

## ส่วนที่ 1

## การประกอบธุรกิจ

## 1. นโยบายและภาพรวมการประกอบธุรกิจ

## 1.1. วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ เป้าหมายหรือกลยุทธ์ในการดำเนินงานของบริษัท

บริษัท มัดแมน จำกัด (มหาชน) (“บริษัท”) มีความมุ่งมั่นที่จะประกอบธุรกิจเคียงคู่กับการพัฒนาของชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม ด้วยความโปร่งใส เป็นธรรม เคารพในสิทธิการดำเนินชีวิตขั้นพื้นฐาน สิทธิมนุษยชน ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

## 1.2. การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญ

บริษัทฯ จัดทะเบียนจัดตั้งเมื่อวันที่ 16 มีนาคม 2549 ในนามบริษัท มัดแมน จำกัด ด้วยทุนจดทะเบียนเริ่มแรก 10.0 ล้านบาท เพื่อประกอบธุรกิจโดยการถือหุ้นในบริษัทอื่น (Holding Company) ที่ประกอบธุรกิจหลักในร้านอาหารและเครื่องดื่ม

บริษัทฯ มีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา ดังนี้

ปี	เหตุการณ์
2559	<ul style="list-style-type: none"> <li>เมื่อวันที่ 10 มีนาคม 2559 ที่ประชุมคณะกรรมการของทรัพย์สินไทย ครั้งที่ 1/2559 ได้มีมติเห็นชอบและอนุมัติแผนการเพิ่มทุนและเสนอขายหุ้นสามัญที่ออกใหม่ของบริษัทฯ ซึ่งเป็นบริษัทย่อยของทรัพย์สินไทย ต่อประชาชนทั่วไปเป็นครั้งแรก (IPO) และการนำบริษัทฯ เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์เอ็ม เอ ไอ (MAI) เพื่อเสนอขายหุ้นสามัญเพิ่มทุนของบริษัทฯ ให้แก่ประชาชนทั่วไปเป็นครั้งแรก (IPO) และผู้ถือหุ้นของทรัพย์สินไทยตามสัดส่วนการถือหุ้นในทรัพย์สินไทย (Pre-emptive Right) โดยทรัพย์สินไทยจะยังคงเป็นผู้ถือหุ้นที่มีอำนาจควบคุมในบริษัทฯ ในสัดส่วนที่ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 51 ของทุนจดทะเบียนภายหลังการเพิ่มทุนเสนอขายหุ้นสามัญที่ออกใหม่ของบริษัทฯ (รายละเอียดตามสารสนเทศที่ทรัพย์สินไทยได้เปิดเผยต่อตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เมื่อวันที่ 10 มีนาคม 2559 และสารสนเทศฉบับแก้ไขเพิ่มเติมเมื่อวันที่ 14 มีนาคม 2559)</li> <li>ต่อมา เมื่อวันที่ 31 มีนาคม 2559 ที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้น ประจำปี 2559 ของบริษัทฯ ได้มีมติเพิ่มทุนจดทะเบียนของบริษัทฯ จาก 843.92 ล้านบาทเป็น 1,054.90 บาท โดยการออกหุ้นสามัญเพิ่มทุนจำนวน 210.98 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 1.00 บาท หรือคิดเป็นสัดส่วนไม่เกินร้อยละ 20 ของทุนจดทะเบียนของบริษัทฯ โดยที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้นมีมติให้ทำการจัดสรรหุ้นสามัญเพิ่มทุน ดังกล่าวสำหรับการเสนอขายให้ประชาชนทั่วไปเป็นครั้งแรก (Initial Public Offering) และและผู้ถือหุ้นของทรัพย์สินไทยตามสัดส่วนการถือหุ้นในทรัพย์สินไทย (Pre-emptive Right) โดยบริษัทฯ ได้จดทะเบียนเพิ่มทุนที่กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ณ วันที่ 19 เมษายน 2559</li> <li>ณ วันที่ 31 พฤษภาคม 2559 ที่ประชุมวิสามัญผู้ถือหุ้นของบริษัท โกลเด้น กรุ๊ป จำกัด (“GGC”) ได้มีมติพิเศษเพื่ออนุมัติให้เลิกบริษัท GGC โดย ณ วันที่ 1 มิถุนายน 2559 ได้ดำเนินการจดทะเบียนเลิกกับกระทรวงพาณิชย์เป็นที่เรียบร้อยแล้ว ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้ดำเนินการจดทะเบียนเลิกกับกระทรวงพาณิชย์และชำระบัญชีเสร็จสิ้นแล้ว ณ วันที่ 30 ธันวาคม 2559</li> </ul>
2560	<ul style="list-style-type: none"> <li>เมื่อวันที่ 7 เมษายน 2560 บริษัทฯ ได้จดทะเบียนเพิ่มทุนต่อกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ตามมติที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้น ประจำปี 2559 จาก 843.92 ล้านบาทเป็น 1,054.90 บาท</li> <li>ณ วันที่ 11 เมษายน 2560 บริษัทฯ ได้เข้าเป็นหลักทรัพย์จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์เอ็ม เอ ไอ (MAI) โดยมีชื่อย่อหลักทรัพย์ MM</li> <li>บริษัท เกรฮาร์ด คาเฟ่ จำกัด (GHC) ขยายสาขาไปยังประเทศอินโดนีเซียแห่งแรก สาขาที่ 2 ใน</li> </ul>

	<p>ประเทศมาเลเซีย และสาขาที่ 8 ในเขตบริหารพิเศษฮ่องกง ผ่านการให้สิทธิแฟรนไชส์</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>เมื่อวันที่ 27 พฤศจิกายน 2560 บริษัทฯ ได้จัดตั้งบริษัท Mudman International Limited (“<b>MM Inter</b>”) ซึ่งเป็นบริษัทย่อยในต่างประเทศ (สาธารณรัฐมอริเชียส) โดยบริษัทฯ ถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 100 และมีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งเพื่อการลงทุนในต่างประเทศ (Holding Company)</li> <li>บริษัท GHC Café (UK) จำกัด (“<b>GHC UK</b>”) ซึ่งเป็นบริษัทย่อยทางอ้อมที่บริษัทฯ ถือหุ้นผ่าน GHC ที่บริษัทฯ ถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 100 และ GHC ถือหุ้นใน GHC UK ในสัดส่วนร้อยละ 100 โดย GHC UK ได้เริ่มดำเนินการร้านอาหาร Greyhound Café ในย่านฟิตซ์โรเวีย (Fitzrovia) กรุงลอนดอน ประเทศอังกฤษ ในเดือนธันวาคม 2560 โดยร้านดังกล่าวบริษัทฯ ตั้งใจให้เป็นร้านเรือธง (Flagship store) สำหรับการสร้างความรับรู้ของแบรนด์ (Brand awareness) และเป็นฐานในการขยายสาขาในทวีปยุโรปและภูมิภาคอื่นต่อไป</li> <li>เมื่อวันที่ 21 ธันวาคม 2560 MM Inter ซึ่งเป็นบริษัทย่อยที่บริษัทฯ ถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 100 ได้บรรลุการเข้าซื้อหุ้นสามัญของบริษัท Societe Langonnaise des Vins et Hotelleries SAS (“<b>SLVH</b>”) จำนวน 28,298 หุ้น ในราคาหุ้นละ 324.23 ยูโร (ประมาณ 12,864 บาทต่อหุ้น โดยอ้างอิงจากอัตราแลกเปลี่ยนที่ประกาศโดยธนาคารแห่งประเทศไทย ณ วันศุกร์ที่ 29 กันยายน 2560 เท่ากับ 39.6762 บาทต่อยูโร) รวมเป็นเงินทั้งสิ้น 9,175,000 ยูโร (ประมาณ 364 ล้านบาท) คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 100 ของทุนจดทะเบียนและชำระเต็มมูลค่าแล้ว</li> </ul> <p>SLVH เป็นบริษัทที่ดำเนินธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มภายใต้เครื่องหมายการค้า Le Grand Vefour ซึ่งเป็นร้านอาหารที่ก่อตั้งเมื่อปี ค.ศ. 1784 (พ.ศ. 2327) อายุกว่า 230 ปี โดยปัจจุบัน SLVH มีสาขาจำนวน 1 สาขา ตั้งอยู่ย่าน The Palais Royal's Gardens ในกรุงปารีส และได้รับมิชลิน สตาร์ (Michelin Star) จำนวน 2 ดาวภายใต้ Mr. Guy Martin ซึ่งเป็นเจ้าของและหัวหน้าเชฟ</p>
2561	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริษัท โกลเด้น โดนัท (ประเทศไทย) จำกัด (<b>GDT</b>) ได้เปิดตัว Dunkin' Donuts Drive Thru สาขาแรกในประเทศไทย ภายใต้คอนเซ็ปต์ Coffee and More ที่ Porto Go บางปะอิน ซึ่งเป็นจุดแวะพักรถบนถนนสายเอเชีย</li> <li>GDT และบริษัท โกลเด้น สก๊อป จำกัด (<b>GS</b>) ร่วมมือกับบริษัท ไรซิงซอฟท์ จำกัด ผู้พัฒนาเกม และค่ายเกม Hot Head ในการเปิดตัวเกม Order of The Seventh Sphere (OSS) เพื่อเร่งขยายฐานลูกค้าและธุรกิจใหม่ให้เข้ากับกระแสของโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วผ่านการตลาดแบบ O2O (Online to Offline)</li> <li>บริษัท เกรฮาวด์ จำกัด (<b>GHF</b>) ขยายธุรกิจเข้าสู่ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม โดยการเปิดร้าน Greyhound Coffee บนพื้นที่เดียวกับ CUB House บนถนนเอกมัย ภายใต้คอนเซ็ปต์ Twist หรือการผสมผสานความเป็นไทยและสากลไว้ด้วยกัน เสริมเมนูเครื่องดื่มหลากหลาย ทั้งอาหารจานหลักและของหวานให้เลือกทาน</li> <li>GHC ได้แตกแบรนด์ร้านอาหารภายใต้ชื่อ กิน-เฮ (Kin+Hey) โดยการนำอาหาร Street Food มานำเสนอในรูปแบบใหม่ที่เป็นแบบฉบับของ Greyhound Café เพื่อเจาะกลุ่มคนทำงาน โดยเปิดตัวสาขาแรกที่ The Groove เซ็นทรัลเวิลด์</li> </ul>

### 1.3. โครงสร้างการถือหุ้นของกลุ่มบริษัท

บริษัทฯ ประกอบธุรกิจโดยการถือหุ้นในบริษัทอื่น (Holding Company) ที่ประกอบธุรกิจหลัก คือ ธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่ม และธุรกิจอื่น คือ ธุรกิจไลฟ์สไตล์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

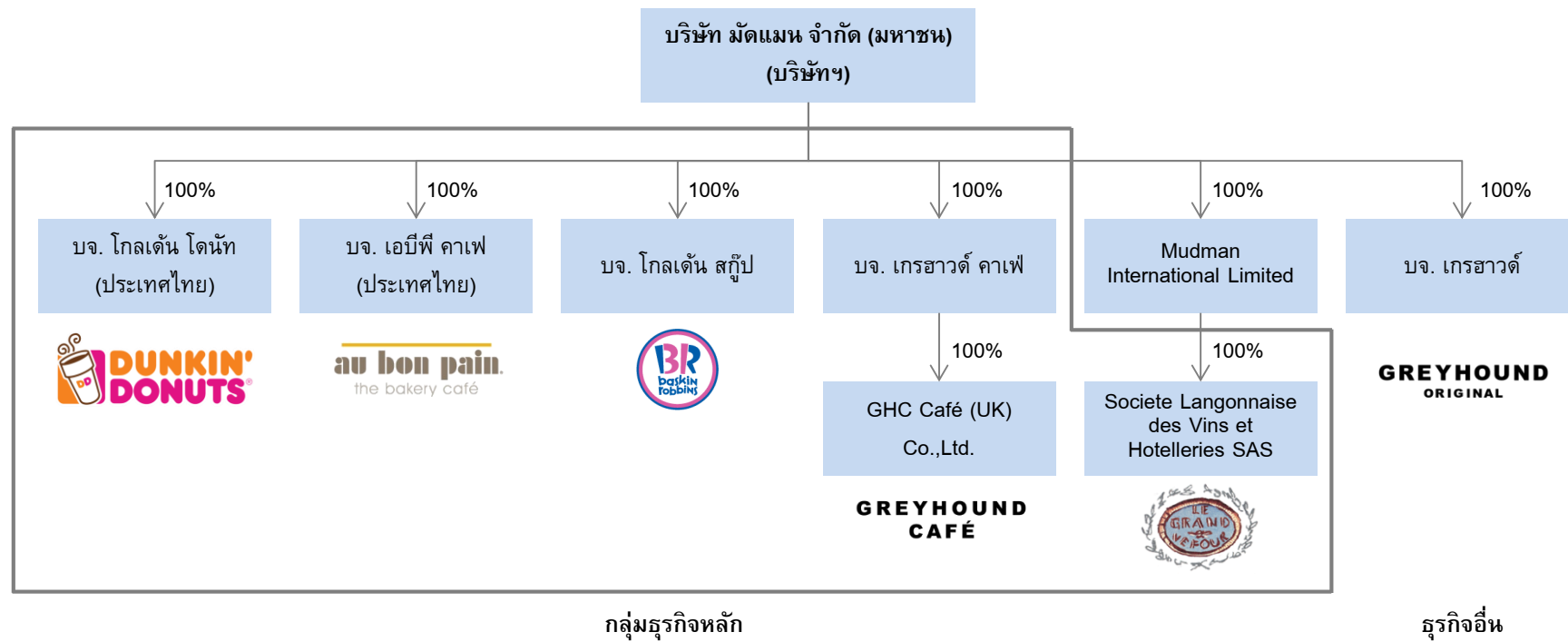
#### ธุรกิจหลัก

- 1) ธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่มภายใต้สิทธิแฟรนไชส์
- 2) ธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่มภายใต้แบรนด์ของตัวเอง

#### ธุรกิจอื่น

- 3) ธุรกิจไลฟ์สไตล์
- 4) ธุรกิจโดยการถือหุ้นในบริษัทอื่น (Holding company)

โครงสร้างของบริษัทฯ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561



บริษัท	เครื่องหมายการค้า (ตัวย่อ)	สัดส่วนการถือหุ้น (ร้อยละ)	ลักษณะการประกอบธุรกิจ
<b>ธุรกิจหลัก</b>			
<b>1) ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มภายใต้สิทธิแฟรนไชส์</b>			
บริษัท โกลเด้น โดนัท (ประเทศไทย) จำกัด 	DD	100.0	ผลิตและจำหน่ายโดนัทและเครื่องดื่มภายใต้แบรนด์ ดังกิ้น โดนัท ("Dunkin' Donuts" หรือ "DD")
บริษัท เอบีพี คาเฟ่(ประเทศไทย) จำกัด 	ABP	100.0	ผลิตและจำหน่ายเบเกอรี่ ภายใต้แบรนด์ โอ ปอง แปง ("ABP")
บริษัท โกลเด้น สก๊อปปี้ จำกัด 	BR	100.0	นำเข้าและจำหน่ายไอศกรีม ภายใต้แบรนด์ Baskin Robbins ("BR")
<b>2) ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มภายใต้แบรนด์ของตัวเอง</b>			
บริษัท เกรฮาวด์ คาเฟ่ จำกัด  	GHC	100.0	ผลิตและจำหน่ายอาหารและเครื่องดื่มแบบบริการเต็มรูปแบบภายใต้แบรนด์ที่สำคัญต่อไปนี้ - เกรฮาวด์ คาเฟ่ (Greyhound Café) - อะนาเตอร์ฮาวด์ (Another Hound Café) - กิน+เฮ (Kin+Hey)
GHC Café (UK) Company Limited 	GHC (UK)	100.0 (บริษัทย่อยทางอ้อมผ่านการถือหุ้น GHC)	ผลิตและจำหน่ายอาหารและเครื่องดื่มแบบบริการเต็มรูปแบบภายใต้คอนเซ็ปต์ (Concept) ของ GHC "Basic with a Creative Twist" โดยทำการตลาดที่ต่างประเทศ
Societe Langonnaise des Vins et Hotelleries SAS 	SLVH	100.0 (บริษัทย่อยทางอ้อมผ่านการถือหุ้น MM Inter)	ผลิตและจำหน่ายอาหารและเครื่องดื่มแบบบริการเต็มรูปแบบระดับพรีเมียมภายใต้แบรนด์ Le Grand Vefour ซึ่งได้รับมิชลินสตาร์ (Michelin Star) จำนวน 2 ดาว

บริษัท	เครื่องหมายการค้า (ตัวย่อ)	สัดส่วนการถือหุ้น (ร้อยละ)	ลักษณะการประกอบธุรกิจ
<b>ธุรกิจอื่น</b>			
<b>3) ธุรกิจไลฟ์สไตล์</b>			
บริษัท เกรฮาวด์ จำกัด <b>GREYHOUND</b> ORIGINAL  <b>SMILEYHOUND</b> GREYHOUND  GREYHOUND COFFEE	GH	100.0	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผลิตและจำหน่ายเสื้อผ้าแฟชั่นเครื่องประดับและสินค้าไลฟ์สไตล์ภายใต้แบรนด์ที่สำคัญ ดังนี้               <ul style="list-style-type: none"> <li>- เกรฮาวด์ ออริจินอล (Greyhound Original)</li> <li>- สไมล์ฮาวด์ (Smileyhound)</li> </ul> </li> <li>ร้านอาหารและเครื่องดื่ม ประเภทคาเฟ่</li> <li>รับออกแบบสินค้าและผลิตภัณฑ์แฟชั่นไลฟ์สไตล์</li> </ul>
<b>4) ธุรกิจโดยการถือหุ้นในบริษัทอื่น (Holding Company)</b>			
Mudman International Limited	MM Inter	100.0	บริษัทเพื่อการลงทุนในต่างประเทศ (Holding Company)

## 2. ลักษณะการประกอบธุรกิจ

### 2.1 โครงสร้างรายได้

ในปี 2559 ถึงปี 2561 บริษัทฯ และบริษัทย่อยมีรายได้รวมจำนวน 2,992 ล้านบาท 2,962 ล้านบาท และ 3,233 ล้านบาท ตามลำดับ ซึ่งคิดเป็นอัตราเติบโตร้อยละ ร้อยละ (1.0) ในปี 2560 และร้อยละ 9.1 ในปี 2561 จากงวดเดียวกันของปีก่อนหน้า

หน่วย: ล้านบาท

รายได้จากการขายและบริการ	2559 <sup>1</sup>		2560 <sup>1</sup>		2561 <sup>1</sup>	
	รายได้	ร้อยละ	รายได้	ร้อยละ	รายได้	ร้อยละ
1. ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม	2,708	90.5	2,687	90.7	2,935	90.8
2. ธุรกิจไลฟ์สไตล์	181	6.0	137	4.6	147	4.5
รวมรายได้จากการขายและบริการ	2,889	96.6	2,824	95.3	3,082	95.3
รายได้อื่น	102	3.4	138	4.7	151	4.7
รวมรายได้	2,992	100.0	2,962	100.0	3,233	100.0

<sup>1</sup> ส่วนแบ่งรายได้บนงบการเงินรวม

## 2.2 การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์

### 2.2.1 ลักษณะผลิตภัณฑ์และบริการ

บริษัทฯ ประกอบธุรกิจโดยการถือหุ้นในบริษัทอื่น (Holding Company) ที่ประกอบ (1) ธุรกิจหลักในธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม และ (2) ธุรกิจอื่นในธุรกิจไลฟ์สไตล์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### (1) ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม

การดำเนินธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มของบริษัทฯ สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

##### 1.1) การดำเนินธุรกิจภายใต้สิทธิแฟรนไชส์

ปัจจุบัน บริษัทฯ มีธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มที่ได้สิทธิแฟรนไชส์ในการดำเนินธุรกิจจากเจ้าของแบรนด์ในต่างประเทศ ภายใต้เครื่องหมายการค้าทั้งหมด 3 แบรินด์ ได้แก่ ดังก์ โดนัท (“DD” หรือ “Dunkin’ Donuts”) โอ บอง แปง (“ABP” หรือ “Au Bon Pain”) และ บาสกิน ร็อบบิ้นส์ (“BR” หรือ “Baskin Robbins”) ซึ่งทั้ง 3 แบรินด์เป็นแบรนด์ที่แข็งแกร่ง มีประวัติอันยาวนาน และได้รับความนิยมทั่วโลก โดยทั้ง 3 แบรินด์มีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นการช่วยขยายโอกาสทางธุรกิจให้แก่บริษัทฯ

##### 1.2) การดำเนินธุรกิจภายใต้แบรนด์ของตัวเอง

ปัจจุบัน บริษัทฯ มีธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มภายใต้แบรนด์ของตัวเอง 3 แบรินด์หลัก ได้แก่ (1) “เกรฮาวด์ คาเฟ่” (Greyhound Café) ซึ่งเป็นแบรนด์ร้านอาหารไลฟ์สไตล์ที่เน้นความมีเอกลักษณ์ที่โดดเด่น โดยร้าน Greyhound Café ได้รับความนิยมอย่างเหนียวแน่นภายในกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (2) “ครัวเอ็ม” ซึ่งเป็นแบรนด์ที่บริษัทฯ ได้พัฒนาขึ้นมาเพื่อประกอบธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มสำหรับโรงพยาบาลในรูปแบบ ศูนย์อาหาร (Cafeteria) และบริการอาหารสำหรับผู้ป่วยใน (IPD Food Services) และ (3) “Le Grand Vefour” ซึ่งเป็นร้านอาหารที่ก่อตั้งเมื่อปี ค.ศ. 1784

(พ.ศ. 2327) อายุกว่า 230 ปี โดยปัจจุบัน SLVH มีสาขาจำนวน 1 สาขา ตั้งอยู่ย่าน The Palais Royal's Gardens ในกรุงปารีส และได้รับมิชลิน สตาร์ (Michelin Star) จำนวน 2 ดาว

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 บริษัทฯ มีสาขาร้านอาหารและเครื่องดื่ม รวมทั้งสิ้น 453 สาขา แบ่งเป็นร้านอาหารและเครื่องดื่มภายใต้สิทธิแฟรนไชส์ จำนวน 414 สาขา และร้านอาหารและเครื่องดื่มภายใต้แบรนด์ของตัวเอง จำนวน 40 สาขา ซึ่งประกอบไปด้วยร้านอาหารเกอร์ฮาวด์ คาเฟ่ในต่างประเทศทั้งหมด 18 สาขาซึ่งเป็นการดำเนินการผ่านการให้สิทธิแฟรนไชส์ในต่างประเทศจำนวน 17 สาขา และร้านอาหารเกอร์ฮาวด์ คาเฟ่ของบริษัทฯ เองในต่างประเทศจำนวน 1 สาขาซึ่งเป็นการดำเนินการผ่าน GHC Café (UK) ซึ่งเป็นบริษัทย่อยทางอ้อมของบริษัทฯ

## (2) ธุรกิจไลฟ์สไตล์

ในส่วนของการดำเนินธุรกิจไลฟ์สไตล์ของบริษัทฯ ธุรกิจไลฟ์สไตล์เป็นธุรกิจต่อยอดโดยการใช้ความแข็งแกร่งของแบรนด์ “เกรฮาวด์” (Greyhound) ซึ่งเป็นแบรนด์ที่มีเอกลักษณ์และความโดดเด่นในผลิตภัณฑ์เสื้อผ้าแฟชั่น โดยปัจจุบันผลิตภัณฑ์ภายใต้ธุรกิจไลฟ์สไตล์ประกอบไปด้วย ผลิตภัณฑ์เสื้อผ้าแฟชั่น เครื่องประดับ ตลอดจนการร่วมมือกับแบรนด์อื่นๆ ในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ต่างๆ ภายใต้คอนเซ็ปต์และแนวคิดของแบรนด์เกรฮาวด์ โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 บริษัทฯ มีสาขาธุรกิจไลฟ์สไตล์จำนวนทั้งหมด 11 สาขา และร้าน Greyhound Coffee จำนวน 1 สาขา

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 บริษัทฯ มีจำนวนสาขาแยกตามแบรนด์ ดังนี้

ธุรกิจ	จำนวนสาขา (สาขา)
ดิงกิ้น โดन्ह (DD)	301
โอ บอง แปง (ABP)	77
บาสกิ้น ร็อบบิ้นส์ (BR)	36
เกอร์ฮาวด์ คาเฟ่ (GHC)	38 <sup>/1</sup>
เกอร์ฮาวด์ (GHF)	12 <sup>/2</sup>
ครัวเอ็ม (M Kitchen)	1
Le Grand Vefour	1
รวม	466

/1 ประกอบไปด้วยร้านอาหารเกอร์ฮาวด์ คาเฟ่ในต่างประเทศทั้งหมด 18 สาขาซึ่งเป็นการดำเนินการผ่านการให้สิทธิแฟรนไชส์ในต่างประเทศจำนวน 17 สาขา และผ่านการดำเนินการผ่าน GHC Café (UK) จำนวน 1 สาขา

/2 ประกอบไปด้วยร้านแฟชั่นเสื้อผ้าทั้งหมด 11 สาขา และร้าน Greyhound Coffee จำนวน 1 สาขา

โดยรายละเอียดของการประกอบธุรกิจแต่ละแบรนด์ มีดังนี้



### 2.2.1.1 ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม

#### 2.2.1.1.1 ธุรกิจร้านอาหารที่ได้สิทธิแฟรนไชส์



##### 1) ภายใต้เครื่องหมายการค้า Dunkin' Donuts

บริษัท โกลเด้น โดนัท (ประเทศไทย) จำกัด (“GDT” หรือ “Franchisee”) เป็นบริษัทย่อยที่บริษัทฯ ถือหุ้นร้อยละ 100.0 ที่ได้รับสิทธิภายใต้สัญญาแม่แฟรนไชส์ (Master Franchise Agreement) จาก Dunkin' Donuts Franchised Restaurants LLC (ประเทศสหรัฐอเมริกา) (“เจ้าของสิทธิ” หรือ “Franchisor”) โดยภายใต้สัญญาดังกล่าว GDT มีสิทธิในการผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์โดนัทและเครื่องดื่มภายใต้เครื่องหมายการค้า Dunkin' Donuts ในประเทศไทยแต่เพียงผู้เดียว (Exclusivity Right) และสามารถให้ช่วงสิทธิแก่บุคคลอื่นที่สามารถปฏิบัติตามข้อกำหนดแฟรนไชส์ได้และได้รับความยินยอมจากเจ้าของสิทธิ GDT ได้เข้าทำสัญญาแฟรนไชส์ ณ วันที่ 10 มีนาคม 2524 โดยกำหนดการเปิดร้านแต่ละสาขา (Development Schedule) จะสิ้นสุดวันที่ 15 ธันวาคม 2564 ทั้งนี้ ร้านแต่ละสาขาได้รับสิทธิในการดำเนินการ 20 ปี และมีสิทธิในการต่ออายุสัญญาได้หนึ่งครั้งเป็นระยะเวลา 20 ปี โดยต้องได้รับความยินยอมจากเจ้าของสิทธิ

ในส่วนของการดำเนินการธุรกิจภายใต้สัญญาดังกล่าว GDT มีสิทธิที่จะใช้ระบบการบริหารจัดการร้านซึ่งเป็นระบบของทางเจ้าของสิทธิที่มีเสถียรภาพและใช้ทั่วโลก ทั้งนี้ GDT จะจ่ายค่าธรรมเนียมต่อยอดขายรายเดือน (Royalty fee) ให้กับทางเจ้าของสิทธิ และมีการเจรจาวางแผนการทำงานในอนาคตร่วมกันระหว่าง GDT และเจ้าของสิทธิในเรื่องของการกำหนดนโยบาย แนวทางการดำเนินธุรกิจ รวมถึงแผนการเติบโตในระยะเวลา 5-10 ปี

ร้าน Dunkin' Donuts ในประเทศไทยเปิดสาขาแรกในปี 2524 และเป็นหนึ่งในแบรนด์ต่างชาติที่ได้รับความนิยมอย่างมากในประเทศ โดยรูปแบบและผลิตภัณฑ์ของร้าน Dunkin' Donuts ในประเทศไทยจะมีความคล้ายคลึงกับร้าน Dunkin' Donuts ในต่างประเทศ ทั้งในด้านคุณภาพ ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ รูปแบบการบริหารจัดการร้าน รวมถึงบรรยากาศภายในร้าน ทำให้ร้าน Dunkin' Donuts ในประเทศไทยมีฐานลูกค้าประจำที่เหนียวแน่น มียอดขายเติบโตขึ้นและมีการขยายสาขาทุกปี โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 ร้าน DD มีสาขา 301 สาขาทั่วประเทศ ในรูปแบบ Kiosk ซึ่งมีลักษณะร้านเป็นร้านขนาดเล็กที่มีเคาน์เตอร์เล็กๆ และมีที่นั่งในร้านจำกัด โดยส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในห้างสรรพสินค้าหรือไฮเปอร์มาร์เก็ต (Hypermarket) และมีพื้นที่ประมาณ 10 - 30 ตารางเมตร และรูปแบบ stand-alone เป็นร้านขนาดใหญ่ที่มีที่นั่งกว้างขวางและมีที่นั่งโดยเฉลี่ย 20 - 40 ที่นั่งและมีพื้นที่ประมาณ 50 - 150 ตารางเมตร โดยส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในห้างสรรพสินค้าและคอมมูนิตีมอลล์ (Community Mall) นอกจากนี้ Dunkin' Donuts ยังมีบริการในส่วนของการรับจัดเลี้ยง (Catering) โดย GDT มีหน่วยงานรับผิดชอบโดยตรงเพื่อสามารถออกแบบและจัดสรรผลิตภัณฑ์ที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าตามลักษณะของงานและกิจกรรมที่กำหนด เช่น การประชุมหรือสัมมนา งานสังสรรค์และงานกิจกรรมต่างๆ ตลอดจนการจัดทำกล่องอาหารว่าง (Snack Box) เพื่อเพิ่มความสะดวกและทางเลือกให้กับลูกค้า

กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของ ร้าน Dunkin' Donuts เป็นลูกค้าที่มีรายได้ระดับกลางถึงบน ไม่จำกัดช่วงอายุและอาชีพ เช่น วัยรุ่น นักเรียน นักศึกษา วัยทำงาน ผู้บริหารยุคใหม่ กลุ่มแม่บ้าน และนักท่องเที่ยว ซึ่งมีความต้องการในการบริโภคโดนัทและเครื่องดื่มที่อร่อยและมีคุณภาพระดับพรีเมียม

ร้าน Dunkin' Donuts มีผลิตภัณฑ์หลัก ได้แก่ โดนัทและเบเกอรี่ และเครื่องดื่ม โดยในแต่ละร้าน Dunkin' Donuts จะมีโดนัทมากกว่า 50 ชนิด เช่น โดนัทสูตรดั้งเดิม โมจิริง และมันชกั๊น เป็นต้น เพื่อครอบคลุมความต้องการของลูกค้าที่หลากหลาย

โดยที่ผ่านมาร้าน Dunkin' Donuts ได้นำเสนอโดนัทรูปแบบใหม่ๆ อยู่เสมอเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้ปัจจุบันโดนัทของร้าน Dunkin' Donuts มีส่วนผสมที่แตกต่างจากโดนัทของร้านทั่วไป ทั้งในส่วนของตัวโดนัท ไอซิ่ง และท็อปปิ้ง นอกจากนี้ร้าน Dunkin' Donuts ได้จำหน่ายเครื่องดื่มหลายประเภทควบคู่ไปกับโดนัทและเบเกอรี่ เช่น กาแฟ โกโก้ เครื่องดื่มปั่น และชารสต่างๆ เป็นต้น



## 2) ภายใต้เครื่องหมายการค้า Au Bon Pain

บริษัท เอบีพี จำกัด (“ABP” หรือ “Franchisee”) เป็นบริษัทย่อยที่บริษัทฯ ถือหุ้นร้อยละ 100.0 ซึ่งได้รับสิทธิภายใต้สัญญาแม่แฟรนไชส์ (Master Franchise Agreement) จาก ABP Corporation (ประเทศสหรัฐอเมริกา) (“เจ้าของสิทธิ” หรือ “Franchisor”) โดยภายใต้สัญญาดังกล่าว ABP มีสิทธิในการผลิตและจำหน่ายเบเกอรี่ภายใต้เครื่องหมายการค้า Au Bon Pain ในประเทศไทยแต่เพียงผู้เดียว (Exclusivity Right) นอกจากนี้สิทธิในการประกอบธุรกิจภายใต้แบรนด์ Au Bon Pain แล้ว ABP ยังได้รับการถ่ายทอดความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์โดยตรงจากเจ้าของสิทธิ ซึ่งมีประสบการณ์ในธุรกิจดังกล่าวจากสาขาทั่วโลกมากกว่า 60 ปี ในด้านการปฏิบัติงาน การตลาดและแนวทางการเปิดและบริหารร้าน

ร้าน Au Bon Pain ในประเทศไทยเปิดสาขาแรกเมื่อปี 2540 ในรูปแบบของร้านเบเกอรี่สัญชาติอเมริกา ที่จำหน่ายผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ แซนด์วิช สลัด ซุป ที่มีคุณภาพและเป็นอาหารเพื่อสุขภาพ รวมถึงกาแฟพรีเมียมและเครื่องดื่มอื่นๆ โดยจะเน้นความแปลกใหม่ ทันสมัย เพื่อดึงดูดผู้บริโภคและรักษาความน่าสนใจให้คงอยู่ตลอดเวลา แต่คงไว้ซึ่งพื้นฐานของความเป็นขนมปังและเบเกอรี่ที่ผลิตจากวัตถุดิบชั้นนำและเป็นประโยชน์ต่อร่างกาย นอกจากนี้การตกแต่งร้านจะเน้นบรรยากาศที่โปร่งและนั่งสบาย แต่ยังคงตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่เน้นความเร่งรีบในปัจจุบัน โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 ร้าน ABP มีสาขา 77 สาขาทั่วประเทศ ซึ่งส่วนใหญ่จะอยู่ในเขตกรุงเทพและปริมณฑล ร้าน Au Bon Pain ทั้งหมดจะเป็นร้านแบบ Stand-Alone ที่มีขนาดประมาณ 50 ถึง 200 ตารางเมตร โดยมีที่นั่งเฉลี่ยมากกว่า 30 ที่นั่งต่อร้าน และตั้งอยู่ในทำเลที่มีศักยภาพ (Prime Location) เช่น โรงพยาบาล ห้างสรรพสินค้า ศูนย์การค้า และอาคารสำนักงาน เป็นต้น นอกจากนี้ทาง ABP ยังมีบริการจัดเลี้ยง (Catering) ในงานต่างๆ สำหรับกลุ่มผู้บริโภคหลากหลายกลุ่มทุกช่วงอายุ เช่น นักศึกษามหาวิทยาลัย คนวัยทำงาน ผู้บริหารยุคใหม่ กลุ่มแม่บ้านและกลุ่มนักท่องเที่ยว เป็นต้น โดยมีทั้งรูปแบบกล่องอาหารว่าง (Snack Box) และกล่องอาหารกลางวัน (Lunch Box)

ลูกค้าส่วนใหญ่จะเป็นลูกค้าระดับกลางขึ้นไปให้ความสำคัญกับอาหารสุขภาพที่มีรสชาติอร่อยเป็นหลัก โดยไม่จำกัดเพียงอายุหรืออาชีพ เช่น นักเรียน นักศึกษา ครอบครัว นักท่องเที่ยว ผู้บริหารและชาวต่างชาติ ตลอดจนผู้บริโภคที่ต้องการความเร่งด่วนในช่วงเช้าเร่งรีบ อย่างไรก็ตาม การตกแต่งร้าน Au Bon Pain ที่โปร่งช่วยสร้างบรรยากาศที่ผ่อนคลายและเป็นกันเอง ตลอดจนการมีสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อตอบสนองไลฟ์สไตล์ของลูกค้า ทำให้ลูกค้าสามารถพบปะ สังสรรค์ หรือทำงานได้

ร้าน Au Bon Pain มีผลิตภัณฑ์หลัก ได้แก่ อาหารและเบเกอรี่ และเครื่องดื่ม โดย ABP มีสูตร Pastry ที่อร่อยและมีคุณภาพโดยทำจากวัตถุดิบที่มี ไขมันทรานส์ 0 กรัม (Zero Gram Trans Fat) และอบ 2 ครั้งต่อวันเพื่อรักษามาตรฐานความสดใหม่ โดยมีอาหารและเบเกอรี่หลากหลาย เช่น ครั้วของ แซนด์วิช มัฟฟิน คูกี้ ซุปและเบเกิล เป็นต้น ตลอดจนมีเครื่องดื่มทั้งร้อนและเย็น เช่น กาแฟสด ชา เครื่องดื่มปั่น เป็นต้น



### 3) ภายใต้เครื่องหมายการค้า Baskin Robbins

บริษัท โกลเด้น สก๊อป จำกัด (“GS” หรือ “Franchisee”) ซึ่งเป็นบริษัทย่อยที่บริษัทฯ ถือหุ้นร้อยละ 100.0 ได้รับสิทธิภายใต้สัญญาแม่สเตอร์แฟรนไชส์ (Master Franchise Agreement) จาก Baskin Robbins Franchising LLC (ประเทศสหรัฐอเมริกา) (“เจ้าของสิทธิ” หรือ “Franchisor”) ซึ่งเป็นเจ้าของสิทธิเดียวกันกับ DD โดยภายใต้สัญญาดังกล่าว GS มีสิทธิในการนำเข้าและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ไอศกรีมและผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้อง เช่น ท็อปปิ้ง วิกครีม ภายใต้เครื่องหมายการค้า Baskin Robbins ในประเทศไทยแต่เพียงผู้เดียว (Exclusivity Right) นอกจากสิทธิในการประกอบธุรกิจภายใต้แบรนด์ Baskin Robbins แล้ว GS ยังได้รับประโยชน์ทางด้านการปฏิบัติงาน การตลาดและแนวทางการเปิดและบริหารร้านจากเจ้าของสิทธิโดยตรง ซึ่งมีประสบการณ์ในธุรกิจดังกล่าวจากสาขาทั่วโลกมากกว่า 70 ปี รวมถึงการฝึกอบรมจากเจ้าของสิทธิทั้งในด้านบริหารการตลาดอีกด้วย โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 ร้าน BR มีสาขา 36 สาขาทั่วประเทศ ซึ่งส่วนใหญ่จะอยู่ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ในรูปแบบ Kiosk ซึ่งเป็นร้านขนาดเล็กที่มีเฉพาะเคาน์เตอร์ โดยมีพื้นที่ประมาณ 20-30 ตารางเมตรและมีที่นั่งโดยเฉลี่ย 8-15 ที่นั่ง และรูปแบบ Stand-Alone ซึ่งเป็นร้านขนาดกลาง โดยมีพื้นที่ประมาณ 45 - 80 ตารางเมตรและมีที่นั่งโดยเฉลี่ย 30-50 ที่นั่ง

#### 2.2.1.1.2 ธุรกิจภายใต้แบรนด์ตัวเอง

##### ภายใต้เครื่องหมายการค้า “Greyhound Café” / “Another-hound Café” / “Kin + Hey”

ร้าน Greyhound Café / Another-Hound Café / Kin + Hey เป็นร้านอาหารประเภทบริการเต็มรูปแบบ (Full Service Restaurant) สไตล์ฟู้ดแอนด์คาเฟ่ ดำเนินธุรกิจโดย บริษัท เกรฮาวด์ คาเฟ่ จำกัด (“GHC”) ร้าน Greyhound Café เป็นร้านอาหารที่มีเอกลักษณ์โดยมีการจัดวางรูปแบบเมนูอาหารและการตกแต่งร้านภายใต้คอนเซ็ปต์ที่เป็นเอกลักษณ์ โดยร้านอาหารในเครือ GHC มีความมุ่งมั่นในการรักษาคุณภาพและมาตรฐานของรสชาติอาหารและบริการภายในร้าน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 ร้าน Greyhound Café มีสาขาทั้งในและต่างประเทศรวมทั้ง 38 สาขาซึ่งประกอบไปด้วยสาขาในประเทศ 20 สาขา (ภายใต้แบรนด์ Greyhound Café / Another-Hound Café / Kin + Hey) และสาขาในต่างประเทศ (ภายใต้แบรนด์ Greyhound Café) ได้แก่ สาธารณรัฐประชาชนจีน เขตบริหารพิเศษฮ่องกง มาเลเซีย สิงคโปร์ และอินโดนีเซีย รวมทั้งหมด 18 สาขา

GHC แบ่งประเภทร้านอาหารในเครือออกเป็น 3 ประเภทตามคอนเซ็ปต์ ประเภทอาหาร กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และราคาแตกต่างกันไป เพื่อสร้างความชัดเจนของร้านอาหารและกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### GREYHOUND CAFÉ

#### ก. ร้านเกรฮาวด์ คาเฟ่ (Greyhound Café)

ปัจจุบันร้าน Greyhound Café มีทั้งหมด 16 สาขาในประเทศ มีพื้นที่เฉลี่ยต่อสาขาประมาณ 270 - 350 ตารางเมตร และมีที่นั่งเฉลี่ยต่อสาขา 120 ที่นั่ง จุดเด่นของร้าน Greyhound Café คือ ความทันสมัย ความคิดสร้างสรรค์ บรรยากาศที่โปร่งสบาย และมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่ชัดเจน ภายใต้คอนเซ็ปต์ “Simple with Creative Twist” หรือ

ความเรียบง่ายที่แฝงไปด้วยลูกเล่น ความสร้างสรรค์และความสนุกสนาน ซึ่งถ่ายทอดผ่านรสชาติและหน้าตาของอาหารที่มีการตกแต่งแบบเรียบง่ายแต่มีเอกลักษณ์รวมทั้งบรรยากาศในร้านที่มีการตกแต่งตามคอนเซ็ปต์ที่โดดเด่นและแปลกตาของ Greyhound Café

กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของร้าน Greyhound Café คือ กลุ่มนักศึกษา และคนทำงานที่มีรายได้ปานกลางถึงสูง ที่มีความชื่นชอบในความมีเอกลักษณ์ และคุณภาพที่คุ้มค่ากับราคาของร้าน Greyhound Café ตลอดจนชาวต่างชาติที่เข้ามาท่องเที่ยวและทำงานในกรุงเทพฯ โดยมีค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อหัว (Average Ticket Size) ที่ 450 - 500 บาท

ร้าน Greyhound Café เป็นร้านอาหารสไตล์ฟิวชั่นผสมผสานระหว่างอาหารไทยและนานาชาติที่มีบริการอาหารและเครื่องดื่มหลากหลายประเภทกว่า 195 เมนู ตั้งแต่ อาหารไทยฟิวชั่นผสมผสานระหว่างอาหารไทยและอาหารนานาชาติ อาหารมังสวิรัตินิยมและเครื่องดื่ม โดยมีเมนูขึ้นชื่อ (Signature Dishes) คือ ก๋วยเตี๋ยวห่อหุ้มสับ ปีกไก่แดดเดียวชุบน้ำปลาทอด เมี่ยงส้มโอ ลูกชิ้นเนื้อ/หมูผัดพริกน้ำส้ม แซลมอนแซ่พริก ยำเกาเหलाแห้ง ซีซาร์สลัดสไตล์เกรฮาวด์ ตับบดแบบฝรั่งเศส ฟู๊ดข้าว ข้าวสลัดน้ำพริกปลาทุ กุ้งสด ข้าวผัดปลาสดใบกะเพรา สပါเก็ตตี้ปลาอินทรีเค็ม และทับทิมกรอบสไตล์เกรฮาวด์ เป็นต้น



#### ข. ร้านอานาเธอร์ฮาวด์ (Another-Hound Cafe)

ปัจจุบันร้าน Another-hound มีทั้งหมด 3 สาขา มีพื้นที่เฉลี่ยต่อสาขาประมาณ 300 - 350 ตร.ม. หรือประมาณ 120 ที่นั่งต่อสาขา จุดเด่นของร้าน Another-hound คือ ความทันสมัย ความเท่ๆ เก๋ แต่ยังคงคอนเซ็ปต์ของราคาที่คุ้มค่า (Affordable) โดยบรรยากาศในร้านจะสะท้อนไลฟ์สไตล์ที่พิถีพิถันในการใช้ชีวิตของคนเมือง ภายใต้คอนเซ็ปต์ “Accessible Stylish Casual Italian with Asian Twist” โดยลูกค้าเป้าหมายของร้าน Another-hound คือ กลุ่มคนรุ่นใหม่และกลุ่มคนวัยทำงานที่มีรายได้สูง โดยมีค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อหัว (Average Ticket Size) ที่ 600 – 650 บาท

ร้าน Another-hound เป็นร้านอาหารที่จำหน่ายอาหารสไตล์ฟิวชั่นที่ผสมผสานระหว่างอาหารอิตาเลียนและรสชาติ จัดจานของอาหารไทย มีบริการอาหารและของหวานที่หลากหลายกว่า 100 เมนู เช่น Avocado Salad, Light Tom Yum Soup, Cold Japanese Salad, DIY Crab Sandwich, Fusilli Pad Thai, Spaghetti Cha Cha, Fried Diced Lamb with Garlic and Black Pepper, Minced Pork and Smoked Bacon Balls, Crab Bomb with Rice และ Bean Medley with Longan Granita เป็นต้น



#### ค. ร้านกิน+เฮ (Kin+Hey by Greyhound)

ร้าน กิน-เฮ (Kin+Hey) เป็นการนำอาหาร Street Food มานำเสนอในรูปแบบใหม่ที่เป็นแบบฉบับของ Greyhound Café เพื่อเจาะกลุ่มคนทำงาน โดยเปิดตัวสาขาแรกที่ The Groove เซ็นทรัลเวิลด์ โดยนำเสนอเมนูอาหารที่หลากหลาย เช่น เมนูก๋วยเตี๋ยวที่เหมาะสมสำหรับมือเที่ยงที่ต้องการความรวดเร็ว และอาหารแบบปิ้ง

ย่าง (Izagaya) ในมือเย็นสำหรับพักผ่อนและสังสรรค์กับเพื่อนฝูงหลังเลิกงาน โดยร้านมีคอนเซ็ปต์ว่า “กินอิมอก เออิมใจ สู้ต่อไป วันพรุ่งนี้”

#### ง. ร้าน เกรฮาวด์ คาเฟ่ (Greyhound Café) ในต่างประเทศ

ร้าน Greyhound Café ในต่างประเทศรวม 18 สาขา โดยดำเนินธุรกิจใน 2 รูปแบบ ดังนี้

##### (1) ภายใต้การลงทุนและบริหารโดย GHC UK

GHC UK ซึ่งเป็นบริษัทย่อยทางอ้อมที่บริษัท ถือหุ้นผ่าน GHC ที่บริษัท ถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 100 และ GHC ถือหุ้นใน GHC UK ในสัดส่วนร้อยละ 100 โดย GHC UK ได้เริ่มดำเนินการร้านอาหาร Greyhound Café จำนวน 1 สาขา มีพื้นที่ประมาณ 600 ตารางเมตร และมีที่นั่ง 192 ที่นั่ง โดยร้านตั้งอยู่ในย่านฟิตซโรเวีย (Fitzrovia) กรุงลอนดอน ประเทศอังกฤษ โดยบริษัท ตั้งใจให้เป็นร้านเรือธง (Flagship store) สำหรับการสร้างความรับรู้ของแบรนด์ (Brand awareness) และเป็นฐานในการขยายสาขาในทวีปยุโรปและภูมิภาคอื่นต่อไป

##### (2) ภายใต้การให้สิทธิแฟรนไชส์

ร้าน Greyhound Café ในต่างประเทศดำเนินธุรกิจภายใต้การให้สิทธิแฟรนไชส์โดยบริษัท เกรฮาวด์ คาเฟ่ จำกัด (“เจ้าของสิทธิ” หรือ “Franchisor”) โดยผู้ได้รับสิทธิแฟรนไชส์มีเงื่อนไขต้องขยายสาขาร้าน Greyhound Café ตามจำนวนขั้นต่ำที่กำหนดและภายในระยะเวลาที่ตกลงร่วมกัน ในส่วนของการดำเนินธุรกิจภายใต้สัญญาดังกล่าว ผู้ได้รับสิทธิแฟรนไชส์มีสิทธิที่จะประกอบธุรกิจร้าน Greyhound Café ในประเทศที่ได้รับสิทธิ และมีสิทธิในการได้รับคำปรึกษาและการสนับสนุนจากเจ้าของสิทธิต่างๆ เช่น การหาสถานที่ตั้งร้านอาหาร การเลือกสรรวัตถุดิบในการประกอบอาหาร การจัดหาวัสดุตกแต่งร้าน เป็นต้น

รายได้ที่บริษัท ได้รับประกอบด้วย 3 ส่วนหลัก ได้แก่ 1) รายได้จากการทำสัญญา (Upfront Fee) 2) รายได้ค่าแฟรนไชส์ตามสัดส่วนของรายได้ของแต่ละสาขาที่เปิด (Franchise Fee) และ 3) รายได้จากการขายสินค้าต่างๆ เช่น น้ำสลัด ซอส และเฟอร์นิเจอร์ตกแต่งร้าน เป็นต้น

ปัจจุบันร้าน Greyhound Café ภายใต้การให้สิทธิแฟรนไชส์ในต่างประเทศมีทั้งหมด 17 สาขา ใน 5 ประเทศ ได้แก่ สาธารณรัฐประชาชนจีน (3 สาขา) เขตบริหารพิเศษฮ่องกงแห่งสาธารณรัฐประชาชนจีน (10 สาขา) อินโดนีเซีย (1 สาขา) มาเลเซีย (2 สาขา) และสิงคโปร์ (1 สาขา) โดยมีพื้นที่ต่อสาขาโดยเฉลี่ยประมาณ 280 - 300 ตารางเมตร หรือ 120 ที่นั่งต่อสาขา โดยมีบรรยากาศในร้านภายใต้คอนเซ็ปต์เดียวกับร้าน Greyhound Café ในประเทศไทย

กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของร้าน Greyhound Café ในต่างประเทศมีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของร้าน Greyhound Café ในประเทศไทย ซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้านักศึกษา นักท่องเที่ยว และคนทำงานที่มีรายได้ปานกลางถึงสูง ที่มีความชื่นชอบในความมีเอกลักษณ์ และคุณภาพที่คุ้มค่ากับราคาของร้าน Greyhound Café โดยมีค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อหัวที่ 850 – 900 บาทต่อหัว

ร้าน Greyhound Café ในต่างประเทศบริการอาหารและเครื่องดื่มคล้ายคลึงกับร้านอาหาร Greyhound Café ในประเทศไทย โดยมีเมนูอาหารกว่า 90 เมนู โดยมีเมนูอาหาร ของหวานและเครื่องดื่มขึ้นชื่อ (Signature Dish / Drink) คือ Light Tom Yum Soup, Greyhound Style Chicken's wing, Avocado

Salad with Rocket Leaves, Phad Thai with Fresh Prawns, Thai Braised Beef, Young Coconut  
Crepe Cake, Mango with Sticky Rice Choc Shock Waffle และ Thai Iced Tea with Milk เป็นต้น



#### ภายใต้เครื่องหมายการค้า “ครัวเอ็ม”

บริษัทฯ เล็งเห็นโอกาสในการเติบโตในธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่มแบบบริการเต็มรูปแบบภายใต้แบรนด์ของตัวเองในกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่แตกต่างจากกลุ่มลูกค้าของเกรฮาร์ด คาเฟ่ ดังนั้น บริษัทฯ เริ่มดำเนินธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มสำหรับโรงพยาบาลในรูปแบบศูนย์อาหาร (Cafeteria) ภายใต้ชื่อร้านอาหาร M-Kitchen หรือ ครัวเอ็ม (“ครัวเอ็ม”) ซึ่งเป็นธุรกิจศูนย์อาหารในโรงพยาบาล (Cafeteria) และธุรกิจบริการอาหารสำหรับผู้ป่วยใน (IPD Food Services) และดำเนินธุรกิจโดยบริษัทฯ ทั้งนี้ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 มีการดำเนินธุรกิจดังกล่าวเพียงสาขาเดียวที่โรงพยาบาลรามคำแหง อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ มีแผนที่จะขยายธุรกิจบริการศูนย์อาหารในสถานที่ต่างๆ ไม่จำกัดเพียงแต่โรงพยาบาลเท่านั้น บริษัทฯ ยังพิจารณาในการขยายสาขาไปยังสถานที่ต่างๆ เช่น โรงเรียนเอกชน หรือโรงเรียนนานาชาติ เป็นต้น โดยการตัดสินใจในการลงทุนจะพิจารณาจากแนวโน้มของตลาด ความสามารถในการลงทุน ปริมาณการสัญจรของลูกค้าเป้าหมาย ระยะเวลาการจ่ายคืนเงินทุน (Payback Period) และผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment (ROI)) เป็นต้น

ร้านอาหารครัวเอ็มเป็นร้านอาหารขนาดกลาง ที่มีการตกแต่งร้านที่น่านั่งสบาย สะอาด โดยลูกค้าเป้าหมายของศูนย์อาหารครัวเอ็มเป็นผู้ป่วยนอกและญาติของผู้ป่วย รวมทั้งบุคลากรของโรงพยาบาล กลุ่มลูกค้าเป้าหมายเป็นบุคคลที่ต้องการบริการที่รวดเร็วและคุ้มค่ากับเงินที่จ่ายไป ดังนั้น การบริการของร้านอาหารครัวเอ็มจะเน้นบริการที่รวดเร็วทันใจ และราคาย่อมเยา สำหรับลูกค้าเป้าหมายของธุรกิจบริการอาหารสำหรับผู้ป่วยใน (IPD Food Services) จะให้บริการกับผู้ป่วยในเท่านั้น ตามมาตรฐานโภชนาการและเงื่อนไขที่โรงพยาบาลกำหนด

ลูกค้าเป้าหมายของศูนย์อาหารครัวเอ็มเป็นผู้ป่วยนอกและญาติของผู้ป่วย รวมทั้งบุคลากรของโรงพยาบาล กลุ่มลูกค้าเป้าหมายเป็นบุคคลที่ต้องการบริการที่รวดเร็วและคุ้มค่ากับเงินที่จ่ายไป ดังนั้น การบริการของร้านอาหารครัวเอ็มจะเน้นบริการที่รวดเร็วทันใจ และราคาย่อมเยา โดยมีค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อหัว (Average Ticket Size) เท่ากับประมาณ 80 - 85 บาท ศูนย์อาหารครัวเอ็มให้บริการระหว่างเวลา 7.00 - 19.00 น. สำหรับลูกค้าเป้าหมายของธุรกิจบริการอาหารสำหรับผู้ป่วยใน (IPD Food Services) จะให้บริการกับผู้ป่วยในเท่านั้น ตามมาตรฐานโภชนาการและเงื่อนไขที่โรงพยาบาลกำหนด



#### ภายใต้เครื่องหมายการค้า “Le Grand Vefour”

คณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 4/2560 เมื่อวันที่ 12 ตุลาคม 2560 มีมติอนุมัติให้บริษัท Mudman International Limited (“MM Inter”) ซึ่งเป็นบริษัทย่อยของบริษัทฯ (บริษัทฯ ถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 100 ของหุ้นที่จำหน่ายได้แล้วทั้งหมดของ MM Inter) เข้าซื้อหุ้นสามัญของบริษัท Societe Langonnaise des Vins et Hotelleries SAS (“SLVH”) โดยการเข้าซื้อหุ้นสามัญดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มโอกาสและเพิ่มขีดความสามารถในการขยายธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มในต่างประเทศ โดย SLVH เป็นบริษัทที่

ดำเนินธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่มรูปแบบระดับพรีเมียม ภายใต้เครื่องหมายการค้า Le Grand Vefour ซึ่งเป็นร้านอาหารที่ก่อตั้งเมื่อปี ค.ศ. 1784 (พ.ศ. 2327) อายุกว่า 230 ปี โดยปัจจุบัน SLVH มีสาขาจำนวน 1 สาขา ตั้งอยู่ย่าน The Palais Royal's Gardens ในกรุงปารีส และได้รับมิชลิน สตาร์ (Michelin Star) จำนวน 2 ดาว ทั้งนี้ MM Inter ได้ดำเนินการเข้าซื้อหุ้นสามัญดังกล่าวแล้วเสร็จในวันที่ 21 ธันวาคม 2560

ลูกค้าเป้าหมายของร้าน Le Grand Vefour เป็นคนทำงาน ผู้บริหาร นักการเมือง และนักท่องเที่ยวที่มีรายได้ระดับสูง ที่มีความชื่นชอบในความหรูหรา ศิลปะและประวัติศาสตร์สไตล์ฝรั่งเศสยุคเก่า นอกจากนี้ ร้าน Le Grand Vefour ยังคัดสรรวัตถุดิบ และควบคุมคุณภาพและปริมาณของอาหารให้สะท้อนภาพลักษณ์ของลูกค้าเป้าหมาย รสชาติของอาหาร และความคุ้มค่าของราคา เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า โดยจำหน่ายอาหารฝรั่งเศสที่ผสมผสานระหว่างความเรียบหรูในยุคเก่าและความสดใหม่ของแฟชั่นยุคใหม่ โดยมีบริการอาหารและของหวานที่หลากหลายในรูปแบบเฉพาะตัว เช่น Duck liver raviolis, truffles emulsion crea และ Pigeon roast in bécasse way with truffe juice เป็นต้น

### 2.2.1.2 ธุรกิจไลฟ์สไตล์


#### GREYHOUND ORIGINAL

ธุรกิจไลฟ์สไตล์ดำเนินการโดย บริษัท เกรฮาวด์ จำกัด ("GHF") ซึ่งเป็นบริษัทย่อยที่บริษัทฯ ถือหุ้นร้อยละ 100 โดย GHF ก่อตั้งเมื่อปี 2523 โดยเริ่มต้นจากธุรกิจจำหน่ายเสื้อผ้าแฟชั่นสำเร็จรูปทั้งสุภาพบุรุษและสุภาพสตรี นับเป็นแบรนด์แรกๆ ของประเทศไทยและเป็นที่นิยมในหมู่นักศึกษาและคนทำงานตั้งแต่ในช่วงอายุ 18 - 35 ปี มีจุดเด่นในเรื่องความมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว ความเป็นผู้นำในเรื่องของการนำเสนอสไตล์ใหม่ๆ และความเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ แบรนด์ Greyhound ไม่ได้หยุดแค่เสื้อผ้าแฟชั่นเท่านั้น แต่เติบโตจนกลายเป็นแบรนด์ไลฟ์สไตล์ครบวงจร โดยผลิตภัณฑ์หลักประกอบไปด้วย เสื้อเชิ้ต เสื้อยืด กางเกง สูท กระโปรง รองเท้า กระเป๋า และเครื่องประดับ ด้วยสาเหตุที่กล่าวมาทำให้ Greyhound สามารถแข่งขันอยู่ในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าแฟชั่นได้อย่างยั่งยืน เป็นที่รู้จักในวงกว้างและสร้างมูลค่าของการรับรู้ของแบรนด์ (Brand Awareness) ที่สูงจนทำให้บริษัทต่างๆ สนใจเข้ามาจับมือกับ Greyhound ในการทำโครงการต่างๆ โดยการต่อยอดจากคอนเซ็ปต์และความเป็น Greyhound เช่น การร่วมมือกับ บริษัท เดอะมอลล์ กรุ๊ป จำกัด ในการผลิตเสื้อผ้าภายใต้ชื่อ "Project 1.1" จากความสำเร็จในการสร้างแบรนด์ของตัวเอง จนกลายเป็นการต่อยอดธุรกิจต่างๆ โดยใช้แบรนด์ Greyhound เป็นเรือธง (Flagship)

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 Greyhound มีช่องทางหลักในการจำหน่ายสินค้าในประเทศผ่านร้านของตัวเองในห้างสรรพสินค้าชั้นนำจำนวน 11 สาขา ซึ่งทั้งหมดอยู่ในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑลทั้งหมด โดยมีการแตกแบรนด์ตามกลุ่มลูกค้าเป้าหมายและสไตล์ที่แตกต่างกันไป ซึ่งเป็นหนึ่งในกลยุทธ์ที่ Greyhound ใช้ในการขยายโอกาสทางธุรกิจไลฟ์สไตล์ ให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายต่างๆ ได้มากขึ้น โดยแต่ละแบรนด์ที่สำคัญภายใต้ Greyhound มีรายละเอียด ดังนี้

แบรนด์ที่สำคัญ	รายละเอียด
<b>GREYHOUND ORIGINAL</b>	Greyhound Original นับเป็นแบรนด์แรกในการดำเนินธุรกิจไลฟ์สไตล์ของ Greyhound โดยเน้นการจำหน่ายเสื้อผ้าและเครื่องประดับที่มีจุดเด่นที่เป็นเอกลักษณ์ โดยมีแนวเสื้อผ้าแบบมินิมอล (Minimal) หรือเป็นเสื้อผ้าสไตล์เรียบง่ายแต่แฝงไปด้วยลูกเล่น แบบกราฟฟิคสกรีน เทคนิคการตัดเย็บพิเศษ ภายใต้คอนเซ็ปต์ "Basic with a twist" มีสินค้าหลัก คือ เสื้อเชิ้ต เสื้อยืด กางเกง สูท กระโปรง รองเท้า กระเป๋า มีการออกเป็น collection ตามฤดูกาล โดยที่ผ่านมาราคาสินค้าปลีกของร้าน Greyhound Original จะอยู่ที่ 2,000 – 5,000 บาท



แบรนด์ที่สำคัญ	รายละเอียด
 <b>SMILEYHOUND</b> <b>GREYHOUND</b>	Smileyhound เป็นแบรนด์เสื้อผ้าลำลอง (Casual Wear) ที่มีการตัดเย็บและการออกแบบภายใต้คอนเซ็ปต์ “Basic Casualwear with Smileyhound Icon for Everyone” ซึ่งมีสไตล์สนุกสนาน มีสินค้าหลักคือ เสื้อเชิ้ต เสื้อยืด กางเกง รองเท้า กระเป๋า โดยที่ผ่านมาราคาสินค้าปลีกของร้าน Smileyhound จะอยู่ที่ 1,200 – 2,500 บาท

## 2.2.2 กลยุทธ์การแข่งขัน

### 1. ธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่ม

บริษัทฯ และบริษัทย่อยมีการพัฒนาและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง โดยมีกลยุทธ์ที่สำคัญ ดังนี้

- กลยุทธ์ทางด้านผลิตภัณฑ์

โดยการส่งเสริมนโยบายนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) กล่าวคือ บริษัทมีทีมงานในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ซึ่งเป็นการร่วมมือระหว่าง ฝ่ายปฏิบัติการด้านครัว ฝ่ายการตลาด และฝ่ายจัดซื้อ ที่ทำหน้าที่ในการศึกษาความต้องการของผู้บริโภคในตลาด สร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ประกอบกับ สร้างผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค

- กลยุทธ์การควบคุมคุณภาพและมาตรฐาน

มาตรฐานของสินค้าและบริการของบริษัทฯ ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ซึ่งเป็นหนึ่งในกลยุทธ์ที่บริษัทฯ ให้ความสำคัญ บริษัทฯ มุ่งเน้นให้มีการควบคุมมาตรฐานและคุณภาพของสินค้าตลอดทั้งสายตั้งแต่การคัดสรรวัตถุดิบ การผลิตและขั้นตอนการควบคุมมาตรฐานสินค้า การจัดเก็บสินค้าและการกระจายสินค้าไปยังหน้าร้าน รวมทั้งการบริการที่ได้มาตรฐาน เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าว่าจะได้รับผลิตภัณฑ์ที่สะอาด มีคุณภาพและสดใหม่

- กลยุทธ์การบริหารต้นทุน

เนื่องจากบริษัทฯ มีบริษัทย่อยที่มีการดำเนินงานให้ธุรกิจร้านอาหารบริการด่วน (Quick Service Restaurant) และมีสาขา มากกว่า 430 สาขาทั่วประเทศ หากบริษัทย่อยแต่ละแห่งมีการดำเนินงานต่างๆ ของตัวเอง เช่น แผนการจัดซื้อ แผนการบริหาร และแผนพัฒนาธุรกิจ จะก่อให้เกิดการทำงานที่ซ้ำซ้อนและมีต้นทุนที่สูง บริษัทฯ จึงเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานที่ดียิ่งขึ้น โดยบริษัทฯ มีนโยบายให้บริษัทที่ทำธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่มบริการด่วน (Quick Service Restaurant) มีการใช้แผนงานส่วนกลางร่วมกัน เช่น แผนการจัดซื้อ แผนการบริหาร และแผนพัฒนาธุรกิจ ซึ่งสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เพิ่มอำนาจการต่อรองในฐานะกลุ่มบริษัทฯ ที่ไม่ใช้การต่อรองภายใต้การดำเนินงานของส่วนงานใดส่วนงานหนึ่ง และลดต้นทุนการบริหารจัดการ นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังมีการบริหารต้นทุนโดยใช้ครัวกลางและโรงงานผลิตเพื่อกระจายสินค้าออกไปยังสาขาย่อยแทนการแยกผลิตที่ครัวสาขา การรวมการผลิตโดยใช้ครัวกลางเป็นศูนย์กลางการผลิตและศูนย์กลางกระจายสินค้าเป็นหนึ่งในกลยุทธ์การบริหารต้นทุนโดยการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและลดปริมาณของเสียจากการผลิต เพื่อให้บริษัทฯ มีต้นทุนที่ต่ำและส่งผลต่อผลประกอบการที่ดียิ่งขึ้น โดยบริษัทฯ และเจ้าของแฟรนไชส์มีการปรึกษาและแนะนำกลยุทธ์ต่างๆ อย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างประสิทธิภาพในการบริหารต้นทุนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น การลดภาระการสั่งซื้อวัตถุดิบจากประเทศเจ้าของแฟรนไชส์เท่านั้น และพิจารณาสั่งวัตถุดิบจากคู่ค้าและพันธมิตรทางธุรกิจที่เจ้าของแฟรนไชส์อนุมัติเพื่อลดต้นทุนการขนส่งและค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องอื่นๆ เป็นต้น

- กลยุทธ์การเพิ่มการรับรู้และคุณค่าของแบรนด์

การสร้างคุณค่าให้กับตราสัญลักษณ์เป็นสิ่งสำคัญสำหรับบริษัทที่ดำเนินธุรกิจโดยใช้แบรนด์เป็นเรือธง (Flagship) บริษัทฯ จึงให้ความสำคัญในการสร้างคุณค่าให้กับแบรนด์ (Brand Equity) ทำให้ผู้ที่บริโภคสินค้าภายใต้แบรนด์ของกลุ่มบริษัทฯ ตระหนักถึงคุณค่าที่ได้รับจากการบริโภคสินค้าภายใต้แบรนด์ของกลุ่มบริษัทฯ โดยคุณค่าของแบรนด์ถูกสร้างขึ้นจากการ



เพิ่มการตระหนักรู้ถึงการมีอยู่ของแบรนด์ (Brand Awareness) การรักษาคุณภาพและมาตรฐานของสินค้าและบริการ การสร้างจุดยืนและภาพลักษณ์ของแบรนด์ (Brand Positioning) และความภักดีต่อแบรนด์ (Brand Loyalty) โดยการสร้างคุณค่าของแบรนด์เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ผู้บริโภคมั่นใจเลือกบริโภคสินค้าและบริการภายใต้แบรนด์ของกลุ่มบริษัทฯ เป็นตัวเลือกแรก ๆ บริษัทมีกลยุทธ์ในการนำเสนอสินค้าที่เน้นคุณภาพของสินค้า ไม่ว่าจะเป็นการคัดสรรวัตถุดิบ และการบริการที่ใส่ใจในมาตรฐาน และราคาที่สมเหตุสมผล จนเป็นแบรนด์ที่ได้รับการยอมรับจากผู้บริโภคและได้รับความนิยมจนติดตลาด บริษัท มีกลยุทธ์ในการสร้างแบรนด์ผ่านทางสื่อโฆษณาจนเป็นที่รู้จักในวงกว้าง การร่วมมือกับพันธมิตรในการสร้างผลิตภัณฑ์และการออกโปรโมชั่นต่าง ๆ รวมทั้งการขยายสาขาอย่างต่อเนื่องทั้งในและต่างประเทศ เป็นต้น

- กลยุทธ์ด้านการขยายสาขา

บริษัทมีนโยบายในการกำหนดเป้าหมายการเปิดสาขาใหม่ในแต่ละปีให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ ความต้องการและพฤติกรรมผู้บริโภค ตลอดจนกำลังซื้อของผู้บริโภค สำหรับการเปิดสาขาใหม่นั้น บริษัทมีทีมงานพัฒนาธุรกิจเป็นผู้รับผิดชอบในการวิเคราะห์โอกาสในการขยายสาขา ซึ่งจะวิเคราะห์และพิจารณาถึง ภาวะเศรษฐกิจ ศักยภาพของทำเลที่ตั้ง ความหนาแน่นของประชากรและกำลังซื้อของประชากรในพื้นที่นั้นๆ การเลือกทำเลที่ตั้งให้ตรงกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายในแต่ละแบรนด์ รวมทั้งความพร้อมในเรื่องของแหล่งเงินทุน ประกอบกับการวิเคราะห์ทั้งทางด้านธุรกิจและการเงิน ซึ่งเป็นปัจจัยการวิเคราะห์ทางธุรกิจที่สำคัญในการพิจารณา ได้แก่ การจัดเตรียมบุคลากร การจัดหาวัตถุดิบ การผลิต และการขนส่ง ให้เพียงพอต่อการเติบโต ในขณะที่ปัจจัยการวิเคราะห์ทางการเงิน ได้แก่ ระยะเวลาการจ่ายเงินลงทุน (Payback Period) และผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment) จะต้องไม่ต่ำกว่าหลักเกณฑ์ที่กำหนด นอกจากนี้ บริษัทยังนำข้อมูลการดำเนินงานในอดีตของสาขาใกล้เคียงมาพิจารณาร่วมเพื่อให้มั่นใจว่าการวิเคราะห์การเปิดสาขาใหม่นั้น จะมีมุมมองที่ครบถ้วนและครอบคลุมปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง และไม่กระทบยอดขายของสาขาที่อยู่ใกล้เคียง แต่เป็นการเพิ่มฐานลูกค้าและเพิ่มทางเลือกให้กับลูกค้า นอกจากนี้ บริษัทยังมีการติดตามผลการดำเนินงานของแต่ละสาขาเป็นประจำ เพื่อให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน เพื่อที่จะสามารถปรับแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ และเพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจในการเปิดสาขาอื่นๆ ต่อไปกลยุทธ์

- การบริหารและพัฒนาบุคลากร

จากประสบการณ์การทำงานของทีมผู้บริหารที่ยาวนานทำให้บริษัทฯ มีประสบการณ์และมีความเชี่ยวชาญในการดำเนินธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มเป็นอย่างมาก ซึ่งเห็นได้จากความสำเร็จของบริษัทฯ ที่สามารถขับเคลื่อนบริษัทฯ ให้ดำรงอยู่ได้ทั้งในยามวิกฤตและในภาวะปกติ ปัจจัยหนึ่งที่สามารถขับเคลื่อนบริษัทฯ ให้ดำรงอยู่ได้นั้น คือ บุคลากรที่มีคุณภาพซึ่งบริษัทฯ มีวิสัยทัศน์ในการคัดสรร พัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพ โดยมีการจัดทำแผนการฝึกอบรมรายปี โดยต้องสอดคล้องกับแผนงานธุรกิจของบริษัทฯ การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานประกอบไปด้วย การฝึกอบรมเกี่ยวกับงานในหน้าที่ (On-the-job training) และการฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหารจัดการและพฤติกรรมองค์กรอื่นๆ โดยปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์และความจำเป็น

## 2. ธุรกิจไลฟ์สไตล์

บริษัทฯ มีความตั้งใจที่จะเพิ่มสินค้าประเภทต่างๆ ที่แสดงความเป็นเอกลักษณ์ของกลุ่มให้มากขึ้น นอกจากนี้ การสร้าง ‘เกรย์ฮาวด์ ไลฟ์สไตล์ ช็อป’ เป็นจุดเริ่มต้นในการต่อยอดธุรกิจภายใต้แบรนด์ เกรย์ฮาวด์ ไปยังธุรกิจต่างๆ ในอนาคต โดยอาศัยแนวความคิดและความคิดสร้างสรรค์ที่มีเอกลักษณ์ในการคิดค้น พัฒนาและออกแบบผลิตภัณฑ์ต่างๆ (Brand Leverage) โดยปัจจุบันได้มีการพัฒนาเครื่องดื่มสุขภาพ Live Juice ภายใต้แบรนด์ Greyhound และการนำศักยภาพของทีมงานมาพัฒนาการให้บริการด้านการออกแบบที่มีเอกลักษณ์ (Lifestyle Designing Concept)

## 2.3 แนวโน้มและการแข่งขันในอุตสาหกรรม

ธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่ม และธุรกิจไลฟ์สไตล์ เป็นส่วนหนึ่งในธุรกิจค้าปลีก ซึ่งการใช้จ่ายใช้สอยของผู้บริโภคเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจดังกล่าว โดยดัชนีความเชื่อมั่นของผู้บริโภคโดยรวม (Consumer Confidence Index) เป็นสถิติที่สะท้อนความคิดของประชาชนที่มีต่อภาวะเศรษฐกิจและการใช้จ่ายเพื่อซื้อสินค้าอุปโภค-บริโภคที่จำเป็น

โดยค่าเฉลี่ยดัชนีความเชื่อมั่นผู้บริโภคโดยรวมทั้งปี ในช่วงปี 2559 – 2561 เท่ากับ 36.1 39.2 และ 38.0 ตามลำดับ (ที่มา: กองสารสนเทศและดัชนีเศรษฐกิจการค้า (กระทรวงพาณิชย์)) แสดงให้เห็นถึงภาพรวมความเชื่อมั่นของผู้บริโภคปรับตัวลดลงจากการใช้จ่ายใช้สอยที่ลดลงในปี 2561 อันเนื่องมาจากสภาวะเศรษฐกิจที่ถดถอย

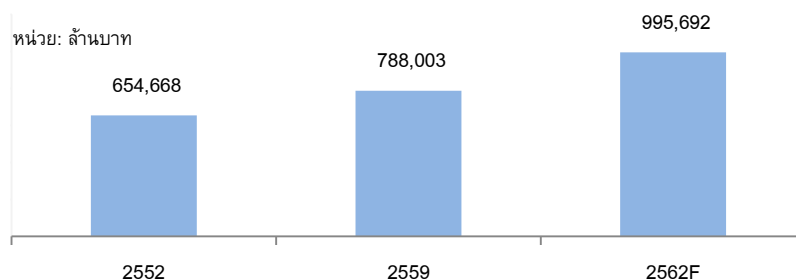
ทั้งนี้ บริษัทฯ คาดว่าดัชนีความเชื่อมั่นผู้บริโภคโดยรวมจะปรับตัวสูงขึ้นในปี 2562 จากการลงทุนต่างๆ ของภาครัฐซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการสนับสนุนการเติบโตของความเชื่อมั่นของผู้บริโภคและภาพรวมเศรษฐกิจภายในประเทศให้ดีขึ้น

### 2.3.1 ธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่ม

ธุรกิจบริการอาหารในประเทศไทยเป็นธุรกิจที่ประกอบกิจการที่ไม่ซับซ้อน ทำให้มีผู้ประกอบการรายใหม่เข้ามาในอุตสาหกรรมอย่างต่อเนื่อง ด้วยเหตุนี้ภาวะการแข่งขันในธุรกิจร้านอาหารมีการแข่งขันที่ค่อนข้างสูง โดยมีผู้ประกอบการรายใหม่เข้ามาในอุตสาหกรรมอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ธุรกิจร้านอาหารมีการแข่งขันที่สูง ทำให้ผู้ประกอบการบางรายต้องปิดกิจการ ดังนั้นผู้ประกอบการต้องอาศัยการบริหารจัดการและควบคุมที่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนความเข้าใจในพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงเพื่อรักษาและขยายฐานลูกค้า รวมถึงการสร้างมูลค่าของแบรนด์ต่อไป

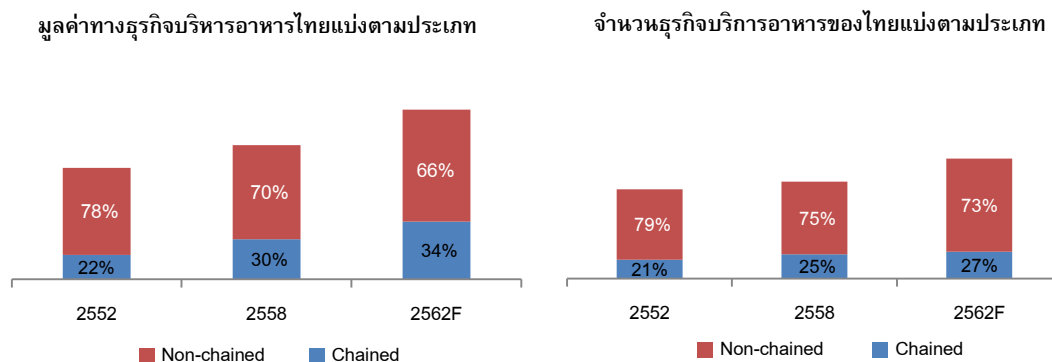
ธุรกิจบริการอาหารในประเทศไทยในปี 2559 มูลค่าตลาดของธุรกิจเท่ากับ 788,000 ล้านบาท โดยแนวโน้มของธุรกิจบริการอาหารของไทยคาดว่าจะมีการเจริญเติบโตของมูลค่าทางการตลาดอย่างต่อเนื่องจาก 788,000 ล้านบาทในปี 2559 เป็น 995,692 ล้านบาทในปี 2562 หรือที่อัตราการเติบโตก้าวหน้า (CAGR) ที่ร้อยละ 6.0 ต่อปี

การแนวโน้มการเติบโตของอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย



ที่มา: ศูนย์วิจัย EIC และ Euromonitor

อย่างไรก็ดี หากพิจารณาถึงส่วนแบ่งยอดขายธุรกิจบริการอาหารในประเทศไทยตามประเภทของร้านอาหาร (ประเภทที่มีสาขาและไม่มีสาขา) พบว่า ร้านอาหารประเภทไม่มีสาขา (Non-chain) ยังคงมีสัดส่วนมูลค่าทางธุรกิจที่มากกว่าร้านอาหารประเภทมีสาขา (Chain) อย่างไรก็ตาม สัดส่วนดังกล่าวลดลงจากร้อยละ 78 ในปี 2552 เป็นร้อยละ 70 ในปี 2558 และคาดว่าจะลดลงไปเท่ากับร้อยละ 66 ในปี 2562 โดยมีสาเหตุหลักมาจากความสามารถในการแข่งขันและศักยภาพในการขยายสาขา ตลอดจนระบบการบริหารจัดการและเงินทุนที่เป็นส่วนสำคัญในการประกอบธุรกิจร้านอาหาร ดังนั้น สัดส่วนมูลค่าทางธุรกิจของร้านอาหารประเภทมีสาขา (Chain) คาดว่าจะเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 22 ในปี 2552 เป็นร้อยละ 34 ในปี 2562



ที่มา: ศูนย์วิจัย EIC และ Euromonitor

ปัจจัยสนับสนุนหลักที่ส่งผลต่อการขยายตัวและการแข่งขันของอุตสาหกรรมบริการอาหารของประเทศไทย ได้แก่ พฤติกรรมการบริโภคของผู้บริโภคที่นิยมการรับประทานอาหารนอกบ้าน ระดับรายได้ของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่เพิ่มขึ้น การขยายตัวของเมืองและที่อยู่อาศัย (Urbanization) และการขยายตัวของนักท่องเที่ยวต่างชาติทั้งในกรุงเทพและในจังหวัดที่สำคัญเพิ่มขึ้น เป็นต้น

### 2.3.2 ธุรกิจไลฟ์สไตล์

ธุรกิจไลฟ์สไตล์เป็นธุรกิจค้าปลีกที่มีผลิตภัณฑ์หลากหลาย เช่น เสื้อผ้า เครื่องประดับ แว่นตา เครื่องใช้ในครัวเรือน เครื่องตกแต่งบ้าน เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีกลุ่มลูกค้าที่หลากหลายเช่นกัน ซึ่งแบ่งตามลักษณะต่างๆ เช่น อายุ เพศ ถิ่นที่อยู่อาศัย เป็นต้น ดังนั้น การแข่งขันในธุรกิจดังกล่าวมีการแข่งขันที่สูงจากผู้ประกอบการจำนวนมากและการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ บริษัทฯ ได้ตระหนักถึงการแข่งขันที่เพิ่มขึ้น โดยพัฒนาแบรนด์อย่างต่อเนื่องให้เป็นที่ยอมรับในกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

### 3. ปัจจัยความเสี่ยง

#### 1. ความเสี่ยงจากการไม่ได้ต่อสัญญาแฟรนไชส์หรือการถูกยกเลิกจากการผิดเงื่อนไขและข้อตกลงของสัญญาแฟรนไชส์

การนำเข้าแบรนด์ร้านอาหารและเครื่องดื่มจากต่างประเทศจะต้องมีการทำสัญญาแฟรนไชส์ ซึ่งระบุถึงสิทธิในการดำเนินการกิจการร้านอาหารและเครื่องดื่มภายใต้ ชื่อทางการค้า เครื่องหมายบริการ และเครื่องหมายการค้าในประเทศไทยภายในกำหนดระยะเวลาตามสัญญา และระบบการจัดการ บริษัทฯ มีการดำเนินธุรกิจบางส่วนภายใต้แบรนด์ที่ได้รับสิทธิแฟรนไชส์จากต่างประเทศ โดยมีเงื่อนไขและระยะเวลาจำกัดตามที่กำหนดในสัญญา โดยมีกำหนดอายุของสัญญา ดังนี้

แบรนด์	วันครบกำหนดสัญญาแฟรนไชส์
DUNKIN' DONUTS	วันที่ 15 ธันวาคม 2564 ทั้งนี้ สาขาแต่ละสาขาได้รับสิทธิในการดำเนินการเป็นเวลา 20 ปี และมีสิทธิขอต่ออายุสัญญาได้อีกครั้งหนึ่งเป็นระยะเวลา 20 ปี
Au Bon Pain	วันที่ 1 เมษายน 2577 หรือ วันสิ้นสุดหรือวันยกเลิกสัญญาให้สิทธิสำหรับการเปิดร้านแต่ละสาขาของสาขาสุดท้าย โดยแต่ละสาขามีกำหนดระยะเวลาดำเนินการ 9 ปี และสามารถต่ออายุสัญญาได้อีกหนึ่งครั้งเป็นระยะเวลา 9 ปี แล้วแต่กำหนดระยะเวลาใดจะถึงก่อน
Baskin-Robbins	วันที่ 15 ธันวาคม 2565 ทั้งนี้ สาขาแต่ละสาขาได้รับสิทธิในการดำเนินการ 10 ปี และมีสิทธิขอต่ออายุสัญญาได้อีกครั้งหนึ่งเป็นระยะเวลา 10 ปี

สัญญาแฟรนไชส์ที่มีอายุสัญญาจำกัดอาจก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อบริษัทฯ ในกรณีที่มิได้รับอนุญาตการต่อสัญญาหรือการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขและข้อตกลงของสัญญาแฟรนไชส์ อาจส่งผลให้บริษัทฯ ไม่สามารถดำเนินธุรกิจภายใต้แบรนด์ดังกล่าวได้ และส่งผลกระทบต่อการทำงานของบริษัทฯ ตัวอย่างเหตุการณ์ที่อาจทำให้บริษัทฯ อาจมีปัญหากับการต่อสัญญาแฟรนไชส์ หรือเป็นเหตุผิดนัดตามสัญญาแฟรนไชส์ เช่น บริษัทย่อยหยุดดำเนินการเกินกว่าหนึ่งสัปดาห์ไม่ว่าด้วยเหตุผลใดๆ นอกจากเหตุสุดวิสัย ภาวะสงคราม การจลาจล คำสั่งจากรัฐบาล หรือกรณีที่บริษัทย่อยใช้ทรัพย์สินทางปัญญาของผู้ให้สิทธิ (Franchisor) โดยผิดวัตถุประสงค์หรือไม่ได้รับอนุญาตตามที่กำหนดไว้ในสัญญา เป็นต้น

ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้ทำการกระจายความเสี่ยงผ่านการขยายธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่ม และธุรกิจไลฟ์สไตล์ที่เป็นแบรนด์ของตนเอง โดยปัจจุบันมีการดำเนินธุรกิจภายใต้แบรนด์เกรอวาร์ด ซึ่งเป็นแบรนด์ที่ใช้ต่อยอดในการดำเนินธุรกิจต่างๆ ไม่จำกัดเพียงแค่ธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่มบริการเต็มรูปแบบ และธุรกิจไลฟ์สไตล์เท่านั้น แต่ยังมีแผนในการต่อยอดเป็นธุรกิจต่างๆ ในอนาคตอีกด้วย

#### 2. ความเสี่ยงจากการแข่งขันที่สูงในอุตสาหกรรม

จากภาวะอุตสาหกรรมของธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่มที่มีผู้ประกอบการรายใหม่ในประเทศเข้ามาทำตลาดแข่งขันในอุตสาหกรรม มีการนำร้านอาหารและเครื่องดื่ม และไลฟ์สไตล์ที่ได้รับความนิยมในต่างประเทศเข้ามาเปิดในประเทศเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง จึงมีความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัทฯ ได้

อย่างไรก็ดี จากความแข็งแกร่งและชื่อเสียงแบรนด์ของบริษัทฯ ภายใต้สัญญาให้สิทธิแฟรนไชส์ และแบรนด์ที่บริษัทฯ เป็นเจ้าของที่มีการทำตลาดในประเทศไทยมาอย่างยาวนานและความสัมพันธ์ที่ดีกับเจ้าของแฟรนไชส์ ทำให้บริษัทฯ สามารถพิจารณาทางเลือกในการดำเนินธุรกิจทั้งในรูปแบบการลงทุนเองโดยบริษัทฯ การให้สิทธิแฟรนไชส์แก่พันธมิตรทางธุรกิจในการลงทุน การเลือกทำเลที่ตั้งที่สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้อย่างทั่วถึง ประกอบกับประสบการณ์และความสามารถของผู้บริหารและทีมงานของบริษัทฯ ที่มีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการในอุตสาหกรรมมากกว่า 10 ปี มีความรู้ความเข้าใจถึงสภาวะอุตสาหกรรมและพฤติกรรมของผู้บริโภคเป็นอย่างดี ซึ่งจะทำให้บริษัทฯ สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบกับวิสัยทัศน์ในการเติบโตทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งเป็นปัจจัยหลักในการเติบโตในอุตสาหกรรมร้านอาหารอย่างยั่งยืน ดังเห็นได้จากการเพิ่มขึ้นของยอดขายโดยรวมของบริษัทฯ ที่มาจากการดำเนินการของธุรกิจภายใต้

สิทธิแฟรนไชส์เท่านั้นเนื่องจากบริษัทฯ มีการซื้อกิจการ GHC และ GHF ในปี 2557 ที่เป็นตัวขับเคลื่อนการเติบโตของร้านอาหารภายใต้แบรนด์ของตัวเองในประเทศและต่างประเทศ

### 3. ความเสี่ยงจากการจัดหาพื้นที่เช่าสาขา

สำหรับการดำเนินธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่ม และธุรกิจไลฟ์สไตล์ การเลือกทำเลที่ตั้งในรูปแบบการเช่าพื้นที่สำหรับการเปิดสาขาใหม่ที่มีศักยภาพและอยู่ในบริเวณที่มีกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เป็นหนึ่งในปัจจัยหลักในการสร้างการเติบโตของธุรกิจ โดยส่วนใหญ่สัญญาเช่าจะมีระยะเวลาการเช่าพื้นที่ระยะสั้น โดยมีระยะเวลาโดยเฉลี่ย 1-3 ปี นอกจากนี้ การแข่งขันในธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่ม และธุรกิจไลฟ์สไตล์มีการแข่งขันที่สูงขึ้น และจำนวนผู้ประกอบการที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้เกิดการแข่งขันในการแย่งชิงพื้นที่เช่า รวมทั้งการเพิ่มขึ้นของต้นทุนค่าเช่า ทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด ซึ่งส่งผลกระทบต่อความคุ้มค่าในการลงทุนเปิดสาขาใหม่ เนื่องจาก บริษัทฯ และบริษัทย่อยมีการขยายสาขาเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง บริษัทฯ และบริษัทย่อยจึงอาจมีความเสี่ยงที่จะไม่สามารถหาพื้นที่เช่าในการขยายสาขาใหม่ที่คุ้มค่าและเหมาะสม รวมถึงการต่อสัญญาเช่าพื้นที่สาขาเก่า ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัทฯ ได้

อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ และบริษัทย่อยเป็นผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่มและธุรกิจไลฟ์สไตล์ชั้นนำของประเทศ ที่มีแบรนด์ที่มีชื่อเสียงและมีสินค้าซึ่งเป็นที่ยอมรับในกลุ่มผู้บริโภคชาวไทยและต่างประเทศ โดยปัจจัยดังกล่าวมีส่วนช่วยในการดึงดูดลูกค้าให้เข้ามาใช้บริการ บริษัทฯ และบริษัทย่อยมีประวัติการชำระค่าเช่าที่ดีและปฏิบัติตามเงื่อนไขในสัญญาเช่าอย่างเคร่งครัดมาโดยตลอด ส่งผลให้บริษัทฯ และบริษัทย่อยสามารถต่อสัญญาเช่าพื้นที่สาขาเก่าและทำสัญญาเช่าพื้นที่สาขาใหม่ได้ง่ายยิ่งขึ้น นอกจากนี้ บริษัทฯ และบริษัทย่อยยังมีพันธมิตรทางธุรกิจกับเจ้าของพื้นที่ค้าปลีกหลายราย และบริษัทฯ และบริษัทย่อยยังมีทีมงานพัฒนาธุรกิจที่มีหน้าที่ในการจัดหาพื้นที่เช่าและทำเลที่ตั้งใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง

### 4. ความเสี่ยงจากการไม่ได้รับการต่อสัญญาหรือการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขในสัญญาเช่าพื้นที่สาขาร้านค้าปลีก

เนื่องจากบริษัทฯ และบริษัทย่อยได้มีการเปิดสาขาต่างๆ เช่น Dunkin' Donuts Au Bon Pain Baskin Robbins Greyhound Café และ Greyhound Fashion ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะตั้งอยู่ในบริเวณห้างสรรพสินค้า คอมมูนิตีมอลล์ และ/หรือ ซูเปอร์มาร์เก็ตขนาดใหญ่ โดยเป็นการเช่าพื้นที่จากห้างสรรพสินค้าหรือศูนย์การค้าที่เป็นเจ้าของพื้นที่ ซึ่งส่วนใหญ่จะมีอายุสัญญาเช่าไม่เกิน 3 ปี และมีสิทธิในการต่อสัญญาเช่าเมื่อหมดอายุ บริษัทฯ จึงอาจมีความเสี่ยงจากการไม่ได้รับการต่ออายุสัญญาเช่าพื้นที่จากเจ้าของพื้นที่ รวมถึงความเสี่ยงในกรณีที่เจ้าของพื้นที่เปลี่ยนแปลงเงื่อนไขในการต่อสัญญา เช่น การปรับขึ้นค่าเช่าหรือค่าบริการ ซึ่งอาจจะกระทบต่อฐานะการเงินและผลดำเนินงานของบริษัทฯ ได้

อย่างไรก็ดี บริษัทฯ เป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับห้างสรรพสินค้า คอมมูนิตีมอลล์ และศูนย์การค้าชั้นนำหลากหลายแห่ง มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ให้เช่ามาเป็นเวลานาน และได้ปฏิบัติตามสัญญาเช่าอย่างเคร่งครัดมาโดยตลอด อีกทั้งร้านอาหารแฟรนไชส์ของบริษัทฯ มีผลิตภัณฑ์ที่ได้รับความนิยมและเป็นที่ต้องการของผู้บริโภค (Magnet store) ซึ่งสามารถดึงดูดให้ผู้บริโภคเข้ามาจับจ่ายใช้สอยในห้างสรรพสินค้า คอมมูนิตีมอลล์ และศูนย์การค้าอื่นๆ นอกจากนี้ เนื่องจากสัญญาเช่าที่บริษัทฯ และบริษัทย่อยทำกับเจ้าของพื้นที่เป็นสัญญาที่มีเงื่อนไขที่เป็นราคาตลาดและมีเงื่อนไขทางการค้าทั่วไป (Arm's Length Basis) ซึ่งไม่ได้เป็นเงื่อนไขที่ต่างจากผู้ให้เช่าพื้นที่รายอื่น หากเกิดกรณีที่บริษัทฯ และบริษัทย่อยไม่สามารถต่อสัญญาเช่าพื้นที่ดังกล่าวได้ บริษัทฯ และบริษัทย่อย เชื่อว่าบริษัทฯ และบริษัทย่อยสามารถเช่าพื้นที่กับเจ้าของพื้นที่รายอื่นได้ในเงื่อนไขและราคาตลาดโดยทั่วไปได้

### 5. ความเสี่ยงจากการปรับเพิ่มขึ้นของต้นทุนบุคลากร

คณะกรรมการมีมติเห็นชอบให้ปรับเงินเดือนค่าแรงขั้นต่ำให้กับผู้จบการศึกษาระดับปริญญาตรีเป็น 15,000 บาท และอนุมัติให้มีการปรับขึ้นค่าแรงขั้นต่ำเป็น 300 บาทต่อวันทั่วประเทศ โดยมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2556 เป็นต้นไป (ตามประกาศคณะกรรมการค่าจ้างเรื่องอัตราค่าจ้างขั้นต่ำ ฉบับที่ 7 ลงวันที่ 17 ตุลาคม 2554) โดยยังไม่มีความแน่ชัดเกี่ยวกับทิศทางการปรับค่าแรงขั้นต่ำในอนาคตว่าจะมีการปรับเพิ่มขึ้นหรือไม่ อย่างไรก็ตามกระทรวงแรงงานมีนโยบายให้กำหนดอัตราค่าจ้างตาม

ความเหมาะสมของสภาพเศรษฐกิจที่แท้จริง และค่าครองชีพในแต่ละจังหวัด ซึ่งอยู่ในระหว่างการศึกษาวิจัยความเหมาะสม ซึ่งหากมีการปรับเพิ่มขึ้นของค่าแรงขั้นต่ำ ก็จะส่งผลกระทบต่อต้นทุนในการดำเนินงานจากค่าจ้างพนักงานที่เพิ่มขึ้นทั้งในส่วน of พนักงานขายหน้าร้าน พนักงานเสิร์ฟ พนักงานในครัวกลาง และพนักงานในครัวแต่ละสาขา ซึ่งส่งผลกระทบต่อธุรกิจที่ต้องมีการจ้างบุคลากรเป็นจำนวนมาก ทั้งนี้ธุรกิจของบริษัทฯ เป็นหนึ่งในธุรกิจที่ได้รับผลกระทบจากการปรับขึ้นค่าแรง อันเนื่องมาจากนโยบายรัฐ นอกจากนี้เนื่องจากบริษัทฯ มีความต้องการในการดำเนินบุคลากรจำนวนมาก ไม่ว่าจะเป็นพนักงานในโรงงานครัวกลาง พนักงานในครัวย่อย พนักงานหน้าร้าน พนักงานในสำนักงานใหญ่ส่งผลให้บริษัทมีการปรับค่าจ้างพนักงานเพิ่มขึ้น ดังนั้นปัจจัยข้างต้นอาจส่งผลกระทบต่อต้นทุนของบริษัทฯ รวมทั้งผลการดำเนินงานของบริษัทฯ

อย่างไรก็ดี บริษัทฯ มีการปรับค่าแรงของพนักงานให้อยู่ในระดับราคาใกล้เคียงกับราคาตลาดและคู่แข่งเพื่อตอบสนองต่อนโยบายของรัฐบาลและเพื่อตอบสนองการแข่งขันที่สูงขึ้นในตลาดแรงงาน ซึ่งค่าแรงขั้นต่ำของพนักงานบริษัทฯ โดยเฉลี่ยอยู่สูงกว่าค่าแรงขั้นต่ำที่กฎหมายกำหนด ดังนั้น ความเสี่ยงที่บริษัทฯ จะได้รับผลกระทบจากการปรับเพิ่มขึ้นของค่าแรงขั้นต่ำต่อบริษัทฯ จึงค่อนข้างจำกัด นอกจากนี้ บริษัทฯ มีนโยบายในการบริหารต้นทุนแรงงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการปรับเพิ่มสัดส่วนการจ้างพนักงานประจำซึ่งสามารถบริหารจัดการค่าใช้จ่ายได้แน่นอนและมีความสม่ำเสมอมากกว่า เพื่อทดแทนพนักงานชั่วคราวในบางส่วน ถึงแม้ว่าการดำเนินการข้างต้นจะมีผลกระทบต่อค่าใช้จ่ายของบริษัทฯ อยู่บ้าง แต่บริษัทฯ ก็มีความจำเป็นเพื่อการรักษาบุคลากรซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจ โดยเพื่อช่วยเสริมสร้างศักยภาพบุคลากร ลดอัตราการลาออกของพนักงาน และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานบริษัทฯ ให้ความสำคัญในการควบคุมต้นทุนบุคลากรมาโดยตลอดเพื่อรักษาความสามารถในการทำกำไรของบริษัทฯ อย่างสม่ำเสมอ

#### 6. ความเสี่ยงจากการผันผวนของราคาวัตถุดิบที่เป็นผลิตผลทางการเกษตร

วัตถุดิบที่เป็นของสดที่ใช้ในร้านอาหารและเครื่องดื่มส่วนใหญ่เป็นผลิตผลทางการเกษตร เช่น เนื้อสัตว์ ผัก ผลไม้ เป็นต้น โดยคิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 95 ของต้นทุนวัตถุดิบทั้งหมด ซึ่งราคาและปริมาณของผลิตผลมีการผันผวนตามฤดูกาล ความแปรปรวนของสภาพอากาศ ภัยธรรมชาติ และความต้องการของตลาดในขณะนั้น ทั้งนี้ปัจจัยความเสี่ยงจากการผันผวนของราคาวัตถุดิบนั้นอยู่เหนือการควบคุม ซึ่งส่งผลกระทบต่อธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่ม และผลการดำเนินงานของบริษัทฯ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

อย่างไรก็ดี บริษัทฯ ได้ให้ความสำคัญกับการควบคุมและบริหารจัดการต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความพยายามในการลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความผันผวนของราคาวัตถุดิบ โดยมีการติดตามสภาวะทางตลาดอย่างใกล้ชิด เพื่อประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ทั้งจากการขาดแคลนและต้นทุนที่อาจเพิ่มสูงขึ้น รวมถึงการบริหารจัดการความเสี่ยงจากการผันผวนของราคาวัตถุดิบโดยการปรับเปลี่ยนกระบวนการผลิตให้เหมาะสมตามสูตรมาตรฐานที่กำหนดในรูปแบบต่าง ๆ โดยในกรณีที่ต้นทุนปรับเพิ่มสูงขึ้น บริษัทฯ อาจจะต้องพิจารณาปรับเพิ่มราคาอาหาร โดยพิจารณาจากการเปรียบเทียบราคาตลาดและคู่แข่ง เพื่อไม่ให้ส่งผลกระทบต่อยอดขายและฐานลูกค้าโดยรวมของบริษัทฯ

#### 7. ความเสี่ยงอันเนื่องมาจากภาวะเศรษฐกิจ การเมือง และภัยธรรมชาติ

การชะลอตัวและความผันผวนของภาวะเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง และภัยธรรมชาติ เป็นปัจจัยที่ส่งผลถึงกำลังซื้อและการชะลอตัวของผู้บริโภคในการใช้จ่าย โดยปัจจัยดังกล่าวจะสร้างความกังวลต่อผู้บริโภคถึงความไม่แน่นอนของรายได้และส่งผลกระทบต่อกำลังซื้อของผู้บริโภคในอนาคต ทำให้ผู้บริโภคอาจชะลอการใช้จ่ายเพื่อออมเงินไว้ใช้ในอนาคต ดังนั้นธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่มและธุรกิจไลฟ์สไตล์ของบริษัทฯ ทั้งในด้านฐานะทางการเงิน ผลการดำเนินงาน และโอกาสทางธุรกิจ

ของบริษัทฯ จึงมีความเสี่ยงที่จะได้รับผลกระทบจากการชะลอตัวและความผันผวนของภาวะเศรษฐกิจ ความไม่แน่นอนทางการเมืองและวิกฤตจากภัยธรรมชาติ ซึ่งปัจจัยดังกล่าวเป็นปัจจัยที่อยู่เหนือการควบคุมของบริษัทฯ

อย่างไรก็ดี จากประสบการณ์และความสามารถของผู้บริหารและทีมงานของบริษัทฯ ที่มีความรู้ความเข้าใจถึงสถานะอุตสาหกรรมและพฤติกรรมของผู้บริโภคเป็นอย่างดี ทำหน้าที่ในการประเมินความเสี่ยง วางแผน และปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจให้ตอบรับกับสถานะดังกล่าว การบริหารจัดการต้นทุนและค่าใช้จ่ายที่มีประสิทธิภาพ ประกอบกับความแข็งแกร่งและชื่อเสียงแบรนด์ของบริษัทฯ ภายใต้สัญญาให้สิทธิแฟรนไชส์ และแบรนด์ที่บริษัทฯ เป็นเจ้าของ ที่มีการทำตลาดในประเทศไทยมาอย่างยาวนาน รวมถึงการวางแผน ชักซ้อม และทบทวนแผนการดำเนินธุรกิจต่อเนื่อง (Business Continuity Plan) เพื่อสร้างความสามารถในการดำเนินธุรกิจที่ต่อเนื่องและลดผลกระทบจากภัยธรรมชาติ ซึ่งทำให้มั่นใจได้ว่าบริษัทฯ สามารถเติบโตได้ภายใต้การชะลอตัวและความผันผวนของภาวะเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง

#### 8. ความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน

บริษัทฯ มีการทำธุรกรรมที่เป็นเงินตราต่างประเทศใน 4 ส่วนหลัก ได้แก่ 1) การจ่ายค่าธรรมเนียมแฟรนไชส์ของแบรนด์ DD และ ABP 2) การนำเข้าสินค้าไอศกรีมจากประเทศสหรัฐอเมริกาภายใต้แบรนด์ BR 3) รายรับผ่านการให้สิทธิแฟรนไชส์ในต่างประเทศภายใต้แบรนด์ GHC และ 4) การดำเนินการของร้านอาหารภายใต้แบรนด์ GHC ในประเทศอังกฤษ และแบรนด์ Le Grand Vefour ในประเทศฝรั่งเศส ดังนั้น การผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนจึงมีผลกระทบต่อการดำเนินงานของบริษัทฯ หากไม่มีการบริหารจัดการที่เหมาะสม

อย่างไรก็ดี เนื่องจากรายได้และรายจ่ายอยู่ในสกุลเงินดอลลาร์สหรัฐเหมือนกัน ประกอบกับสัดส่วนของรายการดังกล่าวอยู่ในวิสัยที่สามารถบริหารจัดการได้ บริษัทฯ จึงบริหารจัดการความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนด้วยวิธีการแบบ Natural Hedge บางส่วน โดยบริษัทฯ ไม่ได้มีการทำสัญญาซื้ออัตราแลกเปลี่ยนล่วงหน้าในส่วนที่เหลือ ทั้งนี้ บริษัทฯ จะพิจารณาถึงมาตรการที่เหมาะสมเพิ่มเติมโดยพิจารณาทั้งในด้านความเสี่ยงและด้านต้นทุนทางการเงินประกอบกัน นอกจากนี้สำหรับธุรกิจแฟรนไชส์ในต่างประเทศ บริษัทฯ อยู่ระหว่างการศึกษาเพื่อปรับรูปแบบสัญญามาตรฐานให้มีความยืดหยุ่นและเหมาะสมมากยิ่งขึ้น ซึ่งรวมถึงการพิจารณาแนวทางการเรียกเก็บค่าสัญญาแฟรนไชส์และค่าธรรมเนียมแฟรนไชส์ (Royalty Fee) เป็นสกุลเงินบาทเพื่อลดผลกระทบต่อการผันผวนของอัตราค่าเงินที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตอีกด้วย

#### 9. ความเสี่ยงด้านการจัดหาบุคลากร

จากภาวะอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันสูง และมีผู้ประกอบการหลายรายในอุตสาหกรรม ประกอบกับการจัดตั้งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนหรือ AEC (ASEAN Economic Community) ที่ปัจจุบันมีสมาชิกทั้งหมด 10 ประเทศ ได้แก่ ประเทศไทย มาเลเซีย สิงคโปร์ ฟิลิปปินส์ อินโดนีเซีย บรูไน เวียดนาม ลาว พม่า และกัมพูชา โดยมีวัตถุประสงค์หลักคือ เพื่อให้การค้าภายในอาเซียนเป็นไปโดยเสรี ทั้งด้านสินค้า บริการ การลงทุน และแรงงานมีฝีมือ ซึ่งเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ช่วยก่อให้เกิดแรงกระตุ้นในประเทศเพื่อนบ้านใกล้เคียง เช่น การปฏิรูปเศรษฐกิจภายในประเทศเมียนมาร์ และการเตรียมพร้อมของ สาธารณะรัฐประชาชนลาว เวียดนาม และกัมพูชาในการปรับเพิ่มค่าจ้างแรงงานต่างด้าวเพื่อจูงใจให้แรงงานเหล่านั้นเข้ามาทำงานที่ประเทศของตน เป็นต้น ซึ่งการดำเนินการของประเทศเพื่อนบ้านจะช่วยสร้างแรงดึงดูดให้แรงงานต่างด้าวที่ทำงานในไทยหรือคิดที่จะเข้ามาทำงานในไทยย้ายกลับไปทำงานในประเทศตนเองได้ จากปัจจัยข้างต้นส่งผลให้การจัดหาบุคลากรที่มีคุณภาพเพื่อรองรับการดำเนินงานและการขยายธุรกิจในอนาคตมีความยากลำบากมากขึ้น และจากการที่ธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่มไม่ว่าจะเป็นร้านอาหารบริการด่วนและร้านอาหารบริการเต็มรูปแบบเป็นธุรกิจที่ต้องอาศัยบุคลากรเป็นหลักในการดำเนินธุรกิจ โดยบริษัทฯ



ต้องอาศัยบุคลากรจำนวนมาก เช่น พนักงานผลิตที่โรงงานครัวกลาง พนักงานในร้านอาหาร ซึ่งพนักงานส่วนใหญ่เป็นแรงงานมีฝีมือที่จะต้องผ่านการฝึกฝนจากทางบริษัทฯ จนได้มาตรฐาน บริษัทฯ จึงมีความเสี่ยงในเรื่องของการจัดหาบุคลากรที่มีคุณภาพเพื่อรองรับการดำเนินงานและการขยายธุรกิจในอนาคตและความเสี่ยงในเรื่องของการสูญเสียพนักงานดังกล่าว ซึ่งอาจส่งกระทบต่อการดำเนินงานของบริษัทฯ

อย่างไรก็ดี บริษัทฯ ให้ความสำคัญในเรื่องของการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล และมีการดำเนินการเพื่อลดผลกระทบตลอดจนเตรียมการเพื่อแก้ไขปัญหาในระยะยาว โดยบริษัทฯ ได้มีนโยบายในการพัฒนาบุคลากรของบริษัทฯ อย่างต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างศักยภาพและพัฒนาบุคลากรของบริษัทฯ โดยบริษัทฯ มีการจัดหลักสูตรฝึกอบรมพนักงานใหม่อย่างเข้มข้นเพื่อให้พนักงานเข้าใจถึงกระบวนการทำงานและการบริการที่ดี นอกจากนี้พนักงานจะต้องเข้าอบรมหลักสูตรพัฒนาบุคคลอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและความเชี่ยวชาญ ทั้งนี้บริษัทฯ มีการพิจารณาดูแลค่าตอบแทนพนักงานที่เหมาะสมและสามารถแข่งขันได้ในการจ้างงาน เพื่อเป็นแรงจูงใจให้แก่พนักงานเข้าใหม่ และยังมีการประเมินความพึงพอใจของพนักงานซึ่งเป็นตัวช่วยในการสื่อสารความต้องการของพนักงานที่บริษัทฯ สามารถนำมาปรับปรุงระบบการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ประกอบกับการพิจารณาเพิ่มเติมเครื่องจักรในกระบวนการผลิตเพื่อทดแทนการพึ่งพิงแรงงานในปัจจุบัน

#### 10. ความเสี่ยงจากการมีผู้ถือหุ้นรายใหญ่มากกว่าร้อยละ 50

ณ วันที่ 4 พฤษภาคม 2561 บริษัทฯ มีกลุ่มผู้ถือหุ้นใหญ่คือ บริษัท ทรัพย์ศรีไทย จำกัด (มหาชน) (“ทรัพย์ศรีไทย”) ที่ถือหุ้นจำนวน 677,939,000 หุ้น คิดเป็นร้อยละ 64.3 ของทุนจดทะเบียนชำระแล้ว จึงทำให้ทรัพย์ศรีไทยมีคะแนนเสียงข้างมากในการลงมติในที่ประชุมผู้ถือหุ้นที่สามารถกำหนดการตัดสินใจต่าง ๆ ได้ ดังนั้น ผู้ถือหุ้นรายอื่นของบริษัทฯ อาจมีความเสี่ยงในการรวบรวมคะแนนเสียงเพื่อถ่วงดุลและตรวจสอบเรื่องที่ผู้ถือหุ้นใหญ่เสนอในที่ประชุมได้

อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ มีการจัดโครงสร้างการจัดการบริษัทฯ ที่โปร่งใส ที่มีอำนาจถ่วงดุลที่เหมาะสม และเป็นไปตามธรรมาภิบาลที่ดี โดยโครงสร้างการจัดการบริษัทฯ ประกอบไปด้วย คณะกรรมการบริษัทฯ และคณะกรรมการชุดย่อย 3 ชุดที่ประกอบด้วย คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการบริหาร และคณะกรรมการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง โดยมีการกำหนดขอบเขต อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ของกรรมการชุดต่าง ๆ ไว้อย่างโปร่งใสชัดเจน นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังมีการกำหนดมาตรการการทำการรายการเกี่ยวกับ กรรมการ ผู้ถือหุ้นใหญ่ ผู้มีอำนาจบริหาร รวมถึงบุคคลที่มีความขัดแย้ง โดยกำหนด ให้นักลงทุนดังกล่าวไม่มีสิทธิในการออกเสียงในการอนุมัติรายการนั้น ๆ รวมทั้งการจัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบที่มีความเป็นอิสระเข้าร่วมพิจารณาและตัดสินใจ โดยการจัดโครงสร้างการจัดการดังกล่าวนี้ เป็นการสร้างความมั่นใจแก่ผู้ถือหุ้นว่า บริษัทฯ มีการบริหารจัดการที่มีอำนาจถ่วงดุล โปร่งใส และมีประสิทธิภาพ



## 5. ทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ

### 5.1 ทรัพย์สินหลักของบริษัทฯ และบริษัทย่อย

กลุ่มบริษัทมีทรัพย์สินหลักที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ ประกอบด้วย ส่วนปรับปรุงอาคาร อุปกรณ์ เครื่องตกแต่งและอุปกรณ์สำนักงาน ยานพาหนะ สินทรัพย์ระหว่างติดตั้งและก่อสร้างโดยมีรายละเอียด ดังนี้

หน่วย : ล้านบาท

ทรัพย์สินของบริษัทฯและ บริษัทย่อย	ลักษณะกรรมสิทธิ์	มูลค่าตามบัญชีสุทธิ ณ 31 ธันวาคม 2561	ภาระผูกพัน
ส่วนปรับปรุงอาคาร <sup>/1</sup>	บริษัทฯ, GDT, ABP, GS, GHC, GHF, GHC UK, SLVH	375.5	ไม่มี
อุปกรณ์ <sup>/2</sup>		115.5	ไม่มี
เครื่องตกแต่งและอุปกรณ์ สำนักงาน <sup>/3</sup>		95.0	ไม่มี
ยานพาหนะ <sup>/4</sup>	GDT, ABP, GHC, GS, GHF	6.6	ไม่มี ยกเว้น GS และ GHC ติดสัญญาเช่าทางการเงิน
สินทรัพย์ระหว่างติดตั้งและ ก่อสร้าง	GDT, ABP, GS, GHC	5.0	ไม่มี
<b>รวม</b>		<b>597.6</b>	

หมายเหตุ: /1 อุปกรณ์ตกแต่งร้านและสำนักงานที่ติดตั้งตรงตา

/2 เครื่องครัวและอุปกรณ์ทำอาหารสำหรับหน้าร้านและครัวกลาง

/3 อุปกรณ์ตกแต่งร้านค้าและอุปกรณ์สำนักงาน เช่น โต๊ะ เก้าอี้ และอุปกรณ์ตกแต่งร้านที่ไม่ติดตั้งตรงตา

/4 ยานพาหนะสำหรับผู้บริหาร (GDT, ABP, GHC, GHF) และรถขนส่งจากครัว/โรงงานไปยังสาขาหน้าร้าน (เฉพาะ GHC และ GHF)

โดยทรัพย์สินหลักมีอายุการใช้ประโยชน์โดยประมาณ ดังนี้

ส่วนปรับปรุงอาคาร	5 - 20 ปี
อุปกรณ์	3 - 10 ปี
เครื่องตกแต่งและอุปกรณ์สำนักงาน	3 - 5 ปี
ยานพาหนะ	5 ปี

### 5.2 สิทธิการเช่าของบริษัทฯ และบริษัทย่อย

กลุ่มบริษัทมีสิทธิการเช่าซึ่งเป็นสิทธิการเช่าสาขาหน้าร้านที่มีสัญญาเช่าระยะยาว และมีการเก็บค่าเช่างวดแรกโดยมีรายละเอียด ดังนี้

หน่วย : ล้านบาท

ทรัพย์สินของบริษัท และบริษัทย่อย	ลักษณะ กรรมสิทธิ์	มูลค่าตามบัญชีสุทธิ ณ 31 ธันวาคม 2561	ภาระผูกพัน
สิทธิการเช่า <sup>/1</sup>	GDT, ABP, GHC UK, GHF	104.1	บริษัทย่อยได้นำสิทธิการเช่าซึ่งมีมูลค่าสิทธิการ เช่าตามบัญชี ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 ประมาณ 12.6 ล้านบาทเพื่อค้ำประกันเงินกู้ยืม ระยะยาวจากสถาบันทางการเงิน
รวม		67.8	

หมายเหตุ: /1 สิทธิการเช่าสาขาหน้าร้าน ที่มีสัญญาเช่ายาวมากกว่า 3 ปีขึ้นไป

สิทธิการเช่ามีการตัดจำหน่ายคำนวณจากราคาทุนของสิทธิการเช่าโดยวิธีเส้นตรงตามอายุสัญญาเช่า

**5.3 ทรัพย์สินที่ไม่มีตัวตนที่สำคัญในการประกอบธุรกิจของบริษัท และบริษัทย่อย**

ทรัพย์สินที่ไม่มีตัวตนที่สำคัญในการประกอบธุรกิจของบริษัท และบริษัทย่อย มีดังนี้

หน่วย : ล้านบาท

ทรัพย์สินของบริษัท และบริษัทย่อย	ลักษณะกรรมสิทธิ์	มูลค่าตามบัญชีสุทธิ ณ 31 ธันวาคม 2561	ภาระผูกพัน
แฟรนไชส์	GDT, ABP, GHC	421.9	ไม่มี
เครื่องหมายการค้า	GDT, ABP, GS, GHC, GHF, SLVH	379.3	ไม่มี
โปรแกรมคอมพิวเตอร์	บริษัท, GDT, ABP, GS, GHC, GHC UK, GHF, SLVH	12.3	ไม่มี ยกเว้น GS และ GHC ติดสัญญาเช่าทาง การเงิน
อื่นๆ	GHC, GHF	1.4	ไม่มี
รวม		814.9	

โดยทรัพย์สินที่ไม่มีตัวตนมีอายุการใช้ประโยชน์โดยประมาณดังนี้

- แฟรนไชส์ 7 - 20 ปี
- เครื่องหมายการค้า 40 ปี
- โปรแกรมคอมพิวเตอร์ 3 - 5 ปี

**5.4 ค่าความนิยมของบริษัท และบริษัทย่อย**

ค่าความนิยมของบริษัท และบริษัทย่อยมีรายละเอียด ดังนี้

ทรัพย์สินของบริษัทและ บริษัทย่อย	ลักษณะกรรมสิทธิ์	มูลค่าตามบัญชีสุทธิ ณ 31 ธันวาคม 2561	ภาระผูกพัน
ค่าความนิยม <sup>/1</sup>	GDT, ABP, SLVH	2,139.9	ไม่มี

หมายเหตุ: /1 ค่าความนิยมจากการที่บริษัท ได้เข้าซื้อหุ้นสามัญของ GDT และ ABP ในปี 2555 และจากการเข้าซื้อหุ้นของ GHC และ GHF ในปี 2557 และจากการเข้าซื้อหุ้นของ SLVH ในปี 2560

โดยค่าความนิยมบันทึกที่มูลค่าเริ่มแรกของค่าความนิยมในราคาทุน ซึ่งเท่ากับต้นทุนการรวมธุรกิจส่วนที่สูงกว่ามูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์สุทธิที่ได้มา โดยบริษัทฯ และบริษัทย่อยจะทดสอบการด้อยค่าของค่าความนิยม (Impairment Test) ทุกปีและเมื่อใดที่มีข้อบ่งชี้ของการด้อยค่าเกิดขึ้น บริษัทฯ และบริษัทย่อยจะรับรู้ผลขาดทุนบนงบการเงินทันที

## 5.5 สรุปสาระสำคัญของสัญญาในการประกอบธุรกิจ

### 5.6.1 สัญญาแฟรนไชส์เพื่อรับสิทธิในการดำเนินการของบริษัทย่อย

#### (1) ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มภายใต้แบรนด์ “DUNKIN’ DONUTS”

สัญญา	Multiple License Agreement
คู่สัญญา	บริษัท โกลเด้น โดนัท (ประเทศไทย) จำกัด (รับโอนสิทธิตามสัญญา Multiple License Agreement มาจากบริษัท ดังกิ้น โดนัท (ประเทศไทย) จำกัด (เดิมชื่อ บริษัท รอยัล อินดัสทรีส์ ชัพพลาย จำกัด) เมื่อวันที่ 11 กุมภาพันธ์ 2552) กับ DUNKIN’ DONUTS FRANCHISING RESTAURANTS LLC (“DDF”) ประเทศสหรัฐอเมริกา
วันที่ทำสัญญา	10 มีนาคม 2524
อายุสัญญา	คู่สัญญาได้ตกลงให้บริษัทดำเนินการเปิดร้านแต่ละสาขาตาม Development Schedule ซึ่งกำหนดการในปัจจุบัน Development Schedule ดังกล่าวจะสิ้นสุดวันที่ 15 ธันวาคม 2564 ทั้งนี้ ร้านแต่ละสาขาได้รับสิทธิในการดำเนินการเป็นเวลา 20 ปี และมีสิทธิขอต่ออายุสัญญาได้อีกครั้งหนึ่งเป็นระยะเวลา 20 ปี โดยต้องได้รับความยินยอมเป็นหนังสือล่วงหน้าจาก DDF
สรุปสาระสำคัญของสัญญา	DDF ให้สิทธิแก่บริษัท โกลเด้น โดนัท (ประเทศไทย) จำกัด ในการดำเนินการกิจการร้านเบเกอรี่ DUNKIN’ DONUTS ให้ใช้เครื่องหมายการค้า DUNKIN’ DONUTS โดยกำหนดค่าตอบแทน ได้แก่ ค่าแรกเข้าสำหรับการเปิดร้านแต่ละสาขา และค่าสิทธิรายเดือน (Royalty Fee) ซึ่งคิดตามสัดส่วนรายได้ในแต่ละเดือน
การโอนสิทธิ / การให้ใช้สิทธิช่วง	สิทธิตามสัญญานี้อาจโอนไปยังบุคคลที่สามซึ่ง Licensee เชื่อโดยสุจริตว่ามีความสามารถในการปฏิบัติให้เป็นไปตามข้อกำหนดในสัญญาได้ หากผู้รับโอนตกลงเป็นลายลักษณ์อักษรว่าจะรับภาระหน้าที่ของ Licensee ทั้งหมดตามสัญญานี้ไป และ Licensee ได้รับคำยืนยันจาก Licensor และผู้รับโอนถึงการตกลงดังกล่าวแล้ว อย่างไรก็ตาม สิทธิตามสัญญานี้เป็นการเฉพาะตัว Licensee และไม่สามารถโอนหรือนำไปก่อภาระติดพันหรือให้สิทธิช่วงได้เว้นแต่ Licensor จะยินยอมในการนั้น
การค้ำประกัน	บริษัทฯ และ บริษัท โกลเด้น โดนัท (ประเทศไทย) จำกัด ได้เข้าทำสัญญาค้ำประกันการปฏิบัติตามสัญญาของบริษัท โกลเด้น โดนัท (ประเทศไทย) จำกัด ในวงเงินไม่เกิน 2,000,000 เหรียญสหรัฐฯ
	สำหรับกรณีที่บริษัท โกลเด้น โดนัท (ประเทศไทย) จำกัด ได้ให้การค้ำประกันแก่ตนเองนั้น มีลักษณะเป็นการให้หลักประกันแก่ DDF ว่าจะปฏิบัติตามสัญญาภายใต้ Multiple License Agreement อย่างครบถ้วน โดยกำหนดให้อยู่ภายใต้บังคับของกฎหมายของประเทศสิงคโปร์นั้น อย่างไรก็ตาม บริษัท โกลเด้น โดนัท (ประเทศไทย) จำกัด ไม่มีทรัพย์สินในต่างประเทศ ดังนั้น โดยหลักกฎหมายไทยแล้ว การให้หลักประกันตัวเองดังกล่าวอาจถือได้ว่าเป็นการค้ำประกันการปฏิบัติตามสัญญาและเป็นการกำหนดเบี้ยปรับ (วงเงินไม่เกิน 2,000,000 เหรียญสหรัฐฯ) ซึ่ง DDF สามารถปรับเบี้ยปรับดังกล่าวได้ หากบริษัท โกลเด้น โดนัท (ประเทศไทย)

	จำกัด ไม่ปฏิบัติหน้าที่ของตนภายใต้สัญญาดังกล่าว
เงื่อนไขการยกเลิกสัญญา	DDF อาจบอกเลิกสัญญาได้หากบริษัทไม่สามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขที่กำหนดในสัญญา เช่น บริษัทไม่สามารถเปิดสาขาตาม Development Schedule ได้ และบริษัทไม่สามารถแก้ไขเหตุดังกล่าวภายในระยะเวลาที่กำหนดนับตั้งแต่ได้รับหนังสือเตือนจาก DDF

(2) ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มภายใต้แบรนด์ “Au Bon Pain”

สัญญา	Master Franchise Agreement
คู่สัญญา	บริษัท เอบีพี คาเฟ่ (ประเทศไทย) จำกัด กับ ABP CORPORATION ประเทศสหรัฐอเมริกา
วันที่ทำสัญญา	1 เมษายน 2549
อายุสัญญา	28 ปี นับแต่วันที่ทำสัญญา Master Franchise Agreement นี้ หรือวันสิ้นสุดหรือวันยกเลิกสัญญาให้สิทธิสำหรับการเปิดร้านแต่ละสาขาของสาขาสุดท้าย โดยแต่ละสาขามีกำหนดระยะเวลาดำเนินการ 9 ปี และสามารถต่ออายุสัญญาได้อีกหนึ่งครั้งเป็นระยะเวลา 9 ปี ทั้งนี้ แล้วแต่กำหนดระยะเวลาใดจะถึงก่อน
สรุปสาระสำคัญของสัญญา	ABP CORPORATION ให้สิทธิแก่บริษัท เอบีพี คาเฟ่ (ประเทศไทย) จำกัด ในการใช้ชื่อทางการค้า เครื่องหมายบริการและเครื่องหมายการค้า “AU BON PAIN” ในประเทศไทย รวมถึงการให้ความช่วยเหลือด้านเทคนิคต่างๆ ในการผลิตและจำหน่ายอาหารประเภทขนมปัง สลัด ชุป เครื่องดื่ม ของหวาน และอาหารอื่นๆ โดยสัญญากำหนดจำนวนสาขาขั้นต่ำที่ต้องเปิดดำเนินการในแต่ละปี โดยหากไม่สามารถเปิดสาขาได้ตามที่กำหนดไว้เป็นเวลา 2 ปีติดต่อกัน ABP CORPORATION มีสิทธิดำเนินการด้วยตนเองหรือให้สิทธิแก่บุคคลอื่นในการเปิดร้าน “AU BON PAIN” ในประเทศไทย ในส่วนของค่าตอบแทน สัญญากำหนดค่าแรกเข้าซึ่งไม่อาจเรียกคืนได้ ซึ่งชำระในวันทำสัญญา ค่าธรรมเนียมการเปิดร้านแต่ละสาขา และค่าสิทธิรายเดือน (Royalty Fee) ซึ่งคิดตามสัดส่วนรายได้ในแต่ละเดือน
การโอนสิทธิ / การให้ใช้สิทธิช่วง	สิทธิตามสัญญานี้เป็นสิทธิเฉพาะตัวของบริษัท เอบีพี คาเฟ่ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งไม่สามารถขาย จำหน่าย หรือโอนได้หากไม่ได้รับความยินยอมจาก ABP CORPORATION
การค้ำประกัน	บุคคลที่เป็นเจ้าของหรือจะเข้าเป็นเจ้าของในบริษัท เอบีพี คาเฟ่ (ประเทศไทย) จำกัด เกินกว่า 5% ของทุน จะต้องเข้าทำสัญญาค้ำประกันความรับผิดชอบในการปฏิบัติตามสัญญาของบริษัท เอบีพี คาเฟ่ (ประเทศไทย) จำกัด อย่างไรก็ดี เมื่อวันที่ 20 กรกฎาคม 2559 บริษัท เอบีพี คาเฟ่ (ประเทศไทย) จำกัด กับ ABP CORPORATION ได้ตกลงทำสัญญาแก้ไขสัญญา Master Franchise Agreement เพื่อเพิกถอนการค้ำประกันความรับผิดชอบในการปฏิบัติตามสัญญาของบริษัท เอบีพี คาเฟ่ (ประเทศไทย) จำกัด ที่ให้ไว้โดยบริษัท ทรัพย์ศรีไทย จำกัด (มหาชน) (“SST”) และนายศุภสิทธิ์ สุขะนินทร์ ทั้งนี้ การเพิกถอนการค้ำประกันดังกล่าวจะมีผลเมื่อบริษัทฯ เสนอขายหุ้นให้แก่ประชาชนทั่วไปเป็นครั้งแรกหลังจากได้รับอนุมัติจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
เงื่อนไขการยกเลิกสัญญา	ABP CORPORATION อาจบอกเลิกสัญญาหากบริษัทไม่สามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขที่กำหนดในสัญญาได้ เช่น บริษัทหยุดดำเนินธุรกิจ Au Bon Pain เกินกว่าหนึ่งสัปดาห์ไม่ว่าด้วยเหตุผลใดๆ นอกจากเหตุสุดวิสัย ภาวะสงคราม การจลาจล คำสั่งจากรัฐบาล หรือกรณีที่บริษัทใช้ทรัพย์สินทางปัญญาของ ABP CORPORATION โดยผิดวัตถุประสงค์หรือไม่ได้รับ

	อนุญาตตามที่กำหนดไว้ในสัญญา
--	-----------------------------

**(3) ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มภายใต้แบรนด์ “Baskin-Robbins”**

สัญญา	Master Operating Agreement
คู่สัญญา	บริษัท โกลเด้น สกู๊ป จำกัด (รับโอนสิทธิตามสัญญามาจากบริษัท บิ๊ก สกู๊ปส์ จำกัด เมื่อวันที่ 2 กรกฎาคม 2555) กับ BASKIN ROBBINS FRANCHISING LLC ประเทศสหรัฐอเมริกา
วันที่ทำสัญญา	20 มกราคม 2553
อายุสัญญา	คู่สัญญาได้ตกลงให้บริษัทดำเนินการเปิดร้านแต่ละสาขาตาม Development Schedule ซึ่งกำหนดการในปัจจุบัน Development Schedule ดังกล่าวจะ สิ้นสุดวันที่ 15 ธันวาคม 2565 ทั้งนี้ ร้านแต่ละสาขาได้รับสิทธิในการดำเนินการ 10 ปี และมีสิทธิขอต่ออายุสัญญาได้อีกครั้งหนึ่งเป็นระยะเวลา 10 ปี โดยต้องได้รับความยินยอมเป็นหนังสือล่วงหน้า
สรุปสาระสำคัญของสัญญา	BASKIN ROBBINS FRANCHISING LLC ให้สิทธิบริษัท โกลเด้น สกู๊ป จำกัด (ซึ่งเป็นผู้ได้รับโอนสิทธิตามสัญญามาจากบริษัท บิ๊ก สกู๊ปส์ จำกัด) ในการดำเนินกิจการร้านไอศกรีม Baskin-Robbins ให้ใช้เครื่องหมายการค้า ให้ความช่วยเหลือด้านเทคนิคต่างๆ ในการจำหน่ายไอศกรีม Baskin-Robbins ในประเทศไทย โดยกำหนดอัตราค่าตอบแทนในอัตราที่ตกลงร่วมกัน และบริษัทต้องปฏิบัติตามเงื่อนไขต่าง ๆ ตามที่ระบุไว้ในสัญญา และมีข้อตกลงเรื่องจำนวนสาขาขั้นต่ำที่ต้องเปิดในแต่ละปี
การโอนสิทธิ/ การให้ใช้สิทธิช่วง	สิทธิตามสัญญานี้เป็นการเฉพาะตัว Licensee และไม่สามารถโอนหรือนำไปก่อการระดมทุนได้ เว้นแต่ Licensor จะยินยอมในการนั้น
การค้ำประกัน	บริษัทฯ และบริษัท โกลเด้น สกู๊ป จำกัด มีภาระในการค้ำประกันการดำเนินการกิจการของ บริษัท โกลเด้น สกู๊ป จำกัด อย่างไรก็ดี ในวงเงินไม่เกิน 200,000 เหรียญสหรัฐฯ  สำหรับกรณีที่บริษัท โกลเด้น สกู๊ป จำกัด ได้ให้การค้ำประกันแก่ตนเองนั้น มีลักษณะเป็นการให้หลักประกันแก่ BASKIN ROBBINS FRANCHISING LLC ว่าจะปฏิบัติตามสัญญาภายใต้ Master Operating Agreement อย่างครบถ้วน โดยกำหนดให้อยู่ภายใต้บังคับของกฎหมายของประเทศสิงคโปร์นั้น อย่างไรก็ดีบริษัท โกลเด้น สกู๊ป จำกัด ไม่มีทรัพย์สินในต่างประเทศ ดังนั้น โดยหลักกฎหมายไทยแล้ว การให้หลักประกันตัวเองดังกล่าวอาจถือได้ว่าเป็นการค้ำประกันการปฏิบัติตามสัญญาและเป็นการกำหนดเบี้ยปรับ (วงเงินไม่เกิน 200,000 เหรียญสหรัฐฯ) ซึ่ง BASKIN ROBBINS FRANCHISING LLC สามารถปรับเบี้ยปรับดังกล่าวได้ หากบริษัท โกลเด้น สกู๊ป จำกัด ไม่ปฏิบัติตามหน้าที่ของตนภายใต้สัญญาดังกล่าว
เงื่อนไขการยกเลิกสัญญา	BASKIN ROBBINS FRANCHISING LLC อาจบอกเลิกสัญญาได้หากบริษัทไม่สามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขที่กำหนดในสัญญา เช่น บริษัทไม่สามารถเปิดสาขาตาม Development Schedule ได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด

## 5.6.2 สัญญาแฟรนไชส์เพื่อให้สิทธิในการดำเนินการของบริษัทย่อย

## (1) สัญญาที่เกี่ยวกับการให้สิทธิในการดำเนินการร้านอาหาร Greyhound Cafe ในสาธารณรัฐประชาชนจีน

สัญญา	1. Franchise Agreement 2. Consultation and Support Services Agreement และ 3. Trademark Agreement
คู่สัญญา	บริษัท เกรฮาวด์ คาเฟ่ จำกัด กับ บริษัทคู่สัญญา (“ผู้รับสิทธิ”)
วันที่ทำสัญญา	25 ธันวาคม 2555
อายุสัญญา	10 ปี นับแต่วันทำสัญญา และสามารถต่ออายุสัญญาได้อีก 8 ปี
สรุปสาระสำคัญของสัญญา	บริษัท เกรฮาวด์ คาเฟ่ จำกัด ได้ทำสัญญาให้สิทธิในการดำเนินการร้านอาหาร Greyhound Cafe ในสาธารณรัฐประชาชนจีน แก่บริษัทที่มีประสบการณ์ในธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มและฐานะทางการเงินที่แข็งแกร่ง ภายใต้สัญญาดังกล่าว ผู้รับสิทธิต้องเปิดร้านร้านอาหาร Greyhound Cafe เป็นจำนวนไม่น้อยกว่า 10 แห่งภายในระยะเวลา 8 ปี นับแต่เดือนมิถุนายน 2556 และตามสัญญาดังกล่าว ผู้รับสิทธิมีหน้าที่ต้องชำระค่าแรกเข้าในการได้รับสิทธิประกอบกิจการในสาธารณรัฐประชาชนจีน ค่าธรรมเนียมการเปิดร้านแต่ละสาขา และค่าสิทธิรายเดือน (Royalty fee) โดยคำนวณจากรายได้สุทธิของแต่ละสาขา นอกเหนือจากสัญญาให้สิทธิในการดำเนินการร้านอาหาร Greyhound Cafe ในสาธารณรัฐประชาชนจีน บริษัท เกรฮาวด์ คาเฟ่ จำกัด ได้ทำสัญญาให้บริการคำปรึกษาและให้การสนับสนุนแก่ผู้รับสิทธิ เพื่อให้การสนับสนุนการบริหารจัดการร้านอาหาร Greyhound Cafe ในสาธารณรัฐประชาชนจีน อาทิ การหาสถานที่ตั้งร้านอาหาร การเลือกสรรวัตถุดิบในการประกอบอาหาร เป็นต้น โดยมีการคิดค่าบริการรายเดือนโดยคำนวณจากชั่วโมงที่ใช้ในการให้บริการหรือคำนวณเป็นอัตราร้อยละจากรายได้สุทธิ แล้วแต่อย่างใดจะต่ำกว่า
เงื่อนไขการยกเลิกสัญญา	ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งละเมิดข้อตกลงในสัญญา

## (2) สัญญาที่เกี่ยวกับการให้สิทธิให้สิทธิในการดำเนินการร้านอาหาร Greyhound Cafe ในเขตปกครองพิเศษฮ่องกง และที่แก้ไขเพิ่มเติม

สัญญา	Franchise Agreement
คู่สัญญา	บริษัท เกรฮาวด์ คาเฟ่ จำกัด กับ บริษัทคู่สัญญา (“ผู้รับสิทธิ”)
วันที่ทำสัญญา	16 กันยายน 2554
อายุสัญญา	<ul style="list-style-type: none"> <li>6 ปี นับแต่วันทำสัญญา (สิ้นสุดปี 2560)</li> <li>โดยวันที่ 18 พฤศจิกายน 2560 บริษัทและผู้รับสิทธิได้ตกลงแก้ไขและเพิ่มเติมสัญญา โดยเพิ่มอายุสัญญาอีก 13 ปี นับจากอายุสัญญาเริ่มแรกสิ้นสุด ซึ่งอายุสัญญาภายหลังการแก้ไขเพิ่มเติมจะสิ้นสุดปี 2573</li> </ul>

สรุปสาระสำคัญของสัญญา	บริษัท เกรฮาวด์ คาเฟ่ จำกัด ได้ทำสัญญาให้สิทธิในการดำเนินกิจการร้านอาหาร Greyhound Café ในเขตปกครองพิเศษฮ่องกงแก่บริษัทที่มีประสบการณ์ในธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มและฐานะทางการเงินที่แข็งแกร่งภายใต้สัญญาดังกล่าว ผู้รับสิทธิต้องเปิดร้านร้านอาหาร Greyhound Cafe เป็นจำนวนไม่น้อยกว่า 5 แห่งภายในระยะเวลา 5 ปี นับแต่วันที่ 15 ตุลาคม 2554 และตามสัญญาดังกล่าว ผู้รับสิทธิมีหน้าที่ต้องชำระค่าแรกเข้าในการได้รับสิทธิประกอบกิจการในเขตปกครองพิเศษฮ่องกง ค่าธรรมเนียมการเปิดร้านแต่ละแห่ง และค่าสิทธิรายเดือน (Royalty fee) โดยคำนวณจากรายได้สุทธิของแต่ละสาขา
เงื่อนไขการยกเลิกสัญญา	โดยสัญญาฉบับแก้ไขและเพิ่มเติม ระบุให้ผู้รับสิทธิต้องเปิดร้านร้านอาหาร Greyhound Cafe เป็นจำนวนไม่น้อยกว่า 10 แห่งภายในระยะเวลา 13 ปี นับแต่วันที่ 16 กันยายน 2560
เงื่อนไขการยกเลิกสัญญา	ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งละเมิดข้อตกลงในสัญญา

(3) สัญญาเกี่ยวกับการให้สิทธิให้สิทธิในการดำเนินกิจการร้านอาหาร Greyhound Cafe ในประเทศมาเลเซีย

สัญญา	License Agreement
คู่สัญญา	บริษัท เกรฮาวด์ คาเฟ่ จำกัด กับ บริษัทคู่สัญญา ("ผู้รับสิทธิ")
วันที่ทำสัญญา	8 มกราคม 2559
อายุสัญญา	5 ปี นับแต่วันทำสัญญา และสามารถต่ออายุสัญญาได้อีก 5 ปี
สรุปสาระสำคัญของสัญญา	บริษัท เกรฮาวด์ คาเฟ่ จำกัด ได้ทำสัญญาให้สิทธิในการดำเนินกิจการร้านอาหาร Greyhound Café ในประเทศมาเลเซีย แก่บริษัทที่มีประสบการณ์ในธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มและฐานะทางการเงินที่แข็งแกร่ง ภายใต้สัญญาดังกล่าว ผู้รับสิทธิต้องเปิดร้านอาหาร Greyhound Cafe เป็นจำนวนไม่น้อยกว่า 6 แห่งภายในระยะเวลา 5 ปี นับแต่วันที่ทำสัญญา และตามสัญญาดังกล่าว ผู้รับสิทธิมีหน้าที่ต้องชำระค่าแรกเข้าในการได้รับสิทธิประกอบกิจการในประเทศมาเลเซีย ค่าธรรมเนียมการเปิดร้านแต่ละแห่ง และค่าสิทธิรายเดือน (Royalty fee) โดยคำนวณจากรายได้สุทธิของแต่ละสาขา
เงื่อนไขการยกเลิกสัญญา	ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งละเมิดข้อตกลงในสัญญา

(4) สัญญาเกี่ยวกับการให้สิทธิให้สิทธิในการดำเนินกิจการร้านอาหาร Greyhound Cafe ในประเทศสิงคโปร์

สัญญา	Franchise Agreement
คู่สัญญา	บริษัท เกรฮาวด์ คาเฟ่ จำกัด กับ บริษัทคู่สัญญา ("ผู้รับสิทธิ")
วันที่ทำสัญญา	15 พฤศจิกายน 2559
อายุสัญญา	5 ปี นับแต่วันทำสัญญา และสามารถต่ออายุสัญญาได้อีก 5 ปี

สรุปสาระสำคัญของสัญญา	บริษัท เกรฮาวด์ คาเฟ่ จำกัด ได้ทำสัญญาให้สิทธิในการดำเนินกิจการร้านอาหาร Greyhound Café ในประเทศสิงคโปร์ แก่บริษัทที่มีประสบการณ์ในธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มและฐานะทางการเงินที่แข็งแกร่ง ภายใต้สัญญาดังกล่าว ผู้รับสิทธิต้องเปิดร้านอาหาร Greyhound Café เป็นจำนวนไม่น้อยกว่า 4 แห่งภายในระยะเวลา 5 ปี นับแต่วันที่ทำสัญญา และตามสัญญาดังกล่าว ผู้รับสิทธิมีหน้าที่ต้องชำระค่าแรกเข้าในการได้รับสิทธิประกอบกิจการในประเทศมาเลเซีย ค่าธรรมเนียมการเปิดร้านแต่ละแห่ง และค่าสิทธิรายเดือน (Royalty fee) โดยคำนวณจากรายได้สุทธิของแต่ละสาขา
เงื่อนไขการยกเลิกสัญญา	ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งละเมิดข้อตกลงในสัญญา

**(5) สัญญาเกี่ยวกับการให้สิทธิให้สิทธิในการดำเนินกิจการร้านอาหาร Greyhound Café ในประเทศอินโดนีเซีย**

สัญญา	Franchise Agreement
คู่สัญญา	บริษัท เกรฮาวด์ คาเฟ่ จำกัด กับ บริษัทคู่สัญญา ("ผู้รับสิทธิ")
วันที่ทำสัญญา	1 สิงหาคม 2560
อายุสัญญา	5 ปี นับแต่วันทำสัญญา และสามารถต่ออายุสัญญาได้อีก 5 ปี
สรุปสาระสำคัญของสัญญา	บริษัท เกรฮาวด์ คาเฟ่ จำกัด ได้ทำสัญญาให้สิทธิในการดำเนินกิจการร้านอาหาร Greyhound Café ในประเทศอินโดนีเซีย แก่บริษัทที่มีประสบการณ์ในธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มและฐานะทางการเงินที่แข็งแกร่ง ภายใต้สัญญาดังกล่าว ผู้รับสิทธิต้องเปิดร้านอาหาร Greyhound Café เป็นจำนวนไม่น้อยกว่า 5 แห่งภายในระยะเวลา 5 ปี นับแต่วันที่ทำสัญญา และตามสัญญาดังกล่าว ผู้รับสิทธิมีหน้าที่ต้องชำระค่าแรกเข้าในการได้รับสิทธิประกอบกิจการในประเทศมาเลเซีย ค่าธรรมเนียมการเปิดร้านแต่ละแห่ง และค่าสิทธิรายเดือน (Royalty fee) โดยคำนวณจากรายได้สุทธิของแต่ละสาขา
เงื่อนไขการยกเลิกสัญญา	ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งละเมิดข้อตกลงในสัญญา

**5.6 นโยบายการลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วม**

จากงบการเงินเฉพาะของบริษัทฯ สิ้นสุด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 บริษัทฯ มีเงินลงทุนในบริษัทย่อย เป็นจำนวนรวม 3,062.0 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 76.4 ของสินทรัพย์รวม ทั้งนี้ บริษัทฯ มีนโยบายลงทุนผ่านบริษัทย่อย และ/หรือบริษัทร่วมที่ประกอบธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม หรือธุรกิจอื่นที่มีความเกี่ยวข้อง หรือเอื้อประโยชน์กับธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มซึ่งเป็นธุรกิจหลักของบริษัทฯ ซึ่งเป็นธุรกิจที่มีศักยภาพและสามารถสร้างผลตอบแทนที่ดีให้แก่บริษัทฯ ในระยะยาว โดยการลงทุนดังกล่าวต้องผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการบริษัทเป็นสำคัญ สำหรับนโยบายการบริหารงานในบริษัทย่อยและบริษัทร่วม บริษัทฯ จะส่งกรรมการที่เป็นตัวแทนของบริษัทฯ เข้าร่วมบริหารงานตามสัดส่วนการถือหุ้น เพื่อกำหนดนโยบายสำคัญและความคุมการดำเนินธุรกิจของบริษัทย่อยและบริษัทร่วมให้ถูกต้องเหมาะสมเป็นไปตามนโยบายของคณะกรรมการบริษัท



**7. ข้อพิพาททางกฎหมาย**

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 บริษัทฯ และบริษัทย่อยมิได้มีข้อพิพาททางกฎหมายที่ยังไม่สิ้นสุดที่อาจมีผลกระทบต่อสินทรัพย์ของบริษัทฯ หรือบริษัทย่อย ที่มีจำนวนสูงกว่าร้อยละ 5 ของส่วนของผู้ถือหุ้น และไม่มีข้อพิพาทที่มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ และบริษัทย่อยอย่างมีนัยสำคัญ

อย่างไรก็ดี ในเดือนมีนาคม 2560 อดีตพนักงานของบริษัทฯ บุคคลหนึ่งได้ยื่นคำฟ้องร้องต่อศาลแรงงานกลาง โดยกล่าวหาว่าบริษัทฯ เลิกจ้างโดยไม่เป็นธรรมและเรียกร้องค่าเสียหายจากบริษัทฯ โดยเมื่อวันที่ 19 เมษายน 2561 ศาลแรงงานกลางและตัดสินให้บริษัทฯ จ่ายชดเชยเงินค่าเสียหายให้แก่ลูกจ้างรายนี้เป็นจำนวน 0.6 ล้านบาท ซึ่งค่าเสียหายนี้บริษัทได้มีการจ่ายชำระให้แก่อดีตพนักงานในวันที่ 25 เมษายน 2561 และคดีดังกล่าวถือเป็นที่สุด

**8. ข้อมูลทั่วไปและข้อมูลสำคัญอื่น****บริษัท มัดแมน จำกัด (มหาชน)**

เลขทะเบียนบริษัท	0107559000141
ประเภทธุรกิจ	ดำเนินธุรกิจในฐานะ Holding Company ด้านการลงทุน และการจัดการ
ทุนจดทะเบียน	1,054,903,750 บาท
มูลค่าหุ้น	หุ้นละ 1.00 บาท
ที่ตั้งสำนักงาน	33/4 อาคารเดอะไนน์ ทาวเวอร์ แกรนด์ พระราม 9 ชั้น 18 ทาวเวอร์ เอ ถนนพระราม 9 แขวงห้วยขวาง เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310 ประเทศไทย โทรศัพท์ 02-079-9765 โทรสาร 02-079-9755
เว็บไซต์	<a href="http://www.mudman.co.th">www.mudman.co.th</a>

**บริษัท โกลเด้น โดนัท (ประเทศไทย) จำกัด**

เลขทะเบียนบริษัท	0105548146423
ทุนจดทะเบียน	300,000,000 บาท
มูลค่าหุ้น	หุ้นละ 10.00 บาท
ที่ตั้งสำนักงาน	33/4 อาคารเดอะไนน์ ทาวเวอร์ แกรนด์ พระราม 9 ชั้น 18 ทาวเวอร์ เอ ถนนพระราม 9 แขวงห้วยขวาง เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310 ประเทศไทย
เว็บไซต์	<a href="http://www.dunkindonuts.co.th">www.dunkindonuts.co.th</a>

**บริษัท เอบีพี คาเฟ่ (ประเทศไทย) จำกัด**

เลขทะเบียนบริษัท	0105548146776
ทุนจดทะเบียน	40,000,000 บาท
มูลค่าหุ้น	หุ้นละ 10.00 บาท
ที่ตั้งสำนักงาน	33/4 อาคารเดอะไนน์ ทาวเวอร์ แกรนด์ พระราม 9 ชั้น 18 ทาวเวอร์ เอ ถนนพระราม 9 แขวงห้วยขวาง เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310 ประเทศไทย
เว็บไซต์	<a href="http://www.aubonpainthailand.com">www.aubonpainthailand.com</a>

**บริษัท โกลเด้น สกूप จำกัด**

เลขทะเบียนบริษัท	0105555079990
ทุนจดทะเบียน	125,000,000 บาท
มูลค่าหุ้น	หุ้นละ 10.00 บาท
ที่ตั้งสำนักงาน	33/4 อาคารเดอะไนน์ ทาวเวอร์ แกรนด์ พระราม 9 ชั้น 18 ทาวเวอร์ เอ ถนนพระราม 9 แขวงห้วยขวาง เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310 ประเทศไทย

**บริษัท เกรฮาวด์ คาเฟ่ จำกัด**

เลขทะเบียนบริษัท 0105539130528  
 ทุนจดทะเบียน 10,784,300 บาท  
 มูลค่าหุ้น หุ้นละ 100.00  
 ที่ตั้งสำนักงาน 27 ซอยสุขุมวิท 53 ถนนสุขุมวิท  
 แขวงคลองเตยเหนือ เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110  
 เว็บไซต์ [www.greyhoundcafe.co.th](http://www.greyhoundcafe.co.th)

**บริษัท เกรฮาวด์ จำกัด**

เลขทะเบียนบริษัท 0105523019789  
 ทุนจดทะเบียน 96,990,000 บาท  
 มูลค่าหุ้น หุ้นละ 100.00  
 ที่ตั้งสำนักงาน 27/1 ซอยสุขุมวิท 53 ถนนสุขุมวิท  
 แขวงคลองเตยเหนือ เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110  
 เว็บไซต์ [www.greyhound.co.th](http://www.greyhound.co.th)

**GHC Café (UK) Limited**

เลขทะเบียนบริษัท 10049145  
 ทุนจดทะเบียน 200,000 ปอนด์สเตอร์ลิง (ประมาณ 9.09 ล้านบาท<sup>1)</sup>)  
 มูลค่าหุ้น หุ้นละ 1.00 ปอนด์สเตอร์ลิง (ประมาณ 44.45 บาท<sup>1)</sup>)  
 ที่ตั้งสำนักงาน Sutherland House, 1759 London Road, Leigh On Sea, Essex,  
 United Kingdom, SS9 2RZ  
 เว็บไซต์ [www.greyhoundcafe.uk](http://www.greyhoundcafe.uk)

หมายเหตุ /1 อ้างอิงกับจากอัตราแลกเปลี่ยนที่ประกาศโดยธนาคารแห่งประเทศไทย ณ วันที่ 29 ธันวาคม 2560 เท่ากับ 44.4531 บาทต่อปอนด์สเตอร์ลิง

**Mudman International Limited**

เลขทะเบียนบริษัท 152010  
 ทุนจดทะเบียน 30,000 ดอลลาร์สหรัฐ (ประมาณ 985,416 บาท<sup>1)</sup>)  
 มูลค่าหุ้น หุ้นละ 1.00 ดอลลาร์สหรัฐ (ประมาณ 32.85 บาท<sup>1)</sup>)  
 ที่ตั้งสำนักงาน Intercontinental Trust Limited, Level 3, Alexander House,  
 35 Cybercity, Ebene, Mauritius

หมายเหตุ /1 อ้างอิงกับจากอัตราแลกเปลี่ยนที่ประกาศโดยธนาคารแห่งประเทศไทย ณ วันที่ 29 ธันวาคม 2560 เท่ากับ 32.8472 บาทต่อดอลลาร์สหรัฐ

**Societe Langonnaise des Vins et Hotelleries SAS**

เลขทะเบียนบริษัท 592066047  
 ทุนจดทะเบียน 452,768 ยูโร  
 มูลค่าหุ้น หุ้นละ 16.00 ยูโร  
 ที่ตั้งสำนักงาน 17 rue de Beaujolais in Paris 75001, France  
 เว็บไซต์ [www.grand-vefour.com](http://www.grand-vefour.com)

บุคคลอ้างอิงอื่น

## นายทะเบียนหลักทรัพย์

บริษัท ศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ (ประเทศไทย) จำกัด  
93 อาคารตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ถนนรัชดาภิเษก  
แขวงดินแดง เขตดินแดง กรุงเทพฯ 10400  
โทรศัพท์ 02-009-9999  
โทรสาร 02-009-9991

## ผู้สอบบัญชี

คุณวิมลพร บุญยัษฐี	ผู้สอบบัญชีรับอนุญาต เลขทะเบียน 4067 (หรือ)
คุณจันทิรา จันทราชัยโชติ	ผู้สอบบัญชีรับอนุญาต เลขทะเบียน 6326 (หรือ)
คุณชูพงษ์ สุรชุตติกาล	ผู้สอบบัญชีรับอนุญาต เลขทะเบียน 4325 (หรือ)
คุณยงยุทธ เลิศสุรพิบูล	ผู้สอบบัญชีรับอนุญาต เลขทะเบียน 6770

บริษัท ดีลรอยท์ ทรัสต์ โรแมนติก ไชยยศ สอบบัญชี จำกัด  
11/1 อาคารเอไอเอ สาทร ทาวเวอร์ ชั้นที่ 23-27 ถนนสาทรใต้ แขวงยานนาวา เขตสาทร  
กรุงเทพมหานคร 10120  
โทรศัพท์ 02-034-0000  
โทรสาร 02-034-0100