

SOAL JAWAB BERSAMA CEO KAMI

LIM YEW HOE

Ketua Pegawai Eksekutif



SOAL JAWAB BERSAMA CEO KAMI



Bagaimanakah prestasi kewangan F&NHB pada tahun 2025, memandangkan keadaan persekitaran makroekonomi yang bergelora?

Pada separuh pertama tahun ini, ketegangan geopolitik menjadi semakin ketara dalam pasaran utama Kumpulan F&N. Perkembangan ini, bersama-sama dengan persekitaran makroekonomi yang lebih mencabar akibat gangguan perdagangan global, penurunan kadar pelancongan serta ketidakpastian ekonomi yang lebih meluas, telah menuntut Kumpulan F&N untuk mengamalkan pendekatan yang lebih berdisiplin dalam menetapkan keutamaan yang jelas dalam perniagaan.

Dalam konteks ini, Tahun Kewangan 2025 menjadi tempoh penjana nilai daripada perniagaan teras Kumpulan F&N yang telah mencapai kestabilan, khususnya dalam segmen minuman dan susu dalam tin. Tumpuan strategik ini telah menghasilkan prestasi yang berdaya tahan. Kumpulan F&N telah mencatatkan prestasi yang stabil dengan merekodkan hasil tahunan sebanyak RM5.2 bilion serta mengekalkan momentum keuntungan, meskipun berdepan dengan ketidakpastian di peringkat global dan serantau.

Walaupun Kumpulan F&N telah menanggung kos permulaan bagi F&N AgriValley, membuat pelaburan dalam pembangunan tonggak Makanan serta berdepan cabaran yang ketara di Kemboja, keuntungan operasi dan keuntungan sebelum cukai bagi Kumpulan F&N masing-masing telah meningkat sebanyak 5.1% dan 4.8% berbanding tahun sebelumnya. Prestasi ini disokong oleh kos input yang lebih rendah, pengurusan kos yang berdisiplin serta kecekapan operasi yang dipertingkatkan merentas pasaran. Sekiranya prestasi di Kemboja yang lebih lemah dalam dua suku terakhir dikecualikan, sudah tentu prestasi kami berada pada landasan yang terbaik untuk mencatatkan pertumbuhan hasil yang kukuh pada tahun ini.



Prestasi Tahun Kewangan 2025 telah mencerminkan kekuatan strategi kami dalam memaksimumkan nilai merentas keseluruhan perniagaan.



Secara keseluruhannya, prestasi Tahun Kewangan 2025 telah mencerminkan kekuatan strategi kami dalam memaksimumkan nilai merentas keseluruhan perniagaan. Sumbangan kukuh daripada unit perniagaan sedia ada telah membantu mengimbangi pelaburan awal dalam ladang tenusu bersepadu, sekali gus mencerminkan daya tahan serta keupayaan penyesuaian Kumpulan F&N dalam persekitaran yang mencabar, di samping menggerakkan pemacu utama pertumbuhan masa hadapan.



Bagaimanakah perkembangan F&N AgriValley pada Tahun Kewangan 2025?

Saya berasa amat berbesar hati untuk berkongsi bahawa ketiga-tiga komponen yang membentuk F&N AgriValley, iaitu penternakan tenusu, tanaman dan kemudahan pemprosesan, telah mencatatkan kemajuan yang ketara pada tahun ini, sekali gus menandakan satu langkah penting ke arah matlamat kami untuk menjadi pengendali ladang tenusu bersepadu sepenuhnya.

Dalam penternakan tenusu, kami menggunakan kandang terkawal iklim untuk lembu Holstein baka tulen berhasi tinggi, serupa dengan amalan yang dilakukan di Amerika Syarikat dan negara beriklim sederhana yang lain. Pada tahun pertama operasi, pengeluaran susu telah melebihi sasaran sebanyak 28 liter sehari, membuktikan keberkesanan model yang kami gunakan. Pelaburan kami dengan menggunakan lembu Holstein berhasi tinggi serta kemudahan ruang pemerahan susu berputar yang canggih, mampu memerah sehingga 80 ekor lembu pada satu-satu masa dengan penggunaan tenaga kerja minimum, dan membolehkan operasi yang sangat berskala besar ini dilaksanakan pada ruang kandang, lembu dan tenaga kerja yang lebih sedikit. Kejayaan konsep ini telah membuktikan kecekapan jangka panjang pendekatan penternakan yang telah kami gunakan.

Dalam sektor tanaman pula, pelaburan dalam penyediaan tanah, jentera pertanian moden dan sistem pengairan berpusing (*centre-pivot*) telah membolehkan penanaman dan penuaian jagung silaj di Pasir Besar berjaya dilakukan oleh pasukan kecil dengan bantuan teknologi terkini. Kejayaan ini membuktikan bahawa penanaman berskala besar dengan penggunaan tenaga kerja yang rendah mampu dicapai di Malaysia. Menjelang tahun 2026, kami akan mengembangkan

operasi ini ke Londah dan menjangkakan peningkatan hasil jagung silaj, sorgum dan kecacang. Kemajuan ini seterusnya akan menyokong pengeluaran makanan bagi haiwan ternakan dengan kos yang lebih rendah, dan akan menjadi faktor kejayaan kritikal bagi F&N AgriValley.

Kemudahan pemprosesan kami juga berada pada landasan yang sepatutnya bagi memulakan pengeluaran komersial pada awal 2026, sejajar dengan keperluan untuk memproses susu segar yang dihasilkan oleh kumpulan kedua anak lembu betina kami. Dilengkapi dengan teknologi infusi dan pembungkusan bertaraf dunia, kemudahan ini akan memastikan penghantaran susu segar yang berkualiti tinggi ke pasaran domestik dan luar negara.

F&N AgriValley turut menjadi sebuah mercu tanda penting dalam pertumbuhan sektor tenusu dan agro-makanan di Malaysia, sebagaimana yang telah dipaparkan melalui sokongan padu yang telah diberikan oleh pihak kerajaan persekutuan dan negeri. Dalam perkara ini, kami amat berbesar hati menerima kunjungan YAB Dato' Seri Utama Haji Aminuddin bin Harun, Menteri Besar Negeri Sembilan, dan YB Datuk Seri Haji Mohamad bin Sabu, Menteri Pertanian dan Keterjaminan Makanan.

Sebagai tahun permulaan bagi Kumpulan F&N, 2025 telah berjaya membuktikan keberkesanan model operasi kami, dan dengan infrastruktur teras yang telah tersedia, Kumpulan F&N kini berada pada kedudukan terbaik untuk memperluas skala operasi dengan kadar yang lebih pantas bagi memenuhi permintaan pasaran.

Memandang ke hadapan, fokus kami adalah untuk membuka potensi penuh rangkaian nilai pertanian dan tenusu dengan meningkatkan kapasiti pengeluaran susu dan saiz ternakan, di samping memperkuat penanaman makanan ternakan yang lestari, serta memacu kecekapan yang berterusan agar kami dapat menyediakan susu segar yang berkhasiat serta mampu milik untuk rakyat Malaysia dan seluruh rantau ini.

SOAL JAWAB BERSAMA CEO KAMI



Bagaimanakah perkembangan kemajuan pelaburan modal utama yang lain bagi F&NHB sepanjang tahun ini?

Kumpulan F&N telah meneruskan pelaburan dalam pengembangan kapasiti dan peningkatan kecekapan operasi melalui projek modal utama sepanjang Tahun Kewangan 2025, selaras dengan strategi pertumbuhan jangka panjang kami.

Satu pencapaian penting pada tahun ini ialah pentauliahian loji F&N Beverages di Butterworth pada Ogos 2025. Kemudahan ini bertujuan bagi menyediakan pasaran di utara Semenanjung Malaysia, sekali gus mengurangkan kebergantungan bekalan dari Shah Alam serta menurunkan pelepasan berkaitan logistik, di samping meningkatkan kecekapan rantai bekalan. Dengan tahap automasi yang tinggi dan keupayaan menghasilkan pelbagai kategori produk, kemudahan ini berjaya memperkukuh daya saing kos Kumpulan F&N serta menyokong rangkaian operasi yang lebih cekap dan tangkas.



Sementara itu, pembinaan kemudahan F&N Foods (Cambodia) Co., Ltd kekal mengikut jadual untuk disiapkan pada tahun 2026. Setelah operasi bermula, kemudahan ini akan menghasilkan susu pekat manis dan susu sejat, sekali gus membolehkan pengeluaran setempat yang lebih cekap dari segi kos bagi pasaran Indochina. Inisiatif ini akan memperkukuh kehadiran serantau serta daya saing Kumpulan F&N dalam merebut peluang pertumbuhan serta menyampaikan nilai yang lebih besar kepada setiap pengguna di pasaran berkenaan.



Bagaimanakah F&NHB bertindak balas terhadap pilihan pengguna yang semakin berkembang dalam Tahun Kewangan 2025?

Kesedaran terhadap tahap kesihatan dan kesejahteraan terus mempengaruhi pilihan pengguna pada masa kini, dengan permintaan yang semakin meningkat terhadap produk tanpa gula, pemakanan berasaskan tumbuhan dan minuman yang berfungsi serta memiliki khasiat yang tinggi serta rasa yang enak. Berpanduan kepada pemahaman ini, Kumpulan F&N telah meneruskan usaha inovasi dan memperkukuh portfolio kami, dengan memperkenalkan produk yang memenuhi keperluan gaya hidup moden di samping kekal setia kepada kualiti dan citarasa warisan kami.

Sepanjang tahun ini, kami turut memperkenalkan beberapa produk baharu yang mencerminkan pergeseran dalam pilihan pengguna, termasuk F&N Sparkling Zero, 100PLUS ZERO Power Peach, F&N Magnolia 100% Fresh Milk UHT, minuman tenaga RANGER RIMAU dengan kandungan gula yang lebih rendah, OYOSHI Chakulza Sparkling Green Tea, serta Sunkist Pulp Orange Fruit Drink yang dihasilkan daripada buah premium dengan isi sebenar. Secara keseluruhannya, produk-produk ini telah memperluaskan daya tarikan kami kepada golongan pengguna muda yang mementingkan kesihatan, di samping mengekalkan rasa yang segar dan berani, yang telah lama dikenali dan digemari oleh seluruh generasi rakyat Malaysia.

Di sebalik pelancaran baharu, kami juga meningkatkan profil pemakanan daripada portfolio sedia ada kami. Pada hari ini, produk pilihan yang lebih sihat telah merangkumi 70% daripada portfolio minuman dan produk tenusu kami, seterusnya telah memudahkan para pengguna membuat pilihan yang lebih tepat setiap hari.

Berdasarkan sambutan yang amat menggalakkan terhadap pelancaran F&N NutriWell Soy UHT Milk di Thailand pada awal tahun ini, kami juga telah memperluaskan portfolio produk berasaskan tumbuhan di Malaysia melalui rangkaian baharu F&N NutriWell yang merangkumi Susu Oat, Susu Badam, Susu Soya Beras Ungu serta Susu Soya Oat & Quinoa. Produk-produk ini turut diperkaya dengan vitamin D dan kalsium serta bebas kolesterol. Minuman ini juga telah menerima sambutan yang amat positif daripada pengguna yang mencari alternatif produk tenusu yang lebih berkhasiat dan lazat.

Kami juga turut memperbaharui pendekatan bagaimana jenama makanan kami berinteraksi dengan para pengguna. Kempen *NONA Tuang dan Kacau-Kacau Siap!* telah memperkenalkan penyelesaian masakan yang lebih mudah kepada pengguna generasi baharu, serta menonjolkan kesesuaian produk NONA dalam masakan harian di rumah. Sementara itu, inisiatif LOT100 Fruity Rebrand 2.0 telah menjadikan gula-gula kenyal kegemaran rakyat Malaysia menjadi lebih segar dan lazat melalui bungkusan baru yang lebih menarik serta imej dan personaliti jenama yang lebih bertenaga.

Sebagai minuman isotonik No. 1 di Malaysia, 100PLUS juga terus memperjuangkan gaya hidup aktif dan sihat, di samping memperkukuh kerelevanannya melalui inovasi. Produk 100PLUS ZERO Power Peach tanpa gula dan tanpa kalori telah dilancarkan susulan kejayaan 100PLUS ZERO. 100PLUS juga telah mengembangkan tawarannya ke dalam segmen berfungsi menerusi 100PLUS ACTIVE, iaitu minuman isotonik tanpa karbonat, serta 100PLUS PRO High Protein, suatu rangkaian penghidratan berprestasi yang dirumus khas untuk menyokong pemulihan otot. Melangkaui inovasi produk dan pembangunan dalam bidang sukan, 100PLUS terus memperkukuh hubungannya dengan rakyat Malaysia melalui penglibatan produk ini sepanjang tahun serta usaha untuk terus mempertingkatkan kesedaran rakyat mengenai kepentingan penghidratan yang sihat.



Di Thailand, kami telah meneruskan usaha membina hubungan yang kukuh dengan komuniti perkhidmatan makanan, dengan melibatkan lebih 30,000 pengusaha penjaja makanan menerusi kempen "TEAPOT Enhances Your Dearly Creations," yang bertujuan bagi membantu para penjaja meningkatkan jualan dengan menghasilkan resipi yang lebih menarik serta mempertingkatkan tawaran variasi minuman menggunakan susu pekat TEAPOT.

Dengan memanfaatkan platform susu segar kami, Kumpulan F&N juga telah melihat peluang yang lebih luas bagi mengembangkan portfolio kesihatan dan kesejahteraan rakyat, khususnya dalam segmen susu tin. Melalui inisiatif ini, kami terus komited untuk menyediakan produk yang mencerminkan gaya hidup dan pilihan pengguna yang sentiasa berubah, di samping kekal setia kepada janji kami iaitu *Pure Enjoyment, Pure Goodness* untuk semua.

SOAL JAWAB BERSAMA CEO KAMI



Sila gariskan perkembangan utama dalam F&B Indochina sepanjang 2025.

Tahun Kewangan 2025 telah menyaksikan persekitaran operasi yang mencabar di Thailand berikutan sentimen pengguna yang lebih sederhana, penurunan aktiviti pelancongan serta gangguan eksport ke Kemboja dan Myanmar susulan ketegangan serantau. Walaupun berdepan dengan cabaran ini, F&N Dairies Thailand (FNDT) berjaya mengekalkan kedudukan kepimpinan dalam kategori masing-masing, dengan jenama Carnation masih mengekalkan kedudukan No. 1 dalam segmen susu pekat manis dan tanpa gula, TEAPOT menerajui segmen UHT 1 liter tanpa gula, manakala BEAR BRAND terus mengekalkan bahagian pasaran dominan dalam kategori susu yang disterilkan.

Kami juga turut memperkukuh kewujudan jenama serta tahap kesetiaan pelanggan melalui inisiatif perdagangan dan pemasaran bersasar. Program “Use More, Get More” oleh TEAPOT memberi ganjaran kepada pengusaha makanan dan minuman melalui penebusan produk, dan menggalakkan penggunaan berulang serta terus memperdalam penglibatan melalui saluran luar rumah. Seiring dengan itu, Carnation telah melaksanakan sebuah kempen bersepadu serta pensampelan bersasar bagi mempertingkatkan keterlihatan jenama, menggalakkan percubaan produk di rumah dan seterusnya mengukuhkan lagi kepimpinan pasaran Carnation.

Melihat ke hadapan, kemudahan baharu Kumpulan F&N yang telah diwujudkan di Kemboja bukan sahaja dapat mempertingkatkan kebolehskalaan dan daya tahan operasi, malah turut menyokong strategi pertumbuhan berasaskan eksport. F&N juga telah memiliki kewujudan pasaran yang kukuh di Kemboja, di mana kami telah menerajui pasaran susu pekat serta menikmati tahap pengedaran produk yang mantap di seluruh Kemboja. Dengan memanfaatkan asas yang kukuh ini, kami telah berada pada kedudukan terbaik untuk terus berkembang ke dalam kategori baharu bermula tahun 2026.



Apakah perspektif dan keutamaan tertinggi anda terhadap F&NHB bagi Tahun Kewangan 2026?

Ketidaktentuan geopolitik dan cabaran makroekonomi dijangka akan berterusan. Walau bagaimanapun, kedudukan kewangan Kumpulan F&N yang kukuh, aliran tunai daripada operasi teras yang sihat, pengurusan kos yang berdisiplin dan pengoptimuman aset telah meletakkan Kumpulan F&N pada kedudukan yang mantap untuk terus mengharungi cabaran ini dengan tangkas dan berdaya tahan.

Dengan asas ini, keutamaan kami bagi Tahun Kewangan 2026 adalah untuk mempercepatkan pertumbuhan bahagian pasaran dengan tumpuan yang kukuh terhadap tawaran berorientasikan kesejahteraan. Dengan F&N Magnolia 100% Fresh Milk UHT yang bertindak sebagai pelengkap portfolio, serta pelancaran F&N NutriWell di Malaysia, Kumpulan F&N kini berada pada kedudukan terbaik untuk merebut peluang yang lebih besar di dalam segmen ini, serta disokong oleh inovasi yang berterusan.

Pada masa yang sama, tonggak Makanan kami akan terus berkembang melalui inovasi yang mencerminkan gaya hidup dan pilihan masyarakat moden. Pertumbuhan akan terus dipacu melalui format dan saiz pembungkusan yang lebih mudah, di samping pengoptimuman portfolio bagi mempertingkatkan tahap kecekapan operasi.

Memandang ke hadapan, kami turut mengiktiraf kepentingan bagi mempelbagaikan pasaran melangkaui pasaran matang sedia ada. Dalam konteks ini, F&N AgriValley telah mewakili peluang transformatif untuk memperkukuh keupayaan produk tenusu bersepadu Kumpulan F&N serta menyumbang kepada matlamat agenda keselamatan makanan negara.

Secara keseluruhan, F&NHB kekal komited untuk mewujudkan kelestarian nilai melalui pelaburan strategik yang memperluas jangkaan pengguna dan mengurangkan impak terhadap alam sekitar. Walaupun pelaburan strategik mungkin memberi kesan sementara kepada margin syarikat, namun perkara ini merupakan elemen yang penting dalam trajektori pertumbuhan jangka panjang Kumpulan F&N.



SOAL JAWAB BERSAMA CEO KAMI



Bagaimana anda dapat mencapai perkara ini?

Untuk terus berjaya dalam bidang baharu ini, kami perlu memperkukuhkan keupayaan dalaman. Pertumbuhan yang mampan hendaklah disokong oleh keupayaan dalaman yang lebih kukuh serta kaedah kerja yang lebih tangkas. Berpandukan tonggak strategik *Digital for Growth and Reach Competitively*, kami sedang membentuk semula cara organisasi beroperasi agar lebih berdaya saing dan mampu bertindak balas dengan lebih pantas terhadap peluang pasaran.

Di bawah inisiatif *Digital for Growth*, kami telah menerapkan kecerdasan buatan (AI) dan analitik data merentas operasi. Alatan ramalan pada masa kini mampu meningkatkan ketepatan unjuran jualan, perancangan inventori dan kecekapan rantaian bekalan, manakala aliran kerja berasaskan AI mampu mempertingkatkan produktiviti serta kualiti dalam membuat keputusan merentas fungsi.

Inisiatif ini telahpun menghasilkan kecekapan yang boleh diukur, dan kami akan terus memperluaskan penggunaan AI, termasuk penyelenggaraan ramalan dalam pembuatan serta automasi operasi di F&N AgriValley.



Alatan ramalan pada masa kini mampu meningkatkan ketepatan unjuran jualan, perancangan inventori dan kecekapan rantaian bekalan, manakala aliran kerja berasaskan AI mampu mempertingkatkan produktiviti serta kualiti dalam membuat keputusan merentas fungsi.



Pada masa yang sama, kami turut mendatarkan rantaian bekalan, nilai dan arahan bagi mempertingkatkan kelajuan, ketelusan dan kecekapan organisasi. Pendekatan ini membolehkan kami Mencapai Secara Kompetitif dalam membuat keputusan yang lebih pantas, mengurangkan kerumitan, serta peruntukan sumber yang lebih efektif.

Secara keseluruhan, kami akan terus melabur dalam modal insan dengan memupuk budaya ketangkasan, pembelajaran yang berterusan dan kecemerlangan dalam operasi. Kekal relevan bermakna kami perlu kekal rapat dengan pengguna, bekerjasama dengan pihak berkepentingan serta menyumbang secara bermakna kepada komuniti di bawah perkhidmatan kami. Aspirasi kami bukan sahaja untuk berkembang dalam industri, tetapi juga untuk terus membantu dalam membentuk masa depan secara lebih bertanggungjawab dan mampan.



Sebarang kata-kata penutup daripada beliau?

Pada tahun 2026, kami amat menantikan sambutan ulang tahun ke-60 F&NHB di Malaysia Timur, menandakan telah enam dekad sejak permulaan operasi kami pada tahun 1966. Sempena memperingati pencapaian ini, kami ingin menegaskan semula komitmen jangka panjang kami terhadap masyarakat Malaysia Timur dan komuniti setempat — berkembang bersama dahulu, kini dan untuk selamanya.

F&N AgriValley telah mencapai kemajuan yang amat memberangsangkan pada tahun ini, dan kejayaan ini tidak akan dapat direalisasikan tanpa kerjasama Kerajaan Negeri Sembilan, Kedutaan Chile di Malaysia, Jabatan Perkhidmatan Veterinar Malaysia, serta Jabatan Perkhidmatan Kuarantin dan Pemeriksaan Malaysia (MAQIS).

Akhir sekali, saya ingin merakamkan setinggi-tinggi penghargaan kepada semua pihak berkepentingan — termasuk para warga kerja, pembekal, rakan niaga, pelanggan, pengguna, serta Ahli Lembaga Pengarah dan pihak pengurusan — atas kepercayaan, komitmen dan kerjasama berterusan yang telah diberikan. Para warga kerja khususnya terus menjadi tunjang kepada daya tahan dan kemajuan kami, dengan menunjukkan dedikasi yang tidak berbelah bahagi dalam mengharungi peluang mahupun cabaran. Menjelang masa hadapan, F&NHB kekal fokus dalam membina nilai masa depan melalui inovasi, kepelbagaian dan transformasi, demi menyampaikan nilai yang lebih mampan kepada semua.

Lim Yew Hoe

Ketua Pegawai Eksekutif