

## ส่วนที่ 1 : การประกอบธุรกิจ

### วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นผู้นำในการผลิตคอนเทนต์และสื่อบันเทิงที่ตอบสนองผู้บริโภคได้ตรงความต้องการ ครอบคลุมทุกช่องทางทั้งในประเทศและระดับสากล

### พันธกิจ (Mission)

ผลิตคอนเทนต์	: ผลิตคอนเทนต์ที่ได้รับความนิยมและมีมาตรฐานระดับสากล
สังคม และ สิ่งแวดล้อม	: สร้างสรรค์โครงการอันเป็นประโยชน์ต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม
ธรรมาภิบาล	: ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหาร
พันธมิตรทางธุรกิจ	: สร้างแนวร่วม และ พันธมิตรทางธุรกิจ อย่างยั่งยืน
มืออาชีพ	: พัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพสร้างสรรค์ผลงานระดับมืออาชีพ
ระบบการบริหาร	: มีระบบการบริหารจัดการงานที่มีประสิทธิภาพ
นวัตกรรม	: นำนวัตกรรมเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์การ

### 1. นโยบายและภาพรวมการประกอบธุรกิจ

บริษัท ทีวี ธันเดอร์ จำกัด (มหาชน) (“บริษัท” หรือ “ทีวี ธันเดอร์ฯ”) จัดทะเบียนก่อตั้งบริษัทเมื่อวันที่ 30 พฤศจิกายน 2535 ด้วยทุนจดทะเบียนเริ่มต้นเท่ากับ 1,000,000 บาท แบ่งเป็นหุ้นสามัญจำนวน 10,000 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 100.00 บาท บริษัทถูกก่อตั้งขึ้นโดยนายสมพงษ์ วรรณภิญโญ ผู้มีประสบการณ์อยู่ในสายธุรกิจบันเทิงมายาวนาน

ปัจจุบัน บริษัทมีทุนจดทะเบียน 250,000,000 บาท แบ่งเป็นหุ้นสามัญจำนวน 1,000,000,000 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 0.25 บาท เรียกชำระเต็มมูลค่าแล้วจำนวน 800,000,000 หุ้น มูลค่ารวม 200,000,000 บาท

บริษัทมีวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจเพื่อผลิตและให้บริการผลิตรายการโทรทัศน์ ผลิตงานอีเว้นท์ และผลิตและจำหน่ายหนังสือพ็อคเก็ตบุ๊ก ขายสื่อโฆษณา โดยบริษัทมีวิสัยทัศน์ที่จะเป็นผู้ผลิตคอนเทนต์ทางสื่อโทรทัศน์และสื่อที่เกี่ยวข้องในระดับแนวหน้าของเมืองไทยด้วยมาตรฐานระดับสากล รวมถึงมีความตั้งใจที่จะผลิตรายการโทรทัศน์ (Contents) ให้ได้รับความนิยมภายใต้มาตรฐานระดับสากล โดยมุ่งหวังที่จะสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นประโยชน์แก่สังคมและสิ่งแวดล้อม ตามคำขวัญของบริษัท คือ “กรีน เอ็นเตอร์เทนเมนต์ (Green Entertainment) สังคมดี อารมณ์ดี”

ภาพรวมการประกอบธุรกิจของบริษัทและบริษัทย่อย

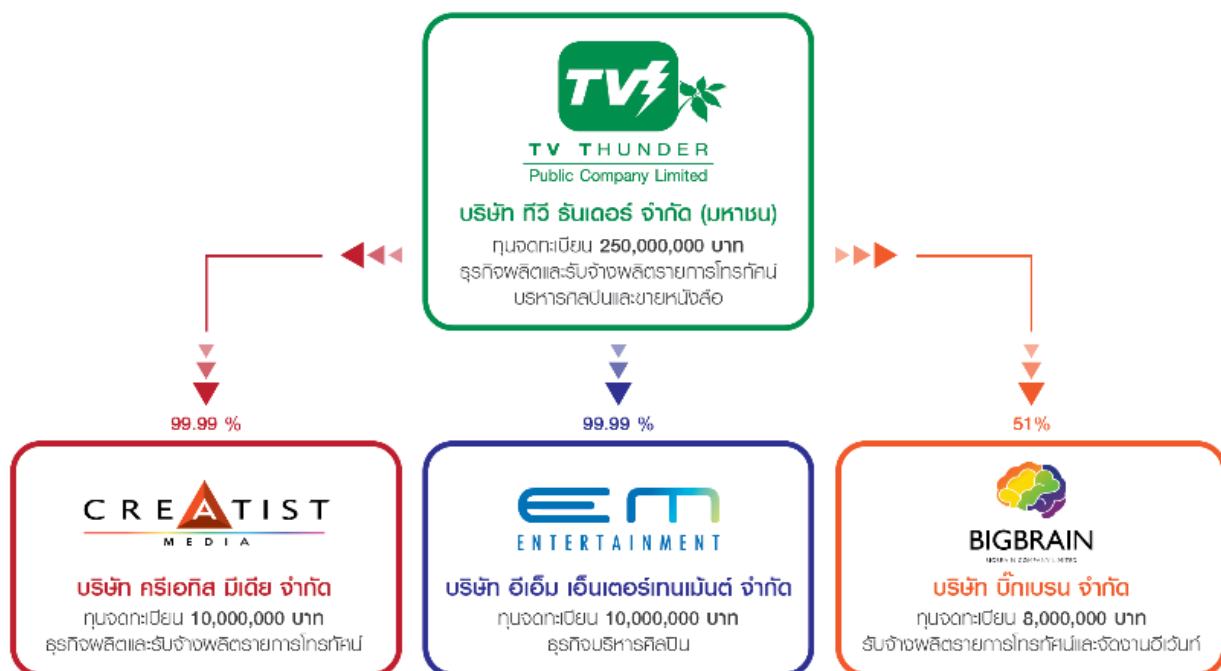
บริษัท ทีวี ธันเดอร์ จำกัด (มหาชน) ดำเนินธุรกิจผลิตและให้บริการผลิตรายการโทรทัศน์ ผลิตงานอีเว้นท์ จำหน่ายหนังสือที่สืบเนื่องจากการทำรายการโทรทัศน์ และให้บริการสตูดิโอ โดยบริษัทมุ่งหวังที่จะสร้างสรรค์ความสนุกและความสุขที่สอดแทรกสาระ ความรู้ และคติเตือนใจให้กับผู้ชมรายการ ซึ่งตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา 24 ปี บริษัทได้ผลิตรายการหลากหลายประเภทเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ชม อาทิ ละครดราม่า (Drama) ละครซิตคอม (Sit Com) เกม

โชว์ (Game Show) วาไรตี้โชว์ (Variety Show) เรียลลิตีโชว์ (Reality Show) ทอล์กโชว์ (Talk Show) และสารคดี (Documentary) เป็น โดยบริษัทได้รับรางวัลต่างๆ มากมายที่ถือเป็นเครื่องยืนยันคุณภาพการผลิตรายการของบริษัทได้เป็นอย่างดี อาทิ รางวัลโทรทัศน์ทองคำ รางวัลเมขลา รางวัลราชบัณฑิตยสภา รางวัลช่อสะอาด รางวัลเพชรกนก รางวัลพระราชทานเสมาธรรมจักร และประกาศเกียรติคุณจรรยาบรรณดีเด่นจากหอการค้าไทย เป็นต้น นอกเหนือจากการดำเนินธุรกิจของบริษัทแล้ว บริษัทยังได้ลงทุนผ่านทางบริษัทย่อยต่างๆ โดยรายละเอียดของบริษัทย่อยในเครือสามารถสรุปได้ดังนี้

■ บริษัทย่อยในเครือ ที่บริษัทร่วมลงทุน มีดังนี้

- บริษัท ครีเอทีส มีเดีย จำกัด (CMED) ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 21 มีนาคม 2554 มีสำนักงานตั้งอยู่เลขที่ 1213/309 ซอยลาดพร้าว 94 (ปัญจมิตร) ถนนศรีวิภา แขวงพลับพลา เขตวังทองหลาง กรุงเทพมหานคร 10310 ดำเนินธุรกิจผลิตและรับจ้างผลิตรายการโทรทัศน์ โดยเน้นผลิตรายการที่ซื้อลิขสิทธิ์จากต่างประเทศ (International Format) ซึ่งบริษัท ทีวี ธันเดอร์ จำกัด (มหาชน) เข้าถือหุ้นจำนวน 99,995 หุ้น คิดเป็นร้อยละ 99.99 ของจำนวนหุ้นจดทะเบียนรวม 100,000 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 100 บาท รวมเป็นทุนจดทะเบียนและชำระแล้ว 10,000,000 บาท
- บริษัท อีเอ็ม เอ็นเตอร์เทนเมนต์ จำกัด (EM) ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 17 พฤษภาคม 2556 มีสำนักงานตั้งอยู่เลขที่ 1213/309 ซอยลาดพร้าว 94 (ปัญจมิตร) ถนนศรีวิภา แขวงพลับพลา เขตวังทองหลาง กรุงเทพมหานคร 10310 ดำเนินธุรกิจบริหารศิลปิน ซึ่งบริษัท ทีวี ธันเดอร์ จำกัด (มหาชน) เข้าถือหุ้นจำนวน 99,997 หุ้น คิดเป็นร้อยละ 99.99 ของจำนวนหุ้นจดทะเบียนรวม 100,000 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 100 บาท รวมมีทุนจดทะเบียนและชำระแล้ว 10,000,000 บาท
- บริษัท บิ๊กเบรน จำกัด (BB) ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 25 กรกฎาคม 2559 มีสำนักงานตั้งอยู่เลขที่ 8 ซอยเคหะร่มเกล้า 78 แยก 1 แขวงสะพานสูง เขตสะพานสูง กรุงเทพมหานคร 10240 ดำเนินธุรกิจให้บริการผลิตรายการโทรทัศน์ และรับจัดงานอีเวนต์ ซึ่งบริษัท ทีวี ธันเดอร์ จำกัด (มหาชน) เข้าถือหุ้นจำนวน 40,800 หุ้น คิดเป็นร้อยละ 51.00 ของจำนวนหุ้นจดทะเบียนรวม 80,000 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 100 บาท รวมมีทุนจดทะเบียนและชำระแล้ว 8,000,000 บาท (จากแผนการลงทุนขยายธุรกิจของบริษัทตามที่ได้ขออนุมัติจากที่ประชุมกรรมการบริษัท ครั้งที่ 3/2559 เมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2559)

โครงสร้างของกลุ่มบริษัท



## 2. ลักษณะการประกอบธุรกิจ

การประกอบธุรกิจของบริษัทและบริษัทย่อย สามารถแบ่งได้เป็น 4 ธุรกิจหลัก คือ 1) ธุรกิจโฆษณา ซึ่งเกิดจากการผลิตรายการโทรทัศน์ 2) ธุรกิจให้บริการ ซึ่งเกิดจากการรับจ้างผลิตรายการ การจัดกิจกรรม 3) ธุรกิจบริหารศิลปิน และ 4) ผลิตและจำหน่ายหนังสือพ็อคเก็ตบุ๊ค ขายสื่อโฆษณา ทั้งนี้ รายละเอียดของแต่ละธุรกิจสามารถสรุปได้ดังนี้

### 2.1 ลักษณะของผลิตภัณฑ์หรือบริการ

บริษัทและ CMED ดำเนินธุรกิจโฆษณา ซึ่งเกิดจากการผลิตรายการโทรทัศน์ โดยการเช่าช่วงเวลาจากทางสถานีหรือช่องโทรทัศน์ต่างๆ เพื่อออกอากาศรายการที่ผลิต ซึ่งรายการที่บริษัทผลิตจะเป็นรายการที่มีลิขสิทธิ์เป็นของตนเอง ในขณะที่รายการที่ CMED ผลิต จะเป็นรายการที่ CMED ซื้อลิขสิทธิ์มาจากต่างประเทศ ซึ่งรูปแบบการผลิตจะไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ ยกเว้นได้รับการอนุมัติจากเจ้าของลิขสิทธิ์ โดยช่วงเวลาที่บริษัท และ CMED ซื้อจากสถานีเพื่อออกอากาศ จะมีเวลาช่วงหนึ่งที่ถูกนำมาสร้างรายได้ โดยการขายเวลาออกอากาศให้กับลูกค้าที่ต้องการโฆษณาโปรโมทสินค้าและบริการ โดยรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่สถานีจะมีความแตกต่างกันไปตามเงื่อนไขที่สถานีกำหนด อาทิ จ่ายค่าเช่าช่วงเวลาออกอากาศ จ่ายค่าตอบแทนโดยให้ส่วนแบ่งรายได้จากค่าโฆษณา (Revenue Sharing) หรือจ่ายค่าตอบแทนโดยแบ่งช่วงเวลาในการขายโฆษณาให้สถานีนำไปขายเอง (Time Sharing) เป็นต้น ซึ่งบริษัทจะมีรายได้ก็ต่อเมื่อรายการที่บริษัทผลิตได้ออกอากาศทางสถานีเท่านั้น ซึ่งลูกค้าจะทำการตรวจสอบการออกอากาศของรายการที่ซื้อเวลาโฆษณา ร่วมกับเอกสารข้อมูลที่บริษัทจัดส่งให้เป็นหลักฐานการออกอากาศ อาทิ เทปหรือซีดีบันทึกรายการ เป็นต้น ทั้งนี้ ในปี 2559 บริษัทและ CMED มีรายการที่ผลิตและออกอากาศจำนวน 12 รายการ โดยแบ่งรายการเป็น 5 ประเภท ได้แก่

- 1) เกมโชว์ (Game Show) ได้แก่ รายการโทรทัศน์ซึ่งมีรูปแบบที่นำแขกรับเชิญ ซึ่งอาจเป็นนักแสดงหรือผู้ชมจากทางบ้าน มาร่วมเล่นเกมเปิดป้าย หรือทายปัญหาในทุกรูปแบบ อาทิ ปัญหาในเชิงวิชาการ ปัญหาเชาว์ รวมถึงการเสี่ยงโชค เพื่อรับรางวัลและเงินรางวัลต่างๆ
- 2) เรียลลิตีโชว์ (Reality Show) ได้แก่ รายการโทรทัศน์ซึ่งมีรูปแบบเป็นการแข่งขันประกวดความสามารถของผู้ชมทางบ้านที่เข้าร่วมร่วมแสดงความสามารถ ตามลักษณะการแข่งขันที่กำหนด เพื่อรับรางวัลและเงินรางวัลต่างๆ
- 3) เดทดิงเกม (Dating Game) ได้แก่ รายการที่มีลักษณะเป็นรายการผู้ร่วมรายการทั้งฝ่ายชายและฝ่ายหญิงมีสิทธิ์ตัดสินใจที่จะออกเดทซึ่งกันและกัน
- 4) วาไรตี้โชว์ (Variety Show) หรือวาไรตี้ทอล์คโชว์ (Variety Talk Show) ได้แก่ รายการที่มีลักษณะพิธีกรหลักจะนั่งสนทนากับแขกรับเชิญในประเด็นที่แตกต่างและหลากหลาย
- 5) ละครซิตคอม (Sitcom) ได้แก่ รายการที่มีลักษณะ เป็นละครตลกเบาสมองที่ตัวละครในเรื่องจะได้พบเจอกับสถานการณ์ที่ไม่คาดฝันแตกต่างกันไปในแต่ละตอน

## 2.2 กลยุทธ์การดำเนินการและการตลาด

### ธุรกิจผลิตรายการซึ่งก่อให้เกิดรายได้ค่าโฆษณา

#### ● **ศึกษาสภาพตลาดและความต้องการของผู้ชมรายการโทรทัศน์ในเมืองไทย**

ทีมตลาดของบริษัทจะทำหน้าที่สอบถามไปยังสถานีโทรทัศน์ และลูกค้าที่ต้องการประชาสัมพันธ์สินค้า ถึง แนวโน้มความนิยมในการรับชมรูปแบบรายการโทรทัศน์อย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนรายการให้เหมาะสมกับช่วงเวลา ซึ่งช่วยเพิ่มสัดส่วนการรับชมรายการให้กับผู้ชม อีกทั้งยังเป็นการหลีกเลี่ยงความจำเจของเนื้อหาที่นำเสนอให้มีความน่าสนใจและน่าติดตามอยู่ตลอดเวลา และด้วยทีมครีเอทีฟที่มีคุณภาพและมีประสบการณ์ในธุรกิจสายบันเทิงมาอย่างยาวนานในการกำกับดูแลคัดค้านผลิตรายการใหม่ๆ เพื่อตอบโจทย์ความต้องการของผู้บริโภค และเหนือสิ่งอื่นใดบริษัทพยายามสอดแทรกแนวความคิดเพื่อพัฒนาสังคมเข้าไปในผลงานที่ผลิต โดยมุ่งหวังที่จะพัฒนาสังคมให้เป็นสังคมที่ดีงาม สอดคล้องกับสโลแกนของบริษัทคือ “กรีน เอ็นเตอร์เทนเมนต์ (Green Entertainment) สังคมดี อารมณ์ดี”

นอกจากการศึกษาแนวโน้มของตลาด อีกปัจจัยที่ละเลยไม่ได้ คือ กลุ่มผู้บริโภค (ผู้ชมรายการโทรทัศน์) ที่เป็นส่วนสำคัญในการชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ เนื่องจากธุรกิจผลิตรายการโทรทัศน์ ความสำเร็จวัดจากค่าความนิยมของรายการ ซึ่งจะวัดจากเรตติ้ง (Rating) ที่วัดโดยบริษัท เดอะ นีลเสน คอมปะนี (ประเทศไทย) จำกัด เมื่อไรก็ตามที่รายการเป็นที่นิยม และมีฐานผู้ชมเป็นจำนวนมาก นั้นหมายความว่า อัตราค่าโฆษณาของรายการนั้นจะมีโอกาสปรับตัวสูงขึ้นตามไปด้วย ดังนั้น การที่รายการมีผู้ชมจำนวนมาก ย่อมส่งผลให้ช่วงเวลาโฆษณาของรายการนั้นๆ เป็นที่ต้องการของบริษัทตัวแทนโฆษณา (Agency) และผู้ประกอบการซึ่งเป็นเจ้าของผลิตภัณฑ์และบริการที่ต้องการโฆษณาประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์ (Direct Customer) ทั้งนี้ บริษัทมีหน้าที่คัดค้านรายการที่แปลกใหม่และน่าสนใจนำเสนอต่อผู้ชมรายการโทรทัศน์ โดยมุ่งหวังที่รายการจะเป็นที่นิยมในกลุ่มผู้ชมจำนวนมาก

#### ● **คุณภาพของการดำเนินงาน**

การดำเนินธุรกิจไม่ว่าจะเป็นธุรกิจประเภทใด คุณภาพของงานที่นำเสนอออกสู่สายตาของลูกค้านั้นเป็นสิ่งสำคัญ โดยบริษัท ทีวี ธันเดอร์ จำกัด (มหาชน) ตระหนักในเรื่องนี้เป็นอย่างดี และให้ความสำคัญกับคุณภาพเป็นลำดับแรกๆ ของการดำเนินงานในทุกภาคส่วน เพราะเหตุว่าธุรกิจสายบันเทิงถือเป็นงานศิลปะที่ต้องใส่ใจในรายละเอียด และองค์ประกอบต่างๆ ต้องอาศัยผู้ที่มีความชำนาญและประสบการณ์ในการวางแผนกระบวนการผลิต การติดตาม ควบคุม และประเมินคุณภาพของการดำเนินงานอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายการเงินที่มีหน้าที่ในการเบิกจ่ายงบประมาณรายการ อาทิ ในส่วนของรายการที่บริษัทเป็นผู้ผลิต งบประมาณจะถูกประเมินและตั้งขึ้นตามความเหมาะสม โดยทีมงานมีหน้าที่ในการบริหารงานให้อยู่ในกรอบของงบประมาณที่ได้ตั้งไว้ ฝ่ายดูแลการผลิตมีหน้าที่ในการดูแลการผลิต องค์ประกอบจาก กล้อง แสงไฟ สถานที่ถ่ายทำ เพื่อให้ได้มาตรฐานและสามารถตอบโจทย์งานนั้นๆ ได้ นอกจากนี้ หลังจากที่มีการถ่ายทำเสร็จสิ้นลง ก็ต้องมีทีมตัดต่อที่มีความรู้ความชำนาญและประสบการณ์เข้ามาดูแลตัดต่อเทปรายการ ผ่านการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการดำเนินงาน เนื่องจากทุกเทปรายการที่ออกสู่สายตาประชาชนสามารถสะท้อนให้เห็นถึงความใส่ใจ และความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงานของบริษัทได้เป็นอย่างดี

#### ● **การนำเสนองานต่อสถานีและการขายโฆษณาของบริษัท**

รายได้ค่าโฆษณา ซึ่งเกิดจากการผลิตรายการโทรทัศน์ของบริษัทที่ต้องผ่านความเห็นชอบจากทางสถานีต่างๆ เพื่อขอซื้อเวลาในการออกอากาศ สามารถแบ่งรูปแบบการได้มาของรายการเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ 1) การออกแบบรูปแบบรายการทั้งหมดสำหรับนำเสนอต่อทางสถานีเพื่อซื้อเวลา และ 2) สถานีเป็นฝ่ายแจ้งประเภทรายการที่ต้องการและช่วงเวลาให้กับบริษัท ซึ่งเงื่อนไขของสัญญาแต่ละสถานีจะแตกต่างกันไป อาทิ บริษัทจ่ายเฉพาะค่าเช่าช่วงเวลาออกอากาศ หรือจ่ายค่าตอบแทนโดยให้ส่วนแบ่งรายได้จากค่าโฆษณา (Revenue Sharing) หรือจ่ายค่าตอบแทนโดยแบ่งช่วงเวลาในการขายโฆษณาให้สถานีนำไปขายเอง (Time Sharing) เป็นต้น ซึ่งบริษัทจะมีรายได้ก็ต่อเมื่อรายการที่บริษัทผลิตได้ออกอากาศ

ทางสถานีเท่านั้น เมื่อได้เวลาจากทางสถานีแล้ว ในส่วนการขายโฆษณา บริษัทมีทีมขายที่มีศักยภาพในการนำเสนอผลงานของบริษัท และมีความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าอย่างยาวนาน ทั้งกลุ่มลูกค้าประเภทตัวแทนโฆษณาและกลุ่มลูกค้าประเภทเจ้าของผลิตภัณฑ์ ทำให้สามารถเข้าถึงลูกค้าได้ง่ายยิ่งขึ้น ซึ่งบริษัทมีรูปแบบการขายเวลาสำหรับการโฆษณาที่หลากหลาย และลูกค้าสามารถเลือกช่วงเวลาที่ต้องการให้เหมาะสมและสอดคล้องกับผลิตภัณฑ์ที่ต้องการโฆษณาได้ อาทิ ซื้อเวลาโฆษณาเฉพาะช่วงเวลาของรายการใดรายการหนึ่ง ผ่านสปีดโฆษณา หรือซื้อเวลาแบบแพ็คเกจที่สามารถประชาสัมพันธ์สินค้าได้หลายรูปแบบ ในหลายรายการเพื่อให้สามารถเข้าถึงกลุ่มผู้ชมอย่างกว้างขวาง โดยลูกค้าจะต้องเป็นผู้จัดเตรียมสปีดโฆษณาสำหรับใช้ในการออกอากาศมาให้กับบริษัท ซึ่งมีกำหนดเวลาที่ชัดเจนตามที่ตกลงกัน

#### ● **การกำหนดราคาและส่งเสริมการขาย**

การกำหนดราคาขายเวลาโฆษณาในแต่ละรายการ บริษัทจะพิจารณาราคาอย่างเป็นมาตรฐาน โดยอ้างอิงจากต้นทุนการผลิตรายการ ช่วงเวลาออกอากาศ และความเป็นที่นิยมของรายการ ซึ่งการกำหนดราคาดังกล่าวจะขึ้นอยู่กับปัจจัยระหว่างลูกค้ากับบริษัทที่อ้างอิงตามราคาดตลาดที่สามารถแข่งขันได้เป็นหลัก และกำหนดนโยบายการให้ส่วนลดเงินสด กรณีลูกค้าชำระเงินเร็วกว่ากำหนดเรียกเก็บ และ ส่วนลดคืน (Rebate) ให้กับลูกค้า ซึ่งพิจารณาจากยอดซื้อโฆษณาโดยได้กำหนดอัตราที่แน่นอนในการตกลงกับลูกค้า ในด้านการส่งเสริมการขาย บริษัทมีการจำหน่ายโฆษณาแบบแพ็คเกจซึ่งจะตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้นเพราะทำให้ลูกค้าที่มีงบประมาณจำกัดสามารถลงโฆษณาได้หลากหลายรูปแบบ ในหลายรายการซึ่งจะเพิ่มความยืดหยุ่นและตอบสนองความต้องการของลูกค้าโฆษณาได้มากยิ่งขึ้น

#### กลยุทธ์การดำเนินงาน และการตลาดธุรกิจให้บริการ

ในส่วนการให้บริการ ทีมตลาดและฝ่ายผลิตมีหน้าที่ในการนำเสนอศักยภาพของบริษัทให้กับกลุ่มลูกค้า ที่ต้องการใช้บริการของบริษัทโดยมีกลยุทธ์ในการดำเนินงานและการตลาด ดังนี้

#### ● **ศึกษาความต้องการของลูกค้า**

การรับจ้างให้บริการของบริษัทแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ การรับจ้างผลิตรายการโทรทัศน์ (รับจ้างออกแบบและผลิต และรับจ้างผลิตภายใต้คอนเซ็ปต์ลูกค้า) และรับจัดงานอีเวนต์ (Event) หรือกิจกรรมสื่อสารประชาสัมพันธ์และโฆษณาต่างๆ ซึ่งบริษัทจะศึกษากลุ่มเป้าหมาย และความพอใจของผู้ว่าจ้างแต่ละประเภท เพื่อตอบโต้การบริการ โดยแบ่งเป็น 3 ลักษณะย่อยตามการดำเนินงาน ดังนี้

- การรับจ้างผลิตรายการโทรทัศน์ ซึ่งบริษัทได้รับการว่าจ้างให้ออกแบบและผลิตรายการ ซึ่งการรับจ้างงานในลักษณะนี้ บริษัทต้องทำการศึกษารูปแบบรายการที่ผู้ว่าจ้างต้องการ ไม่ว่าจะเป็นประเภทรายการ ซึ่งรวมถึงการให้ข้อเสนอแนะผู้ว่าจ้างเกี่ยวกับต้นทุนการผลิตรายการ เพื่อให้สอดคล้องกับงบประมาณที่ผู้ว่าจ้างกำหนด ควบคู่ไปกับการให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการถ่ายทำเพื่อให้สอดคล้องกับคอนเซ็ปต์ที่ออกแบบไว้
- การรับจ้างผลิตรายการโทรทัศน์ ซึ่งผู้ว่าจ้างเป็นฝ่ายกำหนดคอนเซ็ปต์รายการมาให้ โดยการรับจ้างงานในลักษณะนี้ บริษัทมีหน้าที่ผลิตรายการให้สอดคล้องกับคอนเซ็ปต์รายการที่ผู้ว่าจ้างกำหนดมาให้เป็นหลัก โดยในระหว่างการผลิต บริษัทจะต้องมีการหารือกับผู้ว่าจ้างเกี่ยวกับภาพรวมรายการ ฉาก ระบบแสง และระบบเสียง รวมไปถึงการจัดหานักแสดงและพิธีกรเพื่อให้รายการที่ได้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ว่าจ้าง
- การรับจ้างจัดงานอีเวนต์ และบริหารสื่อโฆษณา ในส่วนนี้บริษัท ต้องศึกษาข้อมูลของผู้ว่าจ้างว่ามีความประสงค์จะทำกิจกรรมประชาสัมพันธ์ในรูปแบบต่างๆ ก่อนที่บริษัทจะดำเนินการนำเสนอผลงานกับผู้ว่าจ้าง เพื่อให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งรายอื่นได้ โดยในส่วนนี้ บริษัทมีหน้าที่บริหารจัดการงานตั้งแต่งานด้านประชาสัมพันธ์ ออกแบบสื่อโฆษณา ประสานงานหน่วยงานต่างๆ และจัดงาน

### ● คุณภาพของการดำเนินงาน

การรับจ้างผลิตรายการ ความพอใจของผู้ว่าจ้างถือเป็นสิ่งสำคัญที่จะสะท้อนให้เห็นถึงคุณภาพการผลิตของบริษัท ซึ่งการตรวจสอบคุณภาพงาน ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทจะมีส่วนร่วมในการตรวจสอบควบคู่ไปกับการแจ้งความคืบหน้าในการผลิตรายการให้แก่ลูกค้าทราบอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวช่วยให้ลูกค้าสามารถบริหารจัดการเวลาและต้นทุนได้เป็นอย่างดี ทำให้ลูกค้าเกิดความพอใจและใช้บริการของบริษัทอย่างต่อเนื่อง และด้วยคุณภาพการดำเนินงานและผลงานของบริษัทที่เป็นที่ยอมรับยาวนานกว่า 24 ปี ผ่านรายการกว่า 200 รายการโทรทัศน์ที่ออกสู่สายตาประชาชน รวมถึงรายการที่บริษัทผลิตได้รับรางวัลอย่างต่อเนื่อง ถือเป็นสิ่งตอกย้ำถึงคุณภาพ ประสิทธิภาพและความสำเร็จในการดำเนินงานสายธุรกิจบันเทิงได้เป็นอย่างดี จึงสามารถกล่าวได้ว่าความสามารถของบุคลากรและระบบบริหารจัดการของบริษัท เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้บริษัทประสบความสำเร็จอยู่ในสายธุรกิจผลิตรายการโทรทัศน์จวบจนปัจจุบัน นอกจากนี้ จุดยืนของทีมผู้บริหารที่จะผลิตรายการโทรทัศน์ (คอนเทนต์) ที่มีมาตรฐานระดับสากล โดยไม่ลืมนที่จะสร้างสรรค์สิ่งดี ๆ ตอบแทนให้กับสังคมไปพร้อมๆ กัน ทำให้ทุกฝ่ายในบริษัท มุ่งมั่นเป็นหนึ่งเดียวในการนำเสนอผลงานที่มีคุณภาพออกสู่สาธารณะ

### ● การกำหนดราคา

บริษัทกำหนดราคาสำหรับการให้บริการรับจ้างผลิต โดยพิจารณาจากต้นทุนในการผลิตบวกเพิ่มกำไรส่วนหนึ่ง ทั้งนี้ ส่วนใหญ่ลูกค้าจะแจ้งงบประมาณรายการให้กับบริษัททราบ บริษัทมีหน้าที่ในการพิจารณารูปแบบรายการกลับไปนำเสนอ ซึ่งงบประมาณอาจมีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้สอดคล้องกับความพึงพอใจของลูกค้า อย่างไรก็ตามบริษัทจะพิจารณามูลค่างบประมาณดังกล่าวเพื่อประเมินความสามารถในการบริหารจัดการต้นทุนการผลิตก่อนการรับงานทุกครั้ง ทั้งนี้ การกำหนดราคดังกล่าวฝ่ายบริหารจะอ้างอิงตามราคาตลาดที่สามารถแข่งขันได้

### ● ภาพรวมการใช้จ่ายของอุตสาหกรรมสื่อโฆษณาในปี 2559 ที่ผ่านมา

ภาพรวมการใช้จ่ายของอุตสาหกรรมสื่อโฆษณาในปี 2559 ที่ผ่านมา ปรับตัวลดลงประมาณร้อยละ 11 เมื่อเทียบกับปี 2558 โดยมีค่าใช้จ่ายรวมอยู่ที่ราว 1.21 แสนล้านบาท ลดลงจากปีที่แล้วที่ใช้งบไป 1.36 แสนล้านบาท แบ่งเป็นเม็ดเงินโฆษณาใช้ไปกับสื่อทีวีออนไลน์ 47,121 ล้านบาท ลดลงจาก ปี 2558 ใช้งบไป 57,412 ล้านบาท ลดลง 17.92% และใช้ไปกับทีวีดิจิทัล 20,393 ล้านบาท ลดลง -2.57% จากปี 2558 ใช้งบไป 20,931 ล้านบาท ส่วนงบโฆษณาใช้ไปกับ เคเบิลทีวี/ทีวีดาวเทียม 3,465 ล้านบาท โดยเม็ดเงินโฆษณาของสื่อชนิดนี้ลดลงไปถึง 43%เมื่อเทียบกับปี 2558 ซึ่งใช้งบไป 6,055 ล้านบาท สื่อที่ใช้งบเม็ดเงินโฆษณาลดลง ยังคงเป็นของ 3 สื่อหลักเดิม คือ หนังสือพิมพ์ 14,059 ล้านบาท ติดลบ 20.12% เช่นเดียวกับนิตยสาร 3,207 ล้านบาท ลดลง 29% วิทย์ 5,983 ล้านบาท ลดลง 7% ส่วนสื่อที่มีการใช้งบโฆษณาเพิ่มขึ้น คือ สื่อในโรงภาพยนตร์ 5,445 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 6.08% สื่อนอกบ้าน 5,665 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 35.20% สื่อรถประจำทาง 5,445 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 6% และสื่ออินเทอร์เน็ต 9,150 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 13% ซึ่งการลดลงถึงร้อยละ 11% (ที่มา : สมาคมมีเดียเอเจนซี) เป็นผลจากสภาพเศรษฐกิจที่ยังไม่ฟื้นตัวเต็มที่บวกกับเหตุการณ์ในเดือนตุลาคมจากการหยุดออกอากาศ 30 วัน (14 ต.ค. – 12 พ.ย.) เพื่อถวายความไว้อาลัย และถึงแม้จะเริ่มออกอากาศได้ในวันที่ 13 พ.ย. แต่เม็ดเงินโฆษณาก็ไม่ได้กลับมาและถูกตัดลงเพื่อเริ่มใช้ในปี 2560

ข้อมูลจากตารางส่วนแบ่งตลาดของมูลค่าการใช้จ่ายโฆษณา แสดงให้เห็นว่าสัดส่วนของการโฆษณาผ่านโทรทัศน์ ยังคงเป็นที่นิยมอันดับ 1 ที่อัตราร้อยละ 58 ของรายได้โฆษณาโดยรวม



ตารางแสดงส่วนแบ่งตลาดของมูลค่าการใช้จ่ายโฆษณาในปี 2558 ถึงปี 2559

ที่มา : \*สมาคมมีเดียเอเจนซี

สื่อโฆษณา	ปี 2558		ปี 2559		% +/-
ทีวีอะนาล็อก	57,412	42%	47,121	39%	-3%
เคเบิลทีวีดาวเทียม	6,055	4%	20,393	17%	12%
ทีวีดิจิทัล	20,931	15%	3,465	3%	-12%
ทีวีโดยรวม	84,398	62%	70,979	58%	-3%
วิทยุ	6,417	5%	5,938	5%	0%
หนังสือพิมพ์	17,489	13%	14,059	12%	-1%
นิตยสาร	4,505	3%	3,207	3%	-1%
โรงภาพยนตร์	5,134	4%	5,445	4%	1%
สื่อนอกบ้าน	4,265	3%	5,665	5%	2%
สื่อทรานสิต	4,478	3%	5,311	4%	1%
สื่ออินสโตร์	2,000	1%	2,000	2%	0%
อินเทอร์เน็ต	8,084	6%	9,150	8%	2%
รวม	136,770	100%	121,754	100%	

● สถานีโทรทัศน์

ปัจจุบันมีผู้ประกอบการกิจการสถานีโทรทัศน์ที่ให้บริการแก่ผู้ชมทั่วประเทศโดยไม่คิดมูลค่า หรือฟรีทีวี (Free TV) ดังนี้

## ช่อง ทีวีดิจิทัล

### ช่อง SD

### ช่อง HD

1		กทบ.5	16		ทีเอ็นเอ็น
2		สทท.11	17		ทีเอชวี (ทีวีพูล)
3		ไทยพีบีเอส	18		นิว ทวี (เดลินิวส์)
4		ไทยพีบีเอส เด็ก	19		สปริงนิวส์
13		ช่อง3 แฟมิลี เด็ก	20		ไบรท์ ทีวี
14		อสมท เด็ก	21		วอยซ์ ทีวี
15		โลกา (ทีวีพูล) เด็ก	22		เนชั่น
23		เวิร์คพอยท์ ดรีมทีฟ ทีวี	24		ทรู4ยู
25		จีเอ็มเอ็ม 25 (แกรมมี่)	26		นาว ทีวี (เนชั่น)
27		ช่อง8 (ธารเฮส)	28		ช่อง3 SD
29		โมโน ทีวี			

30		อสมท HD
31		จีเอ็มเอ็ม วัน HD (แกรมมี่)
32		ไทยรัฐ ทีวี HD
33		ช่อง3 HD
34		อมรินทร์ ทีวี HD
35		ช่อง7 HD
36		พีพี ทีวี HD

โดย ณ ธันวาคม 2559 จากข้อมูลของ AGB Nielsen Media Research ระบุว่าช่อง 7 และช่อง 3 ยังคงมีส่วนแบ่งทางการตลาดด้านรายได้และด้านจำนวนผู้ชมสูงกว่าช่องอื่นๆ ทั้งนี้ จะเห็นได้ว่าสถานีอื่นๆ ก็มีได้หยุดนิ่ง และมีการปรับเปลี่ยนเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน เพื่อช่วงชิง Eye Ball คนดูให้ได้มากที่สุด โดยที่ผ่านมา สถานีโทรทัศน์แต่ละแห่งมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการนำเสนอและมีการเพิ่มรายการใหม่ๆ เข้าไปเสนอเพื่อเพิ่มกระแสความนิยมของผู้ชมโทรทัศน์ ดังนั้น การมีช่องทีวีดิจิทัลที่เพิ่มขึ้นมา จะทำให้การแข่งขันของสถานีโทรทัศน์คาดว่าจะมีการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น โดยเฉพาะด้านคุณภาพ เนื่องจากกระแสความนิยมของผู้บริโภคที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้ผู้ประกอบการโทรทัศน์มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องปรับปรุงรายการอยู่เสมอ

#### ● ผู้ผลิตรายการโทรทัศน์

ในด้านของธุรกิจผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ การเกิดขึ้นของทีวีดิจิทัล ส่งผลให้เกิดช่องทางการจัดจำหน่ายที่เพิ่มมากขึ้น อีกทั้งยังเป็นการช่วยลดการพึ่งพิงต่อสถานี อย่างไรก็ตาม เมื่อตลาดโตขึ้นการเข้ามาของผู้ผลิตรายใหม่ๆ มีแนวโน้มสูงขึ้นตามไปด้วย แต่เหนือสิ่งอื่นใด ในตลาดผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ ประสิทธิภาพ คุณภาพ และความสัมพันธ์ในด้านการดำเนินธุรกิจเป็นปัจจัยแรกๆ ที่ทางสถานีจะพิจารณาในการร่วมงาน หรือให้โอกาสในการทำงานร่วมกัน ซึ่งทั้งหมดนี้ยังคงอ้างอิงอยู่บนหลักของการดำเนินธุรกิจแบบเดิมคือ การที่บริษัทจะต้องมีทีมครีเอทีฟที่แข็งแกร่ง สามารถนำเสนอผลงานที่น่าสนใจและเป็นที่ติดตามต่อทางสถานีและผู้ชมรายการได้อย่างมีคุณภาพ

#### ● การแข่งขัน

ภาวะการแข่งขันในสายธุรกิจผลิตรายการโทรทัศน์ นอกจากบริษัทแล้ว ยังประกอบไปด้วยบริษัทผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ที่เป็นช่องธรรมดาที่เป็นที่รู้จักอีกมากมายแล้วนั้น ปัจจุบันยังมีบริษัทผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ช่องดิจิทัลเพิ่มขึ้นอีกด้วย ซึ่งแต่ละผู้ผลิตจะมีความชำนาญในรูปแบบรายการที่แตกต่างกันออกไป ตามแต่ทีมงานครีเอทีฟของแต่ละบริษัท ที่พยายามคิดค้นออกแบบรูปแบบรายการให้มีความหลากหลายและน่าสนใจ เพื่อสร้างความแตกต่างโดยมุ่งหวังดึงดูดฐานผู้ชมรายการนั้นๆ ดังนั้นรายการต่าง ๆ ของบริษัทจะเน้นการสร้างสรรค์ ทั้งในด้านรูปแบบรายการ เนื้อหาสาระ ความบันเทิง ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งบริษัทมีทีมงานที่มีประสิทธิภาพและมีความรู้ความสามารถ ในการสร้างสรรค์งาน และคัดเลือกรายการให้ตรงกับความต้องการของผู้ชม มีการวางแผนการผลิตรายการ โดยบริษัทมีการควบคุมต้นทุนการผลิตและคุณภาพของรายการต่างๆ ได้เป็นอย่างดี และในปี 2559 นี้ บริษัทมีความพร้อมของสตูดิโอถ่ายทำเพิ่มมากขึ้นจากการเปิด TVT Green Park Studio จำนวน 3 สตูดิโอ รวมทั้งสิ้น 5 สตูดิโอ จึงเป็นการง่ายต่อการควบคุมต้นทุนและคุณภาพรายการ



## 2.3 กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

### ● รายได้ค่าโฆษณา

รายได้ค่าโฆษณา เกิดจากธุรกิจผลิตรายการโทรทัศน์ ซึ่งกลุ่มลูกค้าหลักของบริษัทแบ่งเป็น 2 กลุ่ม

#### 1) กลุ่มผู้ประกอบการที่เป็นเจ้าของผลิตภัณฑ์และบริการ (Direct Customer)

ลูกค้ากลุ่มนี้ คือ ลูกค้าที่เป็นเจ้าของผลิตภัณฑ์โดยตรง ได้แก่ บริษัทเอกชนทั่วไป หรือ เจ้าของผลิตภัณฑ์ที่มีความสนใจที่จะประชาสัมพันธ์หรือโปรโมทสินค้าผ่านสื่อโทรทัศน์ โดยการติดต่อประสานงานจะเป็นในรูปแบบของการประสานงานโดยตรงกับบริษัทเพื่อขอซื้อช่วงเวลาโฆษณาในรายการต่างๆ ของบริษัท ทั้งนี้ ณ สิ้นปี 2559 บริษัทมีสัดส่วนรายได้จากกลุ่มลูกค้าบริษัทที่เป็นเจ้าของผลิตภัณฑ์โดยตรง (Direct Customer) คิดเป็นร้อยละ 29.31 ของรายได้ค่าโฆษณา

#### 2) กลุ่มบริษัทตัวแทนโฆษณา (Agency)

กลุ่มบริษัทตัวแทนโฆษณา (Agency) ได้แก่ บริษัทที่ดำเนินธุรกิจบริหารสื่อโฆษณาโดยได้รับการจ้างจากเจ้าของผลิตภัณฑ์ (ลูกค้า) ให้ดูแลจัดการ และหาช่องทางการโฆษณาประชาสัมพันธ์เพื่อโปรโมทสินค้าและบริการ โดยกลุ่มบริษัทตัวแทนโฆษณา จะทำหน้าที่ในการช่วยวางแผน ประสานงาน และหาช่วงเวลาโฆษณาที่เหมาะสมให้กับผลิตภัณฑ์ ซึ่งส่วนใหญ่กลุ่มบริษัทตัวแทนโฆษณาจะซื้อเวลาโฆษณาจากบริษัทในรูปแบบ “package” เพื่อโปรโมทสินค้าในรูปแบบ package คือ เลือกโฆษณาและประชาสัมพันธ์ในหลากหลายรูปแบบ หลากหลายรายการ โดยอาศัยช่วงเวลาที่เหมาะสมในการจัดทำแผนการโฆษณาของตนเอง ซึ่งการซื้อโฆษณาจะอยู่ในรูปของสัญญาล่วงหน้า ตั้งแต่ 1 เดือน, 3 เดือน, 6 เดือน, หรือ 1 ปี โดยทั้งหมดนี้ขึ้นอยู่กับการจัดสรรของตัวแทนโฆษณา และงบประมาณของตัวแทนโฆษณา ทั้งนี้ ณ สิ้นปี 2559 บริษัทมีสัดส่วนรายได้จากกลุ่มลูกค้าตัวแทนโฆษณาคิดเป็นร้อยละ 70.69 ของรายได้ค่าโฆษณา

ทั้งนี้การเก็บเงินจากลูกค้า จะเรียกชำระเงินได้ก็ต่อเมื่อบริษัทได้ทำการออกอากาศโฆษณาของลูกค้าที่เรียบร้อยแล้ว โดยทางบริษัทจะทำการส่งเอกสารยืนยันการออกอากาศ พร้อมซีดีบันทึกเทปรายการในกรณีที่เป็นการวางป้ายสินค้าในรายการให้แก่ลูกค้าพร้อมเอกสารการเรียกเก็บเงิน

### ตารางสรุปสัดส่วนรายได้ค่าโฆษณาแยกตามกลุ่มลูกค้าในปี 2557 ถึงปี 2559

กลุ่มลูกค้า	งบการเงินรวม		
	2557	2558	2559
กลุ่มลูกค้าผู้ประกอบการที่เป็นเจ้าของผลิตภัณฑ์และบริการ (Direct Customer)	31.74%	40.64%	29.31%
กลุ่มลูกค้าบริษัทตัวแทนโฆษณา (Agency)	68.26%	59.36%	70.69%
รวมรายได้ค่าโฆษณา	100.00%	100.00%	100.00%

ที่มา : ข้อมูลจากบริษัท

### ● รายได้จากการบริการ

กลุ่มลูกค้าในส่วนจ้างผลิตรายการโทรทัศน์ คือ ผู้ที่สนใจผลิตรายการโทรทัศน์ ซึ่งรวมถึงเจ้าของสถานี เจ้าของผลิตภัณฑ์ที่ไม่สามารถผลิตรายการได้เนื่องจากข้อจำกัดภายใน ซึ่งการรับจ้างผลิตรายการอาจเป็นการรับจ้างในรูปแบบของการจ้างรายโปรเจกต์ (Project) อาทิ การจ้างผลิตละครหนึ่งเรื่อง การจ้างผลิตรายการเป็นรายซีซั่น เป็นต้น นอกจากนี้ในส่วนของการจ้างจัดงานอีเวนต์ หรือกิจกรรม กลุ่มลูกค้า ได้แก่ เจ้าของผลิตภัณฑ์ บริษัทเอกชน หน่วยงานราชการ และ

สถานีโทรทัศน์ ซึ่งงานในส่วนนี้เป็นงานที่ลูกค้าสามารถดำเนินการในรูปแบบที่หลากหลาย ทั้งนี้ เนื่องจากการเข้ารับงานแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะหลักๆ คือ 1) งานที่เป็นส่วนของการราชการ จะใช้วิธีการตามท่ส่วนราชการกำหนด อาทิ การประมูล การสอบราคา เป็นต้น และ 2) งานส่วนบริษัทเอกชน จะเป็นการเข้านำเสนอผลงานโดยตรงกับทางบริษัท หากผลงานเป็นที่ยอมรับ ทางบริษัทก็จะได้รับหน้าที่ดูแลงานนั้นๆ

**ตารางสรุปสัดส่วนรายได้จากการบริการ แยกตามประเภทบริการในปี 2557 ถึงปี 2559**

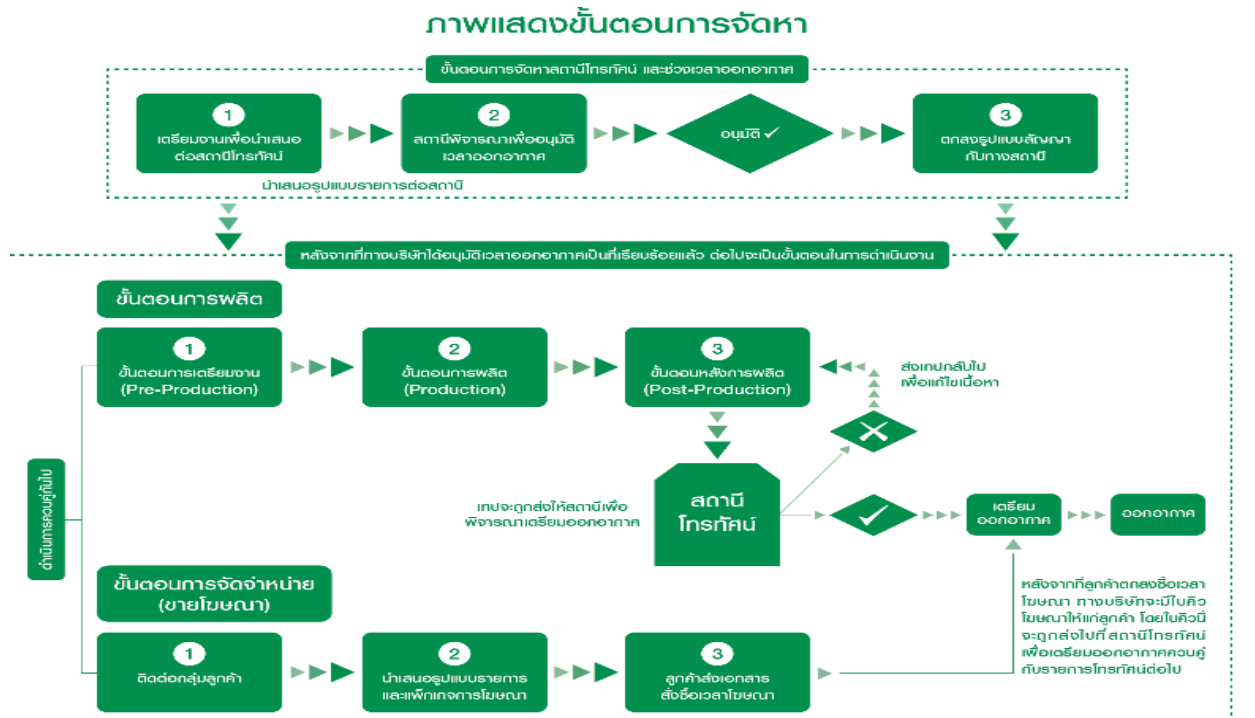
กลุ่มลูกค้า	งบการเงินรวม					
	สิ้นสุด 31 ธ.ค. 57		สิ้นสุด 31 ธ.ค. 58		สิ้นสุด 31 ธ.ค. 59	
รับจ้างออกแบบและผลิต	78.95	73.34%	32.25	16.98%	35.63	17.93%
รับจ้างผลิตอย่างเดียว	-	-	144.82	76.24%	157.51	79.27%
รับจ้างจัด Event / บริการอื่น	28.70	26.66%	12.89	6.78%	4.22	2.12%
ให้บริการสตูดิโอ	-	-	-	-	1.33	0.67%
รวมรายได้จากการให้บริการ	107.65	100.00%	189.96	100.00%	198.69	100.00%

ที่มา : ข้อมูลจากบริษัท

## 2.4 การจัดหาผลิตภัณฑ์

### 2.4.1 ธุรกิจผลิตรายการโทรทัศน์

ขั้นตอนในการผลิตรายการโทรทัศน์ เพื่อสร้างรายได้จากการจำหน่ายช่วงเวลาส่วนหนึ่งให้กับลูกค้าที่สนใจโฆษณาประชาสัมพันธ์สินค้า บริษัทจะต้องติดต่อไปยังสถานีเพื่อนำเสนอรายการที่น่าสนใจ โดยสถานีจะเป็นผู้พิจารณาความเหมาะสมของรายการ ก่อนจะอนุมัติและจัดหาเวลาที่เหมาะสมกับรายการดังกล่าว ซึ่งต้นทุนในการดำเนินงานในส่วนของการรายได้โฆษณาประกอบด้วย ค่าเช่าสถานี ค่าลิขสิทธิ์รายการในกรณีที่เป็น International Format ค่านักแสดงและพิธีกรรายการ ค่าถ่ายทำ ค่าจ้างทีมงาน และค่าอุปกรณ์ที่ใช้ในการถ่ายทำ ทั้งนี้ ในบางครั้งบริษัทจำเป็นต้องทำการจัดจ้างบุคคลากรผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านจากภายนอก (Outsource) อาทิ ทีมงานช่างกล้อง ทีมงานระบบแสงและเสียง เข้ามาช่วยเสริมทีมงานของบริษัท เพื่อให้ผลงานออกมามีคุณภาพยิ่งขึ้น ซึ่งส่วนนี้ถือเป็นต้นทุนส่วนหนึ่งในการดำเนินงานของบริษัท ทั้งนี้ การดำเนินการเพื่อให้ได้เวลาสำหรับการขายโฆษณาในรายการนั้นๆ สามารถแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนการสรรหาสถานีโทรทัศน์และช่วงเวลาออกอากาศ ขั้นตอนการผลิต และขั้นตอนการจำหน่าย



### ขั้นตอนที่ 1 : สรรหาสถานีโทรทัศน์และช่วงเวลาออกอากาศ

ช่องทางการนำเสนอรายการออกสู่สาธารณะของธุรกิจผลิตรายการโทรทัศน์ เพื่อสร้างรายได้จากการขายช่วงเวลาสำหรับการประชาสัมพันธ์สินค้าสำหรับลูกค้าที่สนใจ คือ ช่องทางออกอากาศของสถานีโทรทัศน์ ดังนั้น การได้มาซึ่งช่วงเวลาออกอากาศ บริษัทจำเป็นต้องสรรหาสถานีโทรทัศน์และช่วงเวลาออกอากาศสำหรับรายการโทรทัศน์ โดยมีขั้นตอนการสรรหาสถานีโทรทัศน์ ดังต่อไปนี้



#### 1.1. ขั้นตอนการเตรียมงานเพื่อนำเสนอต่อสถานีโทรทัศน์

บริษัทต้องเตรียมความพร้อมในการสร้างสรรค์รูปแบบรายการที่น่าสนใจและอยู่ในกระแสนิยม ซึ่งในส่วนขั้นตอนการเตรียมงานเพื่อนำเสนอต่อทางสถานีโทรทัศน์ โดยระหว่างการพัฒนาเตรียมการเตรียมนำเสนองาน บริษัทจะหารือกับทางสถานีและลูกค้าโฆษณาเพื่อรวบรวมแนวความคิดในการพัฒนารูปแบบรายการเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของผู้ชมรายการ รวมถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของบริษัท ซึ่งภายหลังจากที่บริษัทออกแบบรูปแบบรายการเป็นที่เรียบร้อยแล้ว แนวความคิดจะถูกจัดเตรียมออกมาในรูปแบบของพรีเซนเทชัน (Presentation) สตอรี่บอร์ด (Story Board) หรือไฟล์วีดีโอ (VDO) เพื่อนำเสนองานต่อทางสถานี โดยรูปแบบรายการโทรทัศน์สามารถแบ่งออกเป็น 6 รูปแบบหลัก

ได้แก่ เกมโชว์ (Game Show), คิวโชว์ (Quiz Show), เรียลลิตีโชว์ (Reality Show), ซิทคอม (Sit Com), วาไรตี้ (Variety) และ ละคร (Drama)

#### 1.2. สถานีพิจารณาเพื่ออนุมัติเวลาออกอากาศ

ภายหลังการนำเสนอรูปแบบรายการต่อสถานี สถานีจะพิจารณาความเหมาะสมของรายการผ่านประเด็นพิจารณาหลัก 4 ข้อได้แก่ 1) รูปแบบรายการ 2) เนื้อหาของรายการที่นำเสนอ 3) ความน่าสนใจของรายการ และ 4) คุณภาพ ความน่าเชื่อถือ และศักยภาพของผู้ผลิตรายการ โดยทางสถานีจะพิจารณาทั้ง 4 ปัจจัยข้างต้น เพื่อหาช่วงเวลาที่เหมาะสมกับรายการที่ทางสถานีจะอนุมัติให้ใช้เวลาออกอากาศ โดย 3 ปัจจัยแรก เป็นตัวกำหนดช่วงวันและเวลาที่รายการจะถูกออกอากาศ ดังนั้น หากรายการของบริษัทมีความน่าสนใจ และมีความเป็นไปได้ที่จะสามารถดึงดูดกลุ่มผู้ชมได้มาก ทั้งหมดนี้หมายถึง อัตราผลตอบแทนจากโฆษณาที่บริษัทจะได้รับก็จะยิ่งสูงขึ้นตามไปด้วย

#### 1.3 รูปแบบการทำสัญญากับทางสถานี

ภายหลังจากที่บริษัทได้รับอนุมัติให้ผลิตรายการเพื่อออกอากาศในช่วงเวลาที่สถานีกำหนดแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการลงนามสัญญากับสถานี โดยลักษณะการทำสัญญากับทางสถานีโทรทัศน์ ปัจจุบันแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ คือ 1) การเช่าเวลาออกอากาศจากทางสถานี 2) การแบ่งเวลาโฆษณากับทางสถานี (Time Sharing) และ 3) การแบ่งรายได้จากการโฆษณากับทางสถานี (Revenue Sharing) โดยแต่ละประเภทมีลักษณะ ดังนี้

##### ● การเช่าเวลาออกอากาศจากทางสถานี

การเช่าเวลาออกอากาศจากทางสถานี หมายถึง การซื้อเวลาจากทางสถานีเพื่อออกอากาศที่บริษัทผลิต โดยบริษัทมีหน้าที่ชำระค่าเช่าเวลาให้กับสถานีตามมูลค่าที่ตกลงกัน ซึ่งนอกจากการทำสัญญากับเวลาออกอากาศ และระยะเวลาในการเช่าเวลา รวมถึงค่าเช่าเวลาระหว่างบริษัทกับทางสถานีแล้ว สถานีบางแห่งอาจกำหนดให้ระบุถึงรูปแบบการโฆษณาประกอบในรายการเพิ่มเติม อาทิ บริษัทสามารถมีแผ่นป้ายโฆษณาได้กี่แผ่นป้าย และขนาดเท่าไร VTR ที่จะใช้ออกอากาศในช่วงของรายการสามารถใช้ได้กี่ตัว เป็นต้น ทั้งหมดนี้ ขึ้นอยู่กับทางสถานีและบริษัทได้ทำการเจรจาตกลงกัน ทั้งนี้ ปัจจุบันรายการออกอากาศที่มีลักษณะสัญญาแบบนี้ได้แก่ รายการแอมรินทร์ วาไรตี้

##### ● การแบ่งเวลาโฆษณากับทางสถานี (Time Sharing)

ในส่วนของการทำสัญญาแบ่งเวลาโฆษณากับทางสถานี (Time Sharing) เป็นรูปแบบการทำสัญญาที่ทางบริษัทไม่มีการชำระเงินค่าเช่าเวลาออกอากาศ แต่จะต้องแบ่งช่วงเวลาขายโฆษณาให้กับทางสถานีเป็นการตอบแทน กล่าวคือ รายการของบริษัทออกอากาศ 1 ชั่วโมง บริษัทจะได้เวลาในการขายโฆษณา 10 นาที โดย 10 นาทีนี้จะถูกแบ่งให้กับทางสถานีเพื่อไปขายโฆษณาเอง ซึ่งช่วงเวลาที่แบ่งให้ดังกล่าว ถือเป็นภาระค่าตอบแทนในการใช้เวลาของสถานี ทั้งนี้ ช่วงเวลาในการขายโฆษณาของแต่ละรายการ จะขึ้นอยู่กับภาระการเจรจาระหว่างบริษัทและสถานีโทรทัศน์ โดยบริษัทและสถานีจะร่วมกันกำหนดอัตราค่าโฆษณาให้เป็นอัตราเดียวกันเพื่อเสนอขายให้กับลูกค้า ทั้งนี้ ปัจจุบันรายการออกอากาศที่มีลักษณะการชำระค่าตอบแทนให้กับสถานีในรูปแบบการแบ่งเวลาโฆษณา ได้แก่ มาสเตอร์คีย์, เวทีแจ้งเกิด, หลวงตามหาชน

##### ● การแบ่งรายได้ค่าโฆษณากับทางสถานี (Revenue Sharing)

ในส่วนของการทำสัญญาแบบการแบ่งรายได้ค่าโฆษณากับทางสถานี (Revenue Sharing) จะมีลักษณะคล้ายกับการแบ่งเวลาโฆษณากับทางสถานี (Time Sharing) แต่แตกต่างกันที่ Revenue Sharing จะเป็นการที่ทั้งบริษัทและทางสถานีโทรทัศน์ช่วยกันจำหน่ายโฆษณา โดยรายได้ที่ได้จากการขายจะถูกนำมาแบ่งตามสัดส่วนที่ได้ตกลงกันไว้ล่วงหน้า โดยบริษัทกับสถานีจะร่วมกันกำหนดอัตราค่าโฆษณาและอัตราส่วนลดที่จะให้กับผู้ซื้อเวลาโฆษณาให้เป็นอัตรา

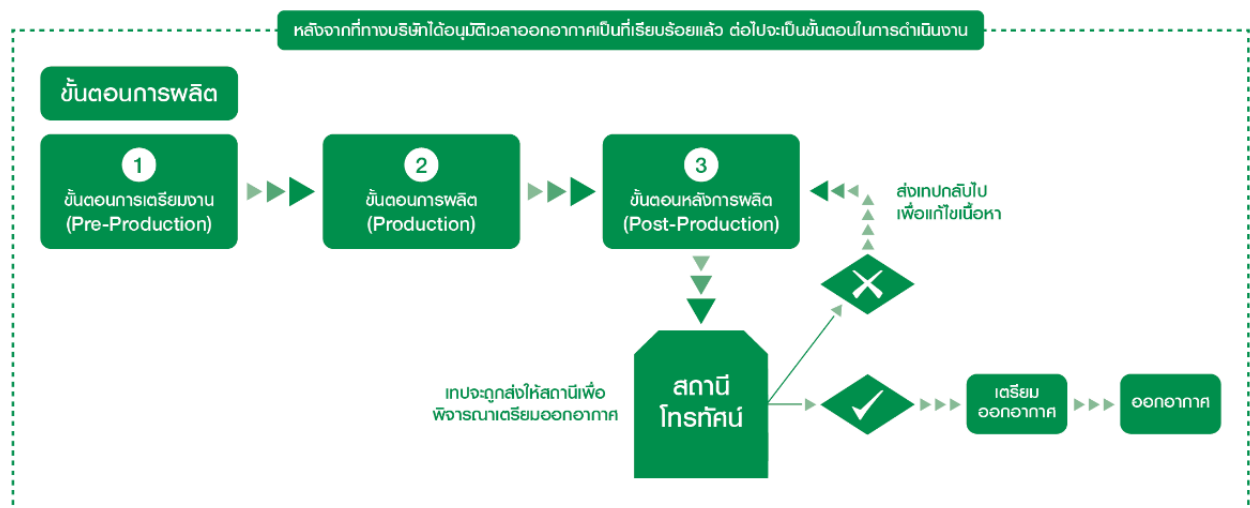
เดียวกัน ทั้งนี้ ปัจจุบันรายการออกอากาศที่มีลักษณะการชำระค่าตอบแทนให้กับสถานีในรูปแบบการแบ่งรายได้ค่าโฆษณา ได้แก่ เทค มี เอARTH ไทยแลนด์

## ขั้นตอนที่ 2 : การผลิตรายการโทรทัศน์

หลังจากที่บริษัทได้รับอนุมัติช่วงเวลาออกอากาศจากทางสถานีโทรทัศน์ ขั้นตอนต่อไปคือการผลิต ซึ่งขั้นตอนการผลิตรายการโทรทัศน์แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนการเตรียมงาน (Pre-Production) ขั้นตอนการผลิตรายการ (Production) และขั้นตอนหลังการผลิตรายการ (Post-Production)

### 2.1 การเตรียมงาน (Pre-Production)

หลังจากที่ทางบริษัทได้รับอนุมัติเวลาออกอากาศจากทางสถานีโทรทัศน์ บริษัทจะเตรียมการผลิต และวางแผนงบประมาณการผลิตรายการ โดยการทำงานจะเป็นในลักษณะของการแบ่งทีมย่อยเพื่อควบคุมงานด้านการผลิตในแต่ละขั้นตอน



ทีมสร้างสรรค์ (Creative) จะระดมความคิดเพื่อวางประเด็นเรื่องในรายการนั้นๆ หลังจากได้โครงเรื่อง ขั้นตอนต่อไปจะเป็นการสรุปธีมของรายการในแต่ละตอนที่จะผลิต โดยวางเค้าโครงเรื่องของแต่ละเทปการผลิต จัดทำสคริปท์หรือบทในรายการ และจัดทำเป็นรูปแบบ story board เพื่อใช้ในการหารือกับฝ่ายผลิต ซึ่งนอกจากการเตรียมงานด้านการผลิตแล้ว การวางแผนงบประมาณในการผลิตรายการยังเป็นส่วนสำคัญในการดำเนินงาน โดยแต่ละรายการจะมีงบประมาณที่แตกต่างกันไปตามลักษณะและขนาดของรายการ (Production's size)

ทีมฝ่ายผลิต ถึงแม้บริษัทจะมีทีมงานฝ่ายผลิตของตัวเอง แต่ในบางส่วนของการทำงาน บริษัทได้มีการว่าจ้างบุคลากรจากภายนอกที่มีความชำนาญเฉพาะทางเข้ามาดำเนินงาน อาทิ ระบบแสงเสียง และระบบกล้องที่ใช้ในการถ่ายทำ ทั้งนี้ เพื่อให้รายการที่ถ่ายทำได้ผลงานที่มีคุณภาพสูงสุดโดยการพิจารณาว่าจ้างดังกล่าวสามารถตอบโจทย์การถ่ายทำที่ต้องการความหลากหลาย มีคุณภาพ และทันสมัยอยู่เสมอ ทั้งนี้ บริษัทจะพิจารณาคัดสรรผู้รับจ้างจากประสบการณ์การทำงาน คุณภาพ และศักยภาพในการรับงานเป็นหลัก ทั้งนี้ ในส่วนเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิตรายการ อาทิ อุปกรณ์ประกอบฉาก และเสื้อผ้าเครื่องแต่งกาย ฝ่ายผลิตของบริษัทจะเป็นฝ่ายดำเนินการจัดเตรียมสำหรับการถ่ายทำรายการ ซึ่งอุปกรณ์ดังกล่าวทางบริษัทจะจัดเก็บอย่างเป็นสัดส่วน และมีทีมงานดูแลความเรียบร้อยและความพร้อมของอุปกรณ์ต่างๆ ก่อนนำใช้งาน

## 2.2 การผลิตรายการ (Production)

บริษัทมีการจัดตั้งหน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญในการคิดค้นเนื้อหารายการในรูปแบบลักษณะต่าง ๆ ที่จะตอบโจทย์คนดูและสถานีโทรทัศน์ หน่วยงานนี้จะทำการ Research มองหา และคิดค้นรูปแบบรายการขึ้นมา หลังจากได้รายการที่มีคุณภาพเพียงพอแล้วนั้น รายการดังกล่าวจะถูกนำไปเสนอยัง Platform ต่าง ๆ ที่บริษัทคิดว่าเหมาะสม เมื่อได้รับการอนุมัติให้ผลิตรายการดังกล่าว ทีมงานผลิตจะเริ่มกระบวนการ Preproduction จัดเตรียมตัวนักแสดง ฝ่ายที่มภาคสนามจะออกสำรวจสถานที่ถ่ายทำรายการ และนัดวันถ่ายทำ โดยการถ่ายทำสามารถแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ 1) การถ่ายทำในห้องสตูดิโอ และ 2) การถ่ายทำนอกสตูดิโอ

- การถ่ายทำในห้องสตูดิโอ (studio production) ทางทีมงานต้องมีการเตรียมความพร้อมของสถานที่เพื่อการถ่ายทำ โดยมีสิ่งที่ต้องเตรียมหลัก ได้แก่ จัดทำฉากตามที่ได้ออกแบบไว้ จัดแสงให้ได้บรรยากาศตามบท จัดวางตำแหน่งกล้องรวมถึงทิศทางการเคลื่อนย้ายกล้องเพื่อเปลี่ยนมุมมองภาพตามจุดที่กำหนด ชักซ้อมทีมงานทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องก่อนถ่ายทำ แล้วจึงดำเนินถ่ายทำรายการตามกำหนดเวลา

- การถ่ายทำนอกสตูดิโอ สามารถแบ่งลักษณะการทำงานได้ 3 แบบ คือ

- ENG (Electronic News Gathering) : เป็นการถ่ายทำที่ใช้กล้องเดี่ยว เหมาะกับการทำงานที่เน้นความคล่องตัว โดยการถ่ายทำลักษณะนี้จะเหมาะกับการถ่ายทำรายการข่าว และสารคดี
- EFP (Electronic Field Product) : เป็นการถ่ายทำที่ใช้กล้องมากกว่า 1 ตัว ต่อสายเคเบิลจากกล้องไปยังเครื่องผสมสัญญาณ เพื่อให้สามารถเลือกภาพได้หลากหลาย และต่อเนื่อง เหมาะกับรายการประเภททอล์คโชว์/ วาไรตี้โชว์
- Mobile Unit: เป็นการถ่ายทำที่มีลักษณะคล้าย EFP และการถ่ายทำในสตูดิโอ โดยอุปกรณ์จะถูกติดตั้งและควบคุมอยู่ในรถ OB (Outside Broadcasting) เหมาะกับงานประเภทถ่ายทอดสด/ ละคร

ทั้งนี้ สิ่งสำคัญที่สุดในขั้นตอนการผลิต คือ การควบคุมการดำเนินงานให้อยู่ในกรอบเวลาและงบประมาณที่กำหนดไว้ และเหนือสิ่งอื่นใดคือคุณภาพในการถ่ายทำรายการ ที่ต้องเป็นไปตามมาตรฐาน

## 2.3 หลังการผลิตรายการ (Post-production)

ขั้นตอนสุดท้ายก่อนจะส่งเทปบันทึกรายการไปยังสถานีเพื่อออกอากาศ ทีมผลิตรายการต้องจัดส่งเทปรายการไปยังทีมตัดต่อเพื่อดำเนินการตัดต่อ ลำดับภาพ จัดทำเสียงประกอบ เพื่อเพิ่มสีสันความน่าสนใจด้วยการใช้เอฟเฟ็คต่างๆ รวมถึงการใส่กราฟฟิค เพื่อให้รายการมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ซึ่งหลังจากที่ทางบริษัทได้เทปรายการที่สมบูรณ์พร้อมออกอากาศแล้ว เทปดังกล่าวจะถูกส่งต่อไปยังสถานี เพื่อพิจารณาเนื้อหาก่อนออกอากาศ หากทางสถานีมีความประสงค์ให้บริษัทแก้ไขเนื้อหาบางส่วน สถานีจะแจ้งกลับมายังบริษัทเพื่อดำเนินการปรับปรุงเนื้อหาต่อไป ในกรณีที่ทางสถานีโทรทัศน์ไม่ติดประเด็นใดๆ เทปรายการดังกล่าวจะถูกส่งต่อเพื่อเตรียมออกอากาศ ต่อไป



### ขั้นตอนที่ 3 : การจำหน่าย และช่องทางการจำหน่าย

ภายหลังการได้รับอนุมัติจากสถานีเกี่ยวกับการให้เข้าช่วงเวลาในการออกอากาศ นอกจากการดำเนินการผลิตแล้ว บริษัทจะดำเนินการจำหน่ายช่วงเวลาโฆษณาของรายการควบคู่กันไป โดยทีมขายมีหน้าที่ในการจำหน่ายช่วงเวลาโฆษณาประชาสัมพันธ์สินค้าให้กับลูกค้าที่สนใจ ซึ่งวิธีการจำหน่ายแบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ 1) บริษัทส่งทีมขายเข้าไปติดต่อเจ้าของผลิตภัณฑ์/สินค้าโดยตรง 2) บริษัทติดต่อกลุ่มตัวแทนบริษัทโฆษณา (Agency) เพื่อนำเสนอรูปแบบรายการของบริษัท รวมถึงแนะนำช่วงเวลาที่ยาวนานของบริษัทจะถูกเผยแพร่ออกอากาศ และรูปแบบแพ็คเกจโฆษณาที่ทางบริษัทได้มีการจัดทำไว้ โดยสามารถสรุปขั้นตอนในการจำหน่ายเวลาโฆษณา ดังนี้



#### 3.1 ติดต่อกลุ่มลูกค้า

กลุ่มลูกค้าหลักของธุรกิจผลิตรายการโทรทัศน์ ได้แก่กลุ่มผู้ซื้อโฆษณาของทางบริษัทซึ่งแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

- **กลุ่มลูกค้าผู้ประกอบการที่เป็นเจ้าของผลิตภัณฑ์และบริการ (Direct Customer)**

ได้แก่ ลูกค้าที่เป็นเจ้าของผลิตภัณฑ์โดยตรง อาทิ บริษัทเอกชนทั่วไป หรือเจ้าของผลิตภัณฑ์ที่มีความสนใจประชาสัมพันธ์สินค้าและบริการผ่านช่องทางโทรทัศน์ โดยการติดต่อจะเป็นรูปแบบของการติดต่อโดยตรงระหว่างบริษัทและลูกค้า เพื่อทำการตกลงซื้อขายเวลาโฆษณา โดยส่วนใหญ่จะซื้อเวลาโฆษณาจากบริษัทในรูปแบบ “แพ็คเกจโฆษณา” เพื่อประชาสัมพันธ์

- **กลุ่มบริษัทตัวแทนโฆษณา (Agency)**

กลุ่มบริษัทตัวแทนโฆษณา (Agency) ได้แก่ บริษัทที่ดำเนินธุรกิจบริหารสื่อโฆษณาโดยได้รับการว่าจ้างจากเจ้าของผลิตภัณฑ์ (ลูกค้า) ให้ดูแลจัดการและหาช่องทางการประชาสัมพันธ์สินค้า โดยกลุ่มเอเจนซี่จะทำหน้าที่วางแผน ประสานงาน และจัดหาช่วงเวลาโฆษณาที่เหมาะสมกับผลิตภัณฑ์ต่างๆ โดยส่วนใหญ่กลุ่มบริษัทตัวแทนโฆษณาจะซื้อเวลาโฆษณาจากบริษัทในรูปแบบ “แพ็คเกจโฆษณา” เพื่อประชาสัมพันธ์

ทั้งนี้ รูปแบบ แพ็คเกจโฆษณา คือ การเลือกโฆษณาและประชาสัมพันธ์ในหลากหลายรูปแบบ หลากหลายรายการของบริษัท โดยอาศัยช่วงเวลาที่หลากหลายของบริษัทในการจัดแผนการโฆษณาของตนเอง ซึ่งการซื้อโฆษณาจะอยู่ในรูปของสัญญาล่วงหน้าตั้งแต่ 1 เดือน, 3 เดือน, 6 เดือน, หรือ 1 ปี โดยทั้งหมดนี้ขึ้นอยู่กับการจัดสรรของตัวแทนโฆษณา และงบประมาณของตัวแทนโฆษณาในแต่ละผลิตภัณฑ์

#### 3.2 นำเสนอรูปแบบรายการ และแพ็คเกจการโฆษณา

บริษัทจะนำเสนอรูปแบบรายการต่อลูกค้ากลุ่มโฆษณาผ่านการเข้าพบเพื่อนำเสนอและการติดต่อผ่านทีมตลาดของบริษัท โดยการขายเวลาโฆษณาจะเป็นไปตาม พระราชบัญญัติ การประกอบกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์ พ.ศ. 2551 มาตราที่ 23 กำหนด คือ เวลาออกรายการ 1 ชั่วโมง สามารถขายโฆษณาได้ 10 นาที ซึ่งบริษัทมีรูปแบบการโฆษณา 2 แบบ คือ

- 1) การโฆษณาสินค้าและบริการ เฉพาะรูปแบบ Spot โฆษณา ในช่วงโฆษณาของรายการ
- 2) การโฆษณาสินค้าและบริการแบบแพ็คเกจ (Package) ซึ่งรวมการโฆษณาสินค้าและบริการทั้งแบบ Spot โฆษณาในช่วงโฆษณารายการ และการโฆษณาระหว่างช่วงรายการ (Media Tool) อาทิ แผ่นป้ายในรายการ แผ่นป้ายรางวัล ป้ายโฆษณา ณ แท่น (Podium) ของพิธีกร และฉากรายการ เป็นต้น ซึ่งรายได้จากการโฆษณาระหว่างช่วงรายการทั้งหมดเป็นของบริษัทโดยไม่ต้องแบ่งให้กับทางสถานี ทั้งนี้ ลูกค้าส่วนใหญ่จะเลือกแบบแพ็คเกจ

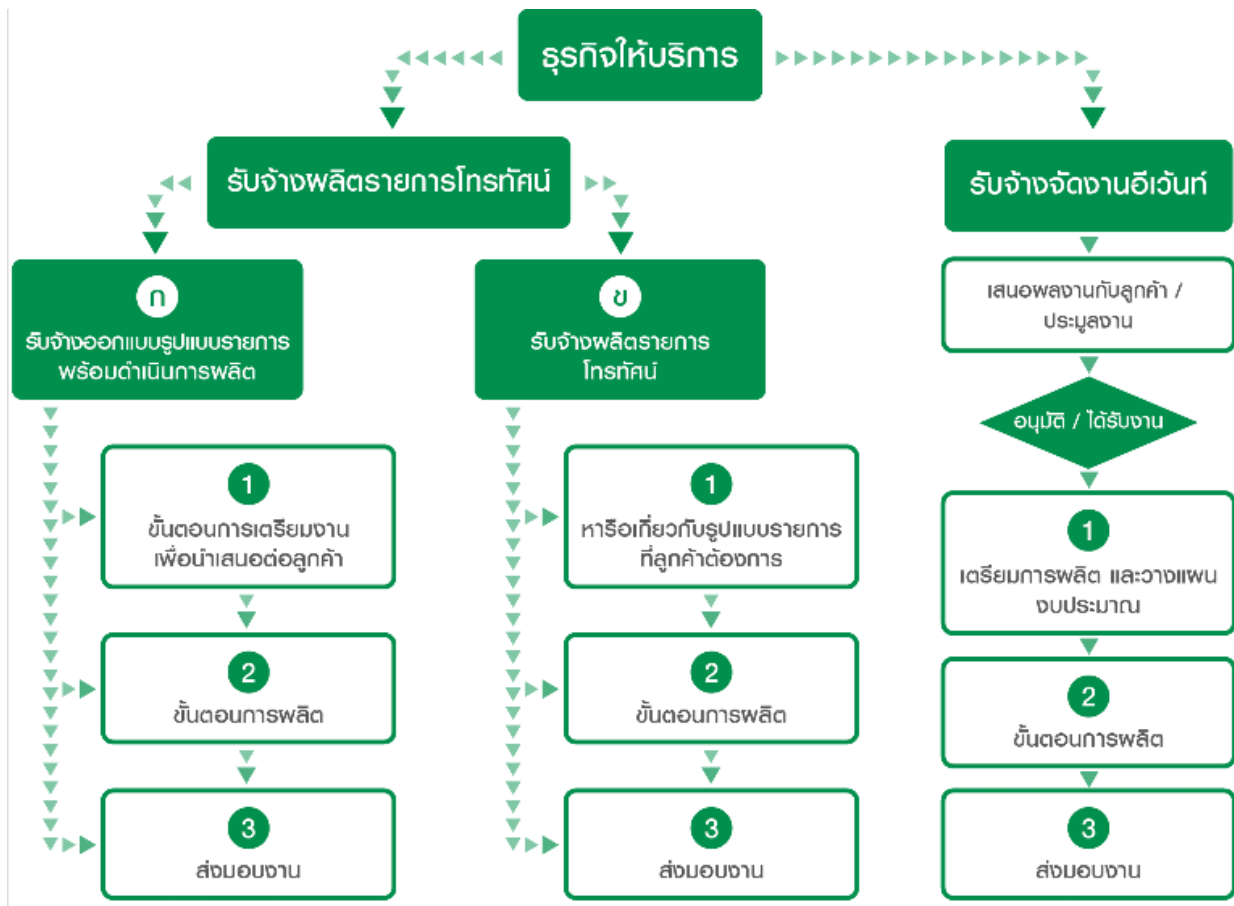
โดยปกติที่ทำการตลาดบริษัทจะทำแผนการขายโฆษณา (Year Plan) เสนอต่อลูกค้าโฆษณาในช่วงปลายปี โดยในแผนโฆษณาจะกล่าวถึงรายการและช่วงเวลาออกอากาศทั้งหมดของบริษัท เพื่อเสนอขายโฆษณาในรายการต่างๆ ของบริษัทสำหรับปีถัดไป โดยปกติลูกค้าที่ต้องการโฆษณาประชาสัมพันธ์สินค้า จะติดต่อเพื่อซื้อช่วงเวลาโฆษณาได้ตลอดทั้งปี ซึ่งลูกค้าจะแจ้งกำหนดการและแผนงานเบื้องต้นเกี่ยวกับวันที่จะออกอากาศมาให้บริษัท เมื่อได้รับใบสั่งซื้อจากลูกค้าเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ก่อนที่รายการจะออกอากาศ ทางบริษัทจะส่งใบลำดับการโฆษณาไปให้ทางสถานีเป็นรายเทป สำหรับการออกอากาศในแต่ละตอน เพื่อเป็นการยืนยันและแจ้งให้ทราบถึงการโฆษณาในเทปรายการนั้นๆ

### 3.3 ลูกค้าตกลงสั่งซื้อเวลา

หลังจากที่ลูกค้าตัดสินใจซื้อโฆษณากับทางบริษัท ขั้นตอนต่อไปเป็นขั้นตอนที่ลูกค้าตกลงสั่งซื้อเวลากับทางรายการ ซึ่งลูกค้าจะสั่งซื้อเวลาผ่านใบสั่งซื้อที่ระบุรายการและวันที่จะโฆษณาอย่างชัดเจน โดยหากมีการเปลี่ยนแปลงวันที่จะโฆษณา ทางบริษัทและลูกค้าจะหารือร่วมกันถึงเวลาที่เหมาะสมก่อนที่จะดำเนินการออกอากาศ ทั้งนี้ บริษัทจะสรุปรายละเอียดการโฆษณาในแต่ละตอนของรายการ เพื่อส่งไปยังสถานีล่วงหน้าทุกครั้ง

### 2.4.2 ธุรกิจให้บริการผลิตรายการโทรทัศน์

ธุรกิจให้บริการผลิตรายการโทรทัศน์ของบริษัท หมายถึง การรับจ้างผลิตรายการโทรทัศน์ และการบริหารจัดการเวทีหรือกิจกรรม ซึ่งรายได้จากการให้บริการหลักของบริษัท เกิดจากการให้บริการรับจ้างผลิตรายการ ซึ่งต้นทุนในการให้บริการ ได้แก่ ค่าจ้างผู้ดำเนินรายการ ค่าถ่ายทำ ค่าจ้างทีมงาน และค่าอุปกรณ์ที่ใช้ในการถ่ายทำ ทั้งนี้ ในบางครั้งบริษัทจำเป็นต้องทำการจัดจ้างบุคคลากรผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านจากภายนอก (Outsource) อาทิ ทีมงานช่างกล้อง ทีมงานระบบแสงและเสียง เข้ามาช่วยเสริมทีมงานของบริษัท เพื่อให้ผลงานออกมามีคุณภาพยิ่งขึ้น ซึ่งส่วนนี้ถือเป็นต้นทุนส่วนหนึ่งในการดำเนินงานของบริษัท โดยรายได้จากธุรกิจผลิตรายการโทรทัศน์ สามารถแบ่งการให้บริการออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ รับจ้างออกแบบและผลิตรายการโทรทัศน์ และรับจ้างผลิตรายการโทรทัศน์ โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้



### 1) รับจ้างออกแบบรูปแบบรายการและผลิตรายการ

ลักษณะการบริการในรูปแบบนี้ มีการดำเนินงานคล้ายคลึงกับการผลิตรายการโทรทัศน์ของบริษัท โดยต่างที่ลิขสิทธิ์ของรายการที่ผลิตจะตกเป็นของผู้ว่าจ้าง ซึ่งมีรูปแบบการดำเนินงาน ดังนี้

#### 1.1 ขั้นตอนการเตรียมงาน และนำเสนอผลงานต่อลูกค้า

ในขั้นตอนนี้ ผู้ว่าจ้างอาจกำหนดประเภทของรายการที่ต้องการผลิตมาให้ทางบริษัท อาทิ รายการทอล์กโชว์ บริษัทมีหน้าที่ในการออกแบบรายการประเภททอล์กโชว์มานำเสนอต่อลูกค้า โดยการทำงานจะเริ่มจากทีมครีเอทีฟของบริษัทร่วมกันระดมความคิดออกมาเป็นรูปแบบรายการนำเสนอกลับไปสู่ลูกค้า โดยหลังจากที่ลูกค้าตกลงในรูปแบบของรายการที่บริษัทได้นำเสนอไป ขั้นตอนต่อไปคือการผลิตรายการ

#### 1.2 ขั้นตอนการผลิต

ขั้นตอนการผลิตรายการ สามารถแบ่งออกเป็น 3 ช่วง ได้แก่ 1) ขั้นตอนการเตรียมงาน (Pre-Production) 2) ขั้นตอนการผลิตรายการ (Production) และ 3) ขั้นตอนหลังการผลิตรายการ (Post-Production) เช่นเดียวกับขั้นตอนการผลิตรายการโทรทัศน์ของบริษัท แต่จะแตกต่างกันจากการเข้าควบคุมงานและติดตามตรวจสอบงานจากผู้ว่าจ้าง เพื่อให้รายการที่ผลิตออกมาตรงตามความต้องการของผู้ว่าจ้างภายใต้เงื่อนไขที่ตกลงร่วมกัน

#### 1.3 การส่งมอบงาน

การส่งมอบผลงานให้ลูกค้า ถือเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการดำเนินงานในส่วนของการรับจ้างผลิตรายการ โดยบริษัทจะส่งผลงานให้ลูกค้าตรงตามกรอบเวลาที่ได้ตกลงไว้ โดยปกติการนำส่งผลงานจะมีระยะเวลาในการส่งมอบงานล่วงหน้าระยะเวลาหนึ่งตามที่ตกลง ซึ่งที่ผ่านมาทางบริษัทไม่เคยประสบปัญหาการส่งมอบงานล่าช้า

## 2) การรับจ้างผลิตตามรูปแบบ

การให้บริการในส่วนนี้ ลูกค้าจะเป็นผู้จัดเตรียมรูปแบบรายการไว้เป็นที่เรียบร้อยแล้ว ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบฉากในรายการ รูปแบบการดำเนินรายการ หรือแม้กระทั่งสคริปต์หรือบท โดยรูปแบบการจ้างงานลักษณะนี้จะเป็นรูปแบบรายการที่ทางลูกค้าได้ทำการซื้อลิขสิทธิ์รายการมาจากต่างประเทศ (International Format) ซึ่งมีเงื่อนไขเกี่ยวกับรูปแบบที่แน่นอน ชัดเจน และต้องเป็นไปในรูปแบบเดียวกันกับรายการต่างประเทศ ซึ่งรูปแบบการได้มาของการรับจ้างผลิตรายการตามรูปแบบที่ลูกค้ากำหนดนั้น ลูกค้าจะเป็นฝ่ายเข้ามาติดต่อเพื่อให้บริษัทดำเนินการผลิตให้ โดยขั้นตอนการผลิตจะมีลักษณะเดียวกันกับขั้นตอนการผลิตรายการที่เป็นรายการของบริษัท รวมถึงขั้นตอนการผลิตในกรณีการรับจ้างออกแบบและผลิตรายการ เพียงแต่จะมีจุดสำคัญที่บริษัทในฐานะผู้รับจ้างต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด คือรูปแบบรายการ ลักษณะรายการ การดำเนินรายการ ฉากของรายการ รวมถึงบทพูดของพิธีกรผู้ดำเนินรายการ เพื่อให้เป็นไปตามรูปแบบรายการที่ซื้อลิขสิทธิ์มาจากต่างประเทศ (International Format) ซึ่งหากจะมีการเปลี่ยนแปลงใดๆ ผู้ว่าจ้างจะต้องหารือเพื่อขออนุมัติการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวกับเจ้าของลิขสิทธิ์ก่อน โดยสำหรับการส่งมอบงานให้กับลูกค้า บริษัทจะต้องส่งมอบงานให้กับลูกค้าก่อนกำหนดเวลาการออกอากาศระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งที่ผ่านมาบริษัท และ CMED ยังไม่เคยส่งมอบงานล่าช้า

## 2.5 ธุรกิจบริหารศิลปิน

### 2.5.1 ลักษณะของผลิตภัณฑ์หรือบริการ

ธุรกิจบริหารศิลปิน เกิดขึ้นในนามบริษัทและ EM โดยบริษัทและ EM จะมีรายได้จากส่วนแบ่งรายได้จากการรับงานของศิลปินในสังกัด ซึ่งบริษัทและ EM มีหน้าที่ดูแล และจัดหางานให้กับศิลปิน ผ่านทีมงานที่มีความรู้ความชำนาญ โดยเน้นการดูแลเอาใจใส่เพื่อให้เกิดความผูกพันและแรงจูงใจที่จะอยู่ทำงานภายใต้สังกัดของบริษัทและ EM ทั้งนี้ บริษัทมีทีมงานซึ่งทำหน้าที่สรรหาศิลปิน โดยช่องทางการสรรหาศิลปิน มีอยู่ 4 ช่องทางหลัก ได้แก่

- **พันธมิตรโมเดลลิง** : บริษัทได้มีการติดต่อเป็นพันธมิตรกับโมเดลลิง โดยโมเดลลิงจะนำศิลปินในสังกัดมาแนะนำให้ทางบริษัท ถ้าทางบริษัทเห็นถึงศักยภาพก็จะตกลงเซ็นสัญญาเป็นนักแสดงในสังกัดของบริษัท ซึ่งทุกครั้งที่มีการจ้างงานจะมีการแบ่งส่วนแบ่งให้ทางโมเดลลิงทุกครั้งตามอัตราส่วนที่ได้ตกลงกันไว้
- **การหาศิลปินจากช่องทางอินเทอร์เน็ต** : ทางทีมสรรหาจะทำการค้นหาข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต โดยดูจากภาพลักษณ์ภายนอกก่อนที่จะมีการติดต่อเข้ามาทำการทดสอบหน้ากล้อง และเซ็นสัญญาต่อไป
- **การออกภาคสนาม** : ทีมสรรหาจะออกไปตามสถานที่ต่างๆ ที่มีการแข่งขัน หรือประกวดความสามารถต่างๆ เพื่อไปทาบทามผู้ประกวดที่มีลักษณะตรงตามความต้องการ และนำมาทดสอบ รวมถึงเซ็นสัญญาในลำดับต่อไป
- **ศิลปินจากรายการของบริษัท** : สรรหาศิลปินจากรายการโทรทัศน์ของบริษัทที่มี โดยผู้ชนะในรายการของบริษัทจะเข้าเป็นศิลปินในสังกัดของบริษัท

### ภาพแสดงลักษณะการสรรหาศิลปิน



สำหรับขั้นตอนในการพัฒนาศิลปิน บริษัทและ EM ให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพในการแสดงความสามารถทั้งด้านการแสดง และการขับร้อง โดยการพัฒนาศิลปินจะขึ้นอยู่กับลักษณะของสัญญาที่ทำขึ้นระหว่างบริษัทกับศิลปิน โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. **สัญญานักแสดงฝึกหัด** : มีอายุสัญญาประมาณ 1 ปี โดยศิลปินจะได้เข้าอบรมคอร์สการแสดงในระดับพื้นฐาน โดยศิลปินฝึกหัดที่สามารถพัฒนาฝีมือจนมีศักยภาพพอที่จะเป็นจุดขายได้ อาจได้รับการเลื่อนขั้นจากศิลปินฝึกหัด เป็นศิลปินในสังกัดบริษัทในอนาคต
2. **สัญญาศิลปินในสังกัด** : ศิลปินที่ลงนามสัญญากับบริษัทในประเภทนี้ ถือเป็นศิลปินที่มีความพร้อมที่จะรับงานได้ในทันที โดยศิลปินจะได้เข้าอบรมคอร์สการแสดงในระดับที่สูงขึ้นให้ ซึ่งสัญญาศิลปินในสังกัดจะมีอายุ 3 - 5 ปี

## 2.6 ธุรกิจสิ่งพิมพ์

### 2.6.1 ลักษณะของผลิตภัณฑ์หรือบริการ

เกิดจากการผลิตและจำหน่ายหนังสือพ็อคเก็ตบุ๊ก โดยเกิดขึ้นในนามบริษัทผ่านสิ่งพิมพ์ภายใต้ชื่อ “Thunder Publishing” ซึ่งในช่วงเริ่มแรกงานสิ่งพิมพ์ถูกจัดตั้งขึ้นเพื่อต่อยอดรายการ “สะบัดช่อ” ซึ่งเป็นรายการโทรทัศน์ของบริษัท โดยหนังสือที่ตีพิมพ์ออกมา เป็นหนังสือประเภทชวนชิมร้านอร่อยรอบกรุงเทพฯ ทั้งนี้ ปัจจุบันมีหนังสือที่ตีพิมพ์ออกจำหน่ายทั้งหมด 5 เล่ม ได้แก่

- (1) กินรอบกรุง “อร่อยง่ายจ่ายไม่แพง”
- (2) กินรอบกรุง “อร่อยง่ายจ่ายไม่แพง 2”
- (3) กินรอบกรุง “อร่อยง่ายจ่ายไม่แพง 3”
- (4) ก๋วยเตี๋ยวนคร
- (5) ชีฟู้ดรอบกรุง

นอกจากหนังสือทั้ง 5 เล่มที่สืบเนื่องจากรายการโทรทัศน์ของบริษัทแล้ว บริษัทยังได้มีหนังสืออีก 5 เล่มที่มีลักษณะการนำเสนอเกี่ยวกับข้อคิดในการใช้ชีวิต และการแชร์เรื่องราวการใช้ชีวิต ซึ่งตีพิมพ์จำหน่ายในปัจจุบัน ได้แก่

- (1) หนังสือหลากหลายประสบการณ์ หลากความคิด กับชีวิตข้าพเจ้า
- (2) หลากเรื่องราว หลากความคิด กับชีวิตคน
- (3) ชีวิต สัจจะ ปรัชญา
- (4) เข้มไมล์ ชีวิต
- (5) หากโลกนี้ไม่มีเวลาเหมือนนาฬิกาไม่มีเข็ม



### โครงสร้างรายได้ บริษัทมีรายได้จาก 4 ธุรกิจหลัก แบ่งได้ดังต่อไปนี้

บริษัทและบริษัทย่อยมีรายได้จากการดำเนินธุรกิจ แบ่งออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ 1) รายได้ค่าโฆษณา ซึ่งเกิดจากธุรกิจผลิตรายการโทรทัศน์ 2) รายได้จากการให้บริการ ซึ่งเกิดจากธุรกิจให้บริการ อาทิ รับจ้างผลิตรายการโทรทัศน์ รับจ้างจัดงานอีเวนต์ (Event) 3) รายได้จากการบริหารศิลปิน และ 4) รายได้ผลิตและจำหน่ายหนังสือพ็อคเก็ตบุ๊คโดยในปี 2557 ถึงปี 2559

หน่วย : ล้านบาท

รายได้แยกประเภท	งบการเงินรวม (ตรวจสอบ)					
	งวดบัญชีสิ้นสุด 31 ธ.ค. 57		งวดบัญชีสิ้นสุด 31 ธ.ค. 58		งวดบัญชีสิ้นสุด 31 ธ.ค. 59	
	ล้านบาท	%	ล้านบาท	%	ล้านบาท	%
รายได้ค่าโฆษณา	321.93	74.11%	334.22	63.17%	307.24	59.52%
รายได้จากการให้บริการ	107.65	24.78%	189.96	35.90%	198.69	38.49%
รายได้จากการบริหารศิลปิน	3.14	0.72%	0.64	0.13%	1.62	0.31%
รายได้จากการขายหนังสือ	0.12	0.03%	0.13	0.02%	0.02	0.00%
รวมรายได้	432.84	99.64%	524.95	99.22%	507.57	98.33%
รายได้อื่น	1.58	0.36%	4.14	0.78%	8.63	1.67%
รายได้รวม	434.42	100.00%	529.09	100.00%	516.20	100.00%

ที่มา : ข้อมูลจากบริษัท

### 3. ปัจจัยความเสี่ยง

บริษัทตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง การควบคุมความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ โดยกำหนดโครงสร้างและนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อบังคับใช้การป้องกันและบริหารความเสี่ยง รวมถึงกำหนดแนวปฏิบัติที่สอดคล้องตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการสำคัญของบริษัท และบริษัทให้ความสำคัญในการจัดการ เพื่อให้องค์กรเติบโตได้อย่างยั่งยืน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงทางธุรกิจอยู่ภายใต้การบริหารของผู้บริหารในทุกระดับชั้น

ดังนั้นคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ได้ติดตามแผนงานบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กร เพื่อให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถควบคุมให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ตามนโยบายบริหารความเสี่ยงของบริษัท และมีการทบทวนนโยบายอย่างสม่ำเสมอ ให้ครอบคลุมความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ โดยมีรายละเอียดของการบริหารความเสี่ยงที่เป็นสาระสำคัญ ดังนี้

#### 3.1 ความเสี่ยงในการประกอบธุรกิจ

##### 1. ความเสี่ยงจากการพึ่งพิงการออกอากาศในสถานีโทรทัศน์บางสถานี และการไม่มีสัญญาหรือข้อตกลงการผลิตรายการกับสถานีดังกล่าว

ในปี 2559 บริษัทและบริษัทย่อยมีรายการที่ผลิตและออกอากาศ รวมถึงรายการที่รับจ้างผลิตรวมจำนวนทั้งสิ้น 12 รายการ แบ่งเป็นรายการที่ผลิตและออกอากาศจำนวน 6 รายการ โดยออกอากาศทางสถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3 (ช่อง 3) จำนวน 6 รายการ และรายการที่รับจ้างผลิต จำนวน 6 รายการ ซึ่งรายการที่ออกอากาศผ่านทางช่อง 3 คิดเป็นร้อยละ 50.00 ของจำนวนรายการที่ผลิตและรับจ้างผลิตในปี 2559 ทั้งนี้ รายการที่บริษัทผลิตและออกอากาศผ่านสถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3 มีรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนเป็นการแบ่งเวลาโฆษณา (Time Sharing) และการแบ่งรายได้ค่าโฆษณา กับสถานี (Revenue Sharing) ซึ่งสถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3 (ช่อง 3) มีแนวปฏิบัติในการให้เช่าเวลาสถานีที่แตกต่างจากสถานีอื่น กล่าวคือจะไม่มีการทำสัญญาหรือข้อตกลงในการให้เช่าเวลาออกอากาศอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรกับผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ ยกเว้นการว่าจ้างผลิตรายการโทรทัศน์ จากสาเหตุภายในของสถานี ดังนั้น บริษัทและบริษัทย่อยจึงอาจได้รับความเสี่ยงจากการพึ่งพิงการออกอากาศรายการที่บริษัทผลิตและรับจ้างผลิตในสถานีดังกล่าว และอาจได้รับความเสี่ยงจากการไม่มีเอกสารที่เป็นหลักฐานเพื่อแสดงให้เห็นถึงภาระผูกพันที่มีกับทางสถานี จากการออกอากาศรายการที่บริษัทและบริษัทย่อยเป็นผู้ผลิต ซึ่งบริษัทอาจถูกแจ้งเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขในการให้เช่าช่วงเวลา รวมถึงอาจถูกยกเลิกการออกอากาศของรายการ หรือถูกเปลี่ยนแปลงเวลาการออกอากาศไปในช่วงที่มีการรับชมที่น้อย ซึ่งประเด็นดังกล่าวอาจส่งผลกระทบต่อยอดรายได้ค่าโฆษณา ที่อาจส่งผลกระทบต่อความเชื่อถือของบริษัทต่อกลุ่มลูกค้าผู้ซื้อโฆษณาในรายการ รวมถึงอาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัทได้

ด้วยลักษณะข้อตกลงการผลิตรายการเพื่อออกอากาศผ่านสถานีดังกล่าว มีแนวปฏิบัติในลักษณะไม่มีสัญญาหรือข้อตกลงมาโดยต่อเนื่อง และเป็นแนวปฏิบัติที่สถานีใช้กับผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ทุกรายในอุตสาหกรรม ประกอบกับตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ก่อนที่บริษัทจะผลิตรายการแต่ละรายการ ทีมตลาดของบริษัทจะสำรวจความต้องการและความนิยมในการรับชมรายการของผู้ชม ผ่านการหารือกับสถานีและลูกค้ากลุ่มผู้ซื้อโฆษณา ก่อนนำรูปแบบที่ได้มาหารือกับฝ่ายบริหารเพื่อผลิตรายการ นอกจากนี้ ในระหว่างการผลิต ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทซึ่งมีประสบการณ์ในการทำงานมาอย่างยาวนาน จะเข้าควบคุมการผลิตเพื่อให้รายการที่ได้เป็นไปอย่างมีคุณภาพ อยู่ในกระแสนิยม และเป็นที่ยอมรับของผู้ชม

รายการ รวมถึงสถานี ทั้งนี้ บริษัทดำเนินธุรกิจมากกว่า 24 ปี โดยผลิตรายการและออกอากาศผ่านการเช่าเวลาจากสถานีดังกล่าวมากกว่า 10 รายการ โดยไม่เคยดำเนินการอันใดที่แตกต่างไปจากที่ได้ตกลงร่วมกัน จึงไม่เคยได้รับผลกระทบจากการไม่มีสัญญาหรือข้อตกลงที่เป็นลายลักษณ์อักษรแต่อย่างใด แต่อย่างไรก็ตาม เพื่อเป็นการป้องกันข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากการออกอากาศรายการและโฆษณาที่บริษัทขายได้ บริษัทจะกำกับดูแลผ่านการจัดส่งตารางแผนการออกอากาศโฆษณาในตอนนั้นๆ ของรายการให้กับทางสถานี เพื่อเป็นการยืนยันแผนการออก Spot โฆษณาของลูกค้าบริษัท โดยจะระบุยอดรวมของเวลาโฆษณาตามที่ตกลงกัน ทั้งนี้ บริษัทยังไม่เคยถูกยกเลิกการผลิตรายการหรือยกเลิกการออกอากาศจากสถานีดังกล่าว

นอกจากนี้ ด้วยการให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทางสถานีทุกสถานี ผ่านการปฏิบัติตามเงื่อนไขการเช่าช่วงเวลาที่ได้ตกลงร่วมกันอย่างเคร่งครัด อาทิ คุณภาพและรูปแบบรายการที่จะนำมาออกอากาศ รวมถึงการชำระเงินค่าเช่าตามระยะเวลาที่กำหนด และการสรรหาโฆษณาที่เหมาะสมและสอดคล้องกับช่วงเวลาออกอากาศได้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ซึ่งบริษัทได้ยึดถือแนวทางปฏิบัติดังกล่าวมาโดยต่อเนื่อง และบริษัทไม่เคยถูกยกเลิกการเช่าเวลาออกอากาศกับสถานีโทรทัศน์ใดๆ ดังนั้น บริษัทจึงเชื่อมั่นว่าจะได้รับผลกระทบจากความเสี่ยงที่เกิดจากการพึ่งพิงการออกอากาศรายการที่บริษัทผลิตและรับจ้างผลิตผ่านสถานีไม่มากนัก

## 2. ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของภาวะอุตสาหกรรมโฆษณา

สื่อโฆษณาที่มีอิทธิพล และส่งผลต่อการตัดสินใจบริโภคสินค้าอุปโภคและบริโภคของผู้บริโภคทั่วไปมากที่สุด คือ สื่อโทรทัศน์ โดยในปี 2559 AC NIELSEN ได้คาดการณ์มูลค่าตลาดของโฆษณาทางโทรทัศน์มีมูลค่าสูงกว่า 70,979.00 ล้านบาท หรือคิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 58 ของมูลค่าอุตสาหกรรมโฆษณาในประเทศ โดยการเปลี่ยนแปลงของดังกล่าวขึ้นอยู่กับปัจจัยทางเศรษฐกิจและการเมืองเป็นสำคัญ โดยในงวดปี 2559 สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2559 บริษัทมีรายได้ค่าโฆษณาเท่ากับ 307.24 ล้านบาท หรือคิด เป็นร้อยละ 59.52 ของรายได้รวมของบริษัท ซึ่งมีสาเหตุมาจากปัจจัยทางเศรษฐกิจและช่วงเวลาถวายนความไว้อาลัยในช่วงที่ผ่านมา ดังนั้น จึงเห็นได้ว่าผลการดำเนินงานของบริษัทจะผันแปรไปตามการตัดสินใจของผู้ซื้อเวลาโฆษณา ซึ่งจะกำหนดค่าใช้จ่ายในการโฆษณาผันแปรไปตามภาวะเศรษฐกิจและการเมือง กล่าวคือ หากทิศทางภาพรวมของเศรษฐกิจและการเมืองมีแนวโน้มดี จะส่งผลให้งบประมาณโฆษณาผ่านสื่อต่างๆ โดยเฉพาะสื่อโฆษณาทางโทรทัศน์มีแนวโน้มที่จะขยายตัวตามไปด้วย ดังนั้น บริษัทจึงอาจได้รับความเสี่ยงจากความผันผวนของภาวะเศรษฐกิจและการเมือง ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความต้องการโฆษณาประชาสัมพันธ์สินค้าของเจ้าของสินค้าและบริการได้

บริษัทตระหนักถึงความเสี่ยงดังกล่าว และเพื่อเป็นการลดผลกระทบจากความเสี่ยงข้างต้น บริษัทได้กำหนดแผนการดำเนินงานรวมถึงกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ ให้สอดคล้องกับนโยบายและวิสัยทัศน์ของบริษัทซึ่งมุ่งเน้น 1) สร้างการพัฒนาคุณภาพและความน่าสนใจของรายการเพื่อตอบโจทย์การแข่งขัน 2) รักษาและเพิ่มฐานผู้ชมรายการเพื่อให้เกิดความมั่นคงในฐานรายได้ของบริษัท โดยการตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าทางตรงคือลูกค้าโฆษณาและลูกค้าทางอ้อมคือกลุ่มผู้ชมรายการ 3) ขยายช่องทางการดำเนินธุรกิจโดยเพิ่มสัดส่วนการดำเนินธุรกิจรับจ้างผลิตรายการโทรทัศน์ นอกจากนี้ ยังมีส่วนของธุรกิจบริหารศิลป์ที่มีแผนจะพัฒนาต่อไปในอนาคต 4) การศึกษาเพื่อมองหาโอกาสในการผลิตคอนเท้นท์บันเทิงในสื่ออื่นๆ อาทิ สื่อออนไลน์ ทั้งนี้ บริษัทเชื่อว่าการคงไว้ซึ่งการผสมผสานการดำเนินธุรกิจจะช่วยลดความเสี่ยงดังกล่าวได้ระดับหนึ่ง

### 3. ความเสี่ยงจากการพึ่งพิงรายการบางรายการ

ปี 2559 บริษัทมีรายได้หลักซึ่งเกิดจากรายได้จากการโฆษณา เท่ากับ 307.24 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 59.52 ของยอดขายได้รวมทั้งหมด โดยมากกว่าร้อยละ 92.02 ของรายได้ค่าโฆษณาในปี 2559 เกิดจากรายการ 3 รายการ ได้แก่ รายการ Take me Out (Thailand) รายการ Master Key และรายการ Hidden Singer (Thailand) และรายการ La Banda Thailand ทั้งนี้ หากรายการดังกล่าวได้รับความนิยมลดลง ทำให้ไม่สามารถขายเวลาโฆษณาได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ หรือมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายของสถานที่ที่ออกอากาศ จนทำให้ไม่สามารถออกอากาศต่อได้ บริษัทอาจได้รับความเสี่ยงจากการพึ่งพิงรายได้จากรายการดังกล่าว ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อทำให้รายได้ของบริษัทลดลง และส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัทได้

บริษัทตระหนักถึงความเสี่ยงดังกล่าว และเพื่อป้องกันและลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น บริษัทได้พยายามปรับปรุงรูปแบบรายการให้มีคุณภาพน่าสนใจ เพื่อรักษฐานผู้ชม รวมถึงการสรรหารายการใหม่ๆ เพื่อนำเสนอแก่ทางสถานี เพื่อเพิ่มโอกาสและช่องทางในการหารายได้ให้แก่บริษัท อย่างไรก็ตาม ทั้ง 3 รายการดังกล่าว เป็นรายการที่มีฐานผู้ชม และได้ดำเนินการผลิตและออกอากาศติดต่อกันเป็นเวลานาน อาทิ รายการ Take Me Out (Thailand) ปัจจุบันออกอากาศซีซั่นที่ 10 รายการ Master Key เป็นรายการที่อยู่คู่สถานีมายาวนานกว่า 20 ปี และรายการ Hidden Singer (Thailand) ซึ่งเป็นรายการ International Format ที่ได้รับการตอบรับจากผู้ชมและสื่อโฆษณาเป็นอย่างดี อีกทั้งยังมีรายการ La banda Thailand เพิ่มเติมขึ้นมาใหม่อีก 1 รายการ กอปรกับการรักษาความสัมพันธ์อันดีกับสถานีมาโดยต่อเนื่อง รวมถึงการให้ความสำคัญกับการพัฒนา ปรับเปลี่ยน รูปแบบรายการให้สอดคล้องกับสภาวะนั้นๆ ผ่านการหารือร่วมกันระหว่างฝ่ายบริหารกับผู้ให้ลิขสิทธิ์ ในกรณีรายการที่มีรูปแบบเป็น International Format และฝ่ายบริหารกับทีมงานที่เกี่ยวข้องของบริษัท ในกรณีรายการของบริษัท จึงทำให้บริษัทมั่นใจว่าจะไม่ได้รับผลกระทบดังกล่าวมากนัก

### 4. ความเสี่ยงจากไม่ได้รับการต่อสัญญาลิขสิทธิ์รายการที่ซื้อมาจากต่างประเทศ

บริษัท ครีเอทีฟ มีเดีย จำกัด (CMED) ในฐานะบริษัทย่อย ซึ่งบริษัทถือหุ้นคิดเป็นร้อยละ 99.99 ของทุนจดทะเบียนบริษัท ซึ่ง CMED มีรายได้หลักจากรายได้ค่าโฆษณาที่เกิดจากการดำเนินธุรกิจผลิตรายการโทรทัศน์ ประเภทซื้อลิขสิทธิ์จากต่างประเทศทั้งหมด โดยรายการที่ CMED ซื้อลิขสิทธิ์จะเป็นรายการที่ได้รับความนิยมจากต่างประเทศและเป็นรายการที่มีรูปแบบสอดคล้องและเหมาะกับการรับชมของผู้ชมในประเทศ ซึ่งที่ผ่านมา CMED ซื้อลิขสิทธิ์รายการที่นำมาผลิตและออกอากาศจำนวน 3 รายการ ได้แก่ รายการ Dance Your Fat Off ซึ่งปัจจุบันออกอากาศเป็นซีซั่นที่ 3 รายการ Take Me Out Thailand ซึ่งปัจจุบันออกอากาศเป็นซีซั่นที่ 10 และรายการ Hidden Singer (Thailand) Season 2, La Banda Thailand โดยทั้งนี้ การผลิตรายการดังกล่าวจะต้องมีรูปแบบการผลิตที่เป็นไปตามที่เจ้าของลิขสิทธิ์เป็นผู้กำหนดเท่านั้น (International Format) อาทิ รูปแบบหรือลักษณะของเวที แสง เสียง รวมถึงภาพประกอบต่างๆ โดยหาก CMED ต้องการเปลี่ยนแปลงรูปแบบใดๆ จะต้องได้รับการอนุมัติจากเจ้าของลิขสิทธิ์รายการก่อนจึงจะสามารถดำเนินการได้ ทั้งนี้ CMED มีรายได้จากค่าโฆษณาเป็นหลัก โดยในงวดบัญชีปี 2559 สิ้นสุด ณ 31 ธันวาคม 2559 CMED มีรายได้ค่าโฆษณาคิดเป็นร้อยละ 61.83 ของรายได้โฆษณารายได้งบการเงินรวม ดังนั้น หาก CMED ไม่ได้รับการต่อสัญญาจากเจ้าของลิขสิทธิ์เพื่อสร้างซีซั่นต่อไป หรือไม่สามารถจัดหารายการที่มีลิขสิทธิ์จากต่างประเทศเพื่อมาผลิตตามนโยบายได้ จะมีผลทำให้ CMED สูญเสียโอกาสในการผลิตรายการที่เป็นที่นิยม ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของ CMED และอาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัทได้

บริษัทได้ตระหนักถึงความเสี่ยงในส่วนของการได้มาซึ่งลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ และการต่อสัญญาลิขสิทธิ์เป็นอย่างดี โดยการได้มาซึ่งลิขสิทธิ์รายการโทรทัศน์ บริษัทจำเป็นต้องเป็นผู้ผลิตรายการโทรทัศน์รายแรกที่ดำเนินการติดต่อขอซื้อลิขสิทธิ์รายการจากเจ้าของลิขสิทธิ์ เนื่องจากรายการโทรทัศน์ที่ซื้อลิขสิทธิ์มาจากต่างประเทศ ในแต่ละประเทศจะมี

เพียงผู้ผลิตรายเดียวที่สามารถถือครองลิขสิทธิ์ในการดำเนินการผลิตได้ ในส่วนของความเสี่ยงจากการต่อสัญญา เนื่องจากอำนาจการตัดสินใจเป็นของเจ้าของลิขสิทธิ์ ดังนั้น ทางที่ดีที่สุดที่บริษัทจะป้องกันและลดโอกาสในการถูกยกเลิกสัญญาให้ใช้ลิขสิทธิ์ คือ การดำเนินการผลิตรายการภายใต้ข้อตกลงและข้อกำหนดต่างๆ ที่ระบุในสัญญาอย่างเคร่งครัด เพื่อให้รายการที่ผลิตออกมาตรงตามรูปแบบและข้อตกลงที่ได้ทำไว้กับเจ้าของลิขสิทธิ์ เพื่อให้รายการที่ออกอากาศมีรูปแบบที่เป็นไปตามมาตรฐานที่ได้รับการพิสูจน์ความนิยมจากประเทศต่างๆ มาแล้ว ซึ่งทุกรายการที่ CMED ซื้อลิขสิทธิ์มาผลิต ได้รับความนิยมและสร้างกระแสการติดตามจากผู้ชมด้วยดีอย่างต่อเนื่องในทุกซีซั่น ดังจะเห็นได้จากเรตติ้งของรายการที่ได้รับในระหว่างออกอากาศโดยเฉลี่ยประมาณ 6.9 ที่มา : กสทช ทั้งนี้ รายการบันเทิงส่วนใหญ่ที่ออกอากาศในประเทศ จะมีเรตติ้งเฉลี่ยสูงสุดที่ 7.0 : ข้อมูลจากฝ่ายบริหาร) ซึ่งทำให้ CMED สามารถสร้างรายได้ค่าโฆษณาได้อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ เพื่อเป็นการลดความเสี่ยงจากการไม่ต่ออายุสัญญาการให้ลิขสิทธิ์ผลิตรายการที่มีในปัจจุบัน ฝ่ายบริหารของ CMED ยังกำหนดให้ทีมงานที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสรรค์รายการ ค้นหารายการที่มีคุณภาพดี รูปแบบโดดเด่นและแตกต่างจากรายการที่ผลิตและออกอากาศในประเทศ โดยต้องมีลักษณะและรูปแบบรายการที่สอดคล้องและไม่ขัดต่อขนบธรรมเนียมและวัฒนธรรมของคนไทย เพื่อนำมาผลิตและออกอากาศในประเทศไทย ดังนั้น CMED จึงมั่นใจว่าจะได้รับความเสี่ยงจากประเด็นดังกล่าวไม่มาก

## 5. ความเสี่ยงด้านการผลิตรายการ

ในส่วนของการผลิตรายการโทรทัศน์ มีองค์ประกอบที่เป็นสาระสำคัญ ที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยง ดังนี้

- ความเสี่ยงจากการขาดแคลนบุคลากรด้านการผลิตที่มีคุณภาพ

เนื่องจากธุรกิจที่ดำเนินอยู่ต้องอาศัยบุคลากรที่มีมุมมองทางความคิดที่กว้างไกล สร้างสรรค์ มีความเป็นมืออาชีพ และมีประสบการณ์ ดังนั้น หากขาดบุคลากรด้านการผลิตที่มีคุณภาพ บริษัทอาจจะได้รับผลกระทบจากการขาดรายการที่มีความน่าสนใจ หรือผลกระทบจากการมีรายการที่ผลิตออกอากาศน้อยหรือมีรายการออกอากาศ แต่ไม่เป็นที่ยอมรับหรือเรตติ้งไม่ดี ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพในการดำเนินงานของบริษัทได้ ซึ่งบริษัทตระหนักถึงความเสี่ยงในด้านนี้เป็นอย่างดี และได้กำหนดแนวทางการแก้ไข โดยการกำหนดหลักเกณฑ์ในการปรับเพิ่มตำแหน่งและผลตอบแทนสำหรับบุคลากรในแต่ละฝ่ายงานอย่างชัดเจน เพื่อสร้างความมั่นใจและแรงจูงใจในการทำงานให้กับบุคลากรของบริษัท นอกจากนี้ บริษัทยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาและให้โอกาสบุคลากรในการสร้างสรรค์ผลงานอย่างเป็นอิสระภายใต้รูปแบบรายการที่กำหนด เพื่อสร้างทีมงานหน้าใหม่สำหรับรองรับการเติบโตของบริษัทในอนาคต

- ความเสี่ยงจากการว่าจ้างทีมจากภายนอก

เนื่องจากการผลิตรายการโทรทัศน์ ส่วนหนึ่งบริษัทจำเป็นต้องว่าจ้างทีมงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเพื่อผลิตรายการ อาทิ ทีมระบบแสง ระบบเสียง และระบบกล้อง เป็นต้น ซึ่งปัจจุบันบริษัทยังไม่มีระบบแสง เสียง และกล้องถ่ายทำรายการที่สามารถรองรับการถ่ายทำที่มีคุณภาพสูงได้ เนื่องจากการลงทุนดังกล่าวต้องใช้เงินทุนเป็นจำนวนมาก ดังนั้น บริษัทจึงจำเป็นต้องว่าจ้างทีมงานจากภายนอกเข้ามาร่วมงาน ซึ่งบริษัทอาจได้รับความเสี่ยงหากไม่สามารถจัดหาทีมงานที่มีคุณภาพได้ตามที่ต้องการ โดยอาจส่งผลกระทบต่อกำหนดการถ่ายทำรายการ และอาจส่งผลกระทบต่อรายการที่ต้องออกอากาศ รวมถึงรายการที่ต้องส่งมอบให้กับผู้ว่าจ้างได้ แต่อย่างไรก็ตาม บริษัทได้กำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ผ่านการวางแผนงานการถ่ายทำรายการล่วงหน้าเพื่อเป็นแนวทางให้กับทีมงานผลิตที่เกี่ยวข้อง สำหรับใช้ในการประสานงานไปยังส่วนงานต่างๆ ที่มีส่วนในการผลิตและถ่ายทำรายการ เป็นผลทำให้บริษัทสามารถ

ควบคุมจัดการและบริหารการจ้างงานบุคลากรเฉพาะด้านได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมถึงสามารถป้องกันและลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นดังกล่าวได้ระดับหนึ่ง ทั้งนี้ บริษัทมีแผนที่จะลงทุนในระบบการถ่ายทำ ซึ่งจะช่วยลดต้นทุนการผลิตได้ประมาณร้อยละ 10 – 20 ของต้นทุนการผลิตปัจจุบัน นอกจากนี้ บริษัทยังสามารถสร้างรายได้เพิ่มเติมจากการให้บริการเช่าระบบหรือจัดการระบบให้แก่ผู้ผลิตรายอื่นได้อีกด้วย

- ความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี

เทคโนโลยีในการผลิตรายการหรือการถ่ายทำรายการ ถือเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้ประกอบการในธุรกิจผลิตรายการโทรทัศน์ต้องให้ความสำคัญ และจำเป็นต้องพัฒนาให้ทันสมัยอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับชมรายการ รวมถึงนโยบายของภาครัฐเกี่ยวกับระบบการออกอากาศของสื่อโทรทัศน์ของประเทศ อาทิ การพัฒนาความคมชัดของภาพและเสียง เพื่อการเข้าถึงในการรับชมและรับฟังผ่านสื่อโทรทัศน์ เป็นต้น ซึ่งเทคโนโลยีดังกล่าวถือว่ามีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต้องลงทุนสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพได้ตามต้องการ ซึ่งบริษัทเล็งเห็นถึงความเสี่ยงดังกล่าว และมีแนวทางในการป้องกันความเสี่ยงผ่านการว่าจ้างส่วนงานการผลิตที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีกับผู้ชำนาญเฉพาะทาง ซึ่งมีทีมงานที่มีประสบการณ์และมีอุปกรณ์คุณภาพสูงให้เลือกใช้หลายระดับ ทั้งนี้ เพื่อลดต้นทุนการลงทุนที่อาจสร้างภาระให้กับกิจการในอนาคต อาทิ งานระบบกล้อง งานระบบไฟ และระบบเสียง เป็นต้น

#### 6. ความเสี่ยงจากการเสื่อมความนิยมหรือกระแสความนิยมของผู้บริโภคในรายการของบริษัท

เนื่องจากการผลิตรายการโทรทัศน์แต่ละรายการมีต้นทุนในการดำเนินงานที่ค่อนข้างสูง ได้แก่ ค่าเช่าเวลาสถานี ค่าดำเนินรายการโทรทัศน์ ค่าตัวนักแสดง และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน เป็นต้น ในขณะที่รายได้ของบริษัทจะเกิดจากรายได้ค่าโฆษณาและค่ารับจ้างผลิต ซึ่งรายได้ค่าโฆษณาจะผันแปรตามความนิยมในการรับชมรายการของผู้ชม โดยการตัดสินใจเลือกลงโฆษณาประชาสัมพันธ์สินค้าหรือบริการของตัวแทนโฆษณาหรือเจ้าของผลิตภัณฑ์ จะพิจารณาจากความคุ้มค่าของเม็ดเงินที่เสียไปกับโอกาสในการรับรู้ของผู้ชมรายการ ดังนั้น หากรายการมีเรตติ้งสูง นั้นหมายถึงมีฐานผู้ชมมาก ช่วงเวลาโฆษณาของรายการดังกล่าวก็ย่อมเป็นที่ต้องการของตัวแทนโฆษณาหรือเจ้าของผลิตภัณฑ์ เนื่องจากโฆษณาที่ออกอากาศสามารถสร้างการรับรู้และเข้าถึงกลุ่มผู้ชมได้เป็นอย่างดี แต่ในทางตรงกันข้าม หากรายการที่ออกอากาศมีความนิยมที่ถดถอยลง ย่อมส่งผลกระทบต่อตัดสินใจในการซื้อเวลาโฆษณาของตัวแทนโฆษณาและเจ้าของกิจการ ที่อาจปรับลดงบประมาณโฆษณาในรายการลง ในขณะที่บริษัทยังคงต้องแบกรับภาระต้นทุนการผลิตที่เท่าเดิม

บริษัทตระหนักถึงความเสี่ยงในประเด็นดังกล่าว โดยก่อนการพิจารณาผลิตรายการใดๆ ที่ทีมงานตลาดของบริษัทจะหารือกับสถานีและตัวแทนโฆษณา เพื่อทราบถึงแนวโน้มความนิยมในการบริโภคของผู้ชมในปัจจุบัน ควบคู่ไปกับการกำหนดแนวทางการสร้างสรรค์รูปแบบที่แตกต่าง และน่าสนใจเพียงพอที่จะดึงดูดฐานผู้ชมรายการได้ นอกจากนี้ ในระหว่างการผลิต ฝ่ายบริหารของบริษัทซึ่งมีประสบการณ์ในการสร้างสรรค์รายการมาอย่างยาวนาน จะเข้ามาควบคุมการผลิตอย่างใกล้ชิด เพื่อให้รายการที่ผลิตได้มีคุณภาพและรูปแบบตามที่ไดวางแผนไว้ ซึ่งรายการโทรทัศน์ของบริษัทมีความหลากหลาย โดยแต่ละรายการจะมีรูปแบบและการนำเสนอที่แตกต่างกันไป และทุกรายการในทุกเทปจะมีจุดขายที่น่าสนใจและอยู่ในกระแสสังคมในช่วงนั้นๆ เพื่อดึงดูดผู้ชมให้เกิดการติดตามอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ บริษัทยังทำการตรวจสอบคุณภาพและเรตติ้งของรายการที่ออกอากาศอย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำผลที่ได้รับกลับมาปรับปรุงรายการ ดังนั้น บริษัทจึงเชื่อว่าจะได้รับผลกระทบจากความเสี่ยงดังกล่าวน้อย



## 7. ความเสี่ยงจากการขยายตัวของสื่อโฆษณาประเภทอื่น

ธุรกิจผลิตรายการโทรทัศน์มีความสัมพันธ์โดยตรงต่อการขยายตัวของอุตสาหกรรมโฆษณา ซึ่งปัจจุบันมีสื่อโฆษณาใหม่ๆ เพิ่มขึ้น ไม่ว่าจะเป็น สื่ออินเทอร์เน็ต สื่อโรงภาพยนตร์ สื่อในห้าง หรือสื่อเคลื่อนที่ เป็นต้น ส่งผลให้บริษัทตัวแทนโฆษณาและเจ้าของสินค้าและ/หรือบริการ มีทางเลือกในการโฆษณาในหลากหลายช่องทางมากขึ้น ซึ่งอาจทำให้งบประมาณการโฆษณาผ่านโทรทัศน์ถูกแบ่งไปลงในสื่อประเภทอื่น ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อรายได้และผลการดำเนินงานของบริษัท ทั้งนี้ บริษัทได้เล็งเห็นถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว และได้กำหนดแนวทางเพื่อลดความเสี่ยงจากการปรับลดงบประมาณการโฆษณาผ่านรายการโทรทัศน์ของบริษัท โดยเน้นการพัฒนาและสร้างสรรค์รายการให้มีรูปแบบโดดเด่น เป็นที่น่าสนใจ และแตกต่างจากรายการอื่นๆ รวมถึงมีคุณภาพการผลิตที่ดี สามารถแข่งขันได้ เพื่อสร้างความประทับใจและดึงดูดฐานผู้ชมรายการ อันจะนำมาซึ่งการซื้อเวลาโฆษณาในช่วงเวลาของบริษัท ซึ่งบริษัทได้ดำเนินการในลักษณะดังกล่าวมาโดยต่อเนื่อง นอกจากนี้ จากผลสำรวจของบริษัท เดอะนิลเสน (ประเทศไทย) จำกัด ยังแสดงให้เห็นว่าแม้ตลาดโฆษณาจะมีรูปแบบช่องทางการโฆษณาที่เพิ่มมากขึ้น แต่สัดส่วนการโฆษณาประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อโทรทัศน์ยังคงเป็นที่นิยมอย่างต่อเนื่อง โดยในปี 2559 มูลค่าตลาดโฆษณาผ่านสื่อโทรทัศน์มีมูลค่าคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 58 ของมูลค่าโฆษณารวมในประเทศ (ที่มา : สมาคมมีเดียเอเจนซี) เนื่องจาก สื่อโทรทัศน์ยังคงเป็นสื่อที่สามารถเข้าถึงผู้ชมได้อย่างกว้างขวาง และได้ประสิทธิผลกว่าสื่อโฆษณาในรูปแบบอื่น ดังนั้น บริษัทจึงมั่นใจว่าจะได้รับผลกระทบจากความเสี่ยงดังกล่าวน้อย

## 3.2 ความเสี่ยงในการบริหารธุรกิจ

### ความเสี่ยงด้านการพึ่งพิงผู้บริหารหลัก

บริษัทก่อตั้งในปี 2535 โดยมีนายสมพงษ์ วรรณภิญโญ ผู้มีประสบการณ์ในสายธุรกิจบันเทิงมาอย่างยาวนาน ทั้งนี้ ปัจจุบันกลุ่มครอบครัววรรณภิญโญถือเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ในสัดส่วนร้อยละ 62 ของทุนจดทะเบียนบริษัท และเป็นผู้บริหารหลัก โดยมี 1) นางภัทราวรรณ วรรณภิญโญ รองประธานกรรมการ ประธานกรรมการบริหาร และประธานเจ้าหน้าที่บริหาร 2) นายพิรุณ เย็นสุขใจ กรรมการ กรรมการบริหาร และรองประธานเจ้าหน้าที่บริหาร 3) นายณฐกฤต วรรณภิญโญ กรรมการบริหาร และผู้ช่วยประธานเจ้าหน้าที่บริหารสายงานการพัฒนาธุรกิจ 4) นางสาวณภัทร วรรณภิญโญ กรรมการบริหาร และผู้ช่วยประธานเจ้าหน้าที่บริหารสายงานการตลาดและการขาย ซึ่งทั้ง 4 ท่านล้วนแต่เป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในธุรกิจการผลิตรายการโทรทัศน์และสื่อบันเทิงเป็นอย่างดี โดยสร้างความน่าเชื่อถือให้กับบริษัท และสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้ามาโดยต่อเนื่อง ซึ่งหากมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารหลักอาจจะส่งผลกระทบต่อการทำงานของ บริษัทได้

อย่างไรก็ตาม บริษัทได้กำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจอนุมัติในแต่ละตำแหน่งและส่วนงานต่างๆ อย่างชัดเจน โดยมีการกระจายอำนาจในการบริหารและการจัดการอย่างเป็นระบบผ่านผังอำนาจอนุมัติที่กำหนดไว้ อีกทั้งยังมีการมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบต่างๆ ให้กับพนักงานที่มีความรู้และความสามารถในแต่ละฝ่ายงานอย่างเหมาะสม โดยบริษัทมีระบบจัดเก็บข้อมูลและฐานข้อมูลที่ดี ซึ่งทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลที่สำคัญต่างๆ รวมถึง บริษัทยังกำหนดแนวทางเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพและทักษะในการทำงานของพนักงานผ่านการอบรมในหลักสูตรต่างๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้แก่พนักงานและลดการพึ่งพิงพนักงานรายใดรายหนึ่งโดยเฉพาะ นอกจากนี้ บริษัทยังส่งเสริมให้พนักงานรู้สึกถึงความเป็นส่วนหนึ่งของบริษัท ด้วยการดูแลและจัดสวัสดิการที่เหมาะสมให้แก่พนักงานแต่ละระดับเพื่อสร้างแรงจูงใจ รวมถึงสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานอีกด้วย

ประกอบกับบริษัทได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจากกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ มีประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจมายาวนาน เพื่อคอยกำกับดูแลและป้องกันประเด็นความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้และอาจจะส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจของบริษัทและผู้ถือหุ้น

### 3.3 ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อสิทธิหรือการลงทุนของผู้ถือหุ้นหลักทรัพย์

ความเสี่ยงจากการมีผู้ถือหุ้นรายใหญ่ที่มีอำนาจกำหนดนโยบายการบริหาร

บริษัทมีกลุ่มครอบครัววรรณภิญโญ เป็นกลุ่มผู้ถือหุ้นใหญ่ โดยถือหุ้นรวมคิดเป็นร้อยละ 62 ของทุนชำระ ดังนั้น บริษัท และ/หรือผู้ถือหุ้นรายย่อยจึงอาจมีความเสี่ยงจากการที่กลุ่มผู้ถือหุ้นใหญ่มีอิทธิพลต่อการกำหนดนโยบายการบริหารงานไปในทิศทางใดทิศทางหนึ่ง เนื่องจากการถือหุ้นรวมกันเกินกว่ากึ่งหนึ่ง ยกเว้นการกระทำใดก็ตามที่กฎหมายหรือ ข้อบังคับบริษัทกำหนดให้ต้องได้รับอนุมัติจากที่ประชุมผู้ถือหุ้นมากกว่า 3 ใน 4 ของทุนจดทะเบียนที่ออกชำระแล้ว

อย่างไรก็ตาม บริษัทมีคณะกรรมการตรวจสอบซึ่งเป็นกรรมการอิสระจำนวน 3 ท่าน จากจำนวนกรรมการทั้งหมด 8 ท่าน ซึ่งกรรมการตรวจสอบทุกท่านล้วนแต่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความสามารถเป็นที่รู้จักและยอมรับในสังคม โดย กรรมการตรวจสอบของบริษัทมีหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการของบริษัท ซึ่งเป็นไปตามประกาศตลาด หลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เรื่อง คุณสมบัติและขอบเขตการดำเนินงานของคณะกรรมการตรวจสอบ พ.ศ. 2551 และมี คุณสมบัติเป็นกรรมการอิสระที่มีคุณสมบัติตามข้อ 16 ของประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุนที่ ทจ.28/2551 ซึ่งถือเป็น การช่วยเสริมประสิทธิภาพและสร้างการตรวจสอบและถ่วงดุลที่ดี รวมถึงสร้างความโปร่งใสในการบริหารจัดการของบริษัท นอกจากนี้ บริษัทยังได้ว่าจ้างบริษัท ผู้ความสำเร็จ จำกัด เพื่อเข้าทำหน้าที่เป็นหน่วยงานตรวจสอบภายในที่มีความเป็นอิสระ จากฝ่ายจัดการและขึ้นตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบ นอกจากนี้ คณะกรรมการของบริษัทยังคำนึงถึงการให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี ด้วยการปฏิบัติตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างเคร่งครัด และสม่ำเสมอ ดังนั้น บริษัทจึง มั่นใจว่าผู้ถือหุ้น รวมถึงผู้มีส่วนได้เสียกับบริษัท จะได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม และเท่าเทียมกัน

## 4. สินทรัพย์ที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ

### 4.1 สินทรัพย์ถาวรหลักที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ

สินทรัพย์ที่ใช้ในการประกอบธุรกิจของบริษัทและบริษัทย่อยประกอบด้วยที่ดิน อาคาร และ อุปกรณ์ ซึ่ง ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 บริษัทและบริษัทย่อยมีสินทรัพย์ถาวร รายละเอียดดังนี้

#### ที่ดิน

รายละเอียด/ที่ตั้ง	ผู้ถือกรรมสิทธิ์	มูลค่าตามบัญชี ณ สิ้นปี 2559 (บาท)	ภาระผูกพัน
ที่ดินโฉนดเลขที่ 16992 และ 16993 ตั้งอยู่ที่ แขวงวังทองกลาง เขตบางกะปิ จังหวัด กรุงเทพมหานคร รวมเนื้อที่ 0-1-37.9 ไร่	บริษัท	159,972,199	ติดภาระจำนองเป็น หลักประกันวงเงิน กู้ยืมจากเจ้าหนี้ สถาบันการเงินแห่ง หนึ่ง พร้อมสิ่งปลูก สร้าง โดยมีมูลค่า จำนองรวม เท่ากับ 45,000,000 บาท
ที่ดินโฉนดเลขที่ 33980 และ 33981 ตั้งอยู่ที่ แขวงวังทองกลาง เขตบางกะปิ จังหวัด กรุงเทพมหานคร รวมเนื้อที่ 0-2-80 ไร่	บริษัท		
ที่ดินโฉนดเลขที่ 34117, 34118, 34127 และ 34128 ตั้งอยู่ที่ แขวงวังทองกลาง เขตบางกะปิ จังหวัดกรุงเทพมหานคร รวมเนื้อที่ 0-2-70 ไร่	บริษัท		
ที่ดินโฉนดเลขที่ 34137 และ 34138 ตั้งอยู่ที่ แขวงวังทองกลาง เขตบางกะปิ จังหวัด กรุงเทพมหานคร รวมเนื้อที่ 0-2-80 ไร่	บริษัท		- ไม่มี -
ที่ดินโฉนดเลขที่ 33978 และ 33979 ตั้งอยู่ที่ แขวงวังทองกลาง เขตบางกะปิ จังหวัด กรุงเทพมหานคร รวมเนื้อที่ 0-2-70 ไร่	บริษัท		- ไม่มี -
ที่ดินโฉนดเลขที่ 3758, 3759, 16628, 16688, 16689, 16690, และ 16691 ตั้งอยู่ที่ แขวง สะพานสูง เขตสะพานสูง จังหวัด กรุงเทพมหานคร รวมเนื้อที่ 8 - 1 -76.3 ไร่	บริษัท		- ไม่มี -

### อาคารสำนักงาน

รายละเอียด/ที่ตั้ง	ผู้ถือกรรมสิทธิ์	มูลค่าตามบัญชี ณ สิ้นปี 2559 (บาท)	ภาระผูกพัน
อาคารสำนักงานเลขที่ 1213/309-310 เลขที่ 429 และเลขที่ 527/12 ซอยลาดพร้าว 94 (ปัญจมิตร) ถนนศรีวิภา แขวงพลับพลา เขตวังทองหลาง จังหวัดกรุงเทพมหานคร	บริษัท	245,498,958	ติดภาระจำนองเป็นหลักประกันวงเงินกู้ยืมจากเจ้าหนี้สถาบันการเงินแห่งหนึ่ง ร่วมกับที่ดินซึ่งเป็นที่ตั้งสำนักงานลานจอดรถ และสตูดิโอ โดยมีมูลค่าจำนองรวม เท่ากับ 45,000,000 บาท

### เครื่องมือ อุปกรณ์ และสินทรัพย์ถาวรอื่น

รายการ	ผู้ถือกรรมสิทธิ์	มูลค่าตามบัญชี ณ สิ้นปี 2559 (บาท)
ส่วนปรับปรุงที่ดินและอาคาร	บริษัท	10,462,704
ยานพาหนะ	บริษัท และ CMED	377,927
อุปกรณ์สำนักงาน	บริษัท CMED EM และ BB	9,582,992
เครื่องตกแต่งและติดตั้ง	บริษัท และ BB	1,304,666
เครื่องมือและอุปกรณ์การผลิตรายการโทรทัศน์	บริษัท และ BB	1,840,171
คอมพิวเตอร์	บริษัท CMED และ BB	3,248,505
รวม		26,816,965

บริษัทได้ก่อสร้างสตูดิโอสำหรับถ่ายทำรายการแห่งใหม่รวมจำนวน 3 สตูดิโอ บนเนื้อที่รวมประมาณ 8 ไร่ และเปิดใช้งานเมื่อปลายเดือน มิถุนายน 2559 เพื่อรองรับการขยายกิจการของบริษัท รวมถึงเพื่อรองรับการขยายตัวของธุรกิจการผลิตสื่อโทรทัศน์ ซึ่งสตูดิโอถือเป็นปัจจัยหลักในการทำงานของสายงานการผลิตสื่อโทรทัศน์ โดยปัจจุบันบริษัทมีสตูดิโอรวมเป็น 2 แห่ง รวมทั้งสิ้น 5 สตูดิโอ มีขนาดตั้งแต่ 106 ตารางเมตร จนถึงขนาด 2,307 ตารางเมตร และมีพื้นที่เก็บฉากจำนวน 9 ห้อง มีขนาดตั้งแต่ 56 ตารางเมตร จนถึงขนาด 168 ตารางเมตร ทำให้บริษัทสามารถมีสตูดิโอรองรับการผลิตรายการได้หลากหลายรูปแบบ เปิดโอกาสในการรับงานของบริษัทให้มากขึ้น ประกอบกับเป็นการช่วยลดต้นทุนค่าเช่าสตูดิโอจากภายนอกซึ่งถือเป็นต้นทุนการผลิตรายการหลักของบริษัทใน บริษัทยังจัดตั้งหน่วยงาน Sutdio ขึ้นมาเพื่อมุ่งเป้าหมายใน

การดูแลคุณภาพและหาลูกค้าที่มีความสนใจที่จะใช้พื้นที่ Sutdio ในการจัดงานหรือผลิตงานต่าง ๆ ในระดับ Professional ทั้งนี้เพื่อสร้างโอกาสในการได้มาซึ่งรายได้จากการให้เช่า Studio และบริหารพื้นที่เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ทั้งนี้ บริษัทได้ทำการไถ่ถอนปลดภาระจำนองที่ดินพร้อมสิ่งปลูกสร้างของบริษัทที่นำไปใช้ค้ำประกันวงเงินกู้เพื่อนำมาใช้ในการก่อสร้างสตูดิโอ มูลค่าในการจำนองรวม 160 ล้านบาท จากสถาบันการเงินแห่งหนึ่งเมื่อวันที่ 31 มกราคม 2560 ที่ผ่านมา

#### 4.2 อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 บริษัทไม่มีอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน เนื่องจากเมื่อวันที่ 27 มิถุนายน 2559 ผู้บริหารของบริษัทได้อนุมัติให้จัดประเภทสตูดิโอใหม่จากแผนการใช้พื้นที่ล่าสุดที่คาดว่าจะเพิ่มมากขึ้นตามแผนธุรกิจของกลุ่มบริษัทล่าสุด โดยจะใช้ทั้ง 3 สตูดิโอในการผลิตรายการของกลุ่มบริษัทเอง จึงได้โอนจัดประเภทรายการใหม่จากอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน ไปเป็นที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ เท่ากับ 93,582,528 ในไตรมาสที่ 2 ของปี 2559 ที่ผ่านมา

#### 4.3 สินทรัพย์ไม่มีตัวตน

บริษัทมีรายการสินทรัพย์ไม่มีตัวตนสุทธิ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 เท่ากับ 8,434,828 บาท โดยรายการสินทรัพย์ไม่มีตัวตนได้แก่ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ และค่าความนิยม

## 5. โครงการในอนาคต

บริษัทและบริษัทย่อยมีโครงการในอนาคต เพื่อพัฒนาและเพิ่มมูลค่าของบริษัท โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### 1. ขยายการผลิตรายการโทรทัศน์

บริษัทมีแผนที่จะขยายการผลิตรายการโทรทัศน์เพื่อเพิ่มการผลิตและรูปแบบรายการ โดยการดำเนินการดังกล่าวจะเป็นตัวช่วยในการขยายฐานลูกค้าและสร้างรายได้ให้เพิ่มขึ้น อีกทั้งเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ชมทุกกลุ่ม ทุกเพศ ทุกวัย อย่างทั่วถึง เนื่องจากในปัจจุบันรายการที่ออกอากาศในแต่ละช่วงเวลา หรือแม้กระทั่งแต่ละสถานี ล้วนจะมีกลุ่มผู้ชมหลักในช่วงเวลานั้นๆ และรูปแบบรายการของแต่ละสถานี มักจะมีความแตกต่างกัน ซึ่งการลงทุนนี้สามารถตอบโจทย์การทำธุรกิจนี้ได้เป็นอย่างดี การระดมทุนเพิ่มเติมที่ได้เข้ามานั้นจะสามารถช่วยให้บริษัทผลิตรายการออกมาได้ในหลากหลายรูปแบบมากขึ้นกว่าเดิมซึ่งจะตอบโจทย์ความต้องการของผู้บริโภค หรือผู้รับชมได้อย่างครอบคลุม

### 2. ลงทุนในธุรกิจสื่อบันเทิงออนไลน์ และผลิตสื่อบันเทิง

เนื่องจากบริษัทมีแนวโน้มการขยายตัวทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งแผนการลงทุนในอนาคต จึงมีความจำเป็นต้องใช้เงินลงทุน ดังนั้นจากการประชุมสามัญผู้ถือหุ้น ครั้งที่ 1/2559 ที่ประชุมมีมติอนุมัติการออกและเสนอขายใบสำคัญแสดงสิทธิที่จะซื้อหุ้นสามัญเพิ่มทุนของบริษัทรุ่นที่ 1 (TVT-W1) จำนวนไม่เกิน 200,000,000 ล้านบาท โดยจัดสรรให้แก่ผู้ถือหุ้นเดิมของบริษัทตามสัดส่วนการถือหุ้น (Right Offering) ในอัตรา 4 หุ้นสามัญเดิมต่อ 1 ใบสำคัญแสดงสิทธิ กำหนดราคาการใช้สิทธิซื้อหุ้นสามัญ 1.50 บาทต่อหุ้น วันที่ออกใบสำคัญแสดงสิทธิ 17 พฤษภาคม 2559 ใบสำคัญแสดงสิทธิมีอายุ 2 ปีนับแต่วันออก ระยะเวลาการใช้สิทธิเริ่มใช้สิทธิได้เมื่อครบกำหนด 1 ปีนับจากวันที่ออกใบสำคัญแสดงสิทธิ และสามารถใช้สิทธิตามใบสำคัญแสดงสิทธิได้ในวันทำการสุดท้ายของเดือนมิถุนายน และเดือนธันวาคม ของแต่ละปีปฏิทินตลอดอายุการใช้สิทธิ ทั้งนี้กำหนดการใช้สิทธิครั้งแรกให้ตรงกับวันที่ 30 มิถุนายน 2560 และกำหนดการใช้สิทธิครั้งสุดท้ายกำหนดให้ตรงกับวันที่ใบสำคัญแสดงสิทธิมีอายุครบ 2 ปี นับแต่วันที่ออกใบสำคัญแสดงสิทธิ คือวันที่ 16 พฤษภาคม 2561 (ในกรณีวันกำหนดการใช้สิทธิตรงกับวันหยุดทำการ ให้เลื่อนวันกำหนดการใช้สิทธิดังกล่าวเป็นวันทำการสุดท้ายก่อนหน้าวันกำหนดการใช้สิทธิครั้งดังกล่าว)

โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเงินลงทุนสำหรับรองรับการลงทุนในธุรกิจสื่อบันเทิงออนไลน์ และผลิตสื่อบันเทิง รวมถึงการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน สภาพคล่องทางการเงินและเงินทุนหมุนเวียนให้กับบริษัท รวมทั้งช่วยเสริมให้บริษัทมีฐานเงินทุนที่เข้มแข็งขึ้นเพื่อสร้างความพร้อมด้านเงินทุนสำหรับรองรับการลงทุนในอนาคต ซึ่งแผนการลงทุนในอนาคตจะนำมาซึ่งรายได้ที่เพิ่มขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่บริษัทและผู้ถือหุ้นของบริษัท

## 6. ข้อพิพาททางกฎหมาย

- ไม่มี -



## 7. ข้อมูลทั่วไปและข้อมูลสำคัญอื่น

### 7.1 ข้อมูลทั่วไป

ชื่อบริษัท	: บริษัท ทีวี ธันเดอร์ จำกัด (มหาชน)
ลักษณะการประกอบธุรกิจ	: ประกอบธุรกิจผลิตรายการโทรทัศน์และรายการบันเทิง โดยแบ่งลักษณะธุรกิจเป็น 4 ประเภท ได้แก่ 1) ธุรกิจโฆษณา ซึ่งเกิดจากการผลิตรายการโทรทัศน์ 2) ธุรกิจให้บริการ ซึ่งเกิดจากการรับจ้างผลิตรายการ การจัดกิจกรรม 3) ธุรกิจบริหารศิลปิน และ 4) ผลิตและจำหน่ายหนังสือพ็อคเก็ตบุ๊ก ขายสื่อโฆษณา
ที่ตั้งสำนักงานใหญ่	: 1213/309-310 ซอยลาดพร้าว 94 (ปัญจมิตร) ถนนศรีวิภา แขวงพลับพลา เขตวังทองหลาง กรุงเทพมหานคร 10310
เลขทะเบียนบริษัท	: 0107557000446
ทุนเรือนหุ้น	: ทุนจดทะเบียน 250 ล้านบาท แบ่งเป็นหุ้นสามัญ 1,000 ล้านหุ้น มูลค่าหุ้นละ 0.25 บาท เรียกชำระเต็มมูลค่าหุ้นแล้วจำนวน 800 ล้านหุ้น เป็นจำนวนเงิน 200 ล้านบาท (ณ วันที่ 7 มีนาคม 2560)
Homepage	: <a href="http://www.tvthunder.co.th">www.tvthunder.co.th</a>
โทรศัพท์	: 02-559-0022
โทรสาร	: 02-559-0075, 02-559-3609

## 7.2 ข้อมูลสำคัญอื่น

นายทะเบียน	:	บริษัท ศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ (ประเทศไทย) จำกัด
ที่ตั้งสำนักงาน	:	อาคารตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เลขที่ 93 ชั้น 14 ถนนรัชดาภิเษก แขวงดินแดง เขตดินแดง กรุงเทพมหานคร 10400
โทรศัพท์	:	02-009-9388
โทรสาร	:	
ผู้สอบบัญชี	:	นายไพบูล์ ตันกุล ผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเลขที่ 4298 บริษัท ไพรัชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส เอบีเอส จำกัด
ที่ตั้งสำนักงาน	:	ชั้น 15 อาคาร บางกอกซิติ์ทาวเวอร์ 179/74-80 ถนนสาทรใต้ กรุงเทพมหานคร 10120
โทรศัพท์	:	02-344-1000
โทรสาร	:	02-286-5050
ที่ปรึกษากฎหมาย	:	บริษัท เทพ จำกัด
ที่ตั้งสำนักงาน	:	1193 อาคารเอ็กซิม ชั้น 11 ห้อง 1106-1108 ถ.พหลโยธิน แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร 10400
โทรศัพท์	:	02-278-1679 – 84
โทรสาร	:	02-271-2367