการแทนบริษัทลูกค้า ดังนั้น หากเกิดข้อผิดพลาดในการบริการ ชื่อเสียงของลูกค้าจะได้รับผลกระทบโดยตรง ด้วยเหตุนี้ลูกค้าที่มีชื่อเสียงหรือลูกค้าที่มีขนาดใหญ่จะมีเกณฑ์การคัดสรรผู้ให้บริการที่เข้มงวด ทั้งนี้ จากการที่บริษัทได้ดำเนินธุรกิจเจรจาติดตามทวงถามและเร่งรัดหนี้ให้กับลูกค้าเป็นเวลานานและมีผลการดำเนินงานที่ดี และไม่มีประวัติในการทำให้อาชีพของลูกค้าเสียหาย ส่งผลให้บริษัทมีความเสี่ยงในการสูญเสียลูกค้าจากการเพิ่มขึ้นของผู้ประกอบการหรือคู่แข่งในอุตสาหกรรมศูนย์บริการข้อมูลลูกค้าอยู่ในระดับที่ค่อนข้างต่ำ

- ความเสี่ยงจากการถูกยกเลิกสัญญาจากการพึ่งพิงผู้ว่าจ้างรายใหญ่และการพึ่งพิงกลุ่มลูกค้าหลักน้อยราย

โดยทั่วไป อาชีพของสัญญาการให้บริการของธุรกิจศูนย์บริการข้อมูลลูกค้าจะมีระยะเวลาตามข้อตกลงของผู้ว่าจ้าง และมีการต่ออายุสัญญาเป็นคราว ๆ ไป หากเกิดกรณีที่ผู้ว่าจ้างตัดสินใจยกเลิกหรือไม่ต่อสัญญาจะส่งผลกระทบต่อรายได้ของส่วนงานดังกล่าวในทันที

แต่อย่างไรก็ตามในปี 2562 นั้นบริษัทไม่มีรายได้ในส่วนของศูนย์บริการข้อมูลโดยพนักงานของศูนย์บริการข้อมูลได้ถูกโยกย้ายไปทำงานรับจ้างตามหนี้ให้กับบริษัทในเครือด้วย ทั้งนี้ในปัจจุบันบริษัทมีอยู่ระหว่างการหารายได้ใหม่ ทั้งในอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และอุตสาหกรรมอื่น ๆ รวมถึงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ด้วย เพื่อเป็นการหารายได้เพิ่มให้กับบริษัทอีกทางหนึ่ง ทั้งนี้รายได้ในส่วนของศูนย์บริการข้อมูลนั้นคิดเป็นประมาณ 1%-2% ของรายได้รวมของบริษัทเท่านั้น (หากมี)

### 3.1.4 ธุรกิจปล่อยสินเชื่อ

#### - ความเสี่ยงจากการปล่อยสินเชื่อ

ในการปล่อยสินเชื่อขั้นตอนที่สำคัญที่สุด คือการพิจารณาเครดิตของลูกค้า หากมีการประเมิน หรือใช้ระบบพิจารณาเครดิตลูกค้าที่ไม่รัดกุม จะส่งผลให้บริษัทอนุมัติ และปล่อยสินเชื่ออย่างไม่เหมาะสม ซึ่งอาจก่อให้เกิดความเสี่ยงที่จะกลายเป็นหนี้ด้อยคุณภาพหรือ NPL ได้

ปัจจัยลดความเสี่ยง บริษัทมีวิธีการคัดกรองลูกค้าด้วยการพิจารณาเกณฑ์ต่างๆ ดังนี้

1. เกณฑ์รายได้
2. เกณฑ์รายได้สุทธิ
3. เกณฑ์อายุทำงานขั้นต่ำ
4. วงเงินนี้รวมจากสถาบันการเงินแหล่งอื่นที่ได้มีการปล่อยสินเชื่อด้วยภายใต้ใบอนุญาตเดียวกันไม่เกินตามข้อกำหนดในใบอนุญาต

และได้จัดตั้งหน่วยงานและระบบการปล่อยสินเชื่อและติดตามหนี้สินเชื่อ ที่ประกอบด้วยบุคลากรที่มีประสบการณ์ และมีความเชี่ยวชาญที่มาช่วยดูแลและรับผิดชอบเรื่องการพิจารณาสินเชื่อโดยเฉพาะเพื่อลดความเสี่ยงดังกล่าว

#### - ความเสี่ยงจากการแข่งขันในอุตสาหกรรม

ธุรกิจสินเชื่อส่วนบุคคลมีการแข่งขันค่อนข้างสูงในอุตสาหกรรมทั้งจาก Bank และ Non-bank และแต่ละผู้ประกอบการได้ให้โปรโมชั่นส่วนลดกับลูกค้าอย่างมาก ซึ่งอาจทำให้บริษัทมีผลตอบแทนน้อยเมื่อเทียบกับธุรกิจอื่น อย่างไรก็ตามบริษัทได้มีวิธีการจัดการ คือ กำหนดกลุ่มเป้าหมายอย่างชัดเจน โดยทำการตลาดให้ตรงกลุ่มเป้าหมาย เพื่อลดการแข่งขันจากผู้ประกอบการรายอื่น และสร้างกระบวนการติดตามทวงถามหนี้ให้มีประสิทธิภาพเพื่อควบคุมปริมาณ NPL ซึ่งกลไกดังกล่าว ส่งผลให้บริษัทเชื่อว่าบริษัทมีความสามารถทำกำไรใกล้เคียงกับธุรกิจที่ดำเนินอยู่ในปัจจุบัน

### 3.1.5 ธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

#### - ความเสี่ยงในการเลือกทำเลที่ตั้ง

ธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์จะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้น การเลือกทำเลที่ตั้งในการพัฒนาเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดประการหนึ่ง หากบริษัทเลือกพัฒนานบนทำเลที่ตั้งไม่ดีไม่ตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย ความเสี่ยงที่โครงการจะไม่ประสบความสำเร็จมีค่อนข้างมาก ซึ่งอาจส่งผลให้บริษัทไม่ได้รับผลตอบแทนตามที่วางแผนไว้

ปัจจัยลดความเสี่ยง บริษัทมีวิธีการเลือกทำเลที่ตั้งของโครงการด้วยการวิเคราะห์ราคาตลาด ความต้องการและประเมินความคุ้มค่าของโครงการ และเปรียบเทียบคู่แข่งในพื้นที่ข้างเคียง และในอนาคต บริษัทจะจัดตั้งหน่วยงานหน่วยงานภายในและทีมที่ปรึกษาภายนอกที่มีความชำนาญในธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญที่จะดูแล และรับผิดชอบเรื่องการเลือกทำเลเพื่อลดความเสี่ยงดังกล่าว และ/หรือจัดหาผู้ร่วมทุนที่มีความเชี่ยวชาญมาช่วยในการพัฒนา

#### - ความเสี่ยงจากการพัฒนาโครงการ

การพัฒนาโครงการให้ตอบโจทย์กลุ่มลูกค้าเป้าหมายถือเป็นอีกปัจจัยหนึ่ง ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการหรือไม่ โดยหากบริษัทพัฒนาโครงการที่ไม่ตรงกับความต้องการของลูกค้า อาจส่งผลให้โครงการไม่ประสบความสำเร็จ และไม่ได้รับผลตอบแทนตามที่บริษัทตั้งเป้า



ปัจจัยลดความเสี่ยง ก่อนพัฒนาโครงการบริษัทมีการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการอย่างถี่ถ้วน เพื่อให้มั่นใจว่าโครงการจะสามารถตอบโจทย์และตรงกับความต้องการของกลุ่มลูกค้า และโดยบริษัทจะจัดตั้งหน่วยงานภายในบริษัทและแต่งตั้งทีมที่ปรึกษาภายนอกที่มีความชำนาญในธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญที่จะดูแล และรับผิดชอบเรื่องการพัฒนาโครงการ เพื่อลดความเสี่ยงดังกล่าว และจัดการเรื่องการพัฒนาโครงการโดยเฉพาะ นอกจากนี้บริษัทอาจใช้วิธีการพัฒนาโครงการร่วมกับบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์รายอื่นที่มีประสบการณ์ เพื่อลดความเสี่ยงในการพัฒนาโครงการ เนื่องจากสถานะเศรษฐกิจในปัจจุบันบริษัทจึงตัดสินใจเลื่อนการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ออกไปก่อน

- ความเสี่ยงจากการไม่ได้รับอนุมัติสินเชื่อจากสถาบันการเงิน

ความเสี่ยงของธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่สำคัญคือ การที่ลูกค้าไม่ได้รับอนุมัติสินเชื่อจากสถาบันการเงิน ส่งผลให้บริษัทไม่สามารถโอนขายอสังหาริมทรัพย์ได้เป็นไปตามยอดจองซื้อ อย่างไรก็ตาม บริษัทคาดว่ายอดการไม่ได้รับอนุมัติสินเชื่อของลูกค้าของบริษัท คงมีไม่มากนักเนื่องจาก บริษัทคาดว่าราคาขายของบริษัทต่อตารางเมตร อยู่ในระดับที่ไม่สูงมากนัก และลูกค้ากลุ่มเป้าหมายเป็นกลุ่มที่มีศักยภาพสามารถขอกู้จากสถาบันการเงินได้ไม่ยากนัก

## 3.2 ความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการ

### 3.2.1 ความเสี่ยงจากการพึ่งพิงผู้บริหารระดับสูงและบุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน

ฝ่ายบริหารระดับสูงของบริษัท เป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญ และมีความเข้าใจในธุรกิจเป็นอย่างดี ซึ่งบริษัทต้องอาศัยความรู้ที่เกิดจากทักษะและประสบการณ์อันยาวนานของบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการลงทุนและบริหารสินทรัพย์คือคุณภาพ การเจรจาติดตามทวงถามและเร่งรัดหนี้ และการให้บริการศูนย์บริการข้อมูลลูกค้า ดังนั้น หากบริษัทต้องสูญเสียบุคลากรในส่วนงานดังกล่าวไป อาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการดำเนินงานของบริษัทอันจะส่งผลให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายได้

อย่างไรก็ตาม บริษัทได้เล็งเห็นถึงความเสี่ยงจากการพึ่งพิงผู้บริหารระดับสูงและบุคลากรอื่นที่มีความชำนาญเฉพาะด้านของบริษัท ดังนั้น บริษัทจึงมีแผนหรือกำหนดให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถทำงานแทนกันได้โดยเป็นไปตามการควบคุมของระบบควบคุมภายใน เช่น ภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้อง การเก็บรักษาความลับของข้อมูลขั้นตอนการดำเนินงานของแต่ละส่วนงาน และอำนาจอนุมัติตามโครงสร้างองค์กร นอกจากนี้ ผู้บริหารระดับสูงในธุรกิจดังกล่าวยังมีการสลับหน้าที่การทำงานเป็นครั้งคราวเพื่อลดความเสี่ยงและแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงาน อีกทั้งบริษัทยังให้ความสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนา การสร้างและการรักษาบุคลากรของบริษัทเพื่อป้องกันและลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นดังกล่าว โดยบริษัทได้กำหนดแนวทางเพื่อพัฒนาคุณภาพพนักงานบริษัทด้วยการส่งเข้าอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้แก่พนักงานและลดการพึ่งพิงพนักงานบุคคลใดบุคคลหนึ่งโดยเฉพาะ ควบคู่ไปกับการส่งเสริมให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของบริษัทด้วยการดูแล และจัดสวัสดิการที่เหมาะสมให้แก่พนักงานแต่ละระดับเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน นอกจากนี้ บริษัทยังได้จัดทำแผนและกระบวนการสรรหา ผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) เพื่อกำหนดแนวทางการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) โดยกำหนดให้คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทนเป็นผู้สรรหา กำหนดแผนการสรรหาบุคคลเพื่อสืบทอดตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหาร พร้อมทั้งเสนอรายชื่อผู้ที่เหมาะสมที่จะได้รับการพิจารณาสืบทอดตำแหน่งอย่างสม่ำเสมอต่อคณะกรรมการบริษัท พิจารณาแต่งตั้งเมื่อมีตำแหน่งว่างลง ยกตัวอย่างเช่น เมื่อตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหารว่างลง หรือผู้อยู่ในตำแหน่งไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ บริษัทกำหนดให้ผู้บริหารระดับใกล้เคียง หรือรองประธานเจ้าหน้าที่บริหารเป็นผู้รักษาการในตำแหน่งจนกว่าจะ



มีการสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์ที่บริษัทกำหนด เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทพิจารณาอนุมัติแต่งตั้ง และ/หรือตำแหน่งที่สำคัญภายในบริษัทที่จะทำให้บริษัทสามารถดำเนินงานและขยายธุรกิจไปได้อย่างยั่งยืน พร้อมทั้งกำหนดคุณลักษณะและความสามารถที่จำเป็นของตำแหน่งสำคัญ โดยใช้กลยุทธ์การสรรหาจากพนักงานภายในบริษัทก่อนเพื่อสร้างความจงรักภักดีและขวัญกำลังใจแก่พนักงาน ซึ่งฝ่ายบุคคลจะกำหนดแนวทางปฏิบัติในการสร้างผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) ให้เป็นไปตามแนวทางที่บริษัทกำหนดไว้และจะมีการประเมินผลในแต่ละตำแหน่งทุกปี นอกจากนี้ บริษัทยังเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในบริษัทอย่างต่อเนื่องทุกปี อาทิเช่น การจัดกิจกรรมสัมพันธ์ร่วมกัน การจัดสัมมนาภายในบริษัท ซึ่งเป็นแนวทางที่บริษัทดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ที่ผ่านมาบริษัทไม่เคยประสบปัญหาการขาดแคลนบุคลากร

### 3.2.2 ความเสี่ยงในการขาดแคลนบุคลากร

เนื่องจากสถานการณ์แรงงานในปัจจุบันมีการแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้น ประกอบกับมีผู้ประกอบการได้หันมาทำธุรกิจบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพมากขึ้น ส่งผลให้บริษัทมีความเสี่ยงที่จะมีบุคลากรไม่เพียงพอต่อปริมาณงานเจรจาติดตามและทวงถามหนี้สินที่ได้รับมอบหมายจากผู้ว่าจ้าง จากการที่บริษัทไม่สามารถจัดหาพนักงานติดตามและทวงถามหนี้ใหม่ และไม่สามารถรักษานักวิชาการเดิมได้ ซึ่งอาจมีผลให้บริษัทสูญเสียโอกาสทางธุรกิจในการสร้างรายได้จากการดำเนินธุรกิจในอนาคต

บริษัทจึงมีแนวทางในการบริหารจัดการปัญหาการขาดแคลนบุคลากร และการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรในยุคที่มีสถานะการแข่งขันสูง โดยมีการกำหนดผลตอบแทนอย่างเหมาะสม มีการจัดการอบรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ให้พนักงาน และมีกิจกรรมพนักงานสัมพันธ์เพิ่มมากขึ้น เพื่อรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กรและพนักงานของบริษัท รวมทั้งดึงดูดบุคลากรที่มีประสิทธิภาพให้อยู่กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง

### 3.2.3 ความเสี่ยงจากการมีผู้ถือหุ้นรายใหญ่มากกว่าร้อยละ 50

ณ วันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2563 บริษัทมีกลุ่มผู้ถือหุ้นใหญ่ คือ ตระกูลยศสินธุ์ ถือหุ้นรวมกันจำนวน 379,954,911 หุ้น คิดเป็นร้อยละ 60.31 ของทุนที่ออกและเรียกชำระแล้วทั้งหมด ส่งผลให้ตระกูลยศสินธุ์ มีคะแนนเสียงข้างมากเกินกึ่งหนึ่งในการลงมติในที่ประชุมผู้ถือหุ้นที่สามารถกำหนดการตัดสินใจต่าง ๆ ได้ โดยผู้ถือหุ้นรายอื่นของบริษัทอาจมีความเสี่ยงในการรวบรวมคะแนนเสียงเพื่อถ่วงดุลและตรวจสอบเรื่องที่ผู้ถือหุ้นใหญ่เสนอในที่ประชุมได้

อย่างไรก็ตาม บริษัทมีการจัดโครงสร้างการจัดการที่โปร่งใส มีการถ่วงดุลอำนาจที่เหมาะสม และเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี โดยโครงสร้างการจัดการของบริษัทประกอบไปด้วย คณะกรรมการบริษัท และคณะกรรมการชุดย่อย 5 ชุดที่ประกอบด้วย คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน และคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยมีการกำหนดขอบเขต ภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบของกรรมการชุดต่าง ๆ ไว้อย่างโปร่งใสชัดเจน นอกจากนี้ บริษัทยังมีการกำหนดมาตรการการทำรายการที่เกี่ยวข้องกับกรรมการ ผู้บริหาร ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ผู้มีอำนาจบริหาร และผู้มีอำนาจควบคุม รวมถึงบุคคลที่อาจมีความขัดแย้งโดยกำหนดให้บุคคลดังกล่าวไม่มีสิทธิในการออกเสียงเพื่ออนุมัติรายการที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการจัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบที่มีความเป็นอิสระเข้าร่วมพิจารณาและตัดสินใจ โดยการจัดโครงสร้างการจัดการดังกล่าวนี้ เป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ถือหุ้นว่า บริษัทมีการบริหารจัดการที่มีการถ่วงดุลอำนาจ โปร่งใส และมีประสิทธิภาพ

### 3.2.4 ความเสี่ยงจากการมีผู้ถือหุ้นรายใหญ่ที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดนโยบายการบริหารงาน

ปัจจุบันตระกูลชะสินธุ์ จะเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่โดยมีส่วนการถือหุ้นรวมกันร้อยละ 60.31 ของทุนที่ออกและเรียกชำระแล้วทั้งหมด รวมทั้ง คุณสุขสันต์ ชะสินธุ์ และคุณสิริพรรณ จันทร์ทิพย์ ยังคงเป็นผู้บริหารและกรรมการผู้มีอำนาจลงนามของบริษัท ส่งผลให้ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ดังกล่าวเป็นผู้มีอำนาจในการบริหารจัดการ และควบคุมคะแนนเสียงในการลงมติที่สำคัญได้เกือบทั้งหมด ทั้งเรื่องการแต่งตั้งกรรมการ หรือการขอมติในเรื่องที่ต้องใช้เสียงส่วนใหญ่ของที่ประชุมผู้ถือหุ้น ยกเว้นในเรื่องที่กฎหมายหรือข้อบังคับบริษัทกำหนดให้ต้องได้รับเสียง 3 ใน 4 ของจำนวนหุ้นที่เข้าประชุมและมีสิทธิออกเสียง เช่น การเพิ่มทุน การลดทุน และการอนุมัติรายการที่เกี่ยวข้องกับภาวะเบียดเบียนและข้อบังคับของตลาดทุน เช่น รายการได้มาหรือจำหน่ายไปซึ่งสินทรัพย์ และรายการที่เกี่ยวข้องกัน เป็นต้น ดังนั้น ผู้ถือหุ้นรายอื่นที่เข้าร่วมประชุมและมีสิทธิออกเสียง อาจไม่สามารถรวบรวมคะแนนเสียงเพื่อมีมติที่แตกต่างได้

อย่างไรก็ตาม ด้วยโครงสร้างการจัดการของบริษัทประกอบด้วย คณะกรรมการบริษัท และคณะอนุกรรมการรวม 5 ชุด ได้แก่ คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน และคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยมีการกำหนดภาระ หน้าที่ ความรับผิดชอบ และขอบเขตอำนาจอย่างชัดเจน ส่งผลให้ระบบการทำงานของบริษัทมีความเป็นมาตรฐานและสามารถตรวจสอบได้โดยง่าย อีกทั้ง คณะกรรมการตรวจสอบ ซึ่งประกอบด้วยกรรมการตรวจสอบที่เป็นกรรมการอิสระจำนวน 4 ท่าน เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ นอกจากนี้ บริษัทยังได้จ้างบริษัทตรวจสอบภายในเพื่อดำเนินการตรวจสอบระบบการควบคุมภายในของ บริษัทและรายงานตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบ ส่งผลให้สามารถสอบทานการทำงานของบริษัทให้มีความโปร่งใสได้ดียิ่งขึ้น ตลอดจนสามารถถ่วงดุลอำนาจในการนำเสนอเรื่องต่าง ๆ ที่จะนำเข้าสู่การประชุมผู้ถือหุ้นได้ในระดับดี นอกจากนี้ บริษัทยังมีภาวะเบียดเบียน และวิสัยปฏิบัติกรณีที่มีการทำรายการที่เกี่ยวข้องกับกรรมการ ผู้บริหาร ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ผู้มีอำนาจบริหาร และผู้มีอำนาจควบคุม รวมถึงบุคคลที่อาจมีความขัดแย้ง โดยกำหนดให้บุคคลดังกล่าวไม่มีสิทธิในการออกเสียงเพื่ออนุมัติรายการที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการจัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบที่มีความเป็นอิสระเข้าร่วมพิจารณาและตัดสินใจ โดยการจัดโครงสร้างการจัดการดังกล่าวนี้ เป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ถือหุ้นว่า บริษัทมีการบริหารจัดการที่มีการถ่วงดุลอำนาจ โปร่งใส และมีประสิทธิภาพ

## 3.3 ความเสี่ยงทางการเงิน

### 3.3.1 ความเสี่ยงทางการเงินที่เกี่ยวข้องกับงบการเงินและประมาณการทางการเงิน

บริษัทมีความเสี่ยงทางการเงินที่หลากหลายซึ่งได้แก่ ความเสี่ยงจากตลาด (รวมถึง ความเสี่ยงด้านมูลค่ายุติธรรมของเงินลงทุนอันเกิดจากการจัดเก็บตามประมาณการ การเปลี่ยนแปลงในอัตราดอกเบี้ย ความเสี่ยงด้านกระแสเงินสดอันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ย และความเสี่ยงด้านราคา) ความเสี่ยงด้านการให้เงื่อนไขทางการเงิน (Credit Term) และความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง โดยบริษัทมุ่งเน้นการบริหารความผันผวนของตลาดการเงินและแสวงหาวิธีการลดผลกระทบที่ทำให้เสียหายต่อผลการดำเนินงานทางการเงินของกลุ่มบริษัทให้เหลือน้อยที่สุดเท่าที่เป็นไปได้ ทั้งนี้ การจัดการความเสี่ยงดำเนินงานโดยกลุ่มบริษัทและเป็นไปตามนโยบายที่อนุมัติโดยคณะกรรมการบริษัท โดยผู้บริหารจะกำหนดหลักการในภาพรวมเพื่อจัดการความเสี่ยงและนโยบายที่เกี่ยวข้องไว้เพื่อครอบคลุมความเสี่ยงอย่างเฉพาะเจาะจง เช่น ความเสี่ยงอัตราดอกเบี้ย ความเสี่ยงการให้เงื่อนไขทางการเงิน (Credit Term) และการลงทุนโดยใช้สภาพคล่องส่วนเกินในการจัดการความเสี่ยง

- ความเสี่ยงจากการที่รายได้ดอกเบี้ยจากเงินให้สินเชื่อแก่สินทรัพย์ด้อยคุณภาพไม่เป็นไปตามประมาณการ

ในกรณีที่บริษัทไม่สามารถติดตามทวงถามหนี้ และ/หรือ ขายหลักประกันจากกองสินทรัพย์ด้อยคุณภาพที่เข้าไปลงทุนเพื่อบริหารได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ อาจส่งผลให้รายได้ดอกเบี้ยจากเงินให้สินเชื่อแก่สินทรัพย์ด้อยคุณภาพของกองสินทรัพย์ด้อยคุณภาพที่เกี่ยวข้องไม่เป็นไปตามประมาณการ ในขณะเดียวกัน ผู้บริหารของบริษัทต้องทบทวนประมาณการผู้บริหารเพื่อประมาณการกระแสเงินสดที่คาดว่าจะจัดเก็บได้จากการติดตามทวงถามหนี้ และ/หรือ ขายหลักประกันใหม่ โดยประเมินจากปัจจัยด้านคุณภาพ ชนิด และอายุของหนี้ของกองสินทรัพย์ด้อยคุณภาพที่เกี่ยวข้องร่วมกับฐานข้อมูลทางสถิติการเก็บหนี้ในอดีตทั้งหมดอย่างเฉพาะเจาะจงตามคุณภาพ ชนิด และอายุของหนี้ของกองสินทรัพย์ด้อยคุณภาพที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ ผลกระทบทางบัญชีในกรณีที่รายได้ดอกเบี้ยจากเงินให้สินเชื่อแก่สินทรัพย์ด้อยคุณภาพไม่เป็นไปตามประมาณการ ประกอบด้วย (1) บริษัทต้องประเมินการด้อยค่าของเงินให้สินเชื่อแก่สินทรัพย์ด้อยคุณภาพทันที ณ วันที่เกิดข้อบ่งชี้เรื่องการด้อยค่า กล่าวคือ บริษัทจะรับรู้รายการขาดทุนจากการด้อยค่าของเงินให้สินเชื่อแก่สินทรัพย์ด้อยคุณภาพทันทีเมื่อมีข้อบ่งชี้ว่าประมาณการกระแสเงินสดรับจากลูกหนี้ หรือ จากการขายหลักประกันในอนาคต ลดลงอย่างมีสาระสำคัญ และ (2) บริษัทจะไม่สามารถบันทึกสินทรัพย์ภายใต้การด้อยค่าบัญชีเพื่อการใช้ประโยชน์ในอนาคตได้ กล่าวคือ บริษัทจะสามารถบันทึกรายการสินทรัพย์ภายใต้การด้อยค่าบัญชีหากมีความเป็นไปได้ค่อนข้างแน่นอนว่าบริษัทจะมีกำไรทางภาษีเพียงพอที่จะนำจำนวนผลต่างชั่วคราวนั้นมาใช้ประโยชน์ได้ แต่อย่างไรก็ตามในปี 2563 นั้นมีการประกาศใช้มาตรฐานการบัญชีฉบับใหม่ซึ่งอาจมีผลต่อการบันทึกบัญชีได้

- ความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ย

บริษัทอาจได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ยในตลาด โดยหนี้ที่มีภาระดอกเบี้ยของบริษัทที่ผ่านมาประกอบไปด้วย เงินกู้ยืมจากสถาบันการเงิน เงินกู้ยืมจากบุคคลที่เกี่ยวข้องกัน และหนี้สินตามสัญญาเช่าซื้อ ซึ่งบริษัทมีการกู้ยืมแบบอัตราดอกเบี้ยคงที่และใช้อัตราอ้างอิงจากอัตราดอกเบี้ยตามสัญญาและอัตราดอกเบี้ยในตลาดเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้นหากอัตราดอกเบี้ยที่บริษัทใช้อ้างอิงเพิ่มขึ้นอาจส่งผลให้ต้นทุนการกู้ยืมของบริษัทเพิ่มขึ้นได้เช่นกัน

- ความเสี่ยงด้านการให้เงื่อนไขทางการค้า (Credit Term)

บริษัทไม่มีการกระจุกตัวอย่างมีนัยสำคัญของความเสี่ยงทางการให้เงื่อนไขทางการค้า ซึ่งบริษัทมีนโยบายที่เหมาะสมโดยมีการติดตามการชำระหนี้ของลูกหนี้การค้าอย่างใกล้ชิด และให้ความสำคัญต่อลูกหนี้รายที่ค้างชำระนานเกินกำหนด และพิจารณาตั้งค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญสำหรับลูกหนี้รายที่ค้างชำระและคาดว่าจะเรียกเก็บเงินไม่ได้ ทั้งนี้ ปัจจุบันลูกหนี้การค้าของบริษัทส่วนใหญ่เป็นธุรกิจขนาดใหญ่ เช่น ธนาคารพาณิชย์ และบริษัทในกลุ่มเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ ดังนั้น บริษัทจึงเชื่อว่าความเสี่ยงด้านการให้เงื่อนไขทางการค้าอยู่ในระดับต่ำ อย่างไรก็ตาม บริษัทอาจมีการขยายกลุ่มลูกค้านอกเหนือจากกลุ่มธุรกิจดังกล่าวซึ่งอาจส่งผลให้ความเสี่ยงด้านการให้เงื่อนไขทางการค้าอาจเพิ่มขึ้นตามกลุ่มลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปได้เช่นกัน

- ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

การลงทุนหรือประมูลซื้อกองสินทรัพย์ด้อยคุณภาพแต่ละครั้งต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมาก ซึ่งบริษัทจะต้องมีความพร้อมในด้านของแหล่งเงินทุน เนื่องจากหากบริษัทชนะการประมูลบริษัทจะต้องจ่ายเงินเต็มจำนวนให้กับผู้ขายในวันที่รับโอนสินทรัพย์ด้อยคุณภาพ ทั้งนี้ บริษัทคาดว่าจำนวนเงินสดที่มีอย่างเพียงพอและเงินลงทุนในหลักทรัพย์ที่มีตลาดรองรับรวมถึงการมีวงเงินเพื่อการกู้ยืมที่ได้มีการตกลงไว้แล้วจะส่งผลให้บริษัทมีแหล่งเงินทุนที่เพียงพอซึ่งแสดงถึงการจัดการความเสี่ยงของสภาพคล่องอย่างรอบคอบของบริษัท โดยที่ในอดีตจนถึงปัจจุบัน บริษัทได้รับเงินสดจากการดำเนินธุรกิจซึ่ง

เพียงพอกับรายจ่ายของกิจการ อย่างไรก็ตาม สภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอาจส่งผลให้กระแสเงินสดจากการดำเนินงานของบริษัทมีความผันผวนมากขึ้นซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านสภาพคล่องของบริษัทในอนาคต

### 3.3.2 ความเสี่ยงทางการเงินที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจ

#### - ความเสี่ยงจากสภาพคล่องทางการเงิน

บริษัทมีความเสี่ยงเรื่องสภาพคล่องทางการเงินสำหรับธุรกิจให้บริการเจรจาติดตามทวงถามและเร่งรัดหนี้ และธุรกิจศูนย์บริการข้อมูลลูกค้าอยู่ในระดับต่ำ เนื่องจากลักษณะการประกอบธุรกิจเป็นงานบริการที่มีเงินทุนหมุนเวียนที่เกี่ยวข้องคือ ลูกหนี้การค้า และเจ้าหนี้การค้า ทั้งนี้ บริษัทได้กำหนดเงื่อนไขทางการค้าของลูกหนี้การค้าและเจ้าหนี้การค้าเพื่อการคำนวณวงจรเงินสด และพิจารณากำหนดเงื่อนไขที่แตกต่างกันสำหรับคู่ค้าแต่ละรายเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัทในการคำนวณวงจรเงินสดอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อประเมินประสิทธิภาพของการดำเนินงาน และความสามารถในการแข่งขัน นอกจากนี้ ในกรณีที่การดำเนินงานไม่เป็นไปตามสถานการณ์ปกติ กล่าวคือ ลูกค้าไม่มาจ้างบริษัทเพื่อให้บริการที่เกี่ยวข้องซึ่งเกิดขึ้นได้ค่อนข้างยากในกรณีที่บริษัทมีความสามารถในการดำเนินงานต่อเนื่อง บริษัทจะมีภาระผูกพันในการจ่ายเงินเดือนพนักงานและผู้บริหาร รวมถึงการจ่ายค่าเช่าสำนักงาน และค่าสาธารณูปโภคที่เกี่ยวข้อง โดยผู้บริหารของบริษัทคาดการณ์ว่า บริษัทมีความสามารถในการแข่งขันค่อนข้างสูง ส่งผลให้จะไม่มีความเสี่ยงดังกล่าวข้างต้นเกิดขึ้นกับบริษัทในอนาคต

อย่างไรก็ตาม สำหรับธุรกิจลงทุนและบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ แม้ว่าการประมูลซื้อกองสินทรัพย์ด้วยคุณภาพจะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่การลงทุนหรือประมูลซื้อสินทรัพย์ด้วยคุณภาพจะต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมาก ซึ่งบริษัทจะต้องมีความพร้อมในด้านของแหล่งเงินทุน เนื่องจากหากบริษัทชนะการประมูลบริษัทจะต้องจ่ายเงินเต็มจำนวนให้กับผู้ขายในวันที่ได้รับโอนกองสินทรัพย์ด้วยคุณภาพทันทีซึ่งโดยปกติแล้วจะมีระยะเวลาไม่เกิน 30 วันนับจากวันที่ชนะการประมูล ดังนั้นบริษัทจึงมีการจัดสรรแหล่งเงินทุนอย่างเพียงพอก่อนการประมูลซื้อกองสินทรัพย์ด้วยคุณภาพแต่ละครั้ง โดยปัจจุบันบริษัทมีกระแสเงินสดที่ได้รับจากการบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพเข้ามาอย่างต่อเนื่องทุกเดือนประกอบกับปัจจุบัน

ณ วันที่ 31/12/2562 บริษัทได้รับอนุมัติจากผู้ถือหุ้นให้สามารถระดมทุนโดยการออกหุ้นกู้และ/หรือตัวเงินจ่ายจำนวนไม่เกิน 1,250 ล้านบาทโดย ณ วันที่ 31/12/2562 บริษัทได้ออกไปแล้วจำนวน 525 ล้านบาทยังมีวงเงินคงเหลืออีกประมาณ 725 ล้านบาท ประกอบกับบริษัทอยู่ระหว่างการเจรจากับสถาบันการเงินหรือธนาคารเพื่อขอกู้เพิ่มเติมอีกจำนวน ประมาณ 100 – 200 ล้านบาท ดังนั้นบริษัทเชื่อว่าความเสี่ยงในการจัดหาแหล่งเงินทุนเพื่อใช้ในการประมูลหนี้จึงอยู่ในระดับต่ำ ทั้งนี้ บริษัทมีนโยบายการกู้เงินเพื่อดำรงอัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้นไว้ที่ไม่เกิน 2 เท่าหรือไม่เกิน 1.7 เท่าของเงินกู้ที่มีดอกเบี้ย

นอกจากนี้ บริษัท บริหารสินทรัพย์ ชโย จำกัด ที่เป็นบริษัทย่อยของบริษัท ชโย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ที่เป็นผู้ดำเนินงานด้านการลงทุนและการบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ ไม่เข้าเกณฑ์การกำกับดูแลเรื่อง “หลักเกณฑ์การจัดชั้นและการกันเงินสำรองของสถาบันการเงิน” ตามประกาศธนาคารแห่งประเทศไทย ที่ สนส. 5/2559 ลงวันที่ 13 มิถุนายน 2559 ที่มีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 2 กรกฎาคม 2559 เป็นต้นไป ที่กำหนดให้สถาบันการเงินภายใต้นิยามของประกาศฉบับดังกล่าวต้องจัดชั้น และกันเงินสำรองของสถาบันการเงิน ส่งผลให้บริษัท บริหารสินทรัพย์ชโย จำกัด ที่เป็นบริษัทย่อยของบริษัท ชโย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ไม่ต้องดำรงเงินกองทุนเพื่อรองรับความเสี่ยงตามเกณฑ์ของสถาบันการเงินที่กำกับโดยธนาคารแห่งประเทศไทย โดยบริษัท บริหารสินทรัพย์ชโย จำกัด ได้จดทะเบียนกับธนาคารแห่งประเทศไทยเพื่อประกอบธุรกิจเป็นบริษัทบริหารสินทรัพย์ตามพระราชกำหนดบริษัทบริหารสินทรัพย์ พ.ศ. 2541 ที่แก้ไขแล้ว เท่านั้น ทั้งนี้ เพื่อป้องกันความ

เสี่ยงทางการเงินในกรณีที่บริษัทประมูลกองสิทธิ์ย้อยคุณภาพได้แล้ว บริษัทได้พิจารณาเครื่องมือทางการเงินประเภท “เงินสำรองกรณีเริ่มลงทุนในกองสิทธิ์ย้อยคุณภาพ” เพื่อป้องกันความเสี่ยงเรื่องสภาพคล่องจากการดำเนินงาน เช่น การจ่ายเงินเดือนพนักงาน การจ่ายค่าสาธารณูปโภค และการจ่ายค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอื่น ๆ เป็นต้น ของธุรกิจลงทุน และบริหารสิทธิ์ย้อยคุณภาพในขณะเริ่มต้นติดตามทวงถามหนี้สิน โดยการกันเงินสำรองสำหรับค่าใช้จ่ายดังกล่าว ข้างต้นเป็นระยะเวลาประมาณ 6 เดือนนับจากวันที่ได้มาซึ่งกองสิทธิ์ย้อยคุณภาพ ทั้งนี้ ภายหลังจากที่ได้กันเงินสำรองไว้เป็นระยะเวลา 6 เดือนแล้ว บริษัทที่ประกอบธุรกิจลงทุนและบริหารสิทธิ์ย้อยคุณภาพสามารถนำเงินสำรองดังกล่าว กลับมาใช้หมุนเวียนในกิจการได้ตามเดิม โดยบริษัทที่ประกอบธุรกิจลงทุนและบริหารสิทธิ์ย้อยคุณภาพต้องสำรองเงินสำรองกรณีเริ่มลงทุนในกองสิทธิ์ย้อยคุณภาพใหม่ทุกครั้งในกรณีที่ได้มาซึ่งกองสิทธิ์ย้อยคุณภาพกองใหม่ ทั้งนี้ บริษัทที่ประกอบธุรกิจลงทุนและบริหารสิทธิ์ย้อยคุณภาพไม่ต้องพิจารณาสำรองเงินสดเพิ่มเติมในกรณีที่ได้มาซึ่งกองสิทธิ์ย้อยคุณภาพที่มีระยะเวลาห่างกันไม่เกิน 6 เดือน อย่างไรก็ตาม บริษัทต้องพิจารณาขยายระยะเวลาการกันเงินสำรองให้ครอบคลุมระยะเวลา 6 เดือน นับจากวันที่ได้มาซึ่งกองสิทธิ์ย้อยคุณภาพกองล่าสุด รวมเรียก “การขยายระยะเวลาการกันเงินสำรองในกรณีที่ได้มาซึ่งกองสิทธิ์ย้อยคุณภาพที่มีระยะเวลาห่างกันไม่เกิน 6 เดือน”

#### 4. การวิจัยและพัฒนา

- ไม่มี -

## 5. ทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ

### 5.1 สินทรัพย์ถาวรหลักที่บริษัทใช้ในการประกอบธุรกิจ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 สินทรัพย์ถาวรที่บริษัทใช้ในการประกอบธุรกิจมีมูลค่าสุทธิหลังหักค่าเสื่อมราคาสะสมเท่ากับ 30.95 ล้านบาท โดยสามารถแสดงได้ดังต่อไปนี้

ประเภทของสินทรัพย์	ลักษณะกรรมสิทธิ์	มูลค่าสุทธิ (ล้านบาท)	ภาระผูกพัน
<b>ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์</b>			
ที่ดิน			
เลขที่ 55355-55360 ที่ตั้ง แขวงอนุสาวรีย์ เขตบางเขน จังหวัด กรุงเทพมหานคร เพื่อใช้เป็นอาคารสำนักงาน	เป็นเจ้าของ	8.77	มีภาระผูกพัน
อาคารและส่วนปรับปรุงอาคาร	เป็นเจ้าของ	16.17	มีภาระผูกพัน
เครื่องใช้สำนักงาน	เป็นเจ้าของ	2.75	ไม่มีภาระผูกพัน
เครื่องตกแต่งและติดตั้ง	เป็นเจ้าของ	0.48	ไม่มีภาระผูกพัน
ยานพาหนะ	เป็นผู้เช่า (เช่าทางการเงิน)	2.78	สัญญาเช่าทางการเงิน
<b>รวมที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์</b>		<b>30.95</b>	
<b>อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน</b>			
ที่ดินเลขที่ 1/44 ที่ตั้ง ถนนวัชรพล แขวงท่าแร้ง เขตบางเขน จังหวัดกรุงเทพมหานคร ยังไม่ระบุวัตถุประสงค์ในการใช้งาน	เป็นเจ้าของ	1.40	มีภาระผูกพัน
อาคารพาณิชย์ 3 คูหา ที่ตั้ง ถนนโชคชัยสี่ ซ.22 แขวงลาดพร้าว เขต ลาดพร้าว จังหวัดกรุงเทพมหานคร	เป็นเจ้าของ	6.94	มีภาระผูกพัน
<b>รวมอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน</b>		<b>8.34</b>	



## 5.2 สินทรัพย์ไม่มีตัวตนที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 บริษัทมีรายการสินทรัพย์ไม่มีตัวตนสุทธิเท่ากับ 2.68 ล้านบาท โดยเป็นรายการสิทธิการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ เช่น ระบบบริหารงานบุคคล โปรแกรมสำนักงานทั่วไป โปรแกรมบริหารข้อมูลลูกค้า และโปรแกรมสำนักงานเพื่อขยายระบบในการรองรับระบบโทรศัพท์ที่เพิ่มขึ้นตามแผนงานของบริษัท ทั้งนี้ บริษัทมีนโยบายการตัดจำหน่ายสินทรัพย์ไม่มีตัวตนตลอดอายุประมาณการใช้ประโยชน์ภายในระยะเวลา 3 ปี

## 5.3 เงินลงทุนในบริษัทย่อย

### 5.3.1 เงินลงทุนในบริษัท บริหารสินทรัพย์ ชโย จำกัด (Chayo AMC)

ที่ประชุมวิสามัญผู้ถือหุ้น ครั้งที่ 4/2558 เมื่อวันที่ 16 ธันวาคม 2558 มีมติอนุมัติให้บริษัทลงทุนในหุ้นสามัญของบริษัท บริหารสินทรัพย์ ชโย จำกัด จำนวน 31,389,998 หุ้น จากหุ้นสามัญทั้งหมดจำนวน 31,390,000 หุ้น มูลค่าซื้อขายหุ้นละ 5.3839 บาท คิดเป็นมูลค่าหุ้นที่จะซื้อขายรวม 169,000,000 บาท หรือคิดเป็นอัตราร้อยละ 100.00 ของหุ้นสามัญที่ออกและเรียกชำระแล้วทั้งหมดของบริษัท บริหารสินทรัพย์ ชโย จำกัด ทั้งนี้ บริษัท บริหารสินทรัพย์ ชโย จำกัด ได้จดทะเบียนเปลี่ยนแปลงรายชื่อผู้ถือหุ้นกับกระทรวงพาณิชย์เมื่อวันที่ 23 ธันวาคม 2558

### 5.3.2 เงินลงทุนในบริษัท ชโยคอลเซ็นเตอร์ จำกัด (“Chayo Call Center”)

ที่ประชุมวิสามัญผู้ถือหุ้น ครั้งที่ 4/2558 เมื่อวันที่ 16 ธันวาคม 2558 มีมติอนุมัติให้บริษัทลงทุนในหุ้นสามัญของบริษัท ชโย ลอว์เยอร์ จำกัด จำนวน 99,998 หุ้น จากหุ้นสามัญทั้งหมดจำนวน 100,000 หุ้น มูลค่าซื้อขายหุ้นละ 20 บาท คิดเป็นมูลค่าหุ้นที่จะซื้อขายรวม 2,000,000 บาท หรือคิดเป็นอัตราร้อยละ 100.00 ของหุ้นสามัญที่ออกและเรียกชำระแล้วทั้งหมดของบริษัท ชโย ลอว์เยอร์ จำกัด ทั้งนี้บริษัท ชโย ลอว์เยอร์ จำกัด ได้จดทะเบียนเปลี่ยนแปลงรายชื่อผู้ถือหุ้นกับกระทรวงพาณิชย์เมื่อวันที่ 23 ธันวาคม 2558 ต่อมาได้มีการจดทะเบียนเปลี่ยนชื่อบริษัท เป็นบริษัท ชโยคอลเซ็นเตอร์ จำกัด เมื่อวันที่ 29 ธันวาคม 2558 ทั้งนี้ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558 บริษัทบันทึกค้ำเงินลงทุนในบริษัท ชโยคอลเซ็นเตอร์ จำกัด จำนวน 2,000,000 บาท เนื่องจากมีผลขาดทุนสะสมเกินส่วนของผู้ถือหุ้น

ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท บริษัท ชโย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ครั้งที่ 6/2561 เมื่อวันที่ 10 กรกฎาคม 2561 และที่ประชุมวิสามัญผู้ถือหุ้น ครั้งที่ 1/2561 บริษัท ชโยคอลเซ็นเตอร์ จำกัด ได้มีมติอนุมัติให้

- เปลี่ยนชื่อบริษัทย่อย เป็น : บริษัท ชโย พร็อพเพอร์ตี้ แอนด์ เซอร์วิส จำกัด

: Chayo Property and Services Co., Ltd.

- เพิ่มทุน 1 ล้านบาทเป็น 5 ล้านบาท (เพิ่มทุนอีก 4 ล้านบาท ตามสัดส่วนการถือหุ้นเดิม)

- และการเปลี่ยนวัตถุประสงค์ ให้ครอบคลุมถึงธุรกิจปล่อยสินเชื่อ และการดำเนินการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

ที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้น ประจำปี 2562 เมื่อวันที่ 30 เมษายน 2562 มีมติอนุมัติการเพิ่มทุนจดทะเบียนจำนวน 15,000,000 บาท โดยการออกหุ้นใหม่เป็นหุ้นสามัญจำนวน 1,500,000 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 10 บาท ซึ่งเป็นการเพิ่มทุนของผู้ถือหุ้นเดิมตามสัดส่วน โดยบริษัทมีทุนจดทะเบียนที่ชำระแล้วทั้งสิ้น 20,000,000 บาท

### 5.3.3 เงินลงทุนใน บริษัท ชโย แคปิตอล จำกัด (“Chayo Capital”)

ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 6/2561 เมื่อวันที่ 10 กรกฎาคม 2561 ได้มีมติอนุมัติให้จัดตั้งบริษัท ชโย เงินกู้ (Chayo Lending) เพื่อขอใบอนุญาตปล่อยสินเชื่อและดำเนินธุรกิจ และการประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 7/2561 เมื่อวันที่ 10 สิงหาคม 2561 ได้มีมติอนุมัติให้

- ซื้อเปลี่ยนบริษัทจาก ชโย เงินกู้ (Chayo Lending) เป็น ชโย แคปิตอล (Chayo Capital Co., Ltd)
- และ เปลี่ยนโครงสร้างการถือหุ้นเป็นอัตราส่วน 70:26:4 (70% ถือโดย Chayo Group Pcl, 26% ถือโดยคุณฤทธิรงค์ บุญมีโชติ และ 4% ถือโดยคุณวิวัฒน์ ธรรมดิษฐ์) โดยคุณฤทธิรงค์และคุณวิวัฒน์มีฐานลูกค้าที่มีศักยภาพในการปล่อยสินเชื่ออนุมัติให้จัดตั้งบริษัท Chayo Capital เพื่อขอใบอนุญาตปล่อยสินเชื่อ และดำเนินธุรกิจ

### 5.4 นโยบายการลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วมในอนาคต

ณ ปัจจุบัน บริษัทไม่มีนโยบายในการลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วมเพิ่มเติมในอนาคต

## 6. โครงการในอนาคต

### 6.1 การประมูลสินทรัพย์ด้อยคุณภาพทั้งมีหลักประกัน และไม่มีหลักประกัน

บริษัทมีแผนเข้าร่วมประมูลสินทรัพย์ด้อยคุณภาพทั้งที่มีหลักประกันและไม่มีหลักประกันจากสถาบันการเงินที่เป็นธนาคารพาณิชย์และบริษัทที่ไม่ใช่สถาบันการเงินอย่างต่อเนื่อง ซึ่งบริษัทวางเป้าหมายการประมูลหนี้ด้อยคุณภาพจำนวน 10,000 ล้านบาทในปี 2563 โดยวางงบลงทุนไว้ที่ประมาณ 1,000 ล้านบาท

### 6.2 การขยายธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ธุรกิจการปล่อยสินเชื่อ

บริษัทมีเป้าหมายปล่อยสินเชื่อทั้งที่มีหลักประกันและไม่มีหลักประกันจำนวน โดยนโยบายขยายธุรกิจการปล่อยสินเชื่อ ซึ่งเปรียบเสมือนธุรกิจต้นน้ำของบริษัท โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะแก้ไขปัญหาหนี้ในระบบ ให้เข้ามาอยู่ในระบบ พร้อมกับการเสริมความแข็งแกร่งของธุรกิจให้ครบวงจรมากยิ่งขึ้น

ในปี 2563 บริษัทวางแผนในการปล่อยสินเชื่อทั้งที่มีหลักประกันและไม่มีหลักประกันอยู่ที่ประมาณ 200 ล้านบาท แต่อย่างไรก็ตามเนื่องจากภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบันยังไม่ดีขึ้น ดังนั้นบริษัทจะดำเนินการปล่อยสินเชื่ออย่างระมัดระวัง โดยอาจส่งผลให้การปล่อยสินเชื่อของบริษัทไม่ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ก็ได้ (แต่บริษัทเชื่อว่าจะไม่กระทบภาพรวมของการเติบโตของบริษัทในปี 2563)

**7. ข้อพิพาททางกฎหมาย**

ณ 31 ธันวาคม 2562 บริษัทไม่มีข้อพิพาททางกฎหมายซึ่งอาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อบริษัทสูงกว่าร้อยละ 5 ของส่วนของผู้ถือหุ้น และไม่มีข้อพิพาททางกฎหมายใดที่อาจก่อให้เกิดผลกระทบในด้านลบต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท อย่างมีนัยสำคัญ

## 8. ข้อมูลทั่วไปและข้อมูลสำคัญอื่น

### 8.1 ข้อมูลทั่วไป

#### 8.1.1 ข้อมูลทั่วไปของบริษัท

ชื่อบริษัท	บริษัท ชโย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย
ชื่อภาษาอังกฤษ	Chayo Group Public Company Limited and Its Subsidiaries
ชื่อย่อในตลาดหลักทรัพย์	CHAYO
เลขทะเบียนบริษัท	0107560000214
ปีที่ก่อตั้งบริษัท	2540
ปีที่แปรสภาพเป็นบริษัทมหาชน	2560
จำกัด	
ลักษณะธุรกิจ	ประกอบกิจการเจรจาติดตามทวงถามและเร่งรัดหนี้ ลงทุนและบริหารสินทรัพย์จากการประมูล/ซื้อ/รับ โอนสินทรัพย์ด้อยคุณภาพทั้งที่มีหลักประกันและไม่มีหลักประกันจากสถาบันการเงิน รับซื้อ/ขายทรัพย์สิน และบริการศูนย์บริการข้อมูลลูกค้า
ที่ตั้งสำนักงาน	44/499-504 ถนนพหลโยธิน แขวงอนุสาวรีย์ เขตบางเขน กรุงเทพมหานคร 10220
โทรศัพท์	(66) 2004 5555
โทรสาร	(66) 2001 2555
เว็บไซต์	www.chayo555.com
ทุนจดทะเบียน	ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 มีทุนจดทะเบียน 315,000,000 บาท ประกอบด้วยหุ้นสามัญ จำนวน 630,000,000 หุ้น
ทุนชำระแล้ว	ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 มีทุนชำระแล้ว 314,999,985.50 บาท ประกอบด้วยหุ้นสามัญจำนวน 629,999,971 หุ้น
มูลค่าที่ตราไว้ต่อหุ้น	0.50 บาท
กลุ่มอุตสาหกรรม	ธุรกิจการเงิน
หมวดธุรกิจ	ธุรกิจการเงิน

### 8.1.2 ข้อมูลทั่วไปของบริษัทในเครือ

ที่ตั้งสำนักงาน	เลขทะเบียนบริษัท	ปีที่ก่อตั้ง	ลักษณะการประกอบธุรกิจ	ทุนจดทะเบียน (บาท)	มูลค่าที่ตราไว้ต่อหุ้น (บาท)	ทุนชำระแล้ว (บาท)	สัดส่วนการถือหุ้น (%)
<b>บริษัท บริหารสินทรัพย์ ชโย จำกัด (Chayo Asset Management Company Limited)</b>							
44/499-504 ถนนพหลโยธิน แขวงอนุสาวรีย์ เขตบางเขน กรุงเทพมหานคร 10220	0105552046187	2552	ลงทุนและบริหาร สินทรัพย์ค้ำประกัน คุณภาพ	156,950,000	5.00	156,950,000	100.00
<b>บริษัท ชโยพร็อพเพอร์ตี้ แอนด์ เซอร์วิส จำกัด Chayo Property and Service Company Limited (ชื่อเดิม บริษัท ชโย คอลเซ็นเตอร์ จำกัด (Chayo Call Center Company Limited))</b>							
44/499-504 ถนนพหลโยธิน แขวงอนุสาวรีย์ เขตบางเขน กรุงเทพมหานคร 10220	0105543062434	2543	ศูนย์บริการข้อมูล ลูกค้า บริการเจรจา ติดตามทวงถามและ เร่งรัดหนี้ และลงทุน และบริหารสินทรัพย์ ค้ำประกันคุณภาพที่ประมูล ซื้อได้จากสถาบัน การเงินอื่น และ บริษัททั่วไป ธุรกิจ ปล่อยสินเชื่อ (มี/ไม่ มีหลักประกัน พิโก)	20,000,000	10.00	20,000,000	100.00
<b>บริษัท ชโย แคปปิตอล จำกัด (Chayo Capital Company Limited)</b>							
44/499-504 ถนนพหลโยธิน แขวงอนุสาวรีย์ เขตบางเขน กรุงเทพมหานคร 10220	0105561158987	2561	ธุรกิจการปล่อย สินเชื่อ ทั้ง มี หลักประกัน และ ไม่มีหลักประกัน	50,000,000	10.00	50,000,000	70.00

### 8.1.3 ข้อมูลของบุคคลอ้างอิง

นายทะเบียนหลักทรัพย์	<p>บริษัท ศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ (ประเทศไทย) จำกัด</p> <p>เลขที่ 93 อาคารตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย</p> <p>ถนนรัชดาภิเษก แขวงดินแดง เขตดินแดง กรุงเทพมหานคร 10400</p> <p>โทรศัพท์ (66) 2009 9000</p> <p>เว็บไซต์ <a href="http://www.tsd.co.th">www.tsd.co.th</a></p>
ผู้สอบบัญชี	<p>นายบุญเลิศ กมลชนกกุล (หุ้นส่วน)</p> <p>ผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเลขที่ 5339</p> <p>บริษัท ไพร์ชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส เอเปเอส จำกัด</p> <p>เลขที่ 179/74-80 อาคารบางกอกซิติ ทาวเวอร์</p> <p>ถนนสาทรใต้ แขวงทุ่งมหาเมฆ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร 10120</p> <p>โทรศัพท์ (66) 2844 1000</p> <p>เว็บไซต์ <a href="http://www.pwc.com/th">www.pwc.com/th</a></p>
ผู้ตรวจสอบภายใน	<p>นายวิวัฒน์ ลิ่มนันทศิลป์ (หุ้นส่วน)</p> <p>บริษัท เคพีเอส ออดิท จำกัด</p> <p>เลขที่ 412 ถนนรัตนวิเบศร์ 18 ตำบลบางกระสอ อำเภอเมืองนนทบุรี</p> <p>จังหวัดนนทบุรี 11000</p>
นักลงทุนสัมพันธ์	<p>นายกิตติ ตั้งศรีวงศ์</p> <p>(66) 2016 4499</p>

### 8.2 ข้อมูลสำคัญอื่น ๆ ซึ่งเป็นประโยชน์หรืออาจมีผลกระทบต่อการตัดสินใจของผู้ลงทุนอย่างมีนัยสำคัญ

- ไม่มี -