

# 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 สาขาตลาดพร้าว ที่ผ่านมา บริษัทฯ ได้ดำเนินการขยายสาขาของศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโคร ควบคู่ไปกับการพัฒนารูปแบบสาขาที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว และนำเสนอสินค้าและบริการให้ตรงกับความต้องการของกลุ่มลูกค้า ปัจจุบัน บริษัทฯ ประกอบธุรกิจภายใต้รูปแบบสาขา 5 รูปแบบหลักได้แก่

- 1) Classic Store - ศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบชำระเงินสดและบริการตนเอง ภายใต้ชื่อ “แม็คโคร” หรือ “ศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโครรูปแบบคลาสสิก” ซึ่งเป็นรูปแบบสาขาคั้งเดิม และจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคหลากหลายประเภท โดยให้บริการแก่ผู้ประกอบการร้านโชห่วย และร้านค้าปลีกรายย่อย ซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าเป้าหมายหลักของบริษัทฯ
- 2) Makro Foodservice - “แม็คโคร ฟู้ดเซอร์วิส” ศูนย์จำหน่ายสินค้าเพื่อกลุ่มลูกค้าผู้ประกอบการด้านธุรกิจโรงแรม ภัตตาคาร ร้านอาหาร และผู้ให้บริการจัดเลี้ยง (กลุ่มโฮเรก้า) โดยเฉพาะ โดยจัดหาสินค้าเพื่อธุรกิจอาหารแบบครบวงจรมาแนะนำเสนอแก่ผู้ประกอบการกลุ่มโฮเรก้า อาทิ อาหารสดและอาหารแช่แข็ง อาหารแห้ง เครื่องครัว อุปกรณ์ในการเตรียมอาหาร และของใช้ที่จำเป็นสำหรับธุรกิจร้านอาหารและโรงแรม โดยคำนึงถึงความสะดวก สะอาด และคุณภาพของ ความน่าเชื่อถือของแหล่งผลิต ความหลากหลาย และความพอเพียงที่จะให้บริการครบ ณ จุดเดียวเป็นสำคัญ

ในปี 2560 บริษัทฯ ริเริ่มพัฒนา แม็คโคร ฟู้ดเซอร์วิส รูปแบบใหม่ที่มีมากกว่า 1 ชั้น เนื่องจากพื้นที่ในเมืองค่อนข้างจำกัดและมีต้นทุนสูง เช่น แม็คโคร ฟู้ดเซอร์วิส สาขาบดินทรเดชา กรุงเทพมหานคร ที่มีจำนวนชั้นให้บริการรวม 2 ชั้น มีพื้นที่การขายเฉลี่ย 2,277 ตารางเมตร สาขารูปแบบใหม่นี้เพิ่มความคล่องตัวในการขยายสาขาของแม็คโครในแต่ละพื้นที่มากขึ้น และบริษัทฯ จะใช้รูปแบบสาขานี้เป็นกลยุทธ์ในการขยายสาขาเจาะเข้าไปยังพื้นที่ชุมชนเมืองที่มีร้านอาหารอยู่หนาแน่นต่อไป โดยเฉพาะเมืองหลวงอย่างกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นเมืองที่มีนักท่องเที่ยวเดินทางมาเยือนมากที่สุดในโลกเมืองหนึ่ง มากกว่า 20 ล้านคนในปี 2562 จากผลการสำรวจของ Global Destination Cities Index

นอกจากนี้ ในปี 2562 บริษัทฯ ได้เปิดแม็คโคร ฟู้ดเซอร์วิส ในรูปแบบ Digital Store จำนวน 2 สาขา คือ สาขาลาดกระบัง และสาขารามคำแหง 24

- 3) Eco Plus Store - “อีโค พลัส” รูปแบบเพื่อผู้ประกอบการมืออาชีพทั้งกลุ่มโฮเรก้า และผู้ค้าปลีกรายย่อย รูปแบบสาขา อีโค พลัส ได้จัดสรรพื้นที่สำหรับสินค้าประเภทอาหารสดเพื่อให้บริการแก่ผู้ประกอบการกลุ่มโฮเรก้าเพิ่มขึ้น ในทำเลพื้นที่มีธุรกิจโรงแรม ร้านอาหาร และจัดเลี้ยงจำนวนมาก และมีศักยภาพในการเติบโต
- 4) Makro Food shop - “แม็คโคร ฟู้ดช็อป” นอกจากการขยายสาขาเพื่อให้ครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศ และใกล้เคียงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเป็นสำคัญ แม็คโครไม่หยุดยั้งที่จะพัฒนาแม็คโคร ฟู้ดเชอร์วิสรูปแบบใหม่ ในรูปแบบ แม็คโคร ฟู้ดช็อป หรือ ศูนย์จำหน่ายสินค้าอาหารสด อาหารแช่แข็งขนาดเล็ก เพื่อให้บริการแก่ลูกค้าผู้ประกอบการโฮเรก้าในพื้นที่ดังกล่าวสามารถซื้อสินค้าได้สะดวกขึ้นโดยไม่ต้องเดินทางไกล นับเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการสร้างการเติบโตให้กับธุรกิจด้านอาหารของแม็คโครอย่างรวดเร็ว ทั้งยังสร้างความคล่องตัวในการขยายสาขาของแม็คโคร โดยบริษัทฯ จะพิจารณาเปิดสาขา แม็คโคร ฟู้ดช็อปเพิ่มมากขึ้นแม้ในพื้นที่ที่มีสาขาของแม็คโครตั้งอยู่ เพื่อตอบโจทย์ธุรกิจของผู้ประกอบการโฮเรก้าได้ใกล้ชิดขึ้น โดยเฉพาะในแหล่งท่องเที่ยวและเขตเมืองที่มีร้านอาหารกระจุกตัวอยู่เป็นจำนวนมาก รวมทั้งการขยายสัดส่วนลูกค้ากลุ่มผู้บริโภคที่นิยมซื้ออาหารสดไปปรุงอาหารรับประทานเองที่บ้านด้วย ภายหลังจากสาขาดั้งเดิม แม็คโคร ฟู้ดช็อป สาขาทาวน์ อิน ทาวน์ ที่มีพื้นที่การขายประมาณ 800 ตารางเมตร สามารถอำนวยความสะดวกแก่ผู้ประกอบการโฮเรก้าในฐานะศูนย์จำหน่ายสินค้าอาหารสด อาหารแช่แข็งขนาดเล็กได้อย่างใกล้ชิด รวมทั้งกลุ่มผู้บริโภคที่นิยมจับจ่ายวัตถุดิบคุณภาพไปปรุงรับประทานที่บ้าน
- 5) ร้านจำหน่ายอาหารแช่แข็งขนาดเล็ก “สยามโฟรเซ่น” หรือ “ร้านสยามโฟรเซ่น” คือรูปแบบร้านที่บริษัทฯ พัฒนาขึ้นมาในปี 2553 เพื่อเพิ่มช่องทางการจำหน่ายสินค้าในกลุ่มอาหารแช่แข็งโดยเฉพาะ โดยมีพื้นที่ขายประมาณ 80 - 260 ตารางเมตร ในทำเลย่านตลาดสดที่เข้าถึงได้ง่าย ตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้ประกอบการ โฮเรก้าขนาดกลางและขนาดเล็กที่ต้องการสินค้าคุณภาพ ปลอดภัย ราคาประหยัดและคงที่ เพื่อที่จะสามารถบริหารจัดการต้นทุนธุรกิจได้ตลอดทั้งปี

ทั้งนี้ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 บริษัทฯ มีจำนวนสาขาทั้งสิ้น 134 สาขาทั่วประเทศ แบ่งเป็นศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโครรูปแบบคลาสสิก จำนวน 79 สาขา แม็คโคร ฟู้ดเชอร์วิส จำนวน 28 สาขา อีโค พลัส จำนวน 15 สาขา แม็คโคร ฟู้ดช็อป จำนวน 5 สาขา และร้านสยามโฟรเซ่น จำนวน 7 สาขา แบ่งเป็นสาขาในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 35 สาขา และสาขาในต่างจังหวัด จำนวน 99 สาขา โดยมีพื้นที่การขายรวมประมาณ 765,088 ตารางเมตร

นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังประกอบธุรกิจนำเข้า ส่งออก และจำหน่ายสินค้าแช่แข็งและแช่เย็น พร้อมบริการด้านจัดเก็บและจัดส่งทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น ธุรกิจร้านอาหารและร้านค้าปลีกขนาดเล็ก และธุรกิจที่สนับสนุนธุรกิจหลักของบริษัทฯ ผ่านการดำเนินงานของบริษัทย่อย โดยมีรายละเอียดดังนี้

- 1) บริษัท สยามฟู๊ด เซอร์วิส จำกัด (“SFS”)ประกอบธุรกิจนำเข้าและจัดจำหน่ายสินค้าพร้อมบริการจัดเก็บและจัดส่งประเภทอาหารสดและอาหารแช่แข็งคุณภาพชั้นดี เช่น เนื้อสัตว์ อาหารทะเล มันฝรั่ง กลุ่มสินค้าเบเกอรี่ เครื่องปรุงรสและอาหารพร้อมปรุง ชั้นเลิศจากทั้งในและต่างประเทศ เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มธุรกิจบริการด้านอาหาร อาทิ เช่น โรงแรม ร้านอาหาร สายการบิน ธุรกิจจัดเลี้ยง โรงงานอุตสาหกรรมอาหาร ผู้ค้าส่ง เป็นต้น
- 2) Indoguna Vina Food Service Company Limited (“INDV”)ประกอบธุรกิจนำเข้า ส่งออก และจัดจำหน่ายสินค้าพร้อมบริการจัดส่งประเภทอาหารสดและอาหารแช่แข็งคุณภาพชั้นดี เช่น เนื้อสัตว์ อาหารทะเล มันฝรั่ง กลุ่มสินค้าเบเกอรี่ เครื่องปรุงรสและอาหารพร้อมปรุงชั้นเลิศจากทั้งในและต่างประเทศ เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มธุรกิจบริการด้านอาหารในประเทศเวียดนาม อาทิ เช่น โรงแรม ร้านอาหารรวมถึงธุรกิจให้บริการอาหารจานด่วน ธุรกิจจัดเลี้ยง เป็นต้น
- 3) บริษัท แม็คโคร อาร์โอเอช จำกัด (“MROH”)ประกอบธุรกิจลงทุนในต่างประเทศ รวมทั้งให้บริการด้านการบริหาร ด้านเทคนิค และ/หรือการให้บริการสนับสนุนแก่บริษัทในเครือ
- 4) ARO Company Limited (“ARO”)ประกอบธุรกิจให้บริการด้านการตลาด และให้คำปรึกษาในประเทศสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา ทั้งนี้ การจัดตั้ง ARO โดยบริษัทฯ มีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ในประเทศสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาในอนาคต
- 5) บริษัท โปรมาร์ท จำกัด (“PRO”)ประกอบธุรกิจจำหน่ายสินค้าอุปโภค
- 6) Makro (Cambodia) Company Limited (“MAC”)ประกอบธุรกิจค้าปลีกค้าส่งและกิจการที่เกี่ยวข้องในประเทศกัมพูชา
- 7) CP Wholesale India Private Limited (“CPWI”)ประกอบดำเนินธุรกิจค้าส่ง และธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในประเทศอินเดีย
- 8) Indoguna (Singapore) Private Limited (“INDS”)ประกอบธุรกิจผลิตไส้กรอก เบคอน แฮม ซาลามี เนื้อสัตว์ตัดแบ่งและอาหารสำเร็จรูปภายใต้ชื่อ Carne Meats รวมทั้งนำเข้าและจัดจำหน่ายสินค้าพร้อมบริการจัดส่งประเภทอาหารสดและอาหารแช่แข็งคุณภาพชั้นดี เช่น เนื้อสัตว์ อาหารทะเล กลุ่มสินค้าเบเกอรี่ เครื่องปรุงรสและอาหารพร้อมปรุง

ชั้นเลิศจากทั้งในและต่างประเทศ เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มธุรกิจบริการด้านอาหารในประเทศสิงคโปร์ อาทิ โรงแรม ร้านอาหาร สายการบิน ธุรกิจจัดเลี้ยง โรงงานอุตสาหกรรมอาหาร ผู้ค้าส่ง เป็นต้น

9) Indoguna Dubai L.L.C (“INDD”)

ประกอบธุรกิจนำเข้าและจัดจำหน่ายสินค้าพร้อมบริการจัดส่งประเภทอาหารสดและอาหารแช่แข็งคุณภาพชั้นดี เช่น เนื้อสัตว์ อาหารทะเล กลุ่มสินค้าเบเกอรี่ เครื่องปรุงรสและอาหารพร้อมปรุงชั้นเลิศจากทั้งในและต่างประเทศ เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มธุรกิจบริการด้านอาหารในประเทศสหรัฐอเมริกา อาทิ โรงแรม ร้านอาหาร สายการบิน ธุรกิจจัดเลี้ยง โรงงานอุตสาหกรรมอาหาร ผู้ค้าส่ง เป็นต้น

10) Indoguna Lordly Company Limited (“INDL”)

ประกอบธุรกิจนำเข้า ส่งออก ผลิต และจัดจำหน่ายสินค้าพร้อมบริการจัดส่งประเภทอาหารสดและอาหารแช่แข็งคุณภาพชั้นดี เช่น เนื้อสัตว์ อาหารทะเล กลุ่มสินค้าเบเกอรี่ ไข่น้ำ เครื่องปรุงรสและอาหารพร้อมปรุงชั้นเลิศจากทั้งในและต่างประเทศ เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มธุรกิจบริการด้านอาหารในฮ่องกง อาทิ โรงแรม ร้านอาหาร สายการบิน ธุรกิจจัดเลี้ยง โรงงานอุตสาหกรรมอาหาร ผู้ค้าส่ง เป็นต้น

11) Just Meat Company Limited (“JM”)

ประกอบธุรกิจนำเข้าและจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ด้านอาหารสดชั้นดี จำพวกเนื้อสัตว์และสัตว์ปีกในฮ่องกง

12) Makro (Guangzhou) Food Company Limited (“MGZ”)

ประกอบธุรกิจค้าปลีกค้าส่ง และธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน

13) MAXZI THE GOOD FOOD RESTAURANT & CAFE L.L.C (“MAXZI”)

ประกอบธุรกิจร้านอาหาร และร้านค้าปลีกขนาดเล็กในประเทศสหรัฐอเมริกา

14) Indoguna (Cambodia) Company Limited (“INDC”)

ประกอบธุรกิจนำเข้าและจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ด้านอาหารในประเทศกัมพูชา

15) ARO Commercial Company Limited (“MM”)

ดำเนินธุรกิจค้าปลีก ค้าส่ง และธุรกิจอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องในประเทศสาธารณรัฐแห่งสหภาพสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา

## 16) Guangzhou Huadu Makro Food Supermarket Company Limited (“MGH”)

ดำเนินธุรกิจค้าปลีก ค้าส่ง และธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในเขตฮั่วตู เมืองกว่างโจว มณฑลกว่างตุง ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน

ทั้งนี้ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 PRO และ MM ยังอยู่ระหว่างการเตรียมการเพื่อดำเนินธุรกิจในอนาคต สำหรับ ARO ปัจจุบันอยู่ในระหว่างดำเนินการปิดกิจการ

**1.1.1 วิสัยทัศน์**

บริษัทฯ มีวิสัยทัศน์ที่จะมุ่งเป็นที่หนึ่งเรื่องการจัดหาสินค้า เพื่อธุรกิจอาหารแบบครบวงจรสำหรับผู้ประกอบการมืออาชีพ โดยมีพันธกิจหลัก 5 ประการคือ

- 1) ขยายตัวด้วยรูปแบบร้านค้าที่หลากหลาย
- 2) ให้ความสำคัญความสำเร็จของทีมงาน และลงทุนกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- 3) ศึกษาทำความเข้าใจในความแตกต่างเฉพาะตัวของแต่ละท้องถิ่น
- 4) สร้างผลประโยชน์สูงสุดให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องพร้อมรับผิดชอบต่อสังคม และ
- 5) นำเสนอแต่สิ่งที่ดีที่สุด และคุ้มค่าที่สุดให้กับลูกค้า

**1.1.2 เป้าหมายและกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ**

กว่า 30 ปีแห่งการมุ่งมั่นพัฒนาธุรกิจค้าปลีกค้าส่งในประเทศไทย ผู้การขยายธุรกิจไปยังต่างประเทศ แม็คโครไม่เคยหยุดที่จะพัฒนาการให้บริการแก่ลูกค้าผู้ประกอบการ โดยมีจุดเริ่มต้นจากการประกอบธุรกิจศูนย์จำหน่ายสินค้ารูปแบบซักระเงินสดและบริการตนเอง หรือ Cash & Carry รูปแบบธุรกิจที่มีความหลากหลาย เช่น การมีศูนย์จำหน่ายสินค้าและบริการหลายรูปแบบเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่แตกต่างกัน ในทุก ๆ ก้าวของการเติบโต บริษัทฯ คำนึงถึงความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ เน้นการนำศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันที่สั่งสมตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันมาใช้ พัฒนารูปแบบธุรกิจให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาของประเทศ แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางสังคม สิ่งแวดล้อม และพฤติกรรมของลูกค้า ส่งผลให้บริษัทฯ เป็นหนึ่งในผู้นำของภาคธุรกิจค้าปลีกค้าส่งของประเทศไทย อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินธุรกิจในยุคดิจิทัล ส่งผลให้บริษัทฯ ต้องเร่งปรับตัวและวางกลยุทธ์ทางธุรกิจที่เอื้อต่อการนำเสนอสินค้าและบริการที่ตรงความต้องการของกลุ่มลูกค้ายุคใหม่ ตลอดจนต่อยอดและยกระดับธุรกิจของลูกค้าปัจจุบันให้สามารถเติบโตร่วมกันได้อย่างยั่งยืน

บริษัทฯ เดินหน้าพัฒนาธุรกิจตามทิศทางการยุทธศาสตร์แม็คโคร 4.0 เพื่อสร้างแม็คโครยุคใหม่อย่างยั่งยืน ครอบคลุมการพัฒนาและปรับเปลี่ยนธุรกิจในทุกด้านเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทการดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้บริษัทฯ ผลักดันการดำเนินงานโดยประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเป็นแรงขับเคลื่อนตามแนวทางดังนี้

1. พัฒนารูปแบบธุรกิจให้ตอบโจทย์การเปลี่ยนแปลงในยุคใหม่
2. ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับการทำงานยุคใหม่ เน้นความยืดหยุ่นและคล่องตัวมากขึ้น (Agile Organization)
3. พัฒนาลูกค้าผู้ประกอบการให้สามารถรับมือกับพฤติกรรมผู้บริโภคในยุค 4.0 รวมถึงใช้เทคโนโลยีดิจิทัลดึงดูดลูกค้ายุคใหม่
4. พัฒนानุเคราะห์ให้มีทักษะที่เอื้อต่อการขับเคลื่อนองค์กรในอนาคต
5. สร้างผู้นำยุค 4.0
6. พัฒนาระบบการทำงานให้เหมาะสมกับบริบทการทำงานในยุค 4.0

แนวทางดังกล่าวข้างต้นเป็นพื้นฐานสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรที่ชัดเจน ครอบคลุมทุกกระบวนการทำงานและการตัดสินใจทางธุรกิจ ทั้งการพัฒนารูปแบบศูนย์จำหน่ายสินค้า การบริการลูกค้า การขยายสาขาในประเทศและต่างประเทศ เป็นต้น โดยการพัฒนาองค์กรในปี 2562 มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### การพัฒนารูปแบบธุรกิจ

ตลอดระยะเวลาการดำเนินธุรกิจที่ผ่านมา บริษัทฯ ได้พัฒนารูปแบบศูนย์จำหน่ายสินค้าและบริการอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มีความหลากหลายและสามารถตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าที่แตกต่างกัน ปัจจุบันบริษัทฯ มีศูนย์จำหน่ายสินค้า 5 รูปแบบ ได้แก่ 1) รูปแบบคลาสสิก 2) รูปแบบอีโคโน พลัส 3) รูปแบบฟู๊ดเซอร์วิส 4) รูปแบบฟู๊ดช็อป และ 5) ร้านสยามโพรเซ่น ซึ่งครอบคลุมกลุ่มลูกค้าผู้ประกอบการร้านค้าปลีกรายย่อย ลูกค้าธุรกิจโรงแรม ภัตตาคาร ร้านอาหาร และผู้ให้บริการจัดเลี้ยง (กลุ่มโฮเรก้า) ลูกค้ากลุ่มธุรกิจบริการ และอื่น ๆ รวมทั้งหมดกว่า 3 ล้านราย โดยบริษัทฯ คำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ในการพัฒนารูปแบบศูนย์จำหน่ายสินค้าที่หลากหลาย อาทิ ทำเลและข้อจำกัดของแต่ละพื้นที่ สถานที่ตั้งในเมืองหรือนอกเมือง กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย รวมถึงพฤติกรรมซื้อขายของคนแต่ละท้องถิ่น เป็นต้น ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ล้วนส่งผลต่อปริมาณและสัดส่วนของสินค้าที่บริษัทฯ วางจำหน่าย ซึ่งประกอบด้วย อาหารสด อาหารแห้ง อาหารแช่แข็ง จนถึงสินค้าอุปโภคบริโภคทั่วไป รวมถึงบริการอื่น ๆ เช่น การจัดส่งสินค้าถึงมือผู้รับปลายทาง อีกทั้งยังพัฒนาช่องทางการจำหน่ายสินค้าในรูปแบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ หรือ E - Commerce และในปี 2562 บริษัทฯ ได้เริ่มให้บริการจัดส่งสินค้าครอบคลุม 100 สาขาทั่วประเทศ ซึ่งถือเป็นบริการที่อาศัยจุดแข็งของแม็คโครที่มีเครือข่ายสาขาทั่วประเทศ ทำให้สามารถส่งสินค้าอาหารสดถึงมือลูกค้าผู้ประกอบการธุรกิจอาหารได้อย่างรวดเร็ว ปลอดภัย คงคุณภาพและรักษาความสดของผลิตภัณฑ์ได้เป็นอย่างดี

## การพัฒนาช่องทางการจำหน่ายสินค้าและบริการ

เพื่อสร้างการเติบโตใหม่สำหรับธุรกิจ (New S-Curve) บริษัทฯ ได้เปิดตัวระบบนิเวศออฟไลน์สู่ออนไลน์อย่างเป็นทางการ (Offline to Online Ecosystem) หรือ “O2O” ซึ่งเป็นการบูรณาการช่องทางการซื้อสินค้าแบบดั้งเดิมผ่านศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโครทั้ง 134 สาขาทั่วประเทศ เข้ากับช่องทางการจัดจำหน่ายและจัดส่งสินค้าออนไลน์ของแม็คโคร ได้แก่ Makroclick.com แม็คโครแอปพลิเคชัน (Makro Application) การขายเชื่อและจัดส่ง (Credit and Delivery) และ Makro Line Official เพื่อเพิ่มทางเลือกให้กับลูกค้าปัจจุบันและดึงดูดลูกค้าที่เป็นกลุ่มเป้าหมายใหม่ ตลอดจนเดินหน้านำยกระดับประสบการณ์การซื้อสินค้าให้สะดวกรวดเร็ว ทุกที่ทุกเวลาผ่านหลายช่องทาง (Omni-Channel Sales and Services) และรับชำระเงินในรูปแบบ E-Payment ได้แก่ E-Wallet และ QR Code นอกเหนือจากวิธีการชำระเงินปกติ เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้า

บริษัทฯ เล็งเห็นถึงแนวโน้มการเติบโตของธุรกิจอาหารทั้งในประเทศและต่างประเทศ จึงเน้นกลยุทธ์ด้านการพัฒนาสินค้าและบริการด้านอาหารสำหรับกลุ่มลูกค้าไฮเอนด์อย่างต่อเนื่อง อีกทั้งตั้งเป้าหมายตลาดระดับพรีเมียมและเข้าถึงกลุ่มลูกค้าไฮเอนด์ขนาดใหญ่มากขึ้น บริษัทฯ ได้พัฒนาผลิตภัณฑ์สำหรับธุรกิจอาหารภายใต้แบรนด์ของแม็คโครและบริษัทย่อย เช่น วัตถุดิบในการประกอบอาหารสำเร็จรูปที่ช่วยลดขั้นตอนการปรุงอาหารและคงมาตรฐานด้านรสชาติ ทั้งยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาและนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่สะท้อนถึงทัศนคติของผู้บริโภคสมัยใหม่ที่เน้นด้านสุขภาพ ปลอดภัยและความยั่งยืน และ อาทิ ผลผลิตเกษตรอินทรีย์ (Organic Food) ผลิตภัณฑ์ปราศจากกลูเตน (Gluten Free) อาหารที่ไม่มีส่วนประกอบของผลผลิตที่ผ่านการตัดแต่งพันธุกรรม (Non-GMOs) วัตถุดิบในกลุ่มซูเปอร์ฟู้ด (Super Food) อาหารที่มีน้ำตาลน้อย รวมถึงมุ่งลดการใช้บรรจุภัณฑ์และส่วนประกอบของบรรจุภัณฑ์ที่ทำจากพลาสติกและโฟม

## การพัฒนาผลิตภัณฑ์ / สินค้าภายใต้แบรนด์ของแม็คโคร

บริษัทฯ มุ่งยกระดับผลิตภัณฑ์ภายใต้แบรนด์ของแม็คโคร (“Own Brand”) ให้เป็นที่รู้จัก รวมถึงส่งเสริมวัฒนธรรมด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์ของแม็คโครในตลาดที่หลากหลาย โดยเฉพาะตลาดพรีเมียม ซึ่งสอดคล้องกับกลยุทธ์ของบริษัทฯ ที่เน้นการขายประเภทผลิตภัณฑ์ให้หลากหลายมากขึ้นเพื่อสร้างทางเลือกให้กับลูกค้าผู้ประกอบการ

นอกจากนี้ แม็คโครยังมีสินค้าภายใต้แบรนด์ของกลุ่มธุรกิจ Food Service APME ซึ่งเป็นบริษัทย่อยในกลุ่มธุรกิจสยามแม็คโคร ได้แก่ Carne Meats (ไส้กรอกพรีเมียม) Ocean Gems (อาหารทะเล) MASTERPIECE (ดื่มชาฮาลาล) และ C'est Bon! (ขนมหวาน)



## การพัฒนาลูกค้าเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

บริษัทฯ ตระหนักดีว่า ความสำเร็จของลูกค้า คือความสำเร็จของแม็คโคร บริษัทฯ จึงยึดมั่นในเป้าหมาย “สร้างความเจริญเติบโตทางธุรกิจให้กับลูกค้า” มาตลอด 30 ปี โดยติดตามแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงสำคัญต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อลูกค้า เช่น การเปลี่ยนผ่านธุรกิจค้าปลีกจากรูปแบบดั้งเดิม (Traditional Trade) สู่รูปแบบสมัยใหม่ (Modern Trade) ความท้าทายจากการพัฒนาอย่างก้าวกระโดดของเทคโนโลยีซึ่งกระทบต่อวิถีชีวิตและรูปแบบการบริโภคของลูกค้าของผู้ประกอบการร้านค้าปลีก ตลอดจนการสืบทอดกิจการครอบครัวจากรุ่นสู่รุ่น โดยเฉพาะสำหรับกลุ่มลูกค้าโชห่วย

ในการนี้ บริษัทฯ จึงวางแนวทางการสนับสนุนและพัฒนาลูกค้าอย่างชัดเจนผ่านการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งสำหรับกลุ่มลูกค้าผู้ประกอบการร้านค้าปลีกรายย่อยและโชห่วย และผู้ประกอบการโฮเรก้า โดยแนวทางดังกล่าวครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ เช่น การเสนอราคาและบริการอย่างเป็นธรรม การส่งเสริมการเรียนรู้และให้ข้อมูลที่ทันสมัยสำหรับการดำเนินธุรกิจ และการเปิดโอกาสให้ลูกค้าแลกเปลี่ยนแนวคิดและนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เพื่อจำหน่ายผ่านแม็คโคร เป็นต้น

กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจที่สำคัญเพื่อให้บริษัทฯ สามารถบรรลุเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจ คือการยึดถือความต้องการของลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centric) เพื่อเป็นคู่ค้าอันดับหนึ่งของลูกค้า ซึ่งปัจจุบันมีลูกค้าสมาชิกมากกว่า 3 ล้านราย ในการจัดหาสินค้าและมีทุกคำตอบเรื่องธุรกิจอาหารสำหรับผู้ประกอบการมืออาชีพด้านอาหารและค้าปลีกรายย่อยภายใต้สโลแกน “แม็คโคร คู่คิดธุรกิจคุณ” โดยที่ผ่านมา บริษัทฯ ได้ดำเนินโครงการและกิจกรรมด้านการพัฒนาลูกค้าต่าง ๆ ร่วมกับคู่ค้าและองค์กรภาครัฐ เพื่อผู้ประกอบการค้าปลีกรายย่อย และผู้ประกอบการมืออาชีพทางด้านอาหารเพื่อศึกษาและทำความเข้าใจความต้องการของลูกค้าให้ได้มากยิ่งขึ้น เช่น โครงการ “แม็คโครมิตรแท้โชห่วย” (“Makro Retailer Alliance : MRA”) ซึ่งมีจุดประสงค์เพื่อช่วยเสริมความสามารถในการแข่งขันทางการค้าให้แก่กลุ่มผู้ค้าปลีกรายย่อย ตลอดจนการจัดงาน “วันนัดพบผู้ประกอบการร้านค้าปลีก” “งานตลาดนัดโชห่วย” และ “งานมหกรรมครบเครื่องเรื่องอาหารและอุปกรณ์” เป็นต้น นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังดำเนินโครงการพัฒนาต่าง ๆ เพื่อเสริมความแข็งแกร่งให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน (โปรดพิจารณารายละเอียดเพิ่มเติมเกี่ยวกับการส่งเสริมการขายในส่วนที่ 1 ข้อ 2.4 - การตลาดและการแข่งขัน)

การดำเนินธุรกิจของแม็คโครตลอดเวลาที่ผ่านมา มีเป้าหมายชัดเจนที่จะเป็นคู่คิดธุรกิจของลูกค้าผู้ประกอบการ จึงก่อให้เกิดพัฒนาการทางรูปแบบธุรกิจอย่างต่อเนื่อง สิ่งที่เห็นได้อย่างเด่นชัดคือรูปแบบของศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโครได้รับการพัฒนาขึ้นมาอย่างหลากหลาย มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่มีศักยภาพที่แตกต่างสามารถให้บริการและเข้าถึงลูกค้าผู้ประกอบการมืออาชีพในแต่ละท้องถิ่นได้สะดวกยิ่งขึ้น โดยเฉพาะรูปแบบแม็คโคร ฟูดเซอร์วิสที่มีพื้นที่ขายขนาดเล็กลงเฉลี่ยอยู่ที่ 1,000-5,000 ตารางเมตร ประสบความสำเร็จอย่างมากในการเจาะตลาดผู้ประกอบการโฮเรก้าในพื้นที่ท่องเที่ยวที่มีศักยภาพสูง เนื่องจากเพิ่มความสะดวกให้กับลูกค้าผู้ประกอบการด้านธุรกิจอาหารในแต่ละพื้นที่ได้

เป็นอย่างดี และสอดคล้องไปกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศที่เน้นการพัฒนาการท่องเที่ยวและการพัฒนาอาหารปลอดภัย ในปี 2555 บริษัทฯ ได้เริ่มพัฒนา แม็คโคร ฟู้ดเซอร์วิส ซึ่งเป็นศูนย์จำหน่ายสินค้ารูปแบบใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มไฮเอนด์ แม็คโคร ฟู้ดเซอร์วิส สาขาแรกได้เปิดดำเนินการที่อำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ซึ่งได้รับการตอบรับเป็นอย่างดี และมีผลประกอบการเป็นไปตามความคาดหมาย นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้เปิดตัวแม็คโคร ฟู้ดเซอร์วิส รูปแบบใหม่ “แม็คโคร ฟู้ดช็อป” เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการขยายสาขาไปในแต่ละพื้นที่มากขึ้น ทั้งนี้ ยอดขายของลูกค้ากลุ่มไฮเอนด์เติบโตจากสัดส่วนยอดขายเพียงร้อยละ 4 เป็นร้อยละ 27 ของยอดขายรวมในสิบกว่าปีที่ผ่านมา รวมทั้งจัดหาสินค้าและบริการที่ตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายได้อย่างครบครันภายในศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโครเพียงแห่งเดียว เป้าหมายเพื่อจะเป็น “คู่คิดธุรกิจ” ของลูกค้าผู้ประกอบการมืออาชีพอย่างแท้จริง เพื่อเติบโตไปด้วยกันอย่างยั่งยืน

ในปี 2562 ธุรกิจของบริษัทฯ ยังคงเติบโตและขยายสาขาอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับการขยายตัวของธุรกิจบริการด้านอาหารที่เป็นไปตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติของประเทศ ที่เน้นภาคการท่องเที่ยวและการยกระดับการผลิตสินค้าเกษตรและอาหารเข้าสู่ระบบมาตรฐาน ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคยุคใหม่ที่นิยมการรับประทานอาหารนอกบ้านมากขึ้น และเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ “มุ่งเป็นที่หนึ่งเรื่องการจัดหาสินค้าเพื่อธุรกิจอาหารแบบครบวงจรสำหรับผู้ประกอบการมืออาชีพ” โดยพิจารณาขยายสาขารูปแบบสาขาแม็คโคร ฟู้ดเซอร์วิส ที่มีพื้นที่ขายเฉลี่ย 1,000 - 3,000 ตารางเมตร และแม็คโคร ฟู้ดช็อป ที่มีพื้นที่ขายเฉลี่ย น้อยกว่า 1,000 ตารางเมตร เป็นหลัก เพื่อเข้าถึงผู้ประกอบการไฮเอนด์ในพื้นที่ท่องเที่ยวและพื้นที่ชุมชนเมืองที่มีศักยภาพสูงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากพื้นที่ในเมืองค่อนข้างจำกัด และมีต้นทุนสูง บริษัทฯ จึงริเริ่มพัฒนา แม็คโคร ฟู้ดเซอร์วิส รูปแบบใหม่ที่มีมากกว่า 1 ชั้น เช่น แม็คโคร ฟู้ดเซอร์วิส สาขาบดินทรเดชา กรุงเทพมหานคร ที่มีจำนวนชั้นให้บริการรวม 2 ชั้น มีพื้นที่การขายเฉลี่ย 2,277 ตารางเมตร หากสาขาดังแบบนี้ประสบความสำเร็จจะเพิ่มความคล่องตัวในการขยายสาขาของแม็คโครในแต่ละพื้นที่มากขึ้น และบริษัทฯ จะใช้รูปแบบสาขานี้เป็นกลยุทธ์ในการขยายสาขาจะเข้าไปยังพื้นที่ชุมชนเมืองที่มีร้านอาหารอยู่หนาแน่นต่อไป โดยเฉพาะเมืองหลวงอย่างกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นเมืองที่มีนักท่องเที่ยวเดินทางมาเยือนมากที่สุดในโลกเมืองหนึ่ง มากกว่า 20 ล้านคนในปี 2562 จากผลการสำรวจของ Global Destination Cities Index ขณะที่ศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโครรูปแบบคลาสสิกยังคงดำเนินการขยายเข้าไปในจังหวัดที่ยังไม่มีสาขาของแม็คโครตั้งอยู่ เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับลูกค้ากลุ่มผู้ประกอบการในพื้นที่นั้น ๆ นอกจากนี้บริษัทฯ ยังได้พัฒนาแม็คโคร ฟู้ดเซอร์วิสในรูปแบบ Digital Store จำนวน 2 สาขา คือ สาขาลาดกระบัง และสาขารามคำแหง 24

ทั้งนี้ ในปี 2562 บริษัทฯ ได้ดำเนินการขยายสาขาศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโครในประเทศ ในรูปแบบสาขาต่าง ๆ รวมทั้งสิ้น 5 สาขา แบ่งเป็นศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโครรูปแบบ โอโคโนมิค จำนวน

2 สาขา แม็คโคร ฟู้ดเซอร์วิส จำนวน 3 สาขา ส่งผลให้ ณ สิ้นปี 2562 บริษัทฯ มีจำนวนสาขาทั้งสิ้น 134 สาขาทั่วประเทศ แบ่งเป็นศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโคร รูปแบบคลาสสิก จำนวน 79 สาขา แม็คโคร ฟู้ดเซอร์วิส จำนวน 28 สาขา อีโคโน พลัส จำนวน 15 สาขา แม็คโคร ฟู้ดช็อป จำนวน 5 สาขา และร้านสยามโพรเซ่น จำนวน 7 สาขา โดยมีพื้นที่การขายรวมประมาณ 765,088 ตารางเมตร

จากการพัฒนารากฐานที่มั่นคงในประเทศไทย แม็คโครได้ก้าวสู่การเติบโตอย่างกว้างไกลในระดับสากล ด้วยประสบการณ์กว่า 3 ทศวรรษของการเป็น “คู่คิดธุรกิจคุณ” ที่พร้อมขับเคลื่อนธุรกิจเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าผู้ประกอบการในหลากหลายประเทศทั่วภูมิภาคเอเชียและตะวันออกกลาง ในการขยายธุรกิจในตลาดต่างประเทศ บริษัทฯ ให้ความสำคัญสูงสุดในการรักษาคุณภาพสินค้าและบริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องอาหารปลอดภัย อีกทั้งยังมุ่งมั่นที่จะร่วมพัฒนาแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการยกระดับธุรกิจค้าปลีกค้าส่งสู่ความสำเร็จที่มั่นคงและยั่งยืนร่วมกันระหว่างลูกค้าผู้ประกอบการ ผู้บริโภค และบุคลากรในทุกประเทศที่บริษัทฯ เข้าไปดำเนินธุรกิจ

ด้วยศักยภาพอันแข็งแกร่งของบริษัทฯ ในฐานะหนึ่งในผู้นำของภาคธุรกิจค้าปลีกค้าส่ง แม็คโครยังคงเดินหน้าขยายธุรกิจไปสู่ตลาดต่างประเทศอย่างไม่หยุดยั้ง โดยยึดถือความต้องการของลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centric) เพื่อสร้างทิศทางการเติบโตแบบก้าวกระโดดครั้งใหม่ (New S-Curve) และส่งมอบสินค้าที่มีคุณภาพและปลอดภัยจากทั่วทุกมุมโลกและบริการที่ครบวงจรเพื่อตอบโจทย์ลูกค้าผู้ประกอบการ ทั้งนี้ บริษัทฯ ตระหนักดีว่าการขยายธุรกิจและแสวงหาโอกาสการเติบโตในต่างประเทศอย่างมั่นคงต้องคำนึงถึงการพัฒนารูปแบบศูนย์จำหน่ายสินค้าที่หลากหลาย เหมาะสมกับความต้องการของผู้ประกอบการมืออาชีพในแต่ละพื้นที่ รวมถึงพฤติกรรมของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย สอดรับกับวัฒนธรรม เศรษฐกิจ และสภาพแวดล้อม บริษัทฯ จึงยึดมั่นในพันธกิจ 5 ประการ ได้แก่ 1) ขยายตัวด้วยรูปแบบร้านค้าที่หลากหลาย 2) ให้ความสำคัญแก่ทีมงานและลงทุนกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล 3) ศึกษาทำความเข้าใจในความแตกต่างเฉพาะตัวของแต่ละท้องถิ่น 4) สร้างผลประโยชน์สูงสุดให้กับผู้มีส่วนได้เสียพร้อมรับผิดชอบต่อสังคม 5) นำเสนอแต่สิ่งที่ดีที่สุดและคุ้มค่าที่สุดให้กับลูกค้า

ปัจจุบัน แม็คโครดำเนินธุรกิจใน 4 ประเทศ ได้แก่ 1) ประเทศไทย 2) ประเทศกัมพูชา 3) ประเทศอินเดีย และ 4) สาธารณรัฐประชาชนจีน โดยในปี 2562 บริษัทฯ ได้เปิดดำเนินการศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโคร สาขาที่ 2 ในประเทศกัมพูชา ณ เมือง Siem Reap และเปิด LOTS Wholesale Solutions สาขาที่ 3 ในประเทศอินเดีย ที่เขต Noida ซึ่งตั้งอยู่ทางทิศตะวันออกของกรุง New Delhi และเปิดศูนย์จำหน่ายสินค้ารูปแบบฟู้ดเซอร์วิส สาขาแรกในสาธารณรัฐประชาชนจีน ที่เขต Huadu Yingbin เมือง Guangzhou ซึ่งลูกค้าได้ให้การตอบรับเป็นอย่างดี นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้เตรียมการเพื่อเปิดดำเนินการศูนย์จำหน่ายสินค้าในสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา ซึ่งคาดว่าจะสามารถเปิดดำเนินการได้ภายในปี 2563 ทั้งนี้ ในการเปิดตลาดใหม่นั้น บริษัทฯ พิจารณาถึงความสำคัญของสาขาแต่ละแห่งในเชิง

กลยุทธ์ พร้อมส่งเสริมความร่วมมือกับหลากหลายภาคส่วนรวมถึงพันธมิตรในท้องถิ่น เพื่อสร้างประโยชน์ร่วมกันกับผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม นำมาซึ่งการสร้างคุณค่าในระยะยาว สอดคล้องกับเป้าหมาย 6 ประการของแม็คโคร 4.0 ด้านการ “เป็นที่รักในท้องถิ่น” (Local Love)

บริษัทฯ ให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการสร้างงานในแต่ละประเทศที่เข้าไปดำเนินธุรกิจภายใต้แนวคิด “Hire Local, Grow Local Professional” เพื่อเปิดโอกาสในการสร้างอาชีพและแลกเปลี่ยนความรู้กับบุคลากรในท้องถิ่น บริษัทฯ ยึดมั่นในการปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน รวมถึงตั้งเป้าหมายในการจ้างบุคลากรท้องถิ่นอย่างน้อยร้อยละ 80 ของจำนวนบุคลากรทั้งหมด นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทุกคน โดยจัดเตรียมหลักสูตรและการฝึกอบรม ครอบคลุมทั้งระบบ ขั้นตอน และมาตรฐานการทำงาน เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ของพนักงานทั้งในเชิงเทคนิคและทักษะต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานประจำวัน รวมถึงทักษะที่จำเป็นในการรับมือกับความท้าทายในอนาคต โดยเฉพาะทักษะที่สอดคล้องกับการเติบโตของธุรกิจในยุคแม็คโคร 4.0 โดยมีเครื่องมือประกอบด้วย คู่มือการปฏิบัติงานสำหรับพนักงานรายแผนก คู่มือบันทึกการฝึกอบรม (Training Passport) คู่มือการสอนสำหรับหัวหน้างานในภาษาท้องถิ่น การให้พนักงานจากต่างประเทศมาฝึกอบรมในประเทศไทยเป็นเวลา 2 - 4 เดือน และการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้าง “แม็คโคร ดีเอ็นเอ” รวมถึงวัฒนธรรมองค์กร “VICTORY - 7 ค่านิยมสมเป็นคนแม็คโคร”

นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังจัดทำแผนการพัฒนาส่วนบุคคลสำหรับพนักงานในต่างประเทศ (Individual Development Plan) และมีกระบวนการประเมินพนักงานระหว่างฝึกอบรมก่อนเข้าปฏิบัติงาน เพื่อเฟ้นหาพนักงานที่มีศักยภาพสูง มีความพร้อมที่จะเลื่อนตำแหน่งไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และพัฒนาทักษะเพิ่มเติมเพื่อให้พนักงานสามารถเติบโตเป็นผู้นำในสายอาชีพที่เกี่ยวข้องต่อไป โดยการดำเนินงานดังกล่าว นอกจากจะตอบสนองต่อนโยบายของบริษัทฯ ในการพัฒนาพนักงานจากภายในแล้ว ยังเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยให้บริษัทฯ สามารถรักษามูลค่าบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้เติบโตไปพร้อมกับองค์กรในระยะยาว ตลอดจนสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในท้องถิ่นเล็งเห็นถึงโอกาสในการเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวแม็คโคร ซึ่งความรู้ความเชี่ยวชาญของบุคลากรในท้องถิ่นถือเป็นทรัพยากรที่ล้ำค่าที่จะช่วยให้บริษัทฯ เติบโตอย่างมั่นคงในตลาดใหม่ที่บริษัทฯ เข้าไปดำเนินธุรกิจ ตลอดจนสานความสัมพันธ์อันดีร่วมกับชุมชนท้องถิ่น สามารถปรับตัวพร้อมรับความเปลี่ยนแปลงในแต่ละพื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บริษัทฯ ไม่เพียงแต่ให้ความสำคัญสูงสุดในเรื่องบุคลากร แต่ยังมุ่งพัฒนาเศรษฐกิจท้องถิ่นและสร้างรายได้ให้แก่สังคมและชุมชนอย่างยั่งยืนอีกด้วย แม็คโครต่อยอดและขยายผลความสำเร็จของโครงการต่าง ๆ จากประเทศไทยไปยังแต่ละประเทศที่เข้าไปดำเนินธุรกิจ เพื่อเพิ่มศักยภาพของลูกค้าผู้ประกอบการรายย่อย เช่น การดำเนินโครงการ “มิตรแท้โซ่ห่วย” ในประเทศกัมพูชากว่า 2 ปี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการร้านค้าปลีกรายย่อยในประเทศดังกล่าวผ่านการให้ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจค้าปลีกและการปรับปรุงร้านค้า

การดำเนินงานข้างต้นถือเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยเกื้อหนุนให้แม็คโครมีรากฐานทางธุรกิจที่มั่นคง สามารถเดินหน้าขยายสาขาในต่างประเทศต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควบคู่ไปกับการสร้างคุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้เสียอย่างยั่งยืน

บริษัทฯ ดำเนินธุรกิจในประเทศกัมพูชาตั้งแต่ปี 2560 ในฐานะ “คู่คิดธุรกิจคุณ” โดยบริษัท Makro (Cambodia) Company Limited ซึ่งเป็นบริษัทย่อยภายใต้กลุ่มธุรกิจสยามแม็คโคร ได้เปิดศูนย์จำหน่ายสินค้าระบบสมาชิกแบบชำระเงินสดและบริการตนเอง (Cash & Carry) ในรูปแบบคลาสสิก ที่เขต Sen Sok กรุง Phnom Penh และในปี 2562 บริษัทฯ ได้เปิดศูนย์จำหน่ายสินค้าสาขาที่ 2 ในรูปแบบอีโคโนมิกส์ เพื่อขยายฐานลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ณ เมือง Siem Reap ซึ่งเป็นเมืองท่องเที่ยวที่มีชื่อเสียงและมีกลุ่มธุรกิจ HoReCa เป็นจำนวนมาก โดยในปัจจุบัน บริษัทฯ ให้บริการลูกค้าผู้ประกอบการที่เป็นสมาชิกกว่า 100,000 รายในประเทศดังกล่าว

บริษัทฯ ยังดำเนินโครงการ “มิตรแท้ใจช่วย” ในประเทศกัมพูชาอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับมาตรฐานธุรกิจร้านค้าปลีกรายย่อย และเพิ่มยอดขายและกำไรให้ผู้ประกอบการ โดยโครงการดังกล่าวมีกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การพัฒนาคู่มือบริหารจัดการร้านค้าปลีกเป็นภาษากัมพูชาร่วมกับภาครัฐ ในปี 2562 หน่วยงานมิตรแท้ใจช่วยกัมพูชาได้จัดกิจกรรม “U-Project แม็คโครและนักศึกษามหาวิทยาลัยร่วมพัฒนาร้านค้าปลีกท้องถิ่น” ซึ่งเป็นการต่อยอดโครงการที่ดำเนินการอยู่เป็นประจำในประเทศไทย โดยร่วมมือกับนักศึกษาจาก Royal University of Phnom Penh ให้นักศึกษาเข้าเยี่ยมชมศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโครสาขา Sen Sok ทำความเข้าใจเกี่ยวกับธุรกิจของบริษัทฯ และลงพื้นที่เพื่อนำความรู้ด้านการจัดการธุรกิจไปพัฒนาร้านค้าปลีกในชุมชนของตนเอง โดยรวมแล้ว มีร้านค้าปลีก 1,350 รายที่ได้รับความรู้และคำปรึกษาจากทีมมิตรแท้ใจช่วยกัมพูชา

ในปี 2562 บริษัท CP Wholesale India Private Limited หนึ่งในบริษัทย่อยของกลุ่มธุรกิจสยามแม็คโคร เปิดบริการศูนย์จำหน่ายสินค้า ภายใต้ชื่อ LOTS Wholesale Solutions (“LOTS”) สาขา Ithum บนพื้นที่ประมาณ 2,700 ตารางเมตร ในเขต Noida กรุง New Delhi ซึ่งเป็นสาขาที่ 3 ในประเทศอินเดีย เพื่อขยายฐานธุรกิจต่อจาก 2 สาขาแรกที่เปิดในย่าน Pitampura และ Akshardham กรุง New Delhi เมื่อปี 2561

ศูนย์จำหน่ายสินค้า LOTS จัดจำหน่ายสินค้าในหมวดต่าง ๆ อาทิ อาหาร เครื่องดื่ม ของใช้ในครัวประจำวัน เครื่องครัว เครื่องใช้ไฟฟ้าในครัวเรือน เฟอร์นิเจอร์ เครื่องนอน และเครื่องใช้สำนักงาน เป็นต้น และให้บริการแบบครบวงจรแก่ลูกค้าผู้ประกอบการร้านค้าปลีกรายย่อย HoReCa และ ธุรกิจบริการ โดยมีบริการจัดส่งและชำระสินค้าหลากหลายรูปแบบ ผ่านหลากหลายช่องทาง (Omni - Channel) รวมทั้งช่องทางพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-Commerce) ซึ่งมีแนวโน้มเป็นที่นิยมมากขึ้น นอกจากนี้ ศูนย์จำหน่ายสินค้า LOTS ยังดำเนินการตามนโยบายการสนับสนุนสินค้าและพันธมิตรคู่ค้าในท้องถิ่น โดยจัดซื้อสินค้าและผลิตภัณฑ์จากแหล่งผลิตในชุมชนโดยตรง เพื่อส่งมอบ

ประโยชน์ให้ชุมชนท้องถิ่นผ่านการสร้างงาน สร้างรายได้ และการส่งเสริมการเติบโตของผู้ประกอบการร่วมกับบริษัทฯ ในระยะยาว

ทั้งนี้ ในประเทศอินเดีย บริษัทฯ เล็งเห็นถึงความสำคัญของตลาดในเชิงกลยุทธ์ โดยเฉพาะการสร้างฐานธุรกิจภูมิภาคเอเชียใต้ และการเปิดสาขานาถดเล็กในพื้นที่เมือง เนื่องจากกลุ่มลูกค้าส่วนใหญ่ไม่นิยมเดินทางไกลเพื่อซื้อสินค้า นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังเล็งเห็นโอกาสในการให้บริการด้านธุรกิจอาหารแบบครบวงจร ด้วยความเชื่อมั่นว่าความรู้และประสบการณ์ของบริษัทฯ จะสามารถช่วยให้ LOTS นำเสนอสินค้าและบริการที่ตอบโจทย์กลุ่มลูกค้าผู้ประกอบการ HoReCa ในประเทศอินเดียได้ ประกอบกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับสูตรอาหารและวิธีการทำอาหารใหม่ ๆ จะส่งเสริมให้ LOTS ก้าวขึ้นเป็นผู้ประกอบการธุรกิจด้านอาหารสำหรับผู้ประกอบการชั้นนำต่อไป

ในเดือนกันยายน 2562 บริษัทฯ ได้ก้าวเข้าสู่ตลาดจีนอย่างเป็นทางการ โดยเปิดให้บริการแม็คโคร ฟูดเซอร์วิส สาขา Huadu Yingbin ณ เมืองกว่างโจว มณฑลกว่างตง บนพื้นที่ 1,300 ตารางเมตร ผ่านบริษัทย่อย Makro (Guangzhou) Food Company Limited เมือง Guangzhou มีประชากรประมาณ 100 ล้านคน และเป็นเมืองแห่งอาหารชั้นเลิศ แม็คโคร ฟูดเซอร์วิส จึงเป็นรูปแบบที่เหมาะสมที่สุดสำหรับสาขาใหม่นี้ โดยนำความรู้และประสบการณ์อันยาวนานในการดำเนินธุรกิจด้านอาหารเพื่อลูกค้าผู้ประกอบการ HoReCa จากประเทศไทยไปประยุกต์เพื่อนำเสนอสินค้าและบริการที่ตอบโจทย์กลุ่มลูกค้าดังกล่าว ประกอบกับการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีในการซื้อสินค้า เช่น ระบบซื้อขายออนไลน์และออฟไลน์ (Online to Offline) ป้ายอิเล็กทรอนิกส์แสดงราคาสินค้า (Electronic Shelf Label - ESL) ระบบการชำระเงินอัตโนมัติด้วยตนเอง (Self-Checkout) และการชำระเงินผ่านระบบ E-Payment เป็นต้น ส่งผลให้บริษัทฯ สามารถตอบสนองต่อพฤติกรรมผู้บริโภคของกลุ่มลูกค้าที่มีความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีได้ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้ การขยายสาขาในประเทศจีนต่อไปในอนาคต บริษัทฯ จะยังคงเน้นการเปิดสาขาในรูปแบบ ฟูดเซอร์วิส รวมถึงมุ่งสร้างระบบการบริหารจัดการที่เป็นอัตโนมัติมากยิ่งขึ้น ทั้งด้านกระบวนการภายในขององค์กรและในส่วนของลูกค้าสัมพันธ์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและศักยภาพการแข่งขันของแม็คโครในประเทศจีน

นอกจากนี้ บริษัทฯ เล็งเห็นศักยภาพของตลาดค้าปลีกค้าส่งในประเทศสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา ซึ่งเป็นประเทศที่มีการเจริญเติบโตในอัตราที่สูง ประกอบกับประชากรท้องถิ่นนิยมบริโภคสินค้าอุปโภคบริโภคที่นำเข้าจากประเทศไทยซึ่งมีคุณภาพและราคาที่เหมาะสม บริษัทฯ จึงได้ศึกษาถึงความเป็นไปได้ในการประกอบธุรกิจในเมียนมา และได้จัดตั้งบริษัท ARO Commercial Company Limited ขึ้นในปี 2561 และต่อมา ARO Commercial ได้รับใบอนุญาตการลงทุนจากรัฐบาลของเมียนมา เพื่อเปิดศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโครสาขาแรกในรูปแบบคลาสสิก ณ เมือง Yangon โดยมีพื้นที่ขายประมาณ 8,000 ตารางเมตร เพื่อจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคแก่ลูกค้าผู้ประกอบการร้านค้าปลีกรายย่อย ทั้งนี้ คาดว่าจะสามารถเปิดดำเนินการได้ภายในปี 2563



เพื่อผนึกกำลังเครือข่ายธุรกิจให้บริการด้านอาหารให้เป็นหนึ่งเดียวในระดับภูมิภาค โดยให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างศักยภาพ และเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจทั้งในและต่างประเทศ ประกอบกับประสบการณ์ที่สั่งสมมาจากการดำเนินธุรกิจให้บริการด้านอาหารในประเทศไทย และประเทศเวียดนาม จนมีรากฐานธุรกิจที่แข็งแกร่ง ในปี 2560 SFS ลงทุนซื้อกิจการจากบริษัทชั้นนำที่ประกอบธุรกิจให้บริการด้านอาหารในต่างประเทศจำนวน 4 บริษัท จากกลุ่ม Indoguma ส่งผลให้บริษัทฯ ก้าวสู่ความเป็นผู้นำด้านการให้บริการด้านอาหารในระดับสากล บริษัทฯ ได้ตั้งกลุ่มธุรกิจ Food Service APME เพื่อขับเคลื่อนธุรกิจให้บริการด้านอาหาร

กลุ่มธุรกิจ Food Service APME มีบทบาทในกลุ่มบริษัทสยามแม็คโคร ในการขับเคลื่อนธุรกิจการให้บริการด้านอาหารในระดับสากล ภายใต้วิสัยทัศน์ “Become a leading professional food service provider in Asia Pacific and the Middle East” โดยดำเนินธุรกิจผ่านแบรนด์ “สยามฟู้ด เซอร์วิส” ในประเทศไทย และผ่านแบรนด์ “Indoguma” ในตลาดต่างประเทศ ได้แก่ สิงคโปร์ เวียดนาม สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ กัมพูชาและเขตปกครองพิเศษฮ่องกง รวมทั้งหมด 6 บริษัท

ในการดำเนินธุรกิจ กลุ่มธุรกิจ Food Service APME ให้ความสำคัญกับการลงทุนในการพัฒนาและส่งเสริมบริการ ผลิตภัณฑ์ และสินค้าที่เฉพาะเจาะจงสำหรับความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Customization) เช่น การตัดแต่งเนื้อสัตว์ตามสัดส่วนที่ลูกค้ากำหนด รวมถึงสินค้าและบริการที่เหมาะสมกับรูปแบบธุรกิจของลูกค้า สภาพการแข่งขันในแต่ละพื้นที่ และแนวโน้มความต้องการในตลาดและพฤติกรรมผู้บริโภค เช่น สินค้าเกษตรอินทรีย์ สินค้าที่ผ่านการรับรองมาตรฐานด้านความยั่งยืน นอกจากนี้ เพื่อสร้างความแตกต่างและความสามารถในการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง ธุรกิจ Food Service APME ยังมุ่งเน้นในเรื่องการสร้างบุคลากรที่เป็นเลิศ การให้บริการแบบครบวงจรสำหรับลูกค้าผู้ประกอบการ การผลิตสินค้าที่มีความปลอดภัยและมีคุณภาพตามมาตรฐานสากล และการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อเปิดช่องทางธุรกิจใหม่ ๆ เช่น การทำงานร่วมกับลูกค้าเพื่อพัฒนาทักษะและองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งรวมถึงการร่วมวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ การแนะนำเทคนิคการปรุงอาหารและสร้างสรรค์เมนูใหม่ ๆ ร่วมกับเชฟ เป็นต้น กิจกรรมดังกล่าวช่วยให้ลูกค้าสามารถยกระดับธุรกิจของตนเอง และได้รับประโยชน์จากเครือข่ายของกลุ่มที่กระจายอยู่ในหลายภูมิภาค

บริษัทภายใต้กลุ่มธุรกิจ Food Service APME ประกอบไปด้วย

### **สยามฟู้ด เซอร์วิส**

บริษัท สยามฟู้ด เซอร์วิส จำกัด ประกอบธุรกิจนำเข้าและจัดจำหน่ายสินค้าจากทั่วทุกมุมโลกพร้อมบริการจัดส่ง โดยนำเข้าสินค้าประเภทอาหารสดและอาหารแช่แข็งคุณภาพดีจากกว่า 70 แปรนด์ ในจำนวนกว่า 2,000 รายการ แบ่งเป็น 7 กลุ่มสินค้า ได้แก่ 1) เนื้อสัตว์และผลิตภัณฑ์แปรรูป อาหารทะเล ผลิตภัณฑ์จากนม ผักผลไม้ ผลิตภัณฑ์จากมันฝรั่ง เครื่องปรุงรส และอาหารพร้อมปรุง ซึ่งรวมถึงสินค้าพรีเมียมคุณภาพชั้นเลิศสำหรับกลุ่มลูกค้าที่เป็นภัตตาคารและกลุ่มร้านอาหาร เช่น เนื้อวัวพรีเมียมจากสหรัฐอเมริกา หอยนางรมจากประเทศฝรั่งเศส ผลิตภัณฑ์นมและชีสจาก

สวิตเซอร์แลนด์ เป็นต้น ทั้งนี้ สยามฟู้ด เซอร์วิส มีสาขา 5 แห่ง ได้แก่ กรุงเทพมหานคร พัทยา เกาะ สมุย ภูเก็ต และเชียงใหม่ ทั้งยังให้บริการผ่านช่องทางออนไลน์ เช่น เฟซบุ๊กเพจ “Food Diary” และบริการบนแพลตฟอร์มต่าง ๆ เช่น Happy Fresh และ Lazada เพื่อเป็นทางเลือกสำหรับลูกค้าที่ต้องการความสะดวกสบายของการสั่งซื้อสินค้าออนไลน์พร้อมบริการจัดส่งแบบครบวงจร

ในปี 2562 บริษัทสยามฟู้ด เซอร์วิส ได้ฉลองครบรอบ 35 ปีในประเทศไทย โดยจัดงาน “Siam Food Discovery Phuket” ประกอบไปด้วยกิจกรรมสร้างสรรค์หลากหลายรายการสำหรับผู้เข้าร่วมงานกว่า 500 คน เช่น การโชว์เมนูพิเศษโดยเชฟที่มีชื่อเสียง โดยใช้วัตถุดิบจากสยามฟู้ด เซอร์วิส การแสดงทำเมนูขนมหวาน และการจัดแสดงสินค้าในหมวดหมู่ประเภทต่าง ๆ ได้แก่ ไทยฟิวชั่น อิตาลีและฝรั่งเศส ญี่ปุ่น อเมริกัน เม็กซิกัน และเบเกอรี่คาเฟ่ เป็นต้น

### **Indoguna**

สยามฟู้ดประกอบไปด้วยบริษัทผู้ประกอบธุรกิจให้บริการด้านอาหารในต่างประเทศ จากกลุ่ม Indoguna มีเป้าหมายในการขยายเครือข่ายธุรกิจภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกและตะวันออกกลาง เพื่อขับเคลื่อนธุรกิจสู่การเป็นผู้นำด้านธุรกิจอาหารในระดับสากลอย่างมั่นคง โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### **Indoguna Vina Food Service ประเทศเวียดนาม**

บริษัท Indoguna Vina Food Service Company Limited ประกอบธุรกิจนำเข้า ส่งออก และจัดจำหน่ายสินค้าประเภทผลิตภัณฑ์อาหารคุณภาพสูงสำหรับลูกค้าซึ่งเป็นผู้ประกอบการธุรกิจอาหารจานด่วน ร้านอาหาร และธุรกิจโรงแรมทั่วไป ทั้งนี้ นับเป็นตลาดต่างประเทศแห่งแรกสำหรับกลุ่มธุรกิจสยามแม็คโคร ซึ่งเริ่มดำเนินการตั้งแต่ปี 2555 โดยปัจจุบันมีสาขา 2 แห่ง ในเมือง Ho Chi Minh และ Hanoi

### **Indoguna (Singapore) ประเทศสิงคโปร์**

Indoguna (Singapore) Pte Ltd เป็นผู้นำด้านธุรกิจนำเข้า ส่งออก ผลิต และจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์อาหารและเครื่องดื่มคุณภาพสูง อาทิ เนื้อสัตว์อาหารแปรรูป อาหารทะเล ไวน์ น้ำดื่ม และผลิตภัณฑ์อาหารฮาลาล สำหรับผู้ประกอบการร้านอาหาร โรงแรม และผู้ให้บริการด้านอาหารชั้นนำกว่า 2 ทศวรรษ

### **Indoguna Dubai และ MAXZI THE GOOD FOOD RESTAURANT & CAFE ประเทศสหรัฐอาหรับเอมิเรตส์**

Indoguna Dubai L.L.C เป็นหนึ่งในผู้นำธุรกิจนำเข้าและจัดจำหน่ายอาหารระดับพรีเมียมสำหรับผู้ประกอบการ HoReCa และธุรกิจสายการบินชั้นนำ โดยให้บริการลูกค้าในกลุ่มประเทศตะวันออกกลาง ได้แก่ ประเทศสหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ โอมาน คูเวต บาร์เรน และซาอุดีอาระเบีย

บริษัทฯ จัดตั้งร้านอาหาร MAXZI The Good Food Shop ในเมืองคูไบ เพื่อให้บริการอาหารที่ดีต่อสุขภาพ มีคุณภาพ ในราคาที่คุ้มค่า เช่น อาหารที่ปรุงจากวัตถุดิบท้องถิ่นและผลิตภัณฑ์เกษตรอินทรีย์



ผลิตภัณฑ์ที่ไม่ผ่านการตัดแต่งพันธุกรรม (Non-GMO) และผลิตภัณฑ์ที่ได้มาตรฐานด้านการคุ้มครองดูแลสิ่งแวดล้อม เป็นต้น นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังวางจำหน่ายสินค้าภายใต้แบรนด์ต่าง ๆ ของ Indoguna ได้แก่ ไส้กรอกพรีเมียม (Carne Meats) อาหารทะเล (Ocean Gems) ต้มยำปลา (Masterpiece) ขนมหวาน (C'est Bon!) และกาแฟ ซึ่งลูกค้าสามารถสั่งซื้อได้ด้วยตนเองจากหน้าร้าน รับประทานในร้าน พร้อมบริการปรุงอาหาร หรือซื้อผ่านช่องทางออนไลน์และแอปพลิเคชัน Uber Eats และ Deliveroo ซึ่งจัดส่งภายในเมืองคูไบ

### **Indoguna Lordly และ Just Meat อีโองง**

Indoguna Lordly Company Limited และ Just Meat Company Limited ดำเนินธุรกิจนำเข้า ส่งออก ผลิต และจำหน่ายผลิตภัณฑ์ไข่เหลวพาสเจอร์ไรซ์ เนื้อสัตว์คุณภาพสูง อาหารทะเล และผลิตภัณฑ์ที่ทำจากนม เพื่อบริการกลุ่มลูกค้าในฮ่องกงและมาเก๊า อาทิ ผู้ประกอบการโรงแรม สายการบิน และผู้ให้บริการอาหาร ในปี 2562 บริษัทฯ เผชิญความท้าทายอันเนื่องมาจากสถานการณ์ทางการเมืองในฮ่องกง นำมาซึ่งความกังวลทั้งในส่วนของพนักงานบริษัทเองและลูกค้าผู้ประกอบการ อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ติดตามสถานการณ์อย่างใกล้ชิด และมีมาตรการบริหารจัดการอย่างรัดกุมเพื่อรับมือกับวิกฤตการณ์ต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อลดผลกระทบของความเสียหายต่อบุคลากรและทรัพย์สิน

### **Indoguna (Cambodia) ประเทศกัมพูชา**

Indoguna (Cambodia) Company Limited จัดตั้งขึ้นในปี 2560 โดยการร่วมทุนระหว่างบริษัทสยามฟู้ด เซอร์วิส และนักลงทุนท้องถิ่นในประเทศกัมพูชา ประกอบธุรกิจนำเข้าและจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์อาหารคุณภาพพรีเมียม ทั้งนี้ Indoguna (Cambodia) ขยับเคลื่อนธุรกิจบริการด้านอาหารในกัมพูชา โดยได้เปิดสำนักงานในกรุง Phnom Penh เมื่อปี 2561 และ Siem Reap ในปี 2562

ในปี 2562 ธุรกิจ Food Service APME มุ่งสร้างระบบ กระบวนการ และขั้นตอนการทำงาน ขึ้นพื้นฐานให้แข็งแกร่ง เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันร่วมกันในระยะยาว ซึ่งรวมถึงการพัฒนาธุรกิจ E-Commerce และสินค้าภายใต้แบรนด์ของกลุ่มเอง ตลอดจนการบูรณาการระบบการทำงานของ 6 บริษัทให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน กลุ่มธุรกิจได้ริเริ่มวางระบบการสื่อสารและบริหารจัดการข้อมูลภายในให้เป็นรูปแบบดิจิทัล เพื่อรวบรวมข้อมูลและผลการดำเนินงานของทั้ง 6 บริษัทให้อยู่ในระบบเดียวกัน ซึ่งจะช่วยให้กลุ่มสามารถสร้างฐานข้อมูลส่วนกลาง ติดตามผลปฏิบัติงานของบริษัทแต่ละแห่งได้ในรูปแบบเรียลไทม์และกำกับดูแลบริษัทต่าง ๆ แบบองค์รวม ซึ่งจะช่วยเหลือหนุนให้บริษัทในกลุ่มขับเคลื่อนการทำงานในรูปแบบดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพในอนาคต

นอกจากนี้ กลุ่มธุรกิจ Food Service APME ยังให้ความสำคัญกับการขับเคลื่อนบริษัททั้ง 6 แห่งไปในทิศทางเดียวกัน โดยดำเนินการในประเด็นดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาธุรกิจเนื้อสัตว์ โดยเฉพาะเนื้อวัวและเนื้อแกะ โดยเสริมสร้างศักยภาพของทั้งกลุ่มในการซื้อขายเนื้อสัตว์บนมาตรฐานเดียวกัน รวมถึงเริ่มพัฒนาแบรนด์เนื้อชั้นนำของกลุ่มเองที่มีชื่อว่า “Carne Meats” ทั้งนี้ ผลลัพธ์แรกภายใต้แบรนด์ดังกล่าวจะวางขายในตลาดในปี 2563
2. การพัฒนาอาหารทะเล เน้นการพัฒนาแบรนด์ชั้นนำของ Indoguna ซึ่งมีชื่อว่า “Ocean Gems” อย่างต่อเนื่องจากปี 2561 ในบริษัททั้ง 6 แห่ง ซึ่งกลุ่ม Food Service APME ให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งกับการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยมุ่งสู่การรับรองของ Marine Stewardship Council (MSC) และ Aquaculture Stewardship Council (ASC) สำหรับสินค้าอาหารทะเลที่จะจำหน่ายภายใต้แบรนด์นี้ จะช่วยบุกตลาดพรีเมียม เช่น ธุรกิจโรงแรมห้าดาว ที่ให้ความสำคัญกับการรับรองแหล่งและวิธีการได้มาของอาหารทะเล
3. การพัฒนาอาหารเกรดพรีเมียม และอาหาร Fine Food ซึ่งจะเริ่มพัฒนาความเชี่ยวชาญในประเทศสิงคโปร์และสหรัฐอเมริกา ก่อนที่จะขยายออกไปยังประเทศอื่น ๆ
4. การพัฒนาระบบการผลิตและโรงคัดแต่งผลิตภัณฑ์เนื้อสัตว์ เพื่อเพิ่มศักยภาพการผลิตภายใน และรองรับการขยายตัวของบริการคัดแต่งผลิตภัณฑ์เนื้อสัตว์ตามความต้องการของลูกค้าผู้ประกอบการ (Customization) และบริการเฉพาะในส่วนอื่น ๆ

ในการดำเนินธุรกิจให้เป็นไปตามเป้าหมาย กลุ่มธุรกิจ Food Service APME ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรและผู้นำในอนาคต โดยบริษัทฯ จัดฝึกอบรมทั้งในรูปแบบห้องเรียนและผ่านการปฏิบัติงานจริง เพื่อให้พนักงานมีโอกาสเรียนรู้และฝึกงานในหลากหลายรูปแบบตามทักษะและหน้าที่ความรับผิดชอบที่จำเป็นสำหรับกลุ่มธุรกิจ Food Service APME เนื่องจากกลุ่มธุรกิจมีพนักงานจากหลายประเทศ ซึ่งมีพื้นฐานวัฒนธรรม แนวคิด และวิธีการทำงานที่หลากหลาย กลุ่มธุรกิจจึงให้ความสำคัญกับการปลูกฝังวัฒนธรรมของกลุ่มธุรกิจ Food Service APME เพื่อขับเคลื่อนการทำงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน นำมาซึ่งการปฏิบัติงานที่เป็นหนึ่งเดียวกันและมีประสิทธิภาพ เพื่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจ

ก้าวต่อไปของกลุ่มธุรกิจสยามแม็คโครในต่างประเทศคือ มุ่งแสวงหาโอกาสทางธุรกิจ ขยายสาขาขยายฐานลูกค้าและส่วนแบ่งการตลาดอย่างต่อเนื่อง รวมถึงเร่งพัฒนาบุคลากร ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาทักษะแม็คโคร 4.0 และขับเคลื่อนธุรกิจให้สามารถตอบโจทย์ความต้องการที่เฉพาะเจาะจงของตลาดในแต่ละประเทศ ตลอดจนเพิ่มขีดความสามารถในการผลิตและการแข่งขัน ส่งเสริมให้พนักงานและผู้บริหารท้องถิ่นมีความรับผิดชอบต่อการค้าการลงทุน มีอำนาจการตัดสินใจโดยไม่จำเป็นต้องอิงกับบริษัทแม่ สุดท้ายนี้ บริษัทฯ ตั้งเป้าหมายว่า จะเพิ่มสัดส่วนรายได้จากสาขาต่างประเทศและธุรกิจ Food Service APME ภายในอีก 5 ปีข้างหน้า

ท่ามกลางสภาพแวดล้อมการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี การแข่งขันที่มีทั้งคู่แข่งดั้งเดิมในภาคธุรกิจค้าปลีกค้าส่ง และคู่แข่งที่เกิดขึ้นใหม่ อาทิ บริษัทสตาร์ทอัพที่มีความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี บริษัทที่ดำเนินธุรกิจพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ บริษัทฯ จึงต้องเร่งพัฒนาการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องให้เท่าทัน

การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ควบคู่ไปกับการเสริมสร้างประสบการณ์ใหม่ให้แก่ลูกค้า โดยประยุกต์ใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับแต่ละส่วนของธุรกิจ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและศักยภาพในการแข่งขัน ในปี 2562 บริษัทฯ ดำเนินงานตามกลยุทธ์การปรับองค์กรเข้าสู่ระบบดิจิทัล (Digital Transformation) โดยเปิดตัวระบบ เครื่องมือ และโครงการใหม่ ๆ ที่มุ่งยกระดับการดำเนินงานขององค์กรสู่ความเป็นเลิศทางด้านเทคโนโลยี

บริษัทฯ ได้วางโครงสร้างระบบนิเวศ O2O เพื่อเชื่อมต่อและผสมผสานช่องทางการซื้อขายให้ลูกค้ามีทางเลือกและประสบการณ์แบบครบวงจร ลดขั้นตอนที่ซับซ้อนในการสั่งซื้อและจัดส่งสินค้า ทั้งอาหารสด อาหารแห้ง หรือสินค้าอุปโภคบริโภคทั่วไป ทั้งนี้ ระบบดังกล่าวช่วยให้บริษัทฯ สามารถนำเสนอบริการแบบครบวงจรให้กับลูกค้า อีกทั้งช่วยให้บริษัทฯ สามารถรวบรวมข้อมูลติดตามผลการดำเนินงานในรูปแบบเรียลไทม์ และนำฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ของลูกค้ากว่า 3 ล้านรายมาวิเคราะห์ความต้องการแบบเฉพาะเจาะจงเป็นรายกลุ่มเพื่อนำเสนอสินค้าและบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ตรงจุดมากยิ่งขึ้น เพื่อช่วยเสริมสร้างความผูกพันของลูกค้าต่อองค์กรในระยะยาว รวมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น

บริษัทฯ ใช้ระบบการปฏิบัติงานสู่ความเป็นเลิศ (Operational Excellence Platform) หรือ “OEP” ในการตรวจงานในแต่ละสาขา เพื่อควบคุมมาตรฐานการปฏิบัติงานแบบเรียลไทม์บนระบบคลาวด์ รวมถึงสร้างมาตรฐานในการให้บริการลูกค้า อีกทั้งยังสามารถแจ้งปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการให้พนักงานและผู้บริหารรับทราบทันที นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังเปิดตัวบริการ “Pick & Pack” โดยลูกค้าผู้ประกอบการสามารถสั่งซื้อของผ่านช่องทางออนไลน์ และพนักงานที่ประจำอยู่สาขาใกล้ที่สุดจะคัดเลือกสินค้าและจัดเตรียมไว้เพื่อให้ลูกค้าเข้ามารับหรือเตรียมจัดส่งต่อไป ช่วยประหยัดเวลาให้ลูกค้า และบริษัทฯ ยังสามารถติดตามการให้บริการ Pick & Pack เพื่อปรับปรุงขั้นตอนการดำเนินงานต่อไป

นอกเหนือจากการใช้เทคโนโลยีในส่วนปฏิบัติการ บริษัทฯ ยังได้ริเริ่มการนำเทคโนโลยี Robotic Process Automation หรือ “RPA” มาใช้แทนการทำงานของบุคลากรในส่วนงานสนับสนุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน ลดเวลาทำงานกระบวนการซ้ำ ๆ ลดข้อผิดพลาด เช่น การบันทึกข้อมูลเข้าระบบ งานเอกสารที่ต้องทำเป็นประจำ และบริษัทฯ ยังสามารถมอบหมายให้บุคลากรเหล่านั้นทำงานอื่นที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร

อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ตระหนักถึงความเสี่ยงและความท้าทายที่มาพร้อมกับการใช้เทคโนโลยีและฐานข้อมูลขนาดใหญ่ จึงวางมาตรการปกป้องคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลของลูกค้าอย่างเคร่งครัด ป้องกันภัยคุกคามทางไซเบอร์ รวมถึงเตรียมความพร้อมสำหรับพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 (Personal Data Protection Act B.E. 2562) ซึ่งจะมีผลบังคับใช้อย่างเต็มรูปแบบในปี 2563

ในปี 2562 บริษัทฯ เปิดตัวศูนย์จำหน่ายสินค้าฟู้ดเซอร์วิส ในรูปแบบ “ดิจิทัล สตอร์” ที่สาขาลาดกระบังเป็นสาขาแรกของบริษัทฯ และเป็น “ดิจิทัล สตอร์” ลำดับแห่งแรกของประเทศไทย ที่บูรณาการเทคโนโลยีทันสมัยจากวงการธุรกิจค้าปลีกค้าส่ง รวมถึงแนวความคิด Internet of Things (IoT) เข้าสู่ระบบการบริหารจัดการภายในศูนย์จำหน่ายสินค้า โดยลูกค้าสามารถเรียกดูข้อมูลสินค้าลดราคา โปรโมชันต่าง ๆ และข้อมูลสำหรับสมาชิกบนแผงแสดงข้อมูลดิจิทัลที่ติดตั้งอยู่หน้าร้าน และสามารถใช้บริการสั่งซื้อสินค้าและผลิตภัณฑ์ที่ไม่ได้วางจำหน่ายในร้านผ่านช่องทางออนไลน์บนจอสัมผัส พร้อมบริการจัดส่งสินค้า นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาและต่อยอดประสบการณ์การซื้อสินค้าของลูกค้า โดยมีวิธีการชำระเงิน 4 รูปแบบ ได้แก่ 1) เงินสด 2) บัตรเครดิต 3) E-Wallet และ 4) QR Code และเปิดตัวบริการ Queue Buster โดยใช้เครื่องสแกนขนาดมือถือเพื่อสแกนราคาสินค้าในรถเข็นของลูกค้าระหว่างเข้าแถวรอชำระเงิน เป็นการลดเวลาและขั้นตอนการชำระเงินที่แคชเชียร์

การใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ ใน “ดิจิทัล สตอร์” ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ลดความผิดพลาดและลดขยะที่เกิดจากการทิ้งป้ายราคา เช่น การใช้ป้ายอิเล็กทรอนิกส์แสดงราคาสินค้า (Electronic Shelf Label - ESL) จำนวนกว่า 8,000 ป้าย ช่วยให้พนักงานไม่ต้องพิมพ์ป้ายราคาเป็นกระดาษและสามารถส่งเปลี่ยนราคาบนป้ายได้อย่างรวดเร็วผ่านระบบควบคุม นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังติดตั้งกล้องปัญญาประดิษฐ์ (AI Camera) เพื่อช่วยบริหารจัดการระบบการเติมสินค้า ทำให้มีสินค้าพร้อมให้บริการอยู่เสมอ

การดำเนินงานของ “แม็คโคร ดิจิทัล สตอร์” ยังเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม โดยบริษัทฯ ติดตั้งแผงโซลาร์เซลล์ขนาด 800 ตารางเมตรบนหลังคาเพื่อนำพลังงานแสงอาทิตย์มาผลิตเป็นไฟฟ้า ส่งผลให้บริษัทฯ สามารถประหยัดทั้งค่าไฟ การใช้พลังงาน อีกทั้งลดปริมาณการปลดปล่อยก๊าซเรือนกระจก นอกจากนี้ ยังมีแผนที่จะนำ “สามล้อไฟฟ้า” มาให้บริการจัดส่งสินค้าภายในรัศมี 5 กิโลเมตรจากศูนย์จำหน่ายสินค้า

หลังจากที่บริษัทฯ ประสบความสำเร็จในการเปิดสาขาลาดกระบัง บริษัทฯ เปิดสาขารามคำแหง 24 เป็นดิจิทัล สตอร์แห่งที่ 2 โดยนำสิ่งที่ได้เรียนรู้จากสาขาแรกมาพัฒนาและปรับปรุง ทั้งนี้ การเปิดตัว “ดิจิทัล สตอร์” ทั้งสองสาขาถือเป็นการก้าวเข้าสู่ยุค 4.0 และเป็นสาขาด้านแบบในการพัฒนาศูนย์จำหน่ายสินค้าของบริษัทฯ ในอนาคตต่อไป

กว่า 30 ปีที่ผ่านมา ที่ลูกค้าผู้ประกอบการมืออาชีพได้ให้ความไว้วางใจในสินค้ากลุ่มอาหารของแม็คโครมาโดยตลอด ทั้งในแง่ของคุณภาพความสด สะอาด ปลอดภัย อันเกิดจากความจริงจังและความจริงใจในการพัฒนาและยกระดับสินค้าตลอดห่วงโซ่คุณค่า เพื่อที่จะสามารถบริหารจัดการธุรกิจได้อย่างยั่งยืน โดยฝ่ายประกันคุณภาพของแม็คโครได้ตระหนักและให้ความสำคัญเป็นอย่างมากด้านความปลอดภัย มีมาตรฐาน ถูกต้องตามกฎหมายและหลักปฏิบัติตามหลักสากล โดยมองว่าประเด็น

ดังกล่าวไม่สามารถต่อรองได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มอาหารสดจำพวกผัก ผลไม้ และเนื้อสัตว์ที่ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม ภัตตาคาร และร้านจัดเลี้ยง (โฮเรก้า) ใช้เป็นวัตถุดิบหลัก ทั้งนี้เพื่อที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ “มุ่งเป็นที่หนึ่งเรื่องการจัดหาสินค้าเพื่อธุรกิจอาหารแบบครบวงจรสำหรับผู้ประกอบการมืออาชีพ” อีกทั้งยังคัดเลือกสินค้าจากแหล่งที่ดี มีคุณภาพ มีความรับผิดชอบต่อชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม

ฝ่ายประกันคุณภาพของแม็คโครยังคงเป็นผู้นำในการบูรณาการการทำงานร่วมกับทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานราชการ เครือข่ายภาคเอกชน รวมถึงมหาวิทยาลัยชั้นนำทั้งในและต่างประเทศ พัฒนาและให้ความรู้แก่เกษตรกรรวมถึงคู่ค้าตั้งแต่แหล่งผลิต แหล่งรวบรวม แหล่งจำหน่าย เพื่อร่วมมือกันพัฒนาอาหารปลอดภัยตลอดห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ให้มีความปลอดภัยปราศจากสารเคมีตกค้าง ยาปฏิชีวนะ และจุลินทรีย์ที่ก่อให้เกิดโรค ควบคู่ไปกับการพัฒนาเทคโนโลยีการตรวจสอบย้อนกลับที่ทันสมัย คือ Makro i-Trace เพื่อเป็นเครื่องมือให้ลูกค้าผู้ประกอบการสามารถใช้ตรวจสอบแหล่งที่มาของผลิตภัณฑ์ได้อย่างง่าย สะดวก รวดเร็ว แม่นยำมีความน่าเชื่อถือผ่านการสแกน QR Code ส่งผลให้ผู้ประกอบการ โฮเรก้ามั่นใจได้ในการส่งมอบอาหารปลอดภัยแก่กลุ่มเป้าหมายที่ใส่ใจในสุขภาพ

บริษัทฯ ดำเนินงานตามเป้าหมายในการเป็น “แหล่งอ้างอิงด้านอาหารปลอดภัย” ร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง โดยมีกรอบการดำเนินงาน ระบบ และกระบวนการภายในและภายนอกองค์กรในการส่งเสริมการรักษามาตรฐานอันเป็นเลิศ เน้นกระบวนการทำงานแบบมีส่วนร่วม โดยมุ่งทำงานกับคู่ค้าที่ดำเนินธุรกิจอย่างถูกต้องตามกฎหมาย คำนึงถึงความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อม และเน้นคุณภาพ ความสะอาด สดใหม่ ปลอดภัยจากสารเคมีตกค้าง ยาปฏิชีวนะ และจุลินทรีย์ที่ก่อให้เกิดโรค เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าผู้ประกอบการและผู้บริโภคในผลิตภัณฑ์อาหารที่จำหน่ายในแม็คโคร ครอบคลุมทั้งอาหารสด อาหารแห้ง อาหารแช่เย็น และ อาหารแช่แข็ง ทั้งนี้บริษัทฯ ยึดมั่นในแนวคิดที่ว่า “ความปลอดภัยของอาหารเป็นสิ่งที่ต่อรองไม่ได้” โดยปฏิบัติตามข้อกำหนดทางกฎหมายด้านสุขอนามัยและคุณภาพของอาหารอย่างเคร่งครัด อีกทั้งยังตระหนักถึงผลกระทบต่อสุขภาพของผู้บริโภคเป็นสำคัญที่สุด

บริษัทฯ มีกระบวนการควบคุมคุณภาพอาหารที่เข้มงวดและรัดกุม สามารถตรวจสอบย้อนกลับได้ อย่างโปร่งใสครอบคลุมทั้งห่วงโซ่อุปทาน ตั้งแต่ขั้นตอนการได้มาซึ่งวัตถุดิบสู่กระบวนการผลิต การขนส่งสินค้า และการวางจำหน่ายที่ศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโคร นอกจากนี้ การดำเนินการดังกล่าวยังช่วยส่งเสริมการดำเนินงานตามกลยุทธ์ขยายธุรกิจบริการด้านอาหาร บริษัทฯ มุ่งมั่นยกระดับการควบคุมคุณภาพอาหารสู่มาตรฐานระดับสากลอย่างต่อเนื่อง โดยมีฝ่ายประกันคุณภาพที่มีความเชี่ยวชาญด้านการตรวจสอบคุณภาพอาหารทำหน้าที่เป็นแกนหลักในการวางโครงสร้างการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย กระบวนการประเมินความเสี่ยงของคู่ค้า ทั้งด้านคุณภาพ ความปลอดภัย และความยั่งยืน สร้างความเข้าใจโดยการฝึกอบรมให้ปฏิบัติตามคู่มือการดำเนินธุรกิจสำหรับคู่ค้า

นอกจากนี้ แม็คโครยังมีกระบวนการวิเคราะห์จุดเสี่ยงและอันตรายสำหรับผลิตภัณฑ์อาหารสำเร็จรูปพร้อมบริโภคทันที (กลุ่มเบเกอรี่) ตามกรอบ Hazard Analysis Critical Control Point (HACCP) การสุ่มตรวจคุณภาพและความปลอดภัยของสินค้า รวมทั้งการตรวจสอบการปนเปื้อนของผลิตภัณฑ์อาหารโดยห้องปฏิบัติการทดสอบภายนอกที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO/IEC 17025 ทั้งในประเทศและต่างประเทศ และตามมาตรฐานหลักเกณฑ์วิธีการที่ดีในการผลิตอาหาร (Good Manufacturing Practice - GMP) และบริษัทฯ ยังได้รับการรับรองมาตรฐานห้องปฏิบัติการที่ดี (Good Laboratory Practice – GLP) จากองค์กรที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล

ในปี 2562 แม็คโครเป็นผู้ค้าส่งรายใหญ่รายแรกที่ได้รับการรับรองมาตรฐานระบบการจัดการความปลอดภัยของอาหาร (ISO 22000:2018) สำหรับผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ ซึ่งเป็นมาตรฐานด้านการรับรองคุณภาพในระดับที่สูงกว่า HACCP โดยมีสาขาและศูนย์กระจายสินค้าที่ได้รับการรับรอง ได้แก่ ศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโคร สาขานครินทร์ และสาขาบางบัวทอง ศูนย์กระจายสินค้าที่อำเภอเมืองจังหวัดสมุทรสาคร ทั้งนี้ บริษัทฯ วางแผนที่จะขยายการรับรองมาตรฐานดังกล่าวให้ครอบคลุมแผนกเบเกอรี่ในทุกสาขาทั่วประเทศภายในปี 2563 นอกจากนี้ ในปีที่ผ่านมาศูนย์จำหน่ายสินค้า LOTS ในประเทศอินเดียทั้ง 2 สาขา ได้ผ่านการรับรองตามกรอบ HACCP สำหรับผลิตภัณฑ์อาหารสด (กลุ่มเนื้อสด ผักผลไม้ ผลิตภัณฑ์ที่ทำจากนม เบเกอรี่) และอาหารแห้ง (กลุ่มเครื่องปรุง เครื่องดื่ม และขนมขบเคี้ยว)

นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังให้ความสำคัญกับการบูรณาการเทคโนโลยีในกระบวนการควบคุมคุณภาพเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้เหมาะสมกับยุค 4.0 ตั้งแต่ปี 2560 บริษัทฯ นำเทคโนโลยี Makro i-Trace ซึ่งเป็นเทคโนโลยีทันสมัยที่ช่วยให้ลูกค้าสามารถตรวจสอบย้อนกลับแหล่งที่มาของผลิตภัณฑ์ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และแม่นยำ โดยสแกน QR Code ที่ปรากฏอยู่บนฉลากผลิตภัณฑ์เพื่ออ่านข้อมูล เช่น แหล่งที่มา วิธีการทางการเกษตรหรือการประมงที่ผู้ผลิตใช้ในการได้มาซึ่งวัตถุดิบ ข้อเสนอแนะในการบริโภค และสูตรอาหาร เป็นต้น ปัจจุบัน มีผลิตภัณฑ์ในระบบ Makro i-Trace แล้วทั้งหมดกว่า 4,000 รายการ ทั้งนี้ ในปี 2562 บริษัทฯ ได้ต่อยอดระบบ Makro i-Trace เพิ่มเติม โดยเริ่มพัฒนาและนำร่องซอฟต์แวร์ “Farm to Fork (F2F)” ซึ่งเป็นเครื่องมือตรวจสอบแหล่งที่มาของผลิตภัณฑ์อาหารที่มีรายละเอียดครอบคลุมถึงระดับของส่วนประกอบแต่ละชนิดในผลิตภัณฑ์อาหาร ครอบคลุมผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ที่แม็คโครผลิตในแต่ละสาขา ผลิตภัณฑ์อาหารสดที่ผลิตที่ศูนย์กระจายสินค้ามหาชัย และผลไม้ตรา MQP ที่แม็คโครควบคุมคุณภาพตั้งแต่กระบวนการเพาะปลูกจนถึงมือผู้บริโภค ครอบคลุมผลิตภัณฑ์กว่า 300 รายการ ภายใต้แบรนด์ของแม็คโคร โดยเน้นสินค้าในกลุ่มเนื้อสัตว์ เบเกอรี่และผลไม้ นอกจากนี้ เพื่อส่งเสริมให้ผู้บริโภคมีสุขภาพและสุขภาวะที่ดี บริษัทฯ ได้ลงนามบันทึกความร่วมมือกับสถาบันโภชนาการ มหาวิทยาลัยมหิดล โดยมีขอบเขตความร่วมมือ อาทิ การพัฒนาฐานข้อมูลคุณค่าทางโภชนาการ (Thai Food Composition Databases) และพัฒนานวัตกรรมอาหารผ่านโครงการวิจัยสนับสนุน เป็นต้น โดยนำฐานข้อมูลดังกล่าวเชื่อมต่อกับข้อมูลการตรวจสอบย้อนกลับผ่านระบบ Makro i-Trace เพื่อเพิ่มช่องทางการ



เข้าถึงข้อมูลที่สำคัญด้านโภชนาการ และเป็นการเพิ่มความมั่นใจให้กับลูกค้าตามแนวโน้มการเติบโตของอาหารเพื่อสุขภาพในปัจจุบัน

บริษัทฯ ร่วมมือกับเกษตรกรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อยกระดับมาตรฐานทางการเกษตรในระยะยาวผ่านการดำเนินโครงการต่าง ๆ อาทิ โครงการ “แม็คโคร คัดสรรคุณภาพ เกียงช้างเกษตรกรไทย” โดยบริษัทฯ ยังสานต่อขยายความร่วมมือกับกลุ่มสหกรณ์ทั่วประเทศเป็นปีที่ 2 เพื่อร่วมพัฒนาเกษตรกรไทย สร้างงาน สร้างอาชีพ และรายได้ให้เกษตรกรอย่างยั่งยืน อีกทั้งยังดำเนินโครงการ “ส้มปลอดภัยคนไทยยิ้มได้” ต่อเนื่องเป็นปีที่ 5 ร่วมกับคณะกรรมการอาหารและยา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์วิทยาเขตกำแพงแสน มหาวิทยาลัยแม่โจ้กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ ภาควิชาเครื่องสำอาง และองค์กรอิสระ เพื่อส่งเสริมให้เกษตรกรสวนส้มในจังหวัดเชียงใหม่ซึ่งครอบคลุมพื้นที่ปลูกส้มกว่า 20,000 ไร่ ปฏิบัติตามมาตรฐานสากลด้านความปลอดภัยของอาหาร ตามแนวปฏิบัติทางการเกษตรที่ดีสำหรับพืช (Good Agriculture Practice - GAP) และสร้างมาตรการและนวัตกรรมในการลดสารพิษตกค้าง ซึ่งเป็นมาตรการที่จะช่วยลดปัญหาสารเคมีตกค้างในส้มไทยและกำจัดความเสี่ยงต่อสุขภาพของผู้บริโภคและเกษตรกร โดยผู้บริโภคสามารถตรวจสอบแหล่งเพาะปลูกส้มผ่านช่องทาง Makro i-Trace นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้ส่งเสริมให้เกษตรกรนำผลผลิตเข้ารับการตรวจคัดกรองโดยห้องปฏิบัติการจากกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข เพื่อสร้างความมั่นใจในความปลอดภัยของสินค้า รวมถึงยกระดับประสิทธิภาพกระบวนการตรวจสอบตั้งแต่การเพาะปลูกจนถึงโรงคัดบรรจุ

ในปี 2562 บริษัทฯ ยังคงมุ่งบริหารจัดการศูนย์กระจายสินค้าทั้งสิ้น 4 แห่งของแม็คโครให้ใช้งานอย่างเต็มศักยภาพ ไม่ว่าจะเป็น 1) ศูนย์กระจายสินค้าอาหารแห้ง สินค้าอุปโภค ที่อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 2) ศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด อาหารแช่เย็น และอาหารแช่แข็ง ที่อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 3) ศูนย์กระจายสินค้าอาหารแห้งและสินค้าอุปโภค ที่อำเภอบางเสาธง จังหวัดสมุทรปราการ และ 4) ศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด อาหารแช่แข็ง และอาหารแช่เย็น ที่อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสาคร ส่วนศูนย์กระจายสินค้าชั่วคราวในบริเวณใกล้เคียงศูนย์กระจายสินค้า จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ยังคงเปิดดำเนินการต่อเนื่องนับตั้งแต่ปลายปี 2559 เพื่อรองรับการเติบโตอย่างรวดเร็วของธุรกิจแม็คโคร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในปีนี้มีการขยายสาขาไปประเทศเพื่อนบ้านอย่างประเทศกัมพูชา ศูนย์กระจายสินค้า จังหวัดพระนครศรีอยุธยา และศูนย์กระจายสินค้า จังหวัดสมุทรสาคร ที่ได้รับการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ให้พร้อมรองรับการกระจายสินค้าอาหารสด อาหารแห้งและสินค้าอุปโภค ไปยังแม็คโคร กัมพูชา ด้วยระบบ Virtual Warehouse ที่พัฒนาขึ้นใหม่ ช่วยให้การบริหารจัดการกระบวนการกระจายสินค้าไปยังสาขาต่าง ๆ เป็นไปได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำ

ขณะเดียวกัน เมื่อรูปแบบสาขาใหม่เป็นรูปแบบขนาดย่อม มีพื้นที่การขายที่จำกัด ศูนย์กระจายสินค้า จังหวัดสมุทรสาคร จึงจัดสรรพื้นที่เป็นศูนย์ปฏิบัติการคัดแต่งและบรรจุอาหารสดประเภทผักผลไม้

เนื้อสัตว์ เนื้อปลาพร้อมขาย พร้อมปรุง เป้าหมายเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับธุรกิจด้านอาหารของแม็คโคร โดยรักษาคุณภาพ ดูแลความปลอดภัย และสร้างมาตรฐานให้กับสินค้ากลุ่มอาหารสดตั้งแต่ต้นทาง และลดงานส่วนที่ต้องใช้ทักษะสูงที่สาขาแม็คโครลง เพื่อให้พนักงานสามารถเอาใจใส่และเติมเต็มความต้องการของลูกค้าผู้ประกอบการมืออาชีพได้มากขึ้น

บนเส้นทางการเติบโตสู่สังคมไทย แม็คโคร ไม่ได้เป็นเพียงศูนย์ค้าส่ง แต่ยังมีส่วนร่วมในการเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันให้กับร้านค้าปลีกรายย่อย หรือโชห่วยไทย ซึ่งถือเป็นพลังขับเคลื่อนเศรษฐกิจ ในการกระจายรายได้สู่ท้องถิ่น ตลอดเวลาที่ผ่านมาของการดำเนินโครงการ “แม็คโครมิตรแท้โชห่วย” หรือ MRA Makro Retailer Alliance แม็คโครยืนหยัดเคียงข้างเป็น “คู่คิดธุรกิจ” ที่พร้อมสนับสนุนและส่งเสริมผู้ประกอบการโชห่วยผ่านการจัดกิจกรรมหลากหลายรูปแบบ โดยมี “ศูนย์มิตรแท้โชห่วย” ที่แม็คโครสาขาลาดพร้าว ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการประสานงานกับหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อให้คำปรึกษาและแนะนำการทำธุรกิจแก่สมาชิกรวมทั้งผู้ประกอบการที่สนใจ

นับตั้งแต่ปี 2550 ศูนย์มิตรแท้โชห่วยมีการจัดอบรมให้ความรู้แก่ผู้ประกอบการโชห่วยอย่างต่อเนื่อง รวมถึงจัดทำคู่มือ 8 หัวข้อการจัดการร้านค้าปลีก คู่มือการปรับปรุงร้าน และคู่มือการเปิดร้านใหม่ที่ได้รับการปรับปรุงเนื้อหาทุกปี นอกจากนี้ ยังมีการจัดทำโครงการประกวดทายาทโชห่วย การประกวดออกแบบปรับปรุงร้าน “โชห่วย โชว์เสน่ห์” กิจกรรมแม็คโครและนักศึกษาาร่วมพัฒนาร้านค้าปลีกชุมชนท้องถิ่น การจัดงาน “วันนัดพบผู้ประกอบการร้านโชห่วย” หมุนเวียนไปตามศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโครทั่วประเทศ อีกทั้งยังมี การจัดกิจกรรมการประกวดแผนพัฒนาออกแบบปรับปรุงร้าน “ทายาทโชห่วย โชว์เสน่ห์” โดยร้านค้าผู้ชนะเลิศได้รับการปรับปรุงร้านจริงตามแบบแผนการพัฒนา เพื่อให้การยกระดับร้านโชห่วยที่มีศักยภาพเตรียมความพร้อมเข้าไปในยุค 4.0 อย่างไรก็ดีตามด้วยบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน ทั้งสภาพการแข่งขันที่มีความท้าทายมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดด กอปรกับความแตกต่างของช่วงระยะห่างของผู้ประกอบการแต่ละวัยมีเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งแปรผกผันกับร้านค้าปลีกดั้งเดิมที่กำลังจะสูญหายไป บริษัทฯ จึงมุ่งเสริมสร้างศักยภาพของผู้ประกอบการร้านค้าปลีกในประเทศและต่างประเทศ เพื่อให้สามารถปรับตัวให้อยู่รอดอย่างมั่นคงภายใต้บริบทของสังคมที่เปลี่ยนแปลง และสามารถดึงดูดลูกค้าใหม่และรักษาลูกค้าเดิมผ่านการบริการและช่องทางการขายที่หลากหลาย

บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับการสนับสนุนและยกระดับการดำเนินธุรกิจของลูกค้าสมาชิกที่เป็นผู้ประกอบการร้านค้าปลีกรายย่อยกว่า 700,000 รายทั่วประเทศ โดยดำเนิน “โครงการแม็คโครมิตรแท้โชห่วย” (Makro Retailer Alliance) หรือ “MRA” ต่อเนื่องเป็นปีที่ 12 เพื่อพัฒนาศักยภาพของโชห่วยอย่างต่อเนื่อง ประกอบไปด้วยกิจกรรมที่ตอบโจทย์ความต้องการของผู้ประกอบการ อาทิ กิจกรรมฝึกอบรมขั้นพื้นฐานสำหรับการดำเนินธุรกิจในหัวข้อต่าง ๆ เช่น การวิเคราะห์ทำเล การตั้งราคาสินค้า การเลือกสินค้าเข้าร้าน การจัดเรียงสินค้าและวางผังร้าน รวมถึงการประกวดแผนพัฒนาและออกแบบปรับปรุงร้านในกิจกรรม “ทายาทโชห่วย โชว์เสน่ห์” ซึ่งผู้ชนะการประกวดจะได้รับการ



ปรับปรุงร้านจริงตามแบบแผนพัฒนาที่ส่งประกวด ทั้งนี้โครงการดังกล่าวช่วยส่งเสริมการกระจายรายได้สู่ท้องถิ่นอันจะนำไปสู่การพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากในระดับประเทศ

นอกจากนี้ บริษัทฯ จัดงาน “ตลาดนัดโซ่ห่วย” ต่อเนื่องเป็นครั้งที่ 11 ภายใต้แนวคิด “มุ่งมั่นสร้างสรรค์ โซ่ห่วยไทยสู่ความยั่งยืน” ภายในงาน ทีมงานแม็คโครมิตรแท้โซ่ห่วยจัดกิจกรรมอบรมให้ความรู้ในเรื่องการบริหารร้านค้าปลีก รวมถึงเปิดเวทีให้ผู้ประกอบการโซ่ห่วยได้สร้างพันธมิตรใหม่ทางธุรกิจ รับทราบข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับทิศทางการพัฒนาของภาคธุรกิจค้าปลีกค้าส่ง ตลอดจนเรียนรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่จะช่วยสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ประกอบการในการต่อยอดธุรกิจของตนเอง ทั้งนี้ ในปี 2562 ได้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดงานโดยแบ่งออกเป็นกิจกรรมระดับภูมิภาค 6 ครั้ง ที่เชียงใหม่ กรุงเทพมหานคร พิษณุโลก ระยอง อุบลราชธานี และหาดใหญ่ และกิจกรรมระดับประเทศ 1 ครั้ง ที่ศูนย์ประชุมและแสดงสินค้านานาชาติ จังหวัดขอนแก่น เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ประกอบการโซ่ห่วยจากแต่ละภูมิภาคได้เข้าร่วมในกิจกรรม และให้บริษัทฯ สามารถเข้าถึงลูกค้าโซ่ห่วยมากขึ้น การจัดงานตลาดนัดโซ่ห่วยในครั้งนี้ประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี โดยมีลูกค้าสมาชิกที่เป็นผู้ประกอบการร้านโซ่ห่วยและบุคคลทั่วไป เข้าร่วมกิจกรรมทั้งหมดกว่า 60,000 ราย อีกทั้งมีจำนวนผู้เข้าร่วมงานและผู้สนใจในกิจกรรมของโครงการมิตรแท้โซ่ห่วยที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปี

ในปี 2562 บริษัทฯ ต่อยอด “โครงการมิตรแท้โซ่ห่วย” ด้วยการให้ความรู้และคำแนะนำด้านการบริหารร้านค้าอย่างมืออาชีพเพื่อยกระดับการดำเนินงานของผู้ประกอบการโซ่ห่วยที่มีศักยภาพให้สามารถปรับตัวและรับมือกับยุค 4.0 และเสริมรายได้ด้วยแนวคิดของโครงการ “ครัวชุมชน” โดยเพิ่มการจำหน่ายอาหารพร้อมปรุง อาหารแช่เย็นและอาหารแช่แข็งภายในร้าน พร้อมทั้งยกระดับการดำเนินงานของร้านค้าตั้งแต่การนำสินค้าต้นทางจากผู้ผลิตผ่านแม็คโครไปจนถึงมือผู้บริโภค ปัจจุบันมีร้านค้าเข้าร่วมโครงการครัวชุมชนแล้วมากกว่า 2,000 ร้านค้า จากการดำเนินโครงการในระยะแรก บริษัทฯ พบว่าผู้ประกอบการโซ่ห่วยที่เข้าร่วมโครงการมียอดขายเพิ่มขึ้นเป็นลำดับ สามารถส่งมอบสินค้าและบริการอย่างครบวงจร ลดภาระงานที่ไม่จำเป็น ประหยัดเวลา อีกทั้งมีความสามารถในการแข่งขันในตลาดอย่างเท่าเทียมมากขึ้น

บริษัทฯ พัฒนาศักยภาพลูกค้าผู้ประกอบการโซ่ห่วยอย่างต่อเนื่องโดยเน้นการให้ความรู้ ผ่านเว็บไซต์ “โซ่ห่วยไทย.com” ซึ่งเป็นช่องทางที่ช่วยให้ลูกค้าสามารถแบ่งปันประสบการณ์ และเข้าเรียนหลักสูตรต่าง ๆ ใน “ห้องเรียนออนไลน์” หรือ E-Learning ได้ตลอด 24 ชั่วโมง โดยไม่มีค่าใช้จ่าย สนับสนุนให้ผู้ประกอบการเปิดให้บริการใหม่ ๆ ภายในร้าน และเพิ่มศักยภาพของร้านค้าโซ่ห่วยให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงสู่สังคมไร้เงินสด (Cashless Society) เช่น การเพิ่มช่องทางการชำระเงินผ่าน QR Payment และ E-Wallet นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้มุ่งพัฒนารูปแบบร้านค้าปลีกต้นแบบที่เชื่อมต่อกับระบบประมวลผลขนาดใหญ่ (Big Data Analysis) พร้อมเปิดบริการสั่งซื้อและจัดส่งสินค้าที่มี

ประสิทธิภาพ รวมถึงส่งเสริมภาพลักษณ์ใหม่ของร้านค้าโชห่วยผู้บริโภครวม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการปลูกฝังแนวคิดการจัดการร้านค้าปลีกยุคใหม่ให้กับทั้งผู้ประกอบการและผู้บริโภค

บริษัทฯ ยังคงสนับสนุนการพัฒนาธุรกิจโชห่วยร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียและชุมชนภายนอก โดยในปี 2562 บริษัทฯ ร่วมมือกับกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ในโครงการ “จับมือพันธมิตรติดปีกโชห่วยไทย” สนับสนุนองค์ความรู้ต่างๆ ในการทำค้าปลีกให้กับร้านค้าปลีกรายย่อย ร้านโชห่วย และร้านค้าประชารัฐ ด้วยเครื่องมือที่บริษัทฯ ได้ใช้กับสมาชิกโครงการมิตรแท้โชห่วย อันได้แก่

1. ชุดคู่มือการจัดการร้านค้าปลีก “อย่างมืออาชีพ” ซึ่งประกอบด้วย หลักการจัดการร้านค้าปลีก 8 หัวข้อ สำหรับผู้ที่สนใจเปิดร้านใหม่ที่ยังไม่รู้ว่าจะเริ่มต้นอย่างไร หรือผู้ที่อยากปรับปรุงร้านค้าของตนเอง หลักการวางแผนผังร้านค้า และสินค้า แนะนำรายการสินค้าขายดี และการสร้างความแตกต่าง ด้วยไอเดียเสริม เพื่อเพิ่มยอดขายและกำไร รวมถึงเทคนิคต่างๆ ที่ร้านค้าปลีกร้านโชห่วย นำไปทำได้เอง
2. ให้คำปรึกษาการจัดการร้านค้าปลีก ซึ่งครอบคลุมถึง หลักการจัดการร้านค้าปลีก พร้อมเทคนิคแบบมืออาชีพ ที่ช่วยให้ร้านค้าปลีก ร้านโชห่วยสามารถตอบสนองความต้องการและพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป ผ่านการอบรม สัมมนา และ workshop ต่างๆ ที่จัดในทุกภูมิภาคตลอดปี
3. บริการการออกแบบแผนผังร้านค้า 3 มิติ
4. การเพิ่มพูนความรู้ และเทคนิคต่างๆ ผ่าน e-Learning ในช่องทาง โชห่วยไทย.com ตลอด 24 ชั่วโมง
5. บริการรับสั่งซื้อ จัดเตรียมสินค้า และจัดส่งสินค้า สำหรับร้านค้าประชารัฐ นอกจากนี้ แม็คโครยังช่วยลดต้นทุนของผู้ประกอบการ และร้านโชห่วย ด้วยการจัดหาสินค้าลดนิยมพร้อมรายการโปรโมชันพิเศษสำหรับร้านค้าประชารัฐที่เป็นสมาชิกเป็นประจำทุกเดือน เพื่อพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขันให้ธุรกิจโชห่วย และแก้ไขปัญหาการขาดองค์ความรู้ในการบริหารจัดการร้านค้าอย่างมีประสิทธิภาพ

บริษัทฯ ยังคงเดินหน้าต่อยอดโครงการ University Project หรือ U-Project โดยร่วมมือกับมหาวิทยาลัยกว่า 85 แห่ง เพื่อเปิดโอกาสให้นักศึกษาได้นำความรู้ด้านการจัดการธุรกิจมาปฏิบัติใช้จริงในการพัฒนาธุรกิจร้านโชห่วยในชุมชนของตนเอง ทีมงานแม็คโครมิตรแท้โชห่วยทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา คอยแบ่งปันความรู้ด้านการบริหารจัดการร้านค้าปลีก การปรับปรุงร้าน และการทำรายงานส่งเสริมการขาย เป็นต้น ทั้งนี้ ตั้งแต่ปี 2551 จนถึงปัจจุบัน มีนักศึกษาเข้าร่วมโครงการทั้งหมด 39,137 คน และมีผู้ประกอบการเข้าร่วม 6,478 ราย

นอกเหนือจากการสนับสนุนธุรกิจร้านค้าปลีกรายย่อยในประเทศไทย โครงการ “แม็คโครมิตรแท้โชห่วย” ยังพร้อมขยายการดำเนินงานสู่ต่างประเทศ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การขยายธุรกิจของแม็คโคร โดยจัดตั้งทีมงานมิตรแท้โชห่วยกัมพูชาในการทำหน้าที่สนับสนุนสร้างความเข้มแข็งให้กับ

ผู้ประกอบการค้าปลีกรายย่อยในกัมพูชา ต่อยอดถึงจุดยืนการทำหน้าที่เป็นคู่คิดให้กับผู้ประกอบการท้องถิ่นในทุก ๆ ที่ที่แม็คโครเข้าไปดำเนินธุรกิจ โดยยึดถือว่า “ความสำเร็จของลูกค้า คือ ความสำเร็จของแม็คโคร”

บริษัทฯ ได้ดำเนินโครงการ “มิตรแท้โซ่ห่วง” ในประเทศกัมพูชาอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับมาตรฐานธุรกิจร้านค้าปลีกรายย่อย และเพิ่มยอดขายและกำไรให้ผู้ประกอบการ โดยโครงการดังกล่าวมีกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การพัฒนาคู่มือบริหารจัดการร้านค้าปลีกเป็นภาษากัมพูชาร่วมกับภาครัฐ ในปี 2562 หน่วยงานมิตรแท้โซ่ห่วงกัมพูชาได้จัดกิจกรรม “U-Project แม็คโครและนักศึกษามหาวิทยาลัยร่วมพัฒนาร้านค้าปลีกท้องถิ่น” ซึ่งเป็นการต่อยอดโครงการที่ดำเนินการอยู่เป็นประจำในประเทศไทย โดยร่วมมือกับนักศึกษาจาก Royal University of Phnom Penh ให้นักศึกษาเข้าเยี่ยมชมศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโครสาขา Sen Sok ทำความเข้าใจเกี่ยวกับธุรกิจของบริษัทฯ และลงพื้นที่เพื่อนำความรู้ด้านการจัดการธุรกิจไปพัฒนาร้านค้าปลีกในชุมชนของตนเอง โดยรวมแล้ว มีร้านค้าปลีก 1,350 ราย ที่ได้รับความรู้และคำปรึกษาจากทีมมิตรแท้โซ่ห่วงกัมพูชา

เนื่องจากการเติบโตอย่างต่อเนื่องของธุรกิจอาหารอันเนื่องมาจากการขยายตัวของภาคการท่องเที่ยว ทั้งการเพิ่มขึ้นของจำนวนนักท่องเที่ยวต่างประเทศและรายได้จากนักท่องเที่ยวต่างประเทศ รวมถึงการขับเคลื่อนกลยุทธ์ของบริษัทฯ ที่มุ่งขยายเครือข่ายธุรกิจให้บริการด้านอาหารสู่สากล ตามวิสัยทัศน์ “มุ่งเป็นหนึ่งเรื่องการจัดหาสินค้าเพื่อธุรกิจอาหารแบบครบวงจร สำหรับผู้ประกอบการมืออาชีพ” ส่งผลให้การพัฒนาคู่มือผู้ประกอบการด้านธุรกิจอาหารถือเป็นสิ่งที่บริษัทฯ ให้ความสำคัญเสมอมา

ด้วยกลยุทธ์ของแม็คโครในการขยายบริการด้านอาหารในกลุ่มผู้ประกอบการโฮเรก้าตั้งแต่ขนาดเล็กจนถึงขนาดใหญ่ ในปีที่ผ่านมาบริษัทฯ เปิดตัว “แม็คโคร โฮเรก้า อคาเดมี่” (Makro HoReCa Academy) หรือ “MHA” ด้วยวิสัยทัศน์ในการผลักดันให้แม็คโครเป็นผู้นำความรู้ด้านธุรกิจอาหารและคู่คิดธุรกิจสำหรับผู้ประกอบการโฮเรก้า โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างศักยภาพและส่งเสริมการเติบโตอย่างยั่งยืนของผู้ประกอบการโฮเรก้าผ่าน 4 แนวทางหลัก ได้แก่ 1) การเสริมสร้างองค์ความรู้ 2) การพัฒนาธุรกิจ 3) การสนับสนุนพันธมิตรและเครือข่ายความร่วมมือ 4) การสร้างยอดขายให้เติบโต บริษัทฯ ได้สร้างศูนย์การเรียนรู้ออนไลน์ MHA (<https://makrohoercaacademy.com>) จำนวน 11 หลักสูตร ซึ่งผู้ประกอบการสามารถเข้าไปเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา โดยไม่มีค่าใช้จ่าย เพื่อศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจร้านอาหารในด้านต่าง ๆ อาทิ การสร้างยอดขายและเพิ่มรายได้ การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการร้าน การส่งเสริมความรู้ด้านสุขอนามัย รวมถึงการสร้างสรรค์เมนูและสูตรอาหารใหม่เพื่อสร้างเอกลักษณ์ให้โดดเด่น โดยมีหลักสูตรยอดนิยม ได้แก่ “โปรโมทร้านอาหารในออนไลน์ ให้ยอดขายพุ่งขึ้น 10 เท่า” และ “การจัดการงบกำไร ขาดทุนอย่างง่าย” นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังได้จัดสัมมนาที่สำนักงานใหญ่ และจัด Cooking Workshop กว่า 50 ครั้งตามสาขาต่าง ๆ เพื่อนำเสนอเทรนด์อาหารและการสร้างสรรค์เมนู และเพิ่มกำไรให้แก่ลูกค้า

บริษัทฯ ยังมีช่องทางการเรียนรู้อื่น ๆ เพื่อให้ผู้ประกอบการมีทางเลือกในการค้นหาข้อมูล และสามารถสร้างสรรค์เครือข่ายกับพันธมิตรในกลุ่มผู้ประกอบการโฮเรก้า เช่น ช่องทาง Facebook และ Youtube อีกทั้ง บริษัทฯ ยังจัดพิมพ์นิตยสาร “วัตถุดิบ” (Ingredient Magazine) ซึ่งเป็นแหล่งรวบรวมความรู้เกี่ยวกับอาหาร อาทิ สูตรอาหารเพื่อสุขภาพและสูตรอาหารนานาชาติ คุณสมบัติและประโยชน์ทางโภชนาการของวัตถุดิบต่าง ๆ รายการสินค้าและผลิตภัณฑ์ที่สามารถหาซื้อได้ที่แม็คโคร บทสัมภาษณ์เชฟชั้นนำและผู้ประกอบการร้านอาหาร เป็นต้น ซึ่งผู้ประกอบการโฮเรก้าต่างให้การตอบรับเป็นอย่างดี ทั้งนี้ บริษัทฯ มีแผนที่จะพัฒนาเนื้อหาและหลักสูตรใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้ประกอบการโฮเรก้ามีทักษะและความรู้รอบด้าน สามารถนำไปประยุกต์ใช้พัฒนาธุรกิจของตนเองต่อไป

ในขณะเดียวกัน บริษัทฯ ยังจัดกิจกรรมสำหรับผู้ประกอบการโฮเรก้าเป็นประจำและต่อเนื่อง เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ประกอบการธุรกิจอาหารได้มีเวทีในการแลกเปลี่ยนแนวคิดและหารือเกี่ยวกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค วิธีการทำอาหาร การใช้อุปกรณ์และส่วนประกอบอาหารต่าง ๆ อาทิ กิจกรรมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ กิจกรรมสาธิตการทำอาหาร กิจกรรม C.I.Y. Cook it Yourself ร่วมกับผู้เชี่ยวชาญด้านอาหาร งาน Makro HoReCa Day ซึ่งจัดขึ้นด้วยรูปแบบอาหารสไตล์ East Meets West

นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้จัดงาน “แม็คโคร โฮเรก้า” หรือ “มหกรรมครบเครื่องเรื่องอาหารและอุปกรณ์” อย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปีตั้งแต่ปี 2548 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ประกอบการกลุ่มธุรกิจโฮเรก้า ซึ่งประกอบด้วย ผู้ประกอบการโรงแรม ภัตตาคาร ร้านอาหาร และธุรกิจจัดเลี้ยงได้พบปะ แลกเปลี่ยนความรู้และนวัตกรรม เพื่อสร้างโอกาสในการต่อยอดธุรกิจ โดยในปี 2562 แม็คโครได้จัดงานแม็คโครโฮเรก้า ครั้งที่ 14 ภายใต้แนวคิด “The Culinary Passion 30 ปี แม็คโคร เคียงข้าง สร้างสรรค์ มุ่งมั่นสู่ความยั่งยืน” ในวันที่ 21 - 24 พฤศจิกายน 2562 ภายในงานมีกิจกรรมเพื่อพัฒนาศักยภาพทางธุรกิจของกลุ่มลูกค้าโฮเรก้า อาทิ การแสดงสินค้าจากผู้ผลิตกว่า 300 ราย Workshop เพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ รวมถึงกิจกรรม Makro HoReCa Challenge ซึ่งเป็นการแข่งขันปรุงอาหารที่ได้รับการรับรองโดยสมาคมเชฟโลก ซึ่งผู้ประกอบการสามารถสมัครเข้าร่วมการแข่งขันในกลุ่ม “Asian Culinary” Junior Chef Challenge (สำหรับเชฟรุ่นเยาวชน) และ “Asian Culinary” Professional Chef Challenge (สำหรับเชฟมืออาชีพ) ทั้งนี้ ผู้ที่เข้ารอบชิงชนะเลิศได้แข่งขันกันภายในงานแม็คโคร โฮเรก้า และทีมผู้ชนะได้รับโอกาสในการเป็นตัวแทนทีมเชฟประเทศไทยในการแข่งขันระดับนานาชาติ ในงาน Food Hotel Asia 2020 ณ ประเทศสิงคโปร์

ด้วยความมุ่งมั่นที่จะ “เป็นองค์กรที่คนทุกรุ่นอยากเข้ามาร่วมงานด้วย” ท่ามกลางความแตกต่างของบุคลากรแต่ละช่วงวัยและการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินธุรกิจในยุคดิจิทัล บริษัทฯ จึงให้ความสำคัญสูงสุดในการสรรหาบุคลากรคุณภาพ การพัฒนาทักษะให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ การส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพ การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการมีคุณภาพชีวิตที่ดี และการ

พัฒนานวัตกรรม ด้วยตระหนักดีว่า “พนักงานทุกคน” มิใช่เป็นเพียงทรัพยากรล้ำค่าขององค์กร แต่ยังเป็นเสมือนสมาชิกครอบครัวแม็คโคร ที่ร่วมกันขับเคลื่อนองค์กรอย่างเข้มแข็งมาตลอดระยะเวลา 30 ปี

ปัจจุบัน บริษัทฯ อยู่ในช่วงปรับเปลี่ยนองค์กรสู่ “แม็คโคร 4.0” เพื่อขยายขีดความสามารถในการแข่งขันควบคู่ไปกับการแสวงหาโอกาสเพื่อขยายธุรกิจ ทั้งนี้ รูปแบบการดำเนินธุรกิจ โดยเฉพาะอุตสาหกรรมค้าปลีกค้าส่งที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วตามพฤติกรรมของผู้บริโภคและบทบาทของเทคโนโลยีสมัยใหม่ ส่งผลให้การบริหารทรัพยากรบุคคลเกือบ 20,000 คนที่แตกต่างกันทั้งช่วงวัยและเชื้อชาติ ให้เป็นบุคลากร แม็คโคร 4.0 ถือเป็นความท้าทายและเป็นหัวใจหลักที่สำคัญไม่แพ้การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อยกระดับการดำเนินธุรกิจให้มีประสิทธิภาพ บริษัทฯ ได้วางโครงสร้างองค์กรและขั้นตอนการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับกิจกรรมทางธุรกิจ และได้ใช้หลักการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรระดับบริหารที่สำคัญโดยใช้ 2 แนวทางหลัก คือ ให้โอกาสบุคลากรภายในสำหรับสายงานที่มีความชำนาญอยู่ในองค์กร และจะสรรหาบุคลากรจากภายนอกสำหรับตำแหน่งที่ไม่มีทักษะอยู่ในองค์กร เช่น ทักษะการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล การขายผ่านหลากหลายช่องทาง (Omni-Channel) การบริหารจัดการธุรกิจในตลาดต่างประเทศ เป็นต้น ตลอดจนเปิดโอกาสให้คนรุ่นใหม่ที่มีศักยภาพ (Young Talent) ได้ทำงานในกิจกรรมที่แตกต่างออกไป เช่น การขายผ่าน Omni-Channel การขยายฐานลูกค้าผ่านช่องทางออนไลน์ และให้บริการผู้ประกอบการรุ่นใหม่ ทั้งผู้ประกอบการโซ่ห่วงโซ่อุปทานที่รับช่วงต่อธุรกิจต่อจากครอบครัว และผู้ประกอบการในกลุ่มไฮเรทท์ที่เริ่มต้นทำธุรกิจ

บริษัทฯ จัดตั้งแผนก แม็คโคร 4.0 เพื่อผลักดันโครงการใหม่ ๆ โดยมีพนักงานที่มีความหลากหลายทั้งด้านช่วงอายุ ความรู้และประสบการณ์ และอายุงานในบริษัทฯ เข้ามาร่วมกันระดมความคิดและช่วยกันวางแผนการดำเนินงานของโครงการต่าง ๆ ให้เป็นไปตามกลยุทธ์แม็คโคร 4.0

ในด้านการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล บริษัทฯ ดำเนินการตามกรอบการพัฒนาศักยภาพความรู้และทักษะดิจิทัล หรือ Digital Literacy Capability Framework ซึ่งครอบคลุมประเด็นการเสริมสร้างทักษะต่าง ๆ อาทิ ทักษะการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytic) การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน การตลาดดิจิทัล การเงินดิจิทัล การจัดการสายโซ่อุปทานดิจิทัล และการบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ในระบบดิจิทัล อีกทั้ง บริษัทฯ ยังได้นำหลักสูตร “ผู้นำ 4.0” มาใช้ในการพัฒนาทักษะและความรู้สำหรับผู้บริหารเพื่อส่งเสริมให้เป็นผู้นำสมัยใหม่ที่มีความรอบรู้ สามารถทำงานเป็นทีมเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน และพร้อมปรับตัวเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง รวมถึงดำเนินโครงการ “Young Talent” เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรรุ่นใหม่ที่มีศักยภาพสูงได้เข้าร่วมขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตเร็วขึ้นทั้งบริษัทฯ และพนักงาน

เพื่อรองรับการขยายตัวทางธุรกิจและการเปลี่ยนแปลง รวมถึงสร้างความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ อย่างยั่งยืนตามนโยบาย แม็คโคร 4.0 ด้านการสร้างผู้นำรุ่นใหม่ บริษัทฯ ยังคงดำเนินการตามแผนงาน สืบทอดตำแหน่งที่วางไว้อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการสืบทอดตำแหน่งของผู้บริหารระดับสูง บริษัทฯ จึงจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่งสำหรับระดับผู้จัดการอาวุโสขึ้นไปจนถึงระดับประธานเจ้าหน้าที่ บริหาร ทั้งนี้ บริษัทฯ ประเมินความพร้อมของผู้สืบทอดตำแหน่งตั้งแต่กลุ่มที่สามารถสืบทอด ตำแหน่งได้ทันที จนถึงภายใน 3-5 ปีข้างหน้า เพื่อกำหนดรูปแบบและแผนการพัฒนาผู้บริหาร รายบุคคลได้อย่างเหมาะสม

### สร้างสรรค์องค์กรแห่งนวัตกรรม

“นวัตกรรม” คือหัวใจสำคัญของการดำเนินงานในยุคแม็คโคร 4.0 เนื่องจากเป็นองค์ประกอบที่ช่วย สร้างความแตกต่างให้กับธุรกิจ เพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพในการทำงาน อีกทั้งยังช่วยสร้าง มูลค่าเพิ่มเพื่อการเติบโตธุรกิจในระยะยาว โดยแม็คโครวางทิศทางการดำเนินงานเพื่่มุ่งสู่ “องค์กร แห่งนวัตกรรม” ครอบคลุม การสร้างการรับรู้และเข้าใจในเรื่องนวัตกรรมให้กับพนักงานทุกคน ควบคู่ไปกับการสนับสนุนให้มีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจ ซึ่งการพัฒนานวัตกรรมไม่จำกัดเพียงแค่เรื่องเทคโนโลยีเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมทุก ๆ มิติของการ ดำเนินงาน โดยบริษัทฯ จำแนกนวัตกรรมออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ กระบวนการใหม่ (Process Innovation) ผลิตภัณฑ์ใหม่ (Product Innovation) บริการใหม่ (Service Innovation) และธุรกิจใหม่ (Business Model Innovation)

นับตั้งแต่ปี 2559 บริษัทฯ จัดตั้งแผนก Synergy & Innovation ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อน เรื่องนวัตกรรมในองค์กร โดยเน้นการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับนวัตกรรมให้กับพนักงาน รวมถึง เสริมสร้างศักยภาพและโครงสร้างภายในองค์กรให้แข็งแกร่ง มี “วัฒนธรรมนวัตกรรม” อย่างเป็น รูปธรรม ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้วาง “ระบบนวัตกรรมแม็คโคร” (Makro Innovation System) ซึ่งเป็น ช่องทางให้พนักงานนำเสนอแนวคิดเรื่องนวัตกรรมใหม่ ๆ ครอบคลุมการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม ด้านนวัตกรรม การดำเนินโครงการและกิจกรรมในรูปแบบต่าง ๆ ในรูปแบบที่สนุกสนานเพื่อกระตุ้น การมีส่วนร่วมระหว่างพนักงานและผู้มีส่วนได้เสียภายนอก อาทิ กิจกรรมวันนวัตกรรม กิจกรรมโรค โฆษิตตามภูมิภาคและสาขาแม็คโคร และกิจกรรมตลาด “Inno Market” ซึ่งเป็นเวทีให้ผู้ผลิตนวัตกรรม นำสินค้านวัตกรรมประเภทต่าง ๆ มาวางจำหน่ายในสำนักงานใหญ่ โดยพนักงานสามารถเข้ามาชม เลือกซื้อสินค้า และสร้างแรงบันดาลใจจากสินค้าที่นำมาจำหน่าย

ในปี 2562 บริษัทฯ ได้จัดกิจกรรมการประกวดนวัตกรรมแม็คโคร 4.0 (Makro 4.0 Innovation Awards) ทั่วประเทศเป็นครั้งแรก โดยเปิดโอกาสให้พนักงานจากสาขาในแต่ละภูมิภาคและจาก สำนักงานใหญ่คิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อเข้าประกวด ทั้งนี้ บริษัทฯ คัดเลือกนวัตกรรมต่าง ๆ จาก ทั้งหมด 11 โครงการในรอบสุดท้าย โดยมี 3 โครงการชนะเลิศ ได้แก่ รางวัลชนะเลิศ “โครงการ ยกระดับเนื้อโคไทยด้วยเทคโนโลยี 4.0” จากแผนกอาหารสด โดยพนักงานได้นำเทคโนโลยี



บรรจุกิจกรรมที่จะช่วยยืดอายุสินค้าเนื้อวัวเข้ามาใช้ ส่งผลให้พนักงานสามารถลดเวลาการทำงานจาก 4 ขั้นตอน เหลือเพียง 1 ขั้นตอน อีกทั้งลดอัตราการสูญเสียจากการตัดชิ้นส่วนของสาขา และเพิ่มยอดขายและผลกำไร นอกจากนี้ รางวัลรองชนะเลิศอันดับที่ 1 ได้แก่ “โครงการตะกร้าติดล้อ” สามารถช่วยลดเวลาและเพิ่มประสิทธิภาพของการเดินสินค้า และรางวัลรองชนะเลิศอันดับที่ 2 ได้แก่ “โครงการ HR Digitization” โดยนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของแผนกทรัพยากรบุคคลครอบคลุมการสรรหาและจ้างงานผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ มากไปกว่านั้น บริษัทฯ ยังมีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมระดับเครือข่าย โดยได้รับรางวัลสุดยอดนวัตกรรมในงาน CPALL President Award 2019 สำหรับ โครงการ “ครัวชุมชน” ที่นำเสนอการเพิ่มรายได้ให้แก่ผู้ประกอบการโซ่ห่วงโซ่ในชุมชนธุรกิจจะลดตัว โดยได้นำเสนอการขายสินค้าอาหารสดและอาหารแช่แข็งให้แก่ลูกค้าในชุมชน ซึ่งรวมถึงอาหารพร้อมปรุง และอาหารพร้อมทาน

บริษัทฯ กำหนดให้มี “ผู้นำนวัตกรรม” (Innovation Leader) ซึ่งเป็นบุคลากรที่ชอบคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ รวมถึงมีทักษะด้านการวิเคราะห์และแก้ปัญหา เพื่อให้เป็นศูนย์กลางในการส่งเสริม ประชาสัมพันธ์ ให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญของนวัตกรรม โดยในปัจจุบันมีจำนวนผู้นำนวัตกรรมจากทุกแผนกรวมทั้งสิ้น 135 คน นอกจากนี้บริษัทฯ ยังสนับสนุนให้ผู้บริหารและผู้จัดการเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่พนักงาน เปิดโอกาสและช่องทางให้พนักงานนำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ทั้งที่เป็น Process Improvement จนถึงงานนวัตกรรม โดยเน้นให้เกิดสภาพแวดล้อมที่พนักงานกล้าคิด กล้าทำ กล้าแสดงออก และยังสามารถนำเสนอเป็นโครงการ ผ่านทาง Innovation Web เพื่อให้คณะกรรมการนวัตกรรม (Innovation Committee) พิจารณานุมัติ ให้ทดลองทำชิ้นงานต้นแบบ ได้อีกด้วย

สำหรับผลการดำเนินงานในปี 2562 มีจำนวนพนักงานที่ตระหนักและเข้าถึงเรื่องนวัตกรรมทั้งหมด 4,359 คน หรือร้อยละ 25 ของพนักงานทั้งหมด มีจำนวน “นวัตกรรม” 130 คน และจำนวน โครงการนวัตกรรมที่พนักงานได้นำเสนอเข้าระบบและผ่านการคัดกรอง 664 โครงการ ส่วนใหญ่จะประกอบไปด้วยนวัตกรรมประเภทกระบวนการทำงาน ตามด้วย นวัตกรรมด้านงานบริการ ซึ่งตั้งแต่ปี 2561 ถึงสิ้นปี 2562 แม็คโครมีนวัตกรรม จำนวนทั้งสิ้น 317 คน

## 1.2 การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญ

บริษัทฯ จัดทะเบียนจัดตั้งในเดือนพฤษภาคม 2531 ด้วยทุนจดทะเบียน 750 ล้านบาท เพื่อประกอบธุรกิจ ศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบชำระเงินสดและบริการตนเองภายใต้ชื่อ “แม็คโคร” โดยเปิดให้บริการสาขาแรกที่สาขาลาดพร้าวในปี 2532 ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้ดำเนินการขยายจำนวนสาขาและประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่องในการจัดจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคให้แก่ลูกค้าจำนวนมากทั่วประเทศ ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มผู้ค้าปลีกรายย่อย กลุ่มลูกค้าไฮเอนด์ และกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจบริการ ได้แก่ หน่วยงานภาครัฐ และธุรกิจในสาขาอาชีพต่าง ๆ ต่อมาในเดือนสิงหาคม 2537 บริษัทฯ ได้เพิ่มทุนจดทะเบียนเป็น 2,400 ล้านบาท และเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์

ในปี 2548 บริษัทฯ ได้เข้าลงทุนในสยามฟู้ด เซอร์วิส ในสัดส่วนร้อยละ 99.99 ของหุ้นทั้งหมด เพื่อประกอบธุรกิจนำเข้าและจำหน่ายสินค้าแช่แข็งและแช่เย็นจากต่างประเทศและในประเทศให้แก่กลุ่มลูกค้าโฮเรก้า และกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจบริการ และต่อมาในปี 2555 บริษัทฯ ได้เข้าลงทุนใน วินาสยาม ฟู้ด (ปัจจุบันเปลี่ยนชื่อเป็น Indoguna Vina Food Service Company Limited) ในสัดส่วนร้อยละ 100 ของหุ้นทั้งหมด ซึ่งวินาสยาม ฟู้ด (ปัจจุบันเปลี่ยนชื่อเป็น Indoguna Vina Food Service Company Limited) 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 บาท จำนวน 240 ล้านหุ้น เป็นมูลค่าหุ้นละ 0.50 บาท จำนวน 4,800 ล้านหุ้น ตามมติที่ประชุมวิสามัญผู้ถือหุ้นครั้งที่ 2/2556 เมื่อวันที่ 20 กันยายน 2556

สำหรับปี 2557 บริษัทฯ ได้ขยายสาขาจำนวนทั้งสิ้น 13 สาขา โดยประกอบด้วยสาขาในรูปแบบศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโคร จำนวน 8 สาขา แม็คโคร ฟู้ดเซอร์วิส จำนวน 3 สาขา และอีโก 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 ฟู้ดเซอร์วิส จำนวน 4 สาขา อีโก พลัส จำนวน 2 สาขา แม็คโคร ฟู้ดช็อป จำนวน 1 สาขา และร้านสยามโพรเซ้น 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 ดอลลาร์สหรัฐฯ และทุนชำระแล้ว 90,000 ดอลลาร์สหรัฐฯ โดยแม็คโคร อาร์โอเอช ถือหุ้นร้อยละ 99.99 เพื่อประกอบธุรกิจให้บริการด้านการตลาดและให้คำปรึกษาในประเทศสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา และแม็คโคร อาร์โอเอช มีหน้าที่ปฏิบัติตามเงื่อนไขในการจัดตั้งบริษัท ตามที่ Directorate of Investment and Company Administration (DICA) แห่งประเทศสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมากำหนด 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 ได้ดำเนินการขยายสาขาศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโครในรูปแบบสาขาคือ รวบรวมทั้งสิ้น 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 แบ่งเป็นศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโคร รูปแบบคลาสสิก 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 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ โดยแม็คโคร อาร์โอเอช ถือหุ้นร้อยละ 70 เพื่อประกอบธุรกิจค้าปลีกค้าส่งและกิจการที่เกี่ยวข้องในประเทศกัมพูชา อีกทั้ง บริษัทฯ โดยสยามฟู้ด เซอร์วิส ซึ่งเป็นบริษัทย่อยที่บริษัทฯ ถือหุ้นทั้งหมด ได้เข้าลงนามในสัญญาซื้อขายหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 80 ใน Indoguna (Singapore) Pte Ltd (บริษัท จดทะเบียนในสิงคโปร์) Indoguna Dubai L.L.C (บริษัทจดทะเบียนในสหรัฐอาหรับเอมิเรตส์) Lordly Company Limited (บริษัทจดทะเบียนในฮ่องกง) และ Just Meat Company Limited (บริษัทจดทะเบียนในฮ่องกง) ซึ่งเป็นบริษัทที่ประกอบธุรกิจนำเข้า จัดจำหน่าย และให้บริการจัดส่งอาหารสดและอาหารแช่แข็งคุณภาพชั้นดี รวมทั้งอาหารฮาลาล และมีการผลิตอาหารประเภทไส้กรอกและชาลามี ในประเทศสิงคโปร์ สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ และฮ่องกง ตามลำดับ

ในปี 2560 บริษัทฯ ได้ขยายสาขาในรูปแบบสาขาคือ รวบรวมทั้งสิ้น 8 สาขา แบ่งเป็นศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโครรูปแบบคลาสสิก จำนวน 3 สาขา แม็คโคร ฟูดเซอร์วิส จำนวน 3 สาขา และแม็คโคร ฟูดช็อป จำนวน 2 สาขา ส่งผลให้ ณ สิ้นปี 2560 บริษัทฯ มีจำนวนสาขาทั้งสิ้น 123 สาขาทั่วประเทศ แบ่งเป็นศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโครรูปแบบคลาสสิก จำนวน 79 สาขา แม็คโคร ฟูดเซอร์วิส จำนวน 19 สาขา อีโคโน พลัส จำนวน 12 สาขา แม็คโคร ฟูดช็อป จำนวน 5 สาขา และร้านสยามโฟรเซ่น จำนวน 8 สาขา โดยมีพื้นที่การขายรวมประมาณ 729,763 ตารางเมตร อีกทั้ง ยังเป็นจุดเริ่มต้นในการขยายสาขาศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโครไปยังต่างประเทศเป็นครั้งแรก โดยได้เริ่มเปิดดำเนินการตั้งแต่วันที่ 17 ธันวาคม ที่ผ่านมานั้นในเขตเซ็นสกา

(Sen Sok) กรุงพนมเปญ บนพื้นที่กว่า 9,700 ตารางเมตร เพื่อดำเนินการศูนย์จำหน่ายสินค้าระบบสมาชิกแบบชำระเงินสดและบริการตนเอง (Cash & Carry) เป็นรายแรกในประเทศกัมพูชา

นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้จดทะเบียนจัดตั้งบริษัทย่อย จำนวน 2 บริษัท ได้แก่ (1) CP Wholesale India Private Limited (CPWI) จัดตั้งเมื่อวันที่ 19 มกราคม 2560 ด้วยทุนจดทะเบียนเริ่มต้น 100,000 รูปีอินเดีย โดยแม็คโคร อาร์โอเอช ถือหุ้นร้อยละ 99.99 เพื่อประกอบดำเนินธุรกิจค้าส่ง และธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในประเทศอินเดีย และ (2) Makro (Guangzhou) Food Company Limited (MGZ) จัดตั้งเมื่อวันที่ 3 กรกฎาคม 2560 ด้วยทุนจดทะเบียนเริ่มต้น 50 ล้านหยวนเหรินหมินปี้ โดยแม็คโคร อาร์โอเอช ถือหุ้นร้อยละ 100 เพื่อประกอบธุรกิจค้าปลีกค้าส่ง และธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน

นอกจากนี้ ในเดือนมกราคมปี 2560 นับเป็นปีแห่งการเริ่มต้นครั้งใหม่ของ SFS ภายใต้กลุ่มธุรกิจ Food Service APME ภายหลังดำเนินการตามสัญญาซื้อขายหุ้นและได้รับโอนหุ้นของกลุ่ม Indoguna เป็นที่เรียบร้อย ด้วยการผสมผสานวิธีการดำเนินธุรกิจของทุกบริษัทในภูมิภาค ซึ่งได้มุ่งเน้นไปที่ลูกค้าและตลาด นำไปสู่ด้านการสร้างแบรนด์ การเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์และบริการ และนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ซึ่งมีปริมาณ ต้นทุนและเวลาที่เหมาะสมแก่ลูกค้าโดยใช้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการกระจายสินค้าที่มีคุณภาพไปให้กับลูกค้าฟู้ดเซอร์วิสในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกและตะวันออกกลาง นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังคงมุ่งขยายเครือข่ายธุรกิจให้บริการด้านอาหารสู่สากล

โดยในปี 2560 บริษัทฯ ได้จัดตั้งบริษัทย่อยแห่งใหม่ 2 แห่ง ได้แก่ MAXZI THE GOOD FOOD RESTAURANT & CAFE L.L.C (“MAXZI”) ในประเทศสาธารณรัฐอาหรับเอมิเรตส์ ด้วยทุนจดทะเบียนแรกเริ่มเป็นจำนวนเงิน 4 ล้านดอลลาร์สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ เพื่อประกอบธุรกิจร้านอาหาร และร้านค้าปลีกขนาดเล็ก และจัดตั้ง Indoguna (Cambodia) Company Limited (“INDC”) ในประเทศกัมพูชา ด้วยทุนจดทะเบียนแรกเริ่ม 2 ล้านดอลลาร์สหรัฐ เพื่อประกอบธุรกิจให้บริการด้านอาหารและธุรกิจที่เกี่ยวข้อง โดย SFS ซึ่งเป็นบริษัทย่อยของบริษัทฯ เป็นผู้มีส่วนส่วนความเป็นเจ้าของในอัตราร้อยละ 80 และร้อยละ 70 ตามลำดับ

ในปี 2561 บริษัทฯ ยังคงดำเนินการขยายสาขาแม็คโครในประเทศอย่างต่อเนื่องในรูปแบบต่าง ๆ จำนวน 7 สาขาโดยแบ่งเป็นศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโครรูปแบบ อีโคโน พลัส จำนวน 1 สาขา แม็คโคร ฟู้ดเซอร์วิส จำนวน 6 สาขา ทำให้ ณ สิ้นปี 2561 มีจำนวนสาขาทั้งสิ้นจำนวน 129 สาขาทั่วประเทศ ประกอบด้วยศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโคร รูปแบบคลาสสิก จำนวน 79 สาขา แม็คโคร ฟู้ดเซอร์วิส จำนวน 25 สาขา อีโคโน พลัส จำนวน 13 สาขา แม็คโคร ฟู้ดช็อป จำนวน 5 สาขา และร้านสยามโฟรเซน จำนวน 7 สาขา โดยมีพื้นที่การขายรวมประมาณ 747,802 ตารางเมตร

บริษัทฯ ได้ขยายการเปิดสาขาไปสู่ประเทศอินเดีย ภายใต้ชื่อ LOTS Wholesale Solutions โดยได้เปิดสาขาแรก ณ กรุงนิวเดลี เมื่อวันที่ 19 กรกฎาคม 2561 ซึ่งได้รับการตอบรับเป็นอย่างดีจากกลุ่มลูกค้าผู้ประกอบการในท้องถิ่น และได้ขยายสาขาเพิ่มอีก 1 แห่งในกรุงนิวเดลี โดยจัดจำหน่ายสินค้าที่มีคุณภาพ ในหมวดต่าง ๆ อาทิ อาหารและเครื่องดื่ม อาหารสด เครื่องครัว เครื่องใช้ไฟฟ้าในครัวเรือน สินค้าตกแต่งบ้าน เฟอร์นิเจอร์

เครื่องนอน สิ่งทอ เครื่องใช้สำนักงาน สินค้าอิเล็กทรอนิกส์และอื่น ๆ โดยให้บริการแบบครบวงจร ด้วยรูปแบบการขายส่งในระดับมาตรฐานสากล มีสินค้าเพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า และมีบริการจัดส่งสินค้ารวมไปถึงการชำระสินค้าด้วยบริการทางการเงินในรูปแบบที่หลากหลาย ทำให้ ณ สิ้นปี 2561 บริษัทฯ มีจำนวนสาขาต่างประเทศทั้งหมด 3 แห่ง นอกจากนี้ ในเดือนกันยายน 2561 กลุ่มธุรกิจแม็คโครในต่างประเทศได้ขยายการลงทุนธุรกิจในรูปแบบ Cash & Carry เพิ่มเติมไปยังประเทศสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา ด้วยการจัดตั้ง ARO Commercial Company Limited (“MM”) ผ่านบริษัท แม็คโคร อาร์โอเอช จำกัด (“MROH”) ภายใต้งบทุนจดทะเบียนจำนวน 0.3 ล้านดอลลาร์สหรัฐ โดย MROH ถือหุ้นในอัตราร้อยละ 100 เพื่อประกอบธุรกิจค้าปลีกค้าส่ง และธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ในปี 2562 บริษัทฯ มีการขยายสาขาเพิ่มจำนวน 5 สาขาในประเทศไทย ประกอบด้วย สาขารูปแบบฟู้ดเซอร์วิส จำนวน 3 สาขา ได้แก่ สาขาลาดกระบัง (สาขารูปแบบ Digital Store แห่งแรกในประเทศไทย) สาขานาทองเจริญ และ สาขารามคำแหง 24 (สาขารูปแบบ Digital Store) และ สาขารูปแบบอีโคโน พลัส ซึ่งตั้งอยู่ในภาคตะวันออก จำนวน 2 สาขา ได้แก่ สาขาบ่อวิน และสาขาสัตหีบ เพื่อรองรับการขยายตัวทางด้านการเจริญเติบโตในพื้นที่โครงการเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก หรือ อีอีซี (Eastern Economic Corridor - EEC) สำหรับธุรกิจแม็คโครในต่างประเทศในปี 2562 บริษัทฯ ได้เปิดดำเนินการศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโครสาขาที่ 2 ในประเทศกัมพูชา ณ เมือง Siem Reap และเปิด LOTS Wholesale Solutions สาขาที่ 3 ในประเทศอินเดีย ภายใต้งบที่เขต Noida ซึ่งตั้งอยู่ทางทิศตะวันออกของกรุง New Delhi และได้เปิดศูนย์จำหน่ายสินค้านำรูปแบบฟู้ดเซอร์วิส สาขาแรกในสาธารณรัฐประชาชนจีน ที่เขต Huadu Yingbin เมือง Guangzhou

#### การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญของบริษัทฯ

ปี พ.ศ.	การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญ
2531	▪ จดทะเบียนก่อตั้งบริษัท 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	▪ ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจโดยมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้า ผู้ประกอบการมืออาชีพ เพิ่มสัดส่วนสินค้าอาหารสด อาหารแช่แข็ง ริเริ่มพัฒนาฐานข้อมูลลูกค้า เพื่อประมวลและวิเคราะห์ พร้อมกับพัฒนาการนำเสนอประเภท

ปี พ.ศ.	การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญ
	สินค้าและบริการที่มีความหลากหลายและครบถ้วน
2546	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปรับเปลี่ยนรูปแบบสาขา โดยมุ่งเน้นการดำเนินธุรกิจค้าส่งแบบชำระเงินสดและบริการตนเอง รวมทั้งเป็นแหล่งรวมสินค้าและบริการด้านอาหารแบบครบวงจร และขยายพื้นที่ขายอาหารสดและอาหารแช่แข็งให้มีความแตกต่างกับผู้ประกอบการรายอื่น</li> <li>เปิดดำเนินการสาขารูปแบบอีโคโน พลาซ่า สาขาแรกที่ อ.เมือง จ.ภูเก็ต เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าผู้ประกอบการมืออาชีพทั้งกลุ่มไฮเรทท์ และผู้ค้าปลีกรายย่อย รูปแบบสาขา อีโคโน พลาซ่า ได้จัดสรรพื้นที่สำหรับสินค้าประเภทอาหารสดเพื่อให้บริการแก่ผู้ประกอบการกลุ่มไฮเรทท์เพิ่มขึ้น</li> </ul>
2548	<ul style="list-style-type: none"> <li>เข้าลงทุนร้อยละ 99.99 ในบริษัท สยามฟู้ด เซอร์วิส จำกัด ขยายธุรกิจนำเข้าและจำหน่ายสินค้าแช่แข็งและแช่เย็น</li> <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 “แม็คโครมิตรแท้โซ่ห่วงโซ่” เพื่อให้ความรู้ในการบริหารจัดการร้านค้าปลีกแก่ผู้ประกอบการรายย่อยอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขัน</li> </ul>
2551	<ul style="list-style-type: none"> <li>จัดงาน “ตลาดนัดโซ่ห่วงโซ่” 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 “สยามฟรอสเซน” 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 ทำให้ท่ามกลางวิกฤติน้ำท่วม</li> </ul>

ปี พ.ศ.	การเปลี่ยนแปลงและพัฒนากิจการที่สำคัญ
	สาขาของบริษัทฯ ทุกแห่งสามารถเปิดให้บริการแก่ลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง
2555	<ul style="list-style-type: none"> <li>เปิดดำเนินการสาขาแม็คโคร ฟู้ดเซอร์วิส เป็นแห่งแรกที่อำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าผู้ประกอบการด้านธุรกิจ โรงแรม ร้านอาหาร และจัดเลี้ยง (โฮเรก้า)</li> <li>เข้าลงทุนในประเทศเวียดนามผ่าน “บริษัท วินาสยาม ฟู้ด จำกัด” (ปัจจุบันเปลี่ยนชื่อเป็น Indoguna Vina Food Service Company Limited) โดยบริษัทฯ ถือหุ้นร้อยละ 100</li> </ul>
2556	<ul style="list-style-type: none"> <li>เปิดดำเนินการสาขาแม็คโคร ฟู้ดเซอร์วิส ขนาด 1,000 และ 2,000 ตารางเมตรในจังหวัดภูเก็ตเพื่อตอบสนองความสะดวกให้แก่กลุ่มลูกค้าโฮเรก้าที่อยู่ไกลจากสาขาขนาดใหญ่ของบริษัทฯ</li> <li>เปลี่ยนแปลงผู้ถือหุ้นรายใหญ่ จากบริษัท เอสเอชวี เนเธอร์แลนด์ บี.วี. เป็น บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)</li> <li>จดทะเบียนเปลี่ยนแปลงมูลค่าที่ตราไว้ของหุ้นสามัญของบริษัทฯ 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>เปิดศูนย์กระจายสินค้าอาหารแห้งและสินค้าอุปโภคบริโภคที่อำเภอบางเสาธง 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 99.99 โดยมีจุดประสงค์เพื่อประกอบธุรกิจให้บริการด้านการตลาดและให้คำปรึกษาในประเทศ สาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา</li> <li>จัดตั้งโปรมาร์ท โดยบริษัทฯ ถือหุ้นร้อยละ 99.99 โดยมีจุดประสงค์เพื่อประกอบธุรกิจจำหน่ายสินค้าอุปโภค</li> <li>เปิดตัว “แม็คโคร แอปพลิเคชัน” แอปพลิเคชันแรกเพื่อผู้ประกอบการโดยเฉพาะ สำหรับเป็นอีกหนึ่งช่องทางให้ลูกค้าสื่อสารกับแม็คโคร อาทิ สินค้าโปรโมชัน แม็คโครเมล์ สาระนั้นรู้ คู่มืออาชีพ เป็นต้น</li> <li>เปิดสาขานำร่องแม็คโคร ฟู้ดซ้อป สาขาทาวน อิน ทาวน กรุงเทพมหานคร ขนาด 800 ตร.ม.เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าผู้ประกอบการโฮเรก้าใน</li> </ul>

ปี พ.ศ.	การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญ
	<p>แต่ละพื้นที่อย่างใกล้ชิดมากขึ้น</p> <ul style="list-style-type: none"> <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 พุดเชอร์วิส สาขาแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี เป็นสาขาแรก</li> <li>▪ สยามพุด เชอร์วิส เปิดสาขาแห่งใหม่ในจังหวัดเชียงใหม่</li> <li>▪ ย้ายที่ทำการสำนักงานใหญ่แห่งใหม่ อาคารธาราพัฒนาการ ซึ่งออกแบบและสร้างตามแนวคิด อาคารอนุรักษ์พลังงาน หรืออาคารสีเขียว (Green Building)</li> <li>▪ เข้าร่วมลงทุนกับนักลงทุนท้องถิ่นในประเทศกัมพูชา โดย บจ.แม็คโคร อาร์โอเอช ซึ่งเป็นบริษัทย่อยของบริษัทฯ ถือหุ้นร้อยละ 99.99 เพื่อจัดตั้งบริษัท Makro (Cambodia) Company Limited โดยมีสัดส่วนการถือหุ้นร้อยละ 70 มีวัตถุประสงค์หลักในการประกอบธุรกิจค้าปลีกค้าส่งและกิจการที่เกี่ยวข้องในประเทศกัมพูชา</li> <li>▪ สยามพุด เชอร์วิส ซึ่งเป็นบริษัทย่อยที่บริษัทฯ ถือหุ้นทั้งหมด ได้เข้าลงนามในสัญญาซื้อขายหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 80 ใน Indoguna (Singapore) Pte Ltd (บริษัทจดทะเบียนในสิงคโปร์) Indoguna Dubai L.L.C (บริษัทจดทะเบียนในสหรัฐอาหรับเอมิเรตส์) Lordly Company Limited (บริษัทจดทะเบียนในฮ่องกง) และ Just Meat Company Limited (บริษัทจดทะเบียนในฮ่องกง) ซึ่งเป็นบริษัทที่ประกอบธุรกิจนำเข้า จัดจำหน่าย และให้บริการจัดส่งอาหารสดและอาหารแช่แข็งคุณภาพชั้นดี รวมทั้งอาหารฮาลาล และมีการผลิตอาหารประเภทไส้กรอกและซาลามี ในประเทศสิงคโปร์ สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ และฮ่องกง ตามลำดับ</li> </ul>
2560	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ เปิดสาขาใหม่ 8 สาขา ในประเทศไทย</li> <li>▪ จดทะเบียนจัดตั้ง CP Wholesale India Private Limited ในประเทศอินเดีย โดย MROH ซึ่งเป็นบริษัทย่อยที่บริษัทฯ ถือหุ้นร้อยละ 99.99 เพื่อดำเนินธุรกิจค้าส่ง และธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง</li> <li>▪ บจ. สยามพุด เชอร์วิส ซึ่งเป็นบริษัทย่อยที่บริษัทฯ ถือหุ้นทั้งหมด ได้เพิ่มทุนจดทะเบียนอีกจำนวน 3,138 ล้านบาท เป็นทุนจดทะเบียนจำนวน 3,183 ล้านบาท เพื่อรองรับการขยายธุรกิจและการเข้าซื้อหุ้นในธุรกิจการให้บริการด้านอาหาร (Food Services Business) ในต่างประเทศ</li> </ul>

ปี พ.ศ.	การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญ
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ พิธีเปิดอาคารธาราพัฒนาการ แม็คโครสำนักงานใหญ่ อย่างเป็นทางการ</li> <li>▪ เปิด Baker Mart ที่แม็คโคร สาขาแจ้งวัฒนะ กรุงเทพมหานคร ขนาด 640 ตร.ม. จำหน่ายสินค้าและอุปกรณ์สำหรับร้านเบเกอรี่และกาแฟ แบบครบวงจร</li> <li>▪ จัดทะเบียนจัดตั้ง Makro (Guangzhou) Food Company Limited ในประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน โดย MROH ซึ่งเป็นบริษัทย่อยที่บริษัทฯ โดยมีสัดส่วนการถือหุ้นร้อยละ 100 เพื่อดำเนินธุรกิจค้าปลีก ค้าส่งและธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง</li> <li>▪ Vina Siam Food Company Limited ซึ่งเป็นบริษัทย่อยที่บริษัทฯ ถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 100 ในประเทศเวียดนาม ได้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงชื่อบริษัทเป็น “Indoguna Vina Food Service Company Limited”</li> <li>▪ เข้าร่วมลงทุนกับนักลงทุนสัญชาติสิงคโปร์ โดย SFS ซึ่งเป็นบริษัทย่อยที่บริษัทฯ ถือหุ้นทั้งหมด เพื่อจัดตั้ง MAXZI THE GOOD FOOD RESTAURANT &amp; CAFE L.L.C ในประเทศสหรัฐอเมริกา โดยมีสัดส่วนการถือหุ้นร้อยละ 80 เพื่อประกอบธุรกิจร้านอาหารและร้านค้าปลีกขนาดเล็ก</li> <li>▪ เปิดศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโคร สาขาเซ็นสกา กรุงเทพมหานคร แห่งแรกในประเทศไทย ขนาด 9,796 ตร.ม.</li> <li>▪ เข้าร่วมลงทุนกับนักลงทุนท้องถิ่นในประเทศกัมพูชา โดย SFS ซึ่งเป็นบริษัทย่อยที่บริษัทฯ ถือหุ้นทั้งหมด เพื่อจัดตั้ง Indoguna (Cambodia) Company Limited ในประเทศกัมพูชา โดยมีสัดส่วนการถือหุ้นร้อยละ 70 ถือ เพื่อดำเนินธุรกิจให้บริการด้านอาหาร และธุรกิจที่เกี่ยวข้อง</li> </ul>
2561	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ เปิดสาขาใหม่ 7 สาขา ในประเทศไทย</li> <li>▪ เปิดศูนย์จำหน่ายสินค้า LOTS Wholesale Solution ในกรุงนิวเดลี ประเทศอินเดีย จำนวน 2 สาขา</li> <li>▪ จัดทะเบียนจัดตั้ง ARO Commercial Company Limited ในประเทศสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา โดย บจ. แม็คโคร อาร์โอเอส ซึ่งเป็นบริษัทย่อยที่บริษัทฯ ถือหุ้นร้อยละ 100 เพื่อดำเนินธุรกิจค้าปลีก ค้าส่ง และธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง</li> </ul>
2562	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ เปิดสาขาใหม่ 5 สาขา ในประเทศไทย</li> <li>▪ เปิด LOTS Wholesale Solution สาขาที่ 3 ในเขต Noida กรุงนิวเดลี ประเทศอินเดีย</li> <li>▪ เปิดศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโครรูปแบบ Eco Plus สาขาเสียมเรียบ ซึ่งเป็นสาขาที่ 2 ในประเทศกัมพูชา</li> <li>▪ เปิดตัวศูนย์จำหน่ายสินค้าฟู้ดเซอร์วิส ในรูปแบบ “คิจิทัต สโตร์” ที่สาขาลาดกระบัง เป็นสาขาแรกของบริษัทฯ และเป็น “คิจิทัต สโตร์” ค้าส่งแห่งแรกของประเทศไทย</li> </ul>

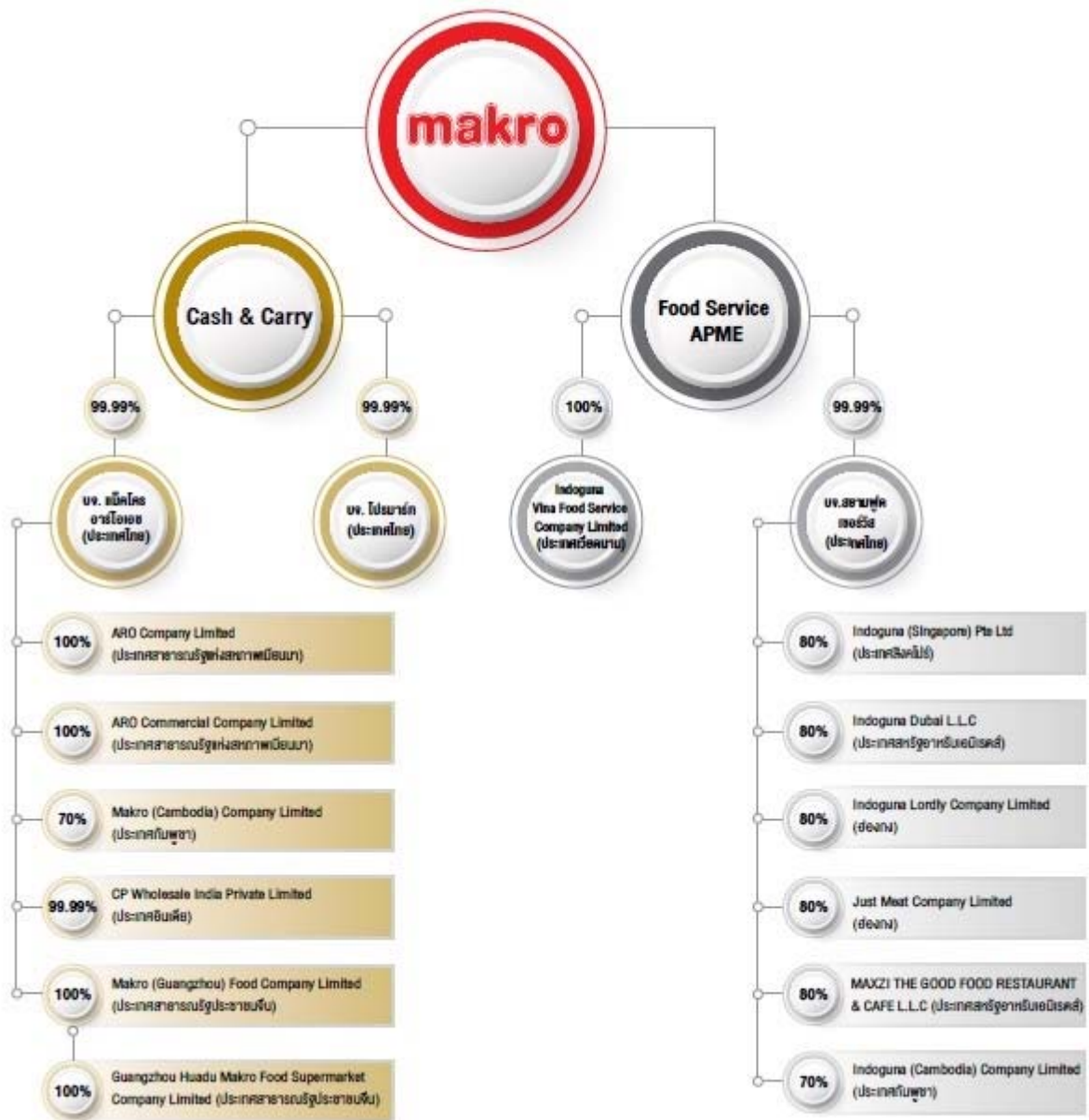


ปี พ.ศ.	การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญ
	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ จัดทะเบียนจัดตั้ง Guangzhou Huadu Makro Food Supermarket Company Limited ในประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน เพื่อดำเนินธุรกิจค้าปลีก ค้าส่ง และธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง</li><li>▪ เปิดศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโคร ฟู้ดเซอร์วิส สาขา Huadu Yingbin ณ เมืองกว่างโจว มณฑลกว่างตุง แห่งแรกในประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ด้วยพื้นที่ขายประมาณ 1,300 ตร.ม.</li><li>▪ เปิดตัว Makro HoReCa Academy (MHA) ศูนย์รวมความรู้แบบครบวงจรเพื่อผู้ประกอบการธุรกิจอาหารมืออาชีพ</li><li>▪ เปิดตัวศูนย์จำหน่ายสินค้าฟู้ดเซอร์วิส ในรูปแบบ “ดิจิทัล สโตร์” สาขารามคำแหง 24 เป็นดิจิทัล สโตร์ สาขาที่สองของบริษัทฯ</li></ul>



### 1.3 โครงสร้างการถือหุ้นของกลุ่มบริษัทฯ

ภาพรวมการประกอบธุรกิจของกลุ่มบริษัทฯ แสดงตามแผนภูมิของบริษัทฯ และบริษัทย่อย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 ดังนี้



บริษัท	ประเภทกิจการ	ทุนชำระแล้ว	สัดส่วนการถือหุ้น
บมจ. สยามแม็คโคร	ประกอบธุรกิจศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบชำระเงินสดและบริการตนเองภายใต้ชื่อ “แม็คโคร” ในการจัดจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค ให้แก่ลูกค้าทั่วประเทศ โดยมีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเป็นผู้ประกอบธุรกิจขนาดเล็กถึงขนาดกลาง ได้แก่ กลุ่มร้านค้าปลีกรายย่อย กลุ่มโฮเรก้า กลุ่มสถาบันต่าง ๆ รวมถึงผู้ประกอบธุรกิจบริการ	2,400 ล้านบาท	-
บจ. สยามฟู้ด เซอร์วิส	ประกอบธุรกิจนำเข้าและจัดจำหน่ายสินค้าพร้อมบริการจัดส่งประเภทอาหารสดและอาหารแช่แข็งคุณภาพชั้นดี เช่น เนื้อสัตว์ อาหารทะเล มันฝรั่ง กลุ่มสินค้าเบเกอรี่ เครื่องปรุงรสและอาหารพร้อมปรุง ชั้นเลิศจากทั้งในและต่างประเทศ เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มธุรกิจบริการด้านอาหาร อาทิ เช่น โรงแรม ร้านอาหาร สายการบิน ธุรกิจจัดเลี้ยง โรงงานอุตสาหกรรมอาหาร ผู้ค้าส่ง เป็นต้น	3,183 ล้านบาท	99.99%
Indoguna Vina Food Service Company Limited	ประกอบธุรกิจนำเข้า ส่งออกและจัดจำหน่ายสินค้าพร้อมบริการจัดส่งประเภทอาหารสดและอาหารแช่แข็งคุณภาพชั้นดี เช่น เนื้อสัตว์ อาหารทะเล มันฝรั่ง กลุ่มสินค้าเบเกอรี่ เครื่องปรุงรสและอาหารพร้อมปรุง ชั้นเลิศจากทั้งในและต่างประเทศ เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มธุรกิจบริการด้านอาหารในประเทศเวียดนาม อาทิ เช่น โรงแรม ร้านอาหารรวมถึงธุรกิจให้บริการอาหารจานด่วน ธุรกิจจัดเลี้ยง เป็นต้น	5 ล้าน ดอลลาร์สหรัฐ	100.00%
บจ. แม็คโคร อาร์โอเอส	ประกอบธุรกิจลงทุนในต่างประเทศ รวมทั้งให้บริการด้านการบริหาร ด้านเทคนิค และ/หรือ การให้บริการสนับสนุนแก่บริษัทในเครือ	3,757 ล้านบาท	99.99%

บริษัท	ประเภทกิจการ	ทุนชำระแล้ว	สัดส่วนการถือหุ้น
ARO Company Limited	ประกอบธุรกิจให้บริการด้านการตลาด และให้คำปรึกษาในประเทศสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา	183,000 ดอลลาร์สหรัฐ	99.99%
บจ. โปรมาร์ท	ประกอบธุรกิจจำหน่ายสินค้าอุปโภค	2.5 ล้านบาท	99.99%
Makro (Cambodia) Company Limited	ประกอบธุรกิจนำเข้าและจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ด้านอาหารในประเทศกัมพูชา	47.2 ล้านดอลลาร์สหรัฐ	70.00%
CP Wholesale India Private Limited	ดำเนินธุรกิจค้าส่งและธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในประเทศอินเดีย	542.86 ล้านรูปีอินเดีย	99.99%
Makro (Guangzhou) Food Company Limited	ดำเนินธุรกิจค้าปลีกค้าส่งและธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน	75 ล้านหยวนเหรินหมินปี้	100%
Indoguna (Singapore) Pte Ltd	ประกอบธุรกิจผลิตไส้กรอก เบคอน แฮม ซาลามี เนื้อสัตว์ตัดแบ่งและอาหารสำเร็จรูปภายใต้ชื่อ Carne Meats รวมทั้งนำเข้า ส่งออก และจัดจำหน่ายสินค้าพร้อมบริการจัดส่งประเภทอาหารสดและอาหารแช่แข็งคุณภาพชั้นดี เช่น เนื้อสัตว์ อาหารทะเล กลุ่มสินค้าเบเกอรี่ เครื่องปรุงรสและอาหารพร้อมปรุงชั้นเลิศจากทั้งในและต่างประเทศ เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มธุรกิจบริการด้านอาหารในประเทศสิงคโปร์ อาทิ โรงแรม ร้านอาหาร สายการบิน ธุรกิจจัดเลี้ยง โรงงานอุตสาหกรรมอาหาร ผู้ค้าส่ง เป็นต้น	1.6 ล้านดอลลาร์สิงคโปร์	80%
Indoguna Lordly Company Limited	ประกอบธุรกิจนำเข้า ส่งออก ผลิต และจัดจำหน่ายสินค้าพร้อมบริการจัดส่งประเภทอาหารสดและอาหารแช่แข็งคุณภาพชั้นดี เช่น เนื้อสัตว์ อาหารทะเล กลุ่มสินค้าเบเกอรี่ ไข่น้ำ เครื่องปรุงรสและอาหารพร้อมปรุงชั้นเลิศจากทั้งในและต่างประเทศ เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มธุรกิจบริการด้านอาหารใน	10,000 ดอลลาร์ฮ่องกง	80%

บริษัท	ประเภทกิจการ	ทุนชำระแล้ว	สัดส่วนการถือหุ้น
	ฮ่องกง อาทิ โรงแรม ร้านอาหาร สายการบิน ธุรกิจจัดเลี้ยง โรงงานอุตสาหกรรมอาหาร ผู้ค้าส่ง เป็นต้น		
Indoguna Dubai L.L.C	ประกอบธุรกิจนำเข้าและจัดจำหน่ายสินค้า พร้อมบริการจัดส่งประเภทอาหารสดและอาหารแช่แข็งคุณภาพชั้นดี เช่น เนื้อสัตว์ อาหารทะเล กลุ่มสินค้า เบเกอรี่ เครื่องปรุงรส และอาหารพร้อมปรุงชั้นเลิศจากทั้งในและต่างประเทศ เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มธุรกิจบริการด้านอาหารในประเทศสหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ อาทิ โรงแรม ร้านอาหาร สายการบิน ธุรกิจจัดเลี้ยง โรงงานอุตสาหกรรมอาหาร ผู้ค้าส่ง เป็นต้น	300,000 ดีเรห์สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์	80%
Indoguna (Cambodia) Company Limited	ประกอบธุรกิจนำเข้าและจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ด้านอาหารในประเทศกัมพูชา	2 ล้าน ดอลลาร์สหรัฐ	70%
Just Meat Company Limited	ประกอบธุรกิจนำเข้าและจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ด้านอาหารสดชั้นดี จำพวกเนื้อสัตว์ และสัตว์ปีกในฮ่องกง	1 ล้าน ดอลลาร์ฮ่องกง	80%
MAXZI THE GOOD FOOD RESTAURANT & CAFE L.L.C	ดำเนินธุรกิจร้านอาหาร และร้านค้าปลีกขนาดเล็กในประเทศสหรัฐอาหรับเอมิเรตส์	4 ล้าน ดีเรห์สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์	80%
ARO Commercial Company Limited	ดำเนินธุรกิจค้าปลีก ค้าส่ง และธุรกิจอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องในประเทศสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา	18.8 ล้าน ดอลลาร์สหรัฐ	99.99%

## 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 ทูริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ทั้งนี้ เครือเจริญโภคภัณฑ์เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ของซีพี ออลล์ ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ของบริษัทฯ อนึ่ง ในการดำเนินธุรกิจศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบชำระเงินสดและบริการตนเอง และจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคให้แก่ลูกค้าที่เป็นสมาชิกซึ่งเป็นไปตามแผนกลยุทธ์หลัก บริษัทฯ มีธุรกรรมและความร่วมมือทางธุรกิจกับ ซีพี ออลล์ และบริษัทในกลุ่มเครือเจริญโภคภัณฑ์ เช่น มีการซื้อขายสินค้าระหว่างกัน การใช้บริการสนับสนุนด้านการค้า อย่างไรก็ตาม การดำเนินธุรกิจและทำการรายการระหว่างบริษัทฯ และบริษัทในกลุ่มเครือเจริญโภคภัณฑ์ บริษัทฯ มีมาตรการและขั้นตอนในการอนุมัติการทำรายการระหว่างกันตามที่กฎหมายกำหนดและเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ตามข้อกำหนดของคณะกรรมการกำกับตลาดทุนและตลาดหลักทรัพย์ฯ ทั้งนี้ บริษัทฯ ปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อกำหนด ตลอดจนระเบียบในเรื่องการทำรายการระหว่างกันอย่างเคร่งครัด โดยเป็นรายการที่มีราคาและเงื่อนไขทางธุรกิจที่ไม่ก่อให้เกิดการถ่ายเทพลประโยชน์ ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบัน บริษัทฯ ไม่เคยมีการทำการรายการที่เกี่ยวข้องกันโดยฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง

## 2. ลักษณะการประกอบธุรกิจ

### 2.1 การดำเนินธุรกิจของกลุ่มบริษัทฯ

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

#### 2.1.1 ธุรกิจศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบชำระเงินสดและบริการตนเอง ในประเทศไทย และต่างประเทศ

ธุรกิจหลักของบริษัทฯ คือ การดำเนินธุรกิจศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบชำระเงินสดและบริการตนเอง โดยบริษัทฯ มีสาขา 5 รูปแบบหลัก ดังนี้

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

ศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโครรูปแบบคลาสสิก ที่จำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคหลากหลายประเภท โดยมีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายหลัก คือ ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกรายย่อย โดยแต่ละสาขามีพื้นที่ขายโดยเฉลี่ยประมาณ 5,500 - 12,000 ตารางเมตร

##### 2.1.1.2 ศูนย์จำหน่ายสินค้าเพื่อกลุ่มผู้ประกอบการโฮเรก้าโดยเฉพาะ “แม็คโคร ฟู้ดเซอร์วิส”

แม็คโคร ฟู้ดเซอร์วิส เป็นศูนย์จำหน่ายสินค้านวัตกรรมใหม่ที่ถูกออกแบบและพัฒนาจากแนวคิดอันเป็นเอกลักษณ์ คือ ความมุ่งมั่นที่จะเป็นศูนย์จำหน่ายอาหารสด อาหารแช่แข็ง อาหารแห้ง วัตถุดิบ เครื่องปรุงและอุปกรณ์ในการปรุงอาหารครบครัน เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มโฮเรก้า โดยเปิดให้บริการสาขาแรก ในปี 2555 ที่อำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ โดยแต่ละสาขามีพื้นที่ขายโดยเฉลี่ยตั้งแต่ 1,000 - 5,000 ตารางเมตร

##### 2.1.1.3 ศูนย์จำหน่ายสินค้านวัตกรรมแบบสาขา “อีโค พลัส” (Eco Plus Store)

อีโค พลัส ถูกพัฒนาขึ้นจากศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโคร โดยได้จัดสรรพื้นที่จำหน่ายผลิตภัณฑ์ประเภทอาหารสดแก่กลุ่มโฮเรก้าเพิ่มขึ้นในทำเลพื้นที่ที่มีธุรกิจโรงแรม ร้านอาหารและจัดเลี้ยงจำนวนมาก และมีศักยภาพในการเติบโตด้านการท่องเที่ยวสูง นอกจากนี้ยังสามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้ค้าปลีกรายย่อย โดยมีพื้นที่ขายเฉลี่ยประมาณ 7,000 ตารางเมตร

## ตัวอย่างรูปแบบผังการจัดวางสินค้า



### 2.1.1.4 ศูนย์จำหน่ายสินค้ารูปแบบสาขา “แม็คโคร ฟู้ดช็อป”

แม็คโคร ฟู้ดช็อป ศูนย์จำหน่ายสินค้าอาหารสด อาหารแช่แข็งขนาดเล็กแต่ครบวงจร เพื่อให้บริการแก่ลูกค้าผู้ประกอบการโฮเรก้าในพื้นที่ดังกล่าวสามารถซื้อสินค้าได้สะดวกขึ้นโดยไม่ต้องเดินทางไกล โดยเปิดให้บริการสาขาแรก ในปี 2558 ที่ทาวน์ อิน ทาวน์ กรุงเทพมหานคร มีพื้นที่การขายประมาณ 800 ตารางเมตร และยังคงดำเนินการขยายสาขาอย่างต่อเนื่อง โดยแต่ละสาขามีพื้นที่ขายโดยเฉลี่ยน้อยกว่า 1,000 ตารางเมตร

### 2.1.1.5 ร้านจำหน่ายอาหารแช่แข็งขนาดเล็ก “สยามฟรozen” (Siam Frozen)

ร้านสยามฟรozen เป็นรูปแบบร้านที่ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อเพิ่มช่องทางการจำหน่ายสินค้าในกลุ่มอาหารแช่แข็งโดยเฉพาะ โดยเน้นกลุ่มโฮเรก้าเป็นหลัก ซึ่งได้เปิดให้บริการสาขาแรก ในปี 2553 ที่จังหวัดเชียงใหม่

ทั้งนี้ ในการดำเนินธุรกิจศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบชำระเงินสดและบริการตนเองในประเทศไทย อยู่ภายใต้การบริหารงานของบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) ในส่วนของต่างประเทศจะบริหารงานผ่านบริษัทย่อย คือ Makro (Cambodia) Company Limited ประเทศกัมพูชา และ CP Wholesale India Private Limited ประเทศอินเดีย

ในปี 2560 บริษัทฯ ได้จัดตั้ง Makro (Guangzhou) Food Company Limited เพื่อดำเนินธุรกิจค้าปลีกค้าส่ง และธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ต่อมาในเดือนกันยายน 2561 กลุ่มธุรกิจแม็คโครในต่างประเทศได้ขยายการลงทุนธุรกิจในรูปแบบ Cash & Carry เพิ่มเติมไปยังประเทศสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา ด้วยการจัดตั้ง ARO Commercial Company Limited (“MM”) ผ่านบริษัท แม็คโคร อาร์โอเอช จำกัด (“MROH”) ภายใต้งบทุนจดทะเบียนจำนวน 0.3 ล้านดอลลาร์สหรัฐ โดย MROH ถือหุ้นในอัตราร้อยละ 100 เพื่อประกอบธุรกิจค้าปลีก ค้าส่ง และธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งปัจจุบันยังอยู่ระหว่างการเตรียมการเพื่อดำเนินธุรกิจดังกล่าวในอนาคต

นอกจากนี้ ในปี 2562 บริษัทฯ ได้จดทะเบียนจัดตั้ง Guangzhou Huadu Makro Food Supermarket Company Limited ในประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน เพื่อดำเนินธุรกิจค้าปลีก ค้าส่ง และธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง



## 2.1.2 ธุรกิจนำเข้า ส่งออก และจำหน่ายสินค้าแช่แข็งและแช่เย็นพร้อมบริการด้านจัดเก็บและจัดส่ง

### กลุ่มธุรกิจฟู้ดเซอร์วิสในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกและตะวันออกกลาง (Food Service APME)

เพื่อผนึกกำลังเครือข่ายธุรกิจให้บริการด้านอาหารให้เป็นหนึ่งเดียวในระดับภูมิภาค โดยให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างศักยภาพ และเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจทั้งในและต่างประเทศ ประกอบกับประสบการณ์ที่สั่งสมมาจากการดำเนินธุรกิจให้บริการด้านอาหารในประเทศไทย และประเทศเวียดนาม จนมีรากฐานธุรกิจที่แข็งแกร่ง ในปี 2560 สยามฟู้ด เซอร์วิสลงทุนซื้อกิจการจากบริษัทชั้นนำที่ประกอบธุรกิจให้บริการด้านอาหารในต่างประเทศจำนวน 4 บริษัท จากกลุ่ม Indoguna ส่งผลให้บริษัทฯ ก้าวสู่ความเป็นผู้นำด้านการให้บริการด้านอาหารในระดับสากล บริษัทจึงได้จัดตั้งกลุ่มธุรกิจฟู้ดเซอร์วิสในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกและตะวันออกกลาง (Food Service APME) เพื่อขับเคลื่อนธุรกิจให้บริการด้านอาหารทั้ง 6 บริษัทในเครือแม็คโคร โดยครอบคลุม 6 ประเทศ ได้แก่ ไทย กัมพูชา เวียดนาม สอนกง สิงคโปร์ และสหรัฐอเมริกาเพื่อผนึกกำลังเครือข่ายธุรกิจให้เป็นหนึ่งเดียว ภายใต้แบรนด์ “สยามฟู้ด เซอร์วิส” ในประเทศไทย และ “Indoguna” ในตลาดต่างประเทศ เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจฟู้ดเซอร์วิสของบริษัทฯ ให้โดดเด่น และครบวงจรมากขึ้น โดยประกอบด้วยบริษัท ดังต่อไปนี้

#### 2.1.2.1 บริษัท สยามฟู้ด เซอร์วิส จำกัด ประเทศไทย

สยามฟู้ด เซอร์วิส ประกอบธุรกิจนำเข้าและจำหน่ายสินค้าแช่แข็งและแช่เย็น พร้อมบริการด้านจัดเก็บและจัดส่ง โดยเป็นบริษัทย่อยที่บริษัทฯ ถือหุ้นร้อยละ 99.99 ของหุ้นทั้งหมด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 สยามฟู้ด เซอร์วิส เปิดดำเนินการทั้งหมด 5 สาขา ซึ่งได้แก่ (1) สาขารุงเทพมหานคร (2) สาขาพัทยา (3) สาขาเกาะสมุย (4) สาขาภูเก็ต และ (5) สาขาเชียงใหม่

#### 2.1.2.2 Indoguna Vina Food Service Company Limited ประเทศเวียดนาม

บริษัทฯ ประกอบธุรกิจนำเข้า ส่งออก และจำหน่ายสินค้าแช่แข็งและแช่เย็น พร้อมบริการด้านจัดเก็บและจัดส่งในประเทศเวียดนาม ดำเนินการโดย Indoguna Vina Food Service Company Limited ซึ่งเป็นบริษัทย่อยที่บริษัทฯ ถือหุ้นร้อยละ 100.00 ของหุ้นทั้งหมด โดยจัดตั้งขึ้นเมื่อปลายปี 2555 ณ เมืองโฮจิมินห์ ประเทศเวียดนาม ต่อมาในปี 2557 ได้เปิดดำเนินการสาขาแห่งใหม่ที่เมืองฮานอย ประเทศเวียดนาม

#### 2.1.2.3 Indoguna (Singapore) Pte Ltd ประเทศสิงคโปร์

Indoguna (Singapore) Pte Ltd เป็นบริษัทชั้นนำด้านอาหารและเครื่องดื่มที่มีรากฐานการทำธุรกิจที่แข็งแกร่งในสิงคโปร์มายาวนานกว่า 2 ทศวรรษ โดยเป็นผู้นำในธุรกิจนำเข้า ส่งออก และจำหน่ายผลิตภัณฑ์อาหารคุณภาพสูง เช่น เนื้อสัตว์ อาหารทะเล ไวน์ชั้นเลิศ และผลิตภัณฑ์อาหารฮาลาล สำหรับกลุ่มลูกค้าผู้ประกอบการร้านอาหาร และโรงแรม รวมถึง

ผู้ให้บริการด้านอาหารชั้นนำ ซึ่งต้องการควบคุมต้นทุนการผลิต ขณะเดียวกันก็สนใจในผลิตภัณฑ์ระดับพรีเมียมมากขึ้น เพื่อใช้ผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าเพิ่มขึ้นสร้างโอกาสเติบโตทางธุรกิจ

#### **2.1.2.4 Indoguna Dubai L.L.C และ MAXZI THE GOOD FOOD RESTAURANT & CAFE L.L.C ประเทศสหรัฐอาหรับเอมิเรตส์**

กว่า 12 ปีของการดำเนินธุรกิจในเมืองดูไบ ประเทศสหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ Indoguna Dubai L.L.C ถือเป็นหนึ่งในผู้นำธุรกิจนำเข้าและจำหน่ายอาหารระดับพรีเมียมสำหรับผู้ประกอบการในตะวันออกกลาง อาทิ ประเทศสหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ ประเทศโอมาน ประเทศคูเวต ประเทศบาห์เรน และประเทศซาอุดีอาระเบีย มุ่งตอบโจทยกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ทั้งผู้ประกอบการไฮเอนด์ และธุรกิจสายการบินชั้นนำ โดยจัดจำหน่ายสินค้าคุณภาพสูงจากวัตถุดิบชั้นเยี่ยมภายใต้แบรนด์ชั้นนำของ Indoguna อาทิ ไส้กรอกพรีเมียม (Carne Meats) อาหารทะเล (Ocean Gems) ต้มชำฮาลาล (Masterpiece) นอกจากนี้ ยังพัฒนาช่องทางขายออนไลน์ และร้านจำหน่ายวัตถุดิบอาหารคุณภาพสูง “MAXZI The Good Food Shop” ในรูปแบบ Specialty Shop เพื่อส่งเสริมประสบการณ์และแรงบันดาลใจจากอาหารชั้นเลิศ ตอบโจทย์ไลฟ์สไตล์ผู้บริโภคยุคใหม่ ซึ่งปัจจุบันอยู่ในระหว่างการดำเนินการ โดยในปี 2561 บริษัทฯ ได้จัดตั้งร้านอาหาร “MAXZI The Good Food Shop” ขึ้นในเมืองดูไบ โดยใช้วัตถุดิบคุณภาพสูงเป็นส่วนผสมหลักในการปรุงอาหารซึ่งได้รับความนิยมเป็นอย่างดี นอกจากนี้ ยังจำหน่ายผลิตภัณฑ์แบรนด์ Indoguna ได้แก่ ไส้กรอกพรีเมียม (Carne Meats) อาหารทะเล (Ocean Gems) ต้มชำฮาลาล (Masterpiece) รวมถึงกาแฟ (Maxzi The Good Food Shop Coffee) รวมถึงมีบริการปรุงอาหารที่ซื้อและสามารถรับประทานในร้านได้ ทั้งนี้ ลูกค้าสามารถสั่งซื้อผลิตภัณฑ์และเมนูอาหารที่หลากหลายได้ทั้งที่หน้าร้านและผ่านช่องทางออนไลน์ พร้อมรับบริการจัดส่งภายในเมืองดูไบหรือผ่านแอปพลิเคชันขนส่งยอดนิยม เช่น Uber Eats และ Deliveroo เป็นต้น

#### **2.1.2.5 Indoguna Lordly Company Limited และ Just Meat Company Limited ประเทศฮ่องกง**

ภายหลังจากการทำสัญญาซื้อหุ้น Lordly Company Limited (ปัจจุบันเปลี่ยนชื่อเป็น Indoguna Lordly Company Limited) และ Just Meat Company Limited ในฮ่องกง ส่งผลให้ธุรกิจให้บริการด้านอาหารของแม็คโครขยายฐานการเติบโตสู่ประเทศฮ่องกง โดยมีเป้าหมายมุ่งมั่นพัฒนาธุรกิจให้บริการด้านอาหารในฮ่องกง ด้วยการเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับแบรนด์ Just Meat ธุรกิจนำเข้า ส่งออก ผลิต และจำหน่ายผลิตภัณฑ์เนื้อสัตว์คุณภาพสูง

### 2.1.2.6 Indoguna (Cambodia) Company Limited ประเทศกัมพูชา

ควบคู่ไปกับการเปิดศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโครที่กรุงเทพมหานคร ในปี 2560 คือการขยายธุรกิจให้บริการด้านอาหารเข้าไปยังประเทศกัมพูชา โดยร่วมทุนกับนักลงทุนท้องถิ่นจัดตั้งบริษัทย่อยแห่งใหม่ Indoguna (Cambodia) Company Limited ภายใต้การสนับสนุนของสยามฟู้ด เซอร์วิส และ Indoguna Vina Food Service ทั้งนี้ในปี 2561 บริษัทฯ สามารถจัดตั้งสำนักงานในกรุงเทพมหานคร และเสียมเรียบ และเริ่มดำเนินการเชิงพาณิชย์ โดยส่งมอบผลิตภัณฑ์อาหารนำเข้าคุณภาพระดับพรีเมียม และเป็นอาหารที่ปลอดภัย เพื่อตอบสนองการขยายตัวของธุรกิจภาคการท่องเที่ยวในตลาดกัมพูชาที่มีศักยภาพการเติบโตสูง

บริษัทฯ ยังคงมุ่งเน้นการขยายธุรกิจให้บริการด้านอาหารไปยังต่างประเทศที่มีศักยภาพการเติบโตด้านการท่องเที่ยว โดยแสวงหาพันธมิตรทางธุรกิจที่มีศักยภาพ ตลอดจนโอกาสในการควบรวมกิจการกับกลุ่มธุรกิจประเภทเดียวกัน ขณะเดียวกันยังคงเน้นการเชื่อมต่อเป็นหนึ่งในเดียวกับแม็คโคร ทั้งในส่วนของระบบงาน การคัดสรรสินค้าจากแหล่งเดียวกัน รวมถึงการเชื่อมต่อลูกค้า ตลอดจนผนึกความร่วมมือทางธุรกิจกับกลุ่มบริษัทในเครือเจริญโภคภัณฑ์ โดยบริษัทฯ ตั้งเป้าหมายการเติบโตเป็นสองเท่าเพื่อให้กลุ่มธุรกิจแม็คโครเติบโตและ “เป็นที่หนึ่งด้านการจัดหาสินค้าเพื่อธุรกิจอาหารแบบครบวงจรสำหรับผู้ประกอบการมืออาชีพ” ตามวิสัยทัศน์ที่ได้วางไว้อย่างมั่นคง

### 2.1.3 ธุรกิจอื่น ๆ เพื่อสนับสนุนธุรกิจหลักของบริษัทฯ

บริษัทฯ ได้เล็งเห็นถึงโอกาสทางธุรกิจจากการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของบริษัทฯ ที่จะเป็นที่หนึ่งในเรื่องการจัดหาสินค้าเพื่อธุรกิจอาหารแบบครบวงจรสำหรับผู้ประกอบการมืออาชีพ บริษัทฯ จึงได้ดำเนินการจัดตั้งบริษัทย่อยเพิ่มเติมเพื่อสนับสนุนการขยายตัวของธุรกิจในอนาคตซึ่งประกอบด้วย (1) แม็คโคร อาร์โอเอช เพื่อประกอบธุรกิจลงทุนในต่างประเทศ รวมทั้งให้บริการด้านการบริหาร ด้านเทคนิค และ/หรือ การบริการสนับสนุนแก่บริษัทในเครือ (2) ARO Company Limited เพื่อประกอบธุรกิจให้บริการด้านการตลาดและให้คำปรึกษาในประเทศ สาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา (3) โปรมาร์ท เพื่อประกอบธุรกิจจำหน่ายสินค้าอุปโภค

## 2.2 โครงสร้างรายได้ของกลุ่มบริษัทฯ

ธุรกิจ/ผลิตภัณฑ์/บริการ	ดำเนินการโดย	% การถือหุ้นของ บริษัทฯ	รอบปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม					
			2560		2561		2562	
			ล้านบาท	%	ล้านบาท	%	ล้านบาท	%
<b>1. ศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบซักระ เงินสดและบริการตนเอง ในประเทศและต่างประเทศ</b> รายได้จากการขายสินค้า อุปโภค บริโภค และรายได้อื่น*	SML	-	181,611	97.2	185,440	96.1	200,365	95.1
	CPWI	99.99	2	0.0	499	0.3	1,898	0.9
	MAC	70.00	92	0.1	1,264	0.7	2,462	1.2
	MGZ	99.99	-	-	-	-	60	0.0
	MM**	99.99	-	-	-	-	1	0.0
<b>2. ให้บริการด้านการบริหาร ด้านเทคนิคและสนับสนุน</b> รายได้จากการขายสินค้าและ บริการ และรายได้อื่น*	MROH	99.99	-	-	1	0.0	-	-
	ARO***	99.99	-	-	-	-	-	-
	PRO**	99.99	-	-	-	-	-	-
<b>3. นำเข้า ผลิต และจำหน่าย สินค้าแช่แข็งและแช่เย็น ธุรกิจ ให้บริการด้านอาหาร และธุรกิจที่ เกี่ยวข้อง</b> รายได้จากการขายสินค้าและ บริการ และรายได้อื่น*	SFS	99.99	2,356	1.3	2,518	1.3	2,632	1.2
	INDV	100.00	332	0.2	433	0.2	405	0.2
	INDS	80.00	1,566	0.8	1,755	0.9	1,683	0.8
	INDD	80.00	457	0.2	537	0.3	556	0.3
	JM	80.00	8	0.0	-	-	-	-
	INDL	80.00	330	0.2	399	0.2	389	0.2
	INDC	70.00	-	-	71	0.0	149	0.1
<b>4. ร้านอาหารและร้านค้าปลีกขนาดเล็ก</b> รายได้จากการขายสินค้าและ บริการ และรายได้อื่น*	MAXZI	80.00	-	-	13	0.0	27	0.0
<b>รวมทั้งสิ้น</b>			<b>186,754</b>	<b>100.0</b>	<b>192,930</b>	<b>100.0</b>	<b>210,627</b>	<b>100.0</b>

หมายเหตุ: \* รายได้หลังจากหักยอดขายที่ขายให้แก่บริษัทในเครือ

\*\* ปัจจุบันยังอยู่ในระหว่างการเตรียมการเพื่อดำเนินธุรกิจ

\*\*\* ปัจจุบันอยู่ในระหว่างดำเนินการปิดกิจการ

## 2.3 ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ

### 2.3.1 ธุรกิจศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบชำระเงินสดและบริการตนเอง ในประเทศไทย และต่างประเทศ

ธุรกิจศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบชำระเงินสดและบริการตนเองเป็นธุรกิจหลักของบริษัทฯ โดยมีสัดส่วนรายได้ต่อรายได้รวมในประเทศ เท่ากับร้อยละ 96.1 ในปี 2561 และ 96.4 ในปี 2562

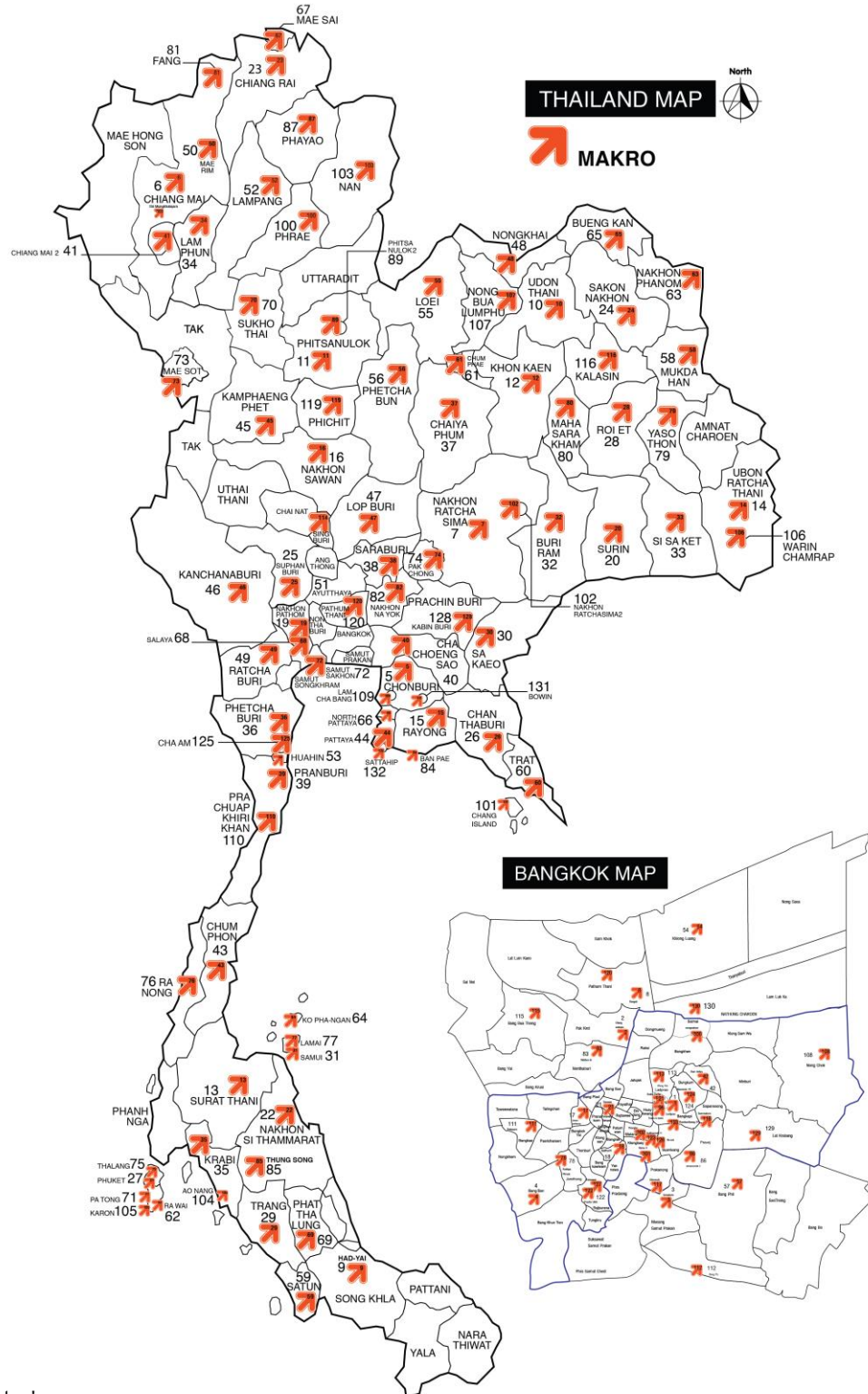
ปัจจุบันบริษัทฯ มีศูนย์จำหน่ายสินค้ากระจายอยู่ทั่วประเทศไทยรวมทั้งสิ้น 134 สาขา ประกอบด้วย ศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโครรูปแบบคลาสสิก 79 สาขา แม็คโคร ฟู้ดเซอร์วิส 28 สาขา อีโก พลัส 15 สาขา แม็คโคร ฟู้ดซ้อป 5 สาขา และร้านสยามโปรเซ่น 7 สาขา

ในปี 2560 บริษัทฯ ได้เปิดศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโคร กัมพูชา สาขาแรก ที่เขตเซ็นสอก (Sen Sok) ซึ่งตั้งอยู่ทางด้านทิศตะวันตกเฉียงเหนือของกรุงพนมเปญ เมื่อวันที่ 17 ธันวาคม 2560 ในรูปแบบคลาสสิก ภายใต้การดำเนินงานของ Makro (Cambodia) Company Limited นับเป็นการสร้างปรากฏการณ์ทางเลือกใหม่ให้กับผู้ประกอบการร้านค้าปลีกรายย่อย ร้านโชห่วย และผู้ประกอบการร้านอาหาร โรงแรมและรีสอร์ทในประเทศกัมพูชา

ในปี 2561 บริษัทฯ ได้ขยายการเปิดสาขาไปสู่ประเทศอินเดีย ภายใต้ชื่อ LOTS Wholesale Solutions โดยได้เปิดสาขาแรก ณ กรุงนิวเดลี เมื่อวันที่ 19 กรกฎาคม 2561 ซึ่งได้รับการตอบรับเป็นอย่างดีจากกลุ่มลูกค้าผู้ประกอบการในท้องถิ่น และได้ขยายสาขาเพิ่มอีก 1 แห่งในกรุงนิวเดลี โดยจัดจำหน่ายสินค้าที่มีคุณภาพ ในหมวดต่าง ๆ อาทิ อาหารและเครื่องดื่ม อาหารสด เครื่องครัว เครื่องใช้ไฟฟ้าในครัวเรือน สินค้าตกแต่งบ้าน เฟอร์นิเจอร์ เครื่องนอน สิ่งทอ เครื่องใช้สำนักงาน สินค้าอิเล็กทรอนิกส์ และอื่น ๆ โดยให้บริการแบบครบวงจร ด้วยรูปแบบการขายส่งในระดับมาตรฐานสากล มีสินค้าเพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า และมีบริการจัดส่งสินค้ารวมไปถึงการชำระสินค้าด้วยบริการทางการเงินในรูปแบบที่หลากหลาย

ในปี 2562 บริษัทฯ ได้เปิดดำเนินการศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโคร สาขาที่ 2 ในประเทศกัมพูชา ณ เมือง Siem Reap และเปิด LOTS Wholesale Solutions สาขาที่ 3 ในประเทศอินเดีย ที่เขต Noida ซึ่งตั้งอยู่ทางทิศตะวันออกของกรุง New Delhi และได้เปิดศูนย์จำหน่ายสินค้ารูปแบบฟู้ดเซอร์วิส สาขาแรกในสาธารณรัฐประชาชนจีน ที่เขต Huadu Yingbin เมือง Guangzhou

ข้อมูลจำนวนสาขาและที่ตั้งตามภูมิภาคของธุรกิจศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบชำระเงินสดและบริการตนเอง  
ในประเทศไทย



\* ไม่รวมร้านสยามโพรเซ่น  
133/51

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
- ฌ) 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 ซึ่งประเภทสินค้านี้ดังกล่าวเป็นที่ชื่นชอบและยอมรับของลูกค้าอย่างกว้างขวาง และได้จัดจำหน่ายทั้งในศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโคร แม็คโครฟู้ดเซอร์วิส โอโคโนมิक्स และร้านสยามโพรเซ้น ทั้งนี้ การจำหน่ายสินค้าภายใต้เครื่องหมายการค้าของตนเองเป็นกลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการค้าปลีกค้าส่งใช้อย่างแพร่หลายในหลายประเทศทั่วโลก

บริษัทฯ มุ่งยกระดับผลิตภัณฑ์ภายใต้แบรนด์ของแม็คโคร (“Own Brand”) ให้เป็นที่รู้จัก รวมถึงส่งเสริมวัฒนธรรมด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์ของแม็คโครในตลาดที่หลากหลาย โดยเฉพาะตลาดพรีเมียม ซึ่งสอดคล้องกับกลยุทธ์ของบริษัทฯ ที่เน้นการขายประเภทผลิตภัณฑ์ให้หลากหลายมากขึ้นเพื่อสร้างทางเลือกให้กับลูกค้าผู้ประกอบการปัจจุบัน แบรนด์หลักของแม็คโครประกอบด้วย



เครื่องหมายการค้า	ประเภทของสินค้า
<b>aro</b> 	สินค้าคุณภาพสูงสำหรับผู้ประกอบการ ซึ่งครอบคลุมผลิตภัณฑ์กลุ่มวัตถุดิบ อุปกรณ์สำหรับธุรกิจอาหาร และสินค้าอุปโภคบริโภค
<b>M &amp; K</b> 	สินค้ากลุ่มขนมและเครื่องคั้นสำหรับร้านค้าปลีก
<b>Savepak</b> 	สินค้าคุณภาพดี ราคาคุ้มค่า สำหรับผู้ประกอบการ
<b>Protech</b> 	เครื่องใช้ไฟฟ้า
<b>Q-BIZ</b> 	สินค้าประเภทอุปกรณ์สำนักงานและเครื่องเขียน สำหรับกลุ่มลูกค้าสถาบัน สำนักงาน และธุรกิจบริการ

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

บริษัทฯ ยังให้การสนับสนุนองค์ความรู้แก่คู่ค้าในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมภายใต้แบรนด์ “เอโร” อาทิ ถูพลาสติก บรรจุภัณฑ์พลาสติก น้ำยาล้างจาน ภาชนะอาหารใช้แล้วทิ้ง จนได้รับมาตรฐาน Think Green Initiative

เป้าหมายต่อไปของบริษัทฯ คือ การสร้างความภาคภูมิใจในการใช้ผลิตภัณฑ์คุณภาพแบรนด์เอโร และสร้างการรับรู้แบรนด์ในกลุ่มผู้บริโภคทั่วไป โดยปัจจุบันกำลังเป็นพันธมิตรกับแบรนด์เอโรถือเป็นเครื่องมือหนึ่งในการทำหน้าที่ยังสร้างการรับรู้และความจดจำ รวมทั้งเชื่อมโยงถึงแบรนด์ “แม็คโคร” ในเวลาเดียวกัน นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังมีแผนจะร่วมมือกับผู้ผลิตที่มีศักยภาพพัฒนาสินค้าเอ็กซ์คลูซีฟที่มีจำหน่ายเฉพาะที่แม็คโครเท่านั้น เพื่อเพิ่มทางเลือกของสินค้าให้กับผู้ประกอบการทำธุรกิจได้อย่างยั่งยืนตลอดไป

นอกจากนี้ แม็คโครยังมีสินค้าภายใต้แบรนด์ของกลุ่มธุรกิจ Food Service APME ซึ่งเป็นบริษัทย่อยในกลุ่มธุรกิจสยามแม็คโคร ได้แก่ Carne Meats (ไส้กรอกพรีเมียม) Ocean Gems (อาหารทะเล) MASTERPIECE (ต้มยำสาหร่าย) และ C'est Bon! (ขนมหวาน) ด้วยผลิตภัณฑ์และการให้บริการที่หลากหลายส่งผลให้บริษัทฯ สามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่ตรงใจลูกค้าทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ สามารถตอบโจทย์ครบจบในที่เดียว โดยหนึ่งในความสำเร็จของบริษัทฯ ที่ตกย้ำภาพลักษณ์ดังกล่าว คือ ผู้เข้าร่วมงาน THAIFEX – World of Food Asia 2019 ได้ให้ความสนใจในผลิตภัณฑ์ Own Brand ของแม็คโครเป็นจำนวนมาก ซึ่งมีผู้ที่ไม่ได้เป็นลูกค้าสมาชิกของแม็คโคร และผู้ที่สนใจในผลิตภัณฑ์เพื่อส่งออกไปยังตลาดต่างประเทศ

### 2.3.2 ธุรกิจนำเข้า ส่งออก และจำหน่ายสินค้าแช่แข็งและแช่เย็นพร้อมบริการด้านจัดเก็บและจัดส่ง

#### กลุ่มธุรกิจฟู้ดเซอร์วิส ในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกและตะวันออกกลาง

เพื่อผนึกกำลังเครือข่ายธุรกิจให้บริการด้านอาหารให้เป็นหนึ่งเดียวในระดับภูมิภาค โดยให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างศักยภาพ และเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจทั้งในและต่างประเทศ ประกอบกับประสบการณ์ที่สั่งสมมาจากการดำเนินธุรกิจให้บริการด้านอาหารในประเทศไทย และประเทศเวียดนาม จนมีรากฐานธุรกิจที่แข็งแกร่ง ในปี 2560 สยามฟู้ด เซอร์วิสลงทุนซื้อกิจการจากบริษัทชั้นนำที่ประกอบธุรกิจให้บริการด้านอาหารในต่างประเทศจำนวน 4 บริษัท จากกลุ่ม Indoguna ส่งผลให้บริษัทฯ ก้าวสู่ความเป็นผู้นำด้านการให้บริการด้านอาหารในระดับสากล บริษัทฯ ได้ตั้งกลุ่มธุรกิจฟู้ดเซอร์วิส ในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกและตะวันออกกลาง (Food Service APME) เพื่อขับเคลื่อนธุรกิจให้บริการด้านอาหาร ทั้ง 6 บริษัท ในเครือแม็คโคร โดยครอบคลุม 6 ประเทศ ได้แก่ ไทย กัมพูชา เวียดนาม สอนกง สิงคโปร์ และสหรัฐอเมริกาเพื่อผนึกกำลังเครือข่ายธุรกิจให้เป็นหนึ่งเดียว ภายใต้แบรนด์ “สยามฟู้ด เซอร์วิส” ในประเทศไทย และ “Indoguna” ในตลาดต่างประเทศ เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจฟู้ดเซอร์วิสของบริษัทฯ ให้โดดเด่น และครบวงจรมากขึ้น

#### 2.3.2.1 บริษัท สยามฟู้ด เซอร์วิส จำกัด ประเทศไทย

สยามฟู้ด เซอร์วิส เป็นบริษัทย่อยที่บริษัทฯ ถือหุ้นร้อยละ 99.99 สยามฟู้ด เซอร์วิส เป็นผู้นำในธุรกิจนำเข้ามีความเชี่ยวชาญในการคัดสรรผลิตภัณฑ์อาหารที่มีคุณภาพดีเยี่ยมทั้งแช่แข็ง แช่เย็น และอาหารแห้ง จากต่างประเทศ และในประเทศไทย 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 Indoguna Vina Food Service Company Limited ประเทศเวียดนาม

Vina Siam Food เป็นบริษัทย่อยที่บริษัทฯ ถือหุ้นร้อยละ 100 จัดตั้งขึ้นปลายปี 2555 ณ เมืองโฮจิมินห์ ประเทศเวียดนาม โดยในปี 2560 ได้เปลี่ยนชื่อเป็น Indoguna Vina Food Service เพื่อประกอบธุรกิจการนำเข้า และส่งออก ตลอดจนจำหน่ายสินค้าประเภทผลิตภัณฑ์อาหารคุณภาพสูงให้แก่ผู้ประกอบการให้บริการอาหารจานด่วน ร้านอาหารต่าง ๆ และธุรกิจโรงแรมทั่วไป ในปี 2557 บริษัทฯ ดำเนินการขยายสาขาเพิ่มที่เมืองฮานอย เมืองหลวงของประเทศเวียดนาม โดยนำกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจที่ยึดถือความต้องการของลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centric) เช่น มีการจัดโครงการอบรมให้ความรู้ สร้างความเข้าใจแก่พนักงาน เพื่อสร้างทีมงานมืออาชีพในการให้บริการด้านอาหาร พร้อมจัดเตรียมห้องเก็บสินค้าแช่เย็นและแช่แข็งไว้สนับสนุนการเติบโตของผู้ประกอบการให้บริการอาหารจานด่วน ร้านอาหารต่าง ๆ และธุรกิจโรงแรมทั่วไปในเมืองฮานอย ดังนั้น Indoguna Vina Food Service จึงเป็นก้าวแรกในการต่อยอดทางธุรกิจไปยังเมืองหรือประเทศต่าง ๆ ในภูมิภาคต่อไป

### 2.3.2.3 Indoguna (Singapore) Pte Ltd ประเทศสิงคโปร์

Indoguna (Singapore) Pte Ltd ซึ่งสยามฟู้ด เซอร์วิส ถือหุ้นร้อยละ 80 เป็นบริษัทชั้นนำด้านอาหารและเครื่องดื่มที่มีรากฐานการทำธุรกิจที่แข็งแกร่งในสิงคโปร์มายาวนานกว่า 2 ทศวรรษ โดยเป็นผู้นำในธุรกิจนำเข้า ส่งออก และจำหน่ายผลิตภัณฑ์อาหารคุณภาพสูง เช่น เนื้อสัตว์ อาหารทะเล ไวน์ชั้นเลิศ และผลิตภัณฑ์อาหารฮาลาล สำหรับกลุ่มลูกค้าผู้ประกอบการร้านอาหาร และโรงแรม รวมถึงผู้ให้บริการด้านอาหารชั้นนำ ซึ่งต้องการควบคุมต้นทุนการผลิต ขณะเดียวกันก็สนใจในผลิตภัณฑ์ระดับพรีเมียมมากขึ้น เพื่อใช้ผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าเพิ่มขึ้นสร้างโอกาสเติบโตทางธุรกิจ

### 2.3.2.4 Indoguna Dubai L.L.C และ MAXZI THE GOOD FOOD RESTAURANT & CAFE L.L.C ประเทศสหรัฐอาหรับเอมิเรตส์

กว่า 12 ปีของการดำเนินธุรกิจในเมืองดูไบ ประเทศสหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ Indoguna Dubai L.L.C ซึ่งสยามฟู้ด เซอร์วิส ถือหุ้นร้อยละ 80 ถือเป็นหนึ่งในผู้นำธุรกิจนำเข้าและจำหน่ายอาหารระดับพรีเมียมสำหรับผู้ประกอบการในตะวันออกกลาง อาทิ ประเทศสหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ ประเทศโอมาน ประเทศคูเวต ประเทศบาห์เรน และประเทศซาอุดีอาระเบีย มุ่งตอบโจทย์กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ทั้งผู้ประกอบการ โฮเรก้า และธุรกิจสายการบินชั้นนำ โดยจัดจำหน่ายสินค้าคุณภาพสูงจากวัตถุดิบชั้นเยี่ยมภายใต้แบรนด์ชั้นนำของ Indoguna อาทิ ไข่กรอกพรีเมียม (Carne Meats) อาหารทะเล (Ocean Gems) ต้มชำฮาลาล (Masterpiece)

นอกจากนี้ ยังพัฒนาช่องทางขายออนไลน์ และร้านจำหน่ายวัตถุดิบอาหารคุณภาพสูง “MAXZI The Good Food Shop” ในรูปแบบ Specialty Shop เพื่อส่งมอบประสบการณ์และแรงบันดาลใจจากอาหารชั้นเลิศ ตอบโจทย์ไลฟ์สไตล์ผู้บริโภคใหม่

#### **2.3.2.5 Indoguna Lordly Company Limited และ Just Meat Company Limited ประเทศฮ่องกง**

ภายหลังจากการทำสัญญาซื้อหุ้นร้อยละ 80 โดย สยามฟู้ด เซอร์วิส ใน Lordly Company Limited (ปัจจุบันเปลี่ยนชื่อเป็น Indoguna Lordly) และ Just Meat Company Limited ในฮ่องกง ส่งผลให้ธุรกิจให้บริการด้านอาหารของแม็คโครขยายฐานการเติบโตสู่ฮ่องกง โดยมีเป้าหมายมุ่งมั่นพัฒนาธุรกิจให้บริการด้านอาหารในฮ่องกง ด้วยการเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับแบรนด์ Just Meat ธุรกิจนำเข้าและจำหน่ายผลิตภัณฑ์เนื้อสัตว์คุณภาพสูง

#### **2.3.2.6 Indoguna (Cambodia) Company Limited ประเทศกัมพูชา**

ควบคู่ไปกับการเปิดศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโครที่กรุงพนมเปญ ในปี 2560 คือการขยายธุรกิจให้บริการด้านอาหารเข้าไปยังประเทศกัมพูชา โดยร่วมทุนกับนักลงทุนท้องถิ่นจัดตั้งบริษัทย่อยแห่งใหม่ Indoguna (Cambodia) Company Limited โดยสยามฟู้ด เซอร์วิส ถือหุ้นร้อยละ 70 ปัจจุบันยังอยู่ในระหว่างการเตรียมการเพื่อดำเนินธุรกิจดังกล่าวในอนาคต ซึ่งจะช่วยให้บริษัทฯ สามารถเริ่มต้นเปิดตลาดและตั้งสำนักงานในกรุงพนมเปญ และเสียมเรียบได้อย่างมั่นคง พร้อมสำหรับส่งมอบผลิตภัณฑ์อาหารนำเข้าคุณภาพระดับพรีเมียม และเป็นอาหารที่ปลอดภัย รองรับการขายตัวของธุรกิจภาคการท่องเที่ยวในตลาดกัมพูชาที่มีศักยภาพการเติบโตสูง

## 2.4 การตลาดและการแข่งขัน

### 2.4.1 กลยุทธ์การแข่งขัน

#### 2.4.1.1 ธุรกิจศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบชำระเงินสดและบริการตนเอง ในประเทศไทย และต่างประเทศ

##### ก) ผลិតภัณฑ์

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

กลุ่มลูกค้าหลักของบริษัทฯ แต่ละกลุ่ม ซึ่งได้แก่ ผู้ค้าปลีกรายย่อย โฮเรก้า และธุรกิจบริการ มีความต้องการสินค้าที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจงและแตกต่างกันออกไป บริษัทฯ จึงมีกลยุทธ์ในการตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าแต่ละกลุ่ม โดยติดตามและวิเคราะห์พฤติกรรมการณ์ซื้อสินค้าของลูกค้าแต่ละกลุ่มอย่างใกล้ชิด 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 และการเติบโตของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมของผู้บริโภคยุคใหม่ที่นิยมการรับประทานอาหารนอกบ้านมากขึ้น ส่งผลให้บริษัทฯ ได้จัดตั้งทีมงานธุรกิจฟู้ดเซอร์วิส เพื่อมุ่งเน้นทำความเข้าใจในเชิงลึกถึงความต้องการของผู้ประกอบการมืออาชีพทางด้านอาหาร หรือกลุ่มโฮเรก้า พัฒนาสินค้า บริการและ

สาขาในรูปแบบใหม่เพื่อตอบโจทย์ทางธุรกิจ และเพิ่มความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ซึ่งจะเป็นรากฐานสนับสนุนการเจริญเติบโตของธุรกิจฟู๊ดเซอร์วิส อย่างยั่งยืน ด้วยการวิเคราะห์พฤติกรรมการณ์ซื้อสินค้าของลูกค้าแต่ละกลุ่มอย่างใกล้ชิด ช่วยทำให้บริษัทฯ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่แตกต่างกันได้อย่างถูกต้อง และเมื่อบริษัทฯ ขยายธุรกิจออกไปยังพื้นที่ใหม่ ๆ บริษัทฯ สามารถที่จะปรับเปลี่ยนสินค้าที่จำหน่ายในแต่ละสาขาเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าในแต่ละสถานที่ได้อย่างเหมาะสม ดังจะเห็นได้จากบริษัทฯ ได้เริ่มพัฒนาศูนย์จัดจำหน่ายสินค้าในรูปแบบของแม็คโคร ฟู๊ดเซอร์วิส อีโคโนมิกส์ แม็คโคร ฟู๊ดช็อป และร้านสยามโพรเซ้น เพิ่มขึ้น โดยรูปแบบของศูนย์จัดจำหน่ายสินค้าประเภทดังกล่าวมีพื้นที่ขายเล็กลง และมีการนำเสนอประเภทสินค้าและบริการที่มีความหลากหลาย และตรงต่อความต้องการของกลุ่มลูกค้าไฮเร็กมากยิ่งขึ้น เพื่อให้แม็คโครเป็นคู่ค้าที่นำเสนอทางเลือกที่ดีที่สุดให้แก่ลูกค้าสมาชิก

#### ข) ทำเลที่ตั้ง

จากการที่บริษัทฯ เป็นผู้นำในอุตสาหกรรมค้าปลีกค้าส่ง โดยเป็นผู้ค้าปลีกรายแรกในประเทศไทยที่เปิดดำเนินการธุรกิจการจัดจำหน่ายในลักษณะศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบชำระเงินสดและบริการตนเอง (Cash & Carry) บริษัทฯ จึงมีความได้เปรียบจากโอกาสในการเลือกทำเลที่ตั้งที่เหมาะสม และโอกาสในการสร้างเครือข่ายสาขาที่ครอบคลุมฐานลูกค้าในทำเลหลัก ๆ โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 บริษัทฯ มีจำนวนสาขาทั่วประเทศรวมทั้งสิ้น 134 สาขา แบ่งเป็นศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโครรูปแบบคลาสสิก จำนวน 79 สาขา แม็คโคร ฟู๊ดเซอร์วิส จำนวน 28 สาขา อีโคโนมิกส์ จำนวน 15 สาขา แม็คโคร ฟู๊ดช็อป 5 สาขา และร้านสยามโพรเซ้น จำนวน 7 สาขา ตามลำดับ ทั้งนี้ แต่ละสาขาจะมีพื้นที่และรูปแบบที่แตกต่างกันไปตามทำเลที่ตั้ง แบ่งเป็นสาขาในกรุงเทพมหานครและปริมณฑลจำนวน 35 สาขา และสาขาในต่างจังหวัดจำนวน 99 สาขา ตามลำดับ

ในปี 2560 บริษัทฯ ยังได้เปิดดำเนินการขยายสาขาศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโครไปยังประเทศกัมพูชาเป็นแห่งแรก และในปี 2562 บริษัทฯ ได้เปิดศูนย์จำหน่ายสินค้าสาขาที่ 2 ในรูปแบบอีโคโนมิกส์ เพื่อขยายฐานลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ณ เมือง Siem Reap

บริษัทฯ ได้ขยายการเปิดสาขาไปสู่ประเทศอินเดีย ภายใต้ชื่อ LOTS Wholesale Solutions โดยได้เปิดสาขาแรก ณ กรุงนิวเดลี เมื่อวันที่ 19 กรกฎาคม 2561 ซึ่งได้รับการตอบรับเป็นอย่างดีจากกลุ่มลูกค้าผู้ประกอบการในท้องถิ่น และได้ขยายสาขาเพิ่มอีก 1 แห่งในกรุงนิวเดลี และเมื่อวันที่ 12 มกราคม 2562 ได้เปิดสาขา Ithum บนพื้นที่ประมาณ 2,700 ตารางเมตร ในเขต Noida กรุง New Delhi ซึ่งเป็นสาขาที่ 3

นอกจากนี้ ในเดือนกันยายน 2562 บริษัทฯ ได้ก้าวเข้าสู่ตลาดจีนอย่างเป็นทางการโดยเปิดให้บริการแม็คโคร ฟู้ดเซอร์วิส สาขา Huadu Yingbin ณ เมืองกว่างโจว ซึ่งเป็นสาขาแรกในประเทศไทยรัฐประชาชนจีน ทำให้ ณ สิ้นปี 2562 บริษัทฯ มีจำนวนสาขาต่างประเทศทั้งหมด 7 แห่ง

รายการ	31 ธ.ค. 60	31 ธ.ค. 61	31 ธ.ค. 62
	(สาขา)	(สาขา)	(สาขา)
<b>ประเทศไทย</b>	<b>123</b>	<b>129</b>	<b>134</b>
ศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโครรูปแบบคลาสสิก	79	79	79
แม็คโคร ฟู้ดเซอร์วิส	19	25	28
อีโคโน พลัส	12	13	15
แม็คโคร ฟู้ดช็อป	5	5	5
ร้านสยามโฟรเซ่น	8	7	7
<b>ต่างประเทศ<sup>(1)</sup></b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>7</b>
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>124</b>	<b>132</b>	<b>141</b>

หมายเหตุ: (1) รวมร้านอาหาร/ร้านค้าปลีกขนาดเล็กในกลุ่มธุรกิจฟู้ดเซอร์วิส 1 ร้านค้า

#### 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 ซึ่งสินค้าที่นำมาส่งเสริมการจำหน่ายจะเป็นสินค้าที่มีราคาสูงกว่าปกติมาก เนื่องจากบริษัทฯ มีแผนงานล่วงหน้าตลอดปีที่จะจัดให้มีการเสนอขายสินค้าราคาพิเศษแก่ลูกค้า ดังนั้น บริษัทฯ จึงมีการวางแผนล่วงหน้าร่วมกับผู้จัดจำหน่าย (Suppliers) ต่าง ๆ เพื่อให้การส่งเสริมการจำหน่ายของแต่ละ Suppliers เป็นไปโดยสอดคล้องกับการส่งเสริมการจำหน่ายของบริษัทฯ บริษัทฯ ยังมีการจัดการส่งเสริมการขายในช่วงเทศกาล ซึ่งประกอบด้วย การลดราคาสินค้า การแลกเปลี่ยนของสมนาคุณ การจัดรายการพิเศษ เป็นต้น นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังได้ร่วมมือกับธนาคาร ในการเสนอบริการทางธุรกิจให้กับลูกค้าในรูปแบบการเปิดสาขาย่อย ณ ศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโคร การบริการบัตรเครดิตซีดีแบงก์การ์ด สำหรับซื้อสินค้าทุกประเภท และบัตรเครดิตที่มีตราสัญลักษณ์วีซ่า/ มาสเตอร์ สำหรับการซื้อสินค้าอุปโภคบริโภคประเภทเครื่องใช้ไฟฟ้า อุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงาน และเฟอร์นิเจอร์ นอกเหนือจากการจัดรายการส่งเสริมการขายตลอดทั้งปี ที่นำเสนอผ่านใบปลิว และ Makro Mail บริษัทฯ ยังมี “แม็คโคร แอปพลิเคชัน” แอปพลิเคชันแรกเพื่อผู้ประกอบการ โดยเฉพาะ สำหรับเป็นอีกหนึ่งช่องทางให้ลูกค้าสื่อสารกับแม็คโคร ได้ใกล้ชิดมากขึ้น ทำให้ลูกค้าผู้ประกอบการทุกกลุ่มสามารถวางแผนในการเลือกซื้อ และนำสินค้าไปสร้างผลกำไรอีกทอดหนึ่งได้ นอกจากนี้ การจัดเตรียมสินค้าในปริมาณมากตามที่ลูกค้าสั่งไว้ล่วงหน้า นับเป็นอีกหนึ่งบริการที่ช่วยผู้ประกอบการประหยัดเวลาในการดำเนินธุรกิจ และตอกย้ำว่าแม็คโครเป็นคู่คิดธุรกิจของผู้ประกอบการอย่างแท้จริง

นอกจากกลยุทธ์ส่งเสริมการขายโดยตรงข้างต้น บริษัทฯ ยังจัดโครงการและกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ได้แก่

- (1) มหกรรมครบเครื่องเรื่องอาหารและอุปกรณ์ (Makro HoReCa) ซึ่งเป็นกิจกรรมสำคัญประจำปีของบริษัทฯ และจัดต่อเนื่องกว่า 10 ปี ตอกย้ำความเป็นมืออาชีพของแม็คโครในฐานะคู่คิดธุรกิจของผู้ประกอบการโฮเรก้า ด้วยความครบครันของวัตถุดิบและอุปกรณ์สำหรับธุรกิจอาหาร นวัตกรรมด้านอาหาร เช่น ซอสปรุงรสสำเร็จแบรนด์ “เอโร” และการจัดแสดงสินค้าใหม่ของแม็คโครและพันธมิตรทางการค้ากว่า 300 ร้านค้า ภายในงานมีการถ่ายทอดไอเดียความรู้อย่างหลากหลายผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อแสดงเจตนารมณ์ในการสนับสนุนให้ลูกค้าทั่วไปและกลุ่มโฮเรก้า ได้นำความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ รวมถึงแรงบันดาลใจที่ได้รับจากกิจกรรมภายในงานไปพัฒนาต่อยอดธุรกิจของตนเองให้มีเอกลักษณ์ที่โดดเด่นแตกต่างจากผู้ประกอบการรายอื่น ๆ เพื่อสร้างธุรกิจให้ประสบความสำเร็จท่ามกลางสภาวะการแข่งขันที่ค่อนข้างสูง

- (2) โครงการ “แม็คโครมิตรแท้โชห่วย” (Makro Retailer Alliance : MRA) กลุ่มลูกค้าหลักของบริษัทฯ กลุ่มหนึ่งคือผู้ค้าปลีกรายย่อยหรือร้านโชห่วย บริษัทฯ จึงได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มศักยภาพร้านค้าปลีกและร้านโชห่วยไทย โดยการให้คำแนะนำ ความรู้ด้านการบริหารจัดการร้านค้าปลีก สนับสนุนเครื่องมือในการสร้างยอดขายและผลกำไร ให้ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกรายย่อย นำไปพัฒนาปรับปรุงธุรกิจเพื่อตอบสนองต่อพฤติกรรมของผู้บริโภคยุคใหม่ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผ่านกิจกรรมที่สำคัญ ๆ ของโครงการ อาทิ
- การจัดงานตลาดนัดโชห่วย ซึ่งในงานประกอบไปด้วยการจัดกิจกรรมสัมมนาและบริการให้คำแนะนำในการจัดการร้านค้าปลีก
  - การจัดทำคู่มือการเปิดร้านใหม่ เพื่อให้คำแนะนำแก่ผู้ที่ต้องการเปิดร้านใหม่
  - การพัฒนาคู่มือ 3 ชุด ประกอบด้วยคู่มือ 8 หัวข้อการจัดการร้านค้าปลีก คู่มือการปรับปรุงร้าน และคู่มือการเปิดร้านใหม่
  - การพัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำหรับการวางแผนผังร้านค้าปลีกในรูปแบบ 3 มิติ รวมถึงการให้คำแนะนำการบริหารพื้นที่กลุ่มสินค้าภายในร้านตามทำเลที่ตั้ง ตัวอย่างการจัดเรียงสินค้า และประมาณการเงินลงทุนเริ่มต้น โดยคำนึงถึงทำเลที่ตั้งและกลุ่มลูกค้าของร้านค้าเป็นหลัก นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้พัฒนาโปรแกรมหักล้างจนวนสามารถใช้งานได้อย่างสมบูรณ์แบบ นอกจากคุณสมบัติในการออกแบบผังร้าน การจัดเรียงสินค้า และการเลือกสินค้าตามทำเล ในปีนี้นวัตกรรมดังกล่าวสามารถตอบโจทย์ด้านการวิเคราะห์ข้อมูลทางธุรกิจ เช่น ต้นทุน ยอดขายและกำไร ซึ่งเป็นความครบครันที่ผู้ประกอบการโชห่วยต้องการ เนื่องจากสามารถมองเห็นภาพธุรกิจชัดเจน โดยเป็นบริการที่แม็คโครมอบให้โดยไม่มีค่าใช้จ่ายใด ๆ ทั้งสิ้น
  - การเพิ่มพูนความรู้ และเทคนิคต่างๆ ผ่าน e-Learning ในช่องทาง โชห่วยไทย.com ตลอด 24 ชั่วโมง
  - บริการรับสั่งซื้อ จัดเตรียมสินค้า และจัดส่งสินค้า สำหรับร้านค้าประชารัฐ
- (3) ศูนย์ Makro Culinary Center - MCC มากกว่าการจัดหาวัตถุดิบที่หลากหลาย มีคุณภาพที่ดี ในราคาที่คุ้มค่าที่สุดแก่ผู้ประกอบการโฮเรก้า ช่วงไตรมาส 3 ปี 2559 บริษัทฯ จัดตั้งศูนย์ Makro Culinary Center - MCC ขึ้นบริเวณชั้น 1 ของอาคารธาราพัฒนาการ เพื่อประกาศเป็นคู่คิดธุรกิจผู้ประกอบการโฮเรก้า ในโอกาสย้ายสำนักงานใหม่ที่มีพื้นที่ใช้สอยกว้างขวางและมีสิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน ด้วยเข้าใจในความต้องการของลูกค้าผู้ประกอบการโฮเรก้าเป็นอย่างดี

ศูนย์ Makro Culinary Center จึงได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อเป็นหน่วยงานหลักในการเสริมสร้างศักยภาพของผู้ประกอบการร้านอาหารอย่างรอบด้าน ได้แก่ การเป็นศูนย์วิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ภายใต้แบรนด์ของบริษัทฯ ซึ่งที่ผ่านมามีการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อผู้ประกอบการ โฮเรก้าเฉลี่ย 140 รายการต่อปี โดยบริษัทฯ เปิดโอกาสให้ลูกค้าสมาชิกมีส่วนร่วมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างใกล้ชิด ทั้งการทดสอบและประเมินคุณภาพอาหารผ่านทางประสาทสัมผัสทั้ง 5 (การดม การชิม การมอง การสัมผัส และการได้ยิน) ภายในห้อง Sensory Cabinet การทดสอบปรุงอาหารด้วยผลิตภัณฑ์ภายในห้องครัวที่เทียบพร้อมด้วยอุปกรณ์การทำครัวที่ทันสมัย เพื่อนำข้อเสนอแนะไปปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้ตอบโจทย์การทำธุรกิจยุคปัจจุบันมากที่สุด

ศูนย์ Makro Culinary Center ยังเป็นศูนย์ฝึกอบรมให้ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และแนวโน้มด้านการทำธุรกิจอาหาร ล่าสุดได้รับเกียรติจากเชฟวิแมน 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 โดยเชิญเชฟผู้เชี่ยวชาญมาบอกทักษะความรู้ รวมทั้งสร้างโอกาสให้ร้านอาหารของลูกค้าสมาชิกเป็นที่รู้จักในวงกว้างควบคู่ไปกับการแนะนำผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ภายใต้แบรนด์ของบริษัทฯ และให้เป็นที่จดจำในฐานะผู้เชี่ยวชาญด้านอาหารที่พร้อมสนับสนุนผู้ประกอบการร้านอาหารด้วยความเข้าใจ

นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังได้ใช้ศูนย์ Makro Culinary Center ในการจัดกิจกรรมภายในของแม็คโคร อาทิ กิจกรรม Charity Lunch โดยนำวัตถุดิบที่มีจำหน่ายในศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโครมาปรุงเป็นเมนูอาหารรายการต่าง ๆ พร้อมจำหน่ายแก่พนักงานที่สนใจร่วมกิจกรรมการกุศล เพื่อรวบรวมเงินบริจาคไปต่อยอดทำกิจกรรมเพื่อสังคมต่อไป

- (4) โครงการ “แม็คโคร โฮเรก้า อคาเดมี่” (Makro HoReCa Academy) หรือ “MHA” ในปีที่ผ่านมาบริษัทฯ เปิดตัว “แม็คโคร โฮเรก้า อคาเดมี่” (Makro HoReCa Academy) หรือ “MHA” ด้วยวิสัยทัศน์ในการผลักดันให้แม็คโครเป็นผู้นำความรู้

ด้านธุรกิจอาหารและคู่คิดธุรกิจสำหรับผู้ประกอบการโฮเรก้า โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างศักยภาพและส่งเสริมการเติบโตอย่างยั่งยืนของผู้ประกอบการโฮเรก้าผ่าน 4 แนวทางหลัก ได้แก่ 1) การเสริมสร้างองค์ความรู้ 2) การพัฒนาธุรกิจ 3) การสนับสนุนพันธมิตรและเครือข่ายความร่วมมือ 4) การสร้างยอดขายให้เติบโต บริษัทฯ ได้สร้างศูนย์การเรียนรู้ออนไลน์ MHA (<https://makrohorecaacademy.com>) จำนวน 11 หลักสูตร ซึ่งผู้ประกอบการสามารถเข้าไปเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา โดยไม่มีค่าใช้จ่าย เพื่อศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจร้านอาหารในด้านต่าง ๆ อาทิ การสร้างยอดขายและเพิ่มรายได้ การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการร้าน การส่งเสริมความรู้ด้านสุขอนามัย รวมถึงการสร้างสรรค์เมนูและสูตรอาหารใหม่ เพื่อสร้างเอกลักษณ์ให้โดดเด่น โดยมีหลักสูตรยอดนิยม ได้แก่ “โปรโมทร้านอาหารในออนไลน์ ให้ยอดขายพุ่งขึ้น 10 เท่า” และ “การจัดการงบกำไร ขาดทุนอย่างง่าย” นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังได้จัดสัมมนาที่สำนักงานใหญ่ และจัด Cooking Workshop กว่า 50 ครั้งตามสาขาต่าง ๆ เพื่อนำเสนอเทรนด์อาหารและการสร้างสรรค์เมนู และเพิ่มกำไรให้แก่ลูกค้า

นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังมีช่องทางการเรียนรู้อื่น ๆ เพื่อให้ผู้ประกอบการมีทางเลือกในการค้นหาข้อมูล และสามารถสร้างสรรค์เครือข่ายกับพันธมิตรในกลุ่มผู้ประกอบการโฮเรก้า เช่น ช่องทาง Facebook และ Youtube อีกทั้ง บริษัทฯ ยังจัดพิมพ์นิตยสาร “วัตถุดิบ” (Ingredient Magazine) ซึ่งเป็นแหล่งรวบรวมความรู้เกี่ยวกับอาหาร อาทิ สูตรอาหารเพื่อสุขภาพและสูตรอาหารนานาชาติ คุณสมบัติและประโยชน์ทางโภชนาการของวัตถุดิบต่าง ๆ รายการสินค้าและผลิตภัณฑ์ที่สามารถหาซื้อได้ที่แม็คโคร บทสัมภาษณ์เชฟชั้นนำและผู้ประกอบการร้านอาหาร เป็นต้น ซึ่งผู้ประกอบการโฮเรก้าต่างให้การตอบรับเป็นอย่างดี ทั้งนี้ บริษัทฯ มีแผนที่จะพัฒนาเนื้อหาและหลักสูตรใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้ประกอบการโฮเรก้ามีทักษะและความรู้รอบด้าน สามารถนำไปประยุกต์ใช้พัฒนาธุรกิจของตนเองต่อไป

#### **2.4.1.2 ธุรกิจนำเข้า ส่งออก และจำหน่ายสินค้าแช่แข็งและแช่เย็นพร้อมบริการด้านจัดเก็บและจัดส่ง**

##### **กลุ่มธุรกิจฟู้ดเซอร์วิส ในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกและตะวันออกกลาง**

เพื่อผนึกกำลังเครือข่ายธุรกิจให้บริการด้านอาหารให้เป็นหนึ่งเดียวในระดับภูมิภาค โดยให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างศักยภาพ และเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจทั้งในและต่างประเทศ ประกอบกับประสบการณ์ที่สั่งสมมาจากการดำเนินธุรกิจให้บริการด้านอาหารในประเทศไทย และประเทศเวียดนาม จนมีรากฐานธุรกิจที่แข็งแกร่ง ในปี 2560

สยามฟู้ด เซอร์วิส ลงทุนซื้อกิจการจากบริษัทชั้นนำที่ประกอบธุรกิจให้บริการด้านอาหาร ในต่างประเทศจำนวน 4 บริษัท จากกลุ่ม Indoguna ส่งผลให้บริษัทฯ ก้าวสู่ความเป็นผู้นำ ด้านการให้บริการด้านอาหารในระดับสากล บริษัทฯ ได้ตั้งกลุ่มธุรกิจฟู้ดเซอร์วิส ในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกและตะวันออกกลาง (Food Service APME) เพื่อขับเคลื่อนธุรกิจ ให้บริการด้านอาหารทั้ง 6 บริษัทในเครือแม็คโคร โดยครอบคลุม 6 ประเทศ ได้แก่ ไทย กัมพูชา เวียดนาม สอนกง สิงคโปร์ และสหรัฐอเมริกาเพื่อผนึกกำลังเครือข่ายธุรกิจ ให้เป็นหนึ่งเดียว ภายใต้แบรนด์ “สยามฟู้ด เซอร์วิส” ในประเทศไทย และ “Indoguna” ในตลาดต่างประเทศ เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจฟู้ดเซอร์วิส ของบริษัทฯ ให้โดดเด่น และครบวงจรมากขึ้น

#### ก) ผลกระทบ

เพื่อตอบสนองกับธุรกิจบริการเกี่ยวกับอาหารที่มีมูลค่าตลาดในระดับสูงมากและมีการ แข่งขันที่รุนแรง สยามฟู้ด เซอร์วิส Indoguna Vina Food Service และกลุ่ม Food Service APME (“กลุ่มบริษัทย่อย”) จึงได้วางแผนกลยุทธ์ เพื่อสร้างความได้เปรียบใน การแข่งขันสำหรับลูกค้ากลุ่มเป้าหมายด้วยการสร้างความแตกต่างให้มีความเหนือคู่แข่ง ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

##### ความหลากหลายและคุณภาพของสินค้า

กลุ่มบริษัทย่อยได้ทำการศึกษาข้อมูลทางการตลาดอย่างต่อเนื่อง เพื่อมุ่งเน้นการ ตอบสนองความต้องการของลูกค้า ดังนั้น กลุ่มบริษัทย่อยจึงได้มีการคัดสรรสินค้าที่มี คุณภาพผ่านการตรวจสอบคุณภาพของสินค้าที่ได้มาตรฐานสากล โดยเฉพาะสินค้าใน กลุ่มอาหารนานาชาติ อาทิ อาหารญี่ปุ่น ซึ่งมีอัตราการเติบโตสูงกว่าอัตราการเติบโต เฉลี่ยของอาหารประเภทอื่นควบคู่กับการเพิ่มตราสินค้าโดยการคัดสรรและนำเสนอ สินค้าที่ได้รับการยอมรับ เพื่อเจาะจงกลุ่มลูกค้าอย่างชัดเจนมากขึ้น

##### ความเป็นเลิศในการบริการ

จากความตั้งใจของกลุ่มบริษัทย่อยที่ต้องการสร้างความเป็นเลิศในการให้บริการ จึง ได้ดำเนินการศึกษาระบบงานและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เหมาะสม เพื่อให้การทำงานของ ฝ่ายบริการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า รวมทั้ง ระบบ CRM (Customer Relationship Management) ซึ่งเป็นเครื่องมือขององค์กร และของพนักงานในองค์กรในการพัฒนาระบบการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ที่มี ประสิทธิภาพโดยอาศัยการจัดการจากระบบฐานข้อมูลลูกค้า เพื่อให้หน่วยงานที่

เกี่ยวข้องมีข้อมูลในการให้บริการลูกค้าที่สอดคล้องกันทั้งองค์กรซึ่งจะเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

กลุ่มบริษัทย่อมมีความพร้อมที่จะลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อยกระดับพัฒนาคุณภาพการให้บริการตามมาตรฐานการบริการระดับสากล เพื่อสร้างความประทับใจในการให้บริการ ส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดี และสามารถแข่งขันในตลาดได้ในระยะยาว

#### การให้ความสำคัญกับพนักงาน

การมุ่งสู่ความเป็นเลิศในการบริการที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย พนักงานในองค์กรเป็นหัวใจสำคัญในการที่กลุ่มบริษัทจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้น กลุ่มบริษัทจึงให้ความสำคัญในกระบวนการคัดเลือกพนักงาน รวมทั้งจัดให้มีหลักสูตรการฝึกอบรม พร้อมการประเมินผลงานของพนักงานอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นความรู้เกี่ยวกับสินค้าและการให้บริการที่ดี เพื่อสร้างความภักดีในตราสินค้า (brand loyalty) ของผู้บริโภคต่อกลุ่มบริษัทในระยะยาว

#### ข) ทำเลที่ตั้ง

กลุ่มธุรกิจฟู๊ดเซอร์วิส ในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกและตะวันออกกลาง (Food Service APME) ได้ขับเคลื่อนธุรกิจให้บริการด้านอาหารทั้ง 6 บริษัทในเครือแม็คโคร โดยครอบคลุม 6 ประเทศ ได้แก่ ไทย กัมพูชา เวียดนาม สองกง สิงคโปร์ และสหรัฐอเมริกา เพื่อผนึกกำลังเครือข่ายธุรกิจให้เป็นหนึ่งเดียว ภายใต้แบรนด์ “สยามฟู๊ด เซอร์วิส” ในประเทศไทย และ “Indoguna” ในตลาดต่างประเทศ

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

ในส่วนของ Indoguna Vina Food Service การขยายตลาดในช่วงที่ผ่านมาเน้นกลุ่มลูกค้าเป้าหมายในเมืองโฮจิมินห์ และเมืองฮานอย ประเทศเวียดนามเป็นหลัก

#### ค) นโยบายด้านราคา

กลุ่มบริษัทกำหนดราคาสินค้าที่สามารถแข่งขันได้ในตลาด และเหมาะสมกับคุณภาพของสินค้าและบริการ ซึ่งเป็นพื้นฐานสู่ความสำเร็จของกลุ่มบริษัทและทำให้สามารถดึงดูดให้ลูกค้าหลักตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าที่กลุ่มบริษัทจัดจำหน่าย

#### 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 Indoguna Vina Food Service ได้ดำเนินการจัดตั้งสำนักงานแห่งแรกในปลายปี 2555 และในปี 2557 บริษัทฯ จึงได้ดำเนินการขยายสาขาเพิ่มที่เมืองฮานอย เพื่อตอบโจทย์ทุกการดำเนินการของธุรกิจ ซึ่งรวมถึงห้องครัวสาธิต เพื่อใช้จัดกิจกรรมให้ความรู้และสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า อีกทั้ง ยังช่วยเสริมภาพลักษณ์ความเป็นมืออาชีพในการประกอบธุรกิจให้บริการด้านอาหาร และรองรับการขยายตัวของธุรกิจในอนาคตอีกด้วย

นอกจากนี้ Indoguna Vina Food Service ยังมีส่วนร่วมในการสร้างสรรกิจกรรมต่าง 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 ทุกกิจกรรมล้วนมีส่วนสร้างความแตกต่างและสนับสนุนให้ Indoguna Vina Food Service ก้าวขึ้นเป็นบริษัท ผู้ให้บริการด้านอาหารระดับแนวหน้าในประเทศเวียดนาม และได้รับความไว้วางใจจากผู้ประกอบการในฐานะคู่คิดธุรกิจที่จัดหาสินค้าและบริการคุณภาพมาให้โดยตลอด

#### 2.4.2 ลักษณะลูกค้าและกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

ด้วยฐานลูกค้าที่มีอยู่เป็นจำนวนมากทั่วประเทศ บริษัทฯ ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่องในการจัดจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคให้แก่ลูกค้าซึ่งประกอบธุรกิจในภาคอุตสาหกรรมต่าง ๆ โดยมีกลุ่มลูกค้า



เป้าหมายเป็นผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางถึงขนาดเล็ก ได้แก่ กลุ่มร้านค้าปลีกรายย่อย กลุ่มลูกค้าไฮเร็ก้า และกลุ่มธุรกิจบริการ ซึ่งลักษณะของลูกค้าและกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย แบ่งตามประเภทธุรกิจของบริษัทฯ และบริษัทย่อย ได้ดังนี้

#### 2.4.2.1 ธุรกิจศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบชำระเงินสดและบริการตนเอง ในประเทศไทย และต่างประเทศ

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

การพัฒนาลูกค้าจำเป็นต้องเข้าใจความต้องการของลูกค้าผู้ประกอบการแต่ละกลุ่มอย่างลึกซึ้ง โดยเฉพาะกลุ่มผู้ค้าปลีกรายย่อยและกลุ่มไฮเร็ก้า โดยทีมงานฝ่ายพัฒนาลูกค้ายังคงออกไปเยี่ยมเยียน สอบถาม ทำความรู้จักกลุ่มผู้ประกอบการที่มีศักยภาพทั้งหลาย เพื่อนำข้อคิดเห็นและคำแนะนำจากลูกค้ามาประมวลและวิเคราะห์ เพื่อพัฒนาองค์ประกอบต่าง ๆ ของธุรกิจต่อไป นอกจากนี้ เนื่องด้วยบริษัทฯ 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 โดยได้ถูกออกแบบและพัฒนาขึ้นเพื่อ

ประกอบธุรกิจจัดหาสินค้าไว้เพื่อตอบสนองธุรกิจของผู้ประกอบการ โดยเฉพาะกลุ่มผู้ประกอบการร้านโชห่วย และร้านค้าปลีกรายย่อย เพราะผู้ประกอบการมาศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโครเพียงที่เดียว จะได้รับความสะดวกและสามารถเลือกซื้อสินค้าอุปโภคบริโภค ทั้งอาหารสดและอาหารแห้งที่จัดเตรียมไว้อย่างหลากหลายครบถ้วน ที่สำคัญคือ มีราคาที่เหมาะสมซึ่งสามารถนำไปทำกำไรต่อได้ ภายใต้แนวคิดสินค้าครบ บริการดี ราคาถูก ทั้งนี้ มาตรการบริหารจัดการต้นทุนที่มีประสิทธิภาพมีส่วนสำคัญยิ่งที่ทำให้บริษัทฯ ยังคงความเป็นศูนย์จำหน่ายสินค้าที่มอบความคุ้มค่าของสินค้าและบริการให้แก่ลูกค้าผู้ประกอบการได้อยู่เสมอ

#### แม็คโคร ฟู้ดเซอร์วิส

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

#### อีโคโน พลัส

อีโคโน พลัส มีพื้นที่การขายประมาณ 7,000 ตารางเมตร โดยมีจุดประสงค์พัฒนาขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าผู้ประกอบการได้ทั้งกลุ่มไฮเรทท์ และผู้ค้าปลีกรายย่อย กล่าวคือ รูปแบบสาขา อีโคโน พลัส ได้จัดสรรพื้นที่สำหรับสินค้าประเภทอาหารสดเพื่อให้บริการแก่ผู้ประกอบการกลุ่มไฮเรทท์เพิ่มขึ้น ในทำเลพื้นที่ที่มีธุรกิจโรงแรม ร้านอาหาร และจัดเลี้ยงจำนวนมาก และมีศักยภาพในการเติบโต เช่น สาขาพัทยา ภูเก็ต และเชียงใหม่ (หาดง) เป็นต้น ซึ่งได้รับการตอบรับเป็นอย่างดีจากกลุ่มไฮเรทท์ ส่งผลให้ธุรกิจบริษัทฯ มีความแตกต่างและได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน

#### แม็คโคร ฟู้ดซ้อป

แม็คโคร ฟู้ดซ้อป ศูนย์จำหน่ายสินค้าอาหารสด อาหารแช่แข็งขนาดเล็กแต่ครบวงจร โดยมีพื้นที่การขายเฉลี่ยประมาณ 600 - 800 ตารางเมตร เพื่อให้ลูกค้าผู้ประกอบการไฮเรทท์ในพื้นที่ดังกล่าวสามารถซื้อสินค้าได้สะดวกขึ้นโดยไม่ต้องเดินทางไกล

#### ร้านสยามโพรเซ่น

ร้านสยามโพรเซ่น ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อจำหน่ายผลิตภัณฑ์อาหารแช่แข็งและอาหารแห้งที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจบริการด้านอาหารให้แก่กลุ่มไฮเรทท์เป็นหลัก มีพื้นที่การขายเฉลี่ย 80 - 260 ตารางเมตร

#### 2.4.2.2 ธุรกิจนำเข้า ส่งออก และจำหน่ายสินค้าแช่แข็งและแช่เย็นพร้อมบริการด้านจัดเก็บและจัดส่ง

##### กลุ่มธุรกิจฟู้ดเซอร์วิส ในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกและตะวันออกกลาง

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

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

Indoguna Vina Food Service ให้ความสำคัญกับการขยายตลาด และมุ่งเน้นการนำเสนอความหลากหลายของผลิตภัณฑ์อาหารคุณภาพสูง ให้แก่กลุ่มลูกค้าเป้าหมายในประเทศ เวียดนาม ส่งผลให้ Indoguna Vina Food Service มีผลประกอบการเป็นไปตามเป้าหมาย และเพื่อปรับปรุงภาพลักษณ์ความเป็นมืออาชีพในการประกอบธุรกิจให้บริการด้านอาหาร และรองรับการขยายตัวของธุรกิจในอนาคต

#### 2.4.3 ลูกค้ายายใหญ่

ลูกค้ายายใหญ่ที่มียอดซื้อสินค้าและบริการเกินกว่าร้อยละ 10 ของรายได้รวมตามงบการเงินรวมสำหรับปี 2562

- ไม่มี -

## 2.4.4 การจำหน่ายและช่องทางการจำหน่าย

### 2.4.4.1 ธุรกิจศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบชำระเงินสดและบริการตนเอง ในประเทศไทย และต่างประเทศ

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

ปัจจุบัน บริษัทฯ มีช่องทางการจำหน่ายสินค้าในรูปแบบชำระเงินสดและบริการตนเองทั้งหมด 5 ประเภท ได้แก่ (1) ศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโครรูปแบบคลาสสิก จำนวน 79 สาขา (2) แม็คโคร ฟู้ดเซอร์วิส จำนวน 28 สาขา (3) อีโคโน พلاس จำนวน 15 สาขา และ (4) แม็คโคร ฟู้ดช็อป 5 สาขา (5) ร้านสยามโฟรเซ่น จำนวน 7 สาขา โดยสาขาแต่ละรูปแบบมีลักษณะของผลิตภัณฑ์และทำเลที่ตั้งที่เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละประเภทแตกต่างกันออกไป (โปรดพิจารณารายละเอียดเพิ่มเติมในส่วนที่ 2 ข้อ 2.4.2 - ลักษณะลูกค้าและกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย)

กว่า 30 ปีที่บริษัทฯ อยู่เคียงคู่ผู้ประกอบการท่ามกลางความท้าทาย ทั้งภาวะการแข่งขันในตลาด การเปลี่ยนแปลงจากการทำธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม (Traditional Trade) สู่การทำธุรกิจค้าปลีกแบบสมัยใหม่ (Modern Trade) รวมถึงการพัฒนาอย่างก้าวกระโดดของเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อวิถีการดำเนินชีวิตของผู้บริโภค บริษัทฯ จึงต้องเร่งพัฒนาสินค้าและบริการอย่างต่อเนื่อง โดยยึดความต้องการของลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centric) และการใช้ฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ในการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า เพื่อส่งมอบโซลูชันทั้งในด้านผลิตภัณฑ์คุณภาพดีและการให้บริการที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่มอย่างตรงจุด ตลอดจนนำเทคโนโลยีเข้ามาเป็นส่วนสำคัญในการสร้างประสบการณ์พร้อมเดินทางพัฒนาคู่ค้า เป็นคู่คิด เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนร่วมกัน

ในปัจจุบันพฤติกรรมผู้บริโภคของลูกค้าเปลี่ยนแปลงไปจากในอดีต ทั้งความชื่นชอบในอาหารชั้นเลิศปรุงด้วยวัตถุดิบจากทั่วโลก การสั่งซื้อสินค้าจากช่องทางออนไลน์ ความนิยมในการซื้ออาหารพร้อมปรุง การสร้างความแตกต่างเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าพรีเมียม รวมถึงความใส่ใจในคุณภาพและความปลอดภัยของอาหารที่เพิ่มสูงขึ้น ส่งผลให้รูปแบบการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ต้องปรับเปลี่ยนไปเพื่อคงความเป็นหนึ่งในธุรกิจค้าปลีก ค้าส่ง และธุรกิจอาหารแบบครบวงจร ที่ไม่ใช่เพียงการจำหน่ายสินค้า แต่เป็นการสร้างประสบการณ์ความประทับใจผ่านการให้บริการ โดยลูกค้าผู้ประกอบการสามารถเลือกซื้อสินค้าของบริษัทฯ เพื่อใช้ประกอบธุรกิจได้ครบจบในแห่งเดียว

#### 2.4.4.2 ธุรกิจนำเข้า ส่งออก และจำหน่ายสินค้าแช่แข็งและแช่เย็นพร้อมบริการด้านจัดเก็บและจัดส่ง

##### กลุ่มธุรกิจฟู้ดเซอร์วิส ในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกและตะวันออกกลาง

เพื่อขับเคลื่อนธุรกิจให้บริการด้านอาหารทั้ง 6 บริษัทในเครือแม็คโคร โดยครอบคลุม 6 ประเทศ ได้แก่ ไทย กัมพูชา เวียดนาม ฮองกง สิงคโปร์ และสหรัฐอเมริกาเบมิเรดส์ รวมทั้งเพื่อผนึกกำลังเครือข่ายธุรกิจให้เป็นหนึ่งเดียว ภายใต้แบรนด์ “สยามฟู้ด เซอร์วิส” ในประเทศไทย และ “Indoguna” ในตลาดต่างประเทศ ในการเสริมสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจฟู้ดเซอร์วิสของบริษัทฯ ให้โดดเด่น และครบวงจรมากขึ้น

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

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

Indoguna Vina Food Service มีวัตถุประสงค์ เพื่อขยายธุรกิจให้บริการด้านอาหาร และเตรียมความพร้อมของบริษัทฯ สำหรับโอกาสทางธุรกิจที่อาจจะมีขึ้นภายหลังการเข้าสู่

ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community : AEC) ตลอดจนสร้างโอกาสทางธุรกิจให้กับบริษัทฯ โดยอาศัยการเติบโตของธุรกิจให้บริการด้านอาหารของประเทศเวียดนามซึ่งมีอัตราที่สูงในปัจจุบัน

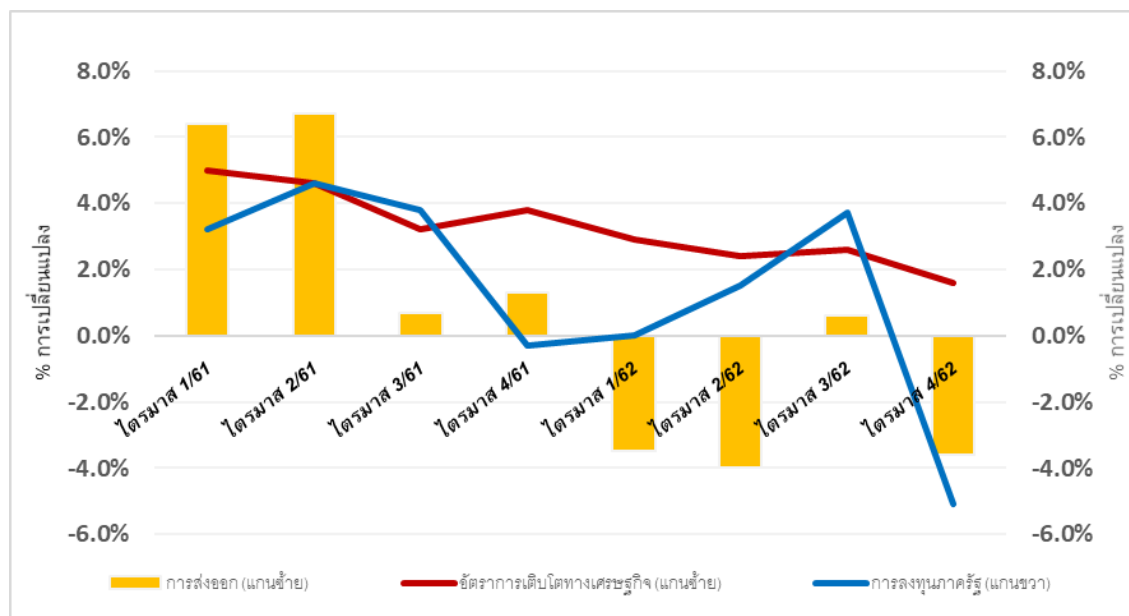
ในปี 2561 และปี 2562 บริษัทฯ และบริษัทย่อย มีการส่งสินค้าออกไปจำหน่ายต่างประเทศประมาณ 244 ล้านบาท และ 105 ล้านบาท ตามลำดับ

#### 2.4.5 ภาวะอุตสาหกรรมและการแข่งขัน

สถานการณ์ธุรกิจค้าส่งค้าปลีกในปี 2562 เผชิญความท้าทายมากกว่าปีที่ผ่านมาจากแนวโน้มการขยายตัวของเศรษฐกิจที่มีอัตราการขยายตัวลดลงตั้งแต่ช่วงไตรมาสแรกของปี 2562 โดยในไตรมาสที่ 4 ปี 2562 มีอัตราการขยายตัวเพียงร้อยละ 1.6 ประกอบกับพฤติกรรมของผู้บริโภคที่มีความระมัดระวังในการใช้จ่ายใช้สอยมากขึ้นจากความวิตกในสถานการณ์เศรษฐกิจและรายได้ในอนาคต

เศรษฐกิจไทยในปี 2562 มีอัตราการขยายตัวร้อยละ 2.4 ลดลงเมื่อเทียบกับปี 2561 ที่มีอัตราการขยายตัวร้อยละ 4.2 อันเป็นผลมาจากการลดลงอย่างต่อเนื่องของมูลค่าการส่งออก ประกอบกับการปรับตัวลดลงของการใช้จ่ายและการลงทุนของภาครัฐ

##### อัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจ การส่งออก และการลงทุนภาครัฐ



ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

ทั้งนี้ รูปแบบร้านค้าปลีกค้าส่งในประเทศไทยในปัจจุบัน สามารถจัดแบ่งได้เป็น 6 ประเภท ดังนี้<sup>1</sup>

- 1) ร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ (Discount Store / Supercenter / Hypermarket) หมายถึง ร้านค้าปลีกที่มีพื้นที่ขายตั้งแต่ 1,000 ตารางเมตรขึ้นไป จำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคในชีวิตประจำวันทั้งหมวดอาหาร (Food) และหมวดที่มีใช้อาหาร (Non-Food) มีกลยุทธ์การตลาดที่สำคัญคือรูปแบบร้านค้าทันสมัย ทำเล สิ่งอำนวยความสะดวก และสามารถจำหน่ายสินค้าที่ต่ำกว่าราคาตลาด ได้แก่ เทสโก้ โลตัส บิ๊กซี
- 2) ร้านค้าส่งขนาดใหญ่บริการตนเอง (Cash & Carry) หมายถึง ร้านค้าส่งที่มีพื้นที่ตั้งแต่ 1,000 ตารางเมตรขึ้นไป จำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคในชีวิตประจำวัน ทั้งหมวดอาหาร (Food) และหมวดที่มีใช้อาหาร (Non-Food) โดยสัดส่วนหมวดอาหาร (Food) มากกว่าสินค้าหมวดที่มีใช้อาหาร (Non-Food) และขายสินค้าในปริมาณมาก หรือเป็นขนาดหีบห่อ (pack size) ราคาขายส่ง ได้แก่ แม็คโคร
- 3) ร้านซูเปอร์มาร์เก็ต (Supermarket) หมายถึง ร้านค้าปลีกที่มีพื้นที่ขายตั้งแต่ 400 ตารางเมตรขึ้นไป จำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคในชีวิตประจำวัน โดยเฉพาะหมวดอาหารที่มีความสดใหม่ และหลากหลายของสินค้า และหมวดอื่นๆ ราคาจำหน่ายตามราคาตลาด เช่น ท็อปส์ ฟู้ดแลนด์ เป็นต้น
- 4) ร้านสะดวกซื้อ (Convenience Stores/ Express/ Mini Mart) หมายถึงร้านค้าปลีกที่มีพื้นที่ขายตั้งแต่ 40 ตารางเมตรขึ้นไป จำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคในชีวิตประจำวัน ทั้งสินค้าอาหารและสินค้าประเภทที่มีใช้อาหาร เน้นการบริการ ให้ความสะดวกแก่ลูกค้า จึงเลือกที่จะตั้งร้านในแหล่งชุมชน และเปิดบริการ 24 ชั่วโมง เช่น เซเว่น อีเลฟเว่น แฟมิลี่มาร์ท เป็นต้น
- 5) ห้างสรรพสินค้า (Department Store) หมายถึง ร้านค้าปลีกที่มีพื้นที่ขายตั้งแต่ 1,000 ตารางเมตรขึ้นไป จำหน่ายสินค้าหลากหลายชนิด โดยเน้นที่สินค้าประเภทที่มีใช้อาหาร สินค้าที่ทันสมัย คุณภาพสูง จัดเรียงสินค้าเป็นแต่ละแผนกอย่างชัดเจน ราคาจำหน่ายตามราคาตลาดหรือสูงกว่าราคาตลาด โดยมีพนักงานบริการหน้าเคาน์เตอร์/พนักงานเดินบิล เช่น ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล เดอะมอลล์ โรบินสัน เป็นต้น
- 6) ร้านสินค้าเฉพาะอย่าง (Specialty Store) และร้านสินค้าเฉพาะอย่างราคาถูก (Category Killer) หมายถึง ร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ที่มีพื้นที่ขายตั้งแต่ 1,000 ตารางเมตรขึ้นไป และขนาดเล็กที่มีพื้นที่ขายตั้งแต่ 200 ตารางเมตรขึ้นไป จำหน่ายสินค้าประเภทที่มีใช้อาหารเฉพาะอย่าง มีความหลากหลายในชนิดสินค้าหรือรูปแบบของผลิตภัณฑ์ เช่น เครื่องใช้ไฟฟ้า เฟอร์นิเจอร์ อุปกรณ์ตกแต่งบ้าน ผลิตภัณฑ์เพื่อความงามหรือเพื่อสุขภาพ อุปกรณ์กีฬา เป็นต้น โดยมีพนักงานเป็น

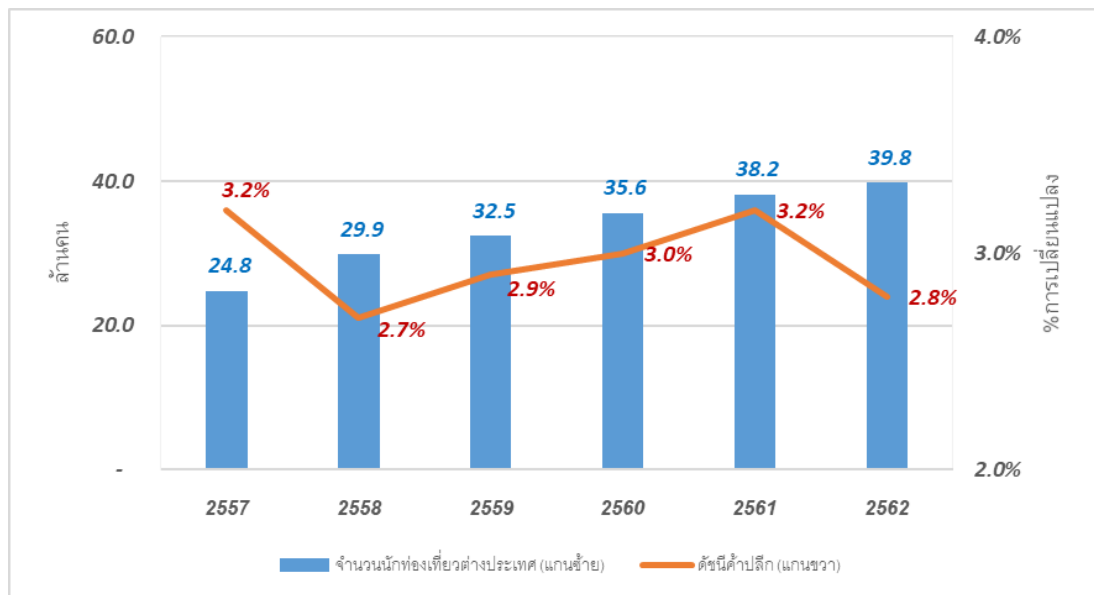
<sup>1</sup> คณะกรรมการการพาณิชย์ การอุตสาหกรรม และการแรงงาน สถาบันบัญชีแห่งชาติ. (2559). รายงานการพิจารณาการศึกษา เรื่อง โครงสร้างธุรกิจค้าปลีกค้าส่ง สภาพปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหา



บุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในสินค้านั้น ๆ มาบริการให้คำแนะนำอย่างมีคุณภาพ ราคา  
สินค้าค่อนข้างสูง เช่น วัตสัน บิวตี้ เป็นต้น

ในปี 2562 แม้ว่าภาคธุรกิจภาคค้าส่งค้าปลีกจะได้รับผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว แต่ก็  
ยังคงได้รับปัจจัยหนุนหลายด้าน ได้แก่ มาตรการการกระตุ้นเศรษฐกิจจากภาครัฐ อาทิ มาตรการการ  
ลดหย่อนภาษีช่วยชาติ มาตรการซื้อช่วยเหลือชาติ เป็นต้น การเลือกตั้งทั่วไป พระราชพิธีบรมราชาภิเษก  
รัชกาลที่ 10 และการเพิ่มขึ้นของจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติ ซึ่งปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ส่งผลให้ภาค  
ธุรกิจค้าส่งค้าปลีกค้ายังคงเติบโต ทั้งนี้ จากข้อมูลสมาคมผู้ค้าปลีกไทยระบุว่า ธุรกิจค้าปลีกมีการ  
เติบโตร้อยละ 2.8 เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2561 ที่เติบโตร้อยละ 3.2

### จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติ และดัชนีค้าปลีก



ที่มา: กระทรวงท่องเที่ยวและกีฬา และสมาคมผู้ค้าปลีกไทย

อย่างไรก็ดี สภาพการแข่งขันในธุรกิจค้าปลีกค้าส่งยังคงมีความรุนแรง ผู้ประกอบการโดยเฉพาะ  
ผู้ประกอบการรายใหญ่ต่างยังคงแข่งขันกันทั้งในด้านการขยายสาขา การแข่งขันด้านราคา และการ  
เพิ่มความหลากหลายและสร้างความแตกต่างในสินค้า โดยเฉพาะในการขยายสาขาผู้ประกอบการจะ  
คัดเลือกทำเลที่มีศักยภาพมากขึ้นและให้ความสำคัญกับพัฒนารูปแบบร้านค้าให้เหมาะสมกับแต่ละ  
พื้นที่และเสริมสร้างประสบการณ์แปลกใหม่ให้แก่ผู้บริโภค นอกจากนี้ ผู้ประกอบการยังต้องเผชิญ  
กับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคที่นิยมเลือกซื้อสินค้าจากหลากหลายช่องทางมากขึ้น  
ดังนั้นผู้ประกอบการจึงต้องมีการปรับตัวไปสู่กลยุทธ์การทำการตลาดแบบ Omni Chanel เพื่อให้  
สามารถเข้าถึงผู้บริโภคไม่ว่าจะเป็นช่องทางออฟไลน์ (Offline) หรือออนไลน์ (Online) มารวมเข้า  
ด้วยกัน รวมถึงนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการและการตลาด ตลอดจนการใช้  
Big data ในการวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าเพื่อเสริมความแข็งแกร่งให้ธุรกิจ

## 2.5 การจัดหาผลิตภัณฑ์หรือบริการ

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

ทั้งนี้ บริษัทฯ ไม่มีผู้ผลิตหรือผู้จำหน่ายรายใดที่มียอดซื้อเป็นสัดส่วนเกินกว่าร้อยละ 10 ของยอดซื้อรวมตามงบการเงินรวม สำหรับปี 2561 และปี 2562

นอกเหนือจากความพึงพอใจในคุณภาพและความครบครันของสินค้า ผู้ประกอบการธุรกิจยังให้ความสำคัญถึงความปลอดภัยของอาหาร ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริโภคยุคใหม่ให้ความสนใจบริโภคเพื่อการมีสุขภาพที่ดี แม็คโครถือเป็นผู้นำด้านอาหารปลอดภัยจึงเข้มงวดกับเรื่องดังกล่าว และมุ่งมั่นพัฒนาระบบการประกันคุณภาพอาหารปลอดภัยอย่างต่อเนื่อง พร้อมจัดหาสินค้าที่มีคุณภาพและความปลอดภัยมานำเสนอแก่ลูกค้าผู้ประกอบการ 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

แม็คโครยังให้ความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐในการจัดทำฉลากหวาน มัน เค็ม (Guideline Daily Amount - GDA) ที่แสดงค่าพลังงาน ปริมาณน้ำตาล ไขมัน และโซเดียม ซึ่งช่วยให้ผู้บริโภคสามารถเลือกรับประทานผลิตภัณฑ์อาหารให้เหมาะสมกับความต้องการได้ นอกจากนี้ ยังเข้าร่วมโครงการ “ร้านอาหารวัดจุดปลอดภัย 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 แม้จะยังมีได้ออกเป็นข้อกำหนดมายังบังคับก็ตาม เช่น การพัฒนาสินค้ากลุ่มเนื้อสัตว์ จนได้รับการรับรองมาตรฐาน Halal ที่ศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโคร การพัฒนาส่วนปฏิบัติการคัดและบรรจุเนื้อสัตว์ซึ่งผ่านการรับรองมาตรฐาน GMP และได้ใบรับรองสถานที่จำหน่ายเนื้อสัตว์สะอาด (เขียวสะอาด) จากกรมปศุสัตว์ ตอกย้ำความเป็นผู้นำด้านอาหารปลอดภัย ใส่ใจในคุณภาพที่ผู้ประกอบการธุรกิจไว้วางใจ

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

บริษัทฯ ยังคงเดินหน้าพัฒนากระบวนการควบคุมคุณภาพสินค้าโดยเฉพาะผลิตภัณฑ์อาหารสดอย่างเข้มงวดและรัดกุม เริ่มตั้งแต่การประเมินความเสี่ยงคู่ค้าแรกเข้าโดยใช้แบบฟอร์มการประเมินซึ่งมีทั้งในรูปแบบการตรวจประเมินโดยใช้เอกสารและเข้าเยี่ยมชมสถานประกอบการของคู่ค้าและการตรวจเอกสารรับรองมาตรฐานต่าง ๆ เพื่อให้มั่นใจว่าบริษัทฯ ได้จัดหาสินค้าจากผู้ผลิตที่มีมาตรฐานอาหารปลอดภัยและเชื่อถือได้ ที่สำคัญ สินค้าที่ศูนย์กระจายสินค้าจะต้องผ่านขั้นตอนการตรวจสอบคุณภาพตามคู่มือการปฏิบัติงานสำหรับการตรวจสอบคุณภาพ (Quality Control Work Instruction) รวมถึงทดสอบการปนเปื้อนและความสมบูรณ์ของผลิตภัณฑ์อาหาร อีกทั้งบริษัทฯ ยังทำการสุ่มตรวจคุณภาพสินค้า (Random Check) โดยร่วมกับห้องปฏิบัติการซึ่งเป็นหน่วยงานภายนอกที่ได้รับการรับรองตามมาตรฐานสากลเข้าร่วมการตรวจสอบสำหรับกรณีสินค้าผักผลไม้ โดยเฉพาะกลุ่มที่มีความเสี่ยงด้านสารเคมีตกค้างสูง บริษัทฯ จะส่งไปตรวจสอบที่ห้องปฏิบัติการในต่างประเทศเพิ่มเติม เพื่อให้มั่นใจได้ว่าสินค้าที่จำหน่ายมีคุณภาพตรงตามมาตรฐานอาหารปลอดภัย

นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้ศึกษากฎหมายใหม่และร่วมมือกับพันธมิตรทางการค้าในการปฏิบัติตามอย่างเข้มงวดตามเกณฑ์กำหนดของข้อบังคับต่าง ๆ เพื่อคงไว้ซึ่งมาตรฐานด้านคุณภาพและกระบวนการ อาทิ การแสดงฉลากของอาหารในภาชนะบรรจุ การจัดทำระบบ HACCP ในอุตสาหกรรมอาหารแช่เยือกแข็ง การแสดงข้อความพรีเมียมบนฉลากผักและผลไม้สดคัดแต่งพร้อมบริโภค เป็นต้น รวมทั้งการร่วมพัฒนาสินค้าคุณภาพภายใต้เครื่องหมายการค้า Quality Pro ของบริษัทฯ โดย ณ ปี 2562 บริษัทฯ มีผลิตภัณฑ์ที่ได้แสดง

เครื่องหมาย Quality Pro เพิ่มขึ้น ดังนั้น ผู้บริโภคจึงมั่นใจได้ว่าผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ ปลอดภัยและมีคุณภาพดีเยี่ยม

นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังให้ความสำคัญในการบูรณาการการทำงานร่วมกับทุกภาคส่วน ทั้งหน่วยงานราชการ เครือข่ายภาคเอกชน คู่ค้า เกษตรกร รวมถึงมหาวิทยาลัยชั้นนำทั้งในประเทศและต่างประเทศ ในการพัฒนาระบบการควบคุมคุณภาพให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยเฉพาะการดำเนินงานร่วมกับคู่ค้าซึ่งถือเป็นส่วนสำคัญของกระบวนการควบคุมคุณภาพสินค้าตลอดห่วงโซ่อุปทานผ่านการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การให้ความรู้เรื่องอาหารปลอดภัย การทำเกษตรโดยไม่ใช้สารเคมี รวมถึงการจัดหาวัตถุดิบโดยคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมตามนโยบายการจัดหาอย่างยั่งยืนของบริษัทฯ

อีกหนึ่งองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้บริษัทฯ มั่นใจในคุณภาพและความปลอดภัยของอาหาร คือ Makro i-Trace เทคโนโลยีการตรวจสอบย้อนกลับที่ทันสมัยซึ่งบริษัทฯ ได้เริ่มใช้ในปี 2560 เพื่อให้ผู้ประกอบการและผู้บริโภคสามารถตรวจสอบถึงแหล่งที่มาของผลิตภัณฑ์ได้โดยสะดวก รวดเร็ว และแม่นยำ ทั้งนี้ ลูกค้าสามารถสแกน QR-Code ที่ปรากฏอยู่บนฉลากผลิตภัณฑ์ โดยจะแสดงข้อมูลแหล่งที่มาของวัตถุดิบ วิธีการเพาะปลูกหรือการทำการประมงเพื่อให้ได้มาซึ่งวัตถุดิบ

สำหรับสยามฟู้ด เซอร์วิส และ Indoguna Vina Food Service จะแบ่งกลุ่มผลิตภัณฑ์ตามประเภทของสินค้า โดยแต่ละกลุ่มผลิตภัณฑ์จะมีผู้รับผิดชอบในการเลือกหาและสั่งซื้อสินค้าแต่ละประเภทซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นสินค้าที่นำเข้าจากต่างประเทศ โดยจะสั่งซื้อสินค้าจากผู้ผลิตและ/หรือผู้จำหน่ายโดยตรง ซึ่งมีข้อตกลงทางการค้าที่เป็นไปตามเงื่อนไขทางธุรกิจปกติ

สำหรับปี 2561 และปี 2562 บริษัทฯ และบริษัทย่อย มีสัดส่วนการสั่งซื้อสินค้าต่างประเทศรวมกัน คิดเป็นร้อยละ 6.0 และร้อยละ 5.7 ของยอดสั่งซื้อสินค้าทั้งหมด ตามลำดับ

## 2.6 การผลิต

ภายใต้นโยบายการดำเนินธุรกิจของกลุ่มบริษัทฯ ปัจจุบันยังไม่มีวัตถุประสงค์ที่จะทำการผลิตสินค้าเพื่อจำหน่ายแต่อย่างใดแม้จะมีเครื่องหมายการค้าของตัวเอง บริษัทฯ ก็จะไม่จ้างผู้ผลิตที่มีคุณภาพเป็นผู้ผลิตให้

## 2.7 งานที่ยังไม่ส่งมอบ

-ไม่มี-

## 2.8 โครงการในอนาคต

บริษัทฯ พร้อมเดินหน้าเข้าสู่ยุคแม็คโคร 4.0 อย่างเต็มรูปแบบ ด้วยศักยภาพ ประสิทธิภาพ และความเชี่ยวชาญขององค์กรในธุรกิจค้าปลีกค้าส่งที่สั่งสมมากกว่า 30 ปี ท่ามกลางความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดนิ่ง บริษัทฯ มุ่งส่งเสริมการสร้างบุคลากรคุณภาพ การลงทุนในเทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อสร้างความแตกต่างและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน การต่อยอดความคิดสร้างสรรค์สู่การพัฒนา

นวัตกรรม การขยายกิจการทั้งในและต่างประเทศ รวมถึงการยกระดับการดำเนินงานขององค์กรในด้านการคัดเลือกสินค้าอาหารที่มีคุณภาพและปลอดภัยสำหรับผู้บริโภค สามารถตรวจสอบย้อนกลับกระบวนการได้มาของอาหาร ควบคู่ไปกับการพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการร้านโชห่วยและร้านอาหารให้เติบโตอย่างยั่งยืน การขับเคลื่อนการดำเนินงานดังกล่าวจะช่วยเกื้อหนุนให้บริษัทฯ สามารถคงความเป็นผู้นำในธุรกิจค้าปลีกค้าส่งสมัยใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน สอดคล้องตามเป้าหมาย 6 ประการของกลยุทธ์แม็คโคร 4.0 ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ “มุ่งเป็นที่หนึ่งในเรื่องการจัดหาสินค้าเพื่อธุรกิจอาหารแบบครบวงจร สำหรับผู้ประกอบการมืออาชีพ”

จากอิทธิพลของโลกดิจิทัลในปัจจุบันที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เน้นความรวดเร็ว สะดวกสบาย บริษัทฯ ได้ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในช่วงหลายปีที่ผ่านมาเพื่อให้เป็นแม็คโคร 4.0 และริเริ่มโครงการหลากหลาย เพื่อยกระดับการดำเนินงานขององค์กรเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เป็นผู้ประกอบการยุคใหม่ ตลอดจนเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันในยุคดิจิทัล ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้เริ่มพัฒนาระบบนิเวศ O2O ในปีที่ผ่านมาและได้มีการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่องในการเพิ่มช่องทางการสั่งซื้อให้รวดเร็วและสะดวกสบายสำหรับลูกค้า รวมทั้งเพิ่มบริการที่ลูกค้าต้องการ โดยบริษัทฯ จะมุ่งเน้นการขยายระบบนิเวศ O2O ให้ครอบคลุมการซื้อสินค้าและบริการลูกค้าผ่านหลากหลายช่องทาง (Omni - Channel Sales and Services) ประกอบด้วย Cash & Carry, E - Commerce บนเว็บไซต์ Makroclick.com แม็คโคร แอปพลิเคชัน และ Credit & Delivery โดยระบบดังกล่าวยังครอบคลุมถึงการจัดเตรียมสินค้าและบรรจุหีบห่อ (Pick & Pack) บริการจัดเตรียมสินค้าตามความต้องการของลูกค้าผู้ประกอบการร้านอาหาร และการจัดส่งสินค้า และการเชื่อมต่อช่องทางการสื่อสารและบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าออนไลน์และออฟไลน์ นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังร่วมมือกับลูกค้าผู้ประกอบการอย่างใกล้ชิดเพื่อส่งเสริมขีดความสามารถในการขับเคลื่อนธุรกิจให้ตอบโจทย์รูปแบบการบริโภคในยุคดิจิทัลและแนวโน้มความต้องการของลูกค้าสมัยใหม่ โดยบริษัทฯ มุ่งมั่นจัดโครงการฝึกอบรมต่าง ๆ รวมถึงผลักดันโครงการมิตรแท้โชห่วยพลัสอย่างต่อเนื่อง อีกทั้ง แม็คโครยังร่วมคิดค้นและต่อยอดบริการใหม่ ๆ ที่ฝึกอบรมและเรียนรู้ทักษะเกี่ยวกับธุรกิจอาหารให้กับลูกค้าโฮเรก้าผ่านหลักสูตรใหม่ ๆ บนแพลตฟอร์ม “แม็คโคร โฮเรก้า อคาเดมี่” (Makro HoReCa Academy หรือ MHA)

บริษัทฯ ยังคงดำเนินงานตามกลยุทธ์การปรับองค์กรเข้าสู่ระบบดิจิทัล (Digital Transformation) โดยบริษัทฯ ได้เปิด Digital Store 2 แห่ง ได้แก่ สาขาลาดกระบัง และสาขารามคำแหง 24 ซึ่งอยู่ในช่วงประเมินผลระบบดิจิทัลใน Digital Store สาขาต้นแบบดังกล่าว เพื่อนำไปปรับปรุงและขยายผลไปสู่สาขาอื่น ๆ เพื่อเสริมสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าผู้ประกอบการและพนักงานของบริษัทฯ

นอกจากนั้น บริษัทฯ จะเร่งการใช้ฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) เพื่อนำมาวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าสมาชิกกว่า 3 ล้านราย รวมทั้งปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานภายในองค์กรและการพัฒนาระบบ Automation ต่าง ๆ เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เช่น Robotic Process Automation หรือ RPA และระบบบริหารจัดการการสั่งซื้อสินค้า (Order Management System) เป็นต้น

จากการที่แม็คโครประเทศไทยได้นำร่องในการพัฒนาระบบ O2O และระบบ Digital ต่าง ๆ บริษัทสามารถที่จะนำระบบเหล่านี้ ไปใช้ในการดำเนินธุรกิจในต่างประเทศนอกเหนือจากการขายแบบ Cash & Carry โดยเพิ่มช่องทางการขาย Online และ Offline รวมทั้งเพิ่มประสบการณ์ที่ดีและความพึงพอใจให้กับลูกค้าในการซื้อสินค้าจากแม็คโครในต่างประเทศ

### โครงการขยายธุรกิจภายในประเทศ

ด้วยเครือข่ายศูนย์จำหน่ายสินค้า 134 สาขา ที่กระจายอยู่ทั่วประเทศในหลากหลายรูปแบบ บริษัทฯ ยังคงเดินหน้าขยายธุรกิจศูนย์จำหน่ายสินค้าในประเทศอย่างต่อเนื่อง โดยยึดความต้องการของลูกค้าเป็นศูนย์กลาง ทั้งนี้ บริษัทฯ จะมุ่งการขยายสาขาในรูปแบบ แม็คโคร พุดเชอร์วิส ที่มีพื้นที่ขายเฉลี่ย 1,000 - 3,000 ตารางเมตรเป็นหลัก เพื่อตอบโจทย์การเติบโตของภาคธุรกิจบริการด้านอาหาร รวมถึงส่งเสริมการเข้าถึงลูกค้ากลุ่มไฮเอนด์ โดยเฉพาะในพื้นที่ท่องเที่ยวและพื้นที่ชุมชนเมืองที่มีศักยภาพสูง นอกจากนี้ บริษัทฯ เป็นแหล่งรวบรวมอาหารสดและอาหารแช่แข็งเกือบทุกชนิด ประกอบกับบริษัทฯ มีช่องทางการขายสินค้าและให้บริการที่หลากหลาย (Omni - Channel Sales and Services) ซึ่งมีประสิทธิภาพสูงและมีความสะดวกสบายในการชำระเงินผ่าน E-Payment ดังนั้น บริษัทฯ เล็งเห็นถึงโอกาสในการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพของแม็คโครแก่ลูกค้ากลุ่มอื่นที่ยังไม่ได้มาใช้บริการที่ศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโคร อาทิเช่น บริษัทผู้ประกอบการโรงงานที่มีโรงอาหารสำหรับพนักงาน โรงแรมระดับ 4 ถึง 5 ดาว ภัตตาคารชั้นนำที่มีสาขาจำนวนมาก ผู้ประกอบการร้านอาหารขนาดใหญ่ และผู้ประกอบการขนาดใหญ่ ซึ่งแม็คโครสามารถตอบสนองความต้องการในเรื่องสินค้าหลากหลายและราคาที่เหมาะสมผ่านช่องทางของฝ่ายขายของบริษัทฯ

บริษัทฯ ยังคงพัฒนารูปแบบการให้บริการให้เฉพาะเจาะจงสำหรับลูกค้าแต่ละกลุ่มมากยิ่งขึ้น (Customization) ควบคู่ไปกับการขยายสาขาศูนย์จำหน่ายสินค้า เพื่ออำนวยความสะดวกและยกระดับประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจของลูกค้า เช่น การให้บริการจัดส่งสินค้าทั่วประเทศ ซึ่งบริษัทฯ มีความพร้อมในการขนส่งสินค้าและผลิตภัณฑ์ด้วยมาตรฐานสากล สามารถขนส่งสินค้าทั้งอาหารสด อาหารแช่แข็ง และอาหารแช่เย็นให้กับลูกค้าผู้ประกอบการธุรกิจอาหารได้อย่างปลอดภัย สดใหม่ และคุณภาพดี นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังมุ่งยกระดับสินค้าภายใต้แบรนด์แม็คโคร ได้แก่ เอโร (aro) เซฟแพ็ค (Savepak) เอ็ม แอนด์ เค (M&K) คิว-บิซ (Q-BIZ) และ โปรเทค (Protech) รวมถึงสินค้าภายใต้แบรนด์ของกลุ่มธุรกิจ Food Service APME ให้เหมาะสมกับความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายในแต่ละตลาด อีกทั้งให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ สินค้า และบริการใหม่ ๆ ที่สอดคล้องกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เช่น ผลิตภัณฑ์อาหารเพื่อสุขภาพ และการใช้วัตถุดิบและบรรจุภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

### โครงการขยายธุรกิจในต่างประเทศ

ตามแผนงานของบริษัทฯ ที่จะขยายสาขาไปยังต่างประเทศโดยใช้ประสบการณ์ ความสำเร็จของแม็คโครในประเทศไทยเป็นต้นแบบในการไปดำเนินธุรกิจในต่างประเทศภายใต้แบรนด์ Makro โดยเฉพาะความสำเร็จ



ในด้านธุรกิจ Food Service ซึ่งสร้างความแตกต่างอย่างชัดเจนกับผู้ประกอบการรายอื่น ในปีที่ผ่านมา บริษัทฯ ได้ขยายธุรกิจศูนย์จำหน่ายสินค้าไปยังประเทศที่มีเศรษฐกิจเติบโตสูง และส่วนหนึ่งเป็นประเทศที่เศรษฐกิจจะมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง

บริษัทฯ ได้ลงทุนในประเทศกัมพูชาตั้งแต่ปลายปี 2560 ซึ่งประสบความสำเร็จในการเปิดสาขาแรกที่พนมเปญ และมีแผนงานที่จะนำองค์ความรู้จากสาขาแรกไปใช้ปรับปรุงการดำเนินงานของสาขาที่ 2 ณ เมืองเสียมเรียบรวมถึงการขยายสาขาอื่นต่อไป เช่นเดียวกันบริษัทฯ ได้เริ่มดำเนินธุรกิจในประเทศอินเดีย ภายใต้แบรนด์ LOTS ในกลางปี 2561 โดยผลประกอบการของร้านค้าที่เปิดดำเนินการจำนวน 3 สาขา ยังต้องมีการปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น จึงได้ทดลองให้สาขาที่เปิดล่าสุดเป็นสโตร์ต้นแบบในการเพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพในการพัฒนาลูกค้าและพัฒนาพนักงาน (Store of Learning) และบริษัทฯ ยังคงมีแผนงานที่จะขยายสาขาเพิ่มเติมในประเทศอินเดียต่อไป สำหรับสาธารณรัฐประชาชนจีนบริษัทฯ ได้เริ่มเปิดดำเนินการเมื่อช่วงไตรมาสที่ 3 ของปีที่ผ่านมา ซึ่งยังอยู่ในช่วงติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน และยังมีแผนขยายสาขาในรูปแบบ Food Service Store ต่อไป

สำหรับการลงทุนในสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนม่านั้น เนื่องจากสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาเป็นประเทศที่มีการเจริญเติบโตในอัตราที่สูง ส่งผลให้ภาคธุรกิจค้าปลีกค้าส่งในเมียนมามีแนวโน้มที่จะขยายตัวขึ้น ประกอบกับประชากรท้องถิ่นนิยมบริโภคสินค้าอุปโภคบริโภคที่นำเข้าจากประเทศไทยซึ่งมีคุณภาพและราคาที่เหมาะสม บริษัทฯ จึงได้ศึกษาถึงความเป็นไปได้ในการประกอบธุรกิจในเมียนมา และได้จัดตั้งบริษัท ARO Commercial Company Limited ขึ้นในปี 2561 และต่อมา ARO Commercial ได้รับใบอนุญาตการลงทุนจากรัฐบาลของเมียนมา เพื่อเปิดศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโครสาขาแรกในรูปแบบคลาสสิก ณ เมือง Yangon โดยมีพื้นที่ขายประมาณ 8,000 ตารางเมตร เพื่อจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคแก่ลูกค้าผู้ประกอบการร้านค้าปลีกรายย่อย ทั้งนี้ บริษัทฯ คาดว่าจะเปิดสาขาแรกภายในปี 2563 ซึ่งบริษัทจะต้องใช้เวลาติดตามและประเมินผลการดำเนินงานและมีแผนงานที่จะขยายสาขาต่อไป

นอกจากนี้ ยังมีแผนงานพนักงังกำลังกับธุรกิจแม็คโครในประเทศไทยและบริษัทในเครือเจริญโภคภัณฑ์ เพื่อประสานประโยชน์ร่วมกันต่อไป

ในขณะเดียวกัน บริษัทฯ ยังคงยึดมั่นในพันธกิจของการเป็นที่รักในท้องถิ่น และการส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีของสังคม บริษัทฯ จึงได้กำหนดแผนงานที่จะต่อยอดโครงการ “มิตรแท้โซ่ห่วง” ไปยังประเทศต่าง ๆ ที่เข้าไปดำเนินธุรกิจ โดยมีการศึกษาและวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภคของลูกค้าในพื้นที่ รวมถึงศึกษาวัฒนธรรมและบริบทในการดำเนินธุรกิจร้านค้าปลีกรายย่อยในท้องถิ่น เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาร้านค้าโซ่ห่วงที่เหมาะสม พัฒนาคู่มือการบริหารจัดการร้านโซ่ห่วงเป็นภาษาท้องถิ่นเพื่อเป็นแหล่งข้อมูลความรู้สำหรับผู้ประกอบการ และร่วมมือกับเกษตรกรผู้ผลิตไม้และผู้ประกอบการอาหารทะเลท้องถิ่นเพื่อพัฒนาศักยภาพทางธุรกิจ ให้ความรู้เกี่ยวกับมาตรฐานการดำเนินงานระดับสากล เพื่อยกระดับคุณภาพสินค้า



และกระบวนการทำงานของผู้ประกอบการให้มีประสิทธิภาพ สามารถส่งออกผลิตภัณฑ์ไปยังต่างประเทศ  
ได้ นำมาซึ่งการเติบโตทางธุรกิจของผู้ประกอบการท้องถิ่นอย่างยั่งยืน

สำหรับธุรกิจ Food Service ภายใต้กลุ่มธุรกิจ Food Service APME ซึ่งประกอบด้วยบริษัท “สยามฟู้ด เซอร์วิส” และ “บริษัทกลุ่ม Indoguna” ดำเนินธุรกิจในประเทศไทย สิงคโปร์ สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ สหราชอาณาจักร เวียดนาม และกัมพูชา โดยมีเป้าหมายในการเป็นผู้นำด้านสินค้าอาหารระดับพรีเมียม เพื่อต่อยอดสินค้าและบริการของแม็คโคร โดยมุ่งเน้นการพัฒนาและผลิตสินค้า Own Brand ภายใต้แบรนด์ Carne Meats และ Ocean Gems ซึ่งเป็นการนำความรู้ และประสบการณ์จาก Indoguna Singapore มาผลิตและจำหน่ายในประเทศที่มีบริษัท Food Service APME ตั้งอยู่ รวมถึงการประสานประโยชน์กับแม็คโครในทุกประเทศเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและยกระดับอาหารปลอดภัยและอาหารคุณภาพในกลุ่มธุรกิจ HoReCa นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังมีแผนงานที่จะศึกษาความเป็นไปได้ในการนำธุรกิจรูปแบบร้านอาหาร Maxzi มาเปิดดำเนินการในประเทศที่มีธุรกิจของแม็คโครหรือ Food Service APME ดำเนินการอยู่แล้ว

### 3. ปัจจัยความเสี่ยง

ด้วยบริบทของการดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงการขยายตัวของธุรกิจแม็คโครอย่างต่อเนื่องทั้งในประเทศและต่างประเทศ ก่อให้เกิดปัจจัยความเสี่ยงต่าง ๆ ทั้งในมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กร บริษัทฯจึงให้ความสำคัญสูงสุดกับการบริหารจัดการความเสี่ยงตลอดห่วงโซ่อุปทานให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล เน้นการดำเนินงานแบบเชิงรุก ด้วยตระหนักดีว่าองค์กรจะเติบโตสู่เป้าหมายอย่างยั่งยืนได้จะต้องมีระบบการจัดการความเสี่ยงที่ดี ครอบคลุมทั้งโครงสร้างการกำกับดูแล การกำหนดมาตรการเพื่อบริหารจัดการความเสี่ยง การติดตามการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้และสอดคล้องตามกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ตลอดจนการสร้างวัฒนธรรมบริหารความเสี่ยงภายในองค์กรที่เข้มแข็ง

บริษัทฯ กำหนดให้มีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (“คณะกรรมการฯ”) ทำหน้าที่กำกับดูแลให้การบริหารจัดการความเสี่ยงสอดคล้องตามกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงของทั้งบริษัทฯและเครือเจริญโภคภัณฑ์ (“เครือฯ”) โดยมีรองประธานเจ้าหน้าที่บริหาร - กลุ่มธุรกิจสยามแม็คโคร สายงานบริหารการเงิน (Group Chief Financial Officer - Siam Makro) เป็นประธานคณะกรรมการและผู้บริหารจากฝ่ายต่าง ๆ เป็นกรรมการ ได้แก่ ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายการเงิน ฝ่ายกฎหมาย ฝ่ายประกันคุณภาพ ฝ่ายไอที ฝ่ายบริหารงานด้านสื่อสารองค์กร ฝ่ายซัพพลายเชน และฝ่ายบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล เพื่อให้มั่นใจว่าการระบุ การประเมิน และการติดตามความเสี่ยง ครอบคลุมทุกกิจกรรมในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันและที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต (Emerging Risks) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้แต่งตั้งที่ปรึกษาอิสระที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ เพื่อให้คำแนะนำแก่คณะกรรมการฯ อย่างใกล้ชิด

ทั้งนี้ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ บริษัทฯกำหนดแนวทางและเครื่องมือต่าง ๆ ในการวิเคราะห์และบริหารความเสี่ยง อาทิ คู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยง การติดตามความเสี่ยง (Risk Monitoring) การจัดทำแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) การกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) การพัฒนาแผนงานการบริหารจัดการการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องภายใต้ภาวะวิกฤต (Business Continuity Management Framework) ตลอดจนจัดฝึกอบรมแก่คณะกรรมการบริษัทฯ ผู้บริหาร และพนักงานอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งคณะกรรมการฯ ยังจัดการประชุมรายไตรมาสทั้งภายในองค์กร และร่วมกับเครือฯ เพื่อติดตามการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างใกล้ชิด รวมถึงแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติสู่ความเป็นเลิศเพื่อนำไปใช้ปรับปรุงการดำเนินงานต่อไป

ในปี 2562 บริษัทฯได้พิจารณาปัจจัยความเสี่ยง ที่อาจจะเกิดขึ้นและมีผลต่อแผนงานต่าง ๆ ของบริษัทฯ ดังนี้

#### 3.1 ความเสี่ยงในการประกอบธุรกิจ

##### 3.1.1 ความเสี่ยงจากภาวะเศรษฐกิจ และการเมือง

เศรษฐกิจของประเทศในปี 2562 มีอัตราการเติบโตในระดับต่ำ ประกอบกับสงครามทางการค้าระหว่างประเทศมหาอำนาจ ยังคงเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง รวมถึงความไม่แน่นอนทางการเมืองใน

ประเทศที่บริษัทฯ ดำเนินธุรกิจอยู่หรือมีแผนที่จะขยายธุรกิจในอนาคต ปัจจัยเหล่านี้อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงที่การเติบโตของธุรกิจจะหยุดชะงัก หรือทำให้บริษัทฯ ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายตามกลยุทธ์ที่วางไว้ได้ บริษัทฯ จึงมีการติดตามสถานการณ์ทางการเมืองและแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงดังกล่าวอย่างใกล้ชิด เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานยังสอดคล้องตามกลยุทธ์ โดยเฉพาะการขยายธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการบริการด้านอาหาร ซึ่งเป็นกิจกรรมเชิงกลยุทธ์หลัก นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้จัดตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยงในภาวะวิกฤต (Crisis Management Team) ที่มีบทบาทในการกำกับดูแล ติดตามสถานการณ์ พร้อมทั้งมีอำนาจในการตัดสินใจในกรณีเกิดเหตุการณ์วิกฤตซึ่งครอบคลุมทั้งในกรณีเกิดสถานการณ์ฉุกเฉินต่าง ๆ เช่น การก่อการร้าย การประท้วงและเหตุการณ์ไม่สงบ อีกทั้งบริษัทฯ ยังทบทวนแผนงานการบริหารจัดการการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องภายใต้ภาวะวิกฤต (Business Continuity Management Plan หรือ “BCM”) ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ เพื่อให้มั่นใจว่ากิจกรรมต่าง ๆ ที่สำคัญของบริษัทฯ จะสามารถดำเนินการต่อไปได้อย่างต่อเนื่องหรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยมีมาตรการที่สำคัญ เช่น การใช้ Operational Excellence Platform ในการป้องกันความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน การเตรียมเครื่องและระบบคอมพิวเตอร์สำรองไว้ที่สำนักงานและศูนย์สำรอง (DR Site) การกำหนดนโยบายให้พนักงานทำงานจากที่บ้าน ตลอดจนการวางระบบการจัดการแต่ละสาขาให้รัดกุม สามารถกระจายสินค้าหรือให้บริการแทนสาขาอื่นได้หากเกิดภาวะฉุกเฉิน

นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังต้องเผชิญกับสภาวะเงินบาทแข็งค่าและความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน โดยเฉพาะในกลุ่มประเทศตลาดเกิดใหม่ (Emerging Market) บริษัทฯ จึงมีกระบวนการติดตามข้อมูลและวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยนอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนมีการใช้เครื่องมือต่าง ๆ ที่เหมาะสม ในการป้องกันความเสี่ยงดังกล่าว รวมถึงซื้อประกันคุ้มครองอัตราแลกเปลี่ยนในกรณีที่เป็นการลงทุนระยะสั้น นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังให้ความสำคัญกับการลงทุนผ่านสกุลเงินของประเทศนั้น ๆ ตลอดจนการจัดหาแหล่งเงินทุนภายในประเทศเพิ่มเติมเพื่อลดความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน เพื่อส่งเสริมความยั่งยืนทางการเงินของแต่ละกิจการ

### 3.1.2 ความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติ

บริษัทฯ ได้มีการพิจารณาถึงสภาพอากาศปัจจุบันที่มีความแปรปรวนอย่างรุนแรงมากขึ้น เช่น ภัยแล้ง อุทกภัย และवादภัย ซึ่งจะมีผลกระทบต่อผลผลิตทางการเกษตรของคู่ค้า รวมถึงการจัดส่งสินค้าจากคู่ค้าถึงบริษัทฯ หรือเครือข่ายการขนส่งและกระจายสินค้าของบริษัทฯ การเดินทางของลูกค้าที่ไม่สะดวกมาเลือกซื้อสินค้าที่สาขา บริษัทฯ จึงได้มีการจัดทำแผนการจัดการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องภายใต้ภาวะวิกฤต (BCM) ซึ่งรวมถึงการมีสาขาและศูนย์กระจายสินค้าทั่วประเทศที่สามารถส่งสินค้าแทนกันได้กรณีเกิดเหตุฉุกเฉิน นอกจากนี้ บริษัทฯ มีเครือข่ายคู่ค้าจำนวนมาก ซึ่งจะสามารถจัดหาสินค้าให้ลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง ตลอดจนมีบริการส่งสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์ ซึ่งช่วยอำนวยความสะดวกให้ลูกค้าไม่ต้องเดินทางไปซื้อสินค้าที่สาขา

การพิจารณาผลกระทบจากความเสี่ยงด้านภัยธรรมชาติในอนาคต โดยเฉพาะความเสี่ยงด้านอุทกภัย บริษัทฯ ได้กระจายที่ตั้งศูนย์กระจายสินค้าโดยคัดเลือกสถานที่ที่มีความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติต่าง ๆ อยู่ในระดับต่ำ และวางมาตรการช่วยเหลือในกรณีที่เกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ อย่างรัดกุม เช่น การใช้ไฟฟ้าจากหลายแหล่ง รวมถึงการผลิตไฟฟ้าใช้เองด้วยแผงพลังงานแสงอาทิตย์ที่ติดตั้งไว้บนหลังคาของศูนย์จำหน่ายสินค้า เพื่อช่วยให้สาขาเปิดให้บริการได้ตามปกติในกรณีเกิดภัยธรรมชาติ

### 3.1.3 ความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค

ปัจจุบันโลกก้าวสู่ยุคดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ ส่งผลให้พฤติกรรมของผู้บริโภคและผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลงไปจากอดีตที่นิยมเดินทางไปซื้อสินค้าที่ร้านมาสู่การซื้อสินค้าและบริโภคข้อมูลข่าวสารผ่านช่องทางออนไลน์ อีกทั้งการเปลี่ยนผ่านธุรกิจของผู้ประกอบการร้านค้าปลีกทยอยจากรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่ง ซึ่งมีวิธีการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างกัน และการเพิ่มจำนวนของผู้ประกอบการรายใหม่ที่ใช้เทคโนโลยีเป็นสื่อกลางในการเข้าถึงผู้บริโภค ต่างเป็นปัจจัยที่อาจส่งผลกระทบต่อบริษัทฯ สูญเสียฐานลูกค้าและส่วนแบ่งทางการตลาดหากไม่สามารถปรับตัวและส่งมอบสินค้าและบริการที่ตอบโจทย์ความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปได้

บริษัทฯ เตรียมแนวทางรับมือการเปลี่ยนแปลง โดยปรับกลยุทธ์ทางการตลาดให้ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่มมากขึ้น ประกอบด้วย Makroclick.com ซึ่งให้บริการซื้อขายผ่านช่องทางออนไลน์ ระบบนิเวศ O2O ซึ่งเชื่อมต่อช่องทางออนไลน์กับออฟไลน์อย่างเต็มรูปแบบ การใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้ากว่า 3 ล้านราย เพื่อวางแผนทางสื่อสารกับลูกค้าเฉพาะกลุ่มหรือเป็นรายบุคคลให้เหมาะสมตามความต้องการมากขึ้น (Personalized Communication) อีกทั้งบริษัทฯ ยังมีหน่วยงานที่ดูแลรับผิดชอบระบบนิเวศ O2O โดยเฉพาะเพื่อขับเคลื่อนการให้บริการลูกค้าผ่านช่องทางที่หลากหลายทั้งออนไลน์และออฟไลน์ โดยเฉพาะ E-Commerce การให้บริการจัดส่งสินค้าไปยังที่อยู่ของลูกค้า (Last Mile Delivery) ใน 100 สาขาทั่วประเทศ และการเปิดตัวแม็คโคร ดิจิทัล สตอร์ เพื่อสร้างประสบการณ์ใหม่ในการซื้อสินค้า เป็นต้น

### 3.1.4 ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์องค์กร

บริษัทฯ ดำเนินธุรกิจเคียงข้างลูกค้าผู้ประกอบการมา 30 ปี เป็นที่ยอมรับด้านการให้บริการจำหน่ายสินค้าและบริการคุณภาพ ครบจบในที่เดียว ดังนั้น ภาพลักษณ์ของ “แม็คโคร” จึงถือเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่บริษัทฯ ให้ความสำคัญและเชื่อมโยงกับความน่าเชื่อถือในการดำเนินธุรกิจ เนื่องจากปัจจุบันนี้ผู้บริโภค และลูกค้า สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ได้ง่ายและรวดเร็ว โดยเฉพาะในโลกออนไลน์ผ่านช่องทางต่าง ๆ ได้เพียงเสี้ยววินาที ซึ่งอาจก่อให้เกิดความเสี่ยงที่จะได้รับข้อมูลข่าวสารด้านลบ หรือไม่ตรงกับความจริง นำมาซึ่งความเข้าใจผิด และขาดความเชื่อต่อภาพลักษณ์ของบริษัทฯ หรือมีข้อมูลความลับทางธุรกิจถูกเผยแพร่ออกไปในช่องทางที่ไม่ใช่ช่องทางสื่อสารหลักของบริษัทฯ นำมาซึ่งความเสียหายทางธุรกิจ และอาจก่อให้เกิดความเสียหายทางการเงินตามมา เช่น

จำนวนลูกค้าลดลงเนื่องจากไม่เชื่อมั่นในคุณภาพสินค้า หรือการจัดการของบริษัทฯ เป็นต้น บริษัทฯ จึงได้จัดตั้งฝ่ายสื่อสารองค์กร ซึ่งมีหน้าที่หลักในการปกป้องภาพลักษณ์องค์กร ติดตามดูแลช่องทางการสื่อสารของบริษัทฯ ให้สอดคล้องตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ รวมถึงบริหารจัดการด้านการสื่อสาร ข้อมูลที่ถูกต้อง ทั้งในกรณีก่อน ระหว่าง และหลังเกิดภาวะวิกฤตอย่างทันท่วงที นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังกำหนดมาตรการเชิงรุกเพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงต่อภาพลักษณ์องค์กรและสื่อสารกับลูกค้า ผ่านช่องทางที่หลากหลายอย่างเหมาะสม ทั้งช่องทางออนไลน์และโซเชียลมีเดีย เพื่อชี้แจงตอบคำถาม และติดตามความต้องการและความคิดเห็นของลูกค้าอย่างใกล้ชิด เพิ่มเติมจากช่องทางการขายสินค้าและบริการของบริษัทฯ เช่น ลูกค้าสามารถติดตามข้อมูลข่าวสารของแม็คโคร ผ่านไลน์แอปพลิเคชัน โดยมีเจ้าหน้าที่พร้อมตอบทุกคำถาม ทั้งนี้ ในกรณีที่ลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีเรื่องร้องเรียน สามารถติดต่อบริษัทฯ ได้ผ่าน 3 ช่องทางหลัก ได้แก่ สายตรงศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ช่องทางออนไลน์ผ่านเว็บไซต์ของบริษัทฯ และช่องทางโซเชียลมีเดีย และติดต่อโดยตรงที่แผนกต้อนรับลูกค้าในสาขาต่าง ๆ ของบริษัทฯ ซึ่งบริษัทฯ จะแจ้งรับเรื่องภายใน 24 ชั่วโมงและดำเนินการแก้ปัญหา ภายใน 3 วัน

### 3.1.5 ความเสี่ยงด้านการจัดหาสินค้าและผลิตภัณฑ์ และความปลอดภัยของอาหาร

การบริหารจัดการด้านการจัดหาสินค้าและผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ ให้เพียงพอและมีคุณภาพตามความต้องการของลูกค้าถือเป็นหนึ่งในความท้าทายในการดำเนินธุรกิจ เนื่องจากสินค้าของแม็คโครมีความหลากหลาย และลูกค้าผู้ประกอบการของแม็คโครกระจายตัวอยู่ทั่วทุกภูมิภาคของประเทศไทยและต่างประเทศ ส่งผลให้บริษัทฯ ต้องมีการบริหารความเสี่ยงด้านความปลอดภัยและคุณภาพสินค้าโดยเฉพาะสินค้าที่เป็นอาหารอย่างใกล้ชิด ครอบคลุมตั้งแต่ขั้นตอนการสรรหาแหล่งที่มาวัตถุดิบ การคัดเลือกคู่ค้า ขั้นตอนการรับสินค้า การจัดเก็บและขนส่งสินค้า จนถึงมาตรฐานการวางจำหน่ายในสาขา เพื่อให้มั่นใจว่าคุณภาพของผลิตภัณฑ์ทางการเกษตรและสินค้าต่าง ๆ เป็นไปตามมาตรฐานภายในประเทศและระดับสากลที่เกี่ยวข้อง รวมถึงได้การรับรองด้านคุณภาพทั้งจากฝ่ายประกันคุณภาพของบริษัทฯ และหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง มีการใช้แรงงานที่ถูกต้องตามกฎหมาย ตลอดจนคำนึงถึงหลักสวัสดิภาพสัตว์และความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมตลอดห่วงโซ่อุปทาน

บริษัทฯ มีศูนย์จำหน่ายสินค้าในหลายรูปแบบครอบคลุมทั่วประเทศ เพื่อให้มั่นใจว่าจะมีสินค้าคุณภาพพร้อมจำหน่ายเสมอ และเพื่อป้องกันความเสี่ยงเรื่องการขาดแคลนสินค้า ณ สิ้นปี 2562 บริษัทฯ มีศูนย์กระจายสินค้าทั้งสิ้น 4 แห่ง ได้แก่ 1) ศูนย์กระจายสินค้าอาหารแห้ง สินค้าอุปโภคที่อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 2) ศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด อาหารแช่เย็น และอาหารแช่แข็ง ที่อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 3) ศูนย์กระจายสินค้าอาหารแห้งและสินค้าอุปโภค ที่อำเภอบางเสาธง จังหวัดสมุทรปราการ และ 4) ศูนย์กระจายสินค้าอาหารสด อาหารแช่แข็ง อาหารแช่เย็น และคลังสินค้าแช่แข็ง ที่อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสาคร ซึ่งทำให้มั่นใจได้ว่า

บริษัทฯ จะสามารถบริหารจัดการจัดส่งสินค้า ให้ไปถึงลูกค้าอย่างรวดเร็ว และมีคุณภาพ นอกจากนั้นจากการที่บริษัทฯ มีศูนย์กระจายสินค้าอยู่หลายที่ ทำให้บริษัทฯ มีการวางแผนในการบริหารและจัดการ เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่องภายใต้ภาวะวิกฤต

อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ได้พิจารณาถึงความเสี่ยงจากการพึ่งพาคู่ค้ารายใดรายหนึ่งในการจัดหาผลิตภัณฑ์ ซึ่งอาจจะทำให้บริษัทฯ มีอำนาจในการต่อรองน้อยลง หรือไม่สามารถจัดหาสินค้าในปริมาณที่เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้าได้ บริษัทฯ จึงสรรหาและส่งเสริมพัฒนาคู่ค้ารายใหม่ ๆ เพื่อให้มั่นใจว่าบริษัทฯ สามารถจัดหาสินค้าที่มีคุณภาพมาตรฐาน ในปริมาณที่เพียงพอกับความต้องการของลูกค้าที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง

นอกจากการจัดหาสินค้าให้เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้าแล้ว บริษัทฯ ยังให้ความสำคัญกับประเด็นเรื่องคุณภาพและความปลอดภัยของสินค้า โดยเฉพาะสินค้าประเภทอาหาร ในเรื่องนี้ บริษัทฯ ได้วางกระบวนการและมาตรการควบคุมคุณภาพอาหารอย่างเคร่งครัด เพื่อตรวจสอบและคงไว้ซึ่งมาตรฐานด้านความปลอดภัยของอาหาร อาทิ การวางระบบ Hazard Analysis Critical Control Point (HACCP) สำหรับสินค้าอาหาร รวมถึงการปฏิบัติตามมาตรฐานระบบการจัดการความปลอดภัยของอาหาร (ISO22000 : 2018) การประเมินผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแลกิจการของผู้ค้า (Supplier ESG Assessment) การประเมินและรับรองสินค้าด้วยมาตรฐาน Makro Initiative Accreditation (MIA) ซึ่งเริ่มใช้ในปี 2562 การพัฒนาผลิตภัณฑ์ภายใต้เครื่องหมาย Quality Pro ตลอดจนการทดสอบและสุ่มตรวจการปนเปื้อนและความสมบูรณ์ของผลิตภัณฑ์อาหาร ณ แหล่งที่ผลิตและในห้องทดลอง เป็นต้น

### 3.1.6 ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมาย

ในปัจจุบัน หน่วยงานกำกับต่าง ๆ มีการทบทวนและออกกฎหมาย กฎระเบียบ หรือนโยบายใหม่อย่างต่อเนื่องเพื่อให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ต่าง ๆ และมีแนวโน้มที่กฎหมายและกฎเกณฑ์จะเข้มงวดมากขึ้น ทั้งนี้ กฎหมายที่เปลี่ยนแปลง และเกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ รวมถึงมีผลกระทบต่อธุรกิจของบริษัทฯ และ ความคืบหน้าการดำเนินงานของบริษัทฯ ประกอบด้วย พระราชบัญญัติภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง พ.ศ. 2562 , พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 และพระราชบัญญัติการแข่งขันทางการค้า พ.ศ. 2560 ซึ่งสำหรับกฎหมายดังกล่าว บริษัทฯ ได้ให้ความสำคัญและระมัดระวังในการศึกษา ทำความเข้าใจ กฎหมายอย่างรอบคอบและตั้งมั่น ดำเนินธุรกิจภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ และกฎหมายดังกล่าวอย่างเคร่งครัด ฝ่ายกฎหมายของบริษัทฯ ได้ทำการวิเคราะห์ความเสี่ยง ติดตามข่าวสารจากภาครัฐและข้อมูลเกี่ยวกับกฎหมายใหม่อย่างใกล้ชิด เพื่อแจ้งให้คณะผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับทราบ ตลอดจนจัดโครงการให้ความรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบที่เปลี่ยนแปลงหรือที่จะประกาศใช้ใหม่ให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ เพื่อการเตรียมตัว และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ยิ่งไปกว่านั้น บริษัทฯ ได้ว่าจ้างที่ปรึกษาด้านกฎหมายทั้งในประเทศและ

ต่างประเทศ เพื่อทำหน้าที่ติดตามการเปลี่ยนแปลงด้านกฎหมาย ข้อบังคับ และกฎระเบียบอย่างใกล้ชิด รวมถึงให้คำแนะนำทางกฎหมายในแต่ละประเทศที่บริษัทฯ ดำเนินธุรกิจ และสำหรับกฎหมายที่กระทบและเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานอย่างเป็นสาระสำคัญ เช่น พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลนั้น บริษัทฯ ได้ตั้งคณะทำงาน รวมถึงที่ปรึกษา ในการทำงานเพื่อให้มั่นใจว่า บริษัทฯ จะสามารถมีนโยบาย ระเบียบปฏิบัติ รวมถึงการฝึกอบรม ให้ความรู้พนักงาน เพื่อพร้อมในการทำงานตามกฎหมายใหม่ตามเวลาที่กำหนด

### 3.2 ความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการ

#### 3.2.1 ความเสี่ยงจากการมีกลุ่มผู้ถือหุ้นรายใหญ่ถือหุ้นเกินกว่าร้อยละ 75

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 กลุ่มผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทฯ คือ บริษัท สยามแม็คโคร โฮลดิ้ง (ประเทศไทย) จำกัด และ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) โดยทั้งสองบริษัทเป็นบริษัทในกลุ่ม ซีพี ออลล์ ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ มีสัดส่วนการถือหุ้นรวมกันร้อยละ 93.08 ของจำนวนหุ้นที่จำหน่ายได้แล้วทั้งหมด ทั้งนี้ ด้วยสัดส่วนการถือหุ้นดังกล่าวอาจส่งผลให้นักลงทุนเกิดความกังวลถึงความเสี่ยงที่ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ที่มีสัดส่วนการถือหุ้นมากกว่าร้อยละ 75 จะเข้ามาควบคุมมติและกระบวนการตัดสินใจต่าง ๆ ของบริษัทฯ รวมถึงมติพิเศษของที่ประชุมผู้ถือหุ้น ทำให้ผู้ถือหุ้นรายย่อยไม่สามารถรวบรวมคะแนนเสียงเพื่อตรวจสอบและถ่วงดุลเรื่องที่ผู้ถือหุ้นรายใหญ่เสนอได้

อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ยึดมั่นในการดำเนินธุรกิจภายใต้หลักธรรมาภิบาล จึงเปิดโอกาสอย่างเท่าเทียมกันให้กับผู้ถือหุ้นรายย่อยในการนำเสนอเรื่องเพื่อบรรจุเข้าเป็นวาระการประชุม และเสนอข้อบุคคลเพื่อพิจารณาคัดเลือกเป็นกรรมการล่วงหน้าก่อนการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี นอกจากนั้น คณะกรรมการบริษัทฯ ประกอบด้วยกรรมการอิสระซึ่งล้วนเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความสามารถและเป็นที่ยอมรับในสังคม จำนวน 5 ท่าน คิดเป็น 1 ใน 3 ของจำนวนกรรมการทั้งหมด ทำหน้าที่พิทักษ์ผลประโยชน์ให้แก่ผู้ถือหุ้นรายย่อย และมีการแต่งตั้งกรรมการอิสระจำนวน 3 ท่านเป็นกรรมการตรวจสอบเพื่อสร้างโปร่งใสในการตรวจสอบและถ่วงดุลอำนาจในการบริหารจัดการของบริษัทฯ ทั้งนี้ หากเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือเป็นธุรกรรมที่เป็นรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับบริษัทฯ จะต้องดำเนินการตามมาตรการหรือขั้นตอนการอนุมัติการทำรายการกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกันอย่างถูกต้องภายใต้กรอบของกฎหมาย

#### 3.2.2 ความเสี่ยงจากการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล

ทรัพยากรบุคคลถือเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ยุค “แม็คโคร 4.0” ด้วยความท้าทายในการบริหารจัดการความแตกต่างของบุคลากรแต่ละช่วงวัยที่มีความคิด ความสนใจ และวิธีการทำงานที่แตกต่างกัน การเปลี่ยนผ่านของบุคลากรจากรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่ง รวมถึงพนักงานรุ่นใหม่มีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนงานบ่อยครั้งเพื่อค้นหาลู่ทางและวิธีการทำงานที่ต้องการ ทำให้บริษัทฯ ต้องเร่งปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง พัฒนารูปแบบการทำงานที่สามารถตอบสนองต่อความ



ต้องการของบุคลากรทุกระดับ สอดคล้องกับการเติบโตของธุรกิจทั้งในและต่างประเทศ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงทางบริบทสังคมไทยและสังคมโลก สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สามารถดึงดูดบุคลากรคุณภาพให้เข้าร่วมงานกับบริษัทฯ ตลอดจนรักษานักงานคุณภาพให้เติบโตไปพร้อมกับองค์กรในระยะยาว ควบคู่ไปกับการเสริมทักษะโดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีที่จำเป็นในยุค แม็คโคร 4.0 โดยบริษัทฯ ได้วางกลยุทธ์ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลโดยเน้นส่งเสริมให้บุคลากรภายในองค์กรได้เติบโต เจริญก้าวหน้าในสายอาชีพ และเปิดโอกาสให้คนรุ่นใหม่ได้เสนอวิธีการทำงาน และมีส่วนร่วมในการพัฒนาลักษณะงานที่แตกต่างออกไป การจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับหน้าที่และสามารถเทียบเคียงหรือสูงกว่าผู้ประกอบกรอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน การพัฒนาศักยภาพและยกระดับขีดความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานในแต่ละระดับเพื่อให้มั่นใจว่าบริษัทฯ จะมีบุคลากรที่มีคุณภาพและเพียงพอต่อความต้องการของธุรกิจต่อไปในอนาคต

### 3.2.3 ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cyber Security)

เทคโนโลยีในปัจจุบันพัฒนาเปลี่ยนแปลงไปอย่างก้าวกระโดด ประกอบกับบริษัทฯ ได้นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อพัฒนาการดำเนินงานของบริษัทฯ เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน และยกระดับกระบวนการภายในองค์กร เพื่อให้เป็นรูปแบบการให้บริการที่ทันสมัย ตรงกับความต้องการของลูกค้าในยุคดิจิทัลมากยิ่งขึ้น ซึ่งการใช้เทคโนโลยีในกิจกรรมต่าง ๆ อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงด้านความปลอดภัยของข้อมูล ความเสียหายของระบบการทำงาน (System Risk) และภัยคุกคามด้านไซเบอร์อื่น ๆ โดยภัยคุกคามนี้สามารถส่งผลกระทบต่อปฏิบัติงานขององค์กร ก่อให้เกิดความเสียหายทางธุรกิจ รวมถึงเสื่อมเสียชื่อเสียงของบริษัทฯ ในกรณีข้อมูลที่สำคัญรั่วไหล สูญหาย หรือถูกนำไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ โดยเฉพาะในการให้บริการลูกค้าผ่านช่องทางออนไลน์ ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่บริษัทฯ ใช้ในการขยายตลาดในกลุ่มลูกค้ายุคใหม่

บริษัทฯ จัดทำระบบ วางมาตรการ และเตรียมความพร้อมด้านอุปกรณ์และมาตรการต่าง ๆ ในการเฝ้าระวังภัยคุกคาม รวมถึงจัดทำแผนรับมือภัยคุกคามการโจมตีด้านไซเบอร์ เพื่อลดความเสี่ยงดังกล่าวให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยบริษัทฯ กำหนดให้มีการทดสอบระบบอย่างสม่ำเสมอ ประกอบไปด้วยการทดสอบเจาะระบบ (Penetration Testing) การซ้อมกู้ระบบสำรองฉุกเฉิน และการตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญภายนอก เพื่อสร้างความมั่นใจว่าระบบความปลอดภัยด้านข้อมูลของบริษัทฯ มีความรัดกุมเพียงพอ และหากมีภัยคุกคามทางไซเบอร์ บริษัทฯ จะสามารถรับมือกับการโจมตีได้อย่างทันท่วงที นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังทำประกันเพื่อลดผลกระทบในกรณีเกิดความเสียหาย ตลอดจนมุ่งสร้างความตระหนักรู้ด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์ให้กับพนักงานอย่างต่อเนื่อง

#### 4. ทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ

##### 4.1 สินทรัพย์หลักของบริษัทฯ และบริษัทย่อย

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

สินทรัพย์	มูลค่าทางบัญชี 31 ธ.ค. 61 (ล้านบาท)	มูลค่าทางบัญชี 31 ธ.ค. 62 (ล้านบาท)	ลักษณะ กรรมสิทธิ์	ภาระ ผูกพัน
ที่ดิน	12,444	12,462	เป็นเจ้าของ	ไม่มี
อาคาร	10,687	10,807	เป็นเจ้าของ/ เจ้าของสิทธิ	ไม่มี
อุปกรณ์ในร้านค้าและติดตั้ง	6,111	5,762	เป็นเจ้าของ	ไม่มี
เครื่องตกแต่งและอุปกรณ์ สำนักงาน	730	648	เป็นเจ้าของ	ไม่มี
ยานพาหนะ	13	17	เป็นเจ้าของ	ไม่มี
สินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่น	1,626	1,527	เป็นเจ้าของ	ไม่มี
สิทธิการเช่าและส่วนปรับปรุง	2,693	2,682	เป็นเจ้าของสิทธิ	ไม่มี
งานระหว่างก่อสร้าง	41	84	เป็นเจ้าของ	ไม่มี
<b>รวม</b>	<b>34,345</b>	<b>33,989</b>		

ทั้งนี้ ในจำนวนดังกล่าวมีสินทรัพย์ที่ถูกรับรู้ทางบัญชีเป็นสัญญาเช่าการเงิน โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 มีราคาตามบัญชี-สุทธิ จำนวน 520 ล้านบาท

## รายละเอียดของที่ดินที่สำคัญของบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน)

### รายละเอียดของที่ดินที่บริษัทฯ เป็นเจ้าของกรรมสิทธิ์\*

ทำเลที่ตั้ง	พื้นที่ใช้สอย	มูลค่าทางบัญชี ณ 31 ธ.ค. 2561 (ล้านบาท)	มูลค่าทางบัญชี ณ 31 ธ.ค. 2562 (ล้านบาท)	ประเภทของการถือสิทธิ์	วัตถุประสงค์ของการถือครอง	การใช้เป็นหลักประกันการกู้ยืมเงิน
สาขาลาดพร้าว	32 ไร่ 1 งาน 5 ตารางวา	154.3	154.3	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ประกอบการ	ไม่มี
สาขาแจ้งวัฒนะ	36 ไร่ 3 งาน 83.4 ตารางวา	82.5	82.5	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ประกอบการ	ไม่มี
สาขาศรีนครินทร์	27 ไร่ 3 งาน 31 ตารางวา	231.6	231.6	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ประกอบการ	ไม่มี
สาขาบางบอน	43 ไร่ 3 งาน 99.8 ตารางวา	213.8	213.8	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ประกอบการ	ไม่มี
สาขาชลบุรี	22 ไร่ 2 งาน 57 ตารางวา	124.7	124.7	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ประกอบการ	ไม่มี
สาขาเชียงใหม่	34 ไร่ 29 ตารางวา	376.2	376.2	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ประกอบการ	ไม่มี
สาขาโคราช	24 ไร่ 2 งาน 31 ตารางวา	137.5	137.5	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ประกอบการ	ไม่มี
สาขารังสิต	14 ไร่ 28 ตารางวา	412.8	412.8	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ประกอบการ	ไม่มี
สาขาหาดใหญ่	40 ไร่ 1 งาน 17.7 ตารางวา	158.5	158.5	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ประกอบการ	ไม่มี
สาขาอุดรธานี	22 ไร่ 3 งาน 6.5 ตารางวา	185.9	185.9	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ประกอบการ	ไม่มี
สาขาพิษณุโลก	23 ไร่ 1 งาน 70.2 ตารางวา	148.5	148.5	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ประกอบการ	ไม่มี
สาขาขอนแก่น	25 ไร่ 3 งาน 69.3 ตารางวา	207.0	207.0	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ประกอบการ	ไม่มี
สาขาสุราษฎร์ธานี	25 ไร่ 3 งาน 70 ตารางวา	185.5	185.5	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ประกอบการ	ไม่มี
สาขาอุบลราชธานี	24 ไร่	293.5	293.5	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ประกอบการ	ไม่มี
สาขาระยอง	33 ไร่ 3 งาน 44.9 ตารางวา	211.3	211.3	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ประกอบการ	ไม่มี
สาขานครสวรรค์	29 ไร่ 3 งาน 33 ตารางวา	180.3	180.3	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ประกอบการ	ไม่มี

ทำเลที่ตั้ง	พื้นที่ใช้สอย	มูลค่าทางบัญชี ณ 31 ธ.ค. 2561 (ล้านบาท)	มูลค่าทางบัญชี ณ 31 ธ.ค. 2562 (ล้านบาท)	ประเภทของ การถือสิทธิ์	วัตถุประสงค์ของ การถือครอง	การใช้เป็น หลักประกัน การกู้ยืมเงิน
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
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
สาขานุริรัมย์	16 ไร่ 56 ตารางวา	71.7	71.7	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาศรีสะเกษ	16 ไร่	69.0	68.8	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
สาขาปทุมธานี	19 ไร่ 2 งาน 18.6 ตารางวา	60.9	60.9	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาฉะเชิงเทรา	20 ไร่ 2 งาน 8 ตารางวา	116.2	116.2	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี

ทำเลที่ตั้ง	พื้นที่ใช้สอย	มูลค่าทางบัญชี ณ 31 ธ.ค. 2561 (ล้านบาท)	มูลค่าทางบัญชี ณ 31 ธ.ค. 2562 (ล้านบาท)	ประเภทของ การถือสิทธิ์	วัตถุประสงค์ของ การถือครอง	การใช้เป็น หลักประกัน การกู้ยืมเงิน
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
สาขานวมพร	21 ไร่ 1 ตารางวา	66.2	66.2	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาพิทยฯ	27 ไร่ 3 งาน 8 ตารางวา	339.0	339.0	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขากำแพงเพชร	22 ไร่ 3 งาน 18 ตารางวา	56.0	56.0	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขากาญจนบุรี	21 ไร่ 15.6 ตารางวา	85.4	85.4	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาลพบุรี	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
สาขาแมริม	19 ไร่ 45.6 ตารางวา	94.3	94.3	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาอุบลฯ	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
สาขาเดช	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
สาขาบางพลี	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
สาขาสุล	25 ไร่ 2 งาน 76.4 ตารางวา	106.9	106.9	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี

ทำเลที่ตั้ง	พื้นที่ใช้สอย	มูลค่าทางบัญชี ณ 31 ธ.ค. 2561 (ล้านบาท)	มูลค่าทางบัญชี ณ 31 ธ.ค. 2562 (ล้านบาท)	ประเภทของ การถือสิทธิ์	วัตถุประสงค์ของ การถือครอง	การใช้เป็น หลักประกัน การกู้ยืมเงิน
สาขาตราด	21 ไร่ 4.8 ตารางวา	146.4	146.4	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขามุมแพ	21 ไร่ 1 งาน 33 ตารางวา	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	187.0	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาสมุทรสาคร	28 ไร่ 1 งาน 2.8 ตารางวา	409.0	409.0	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
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
สาขาขุขันธ์	27 ไร่ 1 งาน 66.2 ตารางวา	113.4	113.4	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขามหาสารคาม	25 ไร่ 3 งาน 98 ตารางวา	179.0	179.0	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขานครนายก	21 ไร่ 3 งาน 23.7 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 12.5 ตารางวา	142.5	142.5	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาประจวบคีรีขันธ์	23 ไร่ 3 งาน 5 ตารางวา	157.7	157.7	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาสิงห์บุรี	21 ไร่ 3 งาน 51.8 ตารางวา	113.4	113.4	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาบางบัวทอง	24 ไร่ 1 งาน 74.1 ตารางวา	480.8	480.8	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาพิจิตร	16 ไร่ 1 งาน 45 ตารางวา	60.4	60.4	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี

ทำเลที่ตั้ง	พื้นที่ใช้สอย	มูลค่าทางบัญชี ณ 31 ธ.ค. 2561 (ล้านบาท)	มูลค่าทางบัญชี ณ 31 ธ.ค. 2562 (ล้านบาท)	ประเภทของ การถือสิทธิ์	วัตถุประสงค์ของ การถือครอง	การใช้เป็น หลักประกัน การกู้ยืมเงิน
สาขาคินทร์เดชา	3 ไร่	192.5	192.5	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขามอวิน	15 ไร่ 45.4 ตารางวา	219.0	237.0	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาลาดวงศกร	93.5 ตารางวา	12.4	12.4	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาศิริมังคลาจารย์	1 ไร่ 54 ตารางวา	94.5	94.5	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
สาขามวกน้อย	13 ไร่ 2 งาน 19.9 ตารางวา	112.9	112.9	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
รวม		12,447.0	12,464.4			

หมายเหตุ \* รวมส่วนปรับปรุงที่ดิน

ที่ดินสาขามวกน้อยได้หักที่บริจาคเป็นทางเท้าแล้ว 31.7 ตารางวา

ที่ดินสาขาสระบุรีได้หักที่บริจาคเป็นทางเท้าแล้ว 5 ตารางวา



**รายละเอียดของที่ดินที่บริษัทฯ เป็นเจ้าของสิทธิการเช่า**

ทำเลที่ตั้ง	พื้นที่ใช้สอย	มูลค่าทางบัญชี ณ 31 ธ.ค. 2561 (ล้านบาท)	มูลค่าทางบัญชี ณ 31 ธ.ค. 2562 (ล้านบาท)	ประเภทของ การถือสิทธิ์	วัตถุประสงค์ของ การถือครอง	การใช้เป็น หลักประกัน การกู้ยืมเงิน
สาขาจรัญสนิทวงศ์	22 ไร่ 3 งาน 30 ตารางวา	45.6	36.7	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาสาทร	18 ไร่ 2 งาน 92 ตารางวา	77.2	67.8	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาสามเสน	22 ไร่ 27 ตารางวา	96.0	88.5	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาภูเก็ต	24 ไร่ 21.75 ตารางวา	61.0	58.0	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาสมุย	14 ไร่ 10.7 ตารางวา	34.7	32.7	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาลำพูน	21 ไร่ 7 ตารางวา	37.3	35.3	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขารามบุรี	21 ไร่ 3 งาน 42 ตารางวา	36.9	35.3	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาราวี	4 ไร่ 3 งาน 14.3 ตารางวา	34.5	32.2	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาเกาะพะงัน	6 ไร่ 1 งาน 81.4 ตารางวา	15.6	14.6	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาบึงกาฬ	20 ไร่ 1 งาน 92 ตารางวา	56.2	54.0	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาพัทธนาเหนือ	8 ไร่ 48.25 ตารางวา	35.2	33.5	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาแม่สาย	35 ไร่ 1 งาน 61 ตารางวา	108.0	103.7	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาสาลาข	24 ไร่ 1 งาน 10 ตารางวา	135.4	130.0	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาป่าตอง	2,400 ตารางเมตร	29.7	27.2	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาแม่สอด	21 ไร่	83.0	79.8	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขากลาง	25 ไร่	124.5	119.6	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาระนอง	26 ไร่ 1 งาน 8.8 ตารางวา	69.2	66.6	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขากัลปพฤกษ์	10 ไร่ 97.1 ตารางวา	49.3	47.0	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาฝาง	26 ไร่	19.3	18.5	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี

ทำเลที่ตั้ง	พื้นที่ใช้สอย	มูลค่าทางบัญชี ณ 31 ธ.ค. 2561 (ล้านบาท)	มูลค่าทางบัญชี ณ 31 ธ.ค. 2562 (ล้านบาท)	ประเภทของ การถือสิทธิ์	วัตถุประสงค์ของ การถือครอง	การใช้เป็น หลักประกัน การกู้ยืมเงิน
สาขานครนายก	5 ไร่	5.4	5.2	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขานครินทร์	24 ไร่ 2 งาน 80.5 ตารางวา	157.6	151.8	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขามันเผล	8 ไร่ 3 งาน 46.7 ตารางวา	45.8	44.1	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาทุ่งสง	18 ไร่ 2 งาน 25.2 ตารางวา	91.9	88.4	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาศรีนครินทร์ 2	6 ไร่ 3 งาน 43 ตารางวา	52.9	50.3	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาพิษณุโลก 2	22 ไร่	121.5	116.9	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาเกาะช้าง	6 ไร่	32.4	31.2	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขานครราชสีมา 2	22 ไร่ 27 ตารางวา	86.7	83.4	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาน่าน	28 ไร่ 78.3 ตารางวา	79.8	76.8	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาอำนาจ	6 ไร่	18.9	17.8	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขากระนวน	3 ไร่ 3 งาน 45 ตารางวา	28.2	26.8	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาวารินชำราบ	27 ไร่ 2 งาน 84 ตารางวา	71.4	68.8	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาหนองจอก	15 ไร่ 2 งาน 42 ตารางวา	42.0	40.4	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาแหลมฉบัง	17 ไร่ 1 งาน 42.6 ตารางวา	66.3	63.9	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาบางปู	1,998 ตารางเมตร	13.0	12.0	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาวังหิน	3,096 ตารางเมตร	36.2	34.4	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาเทพารักษ์	20 ไร่ 1 งาน 54 ตารางวา	89.0	85.8	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาอุคมสุข	4 ไร่ 2 งาน 41.5 ตารางวา	30.4	28.7	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาปทุมธานี	21 ไร่ 1 งาน 40.75 ตารางวา	103.7	100.0	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี

ทำเลที่ตั้ง	พื้นที่ใช้สอย	มูลค่าทางบัญชี ณ 31 ธ.ค. 2561 (ล้านบาท)	มูลค่าทางบัญชี ณ 31 ธ.ค. 2562 (ล้านบาท)	ประเภทของ การถือสิทธิ์	วัตถุประสงค์ของ การถือครอง	การใช้เป็น หลักประกัน การกู้ยืมเงิน
สาขาประชาอุทิศ	3 ไร่ 1 งาน 17 ตารางวา	46.0	44.3	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาสุขุมวิท 71	1 ไร่ 3 งาน 93.7 ตารางวา	36.7	35.2	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขานวมินทร์ 70	4 ไร่ 3 งาน	37.8	36.1	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาชะอำ	8 ไร่ 8 ตารางวา	3.3	2.9	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาอ่อนนุช	2 ไร่ 3 งาน 39 ตารางวา	36.8	35.3	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาสุขสวัสดิ์	4 ไร่ 2 งาน 21 ตารางวา	47.5	45.9	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขากบินทร์บุรี	25 ไร่	79.1	76.0	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาลาดกระบัง	4 ไร่ 73 ตารางวา	35.1	38.1	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขานาทองเจริญ	1 ไร่ 32 ตารางวา	30.1	29.1	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาสัตหีบ	15 ไร่ 1 งาน 27.8 ตารางวา	-	73.7	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขารามคำแหง 24	7 ไร่	-	5.2	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขามะคนคร	7 ไร่	-	35.2	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาพระราม 4	1,200 ตารางเมตร	8.0	7.4	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สยามโพรเซ่น สาขาลาดกระบังเจริญ	400.3 ตารางเมตร	2.4	2.1	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สยามโพรเซ่น สาขานาเกลือ	252 ตารางเมตร	2.7	2.5	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
คลังสินค้ามหาชัย	22,533 ตารางเมตร	3.1	2.9	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
รวม		2,690.3	2,679.6			

## รายละเอียดของอาคารและส่วนปรับปรุงอาคารที่สำคัญของบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน)

### รายละเอียดของอาคารและส่วนปรับปรุงอาคารที่บริษัทฯ เป็นเจ้าของกรรมสิทธิ์

ทำเลที่ตั้ง	พื้นที่ใช้สอย	มูลค่าทางบัญชี ณ 31 ธ.ค. 2561 (ล้านบาท)	มูลค่าทางบัญชี ณ 31 ธ.ค. 2562 (ล้านบาท)	ประเภทของ การถือสิทธิ์	วัตถุประสงค์ของ การถือครอง	การใช้เป็น หลักประกัน การกู้ยืมเงิน
สำนักงานใหญ่ และสาขา ลาดพร้าว	49,658.6 ตารางเมตร	508.8	499.0	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาแจ้งวัฒนะ	15,873 ตารางเมตร	38.3	35.3	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาศรีนครินทร์	16,020 ตารางเมตร	36.2	33.3	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาบางบอน	15,732 ตารางเมตร	40.9	37.6	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาชลบุรี	16,329 ตารางเมตร	49.4	47.0	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาเชิงใหม่	16,171.5 ตารางเมตร	45.7	42.2	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขานครราชสีมา	16,551 ตารางเมตร	59.1	55.7	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขารังสิต	16,592 ตารางเมตร	50.6	46.9	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาหาดใหญ่	14,830 ตารางเมตร	45.9	44.7	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาอุดรธานี	14,846 ตารางเมตร	55.2	52.0	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาพิษณุโลก	13,703 ตารางเมตร	53.0	51.3	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาขอนแก่น	13,703 ตารางเมตร	63.6	60.0	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาสุราษฎร์ธานี	13,703 ตารางเมตร	63.5	59.6	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาอุบลราชธานี	15,014 ตารางเมตร	60.8	69.1	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาระยอง	14,935 ตารางเมตร	66.1	62.2	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขานครสวรรค์	13,673 ตารางเมตร	64.4	61.0	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี

ทำเลที่ตั้ง	พื้นที่ใช้สอย	มูลค่าทางบัญชี ณ 31 ธ.ค. 2561 (ล้านบาท)	มูลค่าทางบัญชี ณ 31 ธ.ค. 2562 (ล้านบาท)	ประเภทของ การถือสิทธิ์	วัตถุประสงค์ของ การถือครอง	การใช้เป็น หลักประกัน การกู้ยืมเงิน
สาขาเจริญสนิทวงศ์	15,072 ตารางเมตร	117.9	106.2	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาสาทร	18,453 ตารางเมตร	109.5	99.4	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขานครปฐม	12,322 ตารางเมตร	69.9	66.7	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาสุรินทร์	8,972 ตารางเมตร	45.1	45.4	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาสวนสน	8,635 ตารางเมตร	76.8	71.1	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขานครศรีธรรมราช	6,580 ตารางเมตร	46.3	45.1	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาเข็ญราย	6,580 ตารางเมตร	55.7	53.9	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาสกลนคร	6,673 ตารางเมตร	41.9	40.5	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาสุพรรณบุรี	6,673 ตารางเมตร	46.9	45.3	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาจันทบุรี	6,673 ตารางเมตร	38.7	37.2	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาภูเก็ต	9,980 ตารางเมตร	133.4	126.7	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาร้อยเอ็ด	6,673 ตารางเมตร	44.1	42.7	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาตรัง	6,673 ตารางเมตร	48.9	46.1	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาสระแก้ว	9,636 ตารางเมตร	62.3	61.2	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาสมุย	7,954 ตารางเมตร	81.6	79.6	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขานุรรมย์	8,609 ตารางเมตร	68.1	66.4	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาศรีสะเกษ	8,609 ตารางเมตร	71.5	69.1	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาลำพูน	8,609 ตารางเมตร	67.8	63.8	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี

ทำเลที่ตั้ง	พื้นที่ใช้สอย	มูลค่าทางบัญชี ณ 31 ธ.ค. 2561 (ล้านบาท)	มูลค่าทางบัญชี ณ 31 ธ.ค. 2562 (ล้านบาท)	ประเภทของ การถือสิทธิ์	วัตถุประสงค์ของ การถือครอง	การใช้เป็น หลักประกัน การกู้ยืมเงิน
สาขากระบี่	7,954 ตารางเมตร	60.2	58.3	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาเพชรบุรี	9,761 ตารางเมตร	77.8	75.3	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาชัยภูมิ	8,609 ตารางเมตร	65.1	63.0	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาสระบุรี	8,609 ตารางเมตร	71.9	68.9	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาปราจีนบุรี	8,609 ตารางเมตร	72.2	69.7	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาฉะเชิงเทรา	8,609 ตารางเมตร	75.9	73.4	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาเชิงใหม่ 2	11,460 ตารางเมตร	100.9	99.2	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขารามอินทรา	9,598 ตารางเมตร	115.4	110.4	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขามุขม	8,898 ตารางเมตร	87.9	85.3	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาพัทลุง	9,872 ตารางเมตร	102.9	101.5	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขากำแพงเพชร	9,038 ตารางเมตร	87.2	84.5	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขากาญจนบุรี	9,754 ตารางเมตร	87.5	84.9	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาลพบุรี	9,754 ตารางเมตร	89.8	87.1	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาหนองคาย	9,754 ตารางเมตร	93.2	90.4	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาราชบุรี	9,754 ตารางเมตร	86.6	82.7	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาเมริม	9,524 ตารางเมตร	88.0	85.2	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาอุบลราชธานี	10,466 ตารางเมตร	94.5	91.5	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาลำปาง	9,848 ตารางเมตร	89.6	86.8	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี

ทำเลที่ตั้ง	พื้นที่ใช้สอย	มูลค่าทางบัญชี ณ 31 ธ.ค. 2561 (ล้านบาท)	มูลค่าทางบัญชี ณ 31 ธ.ค. 2562 (ล้านบาท)	ประเภทของ การถือสิทธิ์	วัตถุประสงค์ของ การถือครอง	การใช้เป็น หลักประกัน การกู้ยืมเงิน
สาขาหัวหิน	9,317 ตารางเมตร	100.6	97.7	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาลองหลาง	10,466 ตารางเมตร	97.0	93.9	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาเลย	9,868 ตารางเมตร	92.8	89.9	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาเพชรบูรณ์	9,719 ตารางเมตร	99.4	96.3	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาบางพลี	9,985 ตารางเมตร	110.5	109.2	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขามุกดาหาร	9,868 ตารางเมตร	109.5	105.9	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาสตูล	9,868 ตารางเมตร	107.7	104.4	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาตราด	9,889 ตารางเมตร	108.4	105.1	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขามะแม	9,857 ตารางเมตร	111.2	107.9	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาราชบุรี	3,120 ตารางเมตร	56.6	54.2	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขานครพนม	9,857 ตารางเมตร	127.0	123.2	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาเกาะพะงัน	2,978 ตารางเมตร	57.6	55.4	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาบึงกาฬ	9,857 ตารางเมตร	121.6	116.8	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาพัทธนาเหนือ	3,938 ตารางเมตร	56.8	54.6	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาแม่สาย	9,857 ตารางเมตร	114.5	110	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาสาลาหา	9,916 ตารางเมตร	123.5	118.6	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาพัทลุง	9,857 ตารางเมตร	134.7	130.8	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาสุโขทัย	8,716 ตารางเมตร	148.2	143.8	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี



ทำเลที่ตั้ง	พื้นที่ใช้สอย	มูลค่าทางบัญชี ณ 31 ธ.ค. 2561 (ล้านบาท)	มูลค่าทางบัญชี ณ 31 ธ.ค. 2562 (ล้านบาท)	ประเภทของ การถือสิทธิ์	วัตถุประสงค์ของ การถือครอง	การใช้เป็น หลักประกัน การกู้ยืมเงิน
สาขาสมุทรสาคร	9,842 ตารางเมตร	124.0	120.5	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาแม่สอด	9,857 ตารางเมตร	119.1	114.4	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาปากช่อง	10,254 ตารางเมตร	133.1	129.2	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขากลาง	10,227 ตารางเมตร	134.7	129.4	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาระนอง	10,324 ตารางเมตร	133.0	127.9	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาละไม	7,718 ตารางเมตร	112.6	109.4	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขากัลปพฤกษ์	4,957 ตารางเมตร	91.9	88.2	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาโชสรร	10,227 ตารางเมตร	124.4	120.7	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขามหาสารคาม	9,423 ตารางเมตร	118.0	114.6	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาฝาง	8,040 ตารางเมตร	97.4	93.6	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขานครนายก	9,857 ตารางเมตร	130.3	126.6	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขานครินทร์	10,227 ตารางเมตร	123.1	118.4	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขามันเฒ	5,289 ตารางเมตร	65.4	63.0	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาทุ่งสง	10,561 ตารางเมตร	132.7	127.7	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาศรีนครินทร์ 2	4,700 ตารางเมตร	68.6	65.1	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาพะเยา	10,391 ตารางเมตร	143.3	139.3	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาพิษณุโลก 2	10,403 ตารางเมตร	118.2	113.8	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาแพร่	9,591 ตารางเมตร	108.8	105.8	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี

ทำเลที่ตั้ง	พื้นที่ใช้สอย	มูลค่าทางบัญชี ณ 31 ธ.ค. 2561 (ล้านบาท)	มูลค่าทางบัญชี ณ 31 ธ.ค. 2562 (ล้านบาท)	ประเภทของ การถือสิทธิ์	วัตถุประสงค์ของ การถือครอง	การใช้เป็น หลักประกัน การกู้ยืมเงิน
สาขาเกาะช้าง	4,595 ตารางเมตร	73.0	71.0	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขานครราชสีมา 2	10,407 ตารางเมตร	117.8	114.4	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาน่าน	11,228 ตารางเมตร	136.7	131.6	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาอำนาจ	3,314 ตารางเมตร	60.2	57.9	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขากระนวน	2,727 ตารางเมตร	48.4	46.6	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาวารินชำราบ	10,621 ตารางเมตร	126.2	121.4	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาหนองบัวลำภู	10,621 ตารางเมตร	132.1	128.3	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาหนองจอก	8,600 ตารางเมตร	105.4	101.5	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาแหลมฉบัง	8,958 ตารางเมตร	100.8	97.1	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาประจวบคีรีขันธ์	10,816 ตารางเมตร	143.3	139.0	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาวังหิน	2,203 ตารางเมตร	41.3	39.8	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาสิงห์บุรี	10,716 ตารางเมตร	129.4	125.7	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาบงบัวทอง	10,736 ตารางเมตร	137.9	134.0	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขากาฬสินธุ์	10,325 ตารางเมตร	144.5	139.1	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาอุคมสุข	3,239 ตารางเมตร	61.5	59.2	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาพิจิตร	8,103 ตารางเมตร	120.1	116.8	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาปทุมธานี	10,523 ตารางเมตร	135.9	131.0	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาคันทรงเคหา	4,884 ตารางเมตร	148.6	144.8	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี

ทำเลที่ตั้ง	พื้นที่ใช้สอย	มูลค่าทางบัญชี ณ 31 ธ.ค. 2561 (ล้านบาท)	มูลค่าทางบัญชี ณ 31 ธ.ค. 2562 (ล้านบาท)	ประเภทของ การถือสิทธิ์	วัตถุประสงค์ของ การถือครอง	การใช้เป็น หลักประกัน การกู้ยืมเงิน
สาขาประชาอุทิศ	3,168 ตารางเมตร	54.5	52.6	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาสุโขวิท 71	3,142 ตารางเมตร	57.8	55.6	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขานวมินทร์ 70	3,710 ตารางเมตร	65.6	63.2	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาชะอำ	3,838 ตารางเมตร	64.3	61.3	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาอ่อนนุช	6,160 ตารางเมตร	80.9	76.1	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาสุขสวัสดิ์	3,559 ตารางเมตร	64.6	63.1	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขากบินทร์บุรี	9,734 ตารางเมตร	138.2	133.0	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาลาดกระบัง	3,095 ตารางเมตร	-	62.9	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาบ่อวิน	8,794 ตารางเมตร	-	141.1	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาสัตหีบ	8,703 ตารางเมตร	-	135.7	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขารามคำแหง 24	8,034 ตารางเมตร	-	141.3	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
แม็คโคร ฟู๊ดเซอร์วิส สาขาป่าคอง	2,310 ตารางเมตร	15.3	14.4	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาตลาดวงศกร	1,603 ตารางเมตร	21.7	21.5	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาสิริมั่งคั่งจารย์	1,371 ตารางเมตร	25.7	25.0	เจ้าของกรรมสิทธิ์	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
รวม		10,582.4	10,692.7			

**รายละเอียดของอาคารและส่วนปรับปรุงอาคารที่บริษัทฯ เป็นเจ้าของสิทธิการเช่า**

ทำเลที่ตั้ง	พื้นที่ใช้สอย	มูลค่าทางบัญชี ณ 31 ธ.ค. 2561 (ล้านบาท)	มูลค่าทางบัญชี ณ 31 ธ.ค. 2562 (ล้านบาท)	ประเภทของ การถือสิทธิ์	วัตถุประสงค์ของ การถือครอง	การใช้เป็น หลักประกัน การกู้ยืมเงิน
สยามโพรเซ่น สาขาศาลาดเมืองใหม่	222 ตารางเมตร	0.3	0.2	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สยามโพรเซ่น สาขาอุดรธานี	128 ตารางเมตร	0.3	0.1	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สยามโพรเซ่น สาขาทุ่งสง	131 ตารางเมตร	0.3	0.2	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สยามโพรเซ่น สาขาศาลาดท่าเรือ	145 ตารางเมตร	0.3	0.2	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สยามโพรเซ่น สาขาศรีราชา	259 ตารางเมตร	0.6	0.6	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
แม็คโคร ฟู้ดเซอร์วิส สาขาป่าคอง	1,682 ตารางเมตร	6.3	4.8	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
แม็คโคร ฟู้ดฮอป สาขาทวนอินทวน	2,038 ตารางเมตร	3.4	2.9	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สยามโพรเซ่น สาขาศาลาดนาเกลือ	409 ตารางเมตร	2.5	2.2	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาเพชรเกษม	10,890 ตารางเมตร	45.9	43.2	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาบางปู	1,998 ตารางเมตร	17.5	16.1	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขารามคำแหง 24	2,075 ตารางเมตร	13.8	12.8	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขานาทองเจริญ	1,751 ตารางเมตร	-	20.5	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาศาลาดวงศกร	1,603 ตารางเมตร *	2.4	2.2	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาพระราม 4	1,204 ตารางเมตร	3.0	2.8	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สาขาทองหล่อ	1,530 ตารางเมตร	7.1	4.6	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
สยามโพรเซ่น สาขานาเกลือ	290 ตารางเมตร	0.9	0.9	เจ้าของสิทธิการเช่า	ใช้เป็นสถานที่ ประกอบการ	ไม่มี
รวม		104.6	114.3			

หมายเหตุ \* พื้นที่ใช้สอยรวมเจ้าของกรรมสิทธิ์ และสิทธิการเช่า

#### 4.1.2 บริษัท สยามฟู้ด เซอร์วิส จำกัด และบริษัทย่อย\* (บริษัทย่อย)

สินทรัพย์	มูลค่าทางบัญชี ณ 31 ธ.ค. 61 (ล้านบาท)	มูลค่าทางบัญชี ณ 31 ธ.ค. 62 (ล้านบาท)	ลักษณะกรรมสิทธิ์	ภาระ ผูกพัน
อาคาร	140.1	126.0	เป็นเจ้าของ	ไม่มี
อุปกรณ์ในร้านค้าและติดตั้ง	81.5	81.1	เป็นเจ้าของ	ไม่มี
เครื่องตกแต่งและอุปกรณ์ สำนักงาน	14.7	15.1	เป็นเจ้าของ	ไม่มี
ยานพาหนะ	16.4	11.6	เป็นเจ้าของ	ไม่มี
สินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่น	547.3	544.4	เป็นเจ้าของ	ไม่มี
สิทธิการเช่าและส่วนปรับปรุง	22.0	37.3	เป็นเจ้าของ	ไม่มี
งานระหว่างก่อสร้าง	32.9	-	เป็นเจ้าของ	ไม่มี
<b>รวม</b>	<b>854.9</b>	<b>815.5</b>		

หมายเหตุ :

\*บริษัทย่อยของบริษัท สยามฟู้ด เซอร์วิส จำกัด ได้แก่

- Indoguna (Singapore) Private Limited
- Indoguna Dubai L.L.C
- Indoguna Lordly Company Limited
- Just Meat Company Limited
- MAXZI THE GOOD FOOD RESTAURANT & CAFE L.L.C
- Indoguna (Cambodia) Company Limited

**4.1.3 Indoguna Vina Food Service Company Limited (บริษัทย่อย)**

สินทรัพย์	มูลค่าทางบัญชี ณ 31 ธ.ค. 61 (ล้านบาท)	มูลค่าทางบัญชี ณ 31 ธ.ค. 62 (ล้านบาท)	ลักษณะกรรมสิทธิ์	ภาระ ผูกพัน
อาคาร	1.3	0.9	อาคารเช่า	ไม่มี
อุปกรณ์ในร้านค้าและติดตั้ง	0.6	0.7	เป็นเจ้าของ	ไม่มี
เครื่องตกแต่งและอุปกรณ์ สำนักงาน	0.6	0.4	เป็นเจ้าของ	ไม่มี
สินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่น	3.0	2.3	เป็นเจ้าของ	ไม่มี
<b>รวม</b>	<b>5.5</b>	<b>4.3</b>		

#### 4.1.4 บริษัท แม็คโคร อาร์โอเอช จำกัด และบริษัทย่อย\*\* (บริษัทย่อย)

สินทรัพย์	มูลค่าทางบัญชี ณ 31 ธ.ค. 61 (ล้านบาท)	มูลค่าทางบัญชี ณ 31 ธ.ค. 62 (ล้านบาท)	ลักษณะกรรมสิทธิ์	ภาระ ผูกพัน
อาคาร	196.1	416.8	เป็นเจ้าของ	ไม่มี
อุปกรณ์ในร้านค้าและติดตั้ง	216.1	422.0	เป็นเจ้าของ	ไม่มี
เครื่องตกแต่งและอุปกรณ์ สำนักงาน	70.1	89.4	เป็นเจ้าของ	ไม่มี
ยานพาหนะ	2.3	4.5	เป็นเจ้าของ	ไม่มี
สินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่น	136.2	203.8	เป็นเจ้าของ	ไม่มี
สิทธิการเช่าและส่วนปรับปรุง	43.0	95.8	เป็นเจ้าของ	ไม่มี
งานระหว่างก่อสร้าง	467.5	291.9	เป็นเจ้าของ	ไม่มี
<b>รวม</b>	<b>1,131.3</b>	<b>1,524.2</b>		

\*\* บริษัทย่อยของบริษัท แม็คโคร อาร์โอเอช จำกัด ได้แก่

- ARO Company Limited
- Makro (Cambodia) Company Limited
- CP Wholesale India Private Limited
- Makro (Guangzhou) Food Company Limited
- ARO Commercial Company Limited
- Guangzhou Huadu Makro Food Supermarket Company Limited





#### 4.1.5 บริษัท โปรมาร์ท จำกัด (บริษัทย่อย)

ไม่มี เนื่องจากโปรมาร์ท อยู่ระหว่างการเตรียมการเพื่อดำเนินธุรกิจ



## 4.2 สินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตนที่สำคัญ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 บริษัทฯ เป็นเจ้าของเครื่องหมายการค้าที่สำคัญที่ใช้ในการประกอบธุรกิจดังต่อไปนี้

เครื่องหมายการค้า	วันที่ออก	วันหมดอายุ	ประเภทสินค้า	จำนวนทะเบียนเครื่องหมายการค้า
<b>makon</b>	20 ก.ค. 2535	19 ก.ค. 2565	▪ อุปกรณ์เครื่องครัว อุปกรณ์ที่ใช้ในธุรกิจโรงแรม ร้านอาหาร และธุรกิจให้บริการด้านอาหาร โต๊ะ ตู้ เก้าอี้	1
	20 ก.ค. 2535	19 ก.ค. 2565	▪ อุปกรณ์เครื่องครัว อุปกรณ์ที่ใช้ในธุรกิจโรงแรม ร้านอาหาร และธุรกิจให้บริการด้านอาหาร	1
	20 ก.ค. 2535	19 ก.ค. 2565	▪ อาหารสดที่เตรียมไว้เป็นชุดเพื่อใช้ในการปรุง	1
<b>makon</b>	21 ก.ค. 2535	20 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	3
<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 ทะเบียน เครื่องหมาย การค้า
	30 เม.ย. 2536	29 เม.ย. 2566	▪ ผักสด ผลไม้สด	1
	9 มิ.ย. 2536	8 มิ.ย. 2566	▪ สินค้าของชำทั่วไป (General Grocery)	1
	9 มิ.ย. 2536	8 มิ.ย. 2566	▪ สินค้าของชำทั่วไป (General Grocery)	1
	27 เม.ย. 2559	26 เม.ย. 2569	▪ อุปกรณ์เครื่องครัว อุปกรณ์ที่ใช้ในธุรกิจโรงแรม ร้านอาหาร และธุรกิจให้บริการด้านอาหาร ▪ สิ่งทอและเครื่องแต่งกาย	2
	5 มี.ค. 2534	4 มี.ค. 2564	▪ สำลีใช้ป้อนหนู	1
	5 มี.ค. 2534	4 มี.ค. 2564	▪ ผลิตภัณฑ์ทำความสะอาดชำระล้าง ▪ สินค้าของชำทั่วไป (General Grocery) ▪ เครื่องดื่ม น้ำผลไม้ ▪ ผลิตภัณฑ์ซอสปรุงรส และอาหารคอง	11
	5 มี.ค. 2534	4 มี.ค. 2564	▪ ผลิตภัณฑ์ทำความสะอาดชำระล้าง ▪ สินค้าของชำทั่วไป (General Grocery) ▪ เครื่องดื่ม น้ำผลไม้ ▪ ผลิตภัณฑ์ซอสปรุงรส และอาหารคอง	7
	2 ก.ค. 2544	1 ก.ค. 2564	▪ ผลิตภัณฑ์ทำความสะอาดชำระล้าง ▪ ผลิตภัณฑ์ซอสปรุงรส และผลิตภัณฑ์อาหารแช่ แข็งและแช่เย็น	4
	19 ก.ค. 2534	18 ก.ค. 2564	▪ อาหารดัดแปลงใช้ในทางการแพทย์ ▪ ผลิตภัณฑ์อาหารหมักดอง ขนมขบเคี้ยว และ เครื่องปรุงในการประกอบอาหาร ▪ ผลิตภัณฑ์ซอสปรุงรส และเครื่องดื่ม	4
	25 พ.ย. 2552	24 พ.ย. 2572	▪ หวานเย็น ไอศกรีม	1
	30 ม.ค. 2546	29 ม.ค. 2566	▪ วารสาร ป้ายโฆษณา ▪ การส่งเสริมการขาย	4
	27 เม.ย. 2559	26 เม.ย. 2569	▪ สื่อโฆษณา	1

เครื่องหมายการค้า	วันที่ออก	วันหมดอายุ	ประเภทสินค้า	จำนวน ทะเบียน เครื่องหมาย การค้า
	18 พ.ค. 2560	17 พ.ค. 2570	<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>เครื่องดื่มนม</li> </ul>	7
	25 พ.ย. 2552	24 พ.ย. 2572	<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>เครื่องดื่มนม ขนมอบเคี้ยว</li> <li>วิก</li> </ul>	10
	25 พ.ย. 2552	24 พ.ย. 2572	<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. 2572	<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. 2572	<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. 2572	<ul style="list-style-type: none"> <li>เครื่องดื่มนม และขนมอบเคี้ยว</li> </ul>	2
	12 พ.ค. 2553	11 พ.ค. 2563	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผลิตภัณฑ์อาหารแห้ง และอาหารกระป๋อง</li> <li>เครื่องดื่มนม และเครื่องปรุงในการประกอบอาหาร</li> </ul>	2

เครื่องหมายการค้า	วันที่ออก	วันหมดอายุ	ประเภทสินค้า	จำนวน ทะเบียน เครื่องหมาย การค้า
	31 พ.ค. 2553	30 พ.ค. 2563	▪ ข้าวบรรจุถุง	1
	18 พ.ย. 2553	17 พ.ย. 2563	▪ ผลิตภัณฑ์อาหารแช่แข็งและแช่เย็น ▪ จัดการธุรกิจค้าปลีกค้าส่ง การจัดการตลาด การจัดการด้านการค้า	3
	15 ก.พ. 2555	14 ก.พ. 2565	▪ เนื้อสัตว์ และเนื้อสัตว์แช่แข็ง	1
	15 ก.พ. 2555	14 ก.พ. 2565	▪ เนื้อสัตว์ และเนื้อสัตว์แช่แข็ง	1
	25 ธ.ค. 2555	24 ธ.ค. 2565	▪ กระดาษเช็ดปาก ▪ สารเคมีให้ความหวานเทียม ▪ ผลิตภัณฑ์จากนม กาแฟ โกโก้ น้ำผลไม้ ▪ หลอดกาแฟ ถ้วยกระดาษ ถ้วยกาแฟ จานรอง ถ้วยใส่ขนม ที่คั่นกาแฟ	9
	7 มี.ค. 2556	6 มี.ค. 2566	▪ ผักสด ผลไม้สด ▪ ผัก และผลไม้ที่ถนอมสภาพแล้ว	2
	5 ก.ค. 2556	4 ก.ค. 2566	▪ เนื้อสัตว์ ▪ สิ่งที่เกิดจากเนื้อสัตว์ ไข่ นม เนยที่ใช้เป็นอาหาร ▪ สารปรุงแต่งกลิ่นรส	2
	13 ต.ค. 2557	12 ต.ค. 2567	▪ ชาลาเปา ขนมจีบ	1
	3 พ.ค. 2556	2 พ.ค. 2566	▪ เค้ก คุกกี้ ขนมปัง	1
	3 พ.ค. 2556	2 พ.ค. 2566	▪ เค้ก คุกกี้ ขนมปัง	1
	11 ส.ค. 2560	10 ส.ค. 2570	▪ เนื้อสัตว์แช่แข็ง	1
	22 ก.ย. 2560	21 ก.ย. 2570	▪ น้ำดื่ม น้ำแร่	1

**4.3 สัญญาเช่าดำเนินงาน**

จำนวนเงินขั้นต่ำที่ต้องจ่ายในอนาคตตามสัญญาเช่าดำเนินงานของบริษัท และบริษัทย่อย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 มีดังนี้

	งบการเงินรวม (ล้านบาท)	งบการเงินเฉพาะของบริษัทฯ (ล้านบาท)
ภายใน 1 ปี	946	676
เกินกว่า 1 ปี แต่ไม่เกิน 5 ปี	2,768	1,824
เกินกว่า 5 ปี	10,306	4,437
รวม	14,020	6,937

## 4.4 สรุปสัญญาที่สำคัญ

### 4.4.1 สัญญาอนุญาตให้ใช้สิทธิในเครื่องหมายการค้า เครื่องหมายบริการ

เครื่องหมายการค้าและเครื่องหมายบริการของบริษัทฯ อยู่ภายใต้สัญญาอนุญาตให้ใช้สิทธิในเครื่องหมายการค้า และเครื่องหมายบริการกับซีพี ออลล์ โดยมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

- 1) สัญญาอนุญาตให้ใช้สิทธิในเครื่องหมายการค้า เครื่องหมายบริการระหว่างบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) และบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) ซึ่งมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

คู่สัญญา	คู่สัญญาผู้อนุญาต: บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) คู่สัญญาผู้รับอนุญาต: บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน)
ระยะเวลาตามอายุสัญญา	1 มกราคม 2562 ถึง 31 ธันวาคม 2562
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 จากเอสเอสวี 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)

- 2) สัญญาอนุญาตให้ใช้สิทธิในเครื่องหมายการค้า เครื่องหมายบริการ ระหว่างบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) และ Makro (Cambodia) Company Limited ซึ่งมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

คู่สัญญา	คู่สัญญาผู้อนุญาต: บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) คู่สัญญาผู้รับอนุญาต: Makro (Cambodia) Company Limited
ระยะเวลาตามอายุสัญญา	21 กุมภาพันธ์ 2561 ถึง 31 ธันวาคม 2564
ลักษณะของบริการ	การรับอนุญาตให้ใช้เครื่องหมายการค้า เครื่องหมายบริการ
ค่าบริการตามสัญญา	ร้อยละ 0.5 ของยอดขายรวมในปีที่ 4 ของศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโครทั้งหมดที่เปิดในประเทศกัมพูชา
ขอบเขตของสัญญา	Makro (Cambodia) Company Limited ใช้เครื่องหมายการค้า “Makro” “aro” เป็นต้น ในการดำเนินธุรกิจในประเทศกัมพูชา โดยใช้รูปแบบร้านค้า การจัดเรียงสินค้า รวมทั้งการบริหารธุรกิจ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ
เงื่อนไขอื่นที่สำคัญ	อายุสัญญาสิ้นสุดในวันที่ 31 ธันวาคม 2564 หลังจากนั้นเป็นการต่อสัญญาตามระยะเวลาที่คู่สัญญาจะตกลงกัน

- 3) สัญญาอนุญาตให้ใช้สิทธิในเครื่องหมายการค้า เครื่องหมายบริการ ระหว่างบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) และ Guangzhou Huadu Makro Food Supermarket Company Limited ซึ่งมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

คู่สัญญา	คู่สัญญาผู้อนุญาต: บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) คู่สัญญาผู้รับอนุญาต: Makro (Guangzhou) Food Company Limited (“MGZ”), Guangzhou Huadu Makro Food Supermarket Company Limited และ/หรือบริษัท ย่อยอื่นๆ ในประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ที่ MGZ ถือหุ้นร้อยละ 100 ที่จะจัดตั้งขึ้นภายใน 4 ปีนับจากวันเปิดสาขาแรกในประเทศ สาธารณรัฐประชาชนจีนอย่างเป็นทางการ (First Grand Opening Date)
ระยะเวลาตามอายุสัญญา	2 กันยายน 2562 ถึง 31 ธันวาคม 2566
ลักษณะของบริการ	การรับอนุญาตให้ใช้เครื่องหมายการค้า เครื่องหมายบริการ
ค่าบริการตามสัญญา	ร้อยละ 0.5 ของยอดขายรวมตั้งแต่ปีที่ 4 จนครบอายุสัญญาของศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโครทั้งหมดที่เปิดในประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน



ขอบเขตของสัญญา	Guangzhou Huadu Makro Food Supermarket Company Limited ใช้เครื่องหมายการค้า “Makro” “aro” เป็นต้น ในการดำเนินธุรกิจในประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน โดยใช้รูปแบบร้านค้า การจัดเรียงสินค้า การใช้ตราสัญลักษณ์ ชื่อร้านค้า รวมทั้งการบริหารธุรกิจ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ
เงื่อนไขอื่นที่สำคัญ	อายุสัญญาสิ้นสุดในวันที่ 31 ธันวาคม 2566 หลังจากนั้นเป็นการต่อสัญญาตามระยะเวลาที่คู่สัญญาจะตกลงกัน

- 4) สัญญาอนุญาตให้ใช้สิทธิในเครื่องหมายการค้า เครื่องหมายบริการ ระหว่างบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) และ ARO Commercial Company Limited ซึ่งมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

คู่สัญญา	คู่สัญญาผู้อนุญาต: บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) คู่สัญญาผู้รับอนุญาต: ARO Commercial Company Limited
ระยะเวลาตามอายุสัญญา	2 กันยายน 2562 ถึง 31 ธันวาคม 2567
ลักษณะของบริการ	การรับอนุญาตให้ใช้เครื่องหมายการค้า เครื่องหมายบริการ
ค่าบริการตามสัญญา	ร้อยละ 0.5 ของยอดขายรวมตั้งแต่ปีที่ 4 จนครบอายุสัญญาของศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโครทั้งหมดที่เปิดในประเทศสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา
ขอบเขตของสัญญา	ARO Commercial Company Limited ใช้เครื่องหมายการค้า “Makro” “aro” เป็นต้น ในการดำเนินธุรกิจในประเทศสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา โดยใช้รูปแบบร้านค้า การจัดเรียงสินค้า การใช้ตราสัญลักษณ์ ชื่อร้านค้า รวมทั้งการบริหารธุรกิจ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ
เงื่อนไขอื่นที่สำคัญ	อายุสัญญาสิ้นสุดในวันที่ 31 ธันวาคม 2567 หลังจากนั้นเป็นการต่อสัญญาตามระยะเวลาที่คู่สัญญาจะตกลงกัน

#### 4.4.2 สัญญาเช่าทรัพย์สินเพื่อการดำเนินงาน

##### สิทธิการเช่าที่ดิน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 บริษัทฯ ได้เช่าที่ดินเพื่อใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ประกอบการจำนวนทั้งสิ้น 54 แห่ง ทั้งนี้ มีช่วงอายุสัญญาเช่าอยู่ระหว่าง 10 ปี - 33 ปี และมีช่วงระยะเวลาเช่าที่เหลือตามสัญญาอยู่ระหว่างประมาณ 5 ปี - 30 ปี โดยมีรายละเอียดทำเลที่ตั้ง พื้นที่ใช้สอย และเงื่อนไขสำคัญดังต่อไปนี้

ทำเลที่ตั้ง	พื้นที่ใช้สอย	เงื่อนไขสำคัญ
1. สาขารัฐสุนทวงศ์ <sup>1)</sup>	22 ไร่ 3 งาน 30 ตารางวา	ค้ำประกันต่ออายุ
2. สาขาสาทร <sup>1)</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>2)</sup>	14 ไร่ 10.7 ตารางวา	ค้ำประกันต่ออายุ
6. สาขาลำพูน <sup>2)</sup>	21 ไร่ 7 ตารางวา	-
7. สาขาราชบุรี <sup>3)</sup>	21 ไร่ 3 งาน 42 ตารางวา	ค้ำประกันต่ออายุ
8. สาขาป่าตอง <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. สาขาพญาเหนือ <sup>2)</sup>	8 ไร่ 48.25 ตารางวา	ค้ำประกันต่ออายุ
13. สาขาแม่สาย <sup>3)</sup>	35 ไร่ 1 งาน 61 ตารางวา	ค้ำประกันต่ออายุ
14. สาขาศาลายา <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. สาขานครนายก <sup>3)</sup>	5 ไร่	-
21. สาขานครินทร์ <sup>3)</sup>	24 ไร่ 2 งาน 80.5 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. สาขาศรีนครินทร์ 2 <sup>2)</sup>	6 ไร่ 3 งาน 43 ตารางวา	ค้ำม้นต่ออายุ
25. สาขาพิษณุโลก 2 <sup>3)</sup>	22 ไร่	ค้ำม้นต่ออายุ
26. สยามโพรเซ่น สาขาลาดน่านาเจริญ <sup>(1)</sup>	400.3 ตารางเมตร	-
27. สาขาเกาะช้าง <sup>3)</sup>	6 ไร่	ค้ำม้นต่ออายุ
28. สาขาโคราช 2 <sup>3)</sup>	22 ไร่ 27 ตารางวา	ค้ำม้นต่ออายุ
29. สาขาน่าน <sup>3)</sup>	28 ไร่ 78.3 ตารางวา	ค้ำม้นต่ออายุ
30. สาขาอำนาจ <sup>2)</sup>	6 ไร่	ค้ำม้นต่ออายุ
31. สาขากระนวน <sup>2)</sup>	3 ไร่ 3 งาน 45 ตารางวา	ค้ำม้นต่ออายุ
32. สาขาวารินชำราบ <sup>3)</sup>	27 ไร่ 2 งาน 84 ตารางวา	ค้ำม้นต่ออายุ
33. สาขาหนองจอก <sup>3)</sup>	15 ไร่ 2 งาน 42 ตารางวา	-
34. สาขาแหลมฉบัง <sup>3)</sup>	17 ไร่ 1 งาน 42.6 ตารางวา	-
35. สาขาบางปู <sup>2)</sup>	1,998 ตารางเมตร	ค้ำม้นต่ออายุ
36. สาขาศรีสะเกษ <sup>2)</sup>	56.6 ตารางวา	ค้ำม้นต่ออายุ
37. สาขาป่าตอง (ส่วนขยาย) <sup>2)</sup>	200 ตารางวา	ค้ำม้นต่ออายุ
38. สาขาราชวิถี (ส่วนขยาย) <sup>2)</sup>	1 ไร่ 50 ตารางวา	ค้ำม้นต่ออายุ
39. สาขาวังหิน <sup>2)</sup>	2,696 ตารางเมตร	ค้ำม้นต่ออายุ
40. สาขาเทพารักษ์ <sup>3)</sup>	20 ไร่ 1 งาน 54 ตารางวา	ค้ำม้นต่ออายุ
41. สาขาอุคมสุข <sup>2)</sup>	4 ไร่ 2 งาน 41.5 ตารางวา	-
42. สาขาปทุมธานี <sup>3)</sup>	21 ไร่ 1 งาน 40.75 ตารางวา	ค้ำม้นต่ออายุ
43. สาขาประจักษ์ศิลปาคม <sup>3)</sup>	3 ไร่ 1 งาน 17 ตารางวา	ค้ำม้นต่ออายุ
44. สาขาสุขุมวิท 71 <sup>3)</sup>	1 ไร่ 3 งาน 93.7 ตารางวา	ค้ำม้นต่ออายุ
45. สาขานวมินทร์ 70 <sup>3)</sup>	4 ไร่ 3 งาน	ค้ำม้นต่ออายุ
46. สาขาชะอำ <sup>2)</sup>	8 ไร่ 8 ตารางวา	-
47. สาขาอ่อนนุช <sup>3)</sup>	2 ไร่ 3 งาน 39 ตารางวา	-

ทำเลที่ตั้ง	พื้นที่ใช้สอย	เงื่อนไขสำคัญ
48. สาขาสุขสวัสดิ์ <sup>3)</sup>	4 ไร่ 2 งาน 21 ตารางวา	-
49. สาขาลาดกระบัง <sup>3)</sup>	4 ไร่ 73 ตารางวา	-
50. สาขาการบินบุรี <sup>3)</sup>	25 ไร่	-
51. สาขาตลาดนาทองเจริญ <sup>3)</sup>	1,728 ตารางเมตร	-
52. สาขาสดหีบ <sup>3)</sup>	15 ไร่ 1 งาน 27.8 ตารางวา	-
53. สาขาราม 24 <sup>3)</sup>	7 ไร่	-
54. สาขาอมตะนคร <sup>3)</sup>	7 ไร่	-

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

### สิทธิการเช่าในอาคารและส่วนปรับปรุงอาคาร

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 บริษัทฯ ได้เช่าอาคารเพื่อใช้เป็นที่ตั้งสถานที่ประกอบการจำนวนทั้งสิ้น 16 แห่ง ทั้งนี้ มีช่วงอายุสัญญาเช่าอยู่ระหว่าง 4 ปี - 20 ปี และมีช่วงระยะเวลาเช่าที่เหลือตามสัญญาอยู่ระหว่างประมาณ 2 ปี - 18 ปีโดยมีรายละเอียดทำเลที่ตั้ง 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 สาขาตลาดนานาเจริญ	400.30 ตารางเมตร	-
9. แม็คโคร ฟู้ดช็อป สาขาตลาดวงศกร	59.5 ตารางเมตร	-
10. สยามโพรเซ่น สาขานาเกลือ	252 ตารางเมตร	-

ทำเลที่ตั้ง	พื้นที่ใช้สอย	เงื่อนไขสำคัญ
11. แม็คโคร ฟู้ดเซอร์วิส สาขาวังหิน	400 ตารางเมตร	-
12. แม็คโคร ฟู้ดเซอร์วิส สาขาเพชรเกษม	9,968 ตารางเมตร	-
13. แม็คโคร ฟู้ดเซอร์วิส สาขาบางปู	1,998 ตารางเมตร	-
14. แม็คโคร ฟู้ดช็อป สาขาพระราม 4	1,200 ตารางเมตร	-
15. แม็คโคร ฟู้ดช็อป สาขาทองหล่อ	1,500 ตารางเมตร	-
16. แม็คโคร ฟู้ดช็อป สาขาสัมมาร	0-3-67 ไร่	-

#### 4.5 เงินลงทุนในบริษัทย่อย และนโยบายการลงทุนและการควบคุมบริษัทย่อย

##### 4.5.1 เงินลงทุนบริษัทย่อย

เงินลงทุนในบริษัทย่อยแสดงในงบการเงินของบริษัทฯ โดยใช้วิธีราคาทุน เงินลงทุนในบริษัทย่อยดังกล่าวเป็นการลงทุนในกิจการที่บริษัทฯ ถือหุ้นมากกว่าร้อยละ 50 ของสิทธิในการออกเสียงทั้งหมด และกิจการที่บริษัทฯ มีอำนาจในการควบคุม การด้อยค่าของเงินลงทุนในบริษัทย่อยจะบันทึกเป็นค่าเพื่อการปรับมูลค่าเงินลงทุน

เงินลงทุนในบริษัทย่อย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562

#### งบการเงินเฉพาะของบริษัทฯ

##### เงินลงทุนตามวิธี

##### ราคาทุน

##### (ล้านบาท)

บริษัท สยามฟู๊ด เซอร์วิส จำกัด	3,408
Indoguna Vina Food Service Company Limited	161
บริษัท แม็คโคร อาร์โอเอช จำกัด	3,757
บริษัท โปรมาร์ท จำกัด	3
<b>รวม</b>	<b>7,329</b>

**เงินลงทุนและรายละเอียดบริษัทย่อย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562**

รายชื่อ บริษัทย่อย	ประเภทกิจการ	สัดส่วนการถือหุ้น (ร้อยละ)	ทุนจดทะเบียน	ทุนชำระแล้ว
สยามฟู้ด เซอร์วิส	ธุรกิจจัดหาผลิตภัณฑ์ อาหารในประเทศและ นำเข้าจากต่างประเทศ เพื่อ จำหน่ายไปยังลูกค้าทั่ว ประเทศ โดยดำเนินการคัด สรรผลิตภัณฑ์อาหารที่มี คุณภาพทั้ง แข็งแรง แข็งเย็น และอาหารแห้ง ได้แก่ เนื้อสัตว์ อาหารทะเล มัน ฝรั่ง ผลิตภัณฑ์นม และ ผลิตภัณฑ์ปรุงแต่งอาหาร เป็นต้น	99.99	3,183 ล้านบาท	3,183 ล้านบาท
Indoguna Vina Food Service	ธุรกิจทางการค้าและจัด จำหน่ายอาหาร รวมทั้ง ธุรกิจนำเข้าและส่งออก อาหารที่มีคุณภาพสูง ด้าน ผลิตภัณฑ์เนื้อสัตว์ อาหาร ทะเล มันฝรั่ง ผลิตภัณฑ์นม ผลิตภัณฑ์ปรุงแต่งอาหาร เป็นต้น	100	5 ล้านดอลลาร์ สหรัฐ	5 ล้านดอลลาร์ สหรัฐ
แม็คโคร อาร์โอเอส	ธุรกิจลงทุนในต่างประเทศ รวมทั้งให้บริการด้านการ บริหาร ด้านเทคนิค และ/ หรือ การให้บริการ สนับสนุนแก่บริษัทในเครือ	99.99	3,757 ล้านบาท	3,757 ล้านบาท
โปรมาร์ท	ธุรกิจจำหน่ายสินค้าอุปโภค เพื่อสนับสนุนธุรกิจหลักแก่ บริษัทในเครือ	99.99	10 ล้านบาท	2.5 ล้านบาท



#### 4.5.2 นโยบายการลงทุนและการควบคุมบริษัทย่อย

บริษัทฯ มีนโยบายลงทุนในบริษัทย่อย กิจกรรมที่ควบคุมร่วมกัน หรือบริษัทร่วมที่มีวัตถุประสงค์ในการประกอบกิจการที่เป็นส่วนสนับสนุนกิจการบริษัทฯ อันจะทำให้บริษัทฯ มีผลประโยชน์หรือผลกำไรเพิ่มมากขึ้น หรือธุรกิจที่เอื้อประโยชน์ (Synergy) ให้กับบริษัทฯ โดยสามารถสนับสนุนการดำเนินธุรกิจหลักของบริษัทฯ ให้มีความครบวงจรมากขึ้น หรือเป็นธุรกิจซึ่งอยู่ในอุตสาหกรรมที่มีแนวโน้มการเจริญเติบโตและจะคำนึงถึงอัตราผลตอบแทนที่ได้รับจากการลงทุนเป็นสำคัญ

**5. ข้อพิพาททางกฎหมาย**

บริษัทฯ และบริษัทย่อยมิได้เป็นคู่ความหรือคู่กรณีในคดีหรือข้อพิพาททางกฎหมายใดๆ ที่ยังไม่สิ้นสุดที่อาจส่งผลกระทบต่อสินทรัพย์ของบริษัทฯ และบริษัทย่อยที่มีจำนวนสูงเกินกว่าร้อยละ 5 ของส่วนของผู้ถือหุ้น ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 รวมทั้งคดีที่มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ และบริษัทย่อยอย่างมีนัยสำคัญ และคดีอื่นที่มีได้เกิดจากการประกอบธุรกิจโดยปกติของบริษัทฯ และบริษัทย่อย

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

ทะเบียนบริษัทเลขที่	:	0107537000521 (เดิมเลขที่ บมจ. 299)
วันที่จดทะเบียน	:	10 พฤษภาคม 2531
ที่ตั้งสำนักงานใหญ่	:	1468 ถนนพัฒนาการ แขวงพัฒนาการ เขตสวนหลวง กรุงเทพมหานคร 10250
โทรศัพท์	:	0 2067 8999
โทรสาร	:	0 2067 9888
เว็บไซต์	:	www.siammakro.co.th
ประเภทธุรกิจ	:	ประกอบธุรกิจศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบชำระเงินสดและบริการตนเอง ภายใต้ชื่อ “แม็คโคร” ในการจัดจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค ให้แก่ ลูกค้าทั่วประเทศ โดยมีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเป็นผู้ประกอบธุรกิจขนาด เล็กถึงขนาดกลาง ได้แก่ กลุ่มร้านค้าปลีกรายย่อย กลุ่มโฮเรก้า กลุ่มสถาบันต่าง ๆ รวมถึงผู้ประกอบธุรกิจบริการ
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 มูลค่าหุ้นละ 0.50 บาท

**บริษัทย่อยและบริษัทร่วม****บริษัทย่อย****(1) บริษัท สยามฟู้ด เซอร์วิส จำกัด (“SFS”)**

ทะเบียนบริษัทเลขที่	:	0105527032739 (เดิมเลขที่ 3276/2527)
วันที่จดทะเบียน	:	7 กันยายน 2527
ที่ตั้งสำนักงานใหญ่	:	2439 ถนนริมทางรถไฟเก่าสายปากน้ำ แขวงพระโขนง เขตคลองเตย กรุงเทพฯ 10110
โทรศัพท์	:	0 2782 6000
โทรสาร	:	0 2782 6009
เว็บไซต์	:	www.siamfoodservices.com

ประเภทธุรกิจ	:	ประกอบธุรกิจนำเข้าและจัดจำหน่ายสินค้าพร้อมบริการจัดส่งประเภทอาหารสดและอาหารแช่แข็งคุณภาพชั้นดี เช่น เนื้อสัตว์ อาหารทะเล มั่นฝรั่ง กลุ่มสินค้าเบเกอรี่ เครื่องปรุงรสและอาหารพร้อมปรุง ชั้นเลิศจากทั้งในและต่างประเทศ เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มธุรกิจบริการด้านอาหาร อาทิ เช่น โรงแรม ร้านอาหาร สายการบิน ธุรกิจจัดเลี้ยง โรงงานอุตสาหกรรมอาหาร ผู้ค้าส่ง เป็นต้น และลงทุนในธุรกิจให้บริการด้านอาหารในต่างประเทศ
จำนวนและชนิดของหุ้น	:	หุ้นสามัญจดทะเบียน จำนวน 31,830,000 หุ้น
ทุนจดทะเบียน	:	3,183,000,000 บาท จำนวน 31,830,000 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 100 บาท
ทุนที่ออกและเรียกชำระแล้ว	:	3,183,000,000 บาท จำนวน 31,830,000 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 100 บาท

**(2) Indoguna (Singapore) Pte Ltd (“INDS”)**

ทะเบียนบริษัทเลขที่	:	199302834E
วันที่จดทะเบียน	:	8 พฤษภาคม 2536
ที่ตั้งสำนักงานใหญ่	:	36 Senoko Drive, Senoko Industrial Estate, Singapore 758221
โทรศัพท์	:	(65) 6755 0330
โทรสาร	:	(65) 6755 9522
เว็บไซต์	:	www.indoguna.com
ประเภทธุรกิจ	:	ประกอบธุรกิจผลิตไส้กรอก เบคอน แฮม ซาลามี เนื้อสัตว์ตัดแบ่งและอาหารสำเร็จรูปภายใต้ชื่อ Carne Meats รวมทั้งนำเข้า ส่งออก และจัดจำหน่ายสินค้าพร้อมบริการจัดส่งประเภทอาหารสดและอาหารแช่แข็งคุณภาพชั้นดี เช่น เนื้อสัตว์ อาหารทะเล กลุ่มสินค้าเบเกอรี่ เครื่องปรุงรสและอาหารพร้อมปรุงชั้นเลิศจากทั้งในและต่างประเทศ เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มธุรกิจบริการด้านอาหารในประเทศสิงคโปร์ อาทิ โรงแรม ร้านอาหาร สายการบิน ธุรกิจจัดเลี้ยง โรงงานอุตสาหกรรมอาหาร ผู้ค้าส่ง เป็นต้น
ทุนจดทะเบียน	:	1,600,000 ดอลลาร์สิงคโปร์
ทุนที่ออกและเรียกชำระแล้ว	:	1,600,000 ดอลลาร์สิงคโปร์

**(3) Indoguna Dubai L.L.C (“INDD”)**

ทะเบียนบริษัทเลขที่	:	78993
วันที่จดทะเบียน	:	15 กุมภาพันธ์ 2549
ที่ตั้งสำนักงานใหญ่	:	Al Waha Street, Exit 46, Al Quoz 1 P.O. Box 123125, Dubai, United Arab Emirates

โทรศัพท์	:	(971) 4 338 6304
โทรสาร	:	(971) 4 338 6305
เว็บไซต์	:	<a href="http://www.indoguna.com/indoguna-dubai-llc/">www.indoguna.com/indoguna-dubai-llc/</a>
ประเภทธุรกิจ	:	ประกอบธุรกิจนำเข้าและจัดจำหน่ายสินค้าพร้อมบริการจัดส่งประเภทอาหารสดและอาหารแช่แข็งคุณภาพชั้นดี เช่น เนื้อสัตว์ อาหารทะเล กลุ่มสินค้าเบเกอรี่ เครื่องปรุงรสและอาหารพร้อมปรุงชั้นเลิศจากทั้งในและต่างประเทศ เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มธุรกิจบริการด้านอาหารในประเทศสหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ อาทิ โรงแรม ร้านอาหาร สายการบิน ธุรกิจจัดเลี้ยง โรงงานอุตสาหกรรมอาหาร ผู้ค้าส่ง เป็นต้น
ทุนจดทะเบียน	:	300,000 ดอลลาร์สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์
ทุนที่ออกและเรียกชำระแล้ว	:	300,000 ดอลลาร์สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์

**(4) Indoguna Lordly Company Limited (“INDL”)**

ทะเบียนบริษัทเลขที่	:	0196081
วันที่จดทะเบียน	:	14 สิงหาคม 2530
ที่ตั้งสำนักงานใหญ่	:	14/F Chung Fung Commercial Building, 10 - 12 Canton Road, Tsim Sha Tsui, Kowloon, Hong Kong
โทรศัพท์	:	(852) 2730 2025
โทรสาร	:	(852) 2730 2024
เว็บไซต์	:	<a href="http://www.lordly.com.hk">www.lordly.com.hk</a>
ประเภทธุรกิจ	:	ประกอบธุรกิจนำเข้า ส่งออก ผลิต และจัดจำหน่ายสินค้าพร้อมบริการจัดส่งประเภทอาหารสดและอาหารแช่แข็งคุณภาพชั้นดี เช่น เนื้อสัตว์ อาหารทะเล กลุ่มสินค้าเบเกอรี่ ไข่น้ำ เครื่องปรุงรสและอาหารพร้อมปรุงชั้นเลิศจากทั้งในและต่างประเทศ เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มธุรกิจบริการด้านอาหารในฮ่องกง อาทิ โรงแรม ร้านอาหาร สายการบิน ธุรกิจจัดเลี้ยง โรงงานอุตสาหกรรมอาหาร ผู้ค้าส่ง เป็นต้น
ทุนจดทะเบียน	:	10,000 ดอลลาร์ฮ่องกง
ทุนที่ออกและเรียกชำระแล้ว	:	10,000 ดอลลาร์ฮ่องกง

**(5) Just Meat Company Limited (“JM”)**

ทะเบียนบริษัทเลขที่	:	0972827
วันที่จดทะเบียน	:	25 พฤษภาคม 2548
ที่ตั้งสำนักงานใหญ่	:	G/F 45B Hau Wong Road, Kowloon City, Kowloon, Hong Kong
โทรศัพท์	:	(852) 2382 2026
โทรสาร	:	(852) 3003 1331

เว็บไซต์	:	www.justmeat.com.hk
ประเภทธุรกิจ	:	ประกอบธุรกิจนำเข้าและจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ด้านอาหารสดชั้นดี จำพวกเนื้อสัตว์และสัตว์ปีกในฮ่องกง
ทุนจดทะเบียน	:	1,000,000 ดอลลาร์ฮ่องกง
ทุนที่ออกและเรียกชำระแล้ว	:	1,000,000 ดอลลาร์ฮ่องกง

**(6) MAXZI THE GOOD FOOD RESTAURANT & CAFE L.L.C (“MAXZI”)**

ทะเบียนบริษัทเลขที่	:	1309929
วันที่จดทะเบียน	:	18 ตุลาคม 2560
ที่ตั้งสำนักงานใหญ่	:	Al Shafar Investment Building, Shop No 20, P.O. Box 126113 Al Quoz 1, Dubai, United Arab Emirates
โทรศัพท์	:	(971) 4 395 3988
เว็บไซต์	:	https://maxzi.ae
ประเภทธุรกิจ	:	ดำเนินธุรกิจร้านอาหาร และร้านค้าปลีกขนาดเล็กในประเทศสหรัฐ อาหรับเอมิเรตส์
ทุนจดทะเบียน	:	4,000,000 ดอลลาร์สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์
ทุนที่ออกและเรียกชำระแล้ว	:	4,000,000 ดอลลาร์สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์

**(7) Indoguna (Cambodia) Company Limited (“INDC”)**

ทะเบียนบริษัทเลขที่	:	00029158
วันที่จดทะเบียน	:	29 พฤศจิกายน 2560
ที่ตั้งสำนักงานใหญ่	:	No 423, National Road 3, Phum Sre Nhor, Sangkat Porng Teuk, Khan Dangkor, 12407, Phnom Penh, Kingdom of Cambodia
โทรศัพท์	:	(855) 70 958 388
ประเภทธุรกิจ	:	ประกอบธุรกิจนำเข้าและจัดจำหน่ายสินค้าพร้อมบริการจัดส่งประเภท อาหารสดและอาหารแช่แข็งคุณภาพชั้นเลิศจากทั้งในและต่างประเทศ เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มธุรกิจบริการด้านอาหารใน ประเทศกัมพูชา อาทิ โรงแรม ร้านอาหาร สายการบิน ธุรกิจจัดเลี้ยง โรงงานอุตสาหกรรมอาหาร ผู้ค้าส่ง เป็นต้น
ทุนจดทะเบียน	:	2,000,000 ดอลลาร์สหรัฐ
ทุนที่ออกและเรียกชำระแล้ว	:	2,000,000 ดอลลาร์สหรัฐ

**(8) Indoguna Vina Food Service Company Limited (“INDV”)**

ทะเบียนบริษัทเลขที่	:	0312016132
วันที่จดทะเบียน	:	15 ตุลาคม 2555
ที่ตั้งสำนักงานใหญ่	:	44B Phan Xich Long Street, Ward 3, Phu Nhuan District, Ho Chi Minh City, Vietnam
โทรศัพท์	:	(84) 907 091 188
โทรสาร	:	(84) 28 3995 6756
เว็บไซต์	:	www.indogunavina.com
ประเภทธุรกิจ	:	ประกอบธุรกิจนำเข้า ส่งออกและจัดจำหน่ายสินค้าพร้อมบริการจัดส่ง ประเภทอาหารสดและอาหารแช่แข็ง และอาหารพร้อมปรุงชั้นเลิศจาก ทั้งในและต่างประเทศ เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มธุรกิจ บริการด้านอาหารในประเทศเวียดนาม อาทิ โรงแรม ร้านอาหาร สาย การบิน ธุรกิจจัดเลี้ยง โรงงานอุตสาหกรรมอาหาร และผู้ค้าส่ง เป็นต้น
ทุนจดทะเบียน	:	5,000,000 ดอลลาร์สหรัฐ
ทุนที่ออกและเรียกชำระแล้ว	:	5,000,000 ดอลลาร์สหรัฐ

**(9) บริษัท โปรมาร์ท จำกัด (“PRO”)**

ทะเบียนบริษัทเลขที่	:	0105558034130
วันที่จดทะเบียน	:	23 กุมภาพันธ์ 2558
ที่ตั้งสำนักงานใหญ่	:	1468 ถนนพัฒนาการ แขวงพัฒนาการ 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 มูลค่าหุ้นละ 25 บาท

**(10) บริษัท แม็คโคร อาร์โอเอช จำกัด (“MROH”)**

ทะเบียนบริษัทเลขที่	:	0105557153364
วันที่จดทะเบียน	:	14 ตุลาคม 2557
ที่ตั้งสำนักงานใหญ่	:	1468 ถนนพัฒนาการ แขวงพัฒนาการ เขตสวนหลวง กรุงเทพมหานคร 10250
โทรศัพท์	:	0 2067 8999
โทรสาร	:	0 2067 9044

ประเภทธุรกิจ	:	ประกอบธุรกิจลงทุนในต่างประเทศ
จำนวนและชนิดของหุ้น	:	หุ้นสามัญจดทะเบียน จำนวน 40,070,000 หุ้น
ทุนจดทะเบียน	:	4,007,000,000 บาท จำนวน 40,070,000 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 100 บาท
ทุนที่ออกและเรียกชำระแล้ว	:	3,757,000,000 บาท จำนวน 40,070,000 หุ้น โดยแบ่งเป็น <ul style="list-style-type: none"><li>- ทุนชำระแล้วมูลค่าหุ้นละ 100 บาท จำนวน 35,070,000 หุ้น และ</li><li>- ทุนชำระแล้วมูลค่าหุ้นละ 50 บาท จำนวน 5,000,000 หุ้น</li></ul>

**(11) ARO Company Limited (“ARO”)**

ทะเบียนบริษัทเลขที่	:	110245807
วันที่จดทะเบียน	:	28 พฤศจิกายน 2557
ที่ตั้งสำนักงานใหญ่	:	Corner of Bogyoke Aung San Road and 27 <sup>th</sup> Street, Unit #15-06 to #15-10, Level 15, Junction City Tower, Pabedan Township, Yangon, Myanmar
ประเภทธุรกิจ	:	ประกอบธุรกิจให้บริการด้านการตลาด และให้คำปรึกษาในประเทศ สาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา
ทุนจดทะเบียน	:	183,000 ดอลลาร์สหรัฐ
ทุนที่ออกและเรียกชำระแล้ว	:	183,000 ดอลลาร์สหรัฐ

**(12) CP Wholesale India Private Limited (“CPWI”)**

ทะเบียนบริษัทเลขที่	:	U51909DL2017FTC310809
วันที่จดทะเบียน	:	19 มกราคม 2560
ที่ตั้งสำนักงานใหญ่	:	6 <sup>th</sup> Floor, M3M Cosmopolitan, Sector 66 Off Golf Course Extension Road, Gurugram 122002, Haryana, India
โทรศัพท์	:	(91) 124 4479000
โทรสาร	:	(91) 124 4479199
เว็บไซต์	:	<a href="https://corporate.lotswholesale.com/">https://corporate.lotswholesale.com/</a>
ประเภทธุรกิจ	:	ดำเนินธุรกิจค้าส่ง และธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในประเทศอินเดีย
ทุนจดทะเบียน	:	550,000,000 รูปีอินเดีย
ทุนที่ออกและเรียกชำระแล้ว	:	542,857,120 รูปีอินเดีย

**(13) Makro (Guangzhou) Food Company Limited (“MGZ”)**

ทะเบียนบริษัทเลขที่	:	91440101MA59Q1XQ1D
วันที่จดทะเบียน	:	3 กรกฎาคม 2560
ที่ตั้งสำนักงานใหญ่	:	Zibian#01 of Floor 10, and Floor 11, No.65 Xianlie Middle Road,



Yuexiu District, Guangzhou, China

โทรศัพท์	:	(86) 020 2333 6999
ประเภทธุรกิจ	:	ดำเนินการธุรกิจค้าส่ง และธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน
ทุนจดทะเบียน	:	75,000,000 หยวนเหรินหมินปี้
ทุนที่ออกและเรียกชำระแล้ว	:	75,000,000 หยวนเหรินหมินปี้

**(14) Makro (Cambodia) Company Limited (“MAC”)**

ทะเบียนบริษัทเลขที่	:	00019245
วันที่จดทะเบียน	:	16 กันยายน 2559
ที่ตั้งสำนักงานใหญ่	:	No. 5734, Street 1003, Bayab Village, Sangkat Phnom Penh Thmey, Khan Sen Sok, Phnom Penh, Kingdom of Cambodia
โทรศัพท์	:	(855) 23 977 377
เว็บไซต์	:	www.makrocambodia.com
ประเภทธุรกิจ	:	ดำเนินการธุรกิจค้าปลีก ค้าส่งและธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ในประเทศกัมพูชา
ทุนจดทะเบียน	:	68,000,000 ดอลลาร์สหรัฐ
ทุนที่ออกและเรียกชำระแล้ว	:	47,200,000 ดอลลาร์สหรัฐ

**(15) ARO Commercial Company Limited (“MM”)**

ทะเบียนบริษัทเลขที่	:	102936000
วันที่จดทะเบียน	:	3 กันยายน 2561
ที่ตั้งสำนักงานใหญ่	:	322, Upper Pazundaung Road, Sat San Ward, Mingalar Taung Nyunt Township, Myanmar Yangon, Myanmar 11171
ประเภทธุรกิจ	:	ดำเนินการธุรกิจค้าปลีก ค้าส่งและธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในประเทศสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา
ทุนจดทะเบียน	:	18,800,000 ดอลลาร์สหรัฐ
ทุนที่ออกและเรียกชำระแล้ว	:	18,800,000 ดอลลาร์สหรัฐ

**(16) Guangzhou Huadu Makro Food Supermarket Company Limited (“MGH”)**

ทะเบียนบริษัทเลขที่	:	91440101MA5CN2235A
วันที่จดทะเบียน	:	21 มีนาคม 2562
ที่ตั้งสำนักงานใหญ่	:	No. 163 Yingbin Avenue, Gaosheng Square, 1 <sup>st</sup> & 2 <sup>nd</sup> Floor, Huadu District, Guangzhou, China
ประเภทธุรกิจ	:	ดำเนินการธุรกิจค้าปลีก ค้าส่งและธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในเขตฮัวตู มณฑล

กวางตุ้ง ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน

ทุนจดทะเบียน : 15,000,000 หยวนเหรินหมินปี้

ทุนที่ออกและเรียกชำระแล้ว : 15,000,000 หยวนเหรินหมินปี้

**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  
- นางสาวสุจิตรา มะเสนา  
ผู้สอบบัญชีรับอนุญาต เลขทะเบียนที่ 8645  
บริษัท เคพีเอ็มจี ภูมิไชย สอบบัญชี จำกัด  
ชั้น 50 อาคารเอ็มไพร์ทาวเวอร์ ถนนสาทรใต้ แขวงยานนาวา  
เขตสาทร กรุงเทพฯ 10120  
โทรศัพท์ 0 2677 2000 โทรสาร 0 2677 2222

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