

บริษัท เซ็น คอร์ปอเรชั่น กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)  
Zen Corporation Group Public Company Limited

---

ส่วนที่ 1  
การประกอบธุรกิจ

## 1. นโยบายและภาพรวมการประกอบธุรกิจ

บริษัท เซ็น คอร์ปอเรชั่น กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) (“บริษัทฯ” หรือ “ZCG”) ประกอบธุรกิจโดยการถือหุ้นในบริษัทอื่น (Holding Company) ที่ประกอบธุรกิจร้านอาหาร และธุรกิจที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ผ่านการดำเนินงานของบริษัทย่อยจำนวน 7 บริษัท ซึ่งประกอบไปด้วย

1. บริษัท เซ็นเรสโตอรรองโฮลดิ้ง จำกัด (“ZRH”)
2. บริษัท อากะอินเตอร์ฟู้ดส์ จำกัด (“AKF”)
3. บริษัท กิวกิลกรุ๊ป จำกัด (“GGG”)
4. บริษัท เอสไปซ์ ซินเนอจี จำกัด (“SYN”)
5. บริษัท โตเกียว คอนเซปต์ จำกัด (“OTT”)
6. บริษัท เซ็น แอนด์ เอสไปซี่ จำกัด (“ZPC”) และ
7. บริษัท เซ็น ซัพพลาย เซน แมเนจเม้นท์ จำกัด (“ZSM”)

กลุ่มบริษัทฯ ประกอบธุรกิจร้านอาหาร และธุรกิจที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ในกลุ่มธุรกิจหลัก ดังนี้

1. ธุรกิจให้บริการร้านอาหารภายใต้แบรนด์ของกลุ่มบริษัทฯ
2. ธุรกิจแฟรนไชส์ ภายใต้แบรนด์ของกลุ่มบริษัทฯ และ
3. ธุรกิจที่เกี่ยวข้องอื่น ได้แก่ (1) ธุรกิจการบริการจัดส่งอาหาร (Delivery) และการบริการการจัดเลี้ยง (Catering) (2) ธุรกิจการให้บริการบริหารร้านอาหาร (Restaurant Management) และการให้บริการที่ปรึกษาเกี่ยวกับร้านอาหาร (Restaurant Consultancy) และ (3) ธุรกิจอาหารค้าปลีก เช่น ผลิตภัณฑ์อาหารพร้อมปรุง (Ready-to-Cook) และผลิตภัณฑ์อาหารพร้อมทาน (Ready-to-Eat) เป็นต้น

ทั้งนี้ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 กลุ่มบริษัทฯ มีแบรนด์ร้านอาหารญี่ปุ่นและแบรนด์ร้านอาหารไทยที่กลุ่มบริษัทฯ เป็นเจ้าของจำนวนรวมทั้งสิ้น 20 แบรนด์ โดยเป็นแบรนด์ที่มีสาขาร้านอาหารเปิดดำเนินการอยู่จำนวนทั้งสิ้น 12 แบรนด์ ดังนี้

| กลุ่มแบรนด์ร้านอาหารญี่ปุ่น                                  | บริษัทที่ดำเนินการ |
|--|--------------------|
| 1. แบรนด์ เซ็น เรสโตอรรอง หรือ ZEN Restaurant (“ZEN”)        | ZRH                |
| 2. แบรนด์ มุซะ บาย เซ็น หรือ Musha by Zen (“Musha”)          | ZRH                |
| 3. แบรนด์ อากะ หรือ AKA (“AKA”)                              | AKF                |
| 4. แบรนด์ ออน เดอะ เทเบิล หรือ On the Table (“On the Table”) | OTT                |
| 5. แบรนด์ ซูชิ ซู หรือ Sushi Cyu (“Sushi Cyu”)               | GGG                |
| 6. แบรนด์ เท็ตซึ หรือ Tetsu (“Tetsu”)                        | GGG                |

| กลุ่มแบรนด์ร้านอาหารไทย                               | บริษัทที่ดำเนินการ |
|---|--------------------|
| 1. แบรินด์ ต๋ามั่ว หรือ Tummour (“ต๋ามั่ว”)           | ZPC                |
| 2. แบรินด์ ลาวญวน หรือ Lao Yuan (“ลาวญวน”)            | ZPC                |
| 3. แบรินด์ แจ่วฮ้อน หรือ Jaew Haun (“แจ่วฮ้อน”)       | ZPC                |
| 4. แบรินด์ เฟอ หรือ Pho (“เฟอ”)                       | ZPC                |
| 5. แบรินด์ เดอต๋ามั่ว หรือ de tummour (“เดอ ต๋ามั่ว”) | ZPC                |
| 6. แบรินด์ เขียง หรือ Khiang (“เขียง”)                | ZRH                |

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 กลุ่มบริษัทฯ มีร้านอาหารที่เปิดดำเนินการภายใต้แบรนด์ร้านอาหารของกลุ่มบริษัทฯ จำนวนรวมทั้งสิ้น 255 สาขา โดยแบ่งออกเป็นสาขาที่กลุ่มบริษัทฯ เป็นเจ้าของจำนวน 110 สาขา และสาขาแฟรนไชส์จำนวน 145 สาขา นอกจากนี้ กลุ่มบริษัทฯ ยังมีการประกอบธุรกิจที่เกี่ยวข้องอื่น ซึ่งได้แก่ ธุรกิจบริการเกี่ยวกับการให้บริการร้านอาหาร เช่น การจัดส่งอาหาร (Delivery) การจัดเลี้ยง (Catering) การให้บริการบริหารร้านอาหาร (Restaurant Management) และการให้บริการที่ปรึกษาเกี่ยวกับร้านอาหาร (Restaurant Consultancy) เป็นต้น และธุรกิจอาหารค้าปลีกสำหรับผลิตภัณฑ์อาหารพร้อมปรุง (Ready-to-Cook) และผลิตภัณฑ์อาหารพร้อมทาน (Ready-to-Eat)

## 1.1 วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายในการดำเนินงานของกลุ่มบริษัทฯ

### 1.1.1 วิสัยทัศน์

กลุ่มบริษัทฯ มีวิสัยทัศน์ในการดำเนินธุรกิจ คือ “เป็นองค์กรผู้นำในธุรกิจอาหารที่ได้รับความนิยมและความไว้วางใจจากลูกค้า พันธมิตรทางธุรกิจ และผู้เกี่ยวข้อง”

### 1.1.2 พันธกิจ

กลุ่มบริษัทฯ มีพันธกิจหลักที่สำคัญ 4 ประการที่จะส่งมอบให้กับกลุ่มบุคคลที่เป็นเสาหลักของธุรกิจ 4 กลุ่ม ซึ่งได้แก่ ผู้บริโภค พนักงาน สังคมและสิ่งแวดล้อม และผู้ถือหุ้น ดังนี้

- ผู้บริโภค** : การส่งมอบอาหารที่มีรสชาติความอร่อยอันเป็นเอกลักษณ์จากวัตถุดิบคุณภาพ ด้วยบริการที่ยอดเยี่ยมเพื่อสร้างประสบการณ์และความพึงพอใจที่สูงสุดให้แก่ผู้บริโภค
- พนักงาน** : การปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่ให้เกิดและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน เพราะกลุ่มบริษัทฯ เชื่อมั่นว่าการทำงานอย่างมีความสุขจะเสริมสร้างแรงบันดาลใจและคุณภาพชีวิตที่ดีแก่พนักงานของกลุ่มบริษัทฯ
- สังคมและสิ่งแวดล้อม** : การยึดมั่นปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี และมุ่งมั่นต่อการมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน
- ผู้ถือหุ้น** : การเพิ่มมูลค่าให้กับผู้ถือหุ้น โดยการสร้างผลตอบแทนที่เติบโตและยั่งยืน

### 1.1.3 เป้าหมาย

กลุ่มบริษัทฯ มีเป้าหมายในการดำเนินงาน เพื่อเป็นผู้นำของประเทศในธุรกิจด้านบริการร้านอาหาร (“Food Service”)

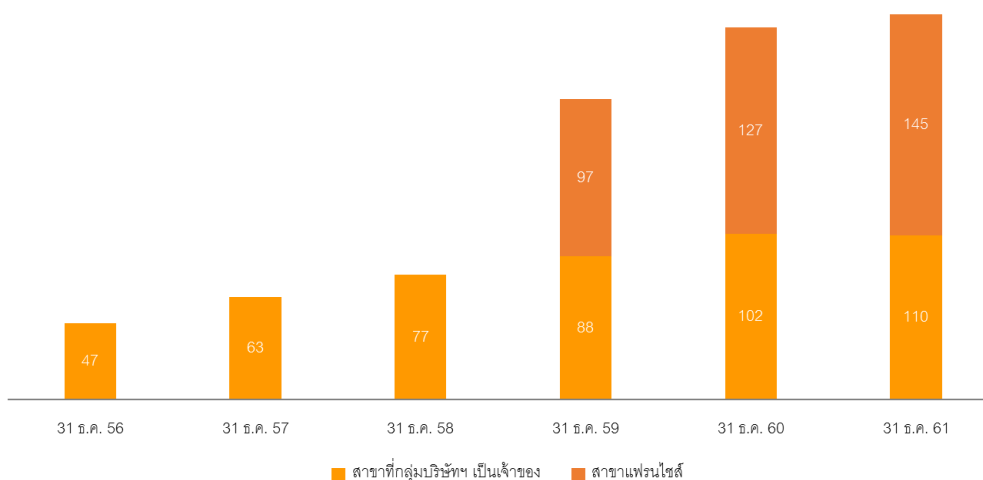
## 1.2 กลยุทธ์ในการดำเนินงานของบริษัทฯ

กลุ่มบริษัทฯ มีนโยบายในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายด้วยกลยุทธ์ดังต่อไปนี้

### 1.2.1 การขยายสาขาร้านอาหารอย่างต่อเนื่องทั้งในประเทศและต่างประเทศ

กลุ่มบริษัทฯ มีแผนการขยายสาขาร้านอาหารของกลุ่มบริษัทฯ อย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นการเพิ่มรายได้ให้กับกลุ่มบริษัทฯ ทั้งในรูปแบบของการลงทุนเปิดสาขาร้านอาหารด้วยตนเอง และในรูปแบบแฟรนไชส์ ทั้งในประเทศ และในต่างประเทศ สำหรับการขยายสาขาในเขตหัวเมืองใหญ่ กลุ่มบริษัทฯ จะลงทุนเปิดสาขาร้านอาหารด้วยตนเอง และสำหรับสาขาในต่างจังหวัด หรือหัวเมืองขนาดเล็กลงมา และสาขาต่างประเทศ กลุ่มบริษัทฯ จะขยายสาขาผ่านรูปแบบแฟรนไชส์ ทั้งนี้ ที่ผ่านมากลุ่มบริษัทฯ สามารถขยายสาขาร้านอาหารได้อย่างต่อเนื่อง

แผนภาพแสดงจำนวนสาขาร้านอาหารภายใต้แบรนด์ของกลุ่มบริษัทฯ ตั้งแต่ปี 2556 – ปัจจุบัน



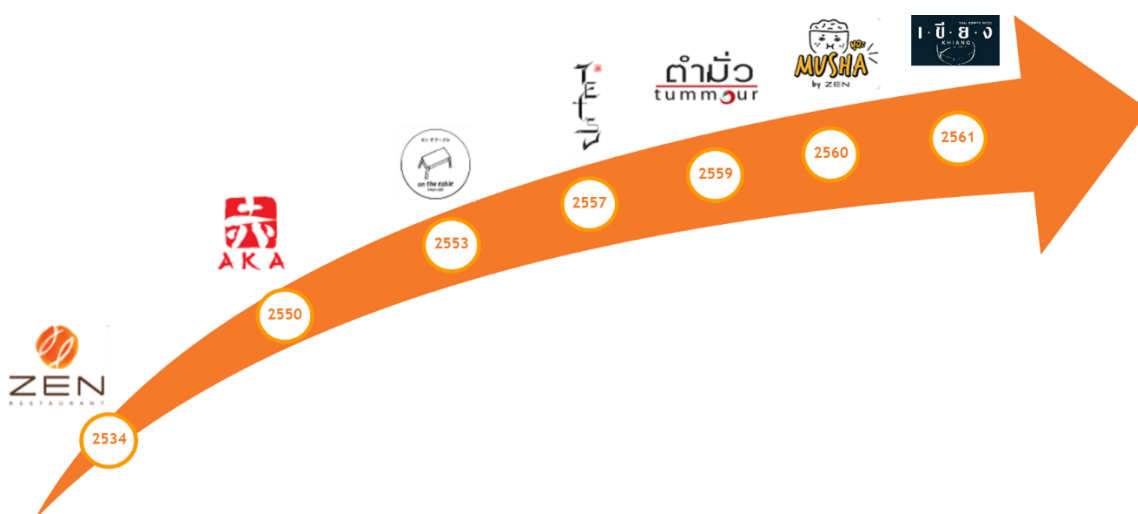
กลุ่มบริษัทฯ มีแผนการขยายที่ตั้งของสาขาร้านอาหารให้ครอบคลุมทั่วทุกสถานที่ ไม่ว่าจะเป็นศูนย์การค้า ห้างสรรพสินค้า ห้างค้าปลีก สาขา Stand Alone หรือ สถานีบริการน้ำมัน เป็นต้น เพื่อให้ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงร้านอาหารของกลุ่มบริษัทฯ ได้ง่ายและบ่อยขึ้น และสอดคล้องกับลักษณะกลุ่มลูกค้าเป้าหมายแต่ละประเภท

### 1.2.2 การพัฒนาแบรนด์ร้านอาหารใหม่ของกลุ่มบริษัทฯ

นอกจากการขยายสาขาร้านอาหารภายใต้แบรนด์ที่กลุ่มบริษัทฯ มีอยู่ในปัจจุบัน กลุ่มบริษัทฯ มีฝ่ายพัฒนาธุรกิจใหม่ ทำหน้าที่คิดค้นแบรนด์ร้านอาหารใหม่ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคและเพื่อให้ครอบคลุมกลุ่มผู้บริโภคอย่างทั่วถึง โดยที่ผ่านมากลุ่มบริษัทฯ สามารถนำเสนอแบรนด์ร้านอาหารใหม่ๆ เข้าสู่ตลาด

อย่างต่อเนื่องและได้รับการตอบรับจากผู้บริโภคเป็นอย่างดี โดยที่ผ่านมากลุ่มบริษัทฯ สามารถนำเสนอแบรนด์ร้านอาหารใหม่ รวมถึงผลิตภัณฑ์ต่างๆ เข้าสู่ตลาดได้อย่างต่อเนื่อง โดยในปี 2561 กลุ่มบริษัทฯ ได้นำเสนอแบรนด์ Musha ซึ่งเป็นแบรนด์ร้านอาหารญี่ปุ่นแนวใหม่ที่เป็นการพัฒนาและปรับเปลี่ยนเมนูจากแบรนด์ร้านอาหาร ZEN และมีขนาดเล็กกว่าร้าน ZEN เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคและครอบคลุมกลุ่มลูกค้าระดับกลาง-ล่าง และในเดือนธันวาคม 2561 กลุ่มบริษัทฯ ได้นำเสนอแบรนด์เชียง ซึ่งเป็นแบรนด์ร้านอาหารไทยตามสั่ง หรืออาหารจานด่วน เพื่อตอบโจทย์วิถีชีวิตของคนไทยที่มีความเร่งรีบ โดยเน้นเมนูอาหารตามสั่งที่ยอดนิยมของคนไทย เช่น ข้าวผัดกระเพราหน้าเครื่อง ก๋วยเตี๋ยวคั่วไก่ เป็นต้น

แผนภาพแสดงการนำเสนอแบรนด์ร้านอาหารใหม่ของกลุ่มบริษัทฯ



### 1.2.3 การขยายเข้าสู่ธุรกิจใหม่ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจร้านอาหาร

เพื่อเป็นการเพิ่มช่องทางในการจำหน่ายและช่องทางในการสร้างการเติบโตของรายได้ กลุ่มบริษัทฯ ได้ขยายเข้าสู่ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับร้านอาหาร ได้แก่ (1) ธุรกิจการบริการจัดส่งอาหาร (Delivery) และการบริการจัดเลี้ยง (Catering) (2) ธุรกิจการให้บริการบริหารร้านอาหาร (Restaurant Management) และการให้บริการที่ปรึกษาเกี่ยวกับร้านอาหาร (Restaurant Consultancy) และ (3) ธุรกิจอาหารค้ำปลึก เช่น ผลิตภัณฑ์อาหารพร้อมปรุง (Ready-to-Cook) และผลิตภัณฑ์อาหารพร้อมทาน (Ready-to-Eat) เป็นต้น

#### 1.2.3.1 ธุรกิจการบริการจัดส่งอาหาร (Delivery) และการบริการจัดเลี้ยง (Catering)

กลุ่มบริษัทฯ มีการให้บริการจัดส่งอาหาร (Delivery) เพื่อตอบสนองต่อผู้บริโภคที่ต้องการความสะดวกสบาย โดยที่ผู้บริโภคไม่จำเป็นต้องเข้ามาใช้บริการที่สาขาร้านอาหาร แต่ใช้ช่องทางออนไลน์ เช่น Food Panda Lineman Grab Food และ Honest Bee เป็นต้น ปัจจุบัน กลุ่มบริษัทฯ ได้มีหน่วยงานที่จะพัฒนาระบบการจัดส่งอาหารของกลุ่มบริษัทฯ ด้วยตนเองเพื่อเป็นการขยายช่องทางการจำหน่ายให้ครอบคลุมและมีมาตรฐานมากขึ้น รวมถึงการปรับเปลี่ยนเมนูอาหารเพื่อให้สะดวกต่อการจัดส่งและสามารถรับประทานนอกร้านอาหารได้ง่ายยิ่งขึ้น นอกจากนี้ กลุ่มบริษัทฯ ยังมีการให้บริการการจัดเลี้ยง (Catering) ทั้งในและนอกสถานที่ สำหรับงานต่างๆ เช่น งานแต่งงาน งาน

เลี้ยงบริษัทและองค์กรทั่วไป และงานวันเกิด เป็นต้น โดยการให้บริการจัดส่งอาหาร (Delivery) และการให้บริการการจัดเลี้ยง (Catering) นั้น เป็นการต่อยอดทางธุรกิจและเป็นการเพิ่มช่องทางในการสร้างการเติบโตของรายได้ให้กับกลุ่มบริษัท โดยไม่ต้องอาศัยการลงทุนมากนัก

#### 1.2.3.2 ธุรกิจการให้บริการบริหารร้านอาหาร (Restaurant Management) และการให้บริการที่ปรึกษาเกี่ยวกับร้านอาหาร (Restaurant Consultancy)

กลุ่มบริษัท มีแผนที่จะให้บริการบริหารร้านอาหาร (Restaurant Management) และให้บริการที่ปรึกษาเกี่ยวกับร้านอาหาร (Restaurant Consultancy) สำหรับผู้ประกอบการร้านอาหาร หรือ เจ้าของสาขาแฟรนไชส์ (แฟรนไชส์ซี) ที่ต้องการมีระบบการบริหารและดำเนินงานของร้านอาหารที่มีมาตรฐาน หรือ ต้องการความช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาในการดำเนินธุรกิจร้านอาหาร ทั้งนี้ กลุ่มบริษัท ได้สั่งสมประสบการณ์ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ ในการบริหารร้านอาหารของตนเอง จึงสามารถนำมาต่อยอดธุรกิจเพิ่มเติมด้วยการให้บริการเกี่ยวกับการบริหารร้านอาหาร

#### 1.2.3.3 ธุรกิจอาหารค้าปลีก

กลุ่มบริษัท สามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์อาหารพร้อมปรุง (Ready-to-Cook) เช่น หมี่มั่ว และผลิตภัณฑ์อาหารพร้อมทาน (Ready-to-Eat) เช่น น้ำจิ้มแจ่ว น้ำจิ้มไก่ และแจ่วบอง (น้ำพริกปลาร้า) ที่มีคุณภาพและรสชาติที่ได้มาตรฐาน โดยกลุ่มบริษัท สามารถวางขายตามหน้าสาขาร้านอาหารของกลุ่มบริษัท ซึ่งมีสาขาครอบคลุมอยู่ทั่วประเทศรวมถึงสามารถวางขายในช่องทางการจำหน่ายอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็น ร้านสะดวกซื้อ ห้างค้าปลีก และห้างค้าส่ง เป็นต้น โดยผลิตภัณฑ์อาหารเหล่านี้เป็นช่องทางในการสร้างการเติบโตของรายได้ให้กับกลุ่มบริษัท ได้เป็นอย่างดี โดยไม่ต้องอาศัยเงินลงทุนในการหาช่องทางการจำหน่ายแต่อย่างใด นอกจากนี้ กลุ่มบริษัท ยังมีแผนการพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหารพร้อมปรุง (Ready-to-Cook) และผลิตภัณฑ์อาหารพร้อมทาน (Ready-to-Eat) จากผลิตภัณฑ์หรือเครื่องปรุงที่เป็นสูตรของร้านอาหารในกลุ่มบริษัท ให้มีความหลากหลายมากขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค โดยใช้องค์ความรู้ของกลุ่มบริษัท ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

#### 1.2.4 การรักษาคุณภาพและรสชาติของอาหารและคุณภาพของการบริการ

เพื่อให้มั่นใจได้ว่าผู้บริโภคที่เข้ามาใช้บริการร้านอาหารของกลุ่มบริษัท ได้รับประสบการณ์ที่ดีและมีความประทับใจต่ออาหารและการบริการ และเป็นการสร้างความจงรักภักดีต่อแบรนด์ (Brand Loyalty) กลุ่มบริษัท ให้ความสำคัญกับทุกรายละเอียด ตั้งแต่การคัดเลือกวัตถุดิบที่สดสะอาดและมีคุณภาพจากผู้จัดจำหน่าย วัตถุดิบที่มีมาตรฐาน การนำเสนอเมนูอาหารที่มีรสชาติดีและหลากหลาย จนถึงการให้บริการที่ได้มาตรฐานและเป็นที่น่าประทับใจ

รสชาติและความสะอาดของอาหารเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งสำหรับธุรกิจร้านอาหาร กลุ่มบริษัท จึงให้ความสำคัญกับการเลือกใช้วัตถุดิบ โดยมีฝ่ายบริหารซัพพลายเชนและฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ร่วมกันคัดสรรวัตถุดิบที่สะอาดและมีคุณภาพจากผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบที่ได้มาตรฐานจากทั่วทุกมุมโลก รวมถึงคอยติดตามและควบคุมกระบวนการจัดส่งสินค้าไปยังสาขาหน้าร้าน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าวัตถุดิบที่จะนำไปประกอบอาหารนั้นเป็นไปตามมาตรฐานที่กลุ่มบริษัท กำหนด นอกจากนี้ กลุ่มบริษัท มีทีมตรวจสอบคุณภาพ ซึ่งทำ

หน้าที่ตรวจสอบการบริหารจัดการโดยทั่วไปในร้านอาหารและภายในครัวที่สาขาร้านอาหารเป็นประจำ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าทุกสาขาร้านอาหารไม่ว่าจะเป็นสาขาที่กลุ่มบริษัทฯ เป็นเจ้าของ หรือ สาขาแฟรนไชส์นั้น มีรสชาติของอาหาร ความสะอาด การบริหารจัดการ และการให้บริการ ที่มีคุณภาพและมาตรฐานตามที่กลุ่มบริษัทฯ กำหนด

#### 1.2.5 การเข้าซื้อ/ควบรวม/ร่วมทุนกิจการร้านอาหาร หรือแบรนด์ร้านอาหารอื่น หรือกิจการที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจร้านอาหาร

เพื่อเป็นการสร้างการเติบโตแบบก้าวกระโดด นอกจากการขยายธุรกิจที่ดำเนินอยู่อย่างต่อเนื่องแล้วนั้น กลุ่มบริษัทฯ อาจพิจารณาเข้าซื้อกิจการ/ควบรวมกิจการ/ร่วมทุนกับร้านอาหาร หรือแบรนด์ร้านอาหารอื่น เพื่อเป็นการเพิ่มโอกาสทางธุรกิจ เพิ่มรายได้และช่องทางในการจำหน่ายได้ทันที โดยไม่ต้องใช้เวลาในการลงทุนและพัฒนาด้วยตนเอง รวมถึงพิจารณารูปแบบธุรกิจอาหารด้านอื่นๆ เพื่อเป็นการกระจายความเสี่ยงทางธุรกิจ (Diversify)

ที่ผ่านมา เมื่อปี 2559 กลุ่มบริษัทฯ ได้เข้าซื้อกิจการร้านอาหารไทยในเครือ “ตำมั่ว” เพื่อเป็นการเพิ่มความหลากหลายของร้านอาหารของกลุ่มบริษัทฯ และครอบคลุมกลุ่มผู้บริโภคมากขึ้น รวมถึงเป็นการสร้างรากฐานสำหรับธุรกิจแฟรนไชส์ และเมื่อปี 2560 กลุ่มบริษัทฯ ได้เข้าซื้อกิจการร้านอาหารญี่ปุ่นแบบพรีเมียมภายใต้แบรนด์ Sushi Cyu เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าระดับบน ซึ่งการซื้อกิจการทั้ง 2 กิจการดังกล่าวนี้ สามารถเพิ่มรายได้ ช่องทางในการจำหน่าย และเพิ่มกลุ่มผู้บริโภคให้กับกลุ่มบริษัทฯ อย่างมีนัยสำคัญ

นอกจากการเข้าซื้อ/ควบรวม/ร่วมทุนกับกิจการร้านอาหาร หรือแบรนด์ร้านอาหารอื่นแล้วนั้น กลุ่มบริษัทฯ อาจพิจารณาเข้าซื้อ/ควบรวม/ร่วมทุนกับกิจการอื่นที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจร้านอาหาร เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพ และลดต้นทุนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของกลุ่มบริษัทฯ

### 1.3 ข้อได้เปรียบในการแข่งขันของกลุ่มบริษัทฯ

#### 1.3.1 กลุ่มบริษัทฯ มีการพัฒนาแบรนด์ร้านอาหารอย่างต่อเนื่องส่งผลให้มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักและได้รับการยอมรับอย่างยาวนาน

กลุ่มบริษัทฯ เริ่มดำเนินธุรกิจร้านอาหารมาเป็นระยะเวลามากกว่า 28 ปี โดยเริ่มเปิดกิจการร้านอาหารสาขาแรกภายใต้แบรนด์ ZEN ในปี 2534 ซึ่งถือเป็นผู้นุกเบิกร้านอาหารญี่ปุ่นสายแรกๆ ของประเทศไทย และได้รับผลตอบรับที่ดี และได้รับความไว้วางใจจากผู้บริโภคเป็นจำนวนมาก ทั้งในด้านของรสชาติอาหารที่ดี อาหารที่สดใหม่มีคุณภาพ และการให้บริการที่มีมาตรฐานและทั่วถึง ส่งผลให้ชื่อเสียงและแบรนด์ร้านอาหารต่างๆ ของกลุ่มบริษัทฯ เป็นที่รู้จักและได้รับความไว้วางใจจากลูกค้า และสามารถขยายสาขาและนำเสนอแบรนด์ร้านอาหารใหม่ๆ เข้าสู่ตลาดได้อย่างต่อเนื่องทั้งในเขตตัวเมือง ต่างจังหวัด รวมถึงต่างประเทศ เช่น แบรนด์ AKA แบรนด์ On the Table แบรนด์ ตำมั่ว และแบรนด์ Musha เป็นต้น โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 กลุ่มบริษัทฯ มีร้านอาหารภายใต้แบรนด์ร้านอาหารของกลุ่มบริษัทฯ ทั้งที่กลุ่มบริษัทฯ เป็นเจ้าของและสาขาแฟรนไชส์ทั้งในประเทศและต่างประเทศจำนวนรวมทั้งสิ้น 255 สาขา และในเดือนธันวาคม 2561 กลุ่มบริษัทฯ ได้นำเสนอแบรนด์เสียง ซึ่งเป็นแบรนด์ร้านอาหารไทยตามสั่ง หรือ อาหารจานด่วน เพื่อตอบโจทยวิถีชีวิตของคนไทยที่มีความเร่งรีบ โดยเน้นเมนูอาหารตามสั่งที่ยอดนิยมของคนไทย เช่น ข้าวผัดกระเพราหน้าไก่เครื่อง ก๋วยเตี๋ยวคั่วไก่ เป็นต้น

### 1.3.2 กลุ่มบริษัทฯ มีแบรนด์ร้านอาหารที่หลากหลายและครอบคลุมความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างทั่วถึง รวมทั้งมีการขยายเข้าสู่ธุรกิจที่เกี่ยวข้องอื่น เพื่อการเติบโตในระยะยาว

ณ ปัจจุบัน กลุ่มบริษัทฯ มีแบรนด์ร้านอาหารที่มีสาขาร้านอาหารเปิดดำเนินงานอยู่ภายใต้การดำเนินการของกลุ่มบริษัทฯ จำนวนรวมทั้งสิ้น 12 แบรนด์ โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มหลัก ได้แก่ กลุ่มแบรนด์ร้านอาหารญี่ปุ่นจำนวน 6 แบรนด์ และกลุ่มแบรนด์ร้านอาหารไทยจำนวน 6 แบรนด์ โดยแบรนด์ร้านอาหารต่างๆ มีลักษณะและเอกลักษณ์ที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน ทั้งในด้านของประเภทอาหาร ลักษณะการให้บริการ ความคุ้มค่า และประสบการณ์ที่ผู้บริโภคจะได้รับ ซึ่งสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างทั่วถึง และครอบคลุมกลุ่มผู้บริโภคที่มีกำลังการซื้อตั้งแต่ระดับขั้นต้นจนถึงระดับบน

การที่กลุ่มบริษัทฯ มีแบรนด์ร้านอาหารจำนวนมากและหลากหลายนั้น เป็นการสร้างโอกาสในการดำเนินธุรกิจอย่างดี เนื่องจากผู้บริโภคสามารถเลือกใช้บริการร้านอาหารต่างๆ ได้ตามความต้องการ โอกาส และความเหมาะสม และยังเป็นการเพิ่มอัตราการเข้าใช้บริการของผู้บริโภค รวมทั้งเป็นการเพิ่มทางเลือกให้กับผู้บริโภค และครอบคลุมกลุ่มลูกค้าทุกประเภทตั้งแต่กลุ่มครอบครัว กลุ่มคนวัยทำงาน กลุ่มนักศึกษา และกลุ่มวัยรุ่น

นอกจากนี้ เพื่อเป็นการเพิ่มช่องทางในการสร้างการเติบโตของรายได้และเพิ่มช่องทางในการเข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคให้มากขึ้น กลุ่มบริษัทฯ ได้ขยายธุรกิจเข้าสู่ธุรกิจการบริการเกี่ยวกับการให้บริการร้านอาหาร เช่น การบริการจัดส่งอาหาร (Delivery) การบริการจัดเลี้ยง (Catering) และธุรกิจอาหารค้าปลีกสำหรับผลิตภัณฑ์อาหารพร้อมปรุง (Ready-to-Cook) และผลิตภัณฑ์อาหารพร้อมทาน (Ready-to-Eat) ตามหน้าสาขาร้านอาหารของกลุ่มบริษัทฯ และช่องทางการจัดจำหน่ายอื่นๆ รวมถึงมีแผนที่จะให้บริการบริหารร้านอาหาร (Restaurant Management) และให้บริการที่ปรึกษาเกี่ยวกับร้านอาหาร (Restaurant Consultancy) สำหรับผู้ประกอบการร้านอาหารที่ต้องการสร้างระบบการบริหารร้านอาหารที่ได้มาตรฐาน หรือ ประสบปัญหาในการดำเนินธุรกิจ

### 1.3.3 กลุ่มบริษัทฯ สามารถขยายสาขาได้อย่างกว้างขวาง ผ่านรูปแบบการลงทุนเป็นเจ้าของสาขา และรูปแบบแฟรนไชส์ ซึ่งสามารถลดความเสี่ยงจากการลงทุนโดยรวมและสร้างผลกำไรอย่างต่อเนื่อง

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 กลุ่มบริษัทฯ มีการประกอบธุรกิจร้านอาหารภายใต้แบรนด์ของกลุ่มบริษัทฯ ที่กลุ่มบริษัทฯ เป็นเจ้าของจำนวนรวมทั้งสิ้น 110 สาขา และสาขาแฟรนไชส์จำนวนรวมทั้งสิ้น 145 สาขา ซึ่งมีที่ตั้งของสาขากระจายอยู่ทั่วประเทศ ทั้งในเขตตัวเมืองและในเขตชานเมือง ทั้งในศูนย์การค้า ห้างสรรพสินค้า ห้างค้าปลีก คอมมูนิตีมอลล์ สถานีบริการน้ำมัน และสาขา Stand Alone ทั้งนี้ สำหรับบริเวณที่ตั้งสาขาที่กลุ่มบริษัทฯ ประเมินแล้วเห็นว่ามีมูลค่าของผลตอบแทนจากการลงทุน (ทั้งในด้านระยะเวลาจ่ายคืนเงินลงทุน (Payback Period) และผลตอบแทนจากการลงทุน (Internal Rate of Return หรือ IRR)) มีปริมาณผู้บริโภคที่มีกำลังการซื้อ และสามารถบริหารจัดการเรื่องต้นทุนค่าใช้จ่ายต่างๆ ได้อยู่ในเกณฑ์ที่กลุ่มบริษัทฯ กำหนดนั้น กลุ่มบริษัทฯ จะเลือกลงทุนโดยเป็นเจ้าของสาขาดังกล่าวเอง และสำหรับบริเวณอื่น หากมีผู้สนใจหรือกลุ่มบริษัทฯ พิจารณาแล้วเห็นว่าการให้ผู้สนใจซึ่งอาจมีความได้เปรียบได้ในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านทำเลที่ตั้ง หรือการบริหารจัดการต้นทุนที่ดีกว่ากลุ่มบริษัทฯ กลุ่มบริษัทฯ จะพิจารณาให้ผู้สนใจซื้อแฟรนไชส์ของแบรนด์ร้านอาหารของกลุ่ม



บริษัทฯ ไปดำเนินการเอง ภายใต้การสนับสนุนและการควบคุมกำกับดูแลอย่างใกล้ชิดของกลุ่มบริษัทฯ ทั้งนี้ จากการที่กลุ่มบริษัทฯ มีแนวทางการประกอบธุรกิจและวิธีการขยายสาขาที่หลากหลายนั้น กลุ่มบริษัทฯ สามารถขยายสาขาแบรนด์ร้านอาหารของกลุ่มบริษัทฯ ได้อย่างรวดเร็ว โดยสำหรับปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2560 กลุ่มบริษัทฯ มีสาขาร้านอาหารภายใต้แบรนด์ของกลุ่มบริษัทฯ จำนวนรวมทั้งสิ้น 229 สาขา เพิ่มขึ้นจากปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2558 ซึ่งมีจำนวนรวมทั้งสิ้น 77 สาขา โดยคิดเป็นอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ร้อยละ 72.5 ต่อปี และกลุ่มบริษัทฯ ยังสามารถลดความเสี่ยงจากการลงทุนและการดำเนินงานได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ กลุ่มบริษัทฯ ยังสามารถลดความผันผวนของกำไรได้จากการมีสาขา แฟรนไชส์ เนื่องจากกลุ่มบริษัทฯ จะได้รับผลตอบแทนจากสาขาแฟรนไชส์ในรูปแบบของส่วนแบ่งรายได้จากสาขาแฟรนไชส์ (Royalty Fee) ซึ่งจะไม่ได้รับผลกระทบจากความผันผวนของราคาต้นทุนวัตถุดิบและค่าใช้จ่ายต่างๆ ของสาขาแฟรนไชส์นั้น

#### 1.3.4 กลุ่มบริษัทฯ มีความสัมพันธ์อันดีและยาวนานกับลูกค้าและลูกค้า

กลุ่มบริษัทฯ ให้ความสำคัญกับลูกค้าของกลุ่มบริษัทฯ ไม่ว่าจะเป็น ลูกค้าผู้ใช้บริการ เจ้าของสถานที่ตั้งสาขา (Landlord) ผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ และเจ้าของสาขาแฟรนไชส์ (แฟรนไชส์ซี) ซึ่งส่งผลให้กลุ่มบริษัทฯ ประสบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจได้

ในด้านความสัมพันธ์กับลูกค้าผู้ใช้บริการนั้น กลุ่มบริษัทฯ ให้ความสำคัญกับการนำเสนออาหารที่มีรสชาติที่ดีและมีคุณภาพ รวมทั้งการให้บริการที่ได้มาตรฐานและเป็นที่น่าพอใจของลูกค้า เพื่อเป็นการสร้าง Brand Loyalty นอกจากนี้ กลุ่มบริษัทฯ ยังมีการนำเสนอบัตรสมาชิกให้กับลูกค้า ซึ่งสมาชิกจะได้รับสิทธิประโยชน์ในรูปแบบต่างๆ เช่น ส่วนลดจากการถือบัตรสมาชิก และส่วนลดจากการสะสมคะแนน เป็นต้น โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 กลุ่มบริษัทฯ มีลูกค้าผู้ใช้บริการเป็นสมาชิกมากกว่า 150,000 ราย

ในด้านความสัมพันธ์กับเจ้าของสถานที่ตั้งสาขา (Landlord) นั้น กลุ่มบริษัทฯ ได้ปฏิบัติตามเงื่อนไขและข้อตกลงต่างๆ กับเจ้าของสถานที่ตั้งสาขา (Landlord) ประกอบกับแบรนด์ร้านอาหารของกลุ่มบริษัทฯ เป็นที่รู้จักและเป็นที่ต้องการของผู้บริโภคจำนวนมาก กลุ่มบริษัทฯ จึงมีอำนาจต่อรองระดับหนึ่งทำให้สามารถจัดหาและเลือกสถานที่ตั้งสาขาได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งกลุ่มบริษัทฯ ได้ให้ความร่วมมือในการจัดกิจกรรมต่างๆ และให้ความช่วยเหลือตามความจำเป็นกับเจ้าของสถานที่ตั้งสาขา (Landlord) ตลอดมา ส่งผลให้กลุ่มบริษัทฯ มีความสัมพันธ์อันดีกับเจ้าของสถานที่ตั้งสาขา (Landlord) โดยเฉพาะเจ้าของศูนย์การค้า ห้างสรรพสินค้าและห้างค้าปลีกชั้นนำของประเทศ

ในด้านความสัมพันธ์กับผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบนั้น กลุ่มบริษัทฯ ได้ปฏิบัติตามเงื่อนไขและข้อตกลงต่างๆ กับผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ รวมทั้งมีการสนับสนุนและร่วมกับผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบในการพัฒนาและรักษาคุณภาพและมาตรฐานของวัตถุดิบเพื่อให้เกิดการสร้างความสัมพันธ์อันดี และเพื่อให้มั่นใจได้ว่ากลุ่มบริษัทฯ สามารถจัดหาวัตถุดิบได้ตามปริมาณและคุณภาพที่เพียงพอ นอกจากนี้ เนื่องจากกลุ่มบริษัทฯ มีการขยายสาขาร้านอาหารเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้มีความต้องการในการสั่งวัตถุดิบเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องเช่นกัน จึงมีอำนาจในการต่อรองกับผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบสูงขึ้น ซึ่งส่งผลให้กลุ่มบริษัทฯ สามารถต่อรองราคาต้นทุนวัตถุดิบได้ในระดับหนึ่ง

ในด้านความสัมพันธ์กับเจ้าของสาขาแฟรนไชส์ (แฟรนไชส์ซี) นั้น กลุ่มบริษัทฯ ให้ความสำคัญกับการสนับสนุนแก่สาขาแฟรนไชส์แบบครบวงจรไม่ว่าจะเป็นด้านการบริหารจัดการผู้รับเหมาก่อสร้างสาขา การฝึกอบรมพนักงาน การ

เตรียมความพร้อมในการเปิดร้าน การจัดอบรมหลักสูตรต่างๆ ให้กับทางเจ้าของสาขาแฟรนไชส์ (แฟรนไชส์ซี) อย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการร้านอาหารให้ได้กำไรสูงสุด และการทำการตลาดและการวางแผนทำการตลาดอย่างต่อเนื่อง ซึ่งความต่อเนื่องในการสนับสนุนดังกล่าวส่งผลให้สาขาแฟรนไชส์นั้นมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ สร้างผลตอบแทนที่ดีให้กับทั้งเจ้าของสาขาแฟรนไชส์ (แฟรนไชส์ซี) และกลุ่มบริษัทฯ รวมถึงเป็นการสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับเจ้าของสาขาแฟรนไชส์ (แฟรนไชส์ซี) ในระยะยาว ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้เจ้าของสาขาแฟรนไชส์ (แฟรนไชส์ซี) อาจพิจารณาเปิดสาขาแฟรนไชส์แบรนด์ร้านอาหารของกลุ่มบริษัทฯ เพิ่มเติมในอนาคตอีกด้วย

### 1.3.5 กลุ่มบริษัทฯ มีทีมวิจัยและพัฒนา และทีมธุรกิจใหม่ที่มีประสิทธิภาพ

ฝ่ายพัฒนาธุรกิจของกลุ่มบริษัทฯ ทำหน้าที่ในการพัฒนาและคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอ โดยมีการนำเสนอเมนูพิเศษและเมนูอาหารแนะนำต่างๆ ให้กับลูกค้าในช่วงเทศกาลสำคัญต่างๆ หรือช่วงเวลาต่างๆ ซึ่งโดยเฉลี่ยจะมีการออกเมนูอาหารแนะนำใหม่ทุก 3 - 4 เดือน และกลุ่มบริษัทฯ จะมีการปรับเปลี่ยนเมนูในรูปลักษณะใหม่ ทุก 1 - 2 ปี เพื่อเป็นการสร้างความแปลกใหม่และเพิ่มทางเลือกให้ลูกค้า รวมทั้งสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งอีกด้วย

นอกจากนี้ ฝ่ายธุรกิจใหม่ของกลุ่มบริษัทฯ ทำหน้าที่ติดตามและวิเคราะห์สภาวะและการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมร้านอาหาร รวมถึงพฤติกรรมของผู้บริโภค เพื่อปรับเปลี่ยนเมนูอาหาร หรือ รูปแบบในการดำเนินธุรกิจให้ทันต่อสภาวะการแข่งขันหรือการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมของผู้บริโภค รวมถึงการนำเสนอแบรนด์ร้านอาหารใหม่ๆ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภค และครอบคลุมกลุ่มลูกค้าให้ทั่วถึงมากขึ้น

โดยในปี 2560 กลุ่มบริษัทฯ ได้นำเสนอแบรนด์ร้านอาหารญี่ปุ่น Musha by Zen ซึ่งเป็นการพัฒนาและปรับเปลี่ยนเมนูจากแบรนด์ร้านอาหาร ZEN ให้มีขนาดของสาขาเล็กลง และมีราคาสำหรับผู้บริโภคทุกกลุ่มสามารถเข้าถึงได้ รวมทั้งมีลักษณะที่มีความคล่องตัวและเหมาะสมในการขยายสาขาในรูปแบบแฟรนไชส์ เนื่องจากแบรนด์ดังกล่าวใช้พื้นที่ในการเปิดสาขาน้อย ใช้เงินลงทุนไม่สูงมากนัก รวมถึงมีแนวทางการดำเนินธุรกิจประจำวันที่ไม่ซับซ้อนและสามารถจัดตั้งได้ในแทบทุกสถานที่และในเดือนธันวาคม 2561 กลุ่มบริษัทฯ ได้นำเสนอแบรนด์เซียงซึ่งเป็นแบรนด์ร้านอาหารไทยตามสั่ง หรือ อาหารจานด่วน เพื่อตอบโจทย์วิถีชีวิตของคนไทยที่มีความเร่งรีบ โดยเน้นเมนูอาหารตามสั่งที่ยอดนิยมของคนไทย เช่น ข้าวผัดกระเพราหมูกระเทียม ก๋วยเตี๋ยวคั่วไก่ เป็นต้น ซึ่งในอนาคตกลุ่มบริษัทฯ มีแผนที่จะต่อยอดร้านอาหารเซียงด้วยการขายแฟรนไชส์ให้ครอบคลุมทั่วประเทศอีกด้วย

### 1.3.6 กลุ่มบริษัทฯ มีทีมผู้บริหารที่มีประสบการณ์ยาวนานในอุตสาหกรรมร้านอาหาร

ทีมผู้บริหารของกลุ่มบริษัทฯ ประกอบด้วยกลุ่มบุคลากรที่เป็นผู้บริหารมืออาชีพที่มีประสบการณ์มากกว่า 28 ปี ในอุตสาหกรรมร้านอาหาร จึงมีความรู้ความเข้าใจเชิงลึกในธุรกิจตั้งแต่ต้นน้ำยันปลายน้ำ ส่งผลให้ธุรกิจประสบความสำเร็จและเติบโตด้วยดีตลอดมา

## 1.4 ประวัติความเป็นมาและพัฒนาการที่สำคัญ

### 1.4.1 ประวัติความเป็นมาที่สำคัญ

ในปี 2534 ครอบครัวนายสุทธิเดช จิราธิวัฒน์ (“ครอบครัวนายสุทธิเดช”) ได้ก่อตั้งร้านอาหารญี่ปุ่นภายใต้แบรนด์ ZEN โดยร้านแรกได้เปิดกิจการขึ้นที่ซอยทองหล่อ ซึ่งถือเป็นหนึ่งในผู้บุกเบิกตลาดอาหารญี่ปุ่นรายแรกๆ ของประเทศไทย ที่มุ่งเน้นในการนำเสนออาหารญี่ปุ่นแบบดั้งเดิม ด้วยวัตถุดิบระดับพรีเมียม และการบริการที่มีคุณภาพดี เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าระดับบน ซึ่งร้าน ZEN ได้รับการตอบรับจากผู้บริโภคเป็นอย่างดี

จากความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจร้านอาหารญี่ปุ่นภายใต้แบรนด์ ZEN และเพื่อเป็นการขยายฐานลูกค้าให้ครอบคลุมกลุ่มลูกค้ามากขึ้น ครอบครัวนายสุทธิเดชจึงได้ร่วมกับพาร์ทเนอร์ทางธุรกิจนำเสนอร้านอาหารปิ้งย่างสไตล์ญี่ปุ่น (Yakiniku) ภายใต้แบรนด์ AKA สาขาแรกในปี 2550 ร้านอาหารไลฟ์สไตล์ในรูปแบบของ “โตเกียว คาเฟ่” ภายใต้แบรนด์ On the Table ในปี 2553 และร้านอาหารญี่ปุ่นปิ้งย่างแบบพรีเมียมภายใต้แบรนด์ Tetsu ในปี 2557 ทั้งนี้ การบริหารจัดการร้านอาหารในอดีตจะเป็นในรูปแบบ 1 บริษัท 1 สาขา

ในปี 2554 ครอบครัวนายสุทธิเดชและพาร์ทเนอร์ทางธุรกิจ (“กลุ่มผู้ถือหุ้น”) ได้ดำเนินการปรับโครงสร้างทางธุรกิจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความชัดเจนในการดำเนินธุรกิจ ดังนี้

- จัดตั้ง ZRH และซื้อทรัพย์สินหลักของบริษัทที่เป็นสาขาร้านอาหารภายใต้แบรนด์ ZEN ไว้ภายใต้การดำเนินการของ ZRH ทั้งหมด
- จัดตั้ง AKF และซื้อทรัพย์สินหลักของบริษัทที่เป็นสาขาร้านอาหารภายใต้แบรนด์ AKA ไว้ภายใต้การดำเนินการของ AKF ทั้งหมด
- จัดตั้ง OTT และซื้อทรัพย์สินหลักของบริษัทที่เป็นสาขาร้านอาหารภายใต้แบรนด์ On the Table ไว้ภายใต้การดำเนินการของ OTT ทั้งหมด
- จัดตั้ง GGG และซื้อทรัพย์สินหลักของบริษัทที่เป็นสาขาร้านอาหารภายใต้แบรนด์ Tetsu ไว้ภายใต้การดำเนินการของ GGG ทั้งหมด

ทั้งนี้ ในช่วงปี 2557 ครอบครัวนายสุทธิเดชได้ปรับโครงสร้างการถือหุ้นโดยนายสรคณนธ์ จิราธิวัฒน์ และนางสาวจอมขวัญ จิราธิวัฒน์ รับโอนหุ้นทั้งหมดใน ZRH AKF OTT และ GGG ดังนั้น ณ ปัจจุบัน นายสุทธิเดช จิราธิวัฒน์ ไม่ได้เป็นผู้ถือหุ้น กรรมการ ผู้บริหาร หรือมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการไม่ว่าทั้งทางตรงหรือทางอ้อมในกลุ่มบริษัท แต่อย่างไรก็ตาม ทั้งนี้ ณ ปัจจุบัน นายสุทธิเดช จิราธิวัฒน์ มีการถือหุ้นในธุรกิจร้านอาหารญี่ปุ่นแบบมีสาขา ที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับกลุ่มบริษัท

ต่อมาเมื่อวันที่ 1 ธันวาคม 2557 ZCG ได้ก่อตั้งขึ้นเพื่อประกอบธุรกิจโดยการถือหุ้นในบริษัทอื่น (Holding Company) และดำเนินการให้ ZCG เข้าถือหุ้นในบริษัทย่อยทั้ง 4 บริษัท ได้แก่ ZRH AKF OTT และ GGG ในสัดส่วนร้อยละ 100.0

ในปี 2559 เพื่อเป็นการขยายฐานลูกค้าให้ครอบคลุมกลุ่มลูกค้าทุกระดับและเพื่อเป็นการกระจายความเสี่ยง (Diversify) ในการดำเนินธุรกิจ กลุ่มบริษัทฯ จึงได้เข้าซื้อกิจการในเครือแบรนด์ตำมั่ว ซึ่งเป็นผู้นำในธุรกิจแฟรนไชส์ร้านอาหารไทยอีสาน ประกอบด้วยแบรนด์ ตำมั่ว ลาวญวน ผอ่ แจ่วฮ้อน ข้าวมันไก่คุณย่า ครว้ไทย เทปป็น และโคขุน

ในปี 2560 กลุ่มบริษัทฯ ได้เข้าซื้อกิจการของร้านอาหารญี่ปุ่นแบบพรีเมียมภายใต้แบรนด์ Sushi Cyu จำนวน 2 สาขา เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าระดับบน และในอีกด้านหนึ่ง กลุ่มบริษัทฯ ได้มีการนำเสนอร้านอาหารญี่ปุ่นในรูปแบบใหม่ภายใต้แบรนด์ Musha โดยเป็นการให้บริการอาหารญี่ปุ่นเมนูง่าย ๆ รสชาติอร่อยในราคาย่อมเยา เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริโภคและเพื่อเป็นการขยายฐานลูกค้าให้ครอบคลุมกลุ่มลูกค้าระดับกลางถึงระดับล่าง

#### 1.4.2 พัฒนาการที่สำคัญ

- ปี 2534 ■ กลุ่มผู้ถือหุ้นได้เล็งเห็นโอกาสในการบุกเบิกตลาดร้านอาหารญี่ปุ่นระดับพรีเมียมในประเทศไทย จึงได้เปิดร้านอาหารญี่ปุ่นร้านแรก ภายใต้แบรนด์ ZEN ที่ซอยทองหล่อ ซึ่งถือเป็นหนึ่งในผู้บุกเบิกตลาดอาหารญี่ปุ่นรายแรก ๆ ของประเทศไทย ที่มุ่งเน้นในการนำเสนอร้านอาหารญี่ปุ่นแบบดั้งเดิม ด้วยวัตถุดิบระดับพรีเมียม และการบริการที่มีคุณภาพดีสำหรับกลุ่มลูกค้าระดับบน
- ปี 2536 - 2548 ■ จากความสำเร็จของร้านอาหารญี่ปุ่นภายใต้แบรนด์ ZEN สาขาแรก กลุ่มบริษัทฯ จึงมีการขยายสาขา ZEN อย่างต่อเนื่อง และในปี 2546 บริษัทฯ เล็งเห็นโอกาสทางธุรกิจในพื้นที่ต่างจังหวัดที่มีกำลังการซื้อและความต้องการบริโภคอาหารญี่ปุ่นที่สูงขึ้น จึงได้มีการขยายสาขาไปต่างจังหวัด โดยสาขา ZEN แห่งแรกในต่างจังหวัด ได้แก่ สาขาที่ศูนย์การค้าเซ็นทรัลพลาซ่า แอร์พอร์ต เชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่
- ปี 2550 - 2553 ■ จากการขยายสาขาร้านอาหารญี่ปุ่นภายใต้แบรนด์ ZEN อย่างต่อเนื่อง ในปี 2550 กลุ่มบริษัทฯ ได้พิจารณาขยายประเภทร้านอาหารญี่ปุ่นให้มีความหลากหลายมากยิ่งขึ้นและเพื่อเป็นการขยายฐานลูกค้า จึงเปิดบริการร้านอาหารปิ้งย่างสไตล์ญี่ปุ่น (Yakiniku) ภายใต้แบรนด์ AKA แห่งแรก ที่ศูนย์การค้าเซ็นทรัล เวิลด์ และในปีเดียวกัน กลุ่มบริษัทฯ ได้ขยายร้านอาหารภายใต้แบรนด์ AKA อีกจำนวน 2 สาขา ได้แก่ สาขารอยัล การ์เด้น พัทยา และสาขาศูนย์การค้าเซ็นทรัลพลาซ่า พระราม 2
- ต่อมาในปี 2552 กลุ่มบริษัทฯ ได้นำเสนอร้านอาหารไลฟ์สไตล์รูปแบบใหม่ในสไตล์ “โตเกียว คาเฟ่” ภายใต้แบรนด์ On the Table สาขาแรก ที่ศูนย์การค้าเซ็นทรัล เวิลด์
- ปี 2554 ■ กลุ่มผู้ถือหุ้นได้ดำเนินการปรับโครงสร้างทางธุรกิจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความชัดเจนในการดำเนินธุรกิจ โดย

- จัดตั้ง ZRH ขึ้นเมื่อวันที่ 24 มิถุนายน 2554 ด้วยทุนจดทะเบียน 1.0 ล้านบาท แบ่งออกเป็นหุ้นสามัญจำนวน 10,000 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 100.0 บาท เพื่อประกอบธุรกิจร้านอาหารภายใต้แบรนด์ ZEN และ ZRH ได้ทยอยซื้อทรัพย์สินหลักในการประกอบธุรกิจของบริษัทที่เป็นสาขาร้านอาหารภายใต้ แบรนด์ ZEN ทั้งหมดเข้ามารวมอยู่ภายใต้การดำเนินงานของ ZRH
- จัดตั้ง OTT ขึ้นเมื่อวันที่ 15 สิงหาคม 2554 ด้วยทุนจดทะเบียน 8.0 ล้านบาท แบ่งออกเป็นหุ้นสามัญจำนวน 80,000 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 100.0 บาท เพื่อประกอบธุรกิจร้านอาหารภายใต้แบรนด์ On the Table และ OTT ได้ทยอยซื้อทรัพย์สินหลักในการประกอบธุรกิจของบริษัทที่เป็นสาขาร้านอาหารภายใต้ แบรนด์ On the Table ทั้งหมดเข้ามารวมอยู่ภายใต้การดำเนินงานของ OTT
- จัดตั้ง GGG ขึ้นเมื่อวันที่ 26 สิงหาคม 2554 ด้วยทุนจดทะเบียน 12.0 ล้านบาท แบ่งออกเป็นหุ้นสามัญจำนวน 120,000 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 100.0 บาท เพื่อประกอบธุรกิจร้านอาหารญี่ปุ่นแบบพรีเมียม และ GGG ได้ทยอยซื้อทรัพย์สินหลักในการประกอบธุรกิจของบริษัทที่เป็นสาขาร้านอาหารญี่ปุ่นแบบ พรีเมียม ทั้งหมดเข้ามารวมอยู่ภายใต้การดำเนินงานของ GGG
- จัดตั้ง AKF ขึ้นเมื่อวันที่ 30 สิงหาคม 2554 ด้วยทุนจดทะเบียน 30.0 ล้านบาท แบ่งออกเป็นหุ้นสามัญจำนวน 300,000 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 100.0 บาท เพื่อประกอบธุรกิจร้านอาหารภายใต้แบรนด์ AKA และ AKF ได้ทยอยซื้อทรัพย์สินหลักในการประกอบธุรกิจของบริษัทที่เป็นสาขาร้านอาหารภายใต้ แบรนด์ AKA ทั้งหมดเข้ามารวมอยู่ภายใต้การดำเนินงานของ AKF

- |         |  |
|---------|--|
| ปี 2555 | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ZRH ได้เพิ่มทุนจดทะเบียนจำนวน 29.0 ล้านบาท โดยออกหุ้นสามัญจำนวน 290,000 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 100.0 บาท ส่งผลให้มีทุนจดทะเบียนเพิ่มขึ้นเป็น 30.0 ล้านบาท เพื่อรองรับการปรับโครงสร้างทางธุรกิจและการขยายสาขา</li> </ul>   |
| ปี 2556 | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ AKF ได้เพิ่มทุนจดทะเบียนจำนวน 20.0 ล้านบาท โดยออกหุ้นสามัญจำนวน 200,000 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 100.0 บาท ส่งผลให้มีทุนจดทะเบียนเพิ่มขึ้นเป็น 50.0 ล้านบาท เพื่อรองรับการปรับโครงสร้างทางธุรกิจและการขยายสาขา</li> <li>■ GGG ได้เพิ่มทุนจดทะเบียนจำนวน 18.0 ล้านบาท โดยออกหุ้นสามัญจำนวน 180,000 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 100.0 บาท ส่งผลให้มีทุนจดทะเบียนเพิ่มขึ้นเป็น 30.0 ล้านบาท เพื่อรองรับการปรับโครงสร้างทางธุรกิจและการขยายสาขา</li> </ul> |
| ปี 2557 | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ AKF ได้เพิ่มทุนจดทะเบียนจำนวน 30.0 ล้านบาท โดยออกหุ้นสามัญจำนวน 300,000 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 100.0 บาท ส่งผลให้มีทุนจดทะเบียนเพิ่มขึ้นเป็น 80.0 ล้านบาท เพื่อรองรับการปรับโครงสร้างทางธุรกิจและการขยายสาขา</li> </ul>   |

- OTT ได้เพิ่มทุนจดทะเบียนจำนวน 17.0 ล้านบาท โดยออกหุ้นสามัญจำนวน 170,000 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 100.0 บาท ส่งผลให้มีทุนจดทะเบียนเพิ่มขึ้นเป็น 25.0 ล้านบาท เพื่อรองรับการปรับโครงสร้างทางธุรกิจและการขยายสาขา
  - กลุ่มผู้ถือหุ้นได้จัดตั้ง ZCG หรือ บริษัทฯ ขึ้นเมื่อวันที่ 1 ธันวาคม 2557 ด้วยทุนจดทะเบียนจำนวน 135.0 ล้านบาท แบ่งออกเป็นหุ้นสามัญ 13,500,000 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 10.0 บาท เพื่อประกอบธุรกิจโดยการถือหุ้นในบริษัทอื่น (Holding Company) และได้มีการปรับโครงสร้างการถือหุ้นของกลุ่มบริษัทฯ โดย ZCG ได้เข้าซื้อหุ้นทั้งหมดของ ZRH AKF OTT และ GGG จากผู้ถือหุ้นเดิม ส่งผลให้ภายหลังการปรับโครงสร้างการถือหุ้นดังกล่าว ZCG ถือหุ้นในบริษัทย่อยทั้ง 4 บริษัท ในสัดส่วนร้อยละ 100.0
  - กลุ่มบริษัทฯ ดำเนินการเปิดร้านอาหารปิ้งย่างแบบพรีเมียมภายใต้แบรนด์ Tetsu แห่งแรก ที่ศูนย์การค้าเซ็นทรัล เอ็มบาสซี ภายใต้การดำเนินงานของ GGG
- ปี 2558
- บริษัทฯ จัดตั้ง ZSM ขึ้นเมื่อวันที่ 2 ธันวาคม 2558 ด้วยทุนจดทะเบียน 70.0 ล้านบาท แบ่งออกเป็นหุ้นสามัญจำนวน 700,000 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 100.0 บาท เพื่อทำหน้าที่บริหารจัดการระบบซัพพลายเชน (Supply Chain) ให้กับสาขาร้านอาหารภายใต้แบรนด์ของกลุ่มบริษัทฯ
- ปี 2559
- ZCG เพิ่มทุนจดทะเบียนจำนวน 5.6 ล้านบาท โดยออกหุ้นสามัญเพิ่มทุน 562,500 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 10.0 บาท ส่งผลให้ทุนจดทะเบียนเพิ่มขึ้นเป็น 140.6 ล้านบาท ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการซื้อธุรกิจร้านอาหารไทยกลุ่มแบรนด์ตำมั่ว
  - เพื่อเป็นการขยายฐานลูกค้าให้ครอบคลุมกลุ่มลูกค้าทุกระดับและเพื่อเป็นการกระจายความเสี่ยง (Diversify) ในการดำเนินธุรกิจ รวมถึงเพื่อเป็นการสร้างรากฐานในการขยายธุรกิจเข้าสู่ธุรกิจแฟรนไชส์ กลุ่มบริษัทฯ จึงได้เข้าซื้อกิจการในเครือแบรนด์ตำมั่ว ซึ่งเป็นผู้นำในธุรกิจแฟรนไชส์ร้านอาหารไทยอีสาน ซึ่งประกอบด้วยแบรนด์ ตำมั่ว ลาวญวน เผลอแจ่วฮ้อน ข้าวมันไก่คุณย่า ครวไท เทปปัน และโคอุ่น โดยเข้าซื้อหุ้นสามัญทั้งหมดของ SYN และ ZPC จากกลุ่มผู้ถือหุ้นเดิม ส่งผลให้ภายหลังการซื้อกิจการ ZCG ถือหุ้นใน SYN และ ZPC ในสัดส่วนร้อยละ 100.0
- ปี 2560
- กลุ่มบริษัทฯ ได้เข้าซื้อกิจการของร้านอาหารญี่ปุ่นแบบพรีเมียมภายใต้แบรนด์ Sushi Cyu จำนวน 2 สาขา เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าระดับบน โดยเข้าซื้อทรัพย์สินหลักในการประกอบธุรกิจ ภายใต้การดำเนินงานของ GGG
  - ทั้งนี้ ผู้ถือหุ้นของบริษัทที่เป็นเจ้าของร้าน Sushi Cyu ทั้ง 2 สาขาได้ให้คำรับรองเป็นลายลักษณ์อักษรว่าภายในระยะเวลา 5 ปีนับแต่วันที่ทำสัญญาซื้อขายธุรกิจ จะไม่ทำการประกอบธุรกิจในลักษณะเดียวกัน หรือ คล้ายคลึงกัน อันมีลักษณะที่เป็นการแข่งขันกับกิจการของ Sushi Cyu

- กลุ่มบริษัทฯ ได้มีการปรับเปลี่ยนเมนูอาหารญี่ปุ่นและนำเสนอร้านอาหารญี่ปุ่นขนาดเล็ก ภายใต้แบรนด์ Musha by Zen ภายใต้การดำเนินงานของ ZRH เพื่อเป็นการขยายฐานลูกค้าให้ครอบคลุมกลุ่มลูกค้าระดับกลางถึงระดับล่าง และเพื่อเป็นการเปิดโอกาสและเพิ่มความคล่องตัวในการทำธุรกิจแฟรนไชส์
  - เพื่อเป็นการเพิ่มช่องทางในการสร้างการเติบโตของรายได้และเพิ่มช่องทางในการเข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคให้มากขึ้น กลุ่มบริษัทฯ ได้ขยายธุรกิจเข้าสู่ธุรกิจการบริการเกี่ยวกับการให้บริการร้านอาหาร เช่น การบริการจัดส่งอาหาร (Delivery) การบริการจัดเลี้ยง (Catering) และธุรกิจอาหารค้าปลีกสำหรับผลิตภัณฑ์อาหารพร้อมปรุง (Ready-to-Cook) และผลิตภัณฑ์อาหารพร้อมทาน (Ready-to-Eat) ตามหน้าสาขาร้านอาหารของกลุ่มบริษัทฯ และช่องทางการจัดจำหน่ายอื่นๆ รวมถึงมีแผนที่จะให้บริการบริหารร้านอาหาร (Restaurant Management) และให้บริการที่ปรึกษาเกี่ยวกับร้านอาหาร (Restaurant Consultancy) สำหรับผู้ประกอบการร้านอาหารที่ต้องการสร้างระบบการบริหารร้านอาหารที่ได้มาตรฐาน หรือ ประสบปัญหาในการดำเนินธุรกิจ
- ปี 2561
- ที่ประชุมวิสามัญผู้ถือหุ้นของ ZCG ครั้งที่ 1/2561 เมื่อวันที่ 18 กันยายน 2561 มีมติอนุมัติให้ดำเนินการดังต่อไปนี้
    - แปรสภาพเป็นบริษัทมหาชนจำกัด ภายใต้ชื่อ บริษัท เซ็น คอร์ปอเรชั่น กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)
    - เปลี่ยนแปลงมูลค่าหุ้นที่ตราไว้ จากหุ้นละ 10.0 บาท เป็นหุ้นละ 1.0 บาท
    - บริษัทฯ เพิ่มทุนจดทะเบียนจำนวน 159,375,000.0 บาท แบ่งเป็นหุ้นสามัญจำนวน 159,375,000 หุ้น มูลค่าหุ้นที่ตราไว้หุ้นละ 1.0 บาท โดยบริษัทฯ แบ่งการจัดสรรหุ้นสามัญเพิ่มทุน ดังนี้
      - หุ้นสามัญเพิ่มทุน จำนวน 84,375,000 หุ้น เพื่อเสนอขายให้แก่ผู้ถือหุ้นเดิมของบริษัทฯ (Right Offering) ทั้งนี้การชำระค่าหุ้นสามัญเพิ่มทุนในส่วนนี้ ได้ดำเนินการเสร็จสิ้นแล้ว เมื่อวันที่ 21 กันยายน 2561 และ
      - หุ้นสามัญเพิ่มทุนใหม่ จำนวน 75,000,000 หุ้น เพื่อเสนอขายให้แก่ประชาชนทั่วไปเป็นครั้งแรก (Initial Public Offering (IPO))
    - ทั้งนี้ ภายหลังจากการเสนอขายหุ้นสามัญเพิ่มทุนในครั้งนี้ บริษัทฯ จะมีทุนจดทะเบียนเป็นจำนวน 300,000,000.0 บาท แบ่งเป็นหุ้นสามัญจำนวน 300,000,000 หุ้น มูลค่าหุ้นที่ตราไว้หุ้นละ 1.0 บาท
  - ในเดือนธันวาคม กลุ่มบริษัทฯ นำเสนอร้านอาหารไทยแบรนด์ใหม่ ภายใต้แบรนด์เซียง ซึ่งเน้นรูปแบบอาหารจานเดียว ที่เป็นอาหารตามสั่งยอดนิยมของไทย เช่น ข้าวผัดกระเพรา

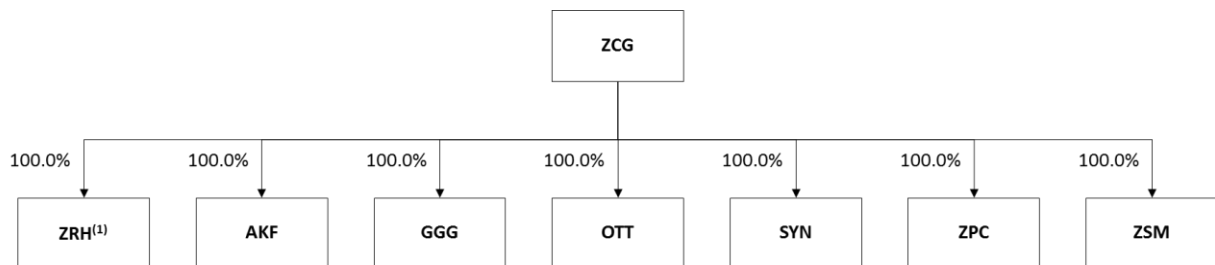
ถ้วยเตี้ยคว่ำไก่ ผัดซีอิ๊ว เป็นต้น โดยได้เปิดร้านเชิงสาขาแรกที่สถานีบริการน้ำมัน ปตท. เจษฎาบดีนทร์ จ.นนทบุรี

- ปี 2562
- ในเดือนมกราคมที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ZRH มีมติอนุมัติการเพิ่มทุนจดทะเบียนจำนวน 270,000,000.0 บาท แบ่งเป็นหุ้นสามัญจำนวน 2,700,000 หุ้น มูลค่าหุ้นที่ตราไว้หุ้นละ 100.0 บาท และเรียกประชุมวิสามัญผู้ถือหุ้นเพื่ออนุมัติเรื่องดังกล่าว

## 1.5 โครงสร้างกลุ่มบริษัทฯ

### 1.5.1 โครงสร้างการถือหุ้นของกลุ่มบริษัทฯ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 บริษัทฯ มีบริษัทย่อยทั้งหมด 7 บริษัท ซึ่งประกอบไปด้วย ZRH AKF GGG OTT SYN ZPC และ ZSM โดยมีโครงสร้างการถือหุ้นดังนี้



หมายเหตุ: <sup>(1)</sup> บริษัทแกน

### 1.5.2 บริษัทย่อยของบริษัทฯ ในปัจจุบัน

ณ ปัจจุบัน บริษัทฯ ประกอบธุรกิจโดยการถือหุ้นในบริษัทอื่น (Holding Company) ที่ประกอบธุรกิจร้านอาหารและธุรกิจที่เกี่ยวข้องอื่น และเป็นเจ้าของเครื่องหมายบริการของกลุ่มแบรนด์ร้านอาหารญี่ปุ่น ซึ่งมีการลงทุนในบริษัทย่อยดังนี้

| ชื่อบริษัท | ลักษณะการประกอบธุรกิจ   | ทุนจดทะเบียนชำระแล้ว ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 (ล้านบาท) | สัดส่วนการถือหุ้น (ร้อยละ) |
|------------|---|---|----------------------------|
| ZRH        | ธุรกิจร้านอาหารญี่ปุ่น ภายใต้แบรนด์ “ZEN” และ “Musha” และร้านอาหารไทยภายใต้แบรนด์ “เซียง” และธุรกิจเกี่ยวเนื่องอื่น   | 30.0 <sup>(1)</sup>                                     | 100.0                      |
| AKF        | ธุรกิจร้านอาหารปิ้งย่างสไตล์ญี่ปุ่น ภายใต้แบรนด์ “AKA” ธุรกิจแฟรนไชส์ และธุรกิจเกี่ยวเนื่องอื่น   | 80.0  | 100.0                      |
| GGG        | ธุรกิจร้านอาหารญี่ปุ่นแบบพรีเมียม ภายใต้แบรนด์ “Sushi Cyu” และ ธุรกิจร้านอาหารปิ้งย่างสไตล์ญี่ปุ่นแบบพรีเมียมภายใต้แบรนด์ “Tetsu” และธุรกิจเกี่ยวเนื่องอื่น | 30.0  | 100.0                      |
| OTT        | ธุรกิจร้านอาหารแบบไลฟ์สไตล์ในรูปแบบ “โตเกียว คาเฟ่” ภายใต้แบรนด์ “On the Table” ธุรกิจแฟรนไชส์ และธุรกิจเกี่ยวเนื่องอื่น                                    | 25.0  | 100.0                      |



| ชื่อบริษัท | ลักษณะการประกอบธุรกิจ  | ทุนจดทะเบียน<br>ชำระแล้ว ณ วันที่<br>31 ธันวาคม 2561<br>(ล้านบาท) | สัดส่วนการถือหุ้น<br>(ร้อยละ) |
|------------|--|---|-------------------------------|
| SYN        | เจ้าของเครื่องหมายบริการของกลุ่มแบรนด์ร้านอาหารไทย   | 5.0   | 100.0                         |
| ZPC        | ธุรกิจร้านอาหารไทย ภายใต้แบรนด์ “ตำมั่ว” “ลาวญวน” “แจ่วฮ้อน” “เผอ” “ครัวไทย” “เทพปิ่น” “โคอุ่น” และ “เดอ ตำมั่ว”<br>ธุรกิจแฟรนไชส์ และธุรกิจเกี่ยวเนื่องอื่น                 | 20.0  | 100.0                         |
| ZSM        | ธุรกิจบริหารจัดการ จัดหา จัดซื้อ และจัดส่งวัตถุดิบ ให้กับสาขา<br>ภายใต้แบรนด์ของกลุ่มบริษัทฯ รวมถึงการจำหน่ายวัตถุดิบ<br>ให้แก่แฟรนไชส์ซี และการจำหน่ายผลิตภัณฑ์อาหารค้าปลีก | 70.0  | 100.0                         |

หมายเหตุ: <sup>(1)</sup> ในเดือนมกราคม 2562 บริษัท ZRH ได้เพิ่มทุนจดทะเบียนจำนวน 270,000,000.0 บาท รวมเป็นทุนจดทะเบียน 300,000,000 บาท แบ่งเป็นหุ้นสามัญจำนวน 3,000,000 หุ้น มูลค่าหุ้นที่ตราไว้หุ้นละ 100.0 บาท

## 2. ลักษณะการประกอบธุรกิจ







### 2.1 ภาพรวมการประกอบธุรกิจ

บริษัทฯ ประกอบธุรกิจโดยการถือหุ้นในบริษัทอื่น (Holding Company) โดยมุ่งเน้นการลงทุนในบริษัทที่ประกอบธุรกิจร้านอาหาร และธุรกิจที่เกี่ยวข้องอื่น โดย ณ ปัจจุบัน ธุรกิจของกลุ่มบริษัทฯ สามารถแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มหลัก ได้แก่

1. ธุรกิจร้านอาหารภายใต้แบรนด์ของกลุ่มบริษัทฯ
2. ธุรกิจแฟรนไชส์ภายใต้แบรนด์ของกลุ่มบริษัทฯ
3. ธุรกิจที่เกี่ยวข้องอื่น ได้แก่ (1) ธุรกิจการบริการจัดส่งอาหาร (Delivery) และการบริการจัดเลี้ยง (Catering) (2) ธุรกิจการให้บริการบริหารร้านอาหาร (Restaurant Management) และการให้บริการที่ปรึกษาเกี่ยวกับร้านอาหาร (Restaurant Consultancy) และ (3) ธุรกิจอาหารค้าปลีก เช่น ผลิตภัณฑ์อาหารพร้อมปรุง (Ready-to-Cook) และผลิตภัณฑ์อาหารพร้อมทาน (Ready-to-Eat) เป็นต้น

ณ ปัจจุบัน กลุ่มบริษัทฯ มีแบรนด์ร้านอาหารภายใต้การดำเนินงานของกลุ่มบริษัทฯ จำนวนทั้งสิ้น 12 แบรนด์ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มแบรนด์ร้านอาหารญี่ปุ่น จำนวน 6 แบรนด์ และกลุ่มแบรนด์ร้านอาหารไทย จำนวน 6 แบรนด์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### แบรนด์ร้านอาหารญี่ปุ่น

| โลโก้   | ชื่อแบรนด์                  | ประเภทร้านอาหาร                       |
|---|-----------------------------|---------------------------------------|
|  | ZEN                         | ร้านอาหารญี่ปุ่นแบบดั้งเดิม           |
|  | Musha by ZEN                | ร้านอาหารญี่ปุ่นแนวใหม่               |
|  | Sushi Cyu Carnival Yakiniku | ร้านอาหารญี่ปุ่นแบบพรีเมียม           |
|  | AKA                         | ร้านอาหารบิ๊ยะสไตล์ญี่ปุ่น            |
|  | Tetsu                       | ร้านอาหารบิ๊ยะสไตล์ญี่ปุ่นแบบพรีเมียม |
|  | On the Table Tokyo café     | ร้านอาหารประเภทไลฟ์สไตล์              |

## แบรนด์ร้านอาหารไทย

| โลโก้   | แบรนด์     | ลักษณะร้านอาหาร                       |
|---|------------|---------------------------------------|
|    | ตำมั่ว     | ร้านอาหารไทย-อีสาน                    |
|    | ลาวญวน     | ร้านอาหารไทย-อีสาน และเวียดนาม        |
|    | แจ่วฮ้อน   | ร้านอาหารประเภทสุกี้ลาวหรือจิ้มจุ่ม   |
|    | เฟอ        | ร้านก๋วยเตี๋ยวสไตล์เวียดนาม           |
|    | de Tummour | ร้านอาหารไทย-อีสานแบบพรีเมียม         |
|  | เชียง      | ร้านอาหารไทยตามสั่ง หรือ อาหารจานด่วน |

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 กลุ่มบริษัทฯ มีร้านอาหารที่เปิดดำเนินการภายใต้แบรนด์ของกลุ่มบริษัทฯ ทั้งสาขาที่กลุ่มบริษัทฯ เป็นเจ้าของ และสาขาแฟรนไชส์ ทั้งในประเทศและต่างประเทศจำนวนทั้งสิ้น 255 สาขา โดยมีรายละเอียดดังนี้

| แบรนด์          | สาขาที่กลุ่ม<br>บริษัทฯ เป็น<br>เจ้าของ<br>(สาขา) | สาขาแฟรนไชส์<br>(สาขา) |           |            |               | รวม<br>(สาขา) |
|-----------------|---|------------------------|-----------|------------|---------------|---------------|
|                 | ประเทศไทย   | ประเทศไทย              | ประเทศลาว | ประเทศพม่า | ประเทศกัมพูชา |               |
| 1. ZEN          | 43  | -                      | -         | -          | -             | 43            |
| 2. AKA          | 17  | -                      | -         | 1          | -             | 18            |
| 3. On the Table | 18  | -                      | -         | -          | 1             | 19            |
| 4. Tetsu        | 1   | -                      | -         | -          | -             | 1             |
| 5. Sushi Cyu    | 3   | -                      | -         | -          | -             | 3             |
| 6. Musha        | 4   | -                      | -         | -          | -             | 4             |

| แบรนด์        | สาขาที่กลุ่ม<br>บริษัทฯ เป็น<br>เจ้าของ<br>(สาขา) | สาขาแฟรนไชส์<br>(สาขา) |           |            |               | รวม<br>(สาขา) |
|---------------|---|------------------------|-----------|------------|---------------|---------------|
|               | ประเทศไทย   | ประเทศไทย              | ประเทศลาว | ประเทศพม่า | ประเทศกัมพูชา |               |
| 7. ตាំมั่ว    | 13  | 102                    | 1         | 1          | 1             | 118           |
| 8. ลาวญวน     | 6   | 18                     | -         | -          | -             | 24            |
| 9. แจ่วฮ้อน   | 4   | 8                      | 1         | -          | -             | 13            |
| 10. เฟอ       | -   | 8                      | -         | 2          | -             | 10            |
| 11. เดอตำมั่ว | -   | 1                      | -         | -          | -             | 1             |
| 12. เขียง     | 1   | -                      | -         | -          | -             | 1             |
| รวม           | 110   | 137                    | 2         | 4          | 2             | 255           |

## 2.2 โครงสร้างรายได้

| โครงสร้างรายได้                        | สำหรับปีบัญชีสิ้นสุดวันที่<br>31 ธันวาคม |                       |         |                       |         |                       |         |                       |
|--|--|-----------------------|---------|-----------------------|---------|-----------------------|---------|-----------------------|
|  | 2558                                     |                       | 2559    |                       | 2560    |                       | 2561    |                       |
|  | ล้านบาท                                  | ร้อยละ <sup>(1)</sup> | ล้านบาท | ร้อยละ <sup>(1)</sup> | ล้านบาท | ร้อยละ <sup>(1)</sup> | ล้านบาท | ร้อยละ <sup>(1)</sup> |
| ธุรกิจร้านอาหาร                        | 1,962.0                                  | 99.8                  | 2,131.7 | 97.7                  | 2,308.8 | 91.8                  | 2,672.6 | 90.1                  |
| - แแบรนด์ ZEN                          | 1,229.9                                  | 62.6                  | 1,238.0 | 56.7                  | 1,154.0 | 45.9                  | 1,182.5 | 39.9                  |
| - แแบรนด์ AKA                          | 404.9                                    | 20.6                  | 470.0   | 21.5                  | 516.7   | 20.5                  | 607.0   | 20.5                  |
| - แแบรนด์ On the Table                 | 259.7                                    | 13.2                  | 328.9   | 15.1                  | 362.3   | 14.4                  | 414.6   | 14.0                  |
| - แแบรนด์ Tetsu                        | 21.8                                     | 1.1                   | 33.8    | 1.5                   | 41.7    | 1.7                   | 50.9    | 1.7                   |
| - แแบรนด์ Sushi Cyu                    | 45.7                                     | 2.3                   | 38.0    | 1.7                   | 93.7    | 3.7                   | 130.7   | 4.4                   |
| - แแบรนด์ Musha                        | -  | -                     | -       | -                     | 0.2     | 0.0                   | 13.3    | 0.4                   |
| - แแบรนด์ร้านอาหารไทย <sup>(2)</sup>   | -  | -                     | 23.0    | 1.1                   | 140.2   | 5.6                   | 273.6   | 9.2                   |
| ธุรกิจแฟรนไชส์ <sup>(3)</sup>          | -  | -                     | 43.9    | 2.0                   | 184.3   | 7.3                   | 235.7   | 8.0                   |
| ธุรกิจที่เกี่ยวข้องอื่น <sup>(4)</sup> | -  | -                     | -       | -                     | 7.2     | 0.3                   | 20.6    | 0.7                   |
| รายได้อื่น <sup>(5)</sup>              | 3.7                                      | 0.2                   | 6.3     | 0.3                   | 14.9    | 0.6                   | 35.7    | 1.2                   |
| รวมรายได้                              | 1,965.7                                  | 100.0                 | 2,181.9 | 100.0                 | 2,515.2 | 100.0                 | 2,964.6 | 100.0                 |

หมายเหตุ: <sup>(1)</sup> ร้อยละของรายได้รวม

<sup>(2)</sup> แแบรนด์ร้านอาหารไทย ประกอบไปด้วย แแบรนด์ ต้มยำ แแบรนด์ ลาวญวน แแบรนด์ แจ่วฮ้อน แแบรนด์ ผอ และ แแบรนด์ เดอ ต้มยำ

<sup>(3)</sup> รายได้จากธุรกิจแฟรนไชส์ ประกอบไปด้วย (1) รายได้ค่าธรรมเนียมแรกเข้า (2) รายได้ค่า Royalty Fee (3) รายได้ค่า Marketing Fee (4) รายได้จากการขายวัตถุดิบ และ (5) รายได้ค่าก่อสร้างสาขา

<sup>(4)</sup> รายได้จากธุรกิจที่เกี่ยวข้องอื่น ประกอบไปด้วย (1) รายได้จากการบริการจัดส่งอาหาร (Delivery) และการบริการจัดเลี้ยง (Catering) และ (2) รายได้จากธุรกิจอาหารค้าปลีก ทั้งนี้ ณ ปัจจุบัน กลุ่มบริษัทฯ ยังไม่มีรายได้จากการให้บริการบริหารร้านอาหาร (Restaurant Management) และการให้บริการที่ปรึกษาเกี่ยวกับร้านอาหาร (Restaurant Consultancy)

<sup>(5)</sup> รายได้อื่น ประกอบไปด้วย รายได้ดอกเบี้ยรับและรายได้จากการขายสินทรัพย์ เป็นหลัก

## 2.3 ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ

### 2.3.1 ผลิตภัณฑ์และบริการของกลุ่มบริษัท

#### 2.3.1.1 ร้านอาหาร

กลุ่มบริษัท ประกอบธุรกิจให้บริการร้านอาหารและธุรกิจแฟรนไชส์ภายใต้แบรนด์ร้านอาหารของกลุ่มบริษัท จำนวนทั้งสิ้น 12 แบรนด์ โดยมีรายละเอียดของแบรนด์ต่างๆ ดังนี้

##### (1) ZEN

ร้าน ZEN เป็นร้านอาหารญี่ปุ่นแบบดั้งเดิม (Authentic Japanese Food) มีพื้นที่เฉลี่ยต่อสาขาประมาณ 160-180 ตร.ม. โดยให้ความสำคัญกับการคัดเลือกวัตถุดิบ การควบคุมคุณภาพอาหาร และมาตรฐานการให้บริการ



ร้าน ZEN มุ่งมั่นที่จะสร้างประสบการณ์การรับประทานอาหารญี่ปุ่นแบบแท้ๆ ที่นำเสนอในรูปแบบที่ทันสมัย ด้วยศิลปะแห่งความมุ่งมั่นตั้งใจและความพิถีพิถันในทุกรายละเอียดตามแบบวิถีแห่งเซ็นของชาวญี่ปุ่น ผสานรวมกับบรรยากาศการตกแต่งภายในที่ผ่านการออกแบบมาเพื่อให้ได้บรรยากาศที่อบอุ่นและมีความเป็นส่วนตัว เหมือนรับประทานอาหารที่บ้านและสามารถรับประทานอาหารร่วมกันได้ทั้งครอบครัว โดยร้าน ZEN ในแต่ละสาขาจะมีทั้งครัวร้อนและครัวเย็น และมีการปรุงอาหารสดใหม่โดยพ่อครัวมืออาชีพ



ร้าน ZEN เป็นร้านอาหารแบบตามสั่ง (A La Carte) โดยมีบริการอาหารและเครื่องดื่มหลากหลายประเภท เช่น อาหารทานเล่น สลัด ซูชิ ซาซิมิ อาหารชุด อาหารปิ้งย่าง ไช้โปะ อุด้ง ขนมหวาน เครื่องดื่มไม่ผสมแอลกอฮอล์ และเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ เป็นต้น โดยร้าน ZEN จะมีการนำเสนอเมนูพิเศษตามเทศกาลต่างๆ เพื่อเป็นการกระตุ้นยอดขาย และทดสอบกระแสตอบรับจากผลิตภัณฑ์ใหม่ที่น่าสนใจให้แก่ผู้บริโภค รวมทั้งการจัดการทำโปรโมชั่นร่วมกับผู้ประกอบการรายอื่น (Co-Promotion) เช่น ผู้ให้บริการเครือข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่ และผู้ให้บริการบัตรเครดิต ทั้งนี้ ร้าน ZEN มีการขายบัตรสมาชิกให้แก่ลูกค้า มีอายุ 2 ปี ซึ่งสามารถใช้เป็นส่วนลดค่าอาหารและเครื่องดื่มได้



กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของร้าน ZEN คือ ครอบครัวและคนทำงานที่มีรายได้ระดับปานกลางถึงสูง โดยมีการใช้จ่ายเฉลี่ยต่อคนต่อครั้งประมาณ 450 บาท

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 กลุ่มบริษัท มีร้านอาหารภายใต้แบรนด์ ZEN จำนวนทั้งสิ้น 43 สาขา ซึ่งเป็นสาขาที่กลุ่มบริษัท เป็นเจ้าของทั้งหมด โดยมีรายละเอียดดังนี้

| ที่ตั้งสาขา                  | เขตกรุงเทพฯ และ<br>ปริมณฑล | ต่างจังหวัด | รวม       |
|------------------------------|----------------------------|-------------|-----------|
| ศูนย์การค้า / ห้างสรรพสินค้า | 23                         | 10          | 33        |
| คอมมูนิตี้มอลล์              | 8                          | -           | 8         |
| สถานที่อื่นๆ <sup>(1)</sup>  | 2                          | -           | 2         |
| <b>รวม</b>                   | <b>33</b>                  | <b>10</b>   | <b>43</b> |

หมายเหตุ: <sup>(1)</sup> สถานที่อื่นๆ ได้แก่ อาคารสำนักงาน



## (2) AKA

ร้าน AKA เป็นร้านอาหารปิ้งย่างสไตล์ญี่ปุ่น (Yakiniku) มีพื้นที่เฉลี่ยต่อสาขาประมาณ 160 - 180 ตร.ม. โดยให้ความสำคัญกับรายละเอียดและการคัดสรรวัตถุดิบที่มีคุณภาพ ความสดใหม่ และมีชื่อเสียงจากที่ต่างๆ ทั่วทุกมุมโลก รวมทั้งวิธีการปรุงรสอาหารตามแบบฉบับของร้าน AKA รวมถึงซอสปรุงรสสูตรพิเศษที่คิดค้นโดยกลุ่มบริษัท ซึ่งคิดค้นกรรมวิธีทำจากวัตถุดิบชั้นดีอย่างพิถีพิถัน เพื่อให้ได้ความหอมหวานและรสชาติกลมกล่อมเหมาะสำหรับปิ้งย่างตามแบบฉบับของร้าน AKA



สำหรับร้านอาหารปิ้งย่างสไตล์ญี่ปุ่น (Yakiniku) นั้น เตาปิ้งย่างถือเป็นส่วนสำคัญในการประกอบธุรกิจ กลุ่มบริษัทฯ ได้เลือกใช้เตาปิ้งย่างที่มีคุณภาพดีสำหรับการปิ้งย่างให้ได้รสชาติที่เหมาะสม และมีความปลอดภัยในการปิ้งย่าง โดยใช้ระบบเตาถ่านไร้ควันที่มีการออกแบบเพื่อการปิ้งย่างเตาถ่านโดยเฉพาะซึ่งมีระบบป้องกันการเผาไหม้ย้อนกลับ ส่งผลให้ได้เนื้อสัตว์ที่ปิ้งย่างกับถ่านที่มีกลิ่นหอม และรสชาติกลมกล่อม ทั้งนี้ การใช้เตาถ่านมีความปลอดภัยกว่าการใช้เตาแก๊ส และวิธีการดูดควันจากเตาถ่านด้านล่างของโต๊ะอาหารเป็นการเพิ่มความสะดวกให้ลูกค้าในการปิ้งย่าง และทำให้ไม่มีควันลอยขึ้นรบกวนบรรยากาศการรับประทานอาหารของลูกค้า



รูปแบบการให้บริการของร้าน AKA มีทั้งแบบบุฟเฟต์ (Buffet) และแบบตามสั่ง (A La



Carte) ซึ่ง ณ ปัจจุบัน อาหารปิ้งย่างแบบบุฟเฟ่ต์มีให้เลือกตั้งแต่ราคา 339 419 และ 529 บาท ซึ่งเป็นราคาที่ไม่รวมเครื่องดื่มและค่าบริการ (Service Charge) ทั้งนี้ สำหรับลูกค้าที่ไม่ต้องการรับประทานอาหารแบบบุฟเฟ่ต์ สามารถเลือกใช้บริการอาหารแบบตามสั่ง (A La Carte) ได้เช่นกัน โดยร้าน AKA จะมีการนำเสนอเมนูพิเศษตามเทศกาลต่างๆ เพื่อเป็นการกระตุ้นยอดขาย และทดสอบกระแสตอบรับจากผลิตภัณฑ์ใหม่ที่น่าสนใจให้ผู้บริโภค รวมทั้งการจัดการทำโปรโมชั่นร่วมกับผู้ประกอบการรายอื่น (Co-Promotion) เช่น ผู้ให้บริการเครือข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่ ทั้งนี้ ร้าน AKA มีการขายบัตรสมาชิกให้แก่ลูกค้า มีอายุ 2 ปี ซึ่งสามารถใช้เป็นส่วนลดค่าอาหารและเครื่องดื่มได้



กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของร้าน AKA คือ ลูกค้าวัยทำงาน กลุ่มเพื่อน และครอบครัวรุ่นใหม่ โดยมีการใช้จ่ายเฉลี่ยต่อคนต่อครั้งประมาณ 500 บาท

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 กลุ่มบริษัทฯ มีร้านอาหารภายใต้แบรนด์ AKA จำนวนทั้งสิ้น 18 สาขา ซึ่งเป็นสาขาที่กลุ่มบริษัทฯ เป็นเจ้าของจำนวน 17 สาขา และสาขาแฟรนไชส์จำนวน 1 สาขา โดยมีรายละเอียดดังนี้

| ที่ตั้งสาขา                     | สาขาที่กลุ่มบริษัทฯ เป็นเจ้าของ   |             |            | สาขาแฟรนไชส์                      |             |            | รวม |
|---------------------------------|-----------------------------------|-------------|------------|-----------------------------------|-------------|------------|-----|
|                                 | เขต<br>กรุงเทพฯ<br>และ<br>ปริมณฑล | ต่างจังหวัด | ต่างประเทศ | เขต<br>กรุงเทพฯ<br>และ<br>ปริมณฑล | ต่างจังหวัด | ต่างประเทศ |     |
| ศูนย์การค้า /<br>ห้างสรรพสินค้า | 13                                | 4           | -          | -                                 | -           | 1          | 18  |
| รวม                             | 13                                | 4           | -          | -                                 | -           | 1          | 18  |

ทั้งนี้ ในเดือนมกราคม ปี 2562 กลุ่มบริษัทฯ มีแผนที่จะเปิดร้าน AKA โดยเป็นสาขาแฟรนไชส์ ที่เมืองเสียมราฐ ประเทศกัมพูชา ซึ่งจะเป็นร้าน AKA สาขาแรกในประเทศกัมพูชาอีกด้วย

### (3) On the Table

ร้าน On the Table เป็นร้านอาหารประเภทไลฟ์สไตล์ มีพื้นที่เฉลี่ยต่อสาขาประมาณ 140 - 150 ตร.ม. ผสมผสานระหว่างอาหารญี่ปุ่นและอาหารสไตล์ตะวันตกในรสชาติของคนไทย โดยบรรยากาศการตกแต่งภายในร้านได้แรงบันดาลใจมาจากรูปแบบของโตเกียวคาเฟ่ในประเทศญี่ปุ่น ที่เน้นวัสดุที่ทำจากธรรมชาติ ให้ความรู้สึกเหมือนการรับประทานอาหารที่บ้าน มีความอบอุ่นและเป็นกันเอง



ร้าน On the Table เป็นร้านอาหารแบบตามสั่ง (A La Carte) มีบริการอาหารแบบ Homemade ที่ปรุงสดใหม่หลายประเภท เช่น ข้าว พาสต้า ซูชิ สลัด และพิซซ่า เป็นต้น รวมถึงของ

หวานและเครื่องดื่มหลากหลายประเภท โดยร้าน On the Table จะมีการนำเสนอเมนูพิเศษตามเทศกาลต่างๆ เพื่อเป็นการกระตุ้นยอดขาย และทดสอบกระแสตอบรับจากผลิตภัณฑ์ใหม่ที่นำเสนอให้แก่ผู้บริโภค นอกจากนี้ร้าน On the Table มีการจัดทำโปรโมชั่นร่วมกับผู้ประกอบการรายอื่น (Co-Promotion) เช่น บัตรเครดิต ผู้ให้บริการเครือข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่ต่างๆ ทั้งนี้ร้าน On the Table มีการขายบัตรสมาชิกให้แก่ลูกค้า ไม่กำหนดอายุบัตร แต่สามารถใช้แต้มสะสมภายใน 2 ปี ซึ่งสามารถใช้เป็นส่วนลดค่าอาหารและเครื่องดื่มได้



กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของร้าน On the Table ได้แก่ ลูกค้ากลุ่มเพื่อน ลูกค้ากลุ่มพนักงานออฟฟิศ และครอบครัวคนรุ่นใหม่ โดยมีการใช้จ่ายเฉลี่ยต่อคนต่อครั้งประมาณ 380 บาท

โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 กลุ่มบริษัทฯ มีร้านอาหารภายใต้แบรนด์ On the Table จำนวนทั้งสิ้น 19 สาขา ซึ่งเป็นสาขาที่กลุ่มบริษัทฯ เป็นเจ้าของจำนวน 18 สาขา และสาขาแฟรนไชส์จำนวน 1 สาขา โดยมีรายละเอียดดังนี้

| ที่ตั้งสาขา                     | สาขาที่กลุ่มบริษัทฯ เป็นเจ้าของ   |             |            | สาขาแฟรนไชส์                      |             |            | รวม       |
|---------------------------------|-----------------------------------|-------------|------------|-----------------------------------|-------------|------------|-----------|
|                                 | เขต<br>กรุงเทพฯ<br>และ<br>ปริมณฑล | ต่างจังหวัด | ต่างประเทศ | เขต<br>กรุงเทพฯ<br>และ<br>ปริมณฑล | ต่างจังหวัด | ต่างประเทศ |           |
| ศูนย์การค้า /<br>ห้างสรรพสินค้า | 13                                | 2           | -          | -                                 | -           | 1          | 16        |
| คอมมูนิตีมอลล์                  | 2                                 | -           | -          | -                                 | -           | -          | 2         |
| สถานที่อื่นๆ <sup>(1)</sup>     | 1                                 | -           | -          | -                                 | -           | -          | 1         |
| <b>รวม</b>                      | <b>16</b>                         | <b>2</b>    | <b>-</b>   | <b>-</b>                          | <b>-</b>    | <b>1</b>   | <b>19</b> |

หมายเหตุ: <sup>(1)</sup> สถานที่อื่นๆ ได้แก่ อาคารสำนักงาน



## (4) Tetsu

ร้าน Tetsu เป็นร้านอาหารญี่ปุ่นและปิ้งย่างสไตล์ญี่ปุ่น (Yakiniku) ระดับพรีเมียมของกลุ่มบริษัทฯ มีพื้นที่เฉลี่ยต่อสาขาประมาณ 170 - 180 ตร.ม. โดยให้บริการอาหารประเภทชาชิมิและปิ้งย่าง และมุ่งเน้นการสร้างประสบการณ์ความอร่อยของเนื้อโอมิ หนึ่งในสามของสุดยอดเนื้อวัวเป็นวัตถุดิบหลัก และการตกแต่งร้านสไตล์อินเตอร์เรียล คอนเทมโพรารี ที่ให้ความรู้สึกดิบ เท่ มีสไตล์โดดเด่น ด้วยผนังอิฐเปลือย เพื่อให้ได้พื้นที่สวยงามตามวิถีธรรมชาติ



ร้าน Tetsu เป็นร้านอาหารแบบตามสั่ง (A La Carte) โดยให้บริการอาหารที่มีความสดใหม่ มีเมนูทั้งในส่วนปิ้งย่าง ชูชิ ซึ่งใช้วัตถุดิบเกรดพรีเมียม มีความสดสะอาด และได้รับรสชาติแบบต้นตำรับ ทั้งนี้ ร้าน Tetsu ให้ความสำคัญกับคุณภาพของวัตถุดิบ โดยการคัดเลือกวัตถุดิบที่มีคุณภาพ และนำเข้าวัตถุดิบส่วนหนึ่งจากต่างประเทศโดยตรง จุดเด่นของร้าน Tetsu คือเนื้อโอมิวากิว ซึ่งเป็นเนื้อนำเข้าจากฟาร์มที่ใหญ่ที่สุดในภูมิภาคคันไซ ประเทศญี่ปุ่น ที่มีตราสัญลักษณ์การันตีสุดยอดเนื้อโอมิ จากญี่ปุ่น รวมถึงการเลือกใช้เตาปิ้งย่างแบบเดียวกับร้าน AKA เพื่อรักษาคุณภาพและรสชาติอาหาร และความปลอดภัยในการปิ้งย่าง นอกจากนี้ร้าน Tetsu จะมีการนำเสนอเมนูพิเศษ (Exclusive Menu) ตามเทศกาลต่างๆ เพื่อเป็นการกระตุ้นยอดขาย และทดสอบกระแสตอบรับจากผลิตภัณฑ์ใหม่ที่น่าสนใจให้แก่ผู้บริโภค

กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของร้าน Tetsu คือ ลูกค้าผู้ชื่นชอบอาหารที่ใช้วัตถุดิบระดับพรีเมียม พร้อมทั้งมีโปรแกรมสำหรับจัดเลี้ยงสังสรรค์เฉพาะกลุ่ม เพื่อรองรับทุกความต้องการที่หลากหลาย ตอบโจทย์ไลฟ์สไตล์ของคนเมืองที่ชื่นชอบอาหารญี่ปุ่นอย่างแท้จริง โดยมีการใช้จ่ายเฉลี่ยต่อคนต่อครั้งประมาณ 1,600 บาท

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 กลุ่มบริษัทฯ มีร้านอาหารภายใต้แบรนด์ Tetsu จำนวนทั้งสิ้น 1 สาขา ซึ่งสาขาดังกล่าวเป็นสาขาที่กลุ่มบริษัทฯ เป็นเจ้าของ โดยมีรายละเอียดดังนี้

| ที่ตั้งสาขา | เขตกรุงเทพฯ และ<br>ปริมณฑล | ต่างจังหวัด | รวม |
|-------------|----------------------------|-------------|-----|
| ศูนย์การค้า | 1                          | -           | 1   |
| รวม         | 1                          | -           | 1   |

## (5) Sushi Cyu

ร้าน Sushi Cyu เป็นร้านอาหารญี่ปุ่นและปิ้งย่างสไตล์ญี่ปุ่น (Yakiniku) ระดับพรีเมียมของกลุ่มบริษัทฯ มีพื้นที่เฉลี่ยต่อสาขาประมาณ 200 - 250 ตร.ม. โดยจะคัดเลือกวัตถุดิบคุณภาพระดับพรีเมียม โดยมีการนำเข้าวัตถุดิบที่สำคัญเช่น ปลาทูน่า และไข่หอยเม่น จากประเทศญี่ปุ่นโดยตรง และประกอบอาหารโดยพ่อครัวมืออาชีพเพื่อให้ได้รสชาติอาหารญี่ปุ่นแบบแท้ๆ



ร้าน Sushi Cyu เป็นร้านอาหารแบบตามสั่ง (A La Carte) โดยมีบริการอาหารและเครื่องดื่มหลากหลายประเภท เช่น อาหารทานเล่น สลัด ซูชิ ซาซิมิ อาหารชุด อาหารปิ้งย่าง ไชบะ อุด้ง ขนมหวาน เครื่องดื่มไม่ผสมแอลกอฮอล์ และเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ เป็นต้น โดยร้าน Sushi Cyu จะมีเมนูพิเศษ (Exclusive Menu) ได้แก่ “Omakase อร่อยตามใจเซฟ” ซึ่งเป็นเมนูที่มีเซตซูชิย่อยๆ ประมาณ 10 - 13 คำที่คัดสรรโดย Sushi Chef ทั้งคนไทยและญี่ปุ่น นอกจากนี้ร้าน Sushi Cyu มีการจัดเทศกาลต่างๆ เพื่อกระตุ้นยอดขาย เช่น การจัดคอร์ส อาหาร โดยเชิญเชฟชาวญี่ปุ่นที่ได้รับรางวัล Michelin Star 3 ดาว มาให้บริการอาหารแบบพรีเมียม และเป็นแบบส่วนตัว ซึ่งเปิดให้ลูกค้าที่สนใจจองเข้าร่วมคอร์สดังกล่าว และได้รับผลตอบรับที่ดีจากลูกค้า เป็นต้น

กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของร้าน Sushi Cyu คือ ลูกค้าผู้ชื่นชอบอาหารญี่ปุ่นที่มีกำลังซื้อสูง ลูกค้านิตินุคคล และผู้มีภาพลักษณ์และรสนิยมระดับสูง โดยมีการใช้จ่ายเฉลี่ยต่อคนต่อครั้งประมาณ 1,600 บาท

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 กลุ่มบริษัทฯ มีร้านอาหารภายใต้แบรนด์ Sushi Cyu จำนวนทั้งสิ้น 3 สาขา ซึ่งเป็นสาขาที่กลุ่มบริษัทฯ เป็นเจ้าของทั้งหมด โดยมีรายละเอียดดังนี้

| ที่ตั้งสาขา                  | เขตกรุงเทพฯ และ<br>ปริมณฑล | ต่างจังหวัด | รวม      |
|------------------------------|----------------------------|-------------|----------|
| ศูนย์การค้า / ห้างสรรพสินค้า | 1                          | -           | 1        |
| คอมมูนิตี้มอลล์              | 1                          | -           | 1        |
| สถานที่อื่นๆ <sup>(1)</sup>  | 1                          | -           | 1        |
| <b>รวม</b>                   | <b>3</b>                   | <b>-</b>    | <b>3</b> |

หมายเหตุ: <sup>(1)</sup> สถานที่อื่นๆ ได้แก่ อาคารสำนักงาน

## (6) Musha

ร้าน Musha เป็นร้านอาหารญี่ปุ่นแนวใหม่ที่เป็นการพัฒนาและปรับเปลี่ยนเมนูจากแบรนด์ร้านอาหาร ZEN และมีขนาดเล็กกว่าร้าน ZEN มีพื้นที่เฉลี่ยต่อสาขาประมาณ 60 – 80 ตร.ม. โดยเป็นแบรนด์ที่กลุ่มบริษัท นำเสนอเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคและครอบคลุมกลุ่มลูกค้าระดับขั้นต้น-กลาง เน้นความอร่อย มีคุณภาพ ด้วยบริการที่รวดเร็ว โดยเมนูอาหารจะเน้นอาหารจานเดียวในราคาที่ย่อมเยา สามารถเติมข้าวได้ฟรี โดยจะมีรายการอาหารน้อยกว่าร้านอาหาร ZEN ทำให้การบริหารจัดการร้านมีความคล่องตัว ทั้งในด้านต้นทุนและจำนวนพนักงานต่อสาขา ทั้งนี้ กลุ่มบริษัท มีแผนการขยายร้าน Musha ให้มีสาขาครอบคลุมพื้นที่ทั่วทั้งประเทศ ผ่านการขายแฟรนไชส์เป็นหลัก



กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของร้าน Musha คือ นักเรียน/นักศึกษา ลูกค้าวัยเริ่มต้นทำงาน รวมทั้งครอบครัว และผู้บริโภคที่ต้องการรับประทานอาหารพร้อมเสิร์ฟ (Quick Meal) โดยมีการใช้จ่ายเฉลี่ยต่อคนต่อครั้งประมาณ 150 บาท





ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 กลุ่มบริษัทฯ มีร้านอาหารภายใต้แบรนด์ Musha จำนวนทั้งสิ้น 4 สาขา ซึ่งเป็นสาขาที่กลุ่มบริษัทฯ เป็นเจ้าของทั้งหมด โดยมีรายละเอียดดังนี้

| ที่ตั้งสาขา                  | เขตกรุงเทพฯ และ<br>ปริมณฑล | ต่างจังหวัด | รวม |
|------------------------------|----------------------------|-------------|-----|
| ศูนย์การค้า / ห้างสรรพสินค้า | -                          | 3           | 3   |
| ห้างค้าปลีก                  | 1                          | -           | 1   |
| รวม                          | 1                          | 3           | 4   |

#### (7) ต้มยำ

ร้าน ต้มยำ เป็นร้านอาหารไทย-อีสาน มีพื้นที่เฉลี่ยต่อสาขาประมาณ 80-120 ตร.ม. โดยมีการตกแต่งบรรยากาศภายในร้านให้ความรู้สึกอบอุ่นและร่วมสมัย ให้ความสำคัญกับความสะอาดสบายในพื้นที่ใช้สอย และได้จัดส่วนต่อเชื่อมเข้ามาแสดงในส่วนที่ลูกค้าสามารถมองเห็นได้ ซึ่งถือเป็นจุดเด่นของร้าน ต้มยำ นอกจากนี้ ยังเป็นการแสดงให้เห็นถึงความใส่ใจในทุกวิธีการปรุงและวัตถุดิบ ซึ่งได้รับการคัดสรรมาเป็นอย่างดี เพื่อให้ลูกค้ามั่นใจว่าอาหารทุกจานมีคุณภาพและรสชาติจัดจ้านตามสโลแกน “อาหารสจัด หนึ่งเรื่องตำ”



ร้าน ต้มยำ เป็นร้านอาหารแบบตามสั่ง (A La Carte) โดยให้บริการอาหารไทย-อีสานหลากหลายประเภทด้วยวัตถุดิบที่สะอาดและมีคุณภาพ เช่น ส้มตำ ไก่ทอด และผัดหมี่ เป็นต้น นอกจากนี้ร้าน ต้มยำ จะมีการนำเสนอเมนูพิเศษ (Exclusive Menu) ตามเทศกาลต่างๆ เพื่อเป็นการกระตุ้นยอดขาย และทดสอบกระแสตอบรับจากผลิตภัณฑ์ใหม่ที่น่าสนใจให้แก่ผู้บริโภค



กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของร้าน ต้มยำ คือ ครอบครัวและคนทำงานที่มีรายได้ระดับปานกลาง โดยมีการใช้จ่ายเฉลี่ยต่อคนต่อครั้งประมาณ 250 บาท

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 กลุ่มบริษัทฯ มีร้านอาหารภายใต้แบรนด์ ตำมั่ว จำนวนทั้งสิ้น 114 สาขา ซึ่งเป็นสาขาที่กลุ่มบริษัทฯ เป็นเจ้าของจำนวน 13 สาขา และสาขาแฟรนไชส์จำนวน 101 สาขา โดยมีรายละเอียดดังนี้

| ที่ตั้งสาขา                     | สาขาที่กลุ่มบริษัทฯ เป็นเจ้าของ   |             |            | สาขาแฟรนไชส์                      |             |            | รวม        |
|---------------------------------|-----------------------------------|-------------|------------|-----------------------------------|-------------|------------|------------|
|                                 | เขต<br>กรุงเทพฯ<br>และ<br>ปริมณฑล | ต่างจังหวัด | ต่างประเทศ | เขต<br>กรุงเทพฯ<br>และ<br>ปริมณฑล | ต่างจังหวัด | ต่างประเทศ |            |
| ศูนย์การค้า /<br>ห้างสรรพสินค้า | 3                                 | 1           | -          | 15                                | 28          | 2          | 49         |
| คอมมูนิตี้มอลล์                 | -                                 | -           | -          | 5                                 | -           | -          | 5          |
| ห้างค้าปลีก                     | 2                                 | 4           | -          | 9                                 | 22          | -          | 37         |
| Stand Alone                     | 1                                 | -           | -          | 9                                 | 2           | -          | 12         |
| สถานีบริการน้ำมัน               | 2                                 | -           | -          | -                                 | 5           | -          | 7          |
| สถานที่อื่นๆ <sup>(1)</sup>     | -                                 | -           | -          | 2                                 | 1           | 1          | 4          |
| <b>รวม</b>                      | <b>8</b>                          | <b>5</b>    | <b>-</b>   | <b>40</b>                         | <b>58</b>   | <b>3</b>   | <b>114</b> |

หมายเหตุ: <sup>(1)</sup> สถานที่อื่นๆ ได้แก่ อาคารสำนักงาน และโรงแรม

#### (8) ลาวญวน

ร้าน ลาวญวน เป็นร้านอาหารที่ผสมผสานระหว่างอาหารไทย-อีสาน และอาหารเวียดนาม มีพื้นที่เฉลี่ยต่อสาขาประมาณ 80-120 ตร.ม. โดยนำเสนออาหารที่ผสมผสานระหว่างอาหารไทย-อีสาน กับอาหารเวียดนามหลากหลายชนิด ที่มารวมเข้ากันได้อย่างลงตัว เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่ต้องการอาหารเพื่อสุขภาพที่ดี สด สะอาด และอร่อย



ร้าน ลาวญวน เป็นร้านอาหารแบบตามสั่ง (A La Carte) โดยให้บริการอาหารไทย-อีสาน ผสมผสานกับอาหารเวียดนามที่ปรับรสชาติให้สามารถรับประทานรวมกันได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ ร้าน ลาวญวน จะมีการนำเสนอเมนูพิเศษ (Exclusive Menu) ตามเทศกาลต่างๆ เพื่อเป็นการกระตุ้น



ยอดขาย และทดสอบกระแสตอบรับจากผลิตภัณฑ์ใหม่ที่น่าสนใจสำหรับผู้บริโภค



กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของร้าน ลาวญวน คือ ครอบครัวและคนทำงานที่มีรายได้ระดับปานกลาง โดยมีการใช้จ่ายเฉลี่ยต่อคนต่อครั้งประมาณ 300 บาท

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 กลุ่มบริษัทฯ มีร้านอาหารภายใต้แบรนด์ ลาวญวน จำนวนทั้งสิ้น 24 สาขา ซึ่งเป็นสาขาที่กลุ่มบริษัทฯ เป็นเจ้าของจำนวน 6 สาขา และสาขาแฟรนไชส์จำนวน 18 สาขา โดยมีรายละเอียดดังนี้

| ที่ตั้งสาขา                     | สาขาที่กลุ่มบริษัทฯ เป็นเจ้าของ   |             |            | สาขาแฟรนไชส์                      |             |            | รวม |
|---------------------------------|-----------------------------------|-------------|------------|-----------------------------------|-------------|------------|-----|
|                                 | เขต<br>กรุงเทพฯ<br>และ<br>ปริมณฑล | ต่างจังหวัด | ต่างประเทศ | เขต<br>กรุงเทพฯ<br>และ<br>ปริมณฑล | ต่างจังหวัด | ต่างประเทศ |     |
| ศูนย์การค้า /<br>ห้างสรรพสินค้า | 5                                 | 1           | -          | 8                                 | 9           | -          | 23  |
| Stand Alone                     | -                                 | -           | -          | 1                                 | -           | -          | 1   |
| รวม                             | 5                                 | 1           | -          | 9                                 | 9           | -          | 24  |

#### (9) แจ่วฮ้อน

ร้าน แจ่วฮ้อน เป็นร้านอาหารประเภทสุกี้ลาวหรือจิ้มจุ่ม มีพื้นที่เฉลี่ยต่อสาขาประมาณ 130-140 ตร.ม. โดยนำเสนออาหารประเภทจิ้มจุ่ม ด้วยน้ำซุ๊ปที่เคี่ยวจากวัตถุดิบชั้นดี และน้ำจิ้มแจ่วตามสูตรฉบับอีสานแท้ๆ



รูปแบบการให้บริการของร้าน แจ่วฮ้อน มีทั้งแบบบุฟเฟต์ (Buffet) และแบบตามสั่ง (A La Carte) ซึ่ง ณ ปัจจุบัน แบบบุฟเฟต์มีราคา 299 บาท ซึ่งเป็นราคาที่ไม่รวมเครื่องดื่ม และค่าบริการ (Service Charge) ทั้งนี้ สำหรับลูกค้าที่ไม่ต้องการรับประทานอาหารแบบบุฟเฟต์ สามารถสั่งอาหารแบบตามสั่ง (A La Carte) ได้เช่นกัน โดยร้าน แจ่วฮ้อน จะมีการนำเสนอเมนูพิเศษ (Exclusive Menu) ตามเทศกาลต่างๆ เพื่อเป็นการกระตุ้นยอดขาย และทดสอบกระแสตอบรับจากผลิตภัณฑ์ใหม่ที่นำเสนอให้แก่ผู้บริโภค



กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของร้าน แจ่วฮ้อน คือ ครอบครัวและคนทำงานที่มีรายได้ระดับปานกลาง โดยมีการใช้จ่ายเฉลี่ยต่อคนต่อครั้งประมาณ 350 บาท

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 กลุ่มบริษัทฯ มีร้านอาหารภายใต้แบรนด์ แจ่วฮ้อน จำนวนทั้งสิ้น 14 สาขา ซึ่งเป็นสาขาที่กลุ่มบริษัทฯ เป็นเจ้าของจำนวน 4 สาขา และสาขาแฟรนไชส์จำนวน 10 สาขา โดยมีรายละเอียดดังนี้

| ที่ตั้งสาขา                     | สาขาที่กลุ่มบริษัทฯ เป็นเจ้าของ   |             |            | สาขาแฟรนไชส์                      |             |            | รวม       |
|---------------------------------|-----------------------------------|-------------|------------|-----------------------------------|-------------|------------|-----------|
|                                 | เขต<br>กรุงเทพฯ<br>และ<br>ปริมณฑล | ต่างจังหวัด | ต่างประเทศ | เขต<br>กรุงเทพฯ<br>และ<br>ปริมณฑล | ต่างจังหวัด | ต่างประเทศ |           |
| ศูนย์การค้า /<br>ห้างสรรพสินค้า | 3                                 | -           | -          | 2                                 | 5           | -          | 10        |
| คอมมูนิตี้มอลล์                 | -                                 | -           | -          | 2                                 | -           | -          | 2         |
| ห้างค้าปลีก                     | -                                 | 1           | -          | -                                 | -           | -          | 1         |
| สถานที่อื่นๆ <sup>(1)</sup>     | -                                 | -           | -          | -                                 | -           | 1          | 1         |
| <b>รวม</b>                      | <b>3</b>                          | <b>1</b>    | <b>-</b>   | <b>4</b>                          | <b>5</b>    | <b>1</b>   | <b>14</b> |

หมายเหตุ: <sup>(1)</sup> สถานที่อื่นๆ ได้แก่ โรงแรม

#### (10) เฟอ

ร้าน เฟอ เป็นร้านอาหารกึ่งยั่วเต็ยวสไต้เวียตนาม มีพื้นที่เฉลี่ยต่อสาขาประมาณ 80-100 ตร.ม. โดยนำเสนออาหารกึ่งยั่วที่มีรสชาติกลมกล่อม เน้นหนักไปที่เครื่อง ทั้งหมู เนื้อ เครื่องใน และไข่เยิ้ม เสิร์ฟพร้อมน้ำจิ้มที่ใช้ทานเฉพาะกับเฟอ ทานเคียงกับพริกจี้ (พริกหนุ่มลนไฟ) และผักสดอีกมากมาย มีการตกแต่งภายในร้านซึ่งเน้นให้ลูกค้ารู้สึกสบายตา ด้วยภาพเพ้นท์ผนังแบบร่วมสมัย แต่ยังคงกลิ่นอายวิถีชีวิตของชาวเวียดนาม



ร้าน เฟอ เป็นร้านอาหารแบบตามสั่ง (A La Carte) โดยให้บริการกึ่งยั่วเต็ยวสไต้เวียตนาม หลากหลายประเภทโดยเน้นเครื่องเป็นหลัก เช่น เฟอแห้งหมู เฟอเนื้อน้ำ และเส้นหมี่หมูย่าง เป็นต้น นอกจากนี้ร้าน เฟอ จะมีการนำเสนอเมนูพิเศษ (Exclusive Menu) ตามเทศกาลต่างๆ เพื่อเป็นการกระตุ้นยอดขาย และทดสอบกระแสตอบรับจากผลิตภัณฑ์ใหม่ที่น่าสนใจให้แก่ผู้บริโภค



กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของร้าน เผลอ คือ นักเรียน/นักศึกษา ลูกค้าวัยเริ่มต้นทำงาน รวมทั้งครอบครัว และผู้บริโภคที่ต้องการรับประทานอาหารพร้อมเสิร์ฟ (Quick Meal) โดยมีการใช้จ่ายเฉลี่ยต่อคนต่อครั้งประมาณ 120 บาท

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 กลุ่มบริษัทฯ มีร้านอาหารภายใต้แบรนด์ เผลอ จำนวนทั้งสิ้น 13 สาขา ซึ่งเป็นสาขาแฟรนไชส์ทั้งหมด โดยมีรายละเอียดดังนี้

| ที่ตั้งสาขา                     | สาขาที่กลุ่มบริษัทฯ เป็นเจ้าของ   |             |            | สาขาแฟรนไชส์                      |             |            | รวม |
|---------------------------------|-----------------------------------|-------------|------------|-----------------------------------|-------------|------------|-----|
|                                 | เขต<br>กรุงเทพฯ<br>และ<br>ปริมณฑล | ต่างจังหวัด | ต่างประเทศ | เขต<br>กรุงเทพฯ<br>และ<br>ปริมณฑล | ต่างจังหวัด | ต่างประเทศ |     |
| ศูนย์การค้า /<br>ห้างสรรพสินค้า | -                                 | -           | -          | 2                                 | 1           | 2          | 5   |
| ห้างค้าปลีก                     | -                                 | -           | -          | 2                                 | -           | -          | 2   |
| Stand Alone                     | -                                 | -           | -          | 2                                 | -           | -          | 2   |
| สถานีบริการน้ำมัน               | -                                 | -           | -          | -                                 | 4           | -          | 4   |
| รวม                             | -                                 | -           | -          | 6                                 | 5           | 2          | 13  |

#### (11) เดอตำมั่ว

ร้าน เดอตำมั่ว เป็นร้านอาหารไทย-อีสานแบบพรีเมียม มีพื้นที่เฉลี่ยต่อสาขาประมาณ 150 ตร.ม. โดยนำเสนออาหารอีสานแบบต้นตำรับ





ร้าน เดอะตัมมัวร์ เป็นร้านอาหารแบบตามสั่ง (A La Carte) โดยให้บริการอาหารไทย-อีสาน หลากหลายเมนูที่มีการปรับเปลี่ยนเมนูจากแบรนด์ตัมมัวร์ ด้วยการเพิ่มความพรีเมียม ปรับปรุงรสชาติ และใช้วัตถุดิบคุณภาพสูง เพื่อให้ลูกค้าได้รับประสบการณ์รสชาติอาหารไทย-อีสานแบบแท้ๆ



กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของร้าน เดอะตัมมัวร์ คือ กลุ่มลูกค้าที่มีรายได้สูงและลูกค้าชาวต่างชาติ โดยมีการใช้จ่ายเฉลี่ยต่อคนต่อครั้งประมาณ 400 บาท

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 กลุ่มบริษัทฯ มีร้านอาหารภายใต้แบรนด์ เดอะตัมมัวร์ จำนวนทั้งสิ้น 1 สาขา ซึ่งเป็นสาขาแฟรนไชส์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

| ที่ตั้งสาขา | สาขาที่กลุ่มบริษัทฯ เป็นเจ้าของ   |             |            | สาขาแฟรนไชส์                      |             |            | รวม |
|-------------|-----------------------------------|-------------|------------|-----------------------------------|-------------|------------|-----|
|             | เขต<br>กรุงเทพฯ<br>และ<br>ปริมณฑล | ต่างจังหวัด | ต่างประเทศ | เขต<br>กรุงเทพฯ<br>และ<br>ปริมณฑล | ต่างจังหวัด | ต่างประเทศ |     |
| ศูนย์การค้า | -                                 | -           | -          | 1                                 | -           | -          | 1   |
| รวม         | -                                 | -           | -          | 1                                 | -           | -          | 1   |

## (12) เชียง

ร้าน เชียง เป็นร้านอาหารไทยตามสั่งหรืออาหารจานด่วน เพื่อตอบโจทยวิถีชีวิตที่เร่งรีบของคนไทย มีพื้นที่เฉลี่ยต่อสาขาประมาณ 50 ตร.ม. โดยนำเสนออาหารตามสั่งที่เป็นที่ชื่นชอบของคนไทย

เช่น ข้าวผัดกะเพรา หมูกระเทียม ข้าวผัดโบราณ มาม่าผัดแห้ง คะน้าหมูกรอบ ก๋วยเตี๋ยวคั่วไก่ และ ผัดซีอิ้ว เป็นต้น



กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของร้าน เชียง คือ ลูกค้าวัยเริ่มต้นทำงาน ครอบครัว รวมทั้งนักเรียน/นักศึกษา และผู้บริโภคที่ต้องการรับประทานอาหารพร้อมเสิร์ฟ (Quick Meal) โดยมีการใช้จ่ายเฉลี่ยต่อคนต่อครั้งประมาณ 80-100 บาท

โดยกลุ่มบริษัทฯ เปิดร้านเชิงสาขาแรกในเดือนธันวาคม ปี 2561 ที่สถานบริการน้ำมัน ปตท. เจษฎาบดินทร์ จ.นนทบุรี

### (13) แปรนติอื่นๆ

นอกจากแบรนด์ร้านอาหารที่มีสาขาเปิดดำเนินการอยู่ในปัจจุบันจำนวน 12 แปรนติแล้วนั้น กลุ่มบริษัทฯ มีแบรนด์ร้านอาหารญี่ปุ่นและแบรนด์ร้านอาหารไทยอีกหลายแปรนติ เช่น Donburi คริวไทย เทปป็น และโคอุณ เป็นต้น ซึ่งสามารถนำแปรนติดังกล่าวมาพิจารณาเปิดเพิ่มเติมตามลักษณะพื้นที่ และกลุ่มลูกค้าที่เหมาะสมในการเปิดสาขาร้านอาหาร

#### 2.3.1.2 แฟรนไชส์

ระบบแฟรนไชส์ของกลุ่มบริษัทฯ นั้น มีอยู่ 2 แบบหลัก ได้แก่ (1) กลุ่มบริษัทฯ เป็นผู้เลือกแบรนด์ร้านอาหารของกลุ่มบริษัทฯ รวมถึงทำเลที่ตั้ง และนำเสนอให้กับแฟรนไชส์ซีพิจารณา และ (2) แฟรนไชส์ซีเป็นผู้เลือกแบรนด์ร้านอาหารของกลุ่มบริษัทฯ รวมถึงทำเลที่ตั้ง และนำเสนอให้กับกลุ่มบริษัทฯ พิจารณา ถึงความเหมาะสมของทำเลที่ตั้งดังกล่าว

เมื่อกลุ่มบริษัทฯ และแฟรนไชส์ซีสามารถตกลงถึงแบรนด์และทำเลที่ตั้งได้ กลุ่มบริษัทฯ จะเข้าทำสัญญาแฟรนไชส์กับแฟรนไชส์ซีในประเทศไทยเป็นระยะเวลา 5 ปี และกับแฟรนไชส์ซีในต่างประเทศเป็นระยะเวลา 5 – 10 ปี โดยกลุ่มบริษัทฯ กำหนดการเก็บค่าตอบแทนจากแฟรนไชส์ซี 3 รูปแบบ ได้แก่ (1) ค่า Franchise Fee ตั้งแต่ 400,000 – 800,000 บาท แล้วแต่ประเภทแบรนด์ร้านอาหาร ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายที่เรียกเก็บครั้งแรกเพียงครั้งเดียวตลอดอายุของสัญญาแฟรนไชส์ (2) ค่า Royalty Fee ตั้งแต่อัตราร้อยละ 2.0 ถึงร้อยละ 4.0 ของรายได้ต่อเดือนของแฟรนไชส์ซี แล้วแต่ประเภทแบรนด์ร้านอาหาร (สำหรับแฟรนไชส์ซีรายใหม่นับตั้งแต่ช่วงต้นปี 2561 เป็นต้นมา กลุ่มบริษัทฯ จะคิด

ค่า Royalty Fee ที่อัตราร้อยละ 4.0 ของรายได้ต่อเดือนของแฟรนไชส์ซี) และ (3) ค่า Marketing Fee ตั้งแต่อัตราร้อยละ 1.0 ถึงร้อยละ 2.0 ของรายได้ต่อเดือนของแฟรนไชส์ซี แล้วแต่ประเภทแบรนด์ร้านอาหาร (สำหรับแฟรนไชส์ซีรายใหม่และสัญญาแฟรนไชส์ที่มีการต่ออายุนับตั้งแต่ช่วงต้นปี 2561 เป็นต้นมา กลุ่มบริษัทฯ จะคิดค่า Marketing Fee ที่อัตราร้อยละ 2.0) อย่างไรก็ตาม สำหรับสาขาแฟรนไชส์ในต่างประเทศ กลุ่มบริษัทฯ จะมีการคิดค่า Franchise Fee และ Royalty Fee ในอัตราที่แตกต่างกัน (ค่า Franchise Fee ตั้งแต่ 1,000,000 – 1,500,000 บาท และค่า Royalty Fee ตั้งแต่อัตราร้อยละ 1.5 ถึงร้อยละ 4.0 ของรายได้ต่อเดือนของแฟรนไชส์ซี) แต่จะไม่มีค่า Marketing Fee เนื่องจากแฟรนไชส์ซีในต่างประเทศจะเป็นผู้ทำการตลาดด้วยตนเอง

ทั้งนี้ กลุ่มบริษัทฯ จะให้การสนับสนุนแฟรนไชส์แบบครบวงจร ตั้งแต่การให้บริการจัดหาผู้รับเหมาก่อสร้างสาขา การตกแต่งภายในสาขา การฝึกอบรมพนักงาน การเตรียมความพร้อมในการเปิดร้าน การจัดอบรมหลักสูตรต่างๆ ให้กับแฟรนไชส์ซีอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการทำการตลาด

- การบริการจัดหาผู้รับเหมาก่อสร้าง เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกให้กับแฟรนไชส์ซี และเป็นควบคุมภาพลักษณ์ของแบรนด์ กลุ่มบริษัทฯ จะเป็นผู้จัดหาผู้รับเหมาก่อสร้างในการก่อสร้างสาขาให้กับแฟรนไชส์ซี รวมถึงกลุ่มบริษัทฯ จะเป็นผู้ออกแบบการตกแต่งภายในสาขาให้สอดคล้องกับทำเลที่ตั้ง ซึ่งโดยเฉลี่ยจะใช้เวลาก่อสร้างสาขาอยู่ที่ประมาณ 1 – 2 เดือน และเงินลงทุนในการก่อสร้างสาขาในประเทศไทยประมาณ 2.4 – 4.6 ล้านบาท แล้วแต่ประเภทแบรนด์ร้านอาหารและขนาดของสาขา
- การฝึกอบรมและเตรียมความพร้อมในการเปิดร้าน ทางกลุ่มบริษัทฯ ได้จัดเตรียมสาขาที่ดำเนินงานภายใต้การดูแลของกลุ่มบริษัทฯ เป็นสาขาสำหรับฝึกพนักงาน (Training Store) โดยจัดให้มีการฝึกงานในทุกตำแหน่งอย่างเป็นเวลา 1 เดือน ก่อนการเปิดสาขา เพื่อให้พนักงานของแฟรนไชส์ซีได้รับความรู้ความชำนาญอย่างเพียงพอในการทำงานแต่ละตำแหน่ง โดยแฟรนไชส์ซีจะได้รับคู่มือการประกอบอาหารและคู่มือการบริหารร้าน

นอกจากการให้การสนับสนุนในการเปิดร้านและฝึกอบรมพนักงานแล้วนั้น กลุ่ม บริษัทฯ ยังมีการจัดอบรมหลักสูตรต่างๆ ให้กับทางแฟรนไชส์ซีอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารและจัดการร้านอาหารให้ได้กำไรสูงสุด

- การทำการตลาด (สำหรับแฟรนไชส์ซีในประเทศไทย) กลุ่มบริษัทฯ มีการวางแผนการตลาดตลอดทั้งปี ผ่านสื่อต่างๆ เช่น การโฆษณาผ่านโทรทัศน์ วิทยุ บิลบอร์ด สื่อออนไลน์และสื่อทางสังคม (Social Media) การใช้ดาราหน้ากล้อง รวมทั้งเน็ตไอดอล ที่มีชื่อเสียงในการโปรโมทแบรนด์ร้านอาหารของกลุ่มบริษัทฯ รวมทั้ง มีการจัดทำโปรโมชั่นส่งเสริมการขายต่างๆ อย่างต่อเนื่อง เช่น การทำโปรโมชั่นร่วมกับผู้ประกอบการรายอื่น (Co-Promotion) เช่น ผู้ให้บริการเครือข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่ และผู้ให้บริการบัตรเครดิต เป็นต้น การจัดทำเมนูใหม่ๆ ตลอดทั้งปี การจัดโปรโมชั่นวันสำคัญต่างๆ นอกจากนี้ กลุ่มบริษัทฯ ยังใช้สื่อออนไลน์ และสื่อทางสังคม (Social Media) ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น Facebook Instagram และ Line ในการ

ทำการตลาดเพื่อเข้าถึงผู้บริโภคให้ได้รวดเร็วและครอบคลุมมากที่สุด

ทั้งนี้ แพรนไชส์ซีจะต้องมีการวางระบบคอมพิวเตอร์ออนไลน์เกี่ยวกับระบบการขายหน้าร้าน (POS) ให้เรียบร้อยก่อนเปิดดำเนินการ

ในปัจจุบัน กลุ่มบริษัทฯ มีการติดตามการดำเนินงานของแพรนไชส์ซี ดังนี้

(1) การตรวจสอบการบันทึกรายได้ของแพรนไชส์ซี

ตามสัญญาแพรนไชส์กำหนดว่าในการบันทึกรายได้ แพรนไชส์ซีจะต้องใช้ระบบคอมพิวเตอร์ออนไลน์ผ่านทางจุดกำหนดการขาย (POS) ที่กำหนด โดยกลุ่มบริษัทฯ สามารถเชื่อมต่อกับระบบคอมพิวเตอร์ดังกล่าวได้ และแพรนไชส์ซีมีหน้าที่จัดทำบันทึกรายได้ให้เป็นไปตามวิธีและระบบที่กำหนดโดยกลุ่มบริษัทฯ รวมทั้งยินยอมและให้ความร่วมมือกับกลุ่มบริษัทฯ ในการเข้าตรวจสอบการบันทึกรายได้ นอกจากนี้ ฝ่ายปฏิบัติการแพรนไชส์ (Franchise Operations) จะเข้าเยี่ยมชมแพรนไชส์แต่ละสาขาทุก 1-2 เดือน เพื่อตรวจสอบการปฏิบัติงานของสาขาแพรนไชส์อย่างต่อเนื่อง ซึ่งรวมถึงการตรวจสอบเกี่ยวกับการบันทึกรายได้ของแพรนไชส์ด้วย ทั้งนี้ ตามเงื่อนไขที่กำหนดในสัญญาแพรนไชส์ หากตรวจสอบแล้วพบว่าการบันทึกรายได้ต่ำกว่ายอดขายได้จริง แพรนไชส์ซีจะต้องชำระส่วนต่าง Royalty Fee และ Marketing Fee ที่ขาดไป พร้อมทั้งดอกเบี้ยในอัตราที่กำหนดแก่กลุ่มบริษัทฯ

ทั้งนี้ ในการ set up ร้านแพรนไชส์นั้น ฝ่าย IT ของกลุ่มบริษัทฯ มีหน้าที่ในการจัดหาและดูแลการติดตั้งระบบ POS และระบบงานสนับสนุนในการรับ-ส่งข้อมูลการขายและการบริการ รวมทั้งสอบถามความถูกต้องของข้อมูล นอกจากนี้ ก่อนการเปิดดำเนินการ แพรนไชส์ซีจะต้องดำเนินการเพื่อขออนุมัติใช้เครื่องบันทึกการเก็บเงินต่อกรมสรรพากร โดยกรมสรรพากรจะตรวจสอบคุณสมบัติของเครื่องเก็บเงินดังกล่าวก่อนพิจารณาอนุมัติและแจ้งเลขรหัสประจำเครื่องเพื่อระบุเลขรหัสดังกล่าวในใบกำกับภาษีต่อไป

นอกจากนี้ ในการเรียกเก็บค่าใช้สิทธิ (Royalty Fee) และเงินสมทบค่าการตลาด (Marketing Fee) ทุกครั้ง ฝ่ายบัญชีของกลุ่มบริษัทฯ จะทำการตรวจสอบโดยดูรายงานขายของแพรนไชส์ซีว่ามียอดขายครบทุกวันหรือไม่ เลขที่ใบกำกับภาษีอย่างย่อเรียงลำดับหรือไม่ และยอดขายในแต่ละวันมีการเปลี่ยนแปลงที่ผิดปกติหรือไม่ ถ้ามีข้อสงสัย ฝ่ายบัญชีจะติดต่อฝ่ายปฏิบัติการแพรนไชส์ (Franchise Operations) ให้ดำเนินการสอบถามเหตุผลจากแพรนไชส์ซี เพื่อให้มั่นใจว่ายอดขายที่แพรนไชส์ซีรายงานมาครบถ้วน ทั้งนี้ ตามเงื่อนไขที่กำหนดในสัญญาแพรนไชส์ หากตรวจสอบแล้วพบว่าการบันทึกรายได้ต่ำกว่ายอดขายได้จริง แพรนไชส์ซีจะต้องชำระส่วนต่างของ Royalty Fee และ Marketing Fee ที่ขาดไป พร้อมทั้งดอกเบี้ยในอัตราที่กำหนดแก่กลุ่มบริษัทฯ เมื่อได้ตัวเลขยอดขายของแพรนไชส์ซีที่ถูกต้องแล้ว จะนำมาคำนวณค่าใช้สิทธิ (Royalty Fee) และเงินสมทบค่าการตลาด (Marketing Fee) ที่จะเรียกเก็บจากแพรนไชส์ซี เพื่อออกเอกสารการเรียกเก็บเงินต่อไป

(2) การตรวจสอบมาตรฐานด้านคุณภาพอาหารและบริการของแพรนไชส์

ฝ่ายปฏิบัติการแพรนไชส์ (Franchise Operations) เป็นผู้ทำหน้าที่ตรวจสอบและติดตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของแพรนไชส์ซี ควบคุมดูแลการปฏิบัติตามสัญญา รวมทั้งกำหนดแผนงานใน



การสนับสนุนและการให้ความช่วยเหลือแฟรนไชส์ซี โดยจะมีการเข้าเยี่ยมสาขาแฟรนไชส์และประเมินผลในด้านต่างๆ เช่น คุณภาพอาหาร การบริการ และความสะอาด เป็นต้น โดยฝ่ายปฏิบัติการแฟรนไชส์ (Franchise Operations) ซึ่งจะเยี่ยมชมแฟรนไชส์แต่ละสาขาทุก 1-2 เดือน ทั้งนี้ ความถี่ในการเข้าเยี่ยมชมจะพิจารณาจากปัจจัยต่างๆ เช่น ยอดขาย จำนวนสาขาที่แฟรนไชส์ซีแต่ละรายดำเนินการ เป็นต้น

ฝ่ายปฏิบัติการแฟรนไชส์ (Franchise Operations) ของบริษัทฯ ทำหน้าที่เข้าตรวจสอบคุณภาพของอาหารและการให้บริการสาขาแฟรนไชส์อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการตรวจสอบการปฏิบัติงานสาขาแฟรนไชส์ว่าเป็นไปตามสัญญาแฟรนไชส์ ซึ่งครอบคลุมประเด็นหลักต่างๆ ได้แก่ การบันทึกรายได้รายการอาหารและราคาอาหารเครื่องดื่มเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด การปฏิบัติงานด้านอื่นๆ ตามที่กำหนดไว้ในสัญญา โดยหากพบว่าสาขาแฟรนไชส์สาขาใดไม่สามารถปฏิบัติตามมาตรฐานที่กลุ่มบริษัทฯ กำหนด กลุ่มบริษัทฯ จะมีการให้คำแนะนำ รวมถึงร่วมมือกับแฟรนไชส์ซีในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว อย่างไรก็ตาม หากปัญหาดังกล่าวไม่สามารถแก้ไขได้ ภายใต้สัญญาแฟรนไชส์ กลุ่มบริษัทฯ มีสิทธิบอกเลิกสัญญาดังกล่าวได้

### 2.3.1.3 ธุรกิจที่เกี่ยวข้องอื่น

ณ ปัจจุบัน กลุ่มบริษัทฯ มีการประกอบธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจร้านอาหารอื่นๆ ซึ่งประกอบไปด้วย

#### (1) ธุรกิจการบริการจัดส่งอาหาร (Delivery) และบริการการจัดเลี้ยง (Catering)

กลุ่มบริษัทฯ มีการให้บริการจัดส่งอาหาร (Delivery) ผ่านการใช้ช่องทางออนไลน์ เช่น Food Panda Lineman Grab Food และ Honest Bee เป็นต้น ซึ่งผู้บริโภคสามารถเลือกสั่งอาหารจากสาขาร้านอาหารแห่งใดก็ได้ นอกจากนี้ กลุ่มบริษัทฯ ยังมีการให้บริการการจัดเลี้ยง (Catering) ทั้งในและนอกสถานที่ สำหรับงานต่างๆ เช่น งานแต่งงาน การเลี้ยงบริษัท และงานวันเกิด เป็นต้น โดยรูปแบบการให้บริการจัดเลี้ยงนั้นมีทั้งรูปแบบที่เป็นบริการแบบเต็มรูปแบบเหมือนในร้านอาหาร (Fine Dining) และการตั้งบูธ

#### ธุรกิจการบริการจัดส่งอาหาร (Delivery)

การสั่งอาหารออนไลน์ทำให้ตลาดบริการจัดส่งอาหาร หรือ Delivery เติบโตสูงและต่อเนื่อง ปัจจุบันนี้ทางกลุ่มบริษัทฯ ได้เพิ่มความสะดวกให้กับลูกค้าในการสั่งอาหารผ่านช่องทางออนไลน์ ผ่านตัวกลางที่ให้บริการสั่งอาหารออนไลน์เพื่อช่วยเพิ่มขีดความสามารถให้ร้านสาขาของกลุ่มบริษัทฯ ได้ขยายฐานลูกค้ามาสู่สำนักงาน และที่พักอาศัยใกล้เคียง โดยในปี 2562 ทางกลุ่มบริษัทฯ ได้วางแผนลงทุนพัฒนาช่องทางการสั่งอาหารออนไลน์ผ่านแอปพลิเคชัน (Application) บนมือถือของเครือข่ายมือถือต่างๆ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความสะดวกในการสั่งอาหารทางออนไลน์ ขยายสาขาที่ให้บริการเฉพาะการจัดส่งอาหารโดยเริ่มต้นให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ในกรุงเทพฯ รวมทั้งการนำเสนอเมนูใหม่ๆ ควบคู่กับการจัดโปรโมชั่นเพื่อกระตุ้นให้ลูกค้าสั่งซื้อผ่านช่องทางนี้เพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ กลุ่มบริษัทฯ ยังให้ความสำคัญกับเรื่องนวัตกรรมในการจัดส่งอาหาร (Delivery Innovation) โดยจะนำเมนูอาหารที่

ขายดีของแต่ละแบรนด์ร้านอาหารมาพัฒนาในเรื่องของรูปแบบบรรจุภัณฑ์ (Packaging Design) ให้มีความสวยงาม และมีรูปแบบเฉพาะกับแบรนด์ร้านอาหารนั้นๆ รวมทั้งให้เกิดความสะดวกในการจัดส่ง และเปิดรับประทานได้สะดวก สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า

ในส่วนขั้นตอนของการจัดส่ง กลุ่มบริษัทฯ จะพัฒนาให้มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว และใช้อุปกรณ์เก็บรักษาอุณหภูมิ และคุณภาพอาหารเหมือนกับรับประทานที่ร้านอาหารของกลุ่มบริษัทฯ

#### ธุรกิจการบริการการจัดเลี้ยง (Catering)

ด้วยประสบการณ์การดำเนินธุรกิจร้านอาหารมาอย่างยาวนาน และมีแบรนด์ร้านอาหารที่หลากหลาย ทำให้กลุ่มบริษัทฯ ได้รับการติดต่อจากลูกค้าระดับบนให้ไปบริการการจัดเลี้ยงอยู่อย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้ ในปี 2562 บริษัทฯ ได้วางแผนการลงทุนจัดตั้งหน่วยงานบริการด้านจัดเลี้ยง เพื่อขยายฐานไปสู่ลูกค้ากลุ่มพรีเมียม ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวจะประกอบด้วย

- 1) ทีมขาย ทีมขายของกลุ่มบริษัทฯ จะดำเนินการออกไปขยายตลาดตามกลุ่มลูกค้าต่างๆ เช่น ติดต่อสถานที่ที่นิยมใช้เป็นสถานที่จัดเลี้ยง กลุ่มห้างสรรพสินค้า กลุ่มลูกค้าองค์กร กลุ่มนิคมอุตสาหกรรม เซอร์วิสอพาร์ทเมนท์ โชว์รูมรถยนต์ ที่มาจัดงานแต่งงาน งานสัมมนา สันทนาการ และงานเลี้ยงของบริษัทในวาระพิเศษต่างๆ
- 2) ทีมจัดเลี้ยง กลุ่มบริษัทฯ มีแผนที่จะจัดตั้งทีมจัดเลี้ยงที่แยกออกมาจากร้านอาหาร เพื่อพัฒนาให้มีทักษะ ความรู้ และความชำนาญในเรื่องการบริการนอกสถานที่ รวมทั้งออกแบบเครื่องแต่งกายของทีมงานให้มีความเหมาะสม สวยงาม ซึ่งสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า
- 3) ทีมขนส่ง กลุ่มบริษัทฯ จะดำเนินการลงทุนจัดตั้งหน่วยรถขนส่ง และมีการตกแต่งรถขนส่งให้มีจุดเด่นเป็นเอกลักษณ์
- 4) ทีมตกแต่งสถานที่ กลุ่มบริษัทฯ จะดำเนินการจัดหาพันธมิตรที่มีความชำนาญในเรื่องดังกล่าว เพื่อให้บริการตกแต่งสถานที่สำหรับการบริการการจัดเลี้ยงให้แก่ลูกค้า

#### (2) ธุรกิจการให้บริการบริหารร้านอาหาร (Restaurant Management) และการให้บริการที่ปรึกษาเกี่ยวกับร้านอาหาร (Restaurant Consultancy)

กลุ่มบริษัทฯ มีแผนที่จะให้ให้บริการบริหารร้านอาหาร (Restaurant Management) และให้บริการที่ปรึกษาเกี่ยวกับร้านอาหาร (Restaurant Consultancy) สำหรับผู้ประกอบการร้านอาหาร หรือ เจ้าของสาขาแฟรนไชส์ (แฟรนไชส์ซี) ที่ต้องการมีระบบการบริหารและดำเนินงานของร้านอาหารที่มีมาตรฐาน หรือ ประสบปัญหาในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งกลุ่มบริษัทฯ อาศัยประสบการณ์และบุคลากรที่เกี่ยวข้องมาในการวางแผนการบริหาร และ/หรือ ให้คำปรึกษากับผู้ใช้บริการ โดยจะมีการคิดค่าบริการ 2 รูปแบบ คือ แบบคงที่ (Fix Fee) และ แบบแปรผัน (Variable Fee) ขึ้นอยู่กับการตกลงกับผู้ให้บริการ ขอบเขตงาน และระยะเวลาการให้บริการ

#### (3) ธุรกิจอาหารค้าปลีก

กลุ่มบริษัทฯ มีผลิตภัณฑ์อาหารค้ำปลึก 2 ประเภทหลัก ได้แก่ ผลิตภัณฑ์อาหารพร้อมปรุง (Ready-to-Cook) เช่น หมี่มั่ว และผลิตภัณฑ์อาหารพร้อมทาน (Ready-to-Eat) เช่น น้ำจิ้มแจ่ว น้ำจิ้มไก่ และแจ่วบอง (น้ำพริกปลาร้า) ที่มีคุณภาพและรสชาติที่ได้มาตรฐาน ซึ่ง ณ ปัจจุบัน จะเป็นการวางขายตามหน้าสาขาร้านอาหารของกลุ่มบริษัทฯ เป็นหลัก ทั้งนี้ กลุ่มบริษัทฯ พิจารณาดำเนินธุรกิจอาหารค้ำปลึก ด้วยการนำผลิตภัณฑ์อาหารที่ได้รับความนิยมในร้านอาหารของกลุ่มบริษัทฯ ออกผลิตและจำหน่าย ซึ่งกลุ่มบริษัทฯ คาดว่าจะขยายผลิตภัณฑ์อาหารให้หลากหลายขึ้น รวมทั้งเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายให้ครอบคลุมกลุ่มลูกค้าเพิ่มขึ้น เพื่อรองรับการเติบโตในอนาคต

ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้เข้าทำสัญญาความร่วมมือทางธุรกิจกับบริษัท ไทย บรอดคาสติ้ง จำกัด (“ไทย บรอดคาสติ้ง”) เพื่อร่วมมือกันในการจัดกิจกรรมทางการตลาดเพื่อประชาสัมพันธ์สินค้าผ่านช่องทางสื่อประชาสัมพันธ์ของไทย บรอดคาสติ้ง และ/หรือ บริษัทในเครือ

### รูปภาพผลิตภัณฑ์อาหารค้ำปลึก



หมี่มั่ว



น้ำปลาร้าปรุงรส



น้ำจิ้มแจ่ว



น้ำจิ้มไก่



แจ่วบอง

## 2.3.2 การตลาดและการแข่งขัน

### 2.3.2.1 การตลาดและการขายของกลุ่มบริษัทฯ

กลุ่มบริษัทฯ จะทำการตลาดกับผู้บริโภคเป้าหมายโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพิ่มส่วนแบ่งตลาดในกลุ่มลูกค้าใหม่ โดยการเพิ่มการตระหนักถึงแบรนด์ (Brand Awareness) (2) รักษาฐานกลุ่มลูกค้าเดิม โดยการสร้างความจงรักภักดีต่อแบรนด์ (Brand Loyalty) และ (3) การเพิ่มอัตราการเข้ามาใช้บริการของกลุ่มลูกค้าของกลุ่มบริษัทฯ โดยการทำการตลาดของกลุ่มบริษัทฯ ได้แก่ การคิดค้นเมนูอาหารใหม่ๆ การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Brand Engagement) ผ่านการโฆษณาบนสื่อออนไลน์และสื่อทางสังคม (Social Network) และการสร้างความรับรู้ผ่านสื่อแบบดั้งเดิม (Traditional Marketing) รวมทั้งการติดป้ายโฆษณาในศูนย์การค้า ห้างค้าปลีก คอมมูนิตีมอลล์ หรือบริเวณใกล้เคียงที่ตั้งของร้านอาหาร เป็นต้น

กลุ่มบริษัทฯ มีการกำหนดกลยุทธ์การตลาดของแต่ละแบรนด์ที่แตกต่างกันตามความเหมาะสมของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การวางตำแหน่งแบรนด์ (Brand Positioning) และรูปแบบของร้านอาหาร

### 2.3.2.2 นโยบายราคา

กลุ่มบริษัทฯ มีนโยบายกำหนดราคาอาหารแบบต้นทุนบวกกำไร (Cost Plus Margin) โดยคำนึงถึงราคาของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายนั้นยอมรับได้ ว่ามีความคุ้มค่า (Good Value for Money) และให้สอดคล้องกับการวางตำแหน่งแบรนด์ในตลาด (Brand Positioning) รวมทั้งการพิจารณาถึงความสามารถในการแข่งขันด้านราคากับคู่แข่ง

นอกจากนี้ เนื่องจากกลุ่มบริษัทฯ มีแบรนด์ที่หลากหลาย และสาขาจำนวนมาก ซึ่งมีการวางตำแหน่งแบรนด์ในตลาด (Brand Positioning) กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ต้นทุนวัตถุดิบ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ค่าเช่าและค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงาน ที่แตกต่างกันไป ราคาสินค้าจึงมีความหลากหลาย อย่างไรก็ตาม กลุ่มบริษัทฯ เชื่อว่าการกำหนดราคาของกลุ่มบริษัทฯ ณ ปัจจุบัน มีความเหมาะสมและเป็นไปอย่างสมเหตุสมผลเมื่อเทียบกับคุณภาพของสินค้าและบริการ รวมถึงสามารถตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าได้อย่างลงตัว

### 2.3.2.3 ลักษณะลูกค้าและกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

กลุ่มบริษัทฯ มีแบรนด์ร้านอาหารที่หลากหลาย และสาขาที่กระจายอยู่ทั่วประเทศซึ่งสามารถเข้าถึงและตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างทั่วถึงและครอบคลุม โดยมีรายละเอียดดังนี้

| แบรนด์          | กลุ่มลูกค้า |                              |   | ระดับรายได้ |         |     | ที่ตั้ง                   |             |            |
|-----------------|-------------|------------------------------|---|-------------|---------|-----|---------------------------|-------------|------------|
|                 | ครอบครัว    | คนวัยทำงาน<br>(อายุ > 20 ปี) | นักเรียน /<br>นักศึกษา<br>(อายุ > 15 - 24 ปี) | ขั้นต้น     | ปานกลาง | สูง | เขตกรุงเทพฯ<br>และปริมณฑล | ต่างจังหวัด | ต่างประเทศ |
| 1. Zen          | ✓           | ✓                            | -   | -           | ✓       | ✓   | ✓                         | ✓           | -          |
| 2. AKA          | ✓           | ✓                            | ✓   | ✓           | ✓       | -   | ✓                         | ✓           | ✓          |
| 3. On the Table | ✓           | ✓                            | -   | -           | ✓       | ✓   | ✓                         | ✓           | ✓          |
| 4. Tetsu        | ✓           | ✓                            | -   | -           | -       | ✓   | ✓                         | -           | -          |
| 5. Sushi Cyu    | ✓           | ✓                            | -   | -           | -       | ✓   | ✓                         | -           | -          |
| 6. Musha        | ✓           | ✓                            | ✓   | ✓           | ✓       | -   | ✓                         | ✓           | -          |
| 7. ตำมั่ว       | ✓           | ✓                            | ✓   | ✓           | ✓       | -   | ✓                         | ✓           | ✓          |
| 8. ลาวญวน       | ✓           | ✓                            | -   | -           | ✓       | ✓   | ✓                         | ✓           | -          |
| 9. แจ่วฮ้อน     | ✓           | ✓                            | ✓   | ✓           | ✓       | -   | ✓                         | ✓           | -          |
| 10. ผอ          | ✓           | ✓                            | ✓   | ✓           | ✓       | -   | ✓                         | ✓           | -          |
| 11. เดอ ตำมั่ว  | ✓           | ✓                            | -   | -           | ✓       | ✓   | ✓                         | -           | -          |
| 12. เชียง       | ✓           | ✓                            | ✓   | ✓           | ✓       | -   | ✓                         | ✓           | -          |



#### 2.3.2.4 การจำหน่ายและช่องทางการจัดจำหน่าย

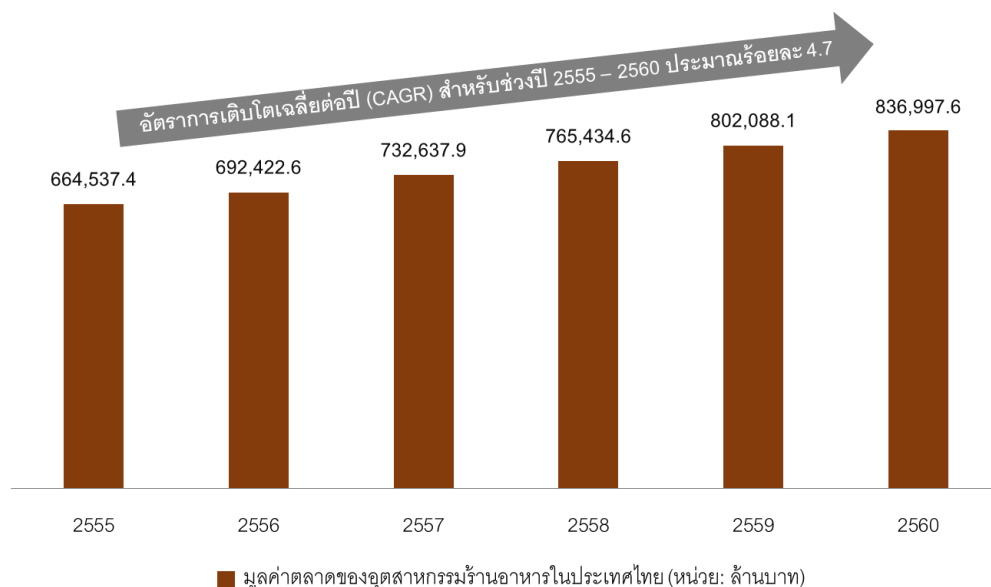
กลุ่มบริษัท มีช่องทางการจัดจำหน่าย 4 ช่องทาง ได้แก่ (1) การให้บริการผ่านสาขา ร้านอาหาร ซึ่งส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในศูนย์การค้า ห้างค้าปลีก และคอมมูนิตีมอลล์ รวมทั้งสถานีบริการน้ำมัน และอาคารพาณิชย์ในชุมชน ที่มีปริมาณผู้บริโภคสัญจรทั้งวันและโดยเฉลี่ยมีจำนวนค่อนข้างมาก โดยกลุ่มบริษัท เห็นว่ากลุ่มลูกค้าส่วนใหญ่มักจะรับประทานอาหารในบริเวณดังกล่าว (2) การให้บริการจัดเลี้ยง (Catering) ทั้งในและนอกสถานที่ เช่น งานแต่งงาน งานสัมมนา และการเลี้ยงสังสรรค์ตามเทศกาลต่างๆ (3) การบริการจัดส่งอาหาร (Delivery) ผ่านระบบการส่งทางแอปพลิเคชันของโทรศัพท์เคลื่อนที่ เช่น Food Panda Lineman Grab Food และ Honest Bee เป็นต้น และ (4) การจำหน่ายผลิตภัณฑ์อาหารพร้อมปรุง (Ready-to-Cook) และผลิตภัณฑ์อาหารพร้อมทาน (Ready-to-Eat) ผ่านหน้าร้านของสาขา ห้างค้าปลีก ร้านค้าขายปลีก และร้านค้าขายส่ง

#### 2.3.3 ภาวะอุตสาหกรรม

##### 2.3.3.1 ภาพรวมอุตสาหกรรมและสภาวะการแข่งขัน<sup>1</sup>

##### (ก) ภาพรวมและแนวโน้มของอุตสาหกรรมร้านอาหาร

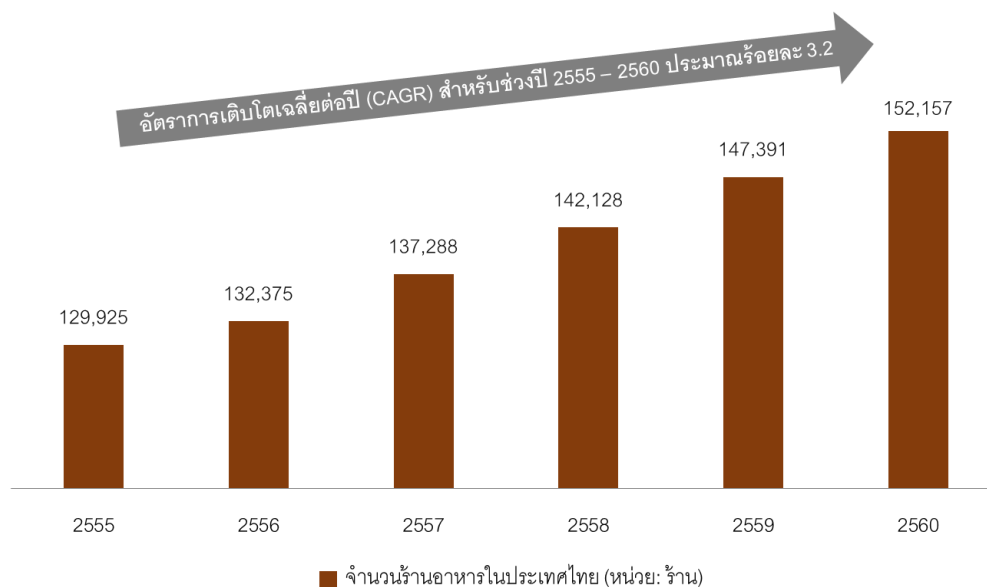
อุตสาหกรรมร้านอาหารมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยมีปัจจัยหลักมาจากการเพิ่มขึ้นของรายได้ของประชากร การขยายตัวของประชากรไปตามหัวเมืองใหญ่ การเพิ่มขึ้นของนักท่องเที่ยว การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคที่นิยมรับประทานอาหารนอกบ้านมากขึ้น รวมถึงการที่ประชากรสามารถเข้าถึงเทคโนโลยีและอินเทอร์เน็ตมากขึ้น



ที่มา: Euromonitor International

<sup>1</sup> ข้อมูลในหนังสือชี้ชวนเกี่ยวกับตลาด บริการอาหารสำหรับผู้บริโภคในประเทศไทย ฉบับนี้มาจากการวิจัยตลาดอิสระ ที่ดำเนินการโดย บริษัทยูโรมอนิเตอร์ จำกัด (Euromonitor International) แต่ไม่ควรเชื่อถือข้อมูลนี้เพียงอย่างเดียวในการตัดสินใจ หรือถ่วงน้ำหนักการตัดสินใจในการลงทุนใด ๆ

ในปี 2560 มูลค่าตลาดของอุตสาหกรรมร้านอาหารในประเทศไทย มีมูลค่ารวมประมาณ 836,997.6 ล้านบาท ซึ่งเพิ่มขึ้นประมาณ 172,460.2 ล้านบาท จากในปี 2555 ซึ่งมีมูลค่าตลาดของอุตสาหกรรมประมาณ 664,537.4 ล้านบาท หรือคิดเป็นอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ประมาณร้อยละ 4.7



ที่มา: Euromonitor International

ในปี 2560 ประเทศไทยมีร้านอาหารประมาณ 152,157 ร้าน ซึ่งเพิ่มขึ้นประมาณ 22,232 ร้าน จากในปี 2555 ซึ่งมีร้านอาหารประมาณ 129,925 ร้าน หรือคิดเป็นอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ประมาณร้อยละ 3.2

ในปี 2560 ร้านอาหารในประเทศไทยสามารถแบ่งออกเป็น 6 ประเภทหลักโดยมีจำนวนร้านอาหารและมูลค่าตลาด ดังนี้

| ประเภทร้านอาหาร  | ปี 2560    |        |           |        |
|--|------------|--------|-----------|--------|
|  | มูลค่าตลาด |        | จำนวนร้าน |        |
|  | ล้านบาท    | ร้อยละ | ร้าน      | ร้อยละ |
| 1. ร้านอาหารข้างทางและรถเข็น (Kiosk and Street Stalls) | 272,641.4  | 32.6   | 102,987   | 67.7   |
| 2. ร้านอาหารคาเฟ่และบาร์ (Café and Bars)               | 252,616.9  | 30.2   | 16,658    | 10.9   |
| 3. ร้านอาหารบริการเต็มรูปแบบ (Full Service Restaurant) | 176,360.5  | 21.1   | 11,099    | 7.3    |
| 4. ร้านอาหารบริการด่วน (Fast Food)                     | 105,962.8  | 12.7   | 16,714    | 11.0   |
| 5. ร้านอาหาร Home Delivery and Takeaway                | 29,180.8   | 3.5    | 4,698     | 3.1    |
| 6. ร้านอาหารแบบบริการตัวเอง (Self Service Cafeteria)   | 235.2      | 0.0    | 1         | 0.0    |
| รวม  | 836,997.6  | 100.0  | 152,157   | 100.0  |

ที่มา: Euromonitor International

ในปี 2560 ร้านอาหารข้างทางและรถเข็น (Kiosk and Street Stalls) มีมูลค่าตลาดสูงที่สุด คิดเป็นร้อยละ 32.6 ของมูลค่าตลาดของอุตสาหกรรมร้านอาหาร รองลงมาได้แก่ ร้านอาหารคาเฟ่และบาร์ (Café and Bars) ร้านอาหารบริการเต็มรูปแบบ (Full Service Restaurant) และร้านอาหารบริการด่วน (Fast Food) ซึ่งมูลค่าตลาดคิดเป็นร้อยละ 30.2 ร้อยละ 21.1 และ 12.7 ของมูลค่าตลาดของอุตสาหกรรมร้านอาหาร ตามลำดับ

ในส่วนของจำนวนร้านอาหาร ในปี 2560 ร้านอาหารข้างทางและรถเข็น (Kiosk and Street Stalls) มีจำนวนร้านอาหารสูงที่สุด คิดเป็นร้อยละ 67.7 ของจำนวนร้านอาหารทั้งหมดของอุตสาหกรรมร้านอาหาร รองลงมาได้แก่ ร้านอาหารบริการด่วน (Fast Food) ร้านอาหารคาเฟ่และบาร์ (Café and Bars) และร้านอาหารบริการเต็มรูปแบบ (Full Service Restaurant) ซึ่งมีจำนวนร้านอาหารคิดเป็นร้อยละ 11.0 ร้อยละ 10.9 และร้อยละ 7.3 ของจำนวนร้านอาหารทั้งหมดของอุตสาหกรรมร้านอาหาร

ทั้งนี้ ภาพรวมอุตสาหกรรมของร้านอาหารแต่ละประเภทในปี 2560 สามารถสรุปได้ดังนี้

(1) ร้านอาหารข้างทางและรถเข็น (Kiosk and Street Stalls)

จากความผันผวนของสภาวะทางเศรษฐกิจ ผู้บริโภคมีความระมัดระวังในการใช้จ่ายมากขึ้น การเข้าใช้บริการหรือซื้อสินค้าร้านอาหารขนาดเล็กซึ่งมีราคาไม่สูงมากนัก จึงเป็นที่นิยมของประชากรส่วนมาก จากสถิติโดย Euromonitor International มากกว่าร้อยละ 90.0 ของประชากรเข้าใช้บริการร้านอาหารขนาดเล็กเฉลี่ยสัปดาห์ละ 3 ครั้ง และประมาณร้อยละ 30.0 ของประชากรเข้าใช้บริการร้านอาหารขนาดเล็กทุกวัน

(2) ร้านอาหารบริการด่วน (Fast Food)

จากการเปลี่ยนแปลงของวิถีชีวิตของผู้บริโภคที่นิยมความสะดวกสบายมากขึ้น ร้านอาหารเร่งด่วนจึงเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตประจำวันของผู้บริโภคอย่างรวดเร็ว จากสถิติโดย Euromonitor International ผู้บริโภคเข้าใช้บริการร้านอาหารบริการด่วนโดยเฉลี่ยประมาณ 21 ครั้งต่อเดือน

(3) ร้านอาหารคาเฟ่และบาร์ (Café and Bars)

ร้านอาหารคาเฟ่และบาร์ได้รับความนิยมจากผู้บริโภคสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากผู้ให้บริการร้านอาหารคาเฟ่และบาร์รายใหญ่มีการพัฒนาคุณภาพและรูปแบบของการให้บริการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมของผู้บริโภคอย่างต่อเนื่อง รวมถึงมีการขยายสาขาตามสถานที่ต่างๆ อย่างต่อเนื่องเพื่อให้เข้าถึงผู้บริโภคได้มากขึ้น

(4) ร้านอาหารบริการเต็มรูปแบบ (Full Service Restaurant)

ปัจจุบันผู้บริโภคให้ความสำคัญกับความสะดวกสบาย รวมถึงคุณภาพและความสะอาดของอาหารมากขึ้น จึงส่งผลให้ผู้บริโภคบางกลุ่มหันมาใช้บริการร้านอาหาร

บริการแบบเต็มรูปแบบมากขึ้น เพราะสามารถตอบโจทย์ด้านการบริการ ด้านคุณภาพและความสะอาดของอาหารได้ดีกว่าร้านอาหารข้างทางและรถเข็น (Kiosk and Street Stalls) หรือ ร้านอาหารบริการด่วน (Fast Food)

(5) ร้านอาหาร Home Delivery and Takeaway

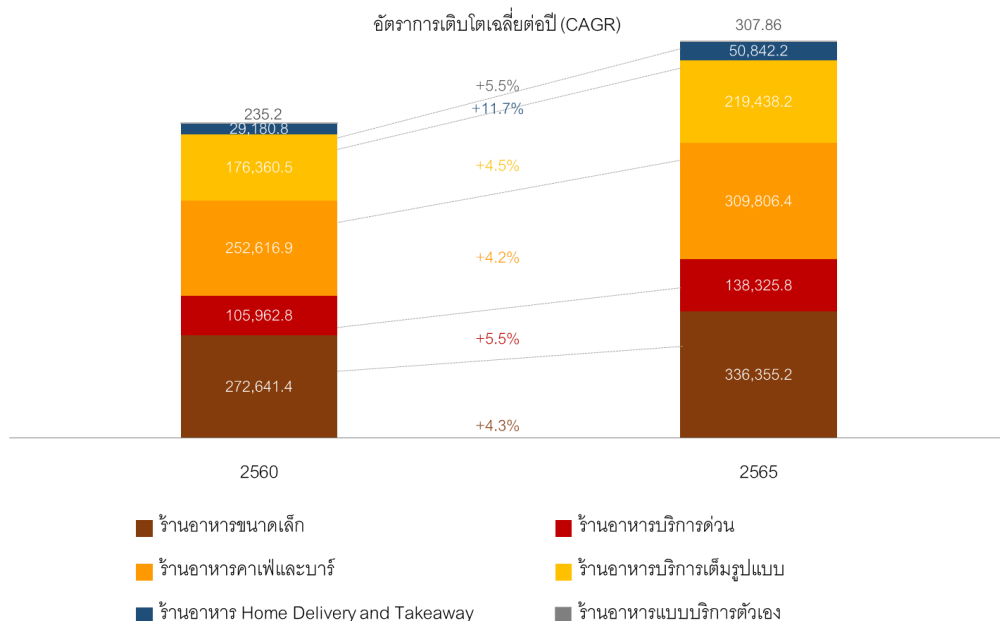
จากการที่ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงเทคโนโลยีต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งอินเทอร์เน็ตและโทรศัพท์มือถือแบบสมาร์ตโฟนได้ทั่วถึงมากขึ้น ประกอบกับการที่มีผู้ให้บริการส่งอาหารผ่านแอปพลิเคชันต่างๆ เช่น Food Panda และ Line Man เข้ามาในอุตสาหกรรมร้านอาหารอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้การสั่งซื้ออาหารแบบ Delivery หรือ Takeaway มีความสะดวก รวดเร็ว และราคาถูกลง จึงทำให้ผู้บริโภคหันมาใช้บริการร้านอาหาร Home Delivery and Takeaway มากขึ้นอย่างต่อเนื่อง

(6) ร้านอาหารแบบบริการตัวเอง (Self Service Cafeteria)

ร้านอาหารแบบบริการตัวเองยังเป็นรูปแบบร้านอาหารที่ค่อนข้างใหม่และยังไม่มีเป็นที่แพร่หลายในประเทศไทยมากนัก ซึ่งปัจจุบัน ผู้ให้บริการเพียงรายเดียวได้แก่ร้านอาหารอิกิเอะ ซึ่งเปิดให้บริการเฉพาะในร้านขายเฟอร์นิเจอร์อิกิเอะเท่านั้น

ทั้งนี้ Euromonitor International ได้คาดการณ์ว่าอุตสาหกรรมอาหารจะเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยคาดการณ์มูลค่าตลาดของอุตสาหกรรมร้านอาหารจะเพิ่มขึ้นเป็นประมาณ 1,055,075.6 ล้านบาท ในปี 2565 หรือคิดเป็นอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ร้อยละ 4.7 และจำนวนร้านอาหารในประเทศไทยจะเพิ่มขึ้นเป็นประมาณ 171,913 ร้าน ในปี 2565 หรือคิดเป็นอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ร้อยละ 2.5

แผนภาพแสดงข้อมูลมูลค่าตลาดของร้านอาหารในปี 2560 และประมาณการสำหรับปี 2565 (หน่วย: ล้านบาท)



ที่มา: Euromonitor International

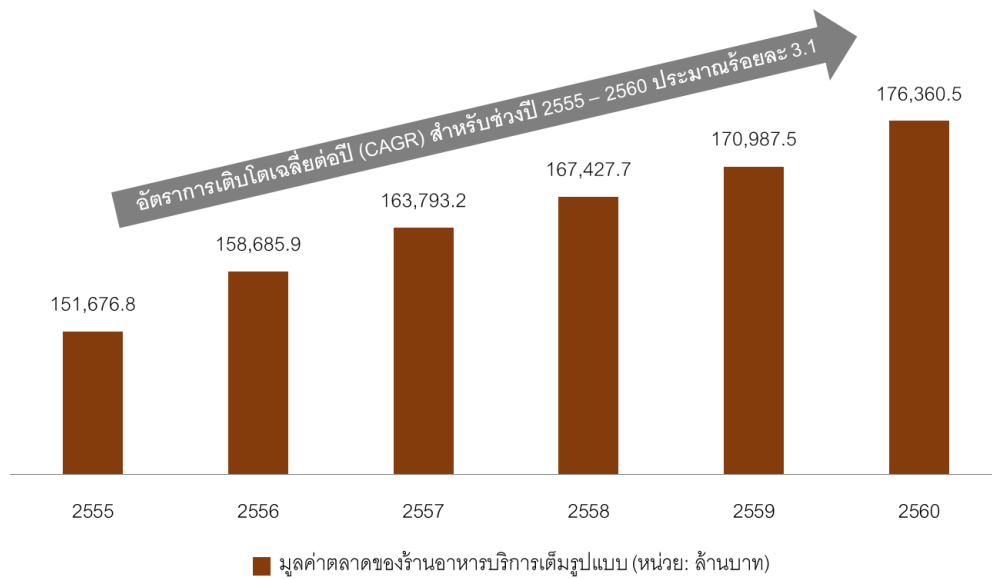
นอกจากปัจจัยพื้นฐานของผู้บริโภค เช่น การเพิ่มขึ้นของจำนวนประชากรและการขยายตัวของประชากรไปตามหัวเมืองใหญ่ การเพิ่มขึ้นของนักท่องเที่ยว รวมถึงพฤติกรรมของผู้บริโภคที่นิยมรับประทานอาหารนอกบ้านมากขึ้น ซึ่งส่งผลให้อุตสาหกรรมร้านอาหารโดยรวมเติบโตอย่างต่อเนื่องนั้น การที่ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงเทคโนโลยีต่างๆ ได้ทั่วถึงมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งอินเทอร์เน็ตและโทรศัพท์มือถือแบบสมาร์ทโฟน ประกอบกับการที่มีผู้ให้บริการส่งอาหารผ่านแอปพลิเคชันต่างๆ เช่น Food Panda และ Line Man เข้ามาในอุตสาหกรรมร้านอาหารอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้การสั่งซื้ออาหารแบบ Delivery หรือ Takeaway มีความสะดวก รวดเร็ว และราคาถูกลง จึงทำให้ร้านอาหาร Home Delivery หรือ Takeaway มีแนวโน้มที่จะเติบโตอย่างมาก โดยคาดการณ์ว่าจะมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) สูงที่สุด โดยมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ประมาณร้อยละ 11.7 นอกจากนี้จากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคที่ให้ความสำคัญกับความสะอาดสบาย คุณภาพและความสะอาดของอาหารมากขึ้น จึงส่งผลให้ร้านอาหารบริการเต็มรูปแบบ (Full Service Restaurant) นั้นยังเป็นที่ยอมรับ โดยคาดว่าจะมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ประมาณร้อยละ 4.5 อย่างไรก็ตามร้านอาหารข้างทางและรถเข็น (Kiosk and Street Stalls) ยังมีสัดส่วนสูงที่สุดของมูลค่าตลาดของอุตสาหกรรมร้านอาหารและมีกลุ่มผู้บริโภคบางกลุ่มนิยมรูปแบบร้านอาหารดังกล่าว จากความรวดเร็วและรสชาติอร่อย โดยคาดการณ์ว่าจะมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ประมาณร้อยละ 4.3

นอกจากนี้ Euromonitor International ได้คาดการณ์ไว้ว่า (1) ความสะอาดสบาย ซึ่งหมายถึง การมีสาขาร้านอาหารที่เข้าถึงได้ง่าย มีการบริการที่ดี รวมถึงมีช่องทางการใช้บริการที่หลากหลาย ซึ่งสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคที่หลากหลายและมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และ (2) การใช้เทคโนโลยีและสื่อออนไลน์ ในการทำการตลาด สร้างความตระหนักถึงแบรนด์ (Brand Awareness) และเป็นช่องทางในการให้บริการ จะเป็นปัจจัยหลักในการเติบโตของผู้ประกอบกิจการในอุตสาหกรรมร้านอาหาร

**(ข) ภาพรวมและแนวโน้มของอุตสาหกรรมร้านอาหารบริการเต็มรูปแบบ (Full Service Restaurant)**

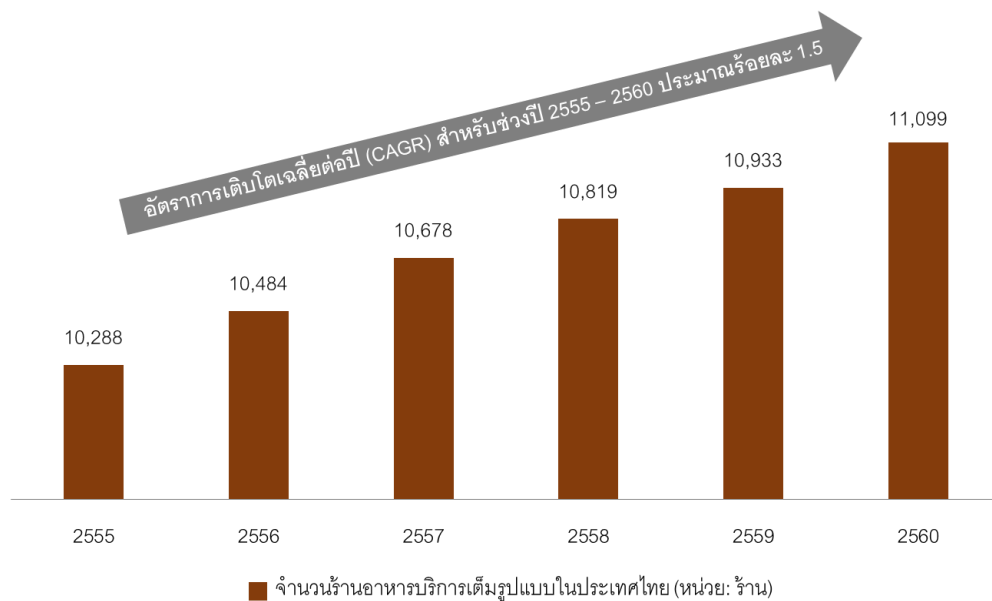
ร้านอาหารบริการแบบเต็มรูปแบบมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องโดยมีมูลค่าตลาดเพิ่มขึ้นจากประมาณ 151,676.8 ล้านบาท ในปี 2555 เป็นประมาณ 176,360.5 ล้านบาทในปี 2560 หรือคิดเป็นอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ร้อยละ 3.1





ที่มา: Euromonitor International

จำนวนร้านอาหารบริการเต็มรูปแบบเพิ่มขึ้นจากจำนวนประมาณ 10,288 ร้านในปี 2555 เป็นประมาณ 11,099 ร้านในปี 2560 หรือคิดเป็นอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ร้อยละ 1.5



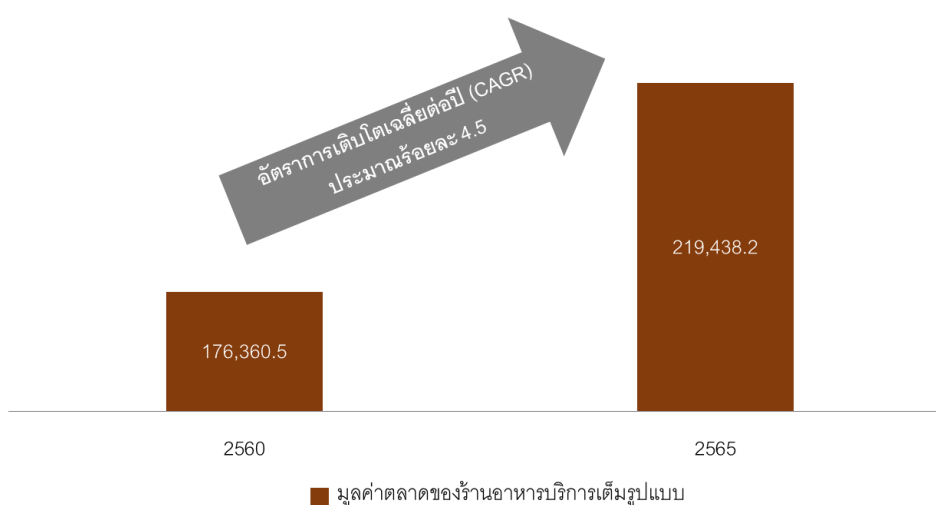
ที่มา: Euromonitor International

ในปี 2560 ผู้บริโภคเริ่มให้ความสนใจในกลุ่มอาหารเพื่อสุขภาพมากขึ้น รวมถึงให้ความสำคัญกับคุณภาพและความสะอาดของอาหาร จึงมีผู้ประกอบการรายใหม่เข้ามาในอุตสาหกรรมดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นการนำเสนออาหารเพื่อสุขภาพ สะอาดและมีคุณภาพ ซึ่งได้รับการตอบรับเป็นอย่างดีจากผู้บริโภค ส่งผลให้ผู้ประกอบการรายเดิมในอุตสาหกรรมต้องมีการปรับเปลี่ยนเมนูอาหารและคุณภาพของการบริการเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในความต้องการของผู้บริโภคดังกล่าว นอกจากนี้ ผู้บริโภคส่วนใหญ่สามารถเข้าถึงและมีความคุ้นเคยกับเทคโนโลยีต่างๆ

ผู้ประกอบการบางรายจึงมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการรวมถึงเป็นการพัฒนาภาพลักษณ์ของร้านอาหาร

สำหรับในด้านการทำการตลาดนั้น ผู้ประกอบการส่วนมากจะสร้างจุดเด่นและเอกลักษณ์ของตนเอง ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบของเมนูอาหารที่น่าเสนอ บรรยากาศร้าน หรือ ประสิทธิภาพของร้านอาหารในการทำการตลาดผ่านสื่อออนไลน์ต่างๆ เพราะสามารถเข้าถึงผู้บริโภคได้อย่างรวดเร็วและทั่วถึง

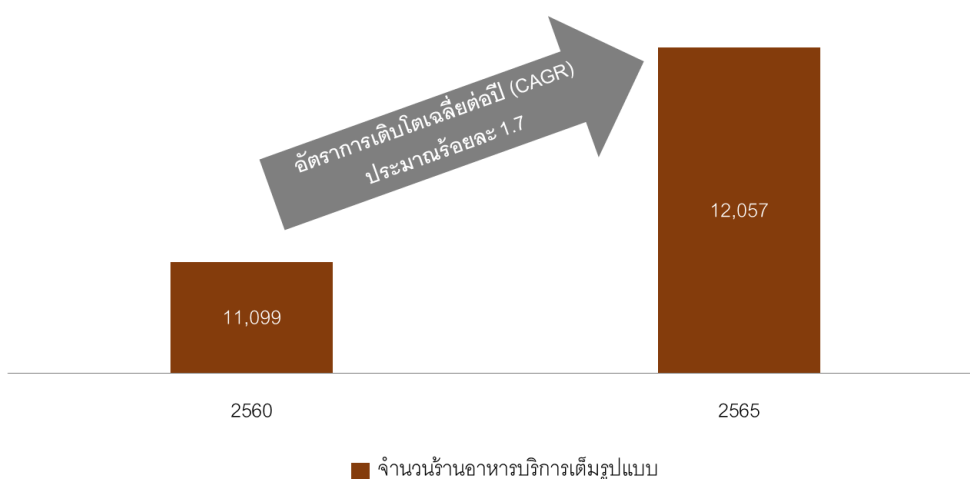
แผนภาพแสดงข้อมูลมูลค่าตลาดของร้านอาหารบริการเต็มรูปแบบในปี 2560 และประมาณการสำหรับปี 2565 (หน่วย:ล้านบาท)



ที่มา: Euromonitor International

หมายเหตุ: ประมาณการอัตราการเติบโตอ้างอิงจากอัตราการเติบโตในปัจจุบัน

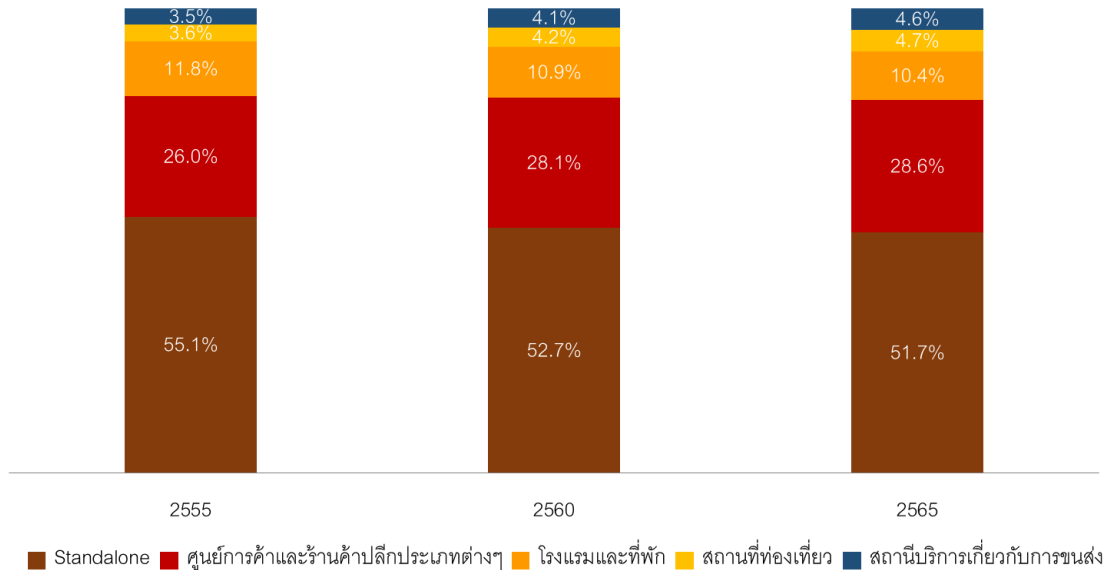
แผนภาพแสดงข้อมูลจำนวนร้านอาหารบริการเต็มรูปแบบในปี 2560 และประมาณการสำหรับปี 2565 (หน่วย:ร้าน)



ที่มา: Euromonitor International

ทั้งนี้ Euromonitor International ได้คาดการณ์ว่ามูลค่าตลาดของร้านอาหารบริการเต็มรูปแบบจะเพิ่มขึ้นเป็นประมาณ 219,438.2 ล้านบาท ในปี 2565 หรือคิดเป็นอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ร้อยละ 4.5 และจำนวนร้านอาหารบริการเต็มรูปแบบในประเทศไทยจะเพิ่มขึ้นเป็นประมาณ 12,057 ร้าน ในปี 2565 หรือคิดเป็นอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ร้อยละ 1.7

แผนภาพแสดงข้อมูลสัดส่วนมูลค่าตลาดตามที่ตั้งของร้านอาหารบริการเต็มรูปแบบในปี 2555 และ 2560 และประมาณการสำหรับปี 2565 (หน่วย:ร้อยละ)

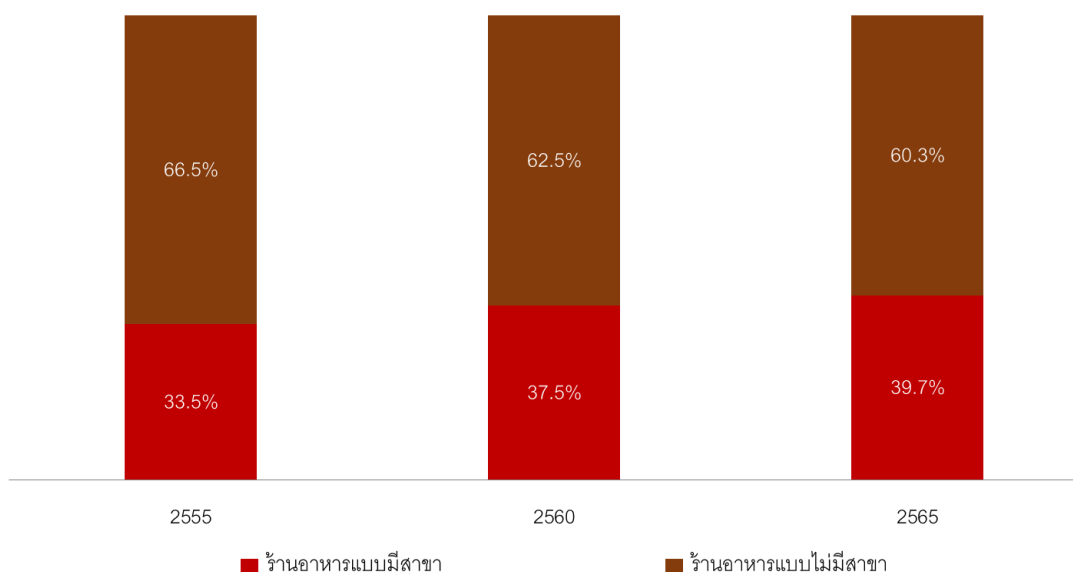


ที่มา :Euromonitor International

ในปี 2560 มูลค่าตลาดของร้านอาหารบริการเต็มรูปแบบที่ตั้งอยู่แบบ Stand Alone มีสัดส่วนสูงที่สุดคิดเป็นร้อยละ 52.7 ของมูลค่าตลาดของร้านอาหารบริการเต็มรูปแบบ รองลงมาได้แก่ มูลค่าตลาดของร้านที่ตั้งอยู่ตามศูนย์การค้าและร้านค้าปลีกประเภทต่างๆ และตามโรงแรมและที่พัก ซึ่งมีสัดส่วนคิดเป็นร้อยละ 28.1 และร้อยละ 10.9 ของมูลค่าตลาดของร้านอาหารบริการเต็มรูปแบบ

ทั้งนี้ Euromonitor International คาดการณ์ว่าในปี 2565 สัดส่วนมูลค่าตลาดตามที่ตั้งของร้านอาหารบริการเต็มรูปแบบยังคงมีรูปแบบเหมือนในปี 2560 อย่างไรก็ดี มูลค่าตลาดของร้านอาหารบริการเต็มรูปแบบที่ตั้งอยู่ตามศูนย์การค้าและร้านค้าปลีกประเภทต่างๆ ตามสถานที่ท่องเที่ยว และตามสถานีบริการเกี่ยวกับการขนส่งจะมีสัดส่วนที่เพิ่มสูงขึ้น โดยในปี 2565 มูลค่าตลาดของร้านอาหารบริการเต็มรูปแบบที่ตั้งอยู่ตามศูนย์การค้าและร้านค้าปลีกประเภทต่างๆ ตามสถานที่ท่องเที่ยว และตามสถานีบริการเกี่ยวกับการขนส่ง จะมีสัดส่วนคิดเป็นร้อยละ 28.6 ร้อยละ 4.7 และร้อยละ 4.6 ของมูลค่าตลาดของร้านอาหารบริการเต็มรูปแบบ ตามลำดับ

แผนภาพแสดงข้อมูลสัดส่วนประเภทร้านอาหารบริการเต็มรูปแบบ แบบมีสาขา (Chained) และแบบไม่มีสาขา (Independent) ในปี 2555 และ 2560 และประมาณการสำหรับปี 2565 (หน่วย:ร้อยละ)



ที่มา :Euromonitor International

ในปี 2560 มูลค่าตลาดของร้านอาหารบริการเต็มรูปแบบในประเทศไทยส่วนใหญ่เป็นร้านอาหารประเภทไม่มีสาขา (Independent) มีสัดส่วนประมาณร้อยละ 62.5 ของมูลค่าตลาดของร้านอาหารบริการเต็มรูปแบบ และเป็นร้านอาหารประเภทมีสาขา (Chained) ประมาณร้อยละ 37.5 ของมูลค่าตลาดของร้านอาหารบริการเต็มรูปแบบ ทั้งนี้ Euromonitor International คาดการณ์ไว้ว่ามูลค่าตลาดของร้านประเภทมีสาขา (Chained) มีแนวโน้มที่จะเพิ่มสูงขึ้น โดยในปี 2565 ร้านอาหารประเภทมีสาขา (Chained) จะมีสัดส่วนเพิ่มขึ้นเป็นประมาณร้อยละ 39.7 ของมูลค่าตลาดของร้านอาหารบริการเต็มรูปแบบ

**(ค) สภาวะการแข่งขันของอุตสาหกรรมร้านอาหารบริการเต็มรูปแบบ (Full Service Restaurant)**

ธุรกิจร้านอาหารบริการเต็มรูปแบบเป็นธุรกิจที่มีภาวะการแข่งขันที่ค่อนข้างสูง เนื่องจากเป็นธุรกิจที่ไม่มีความซับซ้อนและอาศัยเงินทุนในการประกอบธุรกิจที่ไม่สูงนัก จึงทำให้มีผู้ประกอบการรายใหม่เข้ามาประกอบธุรกิจดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง โดยอ้างอิงข้อมูลจาก Euromonitor International ในปี 2560 ประเทศไทยมีร้านอาหารบริการเต็มรูปแบบประมาณ 11,099 ร้าน ซึ่งเพิ่มขึ้นประมาณ 811 ร้านจากในปี 2555 ซึ่งมีร้านอาหารบริการเต็มรูปแบบประมาณ 10,288 ร้าน หรือคิดเป็นอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ประมาณร้อยละ 1.5

อ้างอิงข้อมูลจาก Euromonitor International ธุรกิจร้านอาหารบริการเต็มรูปแบบมีแนวโน้มที่จะเติบโตต่อไป โดยภายในปี 2565 ประเทศไทยจะมีร้านอาหารบริการเต็มรูปแบบเพิ่มขึ้นเป็น

ประมาณ 12,057 ร้าน ซึ่งเพิ่มขึ้นประมาณ 958 ร้าน หรือคิดเป็นอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ประมาณร้อยละ 1.7

จากการแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้นส่งผลให้ผู้ประกอบการบางส่วนต้องปิดกิจการลง เนื่องจากหลายปัจจัย เช่น ไม่สามารถรักษาสถานลูกค้า ไม่สามารถบริหารจัดการและควบคุมต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงไม่สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการให้สอดคล้องกับความต้องการและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคได้ เป็นต้น ดังนั้น ผู้ประกอบการที่จะสามารถยืนหยัดในธุรกิจดังกล่าวได้ส่วนใหญ่จะเป็นผู้ประกอบการร้านอาหารที่มีสาขา (Chained) ซึ่งมีแหล่งเงินทุนที่แข็งแกร่ง โดยอ้างอิงข้อมูลจาก Euromonitor International ร้านอาหารบริการเต็มรูปแบบที่มีสาขา มีแนวโน้มที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยมีสัดส่วนเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 33.5 ในปี 2558 เป็นร้อยละ 37.5 ในปี 2560 และคาดว่าจะเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 39.7 ในปี 2565

ทั้งนี้ คู่แข่งหลักของแบรนด์ร้านอาหารของกลุ่มบริษัทฯ จะเป็นผู้ประกอบการร้านอาหารบริการเต็มรูปแบบที่มีสาขา (Chained) โดยสรุปดังต่อไปนี้

| แบรนด์ของกลุ่มบริษัทฯ   | คู่แข่งหลัก                                | เครือบริษัท <sup>(1)</sup>     |
|---|--|--------------------------------|
|   | ร้านฟูจิ (Fuji)                            | กลุ่มฟูจิ                      |
|   | ร้านโอโตยะ (Ootoya)                        | กลุ่มเซ็นทรัล เรสตอรองส์ กรุ๊ป |
|  | ร้านโยชิโนยะ (Yoshinoya)                   | กลุ่มเซ็นทรัล เรสตอรองส์ กรุ๊ป |
|   | ร้านสุคิยะ (Sukiya)                        | -                              |
|   | ร้านคาคาชิ (Kakashi)                       | กลุ่มโออิชิ                    |
|   | ร้านโชนัน (Chou Nan)                       | -                              |
|  | ร้านฮอนโมโน ซูชิ (Honmono Sushi)           | -                              |
|   | ร้านเทนยู แกรนด์ (Tenyu Grand)             | -                              |
|   | ร้านอาหารญี่ปุ่น Stand Alone ระดับพรีเมียม | -                              |
|  | ร้านบาร์บีคิว พลาซ่า (Bar-B-Q Plaza)       | กลุ่มฟู้ดแพชชั่น               |
|   | ร้านคิงคอง (King Kong)                     | -                              |
|   | ร้านซุกิชิ (Sukishi)                       | กลุ่มซูกิชิอินเตอร์ กรุ๊ป      |
|   | ร้านนิคุยะ (Nikuya)                        | กลุ่มโออิชิ                    |
|  | ร้านกินซาโด (Ginzado)                      | -                              |
|   | ร้านอาหารญี่ปุ่น Stand Alone ระดับพรีเมียม | -                              |
|  | ร้านเกรฮาวด์ คาเฟ่ (Greyhound Café)        | กลุ่มมัดแมน                    |
|   | ร้านคอฟฟี่빈 บาย ดาว (Coffee Beans by Dao)  | -                              |
|   | ร้านออเดรย์ คาเฟ่ (Audrey Café)            | -                              |



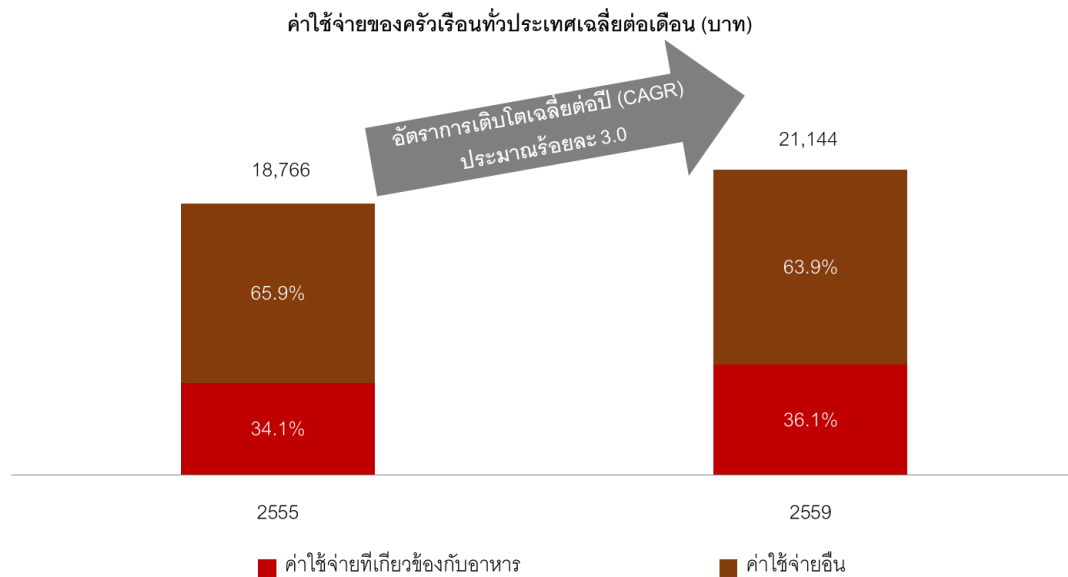
| แบรนด์ของกลุ่มบริษัทฯ   | คู่แข่งหลัก  | เครือข่ายบริษัท <sup>(1)</sup> |
|---|--|--------------------------------|
|    | ร้านตำแหล (TamLae)                                   | -                              |
|   | ร้านยำแซบ (Yum Saap)                                 | -                              |
|   | ร้านนิตยาไก่ย่าง (Nittaya Chicken Grill)             | -                              |
|   | ร้านแซบ คลาสสิก (Zaap Classic)                       | กลุ่ม ส.ขอนแก่น                |
|   | ร้านบ้านส้มตำ (Baan Somtum)                          | -                              |
|   | ร้านแสนแซบ (SANSAB)                                  | -                              |
|   | ร้านส้มตำนัว (Somtum Nua)                            | -                              |
|   | ร้านคำพูน (Kumpoon)                                  | -                              |
|    | ร้านวีที แหนมเนือง (VT Namnueng)                     | -                              |
|   | ร้านเวียดนาม คิวซีน (Viet Cuisine)                   | -                              |
|    | ร้านจุ่มแซบฮัท (Joom Zap Hut)                        | กลุ่มฟู้ดแพชชั่น               |
|   | ร้านพอท มินิสทรี (Pot Ministry)                      | -                              |
|  | ร้านเจียงลูกชิ้นปลา (Jiang Fishball)                 | -                              |
|   | ร้านฮ่องกงนู้ดเดิ้ล (Hongkong Noodle)                | -                              |
|   | ร้านดู้ดี (DooDee)                                   | -                              |
|  | ร้านนารา ไทย คิวซีน (Nara Thai Cuisine)              | -                              |
|   | ร้านกบข้าวกับปลา (Kub Kao Kub Pla)                   | -                              |
|   | ร้านบ้านหญิง คาเฟ่ แอนด์ มील (Baan-Ying Café & Meal) | -                              |
|   | ร้านลูกไก่ทอง (Lookkaithong)                         | -                              |
|  | ร้านถุกและดี (Took Lae Dee)                          | -                              |
|   | ร้านอาหารไทยตามสั่ง                                  | -                              |

หมายเหตุ: <sup>(1)</sup> เครือข่ายของบริษัทคู่แข่งที่มีหลายแบรนด์ ซึ่งเป็นข้อมูลที่มีการเปิดเผยสาธารณะเท่านั้น

### 2.3.3.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเติบโตของอุตสาหกรรมร้านอาหารบริการเต็มรูปแบบ<sup>(2)</sup>

#### (ก) พฤติกรรมการบริโภคของผู้บริโภคที่นิยมการรับประทานอาหารนอกบ้าน

อ้างอิงข้อมูลจากสำนักงานสถิติแห่งชาติ ในปี 2559 ครึ่งเรือนทั่วประเทศ มีค่าใช้จ่ายเฉลี่ยเดือนละ 21,144 บาท เพิ่มขึ้นจากในปี 2555 ซึ่งมีค่าใช้จ่ายเฉลี่ยเดือนละ 18,766 บาท หรือคิดเป็น<sup>2</sup> อัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ร้อยละ 3.0 โดยค่าใช้จ่ายด้านอาหารมีสัดส่วนเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 34.1 ในปี 2555 เป็นร้อยละ 36.1 ในปี 2559

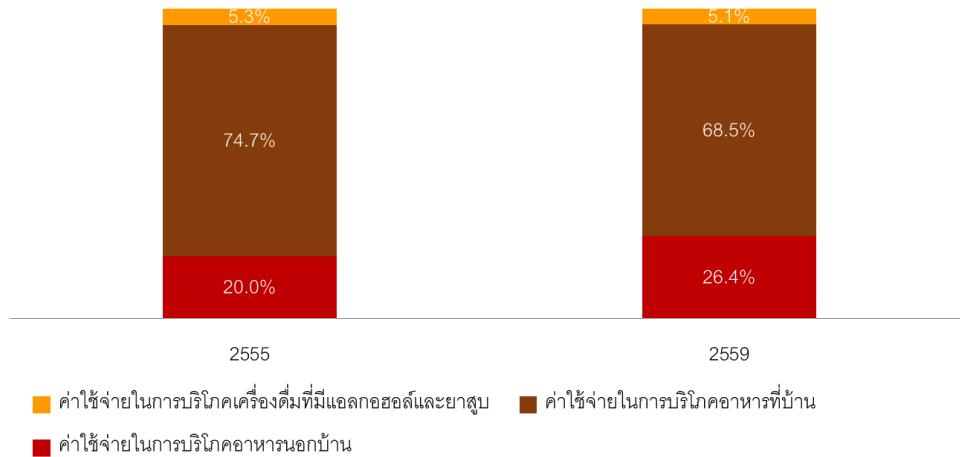


ที่มา : สำนักงานสถิติแห่งชาติ

ทั้งนี้ ค่าใช้จ่ายด้านอาหารของครัวเรือนสามารถแบ่งเป็น (1) ค่าใช้จ่ายในการบริโภคอาหารภายในบ้าน (2) ค่าใช้จ่ายในการบริโภคอาหารนอกบ้าน และ (3) ค่าใช้จ่ายในการบริโภคเครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์และยาสูบ ในปี 2559 สัดส่วนของค่าใช้จ่ายในการบริโภคอาหารนอกบ้านเท่ากับร้อยละ 26.4 ของค่าใช้จ่ายด้านอาหารของครัวเรือน ซึ่งเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 20.0 ในปี 2555 จากข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าแม้ว่าประชากรส่วนมากยังนิยมการรับประทานอาหารภายในบ้าน แต่ความนิยมในการรับประทานอาหารนอกบ้านนั้นก็เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เน้นความสะดวกสบายมากขึ้น

<sup>2</sup> ข้อมูลภาวะอุตสาหกรรมในส่วนนี้บางส่วนจัดทำขึ้นโดยรวบรวมจากเอกสารซึ่งได้รับการเผยแพร่ต่อสาธารณะชน และ/หรือสื่อสิ่งพิมพ์ของภาครัฐและองค์กรระหว่างประเทศ เช่น ธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานสถิติแห่งชาติ กองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) เป็นต้น ตลอดจนแหล่งข้อมูลด้านอุตสาหกรรมที่เปิดเผยเป็นข้อมูลสาธารณะ ข้อมูลตัวเลขบางรายการในเอกสารส่วนนี้ได้รับการบิดเบือนให้เป็นเลขถ้วน นอกจากนี้ ข้อมูลคาดการณ์และข้อมูลประมาณการในส่วนนี้เป็นข้อมูลที่รวบรวมมาจากแหล่งข้อมูลสาธารณะ และ/หรือสื่อสิ่งพิมพ์ของภาครัฐและองค์กรระหว่างประเทศ ข้อมูลเหล่านี้ อาจมีการเปลี่ยนแปลงตามเงื่อนไขที่แหล่งข้อมูลใช้ในการคาดการณ์ กลุ่มบริษัท และที่ปรึกษาทางการเงินมิได้รับรองถึงความครบถ้วนสมบูรณ์หรือความถูกต้องของข้อมูล เนื่องจากกลุ่มบริษัท และที่ปรึกษาทางการเงินมิได้รับการรับรองอย่างเป็นทางการจากแหล่งข้อมูลดังกล่าว

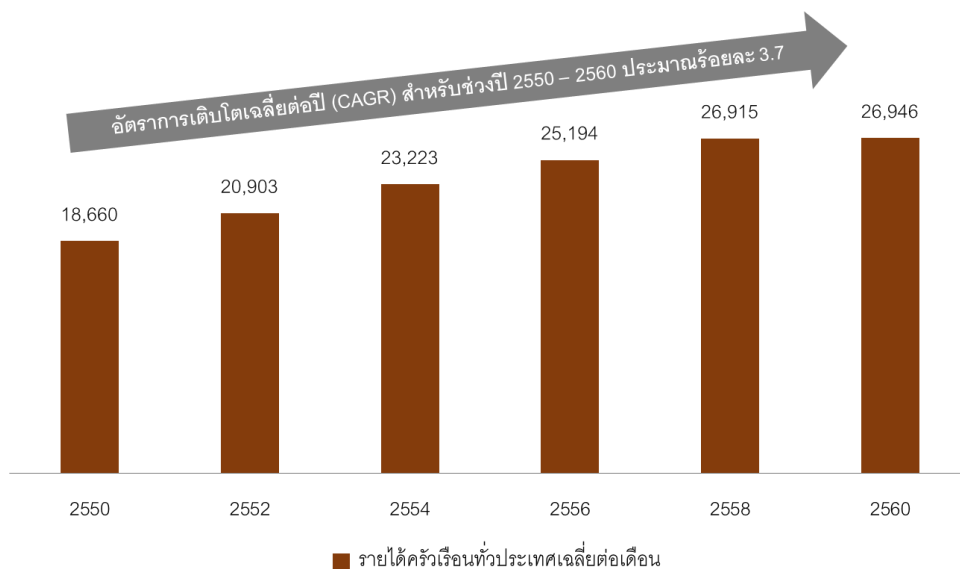
## สัดส่วนการใช้จ่ายของครัวเรือนทั่วประเทศในด้านอาหาร (ร้อยละ)



ที่มา: สำนักงานสถิติแห่งชาติ

## (ข) ผู้บริโภคมีรายได้เพิ่มมากขึ้น

ธุรกิจร้านอาหารบริการเต็มรูปแบบมีแนวโน้มการเติบโตตามระดับรายได้ของผู้บริโภคที่เพิ่มขึ้น โดยในปี 2560 ประชากรไทยทั่วประเทศมีรายได้ครัวเรือนเฉลี่ยต่อเดือนเท่ากับ 26,946 บาท ซึ่งเพิ่มขึ้นจากในปี 2550 ซึ่งมีรายได้ครัวเรือนเฉลี่ยต่อเดือนเท่ากับ 18,660 บาท หรือคิดเป็นอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ร้อยละ 3.7 โดยการเพิ่มขึ้นของระดับรายได้ดังกล่าวจะช่วยเพิ่มโอกาสและศักยภาพในการขยายธุรกิจและการเติบโตของธุรกิจร้านอาหารบริการเต็มรูปแบบในอนาคต



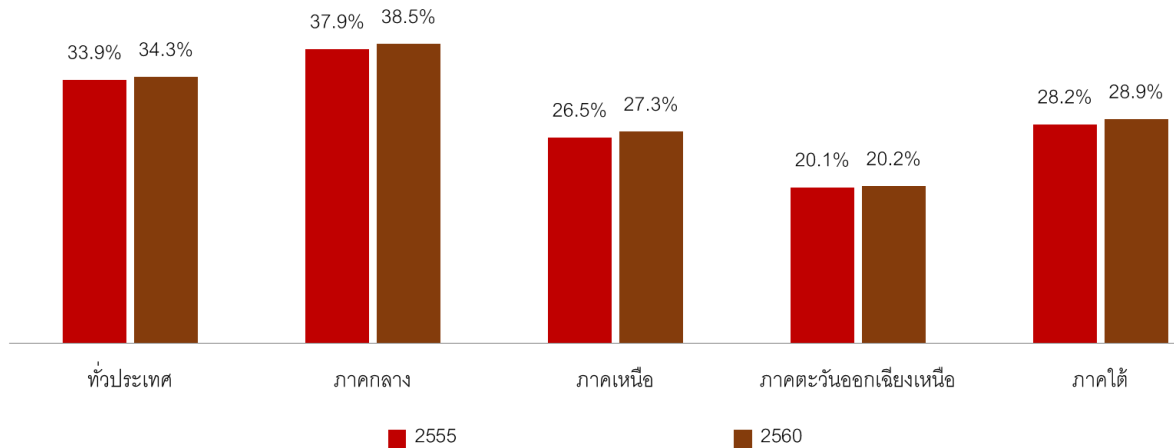
ที่มา: สำนักงานสถิติแห่งชาติ

## (ค) การขยายตัวของเมืองและที่อยู่อาศัย (Urbanization)

ในปี 2560 สัดส่วนของประชากรทั่วประเทศที่อาศัยในเขตเมืองมีสัดส่วนที่เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 33.9 ในปี 2555 เป็นร้อยละ 34.3 ในปี 2560 ซึ่งการขยายตัวของประชากรที่อยู่ในเขตตัวเมืองใน

ต่างจังหวัดเป็นปัจจัยหนึ่งในการเพิ่มโอกาสทางธุรกิจในการเพิ่มรายได้หรือขยายสาขาของร้านอาหารบริการเต็มรูปแบบ เนื่องจากเมื่อตามหัวเมืองใหญ่ๆ ในต่างจังหวัดมีประชากรที่สูงขึ้นนั้น วิถีชีวิตสภาวะสังคมและพฤติกรรมผู้บริโภคของประชากรก็จะเปลี่ยนแปลงไป โดยเมื่อชีวิตประจำวันที่เป็นสังคมเมืองและการแข่งขันมากขึ้นนั้น ความต้องการในการใช้บริการร้านอาหารบริการเต็มรูปแบบซึ่งสามารถตอบโจทย์ความต้องการของผู้บริโภคในสังคมเมืองก็จะสูงขึ้นตามกันไป

สัดส่วนประชากรผู้อาศัยอยู่ในเขตเมือง (ร้อยละ)

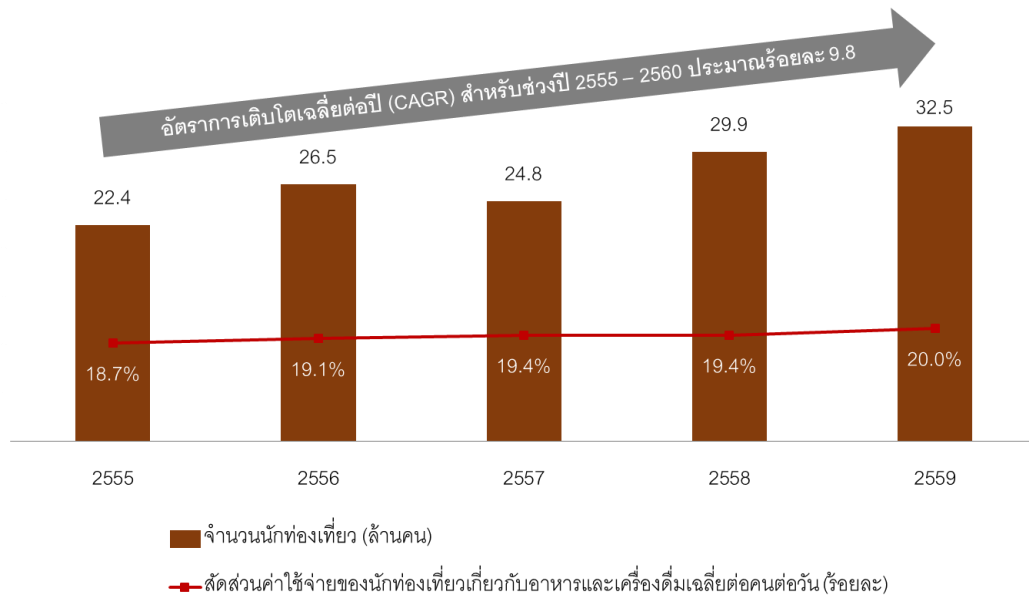


ที่มา: สำนักงานสถิติแห่งชาติ

#### (ง) การเพิ่มขึ้นของนักท่องเที่ยวต่างชาติและการใช้จ่ายด้านอาหารและเครื่องดื่ม

ในปี 2559 ประเทศไทยมีนักท่องเที่ยวต่างชาติเข้ามาในประเทศไทยประมาณ 32.5 ล้านคน ซึ่งเพิ่มขึ้นจากในปี 2555 ซึ่งมีนักท่องเที่ยวต่างชาติเข้ามาในประเทศไทยประมาณ 22.4 ล้านคน หรือคิดเป็นอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ร้อยละ 9.8 ทั้งนี้ การเพิ่มขึ้นของจำนวนนักท่องเที่ยวจะส่งผลดีกับอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม เนื่องจากนักท่องเที่ยวต่างชาติส่วนใหญ่จะมีกำลังการซื้อและการใช้จ่ายที่สูงกว่าประชากรทั่วไป

ในด้านของสัดส่วนการใช้จ่ายในด้านอาหารและเครื่องดื่มของนักท่องเที่ยวนั้นเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเพิ่มขึ้นจากสัดส่วนประมาณร้อยละ 18.7 ของการใช้จ่ายทั้งหมดต่อคนต่อวันในปี 2555 เป็นร้อยละ 20.0 ในปี 2559 ซึ่งการเพิ่มขึ้นของสัดส่วนการใช้จ่ายดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงช่องทางและโอกาสทางธุรกิจของร้านอาหารบริการเต็มรูปแบบ

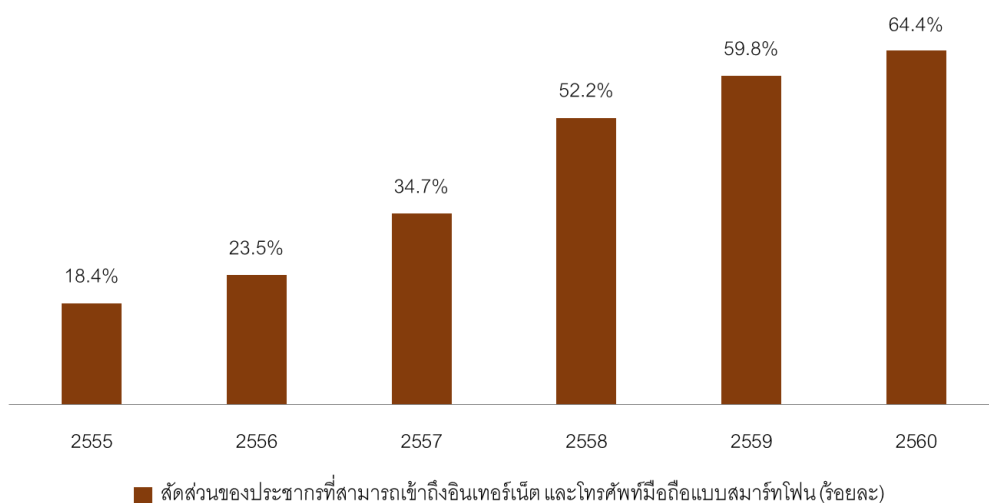


ที่มา: สำนักงานสถิติแห่งชาติ และ กรมการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

#### (จ) การเข้าถึงเทคโนโลยีและอินเทอร์เน็ตที่มากขึ้น

ปัจจุบันเทคโนโลยีและอินเทอร์เน็ตเข้ามามีบทบาทกับธุรกิจร้านอาหารบริการเต็มรูปแบบมากขึ้น ทั้งในด้านการทำการตลาด และการสร้างความตระหนักรู้ถึงแบรนด์ (Brand Awareness) รวมถึงเป็นการเพิ่มช่องทางการจำหน่ายผ่านการส่งอาหารแบบ Delivery หรือ Takeaway ซึ่งในปัจจุบันมีผู้ประกอบการหลายราย เช่น Line Man และ Food Panda เข้ามาให้บริการจัดส่งอาหารผ่านทางแอปพลิเคชันมือถือ

ประชากรที่สามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ตและโทรศัพท์มือถือแบบสมาร์ทโฟนนั้น เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 18.4 ในปี 2555 เป็นร้อยละ 64.4 ในปี 2560 ซึ่งแสดงให้เห็นถึงโอกาสในการทำการตลาดหรือขยายช่องทางการจำหน่ายได้อย่างชัดเจน



ที่มา: สำนักงานสถิติแห่งชาติ



## 2.3.4 การจัดหาผลิตภัณฑ์และบริการ

### 2.3.4.1 การจัดหาวัตถุดิบ

ในการจัดหาวัตถุดิบฝ่ายจัดซื้อกลางและฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ของกลุ่มบริษัทฯ จะร่วมกันคัดเลือกผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ (Supplier) ทั้งวัตถุดิบที่เกี่ยวข้องกับอาหาร (Food Products) และวัตถุดิบที่ไม่เกี่ยวข้องกับอาหาร (Non-Food Products) ที่ผ่านเกณฑ์และมาตรฐานที่กลุ่มบริษัทฯ กำหนด ซึ่งสาขาร้านอาหารทั้งหมดภายใต้แบรนด์ของกลุ่มบริษัทฯ ทั้งสาขาที่กลุ่มบริษัทฯ เป็นเจ้าของ และสาขาแฟรนไชส์ ต้องสั่งซื้อวัตถุดิบจากผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ (Supplier) ที่อยู่ในรายชื่อที่ฝ่ายจัดซื้อกลางและฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์กำหนด อย่างไรก็ตาม กลุ่มบริษัทฯ อนุญาตให้สาขาแฟรนไชส์ สามารถเป็นผู้จัดซื้อวัตถุดิบที่เกี่ยวข้องกับอาหาร (Food Products) บางประเภทที่เป็นของสด เช่น ผักสด พริก กระเทียม เป็นต้น จากผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ (Supplier) โดยตรงด้วยตนเอง โดยไม่ต้องผ่านฝ่ายจัดซื้อกลางของกลุ่มบริษัทฯ เนื่องจากมีความคุ้มค่ามากกว่าในด้านการบริหารต้นทุนวัตถุดิบของสาขาแฟรนไชส์

กลุ่มบริษัทฯ มีกระบวนการคัดเลือกผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ (Supplier) ที่เข้มงวด โดยจะกำหนดให้ผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ (Supplier) ส่งตัวอย่างวัตถุดิบมาเพื่อทำการทดสอบคุณภาพวัตถุดิบ ซึ่งกลุ่มบริษัทฯ จะมีผู้ชำนาญการด้านอาหารจากฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ทำหน้าที่ทดสอบวัตถุดิบ ในลักษณะ Blind Test เพื่อให้ได้วัตถุดิบที่มีคุณภาพตรงตามที่กลุ่มบริษัทฯ กำหนดไว้ ก่อนการตัดสินใจเลือกซื้อวัตถุดิบจากผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ (Supplier) ดังกล่าว นอกจากนี้ กลุ่มบริษัทฯ มีนโยบายในการทบทวนรายชื่อของผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ (Supplier) อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อให้มั่นใจได้ว่าวัตถุดิบจากผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ (Supplier) ยังคงรักษาคุณภาพและมาตรฐานตามที่กลุ่มบริษัทฯ กำหนด

สำหรับวัตถุดิบที่สำคัญ และ/หรือ วัตถุดิบที่ต้องใช้ในปริมาณที่มาก และ/หรือ วัตถุดิบที่มีความผันผวนของราคาสูง และ/หรือ วัตถุดิบที่ต้องนำเข้าจากต่างประเทศ กลุ่มบริษัทฯ จะดำเนินการเข้าทำสัญญาซื้อขายวัตถุดิบกับผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ (Supplier) ซึ่งมีความยืดหยุ่นโดยมีการทำสัญญาซื้อขายวัตถุดิบในหลายๆ ช่วงเวลา ทั้งในระยะสั้น (3-6 เดือน) และระยะยาว (มากกว่า 6 เดือน) ขึ้นอยู่กับประเภทสินค้าและแนวโน้มราคาในตลาด เพื่อลดความผันผวนของราคาสินค้าที่จะกระทบกับต้นทุนวัตถุดิบของกลุ่มบริษัทฯ และเพื่อให้มั่นใจได้ว่ากลุ่มบริษัทฯ จะสามารถจัดหาวัตถุดิบที่มีคุณภาพได้มาตรฐานในปริมาณที่เพียงพอ ภายใต้ราคาที่เหมาะสม นอกจากนี้ กลุ่มบริษัทฯ มีนโยบายจัดหาผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ (Supplier) สำหรับวัตถุดิบแต่ละประเภทไว้มากกว่า 1 ราย เพื่อเป็นทางเลือกให้กับกลุ่มบริษัทฯ ในกรณีฉุกเฉิน

ทั้งนี้ วัตถุดิบหลักของกลุ่มบริษัทฯ สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้

#### (1) วัตถุดิบที่เกี่ยวข้องกับอาหาร

วัตถุดิบที่เกี่ยวข้องกับอาหาร สามารถแบ่งตามลักษณะของสินค้าและผลิตภัณฑ์ และวิธีการการเก็บรักษาออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มสินค้าและผลิตภัณฑ์แช่แข็ง (Frozen Products) เช่น ปลาแชลมอนแช่แข็ง ปลา ไข่ปลาแชลมอนปรุงรสชีสอูว์ และกุ้งแม่น้ำ เป็นต้น
2. กลุ่มสินค้าและผลิตภัณฑ์สดและแช่เย็น (Chilled Products) เช่น ปลาแชลมอนสด พานาคอตต้า ปลาทูน่าตาโต ผัก หรือผลไม้สดต่างๆ เป็นต้น
3. กลุ่มสินค้าและผลิตภัณฑ์ที่เก็บรักษาในอุณหภูมิปกติ และผลิตภัณฑ์เครื่องดื่ม เช่น ข้าวสารญี่ปุ่น น้ำมันปาล์ม กุ้งแห้ง ถั่วลิสง และ ปลากรอบ เป็นต้น

ทั้งนี้ ต้นทุนวัตถุดิบที่เกี่ยวข้องกับอาหารสำหรับปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2558 2559 2560 และ 2561 คิดเป็นสัดส่วน ร้อยละ 41.8 ร้อยละ 41.8 ร้อยละ 43.8 และ ร้อยละ 44.0 ของต้นทุนขายรวมตามลำดับ และกลุ่มบริษัท ไม่มีการสั่งซื้อจากผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ (Supplier) รายใดเกินกว่าร้อยละ 30.0 ของการต้นทุนขาย

## (2) วัตถุดิบที่ไม่เกี่ยวข้องกับอาหาร

นอกเหนือจากการจัดหาวัตถุดิบเพื่อประกอบอาหารแล้ว ฝ่ายจัดซื้อยังทำหน้าที่จัดซื้อสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ที่ไม่เกี่ยวข้องกับอาหาร เช่น ถ่านอัดแท่งที่ใช้ในร้านอาหารปิ้งย่าง ผลิตภัณฑ์เคมีทำความสะอาดต่างๆ ยูนิฟอร์มพนักงาน เฟอร์นิเจอร์และอุปกรณ์ตกแต่งร้านอาหาร อะไหล่สำหรับเครื่องใช้ในครัว รวมทั้ง วัสดุสิ้นเปลืองต่างๆ เป็นต้น

สำหรับเครื่องครัว กลุ่มบริษัท ให้ความสำคัญกับคุณภาพอาหารเป็นหลัก เครื่องครัวจึงเป็นส่วนสำคัญในการประกอบอาหารให้ได้คุณภาพตามที่ต้องการ โดยค่าใช้จ่ายการซื้อเครื่องครัวคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 25.0 ถึงร้อยละ 30.0 ของต้นทุนการเปิดสาขาใหม่ กลุ่มบริษัท ซื้ออุปกรณ์เครื่องครัวส่วนใหญ่ภายในประเทศจากผู้จัดจำหน่ายหลายราย ยกเว้นอุปกรณ์บางอย่างที่มีคุณสมบัติเฉพาะ เช่น เตาถ่านปิ้งย่าง ซึ่งอาจสั่งซื้อจากผู้จัดจำหน่ายเพียงรายเดียว เนื่องจากเตาปิ้งย่างดังกล่าวมีคุณสมบัติ และประสิทธิภาพตรงตามที่กลุ่มบริษัท ต้องการ

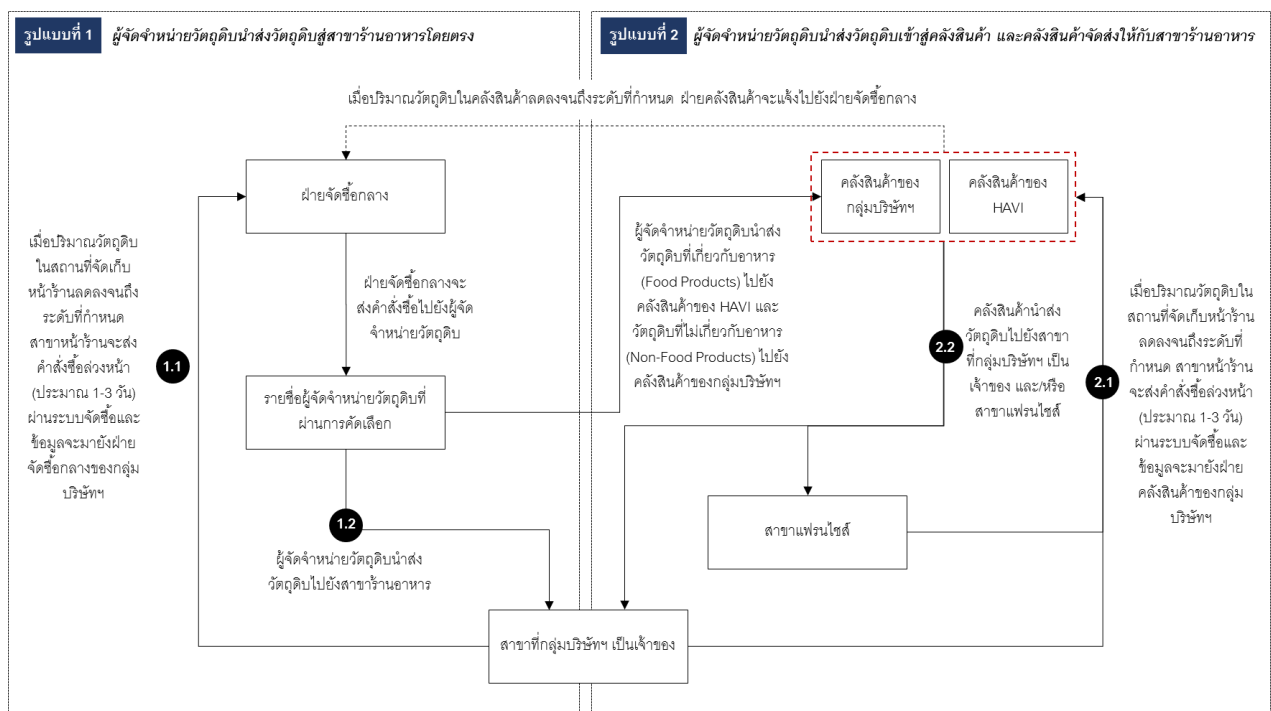
สำหรับงานตกแต่งและเฟอร์นิเจอร์ กลุ่มบริษัท ให้ความสำคัญ กับคุณภาพของงานตกแต่งและเฟอร์นิเจอร์ ที่ต้องได้ตามคุณภาพที่ต้องการและสอดคล้องกับภาพลักษณ์ของแต่ละแบรนด์ โดยค่าการก่อสร้างและการสั่งซื้อ ซึ่งรวมถึงการติดตั้งนั้น คิดเป็นสัดส่วน ร้อยละ 40.0 ถึงร้อยละ 45.0 ของต้นทุนการเปิดสาขาใหม่ กลุ่มบริษัท จัดซื้อและจัดจ้างผู้รับเหมาสำหรับงานตกแต่งและเฟอร์นิเจอร์ภายในประเทศหลายราย

ทั้งนี้ ต้นทุนวัตถุดิบที่ไม่เกี่ยวข้องกับอาหารสำหรับปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2558 2559 2560 และ 2561 คิดเป็นสัดส่วน ร้อยละ 1.9 ร้อยละ 1.9 ร้อยละ 2.8 และร้อยละ 2.7 ของต้นทุนขายรวมตามลำดับ

#### 2.3.4.2 คลังสินค้า การขนส่งและการกระจายวัตถุดิบ

กลุ่มบริษัทฯ มีหน่วยงานกลุ่มบริหารซัพพลายเชน (Supply Chain) ทำหน้าที่บริหารจัดการ การดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับคลังสินค้าและโลจิสติกส์ โดยมีฝ่ายงานที่สำคัญคือ (1) ฝ่ายจัดซื้อกลาง ทำหน้าที่สั่งซื้อวัตถุดิบจากผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ (Supplier) เพื่อจัดส่งให้กับสาขาร้านอาหารที่กลุ่ม บริษัทฯ เป็นเจ้าของ (Direct Purchase) และสำรองวัตถุดิบที่คลังสินค้าตามระดับที่กำหนด และ (2) ฝ่ายคลังสินค้า ทำหน้าที่จัดการคำสั่งซื้อของสาขาร้านอาหารที่กลุ่มบริษัทฯ เป็นเจ้าของและสาขาแฟรนไชส์ สำหรับวัตถุดิบที่ถูกจัดเก็บที่คลังสินค้าของ HAVI และคลังสินค้าของกลุ่มบริษัทฯ และติดตาม ระดับวัตถุดิบที่สำรองอยู่ที่คลังสินค้าเพื่อแจ้งไปยังฝ่ายจัดซื้อกลางเมื่อปริมาณวัตถุดิบในคลังสินค้า ลดลงถึงระดับที่กำหนด ทั้งนี้ กลุ่มบริษัทฯ มีการกำหนดมาตรฐานของปริมาณวัตถุดิบที่สาขา ร้านอาหาร และที่คลังสินค้าต้องจัดเก็บไว้เพื่อให้มั่นใจได้ว่ากลุ่มบริษัทฯ มีวัตถุดิบที่เพียงพอและมี คุณภาพเพื่อให้บริการแก่ลูกค้า

การจัดส่งวัตถุดิบไปยังสาขาร้านอาหารมีการดำเนินการ 2 รูปแบบ คือ (1) ผู้จัดจำหน่าย วัตถุดิบ (Supplier) นำส่งวัตถุดิบสู่สาขาร้านอาหารโดยตรง และ (2) ผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ (Supplier) นำส่งวัตถุดิบเข้าสู่คลังสินค้า และคลังสินค้าจัดส่งให้กับสาขาร้านอาหาร ทั้งนี้ การบริหารจัดการภายใต้ 2 รูปแบบข้างต้นเป็นการสร้างความยืดหยุ่นในการจัดหาและจัดส่งวัตถุดิบ เนื่องจากกลุ่มบริษัทฯ สามารถพิจารณาเลือกใช้รูปแบบใดรูปแบบหนึ่งในการจัดซื้อได้ตามประสิทธิภาพและต้นทุนการจัดการ โดยรวมที่มีความเหมาะสมที่สุดและเกิดประโยชน์สูงสุด สำหรับภาพรวมการสั่งซื้อวัตถุดิบของสาขา ร้านอาหารสามารถสรุปได้ดังนี้



ภายใต้รูปแบบการจัดซื้อและจัดส่งวัตถุดิบรูปแบบที่ 1 ผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ (Supplier) นำส่งวัตถุดิบสู่สาขาร้านอาหารโดยตรงนั้น จะใช้สำหรับวัตถุดิบประเภทอาหารสดที่ไม่สามารถจัดเก็บ

ได้นาน เช่น ผักสด และผลไม้ สำหรับสาขาที่กลุ่มบริษัทฯ เป็นเจ้าของเท่านั้น เมื่อสาขาร้านอาหารมีปริมาณวัตถุดิบที่ต่ำกว่าระดับที่กำหนด สาขาร้านอาหารจะส่งคำสั่งซื้อผ่านระบบจัดซื้อ มายังฝ่ายจัดซื้อกลาง ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะส่งล่วงหน้าประมาณ 1 - 3 วัน แล้วแต่ประเภทของวัตถุดิบ จากนั้นฝ่ายจัดซื้อกลางจะส่งคำสั่งซื้อไปยังผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ (Supplier) ที่ผ่านการคัดเลือก (Approved Vendor List) และผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ (Supplier) จะเป็นผู้นำส่งวัตถุดิบตรงไปยังสาขาร้านอาหาร ทั้งนี้ กลุ่มบริษัทฯ อนุญาตให้สาขาแฟรนไชส์สามารถเป็นผู้จัดซื้อวัตถุดิบที่เกี่ยวข้องกับอาหาร (Food Products) บางประเภทที่เป็นของสด เช่น ผักสด พริก กระเทียม เป็นต้น จากผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ (Supplier) โดยตรงด้วยตนเอง โดยไม่ต้องผ่านฝ่ายจัดซื้อกลางของกลุ่มบริษัทฯ เนื่องจากมีความคุ้มค่ามากกว่าในด้านการบริหารต้นทุนวัตถุดิบของสาขาแฟรนไชส์

ภายใต้รูปแบบการจัดซื้อและจัดส่งวัตถุดิบรูปแบบที่ 2 ผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ (Supplier) นำส่งวัตถุดิบเข้าสู่คลังสินค้า และคลังสินค้าจัดส่งให้กับสาขาร้านอาหารนั้น จะใช้สำหรับวัตถุดิบที่เกี่ยวข้องกับอาหาร (Food Products) เช่น เนื้อสัตว์ เครื่องปรุงรส และวัตถุดิบที่ไม่เกี่ยวข้องกับอาหาร (Non-Food Products) เช่น ของใช้สิ้นเปลือง และอุปกรณ์ในการทำการตลาด (Marketing Material) สำหรับสาขาที่กลุ่มบริษัทฯ เป็นเจ้าของและสาขาแฟรนไชส์ ซึ่งการส่งซื้อวัตถุดิบจะมีความใกล้เคียงกันกับรูปแบบที่ 1 แตกต่างกันที่ผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ (Supplier) จะนำส่งวัตถุดิบที่เกี่ยวข้องกับอาหาร (Food Products) ไปยังคลังสินค้าของ HAVI และวัตถุดิบที่ไม่เกี่ยวข้องกับอาหาร (Non-Food Products) ไปยังคลังสินค้าของกลุ่มบริษัทฯ และคลังสินค้าของ HAVI และ/หรือ คลังสินค้าของกลุ่มบริษัทฯ (แล้วแต่กรณี) จะเป็นผู้นำส่งวัตถุดิบไปยังสาขาร้านอาหาร หรือว่าจ้างให้ผู้บริการขนส่งภายนอกเป็นผู้นำส่งวัตถุดิบไปยังสาขาร้านอาหาร

สำหรับกรณีที่คลังสินค้ามีปริมาณวัตถุดิบที่ต่ำกว่าระดับที่กำหนด ฝ่ายคลังสินค้าของกลุ่มบริษัทฯ จะแจ้งไปยังฝ่ายจัดซื้อกลาง จากนั้น ฝ่ายจัดซื้อกลางจะส่งคำสั่งซื้อไปยังผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ (Supplier) ที่ผ่านการคัดเลือก (Approved Vendor List) และผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ (Supplier) จะเป็นผู้นำส่งวัตถุดิบตรงไปยังคลังสินค้าของ HAVI และ/หรือ คลังสินค้าของกลุ่มบริษัทฯ (แล้วแต่กรณี)

กลุ่มบริษัทฯ มีนโยบายการบริหารคลังสินค้าและโลจิสติกส์ โดยคำนึงถึงต้นทุนในการบริหารจัดการระยะยาว จึงได้กำหนดรูปแบบการบริหารออกเป็น 2 รูปแบบ ดังนี้

(1) ว่าจ้างบริษัทผู้ให้บริการด้านการบริหารคลังสินค้าและระบบโลจิสติกส์ภายนอก

ณ ปัจจุบัน กลุ่มบริษัทฯ ได้ว่าจ้างบริษัทผู้ให้บริการด้านการบริหารคลังสินค้าและระบบโลจิสติกส์ภายนอก ได้แก่ HAVI เพื่อให้การบริหารคลังสินค้าและระบบโลจิสติกส์สำหรับวัตถุดิบที่เกี่ยวข้องกับอาหาร (Food Products) ทั้งหมด เช่น ปลาแชลมนอนแช่แข็ง กลุ่มผลิตภัณฑ์จากเนื้อ เครื่องดื่ม และเครื่องปรุงรส เป็นต้น โดยมีกระบวนการในการบริหารจัดการสำหรับสินค้าทุกอุณหภูมิ ทั้งอุณหภูมิแช่แข็ง (Frozen Product) อุณหภูมิแช่เย็น (Chilled Product) และอุณหภูมิห้อง

ทั้งนี้ HAVI มีหน้าที่ให้บริการบริหารคลังสินค้าและระบบโลจิสติกส์แบบครบวงจร เช่น (1) การจัดการและการควบคุมสินค้าคงคลัง (2) การตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ก่อนการรับและก่อนนำส่ง (3) การรับคำสั่ง การจัดส่ง และการส่งมอบผลิตภัณฑ์ และ (4) การจัดทำเอกสารและการจัดทำบันทึก เป็นต้น โดยที่กลุ่มบริษัทฯ สามารถเข้าตรวจสอบคลังสินค้าของ HAVI ได้ตลอดเวลา ด้วยการส่งหนังสือแจ้งล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 3 วัน รวมทั้ง HAVI ต้องจัดทำรายงานต่างๆ ถึงสถานะการดำเนินงานและจัดส่งให้กับกลุ่มบริษัทฯ ตามที่กลุ่มบริษัทฯ กำหนด (โปรดพิจารณารายละเอียดของสัญญาว่าจ้าง HAVI ในส่วนที่ 2.2 หัวข้อ 8 ข้อมูลสำคัญอื่น)

## (2) บริหารงานด้วยตนเอง

ณ ปัจจุบัน กลุ่มบริษัทฯ บริหารคลังสินค้าและระบบโลจิสติกส์ วัตถุดิบที่ไม่เกี่ยวกับอาหาร (Non-Food Products) ด้วยตนเอง เช่น ของใช้สิ้นเปลือง และอุปกรณ์ในการทำการตลาด (Marketing Material) ต่างๆ โดยส่วนใหญ่กลุ่มบริษัทฯ มีการว่าจ้างผู้ให้บริการขนส่งภายนอกเพื่อให้บริการจัดส่งของใช้สิ้นเปลือง และอุปกรณ์ในการทำการตลาด (Marketing Material) ให้แก่สาขาของร้านอาหารภายใต้แบรนด์ของกลุ่มบริษัทฯ

การบริหารสินค้าสำหรับกลุ่มวัตถุดิบที่เกี่ยวกับอาหาร (Food Products) ทั้งหมดนั้น จะต้องเก็บรักษาผลิตภัณฑ์ตามมาตรฐานของผลิตภัณฑ์แต่ละประเภท ตั้งแต่ขั้นตอนการตรวจรับสินค้า การเก็บรักษา และการขนส่งจนถึงหน้าสาขาร้านอาหาร โดย HAVI จะตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ก่อนการรับ และจัดเก็บสินค้าให้เหมาะสมตามอุณหภูมิที่กำหนดไว้และสถานะการเก็บรักษาของผลิตภัณฑ์แต่ละประเภท รวมทั้งมีการจัดเตรียมและตรวจสอบความถูกต้องของผลิตภัณฑ์ก่อนการขนส่งผลิตภัณฑ์ออกจากคลังสินค้า ทั้งนี้ สาขาร้านอาหารทั้งในเขตกรุงเทพฯ ปริมณฑล รวมทั้งต่างจังหวัดสามารถสั่งซื้อสินค้าที่ต้องการจากกลุ่มบริหารซัพพลายเชน (Supply Chain) ผ่านระบบออนไลน์ ซึ่งเชื่อมต่อระหว่างสาขาร้านอาหารกับกลุ่มบริหารซัพพลายเชน (Supply Chain) หรือผ่านพนักงานกลุ่มบริหารซัพพลายเชน (Supply Chain) ซึ่งทางสาขาร้านอาหารจะส่งล่วงหน้าประมาณ 1 – 3 วัน เมื่อกลุ่มบริหารซัพพลายเชน (Supply Chain) ได้รับคำสั่งซื้อจากสาขาร้านอาหารแล้ว จะดำเนินการแจ้ง HAVI ซึ่งจะทำให้การจัดเตรียมสินค้าเพื่อส่งให้กับสาขาร้านอาหารในช่วงเช้าของทุกวัน และมีการบันทึกอุณหภูมิของตู้แช่เย็น ตู้แช่แข็ง ไว้ เพื่อใช้ตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์

ทั้งนี้ HAVI จะเป็นผู้จัดทำประกันภัยเพื่อคุ้มครองความเสียหายของผลิตภัณฑ์และอุบัติเหตุสำหรับรถขนส่งทุกคัน และกลุ่มบริษัทฯ มีการจัดทำประกันภัยเพื่อคุ้มครองความเสียหายของผลิตภัณฑ์และอุบัติเหตุสำหรับรถขนส่งสำหรับการบริหารคลังสินค้าของกลุ่มบริษัทฯ ด้วยตนเอง



#### 2.3.4.3 การจัดหาสถานที่ตั้งของสาขาร้านอาหาร

กลุ่มบริษัทฯ จัดหาสถานที่สำหรับการขยายสาขาร้านอาหาร โดยฝ่ายพัฒนาธุรกิจจะเป็นผู้จัดทำรายงานการประเมินความเป็นไปได้ทางธุรกิจเพื่อประกอบการตัดสินใจลงทุน โดยครอบคลุมตั้งแต่การสำรวจพื้นที่ตั้ง ข้อมูลเชิงประชากร ระดับรายได้ จำนวนคู่แข่งในบริเวณใกล้เคียง พฤติกรรมผู้บริโภค ระบบโลจิสติกส์ ขนาดและการวางตำแหน่งทางการตลาดของศูนย์การค้า ตลอดจนข้อเสียและความนิยมของสถานที่ตั้ง หากทำเลดังกล่าวผ่านเกณฑ์ตามที่กลุ่มบริษัทฯ กำหนดไว้ และคาดว่าจะสามารถสร้างผลตอบแทนจากการลงทุนที่เหมาะสม รวมถึงมีระยะเวลาการคืนทุนเป็นไปตามนโยบายของกลุ่มบริษัทฯ ฝ่ายพัฒนาธุรกิจจะดำเนินการติดต่อประสานงานกับทำเลเป้าหมาย และจะเจรจาต่อรองเช่าทำสัญญาเช่าพื้นที่ระยะสั้น (ประมาณ 3 ปี) และ/หรือ เชิงระยะยาว (ประมาณ 5 ปีขึ้นไป) โดยมีการกำหนดอัตราค่าเช่า ค่าบริการ และค่าสาธารณูปโภคในเบื้องต้น ทั้งแบบคงที่ หรือ อัตราแปรผันตามยอดขาย แล้วแต่กรณี

#### 2.3.4.4 การจัดหาผู้รับเหมาสำหรับโครงการ

กลุ่มบริษัทฯ จะจัดหาผู้รับเหมาสำหรับการก่อสร้างสาขา (“ผู้รับเหมา”) ที่มีประสิทธิภาพและสามารถทำงานเสร็จทันเวลา ซึ่งจะช่วยให้กลุ่มบริษัทฯ สามารถขยายสาขาได้อย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็วภายใต้ต้นทุนและค่าใช้จ่ายที่เหมาะสม

โดยเฉลี่ยกลุ่มบริษัทฯ ใช้เวลาในการก่อสร้างสาขาให้แล้วเสร็จประมาณ 1-2 เดือน ซึ่งค่าใช้จ่ายในการว่าจ้างผู้รับเหมา คิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 40.0 ถึงร้อยละ 45.0 ของต้นทุนการเปิดสาขาใหม่ ทั้งนี้ กลุ่มบริษัทฯ จะติดต่อผู้รับเหมา จำนวน 2 – 3 ราย ซึ่งผ่านเกณฑ์การพิจารณาของกลุ่มบริษัทฯ ให้ส่งใบเสนอราคาค่าออกแบบและการก่อสร้าง รวมถึงแผนงานก่อสร้าง และฝ่ายบริหารโครงการของกลุ่มบริษัทฯ จะเป็นผู้พิจารณาถึงความเหมาะสม ทั้งในเรื่องของตารางเวลาการทำงาน ทีมงานที่ใช้และงบประมาณที่เหมาะสม จากนั้นกลุ่มบริษัทฯ จะเลือกผู้รับเหมาที่เหมาะสม และเข้าทำสัญญากับผู้รับเหมา

#### 2.3.4.5 การตรวจสอบและควบคุมคุณภาพ

กลุ่มบริษัทฯ ให้ความสำคัญกับคุณภาพผลิตภัณฑ์ คุณภาพอาหารและคุณภาพของการบริการในสาขาร้านอาหารของกลุ่มบริษัทฯ จึงจัดให้มีระบบการบริหารจัดการคุณภาพร้านอาหารอย่างต่อเนื่อง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

##### (1) การคัดสรรวัตถุดิบที่มีคุณภาพ

กลุ่มบริษัทฯ มีฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีบุคลากรที่มีประสบการณ์ ทำหน้าที่คัดเลือกวัตถุดิบจากผู้จัดจำหน่ายรายใหม่ที่น่าเสนอ โดยจะนำวัตถุดิบดังกล่าวมาทดลองประกอบอาหารเพื่อทดสอบและพัฒนาคุณภาพอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้มั่นใจว่าวัตถุดิบดังกล่าวยังอยู่ในเกณฑ์และมาตรฐานตามที่กลุ่มบริษัทฯ กำหนดไว้

##### (2) การควบคุมกระบวนการเก็บรักษาและการจัดส่งวัตถุดิบถึงหน้าสาขา

กลุ่มบริษัทฯ มีการบริหารจัดการคลังสินค้าที่ได้มาตรฐาน เพื่อควบคุมคุณภาพวัตถุดิบ โดยสำหรับวัตถุดิบที่เกี่ยวกับอาหาร (Food Products) ทั้งหมดจะใช้บริการ HAVI ซึ่งเป็นผู้ให้บริการด้านการบริหารจัดการคลังสินค้าและระบบโลจิสติกส์ภายนอกที่มีชื่อเสียง และประสบการณ์ เป็นผู้ดำเนินการบริหารและจัดส่งวัตถุดิบไปยังสาขาร้านอาหารเป็นประจำทุกวัน โดยมีการใช้รถขนส่งที่เหมาะสมกับวัตถุดิบแต่ละประเภท เช่น รถตู้เย็นไว้จัดส่งเฉพาะอาหารที่ต้องการควบคุมอุณหภูมิ จึงทำให้สามารถเก็บความสดและความใหม่ของอาหารได้จนกระทั่งถึงสาขาร้านอาหาร

### (3) การควบคุมคุณภาพอาหาร

กลุ่มบริษัทฯ มีทีมงานควบคุมคุณภาพอาหาร และการบริการที่สาขาร้านอาหาร ภายใต้การดูแลของฝ่ายบริหารกลุ่มแบรนด์ โดยแบ่งเป็น 2 ทีม ดังนี้

1. ทีมตรวจสอบคุณภาพอาหารและการทำครัว (Food Quality Assurance หรือ “ทีม FQA”) ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญทางด้านอาหารและพ่อครัว ทำหน้าที่ตรวจสอบการบริหารจัดการภายในครัวที่สาขาร้านอาหาร เช่น การจัดเก็บวัตถุดิบในตู้เย็น ความสะอาดและสภาพการใช้งานของอุปกรณ์ประกอบอาหารและภาชนะบรรจุ ความสดใหม่ของอาหาร ระยะเวลาในการทำอาหาร ขั้นตอนการเตรียมวัตถุดิบ การผสม การปรุงอาหาร ลักษณะหน้าตาของอาหาร ปริมาณอาหารและส่วนผสม ตลอดจนรสชาติของอาหาร ทั้งนี้ ทีม FQA จะเข้าไปสุ่มตรวจสอบคุณภาพอาหารและกระบวนการปรุงอาหารจนถึงวิธีการจัดเก็บรักษาอาหารให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้เป็นประจำทุกสัปดาห์
2. ทีมตรวจสอบทั่วไป (Area Manager หรือ “ทีม AM”) ทำหน้าที่ตรวจสอบการบริหารจัดการโดยทั่วไปในร้านอาหาร เช่น ตรวจสอบระบบการรับ การจ่าย และการนำฝากเงินสด ตรวจสอบการใช้งานของระบบการบันทึกรายการ การดูแลความสะอาด ความสว่างของแสงไฟ อุณหภูมิในร้าน การจัดเก็บของแห้งและสารเคมี ตลอดจนการตรวจสอบลักษณะ รูปลักษณ์ และปริมาณของเครื่องดื่มและขนมหวาน  
ทั้งนี้ ทีม AM จะทำหน้าที่เข้าไปสุ่มตรวจสอบ กระบวนการบริการและการบริหารสาขาตามมาตรฐานที่กำหนดไว้เป็นประจำทุกสัปดาห์ รวมถึงมีการอบรมพนักงานให้ปฏิบัติตามระเบียบการปฏิบัติงานที่สาขาร้านอาหารด้วย (On the Job Training)

### (4) การควบคุมคุณภาพการบริการ และการจัดการกับข้อเสนอนะและข้อร้องเรียน

กลุ่มบริษัทฯ มีช่องทางในการรับข้อเสนอนะและข้อร้องเรียนจากลูกค้าผู้ใช้บริการหลายช่องทาง เช่น ผ่านการแจ้งหน้าร้าน ผ่านทางเว็บไซต์ของบริษัทฯ หรือ ผ่านการทำ

แบบสอบถามโดยตรงกับลูกค้า โดยทีม AM จะทำหน้าที่ตรวจสอบและติดตามข้อเสนอแนะ และข้อร้องเรียนผ่านช่องทางต่างๆ เป็นประจำทุกวัน และหากพบปัญหา ทางทีม AM จะเข้าไปตรวจสอบและประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาขาร้านอาหารเพื่อหาทางแก้ไขในทันที

### 2.3.5 กฎหมาย และระเบียบข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้อง

ในการประกอบกิจการร้านอาหาร กลุ่มบริษัทฯ ได้กำหนดระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องในการประกอบกิจการร้านอาหารของกลุ่มบริษัทฯ โดยทุกสาขาร้านอาหารภายใต้แบรนด์ของกลุ่มบริษัทฯ จะต้องปฏิบัติตามกฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยสามารถแบ่งออกเป็นหัวข้อหลักดังนี้

#### 1. สถานประกอบกิจการ

สถานประกอบกิจการร้านอาหาร กลุ่มบริษัทฯ ทำสัญญาเช่าพื้นที่ร้านค้า กับ เจ้าของอาคาร เช่น พื้นที่ภายในอาคารศูนย์การค้า หรือ ห้างค้าปลีก โดยมีกำหนดระยะเวลาเช่า ประมาณ 3 ปี หรือมากกว่า 3 ปี โดย กลุ่มบริษัทฯ มีการทำสัญญาเช่าเป็นหนังสือ และมีการจดทะเบียนการเช่าต่อพนักงานเจ้าหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนด (ในกรณีที่สัญญาเช่ากำหนดระยะเวลาเช่าเกินกว่า 3 ปี)

#### 2. ใบอนุญาตในการประกอบกิจการ

ในการประกอบกิจการร้านอาหารต้องมีการยื่นขอใบอนุญาตที่สำคัญต่อหน่วยงานราชการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง อันได้แก่

- เอกสารการจดทะเบียนภาษีมูลค่าเพิ่ม และการจดทะเบียนเพิ่มเติมสาขาต่อกรมสรรพากร และ กรมพัฒนาธุรกิจการค้า
- ใบอนุญาตจัดตั้งสถานที่จำหน่ายและสะสมอาหารต่อสำนักอนามัยส่วนท้องถิ่น
- ใบอนุญาตจำหน่ายสุราต่อกรมสรรพสามิต (ถ้ามี)
- การยื่นชำระภาษีป้ายและชำระภาษีโรงเรือนและที่ดินประจำปีต่องานรายได้ส่วนท้องถิ่น

#### 3. การจัดการด้านบุคลากร

- กลุ่มบริษัทฯ มีการจัดทำสัญญาว่าจ้างแรงงาน กับพนักงาน โดยปฏิบัติตาม พ.ร.บ. แรงงาน รวมทั้งจัดทำข้อบังคับการทำงานของบริษัทตามกฎหมายกำหนด พร้อมทั้งจัดให้มีสิทธิและสวัสดิการต่างๆ ตามที่กฎหมายกำหนด
- กลุ่มบริษัทฯ ได้มีการขออนุญาตในการว่าจ้างแรงงานต่างด้าว โดยถูกต้องตามกฎหมาย พ.ร.บ. แรงงานต่างด้าว และประกาศของกระทรวงมหาดไทย
- กลุ่มบริษัทฯ กำหนดให้พนักงานในส่วนที่มีหน้าที่ประกอบอาหารในครัว ได้รับการฝึกอบรมและมีบัตรประจำตัว “ผู้สัมผัสอาหาร” ซึ่งหมายถึงบุคคลที่เกี่ยวข้องกับอาหาร ตั้งแต่กระบวนการเตรียม ประกอบปรุง จำหน่าย และเสิร์ฟอาหาร รวมถึงการล้างและ

เก็บภาชนะอุปกรณ์ ตาม พ.ร.บ. การสาธารณสุข

4. กฎหมายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการประกอบกิจการ

- งานที่เกี่ยวข้องกับการตลาด การโฆษณาประชาสัมพันธ์ ส่งเสริมการขาย ต้องปฏิบัติภายใต้กฎหมาย เช่น พ.ร.บ.คุ้มครองผู้บริโภค พ.ร.บ. ควบคุมเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ พ.ร.บ. การพนัน ทั้งนี้ กลุ่มบริษัทฯ ต้องทำการตรวจสอบ หรือ ยื่นขออนุญาต ให้ถูกต้องตามกฎหมาย ก่อนการดำเนินการ
- งานที่เกี่ยวกับข้อทรัพย์สินทางปัญญา อันได้แก่ พ.ร.บ. ลิขสิทธิ์ เช่น สัญญาให้ลิขสิทธิ์ดนตรี/เพลง การจดทะเบียนเครื่องหมายการค้า/เครื่องหมายบริการ ที่เกี่ยวข้องกับแบรนด์ของกลุ่มบริษัทฯ

2.3.6 งานที่ยังไม่ส่งมอบ

- ไม่มี -

### 3. ปัจจัยความเสี่ยง

กลุ่มบริษัทฯ ได้ตระหนักถึงความเสี่ยงที่มีอยู่และอาจกระทบต่อการดำเนินธุรกิจและผลการดำเนินงานของกลุ่มบริษัทฯ ซึ่งอาจเกิดปัจจัยความเสี่ยงที่มาจากปัจจัยภายในหรือปัจจัยภายนอก คณะกรรมการบริษัทฯ ได้กำหนดนโยบายด้านบริหารความเสี่ยง ภูมิคุ้มกันของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อทำหน้าที่ในการกำกับดูแลความเสี่ยงของกลุ่มบริษัทฯ โดยยึดตามหลักการ วิธีปฏิบัติ การดำเนินการที่เป็นไปตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ มีการประเมินผลความเสี่ยงทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ โดยพิจารณาโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบ กำหนดแผนลดความเสี่ยงเพื่อจำกัดความเสียหายให้เกิดขึ้นในระดับที่กลุ่มบริษัทฯ ยอมรับได้ ทั้งนี้ ปัจจัยความเสี่ยงของกลุ่มบริษัทฯ แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

#### 1. ความเสี่ยงจากการเป็นบริษัทที่ประกอบธุรกิจโดยการถือหุ้นในบริษัทอื่น (Holding Company)

บริษัทฯ ประกอบธุรกิจแบบบริษัทโฮลดิ้ง (Holding Company) มีรายได้จากการถือหุ้นในบริษัทอื่นเป็นหลักและไม่มี การดำเนินธุรกิจของตนเองที่มีรายได้ อย่างมีนัยสำคัญ ผลประกอบการของบริษัทฯ จึงขึ้นกับผลการดำเนินงานและความสามารถในการจ่ายเงินปันผลของบริษัทย่อย ทั้งนี้ สำหรับปีบัญชีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2561 บริษัทฯ ถือหุ้นในบริษัทย่อยจำนวน 7 บริษัท ได้แก่ ZRH AKF GGG OTT SYN ZPC และ ZSM ดังนั้นหากบริษัทย่อยไม่สามารถจ่ายเงินปันผลหรือจ่ายได้น้อยลงอาจส่งผลกระทบต่อรายได้ และส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานและการจ่ายเงินปันผลของบริษัทฯ

แต่อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ และบริษัทย่อยมีนโยบายการจ่ายเงินปันผลไม่น้อยกว่า ร้อยละ 50.0 ของกำไรสุทธิหลังหักภาษีเงินได้ของงบการเงินเฉพาะกิจการของบริษัทฯ และบริษัทย่อยและการจัดสรรทุนสำรองตามกฎหมาย ทำให้มั่นใจได้ว่าการประกอบธุรกิจ ในลักษณะดังกล่าวไม่กระทบกับการจ่ายเงินปันผลของบริษัทฯ

#### 2. ความเสี่ยงในการประกอบธุรกิจ

##### 2.1 ความเสี่ยงจากการขาดแคลนวัตถุดิบและความผันผวนของราคาดัชนีวัตถุดิบ

วัตถุดิบส่วนใหญ่ของกลุ่มบริษัทฯ เป็นสินค้าการประมง และผลผลิตทางการเกษตร อาทิ ปลา เนื้อสัตว์ ขี้ขาว ผัก และผลไม้ ต่างๆ วัตถุดิบดังกล่าวมีปริมาณ ราคา มีการเปลี่ยนแปลงไปตามฤดูกาล การเปลี่ยนแปลงของสภาพอากาศ ภัยธรรมชาติ การระบาดของโรคติดต่อในพืชและสัตว์ ปริมาณผลผลิตที่ออกสู่ตลาดและความต้องการของตลาดในแต่ละช่วงเวลา ปัจจัยดังกล่าวอาจส่งผลกระทบต่อต้นทุนและทางอ้อมต่อราคาวัตถุดิบ และอาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานและฐานะการเงินของกลุ่มบริษัทฯ ทั้งนี้ สำหรับปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2561 ต้นทุนวัตถุดิบคิดเป็นร้อยละ 46.6 ของต้นทุนขายรวม

เพื่อลดความเสี่ยงดังกล่าว กลุ่มบริษัทฯ ได้ให้ความสำคัญกับการควบคุมและบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ ลดผลกระทบจากการขาดแคลนและความผันผวนของราคาวัตุดิบ มีการวางแผนการจัดซื้อและประมาณการปริมาณความต้องการใช้วัตถุดิบโดยเฉพาะอย่างยิ่งวัตถุดิบที่อาจส่งผลกระทบต่อต้นทุนวัตถุดิบโดยรวม มีการจัดระบบการจัดซื้อที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้มั่นใจว่า กลุ่มบริษัทฯ สามารถจัดซื้อให้ได้ราคาและเงื่อนไขที่ดีที่สุดโดยการเปรียบเทียบราคาวัตุดิบกับผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบหลายราย สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้จัดจำหน่าย รวมทั้งติดตามปัจจัยและเหตุการณ์ที่มีผลกระทบต่อปริมาณและราคาวัตุดิบทั้งทางตรงและทางอ้อมอย่างใกล้ชิด ตลอดจนมีการประเมินความเสี่ยงจากการขาดแคลนหรือความผันผวนของราคาวัตุดิบเพื่อเตรียมป้องกันและแก้ไขสถานการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที

กรณีที่ราคาวัตุดิบปรับตัวเพิ่มขึ้น กลุ่มบริษัทฯ จะยังไม่ปรับเพิ่มราคาอาหารทันที แต่จะพิจารณาปรับเพิ่มราคาอาหารในกรณีที่ราคาวัตุดิบมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องหรือราคาวัตุดิบโดยรวมมีการปรับเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ในการปรับราคาอาหารกลุ่มบริษัทฯ จะพิจารณาเปรียบเทียบกับราคาตลาดหรือคู่แข่งเพื่อมิให้ส่งผลกระทบต่อยอดขายหรือฐานลูกค้า

สำหรับวัตถุดิบบางประเภทที่สำคัญ กลุ่มบริษัทฯ ได้จัดทำสัญญาซื้อขายล่วงหน้าทั้งระยะสั้นระยะยาวจากผู้ผลิตหรือผู้จัดจำหน่ายที่เชื่อถือได้ มีการกำหนดเงื่อนไข ข้อตกลง ทั้งปริมาณ ราคา กำหนดเวลาในการส่งมอบและเงื่อนไขอย่างชัดเจน

รวมทั้งการพิจารณาจัดซื้อวัตถุดิบโดยตรงจากต่างประเทศ นอกจากนี้กลุ่มบริษัทมีนโยบายจัดให้มีรายชื่อผู้จำหน่ายหลายราย เพื่อลดความเสี่ยงจากการสั่งซื้อวัตถุดิบจากผู้จำหน่ายรายใดรายหนึ่ง ตลอดจนพิจารณาปรับเปลี่ยนรายการอาหารให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับภาวะตลาดในแต่ละช่วงฤดูกาล หรือใช้วัตถุดิบอื่นที่คุณภาพใกล้เคียงกันมาทดแทนเพื่อลดผลกระทบจากการขาดแคลนวัตถุดิบหรือความผันผวนของราคาในบางช่วงเวลา

ที่ผ่านมา กลุ่มบริษัทไม่เคยประสบปัญหาการขาดแคลนวัตถุดิบหรือได้รับผลกระทบจากการเพิ่มขึ้นของราคาวัตถุดิบจนมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินอย่างมีนัยสำคัญ

## 2.2 ความเสี่ยงจากการกระจุกตัวของธุรกิจของกลุ่มบริษัท

รายได้ของกลุ่มบริษัท ส่วนใหญ่มาจากการประกอบธุรกิจร้านอาหารญี่ปุ่น กลุ่มบริษัท เชื่อว่าอาหารญี่ปุ่นจะยังคงได้รับความนิยมจากผู้บริโภคอย่างต่อเนื่องต่อไป เนื่องจากปัจจุบันคนไทยให้ความสำคัญต่อการรักษาสุขภาพมากขึ้น ซึ่งอาหารญี่ปุ่นส่วนใหญ่เป็นอาหารที่ใช้วัตถุดิบตามธรรมชาติและอุดมไปด้วยคุณค่าทางโภชนาการ จึงสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้เป็นอย่างดี รวมถึงกลุ่มบริษัท มีแบรนด์ร้านอาหารญี่ปุ่นหลากหลายประเภท มีเอกลักษณ์และความแตกต่างกันอย่างชัดเจน เพื่อตอบสนองต่อความต้องการที่หลากหลาย เช่น แบรนด์ ZEN ร้านอาหารญี่ปุ่นแบบดั้งเดิม แบรนด์ AKA ร้านอาหารปิ้งย่างสไตล์ญี่ปุ่น (Yakiniku) และ แบรนด์ On the Table ร้านอาหารประเภทไลฟ์สไตล์

ในปี 2559 กลุ่มบริษัท ได้เข้าซื้อธุรกิจร้านอาหารกลุ่มแบรนด์ตามัว ซึ่งเป็นกลุ่มร้านอาหารไทยอีสาน เพื่อเป็นการกระจายความเสี่ยงในการประกอบธุรกิจ (Diversify) และเป็นการเพิ่มช่องทางเข้าถึงกลุ่มลูกค้าให้ครอบคลุมมากขึ้น สำหรับปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2561 สัดส่วนรายได้ของแบรนด์ร้านอาหารไทยต่อรายได้รวม ร้อยละ 14 นอกจากนี้กลุ่มบริษัท มีแผนการขยายธุรกิจไปยังร้านอาหารประเภทอื่นๆ ทั้งจากการพัฒนาและนำเสนอแบรนด์ร้านอาหารใหม่ๆ รวมทั้งกลุ่มบริษัท มีกลยุทธ์ในการเข้าซื้อกิจการ และ/หรือ ควบรวมกิจการ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการเติบโต และการแข่งขันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มบริษัท ในการเป็นผู้นำทางด้านบริการร้านอาหารในประเทศ

## 2.3 ความเสี่ยงจากการกระจุกตัวของสาขาของกลุ่มบริษัท

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 สาขาร้านอาหารที่กลุ่มบริษัท เป็นเจ้าของ ที่มีทำเลที่ตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล มีจำนวน 84 สาขา หรือคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 76.4 ของจำนวนสาขาร้านอาหารทั้งหมดที่กลุ่มบริษัทเป็นเจ้าของ สาขาส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในศูนย์การค้า/ห้างสรรพสินค้า คอมมูนิตีมอลล์และห้างค้าปลีก ทั้งนี้ หากเกิดเหตุการณ์ที่ทำให้การดำเนินธุรกิจตามปกติของร้านอาหารของกลุ่มบริษัท ต้องหยุดชะงัก และ/หรือหากเกิดเหตุการณ์ไม่คาดคิดในบริเวณกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล เช่น ปัญหาทางการเมือง การประท้วง อุทกภัย จนเป็นเหตุให้ศูนย์การค้า/ห้างสรรพสินค้า คอมมูนิตีมอลล์และห้างค้าปลีกได้รับความเสียหายหรือต้องปิดการให้บริการ อาจทำให้ร้านอาหารของกลุ่มบริษัท ได้รับความเสียหายหรือปิดการให้บริการ หรืออาจทำให้ผู้บริโภคไม่มั่นใจในการออกไปรับประทานอาหารนอกบ้าน และ/หรือ กลุ่มผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคไปนิยมอาหารประเภทอื่น ซึ่งเหตุการณ์ดังกล่าว อาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของกลุ่มบริษัท อย่างมีนัยสำคัญ

เพื่อลดความเสี่ยงดังกล่าว กลุ่มบริษัท ได้มีการพัฒนารูปแบบร้านอาหารให้มีขนาดเล็กลง เพื่อกระจายการลงทุนของสาขาร้านอาหารให้ครอบคลุมทั่วประเทศได้มากขึ้น ซึ่งจะช่วยลดความเสี่ยงของการกระจุกตัวของสาขาของกลุ่มบริษัท ได้นอกจากนี้ กลุ่มบริษัท ยังมีการให้บริการจัดส่งอาหาร (Delivery) ซึ่งจะช่วยลดความเสี่ยงกรณีที่ผู้บริโภคไม่มั่นใจในการออกไปรับประทานอาหารนอกบ้าน เนื่องจากเกิดเหตุการณ์ไม่คาดคิดในพื้นที่กรุงเทพมหานคร และปริมณฑล

## 2.4 ความเสี่ยงจากการไม่สามารถจัดหาพื้นที่เช่า เพื่อขยายสาขาใหม่ และ/หรือไม่สามารถต่อสัญญาเช่าพื้นที่ของสาขาเดิมได้ และ/หรือการดำเนินธุรกิจร้านอาหารบนพื้นที่เช่าที่อยู่ระหว่างการรอลงนามในสัญญาเช่าจากผู้ประกอบการพื้นที่เช่า

ปัจจุบันธุรกิจร้านอาหารมีการแข่งขันค่อนข้างสูง มีผู้ประกอบการร้านอาหารจำนวนมาก หลากหลายประเภท ทั้งรายเล็ก รายใหญ่ และมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น ทำให้การหาพื้นที่เช่าที่มีศักยภาพเพื่อเปิดสาขาใหม่ทำได้ยากยิ่งขึ้น กลุ่มบริษัทอาจมีความเสี่ยงที่ไม่สามารถจัดหาพื้นที่เช่าเพื่อเปิดสาขาใหม่ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้สัญญาเช่าพื้นที่ของกลุ่มบริษัทในปัจจุบันส่วนใหญ่เป็นสัญญาเช่าระยะสั้นประมาณ 3 ปี กลุ่มบริษัทอาจมีความเสี่ยงในการไม่สามารถต่ออายุสัญญาเช่าได้และ/หรือไม่สามารถเจรจาต่อรองให้ได้เงื่อนไขและราคาเช่าที่เหมาะสมกับผลตอบแทนตามที่กลุ่มบริษัท ต้องการได้ รวมทั้งการจัดทำสัญญาเช่าและ/หรือการต่ออายุสัญญาเช่ากับผู้ประกอบการพื้นที่เช่าส่วนใหญ่จะมีขั้นตอนภายในที่ใช้เวลาประมาณ 3-6 เดือน โดยในบาง



กรณีกลุ่มบริษัทจะมีการดำเนินธุรกิจร้านอาหารในระหว่างการรอลงนามในสัญญาเช่าของผู้ประกอบการพื้นที่เช่า ทำให้บริษัทอาจมีความเสี่ยงในการเช่าและ/หรือใช้พื้นที่เช่า ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของกลุ่มบริษัทอย่างมีนัยสำคัญ

อย่างไรก็ตาม กลุ่มบริษัทเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับผู้ประกอบการพื้นที่เช่า ทั้งศูนย์การค้า/ ห้างสรรพสินค้า คอมมูนิตี้มอลล์และห้างค้าปลีกหลายรายทั้งในกรุงเทพมหานครและต่างจังหวัด มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ให้เช่ามายาวนาน มีประวัติการชำระค่าเช่าที่ตรงต่อเวลา ปฏิบัติตามสัญญาเช่าอย่างเคร่งครัดมาโดยตลอด นอกจากนี้กลุ่มบริษัทยังเป็นผู้ประกอบการร้านอาหารเครือข่าย (Chain Restaurant) ชั้นนำของประเทศ มีแบรนด์ร้านอาหารที่หลากหลายและแข็งแกร่งเป็นที่ยอมรับและชื่นชอบของลูกค้า (Strong Brand Recognition & Brand Variety) มีสินค้าที่มีคุณภาพ บริการที่ดี เป็นที่ต้องการของผู้บริโภค ทำให้ผู้ประกอบการศูนย์การค้า/ห้างสรรพสินค้า คอมมูนิตี้มอลล์และห้างค้าปลีก มีการสอบถามความสนใจในการเช่าพื้นที่จากกลุ่มบริษัทอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งกลุ่มบริษัทมีทีมงานฝ่ายพัฒนาธุรกิจทำหน้าที่ในการติดต่อ ติดตามข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับพื้นที่เช่า วิเคราะห์โอกาสความเป็นไปได้ ศักยภาพของพื้นที่ เพื่อรองรับการขยายสาขาตามแผนงานการขยายสาขาในอนาคต นอกจากนี้การที่กลุ่มบริษัทใช้พื้นที่เช่าที่อยู่ระหว่างการรอลงนามในสัญญาเช่าเป็นเรื่องที่ปฏิบัติโดยทั่วไปในอุตสาหกรรม กลุ่มบริษัทมีหน่วยงานคอยติดตามเอกสารสัญญาเช่าที่ผู้ให้เช่าได้ลงนามแล้วอย่างใกล้ชิด

ที่ผ่านมา กลุ่มบริษัทสามารถจัดหาพื้นที่เช่าเพื่อเปิดกิจการร้านอาหารได้ตามเป้าหมายและได้รับการต่ออายุสัญญาเช่ามาโดยตลอด และไม่เคยประสบปัญหาการใช้พื้นที่เช่าที่อยู่ระหว่างการรอลงนาม/ต่ออายุสัญญาเช่าจากผู้ให้เช่า

## 2.5 ความเสี่ยงจากการไม่ประสบความสำเร็จของสาขาที่เปิดใหม่

กลุ่มบริษัทมีเป้าหมายในการขยายสาขารวมทั้งการปรับปรุงสาขาเดิมอย่างต่อเนื่อง โดยมีแผนการเปิดสาขาเพิ่มขึ้นในแต่ละปีตลอดคลัสกับสภาวะตลาด อุตสาหกรรม ความต้องการและกำลังซื้อของผู้บริโภค สำหรับปีบัญชีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2559 2560 2561 กลุ่มบริษัท มีการขยายสาขาที่กลุ่มบริษัทเป็นเจ้าของทั้งสิ้น 12 สาขา 24 สาขา และ 13 สาขาตามลำดับ ทั้งนี้การลงทุนเปิดสาขาใหม่จำนวนเงินลงทุนใหม่ของกลุ่มบริษัท ที่ต้องใช้เงินลงทุนเฉลี่ยต่อสาขา สำหรับกลุ่มแบรนด์ร้านอาหาร ญี่ปุ่น เงินลงทุนเฉลี่ย 3.0-12.5 ล้านบาทต่อสาขา และกลุ่มแบรนด์ร้านอาหารไทย เงินลงทุนเฉลี่ย 3.0-5.0 ล้านบาทต่อสาขา เพื่อเป็นเงินลงทุนในการออกแบบ งานก่อสร้าง งานระบบ งานตกแต่งร้าน เฟอร์นิเจอร์ อุปกรณ์ครัว อุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงานอื่น

ทั้งนี้จากสภาวะการแข่งขันในธุรกิจที่ทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น ทั้งจากการคู่แข่งชั้น หรือการแข่งขันระหว่างสาขาของกลุ่มบริษัทด้วยกันเองทั้งภายใต้แบรนด์เดียวกันหรือต่างแบรนด์ (Cannibalization) กลุ่มบริษัทจึงอาจมีความเสี่ยงจากการเปิดสาขาใหม่หรือการปรับปรุงสาขาที่ยอดขาย กำไรและ อัตราผลตอบแทนการลงทุนไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งอาจกระทบต่อผลการดำเนินงานและฐานะการเงินของกลุ่มบริษัทอย่างมีนัยสำคัญ

เพื่อป้องกันความเสี่ยงดังกล่าว กลุ่มบริษัทได้กำหนดให้ในการลงทุนขยายสาขา จะต้องมีการศึกษาความเป็นไปได้ของการลงทุน (Feasibility Study) ร่วมกันของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีการกำหนดรูปแบบประเภทของร้านอาหารและแบรนด์ที่เหมาะสม กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย รูปแบบโครงการของผู้ให้เช่าพื้นที่ ภาวะการตลาด การแข่งขัน คู่แข่ง ความต้องการของผู้บริโภค เงินลงทุนในการพัฒนา ระยะเวลาคืนทุน และผลตอบแทนที่ได้จากการลงทุน ทั้งนี้การลงทุนดังกล่าวจะต้องได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการบริหารหรือคณะกรรมการบริษัทตามจำนวนการลงทุน

นอกจากนี้กลุ่มบริษัทได้กำหนดขั้นตอนมาตรฐานการปฏิบัติงานให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการติดตามประเมินผลการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด โดยเฉพาะในช่วง 6 เดือนแรก ทั้งนี้เพื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงกับผลการศึกษาความเป็นไปได้ (Feasibility Study) ที่จัดทำไว้ หากพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญจะต้องมีการวิเคราะห์หาสาเหตุของความแตกต่าง พร้อมทั้งกำหนดมาตรการแก้ไขเพื่อให้ผลประกอบการเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ตลอดจนมีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานของทุกสาขาเป็นประจำทุกเดือนอย่างต่อเนื่อง จากความแข็งแกร่งและประสบการณ์อย่างยาวนานกว่า 27 ปี กลุ่มบริษัทเชื่อมั่นว่า จะสามารถบริหารจัดการสาขาใหม่/สาขาที่ปรับปรุงให้มีผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ในระดับที่ดีได้

## 2.6 ความเสี่ยงจากการขยายธุรกิจแฟรนไชส์

ตั้งแต่ปี 2559 เพื่อลดภาวะการลงทุนของกลุ่มบริษัทฯ กลุ่มบริษัทฯ มีการขยายสาขาโดยใช้ระบบแฟรนไชส์ซึ่งทำให้การขยายสาขาเป็นไปอย่างครอบคลุมทั่วถึงทั้งในและต่างประเทศ สำหรับปีบัญชีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2559 2560 2561 กลุ่มบริษัทฯ มีสาขาแฟรนไชส์ภายใต้แบรนด์ของกลุ่มบริษัทฯ จำนวน 97 สาขา 127 สาขา และ 145 สาขา ตามลำดับ

การใช้ระบบแฟรนไชส์ดังกล่าว กลุ่มบริษัทฯ มีความเสี่ยงเกี่ยวกับกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ของหน่วยงานกำกับดูแลทั้งในประเทศและต่างประเทศ ความเสี่ยงทางด้านการบริหารจัดการต้นทุนและระบบซัพพลายเชน ความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนสกุลเงินและความเสี่ยงของภาวะความผันผวนทางการเมือง

เพื่อลดความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ในการพิจารณาคัดเลือกแฟรนไชส์ซี กลุ่มบริษัทฯ ได้พิจารณาถึงปัจจัยความเสี่ยงข้างต้นก่อนเข้าทำสัญญาแฟรนไชส์ ซึ่งหากพิจารณาแล้วเห็นว่าการเปิดสาขาในทำเลดังกล่าวมีความเสี่ยงสูงเกินไป กลุ่มบริษัทฯ จะพิจารณาไม่ขยายสาขาในทำเลนั้น นอกจากนี้ กลุ่มบริษัทฯ มีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ทำหน้าที่คอยติดตามและประเมินความเสี่ยงของการประกอบธุรกิจ รวมทั้งวางแผนและหาแนวทางในการป้องกันและลดความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2559 2560 2561 กลุ่มบริษัทฯ มีรายได้จากการให้สิทธิแฟรนไชส์คิดเป็นร้อยละ 0.7 ร้อยละ 2.2 และร้อยละ 2.3 ของรายได้รวมของกลุ่มบริษัทฯ หรือคิดเป็นร้อยละ 3.0 ร้อยละ 9.4 และ ร้อยละ 9.9 ของกำไรขั้นต้นของกลุ่มบริษัทฯ

## 2.7 ความเสี่ยงจากแฟรนไชส์ที่ไม่ปฏิบัติตามเงื่อนไขของสัญญาแฟรนไชส์

จากการใช้ระบบแฟรนไชส์ในการขยายสาขาทั้งในและต่างประเทศ กลุ่มบริษัทฯ มีความเสี่ยงจากการที่แฟรนไชส์ซีไม่ปฏิบัติตามเงื่อนไขของสัญญาและความเสี่ยงจากการถูกลอกเลียนแบบ ข่าวสารในทางลบเกี่ยวกับร้านอาหารภายใต้แบรนด์ของกลุ่มบริษัทฯ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจ ฐานะทางการเงิน ผลการดำเนินงานและโอกาสทางธุรกิจของกลุ่มบริษัทฯ

อย่างไรก็ดี กลุ่มบริษัทฯ มีฝ่ายตรวจสอบคุณภาพ ฝ่ายกฎหมาย และฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องที่ทำหน้าที่ในการตรวจสอบสาขาของแฟรนไชส์ เพื่อให้มั่นใจว่าแฟรนไชส์ซีทุกรายได้ปฏิบัติตามเงื่อนไขและข้อกำหนดในสัญญา รวมทั้งกลุ่มบริษัทฯ จะให้การสนับสนุนแฟรนไชส์แบบครบวงจร ตั้งแต่การให้บริการจัดหาผู้รับเหมาก่อสร้างสาขา การตกแต่งภายในสาขา การเตรียมความพร้อมในการเปิดร้าน การฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ ให้กับแฟรนไชส์ซีอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการทำการตลาดเพื่อสนับสนุนและสร้างความพร้อมให้กับแฟรนไชส์ซี ทั้งนี้ ที่ผ่านมา กลุ่มบริษัทฯ ไม่เคยมีปัญหากับแฟรนไชส์ซีที่มีนัยสำคัญจนต้องยกเลิกสัญญา

## 2.8 ความเสี่ยงจากการว่าจ้างบุคคลภายนอกในการให้บริการ(Outsourcing)

กลุ่มบริษัทฯ มีการบริหารจัดการและควบคุมต้นทุนในการประกอบธุรกิจ โดยว่าจ้างบุคคลภายนอก (Outsourcing) เพื่อให้บริการที่สำคัญ เช่น การบริการคลังสินค้าและการบริการโลจิสติกส์ การบริการจ้างผลิตส่วนผสมและเครื่องปรุงประกอบอาหารตามสูตรของกลุ่มบริษัทฯ ซึ่งหากผู้ให้บริการไม่ปฏิบัติตามเงื่อนไขหรือข้อกำหนดในสัญญาให้บริการ อาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจ ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของกลุ่มบริษัทฯ อย่างมีนัยสำคัญ ทั้งนี้ กลุ่มบริษัทฯ มีการว่าจ้าง HAVI เพื่อให้บริการการจัดการคลังสินค้าและโลจิสติกส์ ได้แก่ การจัดเก็บและจัดส่งวัตถุดิบอาหารให้กับร้านอาหารทุกสาขาของกลุ่มบริษัทฯ และสาขาแฟรนไชส์ รวมทั้งกลุ่มบริษัทฯ มีการว่าจ้างบริษัทภายนอกมากกว่า 10 ราย เพื่อผลิตส่วนผสมและเครื่องปรุงประกอบอาหารตามสูตรเพื่อใช้ในสาขาร้านอาหารของกลุ่มบริษัทฯ และสาขาแฟรนไชส์

อย่างไรก็ดี กลุ่มบริษัทฯ ได้พิจารณาถึงคุณสมบัติและประสบการณ์ของผู้ให้บริการเฉพาะด้านอย่างถี่ถ้วนก่อนการเข้าทำสัญญาว่าจ้าง โดยคัดเลือกผู้ให้บริการที่มีชื่อเสียง มีประสบการณ์ และมีฐานะทางการเงินที่แข็งแกร่ง เพื่อให้มั่นใจได้ว่าผู้ให้บริการจะสามารถให้บริการตามที่กลุ่มบริษัทฯ ต้องการได้ และสำหรับการจ้างผลิต กลุ่มบริษัทฯ มีการทดสอบคุณภาพของส่วนผสมและเครื่องปรุงประกอบอาหารให้ได้มาตรฐานตามที่กลุ่มบริษัทฯ กำหนด นอกจากนี้ กลุ่มบริษัทฯ ได้ทำสัญญากับผู้ให้บริการ โดยกำหนดเงื่อนไขที่สำคัญไว้ในสัญญาและมีการกำกับดูแลให้ผู้ให้บริการปฏิบัติตามสัญญา มีการจัดทำ จัดเตรียม รายชื่อคู่ค้า ที่มีความพร้อมที่จะเข้ามาทดแทนกันได้อย่างต่อเนื่อง รวมถึงมีการประเมินผลการดำเนินงานของคู่ค้าตามกำหนดระยะเวลา

นอกจากนี้ กลุ่มบริษัทฯ มีการดำเนินงานเพื่อตรวจสอบการทำงานของคู่ให้บริการ เช่น การเข้าตรวจคลังสินค้าของผู้ให้บริการอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง การร่วมนับสต็อกสินค้าคงเหลือทุกเดือน การตรวจสอบรายงานการจัดส่งสินค้าและสินค้าคงเหลือจากผู้ให้บริการคลังสินค้าทุกสิ้นวัน ทั้งนี้ ที่ผ่านมา กลุ่มบริษัทฯ ไม่พบข้อผิดพลาดของบุคคลภายนอกในการให้บริการ (Outsourcing) ที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของกลุ่มบริษัทฯ อย่างมีนัยสำคัญ

## 2.9 ความเสี่ยงเกี่ยวกับความคุ้มครองของเครื่องหมายบริการและเครื่องหมายการค้า

กลุ่มบริษัทฯ มีนโยบายในการจดทะเบียนและรักษาไว้ซึ่งเครื่องหมายบริการ และเครื่องหมายการค้า ของแบรนด์ร้านอาหารและผลิตภัณฑ์ของกลุ่มบริษัทฯ โดยกลุ่มบริษัทฯ ได้จดทะเบียนขอรับความคุ้มครองในเครื่องหมายบริการและเครื่องหมายการค้าตามกฎหมายว่าด้วยเครื่องหมายบริการและเครื่องหมายการค้าทั้งในและต่างประเทศ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 กลุ่มบริษัทฯ ได้จดทะเบียนเครื่องหมายบริการและเครื่องหมายการค้าในประเทศไทยสำหรับแบรนด์ร้านอาหารที่กลุ่มบริษัทฯ เปิดดำเนินการอยู่ จำนวนทั้งสิ้น 25 รายการ และในต่างประเทศจำนวนทั้งสิ้น 16 รายการ และที่อยู่ระหว่างการขอจดทะเบียนจำนวนทั้งสิ้น 47 รายการ ทั้งนี้ ขั้นตอนในการดำเนินการเพื่อขอจดทะเบียน และต่ออายุทะเบียนเครื่องหมายบริการและเครื่องหมายการค้า นั้นใช้ระยะเวลานาน และการจดทะเบียนอยู่ภายใต้การพิจารณาอนุมัติของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น กลุ่มบริษัทฯ จึงไม่สามารถรับรองได้ว่า กลุ่มบริษัทฯ จะได้รับการอนุมัติคำขอจดทะเบียน หรือคำขอต่ออายุทะเบียนเครื่องหมายบริการและเครื่องหมายการค้าที่กลุ่มบริษัทฯ จะดำเนินการในอนาคต รวมทั้งคำขอจดทะเบียนหรือคำขอต่ออายุทะเบียนเครื่องหมายบริการและเครื่องหมายการค้าที่ได้รับการจดทะเบียนอาจถูกคัดค้าน มีผลไม่สมบูรณ์ตามกฎหมาย หรือตกอยู่ภายใต้ข้อจำกัดบางประการได้ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการรายอื่นสามารถนำเครื่องหมายบริการและเครื่องหมายการค้าของกลุ่มบริษัทฯ ไปใช้ในการประกอบธุรกิจได้ โดยความเสี่ยงดังกล่าวอาจส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงของกลุ่มบริษัทฯ การสูญเสียโอกาสทางธุรกิจ และอาจส่งผลกระทบต่อทางลบต่อธุรกิจ ผลการดำเนินงาน และฐานะทางการเงินของกลุ่มบริษัทฯ อย่างมีนัยสำคัญ

อย่างไรก็ตาม กลุ่มบริษัทฯ มีแบรนด์ร้านอาหารที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภคมาเป็นระยะเวลายาวนาน มีอาหารที่มีความหลากหลายและรสชาติอร่อย มีสูตรอาหารเฉพาะของกลุ่มบริษัทฯ ตลอดจนการบริการที่มีมาตรฐานเดียวกันทุกสาขา ดังนั้น กลุ่มบริษัทฯ เชื่อมั่นว่าโอกาสที่ผู้ประกอบการรายอื่นจะลอกเลียนแบบธุรกิจร้านอาหารให้ได้คุณภาพและมาตรฐานเดียวกันกับกลุ่มบริษัทฯ นั้นเป็นไปได้ค่อนข้างยาก ทั้งนี้ จนถึง ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 กลุ่มบริษัทฯ ไม่พบปัญหาที่เกี่ยวกับการใช้เครื่องหมายบริการ และเครื่องหมายการค้าของกลุ่มบริษัทฯ

## 2.10 ความเสี่ยงจากการแข่งขันสูงในอุตสาหกรรม

จากพฤติกรรมของคนไทยที่มีการรับประทานอาหารนอกบ้านมากขึ้น และการเปิดเสรีทางการค้าอาเซียน (ASEAN Economic Community : AEC) ในปี 2558 ส่งผลให้ธุรกิจร้านอาหารมีการแข่งขันสูงขึ้น มีผู้ประกอบการรายใหม่ๆ เข้ามาในอุตสาหกรรมอย่างต่อเนื่อง มีการนำเสนอผลิตภัณฑ์และเมนูใหม่ๆ การตกแต่งร้านที่ทันสมัย ร้านอาหารเหล่านี้เป็นคู่แข่งโดยตรงกับกลุ่มบริษัทฯ และส่วนมากจะเปิดบริการในศูนย์การค้า/ห้างสรรพสินค้า คอมมูนิตี้มอลล์ และห้างค้าปลีก ซึ่งเป็นพื้นที่เดียวกันกับสาขาของกลุ่มบริษัทฯ การแข่งขันดังกล่าวอาจส่งผลกระทบต่อผลการเติบโตและผลการดำเนินงานของกลุ่มบริษัทฯ ได้

อย่างไรก็ดี กลุ่มบริษัทฯ เชื่อว่าการแข่งขันจะตอกย้ำที่คุณภาพอาหาร รสชาติ และการให้บริการ รวมถึงแบรนด์ต้องเป็นที่รู้จักและเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภค ซึ่งแบรนด์ต่างๆ ภายใต้กลุ่มบริษัทฯ เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย และได้รับการยอมรับจากลูกค้าในเรื่องคุณภาพอาหาร รสชาติ และการให้บริการในราคาที่เหมาะสม ประกอบกับวิสัยทัศน์ของคณะผู้บริหารที่มีความสามารถและมีประสบการณ์ในธุรกิจมายาวนานกว่า 27 ปี มีการวางแผนงานและการลงทุนที่เหมาะสมกับสถานะเศรษฐกิจ การขยายสาขาอย่างเหมาะสม การสำรวจตลาดเพื่อติดตามการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค และการวางระบบการปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานที่วางไว้ รวมทั้งการบริหารจัดการให้ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ดังนั้น กลุ่มบริษัทฯ จึงเชื่อว่า จะสามารถแข่งขันกับผู้ประกอบการอื่นที่อยู่ในธุรกิจเดียวกันได้ด้วยข้อได้เปรียบของกลุ่มบริษัทฯ ที่มีอยู่

## 2.11 ความเสี่ยงจากการไม่สามารถบริหารจัดการวัตถุดิบและควบคุมคุณภาพอาหารให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด

กลุ่มบริษัทฯ ให้ความสำคัญเกี่ยวกับคุณภาพ ความสดใหม่ รสชาติ ความสะอาดของวัตถุดิบและอาหารทุกรายการ เพื่อให้มั่นใจว่าลูกค้าจะได้รับความพึงพอใจสูงสุดในการใช้บริการ ทั้งนี้ วัตถุดิบส่วนใหญ่ของกลุ่มบริษัทฯ เป็นอาหารสดและอาหารแช่แข็ง ที่มีการจัดส่งจากคลังสินค้าของ HAVI ซึ่งเป็นผู้ให้บริการการจัดการคลังสินค้าและโลจิสติกส์ภายนอก (Outsource) และจากผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ (Supplier) โดยตรงไปยังแต่ละสาขา หากกลุ่มบริษัทฯ ไม่สามารถบริหารจัดการและควบคุมคุณภาพวัตถุดิบและอาหารให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด อาจส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของกลุ่มบริษัท รวมถึงอาจส่งผลกระทบต่อการค้าเงินธุรกิจ และผลการดำเนินงานของกลุ่มบริษัทฯ อย่างมีนัยสำคัญได้

อย่างไรก็ดี กลุ่มบริษัทฯ มีการบริหารจัดการและควบคุมคุณภาพและมาตรฐานของวัตถุดิบและอาหารในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การสั่งซื้อวัตถุดิบ การตรวจสอบคุณภาพ การจัดเตรียมและปรุงอาหาร การจัดเก็บ และการกระจายสินค้าไปยังสาขาแต่ละแห่ง โดยฝ่ายจัดซื้อและฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ จะร่วมกันคัดเลือกผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ (Supplier) ซึ่งพิจารณาจากคุณภาพและรสชาติของวัตถุดิบเป็นหลัก ทั้งนี้ ก่อนการรับมอบสินค้าจากผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ (Supplier) ทุกครั้ง กลุ่มบริษัทฯ จะตรวจสอบคุณภาพสินค้า ความสด ความสะอาด และจำนวนที่รับมอบ

ปัจจุบัน กลุ่มบริษัทฯ ได้ว่าจ้าง HAVI เพื่อให้การบริหารจัดการคลังสินค้าและระบบโลจิสติกส์ในกลุ่มวัตถุดิบที่เกี่ยวข้องกับอาหาร (Food Products) ทั้งหมด โดยมีกระบวนการบริหารจัดการสำหรับสินค้าทุกอุณหภูมิ ทั้งอุณหภูมิแช่แข็ง (Frozen Product) อุณหภูมิแช่เย็น (Chilled Product) และอุณหภูมิห้อง และกลุ่มบริษัทฯ จะเป็นผู้บริหารคลังสินค้าและ ระบบโลจิสติกส์ สำหรับกลุ่มวัตถุดิบที่ไม่เกี่ยวข้องกับอาหาร (Non-Food Products) โดยส่วนใหญ่กลุ่มบริษัทฯ ได้ว่าจ้างผู้ให้บริการขนส่งภายนอกเพื่อจัดส่งวัตถุดิบที่ไม่เกี่ยวข้องกับอาหาร (Non-Food Products) แก่สาขาของร้านอาหารภายใต้แบรนด์ของกลุ่มบริษัทฯ ทั้งนี้เมื่อสาขาได้รับวัตถุดิบและสินค้าแล้ว จะทำการตรวจสอบคุณภาพ อุณหภูมิ ความสดใหม่ และปริมาณของวัตถุดิบและสินค้าอีกครั้ง จากนั้นจะจัดเก็บวัตถุดิบและสินค้าแยกตามประเภทของวัตถุดิบและสินค้า ไม่ว่าจะเป็นตู้แช่แข็ง ตู้แช่เย็น และห้องจัดเก็บทั่วไปตามความเหมาะสมเพื่อให้วัตถุดิบมีความสด สะอาด และได้มาตรฐานและคุณภาพตามที่กลุ่มบริษัทฯ กำหนด

นอกจากนี้ กลุ่มบริษัทฯ มีหน่วยงานตรวจสอบคุณภาพอาหารและการทำครัว (Food Quality Assurance หรือ “ทีม FQA” ทำหน้าที่สุ่มตรวจวิธีการปฏิบัติงานของสาขา รวมถึงคุณภาพของวัตถุดิบ สินค้า และอาหารที่เตรียมไว้เป็นประจำ ดังนั้น กลุ่มบริษัทฯ จึงมั่นใจว่าขั้นตอนการบริหารจัดการวัตถุดิบและควบคุมคุณภาพอาหารจากทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัดจะสามารถลดความเสี่ยงดังกล่าวได้ เพื่อให้ร้านอาหารทุกสาขาของกลุ่มบริษัทฯ สามารถบริการลูกค้าด้วยสินค้าที่มีคุณภาพและมาตรฐานที่กำหนด ทั้งนี้ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 กลุ่มบริษัทฯ ไม่มีข้อพิพาททางกฎหมายเกี่ยวกับคุณภาพอาหารแต่อย่างใด

## 2.12 ความเสี่ยงจากการขาดแคลนบุคลากรเพื่อรองรับการขยายสาขา หรือสูญเสียบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

เนื่องจากธุรกิจของกลุ่มบริษัทฯ เป็นธุรกิจที่เกี่ยวกับการบริการ ดังนั้น บุคลากรจึงเป็นกลไกสำคัญ และกลุ่มบริษัทฯ มีแผนที่จะเปิดสาขาใหม่อย่างต่อเนื่องทุกปี โดยทั่วไปแต่ละสาขาจะต้องการบุคลากรเฉลี่ยประมาณ 23 - 27 คน ขึ้นอยู่กับประเภทของแบรนด์ร้านอาหาร กอปรกับการประกอบธุรกิจร้านอาหารต้องมีความเชี่ยวชาญเฉพาะในการประกอบและปรุงอาหาร มีพ่อครัว (Chef) ที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการประกอบและปรุงอาหาร คิดค้นพัฒนาเมนูใหม่ๆ และตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบและอาหาร ดังนั้น หากกลุ่มบริษัทฯ ไม่สามารถจัดหาบุคลากรเพื่อรองรับการขยายสาขา และ/หรือ ทดแทนบุคลากรที่ลาออกได้ อาจส่งผลกระทบทางลบต่อผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของกลุ่มบริษัทฯ อย่างมีนัยสำคัญ

เพื่อลดความเสี่ยงที่เกิดขึ้น การขยายสาขาใหม่ กลุ่มบริษัทฯ จะจัดให้มีบุคลากรที่เป็นส่วนผสมระหว่างบุคลากรเก่ากับบุคลากรใหม่ และบุคลากรประจำกับบุคลากรชั่วคราว รวมทั้งกลุ่มบริษัทฯ มีการวางแผนการว่าจ้างบุคลากรใหม่ล่วงหน้าอย่างน้อย 3-4 เดือนก่อนการเปิดสาขาใหม่ ทำให้กลุ่มบริษัทฯ สามารถฝึกอบรมเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรก่อนการปฏิบัติงานจริง นอกจากนี้ หากกลุ่มบริษัทฯ ยังไม่สามารถจัดหาบุคลากรของแต่ละสาขาได้เพียงพอ กลุ่มบริษัทฯ จะพิจารณาว่าจ้างพนักงานชั่วคราวเพื่อรองรับการให้บริการแก่ลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพและทั่วถึง โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 กลุ่มบริษัทฯ มีบุคลากรประจำสาขาทั้งหมด จำนวนทั้งสิ้น 2,471 คน โดยมีสัดส่วนเป็นพนักงานประจำร้อยละ 73.53 และพนักงานชั่วคราวร้อยละ 26.41 ของจำนวนพนักงานประจำสาขาทั้งหมด

นอกจากนี้ กลุ่มบริษัทฯ มีนโยบายพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง ให้ความสำคัญกับการดูแลเอาใจใส่พนักงานทุกระดับชั้น ให้โอกาสพนักงานที่มีความสามารถเพื่อที่จะพัฒนาเป็นผู้บริหารได้ในอนาคต ดูแลเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการให้เป็น

ธรรม การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะและความรู้ความสามารถ ทำให้พนักงานมีความจงรักภักดี และสามารถรักษางานให้ทำงานกับกลุ่มบริษัทฯ ได้ในระยะยาว ทั้งนี้ ที่ผ่านมา กลุ่มบริษัทฯ ไม่เคยประสบปัญหาการขาดแคลนบุคลากรหรือสูญเสียบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของพนักงานของกลุ่มบริษัทฯ อย่างมีนัยสำคัญ

### 2.13 ความเสี่ยงจากการไม่สามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขของใบอนุญาตที่สำคัญในการทำธุรกิจของกลุ่มบริษัทฯ และ/หรือผู้ให้บริการภายนอกที่อาจจ้องโดยกลุ่มบริษัทฯ

การประกอบกิจการของกลุ่มบริษัทฯ เป็นธุรกิจที่ต้องมีใบอนุญาตที่สำคัญที่มีผลใช้บังคับและต้องมีการปฏิบัติตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ในใบอนุญาตอย่างเคร่งครัด เช่น ใบอนุญาตจัดตั้งสถานที่จำหน่ายอาหาร สถานที่สะสมอาหารสำหรับสาขาและโกดัง ใบอนุญาตจำหน่ายสุรา(เฉพาะบางสาขา) ใบอนุญาตประกอบกิจการที่เป็นอันตรายสำหรับห้องเย็นในการเก็บวัตถุดิบแช่แข็ง สำหรับโกดังเก็บวัตถุดิบอาหาร และบัตรประจำตัวผู้สัมผัสอาหาร ตามพระราชบัญญัติการสาธารณสุข ทั้งนี้หากที่กลุ่มบริษัทฯ และผู้ให้บริการภายนอกไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมายที่กำหนดไว้ อาจทำให้การประกอบธุรกิจของกลุ่มบริษัทฯ ต้องหยุดชะงักหรือหยุดดำเนินการ อาจส่งผลกระทบต่อดำเนินธุรกิจและผลประโยชน์ของกลุ่มบริษัทฯ อย่างมีนัยสำคัญ

อย่างไรก็ตาม กลุ่มบริษัทฯ มีนโยบายในการติดตามหลักเกณฑ์การขอใบอนุญาตและดำเนินการขอ/ต่อใบอนุญาตเพื่อใช้ในการดำเนินงานภายในกำหนดเวลา มีการฝึกอบรมให้ความรู้แก่พนักงานเกี่ยวกับกฎหมาย/ข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้กลุ่มบริษัทฯ และผู้ให้บริการภายนอกไม่เคยประสบปัญหาในการขอใบอนุญาตหรือการปฏิบัติตามข้อกำหนดเงื่อนไข ของใบอนุญาตแต่อย่างใด

### 2.14 ความเสี่ยงในการปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

การประกอบธุรกิจของกลุ่มบริษัทฯ อยู่ภายใต้กฎหมายและกฎระเบียบของประเทศไทย มีการคุ้มครองความปลอดภัย และอนามัยของผู้บริโภค รวมถึงความปลอดภัยและอนามัยในการทำงานของพนักงาน กลุ่มบริษัทฯ ต้องปฏิบัติตามมาตรฐานรวมถึงการจัดหาพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญด้านดังกล่าวเพื่อทำหน้าที่กำกับดูแลการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ การดูแลระบบควบคุมคุณภาพ และการกำกับดูแลการปฏิบัติงานอื่น หากกฎหมายและกฎระเบียบดังกล่าวมีการเปลี่ยนแปลง การประกอบธุรกิจของกลุ่มบริษัทฯ จะต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เป็นไปตามข้อกำหนดทางกฎหมายเหล่านั้นด้วย

แม้ว่าผู้บริหารของกลุ่มบริษัทฯ จะกำกับดูแลเพื่อให้กลุ่มบริษัทฯ มีการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่สำคัญในการประกอบธุรกิจ แต่ กลุ่มบริษัทฯ ไม่สามารถรับรองได้ว่าหน่วยงานกำกับดูแลจะไม่กำหนดกฎระเบียบเพิ่มเติมหรือเพิ่มอัตราค่าธรรมเนียมหรือค่าปรับอันเนื่องมาจากการไม่ปฏิบัติตามเงื่อนไข อาจทำให้กลุ่มบริษัทฯ มีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อดำเนินธุรกิจ โอกาสทางธุรกิจ ฐานะทางการเงิน และผลประโยชน์ของกลุ่มบริษัทฯ อย่างมีนัยสำคัญ

อย่างไรก็ตาม กลุ่มบริษัทฯ มีการจัดฝึกอบรม และให้ความรู้กับพนักงานเกี่ยวกับกฎระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งกลุ่มบริษัทฯ มีหน่วยงานที่ติดตามดูแลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้กลุ่มบริษัทฯ สามารถดำเนินการได้อย่างทัน่วงที ทั้งนี้ สิ้นสุด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 กลุ่มบริษัทฯ มั่นใจว่ากลุ่มบริษัทฯ มีการปฏิบัติตามข้อบังคับของกฎระเบียบต่างๆ ที่สำคัญอย่างครบถ้วน

## 3. ความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการ

### 3.1 ความเสี่ยงจากการที่ผู้ถือหุ้นรายใหญ่มีอำนาจควบคุมการบริหารจัดการกลุ่มบริษัทฯ

หลังจากที่บริษัทมีการเสนอขายหุ้นสามัญเพิ่มทุนต่อประชาชนแล้วกลุ่มครอบครัวจิราวัฒน์ (ประกอบไปด้วย นายสรรคนนท์ จิราวัฒน์ และนางสาวจอมขวัญ จิราวัฒน์) จะถือหุ้นในบริษัท ทั้งทางตรงและทางอ้อม ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 66.9 ของจำนวนทุนเรียกชำระแล้วทั้งหมดของบริษัท นอกจากนี้ กลุ่มครอบครัวจิราวัฒน์ยังดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหาร กรรมการ และกรรมการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของนามของกลุ่มบริษัทฯ จึงทำให้กลุ่มผู้ถือหุ้นใหญ่ดังกล่าวมีอำนาจในการควบคุมการบริหารจัดการกลุ่มบริษัทฯ รวมถึงสามารถควบคุมเสียงส่วนใหญ่ของที่ประชุมผู้ถือหุ้น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการแต่งตั้งกรรมการหรือการขออนุมัติในเรื่องอื่นที่ต้องใช้เสียงส่วนใหญ่ของที่ประชุมผู้ถือหุ้น ยกเว้นเรื่องที่กฎหมายหรือข้อบังคับของบริษัทฯ กำหนดให้ต้องได้รับเสียงไม่น้อยกว่าสามในสี่จากผู้ถือหุ้นที่มาประชุม

และมีสิทธิออกเสียง ดังนั้น ผู้ถือหุ้นรายย่อยอาจไม่สามารถรวบรวมคะแนนเสียงเพื่อตรวจสอบและถ่วงดุลเรื่องที่กลุ่มผู้ถือหุ้นใหญ่เสนอได้

อย่างไรก็ดี กลุ่มบริษัทฯ ได้มีการจัดโครงสร้างการบริหารจัดการโดยบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และได้มีการกำหนดขอบเขตในการดำเนินงาน หน้าที่ และความรับผิดชอบ การมอบอำนาจให้แก่กรรมการและผู้บริหารอย่างชัดเจนและโปร่งใส มีการกำหนดมาตรการทำรายการที่เกี่ยวข้องกับกรรมการ ผู้ถือหุ้นใหญ่ ผู้มีอำนาจควบคุม รวมถึงบุคคลที่มีความขัดแย้ง โดยบุคคลดังกล่าวจะไม่มีสิทธิในการออกเสียงในการอนุมัติรายการนั้นๆ เพื่อให้การดำเนินธุรกิจของกลุ่มบริษัทฯ เป็นไปอย่างโปร่งใส

นอกจากนี้ โครงสร้างคณะกรรมการของบริษัทฯ ประกอบไปด้วยกรรมการอิสระจำนวน 4 ท่าน โดยกรรมการอิสระจำนวน 3 ท่านดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการตรวจสอบของบริษัทฯ กลุ่มบริษัทฯ เพื่อทำหน้าที่ตรวจสอบ ถ่วงดุลการตัดสินใจ และพิจารณารายการต่างๆ รวมถึงร่วมพิจารณาการประชุมร่วมกับประธานกรรมการบริษัท ก่อนนำเสนอต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้น เพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ถือหุ้นรายย่อย และผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ ว่าโครงสร้างการบริหารจัดการของกลุ่มบริษัทฯ มีการถ่วงดุลอำนาจ โปร่งใส มีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ และการดำเนินการหรือเข้าทำรายการใดๆ เป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของกลุ่มบริษัทฯ

### 3.2 ความเสี่ยงจากการพึ่งพิงบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเจ้าหน้าที่บริหารระดับสูงที่มีความสำคัญ

การประกอบธุรกิจร้านอาหารและธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ของบุคลากร รวมถึงทีมผู้บริหารส่วนหนึ่งที่เป็นผู้ร่วมก่อตั้งบริษัทฯ ซึ่งมีประสบการณ์ในการบริหารธุรกิจอาหารมาอย่างยาวนานเป็นกลุ่มบุคคลสำคัญที่บริหารงานและผลักดันให้กลุ่มบริษัทฯ มีชื่อเสียง มีฐานะการเงินที่มั่นคง และมีผลกำไรดำเนินงานที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง ซึ่งหากกลุ่มบริษัทฯ ไม่สามารถรักษาบุคลากรที่สำคัญดังกล่าวหรือไม่สามารถสรรหาผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมในระดับเดียวกับเจ้าหน้าที่บริหารระดับสูงเพื่อดำรงตำแหน่งแทนบุคลากรที่สำคัญนี้ได้ อาจส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องในการบริหารงานและการดำเนินงานของกลุ่มบริษัทฯ

อย่างไรก็ตาม โครงสร้างการจัดการปัจจุบันของกลุ่มบริษัทฯ ได้มีการกระจายอำนาจการจัดการ ขอบเขตหน้าที่ และความรับผิดชอบให้แก่ผู้บริหารในสายงานต่างๆ ตามความรู้ความสามารถและประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมา รวมทั้งกลุ่มบริษัทฯ ยังมีนโยบายการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะความเป็นผู้นำให้แก่ผู้บริหารและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีนโยบายการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ และแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง รวมทั้งยังมีนโยบายในการสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ เพื่อมาร่วมงานกับกลุ่มบริษัทฯ เพิ่มเติมให้สอดคล้องกับแผนการดำเนินธุรกิจและแผนขยายกิจการ



#### 4. การวิจัยและพัฒนา

##### 4.1 การวิจัยพัฒนาด้านเมนูอาหาร

กลุ่มบริษัทฯ มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหาร รสชาติอาหาร ความสะอาดถูกหลักอนามัย และการบริการร้านอาหารที่มีคุณภาพ เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้าของกลุ่มบริษัทฯ

ฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ของกลุ่มบริษัทฯ มีการพัฒนาคิดค้นเมนูอาหารใหม่ทุก 3 - 4 เดือน เพื่อจัดเป็นรายการอาหารพิเศษตามเทศกาลต่างๆ (Festive Menu) ในแต่ละช่วงเวลาของปีสำหรับแต่ละแบรนด์ เพื่อเป็นการกระตุ้นยอดขาย รวมทั้งกลุ่มบริษัทฯ มีการปรับเปลี่ยนเมนูอาหารทุก 1 - 2 ปี เพื่อให้ร้านอาหารของกลุ่มบริษัทฯ มีเมนูอาหารที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมและความต้องการของผู้บริโภคและกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

ฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ของแต่ละแบรนด์ร้านอาหารมีการพัฒนาสูตรอาหารของตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เมนูอาหารมีรสชาติที่ตรงกับความต้องการของผู้บริโภค และยังคงความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวของแต่ละแบรนด์ร้านอาหาร รวมถึงมีการคิดค้นกระบวนการผลิตและปรุงอาหารแบบใหม่ๆ ที่เพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุนค่าใช้จ่าย ซึ่งเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มบริษัทฯ

นอกจากนี้ ฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ ยังมีส่วนร่วมในกระบวนการคัดเลือกวัตถุดิบหลักที่ใช้ในการประกอบอาหาร โดยทางฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์จะร่วมกับฝ่ายจัดซื้อในการทดสอบรสชาติ และคุณภาพของวัตถุดิบจากผู้จัดจำหน่าย (Suppliers) เพื่อให้มั่นใจได้ว่าวัตถุดิบที่ได้คัดสรรมาเพื่อปรุงอาหารให้กับผู้บริโภคนั้นมีรสชาติที่ตรงกับความต้องการของผู้บริโภค มีคุณภาพที่ดี ในราคาที่เหมาะสม และเป็นที่พึงพอใจของลูกค้า

เพื่อการควบคุมมาตรฐานคุณภาพ และรสชาติอาหารของทุกสาขา ฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ของกลุ่มบริษัทฯ มีการจัดอบรมให้แก่พนักงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเป็นประจำ เช่น วิธีการหุงข้าว วิธีการย่างเนื้อสัตว์ วิธีการต้มอาหาร และวิธีการปรุงอาหาร เป็นต้น เพื่อให้มั่นใจได้ว่าอาหารมีรสชาติและคุณภาพตรงตามมาตรฐานที่กำหนด และเมื่อมีการนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือเมนูอาหารใหม่ๆ ฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ของกลุ่มบริษัทฯ จะจัดอบรมเกี่ยวกับวิธีการจัดเตรียมและการปรุงอาหารเมนูใหม่ดังกล่าว เพื่อให้พนักงานที่เกี่ยวข้องสามารถจัดเตรียมอาหารได้ตรงตามสูตร และสามารถปรุงอาหารให้ได้รสชาติและคุณภาพตามที่กำหนด

ทางฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ของกลุ่มบริษัทฯ มีหน่วยงานตรวจสอบคุณภาพอาหาร (Food Quality Assurance) เพื่อดำเนินการสุ่มตรวจสอบคุณภาพและรสชาติอาหารของทุกแบรนด์ร้านอาหาร เพื่อให้มั่นใจว่าอาหารที่ให้บริการแก่ลูกค้า นั้น มีคุณภาพและรสชาติเป็นไปตามมาตรฐานที่กลุ่มบริษัทฯ กำหนด ซึ่งหากพบว่าผลการตรวจสอบไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด ทางฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์จะดำเนินการแจ้งต่อผู้รับผิดชอบด้านการตรวจสอบคุณภาพของแบรนด์ดังกล่าว เพื่อนำไปแก้ไขและปรับปรุงกับหน้าร้านของแต่ละสาขา

บุคลากรของฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ถือเป็นหัวใจสำคัญของธุรกิจร้านอาหาร ดังนั้น กลุ่มบริษัทฯ จึงมีแผนการพัฒนาบุคลากรในฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการเสริมสร้างความมั่นคงและความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจในระยะยาว เช่น การจัดฝึกอบรมจากเชฟใหญ่ชาวญี่ปุ่น และการส่งพนักงานไปอบรมกับหน่วยงานภายนอก เป็นต้น

## 4.2 การวิจัยพัฒนาด้านรูปแบบร้านอาหารใหม่

กลุ่มบริษัทฯ มีการพัฒนารูปแบบร้านอาหารใหม่ ซึ่งเกิดจากการใช้ประสบการณ์และองค์ความรู้ในการดำเนินธุรกิจที่มีมาอย่างยาวนาน ด้วยการคิดค้นพัฒนาการใช้พื้นที่สาขาให้ได้มีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งส่งผลให้ใช้เงินลงทุนก่อสร้างสาขาลดลง รวมถึงค่าก่อสร้างต่อตารางเมตรลดลง และช่วยให้ค่าเช่าพื้นที่ลดลงด้วย

กลุ่มบริษัทฯ ได้พัฒนาแนวทางการออกแบบร้านอาหารทั้งในส่วนของครัว และส่วนของการบริการ สำหรับส่วนของครัว กลุ่มบริษัทฯ ได้กำหนดรูปแบบมาตรฐานของอุปกรณ์ต่างๆ ภายในครัวของแต่ละแบรนด์ของกลุ่มบริษัทฯ ที่สามารถผลิตและใช้งานร่วมกันได้ (ยกเว้นอุปกรณ์พิเศษเพิ่มเติมของแต่ละแบรนด์ เช่น เตาปิ้งของแบรนด์ AKA) ทั้งนี้ อุปกรณ์ต่างๆ ที่ใช้ในครัวประมาณร้อยละ 90.0 เป็นอุปกรณ์มาตรฐานที่สามารถใช้ร่วมกันได้ทุกแบรนด์ ทำให้สามารถรวมปริมาณในการสั่งซื้อ เช่น ตู้เย็น ตู้แช่ เตา เป็นต้น ซึ่งส่งผลให้ได้ต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ และในส่วนของบริการ กลุ่มบริษัทฯ ได้กำหนดให้มีการนำเสนอรูปแบบอาหารที่ลูกค้าสามารถสัมผัสและเข้าถึงได้ เช่น การจัดซูชิบาร์ บาร์เครื่องดื่มและขนมหวาน รวมทั้งบาร์ส้มตำ ให้อยู่ในส่วนเดียวกับโซนที่นั่งของลูกค้า ส่งผลต่อความมั่นใจในการจัดเตรียมอาหารด้วยความพิถีพิถันและใส่ใจของพนักงาน ทำให้รายได้จากการขายของกลุ่มบริษัทฯ เพิ่มขึ้น นอกจากนี้ สำหรับเฟอร์นิเจอร์ที่อยู่ในร้านอาหารของกลุ่มบริษัทฯ นั้น จะเน้นเป็นเฟอร์นิเจอร์แบบลอยตัว (Loose Furniture) ซึ่งสามารถถอดและติดตั้งเคลื่อนย้าย ปรับเปลี่ยน ในภายหลังได้ และสามารถส่งจากโรงงานผลิตที่จะช่วยให้มีต้นทุนต่อตารางเมตรที่ลดลงจากในอดีต

## 4.3 การวิจัยพัฒนาด้านการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน

กลุ่มบริษัทฯ มีการพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ การปรับปรุงขั้นตอนการทำงาน และการจัดหานวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อช่วยให้การทำงานของสาขามีความสะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ เช่น การร่วมกับผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบในการคิดค้นวัตถุดิบ หรือ อาหารในรูปแบบ Semi-Cook หรือ ส่วนผสมและเครื่องปรุง ที่ช่วยในการทำงาน/จัดเตรียมอาหารได้สะดวก เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งรสชาติและปริมาณ รวมถึงสามารถลดการลงทุนในเครื่องมือเครื่องใช้ และอุปกรณ์ในการดำเนินงาน และการลดการลงทุนต่อสาขาลงได้ ยกตัวอย่างเช่น (1) การทำซอสแกงกะหรี่ของร้าน On the Table และการทำซอสที่ใช้ในร้าน ZEN เดิมเป็นการจัดเตรียมที่ร้าน ทำให้ใช้เวลานาน แต่ฝ่ายวิจัยและพัฒนาได้ร่วมกับผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบในการพัฒนาขั้นตอนการผลิตให้ง่ายขึ้น ทำให้เมื่อจัดส่งไปถึงที่ร้านแล้ว สามารถพร้อมเสิร์ฟหรือใช้งานได้เลย และ (2) การแล่ปลาแชลมอนของร้าน AKA เดิมต้องแล่ปลาเองที่ร้าน ทำให้มีความยุ่งยากซับซ้อน แต่ฝ่ายวิจัยและพัฒนาได้ร่วมกับผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบในการพัฒนาเป็นรูปแบบชิ้นเนื้อปลาแชลมอน Fillet พร้อมใช้เพื่อความสะดวก และได้มาตรฐาน ทำให้ลดการสูญเสียลดลงและประหยัดเวลา

ทั้งนี้ สำหรับปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2559 2560 และ 2561 กลุ่มบริษัทฯ ไม่มีค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนา เนื่องจากในการวิจัยและพัฒนาดังกล่าวเป็นการพัฒนา สร้างสรรค์ และเรียนรู้ระหว่างการปฏิบัติงานจริง

## 5. ทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ

### 5.1 สินทรัพย์ถาวรที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 สินทรัพย์ถาวรที่ใช้ในการประกอบธุรกิจของกลุ่มบริษัทฯ มีมูลค่าสุทธิตามบัญชีหลังหักค่าเสื่อมราคาสะสมและสำรองการด้อยค่าต่างๆ ตามที่แสดงในงบการเงินรวมของบริษัทฯ เท่ากับ 722.7 ล้านบาท โดยมีรายละเอียดดังนี้

| รายการ  | มูลค่าสุทธิตามบัญชี<br>(ล้านบาท) | ลักษณะกรรมสิทธิ์ | ภาระผูกพัน     |
|---|----------------------------------|------------------|----------------|
| ที่ดินและส่วนปรับปรุงที่ดิน                       | 326.3                            | เป็นเจ้าของ      | จำนองกับธนาคาร |
| ส่วนปรับปรุงสิทธิการเช่า                          | 291.2                            | เป็นเจ้าของ      | ไม่มี          |
| เครื่องมือ เครื่องใช้ และอุปกรณ์ใช้ในการดำเนินงาน | 41.1                             | เป็นเจ้าของ      | ไม่มี          |
| เครื่องตกแต่ง ติดตั้ง และอุปกรณ์สำนักงาน          | 37.9                             | เป็นเจ้าของ      | ไม่มี          |
| ยานพาหนะ  | 5.6                              | เป็นเจ้าของ      | ไม่มี          |
| งานระหว่างก่อสร้างและทรัพย์สินระหว่างติดตั้ง      | 20.6                             | เป็นเจ้าของ      | ไม่มี          |
| <b>รวม</b>  | <b>722.7</b>                     |                  |                |

ทั้งนี้ รายการสินทรัพย์ถาวรของกลุ่มบริษัทฯ ตามที่แสดงไว้ข้างต้นสามารถแสดงรายละเอียดจำแนกตามประเภทของสินทรัพย์และจำแนกตามบริษัท ได้ดังนี้

#### 5.1.1 ที่ดินและส่วนปรับปรุงที่ดิน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 มูลค่าตามบัญชีสุทธิของที่ดินและส่วนปรับปรุงที่ดินตามงบการเงินรวมของบริษัทฯ และบริษัทย่อย มีรายละเอียดดังนี้

| บริษัท     | สถานที่ตั้ง  | ขนาดพื้นที่<br>(ไร่) | มูลค่าสุทธิตามบัญชี<br>(ล้านบาท) | วัตถุประสงค์การใช้งาน  | ลักษณะกรรมสิทธิ์ | ภาระผูกพัน   |
|------------|--|----------------------|----------------------------------|--|------------------|--|
| ZCG        | ตำบลบางโหลง<br>อำเภอบางพลี<br>จังหวัด<br>สมุทรปราการ | 19-3-7               | 326.3                            | บริษัทฯ มีแผนที่จะพัฒนาที่ดินดังกล่าวเพื่อใช้เป็นครัวกลางและศูนย์กระจายสินค้าของกลุ่มบริษัทฯ ในอนาคต | เป็นเจ้าของ      | จำนองกับธนาคารในวงเงินไม่เกิน 1,105 ล้านบาท (กลุ่มบริษัทฯ มีวงเงินกู้ยืมกับธนาคารผู้รับจำนองจำนวน 780 ล้านบาท) |
| <b>รวม</b> |  |                      | <b>326.3</b>                     |  |                  |  |

## 5.1.2 ส่วนปรับปรุงสิทธิการเช่า

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 มูลค่าตามบัญชีสุทธิของส่วนปรับปรุงสิทธิการเช่าตามงบการเงินรวมของบริษัทฯ และบริษัทย่อย มีรายละเอียดดังนี้

| บริษัท | มูลค่าสุทธิตามบัญชี<br>(ล้านบาท) | วัตถุประสงค์การใช้งาน                                | ลักษณะกรรมสิทธิ์ | ภาระผูกพัน |
|--------|----------------------------------|--|------------------|------------|
| ZCG    | 5.2                              | งานตกแต่งและปรับปรุงอาคารสำนักงาน และงานรื้อถอน      | เป็นเจ้าของ      | ไม่มี      |
| ZRH    | 99.5                             | งานตกแต่งหน้าร้าน งานระบบไฟฟ้า งานครัว และงานรื้อถอน | เป็นเจ้าของ      | ไม่มี      |
| AKF    | 60.5                             | งานตกแต่งหน้าร้าน งานระบบไฟฟ้า งานครัว และงานรื้อถอน | เป็นเจ้าของ      | ไม่มี      |
| GGG    | 13.3                             | งานตกแต่งหน้าร้าน งานระบบไฟฟ้า งานครัว และงานรื้อถอน | เป็นเจ้าของ      | ไม่มี      |
| OTT    | 48.3                             | งานตกแต่งหน้าร้าน งานระบบไฟฟ้า งานครัว และงานรื้อถอน | เป็นเจ้าของ      | ไม่มี      |
| ZPC    | 64.0                             | งานตกแต่งหน้าร้าน งานระบบไฟฟ้า งานครัว และงานรื้อถอน | เป็นเจ้าของ      | ไม่มี      |
| ZSM    | 0.4                              | งานตกแต่งและปรับปรุงอาคารสำนักงาน                    | เป็นเจ้าของ      | ไม่มี      |
| รวม    | 291.2                            |  |                  |            |

### 5.1.3 สินทรัพย์ถาวรอื่น

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 มูลค่าตามบัญชีสุทธิของสินทรัพย์ถาวรอื่นซึ่งประกอบด้วย เครื่องมือ เครื่องใช้และอุปกรณ์ใช้ในการดำเนินงาน เครื่องตกแต่ง ติดตั้งและอุปกรณ์สำนักงาน ยานพาหนะ และงานระหว่างก่อสร้างและทรัพย์สินระหว่างติดตั้ง ตามงบการเงินรวมของบริษัทฯ และบริษัทย่อย มีรายละเอียดดังนี้

| ลำดับ | รายละเอียด / วัตถุประสงค์การใช้งาน   | มูลค่าสุทธิตามบัญชี<br>(ล้านบาท) | ลักษณะกรรมสิทธิ์ | ภาระผูกพัน |
|-------|--|----------------------------------|------------------|------------|
| 1     | เครื่องมือ เครื่องใช้ และอุปกรณ์ใช้ในการดำเนินงาน เช่น เครื่องมือ และอุปกรณ์ครัว สำหรับการประกอบอาหารที่สาขา เป็นต้น | 41.1                             | เป็นเจ้าของ      | ไม่มี      |
| 2     | เครื่องตกแต่ง ติดตั้ง และอุปกรณ์สำนักงาน   | 37.9                             | เป็นเจ้าของ      | ไม่มี      |
| 3     | ยานพาหนะ   | 5.6                              | เป็นเจ้าของ      | ไม่มี      |
| 4     | งานระหว่างก่อสร้างและทรัพย์สินระหว่างติดตั้ง เช่น อาคารสำนักงาน และสาขา ร้านอาหาร เป็นต้น                            | 20.6                             | เป็นเจ้าของ      | ไม่มี      |
| รวม   |  | 105.2                            |                  |            |

## 5.2 สิทธิการเช่า

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 มูลค่าตามบัญชีสุทธิของสิทธิการเช่าตามงบการเงินรวมของบริษัทฯ และบริษัทย่อยมี รายละเอียดดังนี้

| บริษัท | สถานที่                           | วัตถุประสงค์           | พื้นที่<br>(ตร.ม.) | ระยะเวลาเช่า<br>(ปี) | วันสิ้นสุดสัญญา  | มูลค่าสุทธิตามบัญชี<br>(ล้านบาท) | ลักษณะกรรมสิทธิ์              |
|--------|-----------------------------------|------------------------|--------------------|----------------------|------------------|----------------------------------|-------------------------------|
| ZRH    | ศูนย์การค้าเซ็นทรัลพลาซ่าพระราม 2 | เช่าดำเนินงานร้านอาหาร | 438.3              | 20.0                 | 4 ธันวาคม 2565   | 4.8                              | เจ้าของกรรมสิทธิ์สิทธิการเช่า |
| ZRH    | ศูนย์การค้าเซ็นทรัลพลาซ่าพระราม 3 | เช่าดำเนินงานร้านอาหาร | 294.3              | 23.0                 | 9 ตุลาคม 2565    | 2.9                              | เจ้าของกรรมสิทธิ์สิทธิการเช่า |
| ZRH    | ศูนย์การค้าเซ็นทรัลพลาซ่าบางนา    | เช่าดำเนินงานร้านอาหาร | 221.3              | 30.0                 | 30 มิถุนายน 2566 | 2.4                              | เจ้าของกรรมสิทธิ์สิทธิการเช่า |
| ZRH    | ศูนย์การค้าเซ็นทรัลเฟสติวัลภูเก็ต | เช่าดำเนินงานร้านอาหาร | 332.0              | 15.0                 | 11 สิงหาคม 2562  | 1.7                              | เจ้าของกรรมสิทธิ์สิทธิการเช่า |
| ZRH    | ศูนย์การค้าบรูว์พอร์ตหัวหิน       | เช่าดำเนินงานร้านอาหาร | 186.0              | 20.0                 | 30 กันยายน 2579  | 25.6                             | เจ้าของกรรมสิทธิ์สิทธิการเช่า |
| OTT    | ศูนย์การค้าเซ็นทรัลพลาซ่าพระราม 3 | เช่าดำเนินงานร้านอาหาร | 154.9              | 5.5                  | 9 ตุลาคม 2565    | 7.7                              | เจ้าของกรรมสิทธิ์สิทธิการเช่า |
| ZPC    | ศูนย์การค้าเซ็นทรัลพลาซ่าพระราม 3 | เช่าดำเนินงานร้านอาหาร | 112.7              | 5.5                  | 9 ตุลาคม 2565    | 3.3                              | เจ้าของกรรมสิทธิ์สิทธิการเช่า |
| รวม    |                                   |                        |                    |                      |                  | 48.4                             |                               |



### 5.3 สินทรัพย์ไม่มีตัวตน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 มูลค่าตามบัญชีสุทธิของสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตนตามงบการเงินรวมของบริษัทฯ และบริษัทย่อย มีรายละเอียดดังนี้


| รายการ                | รายละเอียด   | มูลค่าสุทธิตามบัญชี<br>(ล้านบาท) |
|-----------------------|--|----------------------------------|
| เครื่องหมายการค้า     | ซื้อเครื่องหมายการค้าจากการซื้อกิจการ                      | 69.9                             |
| สัญญาแฟรนไชส์         | สัญญาแฟรนไชส์ร้านอาหารไทยกลุ่มแบรนด์ตำมั่วจากการซื้อกิจการ | 13.1                             |
| ค่าลิขสิทธิ์ซอฟต์แวร์ | ซอฟต์แวร์สำหรับการดำเนินงาน                                | 7.8                              |
| ค่าสิทธิบัตร          | สิทธิบัตร  | 3.6                              |
| รวม                   |  | 90.7                             |

#### 5.3.1 เครื่องหมายการค้าและเครื่องหมายบริการ และค่าสิทธิบัตร

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 กลุ่มบริษัทฯ เป็นเจ้าของเครื่องหมายการค้าและเครื่องหมายบริการที่สำคัญซึ่งใช้ในการประกอบธุรกิจของกลุ่มบริษัทฯ ดังนี้

##### 5.3.1.1 เครื่องหมายการค้าและเครื่องหมายบริการที่จดทะเบียนในประเทศไทย

| เครื่องหมายการค้า/บริการ  | เจ้าของเครื่องหมายการค้า /<br>เครื่องหมายบริการ | ลักษณะการนำไปใช้   |
|---|---|--|
|  | ZCG   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- สำหรับสินค้าเนื้อสัตว์แช่แข็ง เนื้อสัตว์ที่ปรุงสำเร็จ ผักดอง ผลไม้ดอง ปลาแช่แข็ง</li> <li>- สำหรับสินค้าซอสน้ำจิ้ม น้ำชา กาแฟ</li> <li>- สำหรับสินค้าผักสด ผลไม้สด</li> <li>- สำหรับสินค้าเครื่องดื่มน้ำแร่ น้ำผลไม้ เครื่องดื่มที่ไม่ผสมแอลกอฮอล์ทำจากผลไม้</li> <li>- สำหรับบริการจัดส่งอาหารและเครื่องดื่ม</li> <li>- สำหรับบริการจำหน่ายอาหารและเครื่องดื่มบริการภัตตาคารชนิดบริการตนเอง</li> </ul> |
|  | ZCG   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- สำหรับสินค้าเนื้อสัตว์แช่แข็ง เนื้อสัตว์ที่ปรุงสำเร็จ ผักดอง ผลไม้ดอง ปลาแช่แข็ง</li> <li>- สำหรับสินค้าซอสน้ำจิ้ม น้ำชา กาแฟ</li> <li>- สำหรับสินค้าผักสด ผลไม้สด</li> <li>- สำหรับสินค้าเครื่องดื่มน้ำแร่ น้ำผลไม้ เครื่องดื่มที่ไม่ผสมแอลกอฮอล์ทำจากผลไม้</li> <li>- สำหรับบริการจัดส่งอาหารและเครื่องดื่ม</li> <li>- สำหรับบริการจำหน่ายอาหารและเครื่องดื่มบริการภัตตาคารชนิดบริการตนเอง</li> </ul> |



| เครื่องหมายการค้า/บริการ  | เจ้าของเครื่องหมายการค้า /<br>เครื่องหมายบริการ | ลักษณะการนำไปใช้   |
|---|---|--|
|    | ZCG   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- สำหรับบริการจัดส่งอาหารและเครื่องดื่ม</li> <li>- สำหรับบริการจำหน่ายอาหารและเครื่องดื่มบริการภัตตาคารชนิดบริการตนเอง</li> <li>- สินค้าเนื้อสัตว์ เนื้อสัตว์ที่ปรุงแต่งแล้ว ผักดอง ปลาแซ่แข็ง</li> </ul> |
|    | ZCG   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- สำหรับบริการจัดการอาหารและเครื่องดื่ม</li> </ul>  |
|    | ZCG   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- สำหรับบริการ ภัตตาคาร</li> </ul>  |
|  | GGG   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- สำหรับภัตตาคาร</li> </ul>   |
|  | ZCG<br>(อยู่ระหว่างการจดทะเบียน)                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดจำหน่ายอาหารและเครื่องดื่ม</li> <li>- ขายอาหารและเครื่องดื่มบริการตนเอง</li> </ul>   |
|  | ZCG<br>(อยู่ระหว่างการจดทะเบียน)                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดจำหน่ายอาหารและเครื่องดื่ม</li> <li>- ขายอาหารและเครื่องดื่มบริการตนเอง</li> </ul>   |
|  | ZCG<br>(อยู่ระหว่างการจดทะเบียน)                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดจำหน่ายอาหารและเครื่องดื่ม</li> <li>- ขายอาหารและเครื่องดื่มบริการตนเอง</li> </ul>   |
|  | ZRH   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- สำหรับภัตตาคาร</li> </ul>   |

| เครื่องหมายการค้า/บริการ  | เจ้าของเครื่องหมายการค้า /<br>เครื่องหมายบริการ | ลักษณะการนำไปใช้                                       |
|---|---|--|
|    | SYN   | - สำหรับบริการจัดการอาหารและเครื่องดื่ม                |
|    | SYN   | - สำหรับบริการจัดการอาหารและเครื่องดื่ม<br>- น้ำปลาร้า |
|    | SYN   | - สำหรับบริการอาหารและเครื่องดื่ม                      |
|   | SYN   | - สำหรับบริการอาหารและเครื่องดื่ม                      |
|  | SYN   | - สำหรับบริการจัดการอาหารและเครื่องดื่ม                |
|  | SYN   | - สำหรับบริการจัดการอาหารและเครื่องดื่ม                |
|  | SYN   | - สำหรับบริการจัดการอาหารและเครื่องดื่ม                |
|  | SYN   | - สำหรับบริการจัดการอาหารและเครื่องดื่ม<br>- เนื้อวัว  |








### 5.3.1.2 เครื่องหมายการค้าและเครื่องหมายบริการที่อยู่ระหว่างการจดทะเบียนในประเทศไทย

| เครื่องหมายการค้า/บริการ  | เจ้าของเครื่องหมายการค้า /<br>เครื่องหมายบริการ | ลักษณะการนำไปใช้   |
|---|---|--|
|    | ZCG   | - จัดจำหน่ายอาหารและเครื่องดื่ม<br>- ขายอาหารและเครื่องดื่มบริการตนเอง |
|    | ZCG   | - จัดจำหน่ายอาหารและเครื่องดื่ม<br>- ขายอาหารและเครื่องดื่มบริการตนเอง |
|    | ZCG   | - จัดจำหน่ายอาหารและเครื่องดื่ม<br>- ขายอาหารและเครื่องดื่มบริการตนเอง |
|  | SYN   | - ภัตตาคาร   |

### 5.3.1.3 เครื่องหมายการค้าและเครื่องหมายบริการที่จดทะเบียนในต่างประเทศ

| เครื่องหมายการค้า/บริการ  | เจ้าของเครื่องหมายการค้า /<br>เครื่องหมายบริการ | ลักษณะการนำไปใช้            |
|---|---|-----------------------------|
| ประเทศออสเตรเลีย  |   |                             |
|  | ZCG   | - บริการอาหารและเครื่องดื่ม |
|  | ZCG   | - บริการอาหารและเครื่องดื่ม |
| สหภาพยุโรป  |   |                             |

| เครื่องหมายการค้า/บริการ  | เจ้าของเครื่องหมายการค้า /<br>เครื่องหมายบริการ | ลักษณะการนำไปใช้            |
|---|---|-----------------------------|
|    | ZCG   | - บริการอาหารและเครื่องดื่ม |
|    | ZCG   | - บริการอาหารและเครื่องดื่ม |
| เขตบริหารพิเศษฮ่องกงแห่งสาธารณรัฐประชาชนจีน   |   |                             |
|   | ZCG   | - บริการอาหารและเครื่องดื่ม |
|  | ZCG   | - บริการอาหารและเครื่องดื่ม |
|  | ZCG   | - บริการอาหารและเครื่องดื่ม |
| สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว  |   |                             |
|  | ZCG   | - บริการอาหารและเครื่องดื่ม |
|  | ZCG   | - บริการอาหารและเครื่องดื่ม |

| เครื่องหมายการค้า/บริการ  | เจ้าของเครื่องหมายการค้า /<br>เครื่องหมายบริการ | ลักษณะการนำไปใช้            |
|---|---|-----------------------------|
|                    | ZCG   | - บริการอาหารและเครื่องดื่ม |
| ประเทศมาเลเซีย  |   |                             |
|                    | ZCG   | - บริการอาหารและเครื่องดื่ม |
| ประเทศพม่า  |   |                             |
|                   | ZCG   | - บริการอาหารและเครื่องดื่ม |
| <br>on the table | ZCG   | - บริการอาหารและเครื่องดื่ม |
|                  | ZCG   | - บริการอาหารและเครื่องดื่ม |
| ประเทศฟิลิปปินส์  |   |                             |
|                  | ZCG   | - บริการอาหารและเครื่องดื่ม |
|                  | ZCG   | - บริการอาหารและเครื่องดื่ม |



#### 5.4 การประกันภัยธุรกิจและทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ

กลุ่มบริษัทฯ จัดให้มีการทำประกันภัยที่เกี่ยวข้องกับการประกอบกิจการของกลุ่มบริษัทฯ และกลุ่มบริษัทฯ เชื่อว่าความคุ้มครองทั้งหมดภายใต้การประกันภัยของกลุ่มบริษัทฯ อยู่ในระดับที่เหมาะสม ทั้งนี้ กลุ่มบริษัทฯ มีการทำประกันภัยความเสี่ยงภัยทุกชนิด (Industrial All Risks Insurance) ประกันภัยธุรกิจหยุดชะงัก (Business Interruption Insurance) ประกันภัยความรับผิดชอบต่อบุคคลภายนอก (General Liability Insurance) และประกันภัยสำหรับเงิน (Money Insurance) สำหรับร้านอาหารทุกสาขาและสำนักงานของกลุ่มบริษัทฯ ทุกแห่ง โดยมีรายละเอียดของการประกันภัยที่สำคัญ ดังนี้

| ผู้เอาประกันภัย                               | ประเภทกรมธรรม์   | ทรัพย์สินที่เอาประกันภัย   | วงเงินประกัน (ล้านบาท) | ระยะเวลาเอาประกันภัย              |
|---|--|--|------------------------|-----------------------------------|
| ZCG<br>ZRH<br>OTT<br>AKF<br>GGG<br>ZPC<br>ZSM | ประกันภัยความเสี่ยงภัยทุกชนิด (Industrial All Risks Insurance)     | - ส่วนปรับปรุงต่อเติม เครื่องตกแต่งตึกรั่ว ฝ้า เพดาน เฟอร์นิเจอร์ อุปกรณ์ไฟฟ้า ระบบปรับอากาศ กระจกอื่นๆ และวัตถุประเภอบางทุกชนิด เครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ รวมถึงเครื่องมือเครื่องใช้ในการประกอบอาหาร ตู้แช่เครื่องแช่เยลลี่ รวมถึงทรัพย์สินอื่นๆ ที่อยู่ในความดูแลและในฐานะผู้รักษาทรัพย์สิน สถานที่ที่เอาประกันซึ่งได้แก่ สำนักงาน ครั้วกลาง โกดัง และสาขา | 1,282                  | 12 กรกฎาคม 2561 – 12 กรกฎาคม 2562 |
| ZCG<br>ZRH<br>OTT<br>AKF<br>GGG<br>ZPC<br>ZSM | ประกันภัยธุรกิจหยุดชะงัก (Business Interruption Insurance)         | - คุ้มครองความสูญเสียที่เกิดจากภาวะธุรกิจหยุดชะงัก อันเป็นผลสืบเนื่องจากความเสียหายที่เกิดขึ้นต่อทรัพย์สินที่เอาประกัน ภายใต้การประกันภัยความเสี่ยงภัยทุกชนิด ณ สถานที่ที่เอาประกันซึ่งได้แก่ หน้าสาขา   | 887.9                  | 12 กรกฎาคม 2561 – 12 กรกฎาคม 2562 |
| ZCG<br>ZRH<br>OTT<br>AKF<br>GGG<br>ZPC        | ประกันภัยความรับผิดชอบต่อบุคคลภายนอก (General Liability Insurance) | - ชดเชยค่าสินไหมทดแทน สำหรับความสูญเสียและเสียหายแก่บุคคลภายนอกอันเกิดจากอุบัติเหตุ หรืออนาภัยที่เกิดขึ้นภายในสถานที่ที่เอาประกันซึ่งได้แก่ สำนักงาน ครั้วกลาง โกดัง และสาขา   | 100.0                  | 12 กรกฎาคม 2561 – 12 กรกฎาคม 2562 |

| ผู้เอาประกันภัย                 | ประเภทกรมธรรม์                        | ทรัพย์สินที่เอาประกันภัย   | วงเงินประกัน (ล้านบาท) | ระยะเวลาเอาประกันภัย            |
|---------------------------------|---------------------------------------|--|------------------------|---------------------------------|
| ZRH<br>OTT<br>AKF<br>GGG<br>ZPC | ประกันภัยสำหรับเงิน (Money Insurance) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- เงินเพื่อจ่ายค่าจ้าง และ/หรือ เงินเดือน</li> <li>- เงินภายในสถานที่ที่เอาประกัน</li> <li>- เงินภายในตู้เงินหรือห้องนิรภัย</li> <li>- เงินภายนอกสถานที่ที่เอาประกันขณะขนส่งตามเส้นทางที่ระบุไว้</li> <li>- ตู้เงินหรือห้องนิรภัย ตัวอาคารของสถานที่ที่เอาประกันภัยซึ่งได้แก่ สาขา และทรัพย์สินอื่นๆ</li> </ul> | 13.9                   | 10 มีนาคม 2561 – 10 มีนาคม 2562 |

## 5.5 เงินลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วม

บริษัทฯ ประกอบธุรกิจโดยการถือหุ้นในบริษัทอื่น (Holding Company) โดยบริษัทฯ มีการลงทุนในบริษัทย่อยที่ประกอบธุรกิจร้านอาหาร และธุรกิจที่เกี่ยวข้องอื่น ซึ่งตามงบการเงินเฉพาะกิจการของบริษัทฯ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 บริษัทฯ มีเงินลงทุนในบริษัทย่อยจำนวน 7 บริษัท โดยมีรายละเอียดดังนี้

| บริษัทย่อย | ลักษณะการประกอบธุรกิจ   | สัดส่วนการถือหุ้น (ร้อยละ) | มูลค่าเงินลงทุนตามราคาทุน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 (ล้านบาท) |
|------------|---|----------------------------|--|
| ZRH        | ธุรกิจร้านอาหารญี่ปุ่น ภายใต้แบรนด์ “ZEN” และ “Musha by ZEN” และอาหารไทย ภายใต้แบรนด์ “เซียง” และธุรกิจเกี่ยวเนื่องอื่น   | 100.0                      | 30.0 <sup>(1)</sup>  |
| AKF        | ธุรกิจร้านอาหารปิ้งย่างสไตล์ญี่ปุ่น ภายใต้แบรนด์ “AKA” ธุรกิจแฟรนไชส์ และธุรกิจเกี่ยวเนื่องอื่น   | 100.0                      | 80.0   |
| GGG        | ธุรกิจร้านอาหารญี่ปุ่นแบบพรีเมียม ภายใต้แบรนด์ “Sushi Cyu” และ ธุรกิจร้านอาหารปิ้งย่างสไตล์ญี่ปุ่นแบบพรีเมียม ภายใต้แบรนด์ “Tetsu” และธุรกิจเกี่ยวเนื่องอื่น        | 100.0                      | 30.0   |
| OTT        | ธุรกิจร้านอาหารแบบไลฟ์สไตล์ในรูปแบบ “โตเกียว คาเฟ่” ภายใต้แบรนด์ “On the Table” ธุรกิจแฟรนไชส์ และธุรกิจเกี่ยวเนื่องอื่น  | 100.0                      | 25.0   |
| SYN        | เจ้าของเครื่องหมายบริการของกลุ่มแบรนด์ร้านอาหารไทย ซึ่งได้แก่ “ตำมั่ว” “ลาวญวน” “แจ่วฮ้อน” “เผอ” “ข้าวมันไก่คุณย่า” “เทปปั้น” “ครัวไทย” และ “เดอ ตำมั่ว”            | 100.0                      | 251.3  |
| ZPC        | ธุรกิจร้านอาหารไทย ภายใต้แบรนด์ “ตำมั่ว” “ลาวญวน” “แจ่วฮ้อน” “เผอ” “ข้าวมันไก่คุณย่า” “เทปปั้น” “ครัวไทย” และ “เดอ ตำมั่ว” ธุรกิจแฟรนไชส์ และธุรกิจเกี่ยวเนื่องอื่น | 100.0                      | 20.0   |

| บริษัทย่อย         | ลักษณะการประกอบธุรกิจ  | สัดส่วนการถือหุ้น<br>(ร้อยละ) | มูลค่าเงินลงทุนตามราคาทุน<br>ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561<br>(ล้านบาท) |
|--------------------|--|-------------------------------|--|
| ZSM                | ธุรกิจบริหารจัดการ จัดหา จัดซื้อ และจัดส่งวัตถุดิบ ให้กับ<br>สาขาภายใต้แบรนด์ของกลุ่มบริษัทฯ | 100.0                         | 17.5   |
| รวมมูลค่าเงินลงทุน |  |                               | 453.8  |

หมายเหตุ: <sup>(1)</sup> ในเดือนมกราคม 2562 ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ZRH มีมติอนุมัติการเพิ่มทุนจดทะเบียนจำนวน 270,000,000.0 บาท แบ่งเป็นหุ้นสามัญจำนวน 2,700,000 หุ้น มูลค่าหุ้นที่ตราไว้หุ้นละ 100.0 บาท และเรียกประชุมวิสามัญผู้ถือหุ้นเพื่ออนุมัติเรื่องดังกล่าว

## 5.6 นโยบายการลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วม

บริษัทฯ มุ่งเน้นการลงทุนในกิจการที่มีศักยภาพในการเติบโต และสร้างผลตอบแทนที่ดีจากการลงทุน ทั้งนี้ การขออนุมัติการลงทุนในบริษัทย่อย หรือ บริษัทร่วมจะต้องสอดคล้องเป็นไปตามที่กำหนดไว้ในประกาศของคณะกรรมการกำกับตลาดทุน และคณะกรรมการตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เรื่อง การได้มาหรือจำหน่ายไปซึ่งทรัพย์สิน และ/หรือ เรื่อง การทำรายการที่เกี่ยวข้องกัน (แล้วแต่กรณี)

การลงทุนในกิจการดังกล่าวข้างต้น บริษัทฯจะเน้นการลงทุนระยะยาว รวมทั้งมุ่งเน้นการลงทุนในกิจการที่มีศักยภาพในการเติบโต และสร้างผลตอบแทนที่ดีให้กับบริษัทฯ โดยพิจารณาจากปัจจัยพื้นฐานของธุรกิจที่จะเข้าไปลงทุน รวมถึงแนวโน้มของธุรกิจนั้นๆ เป็นสำคัญ นอกจากนี้ บริษัทฯ มีนโยบายการลงทุนในสัดส่วนที่มากพอเพื่อให้สามารถมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการและกำหนดแนวทางการดำเนินธุรกิจของบริษัทย่อย บริษัทร่วม และกิจการที่ควบคุมร่วมกันนั้นๆ รวมทั้งการส่งเสริมกิจการที่เข้าลงทุนให้มีการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน

บริษัทฯ อาจมีการลงทุนในธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องในอนาคต ที่สามารถสนับสนุนและส่งเสริมธุรกิจหลักของบริษัทฯ ทั้งนี้ การลงทุนจะต้องมีความสอดคล้องเหมาะสมกับสภาพธุรกิจและแผนยุทธศาสตร์ของบริษัทฯ อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ อาจพิจารณาการลงทุนในธุรกิจอื่นที่มีใช้ธุรกิจหลักของบริษัทฯ ในอนาคต โดยการลงทุนจะต้องมีความสอดคล้องเหมาะสมกับสภาพธุรกิจและแผนยุทธศาสตร์ของบริษัทฯ

ในการตัดสินใจลงทุนใดๆ บริษัทฯจะทำการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการและพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องประกอบ ซึ่งรวมถึงความเสี่ยงของการลงทุนในโครงการ แนวโน้มการขยายตัวของธุรกิจ การสร้างมูลค่าเพิ่ม ความคุ้มค่าของโครงการ การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้กับบริษัทฯ เป็นต้น โดยบริษัทฯ จะจัดให้ผู้เชี่ยวชาญของบริษัทฯ (หรือผู้เชี่ยวชาญบุคคลภายนอก แล้วแต่กรณี) ได้พิจารณาถึงการลงทุนในโครงการดังกล่าวก่อนการลงทุนเสมอ และจะนำเสนอแผนการลงทุนต่อคณะกรรมการบริษัทเพื่อพิจารณา รวมถึงให้คำแนะนำ เพื่อลดความเสี่ยงทางการลงทุนที่อาจเกิดขึ้น

## 6. โครงการในอนาคต

จากแผนการสร้างความเติบโตและการขยายธุรกิจของกลุ่มบริษัทฯ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายการเป็นผู้นำการธุรกิจบริการร้านอาหารภายในประเทศ อย่างไรก็ตาม แผนการลงทุนต่างๆ ของกลุ่มบริษัทฯ ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น สภาพตลาดของธุรกิจอาหาร ตลอดจนสถานะเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง โดยกลุ่มบริษัทฯ ได้พิจารณาด้วยความระมัดระวังและถี่ถ้วน ในการกำหนดแผนโครงการในอนาคตของกลุ่มบริษัทฯ

ทั้งนี้ กลุ่มบริษัทฯ มีโครงการในอนาคตที่สำคัญ สรุปได้ดังนี้

### การขยายสาขาร้านอาหาร และการปรับปรุงสาขาร้านอาหาร

กลุ่มบริษัทฯ มีแผนการขยายสาขาของแบรนด์ร้านอาหารที่มีอยู่ในปัจจุบัน เพื่อเป็นการเพิ่มช่องทางในการจำหน่าย รวมทั้งแผนการปรับปรุงสาขาเดิมที่กลุ่มบริษัทฯ เป็นเจ้าของ ให้มีความทันสมัย รูปลักษณ์สวยงาม เหมาะกับกลุ่มลูกค้าของบริษัทฯ ซึ่งช่วยดึงดูดความสนใจจากลูกค้าให้เข้ามาใช้บริการร้านอาหารของกลุ่มบริษัทฯ ได้ดียิ่งขึ้น

ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทครั้งที่ 3/2561 (ภายหลังการแปรสภาพเป็นบริษัทมหาชนจำกัด) เมื่อวันที่ 12 พฤศจิกายน 2561 มีมติอนุมัติกลยุทธ์การลงทุนของกลุ่มบริษัทฯ ฉบับแก้ไข โดยแผนการขยายสาขาและการปรับปรุงสาขาร้านอาหารของกลุ่มบริษัทฯ และการขยายสาขาแฟรนไชส์ สำหรับปี 2562-2563 สรุปได้ดังนี้

|   | ปี 2562                           |   | ปี 2563                           |
|---|-----------------------------------|---|-----------------------------------|
|   | เป้าหมายจำนวนสาขาที่จะเปิด (สาขา) | สถานะปัจจุบัน   | เป้าหมายจำนวนสาขาที่จะเปิด (สาขา) |
| (ก) สาขาที่กลุ่มบริษัทฯ เป็นเจ้าของ         |                                   |   |                                   |
| (1.1) การเปิดสาขาใหม่                       |                                   |   |                                   |
| ▪ ร้านอาหารรูปแบบเดิมที่มีอยู่ในปัจจุบัน    | 18                                | กลุ่มบริษัทฯ มีการพิจารณาพื้นที่สำหรับการเปิดสาขาแล้วส่วนหนึ่ง และมีสาขาที่ได้รับการอนุมัติลงทุนจากคณะกรรมการบริหาร (EXCOM) แล้วจำนวน 8 สาขา    | 24                                |
| ▪ ร้านอาหารรูปแบบใหม่ <sup>(1)</sup>        | 18                                | กลุ่มบริษัทฯ มีการพิจารณาพื้นที่สำหรับการเปิดสาขาแล้วส่วนหนึ่ง และมีสาขาที่ได้รับการอนุมัติลงทุนจากคณะกรรมการบริหาร (EXCOM) แล้วจำนวน 4 โครงการ | 26                                |
| ประมาณการเงินลงทุนการเปิดสาขาใหม่ (ล้านบาท) | 170.0                             |   | 240.0                             |
| (1.2) การปรับปรุงสาขาเดิม                   |                                   |   |                                   |

|   | ปี 2562                           |   | ปี 2563                           |
|---|-----------------------------------|---|-----------------------------------|
|   | เป้าหมายจำนวนสาขาที่จะเปิด (สาขา) | สถานะปัจจุบัน   | เป้าหมายจำนวนสาขาที่จะเปิด (สาขา) |
| ประมาณการเงินลงทุนการปรับปรุงสาขาเดิม (ล้านบาท) | 45.0                              |   | 45.0                              |
| (ข) สาขาแฟรนไชส์                                |                                   |   |                                   |
| ▪ ร้านอาหารรูปแบบเดิมที่มีอยู่ในปัจจุบัน        | 37                                | ณ ปัจจุบัน กลุ่มบริษัทฯ มีผู้สมัครเพื่อขอเป็นแฟรนไชส์แล้วจำนวน 30 ราย | 45                                |
| ▪ ร้านอาหารรูปแบบใหม่ <sup>(1)</sup>            | 50                                |   | 130                               |

หมายเหตุ: (1) ร้านอาหารรูปแบบใหม่ คือ ร้านอาหารที่มีพื้นที่ร้านขนาดเล็ก (ขนาดพื้นที่ประมาณ 100 ตารางเมตร) เมนูอาหารไม่ซับซ้อน เงินลงทุนไม่สูง (ประมาณ 1.5-3.5 ล้านบาทต่อสาขา) ซึ่งรวมถึงแบรนด์ Musha แบรินด์เชียงใหม่ และแบรนด์อื่นที่อาจมีเพิ่มเติมในอนาคต

ทั้งนี้ แผนในการขยายการลงทุนนั้น กลุ่มบริษัทฯ ได้พิจารณาจากแนวโน้มธุรกิจอาหาร สภาวะเศรษฐกิจ สังคม การเมือง แผนการขยายสาขาของเจ้าของสถานที่ตั้งสาขา (Landlord) เป็นต้น โดยกลุ่มบริษัทฯ มีทีมงานคอยทำหน้าที่สืบหาพื้นที่ที่มีศักยภาพทั้งศูนย์การค้า ห้างสรรพสินค้า คอมมูนิตีมอลล์ อาคารสำนักงาน และสถานบริการน้ำมัน ที่ยังไม่มีร้านอาหารภายใต้แบรนด์ของกลุ่มบริษัทฯ เปิดดำเนินการในปัจจุบัน และติดตามแผนการขยายสาขาของเจ้าของสถานที่ตั้งสาขา (Landlord) โดยเฉพาะเจ้าของศูนย์การค้า ห้างสรรพสินค้า และคอมมูนิตีมอลล์ชั้นนำ รวมทั้งมีการจัดกลุ่ม (Tier) พื้นที่เข้าเพื่อวิเคราะห์ความเหมาะสมของแบรนด์ร้านอาหารของกลุ่มบริษัทฯ ที่จะเปิดดำเนินการกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย โดยแหล่งเงินทุนที่ใช้สำหรับการขยายการลงทุนนั้น จะมาจากเงินที่ได้จากการเสนอขายหลักทรัพย์ในครั้งนี้ วงเงินกู้ระยะสั้น และเงินทุนหมุนเวียนของกลุ่มบริษัทฯ

อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนขยายการลงทุนสำหรับสาขาที่กลุ่มบริษัทฯ เป็นเจ้าของมีความไม่แน่นอนและขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย เช่น การจัดหาพื้นที่เพื่อขยายสาขาภายใต้อัตราค่าเช่าและเงื่อนไขที่เหมาะสมกับอัตราผลตอบแทนที่กลุ่มบริษัทฯ ต้องการ สภาวะตลาดและการแข่งขันในอุตสาหกรรม และความสามารถในการจัดหาแหล่งเงินทุนทั้งในรูปของการเพิ่มทุนและการกู้ยืมเงิน เป็นต้น ในส่วนของแผนขยายการลงทุนสำหรับสาขาแฟรนไชส์ กลุ่มบริษัทฯ จะต้องพิจารณาศักยภาพของแฟรนไชส์เกี่ยวกับประสิทธิภาพในธุรกิจอาหาร ความพร้อมด้านการเงิน และการสรรหาพื้นที่ที่เหมาะสมสำหรับการเปิดสาขาแฟรนไชส์ เป็นต้น

## 7. ข้อพิพาททางกฎหมาย

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 บริษัทฯ และบริษัทย่อยไม่ได้ถูกฟ้องร้องเป็นจำเลยในคดี หรือข้อพิพาท รวมถึงกระบวนการอนุญาโตตุลาการใดๆ (1) ที่อาจมีผลกระทบด้านลบต่อสินทรัพย์ของบริษัทฯ หรือบริษัทย่อย ที่มีจำนวนสูงกว่าร้อยละ 5.0 ของส่วนของผู้ถือหุ้น (2) ที่กระทบต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ หรือบริษัทย่อย อย่างมีนัยสำคัญแต่ไม่สามารถประเมินผลกระทบเป็นตัวเลขได้ และ (3) ที่มีได้เกิดจากการประกอบธุรกิจโดยปกติของบริษัทฯ หรือบริษัทย่อย อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ อาจมีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการพิจารณาทางกฎหมายหรือทางปกครองในการดำเนินการค้าตามปกติเป็นครั้งคราว

**8. ข้อมูลทั่วไปและข้อมูลสำคัญอื่น****ข้อมูลทั่วไป**

|                         |  |
|-------------------------|--|
| ชื่อบริษัท (ภาษาไทย)    | : บริษัท เซ็น คอร์ปอเรชั่น กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)   |
| ชื่อบริษัท (ภาษาอังกฤษ) | : Zen Corporation Group Public Company Limited   |
| ประเภทธุรกิจ            | : ประกอบธุรกิจโดยการถือหุ้นในบริษัทอื่น (Holding Company) ที่ประกอบธุรกิจร้านอาหาร และธุรกิจที่เกี่ยวข้องอื่น            |
| ธุรกิจหลัก              | : ธุรกิจร้านอาหาร และธุรกิจที่เกี่ยวข้องอื่น   |
| บริษัทแกน               | : บริษัท เซ็นเรสเตอร์รองโฮลดิ้ง จำกัด (“ZRH”)  |
| ทุนจดทะเบียน            | : 300,000,000 บาท (สามร้อยล้านบาทถ้วน)   |
| ทุนจดทะเบียนชำระแล้ว    | : 225,000,000 บาท (สองร้อยยี่สิบห้าล้านบาทถ้วน)<br>ประกอบด้วยหุ้นสามัญจำนวน 225,000,000 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 1 บาท |
| ที่ตั้งสำนักงานใหญ่     | : 782/1 ซอยอ่อนนุช 17 แขวงสวนหลวง เขตสวนหลวง กรุงเทพฯ 10250  |
| เลขทะเบียนบริษัท        | : 0107561000439  |
| Home Page               | : <a href="http://www.zengroup.co.th">www.zengroup.co.th</a>   |
| โทรศัพท์                | : 0-2019-5000  |
| โทรสาร                  | : 0-2019-5000 ต่อ 103  |

รายละเอียดของบริษัทย่อยและบริษัทร่วมที่บริษัทถือหุ้นตั้งแต่ร้อยละ 10 ขึ้นไปของจำนวนหุ้นที่ออกจำหน่ายได้แล้วทั้งหมดโปรดดูรายละเอียดในหัวข้อ “โครงสร้างกลุ่มบริษัทฯ”



## ข้อมูลของบุคคลอ้างอิงอื่น

| บุคคลอ้างอิง                 | รายละเอียด  |
|------------------------------|---|
| ผู้สอบบัญชี                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- บริษัท เบเคอร์ ทิลลี่ ออดิท แอนด์ แอดไวเซอร์รี เซอร์วิสเชส (ประเทศไทย) จำกัด</li> <li>- ที่ตั้งสำนักงานใหญ่: เลขที่ 175 อาคารสารคดีสีเทาเวอร์ ชั้นที่ 21 ถนน สาทรใต้ แขวง ท่งมหาเมฆ เขต สาทร กรุงเทพฯ 10120</li> <li>- โทรศัพท์: 0-2679-5400</li> <li>- โทรสาร: 0-2679-5500</li> </ul> |
| ผู้ตรวจสอบระบบการควบคุมภายใน | <ul style="list-style-type: none"> <li>- บริษัท มัลติพลัส ออดิท แอนด์ คอนซัลติ้ง จำกัด</li> <li>- ที่ตั้งสำนักงานใหญ่: เลขที่ 8/2 อาคารมัลติพลัส ถนนรามคำแหง แขวงมีนบุรี เขต มีนบุรี กรุงเทพฯ 10510</li> <li>- โทรศัพท์: 0-2540-0182</li> <li>- โทรสาร: 0-2540-0181</li> </ul>  |
| ที่ปรึกษากฎหมาย              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- บริษัท วีระวงศ์ ชินวัฒน์ และพาร์ทเนอร์ส จำกัด</li> <li>- ที่ตั้งสำนักงานใหญ่: เลขที่ 540 อาคารเมอริควีร์ ทาวเวอร์ ถนนเพลินจิต แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330</li> <li>- โทรศัพท์: 0-2264-8000</li> <li>- โทรสาร: 0-2657-2222</li> </ul>   |
| นายทะเบียนหลักทรัพย์         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- บริษัท ศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ (ประเทศไทย) จำกัด</li> <li>- ที่ตั้งสำนักงานใหญ่: เลขที่ 93 อาคารตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ถนนรัชดาภิเษก แขวงดินแดง เขตดินแดง กรุงเทพฯ 10400</li> <li>- โทรศัพท์: 0-2009-9000</li> <li>- โทรสาร: 0-2009-9991</li> </ul>                                 |