

### ส่วนที่ 3

## ฐานะการเงินและผลการดำเนินงานที่สำคัญ

**13. ข้อมูลทางการเงินที่สำคัญ****13.1 รายงานของผู้สอบบัญชี****รายงานของผู้สอบบัญชีรับอนุญาต**

เสนอ ผู้ถือหุ้นบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน)

**ความเห็น**

ข้าพเจ้าได้ตรวจสอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการของบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย (กลุ่มบริษัท) และของเฉพาะบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) (บริษัท) ตามลำดับ ซึ่งประกอบด้วยงบแสดงฐานะการเงินรวมและงบแสดงฐานะการเงินเฉพาะกิจการ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 งบกำไรขาดทุนรวมและงบกำไรขาดทุนเฉพาะกิจการ งบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จรวมและงบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จเฉพาะกิจการ งบแสดงการเปลี่ยนแปลงส่วนของผู้ถือหุ้นรวมและงบแสดงการเปลี่ยนแปลงส่วนของผู้ถือหุ้นเฉพาะกิจการ และงบกระแสเงินสดรวมและงบกระแสเงินสดเฉพาะกิจการสำหรับปีสิ้นสุดวันเดียวกัน รวมถึงหมายเหตุ ซึ่งประกอบด้วยสรุปนโยบายการบัญชีที่สำคัญและเรื่องอื่นๆ

ข้าพเจ้าเห็นว่า งบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการข้างต้นนี้แสดงฐานะการเงินรวมและฐานะการเงินเฉพาะกิจการของกลุ่มบริษัทและบริษัท ตามลำดับ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 ผลการดำเนินงานรวมและผลการดำเนินงานเฉพาะกิจการ และกระแสเงินสดรวมและกระแสเงินสดเฉพาะกิจการสำหรับปีสิ้นสุดวันเดียวกัน โดยถูกต้องตามที่ควรในสาระสำคัญตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน

**เกณฑ์ในการแสดงความเห็น**

ข้าพเจ้าได้ปฏิบัติตามตรวจสอบตามมาตรฐานการสอบบัญชี ความรับผิดชอบของข้าพเจ้าได้กล่าวไว้ในวรรค ความรับผิดชอบของผู้สอบบัญชีต่อการตรวจสอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการในรายงานของข้าพเจ้า ข้าพเจ้ามีความเป็นอิสระจากกลุ่มบริษัทและบริษัทตามข้อกำหนดจรรยาบรรณของผู้ประกอบวิชาชีพบัญชีที่กำหนดโดยสภาวิชาชีพบัญชีในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ และข้าพเจ้าได้ปฏิบัติตามความรับผิดชอบด้านจรรยาบรรณอื่นๆ ซึ่งเป็นไปตามข้อกำหนดเหล่านี้ ข้าพเจ้าเชื่อว่าหลักฐานการสอบบัญชีที่ข้าพเจ้าได้รับเพียงพอและเหมาะสมเพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการแสดงความเห็นของข้าพเจ้า

### เรื่องสำคัญในการตรวจสอบ

เรื่องสำคัญในการตรวจสอบคือเรื่องต่างๆ ที่มีนัยสำคัญที่สุดตามดุลยพินิจของผู้ประกอบวิชาชีพของข้าพเจ้าในการตรวจสอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการสำหรับงวดปัจจุบัน ข้าพเจ้าได้นำเรื่องเหล่านี้มาพิจารณาในบริบทของการตรวจสอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการโดยรวมและในการแสดงความเห็นของข้าพเจ้า ทั้งนี้ข้าพเจ้าไม่ได้แสดงความเห็นแยกต่างหากสำหรับเรื่องเหล่านี้

มูลค่าสินค้าคงเหลือ	
อ้างอิงหมายเหตุประกอบงบการเงินข้อ 3 (ข) และ 8	
เรื่องสำคัญในการตรวจสอบ	ได้ตรวจสอบเรื่องดังกล่าวอย่างไร
มูลค่าสินค้าคงเหลือถูกให้ความสำคัญเนื่องจากการประมาณมูลค่าสุทธิที่จะได้รับของสินค้าคงเหลือนั้นผู้บริหารต้องใช้วิจารณญาณในการประมาณปริมาณและมูลค่าของสินค้าที่เสื่อมคุณภาพเสียหาย ล้าสมัย เคลื่อนไหวช้า และสูญหาย	<p>วิธีการตรวจสอบของข้าพเจ้ามีดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ทำความเข้าใจนโยบายการควบคุมและบริหารสินค้าคงเหลือ และการประมาณมูลค่าสุทธิที่จะได้รับของสินค้าคงเหลือ</li> <li>• สุ่มทดสอบอายุสินค้าคงเหลือและความสมเหตุสมผลของข้อสมมติในการกำหนดอัตราร้อยละสินค้าที่เสื่อมคุณภาพเสียหาย ล้าสมัย เคลื่อนไหวช้า และสูญหายที่กำหนดโดยผู้บริหาร และเปรียบเทียบกับอัตราดังกล่าวกับข้อมูลการทำลายและสูญหายของสินค้าคงเหลือ ที่เกิดขึ้น</li> <li>• สุ่มทดสอบราคาขายและค่าใช้จ่ายที่จำเป็นโดยประมาณในการขายภายหลังวันสิ้นปีกับเอกสารที่เกี่ยวข้องตลอดจนสุ่มทดสอบการคำนวณมูลค่าสุทธิที่จะได้รับ</li> <li>• พิจารณาความเพียงพอในการเปิดเผยข้อมูลของกลุ่มบริษัทตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน</li> </ul>

การซื้อธุรกิจ	
อ้างอิงหมายเหตุประกอบงบการเงินข้อ 3 (ก) และ 4	
เรื่องสำคัญในการตรวจสอบ	ได้ตรวจสอบเรื่องดังกล่าวอย่างไร
<p>เมื่อวันที่ 26 มกราคม 2560 กลุ่มบริษัทได้เข้าซื้อบริษัท 4 แห่งซึ่งประกอบธุรกิจหลักเกี่ยวกับการให้บริการด้านอาหาร ทั้งนี้ ในระหว่างปี 2560 กลุ่มบริษัทได้ประเมินมูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์สุทธิที่ซื้อแล้วเสร็จ ซึ่งส่งผลให้กลุ่มบริษัทบันทึกค่าความนิยมจำนวน 2,256 ล้านบาท และสินทรัพย์ไม่มีตัวตนซึ่งเป็นเครื่องหมายการค้าและรายชื่อลูกค้าจำนวน 449 ล้านบาทและ 59 ล้านบาทตามลำดับ ในงบแสดงฐานะการเงินรวม ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560</p> <p>ข้าพเจ้าได้พิจารณาเรื่องนี้เป็นเรื่องสำคัญในการตรวจสอบเนื่องจากการบัญชีสำหรับการซื้อธุรกิจเป็นเรื่องที่ซับซ้อน การระบุและวัดมูลค่าของมูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์ที่ได้มาและหนี้สินที่รับมาเป็นเรื่องที่ต้องใช้ดุลยพินิจอย่างมีนัยสำคัญ และการเข้าซื้อธุรกิจดังกล่าวมีจำนวนเงินที่มีนัยสำคัญ</p>	<p>วิธีการตรวจสอบของข้าพเจ้ามีดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• อ่านสัญญาซื้อขายธุรกิจ และรายงานการวิเคราะห์การรวมธุรกิจซึ่งจัดทำโดยกลุ่มบริษัทเพื่อทำความเข้าใจถึงข้อกำหนดและเงื่อนไข ที่สำคัญ</li> <li>• ประเมินความรู้ ความสามารถ และความเป็นอิสระของผู้ประเมินราคาอิสระของกลุ่มบริษัท</li> <li>• ประเมินความเหมาะสมในการระบุสินทรัพย์ที่ได้มาและหนี้สินที่รับมาทั้งหมดรวมถึงสิ่งตอบแทนในการซื้อซึ่งจัดทำโดยกลุ่มบริษัท</li> <li>• ปรีกษาผู้เชี่ยวชาญด้านการประเมินมูลค่าในการประเมินความเหมาะสมของข้อสมมติที่สำคัญ และแบบจำลองทางการเงิน</li> <li>• ทดสอบการคำนวณ</li> <li>• พิจารณาความเพียงพอในการเปิดเผยข้อมูลของกลุ่มบริษัทตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน</li> </ul>

การด้อยค่าของค่าความนิยมและสินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่น	
อ้างอิงหมายเหตุประกอบงบการเงินข้อ 3 (ฎ), 3 (ฐ), 4, 12 และ 13	
เรื่องสำคัญในการตรวจสอบ	ได้ตรวจสอบเรื่องดังกล่าวอย่างไร
<p>กลุ่มบริษัทที่มีค่าความนิยมที่มีนัยสำคัญและสินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่นที่อายุการให้ประโยชน์ไม่ทราบแน่นอน ซึ่งส่วนใหญ่เกิดจากการซื้อธุรกิจ</p> <p>ผู้บริหารมีการพิจารณาการด้อยค่าโดยประมาณมูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืนเป็นประจำทุกสิ้นงวด การประเมินมูลค่าที่ได้รับคืนมาจากมูลค่าจากการใช้ ซึ่งประมาณจากการคิดลดกระแสเงินสดที่จะได้รับในอนาคตที่เกิดขึ้นจากการใช้สินทรัพย์นั้นและการกำหนดข้อสมมติที่เกี่ยวข้อง</p> <p>เนื่องจากผู้บริหารต้องใช้วิจารณญาณในการกำหนดข้อสมมติและมีความไม่แน่นอนในการประมาณการคิดลดกระแสเงินสดที่จะได้รับในอนาคต ข้าพเจ้าจึงให้ความสำคัญในการตรวจสอบ</p>	<p>วิธีการตรวจสอบของข้าพเจ้ามีดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ทำความเข้าใจกระบวนการประมาณมูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืนเพื่อพิจารณาการด้อยค่า</li> <li>พิจารณาข้อสมมติที่สำคัญในรายงานประมาณมูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืนที่ได้รับอนุมัติจากผู้บริหาร โดยเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง แนวโน้มของอุตสาหกรรม และข้อมูลที่หาได้จากแหล่งข้อมูลภายนอกและภายใน รวมทั้งปรึกษากับผู้เชี่ยวชาญด้านการประเมินมูลค่าเกี่ยวกับแบบจำลองทางการเงินที่กลุ่มบริษัทใช้และอัตราคิดลดและวิเคราะห์ความอ่อนไหวของ ข้อสมมติที่สำคัญ</li> <li>พิจารณาความเพียงพอในการเปิดเผยข้อมูลของกลุ่มบริษัทตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน</li> </ul>

### ข้อมูลอื่น

ผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบต่อข้อมูลอื่น ข้อมูลอื่นประกอบด้วย ข้อมูลซึ่งรวมอยู่ในรายงานประจำปี แต่ไม่รวมถึงงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการและรายงานของผู้สอบบัญชีที่อยู่ในรายงานนั้น

ความเห็นของข้าพเจ้าต่อการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการไม่ครอบคลุมถึงข้อมูลอื่นและข้าพเจ้าไม่ได้ให้ความเชื่อมั่นต่อข้อมูลอื่น

ความรับผิดชอบของข้าพเจ้าที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการตรวจสอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการคือการอ่านและพิจารณาว่าข้อมูลอื่นมีความขัดแย้งที่มีสาระสำคัญกับงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการหรือความรู้ที่ได้รับจากการตรวจสอบของข้าพเจ้า หรือปรากฏว่าข้อมูลอื่นมีการแสดงข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญหรือไม่ หากในการปฏิบัติงานดังกล่าว ข้าพเจ้าสรุปได้ว่าข้อมูลอื่นมีการแสดงข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญ ข้าพเจ้าต้องรายงานข้อเท็จจริงนั้น ทั้งนี้ ข้าพเจ้าไม่พบว่ามีความจำเป็นต้องรายงาน

ความรับผิดชอบของผู้บริหารและผู้มีหน้าที่ในการกำกับดูแลต้องงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ

ผู้บริหารมีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำและนำเสนองบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการเหล่านี้โดยถูกต้องตามที่ควรตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน และรับผิดชอบเกี่ยวกับการควบคุมภายในที่ผู้บริหารพิจารณาว่าจำเป็นเพื่อให้สามารถจัดทำงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการที่ปราศจากการแสดงข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญไม่ว่าจะเกิดจากการทุจริตหรือข้อผิดพลาด

ในการจัดทำงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ ผู้บริหารรับผิดชอบในการประเมินความสามารถของกลุ่มบริษัทและบริษัทในการดำเนินงานต่อเนื่องเปิดเผยเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานต่อเนื่อง (ตามความเหมาะสม) และการใช้เกณฑ์การบัญชีสำหรับการดำเนินงานต่อเนื่องเว้นแต่ผู้บริหารมีความตั้งใจที่จะเลิกกลุ่มบริษัทและบริษัท หรือหยุดดำเนินงานหรือไม่สามารถดำเนินงานต่อเนื่องต่อไปได้

ผู้มีหน้าที่ในการกำกับดูแลมีหน้าที่ในการสอดส่องดูแลกระบวนการในการจัดทำรายงานทางการเงินของกลุ่มบริษัทและบริษัท

ความรับผิดชอบของผู้สอบบัญชีต่อการตรวจสอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ

การตรวจสอบของข้าพเจ้ามีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่างบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการโดยรวมปราศจากการแสดงข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญหรือไม่ ไม่ว่าจะเกิดจากการทุจริตหรือข้อผิดพลาด และเสนอรายงานของผู้สอบบัญชีซึ่งรวมความเห็นของข้าพเจ้าอยู่ด้วย ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลคือความเชื่อมั่นในระดับสูงแต่ไม่ได้เป็นการรับประกันว่าการปฏิบัติงานตรวจสอบตามมาตรฐานการสอบบัญชีจะสามารถตรวจพบข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญที่มีอยู่ได้เสมอไป ข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอาจเกิดจากการทุจริต หรือข้อผิดพลาดและถือว่ามีสาระสำคัญเมื่อคาดการณ์ได้อย่างสมเหตุสมผลว่ารายการที่ขัดต่อข้อเท็จจริงแต่ละรายการหรือทุกรายการรวมกันจะมีผลต่อการตัดสินใจทางเศรษฐกิจของผู้ใช้งบการเงินจากการใช้งบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการเหล่านี้

ในการตรวจสอบของข้าพเจ้าตามมาตรฐานการสอบบัญชี ข้าพเจ้าได้ใช้ดุลยพินิจและการสังเกตและสงสัยเกี่ยวกับผู้ประกอบวิชาชีพตลอดการตรวจสอบ การปฏิบัติงานของข้าพเจ้ารวมถึง

- ระบุและประเมินความเสี่ยงจากการแสดงข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญในงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการไม่ว่าจะเกิดจากการทุจริตหรือข้อผิดพลาด ออกแบบและปฏิบัติตามวิธีการตรวจสอบเพื่อตอบสนองต่อความเสี่ยงเหล่านั้น และได้หลักฐานการสอบบัญชีที่เพียงพอและเหมาะสมเพื่อเป็นเกณฑ์ในการแสดงความเห็นของข้าพเจ้า ความเสี่ยงที่ไม่พบข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญซึ่งเป็นผลมาจากการทุจริตจะสูงกว่าความเสี่ยงที่เกิดจากข้อผิดพลาด เนื่องจากการทุจริตอาจเกี่ยวกับการสมรู้ร่วมคิด การปลอมแปลงเอกสารหลักฐาน การตั้งใจละเว้นการแสดงข้อมูล การแสดงข้อมูลที่ไม่ตรงตามข้อเท็จจริงหรือการแทรกแซงการควบคุมภายใน
- ทำความเข้าใจในระบบการควบคุมภายในที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบ เพื่อออกแบบวิธีการตรวจสอบที่เหมาะสมกับสถานการณ์ แต่ไม่ใช่เพื่อวัตถุประสงค์ในการแสดงความเห็นต่อความมีประสิทธิภาพของการควบคุมภายในของกลุ่มบริษัทและบริษัท
- ประเมินความเหมาะสมของนโยบายการบัญชีที่ผู้บริหารใช้และความสมเหตุสมผลของประมาณการทางบัญชีและการเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้องซึ่งจัดทำขึ้นโดยผู้บริหาร
- สรุปร่วมกับความเหมาะสมของการใช้เกณฑ์การบัญชีสำหรับการดำเนินงานต่อเนื่องของผู้บริหารและจากหลักฐานการสอบบัญชีที่ได้รับ สรุปว่ามีความไม่แน่นอนที่มีสาระสำคัญเกี่ยวกับเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่อาจเป็นเหตุให้เกิดข้อสงสัยอย่างมีนัยสำคัญต่อความสามารถของกลุ่มบริษัทและบริษัทในการดำเนินงานต่อเนื่องหรือไม่ ถ้าข้าพเจ้าได้ข้อสรุปว่ามีความไม่แน่นอนที่มีสาระสำคัญ ข้าพเจ้าต้องกล่าวไว้ในรายงานของผู้สอบบัญชีของข้าพเจ้า โดยให้ข้อสังเกตถึงการเปิดเผยข้อมูลในงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการที่เกี่ยวข้อง หรือถ้าการเปิดเผยข้อมูลดังกล่าวไม่เพียงพอ ความเห็นของข้าพเจ้าจะเปลี่ยนแปลงไป ข้อสรุปของข้าพเจ้าขึ้นอยู่กับหลักฐานการสอบบัญชีที่ได้รับจนถึงวันที่ในรายงานของผู้สอบบัญชีของข้าพเจ้า อย่างไรก็ตาม เหตุการณ์หรือสถานการณ์ในอนาคตอาจเป็นเหตุให้กลุ่มบริษัทและบริษัทต้องหยุดการดำเนินงานต่อเนื่อง
- ประเมินการนำเสนอโครงสร้างและเนื้อหาของงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการโดยรวม รวมถึงการเปิดเผยข้อมูลว่างบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการแสดงรายการและเหตุการณ์ในรูปแบบที่ทำให้มีการนำเสนอข้อมูลโดยถูกต้องตามที่ควรหรือไม่

- ได้รับหลักฐานการสอบบัญชีที่เหมาะสมอย่างเพียงพอเกี่ยวกับข้อมูลทางการเงินของกิจการภายในกลุ่มหรือกิจกรรมทางธุรกิจภายในกลุ่มบริษัทเพื่อแสดงความเห็นต่อการเงินรวม ข้าพเจ้ารับผิดชอบต่อการกำหนดแนวทาง การควบคุมดูแล และการปฏิบัติงานตรวจสอบกลุ่มบริษัท ข้าพเจ้าเป็นผู้รับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียวต่อความเห็นของข้าพเจ้า

ข้าพเจ้าได้สื่อสารกับผู้มีหน้าที่ในการกำกับดูแลในเรื่องต่างๆ ที่สำคัญซึ่งรวมถึงขอบเขตและช่วงเวลาของการตรวจสอบตามที่ได้วางแผนไว้ ประเด็นที่มีนัยสำคัญที่พบจากการตรวจสอบรวมถึงข้อบกพร่องที่มีนัยสำคัญในระบบการควบคุมภายในหากข้าพเจ้าได้พบในระหว่างการตรวจสอบของข้าพเจ้า

ข้าพเจ้าได้ให้คำรับรองแก่ผู้มีหน้าที่ในการกำกับดูแลว่าข้าพเจ้าได้ปฏิบัติตามข้อกำหนดจรรยาบรรณที่เกี่ยวข้องกับความเป็นอิสระและได้สื่อสารกับผู้มีหน้าที่ในการกำกับดูแลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ทั้งหมดตลอดจนเรื่องอื่นซึ่งข้าพเจ้าเชื่อว่ามีเหตุผลที่บุคคลภายนอกอาจพิจารณาว่ากระทบต่อความเป็นอิสระของข้าพเจ้าและมาตรการที่ข้าพเจ้าใช้เพื่อป้องกันไม่ให้ข้าพเจ้าขาดความเป็นอิสระ

จากเรื่องที่ได้สื่อสารกับผู้มีหน้าที่ในการกำกับดูแล ข้าพเจ้าได้พิจารณาเรื่องต่างๆ ที่มีนัยสำคัญที่สุดในการตรวจสอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการในงวดปัจจุบันและกำหนดเป็นเรื่องสำคัญในการตรวจสอบ ข้าพเจ้าได้อธิบายเรื่องเหล่านี้ในรายงานของผู้สอบบัญชีเว้นแต่กฎหมายหรือข้อบังคับไม่ให้เปิดเผยต่อสาธารณะเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว หรือในสถานการณ์ที่ยากที่จะเกิดขึ้น ข้าพเจ้าพิจารณาว่าไม่ควรสื่อสารเรื่องดังกล่าวในรายงานของข้าพเจ้าเพราะการกระทำดังกล่าวสามารถคาดการณ์ได้อย่างสมเหตุสมผลว่าจะมีผลกระทบในทางลบมากกว่าผลประโยชน์ต่อส่วนได้เสียสาธารณะจากการสื่อสารดังกล่าว

(นายเจริญ ผู้สัมฤทธิ์เลิศ)

ผู้สอบบัญชีรับอนุญาต

เลขทะเบียน 4068

บริษัท เคพีเอ็มจี ภูมิไชย สอบบัญชี จำกัด

กรุงเทพมหานคร

20 กุมภาพันธ์ 2561



## 13.2 ตารางสรุปงบการเงินรวม

### งบแสดงฐานะการเงินรวม

รายการ	ตรวจสอบแล้ว					
	2558		2559		2560	
	ล้านบาท	(%)*	ล้านบาท	(%)*	ล้านบาท	(%)*
<b>สินทรัพย์</b>						
<b>สินทรัพย์หมุนเวียน</b>						
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	2,230	4.7	2,550	4.8	4,361	7.4
เงินลงทุนระยะสั้น	-	-	-	-	3	0.0
ลูกหนี้การค้า	394	0.8	445	0.8	926	1.6
ลูกหนี้อื่น	267	0.6	289	0.5	349	0.6
สินค้าคงเหลือ	12,954	27.0	13,485	25.5	13,043	22.1
ส่วนลดรับค้างรับ	1,001	2.1	1,187	2.2	1,067	1.8
รายได้ค้างรับ	402	0.8	479	0.9	548	0.9
ส่วนของสิทธิการเช่าที่ถึงกำหนดภายในหนึ่งปี	78	0.2	94	0.2	103	0.2
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	-	-	-	-	13	0.0
<b>รวมสินทรัพย์หมุนเวียน</b>	<b>17,326</b>	<b>36.2</b>	<b>18,529</b>	<b>35.1</b>	<b>20,413</b>	<b>34.6</b>
<b>สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>						
ลูกหนี้ไม่หมุนเวียนอื่น	2	0.0	250	0.5	239	0.4
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	27,039	56.4	30,319	57.4	31,305	53.1
อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน	113	0.2	113	0.2	113	0.2
สิทธิการเช่า	1,835	3.8	1,994	3.8	2,125	3.6
ค่าความนิยม	167	0.3	167	0.3	2,423	4.1
สินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่น	1,095	2.3	1,154	2.2	1,998	3.4
สินทรัพย์ถาวรอื่นที่ได้รับการตัดบัญชี	267	0.6	310	0.6	330	0.6
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	66	0.1	23	0.0	30	0.1
<b>รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>	<b>30,584</b>	<b>63.8</b>	<b>34,330</b>	<b>64.9</b>	<b>38,563</b>	<b>65.4</b>
<b>รวมสินทรัพย์</b>	<b>47,910</b>	<b>100.0</b>	<b>52,859</b>	<b>100.0</b>	<b>58,976</b>	<b>100.0</b>

รายการ	ตรวจสอบแล้ว					
	2558		2559		2560	
	ล้านบาท	(%)*	ล้านบาท	(%)*	ล้านบาท	(%)*
<b>หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น</b>						
<b>หนี้สินหมุนเวียน</b>						
เงินกู้ยืมระยะสั้นจากสถาบันการเงิน	2,614	5.5	3,423	6.5	4,326	7.3
เจ้าหนี้การค้ากิจการอื่น	21,621	45.1	23,329	44.1	24,577	41.7
เจ้าหนี้การค้ากิจการที่เกี่ยวข้องกัน	543	1.1	1,129	2.1	1,544	2.6
เจ้าหนี้อื่นกิจการอื่น	1,405	2.9	1,363	2.6	1,158	2.0
เจ้าหนี้อื่นกิจการที่เกี่ยวข้องกัน	112	0.2	156	0.3	150	0.3
ภาษีเงินได้ค้างจ่าย	587	1.2	560	1.1	729	1.2
ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย	1,491	3.1	1,386	2.6	2,261	3.8
เงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน	-	-	2,000	3.8	2,006	3.4
ที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี						
หนี้สินตามสัญญาเช่าการเงินที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี	80	0.2	101	0.2	118	0.2
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	231	0.5	258	0.5	249	0.4
<b>รวมหนี้สินหมุนเวียน</b>	<b>28,684</b>	<b>59.8</b>	<b>33,705</b>	<b>63.8</b>	<b>37,118</b>	<b>62.9</b>
<b>หนี้สินไม่หมุนเวียน</b>						
เงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน	4,000	8.3	2,000	3.8	2,019	3.4
เจ้าหนี้ไม่หมุนเวียนอื่น	13	0.0	126	0.2	228	0.4
หนี้สินตามสัญญาเช่าการเงิน	525	1.1	745	1.4	688	1.2
ประมาณการหนี้สินสำหรับผลประโยชน์พนักงาน	462	1.0	526	1.0	575	1.0
หนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี	-	-	-	-	92	0.2
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	19	0.1	16	0.0	245	0.4
<b>รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน</b>	<b>5,019</b>	<b>10.5</b>	<b>3,413</b>	<b>6.4</b>	<b>3,847</b>	<b>6.6</b>
<b>รวมหนี้สิน</b>	<b>33,703</b>	<b>70.3</b>	<b>37,118</b>	<b>70.2</b>	<b>40,965</b>	<b>69.5</b>

รายการ	ตรวจสอบแล้ว					
	2558		2559		2560	
	ล้านบาท	(%)*	ล้านบาท	(%)*	ล้านบาท	(%)*
<b>ส่วนของผู้ถือหุ้น</b>						
ทุนเรือนหุ้น						
ทุนจดทะเบียน	2,400		2,400		2,400	
ทุนที่ออกและชำระแล้ว	2,400	5.0	2,400	4.5	2,400	4.0
หุ้นสามัญจำนวน 4,800,000,000 หุ้น						
มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 0.50 บาท						
ส่วนเกินมูลค่าหุ้น	3,290	6.9	3,290	6.2	3,290	5.6
<b>กำไรสะสม</b>						
จัดสรรแล้วสำรองตามกฎหมาย	240	0.5	240	0.5	240	0.4
ยังไม่ได้จัดสรร	8,274	17.3	9,788	18.5	11,679	19.8
องค์ประกอบอื่นของส่วนของผู้ถือหุ้น	3	0.0	3	0.0	(56)	(0.1)
<b>รวมส่วนของบริษัทใหญ่</b>	<b>14,207</b>	<b>29.7</b>	<b>15,721</b>	<b>29.7</b>	<b>17,553</b>	<b>29.7</b>
ส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	-	-	20	0.1	458	0.8
<b>รวมส่วนของผู้ถือหุ้น</b>	<b>14,207</b>	<b>29.7</b>	<b>15,741</b>	<b>29.8</b>	<b>18,011</b>	<b>30.5</b>
<b>รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น</b>	<b>47,910</b>	<b>100.0</b>	<b>52,859</b>	<b>100.0</b>	<b>58,976</b>	<b>100.0</b>

หมายเหตุ: \*อัตราส่วนนี้ไม่ได้แสดงอยู่ในงบการเงินที่ตรวจสอบโดยผู้สอบบัญชี

**งบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จรวม**

รายการ	ตรวจสอบแล้ว					
	2558		2559		2560	
	ล้านบาท	(%)*	ล้านบาท	(%)*	ล้านบาท	(%)*
<b>รายได้</b>						
รายได้จากการขายสินค้า	152,604	97.9	169,226	97.9	182,753	97.9
รายได้ค่าบริการ	2,613	1.7	2,866	1.7	3,051	1.6
รายได้อื่น	700	0.4	698	0.4	950	0.5
<b>รวมรายได้</b>	<b>155,917</b>	<b>100.0</b>	<b>172,790</b>	<b>100.0</b>	<b>186,754</b>	<b>100.0</b>
<b>ค่าใช้จ่าย</b>						
ต้นทุนขายสินค้า	137,937	88.5	153,722	89.0	164,352	88.0
ค่าใช้จ่ายในการขาย	8,858	5.7	9,723	5.6	10,735	5.7
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	2,072	1.3	2,321	1.3	3,660	2.0
ต้นทุนทางการเงิน	237	0.2	279	0.2	349	0.2
<b>รวมค่าใช้จ่าย</b>	<b>149,104</b>	<b>95.6</b>	<b>166,045</b>	<b>96.1</b>	<b>179,096</b>	<b>95.9</b>
<b>กำไรก่อนค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้</b>	<b>6,813</b>	<b>4.4</b>	<b>6,745</b>	<b>3.9</b>	<b>7,658</b>	<b>4.1</b>
ค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้	1,435	0.9	1,333	0.8	1,511	0.8
<b>กำไรสำหรับปี</b>	<b>5,378</b>	<b>3.4</b>	<b>5,412</b>	<b>3.1</b>	<b>6,147</b>	<b>3.3</b>
การแบ่งปันกำไร						
ส่วนที่เป็นของผู้ถือหุ้นของบริษัท	5,378	3.4	5,413	3.1	6,178	3.3
ส่วนที่เป็นของส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	-	-	(1)	0.0	(31)	0.0
<b>กำไรสำหรับปี</b>	<b>5,378</b>	<b>3.4</b>	<b>5,412</b>	<b>3.1</b>	<b>6,147</b>	<b>3.3</b>
<b>กำไรต่อหุ้นขั้นพื้นฐาน</b>	<b>1.12</b>		<b>1.13</b>		<b>1.29</b>	
<b>กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น</b>						
รายการที่จะไม่ถูกจัดประเภทใหม่ไว้ในกำไรหรือขาดทุนในภายหลัง						
ขาดทุนจากการวัดมูลค่าใหม่ของผลประโยชน์พนักงานที่กำหนดไว้	(31)	0.0	(13)	0.0	(19)	0.0
รายได้ภาษีเงินได้ของกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่นของขาดทุนจากการวัดมูลค่าใหม่ของผลประโยชน์พนักงานที่กำหนดไว้	6	0.0	3	0.0	4	0.0

รายการ	ตรวจสอบแล้ว					
	2558		2559		2560	
	ล้านบาท	(%)*	ล้านบาท	(%)*	ล้านบาท	(%)*
รายการที่อาจถูกจัดประเภทใหม่ไว้ใน กำไรหรือขาดทุนในภายหลัง						
ผลต่างอัตราแลกเปลี่ยนจากการแปลงค่า หน่วยงานต่างประเทศ	3	0.0	-	0.0	(78)	0.0
กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่นสำหรับปี -สุทธิจากภาษีเงินได้	(22)	0.0	(10)	0.0	(93)	0.0
กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จรวมสำหรับปี	5,356	3.4	5,402	3.1	6,054	3.2
การแบ่งปันกำไรเบ็ดเสร็จรวม						
ส่วนที่เป็นของผู้ถือหุ้นของบริษัท	5,356	3.4	5,403	3.1	6,103	3.3
ส่วนที่เป็นของส่วนได้เสีย ที่ไม่มีอำนาจควบคุม	-	-	(1)	0.0	(49)	0.0
กำไรเบ็ดเสร็จรวมสำหรับปี	5,356	3.4	5,402	3.1	6,054	3.2

หมายเหตุ: \*อัตราส่วนนี้ไม่ได้แสดงอยู่ในงบการเงินที่ตรวจสอบโดยผู้สอบบัญชี

**งบกระแสเงินสดรวม**

รายการ	ตรวจสอบแล้ว		
	2558	2559	2560
	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท
<b>กระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน</b>			
กำไรสำหรับปี	5,378	5,412	6,147
<b>รายการปรับปรุง</b>			
ค่าเสื่อมราคา	1,725	1,861	2,143
ค่าตัดจำหน่ายสิทธิการเช่า	73	95	101
ค่าตัดจำหน่ายสินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่น	73	144	157
ดอกเบี้ยรับ	(19)	(8)	(11)
ต้นทุนทางการเงิน	237	279	348
ค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้	1,435	1,334	1,511
ประมาณการหนี้สินสำหรับผลประโยชน์พนักงาน	54	55	65
ค่าเผื่อ (กลับรายการค่าเผื่อ) ผลขาดทุน จากการปรับ	2	(28)	(20)
ลดมูลค่าสินค้าคงเหลือ			
ค่าเผื่อ (กลับรายการค่าเผื่อ) ผลขาดทุนจากการด้อยค่า	(4)	(7)	4
อาคารและอุปกรณ์			
ค่าเผื่อ (กลับรายการค่าเผื่อ) ผลขาดทุนจากการด้อยค่า			
สินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่น	-	-	3
ค่าเผื่อ (กลับรายการค่าเผื่อ) หนี้สงสัยจะสูญ	5	7	1
(กำไร) ขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนที่ยังไม่เกิดขึ้นจริง	(6)	3	(3)
(กำไร) ขาดทุนจากการขายและตัดจำหน่ายอาคารและ	11	3	4
อุปกรณ์			
กำไรจากการขายอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน	-	(1)	-
ผลต่างอัตราแลกเปลี่ยนจากการแปลงค่าหน่วยงาน	2	-	(71)
ต่างประเทศ			
อื่น ๆ	-	1	2
<b>การเปลี่ยนแปลงในสินทรัพย์และหนี้สินดำเนินงาน</b>			
ลูกหนี้การค้า	(87)	(54)	72
ลูกหนี้อื่น	(18)	(26)	(49)
สินค้าคงเหลือ	(2,328)	(503)	802
ส่วนลดรับค้างรับ	160	(186)	121
รายได้ค้างรับ	32	(77)	(69)
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	-	-	(2)
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	(45)	(205)	2

รายการ	ตรวจสอบแล้ว		
	2558	2559	2560
	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท
เจ้าหน้าที่การค้ากิจการอื่น	1,360	1,707	998
เจ้าหน้าที่การค้ากิจการที่เกี่ยวข้องกัน	183	585	406
เจ้าหน้าที่อื่นกิจการอื่น	(21)	220	24
เจ้าหน้าที่อื่นกิจการที่เกี่ยวข้องกัน	(4)	43	(10)
ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย	97	(98)	834
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	16	27	(16)
จ่ายประมาณการหนี้สินสำหรับผลประโยชน์พนักงาน	(14)	(3)	(38)
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	(1)	110	100
<b>เงินสดที่ได้มาจากกิจกรรมดำเนินงาน</b>	<b>8,295</b>	<b>10,691</b>	<b>13,556</b>
รับดอกเบี้ย	19	8	10
จ่ายดอกเบี้ย	(186)	(226)	(268)
จ่ายภาษีเงินได้	(1,427)	(1,402)	(1,370)
<b>เงินสดสุทธิได้มาจากกิจกรรมดำเนินงาน</b>	<b>6,701</b>	<b>9,071</b>	<b>11,928</b>
<b>กระแสเงินสดจากกิจกรรมลงทุน</b>			
เงินสดจ่ายสำหรับเงินลงทุนระยะสั้น	-	-	(3)
ซื้อที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	(5,472)	(4,893)	(3,077)
ขายอาคารและอุปกรณ์	9	9	16
ขายอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน	-	1	-
ซื้อสิทธิการเช่า	(594)	(270)	(241)
ซื้อสินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่น	(313)	(391)	(445)
ขายสินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่น	-	-	2
ซื้อบริษัทย่อย	-	-	(2,720)
<b>เงินสดสุทธิใช้ในกิจกรรมลงทุน</b>	<b>(6,370)</b>	<b>(5,544)</b>	<b>(6,468)</b>
<b>กระแสเงินสดจากกิจกรรมจัดหาเงิน</b>			
จ่ายหนี้สินตามสัญญาเข้าทางการเงิน	(114)	(147)	(181)
เงินกู้ยืมระยะสั้นจากสถาบันการเงินเพิ่มขึ้น (ลดลง)	(615)	807	528
เงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงินเพิ่มขึ้น	2,000	-	(6)
จ่ายเงินปันผล	(3,936)	(3,888)	(4,272)
การได้มาซึ่งส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	-	21	282
<b>เงินสดสุทธิใช้ในกิจกรรมจัดหาเงิน</b>	<b>(2,665)</b>	<b>(3,207)</b>	<b>(3,649)</b>
<b>เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดเพิ่มขึ้น(ลดลง)สุทธิ</b>	<b>(2,334)</b>	<b>320</b>	<b>1,811</b>
<b>เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดคงเหลือต้นงวด</b>	<b>4,564</b>	<b>2,230</b>	<b>2,550</b>
<b>เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดคงเหลือปลายงวด</b>	<b>2,230</b>	<b>2,550</b>	<b>4,361</b>

### 13.3 อัตราส่วนทางการเงินที่สำคัญ (Ratio Analysis)

อัตราส่วนทางการเงิน	หน่วย	2558	2559	2560
<b>อัตราส่วนสภาพคล่อง (Liquidity Ratio)</b>				
อัตราส่วนสภาพคล่อง	(เท่า)	0.6	0.6	0.5
อัตราส่วนสภาพคล่องหมุนเร็ว	(เท่า)	0.1	0.1	0.1
สภาพคล่องกระแสเงินสด	(เท่า)	0.2	0.3	0.3
อัตราส่วนหมุนเวียนลูกหนี้การค้า	(เท่า)	432.3	403.1	266.5
ระยะเวลาเก็บหนี้เฉลี่ย	(วัน)	0.8	0.9	1.4
อัตราส่วนหมุนเวียนสินค้าคงเหลือ	(เท่า)	12.0	12.1	13.0
ระยะเวลาขายสินค้าเฉลี่ย	(วัน)	29.9	29.9	27.7
อัตราส่วนหมุนเวียนเจ้าหนี้	(เท่า)	6.5	6.6	6.5
ระยะเวลาชำระหนี้เฉลี่ย	(วัน)	55.8	54.6	55.4
วงจรเงินสดเฉลี่ย	(วัน)	(25.1)	(23.8)	(26.4)
<b>อัตราส่วนแสดงความสามารถในการทำกำไร (Profitability Ratio)</b>				
อัตรากำไรขั้นต้น	%	9.6	9.2	10.1
อัตรากำไรจากการดำเนินงาน	%	4.5	4.0	4.2
อัตรากำไรอื่น	%	0.0	0.0	0.0
อัตราส่วนเงินสดต่อการทำกำไร	%	98.4	134.5	155.7
อัตรากำไรสุทธิ	%	3.4	3.1	3.3
อัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้น	%	39.8	36.2	37.1
<b>อัตราส่วนแสดงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Efficiency Ratio)</b>				
อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์	%	11.7	10.7	11.0
อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ถาวร	%	28.0	25.4	26.9
อัตราหมุนของสินทรัพย์	(เท่า)	3.4	3.4	3.3
<b>อัตราส่วนวิเคราะห์นโยบายทางการเงิน (Financial Policy Ratio)</b>				
อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น	(เท่า)	2.4	2.4	2.3
อัตราส่วนความสามารถชำระดอกเบี้ย	(เท่า)	44.6	47.3	50.6
อัตราส่วนความสามารถชำระภาระผูกพัน (Cash Basis)	(เท่า)	0.7	1.0	1.2
อัตราการจ่ายเงินปันผล	%	75.9	75.4	74.6



**14. การวิเคราะห์และคำอธิบายของฝ่ายจัดการ****14.1 ภาพรวมของการดำเนินงานที่ผ่านมา**

บริษัทฯ ประกอบธุรกิจศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบชำระเงินสดและบริการตนเองภายใต้ชื่อ “แม็คโคร” จำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค ให้แก่ลูกค้าทั่วประเทศ โดยมีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเป็นผู้ประกอบธุรกิจขนาดเล็กถึงขนาดกลาง ได้แก่ กลุ่มร้านค้าปลีกรายย่อย กลุ่มโฮเรก้า กลุ่มสถาบันต่าง ๆ รวมถึงผู้ประกอบธุรกิจบริการบริษัทฯ ดำเนินธุรกิจโดยยึดถือลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centric) มุ่งตอบสนองความต้องการที่แตกต่างของลูกค้าสมาชิกที่ปัจจุบันมีอยู่กว่า 3.0 ล้านราย ทำให้ธุรกิจของแม็คโคร ประเทศไทย เติบโตอย่างโดดเด่นและมั่นคง เป็นที่ได้รับความไว้วางใจจากลูกค้าผู้ประกอบการในฐานะคู่คิดธุรกิจมาตลอดระยะเวลา 28 ปี บริษัทฯ ยังคงให้ความสำคัญกับการปรับองค์กรให้มีความทันสมัยตลอดเวลา เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ประกอบการมืออาชีพที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในโลกยุคดิจิทัล เป้าหมายเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้ดียิ่งขึ้น ไม่ว่าแม็คโครจะขยายการดำเนินงานไปอยู่ ณ ที่ใดก็ตาม

สภาพเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศไทยในปี 2560 มีการปรับตัวดีขึ้น โดยเติบโตในอัตราร้อยละ 3.9 เพิ่มขึ้นจากปี 2559 ที่มีอัตราการเติบโตร้อยละ 3.3 การบริโภคภาคเอกชนมีแนวโน้มขยายตัวจากความเชื่อมั่นผู้บริโภคที่ดีขึ้น อันเนื่องมาจากปัจจัยเกื้อหนุนสำคัญจากการท่องเที่ยวและการส่งออก โดยภาคการท่องเที่ยวมีอัตราการขยายตัวที่เพิ่มสูงขึ้นเป็นอย่างมากจากจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่มีอัตราเพิ่มสูงขึ้นร้อยละ 8.5 เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา ขณะที่มูลค่าการส่งออกสำหรับปี 2560 ขยายตัวร้อยละ 6.9 ซึ่งสูงกว่าการขยายตัวของปี 2559 นอกจากนี้ ยังมีแรงผลักดันจากการเร่งเบิกจ่ายลงทุนของภาครัฐในการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานขนาดใหญ่ อย่างไรก็ดี กำลังซื้อของผู้บริโภคโดยรวมยังไม่เข้มแข็งมากนัก โดยเฉพาะกลุ่มผู้มีรายได้ปานกลางถึงรายได้ต่ำ เนื่องจากราคาพืชผลทางการเกษตรโดยส่วนใหญ่ยังทรงตัวอยู่ในระดับต่ำ และค่าครองชีพที่ปรับตัวสูงขึ้น ทำให้กำลังซื้อโดยรวมทั่วไปขยายตัวในระดับต่ำ และยังคงส่งผ่านไปยังเศรษฐกิจในประเทศได้อย่างไม่ทั่วถึง

ตลอดปีที่ผ่านมา บริษัทฯ มุ่งดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ของบริษัทฯ ในการเป็นหนึ่งในเรื่องการจัดหาสินค้าเพื่อธุรกิจอาหารแบบครบวงจร สำหรับผู้ประกอบการมืออาชีพ (To Be Number One Food Solution Provider for Professional Customers) โดยได้มีการขยายสาขาจำนวน 8 สาขา แบ่งเป็นศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโคร 3 สาขา แม็คโคร ฟู้ดเซอร์วิส 3 สาขา และแม็คโคร ฟู้ดช็อป 2 สาขา ทำให้ ณ สิ้นปี 2560 บริษัทฯ มีจำนวนสาขาทั้งสิ้น 123 สาขาทั่วประเทศ แบ่งเป็นศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโครจำนวน 79 สาขา แม็คโคร ฟู้ดเซอร์วิส จำนวน 19 สาขา อีโคโน พลัส จำนวน 12 สาขา แม็คโคร ฟู้ดช็อปจำนวน 5 สาขา และร้านสยามโพรเซส จำนวน 8 สาขา ซึ่งมีพื้นที่การขายรวมประมาณ 729,763 ตารางเมตร ทั้งนี้ ในปี 2560 บริษัทฯ ริเริ่มพัฒนา แม็คโคร ฟู้ดเซอร์วิส รูปแบบใหม่ที่มีมากกว่า 1 ชั้น เช่น แม็คโคร ฟู้ดเซอร์วิส สาขาบดินทรเดชา กรุงเทพมหานคร มีพื้นที่การขายเฉลี่ย 2,277 ตารางเมตร ตามลำดับ

หากสาขาต้นแบบนี้ประสบความสำเร็จ จะเพิ่มความคล่องตัวในการขยายสาขาของแม็คโครในแต่ละพื้นที่มากขึ้น และบริษัทฯ จะใช้รูปแบบสาขานี้เป็นกลยุทธ์ในการขยายสาขาเข้าไปยังพื้นที่ชุมชนเมืองที่มีร้านอาหารอยู่หนาแน่นต่อไป โดยเฉพาะเมืองหลวงอย่างกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นเมืองที่มีนักท่องเที่ยวเดินทางมาเยือนมากที่สุดในโลกเมืองหนึ่ง

เพื่อผนึกกำลังเครือข่ายธุรกิจให้บริการด้านอาหารให้เป็นหนึ่งเดียวในระดับภูมิภาค โดยให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างศักยภาพ และเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจทั้งในและต่างประเทศ ประกอบกับประสบการณ์ที่สั่งสมมาจากการดำเนินธุรกิจให้บริการด้านอาหารในประเทศไทย และประเทศเวียดนาม จนมีรากฐานธุรกิจที่แข็งแกร่ง ในปี 2560 สยามฟู้ด เซอร์วิส ลงทุนซื้อกิจการจากบริษัทชั้นนำที่ประกอบธุรกิจให้บริการด้านอาหารในต่างประเทศจำนวน 4 บริษัท จากกลุ่ม Indoguna ส่งผลให้บริษัทฯ ก้าวสู่ความเป็นผู้นำด้านการให้บริการด้านอาหารในระดับสากล บริษัทฯ ได้ตั้งกลุ่มธุรกิจ Food Service APME เพื่อขับเคลื่อนธุรกิจให้บริการด้านอาหารทั้ง 6 บริษัทในเครือแม็คโคร โดยครอบคลุม 6 ประเทศ ได้แก่ ไทย กัมพูชา เวียดนาม สอนกง สิงคโปร์ และสหรัฐอเมริกาเบมเรตส์ เพื่อผนึกกำลังเครือข่ายธุรกิจให้เป็นหนึ่งเดียว ภายใต้แบรนด์ “สยามฟู้ด เซอร์วิส” ในประเทศไทย และ “Indoguna” ในตลาดต่างประเทศ เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจฟู้ดเซอร์วิสของบริษัทฯ ให้โดดเด่น และครบวงจรมากขึ้น ทั้งนี้ ในปี 2560 Food Service APME ได้จัดตั้งบริษัทย่อยแห่งใหม่ 2 แห่ง ได้แก่ Maxzi The Good Food Restaurant & Cafe L.L.C. (“MAXZI”) ในประเทศสาธารณรัฐอาหรับเอมิเรตส์ ด้วยทุนจดทะเบียนเริ่มแรกเป็นจำนวนเงิน 4 ล้านดอลลาร์สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ เพื่อประกอบธุรกิจร้านอาหาร และร้านค้าปลีกขนาดเล็ก และจัดตั้ง Indoguna (Cambodia) Company Limited (“INDC”) ในประเทศกัมพูชา ด้วยทุนจดทะเบียนเริ่มแรกเป็นจำนวนเงิน 2 ล้านดอลลาร์สหรัฐ เพื่อประกอบธุรกิจให้บริการด้านอาหารและธุรกิจที่เกี่ยวข้อง โดย SFS ซึ่งเป็นบริษัทย่อยของบริษัทฯ เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของในอัตราร้อยละ 80 และร้อยละ 70 ตามลำดับ ซึ่งปัจจุบันทั้งสองบริษัทอยู่ในระหว่างการเตรียมการเพื่อดำเนินธุรกิจดังกล่าวในอนาคต

หลังจากที่ได้ศึกษาความเป็นไปได้ในการประกอบธุรกิจในต่างประเทศอย่างรอบด้าน ในปี 2560 บริษัทฯ ได้เปิดดำเนินการศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโครสาขาแรกในประเทศกัมพูชาอย่างเป็นทางการ และได้รับการตอบรับที่ดีจากผู้ประกอบการในท้องถิ่น รวมถึงประชาชนชาวกัมพูชา นอกจากนี้ บริษัทฯ มีความพร้อมเต็มที่ที่จะขยายธุรกิจ Cash & Carry ไปต่างประเทศ โดยได้จัดตั้งบริษัทย่อยแห่งใหม่ 2 แห่ง ได้แก่ CP Wholesale India Private Limited (“CPWT”) ในประเทศอินเดีย ด้วยทุนจดทะเบียนเริ่มแรกเป็นจำนวนเงิน 100 ล้านดอลลาร์อินเดีย เพื่อประกอบธุรกิจธุรกิจค้าส่งและธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง และจัดตั้ง Makro (Guangzhou) Food Company Limited (“MGZ”) ในประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ด้วยทุนจดทะเบียนเริ่มแรกเป็นจำนวนเงิน 50 ล้านดอลลาร์สหรัฐเพื่อประกอบธุรกิจค้าปลีก ค้าส่งและธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยบริษัท แม็คโคร อาร์โอเอช จำกัด (“MROH”) ซึ่งเป็นบริษัทย่อยของบริษัทฯ ภายใต้กลุ่มธุรกิจแม็คโคร ต่างประเทศ เป็นผู้ถือหุ้นร้อยละ 99.99 และร้อยละ 100 ตามลำดับ ซึ่งปัจจุบันทั้งสองบริษัทอยู่ในระหว่างการเตรียมการเพื่อดำเนินธุรกิจดังกล่าวในอนาคต

ด้วยศักยภาพด้านการแข่งขัน และกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพของบริษัทฯ ในการพัฒนาสินค้าและบริการให้มีความหลากหลายและมีคุณภาพได้อย่างสม่ำเสมอ ทำให้บริษัทฯ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าในแต่ละกลุ่มได้เป็นอย่างดี โดยมุ่งเน้นการขยายไปในธุรกิจบริการด้านอาหาร ด้วยตระหนักถึงศักยภาพในการเติบโตและขยายตัวอย่างต่อเนื่องของอุตสาหกรรมธุรกิจด้านอาหาร เพื่อให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทยในด้านการท่องเที่ยวและการพัฒนาอาหารปลอดภัย และเป็นการส่งเสริมการค้าเนืองงานของของบริษัทฯ ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพิ่มพูนความผูกพัน ความจงรักภักดีที่ลูกค้าผู้ประกอบการมีต่อแม็คโครในฐานะ “คู่คิด...เพื่อชีวิตที่ดีกว่า” ส่งผลให้บริษัทฯ มีผลการดำเนินงานที่มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยในปี 2560 บริษัทฯ มีรายได้รวมเท่ากับ 186,754 ล้านบาท คิดเป็นอัตรากำไรสุทธิ 8.1 เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา

นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังมีความสามารถในการบริหารจัดการต้นทุนและค่าใช้จ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งสะท้อนให้เห็นจากอัตรากำไรที่ปรับสูงขึ้น โดยบริษัทฯ มีกำไรขั้นต้นในปี 2560 จำนวน 18,401 ล้านบาท คิดเป็นอัตรากำไรเบื้องต้นเท่ากับร้อยละ 10.1 และมีกำไรสุทธิจำนวน 6,178 ล้านบาท คิดเป็นอัตรากำไรสุทธิเท่ากับร้อยละ 3.3 การเพิ่มขึ้นของกำไรสุทธิอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับความสามารถในการเติบโตของรายได้ของบริษัทฯ ตลอดจนความสามารถในการเพิ่มอัตรากำไรเบื้องต้น ซึ่งนอกจากจะเป็นผลมาจากการบริหารจัดการต้นทุนและค่าใช้จ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ยังเป็นผลมาจากกลยุทธ์ของบริษัทฯ ในการขยายสัดส่วนการตลาดในกลุ่มลูกค้าผู้ประกอบการด้านอาหารให้มากขึ้น

## 14.2 การวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน

### ผลการดำเนินงาน - งบการเงินรวม

		2558	2559	2560
รายได้จากการขาย	ล้านบาท	152,604	169,226	182,753
รายได้รวม	ล้านบาท	155,917	172,790	186,754
กำไรขั้นต้น	ล้านบาท	14,667	15,504	18,401
EBITDA*	ล้านบาท	8,920	9,125	10,407
กำไรสุทธิ	ล้านบาท	5,378	5,413	6,178
กำไรสุทธิต่อหุ้น	บาทต่อหุ้น	1.12	1.13	1.29

\* กำไรก่อนหักดอกเบี้ย ภาษี ค่าเสื่อมราคา และค่าตัดจำหน่าย

### รายได้

ในปี 2560 บริษัทฯ และบริษัทย่อยมียอดขายรวมเป็นจำนวน 182,753 ล้านบาท เติบโตขึ้นในอัตราร้อยละ 8.0 เมื่อเทียบกับปี 2559 โดยยอดขายเพิ่มขึ้นเป็นผลมาจากการขยายสาขาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งได้มีการขยายสาขาใหม่จำนวน 8 สาขา แบ่งเป็นศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโคร 3 สาขา แม็คโคร ฟู้ดเซอร์วิส 3 สาขา และแม็คโคร ฟู้ดช็อป 2 สาขา ส่งผลให้ ณ สิ้นปี 2560 บริษัทฯ มีจำนวนสาขาทั้งสิ้น 123 สาขาทั่วประเทศ ประกอบด้วย ศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโคร จำนวน 79 สาขา แม็คโคร ฟู้ดเซอร์วิส จำนวน 19 สาขา อีโค พลัส จำนวน 12 สาขา แม็คโคร ฟู้ดช็อป จำนวน 5 สาขา และร้านสยามโฟรเซน จำนวน 8 สาขา แบ่งเป็นสาขาในกรุงเทพมหานครและปริมณฑลจำนวน 29 สาขา และสาขาในต่างจังหวัดจำนวน 94 สาขา ตามลำดับ ซึ่งมีพื้นที่การขายรวมประมาณ 729,763 ตารางเมตร ในขณะที่ยอดขายของกลุ่มธุรกิจ Food Service APME (ซึ่งรวมยอดขายของ SFS และบริษัทย่อย และ INDV) เติบโตในอัตราร้อยละ 108.4 เนื่องจากการรวมยอดขายของกิจการกลุ่ม Indoguna ที่ได้ซื้อมาในเดือนมกราคม 2560 อีกทั้ง ในเดือนธันวาคม 2560 บริษัทฯ ได้เปิดดำเนินการสาขาแม็คโครแห่งแรกในประเทศกัมพูชา ซึ่งได้รับการตอบรับเป็นอย่างดี

นอกจากนี้ การเติบโตของยอดขาย เป็นผลมาจากการพัฒนากลุ่มลูกค้าเป้าหมายและรูปแบบธุรกิจอย่างต่อเนื่อง โดยให้ความสำคัญของการพัฒนารูปแบบสาขาที่หลากหลาย และมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว โดยได้มุ่งมั่นพัฒนาศูนย์จัดจำหน่ายสินค้าในรูปแบบ “แม็คโคร ฟู้ดช็อป” และ “แม็คโคร ฟู้ดเซอร์วิส” ที่พัฒนาขึ้นโดยใช้พื้นที่ขายประมาณ 1,000 ตารางเมตร ทำให้สามารถให้บริการและเข้าถึงลูกค้าผู้ประกอบการได้สะดวกยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในพื้นที่ท่องเที่ยวและชุมชนเมือง อีกทั้งบริษัทฯ ได้คำนึงถึงสภาพพื้นที่ในเมืองที่ค่อนข้างจำกัด และมีต้นทุนสูง บริษัทฯ ได้ริเริ่มพัฒนาแม็คโคร ฟู้ดเซอร์วิส รูปแบบใหม่ที่มีมากกว่า 1 ชั้น

อนึ่ง เมื่อรวมกับรายได้ค่าบริการ (ซึ่งประกอบด้วย รายได้จากการส่งเสริมการขาย การโฆษณาผ่านสื่อ Makro mail เป็นต้น) จำนวน 3,051 ล้านบาท และรายได้อื่น (ซึ่งประกอบด้วย รายได้จากค่าเช่า และการจัดงานกิจกรรมลูกค้า

ประจำปีของบริษัทฯ เป็นต้น) จำนวน 950 ล้านบาท ส่งผลให้บริษัทฯ มีรายได้รวมทั้งสิ้น 186,754 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อนจำนวน 13,964 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 8.1

### โครงสร้างรายได้ของกลุ่มบริษัทฯ

ธุรกิจ/ผลิตภัณฑ์/บริการ	ดำเนินการโดย	% การถือหุ้นของ บริษัทฯ	รอบปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม					
			2558		2559		2560	
			ล้านบาท	%	ล้านบาท	%	ล้านบาท	%
<b>1. ศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบซำระ เงินสดและบริการตนเอง ในประเทศและต่างประเทศ</b> รายได้จากการขายสินค้า อุปโภค บริโภค และรายได้อื่น*	สยามแม็คโคร	-	153,799	98.6	170,373	98.6	181,611	97.2
	CPWI**	99.99	-	-	-	-	2	0.0
	MAC	70.00	-	-	-	-	92	0.1
	MGZ**	99.99	-	-	-	-	-	-
<b>2. ให้บริการด้านการบริหาร ด้านเทคนิคและสนับสนุน</b> รายได้จากการขายสินค้าและ บริการ และรายได้อื่น*	MROH	99.99	-	-	-	-	-	-
	ARO**	99.99	-	-	-	-	-	-
	PRO**	99.99	-	-	-	-	-	-
<b>3. นำเข้าและจำหน่ายสินค้าแช่ แข็งและแช่เย็น ธุรกิจให้บริการด้าน อาหาร และธุรกิจที่เกี่ยวข้อง</b> รายได้จากการขายสินค้าและ บริการ และรายได้อื่น*	SFS	99.99	1,870	1.2	2,158	1.2	2,356	1.3
	INDV	100.00	248	0.2	259	0.2	332	0.2
	INDS	80.00	-	-	-	-	1,566	0.8
	INDD	80.00	-	-	-	-	457	0.2
	JM	80.00	-	-	-	-	8	0.0
	LL	80.00	-	-	-	-	330	0.2
	INDC**	70.00	-	-	-	-	-	-
<b>4. ร้านอาหารและร้านค้าปลีกขนาดเล็ก</b> รายได้จากการขายสินค้าและ บริการ และรายได้อื่น*	MAXZI**	80.00	-	-	-	-	-	-
<b>รวมทั้งสิ้น</b>			<b>155,917</b>	<b>100.0</b>	<b>172,790</b>	<b>100.0</b>	<b>186,754</b>	<b>100.0</b>

หมายเหตุ: \*รายได้หลังจากหักยอดขายที่ขายให้แก่บริษัทในเครือ

\*\* ปัจจุบันยังอยู่ในระหว่างการเตรียมการเพื่อดำเนินธุรกิจ

## กำไรขั้นต้น

กำไรขั้นต้นของบริษัทฯ และบริษัทย่อยในปี 2560 มีจำนวน 18,401 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 2,897 ล้านบาท จากปี 2559 เดบิตในอัตราร้อยละ 18.7 และมีอัตรากำไรขั้นต้นอยู่ที่ร้อยละ 10.1 ต่อยอดขายรวม เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 9.2 ในปี 2559 ทั้งนี้ กำไรขั้นต้นที่เพิ่มขึ้นเป็นผลจากการเพิ่มสัดส่วนยอดขายของสินค้าที่มีอัตรากำไรสูงเพิ่มขึ้น โดยส่วนหนึ่งมาจากการนำผลประกอบการของกิจการกลุ่ม Indoguna ที่ SFS เข้าซื้อกิจการในเดือนมกราคม 2560 เข้ามารวมด้วยกัน อีกทั้ง การทุ่มเทอย่างต่อเนื่องในการพัฒนาฐานลูกค้า ซึ่งบริษัทฯ ได้มุ่งเน้นการขยายสัดส่วนการตลาดในกลุ่มลูกค้าผู้ประกอบการธุรกิจบริการด้านอาหาร การคัดเลือกผลิตภัณฑ์ที่มีความหลากหลาย มีคุณภาพดีตรงกับความต้องการของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ และการบริหารจัดการสินค้าที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ส่งผลให้อัตราสูญเสียของสินค้า และอัตราสินค้าที่มีการเคลื่อนไหวช้ามีอัตราส่วนลดลง

## ต้นทุนในการจัดจำหน่ายและค่าใช้จ่ายในการบริหาร

ในปี 2560 บริษัทฯ และบริษัทย่อยมีต้นทุนในการจัดจำหน่ายและค่าใช้จ่ายในการบริหารรวมทั้งสิ้น 14,395 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนต่อรายได้รวมเท่ากับร้อยละ 7.7 โดยเพิ่มขึ้นจากปีก่อนจำนวน 2,351 ล้านบาท หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 19.5

**ต้นทุนในการจัดจำหน่าย :** ต้นทุนในการจัดจำหน่ายของบริษัทฯ และบริษัทย่อย ในปี 2560 มีจำนวน 10,735 ล้านบาท เพิ่มขึ้นในอัตราร้อยละ 10.4 จากปีก่อน โดยมีสาเหตุหลักมาจากจำนวนสาขาใหม่ที่เพิ่มขึ้น ซึ่งบริษัทฯ ขยายสาขาเพิ่มจำนวน 8 สาขาในปี 2560 ทั้งนี้ สัดส่วนของต้นทุนในการจัดจำหน่ายเทียบกับยอดขายอยู่ที่ร้อยละ 5.9 เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 5.7 ในปี 2559

**ค่าใช้จ่ายในการบริหาร :** ค่าใช้จ่ายในการบริหารของบริษัทฯ และบริษัทย่อยในปี 2560 มีจำนวน 3,660 ล้านบาท เพิ่มขึ้นในอัตราร้อยละ 57.7 จากปีก่อน สาเหตุหลักมาจากค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในการลงทุนในธุรกิจแม็คโครในต่างประเทศ ค่าใช้จ่ายที่มาจากกิจการกลุ่ม Indoguna และค่าใช้จ่ายบุคลากร รวมถึงค่าใช้จ่ายในการจัดหาและพัฒนาอบรมบุคลากร เพื่อรองรับการขยายธุรกิจของบริษัทฯ

## โครงสร้างต้นทุนในการจัดจำหน่ายและค่าใช้จ่ายในการบริหาร

รายการ	2558		2559		2560	
	ล้านบาท	%	ล้านบาท	%	ล้านบาท	%
ต้นทุนในการจัดจำหน่าย	8,858	81.0	9,723	80.7	10,735	74.6
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	2,072	19.0	2,321	19.3	3,660	25.4
รวม	10,930	100.0	12,044	100.0	14,395	100.0
สัดส่วนต้นทุนในการจัดจำหน่ายและ ค่าใช้จ่ายในการบริหารต่อรายได้รวม	7.0%		7.0%		7.7%	

## ต้นทุนทางการเงิน

ในปี 2560 บริษัทฯ และบริษัทย่อยมีต้นทุนทางการเงินเป็นจำนวน 349 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจำนวน 70 ล้านบาท เมื่อเทียบกับปี 2559 สาเหตุหลักมาจากเงินกู้ยืมจากสถาบันการเงินที่เพิ่มขึ้นเป็นจำนวนรวมทั้งสิ้น 928 ล้านบาท เพื่อใช้ในการลงทุนซื้อกิจการของกลุ่ม Indoguna และลงทุนในธุรกิจแม็คโครในต่างประเทศ รวมถึงเพื่อใช้หมุนเวียนสภาพคล่องในบริษัทฯ และบริษัทย่อย

## กำไรสุทธิ

ในปี 2560 บริษัทฯ และบริษัทย่อยมีกำไรสุทธิจำนวน 6,178 ล้านบาท คิดเป็นอัตรากำไรสุทธิเท่ากับร้อยละ 3.3 เติบโตขึ้นในอัตราร้อยละ 14.1 เติบโตไปในทิศทางเดียวกันกับการเติบโตของยอดขาย เป็นผลมาจากการขยายสาขาอย่างต่อเนื่อง โดยบริษัทฯ ยังคงบริหารจัดการเชิงรุกตามแผนงานระยะยาว เพื่อการเติบโตแบบยั่งยืนภายใต้กรอบงบประมาณที่วางไว้ รวมถึงการบริหารจัดการต้นทุนและค่าใช้จ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้มีอัตรากำไรขั้นต้นเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ ยังมีกำไรสุทธิของกิจการกลุ่ม Indoguna ที่ได้นำมารวมในปี

## 14.3 การวิเคราะห์ฐานะทางการเงิน

### ฐานะทางการเงิน – งบการเงินรวม

		ณ 31 ธันวาคม		
		2558	2559	2560
สินทรัพย์รวม	ล้านบาท	47,910	52,859	58,976
หนี้สินรวม	ล้านบาท	33,703	37,118	40,965
ส่วนของผู้ถือหุ้น	ล้านบาท	14,207	15,741	18,011

## สินทรัพย์

ณ สิ้นปี 2560 สินทรัพย์รวมของบริษัทฯ และบริษัทย่อยมีจำนวนเท่ากับ 58,976 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจำนวน 6,117 ล้านบาท หรือเพิ่มขึ้นในอัตราร้อยละ 11.6 จากปี 2559 การเพิ่มขึ้นของสินทรัพย์รวมของบริษัทฯ และบริษัทย่อยมีสาเหตุหลักมาจากค่าความนิยมที่เพิ่มขึ้นจากการซื้อกิจการของกลุ่ม Indoguna ในไตรมาส 1 ของปี 2560 และการเพิ่มขึ้นของที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ รวมถึงสินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่น ซึ่งเป็นผลจากการขยายสาขาในระหว่างปี และได้มาจากกลุ่ม Indoguna

**สินทรัพย์หมุนเวียน :** สินทรัพย์หมุนเวียนของบริษัทฯ และบริษัทย่อย ณ สิ้นปี 2560 มีจำนวนเท่ากับ 20,413 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจำนวน 1,884 ล้านบาท เมื่อเทียบกับ ณ สิ้นปี 2559 หรือเพิ่มขึ้นคิดเป็นอัตราร้อยละ 10.2 สาเหตุหลักมาจากเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด และลูกหนี้การค้าที่เพิ่มขึ้น โดยลูกหนี้การค้าที่เพิ่มขึ้นมาจากลูกหนี้การค้าในกิจการกลุ่ม Indoguna ที่มีธุรกิจรูปแบบเดียวกับ SFS (Credit & Delivery)



**เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด:** เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดเป็นองค์ประกอบหลักของสินทรัพย์รวม เนื่องจากลักษณะธุรกิจที่รับชำระสินค้าในรูปแบบของเงินสดเป็นส่วนใหญ่ โดย ณ สิ้นปี 2560 บริษัทฯ มีเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดเท่ากับ 4,361 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 7.4 ของสินทรัพย์รวม เพิ่มขึ้นจำนวน 1,811 ล้านบาท หรือเพิ่มขึ้นในอัตราร้อยละ 71.0 เทียบกับ ณ สิ้นปี 2559 โดยในระหว่างปี บริษัทฯ มีกระแสเงินสดรับจากการดำเนินงานจำนวน 11,928 ล้านบาท อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ใช้เงินไปในการลงทุนซื้อกลุ่ม Indoguna จำนวน 2,720 ล้านบาท ซึ่งส่วนใหญ่มาจากการกู้ยืมระยะสั้น และการซื้อสินทรัพย์ถาวรและสิทธิการเช่าสำหรับสาขาใหม่จำนวน 3,318 ล้านบาท รวมถึงการจ่ายเงินปันผลให้ผู้ถือหุ้นในระหว่างปีจำนวน 4,272 ล้านบาท

**ลูกหนี้การค้า:** บริษัทฯ มียอดลูกหนี้การค้าที่ค่อนข้างต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับสินทรัพย์รวม เนื่องจากลักษณะธุรกิจหลักมีการรับชำระค่าสินค้าในรูปแบบของเงินสดเป็นส่วนใหญ่ โดย ณ สิ้นปี 2560 บริษัทฯ มียอดลูกหนี้การค้าเท่ากับ 926 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 1.6 ของสินทรัพย์รวม เพิ่มขึ้นปีก่อนจำนวน 481 ล้านบาท จากกลุ่ม Indoguna ทั้งนี้ ระยะเวลาการรับชำระเงินของบริษัทฯ มีระยะเวลาดังแต่ 7 ถึง 90 วัน สำหรับรายละเอียดเพิ่มเติม บริษัทฯ ได้เปิดเผยข้อมูลไว้ในหมายเหตุประกอบงบการเงิน ข้อ 7 ของงบการเงินประจำปี 2560

ลูกหนี้การค้า หน่วย: (ล้านบาท)	ณ วันที่ 31 ธันวาคม		
	2558	2559	2560
ลูกหนี้การค้าที่ไม่เกินกำหนดระยะเวลาการรับชำระหนี้	314	354	671
ลูกหนี้การค้าที่เกินกำหนดระยะเวลาการรับชำระหนี้			
- น้อยกว่า 3 เดือน	79	88	230
- 3 - 6 เดือน	4	2	7
- 6 - 12 เดือน	2	3	16
- มากกว่า 12 เดือนขึ้นไป	-	5	12
<b>รวม</b>	<b>399</b>	<b>452</b>	<b>936</b>
หัก ค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ	(5)	(7)	(10)
<b>รวมลูกหนี้การค้า - สุทธิ</b>	<b>394</b>	<b>445</b>	<b>926</b>

**สินค้าคงเหลือ:** ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 บริษัทฯ และบริษัทย่อยมีสินค้าคงเหลือเท่ากับ 13,043 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 22.1 ของสินทรัพย์รวม ลดลงจำนวน 442 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 3.3 เมื่อเทียบกับ ณ สิ้นปี 2559 สาเหตุหลักมาจากการปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสินค้าที่มีการเคลื่อนไหวช้าได้ดียิ่งขึ้น อนึ่ง บริษัทฯ มีนโยบายการตั้งสำรองค่าเผื่อผลขาดทุนสำหรับสินค้าที่เสื่อมคุณภาพ ล้าสมัย และเคลื่อนไหวช้า โดยบริษัทฯ ติดตามสถานะของสินค้าคงเหลือผ่านระบบปฏิบัติการอัตโนมัติ เพื่อครอบคลุมประเด็นในด้านความเสียหายจากการเสื่อมคุณภาพ ล้าสมัย และจากการเคลื่อนไหวช้าของสินค้า ทั้งนี้ บริษัทฯ จะดำเนินการตั้งสำรองค่าเผื่อผลขาดทุนบางส่วนและเพิ่มขึ้นเป็น



เต็มจำนวน เมื่ออายุของสินค้าคงเหลือเพิ่มขึ้นเกินกว่าที่กำหนดไว้สำหรับสินค้าแต่ละประเภท สำหรับรายละเอียดเพิ่มเติม บริษัทฯ ได้เปิดเผยข้อมูลไว้แล้วในหมายเหตุประกอบงบการเงิน ข้อ 8 ของงบการเงิน ประจำปี 2560

**สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน :** สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนของบริษัทฯ และบริษัทย่อย ณ สิ้นปี 2560 มีจำนวนเท่ากับ 38,563 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจำนวน 4,233 ล้านบาท หรือคิดเป็นอัตราร้อยละ 12.3 จากปี 2559 สาเหตุหลักมาจากการซื้อกิจการกลุ่ม Indoguna ในไตรมาส 1 ของปี 2560 ทำให้เกิดค่าความนิยมเป็นจำนวน 2,256 ล้านบาท และจากการซื้อที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ รวมถึงสินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่นมีจำนวนเพิ่มขึ้น อันเป็นผลจากการขยายสาขาในระหว่างปี และจากการซื้อกิจการกลุ่ม Indoguna โดยสัดส่วนสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนต่อสินทรัพย์รวม เท่ากับร้อยละ 65.4

**ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์:** วันที่ 31 ธันวาคม 2560 บริษัทฯ และบริษัทย่อยมีที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ เท่ากับ 31,305 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 53.1 ของสินทรัพย์รวม เพิ่มขึ้นจำนวน 986 ล้านบาท หรือเพิ่มขึ้นในอัตราร้อยละ 3.3 เมื่อเทียบกับ ณ สิ้นปี 2559 โดยมีสาเหตุหลักมาจากการลงทุนขยายสาขาใหม่ในระหว่างปี และจากการซื้อกิจการกลุ่ม Indoguna

**สิทธิการเช่า:** ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 บริษัทฯ และบริษัทย่อยมีสิทธิการเช่า เท่ากับ 2,125 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 3.6 ของสินทรัพย์รวม โดยเพิ่มขึ้นจำนวน 131 ล้านบาท หรือเพิ่มขึ้นในอัตราร้อยละ 6.5 เมื่อเทียบกับ ณ สิ้นปี 2559 โดยมีสาเหตุหลักมาจากการเช่าที่ดินเพิ่มเติม เพื่อใช้ในการขยายสาขา

**รายการเงินลงทุน:** ในปี 2560 บริษัทฯ มีเงินลงทุนในบริษัทย่อยเท่ากับ 5,317 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจำนวน 4,500 ล้านบาท จากการลงทุนเพิ่มใน SFS จำนวน 3,138 ล้านบาท MROH จำนวน 1,279 ล้านบาท และ INDV จำนวน 83 ล้านบาท ทั้งนี้ เงินลงทุนในบริษัทย่อยแสดงในงบการเงินของบริษัทฯ โดยใช้วิธีการคาทุน เงินลงทุนในบริษัทย่อยดังกล่าวเป็นการลงทุนในกิจการที่บริษัทฯ ถือหุ้นมากกว่าร้อยละ 50 ของสิทธิในการออกเสียงทั้งหมด และกิจการที่บริษัทฯ มีอำนาจในการควบคุม การด้อยค่าของเงินลงทุนในบริษัทย่อยจะบันทึกเป็นค่าเผื่อการปรับมูลค่าเงินลงทุน อนึ่ง บริษัทฯ มีนโยบายลงทุนในบริษัทย่อยที่กิจการมีอำนาจควบคุม หรือบริษัทร่วมที่มีวัตถุประสงค์ในการประกอบกิจการที่เป็นส่วนสนับสนุนกิจการบริษัทฯ อันจะทำให้บริษัทฯ มีผลประโยชน์หรือผลกำไรเพิ่มมากขึ้น หรือธุรกิจที่สามารถผนึกกำลังเพื่อให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น (Synergy) ให้กับบริษัทฯ โดยสามารถสนับสนุนการดำเนินธุรกิจหลักของบริษัทฯ ให้มีความครบวงจรมากขึ้น หรือขยายธุรกิจไปยังต่างประเทศได้ หรือเป็นธุรกิจซึ่งอยู่ในอุตสาหกรรมที่มีแนวโน้มการเจริญเติบโตและจะคำนึงถึงอัตราผลตอบแทนที่ได้รับจากการลงทุนเป็นสำคัญ

**ส่วนประกอบของสินทรัพย์อื่น:** ประกอบด้วย

- สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น: ประกอบด้วย เงินมัดจำ เป็นหลัก โดย ณ สิ้นปี 2560 บริษัทฯ และบริษัทย่อยมีสินทรัพย์หมุนเวียนอื่น เท่ากับ 13 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจาก ณ สิ้นปี 2559 จำนวน 13 ล้านบาท

- ลูกหนี้ไม่หมุนเวียนอื่น: บริษัทฯ และบริษัทย่อยมีสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่นจำนวน 239 ล้านบาท ประกอบด้วย เงินจ่ายล่วงหน้าสำหรับเช่าที่ดินและสำนักงาน เป็นหลัก
- ค่าความนิยม: บริษัทฯ และบริษัทย่อยมีค่าความนิยมจำนวน 2,423 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 4.1 ของสินทรัพย์รวม เพิ่มขึ้นจากปี 2559 จำนวน 2,256 ล้านบาท ซึ่งเกิดจากการซื้อกิจการกลุ่ม Indoguna สำหรับรายละเอียดเพิ่มเติม บริษัทฯ ได้เปิดเผยข้อมูลไว้แล้วในหมายเหตุประกอบงบการเงิน ข้อ 4 ของงบการเงินประจำปี 2560
- สินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่น: ประกอบด้วย โปรแกรมคอมพิวเตอร์ ระบบบริหารจัดการร้านค้าที่ใช้ในการดำเนินงานของบริษัทฯ เครื่องหมายการค้า และความสัมพันธ์กับลูกค้า โดย ณ สิ้นปี 2560 บริษัทฯ และบริษัทย่อยมีสินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่น เท่ากับ 1,998 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจาก ณ สิ้นปี 2559 จำนวน 844 ล้านบาท สำหรับรายละเอียดเพิ่มเติม บริษัทฯ ได้เปิดเผยข้อมูลไว้แล้วในหมายเหตุประกอบงบการเงิน ข้อ 14 ของงบการเงินประจำปี 2560

### หนี้สิน

ณ สิ้นปี 2560 หนี้สินรวมของบริษัทฯ และบริษัทย่อยเท่ากับ 40,965 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจำนวน 3,847 ล้านบาท หรือเพิ่มขึ้นในอัตราร้อยละ 10.4 สาเหตุหลักมาจากการเพิ่มขึ้นของเจ้าหนี้ทางการค้า สืบเนื่องจากการสั่งซื้อสินค้าเพิ่มขึ้นซึ่งสอดคล้องกับการขยายธุรกิจ และการเพิ่มขึ้นของจำนวนสาขาใหม่ในระหว่างปี นอกจากนี้ ยังมีเงินกู้ระยะสั้นจากสถาบันการเงินเพิ่มขึ้น โดยเป็นเงินกู้ยืมระยะสั้นที่เพิ่มขึ้นเพื่อใช้ซื้อกิจการกลุ่ม Indoguna และเพื่อใช้หมุนเวียนสภาพคล่องภายในกิจการ

**หนี้สินหมุนเวียน :** ณ สิ้นปี 2560 บริษัทฯ และบริษัทย่อยมีหนี้สินหมุนเวียน เท่ากับ 37,118 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 3,413 ล้านบาท หรือเพิ่มขึ้นในอัตราร้อยละ 10.1 เมื่อเทียบกับปี 2559 ซึ่งมีจำนวน 33,705 ล้านบาท สาเหตุหลักมาจากการเพิ่มขึ้นของเจ้าหนี้การค้า ทั้งจากกิจการอื่นและกิจการที่เกี่ยวข้องกัน สืบเนื่องจากการสั่งซื้อสินค้าเพิ่มขึ้น และสอดคล้องกับการขยายธุรกิจ และการเพิ่มขึ้นของจำนวนสาขาใหม่จำนวน 8 สาขาที่เปิดระหว่างปี 2560 และการเพิ่มขึ้นของเงินกู้ยืมระยะสั้นจากสถาบันการเงินจำนวน 903 ล้านบาท เพื่อใช้ในการซื้อกิจการกลุ่ม Indoguna และเพื่อใช้หมุนเวียนสภาพคล่องภายในกิจการ

เงินกู้ยืมระยะสั้นจากสถาบันการเงิน: ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 บริษัทฯ และบริษัทย่อยมีเงินกู้ยืมระยะสั้นจากสถาบันการเงิน เท่ากับ 4,326 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 10.6 ของหนี้สินรวม เพิ่มขึ้น 903 ล้านบาท จากสิ้นปี 2559 โดยส่วนใหญ่เพิ่มขึ้นเพื่อใช้ซื้อบริษัทย่อยกลุ่ม Indoguna เพื่อใช้หมุนเวียนสภาพคล่องภายในกิจการบริษัทฯ รายละเอียดเพิ่มเติม บริษัทฯ ได้เปิดเผยข้อมูลไว้แล้วในหมายเหตุประกอบงบการเงิน ข้อ 16 ของงบการเงินประจำปี 2560

เจ้าหนี้การค้า: ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 บริษัทฯ และบริษัทย่อยมีเจ้าหนี้การค้ากิจการอื่นและกิจการที่เกี่ยวข้องกัน เท่ากับ 26,121 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 63.8 ของหนี้สินรวม เพิ่มขึ้นจำนวน 1,663 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 6.8 เมื่อเทียบกับ ณ สิ้นปี 2559 มีสาเหตุหลักมาจากการสั่งซื้อสินค้าคงเหลือเพิ่มขึ้น

เพื่อรองรับสาขาใหม่จำนวน 8 สาขา ที่เปิดระหว่างปี 2560 และการเติบโตของยอดขายสาขาเดิมของบริษัทฯ

เจ้าหนี้อื่น: ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 บริษัทฯ และบริษัทย่อยมีเจ้าหนี้อื่นกิจการอื่นและกิจการที่เกี่ยวข้องกันเท่ากับ 1,308 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 3.2 ของหนี้สินรวม เจ้าหนี้อื่นมีองค์ประกอบหลักเป็นเจ้าหนี้ที่เกิดจากการลงทุนในสินทรัพย์ถาวร เช่น เจ้าหนี้งานก่อสร้างสาขา เป็นต้น และเจ้าหนี้จากการซื้อสินค้าหรือบริการที่ไม่ใช่เพื่อนำไปขายต่อ (Non-trade) โดยในปี 2560 มีจำนวนลดลงจากปี 2559 จำนวน 211 ล้านบาท

ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย: ค่าใช้จ่ายค้างจ่ายมีองค์ประกอบหลัก คือ ค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการดำเนินกิจการปกติ เช่น ค่าสาธารณูปโภค และค่าใช้จ่ายบุคลากร และดอกเบี้ยค้างจ่าย ซึ่งในปี 2560 มีจำนวนเพิ่มขึ้น 875 ล้านบาท จากปี 2559

หนี้สินหมุนเวียนอื่น: ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 บริษัทฯ และบริษัทย่อยมีหนี้สินหมุนเวียนอื่น เท่ากับ 249 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 0.6 ของหนี้สินรวม หนี้สินหมุนเวียนอื่นมีองค์ประกอบหลักเป็นเงินรับประกันงานก่อสร้างสาขา

หนี้สินไม่หมุนเวียน : ณ สิ้นปี 2560 บริษัทฯ และบริษัทย่อยมีหนี้สินไม่หมุนเวียนเท่ากับ 3,847 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 9.4 ของหนี้สินรวม เพิ่มขึ้นจำนวน 434 ล้านบาท มีสาเหตุหลักมาจากการบันทึกค่าเช่าที่คำนวณแบบเส้นตรงในระหว่างปีซึ่งเพิ่มขึ้นตามจำนวนสัญญาเช่าที่เพิ่มขึ้น นอกจากนี้ ยังมีหนี้สินที่เป็นไปตามสัญญาซื้อขายหุ้นที่ต้องจ่ายให้กับผู้ถือหุ้นเดิมจากการซื้อกิจการกลุ่ม Indoguna (Earn-out ส่วนที่เกิน 1 ปี) เพิ่มขึ้น เมื่อผู้ถือหุ้นเดิมสามารถบรรลุ EBITDA ตามเป้าหมายที่ตกลงไว้ในสัญญา ทั้งนี้หนี้สินไม่หมุนเวียนมีองค์ประกอบหลักเป็นเงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน หนี้สินตามสัญญาเช่าการเงิน ภาระผูกพันผลประโยชน์พนักงาน และหนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น ๆ

เจ้าหนี้ไม่หมุนเวียนอื่น: ณ สิ้นปี 2560 บริษัทฯ และบริษัทย่อยมีเจ้าหนี้ไม่หมุนเวียนอื่นเท่ากับ 228 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 0.6 ของหนี้สินรวม เพิ่มขึ้นจำนวน 102 ล้านบาท สาเหตุหลักมาจากการบันทึกค่าเช่าที่คำนวณแบบเส้นตรงในระหว่างปีซึ่งเพิ่มขึ้นตามจำนวนสัญญาเช่าที่เพิ่มขึ้น

หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น: ณ สิ้นปี 2560 บริษัทฯ และบริษัทย่อยมีหนี้สินไม่หมุนเวียนเท่ากับ 245 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 0.6 ของหนี้สินรวม เพิ่มขึ้นจำนวน 229 ล้านบาท สาเหตุหลักมาจากหนี้สินที่เป็นไปตามสัญญาซื้อขายหุ้นที่ต้องจ่ายให้กับผู้ถือหุ้นเดิมจากการซื้อกิจการกลุ่ม Indoguna (Earn-out ส่วนที่เกิน 1 ปี) เพิ่มขึ้น เมื่อผู้ถือหุ้นเดิมสามารถบรรลุ EBITDA ตามเป้าหมายที่ตกลงไว้ในสัญญา

## ส่วนของผู้ถือหุ้น

ณ สิ้นปี 2560 ส่วนของผู้ถือหุ้นมีจำนวน 18,011 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจำนวน 2,270 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 14.4 ซึ่งสอดคล้องกับผลกำไรสุทธิและการจ่ายเงินปันผล โดยในปี 2560 บริษัทฯ จ่ายเงินปันผลให้กับผู้ถือหุ้นเป็นจำนวน 4,272 ล้านบาท ทั้งนี้ มูลค่าหุ้นตามบัญชีเท่ากับ 3.66 บาทต่อหุ้น

## 14.4 สภาพคล่องและความเพียงพอของเงินทุน

### แหล่งที่มาของเงินทุน

แหล่งเงินทุนหลักของบริษัทฯ ในปี 2560 มาจากส่วนของผู้ถือหุ้น กำไรจากการดำเนินงาน และหนี้สินซึ่งประกอบด้วย เจ้าหนี้การค้า และเงินกู้ยืมจากสถาบันการเงิน อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาจากอัตราส่วนหนี้สินรวมต่อส่วนของผู้ถือหุ้นอยู่ที่ 2.3 เท่า ซึ่งแสดงให้เห็นว่าบริษัทฯ ยังคงสามารถรักษาสัดส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้นให้อยู่ในระดับที่ใกล้เคียงกัน ในขณะที่ อัตราส่วนของหนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ยต่อส่วนของผู้ถือหุ้นอยู่ในอัตรา 0.5 เท่า ซึ่งอยู่ในระดับเดียวกับปี 2559

ส่วนรายจ่ายลงทุนของบริษัทฯ ส่วนใหญ่เป็นค่าใช้จ่ายเพื่อการขยายการลงทุนในสาขาใหม่ระหว่างปี การซื้อที่ดินและการเช่าที่ดินระยะยาวสำหรับแผนการเปิดสาขาในปี 2561 และการซื้อกิจการกลุ่ม Indoguna

### การวิเคราะห์สภาพคล่อง

กระแสเงินสดได้มา / (ใช้ไป) สุทธิระหว่างงวด - งบการเงินรวม

		2558	2559	2560
กระแสเงินสดจากการดำเนินงาน	ล้านบาท	6,701	9,071	11,928
กระแสเงินสดจากกิจกรรมลงทุน	ล้านบาท	(6,370)	(5,544)	(6,468)
กระแสเงินสดจากกิจกรรมจัดหาเงิน	ล้านบาท	(2,665)	(3,207)	(3,649)
กระแสเงินสดเพิ่มขึ้น/ (ลดลง) สุทธิ	ล้านบาท	(2,334)	320	1,811

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 บริษัทฯ และบริษัทย่อยมีเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดเท่ากับ 4,361 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 1,811 ล้านบาทจากปี 2559 สาเหตุหลักมาจากการกระแสเงินสดจากการดำเนินงานเพิ่มขึ้น แม้ว่าจะมีการใช้กระแสเงินสดไปในการซื้อบริษัทย่อยและขยายสาขา รวมถึงการจ่ายเงินปันผล

### กระแสเงินสดจากการดำเนินงาน

กระแสเงินสดจากการดำเนินงานเป็นแหล่งเงินทุนหลักที่สำคัญของบริษัทฯ และบริษัทย่อย สำหรับปี 2560 กระแสเงินสดสุทธิจากการดำเนินงานมีจำนวน 11,928 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 2,857 ล้านบาท หรือร้อยละ 31.5 จากปี 2559 สาเหตุหลักมาจากการบริหารสินค้าคงเหลืออย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้หากพิจารณาเงินทุนหมุนเวียนภายในและวงจรเงินสดของบริษัทฯ และบริษัทย่อยจะพบว่าในปี 2560 มีระยะเวลาวงจรเงินสดติดลบมากขึ้นจากปี 2559 เป็นการยืนยันว่ากลุ่มบริษัทมีสภาพคล่องสูง จากรูปแบบการดำเนินธุรกิจหลักของบริษัทฯ ที่รับชำระสินค้าในรูปแบบ

ของเงินสดเป็นส่วนใหญ่ และมีการบริหารจัดการกระแสเงินสดจากการดำเนินงานได้เป็นอย่างดี โดยบริษัทฯ และบริษัทย่อยสามารถระยะเวลาจำหน่ายสินค้าอยู่ที่น้อยกว่า 30 วัน บริษัทฯ และบริษัทย่อยจึงมีกระแสเงินสดจากการดำเนินงานเพียงพอสำหรับการดำเนินธุรกิจประจำวันและการขยายธุรกิจในอนาคต

รายการ	2558	2559	2560
ระยะเวลาวางเงินสดเฉลี่ย (วัน)	(25.1)	(23.8)	(26.4)

#### กระแสเงินสดจากกิจกรรมลงทุน

กระแสเงินสดสุทธิใช้ไปในกิจกรรมลงทุนของบริษัทฯ และบริษัทย่อยจำนวน 6,468 ล้านบาทระหว่างปี 2560 เป็นการใช้ไปเพื่อซื้อกิจการกลุ่ม Indoguna และใช้ไปสำหรับการขยายการลงทุนในสาขาใหม่ ๆ การซื้อที่ดิน รวมทั้งการเช่าที่ดินระยะยาวเพิ่มสำหรับแผนการเปิดสาขาในปี 2560 และปี 2561

#### กระแสเงินสดจากกิจกรรมการจัดหาเงิน

กระแสเงินสดใช้ไปสุทธิในกิจกรรมจัดหาเงินระหว่างปี 2560 จำนวน 3,649 ล้านบาท โดยส่วนใหญ่เกิดจากการจ่ายเงินปันผลจำนวน 4,272 ล้านบาท

#### เงินปันผล

ตามมติที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ เมื่อวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2561 ได้มีมติเป็นเอกฉันท์ให้เสนอต่อที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2561 เพื่ออนุมัติให้บริษัทฯ ประกาศจ่ายเงินปันผลงวดสุดท้ายประจำปี 2560 ในอัตราหุ้นละ 0.56 บาทต่อหุ้น คิดเป็นเงินปันผล 2,688 ล้านบาท ซึ่งจำนวนเงินปันผลงวดสุดท้ายดังกล่าวเป็นส่วนที่เพิ่มจากเงินปันผลระหว่างกาลซึ่งประกาศจ่ายโดยมติที่ประชุมคณะกรรมการของบริษัทฯ ครั้งที่ 3/2560 เมื่อวันที่ 8 สิงหาคม 2560 และได้จ่ายไปแล้วเมื่อวันที่ 5 กันยายน 2560 ในอัตรา 0.40 บาทต่อหุ้น คิดเป็นเงินปันผล 1,920 ล้านบาท รวมเป็นเงินปันผลสำหรับปี 2560 เป็นจำนวนทั้งสิ้น 0.96 บาทต่อหุ้น หรือ 4,608 ล้านบาท ทั้งนี้ การจ่ายเงินปันผลดังกล่าวขึ้นอยู่กับการอนุมัติจากที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2561 ของบริษัทฯ ในวันที่ 19 เมษายน 2561

## 14.5 การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินที่สำคัญ

### อัตราส่วนสภาพคล่อง

อัตราส่วนสภาพคล่องของบริษัทฯ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 เท่ากับ 0.5 เท่า ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าบริษัทฯ มีสภาพคล่องที่ดีและเพียงพอเหมาะสมต่อการดำเนินธุรกิจ

### อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร

อัตรากำไรขั้นต้นของบริษัทฯ สำหรับปี 2560 เท่ากับร้อยละ 10.1 เพิ่มขึ้นจากปี 2559 ที่ร้อยละ 9.2 กำไรขั้นต้นที่เพิ่มขึ้นเป็นผลจากการเพิ่มสัดส่วนยอดขายของสินค้าที่มีอัตรากำไรสูงเพิ่มขึ้น โดยส่วนหนึ่งมาจากการนำผลประกอบการของกลุ่ม Indoguna ที่ SFS เข้าซื้อกิจการในเดือนมกราคม 2560 เข้ามารวมด้วยกัน อีกทั้งการทุ่มเทอย่างต่อเนื่องในการพัฒนาฐานลูกค้า ซึ่งบริษัทฯ ได้มุ่งเน้นการขยายสัดส่วนการตลาดในกลุ่มลูกค้าผู้ประกอบการธุรกิจบริการด้านอาหาร การคัดเลือกผลิตภัณฑ์ที่มีความหลากหลาย มีคุณภาพดีตรงกับความต้องการของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ และการบริหารจัดการสินค้าที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ส่งผลให้อัตราสูญเสียของสินค้า และอัตราสินค้าที่มีการเคลื่อนไหวซ้ำมีอัตราส่วนลดลง

อัตรากำไรสุทธิของบริษัทฯ สำหรับปี 2560 เท่ากับร้อยละ 3.3 เพิ่มขึ้นจากปี 2559 โดยเติบโตไปในทิศทางเดียวกันกับการเติบโตของยอดขาย เป็นผลมาจากการขยายสาขาอย่างต่อเนื่อง โดยบริษัทฯ ยังคงบริหารจัดการเชิงรุกตามแผนงานระยะยาว เพื่อการเติบโตแบบยั่งยืนภายใต้กรอบงบประมาณที่วางไว้ รวมถึงการบริหารจัดการต้นทุนและค่าใช้จ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้มีอัตรากำไรขั้นต้นเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ ยังมีกำไรสุทธิกลุ่ม Indoguna ที่ได้นำมารวมในปีนี้

### อัตราส่วนแสดงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

อัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้นของบริษัทฯ สำหรับปี 2560 คิดเป็นร้อยละ 37.1 สอดคล้องกับการเพิ่มขึ้นของกำไรสุทธิ อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวมของบริษัทฯ สำหรับปี 2560 คิดเป็นร้อยละ 11.0 สอดคล้องกับการเพิ่มขึ้นของกำไรสุทธิ

### อัตราส่วนวิเคราะห์นโยบายทางการเงิน

อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้นของบริษัทฯ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 คิดเป็น 2.3 เท่า ซึ่งเป็นอัตราส่วนหนี้สินต่อผู้ถือหุ้นระดับใกล้เคียงกับ ณ สิ้นปี 2559 แม้ว่าบริษัทฯ จะมีการเงินกู้ยืมระยะสั้นจากสถาบันการเงินที่เพิ่มขึ้นจาก ณ สิ้นปี 2559 ก็ตาม ซึ่งแสดงให้เห็นว่าบริษัทฯ ยังคงสามารถรักษาสัดส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้นให้อยู่ในระดับที่ใกล้เคียงกัน

หมายเหตุ:

- การคำนวณอัตราส่วนทางการเงินเป็นไปตามสูตรคำนวณที่แสดงไว้ในคู่มือจัดทำแบบแสดงรายการข้อมูล แบบ 56-1 และแบบ 69-1 จัดทำโดยสำนักงาน ก.ล.ด. อาทิ อัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้นคำนวณจากกำไรสุทธิหารด้วยส่วนของผู้ถือหุ้น (เฉลี่ยต้นงวดและปลายงวด) อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้นคำนวณจากหนี้สินรวมหารด้วยส่วนของผู้ถือหุ้น เป็นต้น

## 14.6 ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อฐานะการเงินหรือการดำเนินงานของบริษัทฯ อย่างมีนัยสำคัญในอนาคต

### สถานะเศรษฐกิจและการเมืองภายในประเทศ

สถานะเศรษฐกิจและการเมืองภายในประเทศเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความต้องการบริโภคของภาคเอกชน โดยส่งผลกระทบต่อความมั่นคงของรายได้และความสามารถในการใช้จ่ายของผู้บริโภค ดังนั้น จึงเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการเติบโตของรายได้และการขยายธุรกิจของบริษัทฯ ในอนาคต อย่างไรก็ดี สินค้าหลักของบริษัทฯ เป็นสินค้าอุปโภคบริโภคพื้นฐานในการดำเนินชีวิต นอกจากนั้น ฐานลูกค้าสมาชิกของบริษัทฯ ที่มีมากกว่า 3.0 ล้านรายทั่วประเทศ ซึ่งครอบคลุมหลาย ๆ ธุรกิจเปรียบเสมือนตัวช่วยในการกระจายความเสี่ยงเมื่อธุรกิจใดธุรกิจหนึ่งได้รับผลกระทบจากสภาพเศรษฐกิจที่ถดถอย ประกอบกับบริษัทฯ มีกลยุทธ์ในการเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก โดยได้มีการพัฒนาฐานลูกค้าและผลิตภัณฑ์ให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ทำให้บริษัทฯ สามารถรักษาการดำเนินธุรกิจให้เติบโตอย่างต่อเนื่องตลอดมา

### การพัฒนาของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวในประเทศไทย

การพัฒนาของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวในประเทศไทยมีผลดีโดยตรงต่อธุรกิจโรงแรม ร้านอาหาร และจัดเลี้ยง (กลุ่มโฮเรก้า) ซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าเป้าหมายหลักกลุ่มหนึ่งของบริษัทฯ โดยรายได้จากกลุ่มโฮเรก้าเติบโตอย่างมีนัยสำคัญในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา ซึ่งเป็นไปตามแผนธุรกิจของบริษัทฯ ในการขยายฐานกลุ่มโฮเรก้า เนื่องจากอุตสาหกรรมด้านอาหารมีแนวโน้มขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ตามภาวะเศรษฐกิจและการเติบโตของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวซึ่งรัฐบาลได้บรรจุอยู่ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมของผู้บริโภคยุคใหม่ที่นิยม การรับประทานอาหารนอกบ้าน ด้วยเหตุนี้ การเติบโตของรายได้จากกลุ่มโฮเรก้าจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการเติบโตของรายได้และผลการดำเนินงานในอนาคตของบริษัทฯ ดังนั้น การพัฒนาของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวในประเทศไทยจึงเป็นปัจจัยประการหนึ่งที่มีผลต่อการเติบโตของรายได้และผลการดำเนินงานของบริษัทฯ ทั้งนี้ อุตสาหกรรมท่องเที่ยวในประเทศไทยมีแนวโน้มที่ดีและเติบโตในระยะยาว

ธุรกิจหลักของบริษัทฯ ยังคงเป็นการขายสินค้าให้กับลูกค้ากลุ่มผู้ประกอบการร้านค้าปลีก ซึ่งบริษัทฯ ให้ความสำคัญในการพัฒนาศักยภาพกลุ่มลูกค้าดังกล่าวให้มีความเข้มแข็งในการดำเนินธุรกิจ โดยบริษัทฯ จัดให้มีศูนย์แม็คโครมิตรแท้โซ่ช่วย เพื่อให้คำแนะนำและจัดอบรมให้ความรู้ด้านการจัดการร้านค้าปลีกในหัวข้อต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ อาทิ การเลือกสินค้าขายดีเข้าร้าน การใช้พื้นที่ภายในร้านให้เกิดประโยชน์สูงสุด การสร้างความแตกต่างให้กับร้านโซ่ช่วยเพื่อเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันให้กับลูกค้าสมาชิก

### ความสามารถในการขยายจำนวนสาขา

ความสามารถในการขยายสาขาเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลให้บริษัทฯ สามารถเติบโตอย่างต่อเนื่องในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา โดยมีอัตราการเติบโตต่อปีของรายได้รวมอยู่ในช่วงร้อยละ 8 - 10 ทั้งนี้ บริษัทฯ เปิดศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโครรูปแบบคลาสสิก แม็คโคร พุดเชอร์วิส อีโค พลัส แม็คโคร พุดช้อป และร้านสยามโพรเซ่น สาขาใหม่อย่างต่อเนื่อง



โดยในระหว่างปี 2558 - ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 บริษัทฯ มีจำนวนสาขาสูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโครรูปแบบ คลาสสิก แม็คโคร ฟู้ดเซอร์วิส อีโค พลัส แม็คโคร ฟู้ดช็อป และร้านสยามโพรเซ่น เพิ่มขึ้น 9 สาขา 7 สาขา 4 สาขา 4 สาขา และ 1 สาขา ตามลำดับ นอกจากนี้ ยังมีสาขาในต่างประเทศอีก 1 สาขา

กลยุทธ์ในการขยายสาขาอย่างต่อเนื่องและหลากหลายรูปแบบของบริษัทฯ มีจุดประสงค์หลักเพื่อขยายฐานลูกค้าให้ครอบคลุมมากขึ้น ตอบสนองความต้องการที่หลากหลาย พร้อมทั้งเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าเพื่อให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงศูนย์จำหน่ายสินค้าของบริษัทฯ ได้สะดวกยิ่งขึ้น กล่าวได้ว่า ความสามารถในการขยายสาขาได้ตามแผนธุรกิจที่วางไว้เป็นหนึ่งในปัจจัยหลักที่มีผลต่อการเติบโตของรายได้และผลการดำเนินงานของบริษัทฯ ในอนาคต

### ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ และการจัดหาผลิตภัณฑ์

บริษัทฯ มีกลยุทธ์โดยยึดถือความต้องการของลูกค้าเป็นศูนย์กลาง ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการเติบโตของรายได้และผลกำไรของบริษัทฯ ด้วยเหตุนี้ศักยภาพในการจัดหาสินค้าและผลิตภัณฑ์ที่มีความหลากหลายและมีคุณภาพ จึงเป็นหนึ่งในปัจจัยที่สำคัญต่อฐานะการเงินหรือการดำเนินการของบริษัทฯ ที่ผ่านมา บริษัทฯ มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ผลิตและผู้จัดจำหน่ายสินค้ามาโดยตลอด ด้วยความใส่ใจในความปลอดภัยด้านอาหารตลอดทั้งซัพพลายเชน เพื่อตอบโจทย์ลูกค้าผู้ประกอบการด้านอาหารที่เข้มงวดเรื่องคุณภาพ และความปลอดภัยของอาหาร บริษัทฯ ได้เริ่มต้นจัดทำระบบการรับประกันคุณภาพเป็นการภายในตั้งแต่ปี 2551 รวมทั้งสร้างมาตรฐานอาหารปลอดภัยที่เป็นเอกลักษณ์ของแม็คโครขึ้นภายใต้โครงการ Quality Pro ซึ่งเป็นหนึ่งในหลายโครงการของแม็คโครที่มุ่งเน้นเสริมสร้างความรู้ให้แก่กลุ่มเกษตรกรไทยผู้เป็นต้นน้ำของผลิตภัณฑ์ ให้สามารถพัฒนาผลผลิตทางการเกษตรที่มีคุณภาพ และมีความปลอดภัยตามมาตรฐานสากลได้อย่างยั่งยืน โดยแม็คโครจะช่วยสนับสนุนด้วยการรับซื้อสินค้าเกษตรในแต่ละท้องถิ่นเข้ามาจำหน่ายในสาขา ประกอบกับชื่อเสียงที่ดีของบริษัทฯ และยอดขายที่เติบโตขึ้นตามลำดับ จึงทำให้บริษัทฯ มีศักยภาพที่ดีในการจัดหาผลิตภัณฑ์ทั้งด้านราคา และปริมาณของสินค้าที่เพียงพอแก่ความต้องการของผู้บริโภค

### การบริหารจัดการสินค้าคงคลัง ระบบการขนส่งและกระจายสินค้า

การบริหารจัดการสินค้าคงคลัง และระบบการขนส่งกระจายสินค้าที่มีประสิทธิภาพเป็นปัจจัยในการดำเนินธุรกิจที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อการเติบโตที่ต่อเนื่องและยั่งยืนของบริษัทฯ โดยมีผลกระทบโดยตรงต่อรายได้และผลกำไรของบริษัทฯ ทั้งนี้ บริษัทฯ มีการบริหารจัดการสินค้าคงคลังแบบครบวงจร โดยมีการตรวจสอบและควบคุมคุณภาพสินค้าตั้งแต่การคัดเลือกหรือจัดหา การรับสินค้าจากผู้จัดจำหน่าย การจัดเก็บ และการขนส่งภายใต้การดูแลของผู้เชี่ยวชาญและกระบวนการที่ได้มาตรฐาน เพื่อเป็นการรับรองว่าสินค้าที่บริษัทฯ จัดจำหน่ายเป็นสินค้าที่มีคุณภาพดีและปลอดภัยต่อผู้บริโภค นอกจากนี้ เพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพในการขนส่งและกระจายสินค้า ตลอดจนรองรับการขยายสาขาของบริษัทฯ ในอนาคต และเพื่อให้มั่นใจว่ากระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญของบริษัทฯ จะสามารถดำเนินต่อไปได้ภายใต้สถานการณ์วิกฤติต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น



ณ สิ้นปี 2560 บริษัทฯ มีศูนย์กระจายสินค้าแม็คโครจำนวน 4 แห่ง กระจายอยู่ในพื้นที่ยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ซึ่งมีส่วนช่วยลดความเสี่ยงในกรณีศูนย์กระจายสินค้าแห่งใดแห่งหนึ่งต้องปิดดำเนินการชั่วคราวด้วยเหตุผลใด ๆ ก็ตาม ได้แก่ (1) ศูนย์กระจายสินค้าอาหารแห้ง สินค้าอุปโภค ที่อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา (2) ศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด อาหารแช่เย็น และอาหารแช่แข็ง ที่อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา (3) ศูนย์กระจายสินค้าอาหารแห้งและสินค้าอุปโภค ที่อำเภอบางเสาธง จังหวัดสมุทรปราการ และ (4) ศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด อาหารแช่แข็ง และอาหารแช่เย็น ที่อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสาคร

### การจัดหาบุคลากร

จำนวนบุคลากรที่เพียงพอและมีประสิทธิภาพเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ทั้งนี้ บริษัทฯ มีความจำเป็นในการจัดหาบุคลากรที่มีคุณภาพให้เพียงพอกับจำนวนสาขาในปัจจุบัน และรองรับการเพิ่มจำนวนสาขาอย่างต่อเนื่องตามแผนธุรกิจ รวมทั้งการฝึกอบรมให้มีความชำนาญในการปฏิบัติงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

อย่างไรก็ดี ที่ผ่านมา บริษัทฯ มีความสามารถในการจัดหาพนักงานได้เพียงพอต่อการเติบโตของแผนธุรกิจโดยไม่ส่งผลกระทบต่อในดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ แต่อย่างใด โดยบริษัทฯ ให้ความสำคัญกับความพร้อมด้านบุคลากรมาโดยตลอด นอกเหนือจากโครงการพัฒนาบุคลากรในองค์กร บริษัทฯ ยังมีแผนร่วมกับกลุ่มเครือข่ายภาคภัณฑ์ผลิตบุคลากรคนรุ่นใหม่รองรับการเติบโตของธุรกิจ ผ่านสถาบันการจัดการปัญญาภิวัตน์ (PIM)

นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้จัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่งงานภายในองค์กร สำหรับตำแหน่งผู้บริหารในระดับ Top 50 รวมถึงระดับผู้จัดการสาขา โดยมีแผนงานและกำหนดระยะเวลาในแต่ละแผนงานอย่างชัดเจน อาทิ การระบุตัวบุคคลและความพร้อม (Identify Person & Readiness) โดยเฉพาะในตำแหน่งที่สำคัญ จะต้องเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง 2 ชื่อ หรืออย่างน้อย 1 ชื่อ มีการร่วมกันวางแผนพัฒนาส่วนบุคคล (Individual Development Plan -IDP) การพัฒนาและดูแลติดตาม (Development & Monitoring) ควบคู่ไปกับการจัดหาบุคลากรรุ่นใหม่เข้ามาในองค์กรยุคแม็คโคร 4.0 และพัฒนาศักยภาพพนักงานกลุ่มนี้ด้วยโครงการ Young Talent เป็นการสร้างบุคลากรให้มีความพร้อมที่จะเติบโตเป็นผู้นำ และมีจำนวนเพียงพอที่จะเป็นกำลังเสริมพร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่และรับผิดชอบแทนในตำแหน่งที่ว่างอยู่ได้ทันที โดยเฉพาะในหน่วยงาน หรือตำแหน่งที่มีความสำคัญ นอกจากนี้ ยังเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อม Young Talent เหล่านั้น เพื่อสามารถเป็นผู้นำในอนาคตขององค์กรได้ โดยมีแผนพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การมอบหมายงาน และการบรรจุลงตำแหน่งที่เหมาะสม ซึ่งแผนทั้งหมดนี้ มีกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจน ขณะเดียวกัน บริษัทฯ ได้เตรียมจัดหาบุคลากรคุณภาพเพื่อรองรับการขยายสาขาของแม็คโครทั่วประเทศ นับเป็นโอกาสอันดีที่จะส่งเสริมให้พนักงานได้กลับไปทำงานในจังหวัดบ้านเกิด และสนับสนุนแรงงานในพื้นที่ให้มีรายได้โดยไม่ต้องละทิ้งถิ่นฐาน ปัจจัยเหล่านี้จะเอื้อต่อการลดความเสี่ยงด้านบุคลากรได้ และทำให้บริษัทฯ มีบุคลากรคุณภาพที่เพียงพออยู่เสมอ เพื่อสนับสนุนการขยายธุรกิจอย่างยั่งยืนตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ และบรรลุเป้าหมายในการเป็นองค์กรที่คนทุกรุ่นอยากเข้าร่วมงานด้วยในทุก ๆ สาขา