

บริษัท ซีเ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน)  
SE-EDUCATION PUBLIC COMPANY LIMITED

# สารบัญ

|                                                                                                               | หน้า |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| ส่วนที่ 1 ข้อมูลสรุป                                                                                          | 1    |
| ส่วนที่ 2 บริษัทที่ออกหลักทรัพย์                                                                              | 3    |
| 1. ปัจจัยความเสี่ยง                                                                                           | 3    |
| 2. ลักษณะการประกอบธุรกิจ                                                                                      | 5    |
| 3. การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์                                                                        | 9    |
| 4. การวิจัยและพัฒนา                                                                                           | 17   |
| 5. ทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ                                                                           | 19   |
| 6. โครงการในอนาคต                                                                                             | 20   |
| 7. ข้อพิพาททางกฎหมาย                                                                                          | 21   |
| 8. โครงสร้างเงินทุน                                                                                           | 21   |
| 9. การจัดการ                                                                                                  | 26   |
| 10. การควบคุมภายใน                                                                                            | 38   |
| 11. รายการระหว่างกัน                                                                                          | 40   |
| 12. สถานะการเงินและผลการดำเนินงาน                                                                             | 41   |
| 13. ข้อมูลอื่นที่เกี่ยวข้อง                                                                                   | 53   |
| ส่วนที่ 3 การรับรองความถูกต้องของข้อมูล                                                                       | 54   |
| เอกสารแนบ 1     รายละเอียดผู้บริหารและผู้มีอำนาจควบคุม                                                        | 56   |
| เอกสารแนบ 2     รายละเอียดเกี่ยวกับกรรมการที่เป็นผู้บริหารของบริษัทย่อย บริษัท<br>ร่วม และบริษัทที่เกี่ยวข้อง | 61   |
| เอกสารแนบ 3     รายงานของคณะกรรมการตรวจสอบ                                                                    | 62   |

## ส่วนที่ 1

### ข้อมูลสรุป

บริษัท ซีอีค्यूเคชั่น จำกัด (มหาชน) ดำเนินธุรกิจผลิตหนังสือ และวารสารเชิงวิชาการ เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของคนไทย ในทิศทางที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศ รับผิดชอบจำหน่ายหนังสือ และดำเนินงานร้านหนังสือ ซีอีค्यूเคชั่นเตอร์ และ Book Variety ทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด

ปัจจุบัน บริษัทฯ เป็นผู้ผลิตหนังสือสู่ระบบร้านหนังสือรายใหญ่ เป็นผู้รับจัดจำหน่ายหนังสือสู่ระบบร้านหนังสือรายใหญ่ โดยจัดจำหน่ายหนังสือทั้งที่ผลิตเอง และหนังสือจากสำนักพิมพ์และหน่วยงานอื่น และเป็นผู้ดำเนินงานร้านหนังสือที่มีจำนวนสาขา และมียอดขายมากที่สุดในประเทศไทย

ในปี 2546 ภาวะเศรษฐกิจของประเทศเริ่มดีขึ้นตามลำดับ บริษัทฯ จึงยังคงเพิ่มสาขาของร้านหนังสือ ซีอีค्यूเคชั่นเตอร์ และ Book Variety อีก 23 สาขา เป็นสาขาที่เปิดไปแล้วทั้งสิ้น 142 สาขา ในสิ้นปี 2546 (โดยเป็นสาขาและร้านเครือข่าย ที่ยังดำเนินการอยู่ 138 สาขา) ซึ่งเมื่อนับรวมกับจุดขายย่อยด้วย เป็นจุดขายที่เปิดไปแล้วรวมทั้งสิ้น 257 จุดขาย ทำให้ยอดขายจากธุรกิจร้านหนังสือของบริษัทฯ เอง (ซึ่งเป็นรายได้หลักประมาณ 80.06 % ของรายได้รวมของบริษัทฯ ในปี 2546) สามารถเติบโตได้สูงกว่าปีก่อนถึง 19.99%

ขณะเดียวกัน บริษัทฯ ยังเพิ่มบทบาทในการเป็นผู้ผลิตหนังสือสาระความรู้มากขึ้น และเพิ่มบทบาทในการเป็นผู้จัดจำหน่ายหนังสือมากขึ้น ทำให้รายได้จากการขายส่งให้ร้านหนังสืออื่น และจากการขายให้กับสถาบันการศึกษา เพิ่มสูงขึ้นกว่าปีก่อนถึง 25.86%

นอกจากนี้ บริษัทฯ เข้าถือหุ้นร้อยละ 28.75 ในบริษัท เพลินพัฒน์ จำกัด ซึ่งมีทุนชำระเต็มมูลค่าหุ้น เท่ากับ 80,000,000 บาท เพื่อประกอบกิจการ โรงเรียนเพลินพัฒนา ซึ่งเป็นโรงเรียนระดับเตรียมอนุบาล จนถึงมัธยมปีที่ 6 โดยจะเปิดรับนักเรียนในปีการศึกษา 2547 เป็นต้นไป

ผลการดำเนินงานในปี 2546 ของบริษัทฯ สามารถทำรายได้รวม 2,430 ล้านบาท ซึ่งสูงกว่าปีก่อนถึง 21.30% และเป็นไปตามเป้าหมายที่จะถึง 2,400 ล้านบาทในปี 2546 โดยสภาพการทำกำไรเพิ่มขึ้น เนื่องจากบริษัทฯ สามารถขายสินค้ารับจัดจำหน่ายได้มากขึ้น ประกอบกับบริษัทฯ ได้ส่วนลดการค้าจากการสั่งซื้อสินค้าเป็นปริมาณมากจาก ซัพพลายเออร์มากขึ้น นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังมีกำไรจากการขายทรัพย์สินรอนจำหน่ายและทรัพย์สินที่ไม่ได้ใช้ดำเนินงานเป็นจำนวน 19.53 ล้านบาท ส่งผล

ให้บริษัทฯ มีกำไรสุทธิ 156.65 ล้านบาท ซึ่งเพิ่มขึ้นจากปีก่อน 53.20 % ขณะเดียวกัน ค่า ROE ดีขึ้นอย่างน่าพอใจที่ 28.75 %

ที่ประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นครั้งที่ 1/2546 เมื่อวันที่ 23 เมษายน 2546 ได้มีมติอนุมัติให้เปลี่ยนแปลงมูลค่าที่ตราไว้ของหุ้น (การแตกมูลค่าหุ้น) จากเดิมมูลค่าหุ้นละ 10 บาท เป็นมูลค่าหุ้นละ 1 บาท โดยบริษัทฯ ได้ดำเนินการจดทะเบียนกับกระทรวงพาณิชย์แล้ว เมื่อวันที่ 22 พฤษภาคม 2546 และใบสำคัญแสดงสิทธิของบริษัทฯ สำหรับผู้ถือหุ้นรายเดิมแตกเป็น 105,493,430 หน่วย ราคาการใช้สิทธิเปลี่ยนเป็น 1.65 บาทต่อหน่วย และสำหรับกรรมการ พนักงาน และผู้รับช่วงซื้อหลักทรัพย์ แยกเป็น 28,800,830 หน่วย ราคาใช้สิทธิเปลี่ยนเป็น 1 บาทต่อหน่วย

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2546 มีกรรมการและพนักงานมาใช้สิทธิซื้อหุ้นสามัญแล้ว จำนวน 2,873,190 หน่วย และมีผู้ถือหุ้นรายเดิมใช้สิทธิซื้อหุ้นสามัญจำนวน 41,210,680 หน่วย มีผลทำให้ทุนเรียกชำระแล้ว เพิ่มขึ้น 44,083,870 บาท และส่วนเกินมูลค่าหุ้นเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนเงิน 26,786,942 บาท บริษัทฯ จดทะเบียนเปลี่ยนแปลงทุนเรียกชำระ เมื่อวันที่ 25 ธันวาคม 2546

(ผู้ลงทุนควรอ่านรายละเอียดข้อมูลในส่วนที่ 2 ก่อนตัดสินใจซื้อหลักทรัพย์)

## ส่วนที่ 2

### บริษัทที่ออกหลักทรัพย์

- ชื่อบริษัทที่ออกหลักทรัพย์ : บริษัท ซีอีดียูเคชั่น จำกัด (มหาชน)
- ประเภทธุรกิจ : ประกอบธุรกิจหลักคือ ผลิตหนังสือ และวารสารเชิงวิชาการ รับผิดชอบจำหน่ายหนังสือ และดำเนินงานร้านหนังสือ ซีอีดีบุ๊คเซ็นเตอร์ และ *Book Variety* ทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด
- ที่ตั้งสำนักงานใหญ่ : เลขที่ 46/87-90 อาคารเนชั่นทาวเวอร์ ชั้น 19 ถนนบางนา-ตราด แขวงบางนา เขตบางนา กรุงเทพฯ 10260
- ที่ตั้งศูนย์กระจายสินค้า : เลขที่ 99 หมู่ 1 ถนนกิ่งแก้ว ตำบลราชเทวะ อำเภอบางพลีสมุทรปราการ 10540
- เลขทะเบียนบริษัท : บมจ. 102
- Web Site : [www.se-ed.com](http://www.se-ed.com)
- โทรศัพท์ : 0-2751-5888
- โทรสาร : 0-2751-5999

## 1. ปัจจัยความเสี่ยง

ปัจจัยที่อาจทำให้เกิดความเสี่ยงต่อการลงทุนของผู้ลงทุน หรือได้รับผลกระทบต่อผู้ออกหลักทรัพย์ มีดังนี้

**ความเสี่ยงเกี่ยวกับภาวะการขาดแคลนบุคลากรที่เกี่ยวข้องเฉพาะด้าน** บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ และมีความสามารถเฉพาะด้าน นับเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด ในการผลิตหนังสือและวารสารเชิงวิชาการต่างๆ รวมถึงการสร้างสรรค์ผลงานอื่นในธุรกิจที่บริษัทฯ ดำเนินงาน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นธุรกิจบุกเบิก

บริษัทฯ ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของกลุ่มบุคลากรข้างต้น จึงได้จัดให้มีโครงการ ESOP เพื่อให้ผลตอบแทนในรูปของหุ้นให้แก่พนักงานขึ้น เพื่อจูงใจให้พนักงานของบริษัทฯ มีกำลังใจในการสร้างการเติบโตให้บริษัทฯ ในระยะยาว โครงการนี้ได้รับอนุมัติจาก กสท.ให้ออกรอว์เรนต์ได้ ในเดือนธันวาคม พ.ศ. 2544 นอกจากนั้น ยังได้จัดให้มีการฝึกอบรม และมีการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมา เพื่อพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้ดีขึ้น และทำงานได้อย่างมีความสุขมากขึ้น

**ความเสี่ยงทางด้านช่องทางการจัดจำหน่าย** ช่องทางการจำหน่ายที่สำคัญส่วนหนึ่งของบริษัทฯ มาจากการเปิดร้านหนังสือของตนเอง ชื่อ *ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์* และ *Book Variety* ตามศูนย์การค้าชั้นนำ และซูเปอร์เซ็นเตอร์ทั่วไป ทั้งกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด ซึ่งมีน้ำหนักรายได้ถึงประมาณ 80.06% ของรายได้รวมของบริษัทฯ ในปี 2546

บริษัทฯ จึงกระจายความเสี่ยงโดยการที่มีได้ผู้ผูกมัด หรือเปิดทำการเฉพาะศูนย์การค้าใด ศูนย์การค้าหนึ่ง แต่เปิดกระจายอยู่หลายกลุ่มผู้ประกอบการ และส่วนใหญ่ทำสัญญาเช่าระยะยาว หรือเช่าพื้นที่ เพื่อให้มีเสถียรภาพเรื่องพื้นที่ขายในระดับหนึ่ง ดังนั้น หากศูนย์การค้า หรือซูเปอร์เซ็นเตอร์รายใดประสบปัญหา หรืออยู่ในภาวะใดๆ ที่ไม่สามารถเปิดดำเนินการได้ หรือมีนโยบายที่เปลี่ยนแปลงไปกับผู้เช่า บริษัทฯ ก็จะสูญเสียรายได้ไปเพียงบางส่วนเท่านั้น

นอกจากนั้น บริษัทฯ ยังได้ประกันความเสียหายของทรัพย์สิน และสินค้าของบริษัทฯ ไว้อย่างครอบคลุม เพื่อลดความเสี่ยงที่คาดไม่ถึงเกี่ยวกับภัยต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นกับสาขาทั้งหลายของบริษัทฯ

อย่างไรก็ตาม การเติบโตของจำนวนสาขาของบริษัทฯ ในส่วนที่เติบโตตามการเติบโตของซูเปอร์เซ็นเตอร์ต่างๆ อาจได้รับผลกระทบ โดยชะลอตัวลงในกรณีที่รัฐบาลออกกฎหมายควบคุมการขยายสาขาของซูเปอร์เซ็นเตอร์มากขึ้น

**ความเสี่ยงทางการละเมิดลิขสิทธิ์หนังสือ** การผลิตหนังสือเชิงวิชาการ อาจมีความเสี่ยงที่จะถูกฟ้องร้องกรณีละเมิดลิขสิทธิ์ผู้อื่นได้ เช่น นักเขียน หรือสำนักพิมพ์ละเมิดลิขสิทธิ์มาโดยที่บริษัทฯ ไม่ทราบมาก่อน แล้วมอบหมายให้บริษัทฯ เป็นผู้จัดพิมพ์ และ / หรือจัดจำหน่ายให้ บริษัทฯ ในฐานะ

ผู้พิมพ์ หรือผู้จัดจำหน่าย ก็อาจถูกฟ้องร้องจากเจ้าของลิขสิทธิ์ได้ ดังนั้น จึงเป็นสิ่งที่กองบรรณาธิการของบริษัทฯ และหน่วยงานรับจัดจำหน่ายของบริษัทฯ ต้องทำการคัดเลือkdต้นฉบับที่จะนำมาผลิต หรือหนังสือที่จะรับมาจัดจำหน่าย ให้รอบคอบ และระมัดระวังมากขึ้น เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาการละเมิดลิขสิทธิ์ผู้อื่น นอกจากนั้น เพื่อลดโอกาสความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นดังกล่าว บริษัทฯ จึงได้ระบุในเงื่อนไขสัญญา ที่ผู้เขียน หรือเจ้าของหนังสือ จะต้องเป็นผู้ยืนยันว่าผลงานของตนมิได้ละเมิดลิขสิทธิ์ผู้หนึ่งผู้ใด และหากมีปัญหาการละเมิดลิขสิทธิ์เกิดขึ้น จะยินยอมรับผิดชอบค่าเสียหายทั้งหมดที่บริษัทฯ ได้รับความเสียหายดังกล่าวด้วย

อย่างไรก็ตาม ปัญหาเหล่านี้เกิดขึ้นน้อยมาก และมูลค่าผลกระทบไม่มีนัยสำคัญ

**ความเสี่ยงในเรื่องผลิตภัณฑ์ล้าสมัย หรือถูกสื่ออื่นทดแทน** ในปัจจุบัน เทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์ ได้รับการพัฒนาอย่างรวดเร็ว จึงทำให้หนังสือในกลุ่มคอมพิวเตอร์ ซึ่งบริษัทฯ เป็นผู้นำตลาดด้วยรายหนึ่ง มีอายุการขายสั้นลงกว่าเดิม และมีการเริ่มใช้สื่อทางอิเล็กทรอนิกส์ เข้ามาใช้แทนที่หนังสือในบางประเภท และบางการใช้งาน บริษัทฯ จึงปรับทิศทางด้วยการเน้นการเลือกผลิตหนังสือที่มีอายุยาว และขายดีเป็นสัดส่วนมากขึ้น รวมทั้งได้จัดทำเว็บไซต์ ชื่อ [www.se-ed.com](http://www.se-ed.com) เพื่อให้ผู้ที่สนใจได้ทราบหนังสือที่ออกใหม่ได้รวดเร็วขึ้น

อย่างไรก็ตาม จากสถิติในต่างประเทศ พบว่าแม้สื่อทางอิเล็กทรอนิกส์จะได้รับการพัฒนาอย่างรวดเร็ว แต่ก็ยังต้องใช้เวลาอีกนานพอสมควร กว่าที่จะเริ่มมีน้ำหนักกระทบต่อธุรกิจหนังสืออย่างเป็นนัยสำคัญ ซึ่งเมื่อถึงเวลาดังกล่าว บริษัทฯ ก็สามารถปรับตัวรับกับกระแสดังกล่าวได้ทัน เพราะบริษัทฯ ได้เตรียมโครงสร้างพื้นฐานไว้รองรับแล้ว

**ความเสี่ยงเกี่ยวกับการขาดแคลนวัตถุดิบ** กระดาษเป็นวัตถุดิบที่สำคัญในการผลิตหนังสือ และมีการเปลี่ยนแปลงด้านราคาแปรผันตามความต้องการของตลาดและตามปริมาณการผลิต อยู่ตลอดเวลา แต่เนื่องจากหนังสือที่บริษัทฯ ผลิตขึ้น มีกลุ่มเป้าหมายที่มีกำลังซื้อ และมีการศึกษา จึงทำให้บริษัทฯ สามารถใช้นโยบายปรับราคาตามสภาพต้นทุนที่แท้จริงได้ เป็นระยะๆ จึงไม่ได้รับผลกระทบมากนัก

**ความเสี่ยงเกี่ยวกับอุตสาหกรรมโรงพิมพ์** เนื่องจากบริษัทฯ ไม่ได้ลงทุนสร้างโรงพิมพ์เป็นของตนเอง จึงทำให้บริษัทฯ ไม่มีความเสี่ยงจากการลงทุน และไม่ได้รับผลกระทบในเชิงลบจากการแข่งขันตัดราคากันใน อุตสาหกรรมโรงพิมพ์ ในกรณีนี้ บริษัทฯ เลือกใช้โรงพิมพ์หลายแห่งเป็นฐานรองรับการผลิต ซึ่งทำให้บริษัทฯ สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายได้อย่างเหมาะสม จากภาวะการแข่งขันเสนอราคาค่าพิมพ์อยู่ตลอดเวลา และยังสามารถกำหนดระยะเวลาการผลิตได้อย่างแน่นอนอีกด้วย

## 2. ลักษณะการประกอบธุรกิจ

**2.1 ประวัติความเป็นมา** บริษัท ซีอีดูเคชั่น จำกัด (มหาชน) (SE-EDUCATION Public Company Limited) ได้จดทะเบียนจัดตั้ง เมื่อวันที่ 10 ตุลาคม พ.ศ. 2517 ด้วยทุนจดทะเบียน 99,000 บาท โดยมีวัตถุประสงค์หลักในการดำเนินธุรกิจที่เอื้ออำนวยต่อการศึกษาหาความรู้ เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของคนไทย ในสาขาที่จำเป็นต่อการพัฒนาประเทศ โดยกลุ่มผู้เริ่มก่อตั้งทั้งหมด ประกอบด้วย วิศวกรไฟฟ้า 10 คน ที่จบการศึกษาจากคณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งต่างก็เคยมีประสบการณ์ในการทำกิจกรรมเผยแพร่ความรู้ในขณะที่เป็นนิสิตมาแล้ว และตระหนักดีว่าประเทศไทยยังขาดแคลนการพัฒนาสื่อความรู้เชิงวิชาการอยู่มาก

### การเปลี่ยนแปลงผู้ถือหุ้นรายใหญ่ (ข้อมูล ณ วันปิดสมุดทะเบียน)

| รายชื่อผู้ถือหุ้น                            | 1 ธ.ค. 2546 |       | 9 เม.ย. 2545 |       | 8 มิ.ย. 2544 |       |
|----------------------------------------------|-------------|-------|--------------|-------|--------------|-------|
|                                              | จำนวนหุ้น   | %     | จำนวนหุ้น    | %     | จำนวนหุ้น    | %     |
| บริษัท เนชั่นมัลติมีเดียกรุ๊ป จำกัด (มหาชน)* | 51,979,410  | 24.31 | 43,739,410   | 20.73 | 42,996,410   | 20.38 |
| นายอุทิศ ชีระโกเมน                           | 21,035,960  | 9.84  | 30,535,260   | 14.47 | 30,559,260   | 14.48 |
| HSBC (SINGAPORE) NOMINEES                    | 15,000,000  | 7.01  | 3,492,000    | 1.66  | -            | -     |
| Morgan Stanley & Co International Limited    | 4,000,700   | 1.87  | 22,487,950   | 10.66 | 45,780,280   | 21.70 |

\*หมายเหตุ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2546 บริษัท เนชั่นมัลติมีเดียกรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ถือหุ้นในบริษัทฯ จำนวน 46,979,410 หุ้น คิดเป็น 18.42% ของทุนที่ออกและเรียกชำระแล้ว

บริษัทฯ ได้รับอนุญาตให้เป็น บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ในภาคอุตสาหกรรมบริการ กลุ่มธุรกิจหลัก สื่อประชาสัมพันธ์ หมวดธุรกิจย่อย สิ่งพิมพ์ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2534 และแปลงสภาพเป็นบริษัทมหาชน เมื่อวันที่ 29 เมษายน พ.ศ. 2536 ปัจจุบัน บริษัทฯ มีชื่อเรียกสั้นๆ ซึ่งเป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลาย คือ ซีอีดู (SE-ED) ซึ่งย่อมาจากคำเต็มว่า Science, Engineering and Education

ในระยะเริ่มแรก บริษัทฯ ผลิตวารสารรายเดือน “เซมิกอนดักเตอร์อิเล็กทรอนิกส์” และเป็นผู้แทนจำหน่ายอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์จากต่างประเทศ

ในปี พ.ศ. 2521 เริ่มผลิตวารสารรายเดือน “ทักษะฉบับวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” ซึ่งเป็นวารสารทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีสำหรับเยาวชน และผู้สนใจทั่วไป

ในปี พ.ศ. 2522 เริ่มผลิตวารสารรายเดือน “มิติที่ 4” เพื่อเสริมสร้างจินตนาการและความคิดสร้างสรรค์ และกระตุ้นผู้ที่ไม่ชอบวิทยาศาสตร์หนักๆ ให้หันมาสนใจวิทยาศาสตร์มากขึ้น

ในปี พ.ศ. 2523 เริ่มผลิตหนังสือวิชาการด้านวิศวกรรมศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ ออกจำหน่าย ต่อมาได้ขยายสายงานผลิตออกมาเป็น *ฝ่ายผลิตตำราและหนังสือเชิงวิชาการ*

ในปี พ.ศ. 2526 ผลิตวารสารรายเดือน ไมโครคอมพิวเตอร์ และเริ่มผลิตหนังสือด้าน ไมโครคอมพิวเตอร์ออกจำหน่าย พร้อมๆ กันนี้ หมวดหนังสือบริหาร / การจัดการ ของบริษัทฯ ก็เริ่มต้นอย่างจริงจัง โดยเน้นหนังสือที่สามารถช่วยคนทำงานให้ทำงานได้ดีขึ้น มากกว่าจะเน้นหนังสือที่คาดว่าจะขายดีเป็นพิกๆ เท่านั้น

ในปี พ.ศ. 2528 บริษัทฯ เริ่มใช้ระบบการจัดจำหน่ายหนังสือแบบ Standing Order ที่ดัดแปลงขึ้น ให้เหมาะสมกับธุรกิจหนังสือของไทย และได้รวมวารสาร *ทักษะฉบับวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี* และวารสาร *มิติที่ 4* เข้าด้วยกัน และเปลี่ยนชื่อใหม่เป็นวารสาร *รู้รอบตัว* ซึ่งต่อมาก็ได้เปลี่ยนรูปเล่ม และเนื้อหาให้ทันสมัยเพิ่มขึ้น และเปลี่ยนชื่อใหม่เป็น UpDATE ขณะเดียวกันก็ได้ขยายสายงานผลิตหนังสือส่งเสริมเยาวชนขึ้นอย่างจริงจัง เพื่อบุกเบิกหนังสือสาระความรู้สำหรับเยาวชน ซึ่งต่อมาในปี พ.ศ. 2529 “*วิทยาศาสตร์อ่านสนุก*” การ์ตูนชุดเสริมความรู้ชุดแรก ก็ได้ออกวางตลาดและได้รับการต้อนรับเป็นอย่างดี

บริษัทฯ บุกเบิกธุรกิจวารสาร และหนังสือเชิงวิชาการ อย่างต่อเนื่องมาเป็นลำดับ จนกลายเป็นสำนักพิมพ์สาระความรู้ชั้นนำ และมีระบบจัดจำหน่ายที่เป็นที่ยอมรับว่าดีที่สุดในธุรกิจหนังสือ และได้เริ่มบทบาทการเป็นผู้รับจัดจำหน่ายหนังสือให้กับสำนักพิมพ์อื่นที่ผลิตหนังสือประเภทใกล้เคียงกันด้วย

แม้ว่าบริษัทฯ จะมียอดขาย และมีการเติบโตอย่างน่าพอใจ เมื่อเทียบกับอุตสาหกรรมหนังสือโดยเฉลี่ย แต่ก็พบว่ามียอดจำกัดที่จำนวนร้านหนังสือที่มีน้อยเกินไป ทำให้หนังสือที่บริษัทฯ ผลิตขึ้นไม่สามารถถูกกระจาย และถูกจัดวางอย่างเหมาะสม ยอดขายที่ได้สำหรับหนังสือแต่ละเรื่อง จึงไม่สามารถทำได้มากขึ้นกว่าเดิมนัก

เมื่อทำการสำรวจต่อมา พบว่าร้านหนังสือเดิมไม่พร้อมจะขยายงาน และไม่พร้อมจะปรับปรุงได้มากกว่าเดิมเท่าไรนัก ขณะที่ระยะเวลาดังกล่าว ศูนย์การค้ายุคใหม่ กำลังจะเริ่มทยอยเปิดอย่างต่อเนื่อง และเห็นแนวโน้มว่าจะเป็นการทำเลใหม่สำหรับธุรกิจร้านหนังสือที่จะประสบความสำเร็จได้ แต่ต้องใช้งบลงทุนสูงมาก ดังนั้น ในไตรมาสที่ 3 พ.ศ. 2533 บริษัทฯ จึงยื่นเรื่องเข้าเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งต่อมาได้รับอนุญาตให้เป็นบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ในปี 2534 และเริ่มโครงการร้านหนังสือ “*ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์*” ขึ้น เพื่อให้คนไทยได้มีโอกาสหาซื้อหนังสือดีๆ ได้สะดวกขึ้น และเป็นการรองรับการเติบโตของตลาดหนังสือทั้งหมด โดยมีทิศทางเน้นการเปิดในศูนย์การค้าชั้นนำ ร้านซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์ จะจำหน่ายหนังสือที่บริษัทฯ ผลิตขึ้น

เอง และหนังสือของสำนักพิมพ์อื่นด้วย เพื่อให้มีความสมบูรณ์ในฐานะร้านหนังสือทั่วไป ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์ เปิดดำเนินการสาขาแรก ในปลายปี พ.ศ. 2534 ที่ศูนย์การค้าฟอร์จูนทาวน์

ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์ เริ่มเปิดในซูเปอร์เซ็นเตอร์ เป็นครั้งแรกในไตรมาสที่ 3 พ.ศ. 2539 ที่โลตัส ซูเปอร์ เซ็นเตอร์ สาขาพญา เพราะเห็นว่าซูเปอร์เซ็นเตอร์ เป็นทิศทางใหม่ของธุรกิจค้าปลีกที่จะเพิ่มความสำคัญมากขึ้นในอนาคต และจะเป็นทำเลที่เหมาะสมสำหรับธุรกิจร้านหนังสือในอนาคตระยะยาว หลังจากที่ได้ปรับรูปแบบของซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์ ให้เป็นโมเดลใหม่ ที่เน้นการใช้สอยที่สดใส ให้ดูทันสมัยขึ้น เน้นการออกแบบชั้นหนังสือที่สามารถผลิตได้ง่ายขึ้น และมีต้นทุนต่ำลง เพื่อความรวดเร็วในการเปิดสาขาใหม่ และเน้นการพัฒนาศูนย์กระจายหนังสือ (Book Distribution Center) ให้มีขีดความสามารถที่จะรองรับปริมาณงานได้มากกว่า 100 สาขา ตลอดจนได้พัฒนาโมเดลของการอยู่รอดและการเติบโต ที่ได้พัฒนาและทดลองใช้มาจนเหมาะสมแล้ว จึงทำให้ ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์ มีความพร้อมในการเติบโตอย่างแข็งแกร่ง และสามารถเปิดสาขาใหม่ๆ ได้อย่างรวดเร็ว ด้วยต้นทุน และค่าใช้จ่ายดำเนินการที่ต่ำลง และมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จสูงขึ้น

นอกจากนั้น ยังพัฒนาความสัมพันธ์กับศูนย์การค้า และซูเปอร์เซ็นเตอร์ รายใหญ่ทุกราย และได้รับความไว้วางใจในฐานะ พันธมิตรธุรกิจที่สำคัญ ของแต่ละแห่ง ทำให้มีโอกาสพัฒนารูปแบบธุรกิจอย่างต่อเนื่อง จนปัจจุบัน ถือได้ว่า ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์ เป็นเช่นร้านหนังสือที่มีพัฒนาการอย่างต่อเนื่อง และเติบโตอย่างรวดเร็ว จนมีจำนวนสาขา และมียอดขายมากที่สุดในประเทศไทย และเป็นแกนหลักของการเติบโตของบริษัทฯ ตั้งแต่ พ.ศ. 2540 เป็นต้นมา

บริษัทฯ ได้ย้ายสำนักงานทั้งหมดจาก ซอยตระกูลสุข ถนนอโศก-ดินแดง ซึ่งบริษัทฯ ได้อยู่มาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2526 มาที่อาคารเนชั่นทาวเวอร์ เสร็จสิ้นในต้นปี พ.ศ. 2544 หลังจากที่ได้ย้ายสำนักงานซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์ ทั้งหมด มาล่วงหน้าแล้วตั้งแต่กลางปี พ.ศ. 2541 เพื่อให้มีพื้นที่ทำงานมากขึ้น ให้มีความสะดวกในการประสานงาน และให้รองรับการเติบโตของบริษัทฯ ได้อีกมาก

ในปี 2546 บริษัทฯ ได้ย้ายศูนย์กระจายสินค้าของบริษัทฯ มาที่เลขที่ 99 หมู่ 1 ถนนกิ่งแก้ว ตำบลราชเทวะ อำเภอบางพลี สมุทรปราการ 10540 เพื่อขยายศูนย์กระจายสินค้าของบริษัทฯ ให้มีขนาดใหญ่ขึ้น เพื่อรองรับการเติบโตที่ต้องการ

## **2.2 การประกอบธุรกิจ** บริษัทฯ ประกอบธุรกิจหลัก 3 ส่วน คือ

1. **ธุรกิจร้านหนังสือ** โดยเป็นผู้ดำเนินงานร้าน ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์ และ Book Variety ทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด รวมทั้งการขยายตัวในลักษณะเครือข่าย และการบริหารพื้นที่ขายในรูปแบบต่างๆ
2. **ธุรกิจรับจัดจำหน่ายหนังสือ** โดยจัดจำหน่ายให้กับหนังสือของบริษัทฯ เอง และสำนักพิมพ์อื่น เพื่อจำหน่ายให้กับร้านหนังสือทั่วไป และช่องทางการขายอื่นๆ

3. ธุรกิจสำนักพิมพ์ โดยผลิตหนังสือ และวารสารเชิงวิชาการ และสาระความรู้ รับจ้างโฆษณา เพื่อจัดลงในวารสารรายเดือนที่บริษัทฯ ผลิตขึ้น รับจ้างพิมพ์หนังสือ และเป็นผู้จัดงานประจำปี Thailand Electronics & Industrial Technology

ในทั้งสามส่วนธุรกิจนี้ บริษัทฯ มีบทบาทในฐานะที่เป็นผู้นำตลาดรายใหญ่ของแต่ละส่วนธุรกิจ ซึ่งแต่ละส่วนธุรกิจต่างเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน และสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มโดยรวมให้กับบริษัทฯ ได้เป็นอย่างดี

นอกจากนั้น ตั้งแต่ปี พ.ศ.2527 บริษัทฯ ยังเข้าไปถือหุ้นร้อยละ 25 ในบริษัท เอ็ม แอนด์ อี จำกัด ซึ่งมีทุนชำระแล้วเท่ากับ 400,000 บาท บริษัท เอ็ม แอนด์ อี จำกัด ประกอบธุรกิจเป็นสำนักพิมพ์ โดยเป็นผู้ผลิตวารสารเทคนิคและคู่มือวิศวกร และมอบหมายให้บริษัทฯ เป็นผู้จัดทำจำหน่ายหนังสือทั้งหมดให้

บริษัทฯ เข้าถือหุ้นร้อยละ 99.93 ในบริษัท ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์ จำกัด (จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2544) ซึ่งมีทุนชำระแล้วเท่ากับ 100,000 บาท แต่ไม่ได้ดำเนินธุรกิจใดๆ เพราะมีวัตถุประสงค์เพื่อป้องกันบุคคลอื่นนำชื่อ ซีเอ็ด บুকเซ็นเตอร์ ไปจดทะเบียนจัดตั้งบริษัทใหม่ ซึ่งทำให้เกิดความเข้าใจผิดคิดว่าเป็นกิจการเดียวกันเท่านั้น

ในปี 2546 บริษัทฯ เข้าถือหุ้นร้อยละ 28.75 ในบริษัท เพลินพัฒน์ จำกัด (จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 25 กันยายน 2545) ซึ่งมีทุนชำระเต็มมูลค่าหุ้น เท่ากับ 80,000,000 บาท เพื่อประกอบกิจการโรงเรียนในนาม โรงเรียนเพลินพัฒนา ซึ่งตั้งอยู่บนถนนพุทธมณฑล สาย 2 เปิดสอนในระดับตั้งแต่เตรียมอนุบาล จนถึงมัธยมศึกษาปีที่ 6 โดยจะเริ่มเปิดรับนักเรียนในปีการศึกษา 2547 เป็นต้นไป บริษัท เพลินพัฒน์ จำกัด ประกอบด้วยผู้ถือหุ้นที่สำคัญมาจากองค์กรเอกชนที่มีบทบาทสำคัญในสถาบันครอบครัว และการศึกษา เจ้าของโรงเรียนอนุบาลชั้นนำ และอดีตผู้บริหารโรงเรียน ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ มีดังนี้

1. บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน) ถือหุ้น 28.75%
2. บริษัท รักลูก แฟมิลี่ กรุ๊ป จำกัด (เดิมชื่อ บริษัท แพลนพับลิชชิ่ง จำกัด) ถือหุ้น 8.75%
3. นางธิดา พิทักษ์สินสุข ถือหุ้น 5.0%
4. นางสาวกรองทอง บุญประครอง ถือหุ้น 5.0%

## 2.3 มูลค่ารายได้รวมการจำหน่ายผลิตภัณฑ์หลักจำแนกตามผลิตภัณฑ์

| รายได้จากการขาย<br>และบริการ | ปี 2546   |        | ปี 2545*  |        | ปี 2544*  |        |
|------------------------------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|
|                              | พันบาท    | %      | พันบาท    | %      | พันบาท    | %      |
| รายได้จากธุรกิจหนังสือ       |           |        |           |        |           |        |
| - ขายปลีก <sup>1</sup>       | 1,945,351 | 80.06  | 1,621,303 | 80.93  | 1,305,886 | 79.02  |
| - ขายส่ง <sup>2</sup>        | 345,379   | 14.21  | 274,405   | 13.70  | 257,208   | 15.56  |
| รวม                          | 2,290,730 | 94.27  | 1,895,708 | 94.63  | 1,563,094 | 94.58  |
| กลุ่มวารสาร <sup>3</sup>     | 86,010    | 3.54   | 79,591    | 3.97   | 72,510    | 4.39   |
| อื่น ๆ                       | 53,221    | 2.19   | 27,940    | 1.40   | 17,088    | 1.03   |
| รวมรายได้                    | 2,429,961 | 100.00 | 2,003,239 | 100.00 | 1,652,692 | 100.00 |

<sup>1</sup> ขายปลีก หมายถึง รายได้จากการขายที่ร้านซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์ และ Book Variety ซึ่งเป็นร้านหนังสือของบริษัทฯ และช่องทางการขายอื่นที่ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์ และ Book Variety บริหาร

<sup>2</sup> ขายส่ง หมายถึง รายได้จากการขายส่งหนังสือและวารสารที่ผลิตเอง และที่รับจัดจำหน่าย ไปให้แก่ร้านหนังสือทั่วไป และช่องทางการขายอื่น

<sup>1</sup> และ <sup>2</sup> มูลค่าขายของหนังสือที่ผลิตเอง คิดเป็นร้อยละ 9.54 ของรายได้จากธุรกิจหนังสือทั้งหมดในปี 2546

<sup>3</sup> รายได้กลุ่มวารสาร ได้แก่ ขายโฆษณา, การจัดงาน Thailand Electronics & Industrial Technology และการจัดค่าย SE-ED Kiddy Camp

\* รายได้ของปี 2545 และ 2544 มีการจัดประเภทใหม่ เพื่อให้สามารถเปรียบเทียบกันได้กับปีปัจจุบัน

### 3. การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์

**3.1 ลักษณะผลิตภัณฑ์และบริการที่สำคัญ** บริษัทฯ เป็นผู้ผลิตและผู้จัดจำหน่ายหนังสือที่บริษัทฯ ผลิตเองและของสำนักพิมพ์อื่น ผ่านร้าน ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์ และ Book Variety ทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด รวมการขายตัวในลักษณะเครือข่าย และการบริหารพื้นที่ขายในรูปแบบต่าง ๆ

ผลิตภัณฑ์ และบริการที่สำคัญที่บริษัทฯ ดำเนินการอยู่ มีดังนี้

1. หนังสือ ปัจจุบัน บริษัทฯ เป็นผู้ผลิตหนังสือสู่ร้านหนังสือเป็นรายใหญ่ของประเทศ โดยเป็นผู้บุกเบิก และเป็นผู้นำตลาดในสาขาคอมพิวเตอร์ อิเล็กทรอนิกส์ วิศวกรรมศาสตร์สาขาอื่นๆ หนังสือส่งเสริมเยาวชน หนังสือการบริหาร / การจัดการ และหนังสือการพัฒนาตนเอง
2. วารสาร ปัจจุบัน บริษัทฯ เป็นผู้ผลิตวารสารทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี จำนวน 11 ฉบับ ดังนี้
  - วารสารเซมิคอนดักเตอร์อิเล็กทรอนิกส์ เป็นวารสารรายเดือน เน้นหนักด้านการให้ความรู้ในสาขาอิเล็กทรอนิกส์ เริ่มออกจำหน่ายตั้งแต่ พ.ศ. 2517
  - วารสารไมโครคอมพิวเตอร์ เป็นวารสารรายเดือน เน้นหนักด้านการให้ความรู้ในสาขาไมโครคอมพิวเตอร์ เริ่มออกจำหน่ายตั้งแต่ พ.ศ. 2526
  - วารสาร UpDATE เป็นวารสารรายเดือน เน้นหนักด้านการให้ความรู้ในเรื่องที่แปลกใหม่ทันสมัยด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่น่าสนใจ แก่ผู้ต้องการพัฒนาตนเอง และติดตามความก้าวหน้าของเทคโนโลยีในโลกปัจจุบัน เริ่มออกจำหน่ายตั้งแต่ พ.ศ. 2521
  - วารสาร Hobby Electronics เป็นวารสารรายเดือน เน้นหนักด้านการให้ความรู้ด้านอิเล็กทรอนิกส์แก่เยาวชน และประชาชนทั่วไปที่เริ่มสนใจ เริ่มออกจำหน่ายตั้งแต่ต้นปี พ.ศ. 2534
  - วารสาร MICROCOMPUTER USER เป็นวารสารรายเดือน เน้นหนักด้านการให้ความรู้ในสาขาไมโครคอมพิวเตอร์ แก่ผู้ใช้งานทั่วไป เริ่มออกจำหน่ายตั้งแต่ปลายปี พ.ศ. 2536
  - วารสาร Industrial Technology Review เป็นวารสารรายเดือน เน้นหนักด้านให้ความรู้ด้านเทคโนโลยีอุตสาหกรรมแก่วิศวกรโรงงาน และผู้ใช้งานทั่วไป เริ่มออกจำหน่ายตั้งแต่กลางปี พ.ศ. 2537
  - วารสาร Internet Magazine เป็นวารสารรายเดือน เริ่มออกจำหน่ายตั้งแต่กลางปี พ.ศ. 2539
  - วารสาร Mechanical Technology เป็นวารสารราย 2 เดือน เริ่มออกจำหน่ายตั้งแต่กลางปี พ.ศ. 2544

- **วารสาร The Absolute Sound & Stage** เป็นวารสารรายเดือนด้านภาพและเสียงในบ้านรถยนต์  
สตูดิโอ ระบบเครื่องเสียงและแสงสีบนเวที เริ่มออกจำหน่ายตั้งแต่ปลายเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2545
- **วารสาร Extreme Technology** เป็นวารสารรายเดือนที่นำเสนอเนื้อหาด้านเทคโนโลยี และอุปกรณ์ไฮเทครุ่นใหม่ๆ นำเสนอข่าวสารผลิตภัณฑ์ เทคโนโลยีใหม่ๆ เริ่มออกจำหน่ายตั้งแต่ปลายเดือนตุลาคม พ.ศ. 2546
- **วารสาร Smart Purchasing for Manufacturers** เป็นวารสารรายปักษ์ ที่นำเสนอข่าวคราวผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ และสาระน่ารู้ด้านการจัดซื้อสำหรับกลุ่มเป้าหมายที่เป็นฝ่ายจัดซื้อ และวิศวกรของโรงงาน และอุตสาหกรรม เริ่มออกจำหน่ายตั้งแต่ต้นเดือนมกราคม พ.ศ.2547

รายได้ของบริษัทฯ ในส่วนนี้ จะเกิดจากรายได้จากการขายวารสาร รายได้จากการรับลงโฆษณา และรายได้จากการจัดทำหนังสือพิเศษ

3. **การจัดจำหน่าย** บริษัทฯ เป็นผู้จัดจำหน่ายสู่ร้านหนังสือเองโดยตรงทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด และยังจัดจำหน่ายผ่านทาง ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์ และ Book Variety ซึ่งเป็นร้านหนังสือของบริษัทฯ เองด้วย

นอกจากจะจัดจำหน่ายหนังสือที่บริษัทฯ ได้ผลิตขึ้นเอง ไปยังร้านค้าและสถาบันการศึกษาทั่วประเทศแล้ว ยังรับจัดจำหน่ายหนังสือให้กับหน่วยงานและสำนักพิมพ์อื่นๆ ที่มีผลิตภัณฑ์สอดคล้องกับทิศทางของบริษัทฯ

ปัจจุบัน บริษัทฯ มีหนังสือที่ผลิตขึ้นเองและยังจัดจำหน่ายอยู่ประมาณมากกว่า 1,300 ชื่อ และรับจัดจำหน่ายให้กับหน่วยงานและสำนักพิมพ์อื่นอีกประมาณมากกว่า 2,600 ชื่อ

สำหรับการจัดจำหน่ายวารสารในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล บริษัทฯ จะติดต่อกับสายส่งหลายรายเพื่อกระจายวารสารไปยังร้านค้าย่อยในแต่ละพื้นที่ ส่วนในเขตต่างจังหวัด จะติดต่อกับสายส่งต่างจังหวัด เพื่อกระจายวารสารไปยังร้านตัวแทนในแต่ละจังหวัดเพื่อกระจายสู่ร้านย่อยต่อไป

4. **ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์ (SE-ED Book Center) และ Book Variety** เนื่องจากประเทศไทยยังขาดร้านหนังสือที่คึกคักอีกมาก ทำให้ธุรกิจหนังสือไม่สามารถเติบโตได้มากเท่าที่ควร แต่ร้านหนังสือเดิมส่วนใหญ่ไม่พร้อมจะขยายงานต่อ บริษัทฯ จึงได้เริ่มโครงการเปิดร้านหนังสือด้วยตนเองตั้งแต่ปี พ.ศ.2534 เพื่อรองรับการเติบโตของหนังสือที่บริษัทฯ ผลิตขึ้น และหนังสือที่บริษัทฯ รับจัดจำหน่าย รวมทั้งรองรับการเติบโตของธุรกิจหนังสือโดยรวม และเพื่อศึกษาปัญหาของธุรกิจค้าปลีก และเป็นสนามทดสอบความคิดต่างๆ ในการ ส่งเสริมการขาย การจัดงาน และการบริหารร้านค้าปลีก

นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังได้เปิดร้านหนังสือในอีกชื่อหนึ่งว่า Book Variety (ซึ่งเป็นชื่อเดียวกับรายการโทรทัศน์ที่ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์ผลิตขึ้น และออกอากาศทาง UBC 8 และต่อมาย้ายมาออกทาง TTV 1) เพิ่มขึ้นมาตั้งแต่เดือนกรกฎาคม 2545 ซึ่งถือว่าเป็นร้านอีกรูปแบบหนึ่งของซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์ ด้วย ร้านหนังสือ ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์ และ Book Variety เป็นร้านหนังสือทั่วไปขนาดกลาง ที่มีลักษณะการออกแบบ และการจัดวางสินค้าทันสมัย มีประสิทธิภาพการขายที่ดี และเน้นการเปิดในทำเลที่อำนวยความสะดวกให้แก่คนทั่วไปให้สามารถหาซื้อหนังสือที่ดีได้ง่ายขึ้น ส่วนใหญ่จึงตั้งอยู่ในศูนย์การค้าชั้นนำ (เช่น เซ็นทรัล เดอะมอลล์ โรบินสัน พิวเจอร์ปาร์ครังสิต พิวเจอร์ปาร์คบางแค ศูนย์การค้าชั้นนำของต่างจังหวัด เป็นต้น) ซูเปอร์เซ็นเตอร์ชั้นนำ (เช่น เทสโก้โลดส์ บิ๊กซี และคาร์ฟูร์ เป็นต้น) และสถาบันการศึกษา (เช่น มหาวิทยาลัยรามคำแหง สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยสยาม มหาวิทยาลัยขอนแก่น เป็นต้น) ในรูปแบบต่างๆ กันทั้งในกรุงเทพ และต่างจังหวัด โดยเน้นการเป็น ศูนย์หนังสือสาระและบันเทิง สำหรับครอบครัว และคนทำงาน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2546 บริษัทฯ เปิด ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์ และร้านในเครือข่ายทั้งหมด (Book Variety, ศูนย์หนังสือในมหาวิทยาลัย และร้านเครือข่าย) ได้รวมทั้งสิ้น 142 สาขา โดยเป็นสาขาที่ยังเปิดดำเนินงานอยู่จำนวน 138 สาขา อยู่ในเขตกรุงเทพและปริมณฑล 77 สาขา และอยู่ในต่างจังหวัดอีก 61 สาขา จำนวนนี้ทั้งหมดเป็นร้านที่บริษัทฯ บริหารเองทั้งสิ้น 133 สาขา เป็น ร้านเครือข่ายซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์ (ซึ่งเป็นร้านที่ได้รับความช่วยเหลือเต็มรูปแบบ โดย ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์ เป็นผู้จัดส่งสินค้าให้) จำนวน 2 สาขา และเป็น ร้านเครือข่ายซีเอ็ด (เป็นร้านที่ได้รับความช่วยเหลือไม่เต็มรูปแบบ ร้านส่งสินค้าเอง) จำนวน 3 สาขา และยังเข้าไปบริหารพื้นที่ขายหนังสือและวารสารในซูเปอร์เซ็นเตอร์ ในศูนย์การค้า ใน Tesco Lotus Express ในรูปแบบต่าง ๆ กันมากกว่า 100 จุดบริการ ปัจจุบัน ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์ และ Book Variety นับเป็นเซนร้านหนังสือที่มีจำนวนสาขา และมียอดขายมากที่สุดในประเทศไทย

#### ข้อมูลจำนวนสาขาของซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์ และ Book Variety ณ วันสิ้นปี

|                          | 2534 | 2535 | 2536 | 2537 | 2538 | 2539 | 2540 | 2541 | 2542 | 2543 | 2544 | 2545 | 2546 |
|--------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| สาขาที่เพิ่มขึ้นในปี     | 2    | 1    | 1    | 4    | 2    | 2    | 10   | 13   | 12   | 19   | 28   | 25   | 23   |
| จำนวนสาขาที่ปิด          | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | (1)  | -    | -    | (3)  |
| จำนวนสาขาที่ยังดำเนินการ | 2    | 3    | 4    | 8    | 10   | 12   | 22   | 35   | 47   | 65   | 93   | 118  | 138  |

หมายเหตุ มีการจัดประเภทสาขาใหม่ให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น ทำให้จำนวนสาขาอาจต่างจากเอกสารของบริษัทฯ ก่อนหน้านี้

5. กิจกรรมอื่นๆ บริษัทฯ ยังใช้บุคลากรเดิมที่มีอยู่ ดำเนินกิจกรรมเพิ่มเติม ดังนี้

- งานประจำปี Thailand Electronics & Industrial Technology เพื่อเป็นการเสริมรายได้ และเป็นการส่งเสริมอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ของประเทศ
- การจัดค่ายกิจกรรมเยาวชน SE-ED Kiddy Camp สำหรับเยาวชนอายุ 8-14 ปี โดยจะจัดในช่วงปิดเทอมการศึกษา
- รายการ *Book Variety* เป็นรายการเกี่ยวกับวงการหนังสือ ออกอากาศทาง TTV 1 Nation Channel ทุกวัน เสาร์ และอาทิตย์ เวลา 9.00 – 9.30 น.
- การรับจองคอมพิวเตอร์ และโน้ตบุ๊ก ใน โครงการคอมพิวเตอร์สุดคุ้ม และ โครงการโน้ตบุ๊กสุดคุ้ม ผ่านร้านซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์ *Book Variety* และร้านในเครือข่ายทั้งหมด ในปี 2546 เพื่อนำเสนอสินค้าที่น่าสนใจให้แก่ลูกค้าของบริษัทฯ ผ่านทางช่องทางการจำหน่ายปลีกของบริษัทฯ ซึ่งประสบความสำเร็จอย่างดียิ่ง

### 3.2 การตลาดและภาวะการแข่งขัน

#### นโยบายและลักษณะการตลาด

กลยุทธ์ทางการตลาด บริษัทฯ เป็นผู้บุกเบิกธุรกิจหนังสือเชิงวิชาการประเภท How-to มาตลอดระยะเวลา 30 ปี และมีภาพพจน์ที่ดีในฐานะผู้นำทางด้านหนังสือ และวารสารเชิงวิชาการด้านเทคโนโลยีรายใหญ่ของประเทศ จึงทำให้การดำเนินงานในส่วนอื่นๆ ของบริษัทฯ ได้รับความน่าเชื่อถือตามไปด้วย และมีโอกาสประสบความสำเร็จสูงขึ้น ในด้านการตลาดนั้น บริษัทฯ เน้นในประเด็นต่อไปนี้

- เน้นการขยายสาขาของ ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์ และ *Book Variety* ให้เพิ่มขึ้น เพื่อรองรับการเติบโตของธุรกิจหนังสือโดยรวมในอนาคต โดยเน้นการเลือกทำเลที่มีศักยภาพสูงระยะยาว ที่สามารถอำนวยความสะดวกให้กลุ่มเป้าหมายได้มากที่สุด และสามารถทำกำไรระยะยาวได้เท่านั้น
- เน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มรวมสูงสุด โดยใช้จุดแข็งของบริษัทฯ ที่มี ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์ และ *Book Variety* ซึ่งเป็นช่องทางการขายปลีกเป็นของตนเอง และเน้นการพัฒนาโมเดลการจัดจำหน่ายหนังสือ ให้เหมาะสมกับหนังสือแต่ละประเภท เพื่อให้มีโอกาสเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้เหมาะสมขึ้น และมีความเสียหายน้อยลง
- ให้ความสำคัญในการกำหนดทิศทาง การวางแผนการผลิต และการคัดเลือกหนังสือใหม่ ให้เหมาะสมกับความต้องการของตลาด เพื่อให้สินค้าหลักของบริษัทฯ มีวงจรชีวิตอยู่ในตลาดยาวนาน และสามารถทำกำไรในระยะยาวได้

- เน้นการพัฒนาเครื่องมือ และช่องทางการประชาสัมพันธ์ เพื่อให้มีโอกาสดูแลลูกค้าได้สูงขึ้นตั้งแต่เริ่มวางตลาด
- เน้นการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในระดับต่างๆ เพื่อให้ประทับใจในการทำงานร่วมกัน และทำให้มีโอกาสดูแลลูกค้าสูงขึ้น

**นโยบายราคาของบริษัทฯ** บริษัทฯ มีนโยบายกำหนดราคาสินค้าของบริษัทฯ ที่ผลิตขึ้น ให้สอดคล้องกับกำลังซื้อของกลุ่มเป้าหมาย สอดคล้องกับต้นทุนการผลิตที่แท้จริง และสามารถทำกำไรได้ระยะยาวอย่างเหมาะสม ในกรณีที่สินค้าเป็นวารสาร ที่ผลิตขึ้นเอง ซึ่งรายได้จากการขายวารสารไม่สามารถรองรับนโยบายนี้ได้โดยตรง จะอาศัยรายได้จากการขายโฆษณาเป็นรายได้หลักแทน

**การจำหน่าย และช่องทางการจำหน่าย** บริษัทฯ เป็นผู้จัดจำหน่ายหนังสือ และวารสาร ผ่านร้านซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์ และ Book Variety และร้านหนังสืออื่นๆ ทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด รวมทั้งสถาบันการศึกษา โดยบริหารช่องทางการจัดจำหน่ายแบ่งตามประเภทของลูกค้าและสินค้าและบริการ ดังนี้

1. **ลูกค้าขายปลีกหนังสือและวารสาร** ได้แก่ กลุ่มเป้าหมายที่เป็นบุคคลทั่วไป บริษัทฯ จำหน่ายผ่านร้านซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์ และ Book Variety ที่เปิดไปแล้วจำนวน 142 สาขา โดยเป็นสาขาที่ยังเปิดดำเนินการอยู่จำนวน 138 สาขา ซึ่งจำนวนนี้ได้รวมร้านเครือข่าย 5 สาขา (ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2546) ซึ่งเป็นศูนย์รวมสื่อความรู้ความบันเทิงสำหรับครอบครัว และคนทำงาน โดยเปิดดำเนินการตามศูนย์การค้าชั้นนำ และซูเปอร์เซ็นเตอร์ทั่วไป ทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด และสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา
  2. **ลูกค้าขายส่งหนังสือและวารสาร** คือ กลุ่มร้านหนังสืออื่น ทั้งรายใหญ่ และรายย่อยทั่วประเทศ ไม่น้อยกว่า 700 ราย โดยบริษัทฯ จะจัดส่งหนังสือของบริษัทฯ ไปสู่ร้านค้าต่างๆ ในเขตกรุงเทพฯ เองทั้งหมด ส่วนการจัดส่งหนังสือไปยังร้านหนังสือในต่างจังหวัด บริษัทฯ จะใช้บริการของ รสพ. หรือบริษัทรับส่งพัสดุของเอกชนแล้วแต่ความเหมาะสม
- สำหรับการจัดจำหน่ายวารสารในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล บริษัทฯ จะติดต่อกับสายส่งหลายรายเพื่อกระจายวารสารไปยังร้านค้าย่อยในแต่ละพื้นที่ ส่วนในเขตต่างจังหวัด บริษัทฯ จะติดต่อกับสายส่ง ซึ่งปัจจุบันมีเพียง 1 ราย เพื่อกระจายวารสารสู่ร้านค้าย่อยในต่างจังหวัดต่อไป
- สำหรับระบบการจัดจำหน่ายหนังสือ ส่งร้านหนังสือในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑลส่วนใหญ่ บริษัทฯ จะใช้ระบบการจัดจำหน่ายหนังสือที่เรียกว่า Standing Order ซึ่งเป็นระบบการจัดจำหน่ายที่บริษัทฯ พัฒนาขึ้น ซึ่งเป็นส่วนผสมระหว่างการฝากขาย และการขายขาด สำหรับร้านหนังสือในต่างจังหวัดส่วนใหญ่ บริษัทฯ จะใช้ระบบการจัดจำหน่ายแบบขายขาด และรับคืนได้จำนวนหนึ่ง

3. **ลูกค้าใช้บริการโฆษณาในวารสาร** ได้แก่ กลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรม คอมพิวเตอร์ และอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งลูกค้าที่ใช้บริการโฆษณานี้มีทั้งลูกค้าที่ใช้บริการโฆษณาเป็นรายปี หรือที่ใช้บริการโฆษณาเป็นครั้งคราว

ทั้งนี้ลูกค้าทั้งหมดของบริษัทฯ มิได้เป็นบริษัทในเครือ บริษัทย่อย บริษัทร่วม หรือเป็นบริษัทที่เกี่ยวข้องกันกับบริษัทฯ และไม่มีข้อผูกพันใดๆ กับบริษัทฯ ในอนาคต

### **ภาวะการแข่งขัน**

**ภาวะอุตสาหกรรมและการแข่งขัน** ธุรกิจหนังสือ ถือว่าเป็นอุตสาหกรรมหนึ่งที่ยังคงมีอัตราการเติบโตอย่างต่อเนื่อง คาดว่ามีอัตราการเติบโตประมาณ 10-15% สำหรับปี 2543 ถึง 2548 เพราะขนาดตลาดยังเล็ก และยังมีช่องว่างทางการตลาดอยู่มาก จึงทำให้มีผู้สนใจเข้ามามากในธุรกิจสำนักพิมพ์ ธุรกิจร้านหนังสือ และธุรกิจวารสาร การแข่งขันจึงเริ่มมีมากขึ้น แต่ก็ถือว่ามีส่วนช่วยกระตุ้นให้ขนาดของตลาดใหญ่ขึ้นได้อย่างรวดเร็ว

อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ยังคงมีอัตราการเติบโตที่ดีมากในธุรกิจร้านหนังสือ ธุรกิจสำนักพิมพ์ และธุรกิจรับจัดจำหน่าย เนื่องจากบริษัทฯ ยังมีจุดแข็งที่ชัดเจน ส่วนธุรกิจวารสาร แม้ในภาพรวมของบริษัทฯ จะมีการเติบโต แต่ก็ถือว่าไม่ดีมากนัก เพราะได้รับการกระทบกระเทือนในวารสารที่เกี่ยวข้องกับคอมพิวเตอร์ ที่มีการแข่งขันรุนแรง และมีการตัดราคาค่าโฆษณาอย่างมาก แต่ในกลุ่มวารสารด้านอิเล็กทรอนิกส์และอุตสาหกรรม ยังคงมีการเติบโตที่น่าพอใจอยู่

**โอกาสและอุปสรรค** เนื่องจากภาครัฐบาลส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนได้รับการศึกษาที่สูงขึ้น เพื่อให้ทันต่อการพัฒนาของโลก ส่งผลให้ความต้องการในการใฝ่หาความรู้ใหม่ๆ มีเพิ่มมากขึ้น และปริมาณความต้องการหนังสือในประเทศมีมากขึ้นด้วย เหล่านี้เป็นปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจหนังสือ และวารสารเชิงวิชาการ สามารถขยายตัวได้อย่างต่อเนื่อง ประกอบกับการเร่งขยายตัวของซูเปอร์เซ็นเตอร์ ในช่วงที่ผ่านมา ก็ทำให้บริษัทฯ มีทำเลสำหรับร้านหนังสือใหม่ๆ ของซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์ และ Book Variety เพิ่มขึ้นตามไปด้วย บริษัทฯ ในฐานะที่เป็นผู้ผลิตและจำหน่ายหนังสือเชิงวิชาการรายใหญ่ของประเทศ และเป็นเจ้าของร้านหนังสือที่ใหญ่ที่สุด จึงมีข้อได้เปรียบในการแข่งขันที่ชัดเจน รวมทั้งการที่มีสภาพคล่องทางการเงินที่ดีมาก จึงทำให้มีศักยภาพที่จะเติบโตอย่างต่อเนื่องได้มากกว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรมมาก

**ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจ (Key Success Factors)** ปัจจัยที่ส่งผลให้บริษัทฯ เป็นบริษัทสิ่งพิมพ์ที่อยู่ในระดับแนวหน้าของประเทศ และมีบทบาทมากขึ้นในการดำเนินธุรกิจในอนาคต สามารถสรุปโดยสังเขปดังนี้

- **นโยบายธุรกิจที่ชัดเจนและจำเป็นต่อการพัฒนาประเทศ** นับแต่เริ่มก่อตั้ง บริษัทฯ ดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรของประเทศในสาขาที่จำเป็นต่อการพัฒนาประเทศมาโดย

ตลอด ดังนั้น จึงเติบโตไปได้อย่างต่อเนื่องตามการพัฒนาประเทศ และไม่ได้รับผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจรุนแรงนัก นอกจากนั้นยังทำให้ภาพพจน์ของบริษัทฯ มีความชัดเจน เป็นที่ยอมรับ และได้รับความไว้วางใจจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

- **มีเครื่องมือและส่วนประกอบทางธุรกิจที่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจในอนาคต** เนื่องจากปัจจุบันโครงสร้างการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ มีส่วนเกี่ยวพันกัน ทำให้มีโอกาสประสบความสำเร็จได้สูงขึ้น ที่สำคัญคือ
    1. บริษัทฯ มีช่องทางการจัดจำหน่ายและมีระบบการจัดจำหน่ายเอง โดยผ่านร้านซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์ และ Book Variety ซึ่งถือว่าเป็นช่องทางการจัดจำหน่ายที่สำคัญ และกระจายอยู่ตามชุมชนที่สำคัญทั่วประเทศ และมีระบบการจัดจำหน่ายที่ถือได้ว่าเป็นระบบที่ดีที่สุดในการดำเนินธุรกิจนี้
    2. บริษัทฯ มีสื่อ และเครื่องมือการประชาสัมพันธ์เป็นของตนเอง คือ วารสารที่บริษัทฯ ผลิตเอง 11ฉบับ รายการโทรทัศน์ Book Variety เว็บไซต์ [www.se-ed.com](http://www.se-ed.com) และการให้บริการฟรีอีเมลล์ และฟรีโฮสติ้งผ่าน [www.se-ed.net](http://www.se-ed.net) นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังสามารถประชาสัมพันธ์ผ่านหนังสือพิมพ์ โทรทัศน์ และวิทยุ ของ บริษัท เนชั่นมัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่รายหนึ่งของบริษัทฯ ได้ในอัตราพิเศษ
    3. บริษัทฯ มีเนื้อหาสาระ (Content) เป็นของตนเอง และมีกองบรรณาธิการซึ่งประกอบด้วยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ทำให้บริษัทฯ สามารถผลิตสิ่งพิมพ์ประเภทความรู้ได้เอง
  - **จำนวนและขนาดของกลุ่มแข่งขันไม่มากนัก** ธุรกิจการเผยแพร่ความรู้ข้อมูลข่าวสาร และธุรกิจสำนักพิมพ์ มีแนวโน้มที่สดใสและเติบโตอย่างต่อเนื่อง แต่เนื่องจากธุรกิจสำนักพิมพ์ของบริษัทฯ เป็นธุรกิจที่ต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะทางในการเขียนหนังสือเชิงวิชาการ กลุ่มแข่งทางตรงจึงยังมีไม่มากนัก อีกทั้งการที่บริษัทฯ ได้ดำเนินธุรกิจมานานกว่า 30 ปี และยึดถือคุณภาพ บริการ และความซื่อสัตย์เป็นสำคัญ ทำให้บริษัทฯ มีภาพพจน์ที่ดี และส่งผลให้สินค้า หรือบริการ ของบริษัทฯ ได้รับการสนับสนุนและได้รับการยอมรับโดยง่าย จึงได้รับความเชื่อถือจากผู้เขียน ผู้อ่าน ผู้ลงโฆษณา และผู้จัดจำหน่ายเป็นอย่างดี
- ส่วนธุรกิจร้านหนังสือนั้น แม้จะมีผู้ประกอบการรายใหญ่เข้ามาทำธุรกิจร้านหนังสือเพิ่มขึ้น แต่ก็มีการแบ่งลูกค้าตามส่วนผสมของสินค้าในร้าน และตามทำเล ทำให้ไม่ได้รับผลกระทบกระเทือนมากนัก ขณะที่บริษัทฯ อยู่ในฐานะผู้นำตลาดรายใหญ่ที่สุด มีฐานะทางการเงินที่แข็งแกร่ง ได้รับการยอมรับจากผู้อ่านหนังสือทั่วไป และมีความพร้อมในการขยายสาขามากที่สุด จึงสามารถรักษาระยะห่างไว้ได้มาก จึงได้เปรียบเรื่องการได้เลือกทำเลที่ดีก่อน และมีต้นทุนการดำเนินการที่ต่ำกว่า

- **ส่วนแบ่งการตลาด** เนื่องจากบริษัทฯ เป็นผู้นำตลาดในทั้ง 3 บทบาท คือ ร้านหนังสือ ผู้รับจัดจำหน่ายหนังสือ และสำนักพิมพ์ ทำให้บริษัทฯ ในฐานะผู้ประกอบการรายใหญ่ที่สุดในธุรกิจหนังสือของประเทศ จึงมักจะได้รับโอกาสทางธุรกิจมากกว่า ทำให้ความได้เปรียบในการแข่งขันเพิ่มขึ้นตามธรรมชาติ
- **สินค้าทดแทน** การพัฒนาเทคโนโลยีเป็นไปอย่างรวดเร็วทั้งด้านอุตสาหกรรมและธุรกิจ ทำให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้สิ่งใหม่พัฒนาความรู้เพื่อความไม่เสียเปรียบในการแข่งขัน แต่ไม่ว่าเทคโนโลยีทางการสื่อสาร และคอมพิวเตอร์ จะก้าวหน้าไปไกลถึงเพียงใด หนังสือก็ยังเป็นสิ่งเดียวที่ให้ความรู้ได้สะดวกทุกที่ ทุกเวลา ราคาถูก และมีอายุยาวนาน
- **อำนาจต่อรองของผู้ซื้อและผู้ขาย** จากการที่บริษัทฯ มีนโยบายการตั้งราคาขายปลีกให้สอดคล้องกับภาวะต้นทุนจริงในการพิมพ์แต่ละครั้ง และประกอบกับผู้ซื้อหนังสือ เห็นความสำคัญของการเรียนรู้ และตระหนักถึงความจำเป็นในการนำวิชาการมาใช้ควบคู่กับชีวิต เพื่อตามทันพัฒนาการของโลก อีกทั้งผู้ซื้อจะมีระดับการศึกษาเฉลี่ยที่สูงขึ้น และจะยิ่งสูงขึ้นในอนาคต ความต้องการอ่านหนังสือจะเพิ่มมากขึ้นตามระดับการศึกษา การจัดจำหน่ายหนังสือของบริษัทฯ จึงไม่ประสบภาวะการต่อรองราคาจากผู้ซื้อ

### 3.3 การจัดหาผลิตภัณฑ์หรือบริการ

**3.3.1 หนังสือที่รับจัดจำหน่าย** ปัจจุบัน หนังสือที่บริษัทฯ รับจัดจำหน่ายไปยังระบบร้านหนังสือทั่วประเทศนั้น จะมาจากสำนักพิมพ์ของบริษัทฯ เอง และสำนักพิมพ์อื่นอีกมากกว่า 250 ราย ที่ติดต่อมาให้สาขางานรับจัดจำหน่าย ของบริษัทฯ เป็นผู้จัดจำหน่ายให้ทั่วประเทศ โดยบริษัทฯ จะพิจารณารับต่อเมื่อเห็นว่าเป็นผลิตภัณฑ์ที่สอดคล้องกับทิศทางของบริษัทฯ และมีโอกาสการขาย โดยบริษัทฯ รับจัดจำหน่ายหนังสือจากผู้ผลิตรายใหญ่ 10 อันดับแรกรวมคิดเป็น 7.60 % ของรายได้จากธุรกิจหนังสือทั้งหมดของบริษัทฯ ในปี 2546

**3.3.2 หนังสือ และสินค้าอื่น ที่ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์รับมาจำหน่ายเองโดยตรง** ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์ จะรับสินค้ามาจาก 2 ทางใหญ่ คือ จากหนังสือที่สาขางานรับจัดจำหน่ายของบริษัทฯ เป็นผู้จัดจำหน่ายทั่วประเทศ อีกทางหนึ่งซึ่งเป็นส่วนใหญ่ จะเป็นการรับโดยตรง โดยมีแผนกการตลาดของสาขางานซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์ เป็นผู้พิจารณาคัดเลือกนำเข้ามาจำหน่าย

**3.3.2 หนังสือ และวารสารที่บริษัทฯ เป็นผู้ผลิตเอง** ส่วนนี้ จะมีสาขางานผลิตหนังสือ และสาขางานวารสาร ของบริษัทฯ เป็นผู้รับผิดชอบในการกำหนดทิศทาง และคัดเลือกต้นฉบับ ที่จะนำมาผลิตจนกระทั่งถึงขั้นตอนการผลิตออกมาเป็นรูปเล่ม เพื่อส่งให้สาขางานจัดจำหน่ายของบริษัทฯ นำไปวางตลาด

**อัตราการใช้กำลังการผลิต** เนื่องจากบริษัทฯ ไม่มีโรงพิมพ์เอง ดังนั้น การผลิตหนังสือ และวารสาร จะมีหน่วยงานภายในรับผิดชอบดูแลการผลิตครบวงจร และกระจายงานพิมพ์ไปตามโรงพิมพ์

ต่างๆ ให้เหมาะสมกับกำหนดการผลิต ดังนั้น อัตราการผลิตจริง จึงสามารถเพิ่ม หรือลดได้ โดยไม่เกิด อัตราสูญเปล่าใด ๆ

**วัตถุดิบและผู้จำหน่ายวัตถุดิบ** กระดาษเป็นวัตถุดิบหลักสำคัญของบริษัทฯ โดยบริษัทฯ ซื้อ วัตถุดิบจากผู้จำหน่ายในประเทศทั้งจำนวน (ไม่มีการนำเข้าจากต่างประเทศโดยบริษัทฯ) กระดาษที่ใช้ ในการผลิตหนังสือและวารสารส่วนมากจะเป็นกระดาษปอนด์ กระดาษปรีฟ กระดาษอาร์ต และ กระดาษอาร์ตการ์ด

**ความสัมพันธ์ และผลกระทบหากสูญเสียผู้จำหน่ายวัตถุดิบ** มูลค่าการสั่งซื้อกระดาษส่วนใหญ่ จะมาจาก บริษัท เล่าฮั่วเซียง จำกัด และบริษัท แฟนซีเปเปอร์ จำกัด โดยเป็นการซื้อขาย เงื่อนไขการ ชำระเงินโดยเฉลี่ยประมาณ 30 วัน บริษัทฯ ไม่มีความสัมพันธ์ใดๆ กับผู้จำหน่ายดังกล่าว และบริษัทฯ ไม่มีภาระผูกพันที่จะต้องซื้อในอนาคต ในกรณีที่บริษัทเหล่านี้ไม่สามารถจัดหากระดาษให้ได้ บริษัทฯ สามารถซื้อจากผู้จำหน่ายรายอื่นๆ ได้

**ขั้นตอนและเทคโนโลยีการผลิต** ขั้นตอนการผลิตหนังสือใหม่ เริ่มต้นจากคณะกรรมการ พิจารณาผลิตภัณฑ์ใหม่ จะประชุมเพื่อวางแผน และพิจารณาสรุบทันฉบับ ฉบับนี้นี้อาจได้มาจาก ผู้เขียนเสนอต้นฉบับมาให้พิจารณา หรือจากการที่บริษัทฯ จัดหาผู้ที่เหมาะสมมาเขียนหรือแปลตาม แนวทางที่บริษัทฯ กำหนด เมื่อได้ต้นฉบับมาแล้ว จะทำสัญญาการใช้ลิขสิทธิ์ (ถ้ามี) กับผู้เขียน ผู้แปล หรือสำนักพิมพ์ในต่างประเทศ แล้วแต่กรณี จากนั้นกองบรรณาธิการจะพิจารณาแนวเนื้อหา ความ ถูกต้อง และความน่าอ่าน ซึ่งรวมถึงการส่งไปให้ที่ปรึกษาเฉพาะสาขาของบริษัทฯ ที่มีความรู้และ สนใจในกลุ่มเนื้อหานั้นๆ ให้ความเห็นต่างๆ ในเชิงการตลาด ขั้นตอนนี้อยู่ก่อนทำสัญญา เพราะเป็น การพิจารณาว่าจะทำเล่มนั้นหรือไม่ จากนั้นจึงปรับปรุง เนื้อหาและรูปแบบให้เหมาะสม

ขณะเดียวกัน พนักงานศิลป์จะเริ่มออกแบบรูปเล่ม เมื่อต้นฉบับได้รับการปรับปรุงเรียบร้อยแล้ว จึงถึงขั้นการทำอาร์ตเวิร์คด้วยคอมพิวเตอร์ อาร์ตเวิร์คที่เสร็จแล้วจะได้รับการตรวจทานซ้ำ และแก้ไข จนเป็นอาร์ตเวิร์คที่สมบูรณ์ ในกรณีที่หนังสือจะมีขั้นตอนเพิ่มเติมขึ้น คือ การตั้งชื่อหนังสือ การ กำหนดราคา รวมถึงการตลาดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย

การจัดทำวารสาร ก็มีขั้นตอนการทำงานคล้ายกับการจัดทำหนังสือ คือ มีกองบรรณาธิการ รับผิดชอบตั้งแต่ด้านทิศทาง ไปจนถึงขั้นตอนการผลิต

สำหรับเทคโนโลยีที่ใช้ในการทำต้นฉบับหนังสือ และวารสาร บริษัทฯ ใช้อุปกรณ์หลัก คือ คอมพิวเตอร์แมคอินทอช และ PC รวมถึงอุปกรณ์อื่นที่เกี่ยวข้อง โดยอุปกรณ์คอมพิวเตอร์เหล่านี้มี แนวโน้มจะมีประสิทธิภาพสูงขึ้นแต่ราคาถูกลง บุคลากรที่อยู่ในกองบรรณาธิการล้วนเป็นผู้มีความ เชี่ยวชาญเฉพาะด้านในการผลิตต้นฉบับการเขียนเรื่องซึ่งมีทั้งบุคลากรในกองบรรณาธิการและนักเขียน ทั่วไปรองรับอยู่

เมื่อผลิตต้นฉบับเรียบร้อยแล้ว จะว่าจ้างโรงพิมพ์ โดยบริษัทฯเป็นผู้สั่งซื้อกระดาษเอง และจะกำหนดให้ผู้ขายกระดาษส่งกระดาษไปยังโรงพิมพ์โดยตรงตามกำหนดเวลาที่ต้องการใช้ เพื่อจัดพิมพ์ต้นฉบับดังกล่าวเป็นหนังสือเพื่อจัดจำหน่ายต่อไป

**ความสามารถ ความจำเป็น และค่าใช้จ่ายในการปรับเครื่องจักรให้แข่งขันได้** เนื่องด้วยบริษัทฯ ไม่มีโรงพิมพ์ จึงไม่มีการลงทุนในเครื่องจักรและอุปกรณ์ในการพิมพ์หนังสือและวารสาร ดังนั้น บริษัทฯ จึงไม่มีความจำเป็นต้องพัฒนาเครื่องจักรและอุปกรณ์ต่างๆ เหล่านั้นด้วยตนเอง และด้วยสภาพการแข่งขันของธุรกิจโรงพิมพ์ ทำให้บริษัทฯ มีความสามารถในการต่อรอง และการเลือกสรรโรงพิมพ์ที่เหมาะสมได้ง่ายตลอดเวลา

**ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม** สาขาการผลิตหลักของบริษัทฯ เป็นกองบรรณาธิการ ดังนั้น กระบวนการผลิตจะเป็นการจัดทำต้นฉบับในสำนักงานของบริษัทฯ จึงไม่สร้างมลภาวะที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และไม่ได้อยู่ภายใต้การควบคุมของหน่วยงานรัฐใด ๆ

### **3.4 งานที่ยังไม่ได้ส่งมอบ**

– ไม่มี –

#### 4. การวิจัยและพัฒนา

บริษัทฯ ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาตนเองอย่างไม่สิ้นสุด เพื่อให้สามารถสนองตอบความต้องการของผู้บริโภคได้ดีที่สุด และมีความสามารถรับมือกับการแข่งขันในอนาคตได้ จึงปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยได้มีการทดสอบความคิดใหม่ๆ การพัฒนาเครื่องมือช่วยงาน การพัฒนาระบบการทำงาน การวัดและประเมินผล ตลอดจนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในด้านต่างๆ ดังนี้

1. **การปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานด้านสารสนเทศ** บริษัทฯ ได้ลงทุนอย่างต่อเนื่องในการพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์ทั้งด้านฮาร์ดแวร์ และซอฟต์แวร์ของทั้งองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งตั้งแต่กลางปี พ.ศ. 2543 เป็นต้นมา เพื่อลดขั้นตอน และเพิ่มความเร็วในการสื่อสารระหว่างหน่วยงาน และระหว่างพนักงานที่เกี่ยวข้องกัน ให้มีประสิทธิภาพ โดยเน้นการจัดระบบที่มีความเชื่อถือได้สูง ลดโอกาสที่ระบบจะหยุด หรือข้อมูลเสียหาย เนื่องจากสาเหตุต่างๆ และมีขีดความสามารถในการให้บริการที่ดีขึ้นได้อีกมาก คาดว่าระบบสารสนเทศและระบบการติดต่อสื่อสาร ใหม่นี้ จะเสร็จส่วนใหญ่ และใช้งานได้ในปี 2547
2. **การปรับปรุงระบบการจัดการ และการพัฒนาพนักงาน** บริษัทฯ ได้พัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมพนักงานในระดับต่างๆ เพื่อให้ทำงานได้ดีขึ้น และให้มีความสุขในการทำงานมากขึ้น และจัดการฝึกอบรมต่อเนื่องมาโดยตลอด  
นอกจากนั้น ในปลายปี 2544 บริษัทฯ ได้เริ่มการพัฒนาระบบงานเพื่อขอ ISO 9001 : 2000 กับทุกหน่วยงานของบริษัทฯ ทั้งหมด เพื่อให้เป็นจุดเริ่มต้นของการทบทวนระบบงานทั้งหมด การพัฒนาความร่วมมือร่วมใจของพนักงาน และให้ได้คุณภาพของการให้บริการที่ดีขึ้นเรื่อยๆ ที่สำคัญที่สุด คือ บริษัทฯ ได้นำเอาเครื่องมือทางการจัดการที่สำคัญ เช่น Balanced Scorecard, Activity-Based Costing, Benchmarking, Reengineering, Thinking Big และ Zero-based Thinking มาเชื่อมโยงเข้าขณะทำ ISO เพื่อพัฒนาระบบงาน และเครื่องชี้วัดต่างๆ ให้นำไปสู่ความเป็นเลิศในแต่ละกระบวนการที่สำคัญต่อการอยู่รอด การเติบโต การแข่งขัน และการให้บริการที่จะทำให้อูก้าวและคู่ค้าประทับใจ เพื่อให้แน่ใจว่าบริษัทฯ จะสามารถรักษา และพัฒนาความเป็นผู้นำในแต่ละธุรกิจที่บริษัทฯ ดำเนินงานอยู่ ได้อย่างต่อเนื่องในระยะยาว
3. **ด้านผลิตภัณฑ์** บริษัทฯ พัฒนา ศึกษา และทดลอง เพื่อหาซื้อ หรือกลุ่มผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่จะมีบทบาทในการให้ความรู้แก่คนไทยในอนาคต และก้าวทันกับวิทยาการของยุคโลกาภิวัตน์ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคทั้งที่รัฐชัดเจน หรือเป็นความต้องการที่ซ่อนตัวอยู่
4. **ด้านการขยายสาขา และพัฒนารูปแบบการบริหารพื้นที่ขายในรูปแบบต่างๆ กัน** บริษัทฯ ศึกษา และทดสอบความเป็นไปได้ของการเปิดสาขาในรูปแบบต่างๆ ด้วยส่วนผสมของสินค้าและบริการต่างๆ กัน ในทำเลต่างๆ กัน รวมถึงการพัฒนาการบริหารพื้นที่ขายใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง

โดยร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจ ที่เป็นเจ้าของพื้นที่ และเจ้าของสินค้า เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคให้มากที่สุด ขณะเดียวกัน ก็ต้องการให้ผู้บริโภคได้รับความสะดวกในการซื้อมากที่สุด โดยมุ่งที่จะกระตุ้นตลาดหนังสือทั้งกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด

5. ด้านการสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมาย และระบบอินเทอร์เน็ต ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2542 เป็นต้นมา บริษัทฯ ตั้งหน่วยงานขึ้นมาโดยเฉพาะ เพื่อพัฒนาเว็บไซต์ [www.se-ed.com](http://www.se-ed.com) ขึ้นมา และการให้บริการฟรีอีเมลล์ ฟรีโฮสติ้ง ในชื่อของ [se-ed.net](http://se-ed.net) ขึ้นมาเพื่อใช้เป็นเครื่องมือที่สำคัญในโอกาสในการสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมาย การขยายฐานลูกค้า การเพิ่มบริการใหม่ๆ และรองรับระบบการซื้อขาย และการให้บริการต่างๆ ผ่านทางอินเทอร์เน็ต และอินเทอร์เน็ตในโอกาส โดยขณะนี้อยู่ในระหว่างการพัฒนาระบบงานที่เกี่ยวข้อง ก่อนการเปิดให้บริการอย่างเป็นทางการในปลายปี 2547 นอกจากนี้ ตั้งแต่ต้นปีพ.ศ. 2544 บริษัทฯ เริ่มผลิตรายการโทรทัศน์ชื่อ Book Variety ซึ่งขณะนี้ออกอากาศทาง TTV 1 Nation Channel เป็นอีกช่องทางหนึ่งในการสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมาย

## 5. ทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ

มูลค่าทางบัญชีสุทธิของที่ดิน อาคาร อุปกรณ์ และสิทธิการเช่าของบริษัทฯ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2546

| ประเภททรัพย์สิน    | ลักษณะกรรมสิทธิ์ | มูลค่าตามบัญชีสุทธิ<br>(ล้านบาท) | การหักค่าประกัน<br>การกู้เงิน |
|--------------------|------------------|----------------------------------|-------------------------------|
| ที่ดิน             | เจ้าของ          | 22.06                            | } 26.79                       |
| อาคาร              | เจ้าของ          | 4.73                             |                               |
| ค่าตกแต่งอาคาร     | เจ้าของ          | 71.02                            |                               |
| เครื่องใช้สำนักงาน | เจ้าของ          | 93.75                            | -                             |
| ระบบคอมพิวเตอร์    | สิทธิการใช้ระบบ  | 19.15                            | -                             |
| ยานพาหนะ           | เจ้าของ          | 9.21                             | -                             |
| งานระหว่างก่อสร้าง | เจ้าของ          | 1.97                             | -                             |
| สิทธิการเช่า       |                  | 118.83                           | -                             |
| รวม                |                  | 340.72                           | 26.79                         |

**5.1 สินทรัพย์ของบริษัทฯ** ประกอบด้วย ที่ดิน อาคาร อุปกรณ์ และสิทธิการเช่า ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- 5.1.1 บริษัทฯ มีสัญญาเช่าห้องชุด สัญญาเช่าอาคารจอดรถ และสัญญาบริการ ที่อาคารเนชั่น ทาวเวอร์ และสัญญาเช่าอาคารและสัญญาบริการอีก 1 แห่ง เพื่อใช้เป็นคลังสินค้าที่ตำบล บางบ่อ สมุทรปราการ รวม 10 ฉบับ เพื่อใช้เป็นสำนักงานใหญ่และศูนย์กระจายสินค้าของบริษัทฯ ซึ่งสัญญาเช่าทั้งหมดมีอายุ 3 ปี โดยอายุสัญญาคงเหลืออยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 ปี 10 เดือน และทำสัญญาเช่าคลังสินค้า (ถนนกิ่งแก้ว) 1 แห่ง สัญญาเช่ามีอายุ 3 ปี
- 5.1.2 บริษัทฯ มีสัญญาเช่าพื้นที่เพื่อเป็นที่ตั้งสาขา รวมทั้งสิ้น 135 สาขา ซึ่งสัญญาดังกล่าว จะมีอายุสัญญาเช่าอยู่ระหว่าง 3 ปี ถึง 10 ปี ปัจจุบัน อายุสัญญาคงเหลืออยู่ระหว่าง 0 เดือน ถึง 9 ปี 11 เดือน ทั้งนี้ บริษัทฯ มีการชำระค่าเช่าพื้นที่แต่ละแห่งคิดจากอัตราร้อยละของมูลค่าขายของแต่ละสาขา ซึ่งอัตราร้อยละดังกล่าวขึ้นอยู่กับข้อตกลงในสัญญาที่ตกลงระหว่างกัน
- 5.1.3 ปัจจุบัน บริษัทฯ มีสัญญาสิทธิการเช่าในศูนย์การค้า เพื่อประกอบธุรกิจร้านหนังสือซี เอ็ดดูเคชั่นเตอร์ รวม 9 แห่ง โดยมีอายุตามสัญญาอยู่ระหว่าง 20 ถึง 30 ปี และมีอายุสัญญาคงเหลือประมาณ 7 ปี 9 เดือน ถึง 19 ปี 7 เดือน มูลค่าสิทธิการเช่าสุทธิ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2546 เท่ากับ 118.83 ล้านบาท

5.1.4 มีสิทธิการเช่าอาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง โดยมีอายุตามสัญญา 14 ปี และมีอายุสัญญาคงเหลือประมาณ 1 ปี 1 เดือน มูลค่าสิทธิการเช่าสุทธิ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2546 เท่ากับ 23,431.95 บาท ปัจจุบัน บริษัทฯ ได้นำอาคารพาณิชย์แห่งนี้ให้นิติบุคคลอื่นเช่า โดยมีอายุคงเหลือตามสัญญาให้เช่าเท่ากับอายุสัญญาคงเหลือที่บริษัทฯ มีอยู่

**5.2 สิทธิทรัพย์สินที่ไม่มีตัวตนของบริษัทฯ** สิทธิที่ไม่มีตัวตนที่สำคัญคือ ลิขสิทธิ์ในการจัดพิมพ์หนังสือเพื่อจำหน่าย ซึ่งบริษัทฯ จะทำสัญญาการขอใช้สิทธิกับเจ้าของลิขสิทธิ์โดยตรง โดยทั่วไปบริษัทฯ จะได้รับอนุญาตให้ใช้ลิขสิทธิ์เพื่อจัดพิมพ์และจัดจำหน่ายแต่ผู้เดียว มีกำหนดเวลา 3 ปี หรือจนกว่าจะขายหนังสือตามจำนวนที่ได้รับอนุญาตให้พิมพ์หมด และสามารถขอพิมพ์เพิ่มเติมได้ ซึ่งอายุสัญญาจะได้รับการต่ออายุออกไปอีก 3 ปีโดยอัตโนมัติ ปัจจุบัน บริษัทฯ มีสัญญาการใช้ลิขสิทธิ์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2546

| ประเภทสัญญา               | จำนวน (ฉบับ) |
|---------------------------|--------------|
| จำนวนสัญญาสิทธิในประเทศ   | 954          |
| จำนวนสัญญาสิทธิต่างประเทศ | 677          |

### 5.3 นโยบายการลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วมของบริษัทฯ

#### 5.3.1 นโยบายการลงทุน

--ไม่มี--

5.3.2 การควบคุมดูแลบริษัทย่อยและบริษัทร่วม บริษัทฯ มีบริษัทย่อย 1 บริษัท คือ บริษัท ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์ จำกัด จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2544 โดยการจัดตั้งบริษัท ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์ จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อป้องกันการนำชื่อของร้านซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์ไปลอกเลียนแบบเท่านั้น

บริษัทฯ มีบริษัทร่วม 2 บริษัท คือ

1. บริษัท เอ็ม แอนด์ อี จำกัด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2546 บริษัทฯ ได้ส่งกรรมการ 1 ท่านเข้าเป็นกรรมการของบริษัทร่วมดังกล่าว คือ

คุณทนง โชติสรยุทธ์ เป็น กรรมการ

2. บริษัท เฟลินพัฒนา จำกัด โดยบริษัทฯ ได้ส่งกรรมการ 2 ท่านเข้าเป็นกรรมการและกรรมการบริหารของบริษัทร่วมดังกล่าว ดังนี้

คุณทนง โชติสรยุทธ์ เป็น กรรมการและกรรมการบริหาร

คุณวิบูลย์ศักดิ์ อุดมวนิช เป็น กรรมการบริหาร

## 6. โครงการในอนาคต

บริษัทฯ มีนโยบายจะทำให้คนไทยหาความรู้ได้ง่ายขึ้น และสะดวกขึ้น ในรูปแบบต่างๆ กัน ขณะเดียวกัน ก็พยายามปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดการ และความสามารถในการแข่งขันให้ดีขึ้นด้วย เพื่อสร้างผลตอบแทนระยะยาวที่เหมาะสมแก่ผู้ถือหุ้น

ปัจจุบัน บริษัทฯ มีแผนการดำเนินงาน ดังอธิบายโดยย่อ ดังนี้

**แผนการดำเนินงานทั่วไป** บริษัทฯ กำหนดแผนการดำเนินงานทั่วไป เพื่อให้ได้กำไรต่อเงินลงทุนสูงขึ้น ดังนี้

- ผลักดันให้ยอดขายสินค้าที่มีอยู่ ให้ขายได้มากยิ่งขึ้น
- ผลิตและจัดจำหน่ายเฉพาะสินค้าที่มีความต้องการของตลาดเพียงพอที่จะทำกำไรที่เหมาะสมได้ และอยู่ในทิศทางของบริษัทฯ เท่านั้น
- เน้นการขยายงานที่มีความเสี่ยงต่ำ และไม่ต้องใช้เงินลงทุนในทรัพย์สินมากนัก
- ควบคุมค่าใช้จ่าย และพัฒนางานต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวมทั้งลดงานหรือหน่วยงานที่ไม่สามารถทำกำไร และ / หรือไม่เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญของบริษัทในอนาคต
- ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานองค์กร ให้รองรับการเปลี่ยนแปลง และการแข่งขันได้ดียิ่งขึ้น และเน้นการใช้เครื่องมือในการจัดการเข้ามาช่วย เช่น Balanced Scorecard, Activity-based Costing และ Zero-based Thinking เป็นต้น

**แผนการดำเนินงานด้านการเติบโตของบริษัทฯ** บริษัทฯ เน้นการขยายงานของบริษัทฯ ในทิศทางต่างๆ ต่อไปนี้

- **การผลิตหนังสือ** เน้นการผลิตและจำหน่ายหนังสือประกอบการเรียนในระดับมหาวิทยาลัย และระดับมัธยม เพิ่มขึ้น โดยเน้นในสาขาที่จำเป็น และมีความต้องการสูง โดยให้ได้คุณภาพระดับสากลมากขึ้น รวมทั้งเน้นการผลิตหนังสืออ้างอิง และการแสวงหาต้นฉบับหนังสือหายาก และแสวงหาพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อร่วมกันผลิตหนังสือใหม่ๆ ออกสู่ตลาด
- **การผลิตวารสาร** เพิ่มการออกวารสารใหม่ในสาขาที่มีศักยภาพทางธุรกิจ
- **การกระจายสินค้า** พัฒนาระบบการทำงานศูนย์กระจายสินค้าขนาดใหญ่ และระบบลอจิสติกส์ที่เกี่ยวข้อง เพื่อรองรับการกระจายหนังสือและวารสารไปยังร้านซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์ และ Book Variety และร้านค้าปลีกทั่วประเทศให้ได้รวดเร็วยิ่งขึ้น
- **การค้าปลีก** ขยายสาขาของ ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์ และ Book Variety และร้านเครื่องขายตลอดจนเข้าช่วยปรับปรุงร้านค้าทั่วประเทศ เพื่อเป็นฐานรองรับการเติบโตของบริษัทฯ โดยมีนโยบายเพิ่มสาขาของร้านซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์ และ Book Variety โดยเฉลี่ยประมาณอย่างน้อย 15 สาขาต่อปี โดยใช้เงินทุนหมุนเวียนของบริษัทฯ

- ช่องทางการจำหน่าย ขยายงานในส่วนการจัดงานแสดงสินค้า โดยจัดงานแสดงสินค้าในสาขาที่มีศักยภาพทางธุรกิจ และหาช่องทางใหม่ ๆ ในการขายผลิตภัณฑ์

นอกจากนี้บริษัทฯ ยังมีแผนการพัฒนาการเผยแพร่ความรู้แก่คนไทยในรูปแบบอื่นๆ ที่นอกเหนือจากสิ่งพิมพ์ขึ้น เพื่อสนองความต้องการและพฤติกรรมสังคมที่เปลี่ยนแปลงในอนาคต

7. ข้อพิพาททางกฎหมาย

-ไม่มี-

## 8. โครงสร้างเงินทุน

### 8.1 หลักทรัพย์ของบริษัท

หน่วย : บาท

|                                                                      | 2546               | 2545             |
|----------------------------------------------------------------------|--------------------|------------------|
| ทุนจดทะเบียน                                                         | 348,128,690.00     | 348,128,690.00   |
| ราคาตามมูลค่า                                                        | 1.00               | 10.00            |
| ทุนเรียกชำระแล้ว :                                                   |                    |                  |
| ทุนเรียกชำระแล้ว ณ วันต้นงวด                                         | 210,987,130.00     | 210,987,130.00   |
| กรรมการและพนักงานใช้สิทธิซื้อหุ้นสามัญระหว่างงวด                     | 2,873,190.00       | -                |
| ผู้ถือหุ้นรายเดิมใช้สิทธิซื้อหุ้นสามัญระหว่างงวด                     | 41,210,680.00      | -                |
| ทุนเรียกชำระแล้ว ณ วันสิ้นงวด                                        | 255,071,000.00     | 210,987,130.00   |
| ส่วนเกินมูลค่าหุ้น :                                                 |                    |                  |
| ส่วนเกินมูลค่าหุ้น ณ วันต้นงวด                                       | 81,042,800.25      | 81,042,800.25    |
| เพิ่มขึ้นจากผู้ถือหุ้นรายเดิมใช้สิทธิซื้อหุ้นสามัญระหว่างงวด         | 26,786,942.00      | -                |
| ส่วนเกินมูลค่าหุ้น ณ วันสิ้นงวด                                      | 107,829,742.25     | 81,042,800.25    |
|                                                                      | สำหรับกรรมการ      |                  |
|                                                                      | พนักงาน และผู้รับ  | สำหรับผู้ถือหุ้น |
| ใบสำคัญแสดงสิทธิ :                                                   | ช่วงซื้อหลักทรัพย์ | รายเดิม          |
| จำนวนที่ออก (หน่วย)                                                  | 31,648,000         | 105,493,430      |
| จำนวนใบสำคัญแสดงสิทธิที่มีผู้มาใช้สิทธิในปี 2546 (หน่วย)             | (2,873,190)        | (41,210,680)     |
| จำนวนใบสำคัญแสดงสิทธิที่ยังไม่มีผู้มาใช้สิทธิ ณ 31 ธ.ค. 2546 (หน่วย) | 28,774,810         | 64,282,750       |

ที่ประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นครั้งที่ 1/2546 เมื่อวันที่ 23 เมษายน 2546 ได้มีมติอนุมัติให้เปลี่ยนแปลงมูลค่าที่ตราไว้ของหุ้น (การแตกมูลค่าหุ้น) จากเดิมมูลค่าหุ้นละ 10 บาท เป็นมูลค่าหุ้นละ 1 บาท โดยบริษัทฯ ได้ดำเนินการจดทะเบียนกับกระทรวงพาณิชย์แล้ว เมื่อวันที่ 22 พฤษภาคม 2546

สืบเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงมูลค่าที่ตราไว้ของหุ้น ทำให้ใบสำคัญแสดงสิทธิที่ออกตามมติการประชุมผู้ถือหุ้นครั้งที่ 1/2544 เมื่อวันที่ 30 เมษายน 2544 สำหรับผู้ถือหุ้นรายเดิมแตกเป็น 105,493,430 หน่วย และสำหรับกรรมการ พนักงาน และผู้รับช่วงซื้อหลักทรัพย์ แตกเป็น 28,800,830 หน่วย และราคาการใช้สิทธิของใบสำคัญแสดงสิทธิสำหรับผู้ถือหุ้นรายเดิม จากเดิม 16.50 บาทต่อหน่วย

เปลี่ยนเป็น 1.65 บาทต่อหน่วย และสำหรับกรรมการ พนักงานและผู้รับช่วงซื้อหลักทรัพย์ จากเดิม 10.00 บาทต่อหน่วย เปลี่ยนเป็น 1 บาทต่อหน่วย

ในปี 2546 บริษัทฯ ได้เปิดให้กรรมการและพนักงานใช้สิทธิซื้อหุ้นสามัญแล้ว จำนวน 4 ครั้ง ในวันที่ 15 มกราคม, 16 เมษายน, 15 กรกฎาคม และ 15 ตุลาคม 2546 รวมจำนวน 2,873,190 หน่วย โดยสามารถใช้สิทธิได้ทุก 3 เดือน จนกว่าใบสำคัญแสดงสิทธิจะมีอายุครบ 6 ปี

บริษัทฯ ได้เปิดให้ผู้ถือหุ้นรายเดิมใช้สิทธิซื้อหุ้นสามัญจำนวน 1 ครั้ง ในวันที่ 15 ธันวาคม 2546 รวมจำนวน 41,210,680 หน่วย โดยสามารถใช้สิทธิได้ทุก 3 เดือน จนกว่าใบสำคัญแสดงสิทธิจะมีอายุครบ 5 ปี

## 8.2 ผู้ถือหุ้นรายใหญ่

(ก) รายชื่อกลุ่มผู้ถือหุ้นที่ถือหุ้นสูงสุด 10 รายแรก โดยรวมจำนวนหุ้นที่ถือโดยผู้ที่เกี่ยวข้องตามมาตรา 258 แห่งพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 ณ วันที่ 1 ธันวาคม 2546 มีดังนี้

| ลำดับที่ | ชื่อผู้ถือหุ้น                                         | จำนวนหุ้น   | % ของทุน<br>ที่ชำระแล้ว |
|----------|--------------------------------------------------------|-------------|-------------------------|
| 1        | บริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)          | 51,979,410  | 24.31                   |
| 2        | นายฤทธิ ชีระโกเมน                                      | 21,035,960  | 9.84                    |
| 3        | HSBC (SINGAPORE) NOMINEES PTE LTD.                     | 15,000,000  | 7.01                    |
| 4        | นายทนง โชติสรยุทธ์                                     | 8,299,690   | 3.88                    |
| 5        | นายพงษ์ศักดิ์ ศิวะภัทรกำพล                             | 5,895,830   | 2.76                    |
| 6        | กองทุนเปิดอยุธยาทวีปันผล                               | 5,741,400   | 2.68                    |
| 7        | บริษัท อยุธยา อลิอันซ์ ซี.พี ประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) | 5,453,100   | 2.55                    |
| 8        | นางสาวณัญญา ภู่วรรณ                                    | 4,634,000   | 2.17                    |
| 9        | นางสาววรรณพร ภู่วรรณ                                   | 4,628,000   | 2.16                    |
| 10       | Morgan Stanley & Co International Limited              | 4,000,700   | 1.87                    |
|          | รวม                                                    | 126,668,090 | 59.23                   |

หมายเหตุ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2546 บริษัท เนชั่นมัลติมีเดียกรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ถือหุ้นในบริษัทซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน) ลดลงเหลือจำนวน 46,979,410 หุ้น คิดเป็น 18.42% ของทุนที่ออกและเรียกชำระแล้ว

(ข) รายชื่อผู้ถือหุ้นรายใหญ่ที่โดยพฤตินัยมีอิทธิพลต่อการกำหนดนโยบายการจัดการ หรือการดำเนินงานของบริษัทฯ อย่างมีนัยสำคัญ ได้แก่

1. บริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)
2. Morgan Stanley & Co International Limited

**8.3 นโยบายการจ่ายเงินปันผล** บริษัทฯ มีนโยบายจ่ายเงินปันผลไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ของกำไรสุทธิหลังหักภาษีเงินได้นิติบุคคลของบริษัทฯ ตั้งแต่รอบปีบัญชี พ.ศ. 2534 เป็นต้นไป โดยเสนอให้มีการจ่ายเงินปันผลประจำปีในการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปีถัดจากปีที่ผ่านมาดำเนินการ

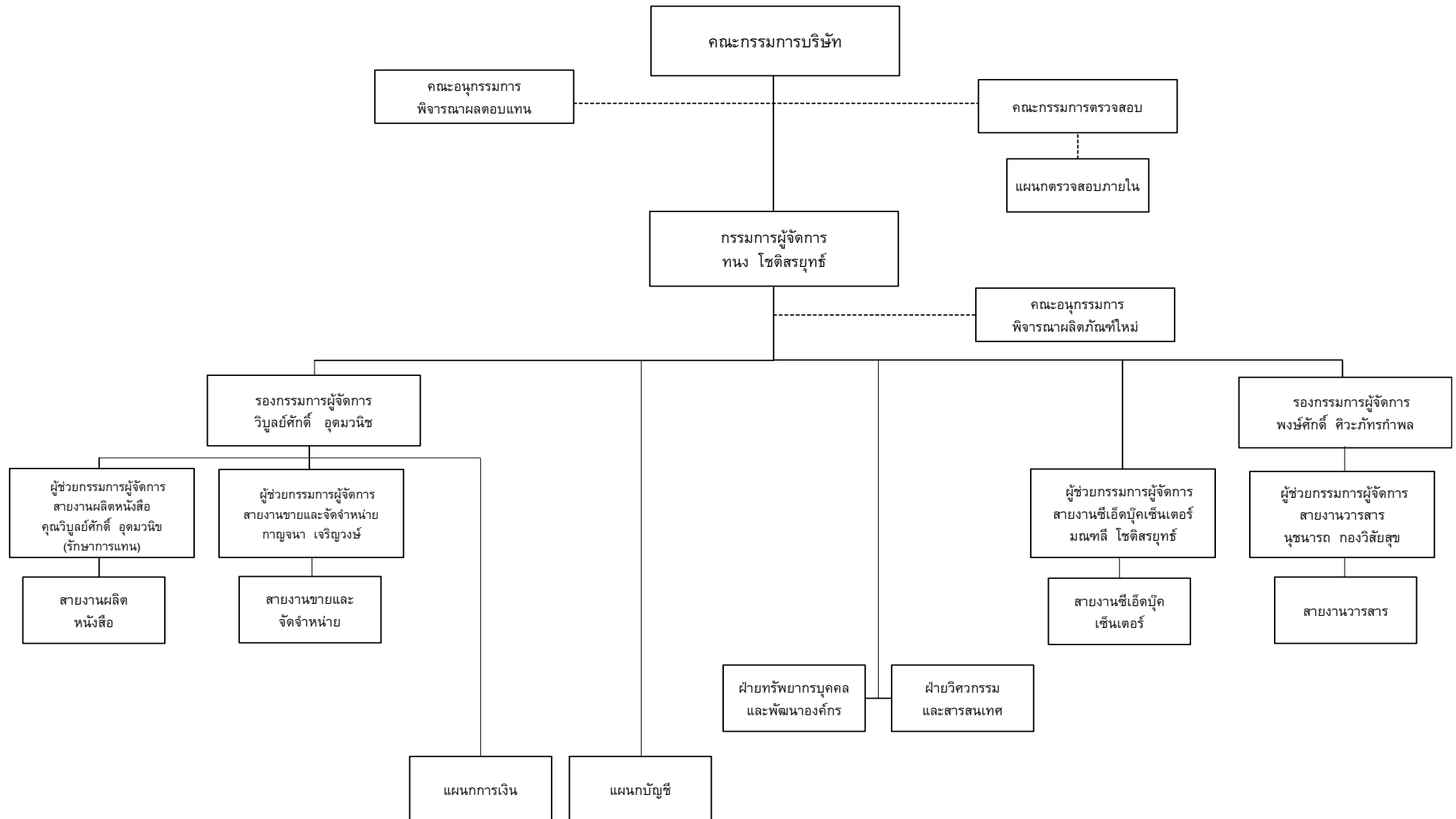
การจ่ายเงินปันผลของบริษัทฯ ในช่วงระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมา มีดังนี้

| การจ่ายเงินปันผลจากผลการดำเนินงาน | วันที่จ่ายเงินปันผล | จ่ายเงินปันผล<br>หุ้นละ (บาท) | กำไรสุทธิ<br>(พันบาท) | อัตราร้อยละ<br>เงินปันผลต่อ<br>กำไรสุทธิ |
|-----------------------------------|---------------------|-------------------------------|-----------------------|------------------------------------------|
| สำหรับปี 2544                     | 29 พ.ค.45           | 5.00                          | 123,730               | 85.26                                    |
| สำหรับปี 2545                     | 16 พ.ค.46           | 4.50                          | 102,255               | 94.10                                    |
| สำหรับปี 2546 :                   |                     |                               |                       |                                          |
| สำหรับไตรมาส 1 ปี 2546            | 9 มิ.ย.46           | 0.10*                         | 23,047                | 92.77                                    |
| สำหรับไตรมาส 2 ปี 2546            | 5 ก.ย.46            | 0.10*                         | 37,267                | 57.37                                    |
| สำหรับไตรมาส 3 ปี 2546            | 11 ธ.ค.46           | 0.10*                         | 37,573                | 56.93                                    |
| สำหรับไตรมาส 4 ปี 2546            | 24 พ.ค.47**         | 0.20**                        | 58,767                | 98.95                                    |
| รวมสำหรับปี 2546                  |                     | 0.50**                        | 156,654               | 78.07                                    |

หมายเหตุ \* เป็นอัตราเงินปันผลหลังจากบริษัทฯ เปลี่ยนแปลงราคาตามมูลค่าของหุ้น จากราคาหุ้นละ 10 บาท เป็นหุ้นละ 1 บาท

\*\* เป็นอัตราที่ผ่านการอนุมัติจากที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ โดยยังรอการพิจารณาอนุมัติจากที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปี ในวันที่ 27 เมษายน 2547 และคำนวณจากจำนวนหุ้นสามัญ ณ วันที่ 26 มีนาคม 2547

แผนผังองค์กร บริษัท ซีอีดูเคชั่น จำกัด (มหาชน)



## 9. การจัดการ

**9.1 โครงสร้างการจัดการ** โครงสร้างกรรมการบริษัทฯ ประกอบด้วยคณะกรรมการจำนวน 2 ชุด และคณะอนุกรรมการจำนวน 2 ชุด ได้แก่ คณะกรรมการบริษัท คณะกรรมการตรวจสอบ คณะอนุกรรมการพิจารณาผลิตภัณฑ์ใหม่ และคณะอนุกรรมการพิจารณาผลตอบแทน ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

**คณะกรรมการบริษัท** มีหน้าที่ให้คำปรึกษาและวางนโยบาย กลยุทธ์และวิสัยทัศน์ต่างๆ ในการดำเนินกิจการของบริษัทฯ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2546 คณะกรรมการบริษัทประกอบด้วยกรรมการทั้งหมด 14 ท่าน โดยมีรายละเอียดดังนี้

|                                |                                                              |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| 1. นายธนชัย ชีรพัฒน์วงศ์       | ประธานกรรมการ                                                |
| 2. นายสาโรช ถ้ำเลิศประเสริฐกุล | ประธานกรรมการตรวจสอบและกรรมการอิสระ                          |
| 3. นายประวิทย์ ตันติวสินชัย    | กรรมการตรวจสอบและกรรมการอิสระ                                |
| 4. นายสมชาย หาญจิตต์เกษม       | กรรมการตรวจสอบและกรรมการอิสระ                                |
| 5. นายสมบูรณ์ ชินสวนานนท์      | กรรมการและกรรมการอิสระ                                       |
| 6. รศ.ปิ่น ภู่วรรณ             | กรรมการ                                                      |
| 7. นายวัฒนา เชียงกุล           | กรรมการ                                                      |
| 8. นายไพรัช สิทธิกุล           | กรรมการ                                                      |
| 9. นายสุทธิชัย หยุ่น           | กรรมการ                                                      |
| 10. นายยูจิน เอส เดวิส         | กรรมการ                                                      |
| 11. นายวรสิทธิ์ โกคำชัยพัฒน์   | กรรมการ                                                      |
| 12. นายทงก ไซติสรยุทธ์         | กรรมการและกรรมการผู้จัดการ                                   |
| 13. นายวิบูลย์ศักดิ์ อุดมวนิช  | กรรมการ, รองกรรมการผู้จัดการและเลขานุการ<br>คณะกรรมการบริษัท |
| 14. นายพงษ์ศักดิ์ ศิวะภัทรกำพล | กรรมการและรองกรรมการผู้จัดการ                                |

กรรมการผู้มีอำนาจลงนามแทนบริษัทฯ ประกอบด้วย กรรมการผู้จัดการ และรองกรรมการผู้จัดการลงลายมือชื่อสองในสามและประทับตราสำคัญของบริษัทฯ

### เลขานุการคณะกรรมการบริษัท

มีหน้าที่ในการดูแลให้บริษัทฯ มีการปฏิบัติตามกฎหมาย และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับบริษัทฯ

**คณะกรรมการตรวจสอบ** มีหน้าที่เสริมสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินการ และการเพิ่มมูลค่าให้องค์กร ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิผลต่อ

1. ความเชื่อมั่นและความน่าเชื่อถือของรายงานทางการเงินเพิ่มมากขึ้น

2. ปรับปรุงหน้าที่และกระบวนการของการตรวจสอบภายในและภายนอก และปรับปรุงให้การสื่อสารระหว่างคณะกรรมการ แผนกตรวจสอบภายใน และผู้สอบบัญชีมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2546 คณะกรรมการตรวจสอบมีจำนวน 3 ท่าน และมีเลขานุการคณะกรรมการตรวจสอบ 1 ท่าน ดังนี้

- |                                |                                     |
|--------------------------------|-------------------------------------|
| 1. นายสาโรช ล้ำเลิศประเสริฐกุล | ประธานกรรมการตรวจสอบและกรรมการอิสระ |
| 2. นายประวิทย์ ดันดิวนิชัย     | กรรมการตรวจสอบและกรรมการอิสระ       |
| 3. นายสมชาย หาญจิตต์เกษม       | กรรมการตรวจสอบและกรรมการอิสระ       |
| 4. นายวิชิตธรรม ศิริอาชาวัฒนา  | เลขานุการคณะกรรมการตรวจสอบ          |

#### ขอบเขตหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบ

1. สอบทานรายงานทางการเงินประจำปีไตรมาส และประจำปีของบริษัทฯ ก่อนนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัท
2. ทบทวนประสิทธิผลและความพอเพียงของกระบวนการบริหารความเสี่ยง และระบบการควบคุมภายใน
3. ทบทวนประสิทธิผลและความเพียงพอของการตรวจสอบภายใน และประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบภายใน
4. ดูแลให้การดำเนินงานของบริษัทฯ เป็นไปตามพระราชบัญญัติและตลาดหลักทรัพย์
5. ดูแลไม่ให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ และพิจารณาการเปิดเผยข้อมูลของบริษัทฯ ในกรณีที่เกิดรายการที่เกี่ยวข้องกัน หรือรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ให้มีความโปร่งใสและถูกต้อง
6. พิจารณาคัดเลือกและเสนอแต่งตั้งผู้สอบบัญชี และประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้สอบบัญชี

คณะอนุกรรมการพิจารณาผลิตภัณฑ์ใหม่ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2546 คณะกรรมการพิจารณาผลิตภัณฑ์ใหม่ประกอบด้วยกลุ่มบุคคลดังต่อไปนี้

- |                                                                    |                               |
|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| 1. นายทนง โชติสรยุทธ์                                              | กรรมการและกรรมการผู้จัดการ    |
| 2. นายวิบูลย์ศักดิ์ อุดมวนิช                                       | กรรมการและรองกรรมการผู้จัดการ |
| 3. นายพงษ์ศักดิ์ สีวะภัทรกำพล                                      | กรรมการและรองกรรมการผู้จัดการ |
| 4. ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ สายผลิตภัณฑ์ที่รับผิดชอบหรือเกี่ยวข้อง  |                               |
| 5. บรรณาธิการ หรือผู้จัดการ สายผลิตภัณฑ์ที่รับผิดชอบหรือเกี่ยวข้อง |                               |

### ขอบเขตหน้าที่ของคณะกรรมการพิจารณาผลิตภัณฑ์ใหม่

1. ร่วมกันพิจารณาวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการขาย การวางแผนการตลาด
2. การกำหนดกลยุทธ์การตั้งราคา และกลยุทธ์ทางการตลาดของผลิตภัณฑ์ใหม่

**คณะกรรมการพิจารณาผลตอบแทน** แต่งตั้งโดยคณะกรรมการบริษัท มีหน้าที่ร่วมกันพิจารณาทบทวนการกำหนดผลตอบแทนให้แก่ผู้บริหารของบริษัทฯ ให้มีความเหมาะสมกับความรับผิดชอบ และตลาดแรงงานภายนอก ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2546 คณะกรรมการพิจารณาผลตอบแทนมีจำนวน 3 ท่าน ดังนี้

1. นายสมบุญ ชินสวนานนท์
2. นายวรสิทธิ์ โกลาชัยพัฒน์
3. นายธนะชัย สันติชัยกุล

### ขอบเขตหน้าที่ของคณะกรรมการพิจารณาผลตอบแทน

1. เสนอนโยบายและหลักเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนสำหรับกรรมการ กรรมการผู้จัดการ ผู้บริหารระดับสูง ที่ปรึกษาคณะกรรมการ อนุกรรมการชุดต่างๆ ที่คณะกรรมการแต่งตั้ง
2. พิจารณากำหนดค่าตอบแทนประจำปีของกรรมการ กรรมการผู้จัดการ ผู้บริหารระดับสูง ที่ปรึกษาคณะกรรมการ อนุกรรมการชุดต่างๆ ที่คณะกรรมการแต่งตั้ง

**ผู้บริหารของบริษัท** ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2546 มีทั้งหมด 10 ท่าน โดยผู้บริหารลำดับที่ 1 - 6 และลำดับที่ 9 - 10 เป็นผู้บริหารตามนิยามในประกาศของ สำนักงาน ก.ล.ด. ดังนี้

- |                               |                                                  |
|-------------------------------|--------------------------------------------------|
| 1. นายทนง โชติสรยุทธ์         | กรรมการและกรรมการผู้จัดการ                       |
| 2. นายวิบูลย์ศักดิ์ อุดมวนิช  | กรรมการและรองกรรมการผู้จัดการ                    |
| 3. นายพงษ์ศักดิ์ สีวะภัทรกำพล | กรรมการและรองกรรมการผู้จัดการ                    |
| 4. นางมณฑล โชติสรยุทธ์        | ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ สายงานซีอีโอและซีโนเตอร์ |
| 5. นางกาญจนา เจริญวงศ์        | ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ สายงานขายและจัดจำหน่าย   |
| 6. นางนุชนารถ กองวิสัยสุข     | ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ สายงานวารสาร             |
| 7. นายสันต์ สิมะสุวรรณรงค์    | ผู้อำนวยการฝ่ายวิศวกรรมและสารสนเทศ               |
| 8. นายวิโรจน์ ลักขณาอดิศร     | ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคลและพัฒนาองค์กร       |
| 9. นางสาวสัจพัฒน์ พุ่มพุ่มพุท | ผู้จัดการแผนการเงิน                              |
| 10. นางสาวอารี แซ่เอ็ง        | ผู้จัดการแผนบัญชี                                |

**หมายเหตุ** นางสาวพณี นิราศพร ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการสายงานผลิตหนังสือ ได้เสียชีวิตในระหว่างปี 2546

ขอบเขตหน้าที่ของกรรมการผู้จัดการ ที่ประชุมคณะกรรมการครั้งที่ 7/2544 เมื่อวันที่พฤหัสบดีที่ 20 กันยายน 2544 มีมติอนุมัติให้กรรมการผู้จัดการของบริษัทฯ มีอำนาจในการดำเนินงานแทนคณะกรรมการบริษัทฯ ในเรื่องดังนี้

1. บริหารกิจการของบริษัทฯ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และข้อบังคับ ตลอดจนระเบียบอำนาจดำเนินการ และมติที่ออกโดยที่ประชุมคณะกรรมการ และให้มีอำนาจบังคับบัญชาพนักงานและลูกจ้างของบริษัทฯ และในการบริหารกิจการ กรรมการผู้จัดการต้องรับผิดชอบต่อคณะกรรมการ
2. จ้าง บรรจุ แต่งตั้ง ลงโทษทางวินัยพนักงานและลูกจ้าง และให้พนักงาน หรือลูกจ้างพ้นสภาพ รวมตลอดทั้งการเลื่อน หรือปรับค่าจ้างของพนักงาน แต่ไม่รวมถึงพนักงานหรือลูกจ้าง ซึ่งคณะกรรมการหรือระเบียบข้อบังคับกำหนดให้คณะกรรมการเป็นผู้จ้าง บรรจุ แต่งตั้ง ลงโทษทางวินัย หรือเลิกจ้าง
3. กำหนดเงื่อนไขในการทำงานของพนักงานและลูกจ้าง ออกคำสั่งหรือประกาศกำหนดวิธีการบริหารงานและการดำเนินกิจการของบริษัทฯ โดยไม่ขัดหรือแย้งกับระเบียบของบริษัทฯ และมติคณะกรรมการ หรือกฎหมายแรงงาน หรือกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง
4. ดำเนินกิจการใดๆ ตามระเบียบบริษัทฯ และมติคณะกรรมการ รวมทั้งกำหนดหน้าที่ให้พนักงานและลูกจ้างของบริษัทฯ ระดับต่างๆ ปฏิบัติตาม
5. มีอำนาจกระทำการแทนและผูกพันบริษัทฯ ในการลงนามทำสัญญาอนุญาตให้ใช้ลิขสิทธิ์ต่างๆ และสัญญาอื่นใดที่เกี่ยวข้องกับลิขสิทธิ์ โดยใช้ความระมัดระวังตามสมควร เพื่อมิให้มีการละเมิดลิขสิทธิ์ของผู้อื่น
6. กิจการเกี่ยวกับบุคคลภายนอก ให้กรรมการผู้จัดการ และกรรมการผู้มีอำนาจลงนาม มีอำนาจกระทำการแทนและผูกพันบริษัทฯ ได้ในขอบเขตแห่งอำนาจหน้าที่ที่ระบุไว้ในข้อ 1 เว้นแต่รายการที่กรรมการผู้จัดการและกรรมการผู้มีอำนาจลงนามอาจมีความขัดแย้ง มีส่วนได้เสีย หรือมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับบริษัทฯ หรือบริษัทย่อย จะกระทำได้อต่อเมื่อได้รับมติที่ประชุมคณะกรรมการที่มีกรรมการอิสระเข้าร่วมประชุมด้วยเท่านั้น เพื่อการนี้กรรมการผู้จัดการ และกรรมการผู้มีอำนาจลงนาม จะมอบอำนาจให้บุคคลใดกระทำการเฉพาะอย่างแทนก็ได้
7. เมื่อกรรมการผู้จัดการไม่อยู่ หรือไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ หากเป็นงานประจำวันตามปกติ โดยทั่วไปให้รองกรรมการผู้จัดการเป็นผู้พิจารณาอนุมัติแทนตามความจำเป็นและเหมาะสม แล้วรายงาน หรือเสนอกรรมการผู้จัดการโดยตรงในภายหลัง นอกเหนือจากนั้น ให้เสนอต่อประธานกรรมการเป็นผู้พิจารณาอนุมัติ หรือในกรณีที่ตำแหน่งกรรมการผู้จัดการว่างลง และยังไม่มีการแต่งตั้งกรรมการผู้จัดการคนใหม่ ให้คณะกรรมการเป็นผู้แต่งตั้งผู้รักษาการแทน โดยอาจจะคัดเลือกจากกรรมการ หรือผู้ถือหุ้น ซึ่งมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามข้อบังคับของบริษัทฯ ท่านใดท่านหนึ่งก็ได้

คณะกรรมการและผู้บริหารของบริษัทฯ มีคุณสมบัติครบตามมาตรา 68 แห่งพระราชบัญญัติ  
บริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 และไม่มีลักษณะต้องห้ามตามประกาศคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์  
และตลาดหลักทรัพย์เกี่ยวกับเรื่อง การขออนุญาตและการอนุญาตให้เสนอขายหุ้นที่ออกใหม่ฉบับลง  
วันที่ 22 มีนาคม 2543

**9.2 การสรรหากรรมการและผู้บริหาร** บริษัทฯ ไม่มีคณะกรรมการสรรหาโดยเฉพาะ ทั้งนี้  
การคัดเลือกบุคคลที่จะได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งกรรมการและผู้บริหาร ดำเนินการดังนี้

องค์ประกอบและการแต่งตั้งคณะกรรมการบริษัท ตามข้อบังคับของบริษัทฯ คณะกรรมการ  
ของบริษัทฯ มีไม่น้อยกว่า 5 คน และกรรมการไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมด ต้องมีถิ่น  
ที่อยู่ในราชอาณาจักร

ในการลงคะแนนเสียงเลือกตั้งกรรมการ ที่ประชุมผู้ถือหุ้น จะเลือกตั้งกรรมการ โดยให้นับว่าผู้  
ถือหุ้นมีคะแนนเสียงเท่ากับหนึ่งหุ้นต่อหนึ่งเสียง และผู้ถือหุ้นแต่ละคนจะต้องใช้คะแนนเสียงของตนที่  
มีอยู่ทั้งหมด เลือกตั้งบุคคลคนเดียว หรือหลายคนเป็นกรรมการก็ได้ แต่จะแบ่งคะแนนเสียงให้แก่ผู้ใด  
มากน้อยเพียงใดไม่ได้

บุคคลซึ่งได้รับคะแนนเสียงเห็นชอบสูงสุดตามลำดับลงมา เป็นผู้ได้รับการเลือกตั้งเป็นกรรมการ  
เท่าจำนวนกรรมการที่จะพึงเลือกตั้งในครั้งนั้น ในกรณีที่บุคคลซึ่งได้รับการเลือกตั้งในลำดับถัดลงมา มี  
คะแนนเสียงเท่ากันเกินจำนวนกรรมการที่จะพึงเลือกตั้งในครั้งนั้น ให้เลือกโดยวิธีจับสลาก เพื่อให้ได้  
จำนวนกรรมการที่จะพึงเลือกตั้งในครั้งนั้น

ในการประชุมสามัญประจำปีทุกครั้ง ให้กรรมการออกจากตำแหน่ง 1 ใน 3 เป็นอัตรา ถ้าจำนวน  
กรรมการที่จะแบ่งออกให้ตรงเป็นสามส่วนไม่ได้ ก็ให้ออกโดยจำนวนใกล้เคียงที่สุดกับส่วน 1 ใน 3

ห้ามมิให้กรรมการประกอบกิจการ เข้าเป็นหุ้นส่วน หรือเข้าเป็นผู้ถือหุ้นในนิติบุคคลอื่น ที่มี  
สภาพอย่างเดียวกัน และเป็นการแข่งขันกับกิจการของบริษัทฯ เว้นแต่จะแจ้งให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นทราบ  
ก่อนที่จะมีมติแต่งตั้ง

กรรมการต้องแจ้งให้บริษัทฯ ทราบโดยไม่ชักช้า หากมีส่วนได้เสียในสัญญาที่ทำกับบริษัทฯ  
หรือถือหุ้น หรือหุ้นกู้เพิ่มขึ้นหรือลดลงในบริษัทฯ หรือบริษัทในเครือ

กรรมการ 2 ใน 3 ท่าน ที่ได้รับอนุมัติจากที่ประชุมคณะกรรมการ ลงลายมือชื่อร่วมกันและ  
ประทับตราสำคัญของบริษัทฯ จึงจะมีผลผูกพันกับบริษัทฯ ได้ คณะกรรมการสามารถกำหนดชื่อ  
กรรมการผู้มีอำนาจลงนามผูกพันพร้อมประทับตราสำคัญบริษัทฯ

องค์ประกอบและการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการบริษัท เป็นผู้แต่งตั้ง  
คณะกรรมการตรวจสอบ โดยแต่งตั้งบุคคลที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามประกาศของตลาดหลักทรัพย์

องค์ประกอบและการแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาผลตอบแทน คณะกรรมการบริษัท เป็นผู้แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาผลตอบแทน โดยแต่งตั้งจากกรรมการและบุคคลภายนอก ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญธุรกิจสิ่งพิมพ์

องค์ประกอบและการแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาผลิตภัณฑ์ใหม่ กรรมการผู้จัดการ เป็นประธานคณะกรรมการพิจารณาผลิตภัณฑ์โดยตำแหน่ง และเป็นผู้แต่งตั้งกรรมการพิจารณาผลิตภัณฑ์ใหม่ท่านอื่นๆ ซึ่งปฏิบัติหน้าที่อยู่ในสายงานที่รับผิดชอบผลิตภัณฑ์ใหม่นั้นๆ

กรรมการที่เป็นตัวแทนของผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ณ 31 ธันวาคม 2546 บริษัทฯ มีกรรมการที่เป็นตัวแทนจากผู้ถือหุ้นรายใหญ่ จำนวน 4 ท่าน โดยเป็นตัวแทนจาก บริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด จำนวน 2 ท่าน และเป็นตัวแทนจาก Morgan Stanley & Co International Limited จำนวน 2 ท่าน

### 9.3 ค่าตอบแทนผู้บริหาร

(ก) ค่าตอบแทนกรรมการบริษัทในฐานะกรรมการ รวมจำนวน 14 ท่าน

| รายการ         | ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน |                       | ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน |                |
|----------------|-------------------------|-----------------------|----------------------------|----------------|
|                | จำนวนราย                | จำนวนเงินรวม<br>(บาท) | จำนวนราย                   | จำนวน<br>(บาท) |
| เบี้ยประชุม    | 14                      | 672,000               | -                          | -              |
| บำเหน็จ        | 14                      | 1,010,000             | -                          | -              |
| ค่าตอบแทนอื่นๆ | -                       | -                     | -                          | -              |
| <b>รวม</b>     |                         | <b>1,682,000</b>      | -                          | -              |

(ข) ค่าตอบแทนกรรมการบริษัทที่เป็นผู้บริหาร และผู้บริหารของบริษัทที่มีได้เป็นกรรมการบริษัท (ไม่รวมคุณพจน์ นิราศรพ\*) รวมจำนวน 6 ท่าน

| รายการ                                                                     | ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน |                       | ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน |                     |
|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----------------------|----------------------------|---------------------|
|                                                                            | จำนวนราย                | จำนวนเงินรวม<br>(บาท) | จำนวนราย                   | จำนวน<br>(บาท)      |
| เงินเดือน                                                                  | 6                       | 11,197,716            | -                          | -                   |
| โบนัส                                                                      | 6                       | 4,345,421             | -                          | -                   |
| ค่าตอบแทนอื่น :-                                                           |                         |                       |                            |                     |
| - เงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ                                             | 6                       | 559,896               | -                          | -                   |
| - ค่าพาหนะ                                                                 | 6                       | 732,000               | -                          | -                   |
| - ผลต่างระหว่างราคาตลาดกับราคาใช้สิทธิซื้อหุ้นสามัญ (ESOP) ที่ใช้ในปี 2546 | -                       | -                     | 6                          | 5,496,842.50        |
| <b>รวม</b>                                                                 |                         | <b>16,835,033</b>     |                            | <b>5,496,842.50</b> |

หมายเหตุ \* ในปี 2546 คุณพจน์ นิราศรพ ได้เสียชีวิตในระหว่างปี ได้รับค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินจำนวน 521,692.50 บาท ซึ่งเป็นผลต่างระหว่างราคาตลาดของหุ้นสามัญกับราคาใช้สิทธิซื้อหุ้นสามัญ (ESOP) ที่ใช้ในปี 2546 โดยบริษัทฯ มิได้จ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินให้แก่คุณพจน์ นิราศรพ ทั้งนี้สิทธิซื้อหุ้นสามัญของคุณพจน์ นิราศรพ ที่เหลือทั้งหมดได้ตกทอดให้กองมรดกของคุณพจน์ นิราศรพ

**9.4 การกำกับดูแลกิจการ** บริษัทฯ ให้ความสำคัญ และจัดให้มีกระบวนการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยมีคณะกรรมการตรวจสอบ ซึ่งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของคณะกรรมการบริษัท ในการกำกับดูแลการดำเนินงานและการบริหารงานของบริษัทฯ ให้ได้มาตรฐานและเป็นไปในแนวทางที่ถูกต้อง คณะกรรมการตรวจสอบมีคุณสมบัติและขอบเขตการดำเนินงานภายใต้ข้อกำหนดตามประกาศตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

#### **นโยบายเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการ**

คณะกรรมการบริษัท ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อเพิ่มความโปร่งใส เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของกิจการ และเพิ่มความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ถือหุ้น ผู้ลงทุน และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย จึงได้กำหนดนโยบายสนับสนุนการกำกับดูแลกิจการ โดยครอบคลุมสาระสำคัญดังนี้

- การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้เสีย อย่างเท่าเทียมกัน เป็นธรรมต่อทุกฝ่าย
- คณะกรรมการ มีความมุ่งมั่นในการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการในระยะยาว บริหารงานด้วยความรอบคอบและระมัดระวัง รับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสามารถและประสิทธิภาพที่เพียงพอเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้ถือหุ้น ดูแลมิให้เกิดปัญหาความขัดแย้งทางผลประโยชน์ และรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและการกระทำของตนเอง
- การดำเนินงานเป็นไปด้วยความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ เปิดเผยข้อมูลอย่างเพียงพอแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย
- การดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงความเสี่ยงอยู่เสมอ โดยมีการควบคุมและบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม
- บริษัทฯ มีการกำหนดจริยธรรมธุรกิจ เพื่อให้กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนถือปฏิบัติแล้ว

#### **สิทธิของผู้ถือหุ้น**

ในปี 2546 บริษัทฯ มีการประชุมผู้ถือหุ้น 2 ครั้ง โดยเป็นการประชุมสามัญประจำปี 2545 จำนวน 1 ครั้ง และเป็นการประชุมวิสามัญ 1 ครั้ง โดยการประชุมได้จัดที่บริษัทฯ และบริษัทฯ ได้จัดส่งหนังสือนัดประชุมพร้อมทั้งข้อมูลประกอบการประชุมวาระต่างๆ ให้ผู้ถือหุ้นทราบล่วงหน้าก่อนวันประชุม 14 วันทำการ โดยในแต่ละวาระมีความเห็นของคณะกรรมการประกอบ และมีการบันทึกการประชุมถูกต้อง ครบถ้วน เพื่อให้ผู้ถือหุ้นสามารถตรวจสอบได้

ในปี 2546 บริษัทฯ ได้เริ่มดำเนินการเพิ่มทางเลือกให้กับผู้ถือหุ้น โดยให้กรรมการอิสระเป็นผู้รับมอบอำนาจจากผู้ถือหุ้นในกรณีที่ผู้ถือหุ้นไม่สามารถเข้าประชุมได้ และบริษัทฯ มีนโยบายที่จะปรับปรุงข้อมูลประกอบการประชุมผู้ถือหุ้นเพื่อให้มีรายละเอียดมากยิ่งขึ้น เนื่องจากบริษัทฯ ตระหนัก

ถึงความสำคัญของสิทธิของผู้ถือหุ้นในการเข้าถึงข้อมูลของบริษัทฯ โดยจะได้เพิ่มรายละเอียดของเรื่อง เพื่อพิจารณาเหตุผลความจำเป็น ผลกระทบทั้งด้านบวกและลบในแต่ละวาระ

### **สิทธิของผู้มีส่วนได้เสีย**

บริษัทฯ ได้ให้ความสำคัญต่อสิทธิของผู้มีส่วนได้ทุกกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็นผู้มีส่วนได้เสียภายใน ได้แก่ พนักงาน และผู้บริหารของบริษัทฯ หรือผู้มีส่วนได้เสียภายนอก ได้แก่ คู่ค้า คู่แข่ง นักเขียน ผู้แปล เจ้าหน้าที่ภาครัฐ และหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากบริษัทฯ ได้ตระหนักถึงแรงสนับสนุนจากผู้มีส่วนได้เสียต่างๆ ซึ่งจะสร้างความสามารถในการแข่งขัน และสร้างกำไรให้กับบริษัทฯ ซึ่งถือว่าการสร้างความสำเร็จในระยะยาวของบริษัทฯ ได้

### **การประชุมผู้ถือหุ้น**

ในการประชุมผู้ถือหุ้น ปี 2546 ประธานในที่ประชุม ได้เปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นมีสิทธิอย่างเท่าเทียมกันในการตรวจสอบการดำเนินงานของบริษัทฯ สอบถาม และแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่างๆ รวมทั้งได้บันทึกประเด็นคำถาม และข้อคิดเห็นที่สำคัญไว้ในรายงานการประชุมแล้ว

### **ภาวะผู้นำและวิสัยทัศน์**

คณะกรรมการได้มีส่วนร่วมในการกำหนด วิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์ เป้าหมาย และแผนธุรกิจของบริษัทฯ ตลอดจนกำกับดูแลให้ฝ่ายจัดการดำเนินการให้เป็นไปตามแผนธุรกิจที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล เพื่อเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจสูงสุดให้แก่กิจการ และความมั่นคงสูงสุดให้แก่ผู้ถือหุ้น

คณะกรรมการได้จัดให้บริษัทฯ มีระบบการควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน และมาตรการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผล รวมทั้งมีการติดตามการดำเนินการในเรื่องดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอในการประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ

คณะกรรมการเป็นผู้พิจารณาการกำหนดและแยกบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบระหว่างคณะกรรมการ อนุกรรมการ และฝ่ายจัดการอย่างชัดเจน ดังรายละเอียดในข้อ 9.1 โครงสร้างการจัดการ รวมทั้งมีการสื่อสารบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบดังกล่าวต่อกรรมการ อนุกรรมการ ฝ่ายจัดการ และพนักงานของบริษัทฯ อย่างสม่ำเสมอ

### **ความขัดแย้งทางผลประโยชน์**

เพื่อป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ คณะกรรมการได้ดูแลอย่างรอบคอบเมื่อเกิดรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ โดยกำหนดนโยบายและขั้นตอนการอนุมัติรายการที่เกี่ยวข้องกันไว้เป็นลายลักษณ์อักษร รวมทั้งกำหนดนโยบายและวิธีการดูแลไม่ให้ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องนำข้อมูลภายในของบริษัทฯ ไปใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตัวคน ดังนี้

รายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ คณะกรรมการได้ทราบถึงรายการที่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์และ รายการที่เกี่ยวข้องกันและได้พิจารณาความเหมาะสมอย่างรอบคอบทุกครั้ง รวมทั้งมีการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ของตลาดหลักทรัพย์ โดยราคาและเงื่อนไขเสมือนทำรายการกับบุคคลภายนอก (Arm's Length Basis) โดยรายการระหว่างกันที่มีสาระสำคัญจะเปิดเผยรายละเอียดมูลค่ารายการ คู่สัญญา เหตุผล/ความจำเป็น ในรายงานประจำปีและแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี

**การดูแลเรื่องการใช้ข้อมูลภายใน** บริษัทฯ กำหนดให้ผู้บริหารรายงานการเปลี่ยนแปลงการถือหลักทรัพย์ต่อสำนักงานกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ตามมาตรา 59 แห่งพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 และกำหนดให้การนำเอกสาร หรือข้อมูลของบริษัทฯ ไปใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตัว หรือนำออกนอกบริษัทฯ ก่อนได้รับอนุญาต รวมทั้งการนำข้อมูลงบการเงินไปใช้เพื่อการซื้อขายหลักทรัพย์ในช่วง 1 เดือนก่อนที่จะเผยแพร่ต่อสาธารณชน เป็นการกระทำผิดวินัยของบริษัทฯ หากผู้บริหารหรือพนักงานคนใดกระทำความผิดวินัย จะได้รับโทษตั้งแต่ การตักเตือน การตัดค่าจ้าง การพักงานโดยไม่ได้รับค่าจ้าง จนถึงการเลิกจ้าง

### จริยธรรมธุรกิจ

บริษัทฯ ได้ยึดมั่นในการกระทำสิ่งที่ถูกต้อง เป็นแนวทางดำเนินธุรกิจของกรรมการ และพนักงานทุกคน โดยบริษัทฯ ได้ประกาศบังคับใช้จรรยาบรรณพนักงาน และจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคน ได้ยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจของบริษัทฯ ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต และเที่ยงธรรม ทั้งการปฏิบัติต่อบริษัท และผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม สาธารณชน และสังคม บริษัทฯ มอบหมายให้แผนกตรวจสอบภายใน ติดตามดูแลการปฏิบัติตามจรรยาบรรณอย่างสม่ำเสมอ และได้กำหนดโทษทางวินัยในกรณีละเมิดจรรยาบรรณไว้ด้วย

คณะกรรมการมีความเชื่อมั่นเป็นอย่างยิ่งว่า กระบวนการกำกับกำกับดูแลกิจการที่ดี จะช่วยส่งเสริมการดำเนินงานของบริษัทฯ และเป็นหัวใจในการบรรลุเป้าหมายพื้นฐานที่สำคัญอย่างหนึ่ง อันจะส่งผลให้เกิดการเพิ่มมูลค่าสูงสุดให้แก่ผู้ถือหุ้น คุณค่าที่บริษัทฯ มุ่งหวัง และคาดหวังให้กรรมการและพนักงานทุกคนถือปฏิบัติในทุกภารกิจ ได้แก่

- การให้ความสำคัญสูงสุดต่อการสร้างความพึงพอใจของลูกค้า
- ความเชื่อมั่นในการทำงานร่วมกัน
- การอุทิศตนอย่างมีอาชีพโดยมีคุณธรรม
- การยึดมั่นในหลักการของระเบียบวินัยการปฏิบัติงานที่ดี
- การพร้อมในการตอบสนองต่อทุกสถานการณ์

### การถ่วงดุลของกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร

คณะกรรมการบริษัท มีจำนวน 14 ท่าน ประกอบด้วย

- กรรมการที่เป็นผู้บริหาร จำนวน 3 ท่าน
- กรรมการที่ไม่ได้เป็นผู้บริหารและไม่ได้เป็นกรรมการอิสระ จำนวน 7 ท่าน
- กรรมการที่เป็นอิสระ จำนวน 4 ท่าน

ดังนั้น บริษัทฯ มีกรรมการที่เป็นอิสระทั้งหมด 4 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 29 ของกรรมการทั้งคณะ อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ มีนโยบายที่จะพยายามที่จะสรรหากรรมการที่เป็นอิสระให้ไม่น้อยกว่า 1 ใน 3 ของคณะกรรมการทั้งคณะ

### การรวมหรือแยกตำแหน่ง

ประธานกรรมการเป็นตัวแทนของผู้ถือหุ้นรายใหญ่ซึ่งถือหุ้นร้อยละ 24.31% ของหุ้นทั้งหมด (ข้อมูล ณ วันปิดทะเบียนของบริษัทฯ วันที่ 1 ธันวาคม 2546)

ประธานกรรมการไม่เป็นบุคคลเดียวกับกรรมการผู้จัดการ นอกจากนี้โครงสร้างคณะกรรมการของบริษัทประกอบด้วยกรรมการที่เป็นอิสระจำนวน 4 ท่าน ซึ่งจะทำให้เกิดการถ่วงดุลและการสอบทานการบริหารงาน

### คำตอบแทนกรรมการ และผู้บริหาร

นโยบายคำตอบแทนกรรมการได้กำหนดไว้อย่างชัดเจนและโปร่งใส โดยคำตอบแทนอยู่ในระดับเดียวกับอุตสาหกรรม และสูงเพียงพอที่จะดูแลและรักษากรรมการที่มีคุณสมบัติที่ต้องการ และได้ขออนุมัติจากที่ประชุมผู้ถือหุ้นแล้ว กรรมการที่ได้รับมอบหมายให้เป็นกรรมการตรวจสอบ จะได้รับคำตอบแทนเพิ่มตามปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น

คำตอบแทนผู้บริหารเป็นไปตามหลักการและนโยบายที่คณะกรรมการบริษัทกำหนด ซึ่งเชื่อมโยงกับผลการดำเนินงานของบริษัทฯ และผลการบริหารงานของผู้บริหารแต่ละท่าน โดยคณะอนุกรรมการพิจารณาผลตอบแทนเป็นผู้พิจารณา และนำเสนอจำนวนคำตอบแทนที่เหมาะสมต่อคณะกรรมการบริษัท เพื่อพิจารณาและอนุมัติขั้นสุดท้าย

ในปี 2546 บริษัทฯ ได้จ่ายคำตอบแทนต่างๆ ให้แก่กรรมการและผู้บริหารทั้งสิ้น 24.54 ล้านบาท โดยแบ่งเป็นคำตอบแทนที่เป็นตัวเงิน 18.52 ล้านบาท และคำตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน 6.02 ล้านบาท ตามรายละเอียดในข้อ 9.3 คำตอบแทนผู้บริหาร

### การประชุมคณะกรรมการ

คณะกรรมการ มีกำหนดประชุมล่วงหน้า และมีการประชุมพิเศษเพิ่มตามความจำเป็น โดยมีการกำหนดวาระชัดเจนไว้ล่วงหน้า และมีวาระพิจารณาติดตามผลการดำเนินงานเป็นประจำ เลขาธิการบริษัท ได้จัดหนังสือเชิญประชุมพร้อมระเบียบวาระการประชุมและเอกสาร ก่อนการประชุม

ล่วงหน้าอย่างน้อย 7 วัน เพื่อให้คณะกรรมการได้มีเวลาศึกษาข้อมูลอย่างเพียงพอก่อนเข้าร่วมประชุม โดยในปี 2546 ที่ผ่านมา คณะกรรมการมีการประชุมทั้งสิ้น 4 ครั้ง

ทั้งนี้ ได้มีการจัดบันทึกการประชุมเป็นลายลักษณ์อักษร จัดเก็บรายงานการประชุมที่ผ่านการรับรองจากคณะกรรมการ พร้อมให้คณะกรรมการและผู้ที่เกี่ยวข้องตรวจสอบได้

### **คณะอนุกรรมการ**

คณะกรรมการบริษัทได้แต่งตั้งคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการเพื่อช่วยในการกำกับดูแลกิจการของบริษัทฯ ดังนี้

1. คณะกรรมการตรวจสอบ
2. คณะอนุกรรมการพิจารณาผลตอบแทน
3. คณะอนุกรรมการพิจารณาผลิตภัณฑ์ใหม่

โดยมีรายชื่อของคณะกรรมการ และคณะอนุกรรมการ และขอบเขตหน้าที่ของคณะกรรมการ และคณะอนุกรรมการแต่ละชุด ตามรายละเอียดในข้อ 9.1 โครงสร้างการจัดการ

### **ระบบการควบคุมและการตรวจสอบภายใน**

1. ระบบการควบคุมและตรวจสอบภายใน บริษัทฯ ได้ให้ความสำคัญต่อระบบควบคุมภายใน ทั้งในระดับบริหาร และระดับปฏิบัติงาน จึงได้กำหนดภาระหน้าที่ อำนาจการดำเนินการของ ผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหาร ไว้เป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน มีการควบคุมดูแลการใช้ทรัพย์สินของ บริษัทฯ ให้เกิดประโยชน์ และมีการแบ่งแยกหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ติดตามควบคุมและประเมินผลออกจากกัน เพื่อให้เกิดการถ่วงดุลและตรวจสอบระหว่างกันอย่างเหมาะสม นอกจากนี้ ยังมีการควบคุมภายในที่เกี่ยวกับระบบการเงิน โดยบริษัทฯ ได้จัดให้มีระบบรายงานทางการเงินเสนอผู้บริหารสายงาน ที่รับผิดชอบ

บริษัทฯ มีแผนตรวจสอบภายใน ทำหน้าที่ตรวจสอบเพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานหลัก และกิจกรรมทางการเงินสำคัญของบริษัทฯ ได้ดำเนินการตามแนวทางที่กำหนด และมีประสิทธิภาพ รวมถึงตรวจสอบการปฏิบัติตามกฎหมาย และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับบริษัท (Compliance Control) และเพื่อให้หน่วยงานตรวจสอบภายในมีความเป็นอิสระ สามารถทำหน้าที่ตรวจสอบ และถ่วงดุลได้อย่างเต็มที่ คณะกรรมการจึงกำหนดให้แผนตรวจสอบภายในรายงานผลการตรวจสอบโดยตรงต่อ คณะกรรมการตรวจสอบ และได้รับการประเมินผลงานจากคณะกรรมการตรวจสอบด้วย

2. การบริหารความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ กระทำโดยการประเมินความเสี่ยง ในการประกอบธุรกิจ ทั้งที่เป็นปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกอย่างสม่ำเสมอ โดยคณะทำงานซึ่ง ประกอบด้วย ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ ในสายงานที่เกี่ยวข้องกับแต่ละความเสี่ยง และหัวหน้างานใน แต่ละหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จะวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดปัจจัยความเสี่ยงต่างๆ การกำหนด มาตรการบริหารความเสี่ยง รวมถึงติดตามการปฏิบัติตามแผนการบริหารความเสี่ยง

### รายงานของคณะกรรมการ

คณะกรรมการบริษัท เป็นผู้รับผิดชอบต่อการเงินของบริษัทฯ และสารสนเทศทางการเงิน ที่ปรากฏในรายงานประจำปี งบการเงินดังกล่าวจัดทำขึ้นตามมาตรฐานการบัญชีที่รับรองทั่วไปในประเทศไทย โดยเลือกใช้นโยบายบัญชีที่เหมาะสม และถือปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ และใช้ดุลยพินิจอย่างระมัดระวัง และประมาณการที่ดีที่สุดในการจัดทำ รวมทั้งมีการเปิดเผยข้อมูลสำคัญอย่างเพียงพอในหมายเหตุประกอบงบการเงิน

คณะกรรมการได้จัดให้มี และดำรงรักษาไว้ซึ่งระบบควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้มั่นใจได้อย่างมีเหตุผลว่า การบันทึกข้อมูลทางบัญชีมีความถูกต้อง ครบถ้วน และเพียงพอ ที่จะดำรงรักษาไว้ซึ่งทรัพย์สิน และเพื่อให้ทราบจุดอ่อน เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดทุจริต หรือการดำเนินการที่ผิดปกติอย่างมีสาระสำคัญ

ในการนี้ คณะกรรมการ บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน) ได้แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ ซึ่งประกอบด้วยกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร เป็นผู้ดูแลรับผิดชอบเกี่ยวกับคุณภาพของรายงานทางการเงิน และระบบควบคุมภายใน และความเห็นของคณะกรรมการตรวจสอบ เกี่ยวกับเรื่องนี้ ปรากฏในรายงานของคณะกรรมการตรวจสอบ ซึ่งแสดงไว้ในรายงานประจำปีแล้ว

คณะกรรมการ มีความเห็นว่าระบบควบคุมภายในของบริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน) โดยรวมอยู่ในระดับที่น่าพอใจ และสามารถสร้างความเชื่อมั่นอย่างมีเหตุผลต่อความเชื่อถือได้ของงบการเงินของ บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน) ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2546

### ความสัมพันธ์กับผู้ลงทุน

คณะกรรมการบริษัท ตระหนักดีว่าข้อมูลของบริษัทฯ ทั้งที่เกี่ยวกับการเงินและที่ไม่ใช่การเงินล้วนมีผลต่อกระบวนการตัดสินใจของผู้ลงทุน และผู้ที่มีส่วนได้เสียของบริษัทฯ จึงได้กำชับให้ฝ่ายบริหารดำเนินการในเรื่องที่เกี่ยวกับการเปิดเผยข้อมูลที่ครบถ้วน ตรงต่อความเป็นจริง เชื่อถือได้ สม่ำเสมอ และทันเวลา ซึ่งฝ่ายบริหารของบริษัทฯ ได้ให้ความสำคัญและยึดถือปฏิบัติมาโดยตลอด ในส่วนของงานด้านผู้ลงทุนสัมพันธ์นั้น เนื่องจากกิจกรรมในเรื่องดังกล่าวยังไม่มากนัก บริษัทฯ จึงยังไม่ได้จัดตั้งหน่วยงานขึ้นเฉพาะ แต่ได้มอบหมายให้รองกรรมการผู้จัดการท่านหนึ่ง ทำหน้าที่ติดต่อสื่อสารกับผู้ลงทุนสถาบัน ผู้ถือหุ้น รวมทั้งนักวิเคราะห์ และภาครัฐที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้ลงทุนสามารถติดต่อขอทราบข้อมูลบริษัทฯ ได้ที่โทร. 0-2751-5888 หรือที่ e-mail address: ir@se-ed.com และที่ website: www.se-ed.com

**9.5 การดูแลเรื่องการใช้ข้อมูลภายใน** บริษัทฯ กำหนดให้ผู้บริหารรายงานการเปลี่ยนแปลงการถือหลักทรัพย์ต่อสำนักงานกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ตามมาตรา 59 แห่งพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 และกำหนดให้การนำเอกสาร หรือข้อมูลของบริษัทฯ ไปใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตัว หรือนำออกนอกบริษัทฯ ก่อนได้รับอนุญาต รวมทั้งการนำข้อมูลงบการเงินไปใช้เพื่อการซื้อขายหลักทรัพย์ในช่วง 1 เดือนก่อนที่จะเผยแพร่ต่อสาธารณชน เป็น

การกระทำผิดวินัยของบริษัทฯ หากผู้บริหาร หรือพนักงานคนใดกระทำผิดวินัย จะได้รับโทษตั้งแต่ การตักเตือน การตัดค่าจ้าง การพักงานโดยไม่ได้รับค่าจ้าง จนถึงการเลิกจ้าง

**9.6 บุคลากร** ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2546 บริษัทฯ มีพนักงานจำนวน 1,590 คน แบ่งเป็น พนักงานประจำสำนักงานใหญ่ 759 คน และพนักงานประจำสาขา 831 คน โดยบริษัทฯ ให้ผลตอบแทนทั้งเงินเดือน โบนัส และเงินสมทบกองทุนเป็นจำนวน 236.86 ล้านบาท (ปี 2545 มีพนักงานจำนวน 1,330 คน ผลตอบแทนทั้งเงินเดือน โบนัสและเงินสมทบกองทุนเป็นจำนวนเงิน 174.39 ล้านบาท)

**นโยบายในการพัฒนาพนักงาน** บริษัทฯ มีนโยบายในการเพิ่มศักยภาพ และประสิทธิภาพของบุคลากรขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีความสามารถในการแข่งขัน และรับมือกับวิทยาการใหม่ๆ ที่พัฒนาเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงจัดให้มีการอบรมภายในองค์กร และกับองค์กรภายนอก โดยแบ่งตามหลักสูตรต่างๆ ที่เหมาะสมกับตำแหน่ง มาตรฐานวิชาชีพ หรือตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของหน่วยงานย่อย นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังให้ความสำคัญกับการที่พนักงานมีสติ ได้เข้าใจชีวิต และปรับตัวอยู่ร่วมกับสิ่งรอบข้างอย่างมีความสุข จึงได้ร่วมมือกับ มูลนิธิว่องวานิช เพื่อจัดหลักสูตร การเจริญสติเพื่อพัฒนาตน และพัฒนางาน ให้กับพนักงานของบริษัทฯ เป็นการเฉพาะ อย่างต่อเนื่อง

## 10. การควบคุมภายใน

ที่ประชุมคณะกรรมการฯ ครั้งที่ 5/2546 เมื่อวันที่ 13 พฤศจิกายน 2546 ได้ประเมินความเพียงพอของระบบการควบคุมภายในของบริษัทฯ ทั้งนี้กรรมการตรวจสอบทั้ง 3 ท่านได้เข้าร่วมประชุม โดยสามารถสรุปความเห็นเกี่ยวกับความเพียงพอของระบบควบคุมภายใน ออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

**ส่วนที่ 1 องค์การและสภาพแวดล้อม** เป้าหมายการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ถูกกำหนดขึ้นอย่างรอบคอบ ชัดเจน มีความเป็นไปได้ และสามารถวัดผลได้ โดยแบ่งเป็นแผนระยะสั้น 1 ปี และแผนระยะยาว 3 ปี ทั้งนี้ บริษัทฯ มีการจัดโครงสร้างองค์กรที่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ และมีข้อกำหนดห้ามฝ่ายบริหาร และพนักงาน ปฏิบัติตนในลักษณะที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับกิจการ และบทลงโทษ อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ อยู่ระหว่างการร่างนโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติงานในธุรกรรมด้านการเงิน การจัดซื้อและการบริหาร ทั้งนี้ ในการจัดทำนโยบายและแผนการปฏิบัติงานดังกล่าว จะคำนึงถึงความเป็นธรรมต่อคู่ค้า เพื่อประโยชน์ของบริษัทฯ ในระยะยาว

**ส่วนที่ 2 การบริหารความเสี่ยง** การบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ กระทำโดยการประเมินความเสี่ยงในการประกอบธุรกิจ ทั้งที่เป็นปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกอย่างสม่ำเสมอ โดยคณะทำงานซึ่งประกอบด้วย ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ ในสายงานที่เกี่ยวข้องกับแต่ละความเสี่ยง และหัวหน้างานในแต่ละหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จะวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดปัจจัยความเสี่ยงต่างๆ การกำหนดมาตรการบริหารความเสี่ยง รวมถึงติดตามการปฏิบัติตามแผนการบริหารความเสี่ยง

**ส่วนที่ 3 การควบคุมการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหาร** การปฏิบัติงานของฝ่ายบริหาร มีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการอนุมัติ การบันทึกการรายการบัญชีและข้อมูลสารสนเทศ และการดูแลจัดเก็บทรัพย์สิน ออกจากกันโดยเด็ดขาด ทั้งนี้ การอนุมัติการทำธุรกรรมใดๆ จะอนุมัติโดยกรรมการผู้มีอำนาจ 2 ใน 3 ท่าน

การอนุมัติการทำธุรกรรมของบริษัทฯ กับผู้ถือหุ้นใหญ่ กรรมการ ผู้บริหาร หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับบุคคลดังกล่าว จะคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของบริษัทฯ และพิจารณาเสมือนเป็นรายการที่กระทำกับบุคคลภายนอก

**ส่วนที่ 4 ระบบสารสนเทศและการสื่อสารข้อมูล** บริษัทฯ จัดให้มีข้อมูลที่สำคัญต่างๆ อย่างเพียงพอ เพื่อประกอบการตัดสินใจของคณะกรรมการ อย่างไรก็ตาม บางครั้งบริษัทฯ ไม่สามารถจัดส่งข้อมูลทางการเงิน เพื่อประกอบการพิจารณาในการประชุม ให้แก่กรรมการได้พร้อมกับหนังสือนัดประชุมที่ได้จัดส่งให้กรรมการล่วงหน้าวันประชุมโดยเฉลี่ย 7 วัน

เอกสารประกอบการบันทึกบัญชี และบัญชีต่างๆ ถูกจัดเก็บอย่างเป็นหมวดหมู่ และจัดขึ้นตามนโยบายบัญชีตามหลักการบัญชีที่รับรองทั่วไป และเหมาะสมกับลักษณะธุรกิจ

**ส่วนที่ 5 ระบบการติดตาม** บริษัทฯ จัดให้มีการติดตามผลการดำเนินงาน โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายการดำเนินธุรกิจที่ได้ตั้งไว้เป็นรายไตรมาส การตรวจสอบการปฏิบัติงานตามระบบการควบคุมภายใน มีขึ้นอย่างสม่ำเสมอ โดยผู้ตรวจสอบภายในต้องจัดทำรายงานผลการตรวจสอบ เสนอโดยตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบ หากมีการตรวจพบข้อบกพร่องอันเป็นสาระสำคัญ จะต้องรายงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบภายในระยะเวลาอันควร รวมถึงการรายงานความคืบหน้าในการปรับปรุงข้อบกพร่องดังกล่าว

นอกจากนี้คณะกรรมการตรวจสอบ ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายในด้านบัญชีของบริษัท ว่าไม่พบจุดอ่อนที่เป็นสาระสำคัญในระบบการควบคุมภายในด้านบัญชี

## 11. รายการระหว่างกัน

รายการระหว่างกันของบริษัทฯ กับบุคคลที่อาจมีความขัดแย้งที่มีสาระสำคัญ มีดังนี้

### 11.1 รายการระหว่างกันสำหรับปี สิ้นสุดวันเดียวกันของปี 2546 2545 และ 2544

#### (ก) รายได้และค่าใช้จ่ายระหว่างกัน

|                                              | ประเภทกิจการ            | ลักษณะความสัมพันธ์        | สำหรับปี                 |        |        |
|----------------------------------------------|-------------------------|---------------------------|--------------------------|--------|--------|
|                                              |                         |                           | สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม |        |        |
|                                              |                         |                           | 2546                     | 2545   | 2544   |
|                                              |                         |                           | พันบาท                   | พันบาท | พันบาท |
| <b>มูลค่าซื้อสินค้า</b>                      |                         |                           |                          |        |        |
| บริษัท เอ็ม แอนด์ อี จำกัด                   | สำนักพิมพ์ผู้ผลิตรายการ | บริษัทร่วม                | 3,524                    | 3,062  | 2,059  |
|                                              | เทคนิค และคู่มือวิศวกร  |                           |                          |        |        |
| บริษัท เนชั่น มัลติมีเดียกรุ๊ป จำกัด (มหาชน) | สิ่งพิมพ์               | ผู้ถือหุ้น                | 49,882                   | 20,281 | 8,349  |
| บริษัท เนชั่น เอ็ดดูเทนเมนท์ จำกัด           | สิ่งพิมพ์               | บริษัทที่เกี่ยวข้องกับ    | 11,524                   | 14,070 | 12,384 |
|                                              |                         | ผู้ถือหุ้น                |                          |        |        |
| <b>ค่าเช่าพื้นที่และค่าบริการ</b>            |                         |                           |                          |        |        |
| บริษัท เนชั่น มัลติมีเดียกรุ๊ป จำกัด (มหาชน) | สิ่งพิมพ์               | ผู้ถือหุ้น                | 14,410                   | 9,498  | 6,534  |
| บริษัท เนชั่น พร็อพเพอร์ตี้ส์ จำกัด          | อสังหาริมทรัพย์         | บริษัทที่เกี่ยวข้องกับผู้ | -                        | 821    | 1,062  |
|                                              |                         | ถือหุ้น                   |                          |        |        |

#### (ข) สินทรัพย์และหนี้สินระหว่างกัน

|                                              | <u>ประเภทกิจการ</u>                                   | <u>ลักษณะความสัมพันธ์</u>            | ณ วันที่ 31 ธันวาคม |               |               |
|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------------------|---------------------|---------------|---------------|
|                                              |                                                       |                                      | 2546                | 2545          | 2544          |
|                                              |                                                       |                                      | <u>พันบาท</u>       | <u>พันบาท</u> | <u>พันบาท</u> |
| <u>เจ้าหนี้การค้า</u>                        |                                                       |                                      |                     |               |               |
| บริษัท เอ็ม แอนด์ อี จำกัด                   | สำนักพิมพ์ผู้ผลิตรายการ<br>เทคนิค และ<br>คู่มือวิศวกร | บริษัทร่วม                           | -                   | 1,610         | 1,048         |
| บริษัท เนชั่น มัลติมีเดียกรุ๊ป จำกัด (มหาชน) | สิ่งพิมพ์                                             | ผู้ถือหุ้น                           | 11,545              | 8,375         | 3,162         |
| บริษัท เนชั่น เอ็ดดูเทนเมนท์ จำกัด           | สิ่งพิมพ์                                             | บริษัทที่เกี่ยวข้องกับ<br>ผู้ถือหุ้น | 4,629               | 4,479         | 2,440         |
| บริษัท เนชั่น เอ็ดดูเทนเมนท์ จำกัด           | สิ่งพิมพ์                                             | บริษัทที่เกี่ยวข้องกับ<br>ผู้ถือหุ้น | -                   | -             | 1,716         |

### **11.2 ความจำเป็นและความสมเหตุสมผลของรายการระหว่างกัน** ทางบริษัทฯ

กำหนดให้รายการระหว่างกันที่มีสาระสำคัญระหว่างบริษัทฯ กับบริษัทร่วม และบริษัทที่เกี่ยวข้องกัน รวมถึงบุคคลที่เกี่ยวข้องกัน ผ่านที่ประชุมคณะกรรมการที่มีกรรมการอิสระเข้าร่วมประชุม เพื่อดูแลให้รายการระหว่างกันเป็นไปอย่างยุติธรรม มีนโยบายการกำหนดราคาที่เหมาะสม ซึ่งสามารถเปรียบเทียบได้กับรายการที่เกิดขึ้นกับบุคคล ภายนอก และไม่มีการถ่ายเทผลประโยชน์ระหว่างบริษัทฯ บริษัทย่อย บริษัทร่วม หรือบุคคลที่เกี่ยวข้อง

### **11.3 มาตรการหรือขั้นตอนการอนุมัติการทำรายการระหว่างกัน** ในกรณีที่บริษัทฯ มี

การเข้าทำรายการระหว่างกันกับผู้บริหาร หรือผู้ถือหุ้น หรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกัน บริษัทฯ จะพิจารณาถึงขนาดของรายการเป็นสำคัญ กล่าวคือ กรณีที่รายการดังกล่าวมีขนาดของรายการไม่อยู่ในเกณฑ์ที่กำหนดโดยตลาดหลักทรัพย์ฯ คณะกรรมการได้มอบหมายให้กรรมการบริษัทฯ ที่เป็นผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วย คุณทอง โชติสรยุทธ์ คุณวิบูลย์ศักดิ์ อุดมวนิช และคุณพงษ์ศักดิ์ สีวะฤทธิ์กำหนด สามารถเข้าทำรายการดังกล่าวได้ โดยให้กรรมการจำนวนสองในสามท่านข้างต้นลงลายมือชื่อร่วมกัน

ผู้บริหาร หรือผู้ถือหุ้น ที่มีส่วนกรณีในรายการที่มีขนาดของรายการเข้าเกณฑ์ที่กำหนดโดยตลาดหลักทรัพย์ฯ ให้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์ของประกาศที่เกี่ยวข้องดังกล่าวโดยเคร่งครัด

ทั้งนี้ การอนุมัติรายการระหว่างกัน ที่มีผู้บริหาร หรือผู้ถือหุ้น ที่มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องนั้น จะอนุมัติโดยไม่มีผู้ได้เสียลงมติอนุมัติด้วย

### **11.4 นโยบายและแนวโน้มนำการทำรายการระหว่างกันในอนาคต** บริษัทฯ อาจมีการทำ

รายการระหว่างกันกับผู้ถือหุ้นรายใหญ่ และกับผู้บริหารของบริษัทฯ ในอนาคต ซึ่งรายการที่เกิดขึ้นจะเป็นในรูปของการทำสัญญาเช่าพื้นที่ สัญญาบริการ และสัญญาสิทธิ ซึ่งนำไปเพื่อประโยชน์ทางการค้าของบริษัทฯ เท่านั้น โดยบริษัทฯ จะเปิดเผยชนิด และมูลค่าของรายการระหว่างกันของบริษัทฯ กับบุคคลที่อาจมีความขัดแย้ง ภายใต้ประกาศและข้อบังคับของคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

## 12. ฐานะการเงินและผลการดำเนินงาน

### 12.1 ฐานะการเงินและผลการดำเนินงานในระยะ 3 ปีที่ผ่านมา

#### (ก) สรุปรายงานการสอบบัญชี

- การตรวจสอบงบการเงินสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2546 ผู้สอบบัญชีได้แสดงความเห็นแบบไม่มีเงื่อนไขต่องบการเงินดังกล่าว ทั้งนี้ผู้สอบบัญชีคือนางสาวชูชาน เอี่ยมวณิชชา บริษัทสำนักงาน เอ เอ็ม ซี จำกัด
- การตรวจสอบงบการเงินสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2545 ผู้สอบบัญชีได้แสดงความเห็นแบบไม่มีเงื่อนไขต่องบการเงินดังกล่าว ทั้งนี้ผู้สอบบัญชีคือนางสาวชูชาน เอี่ยมวณิชชา บริษัท สำนักงาน เอ เอ็ม ซี จำกัด
- การตรวจสอบงบการเงินสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2544 ผู้สอบบัญชีได้แสดงความเห็นแบบไม่มีเงื่อนไขต่องบการเงินดังกล่าว ทั้งนี้ผู้สอบบัญชีคือนางสาววรรณยา พุทธเสถียร บริษัท สำนักงาน เอ เอ็ม ซี จำกัด

(ข) ตารางสรุปงบการเงิน

บริษัท ซีอีดูเคชั่น จำกัด (มหาชน)

งบดุล

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2546 2545 และ 2544

| สินทรัพย์                                 | พันบาท    |           |         |
|-------------------------------------------|-----------|-----------|---------|
|                                           | 2546      | 2545      | 2544    |
| <u>สินทรัพย์หมุนเวียน</u>                 |           |           |         |
| เงินสดและเงินฝากธนาคาร                    | 146,375   | 78,886    | 84,500  |
| เงินลงทุนชั่วคราว-สุทธิ                   | 257,050   | 305,928   | 192,302 |
| ลูกหนี้การค้าและตั๋วเงินรับ-สุทธิ         | 79,114    | 65,150    | 70,860  |
| สินค้าคงเหลือ-สุทธิ                       | 137,212   | 105,587   | 121,315 |
| สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น                    |           |           |         |
| ค่าลิขสิทธิ์จ่ายล่วงหน้า-สุทธิ            | 8,347     | 6,325     | 4,673   |
| ค่าเช่าจ่ายล่วงหน้า-สุทธิ                 | 3,423     | 5,073     | 6,025   |
| อื่น ๆ                                    | 11,141    | 9,472     | 7,485   |
| รวมสินทรัพย์หมุนเวียน                     | 642,662   | 576,421   | 487,160 |
| <u>สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</u>              |           |           |         |
| เงินลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วม-สุทธิ  | 33,961    | 11,158    | 9,653   |
| ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์-สุทธิ             | 221,894   | 207,675   | 166,910 |
| สิทธิการเช่าอาคาร-สุทธิ                   | 118,835   | 127,330   | 135,826 |
| สินทรัพย์อื่น                             |           |           |         |
| ทรัพย์สินรอจำหน่าย-สุทธิ                  | 21,000    | 50,700    | 36,007  |
| ที่ดินและอาคารที่ไม่ได้ใช้ดำเนินงาน-สุทธิ | 32,499    | 40,027    | 50,323  |
| เงินค้ำประกันและเงินมัดจำ                 | 34,324    | 27,750    | 19,707  |
| รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน                  | 462,513   | 464,640   | 418,426 |
| รวมสินทรัพย์                              | 1,105,175 | 1,041,061 | 905,586 |

## บริษัท ซีอีดูเคชั่น จำกัด (มหาชน)

## งบดุล

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2546 2545 และ 2544

|                                                   |           | พันบาท    |         |
|---------------------------------------------------|-----------|-----------|---------|
|                                                   | 2546      | 2545      | 2544    |
| หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น                       |           |           |         |
| หนี้สินหมุนเวียน                                  |           |           |         |
| เงินเบิกเกินบัญชีธนาคาร                           | 20,821    | 18,651    | 18,845  |
| เจ้าหนี้การค้าและตัวเงินจ่าย                      | 417,170   | 411,265   | 291,958 |
| หนี้สินหมุนเวียนอื่น                              |           |           |         |
| ค่าลิขสิทธิ์ค้างจ่าย                              | 14,937    | 11,483    | 10,619  |
| ภาษีเงินได้นิติบุคคลค้างจ่าย                      | 36,178    | 21,247    | 34,035  |
| ค่าใช้จ่ายค้างจ่ายอื่น                            | 10,021    | 17,145    | 11,062  |
| อื่น ๆ                                            | 37,846    | 33,956    | 26,715  |
| รวมหนี้สินหมุนเวียน                               | 536,973   | 513,747   | 393,234 |
| หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น                           | 2,158     | 3,699     | 4,117   |
| รวมหนี้สิน                                        | 539,131   | 517,446   | 397,351 |
| ส่วนของผู้ถือหุ้น                                 |           |           |         |
| ทุนจดทะเบียน                                      |           |           |         |
| หุ้นสามัญ 348,128,690 หุ้น @ 1.00 บาท             | 348,129   |           |         |
| หุ้นสามัญ 34,812,869 หุ้น @ 10.00 บาท             |           | 348,129   | 348,129 |
| ทุนที่ออกและเรียกชำระแล้ว                         |           |           |         |
| หุ้นสามัญ 255,071,000 หุ้น @ 1.00 บาท             | 255,071   |           |         |
| หุ้นสามัญ 21,098,713 หุ้น @ 10.00 บาท             |           | 210,987   | 210,987 |
| ส่วนเกินมูลค่าหุ้น                                | 107,830   | 81,043    | 81,043  |
| ส่วนเกินทุนจากการตราตราสินทรัพย์                  | 21,954    | 46,311    | 35,051  |
| กำไร(ขาดทุน)ที่ยังไม่เกิดขึ้นในหลักทรัพย์เพื่อขาย | 1,078     | 1,437     | (5,921) |
| กำไรสะสม                                          |           |           |         |
| จัดสรรแล้ว                                        |           |           |         |
| สำรองตามกฎหมาย                                    | 25,132    | 15,125    | 8,938   |
| ยังไม่ได้จัดสรร                                   | 154,979   | 168,712   | 178,137 |
| รวมส่วนของผู้ถือหุ้น                              | 566,044   | 523,615   | 508,235 |
| รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น                    | 1,105,175 | 1,041,061 | 905,586 |

บริษัท ซีอีดูเคชั่น จำกัด (มหาชน)  
งบกำไรขาดทุน  
สำหรับปี สิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2546 2545 และ 2544

|                                                         | พันบาท    |           |           |
|---------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
|                                                         | 2546      | 2545      | 2544      |
| รายได้จากการดำเนินงาน                                   |           |           |           |
| รายได้จากการขาย                                         | 2,376,740 | 1,975,300 | 1,635,604 |
| รายได้อื่น                                              | 52,818    | 25,909    | 15,873    |
| ส่วนแบ่งกำไรในบริษัทร่วม                                | 403       | 2,030     | 1,215     |
| รวมรายได้                                               | 2,429,961 | 2,003,239 | 1,652,692 |
| ค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน                               |           |           |           |
| ต้นทุนขาย                                               | 1,624,057 | 1,378,885 | 1,129,526 |
| ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร                             | 588,576   | 483,551   | 337,958   |
| รายการขาดทุนจากการด้อยค่าของสินทรัพย์<br>หนี้สงสัยจะสูญ | -         | 2,576     | 55        |
| ค่าตอบแทนกรรมการ                                        | 1,664     | 1,618     | 588       |
| รวมค่าใช้จ่าย                                           | 2,215,735 | 1,863,639 | 1,471,132 |
| กำไร(ขาดทุน)ก่อนดอกเบี้ยจ่าย<br>และภาษีเงินได้นิติบุคคล | 214,226   | 139,600   | 181,560   |
| ดอกเบี้ยจ่าย                                            | (205)     | (236)     | (345)     |
| ภาษีเงินได้นิติบุคคล                                    | (57,367)  | (37,109)  | (57,485)  |
| กำไร(ขาดทุน)สุทธิ                                       | 156,654   | 102,255   | 123,730   |
| กำไร(ขาดทุน) ต่อหุ้นขั้นพื้นฐาน (บาท)                   | 0.73      | 0.48      | 0.59      |
| กำไร (ขาดทุน) ต่อหุ้นปรับลด (บาท)                       | 0.54      | 0.33      | 0.56      |

หมายเหตุ กำไรต่อหุ้นขั้นพื้นฐานและกำไรต่อหุ้นปรับลดของปี 2544 และ 2545 มีการคำนวณขึ้นใหม่ เพื่อให้สามารถเปรียบเทียบกันได้กับปีปัจจุบัน

บริษัท ซีอีเคยูเคชั่น จำกัด (มหาชน)  
งบแสดงการเปลี่ยนแปลงส่วนของผู้ถือหุ้น  
สำหรับปี สิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2546 2545 และ 2544

|                                                          | พันบาท    |           |          |
|----------------------------------------------------------|-----------|-----------|----------|
|                                                          | 2546      | 2545      | 2544     |
| หุ้นสามัญ                                                |           |           |          |
| ยอดต้นงวด                                                | 210,987   | 210,987   | 210,987  |
| เพิ่มทุนระหว่างงวด                                       | 44,084    | -         | -        |
| ยอดปลายงวด                                               | 255,071   | 210,987   | 210,987  |
| ส่วนเกินมูลค่าหุ้น                                       |           |           |          |
| ยอดต้นงวด                                                | 81,043    | 81,043    | 81,043   |
| เพิ่มระหว่างงวด                                          | 26,787    | -         | -        |
| ยอดปลายงวด                                               | 107,830   | 81,043    | 81,043   |
| รายการกำไร(ขาดทุน)ที่ยังไม่เกิดขึ้น – หลักทรัพย์เพื่อขาย |           |           |          |
| ยอดต้นงวด                                                | 1,437     | (5,921)   | (7,078)  |
| เพิ่มระหว่างงวด                                          | -         | 7,358     | 1,157    |
| ลดระหว่างงวด                                             | (359)     | -         | -        |
| ยอดปลายงวด                                               | 1,078     | 1,437     | (5,921)  |
| ส่วนเกินทุนจากการตีราคาสินทรัพย์                         |           |           |          |
| ยอดต้นงวด                                                | 46,311    | 35,051    | -        |
| เพิ่มระหว่างงวด                                          | -         | 11,980    | 36,930   |
| ลดระหว่างงวด                                             | (24,357)  | (720)     | (1,879)  |
| ยอดปลายงวด                                               | 21,954    | 46,311    | 35,051   |
| กำไร(ขาดทุน)สะสม                                         |           |           |          |
| จัดสรรแล้ว                                               |           |           |          |
| สำรองตามกฎหมาย                                           |           |           |          |
| ยอดต้นงวด                                                | 15,125    | 8,938     | 5,550    |
| เพิ่มระหว่างงวด                                          | 10,007    | 6,187     | 3,388    |
| ยอดปลายงวด                                               | 25,132    | 15,125    | 8,938    |
| ยังไม่ได้จัดสรร                                          |           |           |          |
| ยอดต้นงวด                                                | 168,712   | 178,137   | 92,608   |
| เพิ่มระหว่างงวด                                          | 156,654   | 102,255   | 123,730  |
| ลดระหว่างงวด                                             | (10,007)  | (6,186)   | (3,388)  |
| จ่ายเงินปันผลระหว่างงวด                                  | (160,380) | (105,494) | (34,813) |
| ยอดปลายงวด                                               | 154,979   | 168,712   | 178,137  |
| รวมส่วนของผู้ถือหุ้น                                     | 566,044   | 523,615   | 508,235  |

บริษัท ซีอีเคยูเคชั่น จำกัด (มหาชน)  
งบกระแสเงินสด  
สำหรับปี สิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2546 2545 และ 2544

|                                                              | พันบาท   |         |         |
|--------------------------------------------------------------|----------|---------|---------|
|                                                              | 2546     | 2545    | 2544    |
| กระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน                               |          |         |         |
| กำไร(ขาดทุน)สุทธิ                                            | 156,654  | 102,255 | 123,730 |
| ปรับกระทบกำไร(ขาดทุน)สุทธิเป็นเงินสดรับ(จ่าย)จากการดำเนินงาน |          |         |         |
| ค่าเสื่อมราคา-สินทรัพย์ที่ใช้ในการดำเนินงาน                  | 53,579   | 42,269  | 32,500  |
| ค่าเสื่อมราคา-สินทรัพย์ที่ไม่ใช้ในการดำเนินงาน               |          |         |         |
| และทรัพย์สินร่อจำหน่าย                                       | 130      | 362     | 146     |
| รายการปรับปรุงข้อผิดพลาดของสินทรัพย์ถาวร                     | -        | -       | (941)   |
| ขาดทุนจากการด้อยค่าของสินทรัพย์ร่อจำหน่ายและไม่ใช่ดำเนินงาน  | -        | 2,576   | 56      |
| สิทธิการเช่าที่ดิน                                           | 8,495    | 8,495   | 8,495   |
| ขาดทุนจากสินค้าสูญหายและเคลื่อนไหว                           | 26,473   | 20,679  | 3,378   |
| ขาดทุนจากการทำลายสินค้า                                      | -        | 8,938   | -       |
| ขาดทุนจากประมาณการรับคืนสินค้า (โอนกลับบัญชี)                | 176      | (333)   | 1,483   |
| หนี้สงสัยจะสูญ (หนี้สูญรับคืน)                               | 1,438    | (2,991) | 3,005   |
| ส่วนแบ่ง(กำไร)ขาดทุนจากเงินลงทุนในบริษัทร่วม                 | (403)    | (2,030) | (1,215) |
| (กำไร)ขาดทุนจากการขายหลักทรัพย์เพื่อขาย                      | 952      | 1,745   | 1,102   |
| รายการปรับปรุงจากการเคลียร์บัญชีเจ้าหนี้การค้า               | (9,183)  | -       | -       |
| (กำไร)ขาดทุนจากการขายที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์                 | (9)      | (223)   | (6)     |
| (กำไร)ขาดทุนจากการขายที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ไม่ใช่ดำเนินงาน  | (639)    | -       | -       |
| กำไรจากการขายสินทรัพย์ร่อจำหน่าย                             | (18,883) | (683)   | -       |
| กำไร(ขาดทุน)จากการดำเนินงานก่อนการเปลี่ยนใน                  |          |         |         |
| สินทรัพย์และหนี้สินจากการดำเนินงาน                           | 218,780  | 181,059 | 171,733 |

## บริษัท ซีอีคยูเคชั่น จำกัด (มหาชน)

## งบกระแสเงินสด

สำหรับปี สิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2546 2545 และ 2544

|                                                   | พันบาท    |           |           |
|---------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
|                                                   | 2546      | 2545      | 2544      |
| (เพิ่มขึ้น)ลดลงในลูกหนี้การค้าและตัวเงินรับ       | (15,072)  | 9,035     | (33,211)  |
| (เพิ่มขึ้น)ลดลงในสินค้าคงเหลือ                    | (58,098)  | (13,889)  | (24,067)  |
| (เพิ่มขึ้น)ลดลงในค่าลิขสิทธิ์จ่ายล่วงหน้า         | (2,022)   | (1,652)   | (2,111)   |
| (เพิ่มขึ้น)ลดลงในค่าแปลจ่ายล่วงหน้า               | 1,650     | 952       | (72)      |
| (เพิ่มขึ้น)ลดลงในสินทรัพย์หมุนเวียนอื่น           | (2,175)   | (1,987)   | (2,235)   |
| (เพิ่มขึ้น)ลดลงในเงินค้ำประกันและเงินมัดจำ        | (6,574)   | (8,043)   | (8,079)   |
| เพิ่มขึ้น(ลดลง)ในเจ้าหนี้การค้าและตัวเงินจ่าย     | 15,088    | 119,306   | 58,647    |
| เพิ่มขึ้น(ลดลง)ในค่าลิขสิทธิ์ค้างจ่าย             | 3,454     | 864       | 790       |
| เพิ่มขึ้น(ลดลง)ในภาษีเงินได้นิติบุคคลค้างจ่าย     | 14,931    | (12,787)  | 11,760    |
| เพิ่มขึ้น(ลดลง)ในค่าใช้จ่ายค้างจ่ายอื่น           | (8,648)   | 6,083     | 281       |
| เพิ่มขึ้น(ลดลง)ในหนี้สินหมุนเวียนอื่น             | 5,414     | 7,240     | 19,350    |
| เพิ่มขึ้น(ลดลง)ในหนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น          | (1,540)   | (418)     | 1,912     |
| เงินสดสุทธิได้มา(ใช้ไป)ในกิจกรรมดำเนินงาน         | 165,188   | 285,763   | 194,698   |
| กระแสเงินสดจากกิจกรรมลงทุน                        |           |           |           |
| ซื้อหลักทรัพย์เพื่อขาย                            | (185,180) | (225,000) | (107,000) |
| เงินสดรับจากการขายหลักทรัพย์เพื่อขาย              | 232,745   | 116,987   | 82,909    |
| (เพิ่มขึ้น)ลดลงในเงินลงทุนบริษัทย่อยและบริษัทร่วม | (23,000)  | (75)      | (25)      |
| (เพิ่มขึ้น)ลดลงในเงินลงทุนระยะยาว                 | -         | -         | 200       |
| เงินปันผลรับจากบริษัทร่วม                         | 600       | 600       | 400       |
| ซื้อทรัพย์สิน                                     | (87,599)  | (81,831)  | (70,045)  |
| เงินสดรับจากการขายทรัพย์สิน                       | 52,152    | 229       | 6         |
| (เพิ่มขึ้น)ลดลงในทรัพย์สินรอจำหน่าย               | -         | 3,400     | -         |
| (เพิ่มขึ้น)ลดลงในที่ดินอาคารที่ไม่ได้ใช้ดำเนินงาน | -         | -         | (658)     |
| เงินสดสุทธิได้รับ(ใช้ไป)ในกิจกรรมการลงทุน         | (10,282)  | (185,690) | (94,213)  |

บริษัท ซีอีดูเคชั่น จำกัด (มหาชน)  
งบกระแสเงินสด  
สำหรับปี สิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2546 2545 และ 2544

|                                                                                                                                                                                                                                  | พันบาท    |           |          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|----------|
|                                                                                                                                                                                                                                  | 2546      | 2545      | 2544     |
| <b>กระแสเงินสดจากกิจกรรมจัดหาเงิน</b>                                                                                                                                                                                            |           |           |          |
| เพิ่มขึ้น(ลดลง)ในเงินเบิกเกินบัญชีธนาคาร                                                                                                                                                                                         | 2,170     | (194)     | (1,928)  |
| เพิ่มขึ้น(ลดลง)ในเงินกู้ยืมระยะยาว                                                                                                                                                                                               | -         | -         | (20,819) |
| กรรมการ พนักงาน และผู้รับช่วงซื้อหลักทรัพย์ใช้สิทธิซื้อหุ้น                                                                                                                                                                      | 70,871    |           |          |
| จ่ายเงินปันผล                                                                                                                                                                                                                    | (160,380) | (105,493) | (34,813) |
| เงินสดสุทธิได้รับ(ใช้ไป)ในกิจกรรมการจัดหาเงิน                                                                                                                                                                                    | (87,339)  | (105,687) | (57,560) |
| <b>เงินสดและเงินฝากธนาคารเพิ่มขึ้น(ลดลง)</b>                                                                                                                                                                                     |           |           |          |
| เงินสดและเงินฝากธนาคาร ณ วันต้นงวด                                                                                                                                                                                               | 67,567    | (5,614)   | 42,925   |
| เงินสดและเงินฝากธนาคาร ณ วันสิ้นงวด                                                                                                                                                                                              | 78,886    | 84,500    | 41,575   |
| เงินสดและเงินฝากธนาคาร ณ วันสิ้นงวด                                                                                                                                                                                              | 146,453   | 78,886    | 84,500   |
| <b>ข้อมูลกระแสเงินสดเปิดเผยเพิ่มเติม</b>                                                                                                                                                                                         |           |           |          |
| 1. เงินสดที่จ่ายในระหว่างปีสำหรับ                                                                                                                                                                                                |           |           |          |
| ดอกเบี้ยจ่าย                                                                                                                                                                                                                     | 205       | 236       | 345      |
| ภาษีเงินได้นิติบุคคล                                                                                                                                                                                                             | 42,437    | 49,897    | 45,725   |
| 2. รายละเอียดเพิ่มเติมในรายการที่ไม่เป็นตัวเงิน                                                                                                                                                                                  |           |           |          |
| 2.1 ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2546 2545 และ 2544 บริษัทฯ ได้ปรับปรุงรายการกำไร(ขาดทุน)ที่ยังไม่เกิดขึ้นจากการปรับมูลค่าเงินลงทุนในหลักทรัพย์เพื่อขาย กับส่วนของผู้ถือหุ้นจำนวนเงิน 0.36 ล้านบาท 7.36 ล้านบาท และ 1.16 ล้านบาท ตามลำดับ |           |           |          |
| 2.2 สำหรับปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2545 บริษัทฯ ได้ประเมินราคาที่ดินและอาคารเพิ่มขึ้นสุทธิ จำนวนเงิน 36.93 ล้านบาท                                                                                                                   |           |           |          |
| 2.3 ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2545 บริษัทฯ มีการจัดประเภทรายการใหม่ โดยโอนรายการที่ดินและอาคารไม่ได้ใช้ดำเนินงานจำนวนเงิน 12.32 ล้านบาท ไปเป็นทรัพย์สินรอจำหน่าย                                                                       |           |           |          |

(ค) อัตราส่วนทางการเงิน

**อัตราส่วนสภาพคล่อง (Liquidity Ratio)**

| อัตราส่วน                              | 2546  | 2545 | 2544 |
|----------------------------------------|-------|------|------|
| อัตราส่วนสภาพคล่อง (เท่า)              | 1.20  | 1.12 | 1.24 |
| อัตราส่วนสภาพคล่องหมุนเร็ว (เท่า)      | 0.89  | 0.88 | 0.88 |
| อัตราส่วนสภาพคล่องกระแสเงินสด (เท่า)   | 0.31  | 0.16 | 0.55 |
| อัตราหมุนเวียนลูกหนี้การค้า (เท่า)     | 4.30  | 3.58 | 3.68 |
| ระยะเวลาเก็บหนี้เฉลี่ย (วัน)           | 84    | 101  | 98   |
| อัตราส่วนหมุนเวียนสินค้าคงเหลือ (เท่า) | 10.15 | 9.46 | 7.99 |
| ระยะเวลาขายสินค้าเฉลี่ย (วัน)          | 35    | 38   | 45   |
| อัตราส่วนหมุนเวียนเจ้าหนี้ (เท่า)      | 3.92  | 3.44 | 3.80 |
| ระยะเวลาชำระหนี้ (วัน)                 | 92    | 105  | 95   |
| Cash Cycle (วัน)                       | 27    | 34   | 48   |

**อัตราส่วนแสดงความสามารถในการทำกำไร (Profitability Ratio)**

| อัตราส่วน                   | 2546   | 2545   | 2544    |
|-----------------------------|--------|--------|---------|
| อัตรากำไรขั้นต้น            | 31.67% | 30.19% | 30.94%  |
| อัตรากำไรจากการดำเนินงาน    | 9.01%  | 7.07%  | 11.10%  |
| อัตรากำไรอื่น               | 2.19%  | 0.06%  | 0.01%   |
| อัตราส่วนเงินสดต่อการทำกำไร | 77.11% | 204.7% | 107.24% |
| อัตรากำไรสุทธิ              | 6.45%  | 5.10%  | 7.49%   |
| อัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้น     | 28.75% | 19.82% | 27.76%  |

**อัตราส่วนแสดงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Efficiency Ratio)**

| อัตราส่วน                     | 2546   | 2545   | 2544   |
|-------------------------------|--------|--------|--------|
| อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์     | 14.60% | 10.51% | 15.31% |
| อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ถาวร | 64.74% | 56.78% | 62.51% |
| อัตราหมุนของสินทรัพย์ (เท่า)  | 2.26   | 2.06   | 2.05   |

**อัตราส่วนวิเคราะห์นโยบายทางการเงิน (Financial Policy Ratio)**

| อัตราส่วน                                       | 2546     | 2545     | 2544   |
|-------------------------------------------------|----------|----------|--------|
| อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (เท่า)     | 0.95     | 0.99     | 0.78   |
| อัตราส่วนความสามารถชำระดอกเบี้ย (เท่า)          | 1,012.24 | 1,423.98 | 698.58 |
| อัตราส่วนความสามารถชำระภาระผูกพัน (cash basis)* | 1.89     | 3.49     | 2.38   |
| อัตราการจ่ายเงินปันผล**                         | 78.07%   | 94.10%   | 85.26% |

**หมายเหตุ \*** อัตราส่วนความสามารถในการชำระภาระผูกพัน (Cash Basis) และอัตราการจ่ายเงินปันผล มีการจัดประเภทใหม่ เพื่อให้สามารถเปรียบเทียบกันได้กับปีปัจจุบัน

**\*\*** อัตราการจ่ายเงินปันผลสำหรับปี 2546 เป็นอัตราที่ผ่านการอนุมัติจากที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท โดยยังรอการพิจารณาอนุมัติจากที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปี ในวันที่ 27 เมษายน 2547 และคำนวณจากจำนวนหุ้นสามัญ ณ วันที่ 26 มีนาคม 2547

## 12.2 คำอธิบายและการวิเคราะห์ฐานะการเงินและผลการดำเนินงาน

**ภาพรวมของผลการดำเนินงานที่ผ่านมา** ตลอดระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมา บริษัทฯ สามารถสร้างระดับการเติบโตของรายได้ ให้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง เป็นที่น่าพอใจ การเติบโตหลักมาจากการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านร้านซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์ และ Book Variety ซึ่งเป็นร้านหนังสือของบริษัทฯ ที่เปิดไปแล้วรวม 142 สาขา โดยเป็นสาขาที่ยังเปิดดำเนินงานอยู่จำนวน 138 สาขา ซึ่งได้รวมร้านเครือข่าย 5 สาขา ณ 31 ธันวาคม 2546 และการเพิ่มกำลังการผลิตหนังสือใหม่ของบริษัทฯ ที่มีสัดส่วนหนังสือที่ขายดีมากขึ้น ซึ่งเป็นผลจากการที่บริษัทฯ เน้นนโยบายการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำการค้าระยะยาวเป็นหลัก โดยการควบคุมค่าใช้จ่ายให้เหมาะสม การลดยอดขายที่ไม่มีคุณภาพลง การเลือกผลิตและจัดจำหน่ายเฉพาะสินค้าที่มีความต้องการของตลาด ตลอดจนการเพิ่มบทบาทการเป็นผู้จัดจำหน่ายหนังสือให้กับสำนักพิมพ์อื่นมากขึ้น

การเติบโตนี้ เป็นสัญญาณที่ยืนยันกระแสความตื่นตัวในการรับรู้ข่าวสารของประชาชนที่มีเพิ่มขึ้น และการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและเทคโนโลยีได้เป็นอย่างดี

|                             | 2546     | 2545     | 2544     |
|-----------------------------|----------|----------|----------|
| รายได้รวม (ล้านบาท)         | 2,429.96 | 2,003.20 | 1,652.69 |
| อัตราการเติบโตจากปีก่อน (%) | +21.30   | +21.21   | +40.80   |

**ผลการดำเนินงาน** สำหรับผลการดำเนินงานปี 2546 สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2546 มีสาระสำคัญสรุปได้ดังนี้

1. บริษัทฯ มีรายได้รวมสำหรับปี 2546 เป็นเงิน 2,429.96 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 426.72 ล้านบาท หรือเติบโตสูงขึ้น 21.30% โดยในจำนวนนี้เป็นรายได้จากการขาย 2,376.74 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 401.44 ล้านบาท หรือเติบโตสูงขึ้น 20.32% ซึ่งส่วนใหญ่มาจากการเปิดสาขาที่เพิ่มขึ้นจำนวน 23 สาขา (เมื่อเทียบจำนวนสาขาของร้านซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์ ณ สิ้นเดือนธันวาคม ปี 2546 กับ 2545) รวมทั้งบริษัทฯ มีการเปิดจุดขายย่อยในสโตร์ของโลตัส บิ๊กซี และเทสโก้โลตัสเอ็กซ์เพรส อีก 10 จุดบริการ จึงส่งผลให้ยอดขายสาขาเพิ่มขึ้นสูงจากไตรมาสเดียวกันกับปีก่อน ขณะเดียวกัน รายได้จากการขายส่งให้ร้านหนังสืออื่น และจากการขายให้สถาบันการศึกษา เพิ่มขึ้นประมาณ 25.86%

2. บริษัทฯ มีกำไรสุทธิสำหรับปี 2546 เป็นเงิน 156.65 ล้านบาท หรือสูงขึ้นกว่างวดเดียวกันของปีก่อน 53.19% คิดเป็น 6.45% ต่อรายได้รวม หรือคิดเป็นกำไรต่อหุ้น 0.73 บาท (ปี 2545 กำไรสุทธิปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2545 เป็น 102.26 ล้านบาท หรือคิดเป็น 5.1% ต่อรายได้รวม หรือมีกำไรสุทธิหุ้นละ 0.48 บาท คำนวณจากมูลค่าหุ้นสามัญ หุ้นละ 1 บาท เพื่อให้สามารถเปรียบเทียบได้กับงวดปัจจุบัน) โดยกำไรสำหรับงวดนี้ เพิ่มขึ้นจากงวดเดียวกันของปีก่อน เกิดจาก

- 2.1 บริษัทฯ สามารถขายสินค้าจากการรับจัดจำหน่ายได้เพิ่มขึ้นจากงวดเดียวกันของปีก่อน ส่งผลให้บริษัทฯ มีกำไรขั้นต้นดีขึ้น
- 2.2 บริษัทฯ ได้ส่วนลดการค้าจากการสั่งซื้อเป็นปริมาณมากจากซัพพลายเออร์ มากขึ้น
- 2.3 บริษัทฯ มีรายได้อื่นสำหรับปี 2546 เป็นเงิน 52.82 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 26.91 ล้านบาท โดยรายได้อื่นส่วนใหญ่ที่เพิ่มขึ้นเกิดจาก กำไรจากการขายทรัพย์สินรื้อจำหน่าย และทรัพย์สินที่ไม่ใช้ดำเนินงาน จำนวน 19.53 ล้านบาท

อย่างไรก็ตาม ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร ยังคงสูงกว่างวดเดียวกันของปีก่อน 22.12% ซึ่งสูงมากกว่าอัตราการเพิ่มขึ้นของยอดขาย เนื่องจากบริษัทฯ มีการขยายสาขาของร้านซีเ็ดบุ๊กเซ็นเตอร์เพิ่มขึ้นกว่าเดิมมาก และมีการลงทุนปรับปรุงสาขาเดิมให้ทันสมัยขึ้น รวมถึงมีการขยายหน่วยงานบางส่วนและลงทุนเพิ่มเติม โดยเฉพาะอย่างยิ่งศูนย์กระจายสินค้าที่ถนนกิ่งแก้ว มีการบันทึกค่าเสื่อมราคาเพิ่มขึ้นปีนี้เนื่องจากการขึ้นระบบซอฟต์แวร์ใหม่ การลงทุนในระบบฮาร์ดแวร์ และมีค่าใช้จ่ายในการขึ้นระบบงานใหม่ เพื่อรองรับการเติบโตในอนาคต ขณะที่ยอดขายบางส่วนยังเพิ่มขึ้นไม่ทัน จึงส่งผลทำให้ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารมีสัดส่วนสูงขึ้นเมื่อเทียบกับยอดขาย

#### การวิเคราะห์ฐานะการเงิน สำหรับปี 2546 เปรียบเทียบกับปี 2545

สินทรัพย์รวม ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2546 บริษัทฯ มีสินทรัพย์รวมทั้งสิ้น 1,105.18 ล้านบาท หรือเพิ่มขึ้นจากปี 2545 เท่ากับ 64.11 ล้านบาท หรือคิดเป็น 16.16 % โดยสินทรัพย์หลักของบริษัทฯ ประกอบด้วย

- เงินสดและเงินฝากธนาคาร 146.37 ล้านบาท
- ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ 221.89 ล้านบาท
- สิทธิการเช่าอาคาร 118.83 ล้านบาท
- หลักทรัพย์เผื่อขาย 257.05 ล้านบาท และ
- สินค้าคงเหลือ 137.21 ล้านบาท

สาเหตุการเพิ่มขึ้นหรือลดลงของสินทรัพย์รวมดังกล่าวเป็นผลมาจาก

- เงินสดและเงินฝากธนาคารเพิ่มขึ้น 67.49 ล้านบาท ส่วนใหญ่เป็นเงินรับจากการขายสดที่สาขา และเงินรับจากผู้ถือหุ้นรายเดิม มาใช้สิทธิซื้อหุ้นสามัญ เมื่อวันที่ 15 ธันวาคม 2546 จำนวน 68.0 ล้านบาท และมีการขายที่ดินและอาคารพาณิชย์จำนวน 5 แห่ง ได้รับเงินประมาณ 52.04 ล้าน ซึ่งได้นำไปจ่ายเงินปันผลจำนวน 4 ครั้งรวมจำนวนเงิน 160.38 ล้านบาท และจ่ายภาษีกลางปี ประมาณ 18.69 ล้านบาท
- ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์-สุทธิเพิ่มขึ้นประมาณ 14.22 ล้านบาท เกิดจาก
  - บริษัทฯ ลงทุนใน Software คอมพิวเตอร์ เพิ่มขึ้นจำนวนเงิน 14.55 ล้านบาท เพื่อจัดระบบสารสนเทศของบริษัทฯ ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น
  - อุปกรณ์ในคลังสินค้าเพิ่มขึ้นประมาณ 25.15 ล้านบาท ส่วนใหญ่เป็นชั้นวางสินค้า และรถยกสินค้า เนื่องจากบริษัทฯ ขยายศูนย์กระจายสินค้า
  - ค่าตกแต่งสาขาเพิ่มขึ้นจำนวน 25.78 ล้านบาท จากการเปิดสาขาใหม่ จำนวน 23 สาขา และปรับปรุงร้านเดิม เช่น เซ็นทรัลบางนา เซ็นทรัลปิ่นเกล้า
  - มีการจัดประเภทที่ดิน และอาคารซึ่งมิได้ใช้ในการดำเนินงานแล้ว มูลค่าสุทธิประมาณ 17 ล้านบาท ไปอยู่ในหมวดทรัพย์สินรอจำหน่าย
- ลูกหนี้การค้า และตัวเงินรับ เพิ่มขึ้นจากปีก่อนจำนวน 13.46 ล้านบาท เนื่องจากบริษัท ฯ มียอดขายส่งเพิ่มขึ้น จากการขายส่งให้สินค้าให้กับสถาบันการศึกษา
- หลักทรัพย์เพื่อขาย ลดลงจาก 305.93 ล้านบาท เป็น 257.05 ล้านบาท ซึ่งลดลง 48.88 ล้านบาท เนื่องจากขายคืนเงินลงทุนเพื่อจ่ายเงินปันผล และจ่ายภาษีกลางปี
- สินค้าคงเหลือของบริษัทฯ เพิ่มขึ้นจาก 105.59 ล้านบาท เป็น 137.21 ล้านบาท ซึ่งเพิ่มขึ้น 31.62 ล้านบาท เนื่องจากบริษัทฯ มีการซื้อขาดหนังสือเพิ่มขึ้น

**ด้านหนี้สิน** บริษัทฯมีหนี้สินรวม 539.13 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2545 จำนวน 21.69 ล้านบาท โดยหนี้สินที่เพิ่มขึ้นเกิดจากตัวเงินจ่ายเจ้าหนี้การค้าเพิ่มขึ้น 5.91 ล้านบาท เกิดจากเจ้าหนี้รับจัดจำหน่ายที่มียอดขายสูงในไตรมาส 4/2546 รวมทั้งมีการตั้งภาษีเงินได้นิติบุคคลค้างจ่ายเพิ่มขึ้นด้วย

**ส่วนของผู้ถือหุ้น** ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2546 เป็นจำนวนเงิน 566.04 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2545 จำนวน 42.43 ล้านบาท คิดเป็น 8.41% เนื่องจากการแปลงสภาพใบสำคัญแสดงสิทธิเป็นหุ้นสามัญของผู้ถือหุ้นเดิมเพิ่มขึ้น 41.21 ล้านบาท และส่วนเกินมูลค่าหุ้นเพิ่มขึ้น 26.79 ล้านบาท ส่วนพนักงานที่แปลงสภาพใบสำคัญแสดงสิทธิเป็นหุ้นสามัญเพิ่มขึ้น 2.87 ล้านบาท นอกจากนี้ส่วนเกินทุนจากการตีราคาทรัพย์สินลดลงจากการขาย (18.82) ล้านบาท และกำไรสำหรับปี 2546 จำนวนเงิน 156.65 ล้านบาท และมีการจ่ายเงินปันผลในระหว่างปี 2546 ทั้งสิ้น 160.38 ล้านบาท

กระแสเงินสดและความเพียงพอของโครงสร้างเงินทุน

|                                                   | หน่วย : ล้านบาท |          |         |
|---------------------------------------------------|-----------------|----------|---------|
|                                                   | 2546            | 2545     | 2544    |
| กระแสเงินสดสุทธิได้มา(ใช้ไป)ในกิจกรรมการดำเนินงาน | 165.19          | 285.76   | 194.69  |
| กระแสเงินสดสุทธิได้มา(ใช้ไป)ในกิจกรรมการลงทุน     | (10.28)         | (185.69) | (94.21) |
| กระแสเงินสดสุทธิได้มา(ใช้ไป)ในกิจกรรมการจัดหาเงิน | (87.34)         | (105.68) | (57.56) |
| กระแสเงินสดสุทธิได้มา (ใช้ไป)                     | 67.57           | (5.61)   | 42.92   |

ในปี 2546 บริษัทฯ มีกระแสเงินสดสุทธิเพิ่มขึ้น 67.57 ล้านบาท โดยบริษัทฯ มีกระแสเงินสดรับจากการดำเนินงานเท่ากับ 165.19 ล้านบาท เนื่องจากบริษัทฯ มีรายได้จากการขายสินค้า ณ สาขาเพิ่มมากขึ้น ซึ่งเป็นการขายเงินสด ในขณะเดียวกันเจ้าหนี้การค้าของบริษัทฯ มีเครดิตระยะยาว ส่วนกระแสเงินสดใช้ไปในกิจกรรมลงทุนเท่ากับ 10.28 ล้านบาท เนื่องจากบริษัทฯ มีการไปลงทุนในบริษัท เพลลินพัฒน์ จำกัด จำนวน 23 ล้านบาท ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 28.75 ของทุนจดทะเบียนและเรียกชำระแล้วของบริษัท เพลลินพัฒน์ จำกัด ส่วนกระแสเงินสดใช้ไปในกิจกรรมการจัดหาเงิน เท่ากับ 87.34 ล้านบาท เกิดจากการจ่ายเงินปันผลในระหว่างปี 2546 ทั้งสิ้น 160.38 ล้านบาท และเงินสดรับจากการใช้ใบสำคัญแสดงสิทธิซื้อหุ้นเพิ่มของกรรมการและพนักงาน และผู้ถือหุ้นรายเดิม จำนวน 70.87 ล้านบาท

**13. ข้อมูลอื่นที่เกี่ยวข้อง**

--ไม่มี--

### ส่วนที่ 3

## การรับรองความถูกต้องของข้อมูล

“ข้าพเจ้าได้สอบทานข้อมูลในแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีฉบับนี้แล้วและด้วยความระมัดระวังในฐานะกรรมการบริหารของบริษัทหรือผู้ดำรงตำแหน่งบริหารสูงสุดในสายงานบัญชี ข้าพเจ้าขอรับรองว่า ข้อมูลดังกล่าวถูกต้องครบถ้วน ไม่เป็นเท็จ ไม่ทำให้ผู้อื่นสำคัญผิด หรือไม่ขาดข้อมูลที่ควรต้องแจ้งในสาระสำคัญ นอกจากนี้ ข้าพเจ้าขอรับรองว่า

- งบการเงินและข้อมูลทางการเงินที่สรุปมาในแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี ได้แสดงข้อมูลอย่างถูกต้องครบถ้วนในสาระสำคัญเกี่ยวกับฐานะการเงิน ผลการดำเนินงาน และกระแสเงินสดของบริษัท
- ข้าพเจ้าเป็นผู้รับผิดชอบต่อการจัดให้บริษัท มีระบบการเปิดเผยข้อมูลที่ดี เพื่อให้แน่ใจว่าบริษัทได้เปิดเผยข้อมูลในส่วนที่เป็นสาระสำคัญทั้งของบริษัทอย่างถูกต้องครบถ้วนแล้ว รวมทั้งควบคุมดูแลให้มีการปฏิบัติตามระบบดังกล่าว
- ข้าพเจ้าเป็นผู้รับผิดชอบต่อการจัดให้บริษัทมีระบบการควบคุมภายในที่ดี และควบคุมดูแลให้มีการปฏิบัติตามระบบดังกล่าว และข้าพเจ้าได้แจ้งข้อมูลการประเมินระบบการควบคุมภายใน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2546 ต่อผู้สอบบัญชีและกรรมการตรวจสอบของบริษัทแล้ว ซึ่งครอบคลุมถึงข้อบกพร่องและการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของระบบการควบคุมภายใน รวมทั้งการกระทำที่มีขอบที่อาจมีผลกระทบต่อการจัดทำรายงานทางการเงินของบริษัท

ในการนี้ เพื่อเป็นหลักฐานว่าเอกสารทั้งหมดเป็นเอกสารที่ข้าพเจ้าได้รับรองความถูกต้องที่เป็นชุดเดียวกัน ข้าพเจ้าได้มอบหมายให้ นายทนง โชติสรยุทธ์ เป็นผู้ลงลายมือชื่อกำกับเอกสารนี้ไว้ทุกหน้าด้วย หากเอกสารใดไม่มีลายมือชื่อของ นายทนง โชติสรยุทธ์ กำกับไว้ ข้าพเจ้าจะถือว่าไม่ใช่ข้อมูลที่ข้าพเจ้าได้รับรองความถูกต้องของข้อมูล”

| ชื่อ                         | ตำแหน่ง             | ลายมือชื่อ |
|------------------------------|---------------------|------------|
| 1. นายทนง โชติสรยุทธ์        | กรรมการผู้จัดการ    |            |
| 2. นายวิบูลย์ศักดิ์ อุดมวนิช | รองกรรมการผู้จัดการ |            |
| 3. นายพงษ์ศักดิ์ สีวะทรกำพล  | รองกรรมการผู้จัดการ |            |

| ชื่อผู้รับมอบอำนาจ | ตำแหน่ง          | ลายมือชื่อ |
|--------------------|------------------|------------|
| นายทนง โชติสรยุทธ์ | กรรมการผู้จัดการ |            |



รายชื่อคณะกรรมการและผู้บริหารของบริษัท ซีอีเคยูเคชั่น จำกัด (มหาชน) ณ 31 ธันวาคม 2546 ประกอบด้วย 21 ท่าน ดังนี้

| ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง                                                                      | อายุ (ปี) | คุณวุฒิทางการศึกษา/ การอบรมจาก IOD                                                                                                     | จำนวนการถือหุ้นใน บริษัท (หุ้น)** | ความสัมพันธ์ทาง ครอบครัวระหว่าง ผู้บริหาร | ประวัติการทำงาน                                 |                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. นายธนาชัย ชีรพัฒน์วงศ์ ประธานกรรมการ                                                | 59        | - ศิลปศาสตรบัณฑิต<br>คณะรัฐศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยรามคำแหง<br>- The Southeast Asia Executive Leadership Conference, Harvard University   | ไม่มี                             | ไม่มี                                     | 2542-ปัจจุบัน<br>2539-ปัจจุบัน<br>2530-ปัจจุบัน | ประธานกรรมการ<br>บมจ.ซีอีเคยูเคชั่น<br>กรรมการบมจ.<br>ซีอีเคยูเคชั่น<br>ประธานกรรมการ<br>บมจ.เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป         |
| 2. นายทนง โชติสรยุทธ์ กรรมการและกรรมการผู้จัดการ                                       | 50        | - Directors Certification Program (DCP),<br>Thai Institute of Directors<br>- วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต<br>สาขาไฟฟ้า<br>จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย | 8,299,690                         | คู่สมรสของ<br>นางมณฑล โชติสรยุทธ์         | 2530-ปัจจุบัน<br>2546-ปัจจุบัน                  | กรรมการผู้จัดการ<br>บมจ. ซีอีเคยูเคชั่น<br>กรรมการและกรรมการบริหาร<br>บจก.เพลินพัฒนา                                          |
| 3. นายวิบูลย์ศักดิ์ อุดมวนิช กรรมการ, รองกรรมการผู้จัดการ และเลขานุการคณะกรรมการบริษัท | 49        | - Directors Accreditation Program (DAP),<br>Thai Institute of Directors<br>- วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต<br>สาขาไฟฟ้า<br>จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย | ไม่มี                             | ไม่มี                                     | 2530-ปัจจุบัน<br>2546-ปัจจุบัน                  | กรรมการและรองกรรมการผู้จัดการ<br>บมจ. ซีอีเคยูเคชั่น<br>กรรมการบริหาร<br>บจก.เพลินพัฒนา                                       |
| 4. นายพงษ์ศักดิ์ ศิวะภัทรกำพล กรรมการและรองกรรมการผู้จัดการ                            | 51        | - Directors Accreditation Program (DAP),<br>Thai Institute of Directors<br>- วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต<br>สาขาไฟฟ้า<br>จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย | 5,895,830                         | ไม่มี                                     | 2536-ปัจจุบัน<br>2533-2536                      | กรรมการและรองกรรมการผู้จัดการ<br>บมจ. ซีอีเคยูเคชั่น<br>บรรณาธิการบริหารฝ่ายวารสาร<br>ไมโครคอมพิวเตอร์<br>บมจ. ซีอีเคยูเคชั่น |
| 5. นายสมบูรณ์ ชินสวนานนท์ กรรมการและกรรมการอิสระ                                       | 55        | Master of Management (Finance)<br>Northwestern University,U.S.A.                                                                       | 100,000                           | ไม่มี                                     | 2538-ปัจจุบัน<br>2538-2542                      | กรรมการและกรรมการอิสระ<br>บมจ. ซีอีเคยูเคชั่น<br>รองกรรมการผู้จัดการ<br>บมจ. ธนาคารกสิกรไทย                                   |

เอกสารแนบ 1 รายละเอียดเกี่ยวกับผู้บริหารและผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัท

| ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง                                         | อายุ (ปี) | คุณวุฒิทางการศึกษา/ การอบรมจาก IOD                                                                                                                                     | จำนวนการถือหุ้นใน บริษัท (หุ้น)** | ความสัมพันธ์ทาง ครอบครัวระหว่าง ผู้บริหาร | ประวัติการทำงาน                                              |                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5. รศ.ยีน กุ์วรวรรณ กรรมการ                               | 53        | - วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต (วิศวกรรมอุตสาหการ) สถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย (AIT)<br>- วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต (วิศวกรรมไฟฟ้า) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย                         | 3,974,940                         | ไม่มี                                     | 2546-ปัจจุบัน<br>2545-ปัจจุบัน<br>2533-ปัจจุบัน<br>2534-2543 | ที่ปรึกษาสำนักบริการคอมพิวเตอร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์<br>รองอธิการบดี ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์<br>กรรมการ บมจ. ซีอีเคยูเคชั่น<br>ผู้อำนวยการ สำนักบริการคอมพิวเตอร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ |
| 7. นายวัฒนา เชิงกุล กรรมการ                               | 52        | - Directors Accreditation Program (DAP), Thai Institute of Directors<br>- วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาไฟฟ้า จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย                                          | 3,649,400                         | ไม่มี                                     | 2545-ปัจจุบัน<br>2533-ปัจจุบัน<br>2540-2545                  | กรรมการผู้จัดการ บจก. โทเท็มส์<br>กรรมการ บมจ. ซีอีเคยูเคชั่น<br>ผู้จัดการพัฒนาธุรกิจบำรุงรักษา บจก. เอบีบี                                                                                                     |
| 8. นายไพรัช สิริกุล กรรมการ                               | 54        | - Directors Accreditation Program (DAP), Thai Institute of Directors<br>- วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาไฟฟ้า จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย                                          | ไม่มี                             | ไม่มี                                     | 2545-ปัจจุบัน<br>2517-ปัจจุบัน<br>2542-2545<br>2540-2542     | วิศวกรระดับ 11 ฝ่ายบำรุงรักษาไฟฟ้า การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย<br>กรรมการ บมจ.ซีอีเคยูเคชั่น<br>ผู้จัดการกองบำรุงรักษา โรงไฟฟ้าพลังงานความร้อน<br>ผู้จัดการกองวิศวกรรมบำรุงรักษาไฟฟ้า โรงไฟฟ้า                |
| 9. นายประวิทย์ ดันตวิสินชัย กรรมการตรวจสอบและกรรมการอิสระ | 48        | - Directors Accreditation Program (DAP), Thai Institute of Directors<br>- ประกาศนียบัตรบัณฑิต การสอบบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย<br>- บัญชีบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย | ไม่มี                             | ไม่มี                                     | 2542-ปัจจุบัน<br>2537-ปัจจุบัน                               | กรรมการตรวจสอบและกรรมการอิสระ บมจ. ซีอีเคยูเคชั่น<br>ผู้อำนวยการฝ่ายบัญชีและการเงิน บริษัท เอ็ม เค เรสโตรองด์ จำกัด                                                                                             |

เอกสารแนบ 1 รายละเอียดเกี่ยวกับผู้บริหารและผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ

| ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง                                                          | อายุ<br>(ปี) | คุณวุฒิทางการศึกษา/<br>การอบรมจาก IOD                                                                                                                                                                                                                         | จำนวนการถือหุ้นใน<br>บริษัท (หุ้น)** | ความสัมพันธ์ทาง<br>ครอบครัวระหว่าง<br>ผู้บริหาร | ประวัติการทำงาน                             |                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 10. นายสุทธิชัย หยุ่น<br>กรรมการ                                           | 59           | โรงเรียนอัสสัมชัญพาณิชย<br>กรุงเทพมหานคร (ACC)                                                                                                                                                                                                                | ไม่มี                                | ไม่มี                                           | 2539-ปัจจุบัน<br>2514-ปัจจุบัน<br>2539-2541 | กรรมการ บมจ. ซีเอ็ดยูเคชั่น<br>บรรณาธิการอำนวยการ<br>บมจ. เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป<br>รองประธานกรรมการบริหาร<br>บริษัท สยามอินโฟเทคเนชั่น จำกัด-<br>สถานีโทรทัศน์ ITV       |
| 11. นายสมชาย หาญจิตต์เกษม<br>กรรมการตรวจสอบและกรรมการอิสระ                 | 43           | - Directors Accreditation Program (DAP),<br>Thai Institute of Directors<br>- MBA. ABILENE CHRISTIAN<br>UNIVERSITY, TEXAS, USA                                                                                                                                 | ไม่มี                                | ไม่มี                                           | 2541-ปัจจุบัน<br>2540-ปัจจุบัน              | กรรมการตรวจสอบและกรรมการอิสระ<br>บมจ. ซีเอ็ดยูเคชั่น<br>รองกรรมการผู้จัดการ<br>บจก.เอ็ม เค เรสโตรองค์                                                                       |
| 12. นายยูจิน เอส เควิส<br>กรรมการ                                          | 48           | บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต<br>สาขาการเงินและธุรกิจระหว่างประเทศ<br>มหาวิทยาลัยนิวยอร์ก<br>สหรัฐอเมริกา                                                                                                                                                             | ไม่มี                                | ไม่มี                                           | 2541-ปัจจุบัน<br>2534-ปัจจุบัน<br>2533-2534 | กรรมการ<br>บมจ. ซีเอ็ดยูเคชั่น<br>กรรมการผู้จัดการ<br>บมจ. ฟินันซ่า<br>กรรมการผู้จัดการ<br>บจก. เซสเมนฮัตตัน (ประเทศไทย)                                                    |
| 13. นายวรสิทธิ์ โกคำชัยพัฒน์<br>กรรมการ                                    | 40           | - ประกาศนียบัตรการพัฒนากรรมการบริษัท<br>สถาบันส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย<br>- ปริญญาโท คอมพิวเตอร์และการบริหารระบบข้อมูล<br>Bentley College ,Massachusetts,USA<br>- ปริญญาตรี เศรษฐศาสตร์และการบริหารธุรกิจ<br>Camegie-Mellon University,Pennsylvania,USA | ไม่มี                                | ไม่มี                                           | 2541-ปัจจุบัน<br>2534-ปัจจุบัน              | กรรมการ<br>บมจ. ซีเอ็ดยูเคชั่น<br>กรรมการบริหาร<br>บมจ. ฟินันซ่า                                                                                                            |
| 14. นายสาโรช ล้าเลิศประเสริฐกุล<br>ประธานกรรมการตรวจสอบและ<br>กรรมการอิสระ | 41           | - Directors Certification Program (DCP),<br>Thai Institute of Directors<br>- บัณฑิตมหาบัณฑิต<br>มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์                                                                                                                                         | ไม่มี                                | ไม่มี                                           | 2543-ปัจจุบัน<br>2542-ปัจจุบัน<br>2537-2542 | กรรมการผู้จัดการ<br>บริษัท ซีเอสเอ็ม แมเนจเม้นท์ จำกัด<br>กรรมการอิสระและประธานกรรมการตรวจสอบ<br>บมจ. ซีเอ็ดยูเคชั่น<br>กรรมการผู้จัดการ<br>บริษัท เอซีที แมเนจเม้นท์ จำกัด |

เอกสารแนบ 1 รายละเอียดเกี่ยวกับผู้บริหารและผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ

| ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง                                                               | อายุ<br>(ปี) | คุณวุฒิทางการศึกษา/<br>การอบรมจาก IOD                                           | จำนวนการถือหุ้นใน<br>บริษัท (หุ้น)** | ความสัมพันธ์ทาง<br>ครอบครัวระหว่าง<br>ผู้บริหาร | ประวัติการทำงาน                                 |                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 15. นางมณฑล โชติสรยุทธ์<br>ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ<br>สายงานซีอีโอบีเคเอ็นเตอร์ | 46           | การศึกษาระดับ<br>มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ<br>วิทยาเขตปทุมวัน                  | ได้นำจำนวนหุ้นไป<br>รวมกับคู่สมรส    | คู่สมรสของ<br>นายทนง โชติสรยุทธ์                | 2539-ปัจจุบัน                                   | ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ<br>สายงานซีอีโอบีเคเอ็นเตอร์<br>บมจ. ซีอีเคยูเคชั่น                                                                                                                                           |
| 16. นางกาญจนา เจริญชัย<br>ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ<br>สายงานขายและจัดจำหน่าย     | 47           | วิทยาศาสตรบัณฑิต (บัญชี)<br>มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์                              | 48,380                               | ไม่มี                                           | 2541-ปัจจุบัน<br><br>2536-2538                  | ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ<br>สายงานขายและจัดจำหน่าย<br>บมจ. ซีอีเคยูเคชั่น<br>ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการฝ่ายบริหารกลาง<br>ผู้จัดการฝ่ายบัญชีและการเงิน<br>บมจ. ซีอีเคยูเคชั่น                                              |
| 17. นางนุชนารถ กองวิสัยสุข<br>ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ<br>สายงาน<br>วารสาร       | 49           | บริหารธุรกิจ (การตลาด)<br>มหาวิทยาลัยรามคำแหง                                   | 140,290                              | ไม่มี                                           | 2544-ปัจจุบัน<br><br>2542-2543<br><br>2522-2542 | ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ สายงานวารสาร<br>บมจ. ซีอีเคยูเคชั่น<br>ผู้อำนวยการกลุ่มวารสารด้านอิเล็กทรอนิกส์<br>และอุตสาหกรรม<br>บมจ. ซีอีเคยูเคชั่น<br>ผู้จัดการโฆษณากลุ่มวารสารด้านอิเล็กทรอนิกส์<br>บมจ. ซีอีเคยูเคชั่น |
| 18. นายสันต์ สิมะสุวรรณรงค์*<br>ผู้อำนวยการฝ่ายวิศวกรรมและ<br>สารสนเทศ          | 32           | วิศวกรรมศาสตร์ สาขาวิศวกรรมการผลิต<br>สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า<br>พระนครเหนือ | 33,340                               | ไม่มี                                           | 2546-ปัจจุบัน<br><br>2540-2546<br><br>2540      | ผู้อำนวยการฝ่ายวิศวกรรมและสารสนเทศ<br>บมจ.ซีอีเคยูเคชั่น<br>ผู้จัดการฝ่ายสารสนเทศ<br>บจก. ไอทีซีดี<br>ผู้จัดการทั่วไป<br>บจก. ไชเบอร์ซีดี                                                                             |
| 19. นายวิโรจน์ ลักษณะอดิสร*<br>ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคลและ<br>พัฒนาองค์กร   | 27           | วิศวกรรมศาสตร์<br>สาขาวิศวกรรมเครื่องกลยานยนต์<br>จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย         | ไม่มี                                | ไม่มี                                           | 2546-ปัจจุบัน<br><br>2543-2546<br><br>2541-2543 | ผู้อำนวยการฝ่ายวิโรจน์ ลักษณะอดิสร<br>บมจ.ซีอีเคยูเคชั่น<br>ที่ปรึกษา<br>บจก. โนวา ควอลิตี้ เซอร์วิส (ประเทศไทย)<br>วิศวกรควบคุมคุณภาพ<br>บจก. อีซูซุ มอเตอร์ (ประเทศไทย)                                             |
| 20. นางสาวสัจพัฒน์ พุ่มพิงพุท<br>ผู้จัดการแผนการเงิน                            | 41           | บริหารการจัดการบัณฑิต<br>มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช                             | 10,000                               | ไม่มี                                           | 2534-ปัจจุบัน<br><br>2528-2534                  | ผู้จัดการแผนการเงิน<br>บมจ. ซีอีเคยูเคชั่น<br>พนักงานการเงิน<br>บจ. ซีอีเคยูเคชั่น                                                                                                                                    |

เอกสารแนบ 1 รายละเอียดเกี่ยวกับผู้บริหารและผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ

| ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง                            | อายุ<br>(ปี) | คุณวุฒิทางการศึกษา/<br>การอบรมจาก IOD                                                                                                                               | จำนวนการถือหุ้นใน<br>บริษัท (หุ้น)** | ความสัมพันธ์ทาง<br>ครอบครัวระหว่าง<br>ผู้บริหาร | ประวัติการ<br>ทำงาน                     |                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 21. นางสาวอารี แซ่เอ็ง<br>ผู้จัดการแผนกบัญชี | 32           | - บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต<br>มหาวิทยาลัยบูรพา<br>- ประกาศนียบัตรบัณฑิต การสอบบัญชี<br>มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์<br>- บริหารธุรกิจบัณฑิต (บัญชี)<br>สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล | ไม่มี                                | ไม่มี                                           | 2544-ปัจจุบัน<br>2543-2544<br>2537-2543 | ผู้จัดการแผนกบัญชี<br>บมจ. ซีอีเคียวเคชั่น<br>ผู้จัดการแผนกตรวจสอบภายใน<br>บมจ. ซีอีเคียวเคชั่น<br>หัวหน้าทีมตรวจสอบบัญชี<br>บริษัท สำนักงาน เอ เอ็ม ซี จำกัด |

หมายเหตุ \* เป็นผู้บริหารที่ไม่อยู่ในนิยามในประกาศของ สำนักงาน ก.ล.ด.

\*\* จำนวนการถือหุ้นในบริษัทของกรรมการและผู้บริหารได้รวมการถือหุ้นของกลุ่มสมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะด้วย

รายละเอียดเกี่ยวกับการกรรมการที่เป็นผู้บริหารของบริษัทย่อย บริษัทร่วม และบริษัทที่เกี่ยวข้องและกรรมการที่มาจากผู้ถือหุ้นรายใหญ่

| รายชื่อบริษัท                  | บมจ.<br>ซีเอดีเคชั่น | บริษัทย่อย<br>ซีเอดีบูคเซ็นเตอร์ | บริษัทร่วม<br>M&E | บริษัทร่วม<br>เพลินพัฒน | ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ |        |
|--------------------------------|----------------------|----------------------------------|-------------------|-------------------------|-------------------|--------|
|                                |                      |                                  |                   |                         | เนชั่น            | MORGAN |
| 1. นายธนาชัย ชีรพัฒน์วงศ์      | x                    |                                  |                   |                         | x                 |        |
| 2. นายทง โชติสรยุทธ์           | /, ◎, *              | x                                | /                 | /, ◎                    |                   |        |
| 3. นายวิบูลย์ศักดิ์ อุดมวนิช   | /, ◎, *              | /                                |                   | ◎                       |                   |        |
| 4. นายพงษ์ศักดิ์ ศิวะภัทรกำพล  | /, ◎, *              | /                                |                   |                         |                   |        |
| 5. นายสมบูรณ์ ชินสวนานนท์      | /                    |                                  |                   |                         |                   |        |
| 6. รศ. ยืน ภู่วรวรรณ           | /                    |                                  |                   |                         |                   |        |
| 7. นายวัฒนา เขียงกุล           | /                    |                                  |                   |                         |                   |        |
| 8. นายไพรัช ลิขจุฑา            | /                    |                                  |                   |                         |                   |        |
| 9. นายประวิทย์ ดันติวคินชัย    | /, **                |                                  |                   |                         |                   |        |
| 10. นายสุทธิชัย หยุ่น          | /                    |                                  |                   |                         | /, ◎              |        |
| 11. นายสมชาย หาญจิตต์เกษม      | /, **                |                                  |                   |                         |                   |        |
| 12. นายยูจิน ซอนเดอร์ เดวิส    | /                    |                                  |                   |                         |                   | /      |
| 13. นายวรสิทธิ์ โกคาชัยพัฒน์   | /                    |                                  |                   |                         |                   | /      |
| 14. นายสาโรช ลำเลิศประเสริฐกุล | /, **                |                                  |                   |                         |                   |        |
| 15. นางมณฑล โชติสรยุทธ์        | ◎, *                 |                                  |                   |                         |                   |        |
| 16. นางกาญจนา เจริญวงศ์        | ◎, *                 |                                  |                   |                         |                   |        |
| 17. นางนุชนารถ กองวิสัยสุข     | ◎, *                 |                                  |                   |                         |                   |        |
| 18. นายสันต์ สิมะสุวรรณรงค์    | ◎                    |                                  |                   |                         |                   |        |
| 19. นายวิโรจน์ ลักขณาอดิศร     | ◎                    |                                  |                   |                         |                   |        |
| 20. นางสาวสัจพัฒน์ พุ่มพิงพุท  | ◎, *                 |                                  |                   |                         |                   |        |
| 21. นางสาวอารี แซ่ฮึง          | ◎, *                 |                                  |                   |                         |                   |        |

หมายเหตุ : x = ประธานกรรมการ

/ = กรรมการ

\*\* = กรรมการตรวจสอบ

◎ = ผู้บริหาร

\* = ผู้บริหารของบริษัทตามนิยามในประกาศของ สำนักงาน ก.ล.ต.

ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ เนชั่น หมายถึง บริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

MORGAN หมายถึง Morgan Stanley & Co International Limited

## รายงานของคณะกรรมการตรวจสอบ

คณะกรรมการ บริษัท ซีอีดูเคชั่น จำกัด (มหาชน) แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ ประกอบด้วยกรรมการจำนวน 3 ท่าน คือ นายสาโรช ล้ำเลิศประเสริฐกุล เป็นประธานกรรมการตรวจสอบ นายประวิทย์ ต้นติวสินชัย และ นายสมชาย หาญจิตต์เกษม เป็นกรรมการตรวจสอบ ทั้งนี้ กรรมการตรวจสอบแต่ละท่านไม่ได้เป็นเจ้าหน้าที่บริหารหรือพนักงานของบริษัท และมีนายวัชรธรรม ศิริอาชาวัฒน์ เป็นเลขานุการคณะกรรมการตรวจสอบ

คณะกรรมการตรวจสอบมีขอบเขต หน้าที่ และความรับผิดชอบในการสอบทานรายงานทางการเงินให้มีการปฏิบัติตามมาตรฐานการบัญชีอย่างถูกต้อง และมีการเปิดเผยข้อมูลอย่างเพียงพอ สอบทานให้บริษัทมีระบบการควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายในที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ สอบทานการดำเนินงานของบริษัท ในการปฏิบัติตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พิจารณาการเปิดเผยข้อมูลของบริษัทในกรณีที่เกิดรายการที่เกี่ยวข้องกัน หรือรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ให้มีความโปร่งใส พิจารณาคัดเลือก และเสนอแต่งตั้งผู้สอบบัญชีและค่าสอบบัญชีประจำปี

ในรอบปี 2546 คณะกรรมการตรวจสอบได้มีการประชุมทั้งสิ้นจำนวน 6 ครั้ง คณะกรรมการตรวจสอบได้ประชุมอย่างสม่ำเสมอร่วมกับผู้สอบบัญชี ฝ่ายจัดการ ฝ่ายบัญชีและฝ่ายตรวจสอบภายในของบริษัท เพื่อพิจารณาสอบทานงบการเงินรายไตรมาส และงบการเงินสำหรับปี สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2546 ก่อนนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัท และร่วมกันพิจารณาในการจัดทำรายงานทางการเงิน ให้เป็นไปตามมาตรฐานการบัญชี การเปิดเผยข้อมูลอย่างเพียงพอตามที่กฎหมายกำหนด ตลอดจนรับฟังคำชี้แจงจากผู้สอบบัญชี และข้อเสนอแนะภายหลังการตรวจสอบร่วมกับฝ่ายจัดการและผู้ที่เกี่ยวข้องในการสอบทานข้อมูลที่ส่งให้หน่วยงานกำกับดูแล คณะกรรมการตรวจสอบได้มีการประชุมอย่างสม่ำเสมอกับผู้ตรวจสอบภายใน เพื่อประเมินความเพียงพอของระบบการควบคุมภายใน พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนงานตรวจสอบประจำปีของผู้ตรวจสอบภายในสำหรับปี 2546 พิจารณารายงานของฝ่ายตรวจสอบภายในร่วมกับฝ่ายจัดการของบริษัทและร่วมกันพิจารณาปรับปรุงระบบการควบคุมภายใน และตรวจสอบภายในให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ส่วนการดูแลด้านการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการตรวจสอบ ได้มีการประชุมแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นร่วมกับฝ่ายจัดการ เพื่อพิจารณาการจัดการความเสี่ยงของธุรกิจ อย่างไรก็ตาม คณะกรรมการตรวจสอบกำลังดำเนินการเพื่อให้มีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อมีหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรง คณะกรรมการตรวจสอบได้กำหนด ติดตามและดูแลส่งเสริมให้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทมีผลในเชิงปฏิบัติ นอกจากนี้ คณะกรรมการตรวจสอบได้ติดตามการปฏิบัติตามกฎหมายเกี่ยวกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ รวมทั้งการพิจารณารายการที่อาจเกี่ยวข้องกัน เพื่อให้เกิดความโปร่งใส คณะกรรมการตรวจสอบเห็นว่าระบบการควบคุมภายในของบริษัทไม่มีรายการที่กระทบต่อบริษัทที่เป็นสาระสำคัญและได้รายงานผลต่อคณะกรรมการบริษัทแล้ว

(นายสาโรช ล้ำเลิศประเสริฐกุล)

ประธานคณะกรรมการตรวจสอบ

29 มีนาคม 2547