

# ส่วนที่ 1

## การประกอบธุรกิจ

**1. นโยบายและภาพรวมการประกอบธุรกิจ****1.1 วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย หรือกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ**

บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) (“บริษัทฯ”) ประกอบธุรกิจศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบชำระเงินสดและบริการตนเอง โดยจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคให้แก่ลูกค้าที่เป็นสมาชิกของบริษัทฯ ภายใต้ชื่อ “แม็คโคร” ซึ่งมีสาขาอยู่ทั่วประเทศไทย บริษัทฯ ดำเนินงานโดยทีมผู้บริหารมืออาชีพซึ่งประจำอยู่ที่สำนักงานใหญ่ในกรุงเทพมหานคร และแต่ละสาขา เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนงานและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยในปี 2532 บริษัทฯ ได้ดำเนินการเปิดศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโคร สาขาแรก คือ สาขาลาดพร้าว ที่ผ่านมา บริษัทฯ ได้ดำเนินการขยายสาขาของศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโคร ควบคู่ไปกับการพัฒนารูปแบบสาขาที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว และนำเสนอสินค้าและบริการให้ตรงกับความต้องการของกลุ่มลูกค้า ปัจจุบัน บริษัทฯ ประกอบธุรกิจภายใต้รูปแบบสาขา 5 รูปแบบหลักได้แก่

- 1) Classic Store - ศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบชำระเงินสดและบริการตนเอง ภายใต้ชื่อ “แม็คโคร” หรือ “ศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโครรูปแบบคลาสสิก” ซึ่งเป็นรูปแบบสาขาดั้งเดิม และจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคหลากหลายประเภท โดยให้บริการแก่ผู้ประกอบการร้านโชห่วย และร้านค้าปลีกรายย่อย ซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าเป้าหมายหลักของบริษัทฯ
- 2) Makro Foodservice - “แม็คโคร ฟู้ดเซอร์วิส” ศูนย์จำหน่ายสินค้าเพื่อกลุ่มลูกค้าผู้ประกอบการด้านธุรกิจโรงแรม ภัตตาคาร ร้านอาหาร และผู้ให้บริการจัดเลี้ยง (กลุ่มโฮเรก้า) โดยเฉพาะ โดยจัดหาสินค้าเพื่อธุรกิจอาหารแบบครบวงจรมาแนะนำเสนอแก่ผู้ประกอบการกลุ่มโฮเรก้า อาทิ อาหารสดและอาหารแช่แข็ง อาหารแห้ง เครื่องครัว อุปกรณ์ในการเตรียมอาหาร และของใช้ที่จำเป็นสำหรับธุรกิจร้านอาหารและโรงแรม โดยคำนึงถึงความสะดวก สะอาด และคุณภาพคงที่ ความน่าเชื่อถือของแหล่งผลิต ความหลากหลาย และความพอเพียงที่จะให้บริการครบ ณ จุดเดียวเป็นสำคัญ
- 3) Eco Plus Store - “อีโค พลัส” รูปแบบสำหรับผู้ประกอบการมืออาชีพทั้งกลุ่มโฮเรก้า และผู้ค้าปลีกรายย่อย รูปแบบสาขา อีโค พลัส ได้จัดสรรพื้นที่สำหรับสินค้าประเภทอาหารสดเพื่อให้บริการแก่ผู้ประกอบการกลุ่มโฮเรก้าเพิ่มขึ้น ในทำเลพื้นที่มีธุรกิจโรงแรม ร้านอาหาร และจัดเลี้ยงจำนวนมาก และมีศักยภาพในการเติบโต
- 4) Makro Food shop - “แม็คโคร ฟู้ดช็อป” นอกจากการขยายสาขาเพื่อให้ครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศและใกล้เคียงกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเป็นสำคัญ แม็คโครไม่หยุดยั้งที่จะพัฒนาแม็คโคร ฟู้ดเซอร์วิสรูปแบบใหม่ ในรูปแบบ แม็คโคร ฟู้ดช็อป หรือ ศูนย์จำหน่ายสินค้าอาหารสด อาหารแช่แข็งขนาดเล็ก เพื่อให้บริการแก่ลูกค้าผู้ประกอบการโฮเรก้าในพื้นที่ดังกล่าวสามารถซื้อสินค้าได้สะดวกขึ้นโดยไม่ต้องเดินทางไกล นับเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการสร้างการเติบโตให้กับธุรกิจด้านอาหารของแม็คโครอย่างรวดเร็ว ทั้งยังสร้างความคล่องตัวในการขยายสาขาของแม็คโคร โดยบริษัทฯ จะพิจารณาเปิดสาขา

แม็คโคร พุดช้อปเพิ่มมากขึ้นแม้ในพื้นที่ที่มีสาขาของแม็คโครตั้งอยู่ เพื่อตอบสนองโจทย์ธุรกิจของผู้ประกอบการโฮเรก้าได้ใกล้ชิดขึ้น โดยเฉพาะในแหล่งท่องเที่ยวและเขตเมืองที่มีร้านอาหารกระจุกตัวอยู่เป็นจำนวนมาก รวมทั้งการขยายสัดส่วนลูกค้ากลุ่มผู้บริโภคที่นิยมซื้ออาหารสดไปปรุงอาหารรับประทานเองที่บ้านด้วย ภายหลังจากสาขาค้นแบบ แม็คโคร พุดช้อป สาขาทาวน์ อิน ทาวน์ ที่มีพื้นที่การขายประมาณ 800 ตารางเมตร สามารถอำนวยความสะดวกแก่ผู้ประกอบการโฮเรก้าในฐานะศูนย์จำหน่ายสินค้าอาหารสด อาหารแช่แข็งขนาดเล็กได้อย่างใกล้ชิด รวมทั้งกลุ่มผู้บริโภคที่นิยมจับจ่ายวัตถุดิบคุณภาพไปปรุงรับประทานที่บ้าน ในปี 2559 บริษัทฯ จึงได้ขยายสาขาแม็คโคร พุดช้อป เพิ่มขึ้นอีกจำนวน 2 สาขา คือ สาขาลาดวงศกร และสาขาพระราม 4 ซึ่งมีส่วนสร้างการเติบโตให้กับธุรกิจบริการด้านอาหารของแม็คโครอย่างรวดเร็ว

- 5) ร้านจำหน่ายอาหารแช่แข็งขนาดเล็ก “สยามโพรเซ่น” หรือ “ร้านสยามโพรเซ่น” คือรูปแบบร้านที่บริษัทฯ พัฒนาขึ้นมาในปี 2553 เพื่อเพิ่มช่องทางการจำหน่ายสินค้าในกลุ่มอาหารแช่แข็งโดยเฉพาะ โดยมีพื้นที่ขายประมาณ 80 - 260 ตารางเมตร ในทำเลย่านตลาดสดที่เข้าถึงได้ง่าย ตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้ประกอบการโฮเรก้าขนาดกลางและขนาดเล็กที่ต้องการสินค้าคุณภาพ ปลอดภัย ราคาประหยัดและคงที่ เพื่อที่จะสามารถบริหารจัดการต้นทุนธุรกิจได้ตลอดทั้งปี โดยในปี 2559 บริษัทฯ ขยายสาขาร้านสยามโพรเซ่นเพิ่มจำนวน 1 สาขา คือ สาขาพญา-นาเกลือ จังหวัดชลบุรี

ทั้งนี้ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 บริษัทฯ มีจำนวนสาขาทั้งสิ้น 115 สาขาทั่วประเทศ แบ่งเป็นศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโคร จำนวน 76 สาขา แม็คโคร พุดเชอร์วิส จำนวน 17 สาขา อีโคโน พลัส จำนวน 11 สาขา แม็คโคร พุดช้อป 3 สาขา และร้านสยามโพรเซ่น จำนวน 8 สาขา แบ่งเป็นสาขาในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 24 สาขา และสาขาในต่างจังหวัด จำนวน 91 สาขา โดยมีพื้นที่การขายรวมประมาณ 704,017 ตารางเมตร

นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังประกอบธุรกิจนำเข้า ส่งออก และจำหน่ายสินค้าแช่แข็งและแช่เย็น พร้อมบริการด้านจัดเก็บและจัดส่งในประเทศไทยและประเทศเวียดนาม รวมทั้งธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนธุรกิจหลักของบริษัทฯ ผ่านการดำเนินงานของบริษัทย่อยทั้งในประเทศและต่างประเทศ ได้แก่ (1) สยามฟู้ด เซอร์วิส (2) วินาสยาม ฟู้ด (3) แม็คโคร อาร์โอเอช (4) ARO Company Limited (5) โปรมาร์ท และ (6) Makro Cambodia โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) บริษัท สยามฟู้ด เซอร์วิส จำกัด

ประกอบธุรกิจนำเข้าและจัดจำหน่ายสินค้าพร้อมบริการจัดเก็บและจัดส่งประเภทอาหารสดและอาหารแช่แข็งคุณภาพชั้นดี เช่น เนื้อสัตว์ อาหารทะเล มันฝรั่ง กลุ่มสินค้าเบเกอรี่ เครื่องปรุงรสและอาหารพร้อมปรุง ชิ้นเล็อกจากทั้งในและต่างประเทศ เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มธุรกิจบริการด้านอาหาร อาทิ เช่น โรงแรม ร้านอาหาร สายการบิน ธุรกิจจัดเลี้ยง โรงงานอุตสาหกรรมอาหาร ผู้ค้าส่ง เป็นต้น

## 2) บริษัท วินาสยาม ฟู้ด จำกัด

ประกอบธุรกิจนำเข้าและจัดจำหน่ายสินค้าพร้อมบริการจัดส่งประเภทอาหารสดและอาหารแช่แข็ง คุณภาพชั้นดี เช่น เนื้อสัตว์ อาหารทะเล มันฝรั่ง กลุ่มสินค้าเบเกอรี่ เครื่องปรุงรสและอาหารพร้อมปรุงชั้นเลิศจากทั้งในและต่างประเทศ เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มธุรกิจบริการด้านอาหารในประเทศเวียดนาม อาทิ เช่น โรงแรม ร้านอาหารรวมถึงธุรกิจให้บริการอาหารจานด่วน ธุรกิจจัดเลี้ยง เป็นต้น

## 3) บริษัท แม็คโคร อาร์โอเอช จำกัด (Makro ROH)

ประกอบธุรกิจลงทุนในต่างประเทศ รวมทั้งให้บริการด้านการบริหาร ด้านเทคนิค และ/หรือ การให้บริการสนับสนุนแก่บริษัทในเครือ

## 4) ARO Company Limited (ARO)

ประกอบธุรกิจให้บริการด้านการตลาด และให้คำปรึกษาในประเทศเมียนมาร์ ทั้งนี้ การจัดตั้ง ARO โดยบริษัทฯ มีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ในประเทศเมียนมาร์ในอนาคต

## 5) บริษัท โปรมาร์ท จำกัด

ประกอบธุรกิจจำหน่ายสินค้าอุปโภค เพื่อสนับสนุนธุรกิจหลักของบริษัทฯ

## 6) Makro (Cambodia) Company Limited (Makro Cambodia)

ประกอบธุรกิจค้าปลีกค้าส่งและกิจการที่เกี่ยวข้องในประเทศกัมพูชา

ทั้งนี้ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 Makro ROH ARO โปรมาร์ท และ Makro Cambodia ยังอยู่ระหว่างการเตรียมการเพื่อดำเนินธุรกิจในอนาคต

**1.1.1 วิสัยทัศน์**

บริษัทฯ มีวิสัยทัศน์ที่จะมุ่งเป็นหนึ่งในอาเซียนเรื่องการจัดหาสินค้า เพื่อธุรกิจอาหารแบบครบวงจรสำหรับผู้ประกอบการมืออาชีพ โดยมีพันธกิจหลัก 5 ประการคือ

- 1) ขยายตัวสู่อาเซียนด้วยรูปแบบร้านค้าที่หลากหลาย
- 2) ให้ความสำคัญความสำเร็จของทีมงาน และลงทุนกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- 3) ศึกษาทำความเข้าใจในความแตกต่างเฉพาะตัวของแต่ละท้องถิ่น

- 4) สร้างผลประโยชน์สูงสุดให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องพร้อมรับผิดชอบต่อสังคม และ
- 5) นำเสนอแต่สิ่งที่ดีที่สุด และคุ้มค่าที่สุดให้กับลูกค้า

### 1.1.2 เป้าหมายและกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ

บริษัทฯ มีเป้าหมายในการรักษาความเป็นผู้นำธุรกิจค้าปลีกค้าส่งในประเทศไทย และมีแผนขยายจำนวนสาขาอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ บริษัทฯ เล็งเห็นโอกาสทางธุรกิจอาหารและการขยายตัวของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของประเทศ จึงมีนโยบายพัฒนารูปแบบสาขาให้สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มลูกค้าผู้ประกอบการมากยิ่งขึ้น ตลอดจนเล็งเห็นถึงโอกาสในการขยายธุรกิจไปยังกลุ่มประเทศอาเซียน ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของบริษัทฯ ที่จะมุ่งเป็นหนึ่งในอาเซียนเรื่องการจัดหาสินค้า เพื่อธุรกิจอาหารแบบครบวงจรสำหรับผู้ประกอบการมืออาชีพ

กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจที่สำคัญเพื่อให้บริษัทฯ สามารถบรรลุเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจ คือการยึดถือความต้องการของลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centric) เพื่อเป็นคู่ค้าอันดับหนึ่งของลูกค้า ซึ่งปัจจุบันมีลูกค้าสมาชิกมากกว่า 3.0 ล้านรายในการจัดหาสินค้าและมีทุกคำตอบเรื่องธุรกิจอาหารสำหรับผู้ประกอบการมืออาชีพด้านอาหารและค้าปลีกรายย่อย ภายใต้สโลแกน “แม็คโคร คู่คิดธุรกิจคุณ” โดยที่ผ่านมา บริษัทฯ ได้ดำเนินโครงการและกิจกรรมด้านการพัฒนาลูกค้าต่าง ๆ ร่วมกับคู่ค้าและองค์กรภาครัฐ เพื่อผู้ประกอบการค้าปลีกรายย่อย และผู้ประกอบการมืออาชีพทางด้านอาหาร เพื่อศึกษาและทำความเข้าใจความต้องการของลูกค้าให้ได้มากยิ่งขึ้น เช่น โครงการ “แม็คโครมิตรแท้โซ่ช่วย” (“Makro Retailer Alliance : MRA”) ซึ่งมีจุดประสงค์เพื่อช่วยเสริมความสามารถในการแข่งขันทางการค้าให้แก่กลุ่มผู้ค้าปลีกรายย่อย ตลอดจนการจัดงาน “วันนัดพบผู้ประกอบการร้านค้าปลีก” “งานตลาดนัดโซ่ช่วย” และ “งานมหกรรมครบเครื่องเรื่องอาหารและอุปกรณ์” เป็นต้น นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังดำเนินโครงการพัฒนาต่าง ๆ เพื่อเสริมความแข็งแกร่งให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน (โปรดพิจารณารายละเอียดเพิ่มเติมเกี่ยวกับการส่งเสริมการขายในส่วนที่ 1 ข้อ 2.4 - การตลาดและการแข่งขัน)

บริษัทฯ มีศักยภาพที่แข็งแกร่งในการเป็นศูนย์กลางจำหน่ายสินค้าแบบชำระเงินสดและบริการตนเองในระบบสมาชิกมาตลอด 27 ปี เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ “มุ่งเป็นหนึ่งในอาเซียนเรื่องการจัดหาสินค้าเพื่อธุรกิจอาหารแบบครบวงจรสำหรับผู้ประกอบการมืออาชีพ” นอกจากเพิ่มสัดส่วนสินค้ากลุ่มอาหารสดที่มีคุณภาพและมีความหลากหลายตรงตามความต้องการของลูกค้า บริษัทฯ ยังคงพัฒนารูปแบบสาขาของศูนย์กลางจำหน่ายสินค้าแม็คโครอย่างหลากหลาย ให้มีเอกลักษณ์และศักยภาพเฉพาะตัวที่แตกต่างเพื่อสามารถให้บริการและเข้าถึงลูกค้าผู้ประกอบการมืออาชีพในแต่ละท้องถิ่นได้สะดวกยิ่งขึ้น และบรรลุเป้าหมายเพื่อจะเป็น “คู่คิดธุรกิจ” ของลูกค้าผู้ประกอบการมืออาชีพอย่างแท้จริง และเติบโตไปด้วยกันอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะรูปแบบแม็คโคร ฟู้ดเซอร์วิสที่มีพื้นที่ขายขนาดเล็กลงเฉลี่ยอยู่ที่ 1,000-5,000 ตารางเมตร ประสบความสำเร็จอย่างมากในการเจาะตลาดผู้ประกอบการไฮเรทในพื้นที่ท่องเที่ยวที่มีศักยภาพสูง เนื่องจากเพิ่มความสะดวกให้กับลูกค้าผู้ประกอบการด้านธุรกิจอาหาร

ในแต่ละพื้นที่ได้เป็นอย่างดี และสอดคล้องไปกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศที่เน้นการพัฒนาการท่องเที่ยวและการพัฒนาอาหารปลอดภัย ในปี 2555 บริษัทฯ ได้เริ่มพัฒนา แม็คโคร ฟู้ดเซอร์วิส ซึ่งเป็นศูนย์จำหน่ายสินค้ารูปแบบใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มโฮเรก้า แม็คโคร ฟู้ดเซอร์วิส สาขาแรกได้เปิดดำเนินการที่อำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ซึ่งได้รับการตอบรับเป็นอย่างดี และมีผลประกอบการเป็นไปตามความคาดหมาย นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้เปิดตัวแม็คโคร ฟู้ดเซอร์วิส รูปแบบใหม่ “แม็คโคร ฟู้ดช็อป” เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการขยายสาขาไปในแต่ละพื้นที่มากขึ้น ทั้งนี้ ยอดขายของลูกค้านักกลุ่มโฮเรก้าเติบโตจากสัดส่วนยอดขายเพียงร้อยละ 4 เป็นร้อยละ 26 ของยอดขายรวมในสิบกว่าปีที่ผ่านมา โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 บริษัทฯ เปิดดำเนินการแม็คโคร ฟู้ดเซอร์วิส จำนวนทั้งสิ้น 17 สาขา และมีแผนในการขยายจำนวนสาขาอย่างต่อเนื่องไปยังทำเลใกล้กับกลุ่มลูกค้าโฮเรก้า หรือในพื้นที่ที่มีศักยภาพในจังหวัดท่องเที่ยวมากขึ้น นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้พัฒนารูปแบบสาขาอีโคโน พลัส จากศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโครแบบดั้งเดิม เพื่อจัดสรรพื้นที่สำหรับสินค้าประเภทอาหารสดมากขึ้น โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 บริษัทฯ เปิดดำเนินการรูปแบบสาขาอีโคโน พลัส จำนวนทั้งสิ้น 11 สาขา

นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังเปิดช่องทางขายผ่าน Makroclick.com นับเป็นช่องทางออนไลน์ใหม่ของแม็คโครที่เข้ามาตอบโจทย์การสร้างธุรกิจของผู้ประกอบการโซ่ห่วงและผู้ประกอบการโฮเรก้าที่เป็นกลุ่มคนรุ่นใหม่ โดยจัดหาสินค้าที่มีความหลากหลายและแตกต่างจากสินค้าที่วางจำหน่ายในสาขาของแม็คโคร มานำเสนอเป็นทางเลือกหนึ่งบนร้านค้าออนไลน์ ในปี 2558 Makroclick.com มียอดขายสินค้าออนไลน์เพิ่มขึ้นถึง 4 เท่าตัวของปีที่ผ่านมา สะท้อนถึงความมั่นใจของลูกค้าที่มีต่อช่องทางการซื้อขายทางอิเล็กทรอนิกส์ของบริษัทฯ โดยลูกค้าเชื่อมั่นว่าจะยังคงได้รับสิ่งที่ดีที่สุด และคุ้มค่าที่สุดจากแม็คโคร อีกทั้งสาขาของแม็คโครที่กระจายตัวอยู่ทั่วประเทศ นับเป็นข้อได้เปรียบที่สร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าว่าจะเป็นช่องทางที่สะดวกในการติดต่อ สอบถาม และแก้ไขในกรณีที่เกิดปัญหาจากการซื้อสินค้าออนไลน์ ทั้งนี้ ตลาดพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทยมีโอกาสเติบโตอีกมาก จากจำนวนคนไทยผู้ใช้งานบรอดแบนด์อินเทอร์เน็ตกว่า 30 ล้านคน บริษัทฯ มีศักยภาพความพร้อมด้านโลจิสติกส์ ประกอบกับมีฐานข้อมูลลูกค้าสมาชิกในเชิงลึก ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนพัฒนาสินค้าและบริการของ Makroclick.com ต่อไป เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่กลุ่มลูกค้าสมาชิกเดิม และหวังเพิ่มจำนวนลูกค้าสมาชิกใหม่ให้มากขึ้น ซึ่งที่ผ่านมายอดการสั่งซื้อสินค้าออนไลน์ถือว่าได้รับผลตอบรับที่ดี เพื่อเพิ่มความสะดวกและความคุ้มค่าให้กับลูกค้าสมาชิก ในปี 2559 บริษัทฯ ร่วมมือกับบริษัทในเครือเจริญโภคภัณฑ์วางแผนในการพัฒนาแพลตฟอร์มและระบบการผสานธุรกิจจากออนไลน์ไปออฟไลน์ O2O (Online to Offline) เป็นของตนเอง และพร้อมใช้งานอย่างเต็มรูปแบบภายในปี 2560 โดยผู้ประกอบการจะสามารถเลือกซื้อสินค้าที่มีวางจำหน่ายในสาขาของแม็คโคร รวมถึงสินค้าที่คัดสรรไว้ในแคตตาล็อกผ่านช่องทาง Makroclick.com ซึ่งช่วยเพิ่มความคล่องตัวในการบริหารจัดการธุรกิจพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ของแม็คโครมากขึ้น

เนื่องจากพฤติกรรมการใช้สื่อของผู้บริโภคยุคปัจจุบันที่มีแนวโน้มไปทางสื่อดิจิทัล ขณะที่ผู้ประกอบการเริ่มใช้ช่องทางออนไลน์ในการติดต่อทำธุรกิจมากขึ้น แม็คโครจึงตัดสินใจรื้อทำ การตลาดดิจิทัลอย่างจริงจัง ในปี 2559 นอกเหนือจากช่องทางติดต่อสื่อสารแบบดั้งเดิม อาทิ ป้ายที่ ติดตั้ง ณ ศูนย์จำหน่ายสินค้า และแม็คโครเมล์ที่ส่งตรงถึงลูกค้าสมาชิกกว่า 3 ล้านราย แม็คโครยังได้ พัฒนาช่องทางทันสมัยที่สามารถสื่อสารและอัปเดตรายการส่งเสริมการขายถึงลูกค้าสมาชิกโดยตรง คือ แม็คโครแอปพลิเคชันซึ่งพัฒนาขึ้นมาในปีที่ผ่านมา สำหรับในปีนี้มีปรับปรุงคุณสมบัติของ แอปพลิเคชันให้ง่ายต่อการใช้งานยิ่งขึ้น รวมทั้งพัฒนาการแจ้งเตือนโปรโมชันและคูปองส่วนลด กระตุ้นให้ลูกค้าสมาชิกตัดสินใจซื้อสินค้าเพื่อนำไปสร้างยอดขายต่อได้ โดย ณ สิ้นปี 2559 มียอด ดาวน์โหลดใช้งานอยู่ที่ 200,000 คน เพิ่มจากปี 2558 ที่มียอดดาวน์โหลดเพียง 50,000 คน

ในขณะที่สื่อสังคมออนไลน์อย่างเฟซบุ๊ก และเว็บไซต์ของแม็คโครได้รับการปรับปรุงพัฒนาอย่าง ต่อเนื่อง โดยเฉพาะการปรับแต่งเว็บไซต์ของแม็คโครให้ติดอันดับการค้นหาในตำแหน่งที่ดีที่สุด (SEO) ตลอดจนการทำตลาดผ่านเครื่องมือค้นหาบนอินเทอร์เน็ต (SEM) ทำให้ลูกค้าสมาชิกที่มีอยู่ เดิมและกลุ่มเป้าหมายใหม่สามารถเข้าถึงสินค้าและบริการของแม็คโคร ผ่านช่องทางออนไลน์ได้ อย่างรวดเร็ว

เพื่อให้การตอบสนองความต้องการและการบริการลูกค้าผู้ประกอบการดียิ่งขึ้น และพร้อมรองรับ การตลาดในยุคดิจิทัล บริษัทฯ อยู่ระหว่างพัฒนาระบบการผสานธุรกิจจากออนไลน์ไปออฟไลน์ (Online to Offline - O2O), การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่เพื่อค้นหารูปแบบความสัมพันธ์ของข้อมูล (Big Data Analytics) และ การสร้างแพลตฟอร์มสำหรับธุรกิจดิจิทัล (Business to Business Platform - B2B) เพื่อรองรับการเติบโตทางธุรกิจของบริษัทฯ ในอนาคต และส่งเสริมให้บริษัทฯ สามารถมุ่งไปสู่ เป้าหมายทางด้าน Digital Platform ได้ ซึ่งจะเพิ่มศักยภาพในการให้บริการด้านธุรกิจพาณิชย์ อิเล็กทรอนิกส์ (e-Commerce) ของบริษัทฯ โดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่เชิงลึกเข้ามาเป็น ส่วนประกอบ ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกนี้ ยังสามารถนำไปใช้ในกิจกรรมทางธุรกิจปกติด้วย อาทิ เช่น การค้นหาข้อมูลอย่างรวดเร็ว และสามารถเจาะไปยังส่วนข้อมูลเฉพาะที่ต้องการเพื่อที่จะทำการ วิเคราะห์ในเชิงลึก (Deep Analysis) ส่วนระบบ B2B จะช่วยให้บริษัทฯ สามารถให้บริการข้อมูลแก่ บริษัทคู่ค้าให้ดียิ่งขึ้น และมีประสิทธิภาพในการใช้งานเร็วขึ้น นอกจากนี้ ยังมีระบบปฏิบัติงาน Store Oracle ซึ่งจะเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยวิเคราะห์พฤติกรรมการซื้อของลูกค้าเพื่อการพัฒนา องค์ประกอบต่าง ๆ ของธุรกิจให้ตอบโจทย์ความต้องการของผู้ประกอบการมืออาชีพแต่ละกลุ่ม แต่ ละรายมากที่สุด อาทิ การพัฒนาสูตรสินค้าที่มีเอกลักษณ์เฉพาะ การเพิ่มมูลค่าอาหารปลอดภัย อีกทั้งมี ราคาเหมาะสมที่ลูกค้าสามารถบริหารจัดการต้นทุนและสร้างผลกำไรจากสินค้าได้อย่างคุ้มค่า การ จัดทำรายการส่งเสริมการขายแบบเฉพาะเจาะจงเป็นรายลูกค้า ซึ่งนอกจากจะเป็นการสร้างสรรค ประสิทธิภาพการจับจ่ายรูปแบบใหม่แก่ลูกค้าสมาชิกแบบเฉพาะรายเพื่อเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขัน ในตลาด เมื่อธุรกิจของผู้ประกอบการเติบโตอย่างต่อเนื่อง และมีความจงรักภักดีต่อแบรนด์



“แม็คโคร” ซึ่งส่งผลให้บริษัทฯ มีผลการดำเนินงานที่เติบโตไปด้วย (“Grow & Go”) และเป็นผลนำไปสู่ความยั่งยืนของบริษัทฯ ในอนาคต

กลยุทธ์ที่สำคัญอีกประการหนึ่งในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ คือระบบการกระจายสินค้าและโลจิสติกส์ที่มีประสิทธิภาพ ความสามารถในการจัดเตรียมสินค้าที่ครบครัน ตลอดจนการพัฒนาปรับปรุงระบบการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด ลดต้นทุนด้านการบริหารจัดการ และสร้างความยั่งยืนทางด้านพลังงานและสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้เสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันให้ธุรกิจแม็คโครมีความโดดเด่น ยังส่งผลให้ลูกค้าผู้ประกอบการสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างราบรื่นโดยไม่มีหยุดชะงัก นอกจากนี้ ยังเพิ่มขีดความสามารถในการรักษาคุณภาพสินค้า โดยเฉพาะสินค้ากลุ่มอาหารสด อาทิ ผักและผลไม้ เนื้อสัตว์และอาหารทะเลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ต้นทุนในกระบวนการจัดส่งสินค้าลดลง เพิ่มประสิทธิภาพในการกระจายสินค้าให้ทันต่อความต้องการของผู้ประกอบการ และสามารถรองรับการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วของธุรกิจแม็คโคร อีกทั้งยังมีความสามารถในการปฏิบัติงานคัดแยกและบรรจุอาหารสดประเภทผักผลไม้ เนื้อสัตว์ เนื้อปลาพร้อมปรุงและพร้อมขาย โดยแม็คโครตั้งใจจะสร้างมาตรฐานให้กับสินค้ากลุ่มอาหารสดตั้งแต่ต้นทางภายใต้มาตรฐาน GMP, GMP Codex, E-Privilege เป็นต้น และลดงานส่วนนี้ที่สาขาแม็คโครลงเพื่อให้พนักงานสามารถเอาใจใส่ความต้องการและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ลูกค้าผู้ประกอบการมากขึ้น ถือเป็นมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ประกอบการมืออาชีพ และรักษาความสม่ำเสมอของคุณภาพสินค้าในเวลาเดียวกัน ปัจจุบัน บริษัทฯ ยังมุ่งมั่นพัฒนาระบบการกระจายสินค้าแบบครอสส์ด็อก (Cross Dock) เพื่อบริหารและจัดการการกระจายสินค้าไปสู่สาขาอย่างมีประสิทธิภาพประหยัดทั้งเวลาและพลังงาน พร้อมทั้งสนับสนุนให้บริษัทขนส่งติดตั้งระบบ Truck Tracking System บนรถขนส่งสินค้า ถือเป็นกลไกหนึ่งที่ช่วยให้บริษัทฯ สามารถตรวจสอบตำแหน่งรถขนส่งและควบคุมอุณหภูมิสินค้าได้ตลอดทาง และตลอด 24 ชั่วโมง เพื่อสร้างความมั่นใจว่าสินค้าของแม็คโครจะมีคุณภาพที่ดีจนกระทั่งถึงมือของลูกค้าผู้ประกอบการ และยังสามารถดูแลความปลอดภัยและรักษาคุณภาพของอาหารได้ตลอดทั้งห่วงโซ่อุปทาน ถือเป็นจุดแข็งและความแตกต่างที่แม็คโครมอบให้กับลูกค้าผู้ประกอบการด้วยความภาคภูมิใจ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 บริษัทฯ มีศูนย์กระจายสินค้าทั้งสิ้น 4 แห่ง ได้แก่ (1) ศูนย์กระจายสินค้าอาหารแห้ง สินค้าอุปโภค ที่อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา (2) ศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด อาหารแช่เย็น และอาหารแช่แข็ง ที่อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา (3) ศูนย์กระจายสินค้าอาหารแห้งและสินค้าอุปโภค ที่อำเภอบางเสาธง จังหวัดสมุทรปราการ และ (4) ศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด อาหารแช่แข็ง และอาหารแช่เย็น ที่อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสาคร ที่มีขนาด 22,000 ตารางเมตร นับว่ามีความทันสมัยที่สุดแห่งหนึ่งในประเทศไทย ที่มีการนำระบบจัดเก็บในคลังสินค้าที่ควบคุมด้วยระบบคอมพิวเตอร์ ASRS (Automated-Storage/ Retrieval System) มาใช้เพื่อจัดเก็บและคงคุณภาพสินค้าประเภทอาหารแช่แข็ง ผลไม้นำเข้า และเนื้อสัตว์นำเข้าที่ต้องสั่งซื้อในปริมาณ



มาก ภายในห้องเย็นที่มีอุณหภูมิ 0 ถึง -20 องศาเซลเซียส ซึ่งนับเป็นศูนย์กระจายสินค้าอาหารสดที่ใช้ระบบ ASRS ที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทย

นอกจากการสรรหาสินค้าอาหารสด อาหารแห้ง อาหารแช่เย็น อาหารแช่แข็ง ตลอดจนสินค้าอุปโภคบริโภคที่มีคุณภาพไว้อย่างหลากหลาย เพื่อตอบโจทย์ลูกค้าผู้ประกอบการในแต่ละพื้นที่ บริษัทฯ จึงได้อาศัยความได้เปรียบในการเข้าใจความต้องการของลูกค้าผู้ประกอบการในแต่ละพื้นที่เป็นอย่างดีในการพัฒนาสินค้าภายใต้เครื่องหมายการค้าของตนเอง ซึ่งมีคุณภาพที่เป็นที่ยอมรับและมีความเป็นเอกลักษณ์เหมาะสมสำหรับผู้ประกอบการแต่ละกลุ่มอย่างชัดเจน ทั้งยังมีส่วนช่วยลูกค้าผู้ประกอบการบริหารจัดการต้นทุนในการทำธุรกิจอีกด้วย นี่คือการกลยุทธ์หนึ่งที่สร้างความแตกต่างและสร้างยอดขายอันน่าพึงพอใจให้กับบริษัทฯ

นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังมุ่งพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ที่ผ่านมา บริษัทฯ ได้ดำเนินการพัฒนาบุคลากรของบริษัทฯ ตามแผนงานบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HR Roadmap) โดยมุ่งเน้นการอบรมและพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ และเติบโตก้าวหน้าไปตามสายงาน เพื่อตอบสนองความต้องการด้านบุคลากรของบริษัทฯ และเสริมสร้างรากฐานที่แข็งแกร่งให้แก่องค์กร เพื่อให้พร้อมที่จะเผชิญความท้าทายในอนาคต ในปี 2558 บริษัทฯ ได้จัดโครงสร้างองค์กรใหม่ในส่วน of ฝ่ายจัดซื้อ (Commercial) โดยสร้างทีมผู้บริหารระดับบนที่มีประสบการณ์ความชำนาญที่แตกต่างกันมารับการขยายตัวของธุรกิจแม็คโคร รวมทั้งฝึกอบรมบุคลากรฝ่ายจัดซื้อให้มีความเชี่ยวชาญผ่านโครงการ Commercial Capability ในขณะที่ฝ่ายปฏิบัติการ (Operation) ได้จัดทำคู่มือความรู้พื้นฐาน “เพื่อนคู่คิด มิตรในสไตรด์” สำหรับพนักงานใหม่ รวมทั้งฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้ทั่วไป และความรู้ทางธุรกิจอันเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของแม็คโคร เช่น โครงการ Own Brand โครงการ Food Service Academy เน้นอบรมพนักงานระดับผู้ช่วยผู้จัดการสาขา (ASGM) ของฟู๊ดเซอร์วิส และผู้จัดการแผนกอาหารสด ให้มีความรู้เฉพาะทางด้านธุรกิจอาหารสมกับเป็นผู้คิดธุรกิจของลูกค้าผู้ประกอบการ โดยพัฒนาสื่อการสอนที่สามารถเรียนรู้ที่ไหนก็ได้ภายใต้แนวคิด “Makro Academy Everywhere อยู่ที่ไหนก็เรียนได้ ไม่แพ้ระยะทาง” เพื่อสะดวกต่อการพัฒนาบุคลากรทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ และสามารถรองรับการขยายสาขาอย่างรวดเร็วของแม็คโคร ฟู๊ดเซอร์วิส ขนาดเล็กต่อไป และยังคงมุ่งมั่นปลูกฝังค่านิยม “VICTORY-7 ค่านิยม สมเป็นคนแม็คโคร” ลงในพนักงานอย่างต่อเนื่อง หลังสร้างความตระหนักรู้และสร้างการยอมรับค่านิยมขององค์กรมาตลอดปี 2557 ในปีนี้บริษัทฯ ได้เปลี่ยนค่านิยมเป็นแนวทางปฏิบัติ อาทิ การให้บริการที่เป็นเลิศแก่ลูกค้าด้วยแนวคิด “ยิ้มแย้มแจ่มใส รู้อบตอบได้ อาสาหาให้” และกิจกรรมที่สร้างสรรค์ขึ้นภายใต้แนวคิด “ทำดีมีคนชม” โดยให้รางวัลใจแก่พนักงานทุกคน ทุกระดับ รวมทั้งบุคลากรของบริษัทคู่ค้าที่ปฏิบัติงานอยู่ที่สาขาในฐานะ “คนแม็คโคร” ที่นำค่านิยม VICTORY ไปปฏิบัติตาม

อนึ่ง กลยุทธ์การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในปี 2559 ยังคงให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพผู้นำและสร้างความเป็นมืออาชีพในพนักงานทุกระดับอย่างยั่งยืน ด้วยระบบ G4G “Grow our People

For Growth” โดยส่งเสริมให้ผู้บริหารระดับ TOP 40 ประเมินตนเองและจัดทำคู่มือแผนพัฒนาส่วนบุคคล เพื่อมุ่งยกระดับขีดความสามารถที่พึงประสงค์กับตำแหน่งงานในแต่ละระดับ (Leadership Competencies) และพัฒนาทักษะใหม่ที่เป็นต่อการดำเนินธุรกิจในอนาคต ปัจจุบันมีการขยายแผนพัฒนาไปถึงผู้จัดการสาขาในระดับ TOP 200

ควบคู่กับการพัฒนาบุคลากรภายในให้มีคุณภาพ คือการสร้างภาพลักษณ์ของแบรนด์ “แม็คโคร” ให้เป็นบริษัทที่น่าทำงานด้วย เพื่อจูงใจให้คนดี คนเก่ง มีความสามารถเข้ามาเสริมทัพ โดยเฉพาะผู้ที่มีความรู้ด้านธุรกิจอาหาร มีทักษะทางด้านดิจิทัลและนวัตกรรมซึ่งมีความสำคัญต่อการเติบโตของธุรกิจแม็คโครในอนาคต ที่สำคัญคือการเปิดโอกาสให้คนรุ่นใหม่ที่มีความสามารถและเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว เข้าร่วมเป็นชุมพลังใหม่ขององค์กร ทั้งในส่วนฝ่ายจัดซื้อ (Commercial) และฝ่ายปฏิบัติการ (Operation) โดยบริษัทฯ ได้จัดเตรียมโครงการ Young Talent Program และการปลูกฝังค่านิยมองค์กร “VICTORY-7 ค่านิยม สมเป็นคนแม็คโคร” สำหรับเสริมสร้างศักยภาพและสนับสนุนให้พนักงานใหม่ทำงานสอดประสานไปกับเพื่อนร่วมงาน และหัวหน้างานที่มีประสบการณ์สูงได้อย่างรวดเร็ว

ความสุขในการทำงานของพนักงานคือสิ่งสำคัญ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลยังคงเคียงข้างพร้อมเป็นที่พึ่งและไว้วางใจของพนักงานเสมอ และที่ผ่านมามีบริษัทฯ มุ่งผูกใจพนักงานและรักษาบุคลากรคุณภาพให้เติบโตตามสายงานไปพร้อมกับองค์กร โดยมีแผนการสืบทอดตำแหน่งงานภายในองค์กรให้พนักงานเห็นชัดเจน พร้อมกันนี้ยังมีการจัดโปรแกรมพัฒนาศักยภาพที่หลากหลาย เช่น โครงการ Corporate Governance โครงการ Talent Management & Development โครงการ Basic Management Skill โครงการ In-store Training โครงการ MBA (Makro Business Academy) โครงการ Customer Development โครงการ Food Service Academy เพื่อสนับสนุนพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานได้ดี สมกับเป็นคู่คิดธุรกิจของลูกค้าผู้ประกอบการด้วยความมั่นใจ ทั้งนี้ การจัดการฝึกอบรมบางหลักสูตรในรูปแบบ Mass E-Learning มีส่วนช่วยเพิ่มศักยภาพให้กับบุคลากรได้อย่างรวดเร็วมากขึ้น

นอกจากนี้ ในไตรมาส 2 ปี 2559 บริษัทฯ ได้ทำการย้ายสำนักงานใหญ่มาที่อาคารธาราพัฒนาการ ทำให้บริษัทฯ สามารถใช้สอยพื้นที่ในการจัดฝึกอบรมแก่พนักงานทุกระดับได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกัน บริเวณชั้น 6 ของอาคารได้รับการปรับให้เป็นสถานที่ออกกำลังกายและสันทนาการ ซึ่งบริษัทฯ เชื่อมั่นว่าจะช่วยส่งเสริมให้พนักงานมีความสุขกับการทำงานที่แม็คโคร และส่งผลให้เกิดประสิทธิผลในการทำงาน ส่งผลให้ลูกค้าสมาชิกมีความสุขจากการให้บริการของพนักงานไปด้วย

บริษัทฯ ยังคงดำเนินธุรกิจควบคู่ไปกับการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน นอกจากสร้างองค์ความรู้เพื่อสร้างความแตกต่างให้กับธุรกิจอย่างยั่งยืน ยังแบ่งปันประสบการณ์ความรู้อันมีค่า พัฒนาผู้ประกอบการร้านโชห่วยท้องถิ่นด้วยระบบบริหารจัดการธุรกิจที่เป็นสากลผ่านโครงการ “แม็คโครมิตรแท้โชห่วย” (MRA - Makro Retailer Alliance) โดยโครงการดังกล่าวจะช่วยให้ความรู้และคำปรึกษาด้านการบริหารธุรกิจค้าปลีก รวมถึงแนะนำเทคนิคในการสร้างยอดขาย และเพิ่มผลกำไรให้แก่ลูกค้าผู้ประกอบการ ไม่เพียงเพิ่มศักยภาพร้านค้าปลีกท้องถิ่นที่มีอยู่ดั้งเดิมให้เติบโตอย่างแข็งแกร่ง ยัง

สนับสนุนให้ร้านค้าปลีกขยายใหม่ ๆ เกิดเพิ่มขึ้นด้วยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ เพื่อช่วยประเมินสัดส่วนประเภทสินค้าที่จะจัดจำหน่าย รวมถึงออกแบบแผนผังการจัดวางสินค้าสำหรับร้านค้าของลูกค้า เพื่อให้มีความเหมาะสมกับความต้องการของผู้บริโภคในแต่ละพื้นที่ ซึ่งจะช่วยเสริมความสามารถในการประกอบธุรกิจของลูกค้าซึ่งเป็นผู้ค้าปลีกย่อย (ร้านโชห่วย) อันเป็นฐานลูกค้าหลักกลุ่มหนึ่งของบริษัทฯ

## 1.2 การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญ

บริษัทฯ จัดทะเบียนจัดตั้งในเดือนพฤษภาคม 2531 ด้วยทุนจดทะเบียน 750 ล้านบาท เพื่อประกอบธุรกิจศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบชำระเงินสดและบริการตนเองภายใต้ชื่อ "แม็คโคร" โดยเปิดให้บริการสาขาแรกที่สาขาลาดพร้าวในปี 2532 ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้ดำเนินการขยายจำนวนสาขาและประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่องในการจัดจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคให้แก่ลูกค้าจำนวนมากทั่วประเทศ ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มผู้ค้าปลีกย่อย กลุ่มลูกค้าโฮเรก้า และกลุ่มผู้ประกอบการ ได้แก่ หน่วยงานภาครัฐ และธุรกิจในสาขาอาชีพต่าง ๆ ต่อมาในเดือนสิงหาคม 2537 บริษัทฯ ได้เพิ่มทุนจดทะเบียนเป็น 2,400 ล้านบาท และเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ

ในปี 2548 บริษัทฯ ได้เข้าลงทุนในสยามฟู้ด เซอร์วิส ในสัดส่วนร้อยละ 99.99 ของหุ้นทั้งหมด เพื่อประกอบธุรกิจนำเข้าและจำหน่ายสินค้าแช่แข็งและแช่เย็นจากต่างประเทศและในประเทศให้แก่กลุ่มลูกค้าโฮเรก้า และกลุ่มผู้ประกอบการ และต่อมาในปี 2555 บริษัทฯ ได้เข้าลงทุนใน วินาสยาม ฟู้ด ในสัดส่วนร้อยละ 100 ของหุ้นทั้งหมด ซึ่งวินาสยาม ฟู้ด จัดทะเบียนจัดตั้ง ณ เมืองโฮจิมินห์ ประเทศเวียดนาม เพื่อประกอบธุรกิจนำเข้า ส่งออก และจำหน่ายสินค้าแช่แข็งและแช่เย็น

ต่อมาในปี 2556 บริษัทฯ มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างผู้ถือหุ้นที่สำคัญ กล่าวคือ เมื่อวันที่ 26 มิถุนายน 2556 เอสเอชวี เนเธอร์แลนด์ บี.วี. ได้ทำการโอนหุ้นที่ถืออยู่ใน (1) บริษัทฯ (2) สยามแม็คโคร โฮลดิ้ง และ (3) โอเอชที ให้แก่ ซีพี ออลล์ ซึ่งรวมเป็นจำนวนหุ้นบริษัทฯ ที่ถูกถืออยู่ทั้งทางตรงและทางอ้อมจำนวนทั้งสิ้น 154,429,500 หุ้น คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 64.35 ของจำนวนหุ้นที่ออกและจำหน่ายได้แล้วทั้งหมด โดยเมื่อรวมกับหุ้นของบริษัทฯ ที่ถือโดยซีพี ออลล์ อยู่ก่อนหน้าจำนวน 4,305,600 หุ้น ทำให้ซีพี ออลล์ ถือหุ้นในบริษัทฯ ทั้งทางตรงและทางอ้อม รวมทั้งสิ้นจำนวน 158,735,100 หุ้น ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 66.14 ของจำนวนหุ้นที่ออกและจำหน่ายได้แล้วทั้งหมด ส่งผลให้ซีพี ออลล์ มีหน้าที่ต้องทำคำเสนอซื้อหลักทรัพย์ทั้งหมดของบริษัทฯ โดยมีผู้ถือหุ้นของบริษัทฯ ตอบรับคำเสนอซื้อหลักทรัพย์ทั้งหมดของซีพี ออลล์ และขายหุ้นของบริษัทฯ ให้แก่ซีพี ออลล์ จำนวนทั้งสิ้น 76,172,375 หุ้น ส่งผลให้ซีพี ออลล์ เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทฯ โดยมีสัดส่วนการถือหุ้นร้อยละ 97.88 ของจำนวนหุ้นที่ออกและจำหน่ายได้แล้วทั้งหมด

และในวันที่ 4 ตุลาคม 2556 บริษัทฯ ได้จดทะเบียนเปลี่ยนแปลงมูลค่าที่ตราไว้ของหุ้นจากเดิมมูลค่าหุ้นละ 10.00 บาท จำนวน 240,000,000 หุ้น เป็นมูลค่าหุ้นละ 0.50 บาท จำนวน 4,800,000,000 หุ้น ตามมติที่ประชุมวิสามัญผู้ถือหุ้นครั้งที่ 2/2556 เมื่อวันที่ 20 กันยายน 2556

สำหรับปี 2557 บริษัทฯ ได้ขยายสาขาจำนวนทั้งสิ้น 13 สาขา โดยประกอบด้วยสาขาในรูปแบบศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโคร จำนวน 8 สาขา แม็คโคร ฟูดเซอร์วิส จำนวน 3 สาขา และอีโคโน พลัส จำนวน 2 สาขา บริษัทฯ ยังได้เปิดศูนย์กระจายสินค้าอาหารแห้งและสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งที่ 2 ที่อำเภอบางเสาธง จังหวัดสมุทรปราการ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการกระจายสินค้าและรองรับการขยายสาขาใหม่ในอนาคต นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้จัดตั้งบริษัทย่อยแห่งใหม่ แม็คโคร อาร์โอเอช เมื่อวันที่ 14 ตุลาคม 2557 ด้วยทุนจดทะเบียน 125 ล้านบาท และทุนชำระแล้ว 31.25 ล้านบาท โดยบริษัทฯ ถือหุ้นร้อยละ 99.99 เพื่อประกอบธุรกิจลงทุนในต่างประเทศ รวมทั้งให้บริการด้านการบริหาร ด้านเทคนิค และ/หรือ การให้บริการสนับสนุนแก่บริษัทในเครือ

สำหรับปี 2558 บริษัทฯ ได้ขยายสาขาจำนวนทั้งสิ้น 16 สาขา ประกอบด้วยศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโคร จำนวน 7 สาขา และแม็คโคร ฟูดเซอร์วิส จำนวน 4 สาขา อีโคโน พลัส จำนวน 2 สาขา แม็คโคร ฟูดช็อป จำนวน 1 สาขา และร้านสยามโฟรเซ่น จำนวน 2 สาขา ทั้งยังเปิดศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด อาหารแช่แข็ง และแช่เย็น และคลังเก็บสินค้าแช่แข็งแห่งใหม่ที่อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสาคร นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้จดทะเบียนจัดตั้งบริษัทย่อย จำนวน 2 บริษัท ได้แก่ (1) ARO Company Limited (ARO) จัดตั้งเมื่อวันที่ 28 พฤศจิกายน 2557 ด้วยทุนจดทะเบียน 500,000 เหรียญสหรัฐฯ และทุนชำระแล้ว 90,000 เหรียญสหรัฐฯ โดยแม็คโคร อาร์โอเอช ถือหุ้นร้อยละ 100.00 เพื่อประกอบธุรกิจให้บริการด้านการตลาดและให้คำปรึกษาในประเทศเมียนมาร์ และแม็คโคร อาร์โอเอช มีหน้าที่ปฏิบัติตามเงื่อนไขในการจัดตั้งบริษัท ตามที่ Directorate of Investment and Company Administration (DICA) แห่งประเทศเมียนมาร์กำหนด ทั้งนี้ การจดทะเบียนจัดตั้งบริษัทเสร็จสมบูรณ์ในเดือนกุมภาพันธ์ 2558 โดย DICA ได้ออกหนังสือรับรองการจดทะเบียนจัดตั้งบริษัท (Certificate of Incorporation) และใบอนุญาตประกอบธุรกิจ (Permit to Trade) ให้แก่ ARO และ (2) บจ. โปรมาร์ท จัดตั้งเมื่อวันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2558 ด้วยทุนจดทะเบียน 10 ล้านบาท และทุนชำระแล้ว 2.5 ล้านบาท โดยบริษัทฯ ถือหุ้นร้อยละ 99.99 เพื่อประกอบธุรกิจจำหน่ายสินค้าอุปโภค

ในปี 2559 บริษัทฯ ได้ดำเนินการขยายสาขาศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโครในรูปแบบสาขาต่าง ๆ รวมทั้งสิ้น 17 สาขา แบ่งเป็นศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโครรูปแบบคลาสสิก จำนวน 6 สาขา แม็คโคร ฟูดเซอร์วิส จำนวน 5 สาขา อีโคโน พลัส จำนวน 3 สาขา แม็คโคร ฟูดช็อป จำนวน 2 สาขา และร้านสยามโฟรเซ่น จำนวน 1 สาขา ส่งผลให้ ณ สิ้นปี 2559 แม็คโครมีจำนวนสาขาทั้งสิ้น 115 สาขาทั่วประเทศ แบ่งเป็นศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโครรูปแบบคลาสสิก จำนวน 76 สาขา แม็คโคร ฟูดเซอร์วิส จำนวน 17 สาขา อีโคโน พลัส จำนวน 11 สาขา แม็คโคร ฟูดช็อป จำนวน 3 สาขา และร้านสยามโฟรเซ่น จำนวน 8 สาขา โดยมีพื้นที่การขายรวมประมาณ 704,017 ตารางเมตร นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้จดทะเบียนจัดตั้งบริษัทย่อยอีก 1 บริษัท ได้แก่ Makro (Cambodia) Company Limited (Makro Cambodia) จัดตั้งเมื่อวันที่ 16 กันยายน 2559 ด้วยทุนจดทะเบียน 2,000,000 เหรียญสหรัฐฯ โดยแม็คโคร อาร์โอเอช ถือหุ้นร้อยละ 70 เพื่อประกอบธุรกิจค้าปลีกค้าส่งและกิจการที่เกี่ยวข้องในประเทศกัมพูชา อีกทั้ง บริษัทฯ โดยสยามฟู้ด เซอร์วิส ซึ่งเป็นบริษัทย่อยที่บริษัทฯ ถือหุ้นทั้งหมด ได้เข้าลงนามในสัญญาซื้อขายหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 80 ใน Indoguna (Singapore) Pte Ltd (บริษัทจดทะเบียนในสิงคโปร์) Indoguna Dubai LLC (บริษัทจดทะเบียนในสหรัฐอาหรับเอมิเรตส์) Lordly Company Limited (บริษัทจดทะเบียนในฮ่องกง) และ Just Meat Company Limited (บริษัทจดทะเบียนใน

ฮ่องกง) ซึ่งเป็นบริษัทที่ประกอบธุรกิจนำเข้า จัดจำหน่าย และให้บริการจัดส่งอาหารสดและอาหารแช่แข็งคุณภาพชั้นดี รวมทั้งอาหารฮาลาล และมีการผลิตอาหารประเภทไส้กรอกและซาลามิ ในประเทศสิงคโปร์ สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ และฮ่องกง ตามลำดับ

#### การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญของบริษัทฯ

ปี พ.ศ.	การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญ
2531	▪ จัดทะเบียนก่อตั้งบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด ด้วยทุนจดทะเบียน 750 ล้านบาท
2532	▪ เปิดศูนย์จำหน่ายสินค้าสินค้าแม็คโคร สาขาแรก - สาขาลาดพร้าว
2537	▪ เพิ่มทุนจดทะเบียนเป็น 2,400 ล้านบาท ▪ แปรสภาพเป็นบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ
2541	▪ ช่วงวิกฤติเศรษฐกิจการเงิน และบริษัทค้าปลีกยักษ์ใหญ่มกตลาดเมืองไทย การแข่งขันมีความเข้มข้นขึ้น แต่บริษัทฯ สามารถบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เคียงข้างลูกค้าและพันธมิตรทางธุรกิจ
2544	▪ ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจโดยมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้าผู้ประกอบการมืออาชีพ เพิ่มสัดส่วนสินค้าอาหารสด อาหารแช่แข็ง ริเริ่มพัฒนาฐานข้อมูลลูกค้า เพื่อประมวลและวิเคราะห์ พร้อมกับพัฒนาการนำเสนอประเภทสินค้าและบริการที่มีความหลากหลายและครบถ้วน
2546	▪ ปรับเปลี่ยนรูปแบบสาขา โดยมุ่งเน้นการดำเนินธุรกิจค้าส่งแบบชำระเงินสดและบริการตนเอง รวมทั้งเป็นแหล่งรวมสินค้าและบริการด้านอาหารแบบครบวงจร และขยายพื้นที่ขายอาหารสดและอาหารแช่แข็งให้มีความแตกต่างกับผู้ประกอบการรายอื่น ▪ เปิดดำเนินการสาขารูปแบบอีโคโนมิกส์ สาขาแรกที่ อ.เมือง จ.ภูเก็ต เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าผู้ประกอบการมืออาชีพทั้งกลุ่มไฮเรก้า และผู้ค้าปลีกรายย่อย รูปแบบสาขา อีโคโนมิกส์ ได้จัดสรรพื้นที่สำหรับสินค้าประเภทอาหารสดเพื่อให้บริการแก่ผู้ประกอบการกลุ่มไฮเรก้าเพิ่มขึ้น
2548	▪ เข้าลงทุนร้อยละ 99.99 ในบริษัท สยามฟู้ด เซอร์วิส จำกัด ขยายธุรกิจนำเข้าและจำหน่ายสินค้าแช่แข็งและแช่เย็น

ปี พ.ศ.	การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญ
	<ul style="list-style-type: none"> <li>จัดงาน “มหกรรมครบเครื่องเรื่องอาหารและอุปกรณ์” ครั้งที่ 1 (Makro HoReCa Extravaganza) เพื่อให้ความรู้ด้านอาหารและอุปกรณ์ใหม่ ๆ แก่ลูกค้าผู้ประกอบการด้านโรงแรม ภัตตาคาร ร้านอาหาร และผู้ให้บริการจัดเลี้ยง</li> </ul>
2550	<ul style="list-style-type: none"> <li>ริเริ่มโครงการ “แม็คโครมิตรแท้โซ่ห่วง” เพื่อให้ความรู้ในการบริหารจัดการร้านค้าปลีกแก่ผู้ประกอบการรายย่อยอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขัน</li> </ul>
2551	<ul style="list-style-type: none"> <li>จัดงาน “ตลาดนัดโซ่ห่วง” ครั้งที่ 1 เพื่อให้ความรู้ในการบริหารจัดการร้านค้าปลีกแก่ผู้ประกอบการรายย่อยอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน</li> </ul>
2552	<ul style="list-style-type: none"> <li>เปิดศูนย์กระจายสินค้าอาหารแห้งและสินค้าอุปโภค อาหารแช่เย็น และอาหารแช่แข็งแห่งแรก ที่อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา บริหารจัดการด้านการกระจายสินค้าและโลจิสติกส์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการส่งสินค้าไปสาขา รองรับการขายธุรกิจ และมุ่งเน้นการตอบสนองทันต่อความต้องการของลูกค้า ลดค่าใช้จ่ายการกระจายสินค้าให้ทั้งบริษัทฯ และลูกค้า</li> </ul>
2553	<ul style="list-style-type: none"> <li>เปิดร้านจำหน่ายอาหารแช่แข็งสาขานำร่อง ภายใต้ชื่อ “สยามฟรozen” ที่จังหวัดเชียงใหม่</li> </ul>
2554	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริษัทฯ เข้าช่วยเหลือผู้ประกอบการ และชุมชนที่ได้รับผลกระทบจากวิกฤติน้ำท่วม เช่น การช่วยทำความสะอาดร้านค้าของลูกค้าสมาชิก การบริจาคและรับบริจาคเงินและสิ่งของ เพื่อส่งมอบให้ผู้ประสบภัยน้ำท่วม</li> <li>เริ่มนำกระบวนการบริหารจัดการการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องภายใต้ภาวะวิกฤติ (Business Continuity Management : BCM) มาใช้ ทำให้ท่ามกลางวิกฤติน้ำท่วมสาขาของบริษัทฯ ทุกแห่งสามารถเปิดให้บริการแก่ลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง</li> </ul>
2555	<ul style="list-style-type: none"> <li>เปิดดำเนินการสาขาแม็คโคร ฟู้ดเซอร์วิส เป็นแห่งแรก ที่อำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าผู้ประกอบการด้านธุรกิจ โรงแรม ร้านอาหาร และจัดเลี้ยง (โฮเรก้า)</li> <li>เข้าลงทุนในประเทศเวียดนามผ่าน “บริษัท วินาสยาม ฟู้ด จำกัด” โดยบริษัทฯ ถือหุ้นร้อยละ 100</li> </ul>
2556	<ul style="list-style-type: none"> <li>เปิดดำเนินการสาขาแม็คโคร ฟู้ดเซอร์วิส ขนาด 1,000 และ 2,000 ตารางเมตรในจังหวัดภูเก็ตเพื่อตอบสนองความสะดวกให้กลุ่มลูกค้าโฮเรก้าที่อยู่ไกลจากสาขานา</li> </ul>

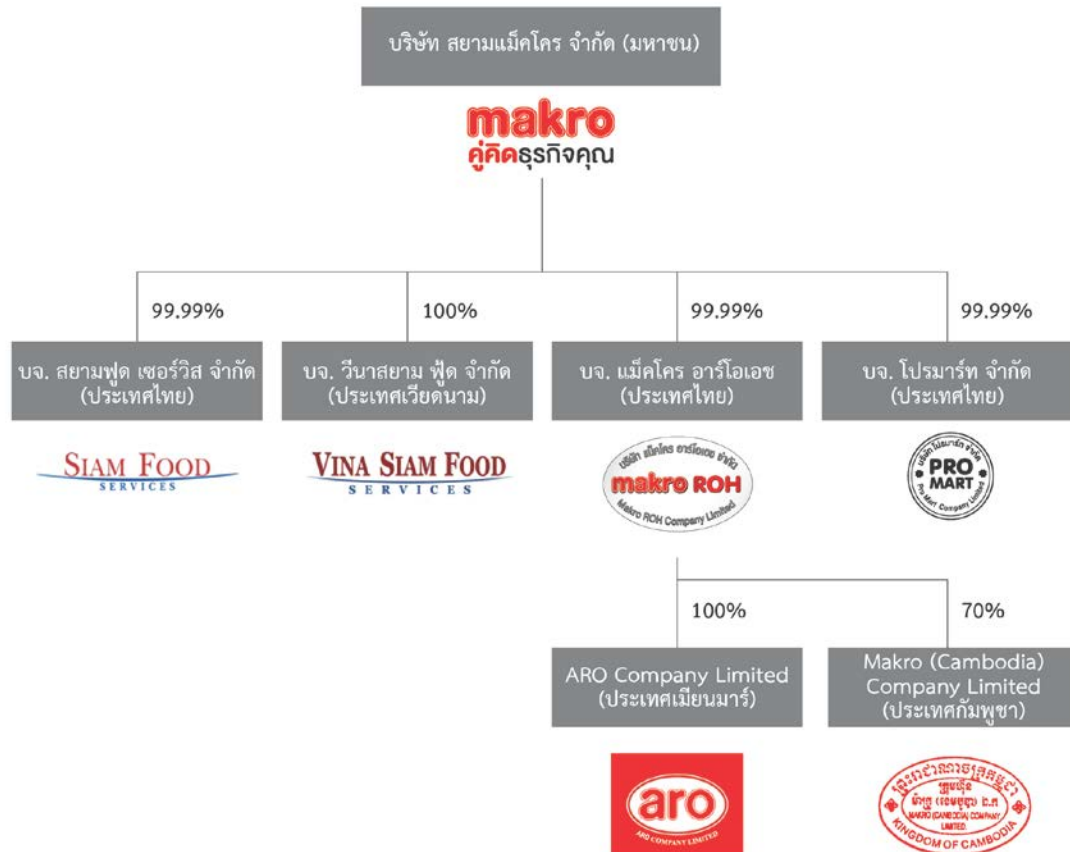
ปี พ.ศ.	การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญ
	<p>ใหญ่ของบริษัทฯ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ เปลี่ยนแปลงผู้ถือหุ้นรายใหญ่ จากบริษัท เอสเอชวี เนเธอร์แลนด์ บี.วี. เป็น บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)</li> <li>▪ จัดทะเบียนเปลี่ยนแปลงมูลค่าที่ตราไว้ของหุ้นสามัญของบริษัทฯ จากเดิมมูลค่าหุ้นละ 10 บาท จำนวน 240 ล้านหุ้น เป็นมูลค่าหุ้นละ 0.50 บาท จำนวน 4,800 ล้านหุ้น</li> </ul>
2557	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ฉลองครบรอบ 25 ปี เส้นทางแห่งความสำเร็จ “คู่คิดธุรกิจคุณ”</li> <li>▪ เปิดสาขาใหม่ 13 สาขา</li> <li>▪ เปิดศูนย์กระจายสินค้าอาหารแห้งและสินค้าอุปโภคที่อำเภอบางเสาธง จังหวัดสมุทรปราการ เพื่อรองรับการเติบโตของบริษัทฯ</li> <li>▪ จัดตั้ง บริษัท แม็คโคร อาร์โอเอช จำกัด โดยบริษัทฯ ถือหุ้นร้อยละ 99.99 เพื่อลงทุนในต่างประเทศ</li> </ul>
2558	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ เปิดสาขาใหม่ 16 สาขา</li> <li>▪ จัดตั้ง ARO เสร็จสมบูรณ์ โดยแม็คโคร อาร์โอเอช ถือหุ้นร้อยละ 100.00 โดยมีจุดประสงค์เพื่อประกอบธุรกิจให้บริการด้านการตลาดและให้คำปรึกษาในประเทศเมียนมาร์</li> <li>▪ จัดตั้งโปรมาร์ท โดยบริษัทฯ ถือหุ้นร้อยละ 99.99 โดยมีจุดประสงค์เพื่อประกอบธุรกิจจำหน่ายสินค้าอุปโภค</li> <li>▪ เปิดตัว “แม็คโคร แอปพลิเคชัน” แอปพลิเคชันแรกเพื่อผู้ประกอบการโดยเฉพาะ สำหรับเป็นอีกหนึ่งช่องทางให้ลูกค้าสื่อสารกับแม็คโคร อาทิ สินค้าโปรโมชัน แม็คโครเมล์ สารานุกรมคู่มืออาชีพ เป็นต้น</li> <li>▪ เปิดสาขานำร่องแม็คโคร ฟูดช็อป สาขาทาววัน อิน ทาววัน กรุงเทพมหานคร ขนาด 800 ตร.ม.เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าผู้ประกอบการไฮเร็กใน แต่ละพื้นที่อย่างใกล้ชิดมากขึ้น</li> <li>▪ เปิดศูนย์กระจายสินค้าอาหารสดและอาหารแช่แข็ง และคลังเก็บสินค้าแช่แข็ง ที่อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสาคร ซึ่งได้นำระบบอัตโนมัติในการจัดเก็บสินค้ามาใช้ (ASRS-Automated-Storage/Retrieval System)</li> </ul>
2559	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ เปิดสาขาใหม่ 17 สาขา</li> <li>▪ นำร่องเปิดแผนก Pet Shop ที่แม็คโคร ฟู้ดเซอร์วิส สาขาแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี เป็น</li> </ul>



ปี พ.ศ.	การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญ
	<p>สาขาแรก</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ สยามฟู้ด เซอร์วิส เปิดสาขาแห่งใหม่ในจังหวัดเชียงใหม่</li> <li>▪ ย้ายที่ทำการสำนักงานใหญ่แห่งใหม่ อาคารธราพัฒนาการ ซึ่งออกแบบและสร้างตามแนวคิด อาคารอนุรักษ์พลังงาน หรืออาคารสีเขียว (Green Building)</li> <li>▪ เข้าร่วมลงทุนกับนักลงทุนท้องถิ่นในประเทศกัมพูชา โดย บจ.แม็คโคร อาร์โอเอช ซึ่งเป็นบริษัทย่อยของบริษัทฯ ถือหุ้นร้อยละ 100 เพื่อจัดตั้งบริษัท Makro (Cambodia) Company Limited โดยมีสัดส่วนการถือหุ้นร้อยละ 70 มีวัตถุประสงค์หลักในการประกอบธุรกิจค้าปลีกค้าส่งและกิจการที่เกี่ยวข้องในประเทศกัมพูชา</li> <li>▪ สยามฟู้ด เซอร์วิส ซึ่งเป็นบริษัทย่อยที่บริษัทฯ ถือหุ้นทั้งหมด ได้เข้าลงนามในสัญญาซื้อขายหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 80 ใน Indoguna (Singapore) Pte Ltd (บริษัทจดทะเบียนในสิงคโปร์) Indoguna Dubai LLC (บริษัทจดทะเบียนในสหรัฐอาหรับเอมิเรตส์) Lordly Company Limited (บริษัทจดทะเบียนในฮ่องกง) และ Just Meat Company Limited (บริษัทจดทะเบียนในฮ่องกง) ซึ่งเป็นบริษัทที่ประกอบธุรกิจนำเข้า จัดจำหน่าย และให้บริการจัดส่งอาหารสดและอาหารแช่แข็งคุณภาพชั้นดี รวมทั้งอาหารฮาลาล และมีการผลิตอาหารประเภทไส้กรอกและชาลามี ในประเทศสิงคโปร์ สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ และฮ่องกง ตามลำดับ</li> </ul>

### 1.3 โครงสร้างการถือหุ้นของกลุ่มบริษัทฯ

ภาพรวมการประกอบธุรกิจของกลุ่มบริษัทฯ แสดงตามแผนภูมิของบริษัทฯ และบริษัทย่อย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 ดังนี้



บริษัท	ประเภทกิจการ	ทุนชำระแล้ว	สัดส่วนการถือหุ้น
บมจ. สยามแม็คโคร	ประกอบธุรกิจศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบซักระเงินสดและบริการตนเองภายใต้ชื่อ “แม็คโคร” ในการจัดจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค ให้แก่ลูกค้าทั่วประเทศ โดยมีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเป็นผู้ประกอบธุรกิจขนาดเล็กถึงขนาดกลาง ได้แก่ กลุ่มร้านค้าปลีกรายย่อย กลุ่มโฮเรก้า กลุ่มสถาบันต่าง ๆ รวมถึงผู้ประกอบธุรกิจบริการ	2,400 ล้านบาท	-

บริษัท	ประเภทกิจการ	ทุนชำระแล้ว	สัดส่วนการถือหุ้น
บจ. สยามฟู้ด เซอร์วิส	ประกอบธุรกิจนำเข้าและจัดจำหน่ายสินค้าพร้อมบริการจัดส่งประเภทอาหารสดและอาหารแช่แข็งคุณภาพชั้นดี เช่น เนื้อสัตว์ อาหารทะเล มันฝรั่ง กลุ่มสินค้าเบเกอรี่ เครื่องปรุงรสและอาหารพร้อมปรุง ชั้นเลิศจากทั้งในและต่างประเทศ เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มธุรกิจบริการด้านอาหาร อาทิ เช่น โรงแรม ร้านอาหาร สายการบิน ธุรกิจจัดเลี้ยง โรงงานอุตสาหกรรมอาหาร ผู้ค้าส่ง เป็นต้น	45 ล้านบาท	99.99%
บจ. วินาสยาม ฟู้ด	ประกอบธุรกิจนำเข้าและจัดจำหน่ายสินค้าพร้อมบริการจัดส่งประเภทอาหารสดและอาหารแช่แข็งคุณภาพชั้นดี เช่น เนื้อสัตว์ อาหารทะเล มันฝรั่ง กลุ่มสินค้าเบเกอรี่ เครื่องปรุงรสและอาหารพร้อมปรุง ชั้นเลิศจากทั้งในและต่างประเทศ เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มธุรกิจบริการด้านอาหารในประเทศเวียดนาม อาทิ เช่น โรงแรม ร้านอาหารรวมถึงธุรกิจให้บริการอาหารจานด่วน ธุรกิจจัดเลี้ยง เป็นต้น	2.5 ล้าน เหรียญสหรัฐ	100.00%
บจ. แม็คโคร อาร์โอเอช	ประกอบธุรกิจลงทุนในต่างประเทศ รวมทั้งให้บริการด้านการบริหาร ด้านเทคนิค และ/หรือ การให้บริการสนับสนุนแก่บริษัทในเครือ	466.25 ล้านบาท	99.99%
ARO Company Limited	ประกอบธุรกิจให้บริการด้านการตลาด และให้คำปรึกษาในประเทศเมียนมาร์	165,000 เหรียญสหรัฐ	100.00%
บจ. โปรมาร์ท	ประกอบธุรกิจจำหน่ายสินค้าอุปโภค	2.5 ล้านบาท	99.99%
Makro (Cambodia) Company Limited	ประกอบธุรกิจค้าปลีกค้าส่งและกิจการที่เกี่ยวข้องเนื่องในประเทศกัมพูชา	2.0 ล้าน เหรียญสหรัฐ	70.00%

#### 1.4 ความสัมพันธ์กับกลุ่มธุรกิจของผู้ถือหุ้นใหญ่

ผู้ถือหุ้นใหญ่ของบริษัทฯ คือ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) (“ซีพี ออลล์”) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจในกลุ่มเครือเจริญโภคภัณฑ์ โดยธุรกิจของกลุ่มเครือเจริญโภคภัณฑ์ประกอบด้วยธุรกิจหลัก 3 กลุ่ม ได้แก่ (1) กลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์อาหารครบวงจร ดำเนินธุรกิจโดยบริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) (2) กลุ่มธุรกิจค้าปลีกค้าส่งและบริการสนับสนุน ดำเนินธุรกิจโดยบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) และ (3) กลุ่มธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคมและบริการสนับสนุน ดำเนินธุรกิจโดยบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ทั้งนี้ เครือเจริญโภคภัณฑ์เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ของซีพี ออลล์ ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ของบริษัทฯ อนึ่ง ในการดำเนินธุรกิจศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบชำระเงินสดและบริการตนเอง และจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคให้แกลูกค้าที่เป็นสมาชิกซึ่งเป็นไปตามแผนกลยุทธ์หลัก บริษัทฯ มีธุรกรรมและความร่วมมือทางธุรกิจกับ ซีพี ออลล์ และบริษัทในกลุ่มเครือเจริญโภคภัณฑ์ เช่น มีการซื้อขายสินค้าระหว่างกัน การใช้บริการสนับสนุนด้านการค้า อย่างไรก็ตาม การดำเนินธุรกิจและทำรายการระหว่างบริษัทฯ และบริษัทในกลุ่มเครือเจริญโภคภัณฑ์ บริษัทฯ มีมาตรการและขั้นตอนในการอนุมัติการทำรายการระหว่างกันตามที่กฎหมายกำหนดและเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ตามข้อกำหนดของคณะกรรมการกำกับตลาดทุนและตลาดหลักทรัพย์ฯ ทั้งนี้ บริษัทฯ ปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อกำหนด ตลอดจนระเบียบในเรื่องการทำรายการระหว่างกันอย่างเคร่งครัด โดยเป็นรายการที่มีราคาและเงื่อนไขทางธุรกิจที่ไม่ก่อให้เกิดการถ่ายเทผลประโยชน์ ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบัน บริษัทฯ ไม่เคยมีการทำรายการที่เกี่ยวข้องกันโดยฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง

## 2. ลักษณะการประกอบธุรกิจ

### 2.1 การดำเนินธุรกิจของกลุ่มบริษัทฯ

ธุรกิจของกลุ่มบริษัทฯ สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภทหลัก คือ (1) ธุรกิจศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบชำระเงินสดและบริการตนเอง (2) ธุรกิจนำเข้า ส่งออก และจำหน่ายสินค้าแช่แข็งและแช่เย็นพร้อมบริการด้านจัดเก็บและจัดส่ง และ (3) ธุรกิจอื่น ๆ เพื่อสนับสนุนธุรกิจหลักของบริษัทฯ

#### 2.1.1 ธุรกิจศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบชำระเงินสดและบริการตนเอง

ธุรกิจหลักของบริษัทฯ คือ การดำเนินธุรกิจศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบชำระเงินสดและบริการตนเอง โดยบริษัทฯ มีสาขา 5 รูปแบบหลัก ดังนี้

##### 2.1.1.1 ศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบชำระเงินสดและบริการตนเองแบบคลาสสิก (Classic Store) ภายใต้ชื่อ “แม็คโคร”

ศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโครรูปแบบคลาสสิก ที่จำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคหลากหลายประเภท โดยมีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายหลัก คือ ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกรายย่อย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 บริษัทฯ มีศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโครรูปแบบคลาสสิก จำนวนทั้งสิ้น 76 สาขา กระจายอยู่ทั่วประเทศ โดยแต่ละสาขามีพื้นที่ขายโดยเฉลี่ยประมาณ 5,500 - 12,000 ตารางเมตร

##### 2.1.1.2 ศูนย์จำหน่ายสินค้าเพื่อกลุ่มผู้ประกอบการโฮเรก้าโดยเฉพาะ “แม็คโคร ฟู้ดเซอร์วิส”

แม็คโคร ฟู้ดเซอร์วิส เป็นศูนย์จำหน่ายสินค้ารูปแบบใหม่ที่ถูกออกแบบและพัฒนา จากแนวคิดอันเป็นเอกลักษณ์ คือ ความมุ่งมั่นที่จะเป็นศูนย์จำหน่ายอาหารสด อาหารแช่แข็ง อาหารแห้ง วัตถุดิบ เครื่องปรุงและอุปกรณ์ในการปรุงอาหารครบครัน เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มโฮเรก้า โดยเปิดให้บริการสาขาแรก ในปี 2555 ที่อำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 มีจำนวนสาขารวมทั้งสิ้น 17 สาขา ทั่วประเทศ ได้แก่ (1) สาขาหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ (2) สาขาป่าตอง จังหวัดภูเก็ต (3) สาขาราวไวย์ จังหวัดภูเก็ต (4) สาขากระบี่ จังหวัดกระบี่ (5) สาขาเกาะสมุย จังหวัดสุราษฎร์ธานี (6) สาขาเกาะพะงัน จังหวัดสุราษฎร์ธานี (7) สาขาพญาเหนือ จังหวัดชลบุรี (8) สาขาละไม จังหวัดสุราษฎร์ธานี (9) สาขากัลปพฤกษ์ กรุงเทพมหานคร (10) สาขาบ้านเพ จังหวัดระยอง (11) สาขาศรีนครินทร์ 2 กรุงเทพมหานคร (12) สาขาเกาะช้าง จังหวัดตราด (13) สาขาอ่าวนาง จังหวัดกระบี่ (14) สาขากระรน จังหวัดภูเก็ต (15) สาขาแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี (16) สาขาบางปู จังหวัดสมุทรปราการ และ (17) สาขาวังหิน กรุงเทพมหานคร ทั้งนี้ แต่ละสาขามีพื้นที่ขายโดยเฉลี่ยตั้งแต่ 1,000 - 5,000 ตารางเมตร

ส่วนที่ 1 การประกอบธุรกิจ ข้อ 2 ลักษณะการประกอบธุรกิจ หน้าที่ 21

ได้แก่ (1) สาขาลาดเมืองใหม่ จังหวัดเชียงใหม่ (2) สาขาอุดรธานี จังหวัดอุดรธานี (3) สาขาทุ่งสง จังหวัดนครศรีธรรมราช (4) สาขาลาดย่าโม จังหวัดนครราชสีมา และ (5) สาขาศรีราชา จังหวัดชลบุรี (6) สาขานนจันทร์ กรุงเทพมหานคร (7) สาขาลาดนนาเจริญ จังหวัดปทุมธานี และ (8) สาขาลาดวงศกร โดยแต่ละสาขามีพื้นที่ขายโดยเฉลี่ยตั้งแต่ 80 - 260 ตารางเมตร

### 2.1.2 ธุรกิจนำเข้า ส่งออก และจำหน่ายสินค้าแช่แข็งและแช่เย็น พร้อมบริการด้านจัดเก็บและจัดส่ง

สยามฟู้ด เซอร์วิส ประกอบธุรกิจนำเข้าและจำหน่ายสินค้าแช่แข็งและแช่เย็น พร้อมบริการด้านจัดเก็บและจัดส่ง โดยเป็นบริษัทย่อยที่บริษัทฯ ถือหุ้นร้อยละ 99.99 ของหุ้นทั้งหมด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 สยามฟู้ด เซอร์วิส เปิดดำเนินการทั้งหมด 5 สาขา ซึ่งได้แก่ (1) สาขากรุงเทพมหานคร (2) สาขาพญา (3) สาขาเกาะสมุย (4) สาขาภูเก็ต และ (5) สาขาเชียงใหม่

นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังมีธุรกิจนำเข้า ส่งออก และจำหน่ายสินค้าแช่แข็งและแช่เย็น พร้อมบริการด้านจัดเก็บและจัดส่งในประเทศเวียดนาม ดำเนินการโดยวินาสยาม ฟู้ด ซึ่งเป็นบริษัทย่อยที่บริษัทฯ ถือหุ้นร้อยละ 100.00 ของหุ้นทั้งหมด วินาสยาม ฟู้ด จัดตั้งขึ้นเมื่อปลายปี 2555 ณ เมืองโฮจิมินห์ ประเทศเวียดนาม ต่อมาในปี 2557 วินาสยาม ฟู้ด เปิดดำเนินการสาขาแห่งใหม่ที่เมืองฮานอย ประเทศเวียดนาม สำหรับแผนการก้าวต่อไปเพื่อมุ่งสู่ผู้นำของธุรกิจด้านอาหารในเวียดนามอย่างแข็งแกร่ง บริษัทฯ ตั้งใจจะสร้างคลังสินค้าห้องเย็นแห่งที่ 2 รวมทั้งเตรียมเปิดสาขาใหม่ที่เมืองดานัง ซึ่งอยู่ในตอนกลางของประเทศเวียดนามภายในปี 2560

### 2.1.3 ธุรกิจอื่นๆ

บริษัทฯ ได้สังเกตเห็นถึงโอกาสทางธุรกิจจากการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี 2558 ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของบริษัทฯ ที่จะเป็นที่หนึ่งในอาเซียนในเรื่องการจัดหาสินค้าเพื่อธุรกิจอาหารแบบครบวงจรสำหรับผู้ประกอบการมีอาชีพ บริษัทฯ จึงได้ดำเนินการจัดตั้งบริษัทย่อยเพิ่มเติมเพื่อสนับสนุนการขยายตัวของธุรกิจในอนาคตจำนวน 4 บริษัท ซึ่งประกอบด้วย (1) แม็คโคร อาร์โอเอช เพื่อประกอบธุรกิจลงทุนในต่างประเทศ รวมทั้งให้บริการด้านการบริหาร ด้านเทคนิค และ/หรือ การบริการสนับสนุนแก่บริษัทในเครือ (2) ARO Company Limited เพื่อประกอบธุรกิจให้บริการด้านการตลาดและให้คำปรึกษาในประเทศเมียนมาร์ (3) โปรมาร์ท เพื่อประกอบธุรกิจจำหน่ายสินค้าอุปโภค และ (4) Makro (Cambodia) Company Limited เพื่อประกอบธุรกิจค้าปลีกค้าส่งและกิจการที่เกี่ยวข้องในประเทศกัมพูชา ทั้งนี้ บริษัทย่อยใหม่ทั้ง 4 แห่งยังอยู่ในระหว่างการเตรียมการเพื่อดำเนินธุรกิจดังกล่าวในอนาคต



## 2.2 โครงสร้างรายได้ของกลุ่มบริษัทฯ

ธุรกิจ/ผลิตภัณฑ์/บริการ	ดำเนินการโดย	% การถือหุ้นของ บริษัทฯ	รอบปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม					
			2557		2558		2559	
			ล้านบาท	%	ล้านบาท	%	ล้านบาท	%
1. <u>ศูนย์จำหน่ายสินค้า แม็คโคร แม็คโคร ฟู้ด เซอร์วิส</u> <u>อโศก พลาซ่า แม็คโคร ฟู้ดช็อป และ</u> <u>สยามโปรเซส</u> รายได้จากการขายสินค้าอุปโภคบริโภค และรายได้ อื่น	สยามแม็คโคร	-	140,769	98.8	153,799	98.6	170,373	98.6
	Makro (Cambodia)**	70.00	-	-	-	-	-	-
2. <u>ให้บริการด้านการ</u> <u>บริหาร ด้านเทคนิคและ</u> <u>สนับสนุน</u> รายได้จากการให้บริการ และรายได้อื่น*	แม็คโคร อาร์โอเอส**	99.99	-	-	-	-	-	-
	ARO **	100.00	-	-	-	-	-	-
	โปรมาร์ท**	99.99	-	-	-	-	-	-
3. <u>นำเข้าและจำหน่าย</u> <u>สินค้าแช่แข็งและแช่เย็น</u> รายได้จากการขายสินค้า และบริการ และรายได้อื่น*	สยามฟู้ด เซอร์วิส	99.99	1,587	1.1	1,870	1.2	2,158	1.2
4. <u>นำเข้า ส่งออก และ</u> <u>จำหน่ายสินค้าแช่แข็งและ</u> <u>แช่เย็น</u> รายได้จากการขายสินค้า และบริการ และรายได้อื่น*	วินาสยาม ฟู้ด	100.00	176	0.1	248	0.2	259	0.2
รวมทั้งสิ้น			142,532	100.0	155,917	100.0	172,790	100.0

หมายเหตุ: \*รายได้หลังจากหักยอดขายที่ขายให้แก่บริษัทในเครือ

\*\* ปัจจุบันยังอยู่ในระหว่างการเตรียมการเพื่อดำเนินธุรกิจ

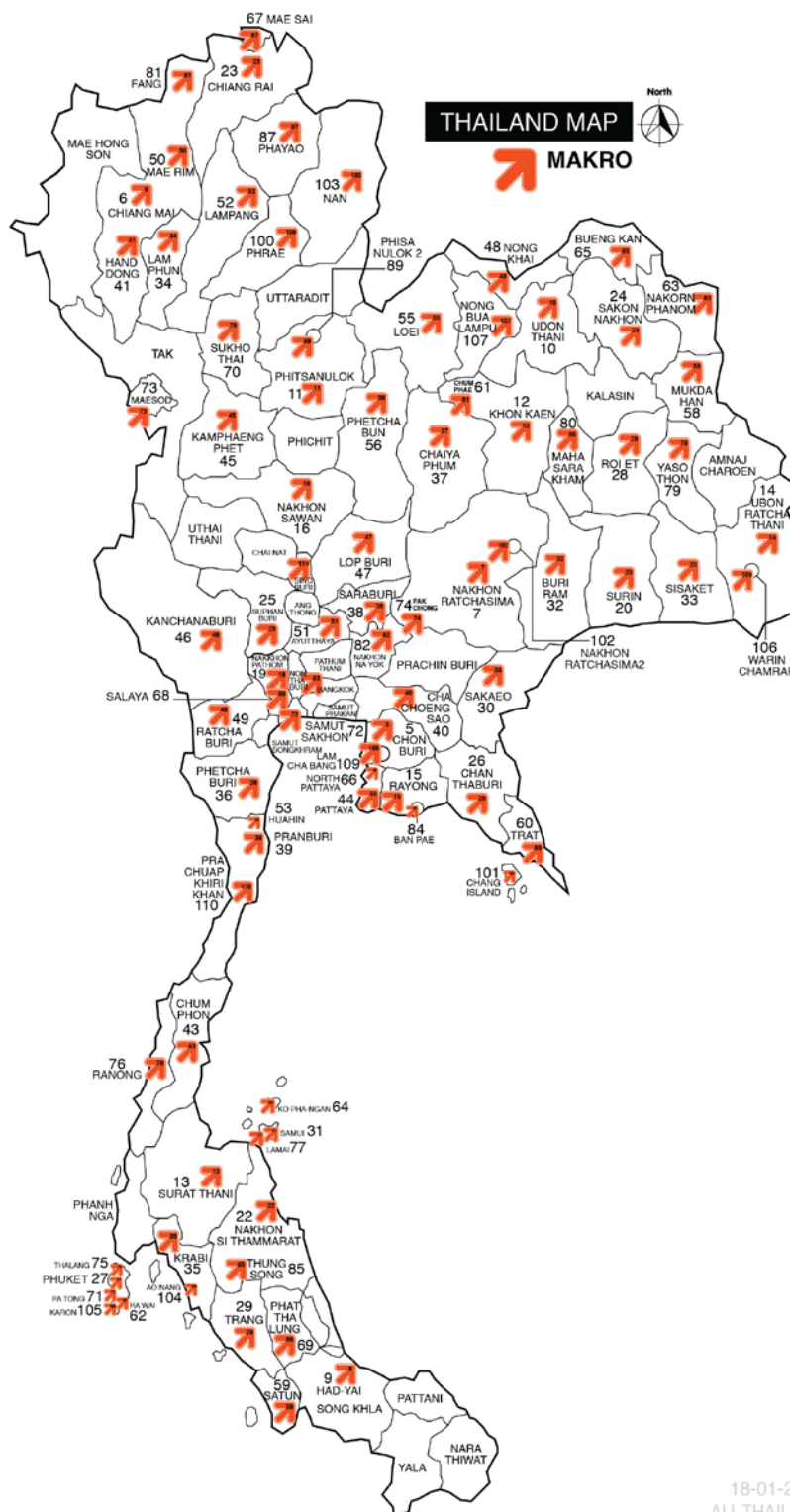
## 2.3 ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ

### 2.3.1 ธุรกิจศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบชำระเงินสดและบริการตนเอง

ธุรกิจศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบชำระเงินสดและบริการตนเองเป็นธุรกิจหลักของบริษัทฯ โดยมีสัดส่วนรายได้ต่อรายได้รวมเท่ากับร้อยละ 98.6 ในปี 2558 และในปี 2559

ปัจจุบันบริษัทฯ มีศูนย์จำหน่ายสินค้ากระจายอยู่ทั่วประเทศไทยรวมทั้งสิ้น 115 สาขา ประกอบด้วย ศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโครรูปแบบคลาสสิก 76 สาขา แม็คโคร ฟู้ดเซอร์วิส 17 สาขา อีโก พลัส 11 สาขา แม็คโคร ฟู้ดซ้อป 3 สาขา และร้านสยามโฟรเซ่น 8 สาขา

ข้อมูลจำนวนสาขาและที่ตั้งตามภูมิภาคของธุรกิจศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบชำระเงินสดและบริการตนเอง



เนื่องด้วยกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ที่ยึดถือเอาความต้องการของลูกค้าเป็นศูนย์กลาง บริษัทฯ จึงได้จัดจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคหลากหลายประเภท โดยสามารถจำแนกเป็นกลุ่มต่าง ๆ ได้ดังต่อไปนี้

- ก) ผัก ผลไม้สด เนื้อสัตว์ อาหารทะเล อาหารนม
- ข) ผลิตภัณฑ์อาหารแช่แข็งและแช่เย็น
- ค) เครื่องดื่ม ขนมขบเคี้ยว
- ง) ผลิตภัณฑ์ทำความสะอาด ชำระล้าง และเครื่องสำอางค์
- จ) สินค้าของชำทั่วไป (General Grocery)
- ฉ) เบเกอรี่
- ช) เครื่องใช้ไฟฟ้าและอุปกรณ์ซ่อมบำรุง (Electrical Appliance and D.I.Y.)
- ซ) เครื่องเขียน เครื่องใช้สำนักงาน เครื่องใช้สำนักงานอัตโนมัติ
- ณ) อุปกรณ์เครื่องครัว อุปกรณ์ที่ใช้ในธุรกิจโรงแรม ร้านอาหาร และธุรกิจให้บริการด้านอาหาร
- ญ) เครื่องกีฬา เฟอร์นิเจอร์ เครื่องใช้ในบ้าน
- ฎ) สิ่งทอและเครื่องแต่งกาย
- ฏ) ยาและอาหารเสริม
- ฐ) ภัตตาหาร
- ฑ) ผลิตภัณฑ์อาหาร และเครื่องใช้สัตว์เลี้ยง

นอกจากสินค้าประเภทอุปโภคบริโภคโดยทั่วไปแล้ว บริษัทฯ ยังเพิ่มทางเลือกให้กับลูกค้าโดยการจำหน่ายสินค้าภายใต้เครื่องหมายการค้าของตนเอง (D.O.B. : Distributor Own Brand) โดยได้ว่าจ้างผู้ผลิตให้ผลิตสินค้าภายใต้เครื่องหมายการค้าของบริษัทฯ ซึ่งประเภทสินค้านี้เป็นที่ชื่นชอบและยอมรับของลูกค้าอย่างกว้างขวาง และได้จัดจำหน่ายทั้งในศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโคร แม็คโครพุดเชอร์วิส อีโคโน พลัส และร้านสยามโพรเซ่น ทั้งนี้ การจำหน่ายสินค้าภายใต้เครื่องหมายการค้าของตนเองเป็นกลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการค้าปลีกค้าส่งใช้อย่างแพร่หลายในหลายประเทศทั่วโลก

ปัจจุบัน บริษัทฯ ดำเนินการจำหน่ายสินค้า D.O.B. ทั้งประเภทอุปโภคบริโภค โดยแบ่งประเภทและชนิดของสินค้าตามเครื่องหมายการค้าต่าง ๆ ดังนี้

เครื่องหมายการค้า	ประเภทของสินค้า
<b>aro</b> 	<p>สินค้าอุปโภค ได้แก่ แก้วน้ำ ถังพลาสติก หนัวยาง ภาชนะพลาสติก เครื่องครัวสเตนเลส ชุดสังฆทาน ถังมือเอนกประสงค์ ไม้แขวนเสื้อ และเก้าอี้พลาสติก กระดาษชำระ น้ำยาล้างจาน และน้ำยาทำความสะอาด สุขภัณฑ์ เป็นต้น</p> <p>สินค้าบริโภค ได้แก่ ข้าวสาร เส้นหมี่อบแห้ง น้ำมันพืช น้ำปลา ไข่ไก่ รอกหมู หอย ผักผลไม้กระป๋อง น้ำผลไม้บรรจุขวด ผลิตภัณฑ์อาหารแช่แข็ง ผลิตภัณฑ์อาหารแช่เย็น เป็นต้น</p>
<b>M &amp; K</b> 	<p>ขนมขบเคี้ยว ลูกอม และน้ำผลไม้ เป็นต้น</p>
<b>PETZFRIEND</b> 	<p>อาหารสุนัข อาหารแมว และอาหารปลา เป็นต้น</p>
<b>Protech</b> 	<p>เครื่องใช้ไฟฟ้า</p>
<b>Q-BIZ</b> 	<p>กระดาษถ่ายเอกสาร กระดาษแฟ้ม กระดาษเครื่องคิดเงิน บัตรตอกเวลา สมุด ปากกา แฟ้มเอกสาร ซองใส่เอกสาร ซองจดหมาย กาว ตู้เก็บเอกสาร โต๊ะคอมพิวเตอร์ โต๊ะทำงานเหล็ก และเก้าอี้ใช้ในสำนักงาน เป็นต้น</p>
<b>Savepak</b> 	<p>กระดาษชำระ น้ำยาล้างจาน วัินเส้น และไข่ไก่ รอก เป็นต้น</p>
<b>Starline</b> 	<p>ผลิตภัณฑ์เครื่องใช้ส่วนบุคคล</p>
<b>ไทยรวงขวัญ</b> 	<p>ข้าวสาร</p>

ด้วยปัจจุบันผู้บริโภคมีพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไป กล่าวคือ ผู้บริโภคมีความรู้ความเข้าใจในลักษณะของสินค้ามากขึ้น ยึดติดกับเครื่องหมายการค้าน้อยลง ให้ความสำคัญในคุณภาพและราคามากขึ้น โดยลูกค้าที่มีความสนใจในสินค้า D.O.B. ได้แก่ ลูกค้ากลุ่มสถาบัน องค์กร ร้านอาหาร เป็นต้น ซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าที่ต้องการซื้อสินค้าปริมาณมากเพื่อนำไปจำหน่ายต่อหรือใช้ในธุรกิจ และมักมีเจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดซื้อเพื่อทำการเลือกซื้อสินค้าโดยเฉพาะ ดังนั้น ลูกค้ากลุ่มนี้จะมีรู้ความเข้าใจในการเลือกซื้อสินค้าเป็นอย่างดี ซึ่งเดิมมักจะติดต่อกับผู้ค้าส่งหรือผู้ผลิต เพื่อซื้อสินค้าในปริมาณมาก เช่น กระดาษชำระเพื่อใช้ในบริษัททั่วไป หรือน้ำมันพืชสำหรับการใช้งานในภัตตาคาร ดังนั้น สินค้าภายใต้เครื่องหมายการค้าของบริษัทฯ จึงได้เป็นอีกทางเลือกหนึ่งที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มนี้ได้เป็นอย่างดีทั้งในด้านราคาและคุณภาพสินค้า

สินค้าที่พัฒนาขึ้นมาภายใต้แบรนด์ของบริษัทฯ ยังคงได้รับการตอบรับที่ดีจากลูกค้าผู้ประกอบการทั้งในด้านคุณภาพที่ดี มาตรฐานคงที่ ความหลากหลายครบครันของสินค้า และราคาประหยัด ที่สามารถเพิ่มกำไรหรือช่วยผู้ประกอบการบริหารจัดการต้นทุนของธุรกิจ โดยปัจจุบัน สินค้าหลักภายใต้เครื่องหมายการค้าของแม็คโคร ได้แก่ เอโร (aro), เอ็มแอนด์เค (M&K), เซฟแพ็ค (Savepak) และคิวบิซ (Q-Biz) มีสัดส่วนยอดขายที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาสินค้าที่มีคุณภาพ อันเป็นเอกลักษณ์เหมาะสมเพื่อการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการแต่ละกลุ่มมาโดยตลอด ในปีนี้แม็คโครได้ร่วมมือกับผู้ผลิตที่มีศักยภาพทั้งโรงงานผลิตของกลุ่มบริษัท ซี.พี. และผู้ผลิตรายอื่น ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางมาพัฒนากลุ่มสินค้าที่หลากหลายมากขึ้น โดยสินค้าภายใต้แบรนด์ “เอโร” ยังคงเป็นแบรนด์หลักในการนำเสนอเป็นวัตถุดิบในรายการอาหารของกลุ่มผู้ประกอบการโฮเรก้า เช่น ซอสปรุงสำเร็จกว่า 13 รายการ ที่สามารถนำไปประกอบอาหารได้ทันที ทั้งสะดวก สะอาด และปลอดภัย ภายใต้แนวคิด “ฉีก เท อุ่น เสิร์ฟ” และน้ำจิ้มสูตรต่าง ๆ เป็นต้น และสำหรับผู้ประกอบการร้านอาหาร ภายใต้หลังประสบความสำเร็จจากกลุ่มขนมและน้ำผลไม้แบรนด์ “เอ็มแอนด์เค” บริษัทฯ วางจำหน่ายสินค้าภายใต้แบรนด์ใหม่เพื่อเป็นทางเลือกให้ผู้ประกอบการนำไปสร้างยอดขายให้เพิ่มขึ้น ได้แก่ ซาลาเปาแบรนด์ “จักรพรรดิ” และข้าวสารแบรนด์ “ไทยรวงขวัญ” เป็นต้น

นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังให้การสนับสนุนองค์ความรู้แก่คู่ค้าในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ภายใต้แบรนด์ “เอโร” อาทิ ถุงพลาสติก บรรจุภัณฑ์พลาสติก น้ำยาล้างจาน ภาชนะอาหารใช้แล้วทิ้ง จนได้รับมาตรฐาน Think Green Initiative โดยในปี 2558 น้ำยาล้างจานภายใต้แบรนด์ “เอโร” ยังได้รับการรับรองผลิตภัณฑ์จากเขียวอีกด้วย

เป้าหมายต่อไปของบริษัทฯ คือ การสร้างความภาคภูมิใจในการใช้ผลิตภัณฑ์คุณภาพแบรนด์เอโร และสร้างการรับรู้แบรนด์ในกลุ่มผู้บริโภคทั่วไป โดยปัจจุบันกำลังปั้นปั้นสีแดงคิดแบรนด์เอโรให้เป็นเครื่องมือหนึ่งในการทำหน้าที่ยังสร้างการรับรู้และความจดจำ รวมทั้งเชื่อมโยงถึงแบรนด์ “แม็คโคร” ในเวลาเดียวกัน นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังมีแผนจะร่วมมือกับผู้ผลิตที่มีศักยภาพพัฒนาสินค้าอีกหลากหลายที่มี

จำหน่ายเฉพาะที่แม็คโครเท่านั้น เพื่อเพิ่มทางเลือกของสินค้าให้กับผู้ประกอบการทำธุรกิจได้อย่างยั่งยืนตลอดไป

## 2.3.2 ธุรกิจนำเข้า ส่งออก และจำหน่ายสินค้าแช่แข็งและแช่เย็น พร้อมบริการด้านจัดเก็บและจัดส่ง

### 2.3.2.1 ธุรกิจในประเทศไทย โดยสยามฟู้ด เซอร์วิส

สยามฟู้ด เซอร์วิส เป็นบริษัทย่อยที่บริษัทฯ ถือหุ้นร้อยละ 99.99 สยามฟู้ด เซอร์วิส เป็นผู้นำในธุรกิจนำเข้ามีความเชี่ยวชาญในการคัดสรรผลิตภัณฑ์อาหารที่มีคุณภาพดีเยี่ยมทั้งแช่แข็ง แช่เย็น และอาหารแห้ง จากต่างประเทศ และในประเทศ ได้แก่ เนื้อสัตว์ อาหารทะเล มันฝรั่ง นม และผลิตภัณฑ์ปรุงแต่งอาหาร นอกจากนี้ สยามฟู้ด เซอร์วิส มีมาตรการเข้มงวดในการบริหารจัดการควบคุมวงจรคุณภาพตั้งแต่ระบบการรับสินค้า จัดเก็บ และการขนส่งภายใต้กระบวนการที่ได้มาตรฐานด้วย กลุ่มลูกค้าหลักของสยามฟู้ด เซอร์วิส ที่สำคัญ ได้แก่

- กลุ่มลูกค้าโรงแรมชั้นนำ ระดับ 4 - 5 ดาว (4 - 5 Stars Hotel)
- กลุ่มภัตตาคาร (Full Service Restaurant : FSR)
- กลุ่มผู้ให้บริการอาหารจานด่วน (Quick - Service Restaurant : QSR)
- กลุ่มผู้ประกอบการ โรงงานอุตสาหกรรม และผู้จำหน่าย (Manufacturing and Trader)
- กลุ่มผู้ให้บริการด้านอาหารใน โรงพยาบาล สายการบิน และกลุ่มสถาบันต่าง ๆ (Catering and Institutions)

### 2.3.2.2 ธุรกิจในประเทศเวียดนาม โดยวินาสยาม ฟู้ด

วินาสยาม ฟู้ด เป็นบริษัทย่อยที่บริษัทฯ ถือหุ้นร้อยละ 100 จัดตั้งขึ้นปลายปี 2555 ณ เมืองโฮจิมินห์ ประเทศเวียดนาม เพื่อประกอบธุรกิจการนำเข้า และส่งออก ตลอดจนจำหน่ายสินค้าประเภทผลิตภัณฑ์อาหารคุณภาพสูงให้แก่ผู้ประกอบการให้บริการอาหารจานด่วน ร้านอาหารต่าง ๆ และธุรกิจโรงแรมทั่วไป ในปี 2557 บริษัทฯ ดำเนินการขยายสาขาเพิ่มที่เมืองฮานอย เมืองหลวงของประเทศเวียดนาม โดยนำกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจที่ยึดถือความต้องการของลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centric) เช่น มีการจัดโครงการอบรมให้ความรู้สร้างความเข้าใจแก่พนักงาน เพื่อสร้างทีมงานมืออาชีพในการให้บริการด้านอาหาร พร้อมจัดเตรียมห้องเก็บสินค้าแช่เย็นและแช่แข็งไว้สนับสนุนการเติบโตของผู้ประกอบการให้บริการอาหารจานด่วน ร้านอาหารต่าง ๆ และธุรกิจโรงแรมทั่วไปในเมืองฮานอย ดังนั้น วินาสยาม ฟู้ด จึงเป็นก้าวแรกในการต่อยอดทางธุรกิจไปยังเมืองหรือประเทศต่าง ๆ ในภูมิภาคต่อไป



## 2.4 การตลาดและการแข่งขัน

### 2.4.1 กลยุทธ์การแข่งขัน

#### 2.4.1.1 ธุรกิจศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบชำระเงินสดและบริการตนเอง

##### ก) ผลิตภัณฑ์

บริษัทฯ ยังคงให้ความสำคัญกับการขายสินค้าประเภทอาหารซึ่งเป็นธุรกิจหลักอย่างต่อเนื่อง และเพื่อให้มั่นใจว่าบริษัทฯ จะยังคงเป็นผู้นำในด้านการประกอบธุรกิจศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบชำระเงินสดและบริการตนเองของประเทศไทย โดยอาศัยความเชี่ยวชาญทางด้านการคัดสรรสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพที่ดี และตรงต่อความต้องการของลูกค้า ซึ่งสินค้าส่วนใหญ่มากกว่าร้อยละ 99 เป็นสินค้าขายขาด และมีสินค้าฝากขายเป็นส่วนน้อย เช่น เครื่องมือและอุปกรณ์การทำอาหารสำหรับผู้ประกอบการมืออาชีพ สินค้าประเภทเครื่องนอน เป็นต้น

กลุ่มลูกค้าหลักของบริษัทฯ แต่ละกลุ่ม ซึ่งได้แก่ ผู้ค้าปลีกรายย่อย โฮเรก้า และธุรกิจบริการ มีความต้องการสินค้าที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจงและแตกต่างกันออกไป บริษัทฯ จึงมีกลยุทธ์ในการตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าแต่ละกลุ่ม โดยติดตามและวิเคราะห์พฤติกรรมในการซื้อสินค้าของลูกค้าแต่ละกลุ่มอย่างใกล้ชิด จึงช่วยให้บริษัทฯ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่แตกต่างกันได้อย่างถูกต้อง นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังได้จัดตั้งทีมงานเพื่อคิดค้นและพัฒนาสินค้าประเภทใหม่ ๆ ออกสู่ตลาดอย่างต่อเนื่อง ภายใต้เครื่องหมายการค้าของบริษัทฯ อาทิ ซอสพร้อมปรุง น้ำผลไม้พร้อมดื่ม น้ำจิ้มและเครื่องปรุงรส อาหารสำเร็จรูป และผลิตภัณฑ์ทำความสะอาด ภายใต้เครื่องหมายการค้า “aro” เป็นต้น ทั้งนี้ กระบวนการผลิตทั้งหมดถูกควบคุมโดยผู้เชี่ยวชาญอย่างใกล้ชิดเพื่อให้สินค้าและผลิตภัณฑ์มีคุณภาพที่ดี และเป็นที่ยอมรับของลูกค้า ด้วยเหตุที่กล่าวมาข้างต้น เมื่อบริษัทฯ ขยายธุรกิจออกไปยังพื้นที่ใหม่ ๆ บริษัทฯ จึงมีความพร้อมและสามารถที่จะปรับเปลี่ยนสินค้าที่จำหน่ายในแต่ละสาขาให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าในแต่ละสถานที่ได้อย่างเหมาะสม

เนื่องด้วยอุตสาหกรรมด้านอาหารมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ตามภาวะเศรษฐกิจ และการเติบโตของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมของผู้บริโภคยุคใหม่ที่มีนิยมการรับประทานอาหารนอกบ้านมากขึ้น ส่งผลให้บริษัทฯ ได้จัดตั้งทีมงานธุรกิจฟู้ดเซอร์วิส เพื่อมุ่งเน้นทำความเข้าใจในเชิงลึกถึงความต้องการของผู้ประกอบการมืออาชีพทางด้านอาหาร หรือกลุ่มโฮเรก้า พัฒนาสินค้า บริการและสาขา รูปแบบใหม่เพื่อตอบ โจทย์ทางธุรกิจ และเพิ่มความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ซึ่งจะเป็น

รากฐานสนับสนุนการเจริญเติบโตของธุรกิจฟู๊ดเซอร์วิส อย่างยั่งยืน ด้วยการวิเคราะห์พฤติกรรมการณ์ซื้อสินค้าของลูกค้าแต่ละกลุ่มอย่างใกล้ชิด ช่วยทำให้บริษัทฯ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่แตกต่างกันได้อย่างถูกต้อง และเมื่อบริษัทฯ ขยายธุรกิจออกไปยังพื้นที่ใหม่ ๆ บริษัทฯ สามารถที่จะปรับเปลี่ยนสินค้าที่จำหน่ายในแต่ละสาขาเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าในแต่ละสถานที่ได้อย่างเหมาะสม ดังจะเห็นได้จากบริษัทฯ ได้เริ่มพัฒนาศูนย์จัดจำหน่ายสินค้าในรูปแบบของแม็คโคร ฟู๊ดเซอร์วิส อีโคโนมิกส์ แม็คโคร ฟู๊ดช้อปปิ้ง และร้านสยามโฟรเซ่น เพิ่มขึ้น โดยรูปแบบของศูนย์จัดจำหน่ายสินค้าประเภทดังกล่าวมีพื้นที่ขายเล็กลง และมีการนำเสนอประเภทสินค้าและบริการที่มีความหลากหลาย และตรงต่อความต้องการของกลุ่มลูกค้าไฮเร็กมากยิ่งขึ้น เพื่อให้แม็คโครเป็นคู่ค้าที่นำเสนอทางเลือกที่ดีที่สุดให้แก่ลูกค้าสมาชิก

ข) ทำเลที่ตั้ง

จากการที่บริษัทฯ เป็นผู้นำในอุตสาหกรรมค้าปลีกค้าส่ง โดยเป็นผู้ค้าปลีกรายแรกในประเทศไทยที่เปิดดำเนินธุรกิจการจัดจำหน่ายในลักษณะศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบชำระเงินสดและบริการตนเอง (Cash & Carry) บริษัทฯ จึงมีความได้เปรียบจากโอกาสในการเลือกทำเลที่ตั้งที่เหมาะสม และโอกาสในการสร้างเครือข่ายสาขาที่ครอบคลุมฐานลูกค้าในทำเลหลัก ๆ โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 บริษัทฯ มีจำนวนสาขาทั่วประเทศรวมทั้งสิ้น 115 สาขา แบ่งเป็นศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโครรูปแบบคลาสสิก จำนวน 76 สาขา แม็คโคร ฟู๊ดเซอร์วิส จำนวน 17 สาขา อีโคโนมิกส์ จำนวน 11 สาขา แม็คโคร ฟู๊ดช้อปปิ้ง 3 สาขา และร้านสยามโฟรเซ่น จำนวน 8 สาขา ตามลำดับ ทั้งนี้ แต่ละสาขาจะมีพื้นที่และรูปแบบที่แตกต่างกันไปตามทำเลที่ตั้ง แบ่งเป็นสาขาในกรุงเทพมหานครและปริมณฑลจำนวน 24 สาขา และสาขาในต่างจังหวัดจำนวน 91 สาขา ตามลำดับ

รายการ	31 ธ.ค. 57	31 ธ.ค. 58	31 ธ.ค. 59
	(สาขา)	(สาขา)	(สาขา)
ศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโครรูปแบบคลาสสิก	63	70	76
แม็คโคร ฟู๊ดเซอร์วิส	8	12	17
อีโคโนมิกส์	6	8	11
แม็คโคร ฟู๊ดช้อปปิ้ง	-	1	3
ร้านสยามโฟรเซ่น	5	7	8
<b>รวม</b>	<b>82</b>	<b>98</b>	<b>115</b>

## ค) นโยบายด้านราคา

ความสามารถในการแข่งขันด้านราคาเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของบริษัทฯ โดยเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่ดึงดูดความสนใจของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ความสามารถในการแข่งขันด้านราคาของบริษัทฯ ที่ผ่านมาก่อเกิดจากปัจจัยหลายประการ เช่น การสำรวจราคา การบริหารต้นทุนการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้ผลิต และจัดจำหน่ายสินค้าได้เป็นอย่างดี เป็นต้น

บริษัทฯ มีนโยบายดำรงไว้ซึ่งโครงสร้างการบริหารงานด้วยต้นทุนที่ต่ำและมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังได้ดำเนินโครงการต่าง ๆ ที่ได้รับริเริ่มในช่วงปีที่ผ่านมา เช่น การบริหารและควบคุมอัตราผลกำไรอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารสินค้าคงคลังและสินค้าที่มีการหมุนเวียนช้า การบริหารต้นทุนทางการเงินเกี่ยวกับสินค้า การอนุรักษ์ และประหยัดพลังงาน การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ตลอดจนการใช้ระบบการให้แสงสว่างและอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ประหยัดพลังงานและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

## ง) การส่งเสริมการขาย

กลยุทธ์ส่งเสริมการขายของบริษัทฯ ได้เน้นถึงการสื่อสารกับลูกค้าผู้ประกอบการผ่านช่องทางวารสาร Makro Mail ซึ่งมีลักษณะเป็นแค็ตตาล็อกสินค้าจัดทำล่วงหน้า ในแต่ละปี (2 สัปดาห์) บริษัทฯ จะทำการลดราคาสินค้าชนิดใดบ้าง ซึ่งสินค้าที่นำมาส่งเสริมการขายจะเป็นสินค้าที่มีราคาถูกกว่าปกติมาก เนื่องจากบริษัทฯ มีแผนงานล่วงหน้าตลอดปีที่จะจัดให้มีการเสนอขายสินค้าราคาพิเศษแก่ลูกค้า ดังนั้น บริษัทฯ จึงมีการวางแผนล่วงหน้าร่วมกับผู้จัดจำหน่าย (Suppliers) ต่าง ๆ เพื่อให้การส่งเสริมการขายของแต่ละ Suppliers เป็นไปโดยสอดคล้องกับการส่งเสริมการขายของบริษัทฯ บริษัทฯ ยังมีการจัดการส่งเสริมการขายในช่วงเทศกาล ซึ่งประกอบด้วยลดราคาสินค้า การแลกของสมนาคุณ การจัดรายการพิเศษ เป็นต้น นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังได้ร่วมมือกับธนาคารในการเสนอบริการทางธุรกิจให้กับลูกค้าในรูปแบบการเปิดสาขาย่อย ณ ศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโคร การบริการบัตรเครดิตซีดีแบงก์การ์ด สำหรับซื้อสินค้าทุกประเภท และบัตรเครดิตที่มีตราสัญลักษณ์วีซ่า/ มาสเตอร์ สำหรับการซื้อสินค้าอุปโภคบริโภคประเภทเครื่องใช้ไฟฟ้า อุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงาน และเฟอร์นิเจอร์ นอกเหนือจากการจัดรายการส่งเสริมการขายตลอดทั้งปี ที่นำเสนอผ่านใบปลิว และ Makro Mail บริษัทฯ ยังมี “แม็คโคร แอปพลิเคชัน” แอปพลิเคชันแรกเพื่อผู้ประกอบการ โดยเฉพาะ สำหรับเป็นอีกหนึ่งช่องทางให้ลูกค้าสื่อสารกับแม็คโครได้ใกล้ชิดมากขึ้น ทำให้ลูกค้าผู้ประกอบการทุกกลุ่มสามารถวางแผนในการเลือกซื้อ และนำสินค้าไปสร้างผลกำไรอีกทอดหนึ่งได้ นอกจากนี้ การจัดเตรียมสินค้าในปริมาณมากตามที่ลูกค้าสั่งไว้

ล่วงหน้า นับเป็นอีกหนึ่งบริการที่ช่วยผู้ประกอบการประหยัดเวลาในการดำเนินธุรกิจ และ  
ตอกย้ำว่าแม็คโครเป็นคู่คิดธุรกิจของผู้ประกอบการอย่างแท้จริง

นอกจากกลยุทธ์ส่งเสริมการขายโดยตรงข้างต้น บริษัทฯ ยังจัดโครงการและกิจกรรม  
ที่เป็นประโยชน์ต่อกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ได้แก่

- (1) มหกรรมครบเครื่องเรื่องอาหารและอุปกรณ์ (Makro HoReCa) ซึ่งเป็นกิจกรรม  
สำคัญประจำปีของบริษัทฯ และจัดต่อเนื่องกว่า 10 ปี ตอกย้ำความเป็นมืออาชีพ  
ของแม็คโครในฐานะคู่คิดธุรกิจของผู้ประกอบการโฮเรก้า ด้วยความครบครันของ  
วัตถุดิบและอุปกรณ์สำหรับธุรกิจอาหาร นวัตกรรมด้านอาหาร เช่น ซอสปรุง  
สำเร็จแบรนด์ “เอโร” และการจัดแสดงสินค้าใหม่ของแม็คโครและพันธมิตรทาง  
การค้ากว่า 300 ร้านค้า ภายในงานมีการถ่ายทอดไอเดียความรู้อย่างหลากหลายผ่าน  
กิจกรรมต่าง ๆ เพื่อแสดงเจตนารมณ์ในการสนับสนุนให้ลูกค้าทั่วไปและกลุ่ม  
โฮเรก้า ได้นำความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ รวมถึงแรงบันดาลใจที่ได้รับจาก  
กิจกรรมภายในงานไปพัฒนาต่อยอดธุรกิจของตนเองให้มีเอกลักษณ์ที่โดดเด่น  
แตกต่างจากผู้ประกอบการรายอื่น ๆ เพื่อสร้างธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ  
ท่ามกลางสภาวะการแข่งขันที่ค่อนข้างสูง
- (2) โครงการ “แม็คโครมิตรแท้โซ่ช่วย” (Makro Retailer Alliance : MRA) กลุ่มลูกค้า  
หลักของบริษัทฯ กลุ่มหนึ่งคือผู้ค้าปลีกรายย่อยหรือร้านโซ่ช่วย บริษัทฯ จึงได้  
ดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มศักยภาพร้านค้าปลีกและร้านโซ่ช่วยไทย โดยการ  
ให้คำแนะนำ ความรู้ด้านการบริหารจัดการร้านค้าปลีก สนับสนุนเครื่องมือในการ  
สร้างยอดขายและผลกำไร ให้ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกรายย่อย นำไปพัฒนา  
ปรับปรุงธุรกิจเพื่อตอบสนองต่อพฤติกรรมของผู้บริโภคยุคใหม่ที่มีการ  
เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผ่านกิจกรรมที่สำคัญ ๆ ของโครงการ อาทิ
  - การจัดงานตลาดนัดโซ่ช่วย ซึ่งในงานประกอบไปด้วยการจัดกิจกรรมสัมมนา  
และบริการให้คำแนะนำในการจัดการร้านค้าปลีก
  - การจัดทำคู่มือการเปิดร้านใหม่ เพื่อให้คำแนะนำแก่ผู้ที่ต้องการเปิดร้านใหม่
  - การพัฒนาคู่มือ 3 ชุด ประกอบด้วยคู่มือ 8 หัวข้อการจัดการร้านค้าปลีก คู่มือ  
การปรับปรุงร้าน และคู่มือการเปิดร้านใหม่
  - การพัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำหรับการวางแผนผังร้านค้ามินิมาร์ทใน  
รูปแบบ 3 มิติ รวมถึงการให้คำแนะนำการบริหารพื้นที่กลุ่มสินค้าภายในร้าน  
ตามทำเลที่ตั้ง ตัวอย่างการจัดเรียงสินค้า และประมาณการเงินลงทุนเริ่มต้น  
โดยคำนึงถึงทำเลที่ตั้งและกลุ่มลูกค้าของร้านค้าเป็นหลัก นอกจากนี้ บริษัทฯ

ได้พัฒนาโปรแกรมดังกล่าวจนสามารถใช้งานได้อย่างสมบูรณ์แบบ นอกจากนี้ คุณสมบัติในการออกแบบผังร้าน การจัดเรียงสินค้า และการเลือกสินค้าตามทำเล ในปีนี้นวัตกรรมดังกล่าวสามารถตอบโจทย์ด้านการวิเคราะห์ข้อมูลทางธุรกิจ เช่น ต้นทุน ยอดขายและกำไร ซึ่งเป็นความครบครันที่ผู้ประกอบการโซ่ห่วงโซ่อุปทาน เนื่องจากสามารถมองเห็นภาพธุรกิจชัดเจน โดยเป็นบริการที่แม็คโครมอบให้โดยไม่คิดค่าบริการใดๆ ทั้งสิ้น

- (3) ศูนย์ Makro Culinary Center – MCC มากกว่าการจัดหาวัตถุดิบที่หลากหลาย มีคุณภาพที่ดี ในราคาที่คุ้มค่าที่สุดแก่ผู้ประกอบการโฮเรก้า ช่วงไตรมาส 3 ปี 2559 บริษัทฯ จัดตั้งศูนย์ Makro Culinary Center - MCC ขึ้นบริเวณชั้น 1 ของอาคารธราพัฒนาการ เพื่อประกาศเป็นคู่คิดธุรกิจผู้ประกอบการโฮเรก้า ในโอกาสย้ายสำนักงานใหม่ที่มีพื้นที่ใช้สอยกว้างขวางและมีสิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน ด้วยเข้าใจในความต้องการของลูกค้าผู้ประกอบการโฮเรก้าเป็นอย่างดี ศูนย์ Makro Culinary Center จึงได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อเป็นหน่วยงานหลักในการเสริมสร้างศักยภาพของผู้ประกอบการร้านอาหารอย่างรอบด้าน ได้แก่ การเป็นศูนย์วิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ภายใต้แบรนด์ของบริษัทฯ ซึ่งที่ผ่านมามีการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อผู้ประกอบการโฮเรก้าเฉลี่ย 140 รายการต่อปี โดยบริษัทฯ เปิดโอกาสให้ลูกค้าสมาชิกมีส่วนร่วมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างใกล้ชิด ทั้งการทดสอบและประเมินคุณภาพอาหารผ่านทางประสาทสัมผัสทั้ง 5 (การดม การชิม การมอง การสัมผัส และการได้ยัคน) ภายในห้อง Sensory Cabinet การทดสอบปรุงอาหารด้วยผลิตภัณฑ์ภายในห้องครัวที่เทียบพร้อมด้วยอุปกรณ์การทำครัวที่ทันสมัย เพื่อนำข้อเสนอแนะไปปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้ตอบโจทย์การทำธุรกิจยุคปัจจุบันมากที่สุด

ศูนย์ Makro Culinary Center ยังเป็นศูนย์ฝึกอบรมให้ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และแนวโน้มด้านการทำธุรกิจอาหาร ล่าสุดได้รับเกียรติจากเชฟวิวแมน ลีอง ประธานผู้ก่อตั้ง Thailand Culinary Academy มาถ่ายทอดเทคนิคการบริหารจัดการร้านอาหาร ซึ่งได้รับการตอบรับจากลูกค้าสมาชิกเป็นอย่างดี ทั้งที่เป็นผู้ประกอบการรายใหม่ที่มีแผนจะทำธุรกิจร้านอาหาร หรือผู้ประกอบการที่มีร้านอาหารอยู่แล้ว และต้องการเพิ่มเติมความรู้ในการทำธุรกิจ ทั้งนี้ ผู้ที่เข้าร่วมฝึกอบรมจะได้รับใบประกาศนียบัตรจากศูนย์ Makro Culinary Center ด้วย

ทั้งนี้ ศูนย์ Makro Culinary Center ถือเป็นหนึ่งกลไกสำคัญในการเสริมสร้างภาพลักษณ์ของแม็คโครในการเป็นคู่คิดธุรกิจผู้ประกอบการโฮเรก้า ผ่านรายการ Food Morning ที่ออกอากาศทางโทรทัศน์ โดยเชิญเชฟผู้เชี่ยวชาญมาตอบทักษะความรู้ รวมทั้งสร้างโอกาสให้ร้านอาหารของลูกค้าสมาชิกเป็นที่รู้จักในวงกว้าง

ควบคู่ไปกับการแนะนำผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ภายใต้แบรนด์ของบริษัทฯ และให้เป็นที่จดจำในฐานะผู้เชี่ยวชาญด้านอาหารที่พร้อมสนับสนุนผู้ประกอบการร้านอาหารด้วยความเข้าใจ

นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังได้ใช้ศูนย์ Makro Culinary Center ในการจัดกิจกรรมภายในของแม็คโคร อาทิ กิจกรรม Charity Lunch โดยนำวัตถุดิบที่มีจำหน่ายในศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโครมาปรุงเป็นเมนูอาหารรายการต่าง ๆ พร้อมจำหน่ายแก่พนักงานที่สนใจร่วมกิจกรรมการกุศล เพื่อรวบรวมเงินบริจาคไปต่อยอดทำกิจกรรมเพื่อสังคมต่อไป สำหรับปี 2560 บริษัทฯ วางแผนตารางฝึกอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจอาหารตลอดทั้งปี ซึ่งนอกจากลูกค้าไฮเร็กซ์แล้ว ยังรวมถึงกลุ่มเป้าหมายอย่างสื่อมวลชน หน่วยงานภาครัฐ และผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มอื่น ๆ ด้วย

#### 2.4.1.2 ธุรกิจนำเข้าและจำหน่ายสินค้าแช่แข็งและแช่เย็น พร้อมบริการด้านจัดเก็บและจัดส่ง

##### ก) ผลิตภัณฑ์

เพื่อตอบสนองกับธุรกิจบริการเกี่ยวกับอาหารที่มีมูลค่าตลาดในระดับสูงมากและมีการแข่งขันที่รุนแรง สยามฟู้ด เซอร์วิส และวินาสยาม ฟู้ด (“กลุ่มบริษัทย่อย”) จึงได้วางแผนกลยุทธ์ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันสำหรับลูกค้ากลุ่มเป้าหมายด้วยการสร้างความแตกต่างให้มีความเหนือคู่แข่งในด้านต่าง ๆ ดังนี้

##### ความหลากหลายและคุณภาพของสินค้า

กลุ่มบริษัทย่อยได้ทำการศึกษาข้อมูลทางการตลาดอย่างต่อเนื่อง เพื่อมุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ดังนั้น กลุ่มบริษัทย่อยจึงได้มีการคัดสรรสินค้าที่มีคุณภาพผ่านการตรวจสอบคุณภาพของสินค้าที่ได้มาตรฐานสากล โดยเฉพาะสินค้าในกลุ่มอาหารนานาชาติ อาทิ อาหารญี่ปุ่น ซึ่งมีอัตราการเติบโตสูงกว่าอัตราการเติบโตเฉลี่ยของอาหารประเภทอื่น ควบคู่กับการเพิ่มตราสินค้าโดยการคัดสรรและนำเสนอสินค้าที่ได้รับการยอมรับ เพื่อเจาะจงกลุ่มลูกค้าอย่างชัดเจนมากขึ้น

##### ความเป็นเลิศในการบริการ

จากความตั้งใจของกลุ่มบริษัทย่อยที่ต้องการสร้างความเป็นเลิศในการให้บริการ จึงได้ดำเนินการศึกษาระบบงานและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เหมาะสม เพื่อให้การทำงานของฝ่ายบริการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า รวมทั้ง ระบบ CRM (Customer Relationship Management) ซึ่งเป็นเครื่องมือขององค์กร และของพนักงานในองค์กรในการพัฒนาระบบการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ที่มี

ประสิทธิภาพโดยอาศัยการจัดการจากระบบฐานข้อมูลลูกค้า เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีข้อมูลในการให้บริการลูกค้าที่สอดคล้องกันทั้งองค์กรซึ่งจะเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

กลุ่มบริษัทย่อมมีความพร้อมที่จะลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อยกระดับพัฒนาคุณภาพการให้บริการตามมาตรฐานการบริการระดับสากล เพื่อสร้างความประทับใจในการให้บริการ ส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดี และสามารถแข่งขันในตลาดได้ในระยะยาว

#### การให้ความสำคัญกับพนักงาน

การมุ่งสู่ความเป็นเลิศในการบริการที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย พนักงานในองค์กรเป็นหัวใจสำคัญในการที่กลุ่มบริษัทย่อยจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้น กลุ่มบริษัทย่อยจึงให้ความสำคัญในกระบวนการคัดเลือกพนักงาน รวมทั้งจัดให้มีหลักสูตรการฝึกอบรม พร้อมการประเมินผลงานของพนักงานอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นความรู้เกี่ยวกับสินค้าและการให้บริการที่ดี เพื่อสร้างความภักดีในตราสินค้า (brand loyalty) ของผู้บริโภคต่อกลุ่มบริษัทย่อยในระยะยาว

#### ข) ทำเลที่ตั้ง

นอกจากสำนักงานใหญ่ในกรุงเทพมหานครแล้ว สยามฟู้ด เซอร์วิส ยังมีสาขาในประเทศตามแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญอีก 4 แห่ง ได้แก่ เกาะสมุย พัทยา ภูเก็ต และเชียงใหม่ ทั้งนี้เพื่อรองรับการขยายตัวของโรงแรม ร้านอาหารภัตตาคาร ในแหล่งท่องเที่ยว และสามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าใหม่ ๆ ได้มากขึ้น

ในส่วนของวินาสยาม ฟู้ด การขยายตลาดในช่วงที่ผ่านมามุ่งเน้นกลุ่มลูกค้าเป้าหมายในเมืองโฮจิมินห์ และเมืองฮานอย ประเทศเวียดนามเป็นหลัก

#### ค) นโยบายด้านราคา

กลุ่มบริษัทย่อยกำหนดราคาสินค้าที่สามารถแข่งขันได้ในตลาด และเหมาะสมกับคุณภาพของสินค้าและบริการ ซึ่งเป็นพื้นฐานสู่ความสำเร็จของกลุ่มบริษัทย่อยและทำให้สามารถดึงดูดให้ลูกค้าหลักตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าที่กลุ่มบริษัทย่อยจัดจำหน่าย

#### ง) การส่งเสริมการขาย

สยามฟู้ด เซอร์วิส ได้ปรับปรุงภาพลักษณ์ทางการตลาด โดยทำการปรับปรุงเว็บไซต์ จัดทำแผ่นพับโฆษณาแบบใหม่ และจัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้แก่ลูกค้าเพื่อการสาธิต



ผลิตภัณฑ์ รวมทั้งยังได้ขยายฐานลูกค้าในกลุ่มภัตตาคารอาหารเอเชียทั้งที่เป็นรายย่อย และที่เป็นภัตตาคารในเครือต่าง ๆ ซึ่งทำให้การดำเนินธุรกิจของสยามฟู้ด เซอร์วิส มีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น

สยามฟู้ด เซอร์วิส ยังคงมุ่งมั่นเจาะกลุ่มลูกค้าที่มีศักยภาพสูงที่สุดเพื่อการผลักดันการพัฒนาของสินค้าฟู้ดเซอร์วิส ทั้งลูกค้าเก่าและใหม่ เพื่อสร้างความแตกต่างของสินค้าและบริการ อาทิ การพัฒนาเมนูใหม่จากสินค้าในกลุ่มเนื้อ ผลิตภัณฑ์ประเภทนม และอาหารทะเลให้กับลูกค้ากลุ่มผู้ให้บริการอาหารจานด่วน การเพิ่มสินค้าประเภทอาหารสด (Live) เช่น กุ้งมังกร หอยนางรมสด เป็นต้น

สำหรับธุรกิจในประเทศเวียดนาม วินาสยาม ฟู้ด ได้ดำเนินการจัดตั้งสำนักงานแห่งแรกในปลายปี 2555 และในปี 2557 บริษัทฯ จึงได้ดำเนินการขยายสาขาเพิ่มที่เมืองฮานอย เพื่อตอบโจทย์ทุกการดำเนินการของธุรกิจ ซึ่งรวมถึงห้องครัวสาธิตเพื่อใช้จัดกิจกรรมให้ความรู้และสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า อีกทั้ง ยังช่วยเสริมภาพลักษณ์ความเป็นมืออาชีพในการประกอบธุรกิจให้บริการด้านอาหาร และรองรับการขยายตัวของธุรกิจในอนาคตอีกด้วย

นอกจากนี้ วินาสยาม ฟู้ด ยังมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์กิจกรรมต่าง ๆ เพื่อรักษาความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า และยังเป็นการขยายโอกาสในการแลกเปลี่ยนความรู้ที่น่าสนใจ เช่น งาน Robbin island Wagyu dinner, งาน Chef table dinner และงาน Robo wine dinner เป็นต้น ทั้งยังเข้าร่วมกิจกรรมมากมายกับทางสมาคมเชฟ เพื่อสร้างโอกาสในการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าใหม่ เช่น งาน Village de chefs, งาน Escoffier chefs และร่วมกับ FHV ในการจัดแสดงผลิตภัณฑ์อาหารคุณภาพสูง ทุกกิจกรรมล้วนมีส่วนสร้างความแตกต่างและสนับสนุนให้วินาสยาม ฟู้ด ก้าวขึ้นเป็นบริษัทผู้ให้บริการด้านอาหารระดับแนวหน้าในประเทศเวียดนาม และได้รับความไว้วางใจจากผู้ประกอบการในฐานะคู่คิดธุรกิจที่จัดหาสินค้าและบริการคุณภาพมาให้โดยตลอด

#### 2.4.2 ลักษณะลูกค้าและกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

ด้วยฐานลูกค้าที่มีอยู่เป็นจำนวนมากทั่วประเทศ บริษัทฯ ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่องในการจัดจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคให้แก่ลูกค้าซึ่งประกอบธุรกิจในภาคอุตสาหกรรมต่าง ๆ โดยมีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเป็นผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางถึงขนาดเล็ก ได้แก่ กลุ่มร้านค้าปลีกรายย่อย กลุ่มลูกค้าโฮเรกา และกลุ่มธุรกิจบริการ ซึ่งลักษณะของลูกค้าและกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย แบ่งตามประเภทธุรกิจของบริษัทฯ และบริษัทย่อย ได้ดังนี้

#### 2.4.2.1 ธุรกิจศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบชำระเงินสดและบริการตนเอง

- ก) **ผู้ค้าปลีกรายย่อย:** ผู้ประกอบการค้าปลีกรายย่อยที่จำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค ซึ่งกระจายอยู่ทั่วประเทศ ประกอบด้วย ร้านขายของชำ ร้านโชห่วย ร้านมินิมาร์ท ร้านขายเครื่องเขียน เป็นต้น
- ข) **โฮเรก้า:** ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม ร้านอาหาร และจัดเลี้ยง รวมถึงร้านอาหารขนาดเล็ก ร้านขายอาหารริมทาง รถเข็นขายอาหาร ส่วนใหญ่เป็นผู้ประกอบการขนาดกลาง และขนาดเล็กที่จำหน่ายอาหารหลากหลายประเภท
- ค) **ธุรกิจบริการ:** ครอบคลุมถึงหน่วยงานภาครัฐและธุรกิจในสาขาอาชีพต่าง ๆ ได้แก่ บริษัท สำนักงานบริการต่าง ๆ ส่วนราชการต่าง ๆ โรงเรียน ร้านเสริมสวย โรงพิมพ์ ร้านซักรีด และผู้ประกอบการธุรกิจบริการทั่วไป เป็นต้น

การพัฒนาลูกค้าจำเป็นต้องเข้าใจความต้องการของลูกค้าผู้ประกอบการแต่ละกลุ่มอย่างลึกซึ้ง โดยเฉพาะกลุ่มผู้ค้าปลีกรายย่อยและกลุ่มโฮเรก้า โดยทีมงานฝ่ายพัฒนาลูกค้ายังคงออกไปเยี่ยมเยียน สอบถาม ทำความรู้จักกลุ่มผู้ประกอบการที่มีศักยภาพทั้งหลาย เพื่อนำข้อคิดเห็นและคำแนะนำจากลูกค้ามาประมวลและวิเคราะห์ เพื่อพัฒนาองค์ประกอบต่าง ๆ ของธุรกิจต่อไป นอกจากนี้ เนื่องจากบริษัทฯ เป็นบริษัทย่อยของซีพี ออลล์ ซึ่งเป็นบริษัทในกลุ่มเครือเจริญโภคภัณฑ์ จึงถือเป็นโอกาสอันดีที่จะประสานความร่วมมือกับกลุ่มเครือเจริญโภคภัณฑ์ในฐานะผู้นำธุรกิจทางด้านอาหารอย่างครบวงจร พร้อมทั้งมีความรู้ความชำนาญ และมีความเข้าใจในธุรกิจค้าปลีกเป็นอย่างดี มาช่วยพัฒนาและเสริมสร้างความเข้าใจความต้องการของลูกค้าให้ดียิ่งขึ้น

บริษัทฯ มีเป้าหมายชัดเจนที่จะเป็นคู่คิดธุรกิจของลูกค้าผู้ประกอบการ บริษัทฯ จึงพัฒนารูปแบบของศูนย์จำหน่ายสินค้าให้มีความหลากหลาย มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว และเหมาะสมกับลูกค้าแต่ละกลุ่ม ซึ่งสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับธุรกิจบริษัทฯ ทั้งในประเทศและในระดับภูมิภาคอาเซียน ดังต่อไปนี้

##### ศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโครรูปแบบคลาสสิก

ศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโครรูปแบบคลาสสิก เป็นรูปแบบสาขาหลักของบริษัทฯ และมีพื้นที่การขายตั้งแต่ 5,500 - 12,000 ตารางเมตร โดยได้ถูกออกแบบและพัฒนาขึ้นเพื่อประกอบธุรกิจจัดหาสินค้าไว้เพื่อตอบสนองธุรกิจของผู้ประกอบการ โดยเฉพาะกลุ่มผู้ประกอบการร้านโชห่วย และร้านค้าปลีกรายย่อย เพราะผู้ประกอบการมาศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโครเพียงที่เดียว จะได้รับความสะดวกและสามารถเลือกซื้อสินค้าอุปโภคบริโภคทั้งอาหารสดและอาหารแห้งที่จัดเตรียมไว้อย่างหลากหลายครบถ้วน ที่สำคัญคือ มีราคา

เหมาะสมซึ่งสามารถนำไปทำกำไรต่อไปได้ ภายใต้แนวคิดสินค้าครบ บริการดี ราคาถูก ทั้งนี้ มาตรการบริหารจัดการต้นทุนที่มีประสิทธิภาพมีส่วนสำคัญยิ่งที่ทำให้บริษัทฯ ยังคงความเป็นศูนย์จำหน่ายสินค้าที่มอบความคุ้มค่าของสินค้าและบริการให้แก่ลูกค้าผู้ประกอบการได้อยู่เสมอ

#### แม็คโคร ฟู้ดเซอร์วิส

แม็คโคร ฟู้ดเซอร์วิส เป็นรูปแบบสาขาที่ถูกพัฒนาขึ้นมาเพื่อประกอบธุรกิจจัดหาสินค้าแบบครบวงจรแก่ผู้ประกอบการกลุ่มโฮเรก้าโดยเฉพาะ เช่น อาหารสด และอาหารแช่แข็ง อาหารแห้ง เครื่องครัว อุปกรณ์ในการเตรียมอาหาร และของใช้ที่จำเป็นสำหรับธุรกิจร้านอาหารและโรงแรม เป็นต้น ทั้งนี้ แม็คโคร ฟู้ดเซอร์วิส มีพื้นที่ขายเฉลี่ย 1,000-5,000 ตารางเมตร ซึ่งมีขนาดที่เล็กจึงทำให้เกิดความคล่องตัวในการขยายสาขา และยังทำให้บริษัทฯ สามารถเข้าถึงพื้นที่ที่ใกล้กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายมากขึ้น

#### อีโก พลัส

อีโก พลัส มีพื้นที่การขายประมาณ 7,000 ตารางเมตร โดยมีจุดประสงค์พัฒนาขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าผู้ประกอบการได้ทั้งกลุ่มโฮเรก้า และผู้ค้าปลีกรายย่อย กล่าวคือ รูปแบบสาขา อีโก พลัส ได้จัดสรรพื้นที่สำหรับสินค้าประเภทอาหารสดเพื่อให้บริการแก่ผู้ประกอบการกลุ่มโฮเรก้าเพิ่มขึ้น ในทำเลพื้นที่ที่มีธุรกิจโรงแรม ร้านอาหาร และจัดเลี้ยงจำนวนมาก และมีศักยภาพในการเติบโต เช่น สาขาพัทยา ภูเก็ต และเชียงใหม่ (หางดง) เป็นต้น ซึ่งได้รับการตอบรับเป็นอย่างดีจากกลุ่มโฮเรก้า ส่งผลให้ธุรกิจบริษัทฯ มีความแตกต่างและได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน

#### แม็คโคร ฟู้ดซ้อป

แม็คโคร ฟู้ดซ้อป ศูนย์จำหน่ายสินค้าอาหารสด อาหารแช่แข็งขนาดเล็กแต่ครบวงจร โดยมีพื้นที่การขายเฉลี่ยประมาณ 600-800 ตารางเมตร เพื่อให้ลูกค้าผู้ประกอบการโฮเรก้าในพื้นที่ดังกล่าวสามารถซื้อสินค้าได้สะดวกขึ้นโดยไม่ต้องเดินทางไกล

#### ร้านสยามโพรเซ่น

ร้านสยามโพรเซ่น ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อจำหน่ายผลิตภัณฑ์อาหารแช่แข็งและอาหารแห้งที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจบริการด้านอาหารให้แก่กลุ่มโฮเรก้าเป็นหลัก มีพื้นที่การขายเฉลี่ย 80 - 260 ตารางเมตร

#### 2.4.2.2 ธุรกิจนำเข้า ส่งออก และจำหน่ายสินค้าแช่แข็งและแช่เย็น พร้อมบริการด้านจัดเก็บและจัดส่ง

กลุ่มลูกค้าหลักของสยามฟู้ด เซอร์วิส ได้แก่ กลุ่มโฮเรก้า ธุรกิจค้าปลีก ซึ่งรวมถึงภัตตาคารขนาดใหญ่ทั้งประเภทผู้ประกอบการอิสระและภัตตาคารนานาชาติ ธุรกิจโรงแรม ธุรกิจการให้บริการด้านอาหารแก่ลูกค้าคู่สัญญา รวมถึงกลุ่มบริการอาหารจานด่วน (Quick Service Restaurant : QSR) สยามฟู้ด เซอร์วิส สามารถรักษฐานลูกค้าเดิม และขยายฐานลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น เนื่องจากประสบการณ์ที่ยาวนานและมีความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในธุรกิจบริการด้านอาหารและธุรกิจของลูกค้ากลุ่มโฮเรก้า รวมทั้งการนำเสนอสินค้าและบริการที่ตรงต่อความต้องการของลูกค้าเป้าหมาย ทั้งนี้ สยามฟู้ด เซอร์วิส มีคลังสินค้าอยู่ 5 แห่ง ในทำเลที่สำคัญจึงสามารถจัดส่งสินค้าคุณภาพดีแก่ลูกค้าทั่วประเทศ

นอกจากนี้ สยามฟู้ด เซอร์วิส ยังคงมุ่งพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยดำเนินการฝึกอบรมแก่พนักงานให้มีความรู้ ความเข้าใจในธุรกิจบริการด้านอาหาร และธุรกิจของลูกค้ากลุ่มโฮเรก้า เพื่อนำเสนอสินค้าและบริการที่ตรงกับความต้องการของลูกค้ามากที่สุด โดยมีการจัดการอบรมความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์จากหัวหน้าพ่อครัว (Chef) และการพัฒนาทักษะในการขาย เป็นต้น ทั้งยังมีส่วนร่วมในงานแสดงสินค้าสำคัญ งาน “มหกรรมครบเครื่องเรื่องอาหารและอุปกรณ์” ที่จัดโดยบริษัทฯ ทั้งนี้ เพื่อให้สยามฟู้ด เซอร์วิส มีผลประกอบการที่เติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

วินาสยาม ฟู้ด ให้ความสำคัญกับการขยายตลาด และมุ่งเน้นการนำเสนอความหลากหลายของผลิตภัณฑ์อาหารคุณภาพสูง ให้แก่กลุ่มลูกค้าเป้าหมายในประเทศเวียดนาม ส่งผลให้วินาสยาม ฟู้ด มีผลประกอบการเป็นไปตามเป้าหมาย และเพื่อปรับปรุงภาพลักษณ์ความเป็นมืออาชีพในการประกอบธุรกิจให้บริการด้านอาหาร และรองรับการขยายตัวของธุรกิจในอนาคต

#### 2.4.3 ลูกค้ารายใหญ่

ลูกค้ารายใหญ่ที่มียอดซื้อสินค้าและบริการเกินกว่าร้อยละ 10 ของรายได้รวมตามงบการเงินรวมสำหรับปี 2559

- ไม่มี -

## 2.4.4 การจำหน่ายและช่องทางการจำหน่าย

### 2.4.4.1 ธุรกิจศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบชำระเงินสดและบริการตนเอง

การจัดจำหน่ายสินค้าของบริษัทฯ เป็นแบบชำระด้วยเงินสดและบริการตนเอง โดยมุ่งเน้นการจำหน่ายสินค้าหลากหลายในปริมาณมาก และราคาที่เหมาะสม โดยมีการบริหารต้นทุนการดำเนินงานให้ต่ำที่สุด เพื่อให้กลุ่มลูกค้าหลักอันได้แก่กลุ่มผู้ค้าปลีกรายย่อยและกลุ่มโฮเรก้าสามารถนำไปทำกำไรต่อและแข่งขันได้ นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังได้อำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้า เช่น การให้บริการแนะนำเกี่ยวกับสินค้า และรายละเอียดอื่น ๆ ทั้งนี้ ลูกค้าสามารถขอคืนหรือแลกเปลี่ยนสินค้า หากพบว่าสินค้านั้นชำรุดหรือเสียหายอันเกิดจากความบกพร่องของบริษัทฯ หรือผู้ผลิต โดยลูกค้าจะต้องนำไปเสร็จรับเงินพร้อมทั้งสินค้าที่ประสงค์จะขอคืนหรือเปลี่ยนมาพบเจ้าหน้าที่แผนกรับคืนหรือแลกเปลี่ยนสินค้าภายใน 7 วัน นับจากวันที่ทำการซื้อ ยกเว้นสินค้าอาหารสดและแช่แข็งจะต้องกระทำภายในวันที่ซื้อไปเท่านั้น ทั้งนี้ สินค้าที่จะขอคืนหรือเปลี่ยนต้องอยู่ในสภาพเรียบร้อยทั้งตัวสินค้าและหีบห่อ นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังได้มีการประกันราคาสินค้า (Price Guarantee) ภายใต้งบเงื่อนไขของบริษัทฯ เพื่อเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ลูกค้าในการซื้อสินค้าของบริษัทฯ

ปัจจุบัน บริษัทฯ มีช่องทางการจำหน่ายสินค้าในรูปแบบชำระเงินสดและบริการตนเองทั้งหมด 4 ประเภท ได้แก่ (1) ศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโครรูปแบบคลาสสิก จำนวน 76 สาขา (2) แม็คโคร ฟู้ดเซอร์วิส จำนวน 17 สาขา (3) อีโค พลัส จำนวน 11 สาขา และ (4) แม็คโคร ฟู้ดซ้อป 3 สาขา (4) ร้านสยามโฟรเซน จำนวน 8 สาขา โดยสาขาแต่ละรูปแบบมีลักษณะของผลิตภัณฑ์และทำเลที่ตั้งที่เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละประเภทแตกต่างกันออกไป (โปรดพิจารณารายละเอียดเพิ่มเติมในส่วนที่ 2 ข้อ 2.4.2 – ลักษณะลูกค้าและกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย)

นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังเปิดช่องทางการขายออนไลน์ผ่าน Makroclick.com นับเป็นช่องทางออนไลน์ใหม่ของแม็คโครที่เข้ามาตอบโจทย์การสร้างธุรกิจของผู้ประกอบการโชห่วยและผู้ประกอบการโฮเรก้าที่เป็นกลุ่มคนรุ่นใหม่ โดยจัดหาสินค้าที่มีความหลากหลายและแตกต่างจากสินค้าที่วางจำหน่ายในสาขาของแม็คโคร มานำเสนอเป็นทางเลือกหนึ่งบนร้านค้าออนไลน์ โดยในปี 2558 Makroclick.com มียอดขายสั่งซื้อสินค้าออนไลน์เพิ่มขึ้นถึง 4 เท่าตัวของปีที่ผ่านมา สะท้อนถึงความมั่นใจของลูกค้าที่มีต่อช่องทางการซื้อขายทางอิเล็กทรอนิกส์ของบริษัทฯ โดยลูกค้าเชื่อมั่นว่าจะยังคงได้รับสิ่งที่ดีที่สุด และคุ้มค่าที่สุดจากแม็คโคร อีกทั้งสาขาของแม็คโครที่กระจายตัวอยู่ทั่วประเทศ นับเป็นข้อได้เปรียบที่สร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าว่าจะเป็นช่องทางที่สะดวกในการติดต่อ สอบถาม และแก้ไขในกรณีที่เกิดปัญหาจากการซื้อสินค้าออนไลน์ ทั้งนี้ ตลาดพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทยมีโอกาสเติบโตอีกมาก จากจำนวนคนไทยผู้ใช้งานบรอดแบนด์อินเทอร์เน็ตกว่า 30 ล้านคน บริษัทฯ มีศักยภาพความพร้อมด้านโลจิสติกส์ ประกอบกับมีฐานข้อมูลลูกค้า

สมาชิกในเชิงลึก ซึ่งจะเป็ประโยชน์ต่อการวางแผนพัฒนาสินค้าและบริการของ Makroclick.com ต่อไป เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่กลุ่มลูกค้าสมาชิกเดิม และหวังเพิ่มจำนวนลูกค้าสมาชิกใหม่ให้มากขึ้น ในปี 2559 ยอดการสั่งซื้อสินค้าออนไลน์ถือว่าได้รับผลตอบรับที่ดี และเพื่อเพิ่มความสะดวกและความคุ้มค่าให้กับลูกค้าสมาชิก บริษัทฯ ร่วมมือกับบริษัทในเครือเจริญโภคภัณฑ์วางแผนในการพัฒนาแพลตฟอร์มและระบบสารสนเทศจากออนไลน์ไปออฟไลน์ O2O (Online to Offline) เป็นของตนเอง และพร้อมใช้งานอย่างเต็มรูปแบบภายในปี 2560 โดยผู้ประกอบการจะสามารถเลือกซื้อสินค้าที่มีวางจำหน่ายในสาขาของแม็คโคร รวมถึงสินค้าที่คัดสรรไว้ในแคตตาล็อกผ่านช่องทาง Makroclick.com ซึ่งช่วยเพิ่มความคล่องตัวในการบริหารจัดการธุรกิจพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ของแม็คโครมากขึ้น

#### 2.4.4.2 ธุรกิจนำเข้า ส่งออก และจำหน่ายสินค้าแช่แข็งและแช่เย็น พร้อมบริการด้านจัดเก็บและจัดส่ง

สยามฟู้ด เซอร์วิส มีพนักงานขายดูแลลูกค้าแต่ละราย แต่ละกลุ่มโดยเฉพาะ รวมทั้งมีแผนกบริการลูกค้าส่วนกลางที่สามารถให้บริการกับลูกค้าได้โดยตรง ซึ่งทำให้สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายและเข้าใจความต้องการของลูกค้าได้ดี สยามฟู้ด เซอร์วิส เพิ่มช่องทางจำหน่ายสินค้าอาหารแห้งโดยอาศัยความร่วมมือจากบริษัทฯ ซึ่งจะทำให้สยามฟู้ด เซอร์วิส มีสถานภาพที่จะชิงส่วนแบ่งการตลาดได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ ยังได้พัฒนาธุรกิจใหม่ ได้แก่ ธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่มแบบสาขาและอาหารจานด่วน (Quick Service Restaurant : QSR) ซึ่งเป็นการขยายฐานลูกค้าและการพัฒนาธุรกิจ

สยามฟู้ด เซอร์วิส มีคลังสินค้าห้องเย็น และรถจัดส่งสินค้าที่ติดเครื่องควบคุมอุณหภูมิทำความเย็น จึงทำให้มีความพร้อมในการให้บริการและเป็นผู้ตลาดในด้านผลิตภัณฑ์อาหารที่มีคุณภาพสูง ตลอดจนสามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าผู้ประกอบการมืออาชีพด้านอาหาร 5 ท่าหลัก ซึ่งเป็นแหล่งท่องเที่ยวสำคัญ ได้แก่ กรุงเทพมหานคร เกาะสมุย พัทยา ภูเก็ต และเชียงใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วินาสยาม ฟู้ด มีวัตถุประสงค์เพื่อขยายธุรกิจให้บริการด้านอาหาร และเตรียมความพร้อมของบริษัทฯ สำหรับโอกาสทางธุรกิจที่อาจจะมีขึ้นภายหลังการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community : AEC) ตลอดจนสร้างโอกาสทางธุรกิจให้กับบริษัทฯ โดยอาศัยการเติบโตของธุรกิจให้บริการด้านอาหารของประเทศเวียดนามซึ่งมีอัตราที่สูงในปัจจุบัน

ในปี 2558 และปี 2559 บริษัทฯ และบริษัทย่อย มีการส่งสินค้าออกไปจำหน่ายต่างประเทศประมาณ 147 ล้านบาท และ 167 ล้านบาท ตามลำดับ

## 2.4.5 ภาวะอุตสาหกรรมและการแข่งขัน

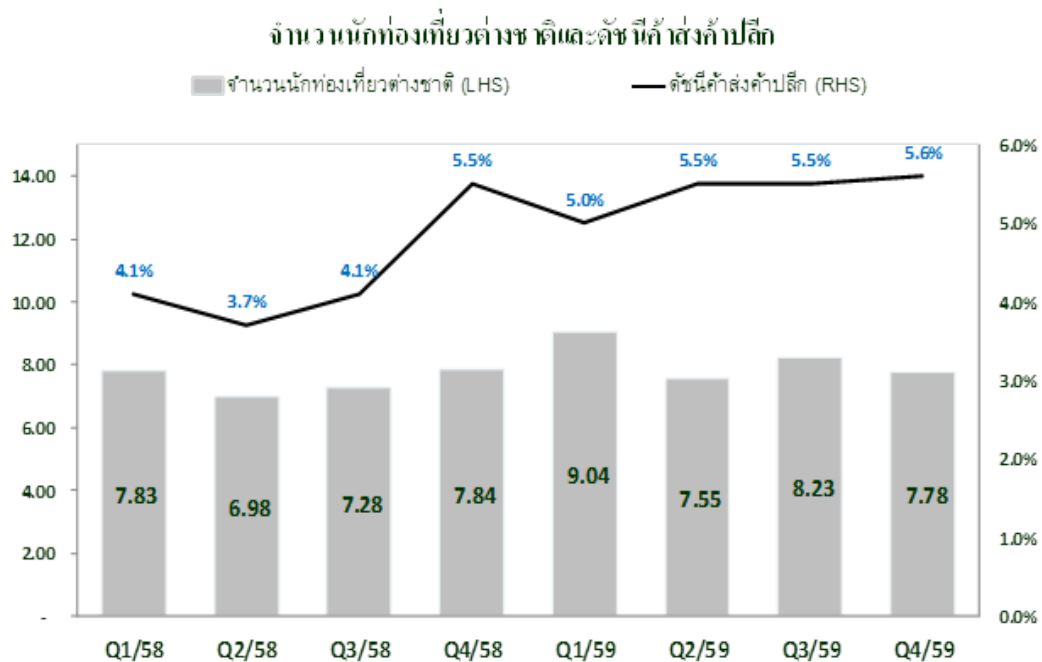
แม้ว่าช่วงไตรมาสแรกของปี 2559 ภาวะเศรษฐกิจไทยยังคงได้รับผลกระทบจากปัจจัยเชิงลบต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการชะลอตัวในการจับจ่ายใช้สอยของประชาชน ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มขึ้นของหนี้ภาคครัวเรือนที่และค่าครองชีพ ภาวะภัยแล้งและราคาพืชผลเกษตรตกต่ำ สถานการณ์ดังกล่าวเริ่มมีแนวโน้มดีขึ้นในช่วงไตรมาสที่ 2 เนื่องจากสถานการณ์ภัยแล้งเริ่มผ่อนคลายและราคาสินค้าเกษตรเริ่มมีแนวโน้มปรับตัวเพิ่มขึ้นส่งผลให้รายได้เกษตรกรดีขึ้น ประกอบกับการขยายตัวของรายจ่ายภาคครัวเรือนและการลงทุนภาครัฐ ส่งผลให้เศรษฐกิจไทยปี 2559 ยังมีการขยายตัวร้อยละ 3.2 ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องจากปี 2558 ที่มีอัตราการขยายตัวร้อยละ 2.9 โดยมีการใช้จ่ายภาครัฐเป็นตัวขับเคลื่อนหลักที่สำคัญ ประกอบกับการใช้จ่ายภาคครัวเรือน และภาคการส่งออกเริ่มมีแนวโน้มดีขึ้น

ปี 2559 นับเป็นปีที่ท้าทายอีกปีหนึ่งสำหรับภาคธุรกิจค้าส่งค้าปลีก เนื่องจากในช่วงครึ่งปีแรกได้รับผลกระทบจากปัจจัยเชิงลบที่บั่นทอนความเชื่อมั่นและกำลังซื้อของผู้บริโภค ทำให้พฤติกรรมการจับจ่ายใช้สอยของผู้บริโภคเป็นไปอย่างระมัดระวัง ส่งผลให้ผู้ประกอบการรายใหญ่ต่างแข่งขันกันอย่างรุนแรงโดยเน้นการใช้กลยุทธ์ทางด้านราคาและจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายเพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดกำลังซื้อมากขึ้นและเป็นการรักษาส่วนแบ่งตลาดเอาไว้ อย่างไรก็ตามในช่วงครึ่งปีหลังแนวโน้มของธุรกิจค้าส่งค้าปลีกมีแนวโน้มดีขึ้นจากการขยายตัวของการใช้จ่ายภาคครัวเรือนและการขยายตัวของจำนวนนักท่องเที่ยว โดยปี 2559 มีจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติ 32.6 ล้านคน เพิ่มขึ้นร้อยละ 8.9 จากปี 2558 ที่มีจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติ 29.9 ล้านคน

อย่างไรก็ดี การเติบโตของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวในประเทศไทยเป็นอีกหนึ่งปัจจัยหลักที่ช่วยผลักดันให้อุตสาหกรรมค้าปลีกค้าส่งในประเทศมีโอกาสขยายตัวเพิ่มขึ้น โดยเห็นได้จากความสัมพันธ์ในเชิงบวกระหว่างการเติบโตของดัชนีค้าปลีกและการเติบโตของจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติ ทั้งนี้ ในช่วงระหว่างปี 2546 ถึง 2559 จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติในประเทศไทยขยายตัวเฉลี่ยประมาณร้อยละ 9.0 ต่อปี และ องค์การการท่องเที่ยวโลกแห่งสหประชาชาติ (UNWTO) ได้คาดการณ์จำนวนนักท่องเที่ยวทั่วโลกในปี 2563 มีจำนวนเท่ากับ 1,600 ล้านคน และมีอัตราการเติบโตโดยเฉลี่ยของตลาดนักท่องเที่ยวโดยรวมสำหรับประเทศในเอเชียแปซิฟิกเท่ากับประมาณร้อยละ 5.7 ต่อปี และมีแนวโน้มขยายตัวอย่างต่อเนื่อง โดยมีนักท่องเที่ยวจากประเทศจีนยังคงเป็นปัจจัยสนับสนุนการขยายตัวของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่สำคัญ



## จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติในประเทศไทยและดัชนีค้าส่งค้าปลีกระหว่างปี 2558-2559



ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

การแข่งขันในธุรกิจค้าส่งค้าปลีกมีแนวโน้มการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น ทั้งในแง่ของการเข้ามาของผู้ประกอบการจากต่างประเทศและการขยายสาขาของผู้ประกอบการรายเดิม ผู้ประกอบการในธุรกิจค้าส่งค้าปลีกที่เป็นลักษณะของร้านค้าสมัยใหม่ (Modern Trade) ต่างยังคงมีการขยายสาขาในทุกรูปแบบอย่างต่อเนื่องทั้งไฮเปอร์มาร์เก็ต ซูเปอร์มาร์เก็ต และร้านค้าสะดวกซื้อ เพื่อให้ครอบคลุมทุกพื้นที่เพื่อขยายฐานลูกค้าให้เพิ่มขึ้น โดยแนวโน้มการเพิ่มขึ้นของร้านสะดวกซื้อและซูเปอร์มาร์เก็ตขนาดเล็กจะมีการขยายตัวที่เร็วกว่าร้านค้าขนาดใหญ่อย่างไฮเปอร์มาร์เก็ต หรือซูเปอร์สโตร์ ทั้งนี้เนื่องมาจากร้านสะดวกซื้อและซูเปอร์มาร์เก็ตขนาดเล็กมีข้อจำกัดในเรื่องพื้นที่น้อยกว่าและการหาทำเลทำได้ง่าย ขณะที่การขยายสาขาประเภทไฮเปอร์มาร์เก็ต หรือซูเปอร์สโตร์จะมีข้อจำกัดในการขยายสาขามากกว่าทั้งในเรื่องของพื้นที่ที่เหมาะสมและข้อจำกัดทางกฎหมายที่มีข้อกำหนดในการใช้ประโยชน์ที่ดินสำหรับการประกอบธุรกิจค้าปลีก

อุตสาหกรรมค้าปลีกค้าส่งในประเทศไทยมี 2 รูปแบบ ได้แก่ ร้านค้าดั้งเดิมหรือโชห่วย (Traditional Trade) และร้านค้าสมัยใหม่ (Modern Trade) ร้านค้าดั้งเดิมเป็นร้านค้าปลีกขนาดเล็กที่ดำเนินการโดยผู้ค้ารายย่อย ส่วนร้านค้าสมัยใหม่ประกอบด้วยไฮเปอร์มาร์เก็ต ซูเปอร์มาร์เก็ต ห้างสรรพสินค้า ร้านค้าสะดวกซื้อ ศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบชำระเงินสดและบริการตนเอง และร้านขายสินค้าเฉพาะอย่าง ในช่วงเวลา 20 ปีที่ผ่านมา ร้านค้าปลีกในประเทศไทยได้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบจากร้านค้าดั้งเดิมเป็นร้านค้าปลีกสมัยใหม่เนื่องจากวิถีชีวิตที่เปลี่ยนแปลง รายได้ที่เพิ่มขึ้น



และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางด้านประชากรศาสตร์ส่งผลให้ความต้องการของผู้บริโภคมีความ  
 ซับซ้อนมากขึ้น

	รูปแบบสาขา	จำนวนสาขา ณ สิ้นปี		เพิ่มขึ้น
		2558	2559	
บิ๊กซี	<ul style="list-style-type: none"> <li>• มินิบิ๊กซี</li> <li>• บิ๊กซี</li> <li>• บิ๊กซี มาร์เก็ต</li> <li>• บิ๊กซี เอ็กซ์ตร้า</li> <li>• บิ๊กซี จัมโบ้</li> </ul>	391 107 55 15 3	465 113 59 15 3	+74 +6 +4 - -
เทสโก้ โลตัส	<ul style="list-style-type: none"> <li>• เทสโก้ โลตัส เอ็กซ์เพรส</li> <li>• เทสโก้ โลตัส ตลาด</li> <li>• เทสโก้ โลตัส ดีพาร์ทเม้นส โตร์ และเทสโก้ โลตัส เอ็กซ์ตร้า</li> </ul>	1,490 187 168	1,522 191 182	+32 +4 +14
ซีพี ออลล์	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 7-11</li> </ul>	8,832	9,542	+710
แม็คโคร	<ul style="list-style-type: none"> <li>• แม็คโคร และสยามโพรเซ่น</li> </ul>	98	115	+17
กลุ่มบริษัท อโณน	<ul style="list-style-type: none"> <li>• แม็กซ์แวลู ทันใจ</li> <li>• แม็กซ์แวลู ซูเปอร์มาร์เก็ต</li> </ul>	48 32	53 35	+5 +3
กลุ่มเซ็นทรัล	<ul style="list-style-type: none"> <li>• แฟมิลีมาร์ท</li> <li>• ท็อปส์ เดลี่</li> <li>• ท็อปส์ มาร์เก็ต / ซูเปอร์</li> </ul>	1,235 51 92	1,355 75 99	+120 +24 +7

- อ้างอิง:
- 1) Euromonitor
  - 2) เว็บไซต์กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา
  - 3) เว็บไซต์กองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF)
  - 4) เว็บไซต์ธนาคารแห่งประเทศไทย
  - 5) เว็บไซต์ United Nations World Tourism Organization (UNWTO)
  - 6) ข้อมูลจากเว็บไซต์ของแต่ละผู้ค้าปลีกหรือข้อมูลบริษัทที่เปิดเผยต่อสาธารณะในรูปแบบอื่น ๆ
  - 7) การวิเคราะห์โดย SCB EIC จากข้อมูลการสำรวจภาวะเศรษฐกิจและสังคมของครัวเรือนของสำนักงานสถิติแห่งชาติ

## 2.5 การจัดหาผลิตภัณฑ์หรือบริการ

ฝ่ายจัดซื้อของบริษัทฯ จะแบ่งกลุ่มผลิตภัณฑ์ตามประเภทของสินค้า โดยแต่ละกลุ่มผลิตภัณฑ์จะมีผู้รับผิดชอบในการเลือกหาและสั่งซื้อสินค้าแต่ละประเภท ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นสินค้าที่ผลิตในประเทศ โดยจะสั่งซื้อสินค้าจากผู้ผลิตและหรือผู้จำหน่ายโดยตรง ทั้งนี้จะมีการทำสัญญาการค้ากับผู้ผลิตและ/หรือผู้จำหน่ายเป็นราย ๆ ไป ซึ่งจะมีลักษณะเป็นสัญญาและเงื่อนไขทางการค้าที่ตกลงกัน โดยส่วนใหญ่หรือเกือบทั้งหมดของสัญญาการค้าจะมีอายุกำหนด 1 ปี และเมื่อครบกำหนดแล้วสัญญาจะถูกต่อออกไปอีกคราวละ 1 ปี จนกว่าจะมีการบอกเลิกสัญญาเป็นลายลักษณ์อักษร

ทั้งนี้ บริษัทฯ ไม่มีผู้ผลิตหรือผู้จัดจำหน่ายรายใดที่มียอดขายเป็นสัดส่วนเกินกว่าร้อยละ 10 ของยอดขายรวม ตามงบการเงินรวม สำหรับปี 2558 และปี 2559

นอกเหนือจากความพึงพอใจในคุณภาพและความครบครันของสินค้า ผู้ประกอบการธุรกิจยังให้ความสำคัญถึงความปลอดภัยของอาหาร ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริโภคยุคใหม่ให้ความสนใจบริโภคเพื่อการมีสุขภาพที่ดี แม็คโครถือเป็นผู้นำด้านอาหารปลอดภัยจึงเข้มงวดกับเรื่องดังกล่าว และมุ่งมั่นพัฒนาระบบการประกันคุณภาพอาหารปลอดภัยอย่างต่อเนื่อง พร้อมจัดหาสินค้าที่มีคุณภาพและความปลอดภัยมาเสนอแก่ลูกค้าผู้ประกอบการ ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์อาหารปลอดภัยของภาครัฐ

บริษัทฯ มุ่งรักษามาตรฐานความปลอดภัยของอาหารตั้งแต่ต้นน้ำสู่ระดับสากล เช่น Q Mark, Food Safety, HACCP, GMP Codex, Halal, Global GAP และ E-Privilege โดยลูกค้าผู้ประกอบการสามารถตรวจสอบที่มาของสินค้าย้อนกลับได้ (Traceability) ขณะเดียวกันยังพยายามขยายมาตรฐานการรับรองให้ครอบคลุมกลุ่มสินค้ามากขึ้น เช่น กลุ่มผักและผลไม้คุณภาพเยี่ยมในโครงการ Quality Pro ที่ผ่านมาตรฐานอาหารปลอดภัยของแม็คโคร ได้แก่ มะพร้าวน้ำหอม เมล่อนเนื้อสีส้ม มะม่วงน้ำดอกไม้ ส้มสายน้ำผึ้ง แดงโมเนื้อเหลือง เป็นต้น ตลอดจนสินค้าอุปโภคที่ได้รับการรับรองฉลากเขียวและมาตรฐานประหยัดไฟเบอร์ 5 มาลงทะเบียนเข้าสู่ระบบฐานข้อมูลของแอปพลิเคชัน Green Card หรือ “แอปเขียวเขียวทั่วไทย” ที่พัฒนาโดยกรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม รวมทั้งแอปพลิเคชัน QR Code Reader ของกรมปศุสัตว์ เพื่ออำนวยความสะดวกให้ลูกค้าสมาชิกที่ดาวน์โหลดแอปพลิเคชันนี้มาใช้งาน สามารถเข้าถึงสินค้าและบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ตรวจสอบคุณภาพสินค้าถึงแหล่งผลิตได้ง่ายขึ้น รวมทั้งรับสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นการตัดสินใจซื้อสินค้าที่แม็คโครอย่างต่อเนื่อง

แม็คโครยังให้ความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐในการจัดทำฉลากหوان มั่น เค็ม (Guideline Daily Amount - GDA) ที่แสดงค่าพลังงาน ปริมาณน้ำตาล ไขมัน และโซเดียม ซึ่งช่วยให้ผู้บริโภคสามารถเลือกรับประทานผลิตภัณฑ์อาหารให้เหมาะสมกับความต้องการได้ นอกจากนี้ ยังเข้าร่วมโครงการ “ร้านอาหารวัดคุณภาพปลอดภัย เลือกใช้สินค้า Q (Q Restaurant)” อย่างต่อเนื่อง ในฐานะผู้จัดหาผลผลิตทางการเกษตรและอาหารที่ได้รับการรับรองว่าปลอดภัยตามระบบการผลิต GAP ภายใต้สัญลักษณ์ Q เพื่อสนับสนุนให้ผู้ประกอบการร้านอาหาร ภัตตาคาร โรงพยาบาล ฯลฯ เลือกใช้วัตถุดิบที่สด สะอาด ได้มาตรฐานความปลอดภัยมาสร้าง

เป็นจุดขายของธุรกิจและสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้บริโภคที่มีแนวโน้มรับประทานอาหารนอกบ้านมากขึ้น ส่งผลให้ในปี 2558 แม็คโครได้รับการรับรองให้เป็นสถานที่จำหน่ายสินค้าเกษตรในด้านความปลอดภัย ตามโครงการตราสัญลักษณ์ Q-Mark จากสำนักมาตรฐานและรับรองสินค้าเกษตรแห่งชาติ

ที่ผ่านมา แม็คโครให้ความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจตามข้อบังคับทางกฎหมายอย่างเคร่งครัด คำนึงถึงอาหารปลอดภัยและสิทธิของผู้บริโภคเป็นสำคัญ โดยศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโครทุกสาขาผ่านเกณฑ์มาตรฐาน GMP ของสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา (อย.) นอกจากนี้ ยังมุ่งเน้นยกระดับมาตรฐานความปลอดภัยด้านอาหาร แม้จะยังมีได้ออกเป็นข้อกฎหมายบังคับก็ตาม เช่น การพัฒนาสินค้ากลุ่มเนื้อสัตว์ จนได้รับการรับรองมาตรฐาน Halal ที่ศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโคร การพัฒนาส่วนปฏิบัติการคัดและบรรจุเนื้อสัตว์ซึ่งผ่านการรับรองมาตรฐาน GMP และได้ไปรับรองสถานที่จำหน่ายเนื้อสัตว์สะอาด (เจียงสะอาด) จากกรมปศุสัตว์ ตอกย้ำความเป็นผู้นำด้านอาหารปลอดภัย ใส่ใจในคุณภาพที่ผู้ประกอบการธุรกิจไว้วางใจ

สำหรับสินค้ากลุ่มเนื้อสัตว์ ในปี 2559 บริษัทฯ ได้ร่วมกับฟาร์มต้นน้ำที่มีระบบจัดการฟาร์มที่ได้รับการปฏิบัติทางการเกษตรที่ดี พัฒนาสินค้ากลุ่มเนื้อสัตว์ปลอดภัยที่มั่นใจได้ในเรื่องปลอดโรค ปลอดสารเคมีตกค้าง จนได้รับการรับรองภายใต้ตราสัญลักษณ์ “ปศุสัตว์ OK” จากกรมปศุสัตว์ โดยลูกค้าผู้ประกอบการสามารถตรวจสอบที่มาของสินค้าย้อนกลับได้จนถึงฟาร์ม ทั้งนี้ ศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโครทุกสาขาได้รับการรับรองจากกรมปศุสัตว์ ในฐานะสถานที่จำหน่ายเนื้อสัตว์ที่มีสุขลักษณะที่ดี

สำหรับสยามฟู้ด เซอร์วิส และวินาสยาม ฟู้ด จะแบ่งกลุ่มผลิตภัณฑ์ตามประเภทของสินค้าโดยแต่ละกลุ่มผลิตภัณฑ์จะมีผู้รับผิดชอบในการเลือกหาและสั่งซื้อสินค้าแต่ละประเภทซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นสินค้านำเข้าจากต่างประเทศ โดยจะสั่งซื้อสินค้าจากผู้ผลิตและ/หรือผู้จำหน่ายโดยตรง ซึ่งมีข้อตกลงทางการค้าที่เป็นไปตามเงื่อนไขทางธุรกิจปกติ

สำหรับปี 2558 และปี 2559 บริษัทฯ และบริษัทย่อย มีสัดส่วนการสั่งซื้อสินค้าต่างประเทศรวมกัน คิดเป็นร้อยละ 3.9 และร้อยละ 4.3 ของยอดสั่งซื้อสินค้าทั้งหมด ตามลำดับ

## 2.6 การผลิต

ภายใต้นโยบายการดำเนินธุรกิจของกลุ่มบริษัทฯ ปัจจุบันยังไม่มีวัตถุประสงค์ที่จะทำการผลิตสินค้าเพื่อจำหน่ายแต่อย่างใดแม้จะมีเครื่องหมายการค้าของตัวเอง บริษัทฯ ก็จะไม่จ้างผู้ผลิตที่มีคุณภาพเป็นผู้ผลิตให้

## 2.7 งานที่ยังไม่ส่งมอบ

-ไม่มี-

## 2.8 โครงการในอนาคต

ภายใต้สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ความท้าทายของบริษัทฯ คือ การวางแผนกลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนธุรกิจในประเทศให้เติบโตอย่างมั่นคง โดยยังคงยึดความต้องการของลูกค้า

เป็นศูนย์กลาง (Customer Centric) รวมทั้งแสวงหาโอกาสการลงทุนในต่างประเทศตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้คือ “มุ่งเป็นหนึ่งในอาเซียนเรื่องการจัดหาสินค้าเพื่อธุรกิจอาหารแบบครบวงจรสำหรับผู้ประกอบการมืออาชีพ” ตลอดจนสร้างแบรนด์ “แม็คโคร คู่คิดธุรกิจคุณ” ให้เป็นที่จดจำในใจของผู้ประกอบการมืออาชีพ ภายใต้การผนึกกำลังที่จะช่วยสนับสนุนด้านองค์ความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ของกลุ่มเครือข่ายภาคเอกชน บริษัทฯ เชื่อมั่นว่าจะเป็นแรงผลักดันให้ธุรกิจแม็คโครสามารถเติบโตได้อย่างแข็งแกร่งและยั่งยืนในอนาคต

### โครงการขยายสาขาในประเทศ

บริษัทฯ มีนโยบายในการขยายสาขาของแม็คโครให้ครอบคลุมทั่วประเทศ ด้วยรูปแบบสาขาของแม็คโครที่ได้รับการพัฒนาให้มีความหลากหลาย เพื่อตอบโจทย์ผู้ประกอบการกลุ่มเป้าหมายในแต่ละพื้นที่ อย่างไรก็ตาม วัตถุประสงค์การดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ให้มีความสำคัญกับธุรกิจบริการด้านอาหารที่มีอัตราการเติบโตสูงอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้บริษัทฯ มุ่งขยายรูปแบบสาขาแม็คโคร พุดเชอร์วิส อีโก พลัส และแม็คโคร พุดช้อป ในพื้นที่แหล่งท่องเที่ยวที่มีศักยภาพสูง ตอกย้ำการเป็นคู่คิดธุรกิจของผู้ประกอบการโฮเรก้า ทั้งนี้ ด้วยแนวโน้มของรูปแบบสาขามีขนาดเล็กลง เพื่อสร้างความคล่องตัวในการขยายสาขาเข้าถึงผู้ประกอบการมืออาชีพมากยิ่งขึ้น ซึ่งบริษัทฯ ยังคงไม่หยุดยั้งที่จะพัฒนารูปแบบสาขาใหม่ที่สามารถตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย รวมทั้งลดข้อจำกัดเรื่องขนาดทำเลพื้นที่ในการขยายสาขาให้หมดไป

### โครงการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

อีกหนึ่งแผนงานที่ท้าทายเพื่อรองรับการขยายสาขาอย่างต่อเนื่องของแม็คโคร คือการจัดหาและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เพียงพอทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ โดยบริษัทฯ มุ่งเน้นการให้โอกาสบุคลากรเติบโตก้าวหน้าในสายงาน การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อสืบทอดตำแหน่งในระดับผู้นำ การสร้างทักษะความชำนาญเฉพาะในธุรกิจบริการด้านอาหาร ทั้งในรูปแบบเวิร์กช็อปที่เข้มข้นและรูปแบบ Mass E-Learning บริษัทฯ ยังมุ่งสร้างแบรนด์ “แม็คโคร” ให้แข็งแกร่งในฐานะองค์กรที่น่าทำงานในตลาดแรงงานคุณภาพ เพื่อจูงใจให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ โดยเฉพาะคนรุ่นใหม่เข้าร่วมงานกับแม็คโครมากขึ้น รวมทั้งการจัดหาและสร้างบุคลากรในท้องถิ่นเพื่อรองรับการขยายธุรกิจไปในประเทศต่าง ๆ ที่มีศักยภาพ แต่ไม่ว่าบุคลากรของบริษัทฯ จะปฏิบัติงานอยู่ ณ พื้นที่ใดก็ตาม บุคลากรทุกคน ทุกระดับ จะได้รับการปลูกฝังค่านิยมขององค์กร “VICTORY-7 ค่านิยมสมเป็นคนแม็คโคร” เพื่อร่วมขับเคลื่อนธุรกิจแม็คโครให้เติบโตบรรลุเป้าหมายตามแผนการดำเนินงานที่กำหนดไว้

### โครงการปรับปรุงระบบปฏิบัติการ

เพื่อวางรากฐานการเติบโตทางธุรกิจของบริษัทฯ อย่างยั่งยืนในอนาคต บริษัทฯ ได้เริ่มดำเนินการนำระบบปฏิบัติการใหม่มาใช้ที่สำนักงานใหญ่ตั้งแต่ปลายปี 2558 ที่ผ่านมา และมีแผนที่จะขยายการใช้ไปสู่ศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโครต่อไป โดยคาดว่าจะเริ่มดำเนินการได้ภายในปี 2560 แผนการดำเนินงานต่อไป

คือ การใช้งานโปรแกรมต่าง ๆ ในการพัฒนาธุรกิจ อาทิ โปรแกรม Central Ordering ที่ช่วยในการคาดการณ์ความต้องการ และจัดการสั่งซื้อสินค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควบคู่ไปกับการพัฒนาระบบการผลานธุรกิจจากออนไลน์ไปออฟไลน์ Online to Offline (O2O) และการนำข้อมูลขนาดใหญ่มาวิเคราะห์ในเชิงลึกอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อค้นหารูปแบบความสัมพันธ์ของข้อมูล (Big Data) เพื่อเพิ่มศักยภาพในการให้บริการด้านธุรกิจพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-Commerce) ของบริษัทฯ และสามารถตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าผู้ประกอบการแบบเฉพาะเจาะจงมากขึ้น ซึ่งคาดว่าจะมีส่วนช่วยเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขัน ตลอดจนสนับสนุนการขยายธุรกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศให้ดำเนินไปได้อย่างมั่นคง

### โครงการขยายธุรกิจในต่างประเทศ

ภายหลังการจัดตั้งบริษัท แม็คโคร อาร์โอเอช จำกัด เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในการประกอบธุรกิจในต่างประเทศอย่างรอบด้าน อาทิ กฎหมายการลงทุน วัฒนธรรมการบริโภคของประเทศกลุ่มเป้าหมาย โดยเน้นการแสวงหาพันธมิตรทางธุรกิจในท้องถิ่นเพื่อสร้างความได้เปรียบในการพัฒนาธุรกิจให้เติบโตอย่างรวดเร็วและมั่นคงในประเทศกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยในปี 2559 บริษัทฯ ได้จัดตั้งบริษัทย่อยแห่งใหม่ในประเทศกัมพูชา คือ Makro (Cambodia) Company Limited เพื่อเตรียมขยายสาขาศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโครไปที่ประเทศกัมพูชาเป็นประเทศ ทั้งนี้ บริษัทฯ มีความพร้อมอย่างเต็มที่ที่จะขยายธุรกิจไปต่างประเทศหลังจากที่ใช้เวลาศึกษาและเตรียมการ โดยมีการเตรียมจัดหาและฝึกอบรมบุคลากรในท้องถิ่นให้สามารถปฏิบัติงานได้ทันที

สำหรับธุรกิจให้บริการด้านอาหาร (Food Service) บริษัท สยามฟู้ด เซอร์วิส จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อยของแม็คโคร ได้ลงนามในสัญญาซื้อขายหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 80 ของบริษัทชั้นนำที่ประกอบธุรกิจให้บริการด้านอาหารในต่างประเทศจำนวน 4 บริษัท ได้แก่ Indoguna (Singapore) Pte Ltd (บริษัทจดทะเบียนในสิงคโปร์) Indoguna Dubai LLC (บริษัทจดทะเบียนในสหรัฐอาหรับเอมิเรตส์) Lordly Company Limited (บริษัทจดทะเบียนในฮ่องกง) และ Just Meat Company Limited (บริษัทจดทะเบียนในฮ่องกง) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจแม็คโครให้โดดเด่นในตลาดการจัดหาสินค้าเพื่อธุรกิจอาหารแบบครบวงจรในภูมิภาคอาเซียน ทั้งทางด้านการจัดหาผลิตภัณฑ์อาหารคุณภาพระดับพรีเมียม รวมทั้งสินค้าพร้อมขายแก่ผู้ให้บริการด้านอาหารชั้นนำ ตลอดจนการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และเรียนรู้วิธีการปฏิบัติงานบริการด้านอาหารที่เป็นเลิศร่วมกันเพื่อสร้างทีมงานมืออาชีพ บริษัทฯ คาดว่าการโอนหุ้นทั้ง 4 บริษัท จะแล้วเสร็จภายในเดือนมกราคม 2560 ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ “มุ่งเป็นที่หนึ่งในอาเซียนเรื่องการจัดหาสินค้าเพื่อธุรกิจอาหารแบบครบวงจรสำหรับผู้ประกอบการมืออาชีพ” ทั้งนี้ แผนการขยายธุรกิจของแม็คโครไปต่างประเทศยังคงดำเนินไปอย่างรอบคอบ ภายหลังการเปิดศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโครในพื้นที่การค้าชายแดน และจัดตั้งบริษัท แม็คโคร อาร์โอเอช จำกัด บริษัทฯ ได้ศึกษาความเป็นไปได้ในการประกอบธุรกิจในต่างประเทศอย่างรอบด้าน อาทิ กฎหมายการลงทุน วัฒนธรรมการบริโภคของประเทศกลุ่มเป้าหมาย โดยเน้นที่ประเทศในกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนผ่านการแสวงหาพันธมิตรทางธุรกิจ ควบคู่ไปกับการเตรียมความพร้อมองค์ประกอบทางธุรกิจด้านต่าง ๆ อาทิ การฝึกอบรมภาษาท้องถิ่นแก่

บุคลากรภายใน เพื่อเพิ่มทักษะการสื่อสารกับลูกค้าผู้ประกอบการในประเทศดังกล่าว การจัดทำนโยบายและคู่มือฝึกอบรมต่าง ๆ เป็นภาษาอังกฤษสำหรับเตรียมการแปลเป็นภาษาอื่น ๆ ต่อไป ตลอดจนการพัฒนา Makro Academy สำหรับเตรียมฝึกอบรมบุคลากรในท้องถิ่นให้มีค่านิยมสมกับเป็นคนแม็คโคร และพร้อมปฏิบัติงานทันทีเพื่อสร้างการเติบโตของบริษัทฯ อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

**โครงการการตลาดแบบดิจิทัล (Digital Marketing) และการพัฒนาระบบการผสานธุรกิจจากออนไลน์ไปออฟไลน์ (Online to Offline - O2O)**

บริษัทฯ คาดการณ์ว่า การเติบโตของธุรกิจพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์จะเติบโตอย่างรวดเร็ว ดังนั้น เพื่อเป็นการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะกลุ่มลูกค้าคนรุ่นใหม่ (Next Generation) ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้เริ่มพัฒนาระบบการผสานธุรกิจจากออนไลน์ไปออฟไลน์ (Online to Offline - O2O) เพื่อตอบสนองและอำนวยความสะดวกแก่ลูกค้า รวมทั้งพิจารณาถึงความสะดวกสบายของลูกค้าที่เป็นกลุ่มคนรุ่นใหม่มีความต้องการ

### 3. ปัจจัยความเสี่ยง

ตลอด 27 ปีที่ผ่านมา บริษัทฯ ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ภายใต้ปัจจัยภายในและภายนอกที่มีความเปลี่ยนแปลง และอาจส่งผลกระทบต่อโดยตรงและโดยอ้อมต่อองค์กร โดยถือว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของทุกกระบวนการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ดังนั้น ทุกหน่วยงานในองค์กรต้องนำความเสี่ยงดังกล่าวมาพิจารณาอย่างรอบคอบในการดำเนินทุกกิจกรรมสำคัญของทุกหน่วยงาน รวมถึงกำหนดมาตรการ แผนรองรับ และแผนป้องกันเพื่อลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยง โดยให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นรูปธรรม

อย่างไรก็ดี จากการขยายตัวอย่างรวดเร็วของธุรกิจของแม็คโคร และรูปแบบธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ประกอบกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรมีความซับซ้อนมากขึ้น ในปี 2559 บริษัทฯ จึงได้มีการยกระดับการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร โดยการจัดตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงขึ้น ซึ่งประกอบด้วยคณะผู้บริหารระดับสูงจากแผนกต่าง ๆ เพื่อวางนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงและพัฒนากรอบการประเมินความเสี่ยงที่สอดคล้องกับมาตรฐานสากล โดยรวบรวมความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นโดยครอบคลุมและเชื่อมโยงกิจกรรมสำคัญขององค์กร แล้วจัดอันดับความเสี่ยงเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามตรวจสอบ ประเมินผล และกำหนดแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร พร้อมกำหนดผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด และจำกัดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

#### 3.1 ความเสี่ยงในการประกอบธุรกิจ

##### 3.2.1 ความเสี่ยงจากภาวะเศรษฐกิจ การเมือง และภัยธรรมชาติ

ภาวะเศรษฐกิจ การเมือง และภัยธรรมชาติ เป็นปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ ศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบชำระเงินสดและบริการตนเอง รวมถึงธุรกิจบริการด้านอาหาร ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา บริษัทฯ เผชิญปัจจัยลบที่ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจอันได้แก่ ความไม่สงบทางการเมือง การชะลอตัวของเศรษฐกิจโลก ซึ่งรวมถึงความแปรปรวนของสภาพอากาศในประเทศ เช่น ภัยแล้ง และอุทกภัย อย่างไรก็ตาม เนื่องจากสินค้าส่วนใหญ่ที่บริษัทฯ จำหน่ายเป็นสินค้าประเภทสิ่งของจำเป็นในการดำรงชีพ รวมถึงสินค้าประเภทอาหารสด ประกอบกับการมีสาขากระจายอยู่ทั่วประเทศ ทำให้สามารถช่วยบรรเทาผลกระทบจากปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวได้

ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้กำหนดแผนงานการบริหารจัดการการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องภายใต้ภาวะวิกฤติ (Business Continuity Management Framework) และติดตามสถานการณ์ด้วยความตื่นตัวตลอดเวลา พร้อมรายงานแจ้งเตือนล่วงหน้า เพื่อให้มั่นใจว่ากระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญของบริษัทฯ จะสามารถดำเนินต่อไปได้ภายใต้สถานการณ์วิกฤตต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบกับบริษัทฯ ซึ่งภายหลังเหตุการณ์น้ำท่วมใหญ่เมื่อปลายปี 2554 หลายมาตรการของโครงการนี้ได้ถูกนำมาใช้ และได้ถูกปรับปรุงและพัฒนาเพิ่มขึ้น เพื่อให้โครงการมีความสมบูรณ์มากขึ้น ครอบคลุมถึงการจัดการใน



ภาวะวิกฤตจากปัจจัยใหม่ ๆ เช่น ปัญหาภัยแล้ง ซึ่งส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานภายในศูนย์จำหน่ายสินค้าและศูนย์กระจายสินค้าของแม็คโคร ที่มีความจำเป็นต้องใช้น้ำที่มีคุณภาพในปริมาณพอสมควร เพื่อรักษาสุขอนามัยและความปลอดภัยของผลิตภัณฑ์อาหาร บริษัทฯ จึงได้ศึกษาเพิ่มเติมและกำหนดแผนปฏิบัติงานในช่วงภัยแล้ง อาทิ การบำบัดน้ำเสียและนำน้ำเสียที่บำบัดแล้วกลับมาใช้อย่างเหมาะสม การจัดหาแหล่งน้ำสะอาดในบริเวณพื้นที่ใกล้เคียง ควบคู่ไปกับการเปิดศูนย์กระจายสินค้าอาหารสดและอาหารแช่แข็งเพิ่มที่อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสาคร ซึ่งมีส่วนช่วยลดความเสี่ยงในกรณีศูนย์กระจายสินค้าแห่งใดแห่งหนึ่งจำเป็นต้องปิดการดำเนินงานชั่วคราวไม่ว่าด้วยเหตุผลใด ๆ ก็ตาม ทั้งยังเพิ่มศักยภาพในการขนส่งและกระจายสินค้า ตลอดจนรองรับการขยายสาขาของแม็คโครในอนาคต

นอกจากนี้ ภาวะเศรษฐกิจ การเมือง และภัยธรรมชาติยังอาจส่งผลกระทบต่อการขยายสาขาของบริษัทฯ โดยอาจส่งผลให้แผนการขยายสาขาล่าช้าออกไป หรือไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการเติบโตของธุรกิจ ฐานะการเงิน และผลการดำเนินงานของบริษัทฯ อย่างมีนัยสำคัญ อย่างไรก็ตาม อย่างไรก็ดี ที่ผ่านมามีบริษัทฯ ได้ดำเนินการศึกษาและวิเคราะห์แผนการขยายสาขาอย่างรอบคอบ เพื่อให้การขยายสาขาเป็นไปตามแผนที่วางไว้ และได้รับผลกระทบจากปัจจัยความเสี่ยงดังกล่าวให้น้อยที่สุด

### 3.2.2 ความเสี่ยงจากกฎระเบียบข้อบังคับและกฎหมาย

การปรับเปลี่ยนนโยบายของรัฐบาล หรือการออกกฎหมายหรือข้อบังคับของหน่วยงานราชการอาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ เนื่องจากการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ จัดอยู่ในภาคธุรกิจค้าปลีกค้าส่ง ซึ่งอยู่ภายใต้กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่กำหนดข้อจำกัด ข้อห้าม และมาตรฐานต่าง ๆ ที่บริษัทฯ ต้องปฏิบัติตาม โดยกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และที่จะมีผลบังคับใช้ในอนาคตมีแนวโน้มที่จะเข้มงวดมากขึ้น ประกอบกับความเป็นไปได้ที่จะมีการตีความบังคับใช้กฎหมายที่มีอยู่อย่างเคร่งครัดขึ้น หรือภาครัฐอาจบังคับใช้กฎหมายอย่างเข้มงวดมากขึ้นด้วย ทั้งนี้ กฎหมายและร่างกฎหมายที่สำคัญที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ได้แก่ กฎหมายว่าด้วยการแข่งขันทางการค้า ซึ่งหากมีการบังคับใช้อย่างเคร่งครัดอาจส่งผลกระทบต่อการขยายธุรกิจของบริษัทฯ รวมทั้งร่างกฎหมายซึ่งกำลังอยู่ระหว่างกระบวนการพิจารณาอื่น ๆ ซึ่งหากประกาศใช้บังคับอาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินการขยายสาขาของบริษัทฯ อาทิ ร่างพระราชบัญญัติว่าด้วยการผังเมืองกำกับดูแลการพัฒนาอาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ หรือธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่ รวมทั้งร่างพระราชบัญญัติว่าด้วยการประกอบธุรกิจค้าปลีกหรือค้าส่ง โดยหากพื้นที่ตามแผนการขยายสาขาของบริษัทฯ อยู่ภายใต้การควบคุมของกฎหมายเหล่านี้ อาจทำให้บริษัทฯ ไม่สามารถตั้งสาขาหรือสร้างความล่าช้าในการเปิดดำเนินการสาขาในพื้นที่ดังกล่าวตามแผนธุรกิจของบริษัทฯ ได้

นอกจากนี้ ธุรกิจของบริษัทฯ อยู่ภายใต้พระราชบัญญัติคุ้มครองผู้บริโภคและพระราชบัญญัติว่าด้วยความรับผิดชอบต่อความเสียหายที่เกิดขึ้นจากสินค้าที่ไม่ปลอดภัย (Product Liability Act) รวมถึง



กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง ทำให้บริษัทฯ มีความเสี่ยงที่จะต้องรับผิดชอบในกรณีผู้บริโภคหรือลูกค้าได้รับความเสียหายจากสินค้าหรือบริการที่ไม่ปลอดภัยของบริษัทฯ ไม่ว่าจะเป็นการชดเชยค่าเสียหาย หรือหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องอาจสั่งให้บริษัทฯ เรียกคืนสินค้าจากผู้บริโภค หรือจัดเก็บสินค้าที่ยังไม่ได้จำหน่ายกลับคืน รวมทั้งสั่งให้หยุดขายสินค้านั้นได้ ทั้งนี้ เพื่อลดความเสี่ยงดังกล่าวข้างต้น บริษัทฯ ได้กำหนดให้มีการตรวจสอบและรับรองคุณภาพสินค้าประเภทอาหาร ทั้งที่ศูนย์กระจายสินค้าและสาขาของบริษัทฯ ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากลด้านสุขอนามัยและความปลอดภัย บริษัทฯ ได้ศึกษากฎหมายใหม่และร่วมมือกับพันธมิตรปฏิบัติตามข้อบังคับต่าง ๆ อย่างเคร่งครัด อาทิ การแสดงผลภาพของอาหารในภาชนะบรรจุ การจัดทำระบบ HACCP ในอุตสาหกรรมอาหารแช่เยือกแข็ง การแสดงข้อความพรีเมียมบนฉลากผักและผลไม้สดคัดแต่งพร้อมบริโภค พระราชบัญญัติโรคระบาดสัตว์ เป็นต้น และได้จัดหาสินค้าจากผู้ผลิตที่มีมาตรฐานอาหารปลอดภัยและเชื่อถือได้ รวมทั้งร่วมพัฒนาสินค้าคุณภาพภายใต้สัญลักษณ์ “Quality Pro” นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังกำหนดให้ผู้จัดจำหน่ายสินค้าให้แก่บริษัทฯ ต้องรับผิดชอบใช้ค่าเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากสินค้าที่ไม่ปลอดภัย รวมทั้งให้ผู้จัดจำหน่ายสินค้าทำประกันภัยคุ้มครองสำหรับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นดังกล่าวด้วย เพื่อลดผลกระทบจากความเสี่ยงดังกล่าวอีกทางหนึ่ง

อย่างไรก็ดี บริษัทฯ ได้ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านกฎหมายที่อาจส่งผลให้บริษัทฯ ขยายสาขาล้ำช้ากว่ากำหนด โดยจัดตั้งคณะทำงานเพื่อทำหน้าที่วิเคราะห์ด้านกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนวางแผนรองรับอย่างรอบคอบและให้ความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐในการเข้าร่วมประชุมและสัมมนาเพื่อติดตามการเปลี่ยนแปลงของข้อกำหนดต่าง ๆ อย่างใกล้ชิดด้วย นอกจากนี้ การที่บริษัทฯ มีแผนจะขยายธุรกิจไปต่างประเทศ จำเป็นต้องศึกษากฎหมายท้องถิ่นอย่างละเอียดที่อาจส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ร่วมกับการว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญในประเทศนั้น ๆ ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงและให้คำปรึกษาเพื่อปฏิบัติตามกฎระเบียบต่าง ๆ ที่แต่ละประเทศกำหนดขึ้นมาอย่างเคร่งครัด รวมทั้งศึกษาผลประโยชน์ที่จะได้รับ โดยเท่าเทียมกันของประเทศกลุ่มเป้าหมาย ประชาชนในท้องถิ่น และบริษัทฯ

### 3.2.3 ความเสี่ยงด้านการจัดหาสินค้าและผลิตภัณฑ์

สภาวะอุตสาหกรรมค้าปลีกค้าส่งมีการแข่งขันที่สูงโดยผู้บริโภคมีทางเลือกในการจับจ่ายใช้สอยที่มากขึ้น ด้วยเหตุนี้ บริษัทฯ จึงตระหนักถึงความสำคัญในการจัดหาสินค้าและผลิตภัณฑ์เพื่อให้สามารถตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าได้อย่างครบถ้วน โดยคำนึงถึงความหลากหลายของประเภทและชนิดสินค้า คุณภาพสินค้า รวมถึงปริมาณสินค้าที่เพียงพอต่อความต้องการของผู้บริโภค โดยเฉพาะสินค้ากลุ่มอาหารสดที่มีปริมาณความต้องการเพิ่มมากขึ้นทุกปี และต้องได้รับการรับรองคุณภาพและมาตรฐานสากลตามที่ผู้บริโภคคาดหวัง ทั้งนี้ หากบริษัทฯ ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ อาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจ ฐานะการเงิน และผลการดำเนินงานของบริษัทฯ ได้

อย่างไรก็ดี ปัจจุบันบริษัทฯ ได้มีการสั่งซื้อและทำสัญญาและเงื่อนไขทางการค้ากับผู้ผลิตและผู้จัดจำหน่ายหลายราย จึงสามารถลดความเสี่ยงในการพึ่งพิงคู่ค้ารายใดรายหนึ่ง และลดความเสี่ยงด้านปริมาณสินค้าที่อาจไม่เพียงพอต่อความต้องการของผู้บริโภค นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังมีระบบการควบคุมคุณภาพสินค้าที่ดี โดยมีส่วนร่วมในการพัฒนาสินค้ากับเกษตรกรหรือผู้ผลิตตั้งแต่ต้นทาง ตรวจสอบคุณภาพสินค้าตั้งแต่ได้รับจากผู้ผลิตและผู้จัดจำหน่าย จัดเก็บและขนส่งภายใต้การดูแลของผู้เชี่ยวชาญและกระบวนการที่ได้มาตรฐาน เพื่อสร้างความยั่งยืนในห่วงโซ่คุณค่า ทั้งยังเป็นการรับรองว่าสินค้าที่บริษัทฯ จัดจำหน่ายเป็นสินค้าที่มีคุณภาพดีและปลอดภัยต่อผู้บริโภค นอกจากนี้ บริษัทฯ มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ผลิตและผู้จัดจำหน่ายสินค้าหลายราย ประกอบกับชื่อเสียงที่ดีของบริษัทฯ และยอดขายที่เติบโตขึ้นตามลำดับ จึงทำให้บริษัทฯ มีศักยภาพที่ดีในการจัดหาผลิตภัณฑ์ทั้งด้านราคาและปริมาณของสินค้าที่เพียงพอแก่ความต้องการของผู้บริโภคได้เป็นอย่างดี

### 3.2.4 ความเสี่ยงด้านการขนส่งและกระจายสินค้า

บริษัทฯ มีศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโคร แม็คโคร พุดเชอร์วิส อีโค พลัส แม็คโคร พุดช็อป และร้านสยามโพรเซ่น ครอบคลุมทั่วประเทศ เพื่อให้สามารถครอบคลุมฐานลูกค้าได้อย่างทั่วถึง ด้วยเหตุนี้ การขนส่งและกระจายสินค้าที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ โดย ณ สิ้นปี 2559 บริษัทฯ มีศูนย์กระจายสินค้าทั้งสิ้น 4 แห่ง ได้แก่ (1) ศูนย์กระจายสินค้าอาหารแห้ง สินค้าอุปโภค ที่อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา (2) ศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด อาหารแช่เย็น และอาหารแช่แข็ง ที่อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา (3) ศูนย์กระจายสินค้าอาหารแห้งและสินค้าอุปโภค ที่อำเภอบางเสาธง จังหวัดสมุทรปราการ และ (4) ศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด อาหารแช่แข็ง และอาหารแช่เย็น และคลังสินค้าแช่แข็ง ที่อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสาคร ที่เปิดดำเนินการอย่างเต็มรูปแบบเมื่อไตรมาส 1 ปี 2559

อย่างไรก็ดี ประสิทธิภาพในการขนส่งและกระจายสินค้าขึ้นอยู่กับปัจจัยที่บริษัทฯ สามารถควบคุมได้ และปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ อาทิ ภัยธรรมชาติ เป็นต้น โดยเมื่อช่วงปลายปี 2554 บริษัทฯ ประสบปัญหาด้านการขนส่งและกระจายสินค้าโดยตรงจากมหาอุทกภัย ทำให้ถนนหลายเส้นถูกตัดขาด ผู้ผลิตและผู้จัดจำหน่ายสินค้าหลายรายไม่สามารถขนส่งสินค้ามายังศูนย์กระจายสินค้าของบริษัทฯ ได้ อย่างไรก็ดี ด้วยศักยภาพในการบริหารจัดการของบริษัทฯ ในเรื่อง BCM ประกอบกับความช่วยเหลือของผู้ผลิตและผู้จัดจำหน่ายสินค้าทำให้บริษัทฯ สามารถผ่านเหตุการณ์ดังกล่าวไปได้ด้วยดี

### 3.2 ความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการ

#### 3.2.1 ความเสี่ยงจากการมีกลุ่มผู้ถือหุ้นรายใหญ่ถือหุ้นเกินกว่าร้อยละ 75

ณ วันที่ 24 สิงหาคม 2559 กลุ่มผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทฯ คือ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) และบริษัทที่เกี่ยวข้องถือหุ้นรวมกันเป็นจำนวนร้อยละ 97.88 ของจำนวนหุ้นที่จำหน่ายได้แล้ว ทั้งหมดของบริษัทฯ ซึ่งสัดส่วนการถือหุ้นที่มากกว่าร้อยละ 75 ดังกล่าว นักลงทุนอาจมีความเสี่ยงจากการที่กลุ่มผู้ถือหุ้นรายใหญ่อ้างอิงสามารถควบคุมมติทั้งหลาย รวมทั้งมติพิเศษของที่ประชุมผู้ถือหุ้น ดังนั้น ผู้ถือหุ้นรายย่อยไม่สามารถรวบรวมคะแนนเสียงเพื่อตรวจสอบ และถ่วงดุลเรื่องที่ผู้ถือหุ้นรายใหญ่เสนอได้

อย่างไรก็ตาม คณะกรรมการบริษัทฯ ให้ความสำคัญต่อการดำเนินการภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นรายย่อยสามารถเสนอเรื่องเพื่อบรรจุเข้าเป็นวาระการประชุม และเสนอชื่อนักบุคคลเพื่อเข้ารับการพิจารณาคัดเลือกเป็นกรรมการเป็นการล่วงหน้า ก่อนการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี อีกทั้งบริษัทฯ ได้แต่งตั้งกรรมการอิสระ 5 ท่าน โดย 5 ท่าน เป็นกรรมการตรวจสอบในคณะกรรมการตรวจสอบ ซึ่งกรรมการตรวจสอบทุกท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความสามารถเป็นที่รู้จักและยอมรับในสังคม โดยกรรมการตรวจสอบของบริษัทฯ มีหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัท ซึ่งถือเป็นการช่วยเสริมประสิทธิภาพด้านการตรวจสอบ และถ่วงดุลอำนาจที่ดี รวมถึงสร้างความโปร่งใสในการบริหารจัดการของบริษัทฯ นอกจากนี้ หากเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้ถือหุ้นรายใหญ่ และเป็นรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับบริษัทฯ จะต้องดำเนินการตามมาตรการหรือขั้นตอนการอนุมัติการทำรายการระหว่างกัน ซึ่งอยู่ภายใต้กรอบของกฎหมายอย่างเคร่งครัด

#### 3.2.2 ความเสี่ยงจากการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล

บริษัทฯ ตระหนักดีว่าทรัพยากรบุคคลเป็นองค์ประกอบสำคัญในการดำเนินธุรกิจ โดยภาวะการขาดแคลนแรงงานที่มีฝีมือ และบุคลากรคุณภาพ จึงเป็นปัจจัยเสี่ยงที่ทุกองค์กรเผชิญอยู่ในปัจจุบัน จากการที่ผู้ประกอบการค้าปลีกมีการขยายธุรกิจอย่างรวดเร็ว ทำให้เกิดการแข่งขันและแย่งชิงบุคลากรคุณภาพระหว่างองค์กร ซึ่งบุคลากรที่ได้รับการฝึกจากแม็คโครมีแนวโน้มที่จะได้รับการสนใจในเรื่องผลตอบแทนที่สูงขึ้นจากผู้ประกอบการธุรกิจอื่น ดังนั้น เพื่อลดความเสี่ยงด้านบุคลากรและรักษาบุคลากรคุณภาพให้อยู่กับองค์กร บริษัทฯ จึงให้ความสำคัญกับการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม การพัฒนาศักยภาพ การจัดการความเสี่ยงและความปลอดภัยในการทำงาน ในขณะเดียวกัน บริษัทฯ ยังส่งเสริมและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดสร้างสรรค์และริเริ่มทำสิ่งใหม่ ๆ ในงานที่รับผิดชอบ และมีการจัดให้มีการฝึกอบรมที่เหมาะสม และสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีมเหมือนคนในครอบครัวเดียวกัน ดังนั้น บริษัทฯ เชื่อมโยงว่าสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานที่ดีจะ

ช่วยสร้างความผูกพันระหว่างบุคลากรกับองค์กร และรักษามูลค่าของบุคลากรโดยเฉพาะบุคลากรที่มีศักยภาพ ในการเติบโตกับบริษัทฯ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนงานสร้างบุคลากรเพื่อสืบทอดตำแหน่ง

ขณะเดียวกัน บริษัทฯ ได้เตรียมจัดหาบุคลากรคุณภาพ เพื่อรองรับการขยายสาขาของแม็คโครทั่วประเทศ นับเป็นโอกาสอันดีที่จะส่งเสริมให้พนักงานได้กลับไปทำงานในจังหวัดบ้านเกิด และสนับสนุนแรงงานในพื้นที่ให้มีรายได้โดยไม่ต้องละทิ้งถิ่นฐาน ปัจจัยเหล่านี้จะเอื้อต่อการลดความเสี่ยงด้านบุคลากรได้ และทำให้บริษัทฯ มีบุคลากรคุณภาพที่เพียงพออยู่เสมอ เพื่อสนับสนุนการขยายธุรกิจอย่างยั่งยืนตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

### 3.2.3 ความเสี่ยงด้านการพึ่งพิงระบบปฏิบัติการทางธุรกิจ

เนื่องจากบริษัทฯ มุ่งเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovation Organization) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศทั่วทั้งองค์กร จึงเป็นสิ่งจำเป็นและเป็นพื้นฐานในการดำเนินธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ และยั่งยืน โดยที่ระบบปฏิบัติงานหลักและการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ มีการใช้คอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานทั้งหมด ดังนั้น บริษัทฯ จึงมีความเสี่ยงที่อาจได้รับผลกระทบอย่างรุนแรง หากระบบสารสนเทศได้รับความเสียหายจากไวรัสคอมพิวเตอร์ หรือจากระบบไฟฟ้าขัดข้อง หรือจากภัยพิบัติทางธรรมชาติ

ในปี 2558 บริษัทฯ ได้เริ่มดำเนินการเปลี่ยนแปลงระบบปฏิบัติการใหม่ Oracle Retail Merchandising System สำหรับใช้แทนระบบเดิม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการภายในองค์กร การให้บริการตอบสนองความต้องการของลูกค้า และสนับสนุนการขยายธุรกิจในอนาคต อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ตระหนักถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างดำเนินการปรับเปลี่ยนจากระบบเก่าสู่ระบบใหม่ จึงได้มีการกำหนดมาตรการต่าง ๆ เพื่อป้องกันและลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ทั้งการแต่งตั้งผู้บริหารที่มีประสบการณ์มาดูแลการดำเนินงานโดยภาพรวม การควบคุมและสนับสนุนการทำงานให้ตรงตามแผนงานที่กำหนด การว่าจ้างหน่วยงานที่น่าเชื่อถือมาตรวจสอบและวัดผลการปฏิบัติงานของโครงการในทุกขั้นตอน การพัฒนาและฝึกอบรมเกี่ยวกับการใช้งานระบบปฏิบัติการใหม่ให้แก่บุคลากรในแผนกต่าง ๆ ทั้งที่ประจำอยู่สำนักงานใหญ่ และที่สาขา ที่สำคัญคือการจัดตั้งหน่วยงานการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงขององค์กร เพื่อการวิเคราะห์และสื่อสารให้เกิดความเข้าใจและพร้อมที่จะปรับแนวคิด พัฒนาความรู้และความคิดสร้างสรรค์ให้สอดคล้องกับการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป ภายใต้ระบบสารสนเทศใหม่ที่จะขับเคลื่อนธุรกิจแม็คโคร และเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กรต่อไปในอนาคต

เนื่องจากบริษัทฯ มุ่งเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovation Organization) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศทั่วทั้งองค์กร จึงเป็นสิ่งจำเป็นและเป็นพื้นฐานในการดำเนินธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ และยั่งยืน โดยที่ระบบปฏิบัติงานหลักและการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ มีการใช้คอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานทั้งหมด ดังนั้น บริษัทฯ จึงมีความเสี่ยงที่อาจได้รับผลกระทบอย่างรุนแรง หาก

ระบบสารสนเทศได้รับความเสียหายจากไวรัสคอมพิวเตอร์ หรือจากระบบไฟฟ้าขัดข้อง หรือจากภัยพิบัติทางธรรมชาติ

ในปี 2559 บริษัทฯ ได้ย้ายสำนักงานมารวมศูนย์ที่อาคารธราพัฒนาการ ด้วยตระหนักถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างดำเนินการปรับเปลี่ยนระบบปฏิบัติการสู่สำนักงานแห่งใหม่ บริษัทฯ จึงได้มีการกำหนดมาตรการต่าง ๆ เพื่อป้องกันและลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ โดยเริ่มดำเนินการใช้งานควบคู่ไปกับการทดสอบระบบปฏิบัติการใหม่ให้ตรงตามแผนงานที่กำหนด กรณีเกิดปัญหาไม่สามารถเข้าสู่ระบบได้ในระหว่างการถ่ายโอนระบบข้อมูล บริษัทฯ มีระบบสำรองที่เท่าเทียมกันพร้อมใช้งานอยู่ที่จังหวัดนะ เพื่อให้พนักงานตัวหลักสามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งฝึกอบรมเกี่ยวกับการใช้งานระบบปฏิบัติการใหม่ให้แก่บุคลากรในแผนกต่าง ๆ ทั้งที่ประจำอยู่สำนักงานใหญ่และที่สาขา ที่สำคัญคือการจัดตั้งหน่วยงานการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงขององค์กร เพื่อการวิเคราะห์และสื่อสารให้เกิดความเข้าใจและพร้อมที่จะปรับแนวคิด พัฒนาความรู้และความคิดสร้างสรรค์ให้สอดคล้องกับการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปภายใต้ระบบสารสนเทศใหม่ที่จะขับเคลื่อนธุรกิจแม็คโคร และเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กรต่อไปในอนาคต

### 3.2.4 ความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภค

ปัจจุบันเทคโนโลยีการสื่อสารเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภค อาทิ การบริโภคข้อมูลข่าวสารทางสื่อออนไลน์มากกว่าสื่อดั้งเดิม ความนิยมจับจ่ายสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์เพิ่มมากขึ้นนอกเหนือจากการมาจับจ่ายสินค้าด้วยตัวเองที่สาขา เป็นต้น บริษัทฯ ตระหนักถึงแนวโน้มความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวซึ่งส่งผลกระทบต่อการค้าปลีกแบบเดิม จึงได้พัฒนาแพลตฟอร์มและระบบการผสานธุรกิจจากออนไลน์ไปออฟไลน์ O2O (Online to Offline) เพื่อตอบสนองพฤติกรรมผู้บริโภคยุคดิจิทัล และรองรับยอดการสั่งซื้อสินค้าออนไลน์ที่เพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้ เนื่องจากเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงโลกและส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้บริษัทฯ พิจารณาถึงการขยายธุรกิจด้วยรูปแบบสาขาและพื้นที่การขายที่เหมาะสม และคุ้มค่าต่อการลงทุนมากที่สุด

นอกจากนี้ ในยุคที่มีการใช้สื่อสังคมออนไลน์อย่างแพร่หลาย การแสดงความคิดเห็น วิพากษ์วิจารณ์ธุรกิจโดยผู้ใช้สื่อออนไลน์สามารถทำได้ง่ายและรวดเร็ว บริษัทฯ มีอาจเผชิญต่อช่องทางสื่อสังคมออนไลน์ที่ไม่อาจคาดการณ์ล่วงหน้าได้ จึงได้ประสานความร่วมมือกับฝ่ายประชาสัมพันธ์ของเครือเจริญโภคภัณฑ์ รวมทั้งจัดตั้งคณะทำงานภายในองค์กรและว่าจ้างที่ปรึกษา ในการติดตามข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับบริษัทฯ บนสื่อสังคมออนไลน์ ค้นหาข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นและรายงานผลตลอดเวลาขณะเดียวกันยังแต่งตั้งผู้มีอำนาจในการแถลงข่าวภายใต้ภาวะวิกฤตทั้งที่สำนักงานใหญ่และประจำสาขา เพื่อรับมือกับสถานการณ์และสื่อสารภาพลักษณ์ที่ดีของแบรนด์ “แม็คโคร” ด้วยข้อมูลที่

ถูกต้อง ครบถ้วน อย่างทันทั่วทั้งที่ และบริหารจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

#### 4. ทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ

##### 4.1 สินทรัพย์หลักของบริษัทฯ และบริษัทย่อย

###### 4.1.1 บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน)

สินทรัพย์	มูลค่าทางบัญชี 31 ธ.ค. 58 (ล้านบาท)	มูลค่าทางบัญชี 31 ธ.ค. 59 (ล้านบาท)	ลักษณะกรรมสิทธิ์	ภาระ ผูกพัน
ที่ดิน	11,103	11,975	เป็นเจ้าของ	ไม่มี
อาคาร	8,367	10,155	เป็นเจ้าของ/ เจ้าของสิทธิ	ไม่มี
อุปกรณ์ในร้านค้า	2,818	3,036	เป็นเจ้าของ	ไม่มี
เครื่องตกแต่งและติดตั้ง	3,095	4,342	เป็นเจ้าของ	ไม่มี
อุปกรณ์สำนักงาน	1,530	1,535	เป็นเจ้าของ	ไม่มี
ยานพาหนะ	23	17	เป็นเจ้าของ	ไม่มี
สิทธิการเช่าและส่วนปรับปรุง	2,203	2,412	เป็นเจ้าของสิทธิ	ไม่มี
งานระหว่างก่อสร้าง	993	169	เป็นเจ้าของ	ไม่มี
<b>รวม</b>	<b>30,132</b>	<b>33,641</b>		

ทั้งนี้ ในจำนวนดังกล่าวมีสินทรัพย์ที่ถูกรับรู้ทางบัญชีเป็นสัญญาเช่าการเงิน โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 มีราคาตามบัญชี-สุทธิ จำนวน 789 ล้านบาท

##### รายละเอียดของที่ดินที่สำคัญของบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน)

###### รายละเอียดของที่ดินที่บริษัทฯ เป็นเจ้าของกรรมสิทธิ์\*

ทำเลที่ตั้ง	พื้นที่ใช้สอย	มูลค่าทางบัญชี ณ 31 ธ.ค. 2558 (ล้านบาท)	มูลค่าทางบัญชี ณ 31 ธ.ค. 2559 (ล้านบาท)	ประเภทของ การถือสิทธิ์	วัตถุประสงค์ของ การถือครอง	การใช้เป็น หลักประกัน การกู้ยืมเงิน
สาขาลาดพร้าว	32 ไร่ 1 งาน 5 ตารางวา	155.7	155.7	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาแจ้งวัฒนะ	37 ไร่ 69.4 ตารางวา	82.5	82.5	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาศรีนครินทร์	27 ไร่ 3 งาน 31 ตารางวา	231.6	231.6	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขางานบอน	43 ไร่ 3 งาน 99.8 ตารางวา	213.8	213.8	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี

ทำเลที่ตั้ง	พื้นที่ใช้สอย	มูลค่าทางบัญชี ณ 31 ธ.ค. 2558 (ล้านบาท)	มูลค่าทางบัญชี ณ 31 ธ.ค. 2559 (ล้านบาท)	ประเภทของ การถือสิทธิ์	วัตถุประสงค์ของ การถือครอง	การใช้เป็น หลักประกัน การกู้ยืมเงิน
สาขาชลบุรี	22 ไร่ 2 งาน 57 ตารางวา	124.7	124.7	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาเชียงใหม่	34 ไร่ 29 ตารางวา	236.2	376.2	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาโคราช	24 ไร่ 2 งาน 31 ตารางวา	137.5	137.5	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขารังสิต	14 ไร่ 28 ตารางวา	412.8	412.8	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาหาดใหญ่	40 ไร่ 1 งาน 17.7 ตารางวา	158.5	158.5	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาอุดรธานี	22 ไร่ 3 งาน 6.5 ตารางวา	185.9	185.9	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาพิษณุโลก	23 ไร่ 1 งาน 70.2 ตารางวา	148.5	148.5	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาขอนแก่น	25 ไร่ 3 งาน 69.3 ตารางวา	207.0	207.0	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาสุราษฎร์ธานี	25 ไร่ 3 งาน 70 ตารางวา	185.5	185.5	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาอุบลราชธานี	24 ไร่	293.5	293.5	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาระยอง	33 ไร่ 3 งาน 44.9 ตารางวา	211.3	211.3	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขานครสวรรค์	29 ไร่ 3 งาน 33 ตารางวา	180.3	180.3	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขานครปฐม	35 ไร่ 1 งาน 20 ตารางวา	126.5	126.5	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาสุรินทร์	20 ไร่ 3 งาน 18 ตารางวา	51.5	51.5	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขานครศรีธรรมราช	15 ไร่ 2 งาน 2.4 ตารางวา	75.0	75.0	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาเชียงราย	15 ไร่ 3 งาน 2.1 ตารางวา	55.3	55.3	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาสกลนคร	14 ไร่ 1 งาน 28.8 ตารางวา	43.0	43.0	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาสุพรรณบุรี	13 ไร่ 3 งาน 24 ตารางวา	61.6	61.6	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี



ทำเลที่ตั้ง	พื้นที่ใช้สอย	มูลค่าทางบัญชี ณ 31 ธ.ค. 2558 (ล้านบาท)	มูลค่าทางบัญชี ณ 31 ธ.ค. 2559 (ล้านบาท)	ประเภทของ การถือสิทธิ์	วัตถุประสงค์ของ การถือครอง	การใช้เป็น หลักประกัน การกู้ยืมเงิน
สาขาจันทบุรี	10 ไร่ 3 งาน 94.6 ตารางวา	43.9	43.9	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาร้อยเอ็ด	12 ไร่ 2 งาน 61.8 ตารางวา	39.2	39.2	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาตรัง	12 ไร่ 2 งาน 80.6 ตารางวา	35.9	35.9	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาสระแก้ว	17 ไร่ 3 งาน 30 ตารางวา	45.0	45.0	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขานิวริ้มย์	16 ไร่ 56 ตารางวา	71.7	71.7	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาศรีสะเกษ	16 ไร่	69.4	69.2	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขากระบี่	15 ไร่ 1 งาน 2 ตารางวา	86.9	86.9	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาเพชรบุรี	28 ไร่ 1 งาน 72 ตารางวา	106.3	106.3	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาชัยภูมิ	15 ไร่	59.9	59.9	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาสระบุรี	18 ไร่ 1 งาน 94 ตารางวา	93.2	93.2	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาปราณบุรี	19 ไร่ 2 งาน 18.6 ตารางวา	60.9	60.9	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาละหานทราย	20 ไร่ 2 งาน 8 ตารางวา	116.2	116.2	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาเชียงใหม่ 2	20 ไร่ 3 งาน 56.6 ตารางวา	241.2	241.2	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขารามอินทรา	21 ไร่ 3 งาน 92 ตารางวา	338.6	338.6	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาชุมพร	21 ไร่ 1 ตารางวา	66.2	66.2	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาพัทลุง	27 ไร่ 3 งาน 8 ตารางวา	339.0	339.0	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขากำแพงเพชร	22 ไร่ 3 งาน 18 ตารางวา	55.9	56.0	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขากาญจนบุรี	21 ไร่ 15.6 ตารางวา	85.4	85.4	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี

ทำเลที่ตั้ง	พื้นที่ใช้สอย	มูลค่าทางบัญชี ณ 31 ธ.ค. 2558 (ล้านบาท)	มูลค่าทางบัญชี ณ 31 ธ.ค. 2559 (ล้านบาท)	ประเภทของ การถือสิทธิ์	วัตถุประสงค์ของ การถือครอง	การใช้เป็น หลักประกัน การกู้ยืมเงิน
สาขาฉะเชิงเทรา	19 ไร่ 2 งาน 13 ตารางวา	80.2	80.2	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาหนองคาย	26 ไร่ 2 งาน 27 ตารางวา	72.7	72.7	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาแม่ริม	19 ไร่ 45.6 ตารางวา	94.3	94.3	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาอยุธยา	37 ไร่ 73 ตารางวา	345.7	345.7	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาลำปาง	20 ไร่ 1 งาน 8.4 ตารางวา	197.4	197.4	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาหัวหิน	20 ไร่ 3 งาน 49.3 ตารางวา	286.4	286.4	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาลองหลวง	25 ไร่	338.2	338.2	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาสงขลา	31 ไร่ 2 งาน 19.5 ตารางวา	169.3	169.3	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาเพชรบูรณ์	19 ไร่ 1 งาน 19.5 ตารางวา	57.7	57.7	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขางพารา	22 ไร่ 2 งาน 62.3 ตารางวา	383.6	383.6	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขามุกดาหาร	19 ไร่ 3 งาน 53 ตารางวา	190.8	190.8	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาสุด	25 ไร่ 2 งาน 76.4 ตารางวา	106.9	106.9	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาตราด	21 ไร่ 4.8 ตารางวา	146.4	146.4	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาชุมแพ	21 ไร่ 1 งาน	111.1	111.1	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขานครพนม	29 ไร่ 3 งาน 41.7 ตารางวา	204.5	204.5	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาพัทลุง	24 ไร่ 79.7 ตารางวา	133.8	133.8	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาสุโขทัย	26 ไร่ 3 งาน 60.8 ตารางวา	187.4	187.4	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาสุมทราคร	28 ไร่ 1 งาน 2.8 ตารางวา	409.0	409.0	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี

ทำเลที่ตั้ง	พื้นที่ใช้สอย	มูลค่าทางบัญชี ณ 31 ธ.ค. 2558 (ล้านบาท)	มูลค่าทางบัญชี ณ 31 ธ.ค. 2559 (ล้านบาท)	ประเภทของ การถือสิทธิ์	วัตถุประสงค์ของ การถือครอง	การใช้เป็น หลักประกัน การกู้ยืมเงิน
สาขาปากช่อง	28 ไร่ 2 งาน 90 ตารางวา	204.1	204.1	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาละไม	10 ไร่ 40.5 ตารางวา	135.2	135.2	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาไฮสตร	27 ไร่ 1 งาน 66.2 ตารางวา	110.0	113.4	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขามหาสารคาม	25 ไร่ 3 งาน 98 ตารางวา	179.8	179.0	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขานครนายก	21 ไร่ 3 งาน 9 ตารางวา	96.7	96.7	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาพะเยา	36 ไร่ 2 งาน 21 ตารางวา	158.6	158.6	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาแพร่	17 ไร่ 1 งาน 83.1 ตารางวา	118.3	118.3	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาหนองบัวลำภู	30 ไร่ 10 ตารางวา	127.4	142.5	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาประจวบคีรีขันธ์	23 ไร่ 3 งาน 5 ตารางวา	144.9	157.7	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาสิงห์บุรี	21 ไร่ 3 งาน 51.8 ตารางวา	-	113.9	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขางานบัวทอง	24 ไร่ 1 งาน 83.6 ตารางวา	-	480.9	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาศิริมังคลาจารย์	1 ไร่ 54 ตารางวา	-	95.0	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาตลาดวงศกร	93.5 ตารางวา	-	12.4	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สำนักงานใหญ่พัฒนาการ	14 ไร่ 51 ตารางวา	621.4	621.4	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาหนองคาย (เพิ่ม)	18 ไร่ 1 งาน 24.8 ตารางวา	47.5	47.5	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขางอกกน้อย	13 ไร่ 2 งาน 19.9 ตารางวา	112.9	112.9	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
รวม		11,105.3	11,977.8			

หมายเหตุ \* รวมส่วนปรับปรุงที่ดิน

ที่ดินสาขางานบอนได้หักที่บริจจาคเป็นทางเท้าแล้ว 31.7 ตารางวา

ที่ดินสาขาสระบุรีได้หักที่บริจจาคเป็นทางเท้าแล้ว 5 ตารางวา

**รายละเอียดของที่ดินที่บริษัทฯ เป็นเจ้าของสิทธิการเช่า**

ทำเลที่ตั้ง	พื้นที่ใช้สอย	มูลค่าทางบัญชี ณ 31 ธ.ค. 2558 (ล้านบาท)	มูลค่าทางบัญชี ณ 31 ธ.ค. 2559 (ล้านบาท)	ประเภทของ การถือสิทธิ์	วัตถุประสงค์ของ การถือครอง	การใช้เป็น หลักประกัน การกู้ยืมเงิน
สาขาจรัญสนิทวงศ์	22 ไร่ 3 งาน 30 ตารางวา	72.5	63.5	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาสาทร	18 ไร่ 2 งาน 92 ตารางวา	105.4	96.0	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาสามเสน	22 ไร่ 27 ตารางวา	118.6	111.1	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาภูเก็ต	24 ไร่ 21.75 ตารางวา	69.8	66.9	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาสมุย	14 ไร่ 10.7 ตารางวา	40.7	38.7	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาลำพูน	21 ไร่ 7 ตารางวา	43.4	41.4	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาราชบุรี	21 ไร่ 3 งาน 42 ตารางวา	41.9	40.2	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาป่าตอง	2,400 ตารางเมตร	37.4	34.8	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาราชโยธา	4 ไร่ 3 งาน 14.3 ตารางวา	41.2	38.9	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาเกาะพะงัน	6 ไร่ 1 งาน 81.4 ตารางวา	18.7	17.7	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาบึงกาฬ	20 ไร่ 1 งาน 92 ตารางวา	63.0	60.7	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาพัทธนาเหนือ	8 ไร่ 48.25 ตารางวา	40.6	38.8	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาแม่สาย	35 ไร่ 1 งาน 61 ตารางวา	120.8	116.5	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาสาลาซา	24 ไร่ 1 งาน 10 ตารางวา	151.5	146.1	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาแม่สอด	21 ไร่	92.4	89.3	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาฉวาง	25 ไร่	139.2	134.3	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาระนอง	26 ไร่ 1 งาน 8.8 ตารางวา	76.5	74.4	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขากัลปพฤกษ์	10 ไร่ 97.1 ตารางวา	56.2	53.8	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี

ทำเลที่ตั้ง	พื้นที่ใช้สอย	มูลค่าทางบัญชี ณ 31 ธ.ค. 2558 (ล้านบาท)	มูลค่าทางบัญชี ณ 31 ธ.ค. 2559 (ล้านบาท)	ประเภทของ การถือสิทธิ์	วัตถุประสงค์ของ การถือครอง	การใช้เป็น หลักประกัน การกู้ยืมเงิน
สาขาฟาง	26 ไร่	21.5	20.7	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขานครนายก	5 ไร่	6.0	5.8	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขานครินทร์	24 ไร่ 2 งาน 80.5 ตารางวา	176.6	169.4	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาม้านเพ	8 ไร่ 3 งาน 46.7 ตารางวา	51.5	49.8	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาทุ่งสง	18 ไร่ 2 งาน 25.2 ตารางวา	102.6	98.9	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาศรีนครินทร์ 2	6 ไร่ 3 งาน 43 ตารางวา	60.3	57.9	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาพิษณุโลก 2	22 ไร่	135.8	130.8	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สยามโพรเซ่น สาขานานาเจริญ	400.3 ตารางเมตร	3.2	2.9	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาเกาะช้าง	6 ไร่	12.4	12.1	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขานครราชสีมา 2	22 ไร่ 27 ตารางวา	101.7	94.3	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาน่าน	28 ไร่ 78.3 ตารางวา	75.3	85.7	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาอ่าวนาง	6 ไร่	20.4	21.2	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขากระนวน	3 ไร่ 3 งาน 45 ตารางวา	30.6	31.1	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาวารินชำราบ	27 ไร่ 2 งาน 84 ตารางวา	73.0	76.8	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาหนองจอก	15 ไร่ 2 งาน 42 ตารางวา	-	45.1	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาแหลมฉบัง	17 ไร่ 1 งาน 42.6 ตารางวา	-	71.1	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาบางปู	1,998 ตารางเมตร	-	15.1	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาวังหิน	3,096 ตารางเมตร	-	39.1	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาเทพารักษ์	20 ไร่ 1 งาน 54 ตารางวา	-	74.5	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี

ทำเลที่ตั้ง	พื้นที่ใช้สอย	มูลค่าทางบัญชี ณ 31 ธ.ค. 2558 (ล้านบาท)	มูลค่าทางบัญชี ณ 31 ธ.ค. 2559 (ล้านบาท)	ประเภทของ การถือสิทธิ์	วัตถุประสงค์ของ การถือครอง	การใช้เป็น หลักประกัน การกู้ยืมเงิน
สาขาอุดมสุข	4 ไร่ 2 งาน 41.5 ตารางวา	-	31.3	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาพระราม 4	1,200 ตารางเมตร	-	9.3	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สยามโพรเซ่น สาขาลาดนาเกลือ	252 ตารางเมตร	-	3.2	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
รวม		2,200.7	2,409.2			

## รายละเอียดของอาคารและส่วนปรับปรุงอาคารที่สำคัญของบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน)

### รายละเอียดของอาคารและส่วนปรับปรุงอาคารที่บริษัทฯ เป็นเจ้าของกรรมสิทธิ์

ทำเลที่ตั้ง	พื้นที่ใช้สอย	มูลค่าทางบัญชี ณ 31 ธ.ค. 2558 (ล้านบาท)	มูลค่าทางบัญชี ณ 31 ธ.ค. 2559 (ล้านบาท)	ประเภทของ การถือสิทธิ์	วัตถุประสงค์ของ การถือครอง	การใช้เป็น หลักประกัน การกู้ยืมเงิน
สำนักงานใหญ่ และ สาขาลาดพร้าว	49,658.6 ตารางเมตร	59.3	551.2	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขาแจ้งวัฒนะ	15,873 ตารางเมตร	41.3	39.5	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขาศรีนครินทร์	16,020 ตารางเมตร	41.9	39.7	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขาบางบอน	15,732 ตารางเมตร	48.6	45.4	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขาหลุมไทร	16,329 ตารางเมตร	49.7	55.7	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขาเชิงใหม่	16,171.5 ตารางเมตร	42	49.9	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขานครราชสีมา	16,551 ตารางเมตร	50.3	58.2	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขารังสิต	16,592 ตารางเมตร	49.1	56.3	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขาหาดใหญ่	14,830 ตารางเมตร	50.7	49.6	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขาอุดรธานี	14,846 ตารางเมตร	60.9	59.8	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขาพิษณุโลก	13,703 ตารางเมตร	49.7	54.9	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขาขอนแก่น	13,703 ตารางเมตร	66.4	68.2	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขาสุราษฎร์ธานี	13,703 ตารางเมตร	65.7	67.2	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขาอุบลราชธานี	15,014 ตารางเมตร	70.4	67.3	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขาระยอง	14,935 ตารางเมตร	69.6	71.9	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขานครสวรรค์	13,673 ตารางเมตร	74.1	71.2	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	

ทำเลที่ตั้ง	พื้นที่ใช้สอย	มูลค่าทางบัญชี ณ 31 ธ.ค. 2558 (ล้านบาท)	มูลค่าทางบัญชี ณ 31 ธ.ค. 2559 (ล้านบาท)	ประเภทของ การถือสิทธิ์	วัตถุประสงค์ของ การถือครอง	การใช้เป็น หลักประกัน การกู้ยืมเงิน
สาขาเจริญสนิทวงศ์	15,072 ตารางเมตร	152.5	140.9	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขาสาทร	18,453 ตารางเมตร	135.2	125.7	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขานครปฐม	12,322 ตารางเมตร	77.6	74.5	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขาสุรินทร์	8,972 ตารางเมตร	51.2	49.2	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขาสามแสน	8,635 ตารางเมตร	93.4	87.9	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขานครศรีธรรมราช	6,580 ตารางเมตร	41.7	48.1	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขาเขียงราย	6,580 ตารางเมตร	47.2	54.1	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขาสกลนคร	6,673 ตารางเมตร	37.2	43.5	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขาสุพรรณบุรี	6,673 ตารางเมตร	43.2	49.5	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขาจันทบุรี	6,673 ตารางเมตร	41.5	41.2	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขาภูเก็ต	9,980 ตารางเมตร	152.8	146.4	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขาร้อยเอ็ด	6,673 ตารางเมตร	41.5	47.4	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขาตรัง	6,673 ตารางเมตร	45.6	50.8	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขาสระแก้ว	9,636 ตารางเมตร	63.8	66.7	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขาสมุย	7,954 ตารางเมตร	92.2	87.9	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขานุรริรัมย์	8,609 ตารางเมตร	74.8	72.8	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขาศรีสะเกษ	8,609 ตารางเมตร	77.2	75.0	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขาลำพูน	8,609 ตารางเมตร	77.4	73.8	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	



ทำเลที่ตั้ง	พื้นที่ใช้สอย	มูลค่าทางบัญชี ณ 31 ธ.ค. 2558 (ล้านบาท)	มูลค่าทางบัญชี ณ 31 ธ.ค. 2559 (ล้านบาท)	ประเภทของ การถือสิทธิ์	วัตถุประสงค์ของ การถือครอง	การใช้เป็น หลักประกัน การกู้ยืมเงิน
สาขากระบี่	7,954 ตารางเมตร	65.3	64.1	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขาเพชรบุรี	9,761 ตารางเมตร	86.3	83.2	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขาชัยภูมิ	8,609 ตารางเมตร	71.9	69.6	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขาสระบุรี	8,609 ตารางเมตร	76.6	76.0	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขาปราจีนบุรี	8,609 ตารางเมตร	79.4	76.9	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขาละโวทัย	8,609 ตารางเมตร	82.6	81.0	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขาเชียงใหม่ 2	11,460 ตารางเมตร	106.6	103.8	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขารามอินทรา	9,598 ตารางเมตร	106.5	103.3	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขามุมพรี	8,898 ตารางเมตร	96.6	93.7	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขาพัทลุง	9,872 ตารางเมตร	111.3	108.5	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขากำแพงเพชร	9,038 ตารางเมตร	95.6	92.8	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขากาญจนบุรี	9,754 ตารางเมตร	93.3	93.1	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขาลพบุรี	9,754 ตารางเมตร	96.9	94.3	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขาหนองคาย	9,754 ตารางเมตร	97.2	96.9	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขาราชบุรี	9,754 ตารางเมตร	97.6	93.6	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขาเมืง	9,524 ตารางเมตร	96.2	93.6	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขาอุบลราชธานี	10,466 ตารางเมตร	103.6	100.5	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขาลำปาง	9,848 ตารางเมตร	98.5	95.5	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	

ทำเลที่ตั้ง	พื้นที่ใช้สอย	มูลค่าทางบัญชี ณ 31 ธ.ค. 2558 (ล้านบาท)	มูลค่าทางบัญชี ณ 31 ธ.ค. 2559 (ล้านบาท)	ประเภทของ การถือสิทธิ์	วัตถุประสงค์ของ การถือครอง	การใช้เป็น หลักประกัน การกู้ยืมเงิน
สาขาหัวหิน	9,317 ตารางเมตร	110.6	107.3	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขาลองหลาง	10,466 ตารางเมตร	105.7	102.9	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขาเลย	9,868 ตารางเมตร	101.8	98.8	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขาเพชรบูรณ์	9,719 ตารางเมตร	108.6	105.5	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขางา่งพิศ	9,985 ตารางเมตร	117.3	113.9	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
แม็คโคร ฟู๊ดเซอร์วิส สาขาป่าดอง	682 ตารางเมตร	19.9	17.1	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขามุกดาหาร	9,868 ตารางเมตร	115.6	116.0	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขาสตูล	9,868 ตารางเมตร	117.8	114.4	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขาศรเวศ	9,889 ตารางเมตร	118.6	115.2	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขามูบแพ	9,857 ตารางเมตร	121.4	118.0	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขารวไวย	3,120 ตารางเมตร	63.4	61.4	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขานครพนม	9,857 ตารางเมตร	138.5	134.5	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขาเกาะพะงัน	2,978 ตารางเมตร	64.6	62.3	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขามงกาฬ	9,857 ตารางเมตร	136.4	131.4	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขาพัทลุงเหนือ	3,938 ตารางเมตร	62.9	60.8	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขามะสา	9,857 ตารางเมตร	128.5	123.8	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขาสาลา	9,916 ตารางเมตร	137.4	132.5	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขาพัทลุง	9,857 ตารางเมตร	146.6	142.6	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	

ทำเลที่ตั้ง	พื้นที่ใช้สอย	มูลค่าทางบัญชี ณ 31 ธ.ค. 2558 (ล้านบาท)	มูลค่าทางบัญชี ณ 31 ธ.ค. 2559 (ล้านบาท)	ประเภทของ การถือสิทธิ์	วัตถุประสงค์ของ การถือครอง	การใช้เป็น หลักประกัน การกู้ยืมเงิน
สาขาสุโขทัย	8,716 ตารางเมตร	161.7	157.3	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขาสุมทราคร	9,842 ตารางเมตร	134.7	131.1	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขาแม่สอด	9,857 ตารางเมตร	131.4	128.6	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขาปากช่อง	10,254 ตารางเมตร	144.8	140.9	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขาลาด	10,227 ตารางเมตร	150.6	145.2	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขาระนอง	10,324 ตารางเมตร	148.9	143.6	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขาละไม	237 ตารางเมตร	125.9	119.3	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขากัลปพฤกษ์	4,957 ตารางเมตร	102.6	99.0	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขาไชยร	10,227 ตารางเมตร	135.4	131.7	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขามหาสารคาม	9,423 ตารางเมตร	128.5	124.9	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขาฝาง	8,040 ตารางเมตร	108.8	105.0	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขานครนายก	9,857 ตารางเมตร	140.0	136.9	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขานครินทร์	10,227 ตารางเมตร	139.0	132.7	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขานันท	5,289 ตารางเมตร	73.5	70.5	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขาทุ่งสง	10,561 ตารางเมตร	147.8	143.0	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขาศรีนครินทร์ 2	4,700 ตารางเมตร	74.8	72.4	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขาพะเยา	10,391 ตารางเมตร	156.3	151.8	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขาพิษณุโลก 2	10,403 ตารางเมตร	130.1	127.3	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	

ทำเลที่ตั้ง	พื้นที่ใช้สอย	มูลค่าทางบัญชี ณ 31 ธ.ค. 2558 (ล้านบาท)	มูลค่าทางบัญชี ณ 31 ธ.ค. 2559 (ล้านบาท)	ประเภทของ การถือสิทธิ์	วัตถุประสงค์ของ การถือครอง	การใช้เป็น หลักประกัน การกู้ยืมเงิน
สาขาแพร่	9,591 ตารางเมตร	118.4	115.1	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขาเกาะช้าง	4,595 ตารางเมตร	77.5	78.9	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขานครราชสีมา 2	10,407 ตารางเมตร	-	124.6	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขาน่าน	11,228 ตารางเมตร	-	146.9	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขาอำนาจ	3,314 ตารางเมตร	-	64.5	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขากระนวน	2,727 ตารางเมตร	-	52.1	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขาวารินชำราบ	10,621 ตารางเมตร	-	135.8	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขาหนองบัวลำภู	10,621 ตารางเมตร	-	138.9	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขาหนองจอก	8,600 ตารางเมตร	-	112.9	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขาแหลมฉบัง	8,958 ตารางเมตร	-	107.5	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขาประจวบคีรีขันธ์	10,890 ตารางเมตร	-	150.6	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขาวังหิน	2,203 ตารางเมตร	-	44.4	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขาสิงห์บุรี	10,716 ตารางเมตร	-	135.3	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขาบางบัวทอง	10,736 ตารางเมตร	-	146.9	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
สาขาตลาดวงศกร	1,603 ตารางเมตร	-	22.8	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	
<b>รวม</b>		<b>8,344.0</b>	<b>10,058.6</b>			

**รายละเอียดของอาคารและส่วนปรับปรุงอาคารที่บริษัทฯ เป็นเจ้าของสิทธิการเช่า**

ทำเลที่ตั้ง	พื้นที่ใช้สอย	มูลค่าทางบัญชี ณ 31 ธ.ค. 2558 (ล้านบาท)	มูลค่าทางบัญชี ณ 31 ธ.ค. 2559 (ล้านบาท)	ประเภทของ การถือสิทธิ์	วัตถุประสงค์ของ การถือครอง	การใช้เป็น หลักประกัน การกู้ยืมเงิน
สยามโพรเซ่น สาขาศลาตเมืองใหม่	222 ตารางเมตร	0.7	0.6	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สยามโพรเซ่น สาขาศุครธานี	128 ตารางเมตร	0.7	0.6	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สยามโพรเซ่น สาขาท่งสง	131 ตารางเมตร	0.7	0.6	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สยามโพรเซ่น สาขาศลาตอำเภอ	145 ตารางเมตร	0.7	0.6	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สยามโพรเซ่น สาขาศรีราชา	259 ตารางเมตร	1.3	1	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
แม็คโคร ฟู้ดเซอร์วิส สาขาศาโคง	1,682 ตารางเมตร	10.4	8.9	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
แม็คโคร ฟู้ดซ้อป สาขาศาวน้อนนทวน	1,468 ตารางเมตร	4.0	4.4	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สยามโพรเซ่น สาขาศอนจันท์	161 ตารางเมตร	0.8	0.8	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สยามโพรเซ่น สาขาศานาเจริญ	409 ตารางเมตร	3.7	3.1	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาศพรเกษม	10,890 ตารางเมตร	-	48.1	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาศางปู	1,998 ตารางเมตร	-	20.5	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาศลาตวงศกร	1,603 ตารางเมตร *	-	2.6	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาศพระราม 4	1,204 ตารางเมตร	-	3.5	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สยามโพรเซ่น สาขาศลาตนาเกลือ	290 ตารางเมตร	-	1.1	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
<b>รวม</b>		<b>23.0</b>	<b>96.4</b>			

หมายเหตุ \* พื้นที่ใช้สอยรวมเจ้าของกรรมสิทธิ์ และสิทธิการเช่า

#### 4.1.2 บริษัท สยามฟู้ด เซอร์วิส จำกัด (บริษัทย่อย)

สินทรัพย์	มูลค่าทางบัญชี ณ 31 ธ.ค. 58 (ล้านบาท)	มูลค่าทางบัญชี ณ 31 ธ.ค. 59 (ล้านบาท)	ลักษณะกรรมสิทธิ์	ภาระ ผูกพัน
อาคาร	7.0	7.0	อาคารเช่า	ไม่มี
อุปกรณ์ในร้านค้า	-	-	-	-
เครื่องตกแต่งและติดตั้ง	2.0	1.6	เป็นเจ้าของ	ไม่มี
อุปกรณ์สำนักงาน	7.4	14.6	เป็นเจ้าของ	ไม่มี
ยานพาหนะ	2.7	1.7	เป็นเจ้าของ	ไม่มี
สิทธิการเช่าและส่วนปรับปรุง	-	-	-	-
งานระหว่างก่อสร้าง	1.0	0.3	เป็นเจ้าของ	ไม่มี
<b>รวม</b>	<b>20.1</b>	<b>25.2</b>		

#### 4.1.3 บริษัท วินาสยาม ฟู้ด จำกัด (บริษัทย่อย)

สินทรัพย์	มูลค่าทางบัญชี ณ 31 ธ.ค. 58 (ล้านบาท)	มูลค่าทางบัญชี ณ 31 ธ.ค. 59 (ล้านบาท)	ลักษณะกรรมสิทธิ์	ภาระ ผูกพัน
อาคาร	2.4	1.4	อาคารเช่า	ไม่มี
อุปกรณ์ในร้านค้า	-	-	-	-
เครื่องตกแต่งและติดตั้ง	0.5	0.4	เป็นเจ้าของ	ไม่มี
อุปกรณ์สำนักงาน	5.3	4.5	เป็นเจ้าของ	ไม่มี
ยานพาหนะ	-	-	-	-
สิทธิการเช่าและส่วนปรับปรุง	-	-	-	-
งานระหว่างก่อสร้าง	-	-	-	-
<b>รวม</b>	<b>8.2</b>	<b>6.3</b>		

#### 4.1.4 บริษัท แม็คโคร อาร์โอเอช จำกัด (บริษัทย่อย)

ไม่มี เนื่องจากแม็คโคร อาร์โอเอช อยู่ระหว่างการเตรียมการเพื่อดำเนินธุรกิจ

#### 4.1.5 ARO Company Limited (บริษัทย่อย)

ไม่มี เนื่องจาก ARO Company อยู่ระหว่างการเตรียมการเพื่อดำเนินธุรกิจ

**4.1.6 บริษัท โพรมาร์ท จำกัด (บริษัทย่อย)**





ไม่มี เนื่องจากโพรมาร์ท อยู่ระหว่างการเตรียมการเพื่อดำเนินธุรกิจ

**4.1.7 บริษัท Makro (Cambodia) จำกัด (บริษัทย่อย)**

สินทรัพย์	มูลค่าทางบัญชี ณ 31 ธ.ค. 58 (ล้านบาท)	มูลค่าทางบัญชี ณ 31 ธ.ค. 59 (ล้านบาท)	ลักษณะกรรมสิทธิ์	ภาระ ผูกพัน
อาคาร	-	-	-	-
อุปกรณ์ในร้านค้า	-	-	-	-
เครื่องตกแต่งและติดตั้ง	-	-	-	-
อุปกรณ์สำนักงาน	-	-	-	-
ยานพาหนะ	-	-	-	-
สิทธิการเช่าและส่วนปรับปรุง	-	-	-	-
งานระหว่างก่อสร้าง	-	1.2	-	-
รวม	-	1.2		

#### 4.2 สินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตนที่สำคัญ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 บริษัทฯ เป็นเจ้าของเครื่องหมายการค้าที่สำคัญที่ใช้ในการประกอบธุรกิจดังต่อไปนี้

เครื่องหมายการค้า	วันที่ออก	วันหมดอายุ	ประเภทสินค้า	จำนวนสิทธิบัตรเครื่องหมายการค้า
<b>makon</b>	20 ก.ค. 2535	19 ก.ค. 2565	▪ อุปกรณ์เครื่องครัว อุปกรณ์ที่ใช้ในธุรกิจโรงแรม ร้านอาหาร และธุรกิจให้บริการด้านอาหาร โต๊ะ เก้าอี้	2
	20 ก.ค. 2535	20 ก.ค. 2565	▪ อุปกรณ์เครื่องครัว อุปกรณ์ที่ใช้ในธุรกิจโรงแรม ร้านอาหาร และธุรกิจให้บริการด้านอาหาร	1
	20 ก.ค. 2535	20 ก.ค. 2565	▪ อาหารสดที่เตรียมไว้เป็นชุดเพื่อใช้ในการปรุง	1
<b>makon</b>	21 ก.ค. 2535	19 ก.ค. 2565	▪ เครื่องเขียน เครื่องใช้สำนักงาน เครื่องใช้ สำนักงานอัตโนมัติ ▪ อุปกรณ์เครื่องครัว อุปกรณ์ที่ใช้ในธุรกิจโรงแรม ร้านอาหาร และธุรกิจให้บริการด้านอาหาร	2
	21 ก.ค. 2535	20 ก.ค. 2565	▪ เครื่องเขียน เครื่องใช้สำนักงาน เครื่องใช้ สำนักงานอัตโนมัติ ▪ อุปกรณ์เครื่องครัว อุปกรณ์ที่ใช้ในธุรกิจโรงแรม ร้านอาหาร และธุรกิจให้บริการด้านอาหาร	2
<b>โมลเลอร์</b>	15 ธ.ค. 2535	14 ธ.ค. 2565	▪ อุปกรณ์เครื่องครัว อุปกรณ์ที่ใช้ในธุรกิจโรงแรม ร้านอาหาร และธุรกิจให้บริการด้านอาหาร ▪ เครื่องเขียน เครื่องใช้สำนักงาน เครื่องใช้ สำนักงานอัตโนมัติ และเครื่องใช้ไฟฟ้าและ อุปกรณ์ซ่อมบำรุง	4
<b>Moller</b>	15 ธ.ค. 2535	14 ธ.ค. 2565	▪ อุปกรณ์เครื่องครัว อุปกรณ์ที่ใช้ในธุรกิจโรงแรม ร้านอาหาร และธุรกิจให้บริการด้านอาหาร ▪ เครื่องเขียน เครื่องใช้สำนักงาน เครื่องใช้ สำนักงานอัตโนมัติ และเครื่องใช้ไฟฟ้าและ อุปกรณ์ซ่อมบำรุง	3
	2 เม.ย. 2536	1 เม.ย. 2566	▪ อาหารที่จัดไว้เป็นชุดเพื่อใช้ในการปรุง	1



เครื่องหมายการค้า	วันที่ออก	วันหมดอายุ	ประเภทสินค้า	จำนวน สิทธิบัตร เครื่องหมาย การค้า
	30 เม.ย. 2536	29 เม.ย. 2566	▪ ผักสด ผลไม้สด	1
	9 มิ.ย. 2536	8 มิ.ย. 2566	▪ สินค้าของชำทั่วไป (General Grocery)	3
	9 มิ.ย. 2536	8 มิ.ย. 2566	▪ สินค้าของชำทั่วไป (General Grocery)	3
	30 เม.ย. 2536	29 เม.ย. 2566	▪ ภาชนะเมลามีน	1
	27 เม.ย. 2559	26 เม.ย. 2569	▪ อุปกรณ์เครื่องครัว อุปกรณ์ที่ใช้ในธุรกิจโรงแรม ร้านอาหาร และธุรกิจให้บริการด้านอาหาร ▪ สิ่งทอและเครื่องแต่งกาย	2
	5 มี.ค. 2534	4 มี.ค. 2564	▪ สำลีสับป่นหุ	1
	5 มี.ค. 2534	4 มี.ค. 2564	▪ ผลิตภัณฑ์ทำความสะอาดชำระล้าง ▪ สินค้าของชำทั่วไป (General Grocery) ▪ เครื่องดื่มน้ำผลไม้ ▪ ผลิตภัณฑ์ซอสปรุงรส และอาหารคอง	11
	5 มี.ค. 2534	4 มี.ค. 2564	▪ ผลิตภัณฑ์ทำความสะอาดชำระล้าง ▪ สินค้าของชำทั่วไป (General Grocery) ▪ เครื่องดื่มน้ำผลไม้ ▪ ผลิตภัณฑ์ซอสปรุงรส และอาหารคอง	7
	2 ก.ค. 2544	1 ก.ค. 2564	▪ ผลิตภัณฑ์ทำความสะอาดชำระล้าง ▪ ผลิตภัณฑ์ซอสปรุงรส และผลิตภัณฑ์อาหารแช่ แข็งและแช่เย็น	4
	19 ก.ค. 2534	18 ก.ค. 2564	▪ อาหารดัดแปลงใช้ในการแพทย์ ▪ ผลิตภัณฑ์อาหารหมักดอง ขนมขบเคี้ยว และ เครื่องปรุงในการประกอบอาหาร ▪ ผลิตภัณฑ์ซอสปรุงรส และเครื่องดื่ม	4
	30 ม.ค. 2546	29 ม.ค. 2566	▪ สินค้าของชำทั่วไป (General Grocery) ▪ สิ่งทอ	4
	31 ส.ค. 2546	30 ส.ค. 2566	▪ เนื้อนกกกระจอกเทศ	1

เครื่องหมายการค้า	วันที่ออก	วันหมดอายุ	ประเภทสินค้า	จำนวน สิทธิบัตร เครื่องหมาย การค้า
	27 เม.ย. 2559	26 เม.ย. 2569	▪ สื่อโฆษณา	1
	18 ต.ค. 2550	17 ต.ค. 2560	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ผลิตภัณฑ์ทำความสะอาด ชำระล้าง</li> <li>▪ อุปกรณ์เครื่องครัว อุปกรณ์ที่ใช้ในธุรกิจโรงแรม ร้านอาหาร และธุรกิจให้บริการด้านอาหาร</li> <li>▪ สินค้าของชำทั่วไป (General Grocery)</li> <li>▪ ผลิตภัณฑ์อาหารแห้ง และอาหารกระป๋อง</li> <li>▪ เบเกอรี่ และเครื่องปรุงในการประกอบอาหาร</li> <li>▪ เครื่องดื่ม</li> </ul>	7
	25 พ.ย. 2552	24 พ.ย. 2562	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ผลิตภัณฑ์ทำความสะอาด ชำระล้าง และเครื่องสำอางค์</li> <li>▪ สินค้าของชำทั่วไป (General Grocery)</li> <li>▪ เครื่องเขียน เครื่องใช้สำนักงาน เครื่องใช้สำนักงานอัตโนมัติ</li> <li>▪ ผลิตภัณฑ์อาหารแช่แข็งและแช่เย็น</li> <li>▪ ผัก ผลไม้สด เนื้อสัตว์ อาหารทะเล อาหารนม</li> <li>▪ เครื่องปรุง และผลิตภัณฑ์ที่ใช้ในการประกอบอาหาร</li> <li>▪ เครื่องดื่ม ขนมขบเคี้ยว</li> <li>▪ วิสกี้</li> </ul>	10
 	25 พ.ย. 2552	24 พ.ย. 2562	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ผลิตภัณฑ์ทำความสะอาด ชำระล้าง และเครื่องสำอางค์</li> <li>▪ สินค้าของชำทั่วไป (General Grocery)</li> </ul>	5
 	25 พ.ย. 2552	24 พ.ย. 2562	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ สารเสริมความเป็นต่างของน้ำ สารปรับค่าความเป็นกรดด่างให้เป็นกลาง</li> <li>▪ ผลิตภัณฑ์ทำความสะอาด ชำระล้าง</li> <li>▪ สินค้าของชำทั่วไป (General Grocery)</li> </ul>	4
 	25 พ.ย. 2552	24 พ.ย. 2562	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ผลิตภัณฑ์อาหารแช่แข็งและแช่เย็น</li> <li>▪ สินค้าของชำทั่วไป (General Grocery)</li> <li>▪ เครื่องปรุง และผลิตภัณฑ์ที่ใช้ในการประกอบอาหาร</li> </ul>	2
 	25 พ.ย. 2552	24 พ.ย. 2562	▪ เครื่องดื่ม และขนมขบเคี้ยว	2

เครื่องหมายการค้า	วันที่ออก	วันหมดอายุ	ประเภทสินค้า	จำนวน สิทธิบัตร เครื่องหมาย การค้า
	12 พ.ค. 2553	11 พ.ค. 2563	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผลิตภัณฑ์อาหารแห้ง และอาหารกระป๋อง</li> <li>เครื่องดื่มน้ำ และเครื่องปรุงในการประกอบอาหาร</li> </ul>	2
	31 พ.ค. 2553	30 พ.ค. 2563	<ul style="list-style-type: none"> <li>ข้าวบรรจุถุง</li> </ul>	1
	18 พ.ย. 2553	17 พ.ย. 2563	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผลิตภัณฑ์อาหารแช่แข็งและแช่เย็น</li> <li>จัดการธุรกิจค้าปลีกค้าส่ง การจัดการตลาด การจัดการด้านการค้า</li> </ul>	3
	15 ก.พ. 2555	14 ก.พ. 2565	<ul style="list-style-type: none"> <li>เนื้อสัตว์ และเนื้อสัตว์แช่แข็ง</li> </ul>	1
	15 ก.พ. 2555	14 ก.พ. 2565	<ul style="list-style-type: none"> <li>เนื้อสัตว์ และเนื้อสัตว์แช่แข็ง</li> </ul>	1
	25 ธ.ค. 2555	24 ธ.ค. 2565	<ul style="list-style-type: none"> <li>กระดวยเซ็ดปาก</li> <li>สารเคมีให้ความหวานเทียม</li> <li>ผลิตภัณฑ์จากนม กาแฟ โกโก้ น้ำผลไม้</li> <li>หลอดกาแฟ ถ้วยกระดวย ถ้วยกาแฟ จานรอง ถ้วยใส่ขนม ที่คั้นกาแฟ</li> </ul>	9
	7 มี.ค. 2556	6 มี.ค. 2566	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผักสด ผลไม้สด</li> <li>ผัก และผลไม้ที่ถนอมสภาพแล้ว</li> </ul>	2
อาซาน	5 ก.ค. 2556	4 ก.ค. 2566	<ul style="list-style-type: none"> <li>เนื้อสัตว์</li> <li>สิ่งที่สกัดจากเนื้อสัตว์ ไข่ นม เนยที่ใช้เป็นอาหาร</li> <li>สารปรุงแต่งกลิ่นรส</li> </ul>	2
จักรพรรดิ	13 ต.ค. 2557	12 ต.ค. 2567	<ul style="list-style-type: none"> <li>ชาลาเปา ขนมจีบ</li> </ul>	1
ซันเบสส์	3 พ.ค. 2556	2 พ.ค. 2566	<ul style="list-style-type: none"> <li>เค้ก ลูกเกด ขนมปัง</li> </ul>	1
Sunbless	3 พ.ค. 2556	2 พ.ค. 2566	<ul style="list-style-type: none"> <li>เค้ก ลูกเกด ขนมปัง</li> </ul>	1

**4.3 สัญญาเช่าดำเนินงาน**

จำนวนเงินขั้นต่ำที่ต้องจ่ายในอนาคตตามสัญญาเช่าดำเนินงานของบริษัท และบริษัทย่อย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 มีดังนี้

	งบการเงินรวม (ล้านบาท)	งบการเงินเฉพาะของบริษัทฯ (ล้านบาท)
ภายใน 1 ปี	514	500
เกินกว่า 1 ปี แต่ไม่เกิน 5 ปี	1,789	1,765
เกินกว่า 5 ปี	4,585	4,565
<b>รวม</b>	<b>6,888</b>	<b>6,830</b>

#### 4.4 สรุปสัญญาที่สำคัญ

##### 4.4.1 สัญญาอนุญาตให้ใช้สิทธิในเครื่องหมายการค้า เครื่องหมายบริการ

เครื่องหมายการค้าและเครื่องหมายบริการของบริษัทฯ อยู่ภายใต้สัญญาอนุญาตให้ใช้สิทธิในเครื่องหมายการค้า และเครื่องหมายบริการกับซีพี ออลล์ โดยมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

คู่สัญญา	คู่สัญญาผู้อนุญาต: บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) คู่สัญญาผู้รับอนุญาต: บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน)
ระยะเวลาตามอายุสัญญา	1 มกราคม 2559 ถึง 31 ธันวาคม 2559
ลักษณะของบริการ	การรับอนุญาตให้ใช้เครื่องหมายการค้า เครื่องหมายบริการ
ค่าบริการตามสัญญา	ร้อยละ 0.5 ของยอดขายของ 10 สาขาแรกของศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโคร
ขอบเขตของสัญญา	บริษัทฯ ใช้เครื่องหมายการค้า “Makro” “aro” เป็นต้น ในการดำเนินธุรกิจ โดยใช้รูปแบบร้านค้า การจัดเรียงสินค้ารวมทั้งการบริหารธุรกิจ และเมื่อมีการพัฒนารูปแบบร้านค้าใหม่ของ “Makro” ในประเทศต่าง ๆ บริษัทฯ จะได้รับความรู้และเทคนิคในการดำเนินธุรกิจที่ส่งผลถึงประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ
เงื่อนไขอื่นที่สำคัญ	อายุสัญญา 1 ปี การต่อสัญญาเป็นแบบปีต่อปีต่อเนื่องกัน คู่สัญญาทั้งสองฝ่ายมีสิทธิบอกเลิกสัญญาได้ โดยต้องแจ้งล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 60 วัน

หมายเหตุ: ในปี 2556 เมื่อซีพี ออลล์ ได้เข้าซื้อหุ้นบริษัทฯ จากเอสเอชวี เนเธอร์แลนด์ บี.วี. ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่เดิมของบริษัทฯ นั้น ซีพี ออลล์ ยังได้มาซึ่งสิทธิในการใช้ทรัพย์สินทางปัญญาและสิทธิในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอีกด้วย ด้วยเหตุนี้ ซีพี ออลล์ จึงได้มาซึ่งสิทธิในการใช้เครื่องหมายการค้า เครื่องหมายบริการ ใน 11 ประเทศ ได้แก่ ประเทศไทย กัมพูชา จีน อินโดนีเซีย ลาว มาเลเซีย พม่า เวียดนาม ฟิลิปปินส์ ไต้หวัน และปากีสถาน และให้บริษัทฯ เป็นผู้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิในเครื่องหมายการค้า และเครื่องหมายบริการในลักษณะสัญญารูปแบบเดียวกันกับที่เคยเป็นอยู่เดิมก่อนการเข้าซื้อหุ้นของบริษัทฯ โดยซีพี ออลล์ ในปี 2556 (โปรดพิจารณารายละเอียดเพิ่มเติมในรายงานความเห็นที่ปรึกษาทางการเงินอิสระเกี่ยวกับการได้มาซึ่งสินทรัพย์โดยบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) จัดทำโดย บริษัทหลักทรัพย์ เมย์แบงก์ กิมเอ็ง (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ลงวันที่ 20 พฤษภาคม 2556)

##### 4.4.2 สัญญาอนุญาตให้ใช้ซอฟต์แวร์

ซอฟต์แวร์ของบริษัทฯ อยู่ภายใต้สัญญาอนุญาตให้ใช้ซอฟต์แวร์กับซีพี ออลล์ โดยมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

คู่สัญญา	คู่สัญญาผู้อนุญาต: บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) คู่สัญญาผู้รับอนุญาต: บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน)
ระยะเวลาตามอายุสัญญา	1 มกราคม 2559 ถึง 31 ธันวาคม 2559
ลักษณะของบริการ	การรับอนุญาตให้ใช้โปรแกรมซอฟต์แวร์ของระบบสารสนเทศซื้อ

	MBS 2000
ค่าบริการตามสัญญา	900,000 บาท ต่อ 1 สาขาที่เปิดใหม่ของห้างแม็คโครที่มีพื้นที่ขายมากกว่า 4,000 ตารางเมตร ซึ่งเป็นการเรียกเก็บครั้งเดียว เฉพาะสาขาที่เปิดใหม่
ขอบเขตของสัญญา	บริษัทฯ ใช้ซอฟต์แวร์ดังกล่าวในการบันทึกการขายสินค้า การบันทึกรับสินค้า การเคลื่อนไหวของสินค้าและระบบข้อมูลลูกค้าของสาขาบริษัท โดยสามารถใช้ซอฟต์แวร์ดังกล่าวทำข้อมูลของสาขาใหม่และข้อมูลรวมของทุกสาขาได้โดยต้นทุนใช้ซอฟต์แวร์ถูกกว่าการพัฒนาซอฟต์แวร์เอง
เงื่อนไขอื่นที่สำคัญ	อายุ 1 ปี การต่อสัญญาเป็นแบบปีต่อปีต่อเนื่องกัน คู่สัญญาทั้งสองฝ่ายมีสิทธิบอกเลิกสัญญาได้ โดยต้องบอกล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 3 เดือน

#### 4.4.3 กรมธรรม์ประกันภัย Public & Products Liability Insurance ภายใต้กรมธรรม์ประกันภัยกลุ่ม Umbrella Insurance

คู่สัญญา	คู่สัญญาผู้ให้ประกัน: บริษัทในเครือเจริญโภคภัณฑ์ คู่สัญญาผู้รับการให้ประกัน: บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน)
ระยะเวลาตามอายุสัญญา	1 สิงหาคม 2558 ถึง 31 กรกฎาคม 2560
ลักษณะของบริการ	เพื่อลดความเสี่ยงในเรื่องความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากการกระทำต่าง ๆ ของบริษัทฯ ต่อบุคคลภายนอก โดยทำประกันในวงเงิน 2,660 ล้านบาท ซึ่งค่าเบี้ยประกันจะถูกกว่าการประกันภัยโดยบริษัทฯ เอง
ค่าบริการตามสัญญา	3,200,000 บาทต่อปี
ขอบเขตของสัญญา	เพื่อคุ้มครองความเสียหายต่อบุคคลที่สามในส่วนที่เกินจากที่บริษัทฯ และบริษัทย่อยทำประกันไว้
เงื่อนไขอื่นที่สำคัญ	เป็นไปตามเงื่อนไขการค้ำประกันทั่วไป

#### 4.4.4 สัญญาเช่าทรัพย์สินเพื่อการดำเนินงาน

##### สิทธิการเช่าที่ดิน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 บริษัทฯ ได้เช่าที่ดินเพื่อใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ประกอบการจำนวนทั้งสิ้น 34 แห่ง ทั้งนี้ มีช่วงอายุสัญญาเช่าอยู่ระหว่าง 10 ปี - 30 ปี และมีช่วงระยะเวลาเช่าที่เหลือตามสัญญาอยู่ระหว่างประมาณ 7 ปี - 30 ปี โดยมีรายละเอียดทำเลที่ตั้ง พื้นที่ใช้สอย และเงื่อนไขสำคัญดังต่อไปนี้

ทำเลที่ตั้ง	พื้นที่ใช้สอย	เงื่อนไขสำคัญ
1. สาขาเจริญสุขนิทวงศ์ <sup>1)</sup>	22 ไร่ 3 งาน 30 ตารางวา	ค้ำประกันต่ออายุ
2. สาขาสาทร <sup>2)</sup>	18 ไร่ 2 งาน 92 ตารางวา	ค้ำประกันต่ออายุ
3. สาขาสามเสน <sup>2)</sup>	22 ไร่ 27 ตารางวา	ค้ำประกันต่ออายุ
4. สาขาภูเก็ต <sup>3)</sup>	24 ไร่ 21.75 ตารางวา	-
5. สาขาสมุทร <sup>3)</sup>	14 ไร่ 10.7 ตารางวา	ค้ำประกันต่ออายุ
6. สาขาลำพูน <sup>3)</sup>	21 ไร่ 7 ตารางวา	-
7. สาขาราชบุรี <sup>3)</sup>	21 ไร่ 3 งาน 42 ตารางวา	ค้ำประกันต่ออายุ
8. สาขาปาดอง <sup>2)</sup>	1 ไร่	ค้ำประกันต่ออายุ
9. สาขาราชวิถี <sup>2)</sup>	3 ไร่ 2 งาน 64.3 ตารางวา	ค้ำประกันต่ออายุ
10. สาขาเกาะพะงัน <sup>2)</sup>	6 ไร่ 1 งาน 81.4 ตารางวา	ค้ำประกันต่ออายุ
11. สาขาบึงกาฬ <sup>3)</sup>	20 ไร่ 1 งาน 92 ตารางวา	ค้ำประกันต่ออายุ
12. สาขาพัทธนาเหนือ <sup>3)</sup>	8 ไร่ 48.25 ตารางวา	ค้ำประกันต่ออายุ
13. สาขาแม่สาย <sup>3)</sup>	35 ไร่ 1 งาน 61 ตารางวา	ค้ำประกันต่ออายุ
14. สาขาสาขลา <sup>3)</sup>	24 ไร่ 1 งาน 10 ตารางวา	-
15. สาขาแม่สอด <sup>3)</sup>	21 ไร่	ค้ำประกันต่ออายุ
16. สาขาฉะเชิงเทรา <sup>3)</sup>	25 ไร่	ค้ำประกันต่ออายุ
17. สาขาระนอง <sup>3)</sup>	26 ไร่ 1 งาน 8.8 ตารางวา	ค้ำประกันต่ออายุ
18. สาขาถลาง <sup>3)</sup>	10 ไร่ 97.1 ตารางวา	ค้ำประกันต่ออายุ
19. สาขาฝาง <sup>3)</sup>	26 ไร่	ค้ำประกันต่ออายุ
20. สาขานครินทร์ <sup>3)</sup>	24 ไร่ 2 งาน 80.5 ตารางวา	ค้ำประกันต่ออายุ
21. สาขาศรีนครินทร์ 2 <sup>3)</sup>	6 ไร่ 3 งาน 43 ตารางวา	ค้ำประกันต่ออายุ

ทำเลที่ตั้ง	พื้นที่ใช้สอย	เงื่อนไขสำคัญ
22. สาขาบ้านเพ <sup>3)</sup>	8 ไร่ 3 งาน 46.7 ตารางวา	ค้ำม้นต่ออายุ
23. สาขาทุ่งสง <sup>3)</sup>	18 ไร่ 2 งาน 25.2 ตารางวา	ค้ำม้นต่ออายุ
24. สาขาพิษณุโลก 2 <sup>3)</sup>	22 ไร่	ค้ำม้นต่ออายุ
25. สาขาเกาะช้าง <sup>3)</sup>	6 ไร่	ค้ำม้นต่ออายุ
26. สาขาโคราช 2 <sup>3)</sup>	22 ไร่ – งาน 27 ตารางวา	ค้ำม้นต่ออายุ
27. สาขาศรีสะเกษ <sup>3)</sup>	56.6 ตารางวา	ค้ำม้นต่ออายุ
28. สาขาป่าตอง (ส่วนขยาย) <sup>2)</sup>	200 ตารางวา	ค้ำม้นต่ออายุ
29. สาขาราวี (ส่วนขยาย) <sup>2)</sup>	1 ไร่ 50 ตารางวา	ค้ำม้นต่ออายุ
30. สาขากระนวน <sup>3)</sup>	3 ไร่ 3 งาน 45 ตารางวา	ค้ำม้นต่ออายุ
31. สาขาอำวนาง <sup>2)</sup>	6 ไร่	ค้ำม้นต่ออายุ
32. สาขาน่าน <sup>3)</sup>	28 ไร่ – งาน 78.3 ตารางวา	ค้ำม้นต่ออายุ
33. สาขาวารินชำราบ <sup>3)</sup>	27 ไร่ 2 งาน 84 ตารางวา	ค้ำม้นต่ออายุ
34. สาขานครนายก <sup>3)</sup>	5 ไร่	-
35. สาขาหนองจอก <sup>3)</sup>	15 ไร่ 2 งาน 42 ตารางวา	-
36. สาขาแหลมฉบัง <sup>3)</sup>	17 ไร่ 1 งาน 42.6 ตารางวา	-
37. สาขาวังหิน <sup>3)</sup>	2,696 ตารางเมตร	-
38. สาขาเทพารักษ์ <sup>3)</sup>	20 ไร่ 1 งาน 54 ตารางวา	-

หมายเหตุ: 1) ระยะเวลาเช่าที่เหลือตามสัญญาต่ำกว่า 10 ปี  
2) ระยะเวลาเช่าที่เหลือตามสัญญาตั้งแต่ 10-20 ปี  
3) ระยะเวลาเช่าที่เหลือตามสัญญาตั้งแต่ 20-30 ปี

### สิทธิการเช่าในอาคารและส่วนปรับปรุงอาคาร

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 บริษัทฯ ได้เช่าอาคารเพื่อใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ประกอบการจำนวนทั้งสิ้น 9 แห่ง ทั้งนี้ มีช่วงอายุสัญญาเช่าอยู่ระหว่าง 3 ปี - 10 ปี และมีช่วงระยะเวลาเช่าที่เหลือตามสัญญาอยู่ระหว่างประมาณ 6 เดือน - 7 ปี โดยมีรายละเอียดทำเลที่ตั้ง พื้นที่ใช้สอย และเงื่อนไขสำคัญดังต่อไปนี้



ทำเลที่ตั้ง	พื้นที่ใช้สอย	เงื่อนไขสำคัญ
1. สยามโพรเซ่น สาขาตลาดเมืองใหม่	222 ตารางเมตร	ให้สิทธิได้เช่าก่อนผู้อื่น ภายหลังหมดอายุสัญญาเช่า
2. สยามโพรเซ่น สาขาอุดรธานี	128 ตารางเมตร	ค้ำประกันต่ออายุ
3. สยามโพรเซ่น สาขาทุ่งสง	131 ตารางเมตร	ค้ำประกันต่ออายุ
4. สยามโพรเซ่น สาขาตลาดย่าโม	145 ตารางเมตร	ค้ำประกันต่ออายุ
5. สยามโพรเซ่น สาขาศรีราชา	259 ตารางเมตร	ค้ำประกันต่ออายุ
6. แม็คโคร ฟู้ดเซอร์วิส สาขาป่าตอง	1,682 ตารางเมตร	ค้ำประกันต่ออายุ
7. แม็คโคร ฟู้ดช็อป สาขาทาวน์ อิน ทาวน์	1,984 ตารางเมตร	ค้ำประกันต่ออายุ
8. สยามโพรเซ่น สาขาตลาดนานาชาติ	400.30 ตารางเมตร	-
9. สยามโพรเซ่น สาขาถนนจันทน์	112 ตารางเมตร	ค้ำประกันต่ออายุ
10. แม็คโคร ฟู้ดช็อป สาขาตลาดวงศกร	59.5	-
11. แม็คโคร ฟู้ดเซอร์วิส สาขาวังหิน	400	-
12. แม็คโคร ฟู้ดเซอร์วิส สาขาเพชรเกษม	9,968	-
13. แม็คโคร ฟู้ดเซอร์วิส สาขาบางปู	1,998	-
14. แม็คโคร ฟู้ดช็อป สาขาพระราม 4	1,200	-
15. แม็คโคร ฟู้ดช็อป สาขาทองหล่อ	1,500	-
16. แม็คโคร ฟู้ดช็อป สาขาสัมมากร	0-3-67 ไร่	-

## 4.5 เงินลงทุนในบริษัทย่อย และนโยบายการลงทุนและการควบคุมบริษัทย่อย

### 4.5.1 เงินลงทุนบริษัทย่อย

เงินลงทุนในบริษัทย่อยแสดงในงบการเงินของบริษัทฯ โดยใช้วิธีราคาทุน เงินลงทุนในบริษัทย่อยดังกล่าวเป็นการลงทุนในกิจการที่บริษัทฯ ถือหุ้นมากกว่าร้อยละ 50 ของสิทธิในการออกเสียงทั้งหมด และกิจการที่บริษัทฯ มีอำนาจในการควบคุม การด้อยค่าของเงินลงทุนในบริษัทย่อยจะบันทึกเป็นค่าเผื่อการปรับมูลค่าเงินลงทุน

#### เงินลงทุนในบริษัทย่อย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559

งบการเงินเฉพาะของบริษัทฯ	
เงินลงทุนตามวิธี	
ราคาทุน	
(ล้านบาท)	
บริษัท สยามฟู้ด เซอร์วิส จำกัด	270
บริษัท วินาสยาม ฟู้ด จำกัด	78
บริษัท แม็คโคร อาร์โอเอช จำกัด	466
บริษัท โปรมาร์ท จำกัด	3
<b>รวม</b>	<b>817</b>

#### เงินลงทุนและรายละเอียดบริษัทย่อย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559

บริษัท	ประเภทกิจการ	สัดส่วน การถือหุ้น	ทุนจดทะเบียน	ทุนชำระ แล้ว
สยามฟู้ด เซอร์วิส	ประกอบธุรกิจนำเข้าและจัดจำหน่ายสินค้าพร้อมบริการจัดส่งประเภทอาหารสดและอาหารแช่แข็งคุณภาพชั้นดี เช่น เนื้อสัตว์ อาหารทะเล มันฝรั่ง กลุ่มสินค้าเบเกอรี่ เครื่องปรุงรสและอาหารพร้อมปรุง ชิ้นเล็สดจากทั้งในและต่างประเทศ เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มธุรกิจบริการด้านอาหาร อาทิ เช่น โรงแรม ร้านอาหาร สายการบิน ธุรกิจจัดเลี้ยง โรงงานอุตสาหกรรม อาหาร ผู้ค้าส่ง เป็นต้น	99.99%	45 ล้านบาท	45 ล้านบาท

บริษัท	ประเภทกิจการ	สัดส่วน การถือหุ้น	ทุนจดทะเบียน	ทุนชำระ แล้ว
วินาสยาม ฟู้ด	ประกอบธุรกิจนำเข้าและจัดจำหน่ายสินค้าพร้อมบริการจัดส่งประเภทอาหารสดและอาหารแช่แข็งคุณภาพชั้นดี เช่น เนื้อสัตว์ อาหารทะเล มันฝรั่ง กลุ่มสินค้าเบเกอรี่ เครื่องปรุงรสและอาหารพร้อมปรุง ชั้นเลิศจากทั้งในและต่างประเทศ เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มธุรกิจบริการด้านอาหารในประเทศเวียดนาม อาทิ เช่น โรงแรม ร้านอาหารรวมถึงธุรกิจให้บริการอาหารจานด่วน ธุรกิจจัดเลี้ยง เป็นต้น	100.00%	2.5 ล้านเหรียญ สหรัฐฯ	2.5 ล้านเหรียญ สหรัฐฯ
แม็คโคร อาร์ โอเอช	ประกอบธุรกิจลงทุนในต่างประเทศ รวมทั้งให้บริการด้านการบริหาร ด้านเทคนิค และ/หรือ การให้บริการสนับสนุนแก่บริษัทในเครือ	99.99%	1,745 ล้านบาท	466 ล้านบาท
ARO Company	ประกอบธุรกิจให้บริการด้านการตลาด และให้คำปรึกษาในประเทศเมียนมาร์	100.00%	500,000 เหรียญ สหรัฐฯ	165,000 เหรียญ สหรัฐฯ
โพรมาร์ท	ประกอบธุรกิจจำหน่ายสินค้าอุปโภค	99.99%	10 ล้านบาท	2.5 ล้านบาท
Makro (Cambodia)	ดำเนินธุรกิจค้าปลีกค้าส่งและกิจการที่เกี่ยวข้องเนื่องในประเทศกัมพูชา	70.00%	2 ล้านเหรียญ สหรัฐฯ	2 ล้านเหรียญ สหรัฐฯ

#### 4.5.2 นโยบายการลงทุนและการควบคุมบริษัทย่อย

บริษัทฯ มีนโยบายลงทุนในบริษัทย่อย กิจการที่ควบคุมร่วมกัน หรือบริษัทร่วมที่มีวัตถุประสงค์ในการประกอบกิจการที่เป็นส่วนสนับสนุนกิจการบริษัทฯ อันจะทำให้บริษัทฯ มีผลประกอบการหรือผลกำไรเพิ่มมากขึ้น หรือธุรกิจที่เอื้อประโยชน์ (Synergy) ให้กับบริษัทฯ โดยสามารถสนับสนุนการดำเนินธุรกิจหลักของบริษัทฯ ให้มีความครบวงจรมากขึ้น หรือเป็นธุรกิจซึ่งอยู่ในอุตสาหกรรมที่มีแนวโน้มการเจริญเติบโตและจะคำนึงถึงอัตราผลตอบแทนที่ได้รับจากการลงทุนเป็นสำคัญ

**5. ข้อพิพาททางกฎหมาย**

บริษัทฯ และบริษัทย่อยมิได้เป็นคู่ความหรือคู่กรณีในคดีหรือข้อพิพาททางกฎหมายใดๆ ที่ยังไม่สิ้นสุดที่อาจส่งผลกระทบต่อสินทรัพย์ของบริษัทฯ และบริษัทย่อยที่มีจำนวนสูงเกินกว่าร้อยละ 5 ของส่วนของผู้ถือหุ้น ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 รวมทั้งคดีที่มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ และบริษัทย่อยอย่างมีนัยสำคัญ และคดีอื่นที่มีได้เกิดจากการประกอบธุรกิจโดยปกติของบริษัทฯ และบริษัทย่อย

**6. ข้อมูลทั่วไปและข้อมูลอื่นที่สำคัญ****6.1 ข้อมูลทั่วไป****บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) (“บริษัท”)**

- ทะเบียนบริษัทเลขที่ : 0107537000521 (เดิมเลขที่ บมจ. 299)  
วันที่จดทะเบียน : 10 พฤษภาคม 2531  
ที่ตั้งสำนักงานใหญ่ : 1468 ถนนพัฒนาการ แขวงสวนหลวง เขตสวนหลวง  
กรุงเทพมหานคร 10250  
โทรศัพท์ 0 2067 8999 โทรสาร 0 2067 9044  
เว็บไซต์ [www.siammakro.co.th](http://www.siammakro.co.th)
- ประเภทธุรกิจ : ประกอบธุรกิจศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบชำระเงินสดและบริการตนเอง  
ภายใต้ชื่อ “แม็คโคร” ในการจัดจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค ให้แก่  
ลูกค้าทั่วประเทศ โดยมีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเป็นผู้ประกอบธุรกิจขนาด  
เล็กถึงขนาดกลาง ได้แก่ กลุ่มร้านค้าปลีกรายย่อย กลุ่มโฮเรกา กลุ่ม  
สถาบันต่าง ๆ รวมถึงผู้ประกอบการ
- จำนวนและชนิดของหุ้น : หุ้นสามัญจดทะเบียน จำนวน 4,800,000,000 หุ้น  
ทุนจดทะเบียน : 2,400,000,000 บาท จำนวน 4,800,000,000 หุ้น  
มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 0.50 บาท
- ทุนที่ออกและเรียกชำระแล้ว : 2,400,000,000 บาท จำนวน 4,800,000,000 หุ้น  
มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 0.50 บาท

**บริษัทย่อยและบริษัทร่วม****บริษัทย่อย****(1) บริษัท สยามฟู้ด เซอร์วิส จำกัด**

- ทะเบียนบริษัทเลขที่ : 0105527032739 (เดิมเลขที่ 3276/2527)  
วันที่จดทะเบียน : 7 กันยายน 2527  
ที่ตั้งสำนักงานใหญ่ : 2439 ถนนริมทางรถไฟเก่าสายปากน้ำ แขวงพระโขนง เขตคลองเตย  
กรุงเทพฯ 10110  
โทรศัพท์ 0 2620 6000 โทรสาร 0 2620 6001  
เว็บไซต์ [www.siamfoodservices.com](http://www.siamfoodservices.com)
- ประเภทธุรกิจ : ประกอบธุรกิจนำเข้าและจัดจำหน่ายสินค้าพร้อมบริการจัดส่งประเภท  
อาหารสดและอาหารแช่แข็งคุณภาพชั้นดี เช่น เนื้อสัตว์ อาหารทะเล

มันฝรั่ง กลุ่มสินค้าเบเกอรี่ เครื่องปรุงรสและอาหารพร้อมปรุง ชั้นเลิศ จากทั้งในและต่างประเทศ เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มธุรกิจ บริการด้านอาหาร อาทิ เช่น โรงแรม ร้านอาหาร สายการบิน ธุรกิจจัดเลี้ยง โรงงานอุตสาหกรรมอาหาร ผู้ค้าส่ง เป็นต้น

จำนวนและชนิดของหุ้น	:	หุ้นสามัญจดทะเบียน จำนวน 450,000 หุ้น
ทุนจดทะเบียน	:	45,000,000 บาท จำนวน 450,000 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 100 บาท
ทุนที่ออกและเรียกชำระแล้ว	:	45,000,000 บาท จำนวน 450,000 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 100 บาท

## (2) บริษัท วินาสยาม ฟู้ด จำกัด

ทะเบียนบริษัทเลขที่	:	411043002045
วันที่จดทะเบียน	:	15 ตุลาคม 2555
ที่ตั้งสำนักงานใหญ่	:	44 ปี ถนนพาน ชิค ลอง วาร์ด 3 ดิสทริก พูนวน โฮจิมินห์ซิตี้ ประเทศเวียดนาม โทรศัพท์ (848) 7309 1188 โทรสาร (848) 3995 6765 เว็บไซต์ <a href="http://www.vinasiamfood.com.vn">www.vinasiamfood.com.vn</a>
ประเภทธุรกิจ	:	ประกอบธุรกิจนำเข้าและจัดจำหน่ายสินค้าพร้อมบริการจัดส่งประเภท อาหารสดและอาหารแช่แข็งคุณภาพชั้นดี เช่น เนื้อสัตว์ อาหารทะเล มันฝรั่ง กลุ่มสินค้าเบเกอรี่ เครื่องปรุงรสและอาหารพร้อมปรุงชั้นเลิศ จากทั้งในและต่างประเทศ เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มธุรกิจ บริการด้านอาหารในประเทศเวียดนาม อาทิ เช่น โรงแรม ร้านอาหาร รวมถึงธุรกิจให้บริการอาหารจานด่วน ธุรกิจจัดเลี้ยง เป็นต้น
ทุนจดทะเบียน	:	2,500,000 เหรียญสหรัฐ
ทุนที่ออกและเรียกชำระแล้ว	:	2,500,000 เหรียญสหรัฐ

## (3) บริษัท แม็คโคร อาร์โอเอช จำกัด

ทะเบียนบริษัทเลขที่	:	0105557153364
วันที่จดทะเบียน	:	14 ตุลาคม 2557
ที่ตั้งสำนักงานใหญ่	:	1468 ถนนพัฒนาการ แขวงสวนหลวง เขตสวนหลวง กรุงเทพมหานคร 10250 โทรศัพท์ 0 2067 8999 โทรสาร 0 2067 9044
ประเภทธุรกิจ	:	ประกอบธุรกิจลงทุนในต่างประเทศ รวมทั้งให้บริการด้านการบริหาร ด้านเทคนิค และ/หรือ การให้บริการสนับสนุนแก่บริษัทในเครือ
จำนวนและชนิดของหุ้น	:	หุ้นสามัญจดทะเบียน จำนวน 17,450,000 หุ้น

ทุนจดทะเบียน : 1,745,000,000 บาท จำนวน 17,450,000 หุ้น  
มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 100 บาท

ทุนที่ออกและเรียกชำระแล้ว : 436,250,000 บาท จำนวน 17,450,000 หุ้น  
มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 25 บาท

**(4) ARO Company Limited**

ทะเบียนบริษัทเลขที่ : 889 FC/2014-2015

วันที่จดทะเบียน : 28 พฤศจิกายน 2557

ที่ตั้งสำนักงานใหญ่ : Room No. 202 Condo A, Shwe Hinthar Condominium, Pyay Road,  
Hlaing Township, Yangon, Myanmar

ประเภทธุรกิจ : ประกอบธุรกิจให้บริการด้านการตลาด และให้คำปรึกษาในประเทศ  
เมียนมาร์

ทุนจดทะเบียน : 500,000 เหรียญสหรัฐ

ทุนที่ออกและเรียกชำระแล้ว : 165,000 เหรียญสหรัฐ

**(5) บริษัท โปรมาร์ท จำกัด**

ทะเบียนบริษัทเลขที่ : 0105558034130

วันที่จดทะเบียน : 23 กุมภาพันธ์ 2558

ที่ตั้งสำนักงานใหญ่ : 1468 ถนนพัฒนาการ แขวงสวนหลวง เขตสวนหลวง  
กรุงเทพมหานคร 10250  
โทรศัพท์ 0 2067 8999 โทรสาร 0 2067 9044

ประเภทธุรกิจ : ประกอบธุรกิจจำหน่ายสินค้าอุปโภค

จำนวนและชนิดของหุ้น : หุ้นสามัญจดทะเบียน จำนวน 100,000 หุ้น

ทุนจดทะเบียน : 10,000,000 บาท จำนวน 100,000 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 100 บาท

ทุนที่ออกและเรียกชำระแล้ว : 2,500,000 บาท จำนวน 100,000 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 25 บาท

**(6) Makro (Cambodia) Company Limited**

ทะเบียนบริษัทเลขที่ : 00019245

วันที่จดทะเบียน : 16 กันยายน 2559

ที่ตั้งสำนักงานใหญ่ : 344, Mao Tse Toung Blvd., Sangkat Toul, Svay Prey 1,  
Khan Chamkarmon, Phnom Penh, Cambodia

ประเภทธุรกิจ : ดำเนินธุรกิจค้าส่งและกิจการที่เกี่ยวข้องในประเทศกัมพูชา

ทุนจดทะเบียน : 2,000,000 เหรียญสหรัฐ  
ทุนที่ออกและเรียกชำระแล้ว : 2,000,000 เหรียญสหรัฐ

**บริษัทร่วม**

- ไม่มี -

**6.2 ข้อมูลสำคัญอื่น ที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจของผู้ลงทุน**

- ไม่มี -

**6.3 บุคคลอ้างอิง**

นายทะเบียนหุ้น : บริษัท ศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ (ประเทศไทย) จำกัด  
อาคารตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย  
93 ถนนรัชดาภิเษก แขวงดินแดง เขตดินแดง กรุงเทพฯ 10400  
โทรศัพท์ 0 2009 9000, 0 2009 9999 โทรสาร 0 2009 9991

ผู้สอบบัญชี : - นายเจริญ ผู้สัมฤทธิ์เลิศ  
ผู้สอบบัญชีรับอนุญาต เลขทะเบียนที่ 4068  
- นางมัญญา สิงห์สุขสวัสดิ์  
ผู้สอบบัญชีรับอนุญาต เลขทะเบียนที่ 6112  
- นายวีระชัย รัตนจรัสกุล  
ผู้สอบบัญชีรับอนุญาต เลขทะเบียนที่ 4323  
บริษัท เคพีเอ็มจี ภูมิไชย สอบบัญชี จำกัด  
ชั้น 50-51 อาคารเอ็มไพร์ทาวเวอร์ ถนนสาทรใต้ แขวงยานนาวา  
เขตสาทร กรุงเทพฯ 10120  
โทรศัพท์ 0 2677 2000 โทรสาร 0 2677 2222

ที่ปรึกษากฎหมาย : บริษัท สำนักงานกฎหมายสยามซีดี จำกัด  
ชั้น 20 อาคารริจินการ 3 ถนนสาทรใต้ แขวงยานนาวา  
เขตสาทร กรุงเทพฯ 10120  
โทรศัพท์ 0 2676 6667 8 โทรสาร 0 2676 6188-9  
บริษัท ขวลิต แอนด์ แอชโซซิเอตส์ จำกัด  
ชั้น 20 อาคารริจินการ 3 ถนนสาทรใต้ แขวงยานนาวา  
เขตสาทร กรุงเทพฯ 10120  
โทรศัพท์ 0 2676 6667 8 โทรสาร 0 2676 6188-9