

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) ผ่านการดำเนินงานของบริษัทย่อยที่ประกอบธุรกิจร้านอาหาร และธุรกิจที่เกี่ยวข้องอื่นๆ โดยมีกลุ่มธุรกิจหลัก ดังนี้

1. ธุรกิจให้บริการร้านอาหารภายใต้แบรนด์ของกลุ่มบริษัทฯ
2. ธุรกิจแฟรนไชส์ ภายใต้แบรนด์ของกลุ่มบริษัทฯ และ
3. ธุรกิจที่เกี่ยวข้องอื่น

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 กลุ่มบริษัทฯ มีร้านอาหารที่เปิดดำเนินการภายใต้แบรนด์ร้านอาหารของกลุ่มบริษัทฯ จำนวนรวมทั้งสิ้น 345 สาขา โดยแบ่งออกเป็นสาขาที่กลุ่มบริษัทฯ เป็นเจ้าของจำนวน 174 สาขา และสาขาแฟรนไชส์จำนวน 171 สาขา นอกจากนี้ กลุ่มบริษัทฯ ยังมีการประกอบธุรกิจที่เกี่ยวข้องอื่น ซึ่งได้แก่ ธุรกิจบริการเกี่ยวกับการให้บริการร้านอาหาร เช่น การจัดส่งอาหาร (Delivery) การจัดเลี้ยง (Catering) การให้บริการบริหารร้านอาหาร (Restaurant Management) และการให้บริการที่ปรึกษาเกี่ยวกับร้านอาหาร (Restaurant Consultancy) เป็นต้น และธุรกิจอาหารคำปลีกสำหรับผลิตภัณฑ์อาหารพร้อมปรุง (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

1. ผู้บริโภค : การส่งมอบอาหารที่มีรสชาติความอร่อยอันเป็นเอกลักษณ์จากวัตถุดิบคุณภาพ ด้วยบริการที่ยอดเยี่ยมเพื่อสร้างประสบการณ์และความพึงพอใจที่สูงสุดให้แก่ผู้บริโภค
2. พนักงาน : การปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่ทำให้เกียรติและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน เพราะกลุ่มบริษัทฯ เชื่อมั่นว่าการทำงานอย่างมีความสุขจะเสริมสร้างแรงบันดาลใจและคุณภาพชีวิตที่ดีแก่พนักงานของกลุ่มบริษัทฯ
3. สังคมและสิ่งแวดล้อม : การยึดมั่นปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี และมุ่งมั่นต่อการมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

4. ผู้ถือหุ้น : การเพิ่มมูลค่าให้กับผู้ถือหุ้น โดยการสร้างผลตอบแทนที่เติบโตและยั่งยืน

### 1.1.3 เป้าหมาย

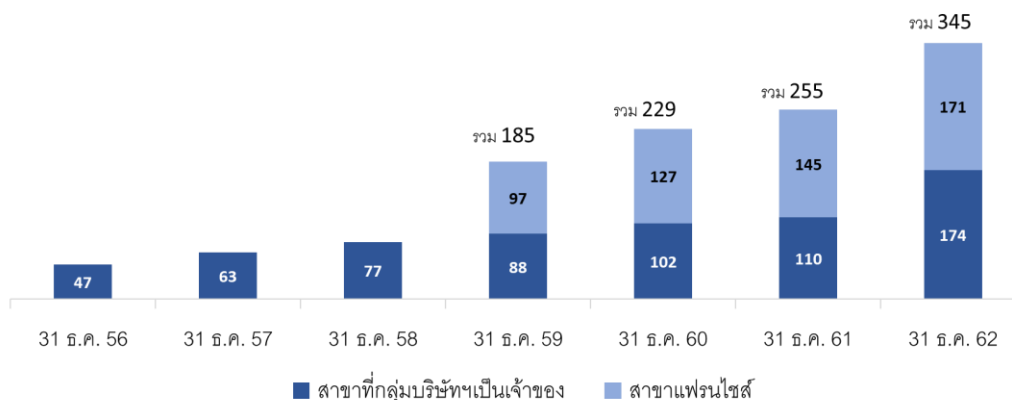
กลุ่มบริษัทฯ มีเป้าหมายในการดำเนินงาน เพื่อเป็นผู้นำของประเทศในธุรกิจด้านบริการร้านอาหาร (“Food Service”)

## 1.2 กลยุทธ์ในการดำเนินงานของบริษัทฯ

กลุ่มบริษัทฯ กำหนดนโยบายในการดำเนินธุรกิจโดยวางแผนให้บรรลุเป้าหมายเพื่อสร้างผลกำไรและเติบโตอย่างยั่งยืน ดังต่อไปนี้

### 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 การพัฒนาแบรนด์ร้านอาหารใหม่ของกลุ่มบริษัท

นอกจากการขยายสาขาร้านอาหารภายใต้แบรนด์ที่กลุ่มบริษัท มีอยู่ในปัจจุบัน กลุ่มบริษัท มีฝ่ายพัฒนาธุรกิจใหม่ ทำหน้าที่คิดค้นแบรนด์ร้านอาหารใหม่ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคและเพื่อให้ครอบคลุมกลุ่มผู้บริโภคอย่างทั่วถึง โดยที่ผ่านมากลุ่มบริษัท สามารถนำเสนอแบรนด์ร้านอาหารใหม่ รวมถึงผลิตภัณฑ์ต่างๆ เข้าสู่ตลาดได้อย่างต่อเนื่อง ในปี 2562 กลุ่มบริษัท ได้นำเสนอแบรนด์ Foo Flavor และ Din's ซึ่งเป็นแบรนด์ร้านอาหารไลฟ์สไตล์รูปแบบใหม่สไตล์ "Asian Surprise" ด้วยการนำอาหารเอเชียที่ผู้บริโภคมีความคุ้นเคย มาสร้างสรรค์พัฒนาและนำเสนอเมนูอาหารในรูปแบบใหม่ที่ไม่เหมือนเดิม สำหรับกลุ่มผู้บริโภคที่ชอบความแปลกใหม่

แผนภาพแสดงการนำเสนอแบรนด์ร้านอาหารใหม่ของกลุ่มบริษัท



### 1.2.3 การขยายเข้าสู่ธุรกิจใหม่ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจร้านอาหาร

เพื่อเป็นการเพิ่มช่องทางในการจำหน่ายและช่องทางในการสร้างการเติบโตของรายได้ กลุ่มบริษัท 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)

กลุ่มบริษัท มีการให้บริการจัดส่งอาหาร (Delivery) เพื่อตอบสนองต่อผู้บริโภคที่ต้องการความสะดวกสบาย โดยที่ผู้บริโภคไม่จำเป็นต้องเข้ามาใช้บริการที่สาขาร้านอาหาร แต่ใช้ช่องทางออนไลน์ เช่น Food Panda Lineman Grab Food และ Get Food เป็นต้น ทั้งนี้ ปัจจุบัน กลุ่มบริษัท ได้มีหน่วยงานที่จะพัฒนาระบบการจัดส่งอาหารของกลุ่มบริษัท ด้วยตนเอง โดยผ่านช่องทาง Call Center 1376 เพื่อเป็นการขยายช่องทางการจำหน่ายให้ครอบคลุมและมีมาตรฐานมากขึ้น รวมถึงการปรับเปลี่ยนเมนูอาหารเพื่อให้สะดวกต่อการจัดส่งและสามารถรับประทานนอกร้านอาหารได้ง่ายยิ่งขึ้น นอกจากนี้ กลุ่มบริษัท ยังมีการให้บริการการจัดเลี้ยง (Catering) ทั้งในและนอกสถานที่ สำหรับงานต่างๆ เช่น งานแต่งงาน งานเลี้ยงบริษัทและองค์กรทั่วไป และงานวันเกิด เป็นต้น โดยการให้บริการจัดส่งอาหาร (Delivery) และการให้บริการการจัดเลี้ยง (Catering) นั้น เป็นการต่อยอดทางธุรกิจและเป็นการเพิ่มช่องทางในการสร้างการเติบโตของรายได้ให้กับกลุ่มบริษัท โดยไม่

ต้องอาศัยการลงทุนมากนัก

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

กลุ่มบริษัทฯ มีแผนที่จะให้บริการบริหารร้านอาหาร (Restaurant Management) และให้บริการที่ปรึกษาเกี่ยวกับร้านอาหาร (Restaurant Consultancy) สำหรับผู้ประกอบการร้านอาหาร หรือ เจ้าของสาขาแฟรนไชส์ (แฟรนไชส์ซี) ที่ต้องการมีระบบการบริหารและดำเนินงานของร้านอาหาร ที่มีมาตรฐาน หรือ ต้องการความช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาในการดำเนินธุรกิจร้านอาหาร ทั้งนี้ กลุ่มบริษัทฯ ได้สั่งสมประสบการณ์ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ ในการบริหารร้านอาหารของตนเอง จึงสามารถนำมาต่อยอดธุรกิจเพิ่มเติมด้วยการให้บริการเกี่ยวกับการบริหารร้านอาหาร

#### 1.2.3.3 ธุรกิจอาหารค้ำปลีก

กลุ่มบริษัทฯ สามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์อาหารพร้อมปรุง (Ready-to-Cook) เช่น หมี่มั่ว และผลิตภัณฑ์อาหารพร้อมทาน (Ready-to-Eat) เช่น น้ำปลาร้าปรุงรส น้ำจิ้มแจ่ว น้ำจิ้มไก่ และแจ่วบอง (น้ำพริก ปลาร้า) ที่มีคุณภาพและรสชาติที่ได้มาตรฐาน โดยกลุ่มบริษัทฯ สามารถวางขายตามหน้าสาขาร้านอาหารของกลุ่มบริษัทฯ ซึ่งมีสาขาครอบคลุมอยู่ทั่วประเทศรวมถึงสามารถวางขายในช่องทางจำหน่ายอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็น ร้านสะดวกซื้อ ห้างค้าปลีก และห้างค้าส่ง เป็นต้น โดยผลิตภัณฑ์อาหารเหล่านี้เป็นช่องทางในการสร้างการเติบโตของรายได้ให้กับกลุ่มบริษัทฯ ได้เป็นอย่างดี โดยไม่ต้องอาศัยเงินลงทุนในการหาช่องทางจำหน่ายแต่อย่างใด นอกจากนี้ กลุ่มบริษัทฯ ยังมีแผนการพัฒนาลิขสิทธิ์อาหารพร้อมปรุง (Ready-to-Cook) และผลิตภัณฑ์อาหารพร้อมทาน (Ready-to-Eat) จากผลิตภัณฑ์หรือเครื่องปรุงที่เป็นสูตรของร้านอาหารในกลุ่มบริษัทฯ ให้มีความหลากหลายมากขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค โดยใช้องค์ความรู้ของกลุ่มบริษัทฯ ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

#### 1.2.4 การรักษาคุณภาพและรสชาติของอาหารและคุณภาพของการบริการ

กลุ่มบริษัทฯ ให้ความสำคัญกับทุกรายละเอียด ตั้งแต่การคัดเลือกวัตถุดิบที่สดสะอาดและมีคุณภาพจากผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบที่มีมาตรฐาน การนำเสนอเมนูอาหารที่มีรสชาติดีและหลากหลาย จนถึงการให้บริการที่ได้มาตรฐานและเป็นที่น่าประทับใจ

รสชาติและความสะอาดของอาหารเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งสำหรับธุรกิจร้านอาหารกลุ่มบริษัทฯ จึงให้ความสำคัญกับการเลือกใช้วัตถุดิบ โดยมีฝ่ายบริหารซัพพลายเชนและฝ่ายวิจัยและพัฒนาลิขสิทธิ์ ร่วมกันคัดสรรวัตถุดิบที่สะอาดและมีคุณภาพจากผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบที่ได้มาตรฐานจากทั่วทุกมุมโลก รวมถึงคอยติดตามและควบคุมกระบวนการจัดส่งสินค้าไปยังสาขาน้ำร้าน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าวัตถุดิบที่จะนำไปประกอบอาหารนั้นเป็นไปตามมาตรฐานที่กลุ่มบริษัทฯ กำหนด นอกจากนี้ กลุ่มบริษัทฯ มีทีมตรวจสอบคุณภาพ ซึ่งทำหน้าที่ตรวจสอบการบริหารจัดการโดยทั่วไปในร้านอาหารและภายในครัวที่สาขาร้านอาหารเป็นประจำ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าทุกสาขาร้านอาหารไม่ว่าจะเป็นสาขาที่กลุ่มบริษัทฯ เป็นเจ้าของ หรือ สาขาแฟรนไชส์นั้น มีรสชาติของอาหาร ความสะอาด การบริหารจัดการ และการให้บริการ ที่มี

คุณภาพและมาตรฐานตามที่กลุ่มบริษัทฯ กำหนด

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

เพื่อเป็นการสร้างการเติบโตแบบก้าวกระโดด นอกจากการขยายธุรกิจที่ดำเนินอยู่อย่างต่อเนื่องแล้ว นั้น กลุ่มบริษัทฯ อาจพิจารณาเข้าซื้อกิจการ/ควบรวมกิจการ/ร่วมทุนกับร้านอาหาร หรือแบรนด์ร้านอาหารอื่น เพื่อเป็นการเพิ่มโอกาสทางธุรกิจ เพิ่มรายได้และช่องทางในการจำหน่ายได้ทันที โดยไม่ต้องใช้เวลาในการลงทุน และพัฒนาด้วยตนเอง รวมถึงพิจารณารูปแบบธุรกิจอาหารด้านอื่นๆ เพื่อเป็นการกระจายความเสี่ยงทางธุรกิจ (Diversify)

- ในปี 2559 กลุ่มบริษัทฯ ได้เข้าซื้อกิจการร้านอาหารไทยในเครือ “ตำมั่ว” เพื่อเป็นการเพิ่มความหลากหลายของร้านอาหารของกลุ่มบริษัทฯ และครอบคลุมกลุ่มผู้บริโภคมากขึ้น รวมถึงเป็นการสร้างรากฐานสำหรับธุรกิจแฟรนไชส์
- ในปี 2560 กลุ่มบริษัทฯ ได้เข้าซื้อกิจการร้านอาหารญี่ปุ่นแบบพรีเมียมภายใต้แบรนด์ Sushi Cyu เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าระดับบน ซึ่งการซื้อกิจการทั้ง 2 กิจการดังกล่าวนี้ สามารถเพิ่มรายได้ ช่องทางในการจำหน่าย และเพิ่มกลุ่มผู้บริโภคให้กับกลุ่มบริษัทฯ อย่างมีนัยสำคัญ
- ในปี 2562 กลุ่มบริษัทฯ ยังคงเสริมความหลากหลายของร้านอาหารของกลุ่มบริษัทฯ ให้มากขึ้น ด้วยการซื้อสิทธิ์มาสเตอร์แฟรนไชส์ร้านอาหารสไตล์นีโอไต้หวัน (Neo Taiwanese) ซึ่งเป็นอาหารจีนดั้งเดิมผสมกลิ่นอายความเป็นญี่ปุ่นภายใต้แบรนด์ Din's จากประเทศญี่ปุ่น มาดำเนินการ โดยได้เปิดสาขาแรกในเดือนธันวาคม และตั้งเป้าหมายจะขยายสาขาเพิ่มเป็น 30 แห่งภายใน 3 ปีข้างหน้า

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

### 1.3 ข้อได้เปรียบในการแข่งขันของกลุ่มบริษัทฯ

#### 1.3.1 กลุ่มบริษัทฯ มีการพัฒนาแบรนด์ร้านอาหารอย่างต่อเนื่องส่งผลให้มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักและได้รับการยอมรับอย่างยาวนาน

กลุ่มบริษัทฯ เริ่มดำเนินธุรกิจร้านอาหารมาเป็นระยะเวลามากกว่า 29 ปี โดยเริ่มเปิดกิจการร้านอาหารสาขาแรกภายใต้แบรนด์ร้านอาหารญี่ปุ่น ZEN ในปี 2534 ซึ่งถือเป็นผู้บุกเบิกร้านอาหารญี่ปุ่นรายแรกๆ ของประเทศไทย และได้รับผลตอบรับที่ดี และได้รับความไว้วางใจจากผู้บริโภคเป็นจำนวนมาก ทั้งในด้านของรสชาติอาหารที่ดี อาหารที่สดใหม่มีคุณภาพ และการให้บริการที่มีมาตรฐานและทั่วถึง ส่งผลให้ชื่อเสียงและแบรนด์ร้านอาหารต่างๆ ของกลุ่มบริษัทฯ เป็นที่รู้จักและได้รับความไว้วางใจจากลูกค้า และสามารถขยายสาขาและ

นำเสนอแบรนด์ร้านอาหารใหม่ๆ เข้าสู่ตลาดได้อย่างต่อเนื่องทั้งในเขตตัวเมือง ต่างจังหวัด รวมถึงต่างประเทศ เช่น แบรินด์ อากะ (AKA) แบรินด์ ออน เดอะ เทเบิล (On the Table) แบรินด์ และ แบรินด์ ต่ำมัว (Tummour) เป็นต้น โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 กลุ่มบริษัทฯ มีแบรนด์ร้านอาหารภายใต้ของกลุ่มบริษัทฯ ทั้งที่กลุ่มบริษัทฯ เป็นเจ้าของและสาขาแฟรนไชส์ทั้งในประเทศและต่างประเทศจำนวนรวมทั้งสิ้น 345 สาขา โดยในปี 2561 กลุ่มบริษัทฯ ได้นำเสนอแบรนด์เซียง ซึ่งเป็นแบรนด์ร้านอาหารไทยตามสั่ง หรือ อาหารจานด่วน เพื่อตอบโจทย์วิถีชีวิตของคนไทยที่มีความเร่งรีบ โดยเน้นเมนูอาหารตามสั่งที่ยอดนิยมของคนไทย เช่น ข้าวผัดกระเพราดิบเดือน กว๋ยเตี๋ยควักไก่ เป็นต้น และในปี 2562 กลุ่มบริษัทฯ ยังได้เปิดบริการแบรนด์เพิ่มอีก 2 แบรินด์ ได้แก่ แบรินด์ เซ็นบ็อกซ์ (ZEN BOX) เป็นร้านญี่ปุ่นมีคอนเซ็ปต์อาหารแกร็บแอนด์โก (Grab and Go) ซื้อแล้วสามารถรับประทานได้ทันที พบปะเดินทางได้สะดวก และร้านฟู เฟเวอร์ (FOO Flavor) ร้านคาเฟ่คอนเซ็ปต์ไทยฟิวชั่น โดยหลังจากเปิดให้บริการทั้ง 2 แบรินด์ ยังได้รับการตอบรับอันดีจากลูกค้า เนื่องด้วยความหลากหลายของรูปแบบอาหาร รสชาติและคุณภาพของอาหาร การบริการ ตลอดจนราคาที่เข้าถึงง่าย จึงทำให้ทั้ง 2 แบรินด์มาช่วยเสริมศักยภาพให้กลุ่มบริษัทฯ มีข้อได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจเพิ่มมากยิ่งขึ้น

### 1.3.2 กลุ่มบริษัทฯ มีแบรนด์ร้านอาหารที่หลากหลายและครอบคลุมความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างทั่วถึง รวมทั้งมีการขยายเข้าสู่ธุรกิจที่เกี่ยวข้องเนื่องอื่น เพื่อการเติบโตในระยะยาว

ณ ปัจจุบัน กลุ่มบริษัทฯ มีแบรนด์ร้านอาหารที่มีสาขาร้านอาหารเปิดดำเนินงานอยู่ภายใต้การดำเนินการของกลุ่มบริษัทฯ จำนวนรวมทั้งสิ้น 15 แบรินด์ โดยแบรนด์ร้านอาหารต่างๆ มีลักษณะและเอกลักษณ์ที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน ทั้งในด้านของประเภทอาหาร ลักษณะการให้บริการ ความคุ้มค่า และประสบการณ์ที่ผู้บริโภคจะได้รับ ซึ่งสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างทั่วถึง และครอบคลุมกลุ่มผู้บริโภคที่กำลังการซื้อตั้งแต่ระดับขั้นต้นจนถึงระดับบน

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

นอกจากนี้ เพื่อเป็นการเพิ่มช่องทางในการสร้างการเติบโตของรายได้และเพิ่มช่องทางในการเข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคให้มากขึ้น กลุ่มบริษัทฯ ได้ขยายธุรกิจเข้าสู่ธุรกิจบริการเกี่ยวกับการให้บริการร้านอาหาร 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 2562 กลุ่มบริษัทฯ มีการประกอบธุรกิจร้านอาหารภายใต้แบรนด์ของกลุ่มบริษัทฯ ที่กลุ่มบริษัทฯ เป็นเจ้าของจำนวนรวมทั้งสิ้น 174 สาขา และสาขาแฟรนไชส์จำนวนรวมทั้งสิ้น 171 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 และสำหรับบริเวณอื่นหากมีผู้สนใจหรือกลุ่มบริษัทฯ พิจารณาแล้วเห็นว่าทำให้ผู้สนใจซึ่งอาจมีความได้เปรียบได้ในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านทำเลที่ตั้ง หรือการบริหารจัดการต้นทุนที่ดีกว่ากลุ่มบริษัทฯ กลุ่มบริษัทฯ จะพิจารณาให้ผู้สนใจซื้อแฟรนไชส์ของแบรนด์ร้านอาหารของกลุ่ม บริษัทฯ ไปดำเนินการเอง ภายใต้การสนับสนุนและการควบคุมกำกับดูแลอย่างใกล้ชิดของกลุ่มบริษัทฯ ทั้งนี้ จากการที่กลุ่มบริษัทฯ มีแนวทางการประกอบธุรกิจและวิธีการขยายสาขาที่หลากหลายนั้น กลุ่มบริษัทฯ สามารถขยายสาขาแบรนด์ร้านอาหารของกลุ่มบริษัทฯ ได้อย่างรวดเร็ว โดยสำหรับปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562 กลุ่มบริษัทฯ มีสาขาร้านอาหารภายใต้แบรนด์ของกลุ่มบริษัทฯ จำนวนรวมทั้งสิ้น 345 สาขา เพิ่มขึ้นจากปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2558 ซึ่งมีจำนวนรวมทั้งสิ้น 77 สาขา โดยคิดเป็นอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ร้อยละ 45 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 รวมทั้งการให้บริการที่ได้มาตรฐานและเป็นທີ່ประทับใจของลูกค้า เพื่อเป็นการสร้าง Brand Loyalty นอกจากนี้ กลุ่มบริษัทฯ ยังมีการนำเสนอบัตรสมาชิกให้กับลูกค้า ซึ่งสมาชิกจะได้รับสิทธิประโยชน์ในรูปแบบต่างๆ เช่น ส่วนลดจากการถือบัตรสมาชิก และส่วนลดจากการสะสมคะแนน เป็นต้น โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 กลุ่มบริษัทฯ มีลูกค้าผู้ใช้บริการเป็นสมาชิกมากกว่า 150,000 ราย

ในด้านความสัมพันธ์กับเจ้าของสถานที่ตั้งสาขา (Landlord) นั้น กลุ่มบริษัทฯ ได้ปฏิบัติตามเงื่อนไขและข้อตกลงต่างๆ กับเจ้าของสถานที่ตั้งสาขา (Landlord) ประกอบกับแบรนด์ร้านอาหารของกลุ่มบริษัทฯ เป็นที่



รู้จักและเป็นที่ต้องการของผู้บริโภคจำนวนมาก กลุ่มบริษัทฯ จึงมีอำนาจต่อรองระดับหนึ่งทำให้สามารถจัดหาและเลือกสถานที่ตั้งสาขาได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งกลุ่มบริษัทฯ ได้ให้ความร่วมมือในการจัดกิจกรรมต่างๆ และให้ความช่วยเหลือตามความจำเป็นกับเจ้าของสถานที่ตั้งสาขา (Landlord) ตลอดมา ส่งผลให้กลุ่มบริษัทฯ มีความสัมพันธ์อันดีกับเจ้าของสถานที่ตั้งสาขา (Landlord) โดยเฉพาะเจ้าของศูนย์การค้า ห้างสรรพสินค้าและห้างค้าปลีกชั้นนำของประเทศ

ในด้านความสัมพันธ์กับผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบนั้น กลุ่มบริษัทฯ ได้ปฏิบัติตามเงื่อนไขและข้อตกลงต่างๆ กับผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ รวมทั้งมีการสนับสนุนและร่วมกับผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบในการพัฒนาและรักษาคุณภาพและมาตรฐานของวัตถุดิบเพื่อให้เกิดการสร้างความสัมพันธ์อันดี และเพื่อให้มั่นใจได้ว่ากลุ่มบริษัทฯ สามารถจัดหาวัตถุดิบได้ตามปริมาณและคุณภาพที่เพียงพอ นอกจากนี้ เนื่องจากกลุ่มบริษัทฯ มีการขยายสาขาร้านอาหารเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้มีความต้องการในการส่งวัตถุดิบเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องเช่นกัน จึงมีอำนาจในการต่อรองกับผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบสูงขึ้น ซึ่งส่งผลให้กลุ่มบริษัทฯ สามารถต่อรองราคาดัชนีวัตถุดิบได้ในระดับหนึ่ง

ในด้านความสัมพันธ์กับเจ้าของสาขาแฟรนไชส์ (แฟรนไชส์ซี) นั้น กลุ่มบริษัทฯ ให้การสนับสนุนแก่

สาขาแฟรนไชส์แบบครบวงจรไม่ว่าจะเป็นด้านการบริหารจัดการผู้รับเหมาก่อสร้างสาขา การฝึกอบรมพนักงาน การเตรียมความพร้อมในการเปิดร้าน การจัดอบรมหลักสูตรต่างๆ ให้กับทางเจ้าของสาขาแฟรนไชส์ (แฟรนไชส์ซี) อย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารและจัดการร้านอาหารให้ได้กำไรสูงสุด 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 2 - 3 เดือน และกลุ่มบริษัทฯ จะมีการปรับเปลี่ยนเมนูในรูปแบบลักษณะใหม่ ทุก 1 - 2 ปี เพื่อเป็นการสร้างความแปลกใหม่และเพิ่มทางเลือกให้ลูกค้า รวมทั้งสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งอีกด้วย

นอกจากนี้ ฝ่ายธุรกิจใหม่ของกลุ่มบริษัทฯ ทำหน้าที่ติดตามและวิเคราะห์สภาวะและการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมร้านอาหาร รวมถึงพฤติกรรมของผู้บริโภค เพื่อปรับเปลี่ยนเมนูอาหาร หรือ รูปแบบในการดำเนินธุรกิจให้ทันต่อสภาวะการแข่งขันหรือการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมของผู้บริโภค รวมถึงการนำเสนอแบรนด์ร้านอาหารใหม่ๆ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภค และครอบคลุมกลุ่มลูกค้าให้ทั่วถึงมากขึ้น

ในปี 2562 กลุ่มบริษัทฯ ยังได้นำเสนอเปิดให้บริการแบรนด์ใหม่เพิ่มอีก 3 แบรนด์ ได้แก่ แบรนด์เซ็นบ็อกซ์ (ZEN BOX) เป็นร้านญี่ปุ่นมีคอนเซ็ปต์อาหารแอนด์โก (Grab and Go) ซื้ออาหารแล้วสามารถ

รับประทานได้ทันที พกพาเดินทางได้สะดวก ตอบสนองไลฟ์สไตล์ผู้บริโภคในปัจจุบัน แบรินด์ฟลู เฟเวอร์ (FOO Flavor) ร้านคาเฟ่คอนเซ็ปต์ไทยฟิวชั่นที่พัฒนาคิดค้นเมนูใหม่จากประสบการณ์การดำเนินงานของร้านอาหาร On the Table และร้านดินส์ (Din's) อาหารจีนจานด่วน ไสตลีนีโอได้วัน ที่กลุ่มบริษัทฯ ได้ซื้อสิทธิ์มาสเตอร์แฟรนไชส์มาจากประเทศญี่ปุ่น ราคาที่ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงได้ง่าย มีลักษณะที่มีความคล่องตัวและเหมาะสมในการขยายสาขาในรูปแบบแฟรนไชส์ เนื่องจากแบรนต์ดินส์ (Din's) ใช้พื้นที่ในการเปิดสาขาน้อย ใช้เงินลงทุนไม่สูงมากนัก รวมถึงมีแนวทางการดำเนินธุรกิจประจำวันที่ไม่ซับซ้อนและสามารถจัดตั้งได้ในแทบทุกสถานที่ ซึ่งในอนาคตกลุ่มบริษัทฯ มีแผนที่จะต่อยอดขยายแฟรนไชส์ขยายสาขาไปยังกลุ่มประเทศ CLMV หรือ กัมพูชา สปป. ลาว เมียนมาร์ และเวียดนาม โดยหลังจากเปิดให้บริการทั้ง 3 แบรินด์ ยังได้รับการตอบรับอันดีจากลูกค้า เนื่องด้วยความหลากหลายของรูปแบบอาหาร รสชาติและคุณภาพของอาหาร การบริการ ตลอดจนราคาที่เข้าถึงง่าย จึงทำให้ทั้ง 3 แบรินด์มาช่วยเสริมศักยภาพให้กลุ่มบริษัทฯ มีข้อได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจเพิ่มมากยิ่งขึ้นอีกด้วย

### 1.3.6 กลุ่มบริษัทฯ มีทีมผู้บริหารที่มีประสบการณ์ยาวนานในอุตสาหกรรมร้านอาหาร

ทีมผู้บริหารของกลุ่มบริษัทฯ ประกอบด้วยกลุ่มบุคลากรที่เป็นผู้บริหารมืออาชีพที่มีประสบการณ์มากกว่า 28 ปี ในอุตสาหกรรมร้านอาหาร จึงมีความรู้ความเข้าใจเชิงลึกในธุรกิจตั้งแต่ต้นน้ำยันปลายน้ำ ส่งผลให้ธุรกิจประสบความสำเร็จและเติบโตด้วยดีตลอดมา

## 1.4 การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญ

### 1.4.1 พัฒนาการที่สำคัญ

- ปี 2534 ■ กลุ่มผู้ถือหุ้นได้เล็งเห็นโอกาสในการบุกเบิกตลาดร้านอาหารญี่ปุ่นระดับพรีเมียมในประเทศไทย จึงได้เปิดร้านอาหารญี่ปุ่นร้านแรก ภายใต้แบรนต์ ZEN ที่ซอยทองหล่อ ซึ่งถือเป็นหนึ่งในผู้บุกเบิกตลาดอาหารญี่ปุ่นรายแรก ๆ ของประเทศไทย ที่มุ่งเน้นในการนำเสนออาหารญี่ปุ่นแบบดั้งเดิม ด้วยวัตถุดิบระดับพรีเมียม และการบริการที่มีคุณภาพดีสำหรับกลุ่มลูกค้าระดับบน
- ปี 2536 - 2548 ■ จากความสำเร็จของร้านอาหารญี่ปุ่นภายใต้แบรนต์ ZEN สาขาแรก กลุ่มบริษัทฯ จึงมีการขยายสาขา ZEN อย่างต่อเนื่อง และในปี 2546 บริษัทฯ เล็งเห็นโอกาสทางธุรกิจในพื้นที่ต่างจังหวัดที่มีกำลังการซื้อและความต้องการบริโภคอาหารญี่ปุ่นที่สูงขึ้น จึงได้มีการขยายสาขาไปต่างจังหวัด โดยสาขา ZEN แห่งแรกในต่างจังหวัด ได้แก่ สาขาที่ศูนย์การค้าเซ็นทรัลพลาซ่า แอร์พอร์ต เชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่
- ปี 2550 - 2553 ■ จากการขยายสาขาร้านอาหารญี่ปุ่นภายใต้แบรนต์ ZEN อย่างต่อเนื่อง ในปี 2550 กลุ่มบริษัทฯ ได้พิจารณาขยายประเภทร้านอาหารญี่ปุ่นให้มีความหลากหลายมากยิ่งขึ้นและเพื่อเป็นการขยายฐานลูกค้า จึงเปิดบริการร้านอาหารปิ้งย่างสไตล์ญี่ปุ่น (Yakiniku)

- ภายใต้แบรนด์ AKA แห่งแรก ที่ศูนย์การค้าเซ็นทรัล เวิลด์ และในปีเดียวกัน กลุ่มบริษัทฯ ได้ขยายร้านอาหารภายใต้แบรนด์ AKA อีกจำนวน 2 สาขา ได้แก่ สาขาอโยธยา การ์เด้น พัทยา และสาขาศูนย์การค้าเซ็นทรัลพลาซ่า พระราม 2
- ต่อมาในปี 2552 กลุ่มบริษัทฯ ได้นำเสนอร้านอาหารไลฟ์สไตล์รูปแบบใหม่ในสไตล์ “โตเกียว คาเฟ่” ภายใต้แบรนด์ On the Table สาขาแรก ที่ศูนย์การค้าเซ็นทรัล เวิลด์
- ปี 2554
- กลุ่มผู้ถือหุ้นได้ดำเนินการปรับโครงสร้างทางธุรกิจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความชัดเจน ในการดำเนินธุรกิจ โดย
- จัดตั้ง ZRH ขึ้นเมื่อวันที่ 24 มิถุนายน 2554 ด้วยทุนจดทะเบียน 1.0 ล้านบาท แบ่ง ออกเป็นหุ้นสามัญจำนวน 10,000 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 100.0 บาท เพื่อประกอบ ธุรกิจร้านอาหารภายใต้แบรนด์ ZEN
  - จัดตั้ง OTT ขึ้นเมื่อวันที่ 15 สิงหาคม 2554 ด้วยทุนจดทะเบียน 8.0 ล้านบาท แบ่ง ออกเป็นหุ้นสามัญจำนวน 80,000 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 100.0 บาท เพื่อประกอบ ธุรกิจร้านอาหารภายใต้แบรนด์ On the Table และ
  - จัดตั้ง GGG ขึ้นเมื่อวันที่ 26 สิงหาคม 2554 ด้วยทุนจดทะเบียน 12.0 ล้านบาท แบ่ง ออกเป็นหุ้นสามัญจำนวน 120,000 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 100.0 บาท เพื่อ ประกอบธุรกิจร้านอาหารญี่ปุ่นแบบพรีเมียม จัดตั้ง AKF ขึ้นเมื่อวันที่ 30 สิงหาคม 2554 ด้วยทุนจดทะเบียน 30.0 ล้านบาท แบ่งออกเป็นหุ้นสามัญจำนวน 300,000 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 100.0 บาท เพื่อประกอบธุรกิจร้านอาหารภายใต้แบรนด์ AKA
- ปี 2555
- ZRH ได้เพิ่มทุนจดทะเบียนจำนวน 29.0 ล้านบาท โดยออกหุ้นสามัญจำนวน 290,000 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 100.0 บาท ส่งผลให้มีทุนจดทะเบียนเพิ่มขึ้นเป็น 30.0 ล้านบาท เพื่อรองรับการปรับโครงสร้างทางธุรกิจและการขยายสาขา
- ปี 2556
- AKF ได้เพิ่มทุนจดทะเบียนจำนวน 20.0 ล้านบาท โดยออกหุ้นสามัญจำนวน 200,000 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 100.0 บาท ส่งผลให้มีทุนจดทะเบียนเพิ่มขึ้นเป็น 50.0 ล้านบาท เพื่อรองรับการปรับโครงสร้างทางธุรกิจและการขยายสาขา
- GGG ได้เพิ่มทุนจดทะเบียนจำนวน 18.0 ล้านบาท โดยออกหุ้นสามัญจำนวน 180,000 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 100.0 บาท ส่งผลให้มีทุนจดทะเบียนเพิ่มขึ้นเป็น 30.0 ล้านบาท เพื่อรองรับการปรับโครงสร้างทางธุรกิจและการขยายสาขา
- ปี 2557
- AKF ได้เพิ่มทุนจดทะเบียนจำนวน 30.0 ล้านบาท โดยออกหุ้นสามัญจำนวน 300,000 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 100.0 บาท ส่งผลให้มีทุนจดทะเบียนเพิ่มขึ้นเป็น 80.0 ล้านบาท เพื่อรองรับการปรับโครงสร้างทางธุรกิจและการขยายสาขา

- 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
  - เพื่อเป็นการขยายฐานลูกค้าให้ครอบคลุมกลุ่มลูกค้าทุกระดับและเพื่อเป็นการกระจายความเสี่ยง (Diversify) ในการดำเนินธุรกิจ รวมถึงเพื่อเป็นการสร้างรากฐานในการขยายธุรกิจเข้าสู่ธุรกิจแฟรนไชส์ กลุ่มบริษัทฯ จึงได้เข้าซื้อกิจการในเครือแบรนด์ตำมั่ว ซึ่งเป็นผู้นำในธุรกิจแฟรนไชส์ร้านอาหารไทยอีสาน ซึ่งประกอบด้วยแบรนด์ ตำมั่ว ลาวญวน ผ่องแผ้วฮ้อน ข้าวมันไก่คุณย่า คริวไท เทปบัน และโคอุณ
- ปี 2560
- กลุ่มบริษัทฯ ได้เข้าซื้อกิจการของร้านอาหารญี่ปุ่นแบบพรีเมียมภายใต้แบรนด์ Sushi Cyu จำนวน 2 สาขา เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าระดับบน
  - กลุ่มบริษัทฯ ได้มีการปรับเปลี่ยนเมนูอาหารญี่ปุ่นและนำเสนอร้านอาหารญี่ปุ่นขนาดเล็กภายใต้แบรนด์ Musha เพื่อเป็นการขยายฐานลูกค้าให้ครอบคลุมกลุ่มลูกค้าระดับกลางถึงระดับล่าง และเพื่อเป็นการเปิดโอกาสและเพิ่มความคล่องตัวในการทำธุรกิจแฟรนไชส์
  - เพื่อเป็นการเพิ่มช่องทางในการสร้างรายได้และเพิ่มช่องทางในการเข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคให้มากขึ้น กลุ่มบริษัทฯ ได้ขยายธุรกิจเข้าสู่ธุรกิจบริการเกี่ยวกับการให้บริการร้านอาหาร เช่น การบริการจัดส่งอาหาร (Delivery) การบริการจัดเลี้ยง (Catering) และธุรกิจอาหารค้าปลีกสำหรับผลิตภัณฑ์อาหารพร้อมปรุง (Ready-to-Cook) และผลิตภัณฑ์อาหารพร้อมทาน (Ready-to-Eat) ตามหน้าสาขาร้านอาหารของ

กลุ่มบริษัทฯ และช่องทางการจัดจำหน่ายอื่นๆ รวมถึงมีแผนที่จะให้บริการบริหารร้านอาหาร (Restaurant Management) และให้บริการที่ปรึกษาเกี่ยวกับร้านอาหาร (Restaurant Consultancy) สำหรับผู้ประกอบการร้านอาหารที่ต้องการสร้างระบบการบริหารร้านอาหารที่ได้มาตรฐาน หรือ ประสบปัญหาในการดำเนินธุรกิจ

ปี 2561

- - แปรสภาพเป็นบริษัทมหาชนจำกัด ภายใต้ชื่อ บริษัท เซ็น คอร์ปอเรชั่น กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)
- เปลี่ยนแปลงมูลค่าหุ้นที่ตราไว้ จากหุ้นละ 10.0 บาท เป็นหุ้นละ 1.0 บาท
- บริษัทฯ เพิ่มทุนจดทะเบียนจำนวน 159,375,000.0 บาท

โดยแบ่งปันหุ้นสามัญเพิ่มทุน จำนวน 84,375,000 หุ้น เพื่อเสนอขายให้แก่ผู้ถือหุ้นเดิมของบริษัทฯ (Right Offering)

และหุ้นสามัญเพิ่มทุนใหม่ จำนวน 75,000,000 หุ้น เพื่อเสนอขายให้แก่ประชาชนทั่วไปเป็นครั้งแรก (Initial Public Offering (IPO))

ทั้งนี้ ภายหลังจากการเสนอขายหุ้นสามัญเพิ่มทุนดังกล่าว บริษัทฯ จะมีทุนจดทะเบียนเป็นจำนวน 300,000,000.0 บาท แบ่งเป็นหุ้นสามัญจำนวน 300,000,000 หุ้น มูลค่าหุ้นที่ตราไว้หุ้นละ 1.0 บาท

- ในเดือนธันวาคม กลุ่มบริษัทฯ นำเสนอร้านอาหารไทย ภายใต้แบรนด์เซียง ซึ่งเน้นรูปแบบอาหารจานเดียว ที่เป็นอาหารตามสั่งยอดนิยมของไทย เช่น ข้าวผัดกระเพรา ก๋วยเตี๋ยวคั่วไก่ ผัดซีอิ๊ว เป็นต้น

ปี 2562

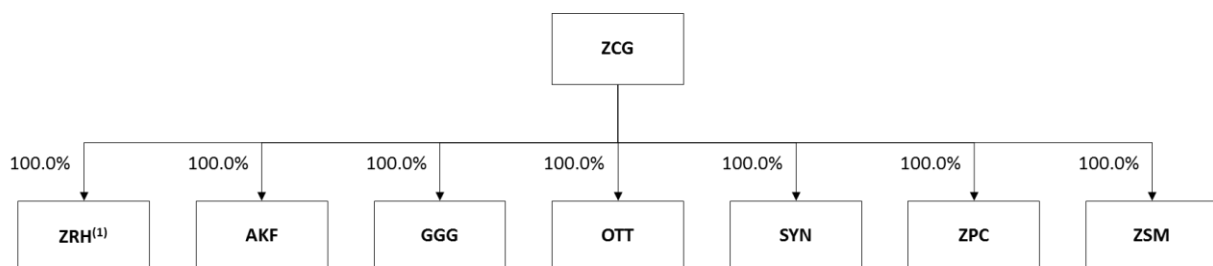
- ในเดือนมกราคมบริษัท ZRH มีการเพิ่มทุนจดทะเบียนจำนวน 270,000,000.0 บาท แบ่งเป็นหุ้นสามัญจำนวน 2,700,000 หุ้น มูลค่าหุ้นที่ตราไว้หุ้นละ 100.0 บาท
- บริษัทฯ ได้เสนอขายหุ้นสามัญเพิ่มทุนจำนวน 75,000,000 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 1.0 บาท ให้แก่ประชาชนเป็นครั้งแรก (IPO) ระหว่างวันที่ 7 - 11 กุมภาพันธ์ 2562 และเป็นหลักทรัพย์จดทะเบียนและได้เข้าทำการซื้อขายเป็นวันแรกในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ณ วันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2562
- ในเดือนมีนาคม 2562 ได้ขยายธุรกิจ ZEN Box เพื่อเป็นการตอบสนองพฤติกรรมผู้บริโภคอันรีบเร่ง โดยมีคอนเซ็ปต์อาหารแบบ Grab and Go เน้นอาหารมีประโยชน์เพื่อสุขภาพที่ดีในวิถีชีวิตอันเร่งด่วน เมนูส่วนใหญ่ประกอบด้วยปลาและผักสดหลากหลายชนิด อาทิ Maki Wrap สลัด โอนิกิริต่างๆ

- ในเดือนกรกฎาคม บริษัทฯได้ย้ายสำนักงานใหญ่ไปยังที่อยู่อื่นใหม่ เลขที่ 662 ซอยอ่อนนุช 17 แขวงสวนหลวง เขตสวนหลวง กรุงเทพมหานคร 10250 เพื่อการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- เพื่อเสริมศักยภาพการขยายธุรกิจร้านอาหารและขยายฐานลูกค้ากลุ่มใหม่ๆ ที่ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น ในเดือนพฤศจิกายน กลุ่มบริษัทฯนำเสนอร้านอาหารไลฟ์สไตล์รูปแบบใหม่ สไตล์ “Asian Surprise” ภายใต้แบรนด์ Foo Flavor ซึ่งได้นำอาหารเอเชียหลากหลายจานที่ผู้บริโภคมีความคุ้นเคย มาสร้างสรรค์พัฒนาและนำเสนอเมนูอาหารในรูปแบบใหม่ที่ไม่เหมือนเดิม โดยได้เปิดสาขาแรกที่ศูนย์การค้าเซ็นทรัล ลาดพร้าว
- ในเดือนธันวาคม AKA ได้นำเสนอร้านอาหารสไตล์นีโอไต้หวัน (Neo Taiwanese) อาหารจีนดั้งเดิมผสมกลิ่นอายความเป็นญี่ปุ่นภายใต้แบรนด์ Din's จากการซื้อสิทธิมาสเตอร์แฟรนไชส์มาดำเนินงานจากประเทศญี่ปุ่น ซึ่งมีเมนูอาหารที่เป็นจุดเด่นของร้านคือ “THE FLYING XIAO LONG BAO” หรือเสี่ยวหลงเปาติดปีก โดยได้เปิดสาขาแรกที่ศูนย์การค้าสยามมิตราทาวน์

## 1.5 โครงสร้างกลุ่มบริษัทฯ

### 1.5.1 โครงสร้างการถือหุ้นของกลุ่มบริษัทฯ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 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	ทุนจดทะเบียน ชำระแล้ว ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 (ล้านบาท)	สัดส่วนการถือหุ้น (ร้อยละ)
ZRH	ธุรกิจร้านอาหารญี่ปุ่น ภายใต้แบรนด์ “ZEN” “Musha” และ “ZEN BOX” และ ร้านอาหารไทยภายใต้แบรนด์ “เซียง” และธุรกิจ เกี่ยวเนื่องอื่น	300.0	100.0
AKF	ธุรกิจร้านอาหารบิ๊งย่างสไตล์ญี่ปุ่น ภายใต้แบรนด์ “AKA” ธุรกิจ ร้านอาหารสไตล์นีโอไต้หวันภายใต้แบรนด์ “Din's” ธุรกิจแฟรน ไชส์ และธุรกิจเกี่ยวเนื่องอื่น	80.0	100.0
GGG	ธุรกิจร้านอาหารญี่ปุ่นแบบพรีเมียม ภายใต้แบรนด์ “Sushi Cyu” และ ธุรกิจร้านอาหารบิ๊งย่างสไตล์ญี่ปุ่นแบบพรีเมียมภายใต้แบ รנד “Tetsu” และธุรกิจเกี่ยวเนื่องอื่น	30.0	100.0
OTT	ธุรกิจร้านอาหารแบบไลฟ์สไตล์ในรูปแบบ “โตเกียว คาเฟ่” ภายใต้ แบรนด์ “On the Table” ธุรกิจร้านอาหารแบบตามสั่ง ( A La Carte) ภายใต้แบรนด์ “Foo Flavor” ธุรกิจแฟรนไชส์ และธุรกิจ เกี่ยวเนื่องอื่น	25.0	100.0
SYN	เจ้าของเครื่องหมายบริการของกลุ่มแบรนด์ร้านอาหารไทย	5.0	100.0
ZPC	ธุรกิจร้านอาหารไทย ภายใต้แบรนด์ “ตำมั่ว” “ลาวญวน” “แจ่ว ฮ้อน” “เผอ” “ครัวไทย” “เทปปัน” “โคอุ” และ “เดอ ตำมั่ว” ธุรกิจแฟรนไชส์ และธุรกิจเกี่ยวเนื่องอื่น	20.0	100.0
ZSM	ธุรกิจบริหารจัดการ จัดหา จัดซื้อ และจัดส่งวัตถุดิบ ให้กับสาขา ภายใต้แบรนด์ของกลุ่มบริษัทฯ รวมถึงการจำหน่ายวัตถุดิบ ให้แก่แฟรนไชส์ซี และการจำหน่ายผลิตภัณฑ์อาหารค้ำปลึก	17.5 <sup>(1)</sup>	100.0

หมายเหตุ: <sup>(1)</sup> ทุนจดทะเบียน 70.0 ล้านบาท

## 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) ธุรกิจอาหารคำปลีก เช่น ผลิตภัณฑ์อาหารพร้อมปรุง (Ready-to-Cook) และผลิตภัณฑ์อาหารพร้อมทาน (Ready-to-Eat) เป็นต้น

ณ ปัจจุบัน กลุ่มบริษัทฯ มีแบรนด์ร้านอาหารภายใต้การดำเนินงานของกลุ่มบริษัทฯ จำนวนทั้งสิ้น 15 แบรนด์ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มแบรนด์ร้านอาหารญี่ปุ่น จำนวน 9 แบรนด์ และกลุ่มแบรนด์ร้านอาหารไทย จำนวน 6 แบรนด์ โดยมีรายละเอียดดังนี้





#### แบรนด์ร้านอาหารญี่ปุ่น

โลโก้	ชื่อแบรนด์	ประเภทร้านอาหาร
	ZEN	ร้านอาหารญี่ปุ่นแบบดั้งเดิม
	ZENBOX	ร้านอาหารแบบ Grab and Go
	Musha by ZEN	ร้านอาหารญี่ปุ่นแนวใหม่
	AKA	ร้านอาหารบิ๊ยะสไตล์ญี่ปุ่น
	On the Table Tokyo café	ร้านอาหารประเภทไลฟ์สไตล์
	Tetsu	ร้านอาหารบิ๊ยะสไตล์ญี่ปุ่นแบบพรีเมียม



โลโก้	ชื่อแบรนด์	ประเภทร้านอาหาร
	Sushi Cyu Carnival Yakiniku	ร้านอาหารญี่ปุ่นแบบพรีเมียม
	Din's	ร้านอาหารสไตล์จีนไต้หวัน หรืออาหารจีนจานด่วน
	Foo Flavor	ร้านอาหารประเภทไทยฟิวชั่น

## แบรนด์ร้านอาหารไทย

โลโก้	แบรนด์	ลักษณะร้านอาหาร
	ตำมั่ว	ร้านอาหารไทย-อีสาน
	ลาวญวน	ร้านอาหารไทย-อีสาน และเวียดนาม
	แจ่วฮ้อน	ร้านอาหารประเภทสุกี้ลาวหรือจิ้มจุ่ม
	เฟอ	ร้านก๋วยเตี๋ยวสไตล์เวียดนาม
	de Tummaur	ร้านอาหารไทย-อีสานแบบพรีเมียม
	เขียง	ร้านอาหารไทยตามสั่ง หรือ อาหารจานด่วน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 กลุ่มบริษัทฯ มีร้านอาหารที่เปิดดำเนินการภายใต้แบรนด์ของกลุ่มบริษัทฯ ทั้งสาขาที่กลุ่มบริษัทฯ เป็นเจ้าของ และสาขาแฟรนไชส์ ทั้งในประเทศและต่างประเทศจำนวนทั้งสิ้น 345 สาขา โดยมีรายละเอียดดังนี้

แบรนด์	สาขาที่กลุ่มบริษัทฯ เป็นเจ้าของ (สาขา)			สาขาแฟรนไชส์ (สาขา)			รวม (สาขา)
	เขต กรุงเทพฯ และ ปริมณฑล	ต่าง จังหวัด	ต่าง ประเทศ	เขต กรุงเทพฯ และ ปริมณฑล	ต่าง จังหวัด	ต่าง ประเทศ	
1. ZEN	34	12	-	-	-	-	46
2. ZENBOX	2	-	-	-	-	-	2
3. Musha	3	3	-	-	-	-	6
4. AKA	18	7	-	-	-	3	28
5. Tetsu	1	-	-	-	-	-	1
6. Sushi Cyu	3	-	-	-	-	-	3
7. On the Table	20	3	-	-	-	1	24
8. Din's	1	-	-	-	-	-	1
9. Foo Flavor	2	-	-	-	-	-	2
10. ต้มยำ	13	4	-	44	64	3	128
11. ลาวญวน	5	1	-	15	10	-	31
12. แจ่วฮ้อน	4	-	-	5	5	1	15
13. ผก๋/ก้วยเตี๋ย	1	-	-	2	4	-	7
14. เดอต้มยำ	1	-	-	1	-	-	2
15. เชียง	30	6	-	10	3	-	49
<b>รวม</b>	<b>138</b>	<b>36</b>	<b>-</b>	<b>77</b>	<b>86</b>	<b>8</b>	<b>345</b>

## 2.2 โครงสร้างรายได้

โครงสร้างรายได้	สำหรับปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม					
	2560		2561		2562	
	ล้านบาท	ร้อยละ <sup>(1)</sup>	ล้านบาท	ร้อยละ <sup>(1)</sup>	ล้านบาท	ร้อยละ <sup>(1)</sup>
ธุรกิจร้านอาหาร	2,308.8	91.8	2,672.6	90.1	2,704.3	86.0
- แแบรนด์ ZEN	1,154.0	45.9	1,182.5	39.9	1,053.0	33.5
- แแบรนด์ AKA	516.7	20.5	607.0	20.5	725.8	23.1
- แแบรนด์ Din's	-	-	-	-	1.0	0.0
- แแบรนด์ On the Table	362.3	14.4	414.6	14.0	455.4	14.5
- แแบรนด์ Foo Flavor	-	-	-	-	1.2	0.0
- แแบรนด์ Tetsu	41.7	1.7	50.9	1.7	57.1	1.8
- แแบรนด์ Sushi Cyu	93.7	3.7	130.7	4.4	95.0	3.0
- แแบรนด์ Musha	0.2	0.0	13.3	0.4	20.8	0.7
- แแบรนด์ BOX	-	-	-	-	9.9	0.3
- แแบรนด์ร้านอาหารไทย <sup>(2)</sup>	140.2	5.6	273.6	9.2	285.2	9.1
ธุรกิจแฟรนไชส์ <sup>(3)</sup>	184.3	7.3	235.7	8.0	268.2	8.5
ธุรกิจที่เกี่ยวข้องอื่น <sup>(4)</sup>	7.2	0.3	20.6	0.7	130.0	4.1
รายได้อื่น <sup>(5)</sup>	14.9	0.6	35.7	1.2	41.7	1.3
<b>รวมรายได้</b>	<b>2,515.2</b>	<b>100.0</b>	<b>2,964.6</b>	<b>100.0</b>	<b>3,144.1</b>	<b>100</b>

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

<sup>(2)</sup> แแบรนด์ร้านอาหารไทย ประกอบไปด้วย แแบรนด์ ตำมั่ว แแบรนด์ ลาวญวน แแบรนด์ แจ่วฮ้อน แแบรนด์ เฟอ แแบรนด์ เดอ ตำมั่ว และ แแบรนด์ เขียว

<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 รายได้ดอกเบี้ยรับ รายได้จากการขายบัตรสมาชิก และรายได้จากการขายสินทรัพย์ เป็นหลัก

## 2.3 ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ

### 2.3.1 ผลิตภัณฑ์และบริการของกลุ่มบริษัทฯ

#### 2.3.1.1 ร้านอาหาร

กลุ่มบริษัทฯ ประกอบธุรกิจให้บริการร้านอาหารและธุรกิจแฟรนไชส์ภายใต้แบรนด์ร้านอาหารของกลุ่มบริษัทฯ จำนวนทั้งสิ้น 15 แบรนด์ โดยมีรายละเอียดของแบรนด์ต่างๆ ดังนี้

##### (1) ZEN

ร้าน ZEN เป็นร้านอาหารญี่ปุ่นแบบดั้งเดิม (Authentic Japanese Food) มีพื้นที่เฉลี่ยต่อสาขาประมาณ 130-180 ตร.ม. โดยให้ความสำคัญกับการคัดเลือกวัตถุดิบ การควบคุมคุณภาพอาหาร และมาตรฐานการให้บริการ



ร้าน ZEN มุ่งมั่นที่จะสร้างประสบการณ์การรับประทานอาหารญี่ปุ่นแบบแท้ๆ 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 จะมีการนำเสนอเมนูพิเศษตามเทศกาลต่างๆโดยใช้วัตถุดิบนำเข้ามาตามฤดูกาล เพื่อเป็นการกระตุ้นยอดขาย และทดสอบกระแสตอบรับจากผลิตภัณฑ์ใหม่ที่น่าสนใจให้แก่ผู้บริโภค รวมทั้งการจัดการทำโปรโมชั่นร่วมกับผู้ประกอบการรายอื่น (Co-Promotion) เช่น ผู้ให้บริการเครือข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่ และผู้ให้บริการบัตรเครดิต ทั้งนี้ ร้าน ZEN มีการขายบัตรสมาชิกให้แก่ลูกค้า มีอายุ 2 ปี ซึ่งสามารถใช้เป็นส่วนลดค่าอาหารและเครื่องดื่มได้



กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของร้าน ZEN คือ ครอบครัวและคนทำงานที่มีรายได้ระดับปานกลางถึงสูง โดยมีการใช้จ่ายเฉลี่ยต่อคนต่อครั้งประมาณ 450 บาท

ในวันที่ 13 มีนาคม 2562 ได้มีการขยายธุรกิจ Zen Box เพื่อเป็นการตอบสนองพฤติกรรมผู้บริโภคอันรีบเร่ง ที่ศูนย์นิทรรศการและการประชุมไบเทคบางนา โดยมีคอนเซ็ปต์อาหารแบบ Grab and Go เน้นอาหารมีประโยชน์เพื่อสุขภาพที่ดีในวิถีชีวิตอันเร่งด่วน เมนูส่วนใหญ่ประกอบด้วยปลาและผักสดหลากหลายชนิด อาทิ Maki Wrap สลัด โอนิกิริต่างๆ และโอนิแซนวิช ในไตรมาสสุดท้ายได้เปิดสาขา 2 ที่สามย่านมิตรทาวน์

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 กลุ่มบริษัทฯ มีร้านอาหารภายใต้แบรนด์ ZEN และ Zen Box รวมจำนวนทั้งสิ้น 48 สาขา ซึ่งเป็นสาขาที่กลุ่มบริษัทฯ เป็นเจ้าของทั้งหมด

## (2) AKA

ร้าน AKA เป็นร้านอาหารปิ้งย่างสไตล์ญี่ปุ่น (Yakiniku) มีพื้นที่เฉลี่ยต่อสาขาประมาณ 150 - 180 ตร.ม. โดยให้ความสำคัญกับรายละเอียดและการคัดสรรวัตถุดิบที่หลากหลายและมีคุณภาพ สดใหม่ และมาจากที่ต่างๆ ทั่วทุกมุมโลก ผสมผสานกับการปรับรสชาติเมนูต่างๆ ให้มีเอกลักษณ์และเหมาะสำหรับการปิ้งย่าง รวมถึงซอสปิ้งย่างปรุงรสสูตรพิเศษที่คิดค้นโดยกลุ่มบริษัทฯ ด้วยกรรมวิธีทำจากวัตถุดิบชั้นดีอย่างพิถีพิถัน เพื่อให้ได้ความหอมหวานและรสชาติกลมกล่อมเหมาะสำหรับปิ้งย่างตามแบบฉบับของร้าน AKA





รูปแบบการให้บริการของร้าน AKA มีทั้งแบบบุฟเฟต์ (Buffet) และแบบตามสั่ง (A La Carte) ซึ่ง ณ ปัจจุบัน อาหารปิ้งย่างแบบบุฟเฟต์มีให้เลือกตั้งแต่ราคา 339+ 439+ และ 549+ บาท ซึ่งเป็นราคาที่ไม่รวมเครื่องดื่มและค่าบริการ (Service Charge) ทั้งนี้ สำหรับลูกค้าที่ไม่ต้องการรับประทานอาหารแบบบุฟเฟต์ สามารถเลือกใช้บริการอาหารแบบตามสั่ง (A La Carte) ได้เช่นกัน โดยร้าน AKA จะมีการนำเสนอเมนูพิเศษตามเทศกาลต่างๆ เพื่อเป็นการกระตุ้นยอดขาย และทดสอบกระแสตอบรับจากผลิตภัณฑ์ใหม่ที่น่าสนใจให้ผู้บริโภค รวมทั้งการจัดการทำโปรโมชั่นร่วมกับผู้ประกอบการรายอื่น (Co-Promotion) เช่น ผู้ให้บริการเครือข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่ หรือบัตรเครดิตต่างๆ ทั้งนี้ ร้าน AKA มีการขายบัตรสมาชิกให้แก่ลูกค้ามีอายุบัตร 2 ปี ซึ่งสามารถใช้เป็นส่วนลดค่าอาหารและเครื่องดื่มได้



กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของร้าน AKA คือ ลูกค้าวัยทำงาน กลุ่มเพื่อน และครอบครัวรุ่นใหม่ โดยมีการใช้จ่ายเฉลี่ยต่อคนต่อครั้งประมาณ 500 บาท

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 กลุ่มบริษัท มีร้านอาหารภายใต้แบรนด์ AKA จำนวนทั้งสิ้น 28 สาขา ซึ่งเป็นสาขาที่กลุ่มบริษัท เป็นเจ้าของจำนวน 25 สาขา และสาขาแฟรนไชส์ในต่างประเทศจำนวน 3 สาขา

ทั้งนี้ใน ปี 2563 กลุ่มบริษัท มีแผนที่จะเปิดร้าน AKA โดยเป็นสาขาภายในประเทศ 5 สาขา และเปิดสาขาแฟรนไชส์ ที่เมืองย่างกุ้ง ประเทศพม่า ซึ่งจะเป็นร้าน AKA สาขาที่ 3 ในประเทศพม่าอีกด้วย

### (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 และทดสอบกระแสตอบรับจากผลิตภัณฑ์ใหม่ที่น่าสนใจให้แก่ผู้บริโภค นอกจากนี้ ร้าน On the Table มีการจัดทำโปรโมชั่นร่วมกับผู้ประกอบการรายอื่น (Co-Promotion) เช่น บัตรเครดิต ผู้ให้บริการเครือข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่ต่างๆ ทั้งนี้ ร้าน On the Table มีการขายบัตรสมาชิกให้แก่ลูกค้า ไม่กำหนดอายุบัตร แต่สามารถใช้แต้มสะสมภายใน 2 ปี ซึ่งสามารถใช้เป็นส่วนลดค่าอาหารและเครื่องดื่มได้



กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของร้าน On the Table ได้แก่ ลูกค้ากลุ่มเพื่อน ลูกค้ากลุ่มพนักงานออฟฟิศ และครอบครัวคนรุ่นใหม่ โดยมีการใช้จ่ายเฉลี่ยต่อคนต่อครั้งประมาณ 400 บาท

โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 กลุ่มบริษัทฯ มีร้านอาหารภายใต้แบรนด์ On the Table จำนวนทั้งสิ้น 24 สาขา ซึ่งเป็นสาขาที่กลุ่มบริษัทฯ เป็นเจ้าของจำนวน 23 สาขา และสาขาแฟรนไชส์จำนวน 1 สาขา

#### (4) FOO Flavor

ร้าน Foo Flavor เป็นร้านอาหารประเภทไลฟ์สไตล์ มีพื้นที่เฉลี่ยต่อสาขาประมาณ 80 -120 ตร.ม. เป็นอาหารคอนเซ็ปต์ Asian Surprise แปลกแต่คุ้น คั่นแต่แปลก คือเป็นอาหารเอเชียที่นำมาใส่ความคิดสร้างสรรค์ลงไปในแต่ละเมนู โดยได้แรงบันดาลใจของเมนูมาจากการเดินทางท่องเที่ยว วางคาแรคเตอร์ของแบรนด์ให้มีความเป็นผู้นำ ที่ชอบการท่องเที่ยว มีคาแรคเตอร์ความทันสมัย ให้เข้ากับกลุ่มลูกค้ารุ่นใหม่ อายุ 20-35 ปี ส่วนอาหารก็มีทั้งแบบจานเดียว และแชร์กันรับประทาน





ร้าน Foo Flavor เป็นร้านอาหารแบบตามสั่ง (A La Carte) มีบริการอาหารที่ปรุงสดใหม่หลายประเภท เช่น อาหารทานเล่น อาหารจานหลัก อาหารแชร์กันรับประทาน ของหวาน และเครื่องดื่ม เป็นต้น โดยร้าน Foo Flavor จะมีการนำเสนอเมนูจัดเซต และเมนูพิเศษของอาหารเอเชียตามคอนเซ็ปต์ต่างๆ เพื่อเป็นการกระตุ้นยอดขาย และดึงความสนใจจากผู้บริโภค นอกจากนี้ ร้าน Foo Flavor ใช้การตลาดออนไลน์เพื่อสื่อสารเป็นหลัก เพื่อให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย อีกทั้งยังใช้การสะสมแต้มออนไลน์ เพื่อเก็บฐานข้อมูลของลูกค้า เพื่อวางแผนการตลาดได้ตรงความต้องการ



กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของร้าน Foo Flavor ได้แก่ ลูกค้าที่มารับประทานคนเดียว ลูกค้ากลุ่มเพื่อน ลูกค้ากลุ่มพนักงานออฟฟิศ และครอบครัวคนรุ่นใหม่ โดยมีการใช้ถ่ายเฉลี่ยต่อคนต่อครั้ง ประมาณ 300 บาท

โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 กลุ่มบริษัทฯ มีร้านอาหารภายใต้แบรนด์ Foo Flavor จำนวนทั้งสิ้น 2 สาขา ซึ่งเป็นสาขาที่กลุ่มบริษัทฯ เป็นเจ้าของจำนวน 2 สาขา

#### (5) Din's

ร้าน Din's ร้านอาหารสไตล์นีโอไต้หวัน (Neo Taiwanese Style) มีกลิ่นอายความเป็นจีนแบบดั้งเดิม ผสมผสานแรงบันดาลใจจากประเทศญี่ปุ่น จึงทำให้รูปแบบของอาหารที่มีพื้นฐานจากประเทศไต้หวันที่ปรับรูปแบบเมนูและรสชาติให้มีความทันสมัยและเป็นญี่ปุ่น โดยเมนูแนะนำ ได้แก่ “เสี่ยวหลงเปาติดปีก” (The Flying Xiao Long Bao) ถือเป็นครั้งแรกในประเทศไทย และเป็นเมนูที่มีเฉพาะที่ร้าน Din's เท่านั้น ซึ่งความพิเศษของเมนูนี้ถูกพัฒนาสูตรโดยสุดยอดเชฟติ่มซ่า มีแนวคิดว่าคุณไต้หวันที่ชอบรับประทานเกี้ยวซ่า จึงได้พัฒนาแ่งมาวางได้เสี่ยวหลงเปา คล้ายเสี่ยวหลงเปาติดปีก ร้าน Din's เป็นร้านเดียวในประเทศไทย ที่เสิร์ฟเสี่ยวหลงเปาที่มีเอกลักษณ์เฉพาะนี้ พร้อมวิธีรับประทานที่ไม่เหมือนใคร

รูปแบบของอาหารที่ร้าน Din's มีพื้นฐานจากประเทศไต้หวันที่ปรับรูปแบบเมนู รสชาติให้ได้กลิ่นอายความเป็นญี่ปุ่น ซึ่งเป็นประเทศที่ร้าน Din's ขยายและเติบโต เมนูอาหารต่างๆ นอกจากเมนูเสี่ยวหลงเปา ซึ่งเป็นเมนูแนะนำของทางร้าน ทางร้านยังพร้อมให้บริการอาหารประเภทข้าว ราเมน





ดื่มชา เกี้ยวซ่า อาหารทานเล่นต่างๆ กว่า 50 รายการที่มีรสชาติที่หลากหลาย สามารถทานได้ทุกวัน และเซตเมนูที่คุ้มค่าด้วยราคา ตอบสนองลูกค้าที่ต้องการอิ่มครบจบใน 1 เซตเมนู

บรรยากาศของร้าน Din's ออกแบบตกแต่งในสไตล์โมเดิร์น ที่ผสมผสานกลิ่นอายของความ เป็นตะวันตก ให้มีความเรียบง่ายและทันสมัย เหมาะสำหรับครอบครัว กลุ่มเพื่อน มารับประทาน อาหารร่วมกันได้อย่างมีความสุข และอิ่มอร่อยกับทุกเมนู อีกหนึ่งจุดเด่นของร้านคือ บริเวณพื้นที่ครัวที่มีการเปิดให้ลูกค้าได้เห็นขณะที่เชฟกำลังทำอาหาร เพื่อส่งต่อประสบการณ์การรับประทานอาหารในทุกขั้นตอนให้ลูกค้าได้เห็น ทั้งวัตถุดิบที่คัดสรรมาอย่างดี เน้นคุณภาพ และเทคนิคการปรุงที่ใส่ใจในทุก รายละเอียดให้ลูกค้าได้เห็นทุกเมนูที่ร้าน Din's เสิร์ฟให้ลูกค้าทุกท่าน



กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของร้าน Din's คือ ลูกค้าวัยทำงาน กลุ่มนักเรียนนักศึกษา และครอบครัว โดยมีการใช้จ่ายเฉลี่ยต่อคนต่อครั้งประมาณ 200 บาท

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 กลุ่มบริษัทฯ มีร้านอาหารภายใต้แบรนด์ Din's จำนวนทั้งสิ้น 1 สาขา ซึ่งเป็นสาขาที่กลุ่มบริษัทฯ เป็นเจ้าของ

#### (4) Tetsu

ร้าน Tetsu เป็นร้านอาหารญี่ปุ่นและปิ้งย่างสไตล์ญี่ปุ่น (Yakiniku) ระดับพรีเมียมของกลุ่มบริษัทฯ มีพื้นที่เฉลี่ยต่อสาขาประมาณ 200 ตร.ม. โดยให้บริการอาหารประเภทปิ้งย่าง และมุ่งเน้นการสร้างประสบการณ์ความอร่อยของเนื้อโอมิ หนึ่งในสามของสุดยอดเนื้อวัวเป็นวัตถุดิบหลัก และการตกแต่งร้านสไตล์อินเตอร์เรียลคอนเทมโพรารี ที่ให้ความรู้สึกเท่ มีสไตล์โดดเด่นด้วยผนังอิฐเปลือย และเหล็กแผ่นใหญ่ เป็นไฮไลต์ในตกแต่งตามความหมายของคำว่า “เทตสึ” ซึ่งในภาษาญี่ปุ่นที่แปลว่า “เหล็ก” ผสมผสานอย่างลงตัว โดยร้าน “เทตสึ” เปิดให้บริการตั้งแต่ปี 2014 ที่ชั้น 5 ศูนย์การค้า Central Embassy เพียงแห่งเดียวในประเทศไทย



ร้าน Tetsu เป็นร้านอาหารแบบเมนูตามสั่ง (A La Cart) มีเมนูทั้งในส่วนปิ้งย่าง ชูชิ ที่ใช้วัตถุดิบเกรดพรีเมียม และรสชาติแบบต้นตำรับ ทั้งนี้ ร้าน Tetsu ให้ความสำคัญและพิถีพิถันในการคัดเลือกวัตถุดิบ ที่มีคุณภาพ และนำเข้าวัตถุดิบส่วนหนึ่งจากประเทศญี่ปุ่นโดยตรง จุดเด่นของร้าน Tetsu คือเนื้อโอมิซากิ ซึ่งเป็นเนื้อนำเข้าจากฟาร์มที่ใหญ่ที่สุดในภูมิภาคคันไซ ประเทศญี่ปุ่น ที่มีตราสัญลักษณ์การันตีสุดยอดเนื้อโอมิซากิจากญี่ปุ่น ซึ่งเทียบเคียงกับเนื้อมัดชิซากะและเนื้อโกเบ ที่สำคัญวูโอมิ ถูกเลี้ยงด้วยหญ้า Organic ทำให้มั่นใจได้ว่าเราจะได้สัมผัสรสชาติ ความหอม และความอร่อยของเนื้อ และแน่นอนสิ่งที่คัดสรรมาให้เกิดจากความทุ่มเทของผู้รู้จริงเรื่องเนื้อของเชฟ Tetsu

นอกจากนี้ ร้าน Tetsu จะมีการนำเสนอเมนูพิเศษ (Exclusive Menu) ตามเทศกาลต่างๆ เพื่อเป็นการกระตุ้นยอดขาย และทดสอบกระแสตอบรับจากผลิตภัณฑ์ใหม่ที่น่าสนใจให้แก่ผู้บริโภค

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

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 กลุ่มบริษัทฯ มีร้านอาหารภายใต้แบรนด์ Tetsu จำนวนทั้งสิ้น 1 สาขา ซึ่งสาขาดังกล่าวเป็นสาขาที่กลุ่มบริษัทฯ เป็นเจ้าของ

#### (5) Sushi Cyu & Carnival Yakiniku

ร้าน Sushi Cyu & Carnival Yakiniku เป็นร้านอาหารญี่ปุ่นและปิ้งย่างสไตล์ญี่ปุ่น (Yakiniku) ระดับพรีเมียมของกลุ่มบริษัทฯ มีพื้นที่เฉลี่ยต่อสาขาประมาณ 140-240 ตร.ม. โดยจะคัดเลือกวัตถุดิบคุณภาพระดับพรีเมียม โดยมีการนำเข้าวัตถุดิบที่สำคัญเช่น ปลาทูน่า และไขหอยเม่นจากประเทศญี่ปุ่นโดยตรง และประกอบอาหารโดยเชฟญี่ปุ่น เพื่อให้ได้รสชาติอาหารญี่ปุ่นแบบดั้งเดิม



ร้าน Sushi Cyu & Carnival เป็นร้านอาหารแบบเมนูตามสั่ง (A La Carte) โดยมีบริการอาหาร เช่น อาหารทานเล่น สลัด ซูชิ ซาซิมิ อาหารชุด อาหารปิ้งย่าง ไช้โปะ อุด้ง ขนมหวาน และเครื่องดื่มไม่ผสมแอลกอฮอล์ และเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ เป็นต้น โดยร้าน Sushi Cyu จะมีเมนูพิเศษ (Exclusive Menu) ได้แก่ “Omakase ออโอะตามะ” ซึ่งเป็นเมนูที่มีเชฟซูชิชิโยะยะ ประมาณ 10 - 18 คำที่คัดสรรโดย Head Chef ชาวญี่ปุ่น นอกจากนี้ ร้าน Sushi Cyu มีการจัดเทศกาลต่างๆ เพื่อกระตุ้นยอดขาย เช่น การจัดคอร์สอาหาร โดยเชฟชาวญี่ปุ่นที่ได้รับรางวัล Michelin Star 3 ดาว มาให้บริการอาหารแบบพรีเมียม และเป็นแบบส่วนตัว ซึ่งเปิดให้ลูกค้าที่สนใจจองเข้าร่วมคอร์สดังกล่าว และได้รับผลตอบรับที่ดีจากลูกค้า เป็นต้น

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

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 กลุ่มบริษัทฯ มีร้านอาหารภายใต้แบรนด์ Sushi Cyu จำนวนทั้งสิ้น 3 สาขา ซึ่งเป็นสาขาที่กลุ่มบริษัทฯ เป็นเจ้าของทั้งหมด

#### (7) ต่ำมั่ว

ร้าน ต่ำมั่ว เป็นร้านอาหารไทย-อีสาน มีพื้นที่เฉลี่ยต่อสาขาประมาณ 80-120 ตร.ม. โดยมีการตกแต่งบรรยากาศภายในร้านให้ความรู้สึกอบอุ่นและร่วมสมัย ให้ความสำคัญกับความสะอาดสบายในพื้นที่ใช้สอย และได้จัดสวนต่ำมั่วมาแสดงในส่วนที่ลูกค้าสามารถมองเห็นได้ ซึ่ง ถือเป็นจุดเด่นของร้าน ต่ำมั่ว นอกจากนี้ ยังเป็นการแสดงให้เห็นถึงความใส่ใจในทุกวิธีการปรุงและวัตถุดิบ



ซึ่งได้รับการคัดสรรมาเป็นอย่างดี เพื่อให้ลูกค้ามั่นใจว่าอาหารทุกจานมีคุณภาพและรสชาติจัดจ้านตามสโลแกน “อาหารรสจัด หนักรื่องตำ”



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



กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของร้าน ตำมั่ว คือ ครอบครัวและคนทำงานที่มีรายได้ระดับปานกลาง โดยมีการใช้จ่ายเฉลี่ยต่อคนต่อครั้งประมาณ 250 บาท

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 กลุ่มบริษัท มีร้านอาหารภายใต้แบรนด์ ตำมั่ว จำนวนทั้งสิ้น 128 สาขา ซึ่งเป็นสาขาที่กลุ่มบริษัท เป็นเจ้าของจำนวน 17 สาขา และสาขาแฟรนไชส์จำนวน 111 สาขา

#### (8) ลาวญวน

ร้าน ลาวญวน เป็นร้านอาหารที่ผสมผสานระหว่างอาหารไทย-อีสาน และอาหารเวียดนาม มีพื้นที่เฉลี่ยต่อสาขาประมาณ 80-120 ตร.ม. โดยนำเสนออาหารที่ผสมผสานระหว่างอาหารไทย-อีสาน กับอาหารเวียดนามหลากหลายชนิด ที่มารวมเข้ากันได้เป็นอย่างดี เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่ต้องการอาหารเพื่อสุขภาพที่สุด สะอาด และอร่อย



ร้าน ลาวญวน เป็นร้านอาหารแบบตามสั่ง (A La Carte) โดยให้บริการอาหารไทย-อีสาน ผสมผสานกับอาหารเวียดนามที่ปรับรสชาติให้สามารถรับประทานรวมกันได้อย่างลงตัว นอกจากนี้ร้าน ลาวญวน จะมีการนำเสนอเมนูพิเศษ (Exclusive Menu) ตามเทศกาลต่างๆ เพื่อเป็นการกระตุ้นยอดขาย และทดสอบกระแสตอบรับจากผลิตภัณฑ์ใหม่ที่นำเสนอให้แก่ผู้บริโภค



กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของร้าน ลาวญวน คือ ครอบครัวและคนทำงานที่มีรายได้ระดับปานกลาง โดยมีการใช้จ่ายเฉลี่ยต่อคนต่อครั้งประมาณ 300 บาท

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 กลุ่มบริษัทฯ มีร้านอาหารภายใต้แบรนด์ ลาวญวน จำนวนทั้งสิ้น 31 สาขา ซึ่งเป็นสาขาที่กลุ่มบริษัทฯ เป็นเจ้าของจำนวน 6 สาขา และสาขาแฟรนไชส์จำนวน 25 สาขา

#### (8) Musha

ร้าน Musha เป็นร้านอาหารญี่ปุ่นแนวใหม่ที่มีการพัฒนาและปรับเปลี่ยนเมนูจากแบรนด์ร้านอาหาร ZEN และมีขนาดเล็กกว่าร้าน ZEN มีพื้นที่เฉลี่ยต่อสาขาประมาณ 60 – 80 ตร.ม. โดยเป็นแบรนด์ที่กลุ่มบริษัทฯ นำเสนอเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคและครอบครัวกลุ่มลูกค้าระดับขั้นต้น-กลาง เน้นความอร่อย มีคุณภาพ ด้วยการบริการที่รวดเร็ว โดยเมนูอาหารจะเน้นอาหารจานเดียวในราคาที่ย่อมเยา สามารถเติมข้าวได้ฟรี โดยจะมีรายการอาหารน้อยกว่าร้านอาหาร ZEN ทำให้การบริหารจัดการร้านมีความคล่องตัว ทั้งในด้านต้นทุนและจำนวนพนักงานต่อสาขา ทั้งนี้ กลุ่มบริษัทฯ มีแผนการขยายร้าน Musha ให้มีสาขาครอบคลุมพื้นที่ทั่วทั้งประเทศ ผ่านการขายแฟรนไชส์

## เป็นหลัก



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



ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 กลุ่มบริษัทฯ มีร้านอาหารภายใต้แบรนด์ Musha จำนวนทั้งสิ้น 6 สาขา ซึ่งเป็นสาขาที่กลุ่มบริษัทฯ เป็นเจ้าของทั้งหมด

## (10) แจ่วฮ้อน

เป็นร้านอาหารประเภทสุกี้ลาวหรือจิ้มจุ่ม มีอุปกรณ์เป็นหม้อดินเผาเสตออีสานที่น้ำซุ๊ปเคี่ยวจากวัตถุดิบชั้นดี หอมข้าวคั่ว และเติมไปด้วยสมุนไพรซึ่งมีสรรพคุณทางยาที่มีประโยชน์ต่อร่างกาย และน้ำจิ้มแจ่วปรุงรสจัดจ้านตามสูตรอีสานแท้ๆ





รูปแบบการให้บริการของร้าน แจ่วฮ้อน มีทั้งแบบบุฟเฟต์ (Buffet) และแบบตามสั่ง (A La Carte)



กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของร้าน แจ่วฮ้อน คือ ครอบครัวและคนทำงานที่มีรายได้ระดับปานกลาง โดยมีการใช้จ่ายเฉลี่ยต่อคนต่อครั้งประมาณ 350 บาท

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 กลุ่มบริษัทฯ มีร้านอาหารภายใต้แบรนด์ แจ่วฮ้อน จำนวนทั้งสิ้น 15 สาขา ซึ่งเป็นสาขาที่กลุ่มบริษัทฯ เป็นเจ้าของจำนวน 4 สาขา และสาขาแฟรนไชส์จำนวน 11 สาขา

#### (11) เฝอ

ร้าน เฝอ เป็นร้านอาหารกึ่งยั่วเตี่ยวสไตล์เวียดนาม โดยนำเสนอกึ่งยั่วที่มีรสชาติกลมกล่อม เน้นหนักไปที่เครื่อง ทั้งหมู เนื้อ เครื่องใน และไข่เยิ้ม เสิร์ฟพร้อมน้ำจิ้ม สูตรเด็ดของทางร้านใช้

ทานเฉพาะกับเผอ และผักสดอีกมากมาย มีการตกแต่งภายในร้านซึ่งเน้นให้ลูกค้ารู้สึกสบายตา ด้วยภาพพื้นผนังแบบร่วมสมัย แต่ยังคงกลิ่นอายวิถีชีวิตของชาวเวียดนาม



ร้าน เฟอ เป็นร้านอาหารแบบตามสั่ง (A La Carte) โดยให้บริการก๋วยเตี๋ยวสดสไตล์เวียดนามหลากหลายประเภทโดยเน้นเครื่องเป็นหลัก เช่น เฟอแห้งหมู เฟอเนื้อน้ำ และเส้นหมี่หมูย่าง เป็นต้น



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

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 กลุ่มบริษัทฯ มีร้านอาหารภายใต้แบรนด์ เฟอ จำนวนทั้งสิ้น 7 สาขาซึ่งเป็นสาขาที่กลุ่มบริษัทฯ เป็นเจ้าของจำนวน 1 สาขา และเป็นสาขาแฟรนไชส์ทั้งหมด 6 สาขา

## (12) เดอตำมั่ว

ร้าน เดอตำมั่ว เป็นร้านอาหารไทย-อีสานต้นตำหรับระดับพรีเมียม ที่มีการพัฒนาหลากหลายเมนูมาจากแบรนด์ตำมั่ว





ร้าน เดอะดัมมว เป็นร้านอาหารแบบตามสั่ง (A La Carte) ที่คัดสรรวัตถุดิบเกรดพรีเมียมมาให้บริการโดดเด่นเป็นเอกลักษณ์เรื่องรสชาติที่เข้าใจถึงรสนิยมคนไทย และเข้าใจความต้องการของชาวต่างชาติ



กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของร้าน เดอะดัมมว คือ กลุ่มลูกค้าที่มีรายได้สูงและลูกค้าชาวต่างชาติ โดยมีการใช้จ่ายเฉลี่ยต่อคนต่อครั้งประมาณ 400 บาท

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 กลุ่มบริษัทฯ มีร้านอาหารภายใต้แบรนด์ เดอะดัมมว จำนวนทั้งสิ้น 2 สาขาซึ่งเป็นสาขาที่กลุ่มบริษัทฯ เป็นเจ้าของจำนวน 1 สาขา และเป็นสาขาแฟรนไชส์ทั้งหมด 1 สาขา

### (13) เชียง

ร้าน เชียง เป็นร้านอาหารไทยตามสั่งหรืออาหารจานด่วน เพื่อตอบโจทยวิถีชีวิตที่เร่งรีบของคนไทย มีพื้นที่เฉลี่ยต่อสาขาประมาณ 50 ตร.ม. โดยนำเสนออาหารตามสั่งที่เป็นที่ชื่นชอบของคนไทย เช่น ข้าวผัดกะเพรา หมูกระเทียม ข้าวผัดโบราณ มาม่าผัดแห้ง คะน่านหมูกรอบ ก๋วยเตี๋ยวคั่วไก่ และ ผัดซีอิ๊ว เป็นต้น



กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของร้าน เชียง คือ ลูกค้าวัยเริ่มต้นทำงาน ครอบครัว รวมทั้งนักเรียน/นักศึกษา และผู้บริโภคที่ต้องการรับประทานอาหารพร้อมเสิร์ฟ (Quick Meal) โดยมีการใช้จ่ายเฉลี่ย

ต่อคนต่อครั้งประมาณ 80-100 บาท

โดยกลุ่มบริษัทฯ เปิดร้านเชิงสาขาแรกในเดือนธันวาคม ปี 2561 ที่สถานบริการน้ำมัน ปตท. เจษฎาบดีนทร์ จ.นนทบุรี โดยการขยายสาขาของร้านเชยงนั้น ได้แบ่งออกเป็น ร้านที่อยู่ใน สถานีบริการน้ำมัน คอมมูนิตี้มอลล์ ศูนย์การค้า ห้างสรรพสินค้า และ ร้านในห้างสรรพสินค้า ปัจจุบัน ร้านเชยง เปิดให้บริการ มากกว่า 50 สาขา และพร้อมให้บริการในเมืองหลัก ทั่วประเทศภายในปี 2563 นี้

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 กลุ่มบริษัทฯ มีร้านอาหารภายใต้แบรนด์ เชยง จำนวนทั้งสิ้น 49 สาขา ซึ่งเป็นสาขาที่กลุ่มบริษัทฯ เป็นเจ้าของจำนวน 36 สาขา และเป็นสาขาแฟรนไชส์จำนวน 13 สาขาโดยมีรายละเอียดดังนี้

#### (14) แปรณดอื่น ๆ

นอกจากแปรณดร้านอาหารที่มีสาขาเปิดดำเนินการอยู่ในปัจจุบันจำนวน 15 แปรณดแล้วนั้น กลุ่มบริษัทฯ มีแปรณดร้านอาหารญี่ปุ่นและแปรณดร้านอาหารไทยอีกหลายแปรณด เช่น Donburi คริว ไทย เทปป็น และโคอุณ เป็นต้น ซึ่งสามารถนำแปรณดดังกล่าวมาพิจารณาเปิดเพิ่มเติมตามลักษณะพื้นที่ และกลุ่มลูกค้าที่เหมาะสมในการเปิดสาขาร้านอาหาร

##### 2.3.1.1 แปรณด

ระบบแปรณดของกลุ่มบริษัทฯ นั้น มีอยู่ 2 แบบหลัก ได้แก่ (1) กลุ่มบริษัทฯ เป็นผู้เลือกแปรณดร้านอาหารของกลุ่มบริษัทฯ รวมถึงทำเลที่ตั้ง และนำเสนอให้กับแปรณดพิจารณา และ (2) แปรณดเป็นผู้เลือกแปรณดร้านอาหารของกลุ่มบริษัทฯ รวมถึงทำเลที่ตั้ง และนำเสนอให้กับกลุ่มบริษัทฯ พิจารณา ถึงความเหมาะสมของทำเลที่ตั้งดังกล่าว

ทั้งนี้ กลุ่มบริษัทฯ จะให้การสนับสนุนแปรณดแบบครบวงจร ตั้งแต่การให้บริการจัดหาผู้รับเหมาก่อสร้างสาขา การตกแต่งภายในสาขา การฝึกอบรมพนักงาน การเตรียมความพร้อมในการเปิดร้าน การจัดอบรมหลักสูตรต่างๆ ให้กับแปรณดอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการทำการตลาด

##### 2.3.1.2 ธุรกิจที่เกี่ยวข้องอื่น

ณ ปัจจุบัน กลุ่มบริษัทฯ มีการประกอบธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจร้านอาหารอื่นๆ ซึ่งประกอบไปด้วย

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

กลุ่มบริษัทฯ มีการให้บริการจัดส่งอาหาร (Delivery) ผ่านการใช้ช่องทางออนไลน์ เช่น Food Panda Lineman Grab Food และ Get Foodเป็นต้น รวมทั้งการผ่านช่องทางระบบ Call Center 1376 ซึ่งผู้บริโภคสามารถเลือกสั่งอาหารจากสาขาร้านอาหารแห่งใดก็ได้ นอกจากนี้ กลุ่มบริษัทฯ ยังมีการ

ให้บริการการจัดเลี้ยง (Catering) ทั้งในและนอกสถานที่ สำหรับงานต่างๆ เช่น งานแต่งงาน การเลี้ยง บริษัท 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) โดยจะนำเมนูอาหารที่ขายดีของแต่ละแบรนด์ร้านอาหารมาพัฒนาในเรื่องของรูปแบบบรรจุภัณฑ์ (Packaging Design) ให้มีความสวยงาม และมีรูปแบบเฉพาะกับแบรนด์ร้านอาหารนั้นๆ รวมทั้งให้เกิดความสะดวกในการจัดส่งและเปิดรับประทานได้สะดวก สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า

ในส่วนขั้นตอนของการจัดส่ง กลุ่มบริษัทฯ จะพัฒนาให้มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว และใช้อุปกรณ์เก็บรักษาอุณหภูมิ และคุณภาพอาหารเหมือนกับรับประทานที่ร้านอาหารของกลุ่มบริษัทฯ

#### ธุรกิจการบริการการจัดเลี้ยง (Catering)

ด้วยประสบการณ์การดำเนินธุรกิจร้านอาหารมาอย่างยาวนาน และมีแบรนด์ร้านอาหารที่หลากหลาย ทำให้กลุ่มบริษัทฯ ได้รับการติดต่อจากลูกค้าระดับบนให้ไปบริการการจัดเลี้ยงอยู่อย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้ ในปี 2562 บริษัทฯ ได้วางแผนการลงทุนจัดตั้งหน่วยงานบริการด้านจัดเลี้ยง เพื่อขยายฐานไปสู่ลูกค้ากลุ่มพรีเมียม

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

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

### (3) ธุรกิจอาหารค้าปลีก

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

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

#### รูปภาพผลิตภัณฑ์อาหารค้าปลีก



## 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 คอมมูนิตี้มอลล์ หรือบริเวณใกล้เคียงที่ตั้งของร้านอาหาร เป็นต้น

กลุ่มบริษัท มีการกำหนดกลยุทธ์การตลาดของแต่ละแบรนด์ที่แตกต่างกันตามความเหมาะสมของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การวางตำแหน่งแบรนด์ (Brand Positioning) และรูปแบบของร้านอาหาร

### 2.3.2.2 นโยบายราคา

กลุ่มบริษัท มีนโยบายกำหนดราคาอาหารแบบต้นทุนบวกกำไร (Cost Plus Margin) โดยคำนึงถึงราคาของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายนั้นยอมรับได้ ว่าจะมีความคุ้มค่า (Good Value for Money) และให้สอดคล้องกับการวางตำแหน่งแบรนด์ในตลาด (Brand Positioning) รวมทั้งการพิจารณาถึงความสามารถในการแข่งขันด้านราคากับคู่แข่ง

นอกจากนี้ เนื่องจากกลุ่มบริษัท มีแบรนด์ที่หลากหลาย และสาขาจำนวนมาก ซึ่งมีการวางตำแหน่งแบรนด์ในตลาด (Brand Positioning) กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ต้นทุนวัตถุดิบ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ค่าเช่าและค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงาน ที่แตกต่างกันไป ราคาสินค้าจึงมีความหลากหลาย อย่างไรก็ตาม กลุ่มบริษัท เชื่อว่าการกำหนดราคาของกลุ่มบริษัท ณ ปัจจุบัน มีความเหมาะสมและเป็นไปอย่างสมเหตุสมผลเมื่อเทียบกับคุณภาพของสินค้าและบริการ รวมถึงสามารถตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าได้อย่างลงตัว

### 2.3.2.3 ลักษณะลูกค้าและกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

กลุ่มบริษัทฯ มีแบรนด์ร้านอาหารที่หลากหลาย และสาขาที่กระจายอยู่ทั่วประเทศซึ่งสามารถเข้าถึงและตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภค ได้อย่างทั่วถึงและครอบคลุม โดยมีรายละเอียดดังนี้

แบรนด์	กลุ่มลูกค้า			ระดับรายได้			ที่ตั้ง		
	ครอบครัว	คนวัยทำงาน (อายุ > 20 ปี)	นักเรียน / นักศึกษา (อายุ > 15 - 24 ปี)	ขั้นต้น	ปานกลาง	สูง	เขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล	ต่างจังหวัด	ต่างประเทศ
1. Zen	✓	✓	-	-	✓	✓	✓	✓	-
2. ZEN BOX	-	✓	-	-	✓	-	✓	-	-
3. Musha	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	-
4. AKA	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓
5. On the Table	✓	✓	-	-	✓	✓	✓	✓	✓
6. Tetsu	✓	✓	-	-	-	✓	✓	-	-
7. Sushi Cyu	✓	✓	-	-	-	✓	✓	-	-
8. Din's	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	-
9. Foo Flavor	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓
10. ต้มยำ	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓
11. ลาวญวน	✓	✓	-	-	✓	✓	✓	✓	-
12. แจ่วฮ้อน	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	-
13. ผอ	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	-



14. เดอ ต่ำมั่ว	✓	✓	-	-	✓	✓	✓	-	-
15. เขียง	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	-

### 2.3.2.4 การจำหน่ายและช่องทางการจัดจำหน่าย

กลุ่มบริษัท มีช่องทางการจัดจำหน่าย 4 ช่องทาง ได้แก่ (1) การให้บริการผ่านสาขา ร้านอาหาร ซึ่งส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในศูนย์การค้า ห้างค้าปลีก และคอมมูนิตีมอลล์ รวมทั้งสถานีบริการน้ำมัน และอาคารพาณิชย์ในชุมชน ที่มีปริมาณผู้บริโภคสัญจรทั้งวันและโดยเฉลี่ยมีจำนวนค่อนข้างมาก โดยกลุ่มบริษัท เล็งเห็นว่ากลุ่มลูกค้าส่วนใหญ่มักจะรับประทานอาหารในบริเวณดังกล่าว (2) การให้บริการจัดเลี้ยง (Catering) ทั้งในและนอกสถานที่ เช่น งานแต่งงาน งานสัมมนา และการเลี้ยงสังสรรค์ตามเทศกาลต่างๆ (3) การบริการจัดส่งอาหาร (Delivery) ผ่านระบบการส่งทางแอปพลิเคชันของโทรศัพท์เคลื่อนที่ เช่น Food Panda Lineman Grab Food และ Get Food เป็นต้น รวมทั้งการผ่านช่องทางระบบ Call Center 1376 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

ปี 2562 เศรษฐกิจไทยขยายตัวร้อยละ 2.4 เทียบกับการขยายตัวร้อยละ 4.2 ในปี 2561 สาเหตุของการชะลอตัวมาจากการขยายในเกณฑ์ต่ำของเศรษฐกิจโลก ความไม่แน่นอนของทิศทางมาตรการกีดกันการค้า และการแข็งค่าของเงินบาท ความล่าช้าของกระบวนการงบประมาณและผลกระทบจากภัยแล้ง สำหรับแนวโน้มเศรษฐกิจไทยปี 2563 คาดว่าจะขยายตัวลดลงเป็นร้อยละ 1.4 ต่อปีจากสภาพโดยรวมของเศรษฐกิจโลกชะลอตัวลงอันเป็นผลพวงจากมาตรการกีดกันการค้า แม้สถานการณ์จะผ่อนคลายความกดดันลงไปได้ แต่เศรษฐกิจไทยยังคงต้องเผชิญกับ ความล่าช้าของงบประมาณปี 2563 ภัยแล้ง และการแข็งค่าของเงินบาท ส่งผลกระทบต่อการใช้บริโภคภายในประเทศ และการท่องเที่ยวซึ่งถือเป็นแรงขับเคลื่อนการเติบโตที่สำคัญลดลง และล่าสุดยังมีสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 ที่ยังคงเฝ้าระวังและยังอาจประเมินผลกระทบจากเหตุการณ์นี้ได้ โดยดัชนีความเชื่อมั่นของผู้บริโภคที่จัดทำโดยศูนย์พยากรณ์เศรษฐกิจและธุรกิจมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย ได้เปิดเผยถึงดัชนีที่ลดลงอย่างต่อเนื่องตลอดปี 2562 สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริโภคยังมีความกังวลเกี่ยวกับความผันผวนของเศรษฐกิจโลกและเศรษฐกิจไทยที่ยังไม่ฟื้นตัว

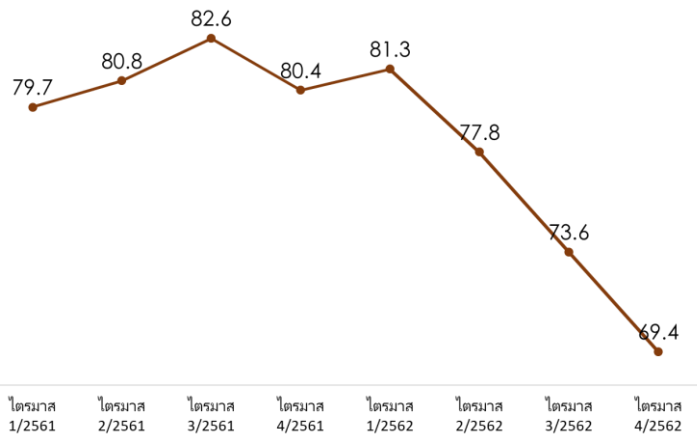
การขยายตัวของ GDP (ร้อยละ)	ปี 2562	ประมาณการ ปี 2563
	2.4	1.4*

ที่มา: สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.), ศูนย์พยากรณ์เศรษฐกิจและธุรกิจมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, บล. ภัทร และ ฝ่ายกลยุทธ์ บมจ. เซ็นฯ

\*ประมาณการจากค่าเฉลี่ยการคาดการณ์

<sup>1</sup> ข้อมูลในหนังสือชี้ชวนเกี่ยวกับตลาด บริการอาหารสำหรับผู้บริโภคในประเทศไทย ฉบับนี้มาจากการวิจัยตลาดอิสระ ที่ดำเนินการโดยบริษัทยูโรมอนิเตอร์ จำกัด (Euromonitor International) แต่ไม่ควรเชื่อถือข้อมูลนี้เพียงอย่างเดียวในการตัดสินใจ หรืองดเว้นการตัดสินใจในการลงทุนใด ๆ

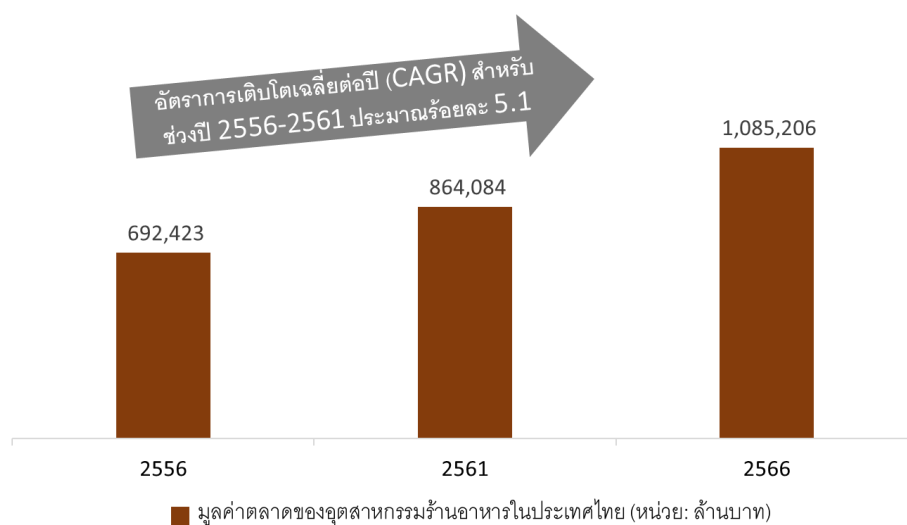
## ดัชนีความเชื่อมั่นผู้บริโภค ปี 2561-2562



ที่มา: ศูนย์พยากรณ์เศรษฐกิจและธุรกิจมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

จากสถานการณ์ต่างๆดังกล่าวอาจส่งผลกระทบต่อการบริโภคที่อาจชะลอลง อย่างไรก็ตาม อาหารยังคงเป็นสิ่งจำเป็นในการดำเนินชีวิต หากมองในระยะยาวอุตสาหกรรมธุรกิจร้านอาหารยังสามารถเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง อ้างอิงข้อมูลการเติบโตจาก EUROMONITOR โดยมีปัจจัยหลักมาจากการเพิ่มขึ้นของรายได้ของประชากร การขยายตัวของประชากรไปตามหัวเมืองใหญ่ การเพิ่มขึ้นของนักท่องเที่ยว การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคที่ยังนิยมรับประทานอาหารนอกบ้าน รวมถึงการที่ประชากรสามารถเข้าถึงเทคโนโลยีและอินเทอร์เน็ตมากขึ้น

## แผนภาพแสดงข้อมูลมูลค่าตลาดของร้านอาหารในปี 2556 และ 2561 และประมาณการสำหรับปี 2566



ที่มา: Euromonitor International

ในปี 2561 มูลค่าตลาดของอุตสาหกรรมร้านอาหารในประเทศไทย มีมูลค่ารวมประมาณ 864,083 ล้านบาท ซึ่งเพิ่มขึ้นประมาณ 171,661 ล้านบาท จากในปี 2556 ซึ่งมีมูลค่าตลาดของอุตสาหกรรมประมาณ 692,423 ล้านบาท หรือคิดเป็นอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ประมาณร้อยละ 5.1 โดยคาดการณ์มูลค่าตลาดของอุตสาหกรรมร้านอาหารจะเพิ่มขึ้นเป็นประมาณ 1,085,206 ล้านบาท ในปี 2566 หรือคิดเป็นอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ร้อยละ 4.1

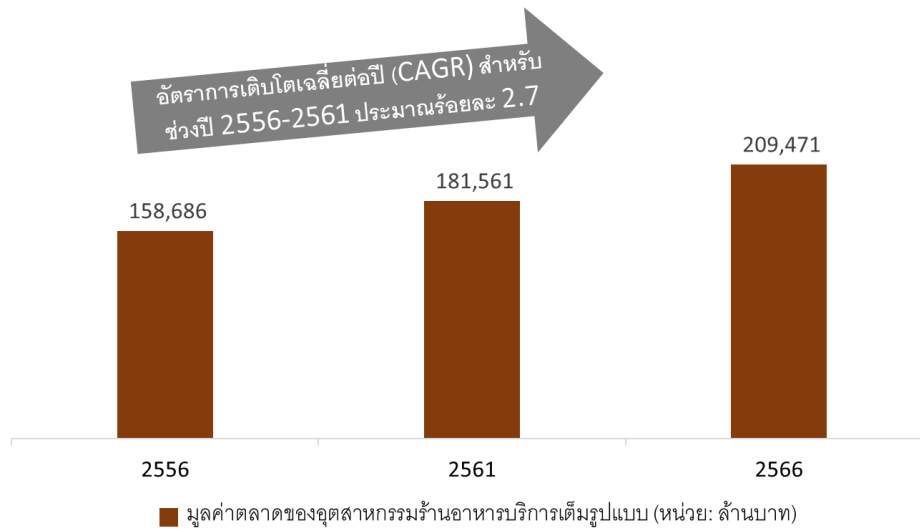
ในปี 2561 ร้านอาหารในประเทศไทยสามารถแบ่งออกเป็น 5 ประเภทหลักโดยมีจำนวนร้านอาหารและมูลค่าตลาด ดังนี้

ประเภทร้านอาหาร	ปี 2561			
	มูลค่าตลาด		จำนวนร้าน	
	ล้านบาท	ร้อยละ	ร้าน	ร้อยละ
1. ร้านอาหารข้างทางและรถเข็น (Kiosk and Street Stalls)	286,571.6	32.3%	107,361	66.8%
2. ร้านอาหารคาเฟ่และบาร์ (Café and Bars)	266,376.1	30.0%	17,351	10.8%
3. ร้านอาหารบริการเต็มรูปแบบ (Full Service Restaurant)	181,561.3	20.5%	11,238	7.0%
4. ร้านที่จำกัดการให้บริการ (Limited-Service)	151,960.7	17.1%	24,830	15.4%
5. ร้านอาหารแบบบริการตัวเอง (Self Service Cafeteria)	446.4	0.1%	2	0.0%
รวม	886,916.1	100.0%	160,782	100.0%

ที่มา: Euromonitor International

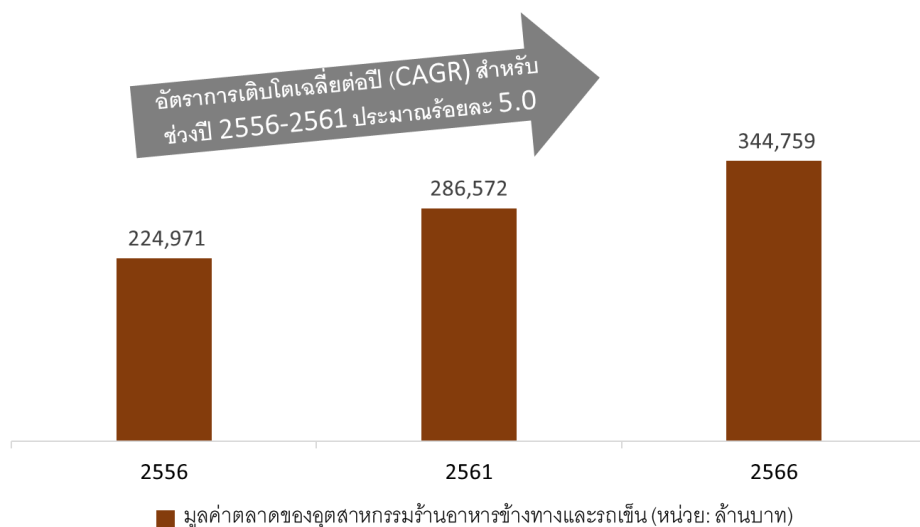
ในปี 2561 ร้านอาหารข้างทางและรถเข็น (Kiosk and Street Stalls) มีมูลค่าตลาดสูงที่สุด คิดเป็นร้อยละ 32.3 ของมูลค่าตลาดของอุตสาหกรรมร้านอาหาร รองลงมาได้แก่ ร้านอาหารคาเฟ่และบาร์ (Café and Bars) ร้านอาหารบริการเต็มรูปแบบ (Full Service Restaurant) และร้านที่จำกัดการให้บริการ (Limited-Service) ซึ่งมูลค่าตลาดคิดเป็นร้อยละ 30.0 ร้อยละ 20.5 และ 17.1 ของมูลค่าตลาดของอุตสาหกรรมร้านอาหาร ตามลำดับ

แผนภาพแสดงข้อมูลมูลค่าตลาดของร้านอาหารบริการเต็มรูปแบบในปี 2556และ2561 และประมาณการสำหรับปี 2566



จากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคที่ให้ความสำคัญกับความสะอาดสบายคุณภาพและความสะอาดของอาหารมากขึ้น จึงส่งผลให้ร้านอาหารบริการเต็มรูปแบบ (Full Service Restaurant) นั้นยังเป็นที่นิยม มีการเติบโตอย่างต่อเนื่องโดยมีมูลค่าตลาดเพิ่มขึ้นจากประมาณ 158,686 ล้านบาท ในปี 2556 เป็นประมาณ 181,561 ล้านบาทในปี 2561 หรือคิดเป็นอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ร้อยละ 2.7 โดยคาดการณ์ว่ามูลค่าตลาดของร้านอาหารบริการเต็มรูปแบบจะเพิ่มขึ้นเป็นประมาณ 209,471 ล้านบาท ในปี 2566 หรือคิดเป็นอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ร้อยละ 2.9

แผนภาพแสดงข้อมูลมูลค่าตลาดของร้านอาหารข้างทางและรถเข็น ในปี 2556และ2561 และประมาณการสำหรับปี 2566





อย่างไรก็ตาม ร้านอาหารข้างทางและรถเข็น(Kiosk and Street Stalls) ยังมีสัดส่วนสูงที่สุดของมูลค่าตลาดของอุตสาหกรรมร้านอาหารและมีกลุ่มผู้บริโภคบางกลุ่มนิยมรูปแบบร้านอาหารดังกล่าว จากความเร็วและรสชาติอร่อย มีการเติบโตอย่างต่อเนื่องโดยมีมูลค่าตลาดเพิ่มขึ้นจากประมาณ 224,971 ล้านบาท ในปี 2556 เป็นประมาณ 286,562 ล้านบาทในปี 2561 หรือคิดเป็นอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ร้อยละ 5.0 โดยคาดการณ์ว่าร้านอาหารข้างทางและรถเข็นจะเพิ่มขึ้นเป็นประมาณ 344,759 ล้านบาท ในปี 2566 หรือคิดเป็นอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ร้อยละ 3.8

แม้ว่าผู้บริโภคจะนิยมรับประทานอาหารนอกบ้านมากขึ้น แต่แนวโน้มการสั่งอาหารออนไลน์สะท้อนได้จากมูลค่าตลาดฟู้ดเดลิเวอรีที่ขยายตัวต่อเนื่องถึงประมาณ 10% ต่อปีในช่วงปี 2556-2561 โดยมีปัจจัยสนับสนุนสำคัญมาจากการที่ผู้บริโภคเข้าถึงเทคโนโลยีและใช้งานสมาร์ทโฟนอย่างแพร่หลายมากขึ้น ประกอบกับการที่มีผู้ให้บริการส่งอาหารผ่านแอปพลิเคชันต่างๆ เช่น Food Panda Line Man Grab Food และ Get Food Get รวมทั้งการผ่านช่องทางระบบ Call Center 1376 ได้ เข้ามาในอุตสาหกรรมร้านอาหารอย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกัน มีการแข่งขันกันพัฒนาแอปพลิเคชันส่งอาหารกันมากขึ้น โดยในปัจจุบันบางแพลตฟอร์ม มี Active User มากกว่า 3 ล้านรายสะท้อนถึงพฤติกรรมของผู้บริโภคที่ต้องการความสะดวกสบาย ส่งผลให้ผู้เล่นหน้าใหม่เข้ามาแข่งขันในตลาด Food Delivery กันอย่างดุเดือด ซึ่งส่วนใหญ่จะแข่งขันที่จำนวนร้านอาหารบนแพลตฟอร์มที่ต้องมีความหลากหลายเพื่อดึงให้ผู้เข้ามาใช้บริการมากที่สุดรวมถึงบริการที่รวดเร็วและราคาต่ำส่งที่ถูกลงกว่าเดิมเพื่อให้มีคนที่เข้ามาใช้บริการ ส่งผลให้การสั่งซื้ออาหารแบบเดลิเวอรีมีความสะดวก รวดเร็ว และราคาถูกลง จึงทำให้ร้านอาหาร Home Delivery หรือ Takeaway มีแนวโน้มที่จะเติบโตอย่างมาก มูลค่าตลาดธุรกิจอาหาร Delivery มีแนวโน้มขยายตัวต่อเนื่อง โดยในปี 2562 Euromonitor International คาดว่าจะขยายตัวใกล้เคียงกับปี 2561 โดยคาดว่าในปี 2562 จะขยายตัวที่ร้อยละ 9.1 จากปี 2561 มีมูลค่าประมาณ 34,700 ล้านบาท

#### (ข) สภาวะการแข่งขันของอุตสาหกรรมร้านอาหารบริการเต็มรูปแบบ (Full Service Restaurant)

ธุรกิจร้านอาหารบริการเต็มรูปแบบเป็นธุรกิจที่มีภาวะการแข่งขันที่ค่อนข้างสูง เนื่องจากเป็นธุรกิจที่ไม่มีความซับซ้อนและอาศัยเงินทุนในการประกอบธุรกิจที่ไม่สูงนัก จึงทำให้มีผู้ประกอบการรายใหม่เข้ามาประกอบธุรกิจดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง โดยอ้างอิงข้อมูลจาก Euromonitor International ในปี 2561 ประเทศไทยมีร้านอาหารบริการเต็มรูปแบบประมาณ 11,238 ร้าน ซึ่งเพิ่มขึ้นประมาณ 754 ร้านจากในปี 2556 ซึ่งมีร้านอาหารบริการเต็มรูปแบบประมาณ 10,484 ร้าน หรือคิดเป็นอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ประมาณร้อยละ 1.4

อ้างอิงข้อมูลจาก Euromonitor International ธุรกิจร้านอาหารบริการเต็มรูปแบบมีแนวโน้มที่จะเติบโตต่อไป โดยภายในปี 2566 ประเทศไทยจะมีร้านอาหารบริการเต็มรูปแบบเพิ่มขึ้นเป็น

ประมาณ 12,075 ร้าน ซึ่งเพิ่มขึ้นประมาณ 747 ร้าน หรือคิดเป็นอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ประมาณร้อยละ 1.4

จากการแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้นส่งผลให้ผู้ประกอบการบางส่วนต้องปิดกิจการลง เนื่องจากหลายปัจจัย เช่น ไม่สามารถรักษาสถานะลูกค้า ไม่สามารถบริหารจัดการและควบคุมต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงไม่สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการให้สอดคล้องกับความต้องการและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคได้ เป็นต้น ดังนั้น ผู้ประกอบการที่จะสามารถยืนหยัดในธุรกิจดังกล่าวได้ส่วนใหญ่จะเป็นผู้ประกอบการร้านอาหารที่มีสาขา (Chained) ซึ่งมีแหล่งเงินทุนที่แข็งแกร่ง โดยอ้างอิงข้อมูลจาก Euromonitor International ร้านอาหารบริการเต็มรูปแบบที่มีสาขา มีแนวโน้มที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

## 2.3.4 การจัดหาผลิตภัณฑ์และบริการ

### 2.3.4.1 การจัดหาวัตถุดิบ

ในการจัดหาวัตถุดิบฝ่ายจัดซื้อกลางและฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ของกลุ่มบริษัท จะร่วมกันคัดเลือกผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ (Supplier) ทั้งวัตถุดิบที่เกี่ยวข้องกับอาหาร (Food Products) และวัตถุดิบที่ไม่เกี่ยวข้องกับอาหาร (Non-Food Products) ที่ผ่านเกณฑ์และมาตรฐานที่กลุ่มบริษัท กำหนด ซึ่งสาขาร้านอาหารทั้งหมดภายใต้แบรนด์ของกลุ่มบริษัท ทั้งสาขาที่กลุ่มบริษัท เป็นเจ้าของ และสาขาแฟรนไชส์ ต้องสั่งซื้อวัตถุดิบจากผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ (Supplier) ที่อยู่ในรายชื่อที่ฝ่ายจัดซื้อกลางและฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์กำหนด อย่างไรก็ตาม กลุ่มบริษัท อนุญาตให้สาขาแฟรนไชส์ สามารถเป็นผู้จัดซื้อวัตถุดิบที่เกี่ยวข้องกับอาหาร (Food Products) บางประเภทที่เป็นของสด เช่น ผักสด พริก กระเทียม เป็นต้น จากผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ (Supplier) โดยตรงด้วยตนเอง โดยไม่ต้องผ่านฝ่ายจัดซื้อกลางของกลุ่มบริษัท เนื่องจากมีความคุ้มค่ามากกว่าในด้านการบริหารต้นทุนวัตถุดิบของสาขาแฟรนไชส์

กลุ่มบริษัท มีกระบวนการคัดเลือกผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ (Supplier) ที่เข้มงวด โดยจะกำหนดให้ผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ (Supplier) ส่งตัวอย่างวัตถุดิบมาเพื่อทำการทดสอบคุณภาพวัตถุดิบ ซึ่งกลุ่มบริษัท จะมีผู้ชำนาญการด้านอาหารจากฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ทำหน้าที่ทดสอบวัตถุดิบ ในลักษณะ Blind Test เพื่อให้ได้วัตถุดิบที่มีคุณภาพตรงตามที่กลุ่มบริษัท กำหนดไว้ ก่อนการตัดสินใจเลือกซื้อวัตถุดิบจากผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ (Supplier) รายดังกล่าว นอกจากนี้ กลุ่มบริษัท มีนโยบายในการทบทวนรายชื่อของผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ (Supplier) อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อให้มั่นใจได้ว่าวัตถุดิบจากผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ (Supplier) ยังคงรักษาคุณภาพและมาตรฐานตามที่กลุ่มบริษัท กำหนด

สำหรับวัตถุดิบที่สำคัญ และ/หรือ วัตถุดิบที่ต้องใช้ในปริมาณที่มาก และ/หรือ วัตถุดิบที่มีความผันผวนของราคาสูง และ/หรือ วัตถุดิบที่ต้องนำเข้าจากต่างประเทศ กลุ่มบริษัท จะดำเนินการเข้าทำสัญญาซื้อขายวัตถุดิบกับผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ (Supplier) ซึ่งมีความยืดหยุ่นโดยมีการทำสัญญาซื้อขายวัตถุดิบในหลายๆ ช่วงเวลา ทั้งในระยะสั้น (3-6 เดือน) และระยะยาว (มากกว่า 6 เดือน)

ขึ้นอยู่กับประเภทสินค้าและแนวโน้มราคาในตลาด เพื่อลดความผันผวนของราคาสินค้าที่จะกระทบกับต้นทุนวัตถุดิบของกลุ่มบริษัท และเพื่อให้มั่นใจได้ว่ากลุ่มบริษัท จะสามารถจัดหาวัตถุดิบที่มีคุณภาพได้มาตรฐานในปริมาณที่เพียงพอ ภายใต้ราคาที่เหมาะสม นอกจากนี้ กลุ่มบริษัท มีนโยบายจัดหาผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ (Supplier) สำหรับวัตถุดิบแต่ละประเภทไว้มากกว่า 1 ราย เพื่อเป็นทางเลือกให้กลุ่มบริษัท ในกรณีฉุกเฉิน

ทั้งนี้ วัตถุดิบหลักของกลุ่มบริษัท สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้

#### (1) วัตถุดิบที่เกี่ยวข้องกับอาหาร

วัตถุดิบที่เกี่ยวข้องกับอาหาร สามารถแบ่งตามลักษณะของสินค้าและผลิตภัณฑ์ และวิธีการการเก็บรักษาออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มสินค้าและผลิตภัณฑ์แช่แข็ง (Frozen Products) เช่น ปลาแชลมอนแช่แข็ง ไส้ปลาแชลมอนปรุงรสชีวี่ 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 2560 2561 และ 2562 คิดเป็นสัดส่วน ร้อยละ 43.8 ร้อยละ 61.7 และ 61.1 ของต้นทุนขายรวมตามลำดับ และกลุ่มบริษัท ไม่มีการสั่งซื้อจากผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ (Supplier) รายใดเกินกว่าร้อยละ 30.0 ของการต้นทุนขาย

#### (2) วัตถุดิบที่ไม่เกี่ยวข้องกับอาหาร

นอกเหนือจากการจัดหาวัตถุดิบเพื่อประกอบอาหารแล้ว ฝ่ายจัดซื้อยังทำหน้าที่จัดซื้อสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ที่ไม่เกี่ยวข้องกับอาหาร เช่น ถ่านอัดแท่งที่ใช้ในร้านอาหารปิ้งย่าง ผลิตภัณฑ์เคมีทำความสะอาดต่างๆ ยูนิฟอร์มพนักงาน เฟอรันิเจอร์และอุปกรณ์ตกแต่งร้านอาหาร อะไหล่สำหรับเครื่องใช้ในครัว รวมทั้ง วัสดุสิ้นเปลืองต่างๆ เป็นต้น

สำหรับเครื่องครัว กลุ่มบริษัท ให้ความสำคัญกับคุณภาพอาหารเป็นหลัก เครื่องครัวจึงเป็นส่วนสำคัญในการประกอบอาหารให้ได้คุณภาพตามที่ต้องการ โดยค่าใช้จ่ายการซื้อเครื่องครัวคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 25.0 ถึงร้อยละ 30.0 ของต้นทุนการเปิดสาขาใหม่ กลุ่มบริษัท ซื้ออุปกรณ์เครื่องครัวส่วนใหญ่ภายในประเทศจากผู้จัดจำหน่ายหลายราย ยกเว้นอุปกรณ์บางอย่างที่มีคุณสมบัติเฉพาะ อาจสั่งซื้อจากผู้จัดจำหน่ายเพียงรายเดียว เพื่อให้ได้สินค้าที่มีคุณสมบัติ และประสิทธิภาพตรงตามที่กลุ่มบริษัท ต้องการ

สำหรับงานตกแต่งและเฟอร์นิเจอร์ กลุ่มบริษัทฯ ให้ความสำคัญ กับคุณภาพของงานตกแต่งและเฟอร์นิเจอร์ ที่ต้องได้ตามคุณภาพที่ต้องการและสอดคล้องกับภาพลักษณ์ของแต่ละแบรนด์ โดยค่าการก่อสร้างและการสั่งซื้อ ซึ่งรวมถึงการติดตั้งนั้น คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 40.0 ถึงร้อยละ 45.0 ของต้นทุนการเปิดสาขาใหม่ กลุ่มบริษัทฯ จัดซื้อและจัดจ้างผู้รับเหมาสำหรับงานตกแต่งและเฟอร์นิเจอร์ภายในประเทศหลายราย

ทั้งนี้ ต้นทุนวัตถุดิบที่ไม่เกี่ยวข้องกับอาหารสำหรับปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2560 2561 และ 2562 คิดเป็นสัดส่วน ร้อยละ 2.8 ร้อยละ 6.9 และร้อยละ 7.5 ของต้นทุนขายรวมตามลำดับ

#### 2.3.4.2 คลังสินค้า การขนส่งและการกระจายวัตถุดิบ

กลุ่มบริษัทฯ มีหน่วยงานกลุ่มบริหารซัพพลายเชน (Supply Chain) ทำหน้าที่บริหารจัดการการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับคลังสินค้าและโลจิสติกส์ โดยมีฝ่ายงานที่สำคัญคือ (1) ฝ่ายจัดซื้อกลาง ทำหน้าที่สั่งซื้อวัตถุดิบจากผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ (Supplier) เพื่อจัดส่งให้กับสาขาร้านอาหารที่กลุ่มบริษัทฯ เป็นเจ้าของ (Direct Purchase) และสำรองวัตถุดิบที่คลังสินค้าตามระดับที่กำหนด และ (2) ฝ่ายคลังสินค้า ทำหน้าที่จัดการคำสั่งซื้อของสาขาร้านอาหารที่กลุ่มบริษัทฯ เป็นเจ้าของและสาขาแฟรนไชส์ สำหรับวัตถุดิบที่ถูกจัดเก็บที่คลังสินค้าของ บุคคลภายนอก (Outsource) ที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานตามที่กำหนด รวมทั้งการจัดเก็บที่คลังสินค้าของกลุ่มบริษัทฯ โดยจะมีการติดตามระดับวัตถุดิบที่สำรองอยู่ที่คลังสินค้าเพื่อแจ้งไปยังฝ่ายจัดซื้อกลางเมื่อปริมาณวัตถุดิบในคลังสินค้าลดลงถึงระดับที่กำหนด ทั้งนี้ กลุ่มบริษัทฯ มีการกำหนดมาตรฐานของปริมาณวัตถุดิบที่สาขาร้านอาหาร และที่คลังสินค้าต้องจัดเก็บไว้เพื่อให้มั่นใจได้ว่ากลุ่มบริษัทฯ มีวัตถุดิบที่เพียงพอและมีคุณภาพเพื่อให้บริการแก่ลูกค้า

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

กลุ่มบริษัทฯ มีนโยบายการบริหารคลังสินค้าและโลจิสติกส์ โดยคำนึงถึงต้นทุนในการบริหารจัดการระยะยาว จึงได้กำหนดรูปแบบการบริหารออกเป็น 2 รูปแบบ ดังนี้

##### (1) ว่าจ้างบริษัทผู้ให้บริการด้านการบริหารคลังสินค้าและระบบโลจิสติกส์ภายนอก

ณ ปัจจุบัน กลุ่มบริษัทฯ ได้ว่าจ้างบริษัทผู้ให้บริการด้านการบริหารคลังสินค้าและระบบโลจิสติกส์ภายนอก เพื่อให้บริการบริหารคลังสินค้าและระบบโลจิสติกส์สำหรับวัตถุดิบที่เกี่ยวกับอาหาร (Food Products) ทั้งหมด เช่น ปลาแชลมอนแช่

แข็ง กลุ่มผลิตภัณฑ์จากเนื้อ เครื่องดื่ม และเครื่องปรุงรส เป็นต้น โดยมีกระบวนการในการบริหารจัดการสำหรับสินค้าทุกอุณหภูมิ ทั้งอุณหภูมิแช่แข็ง (Frozen Product) อุณหภูมิแช่เย็น (Chilled Product) และอุณหภูมิห้อง

ทั้งนี้ บุคคลภายนอก ( Outsource ) มีหน้าที่ให้บริการบริหารคลังสินค้าและระบบโลจิสติกส์แบบครบวงจร เช่น (1) การจัดการและการควบคุมสินค้าคงคลัง (2) การตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ก่อนการรับและก่อนนำส่ง (3) การรับคำสั่ง การจัดส่ง และการส่งมอบผลิตภัณฑ์ และ (4) การจัดทำเอกสารและการจัดทำบันทึก เป็นต้น โดยที่กลุ่ม บริษัทฯ สามารถเข้าตรวจสอบคลังสินค้าของ บุคคลภายนอก ( Outsource ) ได้ตลอดเวลา ด้วยการส่งหนังสือแจ้งล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 3 วัน รวมทั้ง บุคคลภายนอก ( Outsource ) ต้องจัดทำรายงานต่างๆ ถึงสถานะการดำเนินงาน และจัดส่งให้กับกลุ่มบริษัทฯ ตามที่กลุ่มบริษัทฯ กำหนด

## (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 บุคคลภายนอก ( Outsource ) จะตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ก่อนการรับ และจัดเก็บสินค้าให้เหมาะสมตามอุณหภูมิที่กำหนดไว้และสถานะการเก็บรักษาของผลิตภัณฑ์แต่ละประเภท รวมทั้งมีการจัดเตรียมและตรวจสอบความถูกต้องของผลิตภัณฑ์ก่อนการขนส่งผลิตภัณฑ์ออกจากคลังสินค้า ทั้งนี้ สาขาร้านอาหารทั้งในเขตกรุงเทพมหานคร รวมทั้งต่างจังหวัดสามารถสั่งซื้อสินค้าที่ต้องการจากกลุ่มบริหารซัพพลายเชน (Supply Chain) ผ่านระบบออนไลน์ ซึ่งเชื่อมต่อระหว่างสาขาร้านอาหารกับกลุ่มบริหารซัพพลายเชน (Supply Chain) หรือผ่านพนักงานกลุ่มบริหารซัพพลายเชน (Supply Chain) ซึ่งทางสาขาร้านอาหารจะส่งล่วงหน้าประมาณ 1 – 3 วัน เมื่อกลุ่มบริหารซัพพลายเชน (Supply Chain) ได้รับคำสั่งซื้อจากสาขาร้านอาหารแล้ว จะดำเนินการแจ้ง บุคคลภายนอก ( Outsource ) ซึ่งจะทำการจัดเตรียมสินค้าเพื่อส่งให้กับสาขาร้านอาหารในช่วงเช้าของทุกวัน และมีการบันทึกอุณหภูมิของตู้แช่เย็น ตู้แช่แข็ง ไว้ เพื่อใช้ตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์

ทั้งนี้ บุคคลภายนอก ( Outsource ) จะเป็นผู้จัดทำประกันภัยเพื่อคุ้มครองความเสียหายของผลิตภัณฑ์และอุบัติเหตุสำหรับรถขนส่งทุกคัน และกลุ่มบริษัทฯ มีการจัดทำประกันภัยเพื่อคุ้มครองความเสียหายของผลิตภัณฑ์และอุบัติเหตุสำหรับรถขนส่งสำหรับการบริหารคลังสินค้าของ



กลุ่มบริษัทฯ 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 ตามแผนงานที่กำหนดในแต่ละ Quater

โดยเฉลี่ยกลุ่มบริษัทฯ จะให้ผู้ออกแบบมีความชำนาญ ของแต่ละ Brands ที่ผ่านการคัดเลือกให้ดำเนินการออกแบบตกแต่งภายใน, งานออกแบบครัวและงานระบบM&E ตาม CI และ Block Plan , Layout ของแต่ละ Brands .ให้ใช้เวลาในการออกแบบแล้วเสร็จประมาณ 1 – 2 เดือน ก่อนทำการประมูลงานคัดเลือกผู้รับเหมา ที่ต้องใช้เวลาประมาณ 1 เดือน ซึ่งบริษัทฯ จะทำการคัดเลือกผู้รับเหมา จำนวน 3 – 4 ราย ในแต่ละส่วนงาน ตามแผนงานก่อสร้าง ซึ่งผ่านเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกคุณสมบัติ เข้าร่วมร่วมประมูลงานของกลุ่มบริษัทฯ โดยผ่านขั้นตอนการประกวดราคา ซึ่ง ผู้รับเหมาต้องให้ส่งใบเสนอราคาการก่อสร้างต่ำสุด และฝ่ายบริหารโครงการของกลุ่มบริษัทฯ จะนำเสนอคณะกรรมการจัดซื้อจัดจ้าง เป็นผู้พิจารณาถึงความเหมาะสม ทั้งในเรื่องของตารางเวลาการทำงาน ทีมงานที่ใช้และงบประมาณที่เหมาะสม จากนั้นกลุ่มบริษัทฯ จะเลือกผู้รับเหมาที่เหมาะสมและมีความชำนาญ และเข้าทำสัญญากับผู้รับเหมา ในส่วนของระยะเวลาการก่อสร้างสาขา ประมาณ 1-2 เดือน / สาขา ขึ้นอยู่กับประเภทกลุ่มร้านอาหารไทย หรือกลุ่มร้านอาหารญี่ปุ่น ซึ่งค่าใช้จ่ายในการว่าจ้างผู้รับเหมางานตกแต่ง คิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 40.0 ถึงร้อยละ 45.0 ของต้นทุนการเปิดสาขาใหม่ , ค่าใช้จ่ายงานระบบM&E คิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 20.0 , ค่าใช้จ่ายงานอุปกรณ์เครื่องครัว และตู้เย็น คิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 12.0 , งานระบบเพิ่มเติมจากมาตรฐาน คิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 12.0 ถึงร้อยละ 15.0 , ค่าจัดเตรียมอุปกรณ์ SET UP คิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 6 ถึงร้อยละ 9

#### 2.3.4.5 การตรวจสอบและควบคุมคุณภาพ

กลุ่มบริษัทฯ ให้ความสำคัญกับคุณภาพผลิตภัณฑ์ คุณภาพอาหารและคุณภาพของการบริการในสาขาร้านอาหารของกลุ่มบริษัทฯ จึงจัดให้มีระบบการบริหารจัดการคุณภาพร้านอาหารอย่างต่อเนื่อง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

##### (1) การคัดสรรวัตถุดิบที่มีคุณภาพ

กลุ่มบริษัทฯ มีฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีบุคลากรที่มีประสบการณ์ ทำหน้าที่คัดเลือกวัตถุดิบจากผู้จัดจำหน่ายรายใหม่ที่น่าเชื่อถือ โดยจะนำวัตถุดิบดังกล่าวมาทดลองประกอบอาหารเพื่อทดสอบและพัฒนาคุณภาพอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้มั่นใจว่าวัตถุดิบดังกล่าวยังอยู่ในเกณฑ์และมาตรฐานตามที่กลุ่มบริษัทฯ กำหนดไว้

##### (2) การควบคุมกระบวนการเก็บรักษาและการจัดส่งวัตถุดิบถึงสาขา

กลุ่มบริษัทฯ มีการบริหารจัดการคลังสินค้าที่ได้มาตรฐาน เพื่อควบคุมคุณภาพวัตถุดิบ โดยสำหรับวัตถุดิบที่เกี่ยวกับอาหาร (Food Products) ทั้งหมดจะใช้บริการบุคคลภายนอก (Outsource) ซึ่งเป็นผู้ให้บริการด้านการบริหารคลังสินค้าและระบบโลจิสติกส์ภายนอกที่มีชื่อเสียง และประสบการณ์ เป็นผู้ดำเนินการบริหารจัดการและจัดส่งวัตถุดิบไปยังสาขาร้านอาหารเป็นประจำทุกวัน โดยมีการใช้รถขนส่งที่เหมาะสมกับวัตถุดิบแต่ละประเภท เช่น รถตู้เย็นไว้จัดส่งเฉพาะอาหารที่ต้องการควบคุมอุณหภูมิ จึงทำให้สามารถเก็บความสดและความใหม่ของอาหารได้จนกระทั่งถึงสาขาร้านอาหาร

##### (3) การควบคุมคุณภาพอาหาร

กลุ่มบริษัทฯ มีทีมงานควบคุมคุณภาพอาหาร และบริการที่สาขาร้านอาหาร ภายใต้การดูแลของฝ่ายบริหารกลุ่มแบรนด์ โดยแบ่งเป็น 2 ทีม ดังนี้

1. ทีมตรวจสอบคุณภาพอาหารและการทำครัว (Food Quality Assurance หรือ “ทีม FQA”) ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญทางด้านอาหารและฟู้ดครัว 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 การ

จ่าย และการนำฝากเงินสด ตรวจสอบการใช้งานของระบบการบันทึก  
รายการ การดูแลความสะอาด ความสว่างของแสงไฟ อุณหภูมิในร้าน การ  
จัดเก็บของแห้งและสารเคมี ตลอดจนการตรวจสอบลักษณะ รูปลักษณ์ และ  
ปริมาณของเครื่องดื่มและขนมหวาน

ทั้งนี้ ทีม AM จะทำหน้าที่เข้าไปสุ่มตรวจสอบ กระบวนการบริการและ  
การบริหารสาขาตามมาตรฐานที่กำหนดไว้เป็นประจำทุกสัปดาห์ รวมถึงมี  
การอบรมพนักงานให้ปฏิบัติตามระเบียบการปฏิบัติงานที่สาขาร้านอาหาร  
ด้วย (On the Job Training)

(4) การควบคุมคุณภาพการบริการ และการจัดการกับข้อเสนอนะและข้อร้องเรียน

กลุ่มบริษัทฯ มีช่องทางในการรับข้อเสนอนะและข้อร้องเรียนจากลูกค้าผู้ใช้บริการ  
หลายช่องทาง เช่น ผ่านการแจ้งหน้าร้าน ผ่านทางเว็บไซต์ของบริษัทฯ หรือ ผ่านการทำ  
แบบสอบถามโดยตรงกับลูกค้า โดยทีม AM จะทำหน้าที่ตรวจสอบและติดตามข้อเสนอนะ  
และข้อร้องเรียนผ่านช่องทางต่างๆ เป็นประจำทุกวัน และหากพบปัญหา ทางทีม AM จะเข้า  
ไปตรวจสอบและประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาขาร้านอาหารเพื่อหาทาง  
แก้ไขในทันที

### 2.3.4 กฎหมาย และระเบียบข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้อง

ในการประกอบกิจการร้านอาหาร กลุ่มบริษัทฯ ได้กำหนดระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องในการประกอบ  
กิจการร้านอาหารของกลุ่มบริษัทฯ โดยทุกสาขาร้านอาหารภายใต้แบรนด์ของกลุ่มบริษัทฯ จะต้องปฏิบัติตาม  
กฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยสามารถแบ่งออกเป็นหัวข้อหลักดังนี้

1. สถานประกอบการกิจการ

สถานประกอบการกิจการร้านอาหาร กลุ่มบริษัทฯ ทำสัญญาเช่าพื้นที่ร้านค้า กับ เจ้าของอาคาร  
เช่น พื้นที่ภายในอาคารศูนย์การค้า หรือ ห้างค้าปลีก โดยมีกำหนดระยะเวลาเช่า ประมาณ 3 ปี หรือ  
มากกว่า 3 ปี โดย กลุ่มบริษัทฯ มีการทำสัญญาเช่าเป็นหนังสือ และมีการจดทะเบียนการเช่าต่อ  
พนักงานเจ้าหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนด (ในกรณีที่สัญญาเช่ากำหนดระยะเวลาเช่าเกินกว่า 3 ปี)

2. ใบอนุญาตในการประกอบกิจการ

ในการประกอบกิจการร้านอาหารต้องมีการยื่นขอใบอนุญาตที่สำคัญต่อหน่วยงานราชการ  
ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง อันได้แก่

- เอกสารการจดทะเบียนภาษีมูลค่าเพิ่ม และการจดทะเบียนเพิ่มเติมสาขาต่อ  
กรมสรรพากร และ กรมพัฒนาธุรกิจการค้า
- ใบอนุญาตจัดตั้งสถานที่จำหน่ายและสะสมอาหารต่อสำนักงานยีสันท้องถิ่น
- ใบอนุญาตจำหน่ายสุราต่อกรมสรรพสามิต (ถ้ามี)
- การยื่นชำระภาษีป้ายและชำระภาษีโรงเรือนและที่ดินประจำปีต่องานรายได้ยีสัน  
ท้องถิ่น

3. การจัดการด้านบุคลากร

- กลุ่มบริษัท มีการจัดทำสัญญาว่าจ้างแรงงาน กับพนักงาน โดยปฏิบัติตาม พ.ร.บ. แรงงาน รวมทั้งจัดทำข้อบังคับการทำงานของบริษัทตามกฎหมายกำหนด พร้อมทั้งจัดให้มีสิทธิและสวัสดิการต่างๆ ตามที่กฎหมายกำหนด
  - กลุ่มบริษัท ได้มีการขออนุญาตในการว่าจ้างแรงงานต่างด้าว โดยถูกต้องตามกฎหมาย พ.ร.บ. แรงงานต่างด้าว และประกาศของกระทรวงมหาดไทย
  - กลุ่มบริษัท กำหนดให้พนักงานในส่วนที่มีหน้าที่ประกอบอาหารในครัว ได้รับการฝึกอบรมและมีบัตรประจำตัว “ผู้สัมผัสอาหาร” ซึ่งหมายถึงบุคคลที่เกี่ยวข้องกับอาหาร ตั้งแต่กระบวนการเตรียม ประกอบปรุง จําหน่าย และเสิร์ฟอาหาร รวมถึงการล้างและเก็บภาชนะอุปกรณ์ 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 กลุ่มบริษัท ต้องทำการตรวจสอบ หรือ ยื่นขออนุญาต ให้ถูกต้องตามกฎหมาย ก่อนการดำเนินการ
  - งานที่เกี่ยวกับข้อทรัพย์สินทางปัญญา อันได้แก่ พ.ร.บ. ลิขสิทธิ์ เช่น สัญญาให้ลิขสิทธิ์ดนตรี/เพลง การจดทะเบียนเครื่องหมายการค้า/เครื่องหมายบริการ ที่เกี่ยวข้องกับแบรนด์ของกลุ่มบริษัท

#### 2.3.5 งานที่ยังไม่ส่งมอบ

- ไม่มี -

### 3. ปัจจัยความเสี่ยง

กลุ่มบริษัทฯ ได้ตระหนักถึงความเสี่ยงที่มีอยู่และอาจกระทบต่อการดำเนินธุรกิจและผลการดำเนินงานของกลุ่มบริษัทฯ ซึ่งปัจจัยความเสี่ยงอาจมีที่มาจากปัจจัยภายในหรือปัจจัยภายนอก คณะกรรมการบริษัทฯ จึงได้กำหนดนโยบายด้านบริหารความเสี่ยง กฎบัตรของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อทำหน้าที่ในการกำกับดูแลความเสี่ยงของกลุ่มบริษัทฯ มีการประเมินผลความเสี่ยงทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ โดยความเสี่ยงที่จะกล่าวเป็นลำดับดังต่อไปนี้หากเกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจ ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงิน

#### 1. ความเสี่ยงจากการเป็นบริษัทที่ประกอบธุรกิจโดยการถือหุ้นในบริษัทอื่น (Holding Company)

บริษัทฯ ประกอบธุรกิจแบบบริษัทโฮลดิ้ง(Holding Company) มีรายได้จากการถือหุ้นในบริษัทอื่นเป็นหลักและไม่มีการดำเนินธุรกิจของตนเองที่มีรายได้ อย่างมีนัยสำคัญ ผลประกอบการของบริษัทฯ จึงขึ้นกับผลการดำเนินงานและความสามารถในการจ่ายเงินปันผลของบริษัทย่อย ทั้งนี้ สำหรับปีบัญชีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2562 บริษัทฯ ถือหุ้นในบริษัทย่อยจำนวน 7 บริษัท ได้แก่ ZRH AKF GGG OTT SYN ZPC และ ZSM ดังนั้นหากบริษัทย่อยดังกล่าวไม่สามารถจ่ายเงินปันผลหรือจ่ายเงินปันผลได้น้อยลง อาจส่งผลกระทบต่อรายได้ ผลการดำเนินงานและการจ่ายเงินปันผลของบริษัทฯ

แต่อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ และบริษัทย่อยมีนโยบายการจ่ายเงินปันผลไม่น้อยกว่า ร้อยละ 50.0 ของกำไรสุทธิหลังหักภาษีเงินได้ของงบการเงินเฉพาะกิจการของบริษัทฯ และบริษัทย่อยและการจัดสรรทุนสำรองตามกฎหมาย ที่ผ่านมากการจ่ายเงินปันผลของบริษัทฯ เหล่านี้ไม่เคยเกิดปัญหาแต่ประการใด จึงทำให้มั่นใจได้ว่าการประกอบธุรกิจในลักษณะดังกล่าวจะไม่กระทบกับการจ่ายเงินปันผลของบริษัทฯ

#### 2. ความเสี่ยงในการประกอบธุรกิจ

##### 2.1 ความเสี่ยงจากการขาดแคลนวัตถุดิบและความผันผวนของราคาวัตถุดิบ

ลักษณะการดำเนินธุรกิจของกลุ่มบริษัท วัตถุดิบส่วนใหญ่เป็นสินค้าประเภทอาหารสด เช่น อาหารทะเล เนื้อสัตว์ ข้าว ไข่ ผัก และผลไม้ต่างๆ วัตถุดิบดังกล่าวปริมาณ ราคา มีความผันผวนเปลี่ยนแปลงไปตามฤดูกาล การเปลี่ยนแปลงของสภาพอากาศที่ไม่เอื้ออำนวย ภาวะแล้ง เกิดภัยธรรมชาติ การระบาดของโรคติดต่อในพืชและสัตว์ ปริมาณผลผลิตที่ออกสู่ตลาด ในขณะใดขณะหนึ่งและความต้องการของตลาดทั้งในและนอกประเทศ ดังนั้นในแต่ละช่วงเวลาจึงมีความไม่แน่นอนและอาจเกิดการขาดแคลนในบางช่วงเวลา ปัจจัยดังกล่าวจึงส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อราคาวัตถุดิบ และอาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานและฐานะการเงินของกลุ่มบริษัทฯ ฯ ทั้งนี้ สำหรับปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562 ต้นทุนวัตถุดิบคิดเป็นร้อยละ 68.6 ของต้นทุนขายรวม

เพื่อลดความเสี่ยงดังกล่าว กลุ่มบริษัทฯ ได้ให้ความสำคัญกับการควบคุมและบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ ลดผลกระทบจากการขาดแคลนและความผันผวนของราคาวัตถุดิบ โดยมีมาตรการในการดำเนินการเพื่อลดความเสี่ยงอันอาจเกิดขึ้นดังนี้

1. มีการวางแผนการจัดซื้อและประมาณการปริมาณความต้องการการใช้วัตถุดิบโดยเฉพาะอย่างยิ่งวัตถุดิบที่อาจส่งผลกระทบต่อต้นทุนวัตถุดิบโดยรวม มีการจัดระบบการจัดซื้อที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้มั่นใจว่า กลุ่มบริษัทฯ สามารถจัดซื้อให้ได้ราคาและเงื่อนไขที่ดีที่สุดโดยเปิดการประมูลประกวดราคาหรือการเปรียบเทียบราคาวัตถุดิบกับผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบหลายราย

2. สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้จัดจำหน่าย รวมทั้งติดตามปัจจัยและเหตุการณ์ที่มีผลกระทบกับปริมาณและราคาวัตถุดิบทั้งทางตรงและทางอ้อมอย่างใกล้ชิด ตลอดจนมีการประเมินความเสี่ยงจากการขาดแคลนหรือความผันผวนของราคาวัตถุดิบเพื่อเตรียมป้องกันและแก้ไขสถานการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที



3. กรณีที่ราคาวัตถุดิบปรับตัวเพิ่มขึ้น กลุ่มบริษัทฯ จะยังไม่ปรับเพิ่มราคาอาหารทันที แต่จะพิจารณาปรับเพิ่มราคาอาหาร ในกรณีที่ราคาวัตถุดิบมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องหรือราคาวัตถุดิบโดยรวมมีการปรับเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ในการปรับราคาอาหารกลุ่มบริษัทฯ จะพิจารณาเปรียบเทียบกับราคาตลาดหรือราคาคู่แข่งเพื่อมิให้ส่งผลกระทบต่อยอดขายหรือฐานลูกค้า

4. สำหรับวัตถุดิบบางประเภทที่สำคัญ กลุ่มบริษัทฯ ได้จัดทำสัญญาซื้อขายล่วงหน้าทั้งระยะสั้นและระยะยาวจากผู้ผลิตหรือผู้จำหน่ายที่เชื่อถือได้ ให้มีการเปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงของราคาวัตถุดิบจากประวัติการใช้ในอดีตที่ผ่านมาเพื่อกำหนดมาตรการในการจัดซื้ออย่างเหมาะสม มีการกำหนดเงื่อนไข ข้อตกลง ทั้งปริมาณ ราคา เวลาในการส่งมอบและเงื่อนไขอื่นอย่างชัดเจนรวมทั้งการพิจารณาจัดซื้อวัตถุดิบโดยตรงจากต่างประเทศเพื่อให้เกิดความมั่นใจในปริมาณ คุณภาพและราคา

5. กลุ่มบริษัทฯ มีนโยบายจัดให้มีรายชื่อผู้จำหน่ายหลายรายเพื่อลดความเสี่ยงจากการสั่งซื้อวัตถุดิบจากผู้จำหน่ายรายใดรายหนึ่ง ตลอดจนพิจารณาปรับเปลี่ยนรายการอาหารให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับภาวะตลาดในแต่ละช่วงฤดูกาล หรือใช้วัตถุดิบอื่นที่คุณภาพใกล้เคียงกันมาทดแทนเพื่อลดผลกระทบจากการขาดแคลนวัตถุดิบหรือความผันผวนของราคาในบางช่วงเวลา

การดำเนินงานที่ผ่านมา กลุ่มบริษัทฯ ไม่เคยประสบปัญหาการขาดแคลนวัตถุดิบหรือได้รับผลกระทบจากการเพิ่มขึ้นของราคาวัตถุดิบจนมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินอย่างมีนัยสำคัญ

## 2.2 ความเสี่ยงจากการกระจุกตัวของสาขาของกลุ่มบริษัทฯ

การดำเนินธุรกิจของกลุ่มบริษัทฯ รายได้ส่วนใหญ่มาจากธุรกิจร้านอาหารญี่ปุ่น ทั้งนี้ร้านอาหารญี่ปุ่นยังคงได้รับความนิยมจากผู้บริโภคเนื่องจากเป็นการใช้วัตถุดิบตามธรรมชาติที่อุดมไปด้วยคุณค่าทางโภชนาการ ซึ่งกลุ่มบริษัทฯ ได้ตอบสนองโดยมีแบรนด์ร้านอาหารญี่ปุ่นที่หลากหลาย

แต่อย่างไรก็ตามกลุ่มบริษัทฯ ได้ตระหนักถึงความจำเป็นในการเพิ่มศักยภาพในการประกอบธุรกิจและเพื่อเป็นการกระจายความเสี่ยงในการประกอบธุรกิจ (Diversify) และเพื่อเป็นการเพิ่มช่องทางเข้าถึงกลุ่มลูกค้าให้ครอบคลุมมากขึ้น โดยมีการซื้อกลุ่มธุรกิจร้านอาหารแบรนด์ตามัว เพื่อเป็นรากฐานกลุ่มธุรกิจร้านอาหารไทยอีสาน และได้มีการขยายธุรกิจออกไปในชื่อแบรนด์ “เซียง” เพื่อรองรับกลุ่มลูกค้าที่เป็นแบรนด์อาหารไทย-สตรีทฟู้ด ตลอดจนการขยายแบรนด์อาหารญี่ปุ่นในนาม “DIN “ “Foo”

ทั้งนี้ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 สาขาร้านอาหารที่กลุ่มบริษัทฯ เป็นเจ้าของ ที่มีทำเลที่ตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล มีจำนวน 138 สาขา หรือคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 79.3 ของจำนวนสาขาร้านอาหารทั้งหมดที่กลุ่มบริษัทฯ เป็นเจ้าของ สาขาส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในศูนย์การค้า/ห้างสรรพสินค้า คอมมูนิตีมอลล์และห้างค้าปลีก ทั้งนี้ หากเกิดเหตุการณ์ที่ทำให้การดำเนินธุรกิจตามปกติของร้านอาหารของกลุ่มบริษัทฯ ต้องหยุดชะงัก และ/หรือหากเกิดเหตุการณ์ไม่คาดคิดในบริเวณกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล เช่น ปัญหาทางการเมือง การประท้วง อุทกภัย จนเป็นเหตุให้ศูนย์การค้า/ห้างสรรพสินค้า คอมมูนิตีมอลล์และห้างค้าปลีกได้รับความเสียหายหรือต้องปิดการให้บริการ อาจทำให้ร้านอาหารของกลุ่มบริษัทฯ ได้รับความเสียหายหรือปิดการให้บริการหรืออาจทำให้ผู้บริโภคไม่มั่นใจในการออกไปรับประทานอาหารนอกบ้าน และ/หรือ กลุ่มผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคไปนิยมอาหารประเภทอื่น ซึ่งเหตุการณ์ดังกล่าว อาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของกลุ่มบริษัทฯ อย่างมีนัยสำคัญ

เพื่อลดความเสี่ยงดังกล่าว กลุ่มบริษัทฯ ได้มีการพัฒนารูปแบบร้านอาหารให้มีขนาดเล็กลง อย่างเช่นกรณีของแบรนด์ “เซียง” เพื่อกระจายการลงทุนของสาขาร้านอาหารให้ครอบคลุมทั่วประเทศได้มากขึ้น ซึ่งจะช่วยลดความเสี่ยงของการกระจุกตัวของสาขาของกลุ่มบริษัทฯ ได้นอกจากนี้ กลุ่มบริษัทฯ ยังมีการให้บริการจัดส่งอาหาร (Delivery) ซึ่งจะช่วยลดความเสี่ยงกรณีที่ผู้บริโภคไม่มั่นใจในการออกไปรับประทานอาหารนอกบ้าน เนื่องจากเกิดเหตุการณ์ไม่คาดคิดในพื้นที่กรุงเทพมหานคร และปริมณฑล รวมทั้งในต่างจังหวัดบางจังหวัด

## 2.3 ความเสี่ยงจากการไม่สามารถจัดหาพื้นที่เช่า เพื่อขยายสาขาใหม่ และ/หรือไม่สามารถต่อสัญญาเช่าพื้นที่ของสาขาเดิมได้ และ/หรือการดำเนินธุรกิจร้านอาหารบนพื้นที่เช่าที่อยู่ระหว่างการรอลงนามในสัญญาเช่าจากผู้ประกอบการพื้นที่เช่า

ปัจจุบันธุรกิจร้านอาหารมีการแข่งขันค่อนข้างสูง มีผู้ประกอบการร้านอาหารจำนวนมาก หลากหลายประเภท ทั้งรายเล็ก รายใหญ่ และมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น ทำให้การหาพื้นที่เช่าที่มีศักยภาพเพื่อเปิดสาขาใหม่ทำได้ยากยิ่งขึ้น กลุ่มบริษัทฯยังอาจมีความเสี่ยงที่ไม่สามารถจัดหาพื้นที่เช่าเพื่อเปิดสาขาใหม่ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้สัญญาเช่าพื้นที่ของกลุ่มบริษัทฯในปัจจุบันส่วนใหญ่เป็นสัญญาเช่าระยะสั้นประมาณ 3 ปี กลุ่มบริษัทฯอาจมีความเสี่ยงในการไม่สามารถต่ออายุสัญญาเช่าได้และ/หรือไม่สามารถเจรจาต่อรองให้ได้เงื่อนไขและราคาเช่าที่เหมาะสมกับผลตอบแทนตามที่กลุ่มบริษัทฯ ต้องการได้ รวมทั้งการจัดทำสัญญาเช่าและ/หรือการต่ออายุสัญญาเช่ากับผู้ประกอบการพื้นที่เช่าส่วนใหญ่จะมีขั้นตอนภายในที่ใช้เวลาประมาณ 3-6 เดือน โดยในบางกรณีกลุ่มบริษัทฯจะมีการดำเนินธุรกิจร้านอาหารในระหว่างการรอลงนามในสัญญาเช่าของผู้ประกอบการพื้นที่เช่า ทำให้บริษัทฯอาจมีความเสี่ยงในการเช่าและ/หรือใช้พื้นที่เช่า ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของกลุ่มบริษัทฯอย่างมีนัยสำคัญ

อย่างไรก็ตาม กลุ่มบริษัทฯเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับผู้ประกอบการพื้นที่เช่า ทั้งศูนย์การค้า/ห้างสรรพสินค้า คอมมูนิตี้มอลล์และห้างค้าปลีกหลายรายทั้งในกรุงเทพมหานครและต่างจังหวัด มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ให้เช่ามาช้านาน มีประวัติการชำระค่าเช่าที่ตรงต่อเวลา ปฏิบัติตามสัญญาเช่าอย่างเคร่งครัดมาโดยตลอด นอกจากนี้กลุ่มบริษัทฯยังเป็นผู้ประกอบการร้านอาหารเครือข่าย (Chain Restaurant) ชั้นนำของประเทศ มีแบรนด์ร้านอาหารที่หลากหลายและแข็งแกร่งเป็นที่ยอมรับและชื่นชอบของลูกค้า (Strong Brand Recognition & Brand Variety) มีสินค้าที่มีคุณภาพ บริการที่ดี เป็นที่ต้องการของผู้บริโภค ทำให้ผู้ประกอบการศูนย์การค้า/ห้างสรรพสินค้า คอมมูนิตี้มอลล์และห้างค้าปลีก มีการสอบถามความสนใจในการเช่าพื้นที่จากกลุ่มบริษัทฯอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งกลุ่มบริษัทฯมีทีมงานฝ่ายพัฒนาธุรกิจทำหน้าที่ในการติดต่อ ติดตามข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับพื้นที่เช่า วิเคราะห์โอกาสความเป็นไปได้ ศักยภาพของพื้นที่ เพื่อรองรับการขยายสาขาตามแผนงานการขยายสาขาในอนาคต รวมทั้งกลุ่มบริษัทฯได้ได้มีการพัฒนารูปแบบร้านอาหารให้มีขนาดเล็กลง ซึ่งสามารถที่จะเปิดสาขาร้านอาหารในพื้นที่ที่หลากหลายมากขึ้น เช่น เปิดสาขาในปั๊มน้ำมัน ตามตึกแถว อาคารพาณิชย์ หรือพื้นที่อื่นที่มีศักยภาพเพียงพอในการเปิดสาขา ซึ่งทำให้สามารถเปิดโอกาสในการขยายสาขาได้มากขึ้น

นอกจากนี้การที่กลุ่มบริษัทฯใช้พื้นที่เช่าที่อยู่ระหว่างการรอลงนามในสัญญาเช่าเป็นเรื่องที่ปฏิบัติโดยทั่วไปในอุตสาหกรรม กลุ่มบริษัทฯมีหน่วยงานคอยติดตามเอกสารสัญญาเช่าที่ผู้ให้เช่าได้ลงนามแล้วอย่างใกล้ชิด ที่ผ่านมา กลุ่มบริษัทฯสามารถจัดหาพื้นที่เช่าเพื่อเปิดกิจการร้านอาหารได้เป็นจำนวนมากและได้รับการต่ออายุสัญญาเช่ามาโดยตลอด และไม่เคยประสบปัญหาการใช้พื้นที่เช่าที่อยู่ระหว่างการรอลงนาม/ต่ออายุสัญญาเช่าจากผู้ให้เช่า

## 2.4 ความเสี่ยงจากการไม่ประสบความสำเร็จของสาขาที่เปิดใหม่

กลุ่มบริษัทฯมีเป้าหมายในการขยายสาขารวมทั้งการปรับปรุงสาขาเดิมอย่างต่อเนื่อง โดยมีแผนการเปิดสาขาเพิ่มขึ้นในแต่ละปีที่สอดคล้องกับสภาวะตลาด อุตสาหกรรม การแข่งขัน ความต้องการและกำลังซื้อของผู้บริโภค สำหรับปีบัญชีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2560 2561 2562 กลุ่มบริษัทฯ มีการขยายสาขาที่กลุ่มบริษัทฯเป็นเจ้าของทั้งสิ้น 24 สาขา 13 สาขาและ 71 สาขา ตามลำดับ โดยในปี 2562 กลุ่มบริษัทฯได้เปิดสาขาเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก ทั้งนี้ในการลงทุนเปิดสาขาใหม่จำนวนเงินลงทุนใหม่ของกลุ่มบริษัทฯ ที่ต้องใช้เงินลงทุนเฉลี่ยต่อสาขา สำหรับกลุ่มแบรนด์ร้านอาหารญี่ปุ่น เงินลงทุนเฉลี่ย 3.0-12.5 ล้านบาทต่อสาขา และกลุ่มแบรนด์ร้านอาหารไทย เงินลงทุนเฉลี่ย 1.0-3.0 ล้านบาทต่อสาขา เพื่อเป็นเงินลงทุนในการออกแบบ งานก่อสร้าง งานระบบงานตกแต่งร้าน เฟอร์นิเจอร์ อุปกรณ์ครัว อุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงานอื่น

จากสภาวะการแข่งขันในธุรกิจอาหารนับวันจะยิ่งความรุนแรงมากยิ่งขึ้น เนื่องจากเป็นธุรกิจที่คู่แข่งจะเข้ามาในการดำเนินธุรกิจได้ง่าย มีรูปแบบที่หลากหลาย ทั้งจากการคู่แข่งชั้น หรือการแข่งขันระหว่างสาขาของกลุ่มบริษัทฯด้วยกันเองทั้งภายในแบรนด์เดียวกันหรือต่างแบรนด์ (Cannibalization) ดังนั้นกลุ่มบริษัทฯจึงอาจมีความเสี่ยงจากการเปิดสาขาใหม่หรือจากการปรับปรุงสาขาที่ย่อยขยาย กำไรและ อัตราผลตอบแทนการลงทุนไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งอาจกระทบต่อผลการดำเนินงานและฐานะการเงินของกลุ่มบริษัทฯอย่างมีนัยสำคัญ

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

นอกจากนี้กลุ่มบริษัทได้กำหนดขั้นตอนมาตรฐานการปฏิบัติงานให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินการติดตามประเมินผลการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วง 6 เดือนแรก ทั้งนี้เพื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายทางการเงิน และผลการศึกษาความเป็นไปได้ (Feasibility Study) ที่จัดทำไว้ หากพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญจะต้องมีการวิเคราะห์หาสาเหตุของความแตกต่างพร้อมทั้งกำหนดมาตรการให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการแก้ไขเพื่อให้ผลประกอบการเป็นไปเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ยังให้มีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานของทุกสาขาเป็นประจำทุกเดือนอย่างต่อเนื่อง และจากความแข็งแกร่ง ประสบการณ์ในการประกอบธุรกิจอย่างยาวนานกว่า 27 ปี กลุ่มบริษัทเชื่อมั่นว่าจะสามารถบริหารจัดการสาขาใหม่/สาขาที่ปรับปรุงให้มีผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ในระดับที่ดีได้

## 2.5 ความเสี่ยงจากการขยายธุรกิจแฟรนไชส์

ตั้งแต่ปี 2559 เพื่อลดภาระการลงทุนของกลุ่มบริษัท กลุ่มบริษัท มีการขยายสาขาโดยใช้ระบบแฟรนไชส์ซึ่งทำให้การขยายสาขาเป็นไปอย่างครอบคลุมทั่วถึงทั้งในและต่างประเทศ สำหรับปีบัญชีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2560 2561 2562 กลุ่มบริษัท มีสาขาแฟรนไชส์ภายใต้แบรนด์ของกลุ่มบริษัท 127 สาขา 145 สาขา และ 171 สาขา ตามลำดับ

การใช้ระบบแฟรนไชส์ดังกล่าว กลุ่มบริษัท มีความเสี่ยงเกี่ยวกับกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ของหน่วยงานกำกับดูแลทั้งในประเทศและต่างประเทศ ความเสี่ยงทางด้านการบริหารจัดการต้นทุนและระบบซัพพลายเชน ความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนสกุลเงินและความเสี่ยงของภาวะความผันผวนทางการเมือง

เพื่อลดความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ในการพิจารณาคัดเลือกแฟรนไชส์ซี กลุ่มบริษัท ได้พิจารณาถึงปัจจัยความเสี่ยงข้างต้นก่อนเข้าทำสัญญาแฟรนไชส์ และหากพิจารณาแล้วเห็นว่าการเปิดสาขาในทำเลดังกล่าวมีความเสี่ยงสูงเกินไป กลุ่มบริษัท จะพิจารณาไม่ขยายสาขาในทำเลนั้น ทั้งนี้เพื่อเพิ่มศักยภาพในการขยายธุรกิจกลุ่มบริษัทจะมีการพิจารณาการเปิดสาขาในรูปแบบของการร่วมทุนหรือการขยายสาขาแฟรนไชส์ที่เป็น รูปแบบของ Master Franchise เพื่อเป็นเพิ่มการขยายสาขาในรูปแบบแฟรนไชส์ และลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น นอกจากนี้ กลุ่มบริษัท มีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ฝ่ายตรวจสอบ ทำหน้าที่คอยติดตามและประเมินความเสี่ยงของการประกอบธุรกิจ รวมทั้งวางแผนและหาแนวทางในการป้องกันและลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2560 2561 2562 กลุ่มบริษัท มีรายได้จากการให้สิทธิแฟรนไชส์คิดเป็นร้อยละ 2.2 ร้อยละ 2.3. ร้อยละ 2.4 ของรายได้รวมของกลุ่มบริษัท หรือคิดเป็นร้อยละ ร้อยละ 9.4 ร้อยละ 4.6 และร้อยละ 5.1 ของกำไรขั้นต้นของกลุ่มบริษัทตามลำดับ

## 2.6 ความเสี่ยงจากแฟรนไชส์ที่ไม่ปฏิบัติตามเงื่อนไขของสัญญาแฟรนไชส์

จากการใช้ระบบแฟรนไชส์ในการขยายสาขาทั้งในและต่างประเทศ กลุ่มบริษัทมีความเสี่ยงจากการที่แฟรนไชส์ซีไม่ปฏิบัติตามเงื่อนไขของสัญญาและความเสี่ยงจากการถูกลอกเลียนแบบ เกิดข้อพิพาทในทางลบเกี่ยวกับร้านอาหารภายใต้แบรนด์ของกลุ่มบริษัท ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจ ฐานะทางการเงิน ผลการดำเนินงานและโอกาสทางธุรกิจของกลุ่มบริษัท

อย่างไรก็ดี กลุ่มบริษัทมีฝ่ายงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินงานของแฟรนไชส์ที่จะออกไปวัดผล ประเมินการปฏิบัติงาน มีการตรวจสอบคุณภาพของแฟรนไชส์ตามแบบที่กำหนด นอกจากนี้กลุ่มบริษัทยังมี ฝ่ายกฎหมาย และฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องที่ทำหน้าที่ในการตรวจสอบสาขาของแฟรนไชส์ เพื่อให้มั่นใจว่าแฟรนไชส์ซีทุกรายได้ปฏิบัติตามเงื่อนไขและข้อกำหนดใน

สัญญา รวมทั้งกลุ่มบริษัทจะให้การสนับสนุนแฟรนไชส์แบบครบวงจร ตั้งแต่การประสาน ให้บริการจัดหาผู้รับเหมาก่อสร้างสาขา การตกแต่งภายในสาขา การเตรียมความพร้อมในการเปิดร้าน การฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ ให้กับแฟรนไชส์อย่างต่อเนื่อง รวมถึงการทำ การตลาดเพื่อสนับสนุนและสร้างความพร้อมให้กับแฟรนไชส์ซี ทั้งนี้ ที่ผ่านมา กลุ่มบริษัท ไม่เคยมีปัญหากับแฟรนไชส์ซีที่มี นัยสำคัญจนต้องยกเลิกสัญญา

## 2.7 ความเสี่ยงจากการว่าจ้างบุคคลภายนอกในการให้บริการ(Outsourcing)

กลุ่มบริษัท มีการบริหารจัดการและควบคุมต้นทุนในการประกอบธุรกิจ โดยว่าจ้างบุคคลภายนอก (Outsourcing) เพื่อ ให้บริการที่สำคัญ เช่น การบริการคลังสินค้าและการบริการโลจิสติกส์ การบริการจ้างผลิตส่วนผสมและเครื่องปรุงประกอบอาหารตาม สูตรของกลุ่มบริษัท ซึ่งหากผู้ให้บริการไม่ปฏิบัติตามเงื่อนไขหรือข้อกำหนดในสัญญาให้บริการ อาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจ ผล การดำเนินงานและฐานะทางการเงินของกลุ่มบริษัทอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งนี้ กลุ่มบริษัท มีการว่าจ้างบุคคลภายนอกที่มีศักยภาพ มี ประสบการณ์และความชำนาญ เพื่อให้บริการการจัดการคลังสินค้าและโลจิสติกส์ ได้แก่ การจัดเก็บและจัดส่งวัตถุดิบอาหารให้กับ ร้านอาหารทุกสาขาของกลุ่มบริษัท และสาขาแฟรนไชส์ การให้ทางผู้ผลิตนำส่งสินค้าให้กับคู่ค้าของกลุ่มบริษัทโดยตรงแทนที่จะส่ง สินค้าให้บริษัทหรือบุคคลภายนอก(Outsource) ที่กลุ่มบริษัทว่าจ้าง รวมทั้งกลุ่มบริษัท มีการว่าจ้างบริษัทภายนอกมากกว่า 10 ราย เพื่อผลิตส่วนผสมและเครื่องปรุงประกอบอาหารตามสูตรเพื่อใช้ในสาขาร้านอาหารของกลุ่มบริษัท และสาขาแฟรนไชส์

อย่างไรก็ดี กลุ่มบริษัท ได้พิจารณาถึงคุณสมบัติและประสบการณ์ของผู้ให้บริการเฉพาะด้านอย่างถี่ถ้วนก่อนการเข้า ทำสัญญาว่าจ้าง โดยคัดเลือกผู้ให้บริการที่มีชื่อเสียง มีประสบการณ์ และมีฐานะทางการเงินที่แข็งแกร่ง เพื่อให้มั่นใจได้ว่าผู้ให้บริการ จะสามารถให้บริการตามที่กลุ่มบริษัท ต้องการได้ และสำหรับการจ้างผลิต กลุ่มบริษัทมีการทดสอบคุณภาพของส่วนผสมและ เครื่องปรุงประกอบอาหารให้ได้มาตรฐานตามที่กลุ่มบริษัทกำหนด นอกจากนี้ กลุ่มบริษัทได้ทำสัญญากับผู้ให้บริการ โดยกำหนด เงื่อนไขที่สำคัญไว้ในสัญญาและมีการกำกับดูแลให้ผู้ให้บริการปฏิบัติตามสัญญา มีการจัดทำ จัดเตรียม รายชื่อคู่ค้า ที่มีความพร้อมที่ จะเข้ามาทดแทนกันได้อย่างต่อเนื่อง รวมถึงมีการประเมินผลการดำเนินงานของคู่ค้าตามกำหนดระยะเวลา

นอกจากนี้ กลุ่มบริษัท มีการดำเนินงานเพื่อตรวจสอบการทำงานของผู้ให้บริการ เช่น การเข้าตรวจคลังสินค้าของผู้ ให้บริการอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง การร่วมนับสต็อกสินค้าคงเหลือทุกเดือน การตรวจสอบรายงานการจัดส่งสินค้าและสินค้าคงเหลือจาก ผู้ให้บริการคลังสินค้าทุกสิ้นวัน มีการจัดประชุมเป็นประจำเพื่อสรุปผล แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ทั้งนี้ ที่ผ่านมา กลุ่มบริษัท ไม่พบ ข้อผิดพลาดของบุคคลภายนอกในการให้บริการ (Outsourcing) ที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของกลุ่มบริษัท อย่างมีนัยสำคัญ

## 2.8 ความเสี่ยงเกี่ยวกับความคุ้มครองของเครื่องหมายบริการและเครื่องหมายการค้า

กลุ่มบริษัทมีนโยบายในการจดทะเบียนและรักษาไว้ซึ่งเครื่องหมายบริการ และเครื่องหมายการค้า ของแบรนด์ ร้านอาหารและผลิตภัณฑ์ของกลุ่มบริษัท โดยกลุ่มบริษัทได้จดทะเบียนขอรับความคุ้มครองในเครื่องหมายบริการและเครื่องหมาย การค้าตามกฎหมายว่าด้วยเครื่องหมายบริการและเครื่องหมายการค้าทั้งในและต่างประเทศ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 กลุ่มบริษัท ได้จดทะเบียนเครื่องหมายบริการและเครื่องหมายการค้าในประเทศไทยสำหรับ แบนด์ร้านอาหารของกลุ่มบริษัท จำนวนทั้งสิ้น 16 รายการ และในต่างประเทศจำนวนทั้งสิ้น 22 รายการ และที่อยู่ระหว่างการขอจดทะเบียน จำนวนทั้งสิ้น 98 รายการ ทั้งนี้ ขั้นตอนในการดำเนินการเพื่อขอจดทะเบียน และต่ออายุทะเบียนเครื่องหมายบริการและเครื่องหมายการค้า นั้น ใช้ระยะเวลานาน และการจดทะเบียนอยู่ภายใต้การพิจารณาอนุมัติของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น กลุ่มบริษัท จึงไม่สามารถรับรองได้ว่า กลุ่มบริษัท จะได้รับการอนุมัติคำขอจดทะเบียน หรือคำขอต่ออายุทะเบียนเครื่องหมายบริการและเครื่องหมายการค้าที่กลุ่มบริษัท จะ ดำเนินการในอนาคต รวมทั้งคำขอจดทะเบียนหรือคำขอต่ออายุทะเบียนเครื่องหมายบริการและเครื่องหมายการค้าที่ได้รับการจดทะเบียนอาจ ถูกคัดค้าน มีผลไม่สมบูรณ์ตามกฎหมาย หรือตกอยู่ภายใต้ข้อจำกัดบางประการได้ ซึ่งอาจส่งผลให้ผู้ประกอบการรายอื่นสามารถนำ เครื่องหมายบริการและเครื่องหมายการค้าของกลุ่มบริษัท ไปใช้ในการประกอบธุรกิจ ได้โดยความเสี่ยงดังกล่าวอาจส่งผลกระทบต่อ ชื่อเสียงของกลุ่มบริษัท การสูญเสียโอกาสทางธุรกิจ และอาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจ ผลการดำเนินงาน และฐานะทางการเงินของกลุ่ม บริษัท อย่างมีนัยสำคัญ

อย่างไรก็ตาม กลุ่มบริษัท มีแบรนด์ร้านอาหารที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภคมาเป็นระยะเวลายาวนาน มีอาหาร ที่มีความหลากหลายและรสชาติอร่อย มีสูตรอาหารเฉพาะของกลุ่มบริษัท ตลอดจนการบริการที่มีมาตรฐานเดียวกันทุกสาขา ดังนั้น กลุ่ม

บริษัทฯ เชื่อมั่นว่าโอกาสที่ผู้ประกอบการรายอื่นจะลอกเลียนแบบธุรกิจร้านอาหารให้ได้คุณภาพและมาตรฐานเดียวกันกับกลุ่มบริษัทฯ นั้น เป็นไปได้ค่อนข้างยาก ทั้งนี้ จนถึง ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 กลุ่มบริษัทฯ ไม่พบปัญหาที่เกี่ยวกับการใช้เครื่องหมายบริการ และเครื่องหมายการค้าของกลุ่มบริษัทฯ

## 2.9 ความเสี่ยงจากการแข่งขันสูงในอุตสาหกรรม

จากพฤติกรรมของคนไทยที่จะไม่ประกอบอาหารรับประทานเองภายในครอบครัวแต่จะมีการรับประทานอาหารนอกบ้านหรือสั่งอาหารมารับประทานในบ้านมากขึ้น ซึ่งส่งผลให้ธุรกิจร้านอาหารมีการแข่งขันสูงและการแข่งขันจะยิ่งทวีความรุนแรงมากขึ้นตามลำดับ มีผู้ประกอบการรายใหม่ๆ เข้ามาในอุตสาหกรรมอย่างต่อเนื่อง มีการนำเสนอผลิตภัณฑ์และเมนูใหม่ๆ การตกแต่งร้านที่ทันสมัย ร้านอาหารเหล่านี้เป็นคู่แข่งโดยตรงกับกลุ่มบริษัทฯ และส่วนมากจะเปิดบริการในศูนย์การค้า/ห้างสรรพสินค้า คอมมูนิตีมอลล์ ห้างค้าปลีก ปั๊มน้ำมัน ดิเกอว อาครพลาซ่า ซึ่งเป็นพื้นที่เดียวกันกับสาขาของกลุ่มบริษัทฯ และคู่แข่งจึงมีเป็นจำนวนมากทั้งที่เป็นผู้ประกอบการจากต่างประเทศ ผู้ประกอบการรายใหญ่ ผู้ประกอบการรายเล็ก ซึ่งรวมทั้งสตรีฟู้ดส์ด้วย การแข่งขันดังกล่าวอาจส่งผลกระทบต่อผลกำไรและการดำเนินงานของกลุ่มบริษัทฯ อย่างมีนัยสำคัญ ได้

อย่างไรก็ดี กลุ่มบริษัทฯ เชื่อว่าการแข่งขันจะต้องเน้นที่คุณภาพอาหาร รสชาติ การให้บริการ ราคา ท่าเลที่ตั้งของร้านอาหาร ความสะอาดรวดเร็วในการให้บริการ รวมถึงแบรนด์ต้องเป็นที่รู้จักและเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภค ซึ่งแบรนด์ต่างๆ ภายใต้กลุ่มบริษัทฯ เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย และได้รับการยอมรับจากลูกค้าในเรื่องคุณภาพอาหาร รสชาติ และการให้บริการในราคาที่เหมาะสม ประกอบกับวิสัยทัศน์ของคณะผู้บริหารที่มีความสามารถและมีประสบการณ์ในธุรกิจมาอย่างยาวนานเกือบ 30 ปี บริษัทมีกระบวนการในการวางแผนงานและการลงทุนที่เหมาะสมกับสถานะเศรษฐกิจ การขยายสาขาอย่างเหมาะสม การสำรวจตลาดเพื่อติดตามการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค และการวางระบบการปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานที่วางไว้ การโฆษณาประชาสัมพันธ์ การส่งเสริมการขาย การเปลี่ยนแปลงรูปแบบของร้านอาหารให้มีขนาดเล็กและมีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น การให้ความสำคัญและเพิ่มช่องทางในการขายแบบ Delivery ไม่ว่าจะผ่านตัวกลางส่งอาหารหรือผ่านบริการหมายเลข Call Center 1376 รวมทั้งการบริหารจัดการให้ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพสูงสุด ดังนั้น กลุ่มบริษัทฯ จึงเชื่อว่า จะสามารถแข่งขันกับผู้ประกอบการอื่นที่อยู่ในธุรกิจเดียวกันได้ด้วยข้อได้เปรียบของกลุ่มบริษัทฯ ที่มีอยู่

## 2.10 ความเสี่ยงจากการไม่สามารถบริหารจัดการวัตถุดิบและควบคุมคุณภาพอาหารให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด

กลุ่มบริษัทฯ ให้ความสำคัญเกี่ยวกับคุณภาพ ความสดใหม่ รสชาติ ความสะอาดของวัตถุดิบและอาหารทุกรายการ เพื่อให้มั่นใจว่าลูกค้าจะได้รับความพึงพอใจสูงสุดในการใช้บริการ ทั้งนี้ วัตถุดิบส่วนใหญ่ของกลุ่มบริษัทฯ เป็นอาหารสดและอาหารแช่แข็ง ที่มีการจัดส่งจากคลังสินค้าของบุคคลภายนอกผู้ให้บริการจัดการคลังสินค้าและโลจิสติกส์ภายนอก (Outsource) และจากผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ (Supplier) โดยตรงไปยังแต่ละสาขา หากกลุ่มบริษัทฯ ไม่สามารถบริหารจัดการและควบคุมคุณภาพวัตถุดิบและอาหารให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด อาจส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของกลุ่มบริษัท รวมถึงอาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานและผลการดำเนินงานของกลุ่มบริษัทฯ อย่างมีนัยสำคัญได้

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

ปัจจุบัน กลุ่มบริษัทฯ ได้จ้างบุคคลภายนอกที่มีศักยภาพเพื่อให้การบริหารคลังสินค้าและระบบโลจิสติกส์ในกลุ่มวัตถุดิบที่เกี่ยวกับอาหาร (Food Products) ทั้งหมด โดยมีกระบวนการบริหารจัดการสำหรับสินค้าทุกอุณหภูมิ ทั้งอุณหภูมิแช่แข็ง (Frozen Product) อุณหภูมิแช่เย็น (Chilled Product) และอุณหภูมิห้อง และกลุ่มบริษัทฯ จะเป็นผู้บริหารคลังสินค้าและ ระบบโลจิสติกส์ สำหรับกลุ่มวัตถุดิบที่ไม่เกี่ยวกับอาหาร (Non-Food Products) โดยส่วนใหญ่กลุ่มบริษัทฯ ได้จ้างผู้ให้บริการขนส่งภายนอกเพื่อจัดส่งวัตถุดิบที่ไม่เกี่ยวกับอาหาร (Non-Food Products) แก่สาขาของร้านอาหารภายใต้แบรนด์ของกลุ่มบริษัทฯ ทั้งนี้ เมื่อสาขาได้รับวัตถุดิบและสินค้าแล้ว จะทำการตรวจสอบคุณภาพ อุณหภูมิ ความสดใหม่ และปริมาณของวัตถุดิบและสินค้าอีกครั้ง จากนั้นจะ



จัดเก็บวัตถุดิบและสินค้าแยกตามประเภทของวัตถุดิบและสินค้า ไม่ว่าจะเป็นตู้แช่แข็ง ตู้แช่เย็น และห้องจัดเก็บทั่วไปตามความเหมาะสมเพื่อให้วัตถุดิบมีความสด สะอาด และได้มาตรฐานและคุณภาพตามที่กลุ่มบริษัทฯ กำหนด

นอกจากนี้ กลุ่มบริษัทฯ มีหน่วยงานตรวจสอบคุณภาพอาหารและการทำครัว (Food Quality Assurance หรือ “ทีม FQA” ทำหน้าที่สุ่มตรวจวิธีการปฏิบัติงานของสาขา รวมถึงคุณภาพของวัตถุดิบ สินค้า และอาหารที่เตรียมไว้เป็นประจำ ดังนั้น กลุ่มบริษัท จึงมั่นใจว่าขั้นตอนการบริหารจัดการวัตถุดิบและควบคุมคุณภาพอาหารจากทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัดจะสามารถลดความเสี่ยงดังกล่าวได้ เพื่อให้ร้านอาหารทุกสาขาของกลุ่มบริษัทฯ สามารถบริการลูกค้าด้วยสินค้าที่มีคุณภาพและมาตรฐานที่กำหนดและหากมีการพบหรือมีข้อตำหนิเกี่ยวกับคุณภาพอาหารหรือสุขอนามัยจะเร่งดำเนินการปรับปรุงและแก้ไขในทันที ทั้งนี้ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 กลุ่มบริษัทฯ ไม่มีข้อพิพาททางกฎหมายเกี่ยวกับคุณภาพอาหารอย่างมีนัยสำคัญแต่อย่างใด

## 2.11 ความเสี่ยงจากการขาดแคลนบุคลากรเพื่อรองรับการขยายสาขา หรือสูญเสียบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

เนื่องจากธุรกิจของกลุ่มบริษัทฯ เป็นธุรกิจที่เกี่ยวกับการบริการ และเกี่ยวกับร้านอาหาร ในการดำเนินธุรกิจบุคลากรจะถือเป็นองค์ประกอบและเป็นกลไกสำคัญ ทั้งนี้กลุ่มบริษัทฯ มีการเปิดสาขาใหม่ค่อนข้างมากในปีที่ผ่านมา ทั้งนี้ตลอดปี 2562 มีการเปิดสาขาใหม่จำนวนถึง 71 สาขา และสาขาทั่วไปจะมีบุคลากรเฉลี่ยประมาณ 20 คน ต่อสาขา ขึ้นอยู่กับประเภทของ แบรินด์ร้านอาหาร โดยที่การประกอบธุรกิจร้านอาหารต้องมีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะในการประกอบและปรุงอาหาร มีพ่อครัว (Chef) ที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการประกอบและปรุงอาหารด้วยความชำนาญ มีทักษะ มีฝีมือที่สามารถพัฒนาไปสู่การคิดค้นรายการอาหารใหม่ๆ ได้ ตลอดจนมีความสามารถในการตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบและอาหาร การเตรียมพร้อมและการสรรหาบุคลากรดังกล่าวเพื่อรองรับการขยายสาขาที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว รวมทั้งการหาบุคลากรมาทดแทนบุคคลที่ลาออกได้อย่างทัน่วงทีจึงมีความจำเป็นและมีความสำคัญเป็นอย่างมาก การขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญจึงอาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของกลุ่มบริษัทฯ อย่างมีนัยสำคัญ

เพื่อลดความเสี่ยงดังกล่าวที่อาจเกิดขึ้น การขยายสาขาใหม่ กลุ่มบริษัทฯ ได้จัดให้มีบุคลากรที่เป็นส่วนผสมระหว่างบุคลากรเก่ากับบุคลากรใหม่ และบุคลากรประจำกับบุคลากรชั่วคราว รวมทั้งกลุ่มบริษัทฯ มีการวางแผนการว่าจ้างบุคลากรใหม่ล่วงหน้าอย่างน้อย 3-4 เดือนก่อนการเปิดสาขาใหม่ ทำให้กลุ่มบริษัทฯ สามารถฝึกอบรมเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรก่อนการปฏิบัติงานจริง นอกจากนี้ หากกลุ่มบริษัทฯ ยังไม่สามารถจัดหาบุคลากรของแต่ละสาขาได้เพียงพอ กลุ่มบริษัทฯ จะพิจารณาว่าจ้างพนักงานชั่วคราวเพื่อรองรับการให้บริการแก่ลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพและทั่วถึง โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 กลุ่มบริษัทฯ มีบุคลากรประจำสาขาทั้งหมด จำนวนทั้งสิ้น 3,303 คน โดยมีสัดส่วนเป็นพนักงานประจำร้อยละ 68 และพนักงานชั่วคราวร้อยละ 32 ของจำนวนพนักงานประจำสาขาทั้งหมด

นอกจากนี้ กลุ่มบริษัทฯ มีนโยบายพัฒนานักงานอย่างต่อเนื่อง ให้ความสำคัญกับการดูแลเอาใจใส่พนักงานทุกระดับชั้น ให้โอกาสพนักงานที่มีความสามารถเพื่อที่จะพัฒนาเป็นผู้บริหารได้ในอนาคต ดูแลเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการให้เป็นธรรม การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะและความรู้ความสามารถ ทำให้พนักงานมีความจงรักภักดี และสามารถรักษากิจการให้ทำงานกับกลุ่มบริษัทฯ ได้ในระยะยาว ทั้งนี้ ที่ผ่านมา กลุ่มบริษัทฯ ไม่เคยประสบปัญหาการขาดแคลนบุคลากรหรือสูญเสียบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของกลุ่มบริษัทฯ อย่างมีนัยสำคัญ

## 2.12 ความเสี่ยงจากการไม่สามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขของใบอนุญาตที่สำคัญในการทำธุรกิจของกลุ่มบริษัทฯ และ/หรือผู้ให้บริการภายนอกที่จ้างโดยกลุ่มบริษัทฯ

การประกอบกิจการของกลุ่มบริษัทฯ เป็นธุรกิจที่ต้องมีใบอนุญาตที่สำคัญที่มีผลใช้บังคับและต้องมีการปฏิบัติตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ในใบอนุญาตอย่างเคร่งครัด เช่น ใบอนุญาตจัดตั้งสถานที่จำหน่ายอาหาร สถานที่สะสมอาหารสำหรับสาขาและโกดัง ใบอนุญาตจำหน่ายสุรา(เฉพาะบางสาขา) ใบอนุญาตประกอบกิจการที่เป็นอันตรายสำหรับห้องเย็นในการเก็บวัตถุดิบแช่แข็งสำหรับโกดังเก็บวัตถุดิบอาหาร และบัตรประจำตัวผู้สัมผัสอาหาร ตามพระราชบัญญัติการสาธารณสุข ทั้งนี้หากที่กลุ่มบริษัทฯ และผู้ให้บริการภายนอกไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมายที่กำหนดไว้ อาจทำให้การประกอบธุรกิจของกลุ่มบริษัทฯ ต้องหยุดชะงักหรือหยุดดำเนินการ อาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินธุรกิจและผลประโยชน์ของกลุ่มบริษัทฯ อย่างมีนัยสำคัญ

อย่างไรก็ตาม กลุ่มบริษัทฯ มีนโยบายในการติดตามหลักเกณฑ์การขออนุญาตและดำเนินการขอ/ต่อใบอนุญาตเพื่อให้ใช้ในการดำเนินงานภายในกำหนดเวลา มีการฝึกอบรมให้ความรู้แก่พนักงานเกี่ยวกับกฎเกณฑ์/ข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง กลุ่มบริษัทฯ ได้มีการประสานกับเจ้าหน้าที่ผู้กำกับดูแลในการขอคำแนะนำเพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด ทั้งนี้กลุ่มบริษัทฯ และผู้ให้บริการภายนอกไม่เคยประสบปัญหาในการขอใบอนุญาตหรือการปฏิบัติตามข้อกำหนดเงื่อนไขของใบอนุญาตอย่างมีนัยสำคัญ

## 2.13 ความเสี่ยงในการปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

การประกอบธุรกิจของกลุ่มบริษัทฯ อยู่ภายใต้กฎหมายและกฎระเบียบของประเทศไทย มีการคุ้มครองความปลอดภัยและสุขอนามัยของผู้บริโภค รวมถึงความปลอดภัยและอนามัยในการทำงานของพนักงาน กลุ่มบริษัทฯ ต้องปฏิบัติตามมาตรฐาน รวมถึงการจัดหาพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญด้านดังกล่าวเพื่อทำหน้าที่กำกับดูแลการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ การดูแลระบบควบคุมคุณภาพ และการกำกับดูแลการปฏิบัติงานอื่น หากกฎหมายและกฎระเบียบดังกล่าวมีการเปลี่ยนแปลง การประกอบธุรกิจของกลุ่มบริษัทฯ จะต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เป็นไปตามข้อกำหนดทางกฎหมายเหล่านั้นด้วย

แม้ว่าผู้บริหารของกลุ่มบริษัทฯ จะกำกับดูแลเพื่อให้กลุ่มบริษัทฯ มีการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่สำคัญในการประกอบธุรกิจ แต่กลุ่มบริษัทฯ ไม่สามารถรับรองได้ว่าหน่วยงานกำกับดูแลจะไม่กำหนดกฎระเบียบเพิ่มเติมหรือเพิ่มอัตราค่าธรรมเนียมหรือค่าปรับอันเนื่องมาจากการไม่ปฏิบัติตามเงื่อนไข อาจทำให้กลุ่มบริษัทฯ มีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน โอกาสทางธุรกิจ ฐานะทางการเงิน และผลประกอบการของกลุ่มบริษัทฯ อย่างมีนัยสำคัญ

อย่างไรก็ตาม กลุ่มบริษัทฯ ได้ส่งเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องเข้ารับการอบรม หรือมีการจัดฝึกอบรม และให้ความรู้กับพนักงานภายในกลุ่มบริษัทฯ เกี่ยวกับกฎระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องได้ปฏิบัติตามถูกต้องรวมทั้งกลุ่มบริษัทฯ มีหน่วยงานที่ติดตามดูแลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถถือปฏิบัติได้อย่างทันทั่วทั้ง ทั้งนี้ สิ้นสุด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 กลุ่มบริษัทฯ มั่นใจว่ากลุ่มบริษัทฯ มีการปฏิบัติตามข้อบังคับของกฎระเบียบต่างๆ ที่สำคัญอย่างครบถ้วน

## 2.14 ความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยี

การดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน ประสิทธิภาพและศักยภาพในการให้บริการลูกค้ารวมถึงระบบการบริหารจัดการ ระบบเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องทั้งหมดจะเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะช่วยในการดำเนินการทั้งขั้นตอนในการรับคำสั่งอาหาร การกระจายคำสั่งไปยังจุดต่างๆ เพื่อให้สามารถประกอบอาหารได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง รวมทั้งขั้นตอนในการชำระเงิน การจัดส่งอาหารในระบบ Delivery ผ่านระบบที่รองรับทั้งผ่านตัวกลางส่งอาหารหรือผ่านระบบ Call Center 1376 ก็ตาม ตลอดจนสามารถควบคุมทั้งรายได้ รายจ่าย การรับชำระเพื่อสามารถยืนยันความถูกต้องหากเกิดปัญหาในกรณีที่มีข้อแตกต่างระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ซึ่งหากระบบเทคโนโลยีขัดข้องหรือระบบเทคโนโลยีไม่สามารถตอบสนองความต้องการในการใช้งานได้ก็อาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของกลุ่มบริษัทฯ อย่างมีนัยสำคัญ

กลุ่มบริษัทฯ ได้ตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ จึงได้มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับการปฏิบัติงานทุกหน่วยงาน ทั้ง กลุ่มการเงินและบัญชี กลุ่มบริหารซัพพลายเชน รวมถึงกระบวนการในการจัดซื้อจัดจ้าง คลังสินค้า ระบบโลจิสติกส์ ระบบการให้สินเชื่อของธุรกิจค้าปลีก การเชื่อมต่อระบบของสำนักงานใหญ่กับสาขาและแฟรนไชส์ ระบบการให้บริการส่งอาหาร(Delivery) รวมทั้งจัดทำคู่มือและระเบียบปฏิบัติเพื่อรองรับการปฏิบัติงานทั้งกรณีปกติและกรณีที่ระบบเทคโนโลยีขัดข้องไม่ว่าจะเกิดจากสาเหตุใดก็ตามเพื่อให้การปฏิบัติเป็นไปได้อย่างต่อเนื่อง มีการจัดทำข้อมูลสำรอง ศูนย์ข้อมูลสำรองเพื่อรองรับและสามารถใช้ทดแทนศูนย์ข้อมูลหลักในกรณีเกิดเหตุขัดข้องเพื่อไม่ให้เกิดการดำเนินงานหยุดชะงัก

## 3. ความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการ

### 3.1 ความเสี่ยงจากการที่ผู้ถือหุ้นรายใหญ่มีอำนาจควบคุมการบริหารจัดการกลุ่มบริษัทฯ

หลังจากที่บริษัทมีการเสนอขายหุ้นสามัญเพิ่มทุนต่อประชาชนแล้วกลุ่มครอบครัวจิราธิวัฒน์ (ประกอบไปด้วย นายสรรรถนที จิราธิวัฒน์ และนางสาวจอมขวัญ จิราธิวัฒน์) จะถือหุ้นในบริษัท ทั้งทางตรงและทางอ้อม ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 66.92 ของจำนวนหุ้นเรียกชำระแล้วทั้งหมดของบริษัทฯ นอกจากนี้ กลุ่มครอบครัวจิราธิวัฒน์ยังดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหาร กรรมการ และกรรมการผู้มี

อำนาจลงนามของกลุ่มบริษัทฯ จึงทำให้กลุ่มผู้ถือหุ้นใหญ่ดังกล่าวมีอำนาจในการควบคุมการบริหารจัดการกลุ่มบริษัทฯ รวมถึงสามารถควบคุมเสียงส่วนใหญ่ของที่ประชุมผู้ถือหุ้น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการจัดตั้งกรรมการหรือการขออนุมัติในเรื่องอื่นที่ต้องใช้เสียงส่วนใหญ่ของที่ประชุมผู้ถือหุ้น ยกเว้นเรื่องที่กฎหมายหรือข้อบังคับของบริษัทฯ กำหนดให้ต้องได้รับเสียงไม่น้อยกว่าสามในสี่จากผู้ถือหุ้นที่มาประชุมและมีสิทธิออกเสียง ดังนั้น ผู้ถือหุ้นรายย่อยอาจไม่สามารถรวบรวมคะแนนเสียงเพื่อตรวจสอบและถ่วงดุลเรื่องที่กลุ่มผู้ถือหุ้นใหญ่เสนอได้

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

นอกจากนี้ โครงสร้างคณะกรรมการของบริษัทฯ ประกอบไปด้วยกรรมการอิสระจำนวน 5 ท่าน โดยกรรมการอิสระจำนวน 3 ท่านดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการตรวจสอบของบริษัทฯ กลุ่มบริษัทฯ เพื่อทำหน้าที่ตรวจสอบ ถ่วงดุลการตัดสินใจ และพิจารณารายการต่างๆ รวมถึงร่วมพิจารณาการระดมทุนร่วมกับประธานกรรมการบริษัท ก่อนนำเสนอต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้น เพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ถือหุ้นรายย่อย และผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ ว่าโครงสร้างการบริหารจัดการของกลุ่มบริษัทฯ มีการถ่วงดุลอำนาจ โปร่งใส มีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ และการดำเนินการหรือเข้าทำรายการใดๆ เป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของกลุ่มบริษัทฯ

### 3.2 ความเสี่ยงจากการพึ่งพิงบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเจ้าหน้าที่บริหารระดับสูงที่มีความสำคัญ

การประกอบธุรกิจร้านอาหารและธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ของบุคลากร รวมถึงทีมผู้บริหารส่วนหนึ่งที่เป็นผู้ร่วมก่อตั้งบริษัทฯ ซึ่งมีประสบการณ์ในการบริหารธุรกิจอาหารมาอย่างยาวนานเป็นกลุ่มบุคคลสำคัญที่บริหารงานและผลักดันให้กลุ่มบริษัทฯ มีชื่อเสียง มีฐานะการเงินที่มั่นคง และมีผลกำไรดำเนินงานที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง ซึ่งหากกลุ่มบริษัทฯ ไม่สามารถรักษาศักยภาพที่สำคัญดังกล่าวหรือไม่สามารถสรรหาผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมในระดับเดียวกับเจ้าหน้าที่บริหารระดับสูงเพื่อดำรงตำแหน่งแทนบุคลากรที่สำคัญนี้ได้ 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 จึงมีแผนการพัฒนามูลฐานในฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการเสริมสร้างความมั่นคงและความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจในระยะยาว เช่น การจัดฝึกอบรมจากเชฟใหญ่ชาวญี่ปุ่น และการส่งพนักงานไปอบรมกับหน่วยงานภายนอก เป็นต้น

## 4.2 การวิจัยพัฒนาด้านรูปแบบร้านอาหารใหม่

กลุ่มบริษัทฯ มีการพัฒนารูปแบบร้านอาหารใหม่ ซึ่งเกิดจากการใช้ประสบการณ์และองค์ความรู้ในการดำเนินธุรกิจที่มีมาอย่างยาวนาน ด้วยการคิดค้นพัฒนาการใช้พื้นที่สาขาให้ได้มีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งส่งผลให้ใช้เงินลงทุนก่อสร้างสาขาลดลง รวมถึงค่าก่อสร้างต่อตารางเมตรลดลง และช่วยทำให้ค่าเช่าพื้นที่ลดลงด้วย

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 ได้กำหนดให้มีการนำเสนอรูปแบบอาหารที่ถูกค่าสามารถสัมผัสและเข้าถึงได้ เช่น การจัดซูชิบาร์ บาร์เครื่องดื่มและขนมหวาน รวมทั้งบาร์ส้มตำ ให้อยู่ในส่วนเดียวกับโซนที่นั่งของลูกค้า ส่งผลต่อความมั่นใจในการจัดเตรียมอาหารด้วยความพิถีพิถันและใส่ใจของพนักงาน ทำให้รายได้จากการขายของกลุ่มบริษัทฯ เพิ่มขึ้น นอกจากนี้ สำหรับเฟอร์นิเจอร์ที่อยู่ในร้านอาหารของกลุ่มบริษัทฯ นั้น จะเน้นเป็นเฟอร์นิเจอร์แบบลอยตัว (Loose Furniture) ซึ่งสามารถถอดและติดตั้งเคลื่อนย้าย ปรับเปลี่ยน ในภายหลังได้ และสามารถสั่งจากโรงงานผลิตที่จะช่วยให้มีต้นทุนต่อตารางเมตรที่ลดลงจากในอดีต

## 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 2560 2561 และ 2562 กลุ่มบริษัทฯ ไม่มีค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนา เนื่องจากในการวิจัยและพัฒนาดังกล่าวเป็นการพัฒนา สร้างสรรค์ และเรียนรู้ระหว่างการปฏิบัติงานจริง



## 5. ทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ

### 5.1 สินทรัพย์ถาวรที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 สินทรัพย์ถาวรที่ใช้ในการประกอบธุรกิจของกลุ่มบริษัทฯ มีมูลค่าสุทธิตามบัญชีหลังหักค่าเสื่อมราคาสะสมและสำรองการด้อยค่าต่างๆ ตามที่แสดงในงบการเงินรวมของบริษัทฯ เท่ากับ 884.2 ล้านบาท โดยมีรายละเอียดดังนี้

รายการ	มูลค่าสุทธิตามบัญชี (ล้านบาท)	ลักษณะกรรมสิทธิ์	ภาระผูกพัน
ที่ดินและส่วนปรับปรุงที่ดิน	326.3	เป็นเจ้าของ	จำนองกับธนาคาร
ส่วนปรับปรุงสิทธิการเช่า	417.5	เป็นเจ้าของ	ไม่มี
เครื่องมือ เครื่องใช้ และอุปกรณ์ใช้ในการดำเนินงาน	58.3	เป็นเจ้าของ	ไม่มี
เครื่องตกแต่ง ติดตั้ง และอุปกรณ์สำนักงาน	54.2	เป็นเจ้าของ	ไม่มี
ยานพาหนะ	2.0	เป็นเจ้าของ	ไม่มี
งานระหว่างก่อสร้างและทรัพย์สินระหว่างติดตั้ง	25.9	เป็นเจ้าของ	ไม่มี
<b>รวม</b>	<b>884.2</b>		

ทั้งนี้ รายการสินทรัพย์ถาวรของกลุ่มบริษัทฯ ตามที่แสดงไว้ข้างต้นสามารถแสดงรายละเอียดจำแนกตามประเภทของสินทรัพย์และจำแนกตามบริษัท ได้ดังนี้

#### 5.1.1 ที่ดินและส่วนปรับปรุงที่ดิน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 มูลค่าตามบัญชีสุทธิของที่ดินและส่วนปรับปรุงที่ดินตามงบการเงินรวมของบริษัทฯ และบริษัทย่อย มีรายละเอียดดังนี้

บริษัท	สถานที่ตั้ง	ขนาดพื้นที่ (ไร่)	มูลค่าสุทธิตามบัญชี (ล้านบาท)	วัตถุประสงค์การใช้งาน	ลักษณะกรรมสิทธิ์	ภาระผูกพัน
ZCG	ตำบลบางโหลง อำเภอบางพลี จังหวัด 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>			

## ส่วนปรับปรุงสิทธิการเช่า

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 มูลค่าตามบัญชีสุทธิของส่วนปรับปรุงสิทธิการเช่าตามงบการเงินรวมของบริษัทฯ และบริษัทย่อย มีรายละเอียดดังนี้

บริษัท	มูลค่าสุทธิตามบัญชี (ล้านบาท)	วัตถุประสงค์การใช้งาน	ลักษณะกรรมสิทธิ์	ภาระผูกพัน
ZCG	34.9	งานตกแต่งและปรับปรุงอาคาร สำนักงาน และงานรื้อถอน	เป็นเจ้าของ	ไม่มี
ZRH	121.3	งานตกแต่งหน้าร้าน งานระบบ ไฟฟ้า งานครัว และงานรื้อถอน	เป็นเจ้าของ	ไม่มี
AKF	125.7	งานตกแต่งหน้าร้าน งานระบบ ไฟฟ้า งานครัว และงานรื้อถอน	เป็นเจ้าของ	ไม่มี
GGG	16.9	งานตกแต่งหน้าร้าน งานระบบ ไฟฟ้า งานครัว และงานรื้อถอน	เป็นเจ้าของ	ไม่มี
OTT	66.0	งานตกแต่งหน้าร้าน งานระบบ ไฟฟ้า งานครัว และงานรื้อถอน	เป็นเจ้าของ	ไม่มี
ZPC	52.4	งานตกแต่งหน้าร้าน งานระบบ ไฟฟ้า งานครัว และงานรื้อถอน	เป็นเจ้าของ	ไม่มี
ZSM	0.3	งานตกแต่งและปรับปรุงอาคาร สำนักงาน	เป็นเจ้าของ	ไม่มี
รวม	417.5			

### 5.1.2 สินทรัพย์ถาวรอื่น

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 มูลค่าตามบัญชีสุทธิของสินทรัพย์ถาวรอื่นซึ่งประกอบด้วย เครื่องมือ เครื่องใช้และอุปกรณ์ใช้ในการดำเนินงาน เครื่องตกแต่ง ติดตั้งและอุปกรณ์สำนักงาน ยานพาหนะ และงานระหว่างก่อสร้างและทรัพย์สินระหว่างติดตั้ง ตามงบการเงินรวมของบริษัทฯ และบริษัทย่อย มีรายละเอียดดังนี้

ลำดับ	รายละเอียด / วัตถุประสงค์การใช้งาน	มูลค่าสุทธิตามบัญชี (ล้านบาท)	ลักษณะกรรมสิทธิ์	ภาระผูกพัน
1	เครื่องมือ เครื่องใช้ และอุปกรณ์ใช้ในการดำเนินงาน เช่น เครื่องมือ และอุปกรณ์ครัว สำหรับการประกอบอาหารที่สาขา เป็นต้น	58.3	เป็นเจ้าของ	ไม่มี
2	เครื่องตกแต่ง ติดตั้ง และอุปกรณ์สำนักงาน	54.2	เป็นเจ้าของ	ไม่มี
3	ยานพาหนะ	2.0	เป็นเจ้าของ	ไม่มี
4	งานระหว่างก่อสร้างและทรัพย์สินระหว่างติดตั้ง เช่น อาคารสำนักงาน และสาขา ร้านอาหาร เป็นต้น	25.9	เป็นเจ้าของ	ไม่มี
รวม		140.4		

## 5.2 สิทธิการเช่า

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 มูลค่าตามบัญชีสุทธิของสิทธิการเช่าตามงบการเงินรวมของบริษัทฯ และบริษัทย่อยมี รายละเอียดดังนี้

บริษัท	สถานที่	วัตถุประสงค์	พื้นที่ (ตร.ม.)	ระยะเวลาเช่า (ปี)	วันสิ้นสุดสัญญา	มูลค่าสุทธิตามบัญชี (ล้านบาท)	ลักษณะกรรมสิทธิ์
ZRH	ศูนย์การค้าเซ็นทรัลพลาซ่าพระราม 2	เช่าดำเนินงานร้านอาหาร	438.3	20.0	4 ธันวาคม 2565	3.6	เจ้าของกรรมสิทธิ์สิทธิการเช่า
ZRH	ศูนย์การค้าเซ็นทรัลพลาซ่าพระราม 3	เช่าดำเนินงานร้านอาหาร	294.3	23.0	9 ตุลาคม 2565	2.2	เจ้าของกรรมสิทธิ์สิทธิการเช่า
ZRH	ศูนย์การค้าเซ็นทรัลพลาซ่าบางนา	เช่าดำเนินงานร้านอาหาร	221.3	30.0	30 มิถุนายน 2566	2.1	เจ้าของกรรมสิทธิ์สิทธิการเช่า
ZRH	ศูนย์การค้าเซ็นทรัลเฟสติวัลภูเก็ต	เช่าดำเนินงานร้านอาหาร	332.0	15.0	11 สิงหาคม 2562	-	เจ้าของกรรมสิทธิ์สิทธิการเช่า
ZRH	ศูนย์การค้าบรูว์พอร์ตหัวหิน	เช่าดำเนินงานร้านอาหาร	186.0	20.0	30 กันยายน 2579	24.1	เจ้าของกรรมสิทธิ์สิทธิการเช่า
OTT	ศูนย์การค้าเซ็นทรัลพลาซ่าพระราม 3	เช่าดำเนินงานร้านอาหาร	154.9	5.5	9 ตุลาคม 2565	5.6	เจ้าของกรรมสิทธิ์สิทธิการเช่า
ZPC	ศูนย์การค้าเซ็นทรัลพลาซ่าพระราม 3	เช่าดำเนินงานร้านอาหาร	112.7	5.5	9 ตุลาคม 2565	2.5	เจ้าของกรรมสิทธิ์สิทธิการเช่า
รวม						40.1	

### 5.3 สินทรัพย์ไม่มีตัวตน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 มูลค่าตามบัญชีสุทธิของสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตนตามงบการเงินรวมของบริษัทฯ และบริษัทย่อย มีรายละเอียดดังนี้

รายการ	รายละเอียด	มูลค่าสุทธิตามบัญชี (ล้านบาท)
เครื่องหมายการค้า	ซื้อเครื่องหมายการค้าจากการซื้อกิจการ	68.9
สัญญาแฟรนไชส์	สัญญาแฟรนไชส์ร้านอาหารไทยกลุ่มแบรนด์ดำมั่วจากการซื้อกิจการ	6.4
ค่าลิขสิทธิ์ซอฟต์แวร์	ซอฟต์แวร์สำหรับการดำเนินงาน	10.9
ค่าสิทธิบัตร	สิทธิบัตร	3.5
รวม		89.7



#### 5.4 การประกันภัยธุรกิจและทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ

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

#### 5.5 เงินลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วม

บริษัทฯ ประกอบธุรกิจโดยการถือหุ้นในบริษัทอื่น (Holding Company) โดยบริษัทฯ มีการลงทุนในบริษัทย่อยที่ประกอบธุรกิจร้านอาหาร และธุรกิจที่เกี่ยวข้องอื่น ซึ่งตามงบการเงินเฉพาะกิจการของบริษัทฯ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 บริษัทฯ มีเงินลงทุนในบริษัทย่อยจำนวน 7 บริษัท โดยมีรายละเอียดดังนี้

บริษัท ย่อย	ลักษณะการประกอบธุรกิจ	สัดส่วนการถือหุ้น (ร้อยละ)	มูลค่าเงินลงทุนตามราคาทุน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 (ล้านบาท)
ZRH	ธุรกิจร้านอาหารญี่ปุ่น ภายใต้แบรนด์ “ZEN” และ “Musha by ZEN” และอาหารไทย ภายใต้แบรนด์ “เซียง” และธุรกิจเกี่ยวเนื่องอื่น	100.0	300.0 <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

บริษัท ย่อย	ลักษณะการประกอบธุรกิจ	สัดส่วนการถือหุ้น (ร้อยละ)	มูลค่าเงินลงทุนตามราคาทุน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 (ล้านบาท)
SYN	เจ้าของเครื่องหมายบริการของกลุ่มแบรนด์ ร้านอาหารไทย ซึ่งได้แก่ “ตำมั่ว” “ลาวญวน” “แจ่วฮ้อน” “เผอ” “ข้าวมันไก่คุณย่า” “เทปป็น” “ครัวไทย” และ “เดอ ตำมั่ว”	100.0	5.0
ZPC	ธุรกิจร้านอาหารไทย ภายใต้แบรนด์ “ตำมั่ว” “ลาวญวน” “แจ่วฮ้อน” “เผอ” “ข้าวมันไก่คุณ ย่า” “เทปป็น” “ครัวไทย” และ “เดอ ตำมั่ว” ธุรกิจแฟรนไชส์ และธุรกิจเกี่ยวเนื่องอื่น	100.0	20.0
ZSM	ธุรกิจบริหารจัดการ จัดหา จัดซื้อ และจัดส่ง วัตถุดิบ ให้กับสาขาภายใต้แบรนด์ของกลุ่ม บริษัทฯ	100.0	17.5
รวมมูลค่าเงินลงทุน			477.5

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

### 5.1 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 อย่างไรก็ดี บริษัทฯ อาจ

พิจารณาลงทุนในธุรกิจอื่นที่มีใช้ธุรกิจหลักของบริษัทฯ ในอนาคต โดยการลงทุนจะต้องมีความสอดคล้องเหมาะสมกับสภาพธุรกิจและแผนยุทธศาสตร์ของบริษัทฯ

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

## 6. ข้อพิพาททางกฎหมาย

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 บริษัทฯ และบริษัทย่อยไม่ได้ถูกฟ้องร้องเป็นจำเลยในคดี หรือข้อพิพาท รวมถึงกระบวนการอนุญาโตตุลาการใดๆ (1) ที่อาจมีผลกระทบด้านลบต่อสินทรัพย์ของบริษัทฯ หรือบริษัทย่อย ที่มีจำนวนสูงกว่าร้อยละ 5.0 ของส่วนของผู้ถือหุ้น (2) ที่กระทบต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ หรือบริษัทย่อย อย่างมีนัยสำคัญแต่ไม่สามารถประเมินผลกระทบเป็นตัวเลขได้ และ (3) ที่มีได้เกิดจากการประกอบธุรกิจโดยปกติของบริษัทฯ หรือบริษัทย่อย อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ อาจมีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการพิจารณาทางกฎหมายหรือทางปกครองในการดำเนินการค้าตามปกติเป็นครั้งคราว

## 7. 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 เซ็นเรสเทอรัวรองโฮลดิ้ง จำกัด (“ZRH”)
ทุนจดทะเบียน	: 300,000,000 บาท (สามร้อยล้านบาทถ้วน)
ทุนจดทะเบียนชำระแล้ว	: 300,000,000 บาท (สามร้อยล้านบาทถ้วน)  ประกอบด้วยหุ้นสามัญจำนวน 300,000,000 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 1 บาท
ที่ตั้งสำนักงานใหญ่	: 662 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	: 0-2030-5322

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 อาคารสารคดีที่ห้าเวสต์ ชั้นที่ 21 ถนน สาทรรใต้ แขวง ท่งมหาเมฆ เขต สาทรร กรุงเทพฯ 10120</li><li>- โทรศัพท์: 0-2679-5400</li><li>- โทรสาร: 0-2679-5500</li></ul>
ผู้ตรวจสอบระบบการควบคุมภายใน	<p>ฝ่ายตรวจสอบภายใน บริษัท พีแอนด์แอล ไอที ออดิท จำกัด</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- ที่ตั้งสำนักงานใหญ่: เลขที่ 281/160 เดอะฟิฟท์ อเวนิว อาคารบี ชั้น 2 ถนน กรุงเทพฯ-นนทบุรี ตำบลบางเขน อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี 11000</li><li>- โทรศัพท์: 025266100</li><li>- โทรสาร: 025260300</li></ul>
นายทะเบียนหลักทรัพย์	<ul style="list-style-type: none"><li>- บริษัท ศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ (ประเทศไทย) จำกัด</li><li>- ที่ตั้งสำนักงานใหญ่: เลขที่ 93 อาคารตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ถนน รัชดาภิเษก แขวงดินแดง เขตดินแดง กรุงเทพฯ 10400</li><li>- โทรศัพท์: 0-2009-9000</li><li>- โทรสาร: 0-2009-9991</li></ul>