

## ส่วนที่ 1 การประกอบธุรกิจ

**1. ข้อมูลทั่วไป**

**ชื่อบริษัท:** บริษัท บางกอกแลนด์ จำกัด (มหาชน)

ที่อยู่ 18/1 หมู่ 12 ถนนสายหลวงวัดบางพลีใหญ่ใน ตำบลบางพลีใหญ่ อำเภอบางพลี

จังหวัดสมุทรปราการ 10540 โทรศัพท์: 02-337-3280-3 โทรสาร: 02-337-3293, 02-337-3295

**ทุนจดทะเบียน:** ทุนจดทะเบียนที่เรียกชำระแล้ว 4,567,232,790 บาท (แบ่งออกเป็นหุ้นสามัญจำนวน 913,446,558 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 5 บาท)

**นิติบุคคลที่บริษัทถือหุ้นโดยตรง :**

บริษัท	ลักษณะธุรกิจ	อัตราร้อยละของการ ถือหุ้นโดยตรง	ทุนจดทะเบียนที่เรียกชำระแล้ว
บริษัท อนาธิส ฟู้ดส์ จำกัด	ธุรกิจลงทุน	99.99	904,489,230 บาท (แบ่งออกเป็นหุ้นสามัญจำนวน 90,448,923 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 10 บาท)
บริษัท บีอาร์ การเกษตร จำกัด	ธุรกิจเลี้ยงเป็ด	99.99	70,000,000 บาท (แบ่งออกเป็นหุ้นสามัญจำนวน 20,000,000 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 10 บาท ชำระแล้วร้อยละ 35)
บริษัท บีเอ็ม การเกษตร จำกัด	ธุรกิจเลี้ยงเป็ดเนื้อ	48	หุ้นสามัญ : 5,000,000 บาท (แบ่งออกเป็นหุ้นสามัญจำนวน 50,000 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 100 บาท) หุ้นบุริมสิทธิ : 180,000 บาท (แบ่งออกเป็นหุ้นบุริมสิทธิ 1,800 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 100 บาท)

**นายทะเบียน :** บริษัท ศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ (ประเทศไทย) จำกัด

93 ถนนรัชดาภิเษก แขวงดินแดง เขตดินแดง กรุงเทพฯ 10400

โทรศัพท์: 02-009-9384 โทรสาร: 02-009-9476

**ผู้สอบบัญชี :** บริษัท สำนักงาน อีวาย จำกัด

ชั้น 33 อาคารเลอริชดา เลขที่ 193/136-137 ถนนรัชดาภิเษก กรุงเทพฯ 10110

**ที่ปรึกษากฎหมาย :** บริษัท วีระวงศ์, ชินวัฒน์ และเพ็ญพนา จำกัด

ชั้น 22 อาคารเมอร์คิวรีทาวเวอร์ เลขที่ 540 ถนนเพลินจิต แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

เว็บไซต์ : [www.br-brgroup.com](http://www.br-brgroup.com)

## 2. ปัจจัยความเสี่ยง

บริษัทฯ ให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งกับการบริหารความเสี่ยงและส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมขององค์กร ทั้งนี้ ทางผู้บริหารของบริษัทฯ เชื่อว่าการบริหารความเสี่ยงจะนำไปสู่การสร้างสรรค์มูลค่าให้แก่องค์กร และจะนำพาองค์กรให้เติบโตได้อย่างยั่งยืน

ในปัจจุบัน ปัจจัยในการดำเนินธุรกิจต่างๆ ทั้งภายในและนอกประเทศได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การบริหารความเสี่ยงจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้บริษัทฯ มีความพร้อมเมื่อประสบกับเหตุความเสี่ยง (risk factor) ดังนั้น บริษัทฯ จึงได้มีการติดตามสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกอย่างต่อเนื่อง รวมถึง เฝ้าระวัง วิเคราะห์และใช้มาตรการต่างๆ เพื่อลดปัจจัยความเสี่ยงต่อธุรกิจ ทั้งนี้ การบริหารปัจจัยเสี่ยงต่างๆ จะทำให้ความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจลดลงให้อยู่ในระดับที่สามารถควบคุมและยอมรับได้ โดยความเสี่ยงต่างๆ สามารถแบ่งได้เป็น ความเสี่ยงทางด้านตลาด (Market Risk) ความเสี่ยงทางด้านการปฏิบัติการ (Operations Risk) และความเสี่ยงทางด้านการเงิน (Financial Risk)

### 2.1 ความเสี่ยงด้านตลาด (Market Risk)

#### 2.1.1 ความเสี่ยงด้านอุปสงค์และอุปทานของผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ

ผลิตภัณฑ์หลักของบริษัทฯ ประกอบด้วยผลิตภัณฑ์เนื้อเป็ดดิบและเนื้อเป็ดแปรรูป โดยราคาที่บริษัทฯ สามารถจำหน่ายผลิตภัณฑ์เหล่านี้ได้ขึ้นอยู่กับอุปสงค์และอุปทานของผลิตภัณฑ์ในเวลานั้นๆ รวมทั้งอุปสงค์และอุปทานของผลิตภัณฑ์ที่ให้โปรตีนประเภทอื่นๆ โดยกลไกตลาดดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับอุปสงค์ในการบริโภคของผู้บริโภค หรืออำนาจซื้อของผู้บริโภคกับอุปทานหรือปริมาณของผลิตภัณฑ์ดังกล่าวในตลาด โดยปัจจุบันราคาเนื้อเป็ดดิบรวมถึงเป็ดมีชีวิต ไม่ได้ถูกควบคุมจากกรมการค้าภายใน กระทรวงพาณิชย์ เหมือนกับผลิตภัณฑ์ประเภทอื่น เช่น เนื้อไก่ เนื้อหมู เป็นต้น อย่างไรก็ตาม หากในอนาคตหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องมีนโยบายกำหนดราคาเนื้อเป็ดดิบหรือเป็ดมีชีวิต ธุรกิจของบริษัทฯ อาจได้รับผลกระทบในทางลบอย่างมีนัยสำคัญได้

เนื่องจากผลิตภัณฑ์หลักของบริษัทฯ เป็นสินค้าอุปโภคบริโภค บริษัทฯ จึงมีความเสี่ยงที่จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและการใช้จ่ายของผู้บริโภค ซึ่งบริษัทฯ ไม่สามารถคาดการณ์การเลือกซื้อสินค้าและบริการต่างๆ จากผู้บริโภคได้ โดยมีปัจจัยต่างๆ ที่ไม่อาจคาดการณ์ได้ ได้แก่ ภาวะเศรษฐกิจ ราคา คุณภาพของผลิตภัณฑ์ ความพึงพอใจของผู้บริโภค ระดับรายได้ของผู้บริโภค ทางเลือกในการใช้จ่าย ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์และบริการ เป็นต้น ดังนั้น ผลประกอบการและการขยายกิจการของบริษัทฯ จึงขึ้นอยู่กับหลายปัจจัยด้วยกัน รวมถึงความสามารถของบริษัทฯ ในการทำให้ลูกค้าเลือกบริโภคผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ ต่อไป ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและการใช้จ่ายของผู้บริโภคในทางลบ อาจส่งผลกระทบต่อการบริโภคผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ ตลอดจนความสามารถในการรักษาลูกค้าปัจจุบันและการหาลูกค้าใหม่ของบริษัทฯ ได้ ทำให้ธุรกิจของบริษัทฯ มีโอกาสได้รับผลกระทบในทางลบอย่างมีนัยสำคัญได้

ความอ่อนไหวต่อราคาเป็นหนึ่งในปัจจัยความเสี่ยงด้านอุปสงค์ ตัวอย่างเช่น สภาวะชะลอตัวของเศรษฐกิจในทวีปยุโรปในปีพ.ศ. 2553 ทำให้ผู้บริโภคบางกลุ่มในทวีปยุโรปมีความอ่อนไหวต่อราคาเนื้อเป็ดสูงขึ้น และหันมาซื้อเนื้อเป็ดจากผู้ผลิตที่มีราคาและคุณภาพที่ต่ำกว่า นอกจากนี้ ราคาเนื้อเป็ดเมื่อเทียบกับผลิตภัณฑ์ที่ให้โปรตีนประเภทอื่นนั้นมีราคาที่สูงกว่า ทำให้ผู้บริโภคอาจเลือกบริโภคอาหารประเภทอื่น ซึ่งสามารถทดแทนหรือให้โปรตีนได้เช่นกัน ดังนั้น ภาวะการชะลอตัวของเศรษฐกิจโลกในบางภูมิภาคอาจส่งผลให้กำลังซื้อของผู้บริโภคลดลง

อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ เชื่อว่าการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่องให้มีความหลากหลายและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า ความคุ้มค่า คุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ได้มาตรฐาน ตราผลิตภัณฑ์หรือแบรนด์ที่ได้รับการยอมรับจากผู้บริโภค และทีมผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์และประสบการณ์อันยาวนาน จะทำให้ผู้บริโภคไว้วางใจและเลือกบริโภคผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ นอกจากนี้ บริษัทฯ มีการทบทวนแผนกลยุทธ์ แผนธุรกิจและงบประมาณเพื่อให้สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป โดยคณะ

ผู้บริหารจะเป็นผู้ติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ และเปรียบเทียบกับแผนงานประจำปีที่กำหนดไว้อย่างสม่ำเสมอ เพื่อประเมินความสำเร็จของแผนงานที่ได้วางไว้

### 2.1.2 ความเสี่ยงด้านความผันผวนของราคาวัตถุดิบ

ต้นทุนการผลิตของบริษัท ส่วนใหญ่มาจากวัตถุดิบการผลิตอาหารสัตว์ เช่น กากถั่วเหลือง เมล็ดถั่วเหลือง ข้าวโพด ข้าวฟ่าง รำข้าว เป็นต้น ซึ่งเป็นสินค้าที่มีความผันผวนทางด้านราคา โดยราคาวัตถุดิบเหล่านี้ในตลาดโลกจะขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย เช่น อุปสงค์และอุปทานของประเทศผู้ผลิตและประเทศผู้บริโภค ปริมาณการนำเข้าและส่งออกในแต่ละประเทศ การเก็งกำไรจากนักเก็งกำไรราคาสินค้าโภคภัณฑ์ สภาพภูมิอากาศที่เอื้ออำนวยต่อการเพาะปลูกของแต่ละประเทศ เป็นต้น สำหรับข้าวโพด บริษัทฯ จะจัดซื้อจากผู้ขายในประเทศไทย สำหรับกากถั่วเหลือง ส่วนใหญ่บริษัทฯ จะจัดซื้อจากประเทศบราซิล ซึ่งเป็นผู้ผลิตรายใหญ่ของโลก

ความผันผวนของราคาวัตถุดิบชนิดต่างๆ จะส่งผลกระทบต่อต้นทุนการผลิตทั้งหมดของบริษัทฯ ตั้งแต่ธุรกิจต้นน้ำจนถึงธุรกิจปลายน้ำ และยังส่งผลกระทบต่อข้อกำหนดราคาขายอาหารสัตว์ให้เกษตรกรลูกค้า ราคาขายถูกเปิด ราคาซื้อเปิดเนื้อ ตลอดจนราคาขายเนื้อเปิดและผลิตภัณฑ์แปรรูปชนิดต่างๆ ของบริษัทฯ ความผันผวนของต้นทุนอาหารสัตว์ สร้างความท้าทายในการบริหารจัดการต้นทุนให้อยู่ในระดับคงที่ ซึ่งปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ อาจอยู่เหนือขอบเขตการควบคุมของบริษัทฯ และอาจทำให้ต้นทุนการผลิตทั้งอาหารสัตว์และเนื้อเปิดสูงขึ้น

บริษัทฯ มีหน่วยงานที่มีความชำนาญในการจัดซื้อวัตถุดิบเกี่ยวกับอาหารสัตว์ และมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้จัดหาวัตถุดิบและเกษตรกรโดยตรง นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังได้ร่วมกับสมาคมผู้ผลิตอาหารสัตว์ไทยในการสั่งซื้อวัตถุดิบเกี่ยวกับอาหารสัตว์พร้อมกับผู้ผลิตอาหารสัตว์รายอื่นๆ ทำให้สามารถจัดซื้อวัตถุดิบได้ในราคาที่เหมาะสม และได้สินค้าที่มีคุณภาพในราคาถูก นอกจากนี้ บริษัทฯ มีสถานที่จัดเก็บวัตถุดิบเกี่ยวกับอาหารสัตว์ที่ได้มาตรฐานขนาดความจุเพียงพอสำหรับการผลิตอาหารสัตว์เป็นระยะเวลาประมาณ 3 เดือน ส่งผลให้บริษัทฯ สามารถบริหารจัดการต้นทุนวัตถุดิบในช่วงที่มีราคาผันผวน อีกทั้ง ต้นทุนอาหารสัตว์ของบริษัทฯ นั้น ไม่ได้แปรผันตามราคาวัตถุดิบไปทั้งหมด กอปรกับบริษัทฯ ยังมีหน่วยงานวิจัยและพัฒนาสูตรอาหารสัตว์ที่มีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาสูตรอาหารสำหรับเปิด และมีความสามารถในการสรรหาวัตถุดิบทดแทนอื่นที่มีคุณภาพเทียบเท่ากับวัตถุดิบหลัก แต่มีราคาถูกกว่า มาใช้ในการผลิต และบริษัทฯ ยังมีแนวทางในการซื้อวัตถุดิบขั้นต้นมาแปรรูปด้วยจากเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้น แสดงให้เห็นว่า บริษัทฯ มีความสามารถในการบริหารจัดการด้านต้นทุนอาหารสัตว์ เพื่อลดผลกระทบจากความผันผวนด้านราคาวัตถุดิบในตลาดโลก และต้นทุนอาหารสัตว์ของบริษัทฯ นั้น ไม่ได้แปรผันตามราคาวัตถุดิบไปทั้งหมด

สำหรับการประกอบธุรกิจในประเทศเนเธอร์แลนด์ภายใต้กลุ่มบริษัท DTH ซึ่งเป็นบริษัทย่อยของบริษัทฯ บริษัทย่อยไม่ได้รับผลกระทบจากความผันผวนของราคาวัตถุดิบอาหารสัตว์อย่างมีนัยสำคัญ เนื่องจากวัตถุดิบอาหารสัตว์ทั้งหมดสามารถจัดซื้อจัดหาได้ภายในประเทศเนเธอร์แลนด์ และมีการกำหนดราคาซื้อขายแน่นอนก่อนการสั่งซื้อ โดยปัจจุบัน DTH มีการจัดซื้อจัดหาจากผู้ผลิตหรือผู้จัดหาขายเป็นประจำประมาณ 10 ราย และไม่เคยประสบปัญหาเรื่องคุณภาพของวัตถุดิบไม่ได้มาตรฐานหรือปัญหาเรื่องการส่งมอบแต่อย่างใด ทำให้บริษัทย่อยในประเทศเนเธอร์แลนด์สามารถบริหารจัดการและควบคุมต้นทุนวัตถุดิบอาหารสัตว์ได้ตามแผนงาน

### 2.1.3 ความเสี่ยงในการจัดซื้อจัดหาพ่อแม่พันธุ์

ในกระบวนการผลิตเปิดเนื้อ ผู้ผลิตต้องจัดหาพ่อแม่พันธุ์เปิดเนื้อมาจากบริษัทพัฒนาสายพันธุ์เปิดเนื้อ ซึ่งบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญในด้านการพัฒนาและผลิตพ่อแม่พันธุ์เปิดเนื้อนั้นมีจำนวนน้อยรายในโลก ดังนั้น บริษัทฯ จึงต้องพึ่งพิงบริษัทพัฒนาสายพันธุ์เปิดเนื้อดังกล่าว ในอดีต บริษัทฯ เลือกใช้เปิดสายพันธุ์เซอร์วอลเลย์ของ Cherry Valley Farms จากประเทศอังกฤษเพียงรายเดียว เนื่องจากเป็นเปิดเนื้อพันธุ์ที่โตเร็ว มีอัตราการแลกเนื้อที่ดี ทำให้ได้ผลผลิตที่ดีและมีประสิทธิภาพ จึงเหมาะสมต่อการเลี้ยงเพื่อการค้า แต่ปัจจุบัน บริษัทฯ ตระหนักถึงความเสี่ยงจากการพึ่งพาผู้ผลิตเพียงรายเดียว จึงได้ทำการสั่งซื้อพ่อแม่พันธุ์เปิดเนื้อจากผู้พัฒนาสายพันธุ์รายอื่น เพื่อลดความเสี่ยงดังกล่าว

ทั้งนี้ บริษัทฯ มิได้เข้าทำสัญญาใดๆ ในระยะยาวเกี่ยวกับการจัดซื้อพ่อแม่พันธุ์เปิดกับ บริษัทพัฒนาสายพันธุ์เปิดทั้งสอง แต่บริษัทฯ มีการวางแผนการสั่งซื้อพ่อแม่พันธุ์เปิดเป็นรายปีล่วงหน้าร่วมกับผู้ผลิตแต่ละราย และผู้ผลิตพัฒนาสายพันธุ์เปิดจะทำการจัดส่งพ่อแม่พันธุ์เปิดให้บริษัทฯ ตามที่ได้กำหนดร่วมกัน ดังนั้น บริษัทฯ จึงมีความเสี่ยงในการจัดหาพ่อแม่พันธุ์เปิด หากผู้ผลิตทั้งสองรายไม่สามารถส่งมอบพ่อแม่พันธุ์เปิดให้แก่บริษัทฯ ได้ และอาจส่งผลกระทบต่อภาระดำเนินงานของบริษัทฯ อย่างมีนัยสำคัญ โดยการจัดหาพ่อแม่พันธุ์เปิดจากผู้ผลิตรายอื่นนั้นต้องมีการคัดเลือกและจัดทำคำสั่งซื้อ ซึ่งอาจต้องใช้ระยะเวลา และการจัดหาบริษัทพัฒนาพ่อแม่พันธุ์เปิดที่มีคุณภาพและความน่าเชื่อถือเช่นเดียวกับผู้พัฒนาพ่อแม่พันธุ์รายปัจจุบันนั้น อาจทำได้ยากหรือไม่สามารถจัดหาได้เพียงพอต่อความต้องการของบริษัทฯ หรือภายในระยะเวลาที่กำหนด

ทั้งนี้ บริษัทฯ มีความสัมพันธ์อันดีกับบริษัททั้งสอง และได้มีการจัดทำแผนการสั่งซื้อล่วงหน้าร่วมกับผู้ผลิตแต่ละราย ทั้งสองรายเป็นเวลาประมาณหนึ่งปีล่วงหน้า เนื่องจากผู้ผลิตทั้งสองรายนั้นมีความจำเป็นในการวางแผนการผลิตพ่อแม่พันธุ์เปิดล่วงหน้าเช่นกัน โดยในอดีตที่ผ่านมา ผู้ผลิตทั้งสองรายสามารถจัดส่งพ่อแม่พันธุ์เปิดให้กับบริษัทฯ ได้ตามแผนการสั่งซื้อที่ได้ตกลงร่วมกันไว้อย่างต่อเนื่องและตรงตามเวลาที่กำหนด

#### 2.1.4 ความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติ อุบัติเหตุ และการหยุดชะงักในการประกอบกิจการ

ในปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงอุณหภูมิโลกและสภาวะภูมิอากาศส่งผลให้มีโอกาสเกิดภัยธรรมชาติบ่อยครั้ง หรือรุนแรงมากขึ้น อาทิ เช่น อุทกภัย ภัยแล้ง เป็นต้น ซึ่งก่อให้เกิดความเสียหายต่อภาคการเกษตรทั้งผลผลิตทางการเกษตรและปศุสัตว์ การผลิต การขนส่ง ตลอดจนราคาสินค้าเกษตรต่างๆ และอุบัติเหตุร้ายแรงอื่นๆ เช่น อัคคีภัย อุบัติเหตุจากการขนส่งวัตถุดิบหรือผลิตภัณฑ์ต่างๆ ของบริษัทฯ เป็นต้น ทั้งนี้ บริษัทฯ ประกอบกิจการในลักษณะครบวงจร ดังนั้น หากเกิดภัยธรรมชาติหรืออุบัติเหตุร้ายแรงขึ้นจนส่งผลให้เกิดหยุดชะงักของขั้นตอนการผลิตไม่ว่าขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่ง อาจส่งผลกระทบต่อกระบวนการผลิตทั้งหมดของบริษัทฯ นอกจากนี้ การย้ายที่ตั้งในการประกอบกิจการของบริษัทฯ อาจไม่สามารถกระทำได้ในระยะเวลานั้น เช่น ฟาร์มไก่พ่อแม่พันธุ์ โรงเรือน โรงผลิตอาหารสัตว์ เป็นต้น ดังนั้น บริษัทฯ อาจได้รับผลกระทบในทางลบจากการหยุดชะงักของการประกอบกิจการไม่ว่าบางส่วนหรือทั้งหมด รวมถึงความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อบริษัทฯ อาทิเช่น ความเสียหายโดยตรงต่อทรัพย์สิน การหยุดชะงักของการให้บริการระบบสาธารณสุขโรค เป็นต้น ดังนั้น หากเกิดเหตุการณ์ร้ายแรงดังกล่าวขึ้น อาจส่งผลกระทบต่อภาระดำเนินงานและผลประโยชน์ของบริษัทฯ อย่างมีนัยสำคัญ

อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ มีนโยบายเชิงป้องกันเพื่อหลีกเลี่ยงหรือลดโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่สามารถป้องกันได้ โดยมีการตรวจสอบสภาพและความพร้อมของเครื่องจักร เครื่องมืออุปกรณ์ ยานพาหนะต่าง ๆ ตลอดจนการให้ความรู้หรือการอบรมพนักงานและเกษตรกรคู่สัญญา ในด้านความปลอดภัยและการป้องกันอุบัติเหตุ นอกจากนี้ บริษัทฯ มีการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan : BCP) โดยมีการกำหนดให้หัวหน้าแผนกต่าง ๆ เป็นผู้รับผิดชอบและดำเนินงานรวมถึงจัดทำแผนรองรับเหตุการณ์ฉุกเฉินต่างๆ เพื่อให้มั่นใจว่าระบบการบริหารความต่อเนื่องในการประกอบกิจการของบริษัทฯ สามารถรองรับเหตุการณ์ต่างๆ ได้อย่างทันสถานการณ์ นอกจากนี้ บริษัทฯ มีการทำประกันภัยความเสียหายทุกประเภท (All risks insurance) กับทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบกิจการ วัตถุดิบ และผลิตภัณฑ์ขั้นต้นของบริษัทฯ ในทุกขั้นตอนการผลิต (ยกเว้นปศุสัตว์) ซึ่งได้ครอบคลุมความเสียหายจากภัยธรรมชาติและวินาศภัยทุกประเภทไว้ครบถ้วน รวมถึงการทำประกันภัยธุรกิจหยุดชะงัก (Business Interruption Insurance) ซึ่งชดเชยความเสียหายให้กับบริษัทฯ ในทุกกรณีเช่นกัน ทั้งนี้ ในอดีตบริษัทฯ ไม่เคยประสบเหตุการณ์ร้ายแรงหรือเกิดความเสียหายร้ายแรงที่กระทบต่อการประกอบธุรกิจของบริษัทฯ นอกจากนี้ จากอุทกภัยครั้งใหญ่ของประเทศในปลายปีพ.ศ. 2554 ส่งผลให้พื้นที่หลายแหล่งได้รับผลกระทบและความเสียหายเป็นวงกว้าง ส่งผลกระทบต่อภาคคมนาคมขนส่ง โดยบริษัทฯ ไม่ได้รับผลกระทบโดยตรงต่อการประกอบกิจการของบริษัทฯ เนื่องจากพื้นที่การประกอบกิจการของบริษัทฯ ไม่อยู่ในพื้นที่ที่มีความเสี่ยงต่ำจากอุทกภัย เช่น จังหวัดเพชรบูรณ์ จังหวัดลพบุรี เป็นต้น ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้รับผลกระทบทางอ้อมจากเหตุการณ์ดังกล่าว เนื่องจากเส้นทางคมนาคมขนส่งหลักบางเส้นทางถูกตัดขาด ส่งผลให้การขนส่งวัตถุดิบต่างๆ หรือผลิตภัณฑ์ขั้นต้น ใช้เวลามากขึ้นและมีต้นทุนค่าขนส่งเพิ่มขึ้น เป็นต้น

#### 2.1.5 ความเสี่ยงจากการแพร่ระบาดของโรคติดต่อ

จากข้อมูลในอดีตและปัจจุบัน พบว่าประเทศไทยมีความเสี่ยงที่จะเกิดการระบาดของโรคไข้หวัดนก (Bird Flu) ภายในประเทศ เนื่องจากมีรายงานพบการติดเชื้อไข้หวัดนกในคนและในสัตว์ปีกอย่างต่อเนื่องในประเทศข้างเคียงและในภูมิภาคใกล้เคียง ซึ่ง

หากเกิดเหตุการณ์การระบาดของโรคดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อตรงต่อการดำเนินงานและผลประกอบการของบริษัทฯ ตัวอย่างเช่น โรคไข้หวัดนกที่ระบาดในอดีต ส่งผลกระทบต่อวงจรการเลี้ยงและผลิต พฤติกรรมการบริโภคสัตว์ปีก ตลอดจนการห้ามนำเข้าผลิตภัณฑ์สัตว์ปีกของประเทศคู่ค้า เนื่องจากขาดความเชื่อมั่นในความปลอดภัยของการบริโภคสัตว์ปีก

อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ได้มีการติดตาม ดูแล และเฝ้าระวังการเกิดโรคระบาดและการติดเชื้อในสัตว์ปีกทั้งในประเทศไทยและประเทศเนเธอร์แลนด์ ตลอดจนการปรับปรุงเทคโนโลยีระบบการเลี้ยงที่ทันสมัย โดยจัดสร้างโรงเรือนระบบปิดปรับอากาศด้วยการระเหยของน้ำ (Evaporative Cooling System) การควบคุมอุณหภูมิและความชื้นให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมและป้องกันเชื้อโรคจากภายนอกโรงเรือน นอกจากนี้ บริษัทฯ มีนโยบายและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการเลี้ยงสัตว์ และสภาพแวดล้อมความเป็นอยู่ที่ดีของสัตว์ตามมาตรฐานสากล การบริหารจัดการระบบสุขภาพ และการควบคุมมาตรฐานสุขอนามัยของฟาร์มทั้งของบริษัทฯ และของเกษตรกรคู่สัญญา ซึ่งสถานประกอบการกิจการของบริษัทฯ ทั้งในและต่างประเทศได้รับการรับรองมาตรฐานจากหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง เช่น กรมปศุสัตว์ นอกจากนี้ บริษัทฯ มีสัตวบาล ผู้เชี่ยวชาญ สัตวแพทย์เฉพาะด้านในการประกอบกิจการเลี้ยงเปิดครบวงจร รวมถึงการพัฒนาบุคลากรของบริษัทฯ และเกษตรกรคู่สัญญาให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับชนิดของโรค การป้องกันความเสี่ยงในการเกิดโรค การระบาดของโรค และการจัดการเมื่อตรวจพบโรค เป็นต้น โดยบริษัทฯ จะให้ความสำคัญในการป้องกันเป็นลำดับแรก เช่น การรักษาความสะอาดของคนและยานพาหนะในการเข้าออกบริเวณฟาร์ม โรงเรือน โรงเชือด เป็นต้น เพื่อลดความเสี่ยงในการเกิดโรค

#### 2.1.6 ความเสี่ยงจากความเชื่อมั่นของผู้บริโภคในเรื่องความปลอดภัยของผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ

ปัจจุบันผู้บริโภคต้องการสินค้าเกี่ยวกับอาหารที่มีความสด สะอาด ปลอดภัย ดังนั้นผลการประกอบการของบริษัทฯ อาจได้รับผลกระทบหากความเชื่อมั่นของผู้บริโภคต่อคุณภาพและความปลอดภัยในผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ ลดลง เช่น ความเสี่ยงสินค้าเน่าเสีย หรือมีสารปนเปื้อนซึ่งอาจเกิดจากวัตถุดิบใด ๆ ที่ใช้ในการประกอบกิจการ หรือจากขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการผลิต ทั้งจากการดำเนินกิจการภายในบริษัทฯ หรือเกษตรกรคู่สัญญา ที่อยู่ในประเทศไทยและประเทศเนเธอร์แลนด์ เช่น คุณภาพในการสั่งซื้อวัตถุดิบที่ใช้ประกอบในการแปรรูป ระบบการจัดการขนส่ง หรือระบบการจับเก็บผลิตภัณฑ์ จนถึงการจัดส่งผลิตภัณฑ์ให้ผู้บริโภค ดังนั้น บริษัทฯ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องจัดให้มีระบบการดำเนินงานที่สามารถให้ความมั่นใจได้ว่าผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ ได้คุณภาพและมีความปลอดภัยตามมาตรฐานสากล

อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ได้คำนึงถึงคุณภาพและความปลอดภัยของผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ เป็นลำดับแรก เพื่อให้ผู้บริโภคได้บริโภคผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ ที่มีความสด สะอาด และปลอดภัย โดยบริษัทฯ ได้ดำเนินการในทุกขั้นตอนการผลิตอย่างเป็นระบบและเป็นไปตามมาตรฐานสากล ทำให้บริษัทฯ สามารถรับประกันคุณภาพ (Quality Assurance) ของผลิตภัณฑ์ของ บริษัทฯ อาทิเช่น การออกแบบและวางแผนผังโรงงานในการผลิตเพื่อรักษาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ ให้มีความสดใหม่ ระบบควบคุมคุณภาพวัตถุดิบที่นำมาใช้ในการผลิต โดยมีการสุ่มตัวอย่างวัตถุดิบในห้องทดลองทุกกระบวนการผลิต จากการบรรจุหีบห่อ การขนส่ง ตลอดจนการจัดเก็บผลิตภัณฑ์ก่อนถึงผู้บริโภค ให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้รับการรับรองคุณภาพมาตรฐานทางด้านอาหารทั้งในประเทศและต่างประเทศในด้านต่าง ๆ เช่น GMP (Good Manufacturing Practice), HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point), BRC Global Standard (The British Retail Consortium), ISO 9001 (Quality Management System), ISO 14001 (Environmental Management System) และ HALAL เป็นต้น ซึ่งเป็นเครื่องยืนยันถึงคุณภาพและความปลอดภัยในผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ

#### 2.1.7 ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงนโยบาย กฎเกณฑ์และระเบียบทางการที่เกี่ยวข้องกับการประกอบกิจการของกลุ่มบริษัท

ปัจจุบันกลุ่มบริษัทมีฐานการประกอบกิจการในประเทศไทยและประเทศเนเธอร์แลนด์ โดยในประเทศไทยการประกอบกิจการของบริษัทฯ อยู่ภายใต้การกำกับดูแลตามหลักเกณฑ์ทางกฎหมายและระเบียบของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่สำคัญ อาทิเช่น ประกาศเรื่องมาตรฐานฟาร์มเลี้ยงสัตว์ประเทศไทย พ.ศ. 2542 โดยกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พระราชบัญญัติควบคุมการฆ่าสัตว์และจำหน่ายเนื้อสัตว์ พ.ศ. 2535 พระราชบัญญัติโรงงาน พ.ศ. 2535 ระเบียบกรมปศุสัตว์ว่าด้วยการอนุญาต การตรวจโรค และการทำลายเชื้อโรคในการเคลื่อนย้ายสัตว์หรือซากสัตว์ภายในราชอาณาจักร พ.ศ. 2546 พระราชบัญญัติส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ พ.ศ. 2535 เป็นต้น ข้อจำกัดและข้อกำหนดทางกฎหมายเหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการ



ประกอบกิจการของกลุ่มบริษัท ดังนั้น หากหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย กฎเกณฑ์ หรือระเบียบข้อกำหนดดังกล่าว อาจส่งผลกระทบต่อประกอบกิจการของกลุ่มบริษัท หรือก่อให้เกิดภาระหรือต้นทุนในการประกอบกิจการเพิ่มขึ้น ซึ่งอาจส่งผลกระทบทางลบต่อผลประกอบการของบริษัท

ทั้งนี้ การประกอบกิจการของบริษัทย่อยของบริษัทในประเทศเนเธอร์แลนด์ อยู่ภายใต้การกำกับดูแลตามหลักเกณฑ์ทางกฎหมายและระเบียบของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่แตกต่างจากประเทศไทย ซึ่งบริษัทฯ และบริษัทย่อยให้ความสำคัญในการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อกำหนดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด โดยในอดีตที่ผ่านมา การประกอบกิจการในประเทศไทยและประเทศเนเธอร์แลนด์ของบริษัทฯ และบริษัทย่อย ไม่เคยละเมิดกฎระเบียบดังกล่าวแต่อย่างใด

#### 2.1.8 ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงมาตรการทางการค้าจากประเทศผู้นำเข้า

บริษัทฯ มีรายได้จากการขายผลิตภัณฑ์ของกลุ่มบริษัทไปยังต่างประเทศอย่างต่อเนื่อง โดยประมาณร้อยละ 60 ของมูลค่าการส่งออกมาจากการส่งออกเนื้อเป็ดไปยังกลุ่มประเทศในสหภาพยุโรป (European Union) เป็นอันดับหนึ่ง โดยปัจจุบันสหภาพยุโรปมีมาตรการด้านภาษีเพื่อป้องกันการทุ่มตลาด และปกป้องเกษตรกรและอุตสาหกรรมการเลี้ยงเป็ดในสหภาพยุโรป ผ่านการกำหนดโควตาการนำเข้าเนื้อจากประเทศต่างๆ แต่ละประเทศ ซึ่งเริ่มใช้มาตั้งแต่ปี 2556 และเป็นมาตรการที่ไม่มีกำหนดอายุ เว้นแต่จะมีการเปลี่ยนแปลงโดยคณะกรรมการยุโรป (European Commission) ปัจจุบัน อัตราภาษีในการนำเข้าเนื้อเป็ดแปรรูปปรุงสุกจากประเทศไทยมีอัตราที่ต่ำกว่าประเทศจีน ซึ่งเป็นประเทศคู่แข่งที่สำคัญของผู้ส่งออกจากประเทศไทย นอกจากนี้ การออกมาตรการกีดกันทางการค้าอื่น หรือการปกป้องอุตสาหกรรมของประเทศผู้นำเข้า โดยการใช้มาตรการทางภาษีและมาตรการที่ไม่ใช่ภาษีของประเทศผู้นำเข้าต่างๆ อาทิเช่น การขออนุญาตนำเข้าที่ต้องใช้เวลานาน การกำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐานด้านสุขอนามัยและความปลอดภัยของสินค้า เป็นต้น อาจส่งผลกระทบทางลบต่อรายได้จากการขายผลิตภัณฑ์ของกลุ่มบริษัทในต่างประเทศอย่างมีนัยสำคัญ

อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ได้มีการศึกษาข้อมูลและติดตามกฎระเบียบหรือมาตรการต่างๆ ที่เกี่ยวกับการนำเข้าผลิตภัณฑ์ของกลุ่มบริษัทในประเทศต่างๆ จากข่าวสาร เว็บไซต์หน่วยงานราชการ และลูกค้าของกลุ่มบริษัทในประเทศต่างๆ โดยจัดให้มีหน่วยงานและบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการติดตามเพื่อรายงานผู้บริหารและส่วนงานที่เกี่ยวข้องต่างๆ เพื่อให้ทันต่อสถานการณ์และสามารถวางแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสม นอกจากนี้ บริษัทย่อยของบริษัทในประเทศเนเธอร์แลนด์ เป็นผู้ดำเนินการจองโควตาการนำเข้าเนื้อเป็ดในสหภาพยุโรป เพื่อการนำเข้าเนื้อเป็ดแปรรูปปรุงสุกจากประเทศไทย และมีส่วนร่วมในการเสนอแนะข้อคิดเห็นด้านการค้าที่เป็นประโยชน์ต่อคณะกรรมการยุโรป ซึ่งส่งผลต่อผู้ส่งออกเนื้อเป็ดแปรรูปปรุงสุกจากประเทศไทย นอกจากนี้ บริษัทฯ มีกลยุทธ์ที่จะขยายตลาดส่งออกไปยังประเทศอื่นๆ อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะประเทศญี่ปุ่น รัสเซีย กลุ่มประเทศในตะวันออกกลาง รวมถึงประเทศในภูมิภาคอาเซียน เช่น เวียดนาม พม่า และอินโดนีเซีย ซึ่งเป็นประเทศผู้บริโภคเนื้อเป็ดรายใหญ่ ทั้งนี้ เพื่อลดความเสี่ยงในการพึ่งพาลูกค้าในประเทศใดประเทศหนึ่งมากเกินไป

### 2.2 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operations Risk)

#### 2.2.1 ความเสี่ยงจากการพึ่งพาเกษตรกรคู่สัญญาในการเลี้ยงเป็ดเนื้อ

ปัจจุบันประมาณร้อยละ 90 ของจำนวนเป็ดที่ผลิตทั้งหมดถูกเลี้ยงโดยเกษตรกรคู่สัญญา ดังนั้นบริษัทฯ จึงต้องพึ่งพาเกษตรกรเหล่านี้ในการเลี้ยงเป็ดให้ได้น้ำหนักและคุณภาพตามเกณฑ์ที่บริษัทฯ กำหนด หากเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดต่างๆ เช่น เกษตรกรปรับเปลี่ยนฟาร์มของตนเพื่อไปเลี้ยงสัตว์ชนิดอื่นแทน หรือ เพื่อไปเลี้ยงให้กับผู้ผลิตรายอื่น (คู่แข่ง) ที่ให้ข้อเสนอที่ดีกว่า อาจส่งผลกระทบในทางลบอย่างมีนัยสำคัญต่อบริษัทฯ ได้

อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ได้มีนโยบายส่งเสริมเกษตรกรผู้เลี้ยงเป็ดโดยการให้ความรู้ควบคู่ไปกับการพัฒนาศักยภาพของเกษตรกรเพื่อให้เป็ดที่เลี้ยงได้คุณภาพมาตรฐานและราคาที่ดี เพื่อสร้างความมั่นคงในอาชีพและรายได้ให้กับเกษตรกรคู่สัญญา รวมทั้งบริษัทฯ มีการกระจายการพึ่งพาเกษตรกรคู่สัญญารายย่อยจำนวนมาก โดยในปัจจุบัน บริษัทฯ มีเกษตรกรคู่สัญญาทั้งหมด 95 ราย

## 2.2.2 ความเสี่ยงจากการใช้แรงงานในกระบวนการแปรรูปเนื้อเป็ด

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558 บริษัทฯ มีการใช้พนักงาน 1,751 คน โดยส่วนใหญ่อยู่ในกระบวนการผลิตและแปรรูปเนื้อเป็ด ซึ่งตั้งอยู่ในจังหวัดสมุทรปราการ ซึ่งมีเขตอุตสาหกรรมต่างๆ ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดการขาดแคลนแรงงานในโรงงานผลิตและแปรรูปเนื้อเป็ด ทั้งนี้ การปรับขึ้นค่าจ้างขั้นต่ำ การปรับขึ้นสวัสดิการเพื่อรักษาแรงงานในกระบวนการผลิต จะส่งผลให้ค่าใช้จ่ายพนักงานและบุคลากรเพิ่มขึ้นและอาจส่งผลกระทบต่อผลประกอบการของบริษัทฯ นอกจากนี้ บริษัทฯ มีอัตราการหมุนเวียนของแรงงานรวมอยู่ที่ประมาณร้อยละ 6 ดังนั้น หากบริษัทฯ ไม่สามารถจัดหาแรงงานใหม่ที่มีทักษะหรือความชำนาญเพื่อรองรับหรือทดแทนแรงงานที่ลาออกได้ทันเวลา นอกจากนี้ การหมุนเวียนของพนักงาน (แรงงาน) อาจส่งผลให้แรงงานใหม่มีทักษะการทำงานที่ไม่สม่ำเสมอหรือคงที่ ซึ่งอาจก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ ไม่ได้มาตรฐาน ความผิดพลาด หรือความเสียหายในกระบวนการผลิตและแปรรูปเนื้อเป็ด เช่น ขนาดและน้ำหนักที่มีความผันแปรสูง เป็นต้น อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานและผลประกอบการของบริษัทฯ ได้อย่างมีนัยสำคัญ

อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ได้ตระหนักถึงความสำคัญของบุคลากรทุกระดับหรือพนักงานทั้งหมดที่มีต่อบริษัทฯ โดยบริษัทฯ มีการพิจารณาปรับปรุงค่าจ้างและสวัสดิการแรงงานในอัตราที่สามารถแข่งขันได้ เพื่อรักษาบุคลากรรวมถึงแรงงานทั้งหมด อีกทั้งบริษัทฯ ยังมีนโยบายในการจ่ายเบี้ยขยันเพื่อลดอัตราการลาออก และสร้างแรงจูงใจต่อพนักงานในการเพิ่มผลผลิตของพนักงาน นอกจากนี้ บริษัทฯ มีแผนการลงทุนในระบบการผลิตและแปรรูปเนื้อเป็ดโดยใช้เครื่องจักรแบบอัตโนมัติมากขึ้นเพื่อทดแทนหรือลดการพึ่งพิงแรงงาน และรักษาคุณภาพและมาตรฐานของผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ โดยระบบการผลิตแบบอัตโนมัติ นั้น บริษัทฯ ได้พิจารณาเทคโนโลยีการผลิตของ TDT ซึ่งเป็นบริษัทย่อยในประเทศเนเธอร์แลนด์ และเป็นเจ้าของโรงเชือดเป็ดและเทคโนโลยีในการเชือดและชำแหละเนื้อเป็ดที่ดีที่สุดแห่งหนึ่งในโลก ทำให้มีการใช้แรงงานคนน้อยมากประมาณ 50 คนในกระบวนการชำแหละเนื้อเป็ด ทั้งนี้ ระบบการผลิตแบบอัตโนมัติดังกล่าวช่วยเพิ่มผลผลิตและลดการสูญเสียจากกระบวนการผลิต อีกทั้งยังสามารถรักษาผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ ให้มีคุณภาพและมาตรฐานสูง

## 2.3 ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

### 2.3.1 ความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ

บริษัทฯ มีรายการทางการค้าที่เป็นเงินตราต่างประเทศ ทั้งที่เป็นการส่งออกและการนำเข้า โดยในช่วง 12 เดือนของปี 2558 มีรายได้จากการส่งออกร้อยละ 40 ของรายธุรกิจปลายน้ำ โดยการส่งออกดังกล่าวอยู่ในรูปสกุลเงินเหรียญสหรัฐ เงินยูโร และเงินเยนเป็นส่วนใหญ่ ทำให้บริษัทฯ อาจได้รับผลกระทบจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ โดยในด้านการส่งออก หากเงินบาทแข็งค่าขึ้น ย่อมส่งผลต่อรายได้ที่ลดลงเมื่อแปลงเป็นสกุลเงินบาท และในด้านการนำเข้าวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตอาหารสัตว์ หากเงินบาทอ่อนค่าลง ย่อมส่งผลต่อต้นทุนวัตถุดิบที่สูงขึ้นเช่นกัน ซึ่งส่งผลกระทบต่อรายได้และกำไรของบริษัทฯ ได้

อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ตระหนักถึงความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนดังกล่าว จึงมีนโยบายทำสัญญาซื้อขายล่วงหน้าเงินตราต่างประเทศ (Foreign Currencies Exchange Forward) ไว้กับสถาบันการเงินหลายแห่ง สำหรับรายการการค้าที่เป็นเงินตราต่างประเทศ เพื่อลดความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ และยังทำให้บริษัทฯ ทราบถึงต้นทุนการผลิตที่แน่นอน ช่วยให้การกำหนดราคาขายมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ส่งผลให้บริษัทฯ สามารถคาดการณ์ต้นทุนและผลกำไรได้ตามแผน นอกจากนี้ จากการที่บริษัทฯ มีทั้งการนำเข้าและส่งออกในสกุลเงินตราต่างประเทศเดียวกัน เป็นการป้องกันความเสี่ยงแบบธรรมชาติ (Natural hedge) บางส่วน นอกจากนี้ ภาระหนี้สินของบริษัทฯ ที่เป็นเงินกู้ยืมจากสถาบันการเงิน อยู่ในสกุลเงินบาท ดังนั้นเงินกู้ยืมดังกล่าวจึงไม่มีความเสี่ยงด้านความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ

### 2.3.2 ความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558 บริษัทฯ มีเงินกู้ยืมจำนวน 1,796 ล้านบาท โดยมีอัตราดอกเบี้ยลอยตัวที่อ้างอิงกับ MLR ทำให้บริษัทฯ มีความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัทฯ



อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ มีนโยบายในการบริหารจัดการความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย โดยให้อัตราดอกเบี้ยรับที่ได้จากเงินฝากกับสถาบันการเงิน อยู่ในระดับที่ใกล้เคียงกับอัตราดอกเบี้ยจ่ายสำหรับภาระหนี้สินที่มีกับสถาบันการเงิน ตัวอย่างเช่น บริษัทย่อยในต่างประเทศได้ตกลงทำสัญญาแลกเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ย (Cap interest rate agreement) เพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับเงินเบิกเกินบัญชีธนาคารของบริษัทย่อยดังกล่าว ณ สิ้นปี 2557 บริษัทย่อยมีสัญญาแลกเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ยจำนวน 2 ล้านยูโร โดยครบกำหนดในเดือนมิถุนายน 2558 ภายใต้สัญญาดังกล่าวตั้งแต่เดือนมิถุนายน 2555 บริษัทย่อยในต่างประเทศจะต้องจ่ายดอกเบี้ยให้กับสถาบันการเงินแห่งนั้นด้วยอัตราดอกเบี้ยร้อยละ Euribor 1 เดือน + 2.25 แต่ไม่เกินร้อยละ 3.75 ต่อปี และสถาบันการเงินจะจ่ายดอกเบี้ยให้กับบริษัทย่อยในต่างประเทศด้วยอัตราดอกเบี้ยร้อยละ Euribor 1 เดือน + 2.25 ต่อปี ซึ่งประโยชน์ของสัญญาดังกล่าว ทำให้บริษัทย่อยในต่างประเทศบริหารอัตราดอกเบี้ยรับและอัตราดอกเบี้ยจ่ายให้อยู่ในระดับใกล้เคียงกัน และประหยัดค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยหากอัตราดอกเบี้ยปรับตัวสูงขึ้น อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบัน อัตราดอกเบี้ยเงินเบิกเกินบัญชีธนาคารในต่างประเทศยังอยู่ในระดับต่ำ สัญญาดังกล่าวจึงไม่จำเป็นต้องถูกนำมาใช้

### 2.3.3 ความเสี่ยงจากการประเมินภาระภาษีย้อนหลังโดยกรมสรรพากร

บริษัทฯ อาจมีภาระที่จะต้องชำระภาษีเงินได้นิติบุคคลเพิ่มเติมย้อนหลัง โดยกรมสรรพากรมีหมายเรียกมายังบริษัทฯ เพื่อขอให้ชี้แจงกับเจ้าพนักงานประเมินฯ สำหรับการยื่นแบบแสดงรายการเพื่อเสียภาษีสำหรับรอบระยะเวลาบัญชี 1 มกราคม - 31 ธันวาคม 2551, 1 มกราคม - 31 ธันวาคม 2552 และ 1 มกราคม - 31 ธันวาคม 2553 ในการนี้ บริษัทฯ จะต้องนำส่งงบการเงินบัญชีตามกฎหมายว่าด้วยการบัญชี บัญชีและรายงานตามประมวลกฎหมายรัษฎากร หลักฐานเอกสารประกอบการลงบัญชีและรายงานสำหรับรอบระยะเวลาบัญชีดังกล่าวไปส่งมอบให้แก่เจ้าพนักงานประเมินฯ เพื่อทำการตรวจสอบด้วย

ในการดำเนินการดังกล่าวข้างต้นของกรมสรรพากร อาจเป็นไปได้ว่าบริษัทฯ จะต้องได้รับการประเมินภาระภาษีย้อนหลังไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของภาษีที่เกิดจากการใช้ผลขาดทุนสะสมกรณีกิจการที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนมากกว่า 1 โครงการตามมาตรา 31 แห่งพระราชบัญญัติส่งเสริมการลงทุน พ.ศ. 2520 หรือภาษีที่เกี่ยวข้องกับการลดอัตราภาษี และยกเว้นภาษีเงินได้ของ บริษัทฯ ซึ่งประกอบกิจการสำนักงานปฏิบัติการภูมิภาค (Regional Operating Headquarters: ROH) รวมถึง ภาษีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ อย่างไรก็ตาม ในกรณีนี้บริษัทฯ จะต้องได้รับการประเมินภาระภาษีย้อนหลังในจำนวนเงินตามที่ กรมสรรพากรจะเป็นผู้ประเมินนั้น บริษัทฯ จะได้รับการชดเชยตามจำนวนเงินและวิธีการที่กำหนดในสัญญาซื้อขายหุ้นบริษัทกับ ผู้ถือหุ้นใหญ่รายเดิม ซึ่งการชดเชยภาระภาษีย้อนหลังดังกล่าว อาจถูกพิจารณาในชั้นศาลต่อไป

### 2.3.4 ความสามารถในการจ่ายเงินปันผลของบริษัทฯ ขึ้นอยู่กับผลกำไร กระแสเงินสด สถานะทางการเงิน รายจ่ายฝ่ายทุน และข้อจำกัดของเงื่อนไขที่เกิดจากการจัดหาแหล่งเงินกู้ยืม

ความสามารถในการจ่ายเงินปันผลในปัจจุบันและในอนาคตของบริษัทฯ จะขึ้นอยู่กับกำไร กระแสเงินสด สถานะทางการเงิน รายจ่ายฝ่ายทุน และข้อจำกัดของเงื่อนไขที่เกิดจากสัญญาเงินกู้ที่บริษัทฯ มีกับธนาคารพาณิชย์และสถาบันการเงินต่างๆ โดย บริษัทฯ มีนโยบายการจ่ายเงินปันผลจากกำไรสุทธิของงบการเงินเฉพาะกิจการของบริษัทฯ และบริษัทย่อย ภายหลังหักเงินสำรองตามที่กฎหมายกำหนดและตามข้อบังคับของบริษัทฯ รวมถึงเงื่อนไขที่เกิดจากการจัดหาแหล่งเงินกู้ยืมในอนาคต และการจ่ายเงินปันผลนั้นไม่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานปกติของบริษัทฯ อย่างมีนัยสำคัญ ตามที่คณะกรรมการบริษัทฯ เห็นสมควร

ตามเงื่อนไขในสัญญาเงินกู้ระยะยาวที่ทางบริษัทฯ มีกับธนาคารพาณิชย์ มีการกำหนดไว้ว่า การจ่ายเงินปันผลแก่ผู้ถือหุ้นจะสามารถกระทำได้ เมื่อบริษัทฯ ได้ชำระคืนเงินต้นให้กับธนาคารพาณิชย์จำนวนหนึ่ง อย่างไรก็ตามบริษัทฯ มีแผนใช้เงินส่วนหนึ่งที่ได้รับการระดมทุนในครั้งนี้ มาลดภาระหนี้สินตามสัญญาเงินกู้ระยะยาวกับธนาคารพาณิชย์ดังกล่าว ซึ่งบริษัทฯ คาดว่าการชำระคืนเงินต้นคืนให้กับธนาคารพาณิชย์บางส่วนจะไม่กระทบกับการจ่ายเงินปันผล

การจ่ายเงินปันผลในอนาคตของบริษัทฯ จะขึ้นอยู่กับความต้องการใช้เงินทุน รายจ่ายฝ่ายทุน และข้อกำหนดจากการจัดหาแหล่งเงินกู้ยืมในอนาคต เช่น การขยายธุรกิจ การลงทุนในโครงการในอนาคต หรือเกิดเหตุการณ์ที่มีได้คาดคิดที่ส่งผลกระทบต่อกระแสเงินสดของบริษัทฯ มีโอกาสเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ โอกาส และการตัดสินใจของคณะกรรมการบริษัทฯ ตามความจำเป็นและเหมาะสม ดังนั้น บริษัทฯ อาจพิจารณาจ่ายเงินปันผลต่ำกว่าอัตราที่กำหนดไว้ และอาจส่งผลกระทบต่อราคาหุ้นสามัญของบริษัทฯ ในตลาดรอง

นอกจากนี้ บริษัทฯ อาจไม่สามารถจ่ายเงินปันผลจากยอดกำไรสะสมของบริษัทฯ ได้ทั้งหมด โดยคณะกรรมการบริษัทฯ จะพิจารณาจ่ายเงินปันผล เพื่อไม่ให้กระทบกับสถานะการเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ ในอนาคต กล่าวคือ การพิจารณาไม่จ่ายเงินปันผลจากยอดกำไรสะสมของบริษัทฯ ในจำนวนที่มากเกินไป จนทำให้ส่วนของผู้ถือหุ้นทั้งหมด ซึ่งนับรวมส่วนต่ำกว่าทุนจากการควบรวมกิจการ มีค่าติดลบ อย่างไรก็ดี การเพิ่มทุนจากการขายหุ้นสามัญเพิ่มทุนของบริษัทฯ ในครั้งนี้ จะช่วยให้ส่วนของผู้ถือหุ้นมีค่าสูงขึ้น และลดข้อจำกัดด้านการจ่ายเงินปันผลจากกำไรสะสม ที่จะทำให้ส่วนของผู้ถือหุ้นติดลบข้างต้นนั้นลดลง

### 2.3.5 ความเสี่ยงจากการด้อยค่าของสินทรัพย์ไม่มีตัวตนและ/หรือค่าความนิยมจากการรวมธุรกิจ

เนื่องจาก BT Partners มีการเข้าซื้อกิจการของบริษัทฯ จากผู้ถือหุ้นใหญ่เดิมในปี 2555 ทำให้ต้องมีการตีมูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์ที่ระบุได้ที่ได้มาและหนี้สินที่รับมา ณ วันที่ซื้อกิจการ โดยส่วนต่างระหว่างต้นทุนที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการซื้อหุ้นดังกล่าว และมูลค่ายุติธรรมสุทธิของสินทรัพย์ หนี้สิน และหนี้สินที่อาจเกิดขึ้นที่ระบุได้ ณ วันที่ซื้อหุ้นตามสัดส่วนที่ลงทุน ได้บันทึกเป็นค่าความนิยมจากการรวมธุรกิจ ส่วนสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน ประกอบไปด้วย ซอฟต์แวร์คอมพิวเตอร์ ความสัมพันธ์กับลูกค้าและชื่อทางการค้า โดยความสัมพันธ์กับลูกค้าและชื่อทางการค้าเป็นสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตนที่มีการตีมูลค่าขึ้นภายหลังจาก BT Partners เข้าซื้อกิจการของบริษัทฯ โดยมูลค่าความสัมพันธ์กับลูกค้า คำนวณจากการคิดลดกระแสเงินสดจากประมาณการกำไรก่อนดอกเบี้ยจ่าย ภาษี และค่าเสื่อมราคา (EBITDA) ของบริษัทฯ ตั้งแต่ปี 2556 ไปอีก 40 ปีข้างหน้า โดยกระแสเงินสดดังกล่าว เป็นกระแสเงินสดที่บริษัทฯ คาดว่าจะได้รับจากการรักษาความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับลูกค้ารายเดิมซึ่งซื้อสินค้าจากบริษัทฯ มาเป็นประจำและต่อเนื่องในช่วงปี 2551 – 2555 และบริษัทฯ จะคิดค่าตัดจำหน่ายรายการดังกล่าวเป็นระยะเวลา 40 ปี ส่วนมูลค่าชื่อทางการค้านั้น คำนวณจากการคิดลดค่าใช้จ่ายจากค่าสิทธิในการใช้เครื่องหมายสินค้า (Royalty Fee) ที่บริษัทฯ สามารถประหยัดได้ในแต่ละปี สำหรับการที่บริษัทฯ มีเครื่องหมายสินค้าเป็นของตนเอง โดยค่าใช้จ่ายจากค่าสิทธิในการใช้เครื่องหมายสินค้าเป็นการเทียบเคียงในอุตสาหกรรมเดียวกัน ทั้งนี้ บริษัทฯ และบริษัทย่อยไม่มีการตัดจำหน่ายสินทรัพย์ไม่มีตัวตน (ชื่อทางการค้า) แต่จะใช้วิธีการทดสอบการด้อยค่าของสินทรัพย์ไม่มีตัวตนและค่าความนิยมจากการรวมธุรกิจ ทั้งนี้ ณ วันที่ 31 มี.ค. 2558 บริษัทฯ มีสินทรัพย์ไม่มีตัวตน ประกอบด้วย ความสัมพันธ์กับลูกค้าจำนวน 466.9 ล้านบาท และชื่อทางการค้าจำนวน 274.7 ล้านบาท รวมทั้งสิ้นจำนวน 741.5 ล้านบาท คิดเป็นมูลค่าร้อยละ 15.8 ของส่วนของผู้ถือหุ้น และหากพิจารณาสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตนโดยรวมค่าความนิยมจากการรวมธุรกิจจำนวน 1,954.5 ล้านบาท จะทำให้มียอดรวมทั้งสิ้น 2,696.0 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 57.3 ของส่วนของผู้ถือหุ้น ดังนั้น หากบริษัทฯ ทดสอบการด้อยค่าของสินทรัพย์ไม่มีตัวตนและค่าความนิยมจากการรวมธุรกิจ และมีข้อบ่งชี้ว่าสินทรัพย์ไม่มีตัวตนและ/หรือค่าความนิยมจากการรวมธุรกิจดังกล่าวมีการด้อยค่าเกิดขึ้น บริษัทฯ จะพิจารณบันทึกการด้อยค่าของสินทรัพย์ไม่มีตัวตนและ/หรือค่าความนิยมจากการรวมธุรกิจดังกล่าว ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อผลประกอบการของบริษัทฯ และการลดลงของส่วนของผู้ถือหุ้น แม้ว่าบริษัทฯ ได้พยายามพิจารณาและดำเนินการต่างๆ อย่างระมัดระวังแล้ว

โดยหลักแล้ว การลดลงของกระแสเงินสดจากการดำเนินงานที่คาดการณ์ไว้ การเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจและหรือสภาวะตลาดที่มีสาระสำคัญ และการสูญเสียลูกค้ารายสำคัญ อาจเป็นข้อบ่งชี้ของการด้อยค่าในกรณีที่มูลค่าตามบัญชีของสินทรัพย์ไม่มีตัวตนและ/หรือค่าความนิยมสูงกว่ามูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อผลประกอบการในงวดบัญชีที่มีการบันทึกการด้อยค่า รวมทั้งสถานะทางการเงินของบริษัทฯ อย่างไรก็ดี บริษัทฯ เห็นว่าความเป็นไปได้ในการเกิดการด้อยค่าของสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตนและ/หรือค่าความนิยมจากการรวมธุรกิจนั้นมีน้อย เนื่องจากบริษัทฯ มีรายได้ที่เติบโตอย่างต่อเนื่องมาตั้งแต่การเข้าซื้อกิจการในปี 2555 นอกจากนี้ บริษัทฯ มีการตัดจำหน่ายสินทรัพย์ไม่มีตัวตน (คือรายการความสัมพันธ์กับลูกค้า) ที่เกิดจากการปรับโครงสร้างกลุ่มในปี 2555 โดยประมาณร้อยละ 5 ของรายการความสัมพันธ์กับลูกค้าที่เกิดจากการปรับโครงสร้างกลุ่ม ได้มีการทยอยจ่ายไปแล้วตั้งแต่ปี 2556 ถึง 2558 ส่วนที่เหลือจะทยอยตัดจำหน่ายต่อไปในอนาคต ซึ่งการตัดจำหน่ายดังกล่าวจะส่งผลให้ความสัมพันธ์กับลูกค้ามีมูลค่าลดลงในอนาคต

### 3. ลักษณะการประกอบธุรกิจ

#### 3.1 ภาพรวมการประกอบธุรกิจ

กลุ่มบริษัทบางกอกแรนซ์ เป็นผู้ดำเนินธุรกิจผลิตอาหารจากเนื้อเป็ดแบบครบวงจร โดยดำเนินธุรกิจเกษตรอุตสาหกรรมและผลิตอาหารจากเนื้อเป็ดที่มีคุณภาพในระดับพรีเมียม และจำแนกธุรกิจของกลุ่มบริษัทออกเป็น 5 ประเภท ได้แก่ 1) ธุรกิจอาหารสัตว์ (Feed) ได้แก่ การผลิตอาหารสัตว์เพื่อใช้ในการเลี้ยงพ่อแม่พันธุ์เป็ด และเป็ดเนื้อทั้งของบริษัทฯ และของเกษตรกรคู่สัญญาซึ่งทำหน้าที่รับเลี้ยงเป็ดให้แก่บริษัทฯ 2) ธุรกิจฟาร์มพ่อแม่พันธุ์ (Parent Stock Farm) ได้แก่ การเลี้ยงและขยายพันธุ์เป็ดเนื้อจากไข่ของพ่อแม่พันธุ์เป็ด 3) ธุรกิจโรงฟัก (Hatchery) ได้แก่ การฟักไข่เป็ดเพื่อเลี้ยงเป็นเป็ดเนื้อของบริษัทฯ 4) ธุรกิจฟาร์มเลี้ยงเป็ดเนื้อ (Commercial Farm and Contract Farm) ได้แก่ การเลี้ยงเป็ดเนื้อในฟาร์มเลี้ยงเป็ดของบริษัทฯ (Commercial Farm) และฟาร์มเลี้ยงเป็ดของเกษตรกรคู่สัญญาผ่านระบบเกษตรแบบพันธะสัญญา (Contract Farm) และ 5) ธุรกิจโรงงานชำแหละและแปรรูป (Slaughterhouse and Food Processing) ได้แก่ การชำแหละเป็ดเนื้อและแปรรูป เพื่อผลิตเป็นผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูปพร้อมปรุง และผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูปปรุงสุกจากเนื้อเป็ด รวมถึงผลพลอยได้จากการชำแหละเป็ดเนื้อ โดยผลิตภัณฑ์ของกลุ่มบริษัทมีการจำหน่ายทั้งในประเทศและต่างประเทศ ทั้งเอเชีย ยุโรป และตะวันออกกลาง กลุ่มบริษัทมีฐานการผลิตแบบครบวงจรทั้งในประเทศไทยและประเทศเนเธอร์แลนด์

ขอบเขตในการดำเนินธุรกิจจำแนกออกเป็น 2 ส่วนหลัก คือ กิจการในประเทศไทย และกิจการในประเทศเนเธอร์แลนด์

##### 3.1.1 กิจการในประเทศไทย

กิจการในประเทศไทย เป็นการประกอบธุรกิจเกษตรอุตสาหกรรมและผลิตอาหารจากเนื้อเป็ดแบบครบวงจร เพื่อจำหน่ายผลิตภัณฑ์ในประเทศ และเพื่อการส่งออกไปยัง 20 ประเทศใน 3 ทวีปทั่วโลก กิจการในประเทศไทยมีกระบวนการผลิตครบวงจร เริ่มตั้งแต่การเลี้ยงพ่อแม่พันธุ์ การฟักไข่เป็ด การจำหน่ายลูกเป็ดเนื้อ การผลิตและจำหน่ายอาหารเป็ด การเลี้ยงเป็ดเนื้อโดยฟาร์มของบริษัทฯ เอง และฟาร์มของเกษตรกรคู่สัญญาในระบบเกษตรแบบพันธะสัญญา การชำแหละและผลิตเนื้อเป็ดแปรรูปพร้อมปรุงแบบแช่เย็นและแช่แข็ง เนื้อเป็ดแปรรูปปรุงสุก และผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูปพร้อมรับประทาน รวมถึงการผลิตผลพลอยได้จากการชำแหละเป็ดต่างๆ เช่น ขนเป็ด โดยผลิตภัณฑ์เนื้อเป็ดของบริษัทฯ ได้จัดจำหน่ายภายใต้เครื่องหมายการค้า “บางกอกแรนซ์” “Dalee” และ “Duck Delight” หรือภายใต้เครื่องหมายสินค้าอื่นๆ ตามที่กำหนดโดยลูกค้าของบริษัทฯ ปัจจุบันบริษัทฯ เป็นหนึ่งในผู้ผลิตผลิตภัณฑ์เป็ดแบบอุตสาหกรรมสองรายใหญ่ที่สุดในประเทศไทย

กิจการในประเทศไทย ดำเนินการโดย บริษัท บางกอกแรนซ์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งได้จัดตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2527 เป็นผู้บุกเบิกธุรกิจเป็ดในประเทศไทย และดำเนินธุรกิจเกษตรอุตสาหกรรมและผลิตอาหารจากเนื้อเป็ด นอกจากนี้ บริษัทฯ ดำเนินธุรกิจเลี้ยงเป็ดเนื้อโดยฟาร์มเลี้ยงเป็ดเนื้อของบริษัทฯ เอง (Commercial Farm) ภายใต้ บริษัท บีโออาร์ การเกษตร จำกัด

นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังมีกลุ่มบริษัทที่สนับสนุนการประกอบธุรกิจ ซึ่งให้บริการแก่บริษัทฯ ในการส่งออกสินค้าจากประเทศไทย เพื่อไปจำหน่ายยังต่างประเทศ ผ่านทางบริษัท อนาติส ฟู้ดส์ จำกัด ซึ่งเป็นสำนักงานปฏิบัติการภูมิภาค (Regional Operating Headquarter: ROH) กล่าวคือ เป็นบริษัทที่สร้างขึ้นตามกฎหมายไทยเพื่อให้บริการสนับสนุนแก่บริษัทในเครือซึ่งดำเนินงานอยู่ในต่างประเทศ โดยการเป็นสำนักงานปฏิบัติการภูมิภาคนั้น จะได้รับสิทธิประโยชน์ทางภาษี โดยรายได้จากการให้บริการของ ROH จะเสียอัตราภาษีเงินได้นิติบุคคลร้อยละ 10 นอกจากนี้ยังมีบริษัท Anatis Foods (Hong Kong) Limited ทำหน้าที่บริการด้านการบริหารสินค้าและผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ ที่จะส่งออกไปยังประเทศต่างๆ ในยุโรป เช่นเดียวกับ Anatis Foods

(Singapore) Pte. Ltd. ซึ่งทำหน้าที่บริการด้านการบริหารสินค้าและผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ ที่ส่งออกไปยังประเทศต่าง ๆ ในเอเชีย

### โครงสร้างการประกอบกิจการแบบครบวงจรในประเทศไทย



### 3.1.2 กิจการในประเทศเนเธอร์แลนด์

กิจการในประเทศเนเธอร์แลนด์ เป็นการประกอบธุรกิจเกษตรอุตสาหกรรมและผลิตอาหารจากเนื้อเป็ด เพื่อจำหน่ายผลิตภัณฑ์ในทวีปยุโรป และภูมิภาคอื่นใกล้เคียง กิจการในประเทศเนเธอร์แลนด์มีกระบวนการผลิต เริ่มตั้งแต่การเลี้ยงเป็ดพ่อแม่พันธุ์ทั้งโดยฟาร์มของบริษัทฯเอง และฟาร์มของเกษตรกรคู่สัญญาในระบบเกษตรแบบพันธะสัญญา การฟักไข่เป็ด การจำหน่ายลูกเป็ดเนื้อ การจำหน่ายอาหารเป็ด การเลี้ยงเป็ดเนื้อผ่านระบบเกษตรแบบพันธะสัญญา การชำแหละและผลิตเนื้อเป็ดแปรรูปพร้อมปรุงแบบแช่เย็นและแช่แข็ง เนื้อเป็ดแปรรูปปรุงสุก และผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูปพร้อมรับประทาน รวมถึงการผลิตผลพลอยได้จากการชำแหละเป็ดต่างๆ เช่น ขนเป็ด โดยผลิตภัณฑ์เนื้อเป็ดของบริษัทฯได้จัดจำหน่ายภายใต้เครื่องหมายการค้า “Duck-To” “Duck-To Smul” “Canature” หรือภายใต้เครื่องหมายการค้าอื่นๆ ตามที่กำหนดโดยลูกค้าของบริษัทฯ ปัจจุบัน กลุ่มบริษัทฯ ย่อยในประเทศเนเธอร์แลนด์เป็นหนึ่งในผู้ผลิตผลิตภัณฑ์เป็ดเนื้อแบบอุตสาหกรรมรายใหญ่ที่สุดในประเทศเนเธอร์แลนด์

กิจการในประเทศเนเธอร์แลนด์ดำเนินการโดยกลุ่มบริษัทฯ ที่จดทะเบียนในประเทศเนเธอร์แลนด์ อันได้แก่ Duck-To Farm B.V. ดำเนินธุรกิจเลี้ยงพ่อแม่พันธุ์เป็ด ฟักไข่และจำหน่ายลูกเป็ด รวมถึงจำหน่ายอาหารสัตว์ Tomassen Duck-To B.V. ดำเนินธุรกิจโรงงานชำแหละและแปรรูปเป็ด และจัดจำหน่ายเป็ดสด เป็ดสดแช่แข็ง ผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูป และผลพลอยได้จากการชำแหละเป็ด และ Lucky Duck International Food B.V. ดำเนินธุรกิจผลิตเนื้อเป็ดแปรรูปปรุงสุก และผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูปพร้อมรับประทาน รวมถึงผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูปปรุงสุกจากเนื้อสัตว์ เช่น หมูหรือไก่ นอกจากนี้ยังมี Tomassen Transport

B.V. ดำเนินธุรกิจขนส่งสินค้า Canature B.V. ซึ่งดำเนินธุรกิจจำหน่ายสินค้า (ยังไม่ได้เริ่มประกอบกิจการ และเป็น dormant company) และ Veluwse Pluimvee Keuring B.V. ดำเนินธุรกิจการให้บริการการตรวจสอบโรงงานฆ่าและสัตว์ปีกในประเทศเนเธอร์แลนด์ กลุ่มบริษัทย่อยในประเทศเนเธอร์แลนด์มีเครือข่ายการจัดจำหน่ายสินค้าที่ช่วยเกี่ยวพันกับทางบริษัทฯ และลูกค้าส่วนใหญ่เป็นลูกค้าร้านอาหารจีน รวมทั้งลูกค้าประเภทค้าส่ง และร้านค้าปลีกชั้นนำในทวีปยุโรป นอกจากนี้ Duck-To Holding B.V. ยังเป็นหนึ่งในกลุ่มบริษัทที่สนับสนุนการประกอบธุรกิจ ซึ่งให้บริการแก่บริษัทฯ ในการส่งออกสินค้าจากประเทศไทยเพื่อไปจำหน่ายยังทวีปยุโรปด้วย

### 3.2 นโยบายธุรกิจ

กลุ่มบริษัทดำเนินธุรกิจเลี้ยงเปิด และอุตสาหกรรมการผลิตอาหารจากเนื้อเปิดแบบครบวงจร มุ่งเน้นการใช้วัตถุดิบที่มีคุณภาพ คัดเลือกพ่อแม่พันธุ์เปิดที่มีความสม่ำเสมอ และมีคุณภาพในการผลิตเปิดเนื้อซึ่งมีโปรตีนสูงและไขมันต่ำ จึงให้คุณค่าทางโภชนาการต่อผู้บริโภคสูง มีวิธีเลี้ยงที่สะอาดและถูกหลักอนามัยในโรงเลี้ยงแบบปิด ซึ่งทำให้สามารถควบคุมโรคติดต่อ ทั้งยังมีทีมสัตวแพทย์และสัตวบาลดูแลสุขภาพเปิดอย่างใกล้ชิด ผลิตเปิดสดและอาหารแปรรูปด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัยได้มาตรฐานสากล มีการตรวจสอบคุณภาพและความปลอดภัยทุกขั้นตอนโดยนักวิทยาศาสตร์และสามารถสอบย้อนกลับทั้งระบบห่วงโซ่อาหาร ตั้งแต่อาหารสัตว์จนถึงผลิตภัณฑ์ปลายน้ำ และได้รับการตรวจโรคและรับรองคุณภาพจากกรมปศุสัตว์เพื่อให้สินค้ามีคุณภาพดีและปลอดภัยต่อผู้บริโภค อีกทั้งเอาใจใส่และมีความรับผิดชอบต่อชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม

### 3.3 วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์

#### วิสัยทัศน์ธุรกิจ

กลุ่มบริษัทมุ่งมั่นที่จะเป็นผู้ผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์จากเปิดที่นำเชือถือของโลก

#### พันธกิจ

กลุ่มบริษัทจะสร้างรากฐานธุรกิจที่มีคุณค่าและยั่งยืนด้วยผลิตภัณฑ์คุณภาพจากเปิด โดยยึดถือความพึงพอใจของลูกค้า และคำนึงถึงการสร้างคุณประโยชน์ให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง รวมถึงสาธารณชนทั่วไป

#### เป้าหมาย

มูลค่าบริษัทและผู้ถือหุ้น: ขยายกลุ่มธุรกิจได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนซึ่งจะนำไปสู่การเติบโตของมูลค่าผู้ถือหุ้นในระยะยาว

ลูกค้าและผู้บริโภค: สามารถนำเสนอสินค้าและผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่าและทันสมัยต่อลูกค้าของบริษัท

พนักงานและองค์กร: เสริมสร้างให้พนักงานมีความรู้ความสามารถอยู่ในองค์กรอย่างมีความสุข

สังคมและสิ่งแวดล้อม: ได้รับการยอมรับว่าเป็นพลเมืองที่ดี ซึ่งมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

#### กลยุทธ์

##### กลยุทธ์ด้านการตลาด

- เจาะตลาดลูกค้าในประเทศ ผ่าน 3 ช่องทางหลัก ได้แก่ การขายผ่านกลุ่มลูกค้าโรงแรมและร้านอาหาร (Horeca) ลูกค้าขายส่ง และร้านค้าปลีก เช่น ร้านไฮเปอร์มาร์เก็ต โดยเน้นเจาะตลาดผู้บริโภครายย่อยมากขึ้น
- ขยายฐานลูกค้าต่างประเทศต่อเนื่อง ทั้งในตลาดส่งออกหลักในทวีปยุโรป และในตลาดส่งออกใหม่ เช่น ประเทศญี่ปุ่น ประเทศรัสเซีย ประเทศเวียดนาม ประเทศอินโดนีเซีย และประเทศอื่นๆ ที่เป็นผู้บริโภคเนื้อเปิดและมีการนำเข้าเนื้อเปิดสูง และสร้างอัตรากำไรที่สูงให้แก่บริษัทฯ

##### กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์

- ต่อยอดความสำเร็จของบริษัทฯ ผ่านการสร้างตราสินค้าอย่างแข็งแกร่ง เช่น สินค้าตรา “Dalee” “บางกอกแรนซ์” “Canature” และอื่นๆ
- พัฒนานวัตกรรมสินค้า โดยมุ่งเน้นพัฒนาผลิตภัณฑ์แปรรูปปรุงสุก 2 ประเภทหลัก ได้แก่
  - ผลิตภัณฑ์เนื้อเปิดแปรรูปปรุงสุกสำหรับกลุ่มลูกค้าโรงแรมและร้านอาหาร (Ready-to-serve) ซึ่งบริษัทฯ จะจำหน่ายผลิตภัณฑ์เนื้อเปิดที่ปรุงสุกแล้ว ไปพร้อมกันกับเครื่องเคียงหรือเครื่องปรุงรสที่แยกออกจากกัน เช่น



จำหน่ายแกงเผ็ดเปิดอย่าง โดยแยกเปิดอย่างออกจากน้ำแกงเผ็ด ลูกค้าสามารถนำผลิตภัณฑ์ไปอุ่นก่อนการบริโภคผลิตภัณฑ์นั้นได้ เป็นต้น

- ผลิตภัณฑ์เนื้อเปิดแปรรูปปรุงสุกพร้อมรับประทานสำหรับผู้บริโภค (Ready-to-eat) ซึ่งผู้บริโภคสามารถนำไปอุ่นก่อนรับประทาน

#### กลยุทธ์ด้านการดำเนินงาน

- เพิ่มศักยภาพในการผลิตของบริษัทฯ ในกระบวนการผลิตต้นน้ำ ทั้งในส่วนธุรกิจอาหารสัตว์ ฟอว์นซ์แมฟฟิ่นซ์และธุรกิจฟาร์มเลี้ยงเป็ด เพื่อเพิ่มความสามารถในการควบคุมต้นทุนและสร้างกำไรให้กับบริษัทฯ
- ปรับการใช้จ่ายการผลิตตามโรงงานผลิตในประเทศไทยและทวีปยุโรป โดยผลิตสินค้าตามลักษณะผลิตภัณฑ์ที่ตลาดในภูมิภาคนั้นต้องการ เช่น ผลิตเนื้อเป็ดสดในทวีปยุโรปที่ประเทศเนเธอร์แลนด์ ตามความต้องการของตลาดในยุโรป แทนการผลิตเนื้อเป็ดสดจากประเทศไทย และส่งออกไปยังทวีปยุโรป
- เน้นการแบ่งปันความรู้ และประสบการณ์ภายในองค์กร มีการทำงานร่วมกันระหว่างธุรกิจที่ประเทศไทยและเนเธอร์แลนด์ เรื่องกระบวนการทำงานและเทคโนโลยีการผลิตและแปรรูปเนื้อเป็ด รวมถึงธุรกิจการเลี้ยงเป็ด
- ลดต้นทุนผ่านการจัดซื้อจัดหาผลิตภัณฑ์สำหรับทั้งกลุ่มบริษัท และเพิ่มอำนาจการต่อรองกับผู้ขาย
- เสาะหาโอกาสในการขยายธุรกิจโรงงานชำแหละและแปรรูปอาหารจากเนื้อเป็ดในต่างประเทศ ที่มีศักยภาพในการบริโภคในประเทศนั้นๆ สูง

### 3.4 ประวัติความเป็นมา การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญ

#### 3.4.1 ความเป็นมา

บริษัท บางกอกแลนด์ จำกัด ได้จดทะเบียนก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 16 กรกฎาคม 2527 ด้วยทุนจดทะเบียนเริ่มแรก 20 ล้านบาท โดยคุณโจเซฟ และคุณโรซานนา สุเชาว์วณิช โดยการร่วมทุนกับบริษัท เคซีที อินเตอร์เนชั่นแนล ดิวelopเมนต์ จำกัด ซึ่งดำเนินธุรกิจโดยการถือหุ้นในบริษัทอื่น (Holding company) ในประเทศไทยและผู้ลงทุนชาวเยอรมัน เพื่อดำเนินธุรกิจผลิตและจำหน่าย เบ็ดสด เบ็ดสดแช่แข็ง และผลพลอยได้จากการฆ่าและเบ็ด

ในปี 2529 บริษัทฯ ได้ริเริ่มใช้ระบบเกษตรแบบพันธสัญญา (Contract Farm) ขึ้น ซึ่งเป็นระบบข้อตกลงของบริษัทฯ กับเกษตรกรผู้สัญญา ว่าบริษัทฯ จะจัดส่งลูกเบ็ด อาหารสัตว์ และยา ให้แก่เกษตรกรเพื่อเลี้ยงเบ็ด และบริษัทฯ สัญญาที่จะรับซื้อ เบ็ดกลับคืนตามที่ได้ตกลงกันไว้ บริษัทฯ มีการขยายกิจการอย่างต่อเนื่อง

ในปี 2536 บริษัทฯ ได้เข้าเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เมื่อวันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2536

ในระหว่างปี 2540-2541 นั้นเป็นก้าวสำคัญของบริษัทฯ เพื่อเข้าสู่การเป็นบริษัทผู้ผลิตเนื้อเบ็ดแบบครบวงจร โดยบริษัทฯ ได้เปิดดำเนินงานโรงงานผลิตอาหารสัตว์ที่จังหวัดสิงห์บุรี เพื่อใช้เลี้ยงเบ็ดของบริษัทฯ และจำหน่ายให้กับผู้ซื้อรายย่อย และได้เปิดดำเนินงานโรงฟักไข่เบ็ดที่จังหวัดเพชรบูรณ์

ในปี 2542 เป็นปีที่บริษัทฯ ได้รับผลกระทบจากวิกฤติเศรษฐกิจอย่างรุนแรง เนื่องจากบริษัทฯ ประสบปัญหาทางการเงินจากการลอยตัวของค่าเงินบาท ทำให้ภาระหนี้สินที่มีในสกุลเงินเหรียญสหรัฐ เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ บริษัทฯ ได้ยื่นคำร้องขอฟื้นฟูกิจการต่อศาลล้มละลายกลาง และในปีถัดมาได้ดำเนินการตามแผนฟื้นฟูกิจการของบริษัทฯ โดยมีผู้ร่วมทุนรายใหม่ คือ กองทุนนาวิส เอเชีย พันด์ ของ Navis Capital Partners ได้เข้ามาเป็นผู้ถือหุ้นหลัก ผ่านบริษัท ลอนดอน 8 จำกัด บริษัท ธงชัย เอเชีย จำกัด และบริษัท มิตเติ้ล วิลเลจ จำกัด

ในปี 2543 บริษัทฯ เพิ่มทุนจดทะเบียนจำนวน 80 ล้านหุ้น โดยเสนอขายให้กับบริษัท ลอนดอน 8 จำกัด บริษัท ธงชัย เอเชีย จำกัด และบริษัท มิตเติ้ล วิลเลจ จำกัด ซึ่งเป็นกลุ่มบริษัทเพื่อการลงทุนของนาวิส เอเชีย พันด์

ในปี 2547 ประเทศไทยประสบกับวิกฤตการณ์การระบาดของเชื้อไวรัสไข้หวัดนกไปทั่วประเทศ ทำให้การบริโภคเบ็ดของลูกค้าทั้งในประเทศและต่างประเทศลดลงประมาณร้อยละ 50 อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ได้ปรับกลยุทธ์โดยการขยายกำลังการผลิตและส่งออกผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูปปรุงสุกแทนการส่งออกผลิตภัณฑ์แบบดิบ แต่ด้วยความร่วมมือของทางภาครัฐบาล เกษตรกรและผู้ประกอบการ ต่างร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหา รวมทั้งหามาตรการต่างๆ เพื่อป้องกันและควบคุมปัญหาให้เกิดขึ้นน้อยที่สุด ทำให้สถานการณ์ได้คลี่คลายไปในแนวทางที่ดีขึ้น เนื่องจากฟาร์มเลี้ยงเบ็ดของบริษัทฯ ส่วนใหญ่เลี้ยงอยู่ในระบบปิด บริษัทฯ จึงได้รับผลกระทบไม่มาก

ในปี 2548 บริษัทฯ มีสถานะการเงินที่ดีขึ้นจากการบริหารแผนฟื้นฟูกิจการ และได้รับการอนุมัติจากตลาดหลักทรัพย์ฯ ให้หลักทรัพย์ของบริษัทฯ กลับเข้าทำการซื้อขายตามปกติ

ในปี 2550 นับว่าเป็นปีที่มีพัฒนาการที่สำคัญอย่างยิ่งกับบริษัทฯ โดยมีการปรับกลยุทธ์เพื่อการขยายธุรกิจของบริษัทฯ ในระยะยาว โดยบริษัทฯ ได้เข้าร่วมกิจการโดยการซื้อหุ้นทั้งหมดของ Duck-To Holding B.V. ("DTH") ของประเทศเนเธอร์แลนด์ (โปรดพิจารณาโครงสร้างการถือหุ้นในแผนภาพ 1.5) โดย Tomassen Duck-To B.V. ซึ่งเป็นบริษัทย่อยในกลุ่ม DTH ได้ถูกจัดตั้งขึ้น

เมื่อปี 2507 โดยตระกูล Tomassen เพื่อดำเนินธุรกิจผลิตไก่ แต่อย่างไรก็ตาม ประมาณปี 2528 แนวโน้มร้านอาหารจีนในประเทศต่างๆ ในยุโรปมีแนวโน้มที่เติบโตขึ้น ซึ่งทำให้การบริโภคเปิดเป็นที่นิยมมากขึ้น บริษัทจึงตัดสินใจเปลี่ยนมาดำเนินธุรกิจชำแหละเปิด เพื่อจำหน่ายให้แก่ร้านอาหารจีน และในปัจจุบันกลุ่ม DTH กลายเป็นผู้ผลิตเปิดเนื้อรายใหญ่ที่สุดในประเทศเนเธอร์แลนด์ และเป็นหนึ่งในผู้ผลิตเปิดเนื้อที่ใหญ่ที่สุดของยุโรป

DTH เป็นบริษัทผู้นำในธุรกิจเปิดสดทั้งตัวแบบครบวงจรที่มีเครือข่ายการจัดจำหน่ายที่จะช่วยเกื้อหนุนบริษัทฯ ทางด้านการส่งออกในหลายๆ ประเทศในทวีปยุโรป โดยเริ่มตั้งแต่มีการควบรวมกิจการ มีการดำเนินการภายใต้ชื่อ “Tomassen Bangkok Ranch” สำหรับตลาดยุโรป ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นที่ทำให้บริษัทฯ เป็นที่รู้จักและยอมรับในตลาดยุโรปมากขึ้น การเข้าซื้อกิจการในครั้งนี้ทำให้กลุ่มบริษัทเป็นหนึ่งในผู้ดำเนินธุรกิจเปิดแบบอุตสาหกรรมรายใหญ่ที่สุดในโลก ทั้งนี้ไม่รวมผู้ผลิตในประเทศจีน การควบรวมกิจการของ DTH ทำให้บริษัทฯ ได้เริ่มก้าวเข้าสู่การเป็นบริษัทสากล โดยการควบรวมได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญหลายประการ อาทิเช่น มีการปรับเปลี่ยนการบริหารระบบการจัดจำหน่าย การขึ้นราคาผลิตภัณฑ์ในตลาดยุโรป การเปลี่ยนแปลงการผสมผสานผลิตภัณฑ์ การคิดริเริ่มในส่วนของการปฏิบัติการอื่นๆ และการนำเทคโนโลยีขั้นสูงกว่าจาก DTH มาปรับใช้กับการผลิตเปิดในประเทศไทย

อย่างไรก็ตาม เพื่อความคล่องตัวในการบริหารงาน ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทฯ จึงตัดสินใจเพิกถอนหลักทรัพย์ด้วยความสมัครใจ (Voluntary delisting) โดยบริษัท London 8 Limited บริษัท ธงชัย เอเชีย จำกัด และบริษัท มิตเดิ้ล วิลเลจ จำกัด ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทฯ ได้ยื่นคำเสนอซื้อหลักทรัพย์ทั้งหมดของบริษัทฯ โดยเสนอซื้อหุ้นคิดเป็นร้อยละ 9.67 ของหุ้นที่จำหน่ายได้แล้วทั้งหมด และมีผู้แสดงเจตนาขายคิดเป็นร้อยละ 7.89 และภายหลังการเสนอซื้อหลักทรัพย์เสร็จสิ้นแล้ว สัดส่วนการถือหุ้นของบริษัทฯ London 8 Limited คิดเป็นร้อยละ 47.75 บริษัท ธงชัย เอเชีย จำกัด มีสัดส่วนการถือหุ้นร้อยละ 34.53 และบริษัท มิตเดิ้ล วิลเลจ จำกัด มีสัดส่วนการถือหุ้นร้อยละ 15.94 โดยหลักทรัพย์หุ้นสามัญทั้งหมดของบริษัทฯ ได้รับการอนุมัติให้ถูกเพิกถอนจากการเป็นหลักทรัพย์จดทะเบียนตั้งแต่วันที่ 5 สิงหาคม 2552

ต่อมาในปี 2553 บริษัทฯได้เข้าซื้อกิจการในบริษัท Cherry Valley Farms Limited (“CVF”) ซึ่งเป็นธุรกิจพัฒนาสายพันธุ์และขายพ่อแม่พันธุ์เป็ด (Duck genetics) เพื่อดำเนินธุรกิจต้นน้ำของบริษัทฯ

ในปี 2555 กลุ่มผู้บริหารนำโดยนายโจเซฟ สุชาวีวัฒน์ นายเคิร์ตจอน ทอมาเซน และนางโรซานนา สุชาวีวัฒน์ รวมทั้งผู้ร่วมทุนอื่นๆ ทำการซื้อหุ้นจากกองทุนนาวิส เอเชีย ฟันด์ ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ในนามบริษัท บีที พาร์ทเนอร์ จำกัด และได้ทำการปรับโครงสร้างการถือหุ้น โดยการควบรวมบริษัท (amalgamation) ภายใต้ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ ระหว่างบริษัท บางกอกแรนช์ จำกัด (มหาชน) บริษัท ธงชัย เอเชีย จำกัด บริษัท มิตเดิ้ล วิลเลจ จำกัด และบริษัท บีที พาร์ทเนอร์ จำกัด ในระดับผู้ถือหุ้น เพื่อปรับโครงสร้างการถือหุ้นให้เหมาะสมกับการจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ (โปรดพิจารณารายละเอียดการปรับโครงสร้างของกลุ่มบริษัทในหัวข้อ 2.4.15 ข้อมูลทางการเงินที่สำคัญ)

### 3.4.2 พัฒนาการที่สำคัญของบริษัท

#### บริษัท บางกอกแร็นซ์ จำกัด (มหาชน)

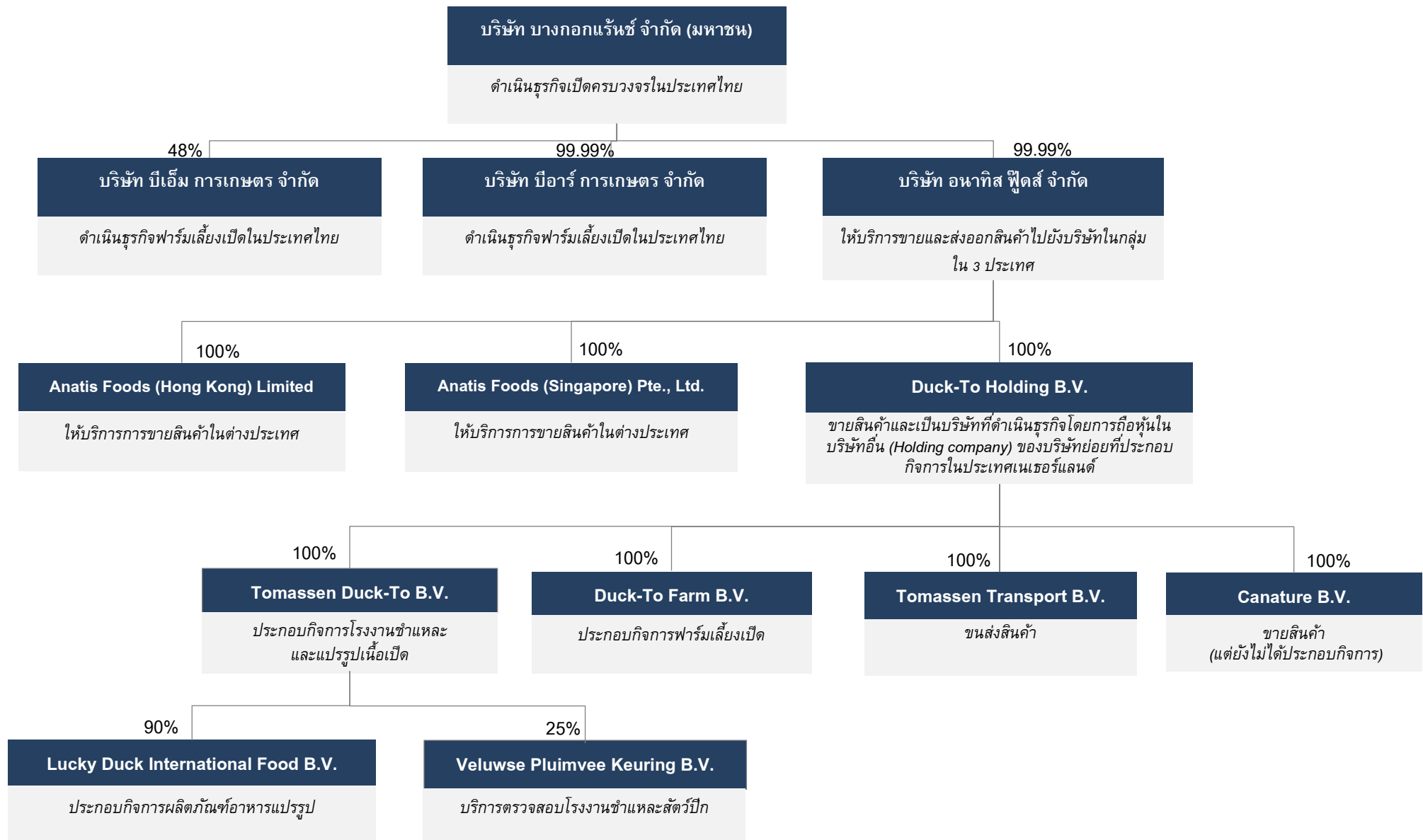
ปี	เหตุการณ์
พ.ศ. 2527	▪ จัดทะเบียนก่อตั้งบริษัทฯ ด้วยทุนจดทะเบียน 20 ล้านบาท โดยการร่วมทุนของบริษัท เคซีที อินเตอร์เนชั่นแนล ดิวิชั่นแมนท์ จำกัด ดำเนินธุรกิจผลิตและจำหน่ายเบ็ดสด / เบ็ดสดแช่แข็ง และผลิตภัณฑ์พลอยได้จากการชำแหละเบ็ด
พ.ศ. 2536	▪ เข้าเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์
พ.ศ. 2540	▪ เปิดดำเนินงานโรงงานผลิตอาหารสัตว์ที่ตำบลบ้านหม้อ อำเภอพรหมบุรี จังหวัดสิงห์บุรี
พ.ศ. 2541	▪ เปิดดำเนินการโรงฟักไข่เบ็ดที่ตำบลสามแยก อำเภอวิเชียรบุรี จังหวัดเพชรบูรณ์
พ.ศ. 2542	▪ บริษัทฯ ยื่นคำร้องขอฟื้นฟูกิจการต่อศาลล้มละลายกลาง เนื่องจากบริษัทฯ ประสบปัญหาทางการเงินจากวิกฤติการณ์ทางเศรษฐกิจในปี 2540
พ.ศ. 2543	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ศาลล้มละลายกลางอนุมัติการฟื้นฟูกิจการและอนุมัติแผนฟื้นฟูของบริษัทฯ โดยมีบริษัท บางกอกแร็นซ์ แพลนเนอร์ จำกัด เป็นผู้ทำแผนและผู้บริหารแผน มีอำนาจในการจัดการบริหารงาน และจัดการทรัพย์สิน</li> <li>▪ กองทุนนาวิส เอเชีย พันด์ ของ Navis Capital Partners ได้เข้ามาเป็นผู้ถือหุ้นหลัก ผ่านบริษัท ลอนดอน 8 จำกัด บริษัท ธงชัย เอเชีย จำกัด และบริษัท มิตเติ้ล วิลเลจ จำกัด</li> </ul>
พ.ศ. 2544	▪ บริษัทฯ ได้รับรองระบบมาตรฐาน ISO 9001:2000 ในส่วนของโรงฟักไข่
พ.ศ. 2545	▪ โรงงานอาหารสัตว์ ได้รับรองระบบมาตรฐาน GMP ฟาร์มเบ็ดพ่อแม่พันธุ์รวมทั้งฟาร์มเบ็ดเนื้อได้รับรองระบบมาตรฐาน ISO 9001:2000
พ.ศ. 2546	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ โรงงานอาหารสัตว์ ได้รับรองระบบมาตรฐาน HACCP โรงงานชำแหละเบ็ดรวมทั้งโรงผลิตผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูป ได้รับรองระบบมาตรฐาน GMP และ HACCP</li> <li>▪ ห้องปฏิบัติการทางวิทยาศาสตร์ (Laboratory) ได้รับรองระบบมาตรฐาน ISO/IEC17025</li> <li>▪ โรงฟักไข่ ได้รับรองระบบมาตรฐาน GMP และ HACCP</li> </ul>
พ.ศ. 2547	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ โรงงานอาหารสัตว์ ได้รับรองระบบมาตรฐาน ISO 9001:2000 โรงชำแหละเบ็ดรวมทั้งโรงผลิตผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูป ได้รับรองระบบมาตรฐาน ISO 9001:2000 และ British Retail Consortium (BRC)</li> <li>▪ บริษัทฯ ประสบกับการดำเนินธุรกิจที่ถดถอย เพราะต้องเผชิญกับการระบาดของไวรัสไข้หวัดนกทั่วประเทศในต้นปี 2547 แต่อย่างไรก็ตามทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต่างร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหา รวมทั้งมาตรการต่างๆ เพื่อป้องกันและควบคุมปัญหาให้เกิดขึ้นน้อยที่สุด ทำให้สามารถควบคุมสถานการณ์ได้</li> </ul>
พ.ศ. 2548	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ กลางปี 2548 ผู้บริหารแผนฟื้นฟูกิจการได้ยื่นคำร้องขอยกเลิกการฟื้นฟูกิจการต่อศาลล้มละลายกลางและต่อมาศาลฯ ได้มีคำสั่งยกเลิกการฟื้นฟูกิจการของบริษัทฯ หลังจากนั้น บริษัทฯ ได้ยื่นเรื่องต่อตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เพื่อขอย้ายหมวดบริษัทที่อยู่ระหว่างการแก้ไขการดำเนินงาน กลับสู่หมวดอุตสาหกรรมเกษตรและอาหารตามปกติ และได้รับการอนุมัติจากตลาดหลักทรัพย์ฯ ให้หลักทรัพย์ของบริษัทฯ กลับเข้าทำการซื้อขายตั้งแต่วันที่ 20 ธันวาคม 2548 เป็นต้นไป</li> <li>▪ โรงฟักไข่ ได้รับรองระบบมาตรฐาน ISO 14001:2004</li> </ul>

ปี	เหตุการณ์
พ.ศ. 2549	<ul style="list-style-type: none"> <li>โรงงานชำแหละเปิดรวมทั้งโรงงานผลิตผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูป ได้รับรองระบบมาตรฐาน ISO 14001:2004</li> <li>โรงงานอาหารสัตว์ ได้รับรองระบบมาตรฐาน ISO 14001:2004</li> </ul>
พ.ศ. 2550	<ul style="list-style-type: none"> <li>โรงงานชำแหละเปิด โรงงานผลิตอาหารแปรรูป และโรงงานอาหารสัตว์ ได้รับรองระบบมาตรฐาน OHSAS 18001 : 1999 และ TIS 18001 : 1999</li> <li>เข้าร่วมกิจการโดยซื้อหุ้นร้อยละ 100 ใน Duck-To Holding B.V. ประเทศเนเธอร์แลนด์ ซึ่งเป็นผู้นำในธุรกิจเปิดสต็อกตัวแบบครบวงจร โดยมีเครือข่ายการจัดจำหน่ายไปประเทศต่างๆ ในทวีปยุโรป</li> </ul>
พ.ศ. 2551	<ul style="list-style-type: none"> <li>โรงงานชำแหละเปิด โรงงานผลิตอาหารแปรรูป ได้รับรองระบบมาตรฐาน IFS</li> <li>โรงงานอาหารสัตว์ ได้รับรองระบบมาตรฐาน ISO 22000:2005</li> </ul>
พ.ศ. 2552	<ul style="list-style-type: none"> <li>ทำการเพิกถอนหลักทรัพย์ด้วยความสมัครใจ (voluntary delist) ออกจากตลาดหลักทรัพย์ เมื่อวันที่ 5 สิงหาคม 2552</li> </ul>
พ.ศ. 2553	<ul style="list-style-type: none"> <li>เข้าซื้อกิจการใน Cherry Valley Farms Limited ซึ่งเป็นธุรกิจพัฒนาสายพันธุ์เป็ดและขายพ่อแม่พันธุ์เป็ด (Duck genetics)</li> </ul>
พ.ศ. 2555	<ul style="list-style-type: none"> <li>เมื่อวันที่ 28 ธันวาคม 2555 กลุ่มผู้บริหารนำโดยนายโจเซฟ สุชาวีวัฒน์ นายเคิร์ตจอง ทอมา เซน และนางโรซานนา สุชาวีวัฒน์ รวมทั้งผู้ร่วมทุนอื่นๆ รวมแล้วทั้งหมดในนามบริษัท บีที พาร์ทเนอร์ จำกัด ("BT Partners") ทำการซื้อหุ้นของบริษัทฯ และหุ้นของบริษัท มิตเดิ้ล วิล เลจ จำกัด ("MV") ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นของบริษัทฯ จากกองทุนนาวิส เอเชีย ฟันด์ ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ โดย BT Partners ได้เข้าซื้อหุ้นสามัญและหุ้นบุริมสิทธิของ MV ในสัดส่วนร้อยละ 57.8 เป็นจำนวนเงิน 3,967 ล้านบาท และเข้าซื้อหุ้นสามัญของบริษัทฯ ในสัดส่วนร้อยละ 5.7 จากบริษัท London 8 Limited เป็นจำนวนเงิน 261 ล้านบาท รวมมูลค่าหุ้นที่เข้าซื้อทั้งสิ้น 4,228 ล้านบาท</li> <li>บริษัทย่อยได้ทำการขายหุ้น Anatis UK Limited ซึ่งถือหุ้นทั้งหมดใน CVF ออกจากกลุ่มบริษัท เมื่อวันที่ 28 ธันวาคม 2555 ให้กับกองทุนนาวิส เอเชีย ฟันด์ เป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 1,732.7 ล้านบาท โดยมูลค่าเงินลงทุนเริ่มแรกใน CVF ของบริษัทฯ เมื่อปี 2553 คิดเป็น 1,539.3 ล้านบาท ทำให้บริษัทฯ มีกำไรจากการขายเงินลงทุนดังกล่าวทั้งสิ้น 193.4 ล้านบาท ในขณะที่มูลค่าทางบัญชีของ CVF ในขณะนั้นคิดเป็น 2,336.9 ล้านบาท ซึ่งเป็นมูลค่าเงินลงทุนตามวิธีส่วนได้เสีย และบันทึกอยู่ในงบการเงินรวมของบริษัทฯ ทำให้ต้องมีการปรับปรุงทางบัญชี โดยบันทึกเป็นรายการขาดทุนจากการจำหน่ายเงินลงทุนในบริษัทย่อยจำนวน 604.2 ล้านบาทที่งบการเงินรวมของบริษัทฯ และทำให้ CVF สิ้นสุดสถานะความเป็นบริษัทย่อยของบริษัทฯ</li> </ul>
พ.ศ. 2556	<ul style="list-style-type: none"> <li>เมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2556 MV ได้มีการจดทะเบียนลดทุนจากเดิม 7.4 ล้านบาท เป็น 4.3 ล้านบาท ซึ่งการลดทุนดังกล่าวทำให้สัดส่วนการถือหุ้นของ BT Partners ใน MV เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 57.8 เป็นร้อยละ 100.0</li> <li>เมื่อวันที่ 2 เมษายน 2556 กลุ่มกองทุนต่างประเทศ BR Partners Limited ได้มีการเพิ่มทุนจดทะเบียนใน BT Partners เป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 231 ล้านบาท เพื่อทำการซื้อหุ้นบริษัทฯ</li> </ul>

ปี	เหตุการณ์
	<p>จากกองทุนนาวิส เอเชีย ฟันด์ ในส่วนที่เหลือ คิดเป็นเงินทั้งสิ้น 194 ล้านบาท ทำให้สัดส่วนการถือหุ้นทางตรงของ BT Partners ในบริษัทฯ เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 10.0 ภายหลังจากการเข้าซื้อกิจการของบริษัทฯ เสร็จสิ้นแล้ว ทำให้ BT Partners มีสัดส่วนเงินลงทุนในบริษัทฯ ทั้งทางตรงและทางอ้อมคิดเป็นร้อยละ 99.7 ของทุนเรียกชำระแล้วของบริษัทฯ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>เมื่อวันที่ 15 กรกฎาคม 2556 บริษัท บางกอกแลนด์ จำกัด (มหาชน) ได้จัดตั้งขึ้นจากการควบรวมบริษัท (amalgamation) ภายใต้ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ ระหว่างบริษัท บางกอกแลนด์ จำกัด (มหาชน) บริษัท ธงชัย เอเชีย จำกัด บริษัท มิดเดิ้ล วิลเลจ จำกัด และบริษัท บีที พาร์ทเนอร์ จำกัด ในระดับผู้ถือหุ้น เพื่อปรับโครงสร้างการถือหุ้นให้เหมาะสมกับการกลับเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ</li> <li>เข้าซื้อกิจการ Lucky Duck International Food B.V. ซึ่งเป็นธุรกิจผลิตผลิตภัณฑ์อาหารปรุงสุกและอาหารแปรรูปในประเทศเนเธอร์แลนด์</li> </ul>
พ.ศ. 2557	<ul style="list-style-type: none"> <li>กลุ่มบริษัทจดทะเบียนจัดตั้ง บริษัท บีโออาร์ การเกษตร จำกัด เมื่อวันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2557 ด้วยทุนจดทะเบียนเริ่มแรก 200 ล้านบาท และทำการลงทุนเพื่อดำเนินธุรกิจเลี้ยงเป็ดเนื้อ</li> <li>กลุ่มบริษัทจดทะเบียนจัดตั้ง บริษัท บีเอ็ม การเกษตร จำกัด เมื่อวันที่ 15 ธันวาคม 2557 ด้วยทุนจดทะเบียนเริ่มแรก 5 ล้านบาท และทำการลงทุนเพื่อดำเนินธุรกิจเลี้ยงเป็ดเนื้อ</li> </ul>
พ.ศ. 2558	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริษัทกลับเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ในวันที่ 15 กรกฎาคม 2558</li> </ul>



### 3.5 แผนภาพแสดงโครงสร้างการถือหุ้นของบริษัทฯ และบริษัทย่อย และสัดส่วนการถือหุ้น ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558



ชื่อบริษัท	ลักษณะธุรกิจ	ประเทศที่ ดำเนิน กิจการ	สัดส่วนการ ถือหุ้นโดย บริษัท	ทุนจดทะเบียน <sup>(1)</sup> ณ วันที่ 31 ธ.ค. 2558
บริษัท บางกอกแลนด์ จำกัด (มหาชน) (“บริษัท ฯ” หรือ “บางกอก แลนด์”)	ประกอบกิจการการเลี้ยงเป็ดพ่อแม่พันธุ์ การฟักไข่เป็ด การจำหน่ายลูกเป็ดเนื้อ การ ผลิตและจำหน่ายอาหารเป็ด การเลี้ยงเป็ด เนื้อในระบบเกษตรแบบพันธะสัญญา การ ชำแหละและผลิตเนื้อเป็ดแปรรูปพร้อมปรุง แบบแช่เย็นและแช่แข็ง เนื้อเป็ดแปรรูปปรุง สุก และผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูปพร้อม รับประทาน รวมถึงการผลิตผลพลอยได้ จากการชำแหละเป็ดต่างๆ ในประเทศไทย	ไทย	-	4,567 ล้านบาท
บริษัท บีอาร์ การเกษตร จำกัด (“บีอาร์ การเกษตร”)	ดำเนินธุรกิจฟาร์มเลี้ยงเป็ดเนื้อในประเทศ ไทย	ไทย	ร้อยละ 100	50 ล้านบาท
บริษัท บีเอ็ม การเกษตร จำกัด (“บีเอ็ม การเกษตร”)	ดำเนินธุรกิจฟาร์มเลี้ยงเป็ดเนื้อในประเทศ ไทย	ไทย	ร้อยละ 48	5 ล้านบาท <sup>(5)</sup>
บริษัท อนาติส ฟู้ดส์ จำกัด (“Anatis TH”)	ให้บริการสนับสนุนการขายและส่งออก สินค้าไปยังบริษัทในกลุ่มผ่าน 3 ประเทศ ได้แก่ ฮองกง สิงคโปร์ และเนเธอร์แลนด์	ไทย	ร้อยละ 100	904 ล้านบาท
Anatis Foods (Hong Kong) Limited (“Anatis HK”)	ให้บริการสนับสนุนการขายสินค้าไปยัง ประเทศในทวีปยุโรป	ฮองกง	ร้อยละ 100 <sup>(2)</sup>	2 เหรียญสหรัฐ
Anatis Foods (Singapore) Pte., Ltd. (“Anatis SG”)	ให้บริการสนับสนุนการขายสินค้าไปยัง ประเทศในทวีปเอเชีย	สิงคโปร์	ร้อยละ 100 <sup>(2)</sup>	2 เหรียญสหรัฐ
Duck-To Holding B.V. (“DTH”)	ขายสินค้า และเป็น holding company ของ บริษัทย่อยที่ประกอบกิจการในประเทศ เนเธอร์แลนด์ ซึ่งมีการดำเนินธุรกิจ คล้ายคลึงกับประเทศไทย ยกเว้นการผลิต อาหารสัตว์ และการเลี้ยงเป็ดเนื้อโดย บริษัท (Commercial Farm)	เนเธอร์แลนด์	ร้อยละ 100 <sup>(2)</sup>	18,005 ยูโร
Duck-To Farm B.V. (“DTF”)	ประกอบกิจการการเลี้ยงพ่อแม่พันธุ์เป็ด การฟักไข่เป็ด การจำหน่ายลูกเป็ดเนื้อ การ จำหน่ายอาหารเป็ด และการเลี้ยงเป็ดเนื้อ ในระบบเกษตรแบบพันธะสัญญา	เนเธอร์แลนด์	ร้อยละ 100 <sup>(3)</sup>	18,151 ยูโร
Tomassen Duck-To B.V. (“TDT”)	ประกอบธุรกิจชำแหละและผลิตเนื้อเป็ด แปรรูปพร้อมปรุงแบบแช่เย็นและแช่แข็ง	เนเธอร์แลนด์	ร้อยละ 100 <sup>(3)</sup>	18,151 ยูโร

	รวมถึงการผลิตผลพลอยได้จากการชำแหละเปิดต่างๆ			
Lucky Duck International Food B.V. ("Lucky Duck")	ประกอบกิจการจำหน่ายเนื้อเป็ดแปรรูป พร้อมปรุงแบบแช่เย็นและแช่แข็ง ผลิตเนื้อเป็ดแปรรูปปรุงสุก และผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูปพร้อมรับประทาน รวมถึงผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูปปรุงสุกจากเนื้อสัตว์ เช่น หมูหรือไก่	เนเธอร์แลนด์	ร้อยละ 90 <sup>(4)</sup>	45,378 ยูโร
Veluwse Pluimvee Keuring B.V. ("VPK")	บริการตรวจสอบโรงงานชำแหละสัตว์ปีก และแปรรูปอาหารในประเทศเนเธอร์แลนด์	เนเธอร์แลนด์	ร้อยละ 25 <sup>(4)</sup>	18,000 ยูโร
Tomassen Transport B.V. ("TT")	ขนส่งสินค้า (แต่ยังไม่ได้ประกอบกิจการ)	เนเธอร์แลนด์	ร้อยละ 100 <sup>(3)</sup>	250,117 ยูโร
Canature B.V. ("Canature")	ขายสินค้า (แต่ยังไม่ได้ประกอบกิจการ)	เนเธอร์แลนด์	ร้อยละ 100 <sup>(3)</sup>	18,000 ยูโร

หมายเหตุ: (1) ทุนจดทะเบียนและชำระแล้ว

(2) บริษัทฯ ถือหุ้นผ่านบริษัท อนาทิส ฟู้ดส์ จำกัด

(3) บริษัทฯ ถือหุ้นผ่าน Duck-To Holding B.V.

(4) บริษัทฯ ถือหุ้นผ่าน Tomassen Duck-To B.V. ผู้ถือหุ้นของบริษัท Lucky Duck International Food B.V. ประกอบไปด้วย บริษัท Tomassen Duck-To B.V. ถือหุ้นร้อยละ 90.0 และ Mrs. Kam Wan Cheung ถือหุ้นร้อยละ 10.0 โดย Mrs. Kam Wan Cheung ไม่ใช่บุคคลที่อาจมีความขัดแย้ง และผู้ถือหุ้นของบริษัท Veluwse Pluimvee Keuring B.V. ประกอบไปด้วย บริษัท A.W.A. Schreurs Holding B.V. ถือหุ้นร้อยละ 50.0 และ บริษัท Pluimveeslachterij G.P. Remkes B.V. ถือหุ้นร้อยละ 25.0 และบริษัท Tomassen Duck-To B.V. ถือหุ้นร้อยละ 25.0 โดยบริษัท A.W.A. Schreurs Holding B.V. และบริษัท Pluimveeslachterij G.P. Remkes B.V. ไม่ใช่บุคคลที่อาจมีความขัดแย้ง

(5) บริษัทฯ ทำการเพิ่มทุนจดทะเบียนชำระแล้วของบริษัท บีเอ็ม การเกษตร จำกัด เป็น 51.8 ล้านบาท ตามมติพิเศษของที่ประชุมวิสามัญผู้ถือหุ้น วันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2558 ผู้ถือหุ้นของบริษัท บีเอ็ม การเกษตร จำกัด ประกอบไปด้วย บริษัท บางกอกแลนด์ จำกัด (มหาชน) ถือหุ้นร้อยละ 47.9 และนายประสิทธิ์ เจริญชัยสงค์ ถือหุ้นร้อยละ 52.1 โดยนายประสิทธิ์ เจริญชัยสงค์ ไม่ใช่บุคคลที่อาจมีความขัดแย้ง บริษัท บีเอ็ม การเกษตร จำกัด มีการเพิ่มทุนจดทะเบียนชำระแล้ว ตามมติพิเศษของที่ประชุมวิสามัญผู้ถือหุ้น วันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2558 โดยบริษัทฯ เป็นผู้ถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 47.9 ของทุนจดทะเบียนชำระแล้ว แต่มีสิทธิออกเสียงและมีอำนาจควบคุมในบริษัท โดยบริษัทฯ บีเอ็ม การเกษตร จำกัด มีหุ้นสามัญและหุ้นบุริมสิทธิชำระแล้วจำนวน 50,000 หุ้น และ 1,800 หุ้นตามลำดับ โดยหุ้นสามัญและหุ้นบุริมสิทธิมีมูลค่าหุ้นละ 100 บาท ณ ปัจจุบัน บริษัทฯ ถือหุ้นสามัญของ บริษัท บีเอ็ม การเกษตร จำกัด จำนวน 23,000 หุ้นและหุ้นบุริมสิทธิจำนวน 1,800 หุ้น โดยในส่วนของหุ้นบุริมสิทธินั้น บริษัทฯ ได้ชำระส่วนเกินมูลค่าหุ้นไปหุ้นละ 9,900 บาท

### 3.6 ความสัมพันธ์กับกลุ่มธุรกิจของผู้ถือหุ้นใหญ่

-ไม่มี-

#### 4. การประกอบธุรกิจแต่ละสายผลิตภัณฑ์

โครงสร้างรายได้ตามงบการเงินรวม

โครงสร้างรายได้ตามงบการเงินรวมเพื่อวัตถุประสงค์เฉพาะสำหรับปี 2556 และ งบการเงินรวมสำหรับปี 2557 - 2558 สามารถสรุปได้ดังนี้

	2556		2557		2558	
	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ
<b>กิจการในประเทศไทย</b>						
รายได้จากธุรกิจต้นน้ำ	1,957.4	26	2,177.3	26	2,384.7	31
รายได้จากธุรกิจปลายน้ำ	3,475.8	46	4,094.7	48	3,546.2	46
รายได้ระหว่างส่วนงาน	(1,231.5)	(16)	(1,573.6)	(19)	(1,462.3)	(19)
<b>รวมรายได้สุทธิจากกิจการในประเทศไทย</b>	<b>4,201.7</b>	<b>55</b>	<b>4,698.3</b>	<b>55</b>	<b>4,468.6</b>	<b>58</b>
<b>กิจการในประเทศเนเธอร์แลนด์</b>						
รายได้จากธุรกิจต้นน้ำ	624.7	8	653.2	8	589.2	8
รายได้จากธุรกิจปลายน้ำ	1,789.6	24	1,781.6	21	1,590.0	21
<b>รวมรายได้จากกิจการในประเทศเนเธอร์แลนด์</b>	<b>2,414.3</b>	<b>32</b>	<b>2,434.8</b>	<b>29</b>	<b>2,179.2</b>	<b>28</b>
<b>กิจการที่สนับสนุนการประกอบธุรกิจ</b>						
รายได้จากกิจการที่สนับสนุนการประกอบธุรกิจ	956.6	13	1,350.6	16	1,080.9	14
<b>รวมรายได้</b>	<b>7,572.6</b>	<b>100</b>	<b>8,483.8</b>	<b>100</b>	<b>7,728.7</b>	<b>100</b>

หมายเหตุ: งบการเงินรวมเพื่อวัตถุประสงค์เฉพาะของบริษัทฯ จัดทำขึ้นเพื่อแสดงผลการดำเนินงานของบริษัทฯ ภายใต้สมมติฐานว่า บริษัท บางกอกแอร์เวย์ จำกัด (มหาชน) บริษัท ธงชัย เอเชีย จำกัด บริษัท มิตรเติล วิลเลจ จำกัด และบริษัท บีทีพาร์ทเนอร์ จำกัด ได้ดำเนินธุรกิจภายใต้โครงสร้างภายหลังการควบรวมกิจการกันมาตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2556 ถึงแม้ว่ารูปแบบความสัมพันธ์ทางกฎหมายของบริษัทดังกล่าวเกิดขึ้นภายหลังวันที่ 15 กรกฎาคม 2556 นอกจากนั้นยังมีสมมติฐานว่าบริษัทฯ ได้ขายเงินลงทุนใน Anatis UK Limited ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2556

#### 4.1 ลักษณะผลิตภัณฑ์

กลุ่มบริษัทประกอบธุรกิจผลิตอาหารจากเนื้อเป็ดแบบครบวงจร โดยดำเนินธุรกิจเกษตรอุตสาหกรรม ครอบคลุมตั้งแต่ธุรกิจต้นน้ำ (Upstream) ได้แก่ ธุรกิจอาหารสัตว์ ธุรกิจฟาร์มพ่อแม่พันธุ์ ธุรกิจโรงพัก และธุรกิจฟาร์มเลี้ยงเป็ดเนื้อ ไปจนถึงธุรกิจปลายน้ำ (Downstream) ได้แก่ ธุรกิจโรงงานชำแหละและแปรรูปเนื้อเป็ด เพื่อจำหน่ายผลิตภัณฑ์เนื้อเป็ดคุณภาพให้แก่ผู้บริโภค โดยรายได้จากธุรกิจต้นน้ำส่วนใหญ่ เป็นรายได้จากการขายอาหารสัตว์ ลูกเป็ด และวัคซีนต่างๆ ให้แก่เกษตรกรผู้เลี้ยงเป็ดให้แก่บริษัทฯ เพื่อนำมาผลิตเป็นเนื้อเป็ดแปรรูปพร้อมปรุง และเนื้อเป็ดแปรรูปปรุงสุก ซึ่งเป็นสินค้าหลักของบริษัทฯ ที่จำหน่ายแก่ผู้บริโภคสุดท้าย ลักษณะการประกอบธุรกิจหลักของกลุ่มบริษัทสามารถจำแนกได้ออกเป็น 2 ส่วนตามฐานการผลิตเนื้อของกลุ่มบริษัท คือ 1) กิจการในประเทศไทย 2) กิจการในประเทศเนเธอร์แลนด์

##### 4.1.1 กิจการในประเทศไทย

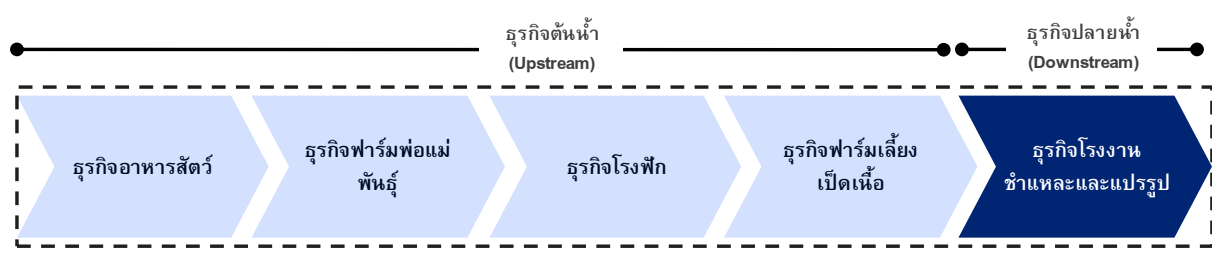
บริษัทฯ ประกอบกิจการผลิตเนื้อเป็ดครบวงจรและส่งออกเนื้อเป็ดรายใหญ่ที่สุดรายหนึ่งในประเทศไทย ธุรกิจของบริษัทฯ สามารถจำแนกออกเป็น 5 ธุรกิจหลัก คือ

- 1) ธุรกิจอาหารสัตว์ (Feed)
- 2) ธุรกิจฟาร์มพ่อแม่พันธุ์ (Parent Stock Farm)
- 3) ธุรกิจโรงฟักไข่ (Hatchery)
- 4) ธุรกิจฟาร์มเลี้ยงเป็ดเนื้อ (Commercial Farm and Contract Farm)
- 5) ธุรกิจโรงงานชำแหละและแปรรูป (Slaughterhouse and Food Processing)

รายได้จากการขายของบริษัทฯ จากกิจการในประเทศไทย

	2556		2557		2558	
	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ
<b>กิจการในประเทศไทย</b>						
รายได้จากธุรกิจต้นน้ำ	1,957.4	47	2,177.3	46	2,384.7	54
รายได้จากธุรกิจปลายน้ำ	3,475.8	83	4,094.7	87	3,546.2	79
<b>รายได้จากการขายผลิตภัณฑ์ในประเทศ</b>						
ผลิตภัณฑ์เนื้อเป็ด	1,976.6	47	2,120.9	45	1,896.8	43
ผลิตภัณฑ์พลอยได้และอื่นๆ	267.9	6	340.0	7	318.7	7
<b>รวมรายได้จากการขายผลิตภัณฑ์ในประเทศ</b>	<b>2,244.4</b>	<b>53</b>	<b>2,460.9</b>	<b>52</b>	<b>2,215.5</b>	<b>50</b>
<b>รายได้จากการส่งออกผลิตภัณฑ์ไปขายในต่างประเทศ</b>						
ผลิตภัณฑ์เนื้อเป็ด	939.4	22	1,363.8	29	1,172.1	26
ผลิตภัณฑ์พลอยได้และอื่นๆ	292.0	7	270.0	6	158.6	3
<b>รวมรายได้จากการส่งออกผลิตภัณฑ์ไปขายในต่างประเทศ</b>	<b>1,231.4</b>	<b>29</b>	<b>1,633.8</b>	<b>35</b>	<b>1,330.7</b>	<b>29</b>
<b>รวมรายได้จากกิจการในประเทศไทย</b>	<b>5,433.2</b>	<b>129</b>	<b>6,272.0</b>	<b>133</b>	<b>5,930.9</b>	<b>133</b>
รายได้ระหว่างส่วนงาน	(1,231.5)	(29)	(1,573.6)	(33)	(1,462.3)	(33)
<b>รวมรายได้สุทธิจากกิจการในประเทศไทย</b>	<b>4,201.7</b>	<b>100</b>	<b>4,698.3</b>	<b>100</b>	<b>4,468.6</b>	<b>100</b>

แผนภาพแสดงการประกอบธุรกิจเปิดครบวงจรของกิจการในประเทศไทย



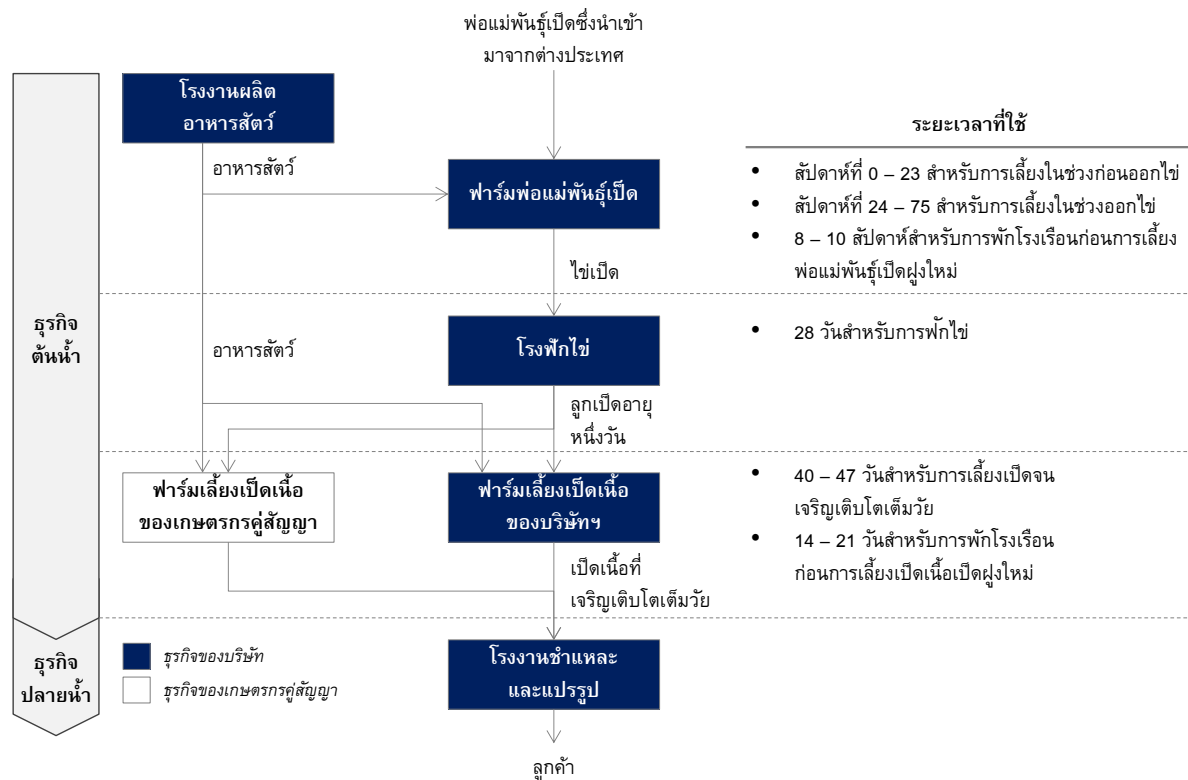


## การประกอบกิจการของบริษัทฯ เริ่มจาก

- 1) ธุรกิจอาหารสัตว์ การผลิตอาหารสัตว์เพื่อใช้ในการเลี้ยงพ่อแม่พันธุ์เป็ด และเป็ดเนื้อทั้งของบริษัทฯ และของเกษตรกรคู่สัญญาซึ่งทำหน้าที่รับเลี้ยงเป็ดให้แก่บริษัทฯ
- 2) ธุรกิจฟาร์มพ่อแม่พันธุ์ บริษัทฯ ทำการนำเข้าพ่อแม่พันธุ์เป็ดทุกตัวมาจากต่างประเทศ เพื่อมาเลี้ยงและขยายพันธุ์เป็ดเนื่องจากไข่ของพ่อแม่พันธุ์เป็ด
- 3) ธุรกิจโรงฟักไข่ ผลผลิตไข่เป็ดของแม่พันธุ์จะนำเข้าโรงฟักไข่เพื่อผลิตเป็นลูกเป็ดเพื่อป้อนให้แก่ฟาร์มเลี้ยงเป็ดเนื้อของบริษัทฯ และจำหน่ายให้แก่เกษตรกรคู่สัญญา
- 4) ธุรกิจฟาร์มเลี้ยงเป็ดเนื้อ ดำเนินการโดยบริษัทฯ และเกษตรกรคู่สัญญา ปัจจุบันดำเนินการโดยเกษตรกรคู่สัญญาในสัดส่วนประมาณร้อยละ 90 ของกำลังการผลิตเป็ดเนื้อทั้งหมดของบริษัทฯ แต่บริษัทฯ มีนโยบายที่จะเพิ่มฟาร์มเลี้ยงเป็ดเนื้อของบริษัทฯ เองมากขึ้น เพื่อลดการพึ่งพาเกษตรกรคู่สัญญาและเพิ่มอัตรากำไร อีกทั้งยังมีการขยายกำลังการผลิตโรงชำแหละมากขึ้น ทำให้ต้องมีการขยายฟาร์มเลี้ยงเป็ดเนื้อมากขึ้นด้วย
- 5) ธุรกิจโรงงานชำแหละและแปรรูปเนื้อเป็ด เมื่อเป็ดเนื้อเจริญเติบโตเต็มวัยแล้ว บริษัทฯ จะรับซื้อเป็ดเนื้อโตเต็มวัยที่ได้น้ำหนักผ่านเกณฑ์จากฟาร์มเลี้ยงเป็ด และนำเข้าเนื้อที่เลี้ยงโดยทางบริษัทฯ เอง มาเข้าสู่โรงงานชำแหละและแปรรูปซึ่งจะนำเป็ดเนื้อมาแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์ชนิดต่างๆ เช่น เป็ดตัวแบบดิบพร้อมปรุง เนื้อเป็ดแปรรูปพร้อมปรุง เนื้อเป็ดแปรรูปปรุงสุก ตลอดจนถึงการผลิตผลิตภัณฑ์จากเป็ดภายใต้ตราสินค้าของบริษัทฯ หรือตราสินค้าอื่นๆ ตามที่ลูกค้ากำหนด เพื่อจำหน่ายไปยังผู้บริโภคทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ โดยตราสินค้าของบริษัทฯ เป็นที่รู้จักและยอมรับอย่างกว้างขวาง เนื่องจากเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและความปลอดภัยต่อผู้บริโภคเนื้อเป็ดมาเป็นเวลานาน ทำให้บริษัทฯ มีความสัมพันธ์ที่ดีกับกลุ่มลูกค้าหลักต่างๆ

ด้วยประสบการณ์การทำธุรกิจมานานกว่า 30 ปีของบริษัทฯ และทีมผู้บริหาร ทำให้ในปัจจุบัน บริษัทฯ เป็นหนึ่งในผู้ผลิตเนื้อเป็ดแบบอุตสาหกรรมสองรายใหญ่ ที่มีส่วนแบ่งทางการตลาดของการผลิตเป็ดเนื้อเพื่อบริโภคในประเทศไทยและเพื่อส่งออกในสัดส่วนที่สูง นอกจากนี้ การเข้ามาแข่งขันของผู้ประกอบการรายใหม่เป็นไปได้ยาก เนื่องจากการประกอบธุรกิจเปิดแบบครบวงจรต้องใช้เงินลงทุนที่สูง ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ของผู้เลี้ยง และต้องมีขนาดธุรกิจที่ใหญ่เพียงพอ เพื่อที่จะเกิดการประหยัดของต้นทุน (economies of scale) ด้วยเหตุผลดังกล่าว ทำให้บริษัทฯ ที่ประกอบธุรกิจเปิดแบบครบวงจรในประเทศไทยมีเพียงน้อยราย

### แผนภาพการประกอบธุรกิจในประเทศไทย



#### 4.1.1.1 ธุรกิจฟาร์มพ่อแม่พันธุ์

การเลี้ยงเปิดเพื่อการค้าแบ่งได้เป็นการเลี้ยงเปิดเนื้อและเปิดไข่พันธุ์ต่างๆ โดยบริษัท มีวัตถุประสงค์การเลี้ยงเปิดเพื่อการผลิตและจำหน่ายเนื้อเปิดให้แก่ผู้บริโภค พ่อแม่พันธุ์เปิดที่บริษัทเลือกใช้ทั้งหมดจึงเป็นเปิดเนื้อ โดยเปิดเนื้อที่นิยมในประเทศไทยมีหลายพันธุ์ ได้แก่ พันธุ์ปักกิ่ง (Pekin duck) พันธุ์เบ็ดเทศ (Muscovy) พันธุ์บิวฉาย (Mule duck) พันธุ์กบินทร์บุรี และพันธุ์ลูกผสมเพื่อการค้า (Hybrid breed) โดยทางบริษัท เลือกใช้เปิดพันธุ์ปักกิ่ง ซึ่งได้รับการพัฒนาเป็นเปิดพันธุ์ปักกิ่งลูกผสมเพื่อการการค้า เนื่องจากมีการพัฒนาและผสมพันธุ์เพื่อให้เกิดคุณลักษณะต่างๆ ตามที่ตลาดต้องการ โดยบริษัท ได้เลือกใช้พันธุ์ปักกิ่งลูกผสมของ Cherry Valley Farms Ltd. ("CVF") ประเทศอังกฤษ หรือสายพันธุ์เซอร์วอลล์เลย์ ซึ่งเป็นสายพันธุ์ที่พัฒนามาจากสายพันธุ์ปักกิ่ง มีลักษณะตัวสีขาวคล้ายคลึงกัน แต่ตัวใหญ่และเติบโตเร็วกว่าเปิดพันธุ์ปักกิ่ง มีอัตราการเปลี่ยนน้ำหนักอาหารสัตว์ที่เบ็ดกินเข้าไปให้เป็นน้ำหนักเนื้อเปิด ("อัตราการแลกเนื้อ") ที่ดี ทำให้ต้นทุนการผลิตเปิดมีประสิทธิภาพ จึงเหมาะสมต่อการเลี้ยงเพื่อการค้า อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบัน บริษัท อยู่ในระหว่างดำเนินการทดลองเลี้ยงเปิดเนื้อจากบริษัทพัฒนาสายพันธุ์เปิดรายอื่นด้วย ซึ่งเป็นเปิดพันธุ์ปักกิ่งลูกผสมเช่นเดียวกับสายพันธุ์เซอร์วอลล์เลย์

เปิดสายพันธุ์เซอวีวอลเลย์ ซึ่งเป็นเปิดที่พัฒนามาจากสายพันธุ์ปักกิ่ง และเป็นสายพันธุ์หลักที่บริษัทฯ เลือกใช้ในการเลี้ยง

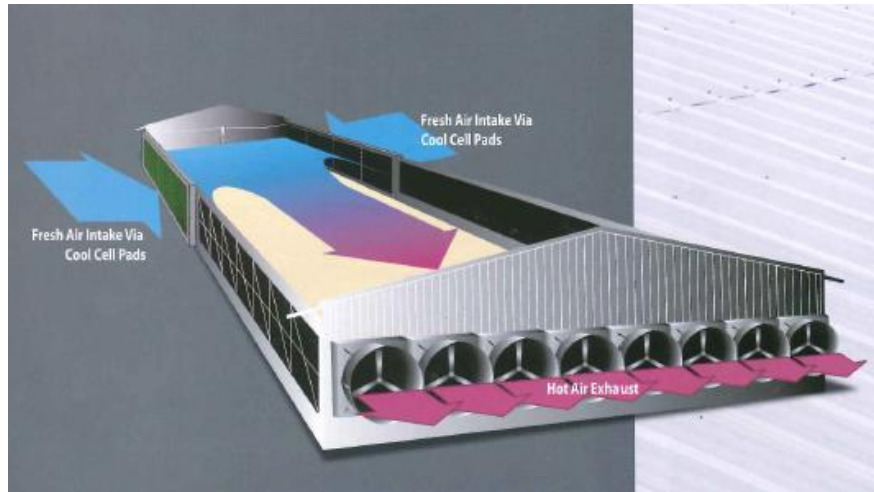


ธุรกิจฟาร์มพ่อแม่พันธุ์เปิดของบริษัท เริ่มจากการนำเข้าพ่อแม่พันธุ์เปิดจากต่างประเทศ บริษัท มีการซื้อและนำเข้าพ่อแม่พันธุ์เปิดจากผู้ผลิตพ่อแม่พันธุ์เปิด 2 ราย ประกอบไปด้วยสายพันธุ์เซอวีวอลเลย์จาก CVF ซึ่งมีแหล่งเพาะพันธุ์อยู่ที่ประเทศอังกฤษและเยอรมัน และพ่อแม่พันธุ์เปิดสายพันธุ์ปักกิ่งจากอีกบริษัทหนึ่งในทวีปยุโรป โดยพ่อแม่พันธุ์ที่นำเข้ามาจะมีอายุ 1 วัน บริษัท จะจัดทำแผนการนำเข้าพ่อแม่พันธุ์ประจำปี โดยจะประเมินจากความต้องการการบริโภคของลูกค้าทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อประมาณการจำนวนพ่อแม่พันธุ์ที่บริษัท ต้องนำเข้า ลูกเปิดพ่อแม่พันธุ์ที่นำเข้ามาจากต่างประเทศจะถูกนำมาเลี้ยงดูอย่างดี ในโรงเรือนแบบระบบปิด EVAP (Evaporative Cooling System) ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานฟาร์มจากกรมปศุสัตว์ และมีคุณภาพตามมาตรฐานสากล มีการปรับสภาพพื้นโรงเรือนให้เหมาะสมโดยการโรยแกลบที่พื้น เพื่อปรับระดับความชื้นของพื้นโรงเรือนให้อยู่ในระดับสมดุล โรงเรือนแบบระบบปิด EVAP จะมีการควบคุมความชื้น อุณหภูมิ แสงสว่าง และการระบายอากาศให้เหมาะสมตามแต่ละช่วงอายุของเปิด นอกจากนี้ โรงเรือนเลี้ยงเปิดยังมีการใช้พลังงานในระดับที่เหมาะสม มีระบบการให้อาหารและน้ำแบบอัตโนมัติ นอกจากนี้ โรงเรือนแบบระบบปิดยังสามารถป้องกันแมลง ป้องกันการติดเชื้อในเปิดจากเชื้อโรคที่อยู่ภายนอกโรงเรือน และป้องกันโรคระบาดในเปิด โดยเฉพาะโรคไข้หวัดนกได้เป็นอย่างดี เพราะเป็นการป้องกันสัตว์จากภายนอกไม่ให้เข้ามาปะปนและสัมผัสกับเปิด ซึ่งอาจทำให้เกิดการแพร่เชื้อในเปิดได้ นอกจากนี้ยังมีการควบคุมคุณภาพในการเลี้ยงโดยการตรวจสุขภาพของเปิดเป็นประจำ มีการชั่งน้ำหนักตัวของพ่อแม่พันธุ์เปิดในแต่ละช่วงอายุตามกำหนด รวมทั้งดูแลสภาพโรงเรือนให้ถูกสุขลักษณะ มีระดับความชื้นที่พื้นโรงเรือนเหมาะสม และมีการระบายอากาศที่ดี เพื่อให้เปิดพ่อแม่พันธุ์มีสุขภาพดีและน้ำหนักตัวที่เหมาะสมตลอดช่วงอายุของเปิด โดยปกติแล้วพ่อแม่พันธุ์เปิด 1 ตัว จะมีช่วงอายุในการผสมพันธุ์ประมาณ 52 สัปดาห์

#### ระบบ Evaporative Cooling System ของฟาร์มพ่อแม่พันธุ์

ระบบ EVAP นั้นเป็นระบบโรงเรือนแบบปิด โดยด้านหนึ่งของโรงเรือน มีช่องทางให้อากาศไหลเข้าผ่านทางม่านกระดาศชนิดพิเศษที่ให้น้ำซึมผ่านได้ เพื่อให้อากาศที่ไหลผ่านม่านนั้นเป็นตัวปรับระดับอุณหภูมิและความชื้นภายในโรงเรือน และอีกด้านหนึ่งของโรงเรือนเป็นด้านที่อากาศไหลออก ซึ่งจะมีการติดตั้งพัดลมระบายอากาศขนาดใหญ่เพื่อปรับความเร็วลมในโรงเรือน ซึ่งความเร็วลมที่กำหนดโดยความเร็วของพัดลม และปริมาณน้ำที่ปล่อยให้น้ำซึมผ่านม่านกระดาศ จะเป็นตัวกำหนดระดับอุณหภูมิและความชื้นภายในโรงเรือนให้เหมาะสม จากโครงสร้างทางวิศวกรรมของโรงเรือนดังกล่าว ทำให้ระบบ EVAP สามารถควบคุมระดับความชื้นและอุณหภูมิให้เหมาะสมกับการเลี้ยงเปิดได้เป็นอย่างดี

### ภาพจำลองโรงเรือนระบบ EVAP



ทั้งนี้ตลอดช่วงอายุของแม่พันธุ์เปิด แม่พันธุ์เปิดหนึ่งตัวจะออกไข่โดยเฉลี่ยประมาณ 250 ฟอง เมื่อครบรอบระยะเวลาเลี้ยงประมาณ 75 สัปดาห์และมีการปลดระวางพ่อแม่พันธุ์เปิดแล้ว จะมีการทำความสะอาดโรงเรือนและอุปกรณ์ต่างๆ ฆ่าเชื้อโรคทั้งภายในและภายนอกโรงเรือน และฆ่าเชื้อโรคในอุปกรณ์ต่างๆ ที่ใช้ เช่น อุปกรณ์ให้น้ำ ให้อาหาร เป็นต้น หลังจากทำความสะอาดโรงเรือนและอุปกรณ์แล้ว จะมีการหยุดพักโรงเรือนประมาณ 8 – 10 สัปดาห์ ก่อนจะทำการเลี้ยงพ่อแม่พันธุ์เปิดในรอบต่อไป

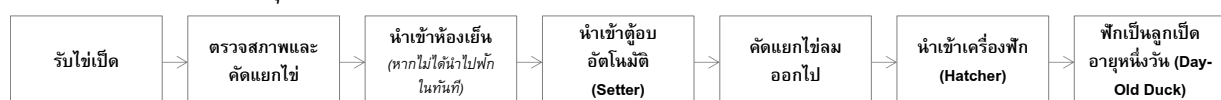
ปริมาณการออกไข่ของเปิดขึ้นอยู่กับความสมบูรณ์ของพ่อแม่พันธุ์ และการเลี้ยงดู เช่น คุณภาพอาหาร ระบบถ่ายเทอากาศ และสภาพความเป็นอยู่ของเปิด เป็นต้น ซึ่งทางบริษัทฯ ได้จัดให้มีสัตวบาลประจำเพื่อดูแลสุขภาพและสุขอนามัยของพ่อแม่พันธุ์ รวมถึงการฉีดวัคซีนตามช่วงอายุของเปิด การควบคุมความสะอาดยังรวมถึงทางเข้า-ออกของฟาร์ม โดยผู้ที่เข้าออกจะต้องชำระล้างร่างกายด้วยการอาบน้ำ ทั้งในตอนเช้าและออกจากบริเวณฟาร์ม การเปลี่ยนเป็นเสื้อผ้าที่สะอาดและผ่านการฆ่าเชื้อมาอย่างดี รวมถึงการฆ่าเชื้อโรคที่อาจติดมาตามสัมภาระด้วยเครื่องปล่อยรังสีอัลตราไวโอเลต รวมถึงยานพาหนะขนส่งที่จะต้องผ่านการฆ่าเชื้อทุกครั้งก่อนเข้าบริเวณที่ตั้งฟาร์มเช่นกัน

ปัจจุบัน บริษัทฯ มีฟาร์มพ่อแม่พันธุ์ทั้งหมด 7 แห่ง ตั้งอยู่ที่จังหวัดเพชรบูรณ์ 5 แห่ง จังหวัดระยองและชลบุรีอีกจังหวัดละ 1 แห่ง ซึ่งฟาร์มทุกแห่งได้รับใบรับรองการปฏิบัติทางการเกษตรที่ดีสำหรับฟาร์มเปิดเนื้อพ่อแม่พันธุ์ จากกรมปศุสัตว์ และใบอนุญาตเป็นสถานกักกันสัตว์ปีก เพื่อนำเข้าและส่งออก

#### 4.1.1.2 ธุรกิจโรงฟักไข่

ไข่ที่ได้จากฟาร์มพ่อแม่พันธุ์จะถูกนำส่งไปยังโรงฟักไข่ทุกวัน โดยไข่จะถูกนำมาบ่มฟักในสภาวะที่เหมาะสม ด้วยเทคโนโลยีการฟักไข่ที่ทันสมัย เพื่อให้มีอัตราการฟักไข่ที่สูงและสม่ำเสมอ ผลผลิตที่ได้คือลูกเปิดอายุหนึ่งวัน (Day-Old Duck) ที่สมบูรณ์ แข็งแรง และปลอดเชื้อโรค

#### แผนภาพแสดงการประกอบธุรกิจของโรงฟักไข่



ธุรกิจโรงฟักไข่ เริ่มต้นกระบวนการจากการคัดเลือกไข่ที่ไม่ได้มาตรฐานของบริษัท เพื่อนำไปขายยังลูกค้าภายนอกทั่วไป เช่น ไข่ที่ไม่ได้ขนาด มีรอยร้าว ผิวเปลือกบาง ขรุขระ รูปร่างผิดปกติ บวมหรือมีรอยแตก เป็นต้น ก่อนที่จะนำไข่ที่ได้มาตรฐานไปเก็บในห้องเย็นที่ควบคุมอุณหภูมิที่ 18-19 องศาเซลเซียส กระบวนการฟักไข่เริ่มจากการนำไข่เข้าตู้บอดโนมิติ (Setter) ที่ทำการกลับไข่ไปมาทุกๆ 1 ชั่วโมง เพื่อเป็นการเลียนแบบการกกไข่ของแม่เป็ดที่ให้ความร้อนอย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ เป็นระยะเวลา 25 วัน ที่อุณหภูมิ 37 องศาเซลเซียส หลังจากขั้นตอนนี้จะมีการแยกไข่ลม (unfertilized eggs) ออกไปโดยการส่องไฟที่ไข่

#### ไข่ที่ทางโรงฟักไข่ได้รับมาจากฟาร์มพ่อแม่พันธุ์ รอการฟักในตู้บอดโนมิติ



จากนั้นไข่ที่ได้รับการผสมพันธุ์ (fertile eggs) จะถูกนำเข้าเครื่องฟักไข่ (Hatcher) ที่ควบคุมอุณหภูมิและความชื้น เป็นระยะเวลา 3 วัน ลูกเป็ดจะค่อยๆ ทยอยออกมา โดยลูกเป็ดที่มีสภาพสมบูรณ์ แข็งแรง จะถูกจัดส่งไปยังฟาร์มเลี้ยงเป็ดเนื้อของบริษัท หรือฟาร์มเป็ดเนื้อของเกษตรกรที่เป็นคู่สัญญากับบริษัทฯ เพื่อนำไปเลี้ยงเป็นเป็ดเนื้อต่อไป และมีการจำหน่ายลูกเป็ดที่เกินกับความต้องการของบริษัทฯ ให้กับลูกค้าทั่วไป ในปัจจุบันโรงฟักไข่ของบริษัทฯ มีกำลังการฟักไข่ 24.3 ล้านฟองต่อปี

ณ สิ้นปี 2558 บริษัทฯ มีโรงฟักไข่เพียงแห่งเดียว ที่อำเภอวิเชียรบุรี จังหวัดเพชรบูรณ์ ซึ่งตั้งอยู่ไม่ไกลจากฟาร์มพ่อแม่พันธุ์ส่วนใหญ่ของบริษัทฯ เพื่อลดความเสี่ยงจากความเสียหายในการขนส่ง และเพิ่มความสะดวกในการขนส่งไข่เป็ด

#### ลูกเป็ดอายุ 1 วัน (Day-Old Duck) พร้อมนำส่งไปยังฟาร์มเลี้ยงเป็ดเนื้อต่อไป



บริษัทฯ มีจุดแข็งในธุรกิจโรงฟักไข่คือ การใช้เครื่องจักรและอุปกรณ์ที่ทันสมัยและเป็นแบบอัตโนมัติ โดยทั้งตู้บอดและเครื่องฟักสามารถควบคุมอุณหภูมิและความชื้นได้อย่างสม่ำเสมอ เหมาะแก่การฟักไข่เป็ด ทำให้ทางบริษัทฯ สามารถมีอัตราการฟักไข่

(Hatchability) ที่สูง และมีความผันผวนน้อย นอกจากนั้น กระบวนการทุกขั้นตอนได้ถูกควบคุมด้วยระบบ HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point) ซึ่งป้องกันอันตรายจากแบคทีเรียต่างๆ ที่อาจติดมากับเปลือกไข่ การป้องกันการติดเชื้อในกระบวนการฟัก การควบคุมความสะอาดบริเวณทางเข้า-ออก โดยพนักงานหรือผู้มาติดต่อจะต้องผ่านกระบวนการฆ่าเชื้อ อาบน้ำและสวมชุดที่ทางโรงฟักได้เตรียมไว้ก่อนเข้าไปบริเวณภายใน นอกจากนั้นอุปกรณ์หรือสิ่งของที่将会นำไปภายในโรงฟักไข่ยังต้องผ่านการฆ่าเชื้อด้วยรังสีอัลตราไวโอเลต จึงทำให้ทางบริษัทฯ สามารถป้องกันการติดเชื้อได้เป็นอย่างดี โดยธุรกิจโรงฟักไข่ของบริษัทฯ ได้รับการรับรองมาตรฐานการผลิตต่างๆ ได้แก่ Good Manufacturing Practice (GMP), Hazard Analysis Critical Control Point (HACCP), ISO9001, ISO14001, ISO18001, และ ISO 22000

#### 4.1.1.3 ธุรกิจฟาร์มเลี้ยงเป็ดเนื้อ

บริษัทฯ เป็นหนึ่งในผู้เลี้ยงเป็ดเนื้อแบบอุตสาหกรรมสองรายใหญ่ที่สุดของประเทศไทย โดยบริษัทมีฟาร์มเลี้ยงเป็ดเนื้อ 2 ระบบ คือ ระบบฟาร์มเลี้ยงเป็ดเนื้อของบริษัทฯ (Commercial Farm) ซึ่งดำเนินงานโดยบริษัทฯ เอง และระบบเกษตรกรแบบพันธะสัญญา (Contract Farm) ที่ได้ทำข้อตกลงไว้กับเกษตรกร จะดำเนินการซื้อลูกเป็ด พร้อมทั้งอาหารสัตว์และวัคซีนสำหรับเป็ดจากบริษัทฯ โดยบริษัทฯ จะรับซื้อเป็ดรุ่นคืนจากเกษตรกรตามราคาและเงื่อนไขที่ได้ตกลงกันไว้ในสัญญา ในอดีต บริษัทฯ ไม่ได้มีฟาร์มเลี้ยงเป็ดเนื้อเป็นของตัวเอง และเกษตรกรคู่สัญญาเป็นผู้เลี้ยงเป็ดเนื้อทั้งหมด แต่ทางบริษัทฯ ตระหนักถึงความสำคัญในการเป็นผู้นำในการผลิตเนื้อเป็ดครบวงจร จึงเริ่มดำเนินการเลี้ยงเป็ดเนื้อในฟาร์มเลี้ยงเป็ดของบริษัทฯ เองในปี 2555 ทำให้บริษัทฯ มีฟาร์มตัวอย่างในการพัฒนาองค์ความรู้ในการเลี้ยงเป็ดเนื้อ เพื่อถ่ายทอดให้แก่เกษตรกรคู่สัญญาในการเลี้ยงเป็ดที่ถูกต้อง ทำให้การควบคุมคุณภาพ รวมถึงควบคุมต้นทุนเป็นไปได้ดี และยังสามารถบริหารจัดการและจัดการจำนวนเป็ดที่ต้องการได้อย่างดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังทำให้บริษัทฯ ควบคุมต้นทุนได้ดี ประหยัดต้นทุนได้ดีกว่าการเลี้ยงแบบเกษตรกรคู่สัญญา และมีกำไรเพิ่มขึ้นอีกด้วย

ณ วันที่ 31 ธ.ค. 2558 บริษัทฯ มีเกษตรกรคู่สัญญาซึ่งเลี้ยงเป็ดเนื้อของบริษัทฯ อยู่ทั้งสิ้น 95 ราย ทั้งนี้ บริษัทฯ มีแผนการขยายการลงทุนในธุรกิจการเลี้ยงเป็ดเนื้อ เพื่อเป็นไปตามการขยายตัวของความต้องการบริโภคผลิตภัณฑ์จากเนื้อเป็ดที่เพิ่มมากขึ้น อย่างไรก็ตาม เกษตรกรคู่สัญญา ยังคงมีความสำคัญต่อธุรกิจการเลี้ยงเป็ดเนื้อต่อไปในอนาคต

ธุรกิจฟาร์มเลี้ยงเป็ดเนื้อทำหน้าที่ในการเลี้ยงเป็ดเนื้อ เพื่อส่งให้กับโรงชำแหละของบริษัทฯ เพื่อทำการแปรรูป โดยฟาร์มเลี้ยงเป็ดเนื้อจะรับซื้อลูกเป็ดจากโรงฟักไข่ และนำมาเลี้ยงในฟาร์ม EVAP เป็นเวลา 40 – 47 วัน เพื่อให้ได้เป็ดรุ่นที่โตสมบูรณ์ โดยในระหว่างการเลี้ยง เกษตรกรคู่สัญญาจะต้องสั่งซื้อและใช้อาหารสำเร็จรูปและยาเพื่อเลี้ยงเป็ดเนื้อจากบริษัทฯ เท่านั้น ผู้เลี้ยงเป็ดจะต้องใช้ความรู้ความสามารถ ความชำนาญ และด้วยวิธีการที่ถูกต้องตามมาตรฐานการเลี้ยงเป็ดที่จัดทำโดยบริษัทฯ เพื่อควบคุมคุณภาพของเป็ดเนื้อ จนกว่าลูกเป็ดจะโตได้ขนาดและลักษณะตามที่บริษัทฯ กำหนด เมื่อครบกำหนดอายุแล้ว เกษตรกรตกลงที่จะขายคืนเป็ดใหญ่ให้แก่บริษัทฯ แต่เพียงผู้เดียว โดยราคาลูกเป็ด อาหารสำเร็จรูป วัคซีน และราคารับซื้อคืนเป็ดใหญ่จะถูกกำหนดล่วงหน้าไว้ในสัญญา โดยราคารับซื้อคืนเป็ดใหญ่จะขึ้นอยู่กับความสมบูรณ์ของเป็ด โดยบริษัทฯ จะเป็นผู้ดำเนินการจัดแบ่งประเภทเป็ดใหญ่และซังน้ำหนัก เป็ดที่มีคุณลักษณะไม่สมบูรณ์ดังกล่าวจะมีราคารับซื้อคืนที่ต่ำลง ทั้งนี้กระบวนการเลี้ยงทั้งหมดอยู่ภายใต้การควบคุมของกรมปศุสัตว์และสัตวแพทย์ผู้ควบคุมฟาร์มที่ผ่านการอบรมและได้รับใบอนุญาตเป็นสัตวแพทย์ผู้ควบคุมฟาร์มสัตว์ปีกของประเทศไทย เพื่อให้ได้เป็ดคุณภาพเพื่อส่งไปยังโรงงานชำแหละเป็ดเพื่อผลิตเป็นอาหารต่อไป

ตัวอย่างฟาร์ม EVAP ซึ่งมีขนาดโรงเรือน 24 ม. x 100 ม.





ในอนาคต บริษัทฯ มีนโยบายที่จะเพิ่มสัดส่วนของฟาร์มเลี้ยงเป็ดเนื้อของตัวเอง (Commercial Farm) เพื่อเพิ่มอัตรากำไรขั้นต้นของบริษัทฯ โดยจะดำเนินการภายใต้ บริษัท บีอาร์ การเกษตร จำกัด ซึ่งปัจจุบันได้รับการส่งเสริมการลงทุนจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI)

#### **4.1.1.4 ธุรกิจอาหารสัตว์**

ธุรกิจอาหารสัตว์เป็นธุรกิจสำคัญที่จะทำให้บริษัทฯ มีข้อได้เปรียบในการแข่งขันและสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน โดยบริษัทฯ ให้ความสำคัญอย่างมากกับธุรกิจนี้ เนื่องจากต้นทุนอาหารสัตว์เป็นต้นทุนขายหลัก ธุรกิจอาหารสัตว์ถูกจัดตั้งขึ้นในปี 2539 โดยมีโรงงานผลิต 1 แห่งที่จังหวัดสิงห์บุรี ซึ่งตั้งอยู่ในทำเลที่สะดวกต่อการจัดหาวัตถุดิบในการผลิตและสะดวกต่อการขนส่งไปยังฟาร์มต่างๆ ของบริษัทฯ และของเกษตรกรคู่สัญญา ทั้งนี้ในปัจจุบัน บริษัทฯ ไม่มีนโยบายผลิตอาหารสัตว์ประเภทอื่นๆ เพื่อจำหน่ายให้แก่ลูกค้าทั่วไป แต่มุ่งเน้นการผลิตอาหารสัตว์เพื่อใช้ในกลุ่มธุรกิจของบริษัทฯ เท่านั้น โดยโรงงานผลิตอาหารสัตว์มีกำลังการผลิตอาหารสัตว์ 138,000 ตันต่อปี

ในการผลิตอาหารเป็ดนั้น บริษัทฯ ให้ความสำคัญอย่างยิ่งในกระบวนการผลิต เพื่อให้ได้อาหารเป็ดที่มีคุณภาพ ปลอดภัย ได้มาตรฐานสากล โดยโรงงานผลิตอาหารสัตว์ของบริษัทฯ นั้น ได้รับการรับรองคุณภาพและมาตรฐานการผลิต ได้แก่ Good Manufacturing Practice (GMP), Hazard Analysis Critical Control Point (HACCP), ISO9001, ISO14001, ISO 22000 และ UFAS Standard of UK โดยเริ่มตั้งแต่การคัดสรรวัตถุดิบที่มีคุณภาพดี ผ่านเข้าสู่กระบวนการผลิตซึ่งควบคุมด้วยระบบคอมพิวเตอร์ มีการทดสอบคุณภาพทุกขั้นตอนจากทีมนักวิทยาศาสตร์อาหารของบริษัทฯ

กระบวนการผลิตอาหารเป็ดของบริษัทฯ ครอบคลุมตั้งแต่การจัดหาวัตถุดิบชนิดต่างๆ มาเก็บลงในไซโลเพื่อรักษาคุณภาพของวัตถุดิบนั้นๆ ก่อนนำไปผลิตเป็นอาหารเป็ด การผลิตนั้นเริ่มจากการนำวัตถุดิบต่างๆ มาบดจนละเอียด หลังจากนั้นวัตถุดิบชนิดต่างๆ จะถูกนำมาผสมกันในอัตราส่วนตามสูตรเฉพาะของบริษัทฯ เพื่อให้ได้คุณค่าทางอาหารที่ถูกต้อง แล้วจึงนำมาอัดเป็นเม็ดเพื่อบรรจุลงในถุง กระสอบ หรือรถขนส่งอาหารสัตว์แบบเทกอง (bulk) เพื่อให้ง่ายต่อการขนส่งไปยังฟาร์มเลี้ยงของบริษัทฯ และเกษตรกรคู่สัญญา ทั้งนี้ ปริมาณการผลิตอาหารสัตว์จะขึ้นอยู่กับปริมาณเป็ดเลี้ยงและอายุของเป็ด เนื่องจากในแต่ละช่วงอายุของเป็ด จะมีความต้องการคุณค่าทางอาหารแตกต่างกัน

#### **โรงงานอาหารสัตว์ของบริษัทจังหวัดสิงห์บุรี**



วัตถุดิบหลักที่ใช้ในการผลิตอาหารสัตว์ สามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ คือ กลุ่มที่ให้โปรตีน ได้แก่ กากถั่วเหลือง กากเรพซีด ฟูลแฟตชอย และกลุ่มที่ให้พลังงาน ได้แก่ ข้าวโพด รำข้าว ปลายข้าว ข้าวสาลี มันสำปะหลัง ข้าวฟ่าง และน้ำมันพืช โดยจุดแข็งของธุรกิจอาหารสัตว์ของบริษัท คือ ความสามารถในการบริหารจัดการต้นทุนวัตถุดิบได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยทางบริษัท ใช้วิธีการพัฒนาและปรับปรุงส่วนผสมของวัตถุดิบการผลิตอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สอดคล้องกับราคาของวัตถุดิบชนิดต่างๆ ในแต่ละช่วงเวลา ในขณะที่ยังคงรักษาคุณค่าของสารอาหารสำหรับสัตว์ไว้ได้ตามต้องการ บริษัทฯ มีการบริหารต้นทุนวัตถุดิบเชิงรุก เริ่มต้นจากการคาดการณ์ราคาวัตถุดิบ การเลือกซื้อวัตถุดิบจากผู้จำหน่ายที่ให้ราคาและคุณภาพที่ดีที่สุด รวมไปถึงการจัดซื้อจัดหาจากแหล่งผลิตวัตถุดิบโดยตรง เช่น ลานข้าวโพดตามจังหวัดต่างๆ เพื่อคัดเลือกวัตถุดิบที่มีคุณภาพสูงในราคาที่เหมาะสมมาใช้ในการผลิต

#### **4.1.1.5 ธุรกิจโรงงานฆ่าและแปรรูปเนื้อเป็ด**

เมื่อเนื้อเป็ดมีการเจริญเติบโตเต็มวัย โดยมีน้ำหนักและคุณภาพตามมาตรฐานที่บริษัทฯ กำหนดแล้ว ทางบริษัทฯ จะซื้อเนื้อเป็ดจากฟาร์มของเกษตรกรคู่สัญญาทั้งหมด ในราคาที่ได้ตกลงกันไว้ล่วงหน้า รวมถึงนำเนื้อที่เลี้ยงโดยทางบริษัทฯ เองเข้าโรงงานฆ่าและเนื้อเป็ด ซึ่งตั้งอยู่ที่อำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ

เมื่อเนื้อเป็ดมาถึงโรงงานฆ่าแล้ว จะถูกลำเลียงขึ้นแท่นแขวนเป็ดเพื่อที่สายพานจะนำเป็ดไปจุ่มน้ำให้เปียกเพื่อผ่านกระแสไฟฟ้าอย่างอ่อนให้เป็ดสลบ ก่อนที่จะให้พนักงานเชือดตามหลักของศาสนาอิสลาม หรือ Halal หลังจากที่ถูกเชือดแล้ว สายพานจะนำเป็ดเข้าสู่ขั้นตอนของการลวกในน้ำร้อนที่ควบคุมอุณหภูมิที่จัดไว้ แล้วลำเลียงต่อเข้าสู่กระบวนการถนอมและกำจัดขนด้วยซีฟี่ร้อนเพื่อถนอมขนออกจากตัวเป็ด

#### **กระบวนการฆ่าและเนื้อเป็ด**



หลังจากนั้นจะเป็นกระบวนการล้างเครื่องใน และมีเจ้าหน้าที่ของกรมปศุสัตว์ที่ประจำอยู่ในโรงงานชำแหละ คอยตรวจเช็คคุณภาพของตัวเป็ดและเครื่องในเป็ด ว่ามีคุณลักษณะตรงตามหลักสุขอนามัยหรือไม่ ถ้าเป็ดตัวใดมีคุณลักษณะที่ไม่ถูกต้อง จะถูกคัดทิ้งในทันที หลังจากนั้น เป็ดจะผ่านเข้าเครื่องแช่เย็น (หรือเครื่องซิลเลอร์) ซึ่งเป็นเครื่องลดอุณหภูมิของเนื้อเป็ดผ่านน้ำเย็นจัด เพื่อที่จะคงความสดและคุณภาพของเนื้อเป็ดให้ได้มาตรฐาน แล้วจึงเริ่มนำขึ้นแขวนอีกทีเพื่อเข้าสู่ขั้นตอนการคัดขนาด หรือชำแหละชิ้นส่วนเพิ่มเติม เมื่อเสร็จสิ้นกระบวนการนี้แล้ว เป็ดส่วนหนึ่งจะถูกนำไปบรรจุลงในบรรจุภัณฑ์โดยใช้เครื่องบรรจุแบบสุญญากาศ เพื่อให้เนื้อเป็ดคงคุณภาพความสด และสะอาดสำหรับผู้บริโภค ก่อนเข้าสู่กระบวนการแช่เย็น หรือแช่แข็งต่อไปตามความเหมาะสมของสินค้า ก่อนการจำหน่ายเป็นผลิตภัณฑ์เป็ดแปรรูปพร้อมปรุง และเป็ดอีกส่วนหนึ่งจะเป็นวัตถุดิบในกระบวนการปรุงสุกต่างๆ ซึ่งรวมถึงการย่างเป็ด การรมควันเนื้อเป็ด และการต้มพะโล้ เพื่อผลิตเป็นผลิตภัณฑ์เนื้อเป็ดแปรรูปปรุงสุก เป็นการเพิ่มมูลค่าสินค้าของบริษัทฯ ก่อนการจำหน่ายให้แก่ลูกค้าทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยการกระจายสินค้าในประเทศ จะผ่านช่องทางการจัดจำหน่ายแบบโมเดิร์นเทรด เช่น ซูเปอร์มาร์เก็ต และซูเปอร์เซ็นเตอร์ ผ่านร้านอาหารและโรงแรม รวมถึงผ่านผู้ค้าส่งและผู้ค้าปลีก กำลังการผลิตของโรงงานชำแหละเป็ดในปัจจุบันอยู่ที่ 18 ล้านตัวต่อปี

บริษัทฯ ยังผลิตอาหารกึ่งสำเร็จรูป (Ready to cook) เพื่อขายให้กับกลุ่มลูกค้าร้านอาหารและโรงแรม และผลิตผลิตภัณฑ์อาหารพร้อมรับประทาน (Ready to eat) เพื่อขายผ่านช่องทางจัดจำหน่ายแก่ลูกค้ารายย่อยต่างๆ ภายใต้ตราสินค้าของบริษัทฯ เองอีกด้วย

บริษัทฯ มีการส่งออกสินค้าไปมากกว่า 20 ประเทศ โดยประเทศที่นำเข้าหลัก ได้แก่ กลุ่มประเทศสหภาพยุโรปและเอเชีย ซึ่งทางบริษัทได้รับการรับรองระบบคุณภาพและมาตรฐาน BRC (British Retail Consortium), GMP, HACCP, OHSAS, ISO14001, ISO9001, BRC, IFS และ Halal ทั้งหมด ทำให้สินค้าของบริษัทฯ สามารถขายได้ในหลากหลายช่องทาง และได้รับการยอมรับจากผู้บริโภคถึงคุณภาพและมาตรฐานการผลิตที่สะอาดและปลอดภัย

### กระบวนการตัดโครงการกระดูกออกจากเปิดแปรรูปปรุงสุก



ลักษณะสินค้าและผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ สามารถแบ่งออกได้เป็น 5 ประเภท ดังต่อไปนี้

#### 1) เปิดตัว (Whole Duck and Griller)

เปิดตัวแบบดิบที่บริษัทฯ ขายมีอยู่ 2 ลักษณะ คือ แบบทั้งตัว และแบบตัวที่ถูกตัดแต่งชิ้นส่วนต่างๆ แล้ว โดยเปิดตัวแบบดิบส่วนใหญ่จะถูกจำหน่ายในประเทศ เนื่องจากตั้งแต่ปี 2547 ที่เกิดการแพร่ระบาดของไข้หวัดนกในประเทศไทย ทำให้ประเทศคู่ค้าหลักอย่างญี่ปุ่นและกลุ่มประเทศในสหภาพยุโรประงับการนำเข้าเนื้อเปิดดิบจากไทย ตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา บริษัทฯ จึงได้ลดสัดส่วนการขายเปิดดิบในต่างประเทศลง และเพิ่มสัดส่วนการขายในประเทศให้มากขึ้น เนื่องจากตลาดในประเทศยังมีอุปสงค์ที่บริษัทฯ สามารถผลิตเนื้อเปิดเพื่อป้อนให้กับตลาดได้ ซึ่งส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการเติบโตของร้านอาหารประเภทต่างๆ ซึ่งเป็นหนึ่งในกลุ่มลูกค้าหลักของบริษัทฯ ปัจจุบันประเทศญี่ปุ่นได้ยกเลิกมาตรการดังกล่าวแล้ว ทำให้ยอดขายเปิดตัว (ทั้งแบบทั้งตัว และแบบตัวที่ถูกตัดแต่งชิ้นส่วนต่างๆ) ไปยังต่างประเทศ ได้เพิ่มปริมาณขึ้น ดังนั้น ในปัจจุบันยอดขายเปิดตัวจึงเพิ่มขึ้นจากทั้งในประเทศและต่างประเทศ

#### 2) เปิดแยกส่วน (Cut-Up)

เปิดแยกส่วน คือการแยกขายชิ้นส่วนต่างๆ ของเปิด ได้แก่ เนื้อหน้าอก น่องติดสะโพก ปีก ขา สันใน เป็นต้น ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ที่สร้างอัตรากำไรขั้นต้นที่สูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการขายเปิดแยกส่วนไปยังต่างประเทศ

### ผลิตภัณฑ์เปิดแปรรูปพร้อมปรุง (แบบดิบ) ของบริษัทฯ





### 3) ผลิตภัณฑ์พลอยได้ (By-Product)

ผลิตภัณฑ์พลอยได้เป็นผลิตภัณฑ์ที่เหลือจากการแยกส่วน เช่น เลือด กึ้น เศษเนื้อ ไคโรกระดูกเปิด เป็นต้น ซึ่งสามารถนำไปขายฟาร์มเลี้ยงปลาหรือลูกค้าทั่วไปได้

### 4) อาหารแปรรูป (Cooked Products)

บริษัทฯ มีหน่วยงานวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหารโดยเฉพาะ ที่มุ่งมั่นในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์อาหารที่ตอบสนองความต้องการ และวิถีชีวิตที่เปลี่ยนแปลงของผู้บริโภค และบริษัทฯ ให้ความสำคัญในการผลิตสินค้าอาหารให้มีคุณภาพในด้านคุณค่ารสชาติ และความปลอดภัย ผลิตภัณฑ์อาหารปรุงสุกที่จำหน่ายในประเทศและส่งออก เช่น แกงเผ็ดเปิดอย่างเปิดพะโล้ เป็ดรมควัน เป็ดปักกิ่ง รวมถึงการผลิตเพื่อจำหน่าย ภายใต้ตราสินค้าของผู้ซื้อด้วยเช่นกัน นอกจากนี้บริษัทยังมีนโยบายที่ชัดเจนในการผลักดันธุรกิจให้เป็นผู้ผลิตอาหารจากเนื้อเป็ด และมีผลิตภัณฑ์เนื้อเป็ดแปรรูปที่หลากหลาย

#### ตัวอย่างผลิตภัณฑ์ตราดาลี



### 5) ขนเป็ด (Feather)

ขนเป็ดเป็นอีกหนึ่งผลิตภัณฑ์ที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับทางบริษัทฯ  
ขณะนี้ จะถูกส่งผ่านระบบท่อที่ขนส่งไปยังโรงงานขนเป็ด

โดยขนเป็ดที่ถูกกลั่นออกมาโดยซี่ผึ้งในกระบวนการ  
ซึ่งทำการล้างขนเป็ดอย่างสะอาด ก่อนที่จะรีดน้ำ

ออกแล้วจึงเข้าเครื่องอบ หลังจากนั้นขนเป็ดจะถูกนำไปบรรจุในถุงกระสอบขนาดใหญ่ ก่อนที่จะบรรจุเข้าตู้คอนเทนเนอร์ โดยขนเป็ดแบบแห้งทั้งหมดของบริษัทฯ จะถูกจำหน่ายไปยังลูกค้าต่างประเทศ ซึ่งส่วนใหญ่จะนำขนเป็ดไปผลิตเป็น เครื่องนุ่งห่มคุณภาพและราคาสูง อาทิเช่น เสื้อกันหนาว ดังนั้นขนเป็ดจึงเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีอัตรากำไรขั้นต้นที่สูง

ทั้งนี้ในการดำเนินงานในประเทศไทย ทางบริษัทฯ ได้รับบัตรส่งเสริมจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนเป็นจำนวน 5 บัตร ตามตารางด้านล่าง

	บัตรส่งเสริม เลขที่	วันที่อนุมัติให้การ ส่งเสริม	วันที่เริ่มมีรายได้	วันหมดอายุ	กิจการ	ประเภท	หมายเหตุ
1	2477(3)/อ./ 2556	9 กันยายน 2556	1 มิถุนายน 2551	31 พฤษภาคม 2559	ผลิตอาหารสำเร็จรูปแช่เย็น แช่แข็ง	1.11 กิจการผลิตหรือถนอม อาหารหรือสิ่งปรุงแต่งอาหาร โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย	เป็นการรับโอนกิจการจากบริษัท บางกอกแลนด์ จำกัด (มหาชน) ตามบัตรส่งเสริมเลขที่ 1748(3)/2551 ลงวันที่ 31 กรกฎาคม พ.ศ. 2551
2	1507(2)/2557	27 กุมภาพันธ์ 2557	2 มีนาคม 2558	1 มีนาคม 2566	ผลิตลูกเปิด	1.5 กิจการขยายพันธุ์สัตว์ หรือเลี้ยงสัตว์	ได้รับบัตรส่งเสริมในนาม บริษัท บางกอกแลนด์ จำกัด (มหาชน)
3	1600(2)/2557	11 เมษายน 2557	15 พฤษภาคม 2558	14 พฤษภาคม 2566	ผลิตไข่เปิดเชื้อ	1.5 กิจการขยายพันธุ์สัตว์ หรือเลี้ยงสัตว์	ได้รับบัตรส่งเสริมในนาม บริษัท บีอาร์ การเกษตร จำกัด
4	2101(2)/2557	4 สิงหาคม 2557	ยังไม่ได้เริ่ม	8 ปี	เลี้ยงเปิดเนื้อ	1.5 กิจการขยายพันธุ์สัตว์ หรือเลี้ยงสัตว์	ได้รับบัตรส่งเสริมในนาม บริษัท บีอาร์ การเกษตร จำกัด
5	2102(2)/2557	4 สิงหาคม 2557	ยังไม่ได้เริ่ม	8 ปี	เลี้ยงเปิดเนื้อ (ปัจจุบันอยู่ ระหว่างเปลี่ยนกิจการเป็น ผลิตไข่เปิดเชื้อ)	1.5 กิจการขยายพันธุ์สัตว์ หรือเลี้ยงสัตว์	ได้รับบัตรส่งเสริมในนาม บริษัท บีอาร์ การเกษตร จำกัด
6.	58-2094-0- 01-1-0	28 กรกฎาคม 2558	26 สิงหาคม 2558	25 สิงหาคม 2566	เลี้ยงเปิดเนื้อ	1.5 กิจการขยายพันธุ์สัตว์ หรือเลี้ยงสัตว์	ได้รับบัตรส่งเสริมในนาม บริษัท บีเอ็ม การเกษตร จำกัด



#### 4.1.2 กิจกรรมในประเทศเนเธอร์แลนด์

รายได้จากการขายของบริษัทฯ จากกิจการในประเทศเนเธอร์แลนด์

	2556		2557		2558	
	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ
<b>กิจการในประเทศเนเธอร์แลนด์</b>						
รายได้จากธุรกิจต้นน้ำ	624.7	26	653.2	27	589.2	27
รายได้จากธุรกิจปลายน้ำ	1,789.6	74	1,781.7	73	1,590.0	73
ผลิตภัณฑ์เนื้อเป็ด	1,662.9	68	1,639.7	67	1,484.3	68
ผลิตภัณฑ์พลอยได้และอื่นๆ	126.7	5	142.1	6	105.7	5
<b>รวมรายได้จากกิจการในประเทศเนเธอร์แลนด์</b>	<b>2,414.3</b>	<b>100</b>	<b>2,434.9</b>	<b>100</b>	<b>2,179.2</b>	<b>100</b>

บริษัทฯ ดำเนินธุรกิจการผลิตเปิดครบวงจรในประเทศเนเธอร์แลนด์ เช่นเดียวกับกิจการในประเทศไทย ยกเว้นธุรกิจอาหารสัตว์ ซึ่งได้จัดซื้อจากลูกค้าในประเทศเนเธอร์แลนด์ โดย DTH ดำเนินกิจการครอบคลุมตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ ได้แก่ ธุรกิจเลี้ยงพ่อแม่พันธุ์เป็ด ธุรกิจโรงฟักไข่เป็ดเนื้อ ธุรกิจฟาร์มเลี้ยงเป็ดผ่านเกษตรกรคู่สัญญา (Contract farm) และธุรกิจโรงชำแหละและแปรรูปเนื้อเป็ดปรุงสุก โดยกิจการเลี้ยงพ่อแม่พันธุ์เป็ดและการควบคุมและประสานงานการเลี้ยงพ่อแม่พันธุ์เป็ดผ่านเกษตรกรคู่สัญญา การฟักไข่เป็ดเนื้อ และการควบคุมและประสานงานการเลี้ยงเป็ดเนื้อผ่านเกษตรกรคู่สัญญานั้น ดำเนินการโดย DTF กิจการโรงงานชำแหละเปิดดำเนินการโดย TDT ส่วนกิจการโรงงานแปรรูปเนื้อเป็ดปรุงสุก ดำเนินการโดย Lucky Duck ซึ่งบริษัททั้งสามเป็นบริษัทย่อยในเครือ โดย DTH ถือหุ้นร้อยละ 100 ในบริษัท DTF และ TDT ส่วน Lucky Duck นั้นถือหุ้นโดย TDT ในสัดส่วนร้อยละ 90 กลุ่มบริษัทในประเทศเนเธอร์แลนด์ ดำเนินกิจการอยู่ในเมือง Ermelo ประเทศเนเธอร์แลนด์

นอกจากนี้บริษัทฯ ยังดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ในประเทศเนเธอร์แลนด์ ได้แก่ ธุรกิจตรวจสอบมาตรฐานโรงงานชำแหละสัตว์ปีกในประเทศเนเธอร์แลนด์ โดยผู้เชี่ยวชาญด้านการตรวจสอบสัตว์ปีกที่ได้รับการรับรองจากกรมปศุสัตว์เนเธอร์แลนด์ ดำเนินกิจการโดย VPK และยังมีบริษัทอื่นๆ ที่ยังไม่ได้เริ่มดำเนินการ (dormant companies) ได้แก่ TT ซึ่งจัดตั้งขึ้นเพื่อเป็นบริษัทขนส่งสินค้าเนื้อเป็ด และ Canature ซึ่งเป็นบริษัทตัวแทนจำหน่ายสินค้าเนื้อเป็ด

##### 4.1.2.1 ธุรกิจฟาร์มเลี้ยงพ่อแม่พันธุ์

การเลี้ยงพ่อแม่พันธุ์เป็ด ดำเนินการโดย DTF ซึ่งนำเข้าพ่อแม่พันธุ์เป็ดสายพันธุ์ปักกิ่ง ซึ่งเป็นพันธุ์ของเป็ดเนื้อที่ได้รับความนิยมสูงในทวีปยุโรป โดยลูกเป็ดพ่อแม่พันธุ์ มีการซื้อมาจาก Cherry Valley Farms Limited ซึ่งเป็นบริษัทผลิตและพัฒนาสายพันธุ์เป็ดเนื้อซึ่งดำเนินการอยู่ในประเทศอังกฤษ นอกจากนี้ DTF ยังนำเข้าพ่อแม่พันธุ์เป็ดมาจากบริษัทในประเทศฝรั่งเศส ซึ่งเป็นสายพันธุ์ปักกิ่งเช่นกัน

ลูกเป็ดพ่อแม่พันธุ์ที่ DTF ซื้อมา จะถูกเลี้ยงในช่วงระยะเวลา 18 สัปดาห์แรกที่โรงเลี้ยงเป็ดเนื้อของ DTF โดยในช่วง 18 สัปดาห์แรกนี้ เป็นช่วงเวลาสำคัญต่อพัฒนาการของลูกเป็ด ทั้งในด้านน้ำหนักและสุขภาพของเป็ด บริษัทจึงให้ความสำคัญเป็นพิเศษกับการดูแลเลี้ยงเป็ดในช่วงระยะเวลานี้ และหลังจาก 18 สัปดาห์ไปแล้ว บริษัทจะขายพ่อแม่พันธุ์เป็ดส่วนหนึ่งให้กับเกษตรกรคู่สัญญา (Contract farm) เพื่อเลี้ยงพ่อแม่พันธุ์เป็ดต่อไป และจะรับซื้อไข่เป็ดกลับคืนทั้งหมด อีกส่วนหนึ่ง DTF จะทำการเลี้ยงพ่อแม่พันธุ์เป็ดไว้ด้วยตนเอง โดยความสามารถในการเลี้ยงพ่อแม่พันธุ์เป็ดสำหรับช่วง 18 สัปดาห์แรกในฟาร์มของบริษัทอยู่ที่

10,000 ตัว และบริษัทมีความสามารถในการเลี้ยงพ่อแม่พันธุ์เปิดตลอดทั้งชีวิตในฟาร์มของบริษัทอยู่ที่ 3,200 ตัวต่อรุ่น และมีกำลังการเลี้ยงเปิดพ่อแม่พันธุ์ในฟาร์มของเกษตรกรคู่สัญญาอยู่ที่ 31,000 ตัวต่อรุ่น สาเหตุที่มีการเลี้ยงพ่อแม่พันธุ์เปิดไว้บางส่วน เนื่องจากต้องการใช้เป็นต้นแบบในการเลี้ยงพ่อแม่พันธุ์เปิดให้แก่เกษตรกรคู่สัญญา และเป็นช่องทางในการพัฒนาศักยภาพและเทคโนโลยีในการเลี้ยงเปิดเนื้อของบริษัทอีกทางหนึ่ง พ่อแม่พันธุ์เปิดจะถูกเลี้ยงต่อไปจนถึงสัปดาห์ที่ 24 จึงเริ่มออกไข่เพื่อสามารถฟักเป็นลูกเปิดเนื้อต่อไป

พ่อแม่พันธุ์เปิดที่เลี้ยงนั้น จะถูกเลี้ยงอยู่ในโรงเรือนเลี้ยงเปิดในฟาร์ม EVAP (หรือ Evaporative Cooling System) ซึ่งมีการควบคุมอุณหภูมิและความชื้นให้เหมาะสมกับเปิด รวมทั้งมีการโรยฟางที่พื้นของโรงเลี้ยง และมีการใส่ฟางเพิ่มเติมตลอดระยะเวลาการเลี้ยง เพื่อควบคุมความชื้นของพื้นฟาร์มให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ภายในฟาร์มนั้น ยังมีระบบให้น้ำและอาหารเปิดแบบอัตโนมัติอีกด้วย และสัดส่วนของแม่พันธุ์ต่อพ่อพันธุ์เปิดอยู่ที่ 5 ต่อ 1 ซึ่งเป็นอัตราส่วนที่เหมาะสมสำหรับอัตราการให้ไข่จากแม่พันธุ์เปิด โดยเปิดจะออกไข่ประมาณ 1 ปี หรือ 52 สัปดาห์หลังจากวันแรกที่เริ่มมีการออกไข่ ดังนั้นพ่อแม่พันธุ์เปิดจะมีการเลี้ยงไว้เป็นระยะเวลาราว 75 สัปดาห์จึงปลดระวาง ทั้งนี้แม่พันธุ์เปิดหนึ่งตัวจะออกไข่โดยเฉลี่ยประมาณ 250 ฟอง ตลอดช่วงอายุของเปิด

#### **4.1.2.2 ธุรกิจโรงฟักไข่**

DTF จะรับซื้อไข่เปิดจากเกษตรกรคู่สัญญาโดยชำระค่าซื้อไข่เปิดที่ทุกสิ้นเดือน หรือนำไข่จากฟาร์มพ่อแม่พันธุ์เปิดของ DTF เอง และนำเข้าโรงฟักไข่ ซึ่งตั้งอยู่ในบริเวณเดียวกัน โดยโรงฟักไข่จะดำเนินการผลิตลูกเปิดอายุหนึ่งวัน (Day-Old Duck) โดยรับไข่เปิดจากฟาร์มพ่อแม่พันธุ์ทุกวัน มาบ่มฟักในโรงฟักไข่แบบปิดด้วยเครื่องจักรที่ทันสมัย มีการควบคุมความสะอาด ปลอดภัยจากเชื้อโรค เพื่อให้ได้อัตราการฟักไข่ที่สูงและสม่ำเสมอ ปัจจุบันกำลังการผลิตที่โรงฟักไข่อยู่ที่ประมาณ 155,000 ฟองต่อสัปดาห์ ซึ่งสามารถผลิตลูกเปิดได้ประมาณ 125,000 ตัวต่อสัปดาห์

ธุรกิจโรงฟักไข่ เริ่มต้นจากการคัดเลือกไข่เปิดจากฟาร์มพ่อแม่พันธุ์ และนำเข้าตู้บ่มอัตโนมัติ (Setter) เพื่อทำการกลับไข่ไปมา ทุกๆ 1 ชั่วโมง เพื่อกระจายความร้อนให้ทั่วถึง เป็นระยะเวลา 25 วัน ที่อุณหภูมิ 37 องศาเซลเซียส จากนั้นจะเป็นกระบวนการคัดแยกไข่ลม (unfertilized eggs) ทิ้งไป จากนั้นจะนำเข้าเครื่องฟัก (Hatcher) ที่ควบคุมอุณหภูมิและความชื้น เป็นระยะเวลา 3 วัน เพื่อให้ลูกเปิดกระเทาะเปลือกไข่ออกมา โดยลูกเปิดที่มีสภาพสมบูรณ์ แข็งแรง จะถูกจัดส่งไปยังฟาร์มเปิดเนื้อของเกษตรกรคู่สัญญา (Contract farm) เพื่อนำไปเลี้ยงเป็นเปิดเนื้อต่อไป

ธุรกิจโรงฟักไข่ของ DTF ได้ดำเนินการตามมาตรฐาน Hazard Analysis Critical Control Point (HACCP) และ DQP (Duck Quality Programme) ซึ่งเป็นมาตรฐานของ The Netherlands Food and Consumer Product Safety Authority นอกจากนี้ยังผ่านการตรวจสอบและได้รับการรับรองคุณภาพในการผลิตและดำเนินการโดยประเทศต่างๆ เช่น ไทย เกาหลีใต้ รัสเซีย และแคนาดา เป็นต้น เพื่อให้ผลิตภัณฑ์เนื้อเปิดที่ผลิตได้ในการผลิตชั้นปลายน้ำได้รับอนุญาตในการส่งออก มาตรฐานต่างๆ ดังกล่าวสร้างความมั่นใจให้แก่ลูกค้าของกลุ่มบริษัทในประเทศเนเธอร์แลนด์ ในด้านคุณภาพของเนื้อเปิดมาอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลานาน

#### **4.1.2.3 ธุรกิจฟาร์มเลี้ยงเปิดเนื้อ**

DTF เป็นผู้ควบคุมการเลี้ยงเปิดเนื้อของเกษตรกรคู่สัญญา โดยบริษัทไม่ได้มีการเลี้ยงเปิดเนื้อด้วยตนเอง แต่เป็นการว่าจ้างเกษตรกรคู่สัญญาในการเลี้ยง เนื่องจากประเทศเนเธอร์แลนด์เป็นประเทศที่มีความเจริญในด้านเกษตรกรรม จึงมีเกษตรกรที่มี

คุณภาพ ประกอบอาชีพเป็นเกษตรกรคู่สัญญาอยู่มาก จึงไม่มีปัญหาเรื่องการขาดแคลนเกษตรกรในการเลี้ยงเป็ดเนื้อ ปัจจุบัน มีเกษตรกรคู่สัญญาจำนวน 30 ราย และมีกำลังการเลี้ยงเป็ดเนื้อได้ประมาณ 5.3 ล้านตัวต่อปี

DTF มีข้อตกลงกับเกษตรกรคู่สัญญา โดยให้เกษตรกรรับซื้อลูกเป็ดอายุ 1 วัน (Day-Old Duck) จากโรงฟักไข่ของ DTF และเกษตรกรตกลงว่าจะทำการขายคืนเป็ดเนื้อที่เลี้ยงได้ครบอายุและตามน้ำหนักที่กำหนดให้แก่ TDT ซึ่งประกอบกิจการโรงงานชำแหละเป็ด นอกจากนี้ DTF ยังมีหน้าที่ขายอาหารสัตว์ ซึ่งซื้อมาจากโรงงานผู้ผลิตอาหารสัตว์ภายนอก และนำมาขายต่อให้แก่เกษตรกรคู่สัญญาต่างๆ ซึ่งวิธีการนี้ ช่วยลดต้นทุนในการซื้ออาหารสัตว์ให้แก่เกษตรกร เนื่องจาก DTF มีอำนาจในการต่อรองราคาจากผู้ขายอาหารสัตว์ต่างๆ เพราะมีการจัดซื้อด้วยปริมาณที่มาก ส่วนวัตถุดิบชนิดอื่นๆ เช่น วิตามินที่จำเป็นในการเลี้ยงเป็ดนั้น DTF ทำการสั่งซื้อและขายต่อแก่เกษตรกรคู่สัญญาเพื่อใช้ในการเลี้ยงเป็ดต่อไป

เกษตรกรคู่สัญญาที่มีในระบบเกษตรแบบพันธะสัญญานั้น มีจำนวนเพียงพอสำหรับกำลังการผลิตเนื้อเป็ดของกลุ่มบริษัท DTH และหากมีการเพิ่มกำลังการผลิตในอนาคต กลุ่มบริษัท DTH สามารถจัดหาเกษตรกรเพื่อเข้ามาอยู่ในเครือข่ายได้ในอนาคตภายในระยะเวลาอันสั้น เนื่องจากมีชื่อเสียงที่ดี ดำเนินกิจการมานาน มีความสัมพันธ์ระยะยาวอันดีกับเกษตรกร และมีเงื่อนไขการจ่ายเงินค่ารับซื้อเป็ดคืนให้แก่เกษตรกรที่จูงใจและสามารถแข่งขันได้

#### ตัวอย่างฟาร์มเลี้ยงเป็ดเนื้อที่ประเทศเนเธอร์แลนด์



บริษัทว่าจ้างเกษตรกรเพื่อเลี้ยงเป็ดในโรงเรือนระบบ EVAP (Evaporative Cooling System) เช่นเดียวกับการเลี้ยงเป็ดในประเทศไทย อีกทั้งมีระบบการเลี้ยงที่มีการให้อาหารและน้ำอัตโนมัติ มีระบบระบายอากาศที่ดี มีการควบคุมความชื้น อุณหภูมิ แสงสว่าง และสามารถป้องกันการติดต่อหรือแพร่ระบาดของโรคจากสัตว์จากภายนอก มีส้วมบาลที่ปรับสภาพพื้นโรงเลี้ยงโดยการโรยฟางเพื่อรักษาระดับความชื้นของพื้นโรงเรือนตามความเหมาะสม หลังจากการเลี้ยงเป็ดในแต่ละรอบ โรงเลี้ยงเป็ดจะต้องได้รับการพักแล้ว 5-10 วัน เพื่อเตรียมสภาพโรงเรือนให้เหมาะสมสำหรับการเลี้ยงเป็ดเนื้อในรอบต่อไป

#### 4.1.2.4 ธุรกิจโรงงานชำแหละและแปรรูป

TDT ดำเนินกิจการโรงงานชำแหละเป็ด โดยรับซื้อเป็ดเนื้อที่เจริญเติบโตเต็มวัยคืนจากเกษตรกรคู่สัญญา และนำเข้าสู่กระบวนการชำแหละเป็ด ซึ่งโรงงานชำแหละเป็ดของ TDT เป็นโรงงานชำแหละเป็ดที่มีความทันสมัยที่สุดในโลกแห่งหนึ่ง ใช้ระบบการชำแหละเป็ดแบบอัตโนมัติ มีกำลังการผลิตพื้นฐาน 5.2 ล้านตัวต่อปีสำหรับการทำงาน 5 วันต่อสัปดาห์ ด้วยเวลา

ทำงาน 8 ชั่วโมงต่อวัน และสามารถเพิ่มกำลังการผลิตเป็น 6.5 - 7 ล้านตัวต่อปีโดยการเพิ่มวันและชั่วโมงการทำงาน โรงงานแห่งนี้มีการใช้แรงงานจำนวนน้อยมาก โดยมีพนักงานประจำโรงงานชาละเพียง 50 คน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นพนักงานที่ทาสายการผลิตที่ช่วยในกระบวนการบรรจุและจัดเก็บสินค้า

โรงงานชาละเนื้อเปิดของ TDT ได้รับการรับรองมาตรฐาน IFS (International Food Standard) และ BRC (Global Standard for Food Safety ของ BRC หรือ British Retail Consortium) ซึ่งมาตรฐานต่างๆ นี้เป็นมาตรฐานที่จำเป็นในการดำเนินการโรงงานชาละเนื้อเปิด ตามข้อกำหนดของหน่วยงาน The Netherlands Food and Consumer Product Safety Authority ซึ่งหน่วยงานนี้ยังส่งสัตวแพทย์ที่ได้รับการรับรองมาประจำในโรงงานชาละเนื้อเปิด เพื่อตรวจสอบสภาพเปิดทุกตัวที่ผ่านการชาละแล้วว่ามีความปลอดภัยในการบริโภค

ผลิตภัณฑ์ที่ TDT ผลิตได้ส่วนใหญ่เป็นเปิดดิบแบบทั้งตัว ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนราวร้อยละ 90 ของผลผลิตทั้งหมด และจัดจำหน่ายในทวีปยุโรปผ่านกลุ่มลูกค้าร้านอาหารจีน และร้านค้าขายปลีกต่างๆ โดยส่วนที่เหลือคือผลิตภัณฑ์เนื้อเปิดในส่วนอื่นๆ เช่น ออกเปิด หรือน่องเปิด เป็นต้น ซึ่งจัดจำหน่ายในสหภาพยุโรปเช่นเดียวกัน โดยตลาดหลักสำหรับการส่งออกภายในสหภาพยุโรปของบริษัท ได้แก่ ประเทศเยอรมัน สเปน ฝรั่งเศส และอิตาลี

#### โรงงานชาละเนื้อและแปรรูปที่ประเทศเนเธอร์แลนด์



โรงงานอาหารแปรรูปปรุงสุก ดำเนินการโดย Lucky Duck ซึ่งเป็นโรงงานผลิตเนื้อเปิดปรุงสุกสำเร็จรูปพร้อมรับประทาน มีกำลังการผลิตเปิดราว 300,000 ตัวต่อปี ซึ่งสินค้าที่ผลิตได้ เป็นสินค้าที่มีคุณภาพดี และตอบสนองความต้องการของลูกค้าในกลุ่มที่มีกำลังซื้อ มีความต้องการสินค้าที่มีคุณภาพสูง ซึ่งมีระดับราคาที่สูงกว่าเนื้อเปิดแปรรูปปรุงสุกจากประเทศจีน นอกจากนี้ Lucky Duck ยังมีการแปรรูปผลิตภัณฑ์ชนิดอื่นๆ ด้วย ได้แก่ หมูแดง หมูกรอบ และไก่หมักแปรรูปปรุงสุก รวมถึงมีการขายเครื่องเทศชนิดต่างๆ เช่น กระเทียม ผ่านวิธีการซื้อมาขายไป (trading) เพื่อจำหน่ายให้แก่ร้านอาหารจีนในประเทศเนเธอร์แลนด์และสหภาพยุโรป รวมถึงซูเปอร์มาร์เก็ต เพื่อกระจายสินค้าสู่ผู้บริโภคสุดท้ายอีกด้วย ธุรกิจของ Lucky Duck ได้



ดำเนินการตามมาตรฐาน Hazard Analysis Critical Control Point (HACCP) ซึ่งเป็นมาตรฐานของ The Netherlands Food and Consumer Product Safety Authority

## 4.2 การตลาดและการแข่งขัน

ตลาดหลักของบริษัทฯ คือตลาดเนื้อเป็ดแปรรูปพร้อมปรุงและเนื้อเป็ดแปรรูปปรุงสุก (หรือผลิตภัณฑ์ปลายน้ำ) ซึ่งขายให้แก่ลูกค้าในประเทศไทย ตลาดส่งออกจากไทยไปยังทวีปยุโรปและประเทศญี่ปุ่น และตลาดในทวีปยุโรปของกลุ่มบริษัท DTH

### 4.2.1 อุตสาหกรรมเนื้อเป็ดในประเทศไทย

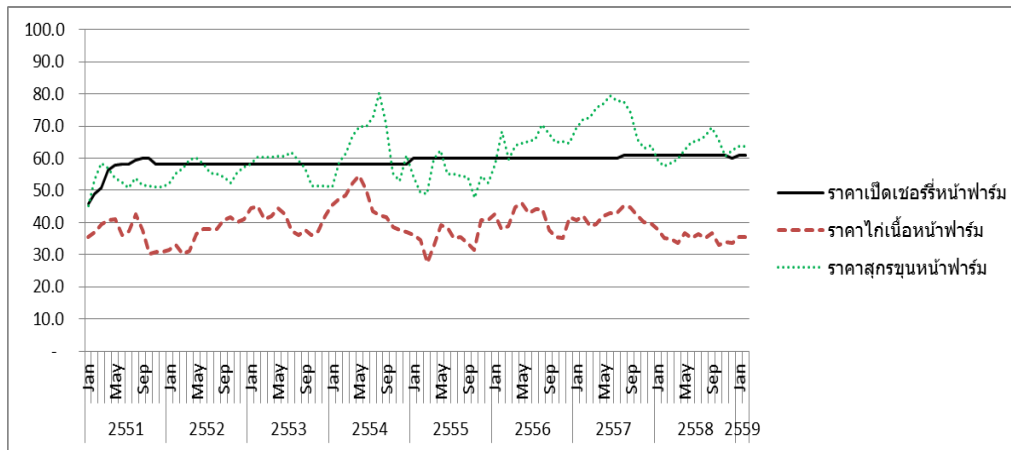
ตลาดเนื้อเป็ดในประเทศไทย มีความต้องการบริโภคราว 79 พันตันต่อปี และมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยสะสมราวร้อยละ 3.5 ต่อปี ในช่วงระหว่างปี 2551 – 2554 อุตสาหกรรมเนื้อเป็ดในประเทศไทย เป็นอุตสาหกรรมที่มีผู้เล่นน้อยราย โดยผู้บริหารของบริษัทฯ ประมาณว่า บริษัทฯ มีส่วนแบ่งทางการตลาดของตลาดเนื้อเป็ดในประเทศ ที่ผลิตโดยผู้เล่นอุตสาหกรรมราวครึ่งหนึ่ง ภายหลังจากการหักส่วนแบ่งทางการตลาดของผู้เล่นรายเล็กออกไปแล้ว ซึ่งผู้เล่นรายเล็กมีส่วนแบ่งทางการตลาดราวร้อยละ 6 โดยพันธุ์ของเป็ดเนื้อที่เป็นที่นิยมเลี้ยงในประเทศไทย คือเป็ดพันธุ์ปักกิ่ง (โดยเฉพาะเป็ดพันธุ์เซอร์รี่ ซึ่งเป็นเป็ดสายพันธุ์ย่อยของเป็ดพันธุ์ปักกิ่ง) ส่วนเป็ดสายพันธุ์อื่นๆ เช่น เป็ดเทศ (Muscovy) หรือ เป็ดแจ๊ (Mulard) ไม่ค่อยนิยมเลี้ยงมากนัก เนื่องจากเนื้อเป็ดที่ได้จะมีมันน้อย และรสชาติไม่ถูกปากผู้บริโภค ส่วนเป็ดไล่ทุ่งซึ่งเลี้ยงโดยเกษตรกรรายย่อยและไม่ได้เลี้ยงเป็นแบบอุตสาหกรรมนั้น ส่วนใหญ่เป็นการเลี้ยงเพื่อเอาไข่เป็ดเป็นหลัก

ผู้เล่นอุตสาหกรรม มีความรู้ความชำนาญในการเลี้ยงเป็ดแบบอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ และประกอบกิจการในธุรกิจเป็ดตั้งแต่ต้นน้ำไปจนถึงปลายน้ำ ได้แก่ กิจการเลี้ยงพ่อแม่พันธุ์ กิจการการฟักไข่เป็ด กิจการการเลี้ยงเป็ดเนื้อ และกิจการชำแหละเป็ดและแปรรูปอาหารจากเนื้อเป็ด รวมถึงผลิตภัณฑ์ต่อเนื่อง เช่น ขนเป็ด นอกจากนี้ กิจการผลิตอาหารสัตว์ มักถูกรวมอยู่ในธุรกิจการเลี้ยงเป็ดด้วย เนื่องจากอาหารสัตว์เป็นต้นทุนหลักของเนื้อเป็ด ส่วนกิจการพัฒนาสายพันธุ์เป็ดนั้น ไม่มีการดำเนินงานในประเทศไทย เนื่องจากผู้เล่นที่พัฒนาสายพันธุ์เป็ดเนื้อนั้น มีจำนวนน้อยรายในโลก และดำเนินกิจการอยู่ในตลาดเป็ดขนาดใหญ่ในทวีปยุโรปและประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีนเป็นหลัก

ผลประโยชน์ที่ผู้เล่นในอุตสาหกรรมผลิตเนื้อเป็ด ได้รับจากการทำกิจการแบบครบวงจรในห่วงโซ่กิจกรรม (Value chain) คือความสามารถในการควบคุมคุณภาพเนื้อเป็ดให้อยู่ในระดับสูงและคงที่อย่างสม่ำเสมอ การควบคุมปริมาณการผลิตและการประสานงานระหว่างกิจกรรมจากต้นน้ำไปจนถึงปลายน้ำได้ดี และการควบคุมต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ อุตสาหกรรมผลิตเนื้อเป็ดยังมีความเสถียรของอุตสาหกรรมสูง สังเกตได้จากราคาขายเนื้อเป็ดที่มีความผันผวนต่ำมาก เมื่อเทียบกับอุตสาหกรรมการผลิตเนื้อไก่หรือเนื้อหมู เนื่องจากผู้เล่นในอุตสาหกรรมเป็ดมีน้อยราย และปริมาณการผลิตเนื้อเป็ดมีความสอดคล้องกับความต้องการในการบริโภค และมักไม่พบอุปทานส่วนเกิน ด้วยความผันผวนน้อยนี้เอง ทำให้ผู้เล่นในอุตสาหกรรมเป็ด สามารถรักษาความสามารถในการทำกำไรได้ดี

ราคาเป็ดหน้าฟาร์มเมื่อเปรียบเทียบกับราคาไก่และสุกร



ผู้เลี้ยงรายใหม่อาจเข้ามาประกอบกิจการในธุรกิจนี้ได้ยาก เนื่องจากต้องมีการลงทุนสูง และต้องสั่งสมประสบการณ์ในการเลี้ยง และเพาะพันธุ์เป็ด เพื่อให้เนื้อเป็ดมีสัดส่วนเนื้อที่สูง สัตส่วนไขมันที่ต่ำ และเป็ดที่เลี้ยงมีการบริโภคอาหารสัตว์ที่ไม่มากเกินไป (หรือมีอัตราการแลกเปลี่ยนอาหารสัตว์เป็นเนื้อเป็ด หรือ Feed Conversion Ratio – FCR ที่สามารถแข่งขันได้) และสามารถผลิตเนื้อเป็ดที่มีคุณภาพดี เป็นที่ยอมรับของตลาด นอกจากนี้ ธรรมชาติของเป็ดยังแตกต่างจากธรรมชาติของไก่ ทำให้ลักษณะการเลี้ยงมีความแตกต่างกัน เช่น การจัดวางตำแหน่งอุปกรณ์ (layout) การควบคุมความชื้น ระยะเวลาในการเลี้ยง ส่วนผสมของอาหารและสูตรอาหาร การบริหารการเลี้ยงและโรงชำแหละ รวมถึงกระบวนการถนอมขนเป็ดยังมีความซับซ้อนกว่าไก่ ทำให้เป็นเรื่องไม่ง่ายนักที่ผู้ผลิตเนื้อไก่จะผันตัวเองเป็นผู้ผลิตเนื้อเป็ดได้

ลูกค้าส่วนใหญ่ของผู้ผลิตเนื้อเป็ดอุตสาหกรรม สามารถแบ่งได้เป็น 3 กลุ่มหลักด้วยกัน ได้แก่

- ผู้ประกอบการในธุรกิจโรงแรมและร้านอาหาร (Horeca) โดยกลุ่มลูกค้านี้ได้ตั้งแต่ลูกค้ารายใหญ่ ซึ่งดำเนินกิจการเป็นผู้ประกอบการที่มีโครงข่ายขนาดใหญ่ (Hotel chains หรือ Restaurant chains) ไปจนถึงลูกค้ารายเล็กต่างๆ และลักษณะการขายของลูกค้ากลุ่มนี้เป็นแบบธุรกิจถึงธุรกิจ
- ผู้ค้าส่งเนื้อเป็ด ซึ่งเป็นผู้กระจายสินค้าให้กับร้านอาหารรายเล็ก หรือผู้ค้ารายย่อยต่างๆ
- ผู้บริโภครายย่อย ซึ่งซื้อสินค้าผ่านผู้ค้ารายย่อย และผู้ค้าปลีกต่างๆ ซึ่งรวมถึงช่องทางการขายแบบโมเดิร์นเทรด โดยเป็นการกระจายสินค้าผ่านร้านค้าปลีกแบบสมัยใหม่ต่างๆ

ในขณะที่ผู้ผลิตเนื้อเป็ดรายย่อย หรือผู้ผลิตในระดับภูมิภาคที่ไม่ได้ดำเนินธุรกิจเป็นแบบอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ มักขายสินค้าให้กับผู้ประกอบการร้านอาหาร และผู้ค้ารายย่อยที่มีขนาดเล็กกว่า เนื่องจากผู้ผลิตเนื้อเป็ดรายย่อยมักมีขนาดธุรกิจที่เล็กกว่า และอาจผลิตเนื้อเป็ดที่มีความสม่ำเสมอของคุณภาพที่ด้อยกว่าผู้ผลิตรายใหญ่ เนื่องจากผู้ผลิตรายเล็กมักมีการลงทุนในการพัฒนาระบบการเพาะพันธุ์และเลี้ยงเป็ดที่น้อยกว่าผู้ผลิตรายใหญ่ นอกจากนี้ ในตลาดส่งออกเนื้อเป็ดที่มีอัตราการเติบโตสูงนั้น ผู้ผลิตเนื้อเป็ดรายย่อย หรือผู้ผลิตในระดับภูมิภาคอาจไม่ได้รับการรับรองตามมาตรฐานการส่งออก ทำให้ไม่สามารถส่งออกผลิตภัณฑ์ไปยังต่างประเทศได้

ปัจจัยที่เป็นตัวผลักดันให้ประเทศไทยมีขีดความสามารถในการผลิตเนื้อเป็ดมากขึ้นนั้น มี 6 ประการหลักด้วยกัน ซึ่งทำให้ประเทศไทยมีศักยภาพในการก้าวขึ้นมาเป็นผู้ผลิตรายใหญ่ของโลกได้อย่างต่อเนื่อง โดยปัจจัยหลักที่ช่วยผลักดันอุตสาหกรรมให้เติบโตนั้น ประกอบไปด้วย

พื้นที่ในการเลี้ยงเป็ดและความพร้อมของเกษตรกร

ประเทศที่มีพื้นฐานด้านการเกษตรและกลีกรม มีพื้นที่ที่เหมาะสมแก่การเลี้ยงเป็ด และมีเกษตรกรที่มีศักยภาพ จะสามารถเป็นประเทศผู้ผลิตเนื้อเป็ดได้ เนื่องจากอุตสาหกรรมการแปรรูปเป็ดและผลิตอาหารจากเนื้อเป็ด ต้องใช้วัตถุดิบในระดับท้องถิ่น สามารถทำการขนส่งเป็ดที่ยังมีชีวิต เข้าสู่โรงชำแหละและแปรรูปอาหารได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยต้นทุนต่ำ ดังนั้น ประเทศที่มีความพร้อมในด้านการเกษตร มักมีความได้เปรียบและสามารถเป็นผู้ผลิตเนื้อเป็ดรายใหญ่ได้

ประเทศไทยซึ่งมีรากฐานด้านการเกษตรที่ดี มีเกษตรกรที่มีความสามารถในการเลี้ยงเป็ด และสามารถพัฒนาศักยภาพในการเลี้ยงเป็ดให้เป็นแบบสมัยใหม่ เช่น การปรับเปลี่ยนฟาร์มเลี้ยงเป็ดจากแบบฟาร์มเปิดให้เป็นแบบฟาร์มปิด ทำให้อุตสาหกรรมการผลิตเนื้อเป็ดของประเทศไทยสามารถเติบโตได้ต่อเนื่อง

#### ขีดความสามารถในการพัฒนาเนื้อเป็ดให้ตรงตามความต้องการของตลาด

เนื้อเป็ดที่เป็นที่ต้องการของตลาดนั้น จะต้องมีส่วนเนื้อที่สูง และสัดส่วนไขมันที่ต่ำ นอกจากนั้น เนื้อเป็ดควรมีคุณค่าทางโภชนาการสูง อุดมด้วยโปรตีนและให้พลังงานต่อผู้บริโภค (caloric value) ในระดับที่เหมาะสม โดยการผลิตเนื้อเป็ดให้ได้มาตรฐานดังกล่าว จะต้องมีการพัฒนาศักยภาพในการเพาะพันธุ์เป็ดเนื้อ และการเลี้ยงเป็ด รวมถึงการพัฒนาสูตรอาหารสัตว์ที่เหมาะสมตามช่วงอายุต่างๆ ของเป็ด เพื่อให้ได้เนื้อเป็ดที่มีคุณภาพสูง ตรงตามความต้องการของผู้บริโภค

ประเทศไทยเป็นประเทศหนึ่งที่มีขีดความสามารถในการพัฒนาเนื้อเป็ดให้ตรงตามความต้องการของตลาด โดยการพัฒนาวิธีการเลี้ยงเป็ดเพื่อให้ได้เนื้อเป็ดที่มีคุณภาพดี สะอาดและปลอดภัย รวมถึงการพัฒนาสูตรอาหารสำหรับเป็ดที่มีคุณค่าทางอาหารสำหรับเป็ดที่สูง ยกระดับคุณภาพเนื้อเป็ดแปรรูปให้สูงขึ้น

#### การพัฒนาการผลิตเนื้อเป็ดให้เป็นอุตสาหกรรม

ประเทศผู้นำเข้าเนื้อเป็ดรายใหญ่ของโลก เช่น ประเทศในสหภาพยุโรป และญี่ปุ่น มีมาตรฐานการนำเข้าเนื้อเป็ดในระดับที่เข้มข้น ผู้ผลิตเนื้อเป็ดเพื่อส่งออกไปยังประเทศดังกล่าว ต้องสามารถควบคุมคุณภาพในการเลี้ยงเป็ดและแปรรูปเนื้อเป็ด ได้ครบทุกขั้นตอนในวงจรการเลี้ยงและแปรรูปอาหาร จึงมีความจำเป็นในการยกระดับอุตสาหกรรมการผลิตเนื้อเป็ดให้มีความทันสมัย โดยผู้เล่นที่มีศักยภาพสูงนั้น จำเป็นต้องประกอบกิจการแบบครบวงจรในห่วงโซ่อุตสาหกรรม (value chain) เพื่อให้สามารถควบคุมคุณภาพของเนื้อเป็ด สามารถตรวจสอบย้อนหลังได้ถึงที่มาของเนื้อเป็ดที่ใช้ในการบริโภค และการควบคุมการผลิตในทุกขั้นตอนในกระบวนการผลิต

ประเทศผู้ผลิตเนื้อเป็ดรายใหญ่บางประเทศ เช่น ประเทศเวียดนาม มีระดับการพัฒนาอุตสาหกรรมที่ยังอยู่ในระดับต่ำกว่าประเทศไทย เนื่องจากผู้ผลิตสมัยใหม่น้อย เกษตรกรนิยมเลี้ยงเป็ดแบบเปิดตามไร่นาต่างๆ ทำให้ไม่สามารถควบคุมคุณภาพของเนื้อเป็ดให้อยู่ในระดับสูง และเป็นที่ต้องการของตลาดในระดับสากลได้ ทำให้การผลิตเนื้อเป็ดในประเทศเวียดนามเป็นการผลิตเพื่อตอบสนองความต้องการในการบริโภคในประเทศเป็นหลัก ปัจจัยด้านการพัฒนาอุตสาหกรรมที่ด้อยกว่าของผู้ผลิตในบางประเทศ ส่งผลดีต่อผู้ผลิตไทยซึ่งมีศักยภาพสูง และได้รับการยอมรับในระดับสากล

#### การควบคุมอุตสาหกรรมให้มีคุณภาพและความปลอดภัยต่อผู้บริโภค

ประเทศที่มีศักยภาพในการควบคุมคุณภาพของเนื้อเป็ด เช่น การกำหนดและควบคุมมาตรฐานการเลี้ยงเป็ดให้อยู่ในระดับสากล มีการควบคุมในการออกใบอนุญาตเพื่อประกอบกิจการ ทั้งในการเลี้ยงเป็ด และการแปรรูปเนื้อเป็ด กอปรกับการตรวจสอบ



อย่างต่อเนื่องจากกรมปศุสัตว์ของประเทศไทย จะสามารถสร้างความมั่นใจในการบริโภคเนื้อเป็ดของผู้บริโภคได้ นอกจากนี้ มาตรการอันเข้มข้นในการป้องกันการระบาดของโรคติดต่อในสัตว์ปีก เช่น โรคไข้หวัดนก จะทำให้เกิดความได้เปรียบอย่างมากในการส่งออกเนื้อเป็ดสดและเนื้อเป็ดแปรรูป เนื่องจากผู้นำเข้าเนื้อเป็ดรายใหญ่ของโลกหลายราย มีกฎข้อห้ามในการนำเข้าเนื้อเป็ดสดจากประเทศที่มีการระบาดของโรคไข้หวัดนก ดังที่ประเทศไทย ได้ประสบกับปัญหาดังกล่าวในปี 2547 ทำให้ประเทศผู้บริโภคเนื้อเป็ดรายใหญ่ เช่น ประเทศในกลุ่มสหภาพยุโรป และ ญี่ปุ่น สั่งระงับการนำเข้าเนื้อเป็ดสดจากประเทศไทย ทำให้อุตสาหกรรมการผลิตเนื้อเป็ดในประเทศประสบปัญหาชะงักงัน โดยภายหลังจากการแก้ปัญหาโรคระบาดในสัตว์ปีกในประเทศไทยอย่างมีประสิทธิภาพ และมีการยกเลิกการห้ามนำเข้าเนื้อเป็ดสดจากไทยเข้าสู่สหภาพยุโรปในปี 2555 และการยกเลิกกฎที่คล้ายกันในประเทศญี่ปุ่นในปีปลายปี 2556 ทำให้ประเทศไทยสามารถเพิ่มปริมาณการเลี้ยงเป็ด และแปรรูปเนื้อเป็ดเพื่อการส่งออกได้มากขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคในตลาดใหญ่เหล่านั้น

#### การสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ

ประเทศที่มีหน่วยงานภาครัฐที่เข้มแข็ง โดยเฉพาะหน่วยงานด้านปศุสัตว์ ที่มีความรู้ความสามารถ มีการควบคุมอุตสาหกรรม การผลิตเนื้อเป็ดที่ดี และได้รับการยอมรับในระดับสากล จะสามารถสร้างความมั่นใจจากผู้บริโภคในประเทศ กระตุ้นความต้องการในการบริโภค ส่งผลดีต่อภาคการผลิตและแปรรูปเนื้อเป็ด นอกจากนี้ ประเทศที่มีการนำเข้าเนื้อเป็ดจะสามารถมั่นใจได้ ถึงกระบวนการผลิตของประเทศผู้ผลิต ทำให้อุตสาหกรรมการผลิตเนื้อเป็ดเติบโตได้อย่างมั่นคง

หน่วยงานภาครัฐของประเทศไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กรมปศุสัตว์ มีการออกมาตรการควบคุมอย่างเข้มข้น ในการประกอบกิจการฟาร์มเลี้ยงเป็ด และโรงชำแหละและแปรรูปเนื้อเป็ด เช่น การต้องขอใบอนุญาตในการประกอบกิจการ การขออนุญาตในการเคลื่อนย้ายสัตว์ปีก การควบคุมและคัดกรองสัตว์ปีกที่มีโรคติดต่อ ไม่ให้สามารถแพร่เชื้อโรคได้ รวมถึงการฆ่าสัตว์ติดเชื้อเพื่อตัดตอนการระบาดของโรค มาตรการต่างๆ เหล่านี้ ล้วนมีส่วนในการพัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตเนื้อเป็ด และสร้างความมั่นใจแก่ผู้บริโภคเนื้อเป็ดได้เป็นอย่างดี

#### สิทธิประโยชน์ทางภาษีในการนำเข้าเนื้อเป็ด

ประเทศในสหภาพยุโรป ซึ่งเป็นผู้นำเข้าเนื้อเป็ดรายใหญ่ของโลก มีมาตรการด้านภาษีเพื่อปกป้องเกษตรกรและอุตสาหกรรม การเลี้ยงเป็ดในสหภาพยุโรป โดยมีการป้องกันการทุ่มตลาด ผ่านการกำหนดโควตาการนำเข้าจากประเทศต่างๆ แต่ละประเทศ มาตั้งแต่ปี 2556 โดยสาธารณรัฐประชาชนจีน ซึ่งเป็นผู้ส่งออกเนื้อเป็ดรายใหญ่ ถูกกำหนดกำแพงภาษีสำหรับเนื้อเป็ดปรุงสุกใน อัตราตันละ 2,765 ยูโร (กิโลกรัมละ 2.765 ยูโร) ซึ่งสูงกว่าผู้ส่งออกรายอื่น เนื่องจากการนำเข้าเนื้อเป็ดจากประเทศจีนนั้นเข้า ข่ายการทุ่มตลาด ส่วนเนื้อเป็ดสดนั้น สหภาพยุโรปยังมีคำสั่งห้ามนำเข้าจากประเทศจีน เนื่องจากปัญหาเรื่องไข้หวัดนกระบาด ในประเทศจีน

ประเทศไทยได้รับผลประโยชน์ด้านโควตาจากสหภาพยุโรป โดยเนื้อเป็ดปรุงสุกนั้นจะเสียภาษีในอัตราร้อยละ 10.9 สำหรับ ปริมาณการนำเข้า 13,500 ตันแรกในปีนั้น และต่อมาอัตราภาษีจะเพิ่มเป็นตันละ 2,765 ยูโรสำหรับปริมาณนำเข้าที่เกินโควตา ส่วนประเทศอื่นๆ นอกเหนือจากไทย ได้รับโควตานำเข้าเนื้อเป็ดปรุงสุกเป็นปริมาณเพียง 200 ตันในแต่ละปี ซึ่งระบบโควตานี้มี ประโยชน์ต่อประเทศไทย เนื่องจากในกรอบอัตราภาษีต่ำนั้น มีปริมาณการนำเข้าเนื้อเป็ดที่ได้รับอนุญาตมากเพียงพอ เมื่อเทียบกับปริมาณการส่งออกเนื้อเป็ดของไทยในแต่ละปี ในขณะที่ผู้ผลิตรายใหญ่ คือ สาธารณรัฐประชาชนจีน ได้รับสิทธิประโยชน์ด้าน

ภาษีที่ต่ำกว่าประเทศไทย ทำให้ผู้ผลิตเนื้อเป็ดจากประเทศจีน ต้องกดราคาขายส่งออกเนื้อเป็ดปรุงสุกลงมา เพื่อให้สามารถแข่งขันได้กับสินค้าจากประเทศไทย

#### 4.2.2 กลุ่มลูกค้าในประเทศไทยของบริษัท

กลุ่มลูกค้าในประเทศของบริษัท แบ่งได้เป็น 3 กลุ่มใหญ่ดังนี้

- ผู้ประกอบการในธุรกิจโรงแรมและร้านอาหารขนาดใหญ่ (Horeca หรือ Hotel, Restaurants and Catering) ซึ่งลูกค้ากลุ่มนี้ดำเนินกิจการเป็นสายธุรกิจ (Hotel chains หรือ Restaurant chains) หรือเป็นลูกค้าโรงแรม ร้านอาหาร และผู้ให้บริการอาหารขนาดใหญ่ ลักษณะการขายสินค้าให้แก่ลูกค้ากลุ่มนี้เป็นแบบธุรกิจถึงธุรกิจ โดยลูกค้าสำคัญของบริษัท เช่น ร้านอาหาร MK ภัตตาคาร Four seasons และครัวการบินไทย เป็นต้น
- กลุ่มร้านค้าปลีกสมัยใหม่ ได้แก่ ซูเปอร์มาร์เก็ตและไฮเปอร์มาร์เก็ต เช่น Makro, Big C, Tops ที่กระจายสินค้าต่อไปยังกลุ่มผู้ดำเนินการร้านอาหารรายย่อยในพื้นที่ที่ร้านค้าปลีกนั้นๆ ตั้งอยู่ และ กลุ่มผลิตภัณฑ์พร้อมรับประทานสำหรับผู้บริโภคที่ซื้อไปปรุงหรือรับประทานสำเร็จที่บ้าน
- กลุ่มลูกค้าขายส่ง ขายปลีกและลูกค้ารายย่อย ซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าขายส่งที่รับหน้าที่กระจายสินค้าต่อไปให้ผู้บริโภครายย่อยและร้านอาหารขนาดเล็ก หรือเป็นกลุ่มลูกค้ารายย่อยขนาดเล็กอื่นๆ ซึ่งซื้อสินค้าโดยตรงจากบริษัท โดยบริษัท แบ่งกลุ่มลูกค้าเพิ่มตามวิธีการกระจายสินค้า และที่ตั้งของลูกค้าได้ดังนี้
  - กลุ่มลูกค้าที่มารับเองหน้าโรงงาน ซึ่งส่วนมากเป็นผู้ค้าส่งเนื้อเป็ดซึ่งเป็นผู้กระจายสินค้าให้กับร้านอาหารรายเล็ก หรือผู้ค้ารายย่อยต่างๆ
  - กลุ่มลูกค้าที่ทางบริษัท นำสินค้าไปส่งในและนอก กทม. และ ปริมณฑล
  - กลุ่มที่ทางบริษัท นำสินค้าไปส่งในต่างจังหวัด

#### กลยุทธ์การขายในตลาดในประเทศไทย

ตลาดในประเทศไทยยังมีความสำคัญกับบริษัท โดยบริษัท มุ่งเน้นในการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อให้ตรงกับความต้องการของลูกค้ารายใหญ่ของบริษัท เช่น ร้านอาหาร MK หรือร้านค้าปลีก Makro ซึ่งเป็นลูกค้ารายใหญ่ที่มีมูลค่าการซื้อสินค้ากับบริษัท ทั้งนี้เพื่อรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดในประเทศไทยให้อยู่ในระดับสูง

ตลาดต่างจังหวัดจะเป็นตลาดที่มีศักยภาพสูงสำหรับบริษัท ในอนาคต เนื่องจากการขยายตัวของธุรกิจค้าปลีกแบบโมเดิร์นเทรดที่มีการเพิ่มสาขาในต่างจังหวัดมากขึ้น ประกอบกับการเน้นการทำตลาดในกลุ่มลูกค้าโรงแรมและร้านอาหาร (Horeca) ในต่างจังหวัด อย่างไรก็ตาม ตลาดในต่างจังหวัดมีความต้องการขนาดของตัวเป็ดที่เล็กกว่าตลาดในกรุงเทพฯ และปริมณฑล ดังนั้นบริษัท จึงต้องมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็ดให้มีขนาดเล็กลงตามความต้องการดังกล่าวด้วย ซึ่งการเจาะตลาดต่างจังหวัดมากขึ้นจะเป็นการเพิ่มยอดขายและส่วนแบ่งทางการตลาดให้แก่บริษัท มากขึ้น

บริษัท ยังเน้นในการขยายฐานลูกค้า โดยเจาะกลุ่มลูกค้ากลุ่มใหม่ในประเทศมากขึ้น ผ่านการพัฒนาผลิตภัณฑ์เนื้อเป็ดแปรรูปชนิดต่างๆ เพื่อให้ตรงตามความต้องการของลูกค้ากลุ่มใหม่ๆ โดยบริษัท มุ่งมั่นในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าสูง เพื่อป้อนสู่ตลาดมากขึ้น เช่นการพัฒนาและผลิตอาหารแปรรูปพร้อมรับประทาน (ready-to-eat) สำหรับลูกค้ารายย่อยที่มีพฤติกรรมซื้ออาหารสำเร็จรูปพร้อมรับประทาน และนำมาอุ่นเพื่อรับประทานที่บ้าน ซึ่งผลิตภัณฑ์ดังกล่าวสามารถเจาะกลุ่มลูกค้าที่มีวิถีชีวิตเร่งรีบมากขึ้น นอกจากนี้ บริษัท ยังพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูปพร้อมเสิร์ฟ (ready-to-serve) ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์อาหารปรุงสุกสำหรับกลุ่มลูกค้าโรงแรมและร้านอาหาร (Horeca) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สำหรับผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดเล็ก ซึ่งอาจยังไม่มีความพร้อมในการปรุงอาหารจากเนื้อเป็ดให้มีรสชาติถูกปากของลูกค้า หรือต้องการความสะดวกรวดเร็วในการเตรียม

อาหารเพื่อบริการแก่ลูกค้า เนื่องจากการปรุงอาหารจากเนื้อเป็ด มักต้องการความชำนาญเป็นพิเศษ เป็นเพราะเนื้อเป็ดนั้นเป็นเนื้อสัตว์ที่จัดประเภทอยู่ตรงกลางระหว่างเนื้อขาว (เช่น เนื้อไก่หรือเนื้อหมู) และเนื้อแดง (เช่น เนื้อวัว) ทำให้การปรุงเนื้อเป็ดจำต้องมีวิธีเฉพาะตัว เพื่อให้ได้รสชาติของเนื้อที่ดี โดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ทั้งสองประเภทดังกล่าว จะเป็นการเพิ่มความหลากหลายของผลิตภัณฑ์เพื่อให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนไป และเป็นการขยายตลาดและช่องทางการจัดจำหน่ายให้แก่บริษัทฯ อีกด้วย

บริษัทฯ ยังมีการใช้ประโยชน์สูงสุดจากผลิตภัณฑ์จากเป็ดเพื่อสร้างรายได้ โดยการขายผลพลอยได้จากการผลิตเนื้อเป็ดในรูปแบบต่างๆ เช่น เครื่องในเป็ดและชิ้นส่วนเป็ดอื่นๆ ซึ่งบริโภคได้ รวมไปถึงขนเป็ด ซึ่งผลิตภัณฑ์พลอยได้ต่างๆ เหล่านี้ สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในเชิงการค้า โดยบริษัทฯ มีนโยบายในการจำหน่ายผลิตภัณฑ์พลอยได้ต่างๆ เป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจปกติ เพื่อสร้างรายได้ให้สูงที่สุดแก่บริษัทฯ

#### **4.2.3 อุตสาหกรรมเนื้อเป็ดในต่างประเทศ**

ภูมิภาคที่มีการบริโภคเนื้อเป็ดมากเป็นอันดับหนึ่งของโลก คือทวีปเอเชียซึ่งมีความต้องการในการบริโภคเนื้อเป็ดราว 3,660 พันตัน ในปี 2556 หรือคิดเป็นราวร้อยละ 84 ของความต้องการในการบริโภคเนื้อเป็ดของโลก มีอัตราการเติบโตเฉลี่ยสะสมต่อปีราวร้อยละ 3.5 ต่อปี ภูมิภาคที่มีความต้องการในการบริโภคเนื้อเป็ดรองลงมาคือทวีปยุโรป ซึ่งมีความต้องการราว 489 พันตัน ในปี 2556 และมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยสะสมต่อปีราวร้อยละ 1.5 ต่อปี โดยความต้องการในการบริโภคเนื้อเป็ดของทั้งสองภูมิภาครวมกัน คิดเป็นราวร้อยละ 95 ของความต้องการในการบริโภคเนื้อเป็ดของโลก ดังนั้น ตลาดของทั้งสองภูมิภาคจึงมีความสำคัญสำหรับผู้ผลิตเนื้อเป็ดมากเป็นอย่างยิ่ง<sup>1</sup> อย่างไรก็ตามข้อมูลโดยละเอียดของอุตสาหกรรมเนื้อเป็ดในต่างประเทศที่ถูกเปิดเผยโดยองค์กรที่เชื่อถือได้ ปัจจุบันมีข้อมูลถึงแค่ปี 2554 เท่านั้นโดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### **อุปสงค์ของการบริโภคเนื้อเป็ดของโลก**

ความต้องการในการบริโภคเนื้อเป็ดของทั่วโลกในปี 2554 มีราว 4.2 ล้านตัน โดยประเทศที่มีการบริโภคเนื้อเป็ดมากที่สุด 25 ลำดับแรกของโลก มีอุปสงค์การบริโภคเนื้อเป็ดราว 4 ล้านตัน โดยประเทศที่มีการบริโภคเนื้อเป็ดมากที่สุด 5 ลำดับแรกของโลก ได้แก่ สาธารณรัฐประชาชนจีน ฝรั่งเศส มาเลเซีย เมียนมาร์ และเวียดนาม โดยในปี 2554 สาธารณรัฐประชาชนจีนมีการบริโภคเนื้อเป็ดที่ 2.7 ล้านตันต่อปี ประเทศฝรั่งเศสมีการบริโภค 283 พันตันต่อปี ประเทศมาเลเซียมีการบริโภค 112 พันตันต่อปี ประเทศเมียนมาร์และประเทศเวียดนาม มีการบริโภคในแต่ละประเทศอยู่ที่ 105 พันตันต่อปี ส่วนประเทศไทยนั้น จัดว่าเป็นประเทศที่มีการบริโภคเนื้อเป็ดมากที่สุดเป็นลำดับที่ 6 ของโลก และมีการบริโภคเนื้อเป็ดในปี 2554 ราว 79 พันตันต่อปี<sup>2</sup>

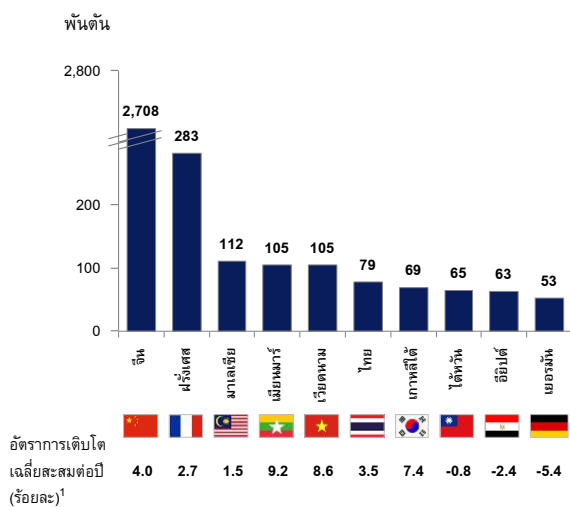
ส่วนประเทศที่มีการบริโภคเนื้อเป็ดต่อหัวประชากรมากที่สุด 5 อันดับแรก ณ สิ้นปี 2554 ได้แก่ ประเทศฝรั่งเศส ซึ่งมีการบริโภคเนื้อเป็ดคิดเป็น 4.49 กิโลกรัมต่อหัวต่อปี ประเทศมาเลเซียมีการบริโภค 3.88 กิโลกรัมต่อหัวต่อปี ประเทศอิตาลีมีการบริโภค 3.69 กิโลกรัมต่อหัวต่อปี ประเทศบัลแกเรียมีการบริโภค 2.91 กิโลกรัมต่อหัวต่อปี และไต้หวันมีการบริโภค 2.81 กิโลกรัมต่อหัวต่อปี ส่วนผู้ผลิตเนื้อเป็ดรายใหญ่ที่สุดของโลกคือ สาธารณรัฐประชาชนจีน มีการบริโภคเนื้อเป็ดคิดเป็น 2.03 กิโลกรัมต่อหัวต่อปี สำหรับประเทศไทย มีการบริโภคเนื้อเป็ดคิดเป็น 1.13 กิโลกรัมต่อหัวต่อปี<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ที่มา: การวิเคราะห์จากข้อมูลของ International Poultry Council โดยประมาณการบริโภคเนื้อเป็ดจากประเทศซึ่งมีการผลิตเนื้อเป็ดมากที่สุด 25 อันดับแรกของโลก

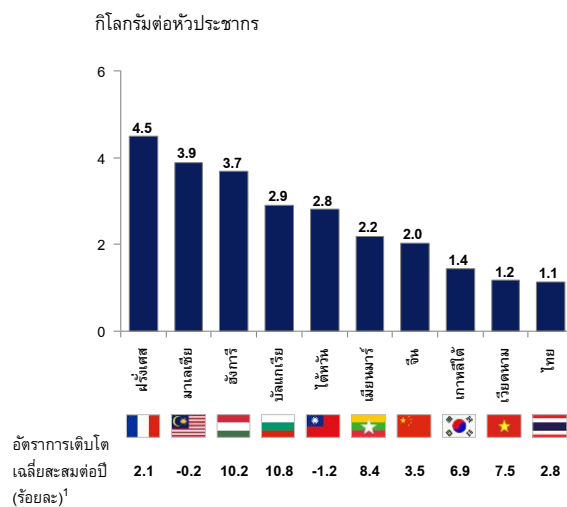
<sup>2</sup> ที่มา: International Poultry Council

<sup>3</sup> ที่มา: International Poultry Council

อุปสงค์การบริโภคเนื้อเป็ด ของประเทศที่มีการบริโภคเนื้อเป็ดมากที่สุด 10 ลำดับแรกของโลก (พ.ศ. 2554)



อุปสงค์การบริโภคเนื้อเป็ดต่อหัวประชากร ของประเทศที่มีการบริโภคเนื้อเป็ดต่อหัวประชากรมากที่สุด 10 ลำดับแรกของโลก (พ.ศ. 2554)



ปัจจัยที่ผลักดันให้มีการบริโภคเนื้อเป็ดมากขึ้น มี 2 ปัจจัยหลัก ซึ่งกระตุ้นให้อุปสงค์มีการขยายตัวต่อเนื่อง ดังนี้

### ความนิยมในอาหารที่มีส่วนผสมจากเนื้อเป็ด

อาหารประจำชาติที่มีส่วนผสมเป็นเนื้อเป็ด เป็นปัจจัยสำคัญในการกระตุ้นความนิยมในการบริโภคเนื้อเป็ด โดยเฉพาะอย่างยิ่งอาหารในทวีปเอเชีย เช่น อาหารจีน ซึ่งมีอาหารหลากหลายชนิดที่มีส่วนผสมของเนื้อเป็ดในปริมาณที่สูง เช่น เป็ดปักกิ่ง เป็ดย่าง เนื้อเป็ดผัดกับเครื่องปรุงและเครื่องเทศชนิดต่างๆ นอกจากนี้ อาหารไทยยังใช้เนื้อเป็ดเป็นส่วนผสมสำคัญด้วย เช่น ข้าวหน้าเป็ด บะหมี่เป็ด เป็ดย่าง แกงเผ็ดเป็ดย่าง และเป็ดพะโล้ เป็นต้น ส่วนในทวีปยุโรปนั้น เนื้อเป็ดก็เป็นวัตถุดิบสำคัญในการปรุงอาหารหลายประเภท เช่น เป็ดอบทั้งตัว ออกเป็ดย่าง (seared duck breast fillet) น่องเป็ดกรอบ (duck confit) สลัดเป็ด เป็นต้น

ความนิยมและการแพร่หลายของอาหารที่มีส่วนผสมจากเนื้อเป็ดนั้น เป็นผลมาจากความนิยมในรสชาติของเนื้อเป็ด ที่มีเอกลักษณ์และความกลมกล่อมเฉพาะตัว แตกต่างจากเนื้อสัตว์ประเภทอื่นๆ และยังให้คุณค่าทางสารอาหารและมีโปรตีนสูง จากคุณลักษณะดังกล่าว ทำให้อุปสงค์เนื้อเป็ดสามารถขยายตัวได้แม้สภาวะเศรษฐกิจโลกประสบปัญหา ตัวอย่างเช่น ในสหภาพยุโรป ซึ่งสภาวะเศรษฐกิจชะลอตัวอย่างรุนแรงในปี 2553 พบว่าความต้องการในการบริโภคเนื้อเป็ดสามารถขยายตัวได้ โดยความต้องการในการบริโภคเนื้อเป็ดในสหภาพยุโรปอยู่ที่ 0.84 กิโลกรัมต่อหัวประชากรในปี 2549 และปรับเปลี่ยนขึ้นเป็น 0.96 กิโลกรัมต่อหัวประชากรในปี 2554 หรือเพิ่มขึ้นด้วยอัตราเติบโตเฉลี่ยสะสมร้อยละ 3 ต่อปี

### กำลังซื้อของผู้บริโภคในการบริโภคเนื้อสัตว์

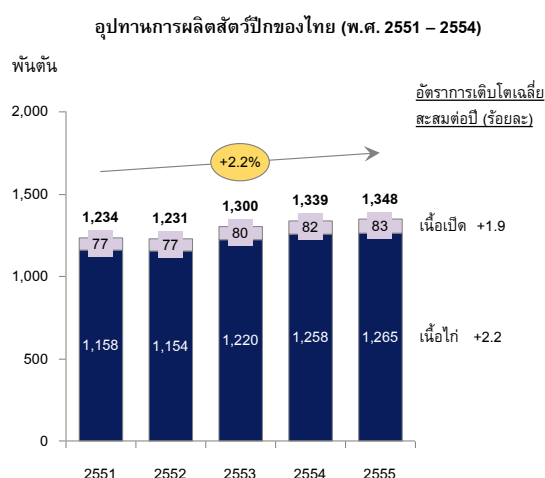
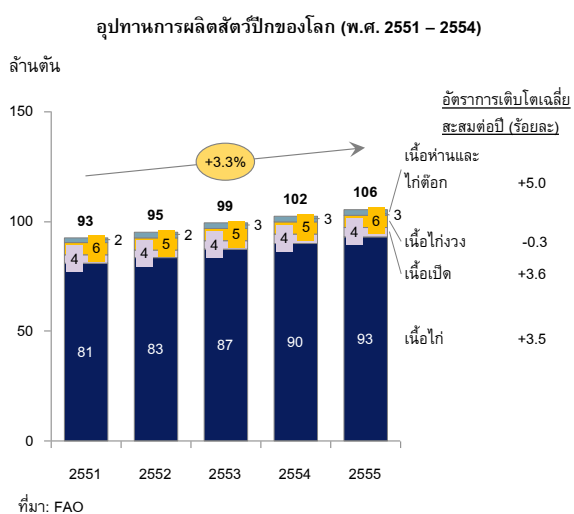
ความพร้อมและกำลังซื้อของผู้บริโภค ก็เป็นส่วนสำคัญในการกระตุ้นความต้องการในการบริโภค โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในประเทศที่กำลังพัฒนาซึ่งมีอัตราการเติบโตของเศรษฐกิจสูง และมีความนิยมในการบริโภคเนื้อเป็ด เช่น ในสาธารณรัฐประชาชนจีน ซึ่งเป็นประเทศที่มีประชากรกว่า 1,300 ล้านคน และมีอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจที่สูง ส่งผลให้ประชากรในประเทศมีกำลังซื้อมากขึ้น และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการบริโภคให้มีการบริโภคเนื้อสัตว์มากยิ่งขึ้น พบว่ามีอัตราการบริโภคเนื้อเป็ดต่อหัวประชากรในสาธารณรัฐประชาชนจีน เพิ่มขึ้นในอัตราการเติบโตเฉลี่ยสะสมราวร้อยละ 5 ต่อปี ในช่วง 2549 – 2554 ปัจจัย

ดังกล่าวมีส่วนทำให้การผลิตเนื้อเปิดในสาธารณรัฐประชาชนจีน เพิ่มขึ้นในอัตราการเติบโตเฉลี่ยสะสมรายร้อยละ 5.5 ต่อปี ในช่วงเวลาเดียวกัน<sup>4</sup>

ในประเทศไทย ถึงแม้ว่าความต้องการในการบริโภคเนื้อเปิดอาจชะลอตัวลงบ้าง ตั้งแต่วิกฤติโรคไข้หวัดนกระบาดในปี 2547 ซึ่งสามารถควบคุมการระบาดได้ในเวลาต่อมา อุปสงค์ของการบริโภคเนื้อเปิดมีการปรับตัวสูงขึ้นตั้งแต่ปี 2551 เป็นต้นมา โดยเพิ่มขึ้นจาก 1.04 กิโลกรัมต่อหัวประชากรต่อปี มาเป็น 1.13 กิโลกรัมต่อหัวประชากรต่อปีในปี 2554 หรือปรับตัวเพิ่มขึ้นแบบเฉลี่ยสะสมรายร้อยละ 3 ต่อปี<sup>5</sup> ซึ่งการขยายตัวดังกล่าว เป็นไปในทิศทางเดียวกับการขยายตัวของเศรษฐกิจในประเทศ ซึ่งส่งผลให้กำลังซื้อของผู้บริโภคมีมากขึ้น

### อุปทานของการผลิตเนื้อเปิดของโลก

ในด้านอุปทานนั้น ปริมาณการผลิตเนื้อสัตว์ปีกของโลกในปี 2555 อยู่ที่ 106 ล้านตัน<sup>6</sup> โดยแบ่งเป็น เนื้อไก่ 92.8 ล้านตัน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 88 ของปริมาณการผลิตของทั้งโลก เนื้อไก่วง 5.6 ล้านตัน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 5 ของปริมาณการผลิตของทั้งโลก เนื้อเปิด 4.3 ล้านตัน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 4 ของปริมาณการผลิตของทั้งโลก เนื้อห่านและไก่ต๊อก 2.8 ล้านตัน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 3 ของปริมาณการผลิตของทั้งโลก โดยอัตราการเติบโตเฉลี่ยสะสมต่อปีของปริมาณการผลิตเนื้อสัตว์ปีกของโลกในช่วง 2551 – 2555 อยู่ที่ร้อยละ 3.3 ในขณะที่อัตราการเติบโตเฉลี่ยสะสมต่อปีของปริมาณการผลิตเนื้อเปิดในช่วงเวลาเดียวกันอยู่ที่ร้อยละ 3.6 แสดงให้เห็นว่าเนื้อเปิดมีอัตราการเติบโตที่สูงกว่าอัตราการเติบโตเฉลี่ยของเนื้อสัตว์ปีกทุกชนิดรวมกัน ปริมาณการผลิตเนื้อสัตว์ปีกที่เพิ่มขึ้นในแต่ละปี สะท้อนถึงอุปสงค์ในการบริโภคเนื้อสัตว์ปีกที่มากขึ้น ตามภาวะการเติบโตของเศรษฐกิจโลก



ประเทศที่เป็นผู้ผลิตเนื้อเปิดรายใหญ่ที่สุด 5 ลำดับแรกของโลก ณ สิ้นปี 2554 ได้แก่ สาธารณรัฐประชาชนจีน ฝรั่งเศส มาเลเซีย เมียนมาร์ และเวียดนาม ซึ่งมีสัดส่วนการผลิตทั้งสิ้นคิดเป็นร้อยละ 82 ของปริมาณการผลิตเนื้อเปิดของทั้งโลก โดยสาธารณรัฐประชาชนจีน มีปริมาณการผลิตเนื้อเปิดทั้งสิ้น 2.75 ล้านตันต่อปี ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 67 ของปริมาณการผลิตของทั้งโลก ประเทศฝรั่งเศส มีปริมาณการผลิตเนื้อเปิดทั้งสิ้นราว 290,000 ตันต่อปี ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 7 ของปริมาณการผลิตของทั้งโลก ส่วน

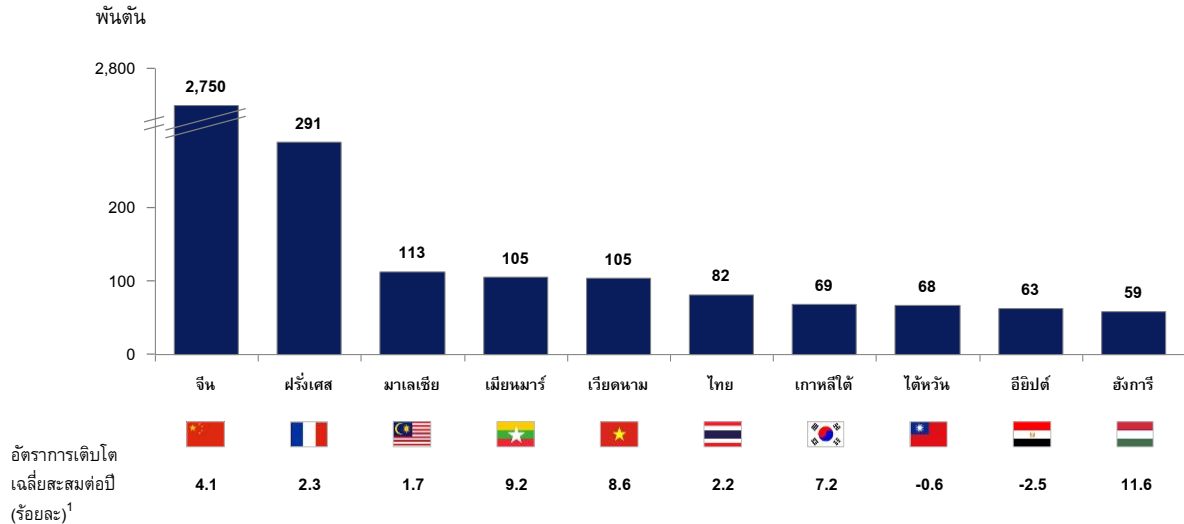
<sup>4</sup> ที่มา: International Poultry Council

<sup>5</sup> ที่มา: International Poultry Council

<sup>6</sup> ที่มา: FAO

ประเทศมาเลเซีย เมียนมาร์ และเวียดนามนั้น แต่ละประเทศมีส่วนการผลิตอยู่ที่ราวร้อยละ 3 ของปริมาณการผลิตเนื้อเป็ดของทั้งโลก<sup>7</sup>

อุปทานการผลิตเนื้อเป็ดของประเทศที่มีการผลิตเนื้อเป็ดมากที่สุด 10 ลำดับแรกของโลก (พ.ศ. 2554)



หมายเหตุ: 1. อัตราการเติบโตในช่วง 3 ปีย้อนหลัง ตั้งแต่ พ.ศ. 2551 - 2554

ที่มา: International Poultry Council

สำหรับประเทศไทยนั้น ปริมาณการผลิตเนื้อสัตว์ปีกในปี 2555 อยู่ที่ 1.35 ล้านตัน<sup>8</sup> หรือคิดเป็นสัดส่วนราวร้อยละ 1.3 ของปริมาณการผลิตของทั้งโลก โดยเนื้อสัตว์ปีกที่ผลิตมากที่สุดคือเนื้อไก่ ซึ่งมีปริมาณการผลิตอยู่ที่ 1.27 ล้านตัน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 94 ของปริมาณการผลิตทั้งหมด ในขณะที่เนื้อเป็ดมีปริมาณการผลิตที่ราว 83,000 ตัน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 6 ของปริมาณการผลิตทั้งหมด โดยการผลิตเนื้อเป็ดส่วนใหญ่่นั้น เป็นการผลิตเพื่อการบริโภคภายในประเทศ ในขณะที่การส่งออกเนื้อเป็ดของไทย มีสัดส่วนราวร้อยละ 10 ของการผลิตทั้งหมด โดย ณ สิ้นปี 2554 ประเทศไทยจัดเป็นผู้ผลิตเนื้อเป็ดรายใหญ่ที่สุดลำดับที่ 6 ของโลก ซึ่งผลิตเนื้อเป็ดทั้งสิ้นคิดเป็นร้อยละ 2 ของปริมาณการผลิตเนื้อเป็ดของทั้งโลก<sup>9</sup>

### ความน่าสนใจของตลาดในทวีปเอเชีย

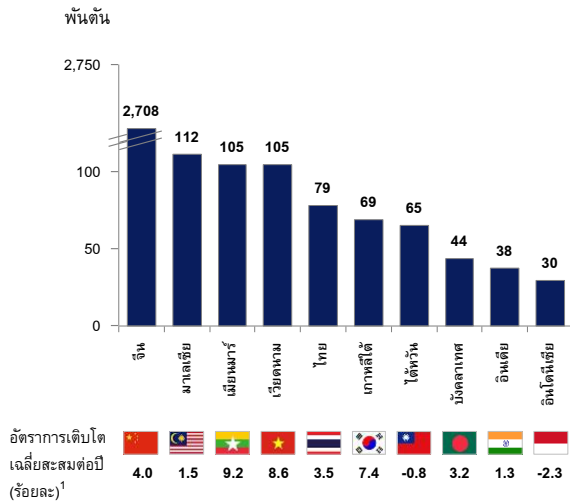
ทวีปเอเชียเป็นทวีปที่มีการบริโภคเนื้อเป็ดมากที่สุดเป็นลำดับแรกของโลก เนื่องจากมีอาหารที่ปรุงจากเนื้อเป็ดที่หลากหลายได้รับความนิยมในการบริโภคจากประชากรในหลายประเทศ โดยเฉพาะในประเทศจีน ซึ่งเป็นประเทศที่มีความต้องการในการบริโภคเนื้อเป็ดมากที่สุดในโลกที่ราว 2,700 พันตันต่อปี ในปี 2554 และคิดเป็นราวร้อยละ 67 ของความต้องการในการบริโภคเนื้อเป็ดของทั้งโลก นอกจากนี้ ประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ได้แก่ มาเลเซีย เมียนมาร์ เวียดนาม และไทย ยังเป็นประเทศที่มีความต้องการในการบริโภคเนื้อเป็ดสูงเป็นลำดับที่ 2 ถึง 5 ตามลำดับ และเป็นตลาดที่มีศักยภาพด้วยอัตราการเติบโตที่สูง

<sup>7</sup> ที่มา: International Poultry Council

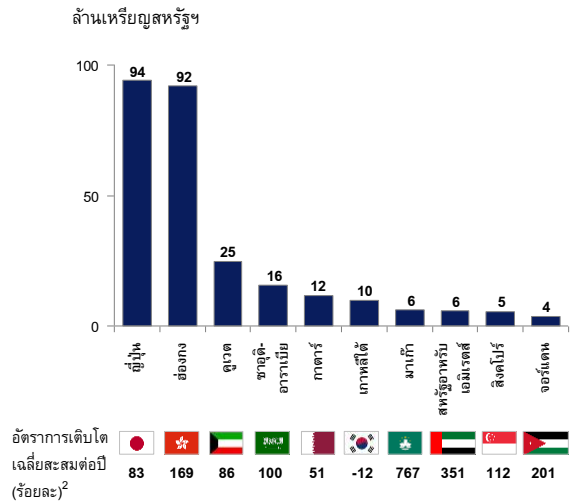
<sup>8</sup> ที่มา: FAO

<sup>9</sup> ที่มา: International Poultry Council

อุปสงค์การบริโภคเนื้อเป็ดของประเทศที่มีการบริโภคเนื้อเป็ดมากที่สุด 10 ลำดับแรกของทวีปเอเชีย (พ.ศ. 2554)



มูลค่านำเข้าเนื้อเป็ดสุกของประเทศที่มีการนำเข้าเนื้อเป็ดสุกมากที่สุด 10 ลำดับแรกของทวีปเอเชีย (พ.ศ. 2556)<sup>3</sup>



หมายเหตุ: 1. อัตราการเติบโตในช่วงปี 2551 – 2554 2. อัตราการเติบโตในช่วงปี 2554 – 2556 3. ใช้รายงานตัวเลขการนำเข้าในปี 2556 เนื่องจากยังไม่ได้มีการรายงานข้อมูลการนำเข้าในปี 2557 ของประเทศผู้นำเข้ารายใหญ่บางประเทศ เช่น ฮ่องกง ที่มา: International Poultry Council และ Trade Map

ในแง่ของโอกาสในการส่งออกเนื้อเป็ดไปยังประเทศต่างๆ ในเอเชีย นั้น ตลาดใหญ่ที่มีการนำเข้าสุกมากที่สุด 3 ลำดับแรกของภูมิภาค ได้แก่ ญี่ปุ่น ฮ่องกง และเกาหลีใต้ ซึ่งมีมูลค่านำเข้าสุกประมาณ 94 ล้านดอลลาร์สหรัฐ 92 ล้านดอลลาร์สหรัฐ และ 25 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ตามลำดับ ผู้เสนอในตลาดดังกล่าวไม่สามารถผลิตเนื้อเป็ดเพื่อตอบสนองความต้องการในการบริโภคเนื้อเป็ดในประเทศนั้นๆ ได้ทั้งหมด จึงเป็นโอกาสสำหรับผู้ผลิตเนื้อเป็ดจากประเทศอื่น ในการส่งออกผลิตภัณฑ์ดังกล่าวเพื่อไปขายยังประเทศเหล่านั้น

### การแข่งขันระหว่างประเทศผู้ผลิต เพื่อขายให้แก่ผู้บริโภคภายในทวีปเอเชีย

ประเทศญี่ปุ่นเป็นประเทศที่มีศักยภาพสูงของทวีปเอเชีย เนื่องจากการผลิตเนื้อเป็ดในญี่ปุ่นไม่เพียงพอต่อการบริโภคของประชากรในประเทศ ทำให้ต้องพึ่งพาการนำเข้าจากประเทศอื่น อย่างไรก็ตาม ญี่ปุ่นนิยมนำเข้าเนื้อเป็ดประเภทเนื้อดิบเพื่อนำไปปรุงสุกต่อในประเทศญี่ปุ่น และมีมาตรฐานการนำเข้าที่เข้มงวดในระดับที่คล้ายคลึงกับสหภาพยุโรป ทำให้ประเทศที่ส่งออกเนื้อเป็ดแบบดิบไปยังตลาดญี่ปุ่นนั้น ต้องเป็นประเทศที่มีมาตรฐานสูงเพื่อการส่งออก กล่าวคือ ต้องไม่มีการระบาดของโรคไข้หวัดนก มีมาตรฐานฟาร์มเลี้ยงเป็ด และวิธีการเลี้ยงเป็ดในระดับที่กำหนดไว้ มีการรักษาสวัสดิภาพสัตว์ในการเลี้ยง (animal welfare) มีการควบคุมคุณภาพการผลิตทั้งสายการผลิต ตั้งแต่ต้นน้ำไปจนถึงปลายน้ำ มีการรับรองคุณภาพในการผลิต เช่น GMP และการควบคุมแบบที่เรียกว่าอาจเจอบนมาในกระบวนการผลิต เช่น HACCP นอกจากนี้ ยังต้องเป็นประเทศที่ได้รับการรับรองในการนำเข้าจากญี่ปุ่นด้วย จากมาตรการที่เข้มงวดดังกล่าว ทำให้ผู้ผลิตเนื้อเป็ดรายใหญ่ในทวีปเอเชีย เช่น จีน เวียดนาม หรือเกาหลีใต้ ไม่สามารถส่งออกเนื้อเป็ดแบบดิบไปยังญี่ปุ่นได้ เนื่องจากปัญหาการระบาดของโรคไข้หวัดนกในประเทศผู้ผลิตรายใหญ่นี้ดังกล่าว ทำให้อาจมีเชื้อโรคที่เป็นอันตรายที่อาจปนเปื้อนอยู่ได้ ดังนั้น จึงเป็นโอกาสของผู้ส่งออกหลัก คือ ไทย และบราซิล ในการขายผลิตภัณฑ์เนื้อเป็ดไปยังญี่ปุ่น และหากพิจารณาถึงต้นทุนของสินค้าแล้ว ไทยมีความได้เปรียบคู่แข่งอยู่มาก เนื่องจากต้นทุนในการขนส่งสินค้าจากไทยไปยังญี่ปุ่น มีต่ำกว่าต้นทุนในการขนส่งสินค้าจากบราซิลไปญี่ปุ่น ทำให้ผู้ส่งออกเนื้อเป็ดแบบดิบจากไทย มีความได้เปรียบในการแข่งขันในตลาดญี่ปุ่นเป็นอย่างมาก ซึ่งหากไทยสามารถรักษาการบริหารจัดการไม่ให้เกิดการระบาดของโรคไข้หวัดนกได้ ดังเช่นที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ญี่ปุ่นจะเป็นตลาดที่มีศักยภาพสูงอย่างต่อเนื่องสำหรับการส่งออกของผู้ผลิตเนื้อเป็ดไทยในอนาคต



ส่วนตลาดนำเข้าเนื้อเป็ดในฮ่องกง มีศักยภาพสูงที่สุดอันดับ 2 ในทวีปเอเชีย แต่ผู้ส่งออกหลักไปยังตลาดนั้นคือประเทศจีน เนื่องจากความใกล้ชิดของท่าเรือของตลาดและผู้ผลิต ทำให้ต้นทุนในการขนส่งต่ำ นอกจากนี้ ความคล้ายคลึงกันทางด้านภาษา และวัฒนธรรม ทำให้การค้าขายระหว่างกันมีความสะดวกมากขึ้น จึงทำให้จีนมีส่วนแบ่งทางการตลาดในฮ่องกงสูงมาก

### **ความสามารถของบริษัทฯ ในการส่งออกผลิตภัณฑ์เนื้อเป็ดในภูมิภาคเอเชีย**

บริษัทฯ ประกอบธุรกิจผลิตเนื้อเป็ดมาเป็นระยะเวลายาวนาน และมีสายสัมพันธ์ที่ดีกับคู่ค้าในหลายประเทศ รวมทั้งญี่ปุ่นซึ่งเป็นตลาดส่งออกใหญ่ นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังได้รับการยอมรับในเรื่องของคุณภาพสินค้า ซึ่งมีการควบคุมการผลิตอย่างเข้มงวดตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ มีมาตรฐานการเลี้ยงเป็ดเพื่อป้องกันการติดเชื้อโรคในเป็ด พร้อมทั้งสามารถสอบกลับได้ถึงที่มาของสินค้าที่ขายให้แก่ผู้บริโภคในแต่ละครั้ง ทำให้สร้างความมั่นใจให้กับคู่ค้าของบริษัทฯ ในหลายประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้ค้าส่งเนื้อเป็ดที่มีชื่อเสียงและมีส่วนแบ่งทางการตลาดที่สูงในญี่ปุ่น ซึ่งจุดแข็งของบริษัทฯ ในด้านกระบวนการผลิตที่ได้รับการควบคุมอย่างใกล้ชิด และได้มาตรฐานทุกขั้นตอน รวมถึงคุณภาพของสินค้าที่เป็นที่ยอมรับ ทำให้บริษัทฯ มีศักยภาพในการแข่งขันในตลาดใหญ่ๆ ในทวีปเอเชีย และทำให้ลูกค้าเลือกที่จะซื้อผลิตภัณฑ์เนื้อเป็ดจากบริษัทฯ อย่างต่อเนื่อง

สำหรับการส่งออกเนื้อเป็ดแปรรูปปรุงสุกนั้น คู่แข่งสำคัญของบริษัทฯ คือ ผู้ผลิตเนื้อเป็ดจากสาธารณรัฐประชาชนจีน เกาหลีใต้ เวียดนาม มาเลเซีย โดยเฉพาะสาธารณรัฐประชาชนจีนนั้น มีศักยภาพในการผลิตเนื้อเป็ดแปรรูปปรุงสุกด้วยราคาถูก เนื่องจากมีต้นทุนในการผลิตต่ำ และเป็นผู้ผลิตเนื้อเป็ดรายใหญ่ที่สุดของโลก อย่างไรก็ตาม ผู้ผลิตเนื้อเป็ดจากสาธารณรัฐประชาชนจีน และเกาหลีใต้ ไม่สามารถส่งออกเนื้อเป็ดสดได้ เนื่องจากปัญหาเรื่องการแพร่ระบาดของโรคไข้หวัดนก ทำให้ประเทศเหล่านี้แข่งขันกับบริษัทฯ ในตลาดเนื้อเป็ดแปรรูปปรุงสุกแล้วเท่านั้น อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ มีมาตรฐานการผลิตที่ได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติ และมีคุณภาพสินค้าในระดับสูง ทำให้สินค้าของบริษัทฯ แข่งขันกับสินค้าเนื้อเป็ดในกลุ่มพรีเมียม ซึ่งเป็นกลุ่มสินค้าที่มีคุณภาพสูงกว่าสินค้าที่ผลิตจากผู้ผลิตเนื้อเป็ดจากสาธารณรัฐประชาชนจีน และกลุ่มสินค้าพรีเมียมยังมีศักยภาพในการเติบโตสูงในตลาดสำคัญๆ ตามอัตราการเติบโตของเศรษฐกิจโลก และกำลังซื้อของผู้บริโภคที่มีเพิ่มสูงขึ้น

ผลิตภัณฑ์ขนเป็ดของบริษัทฯ เป็นที่นิยมในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม โดยบริษัทฯ มีการขายขนเป็ดที่ล้างทำความสะอาดและอบแห้งแล้ว ผ่านการประมูลด้วยระบบ e-auction เพื่อขายขนเป็ดโดยตรงให้กับกลุ่มลูกค้าในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มที่ไต้หวัน เป็นการตัดเรื่องพ่อค้าคนกลางออกจากกระบวนการขายสินค้า และเพิ่มการแข่งขันในด้านการเสนอราคาซื้อของผู้ซื้อ เพื่อให้ราคาขายผลิตภัณฑ์ขนเป็ดของบริษัทฯ มีมูลค่าสูงที่สุด โดยการประมูลดังกล่าว เป็นการสร้างรายได้ให้แก่บริษัทฯ จากผลพลอยได้ในกระบวนการผลิตและแปรรูปเนื้อเป็ดของบริษัทฯ

บริษัทฯ มีแนวทางในการพัฒนาผลิตภัณฑ์เนื้อเป็ดร่วมกันกับลูกค้ามากขึ้น โดยให้ลูกค้าเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดรูปแบบผลิตภัณฑ์ที่ต้องการ และอนุญาตให้เข้ามาตรวจสอบกระบวนการผลิตที่โรงงานของบริษัทฯ โดยเฉพาะในวันที่มีการผลิตสินค้าสำหรับลูกค้านั้นๆ สร้างความโปร่งใสในกระบวนการผลิตสินค้า เพื่อให้สินค้ามีคุณลักษณะตรงตามที่ถูกลูกค้าคาดหวัง เป็นการผลิตและพัฒนาสินค้าให้ตรงกับความต้องการของผู้บริโภคสุดท้ายอย่างแท้จริง

นอกจากนี้ โอกาสทางการค้าแก่คู่ค้าที่อยู่ในทวีปเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ จะมีความขึ้นในอนาคต ภายหลังจากการเกิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community – AEC) ซึ่งจะมีมาตรการผ่อนปรนด้านภาษีในการค้าระหว่างกันของประเทศในกลุ่มสมาชิก ทำให้บริษัทฯ มีโอกาสในการเปิดตลาดในทวีปเอเชียตะวันออกเฉียงใต้เพิ่มมากขึ้น ซึ่งประเทศต่างๆ ในทวีปเอเชียตะวันออกเฉียงใต้นั้น เป็นผู้บริโภคเนื้อเป็ดรายใหญ่ของเอเชีย นอกจากนี้ การขยายตลาดไปยังประเทศเพื่อนบ้านของไทย เช่น กัมพูชา เมียนมาร์ และลาว โดยการค้าข้ามชายแดน ยังเป็นอีกช่องทางหนึ่งซึ่งบริษัทฯ ได้เริ่มดำเนินการแล้ว

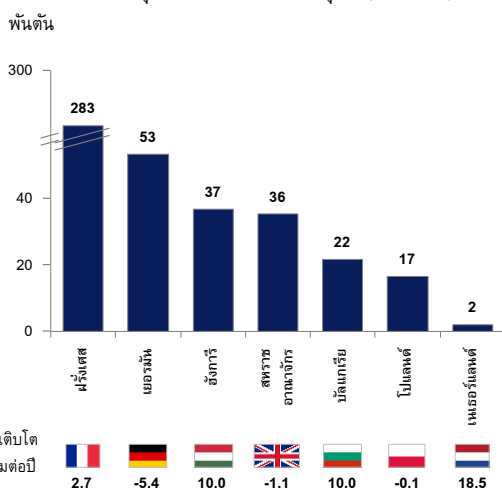
บริษัทฯ มีนโยบายในการขยายธุรกิจไปยังประเทศต่างๆ ที่มีศักยภาพในอนาคต โดยประเมินโอกาสทางธุรกิจจากความต้องการในการบริโภคเนื้อเป็ดภายในประเทศนั้นๆ ทั้งนี้ ตลาดในทวีปเอเชียที่บริษัทฯ เล็งเห็นศักยภาพ ได้แก่ จีน เวียดนาม และอินโดนีเซีย โดยรูปแบบในการขยายธุรกิจไปยังประเทศต่างๆ เหล่านั้น เป็นได้ทั้งวิธีการส่งออกผลิตภัณฑ์จากฐานการผลิตในประเทศไทย การลงทุนสร้างฐานการผลิตในตลาดใหม่ ซึ่งลงทุนโดยบริษัทฯ เอง หรือผ่านการร่วมทุนกับคู่ค้าที่มีศักยภาพ หรือการเข้าซื้อกิจการของผู้ผลิตรายอื่นที่มีศักยภาพและความพร้อมในการผลิตสินค้า

### ความน่าสนใจของตลาดในทวีปยุโรป

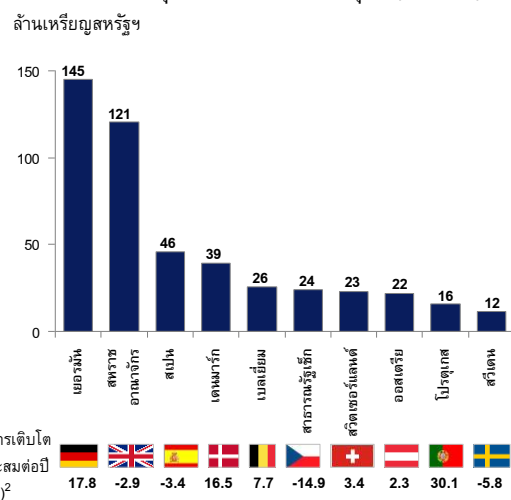
ทวีปยุโรปเป็นภูมิภาคที่มีการบริโภคเนื้อเป็ดมากเป็นลำดับสองของโลก คิดเป็นราวร้อยละ 11 ของการบริโภคเนื้อเป็ดของทั่วโลก ในปี 2554 ประเทศที่มีการบริโภคเนื้อเป็ดมากที่สุดในภูมิภาคนี้คือ ฝรั่งเศส เป็นผลมาจากความนิยมในการรับประทานตับเป็ด (Foie gras) ซึ่งเป็นหนึ่งในอาหารประจำชาติที่ได้รับความนิยมสูง นอกจากนี้ ยังมีการนำเนื้อเป็ดมาเป็นส่วนประกอบสำคัญในอาหารหลากหลายประเภท โดยฝรั่งเศสเป็นประเทศที่มีการบริโภคเนื้อเป็ดต่อหัวประชากร (per capita consumption) ที่สูงที่สุดในโลก โดยมีการบริโภค 4.5 กิโลกรัมต่อหัวต่อปี ในปี 2554 ทำให้อุตสาหกรรมเลี้ยงเป็ดเพื่อการผลิตตับเป็ดและเนื้อเป็ดสำหรับการบริโภค มีขนาดใหญ่และขยายตัวต่อเนื่อง ส่วนประเทศผู้บริโภคนเนื้อเป็ดในยุโรปที่ใหญ่รองลงมา ได้แก่ เยอรมัน และอิตาลี ซึ่งเป็นประเทศผู้ส่งออกเนื้อเป็ดสุทธิรายใหญ่ของยุโรป

ในแง่ของโอกาสในการค้าขายเนื้อเป็ดในภูมิภาคยุโรปนั้น ตลาดใหญ่ที่มีการนำเข้าสุทธิของผลิตภัณฑ์เนื้อเป็ดมากที่สุด 3 ลำดับแรกของภูมิภาค ได้แก่ เยอรมัน สหราชอาณาจักร และสเปน หากพิจารณาอัตราการขยายตัวของการนำเข้าสุทธิของประเทศหลักดังกล่าวแล้ว อาจพบว่ามูลค่าของตลาดนำเข้าอาจหดตัวลงบ้างในบางประเทศ ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากภาวะเศรษฐกิจชะลอตัวในภูมิภาคยุโรป ทำให้ผู้บริโภคมีความอ่อนไหวในด้านราคา และหันไปซื้อสินค้าบริโภคที่มีราคาถูกลง แต่หากพิจารณาปริมาณการบริโภคเนื้อเป็ดของทั้งภูมิภาคยุโรปนั้น พบว่ายังคงขยายตัวต่อเนื่อง โดยข้อมูลล่าสุด ณ ปี 2554 การบริโภคเนื้อเป็ดมีอัตราการขยายตัวเฉลี่ยสะสมร้อยละ 2.0 ต่อปีในช่วง 3 ปีก่อนหน้า และมีอัตราการขยายตัวเฉลี่ยสะสมร้อยละ 3.3 ต่อปีในช่วง 5 ปีก่อนหน้า แสดงให้เห็นว่า ถึงแม้ภูมิภาคนี้อาจประสบภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว แต่ปริมาณการบริโภคเนื้อเป็ดยังสามารถขยายตัวได้อย่างต่อเนื่อง

อุปสงค์การบริโภคเนื้อเป็ดของประเทศที่มีการบริโภคเนื้อเป็ดมากที่สุด 7 ลำดับแรกของทวีปยุโรป (พ.ศ. 2554)



มูลค่านำเข้าเนื้อเป็ดสุทธิของประเทศที่มีการนำเข้าเนื้อเป็ดสุทธิมากที่สุด 10 ลำดับแรกของทวีปยุโรป (พ.ศ. 2557)



หมายเหตุ: 1. อัตราการเติบโตในช่วงตั้งแต่ปี 2551 - 2554 2. อัตราการเติบโตในช่วงตั้งแต่ปี 2554 - 2556

ที่มา: International Poultry Council และ FAO

### การแข่งขันระหว่างประเทศผู้ผลิต เพื่อขายให้แก่ผู้บริโภคภายในทวีปยุโรป

เนื่องจากสหภาพยุโรปมีมาตรการทางภาษีที่ผ่อนปรนมากสำหรับการค้าขายระหว่างกันของประเทศสมาชิก ทำให้การค้าขายสินค้าเนื้อเป็ดทำได้ง่าย ง่ายใดก็ดี ประเทศต่างๆ บางประเทศในสหภาพยุโรปอาจไม่นิยมนำเข้าเนื้อเป็ดจากประเทศที่มีการบังคับเปิดให้รับประทานอาหาร (Force feeding) ตัวอย่างเช่น ออสเตรีย สาธารณรัฐเช็ก เดนมาร์ก ฟินแลนด์ เยอรมัน อิตาลี และลักเซมเบิร์ก ที่ออกกฎหมายห้ามเลี้ยงเป็ดด้วยวิธีการบังคับเปิดให้รับประทานอาหาร ทำให้เนื้อเป็ดจากฝรั่งเศสอาจไม่ได้รับความนิยมนจากผู้บริโภคของประเทศอื่นในสหภาพยุโรปที่มีความอนุรักษ์นิยมมากนัก เนื่องจากเป็ดในประเทศฝรั่งเศสที่ถูกเลี้ยงเพื่อดับเปิดนั้น มักถูกเลี้ยงด้วยวิธีบังคับให้รับประทานอาหาร ดังนั้นจึงเป็นโอกาสให้ผู้ผลิตเนื้อเป็ดที่เลี้ยงเปิดได้ตามมาตรฐานสวัสดิภาพและความปลอดภัยของสัตว์ (animal welfare) สามารถผลิตเนื้อเป็ดเพื่อป้อนให้ผู้บริโภคที่มีความต้องการในการบริโภคสูง

ประเทศเนเธอร์แลนด์เป็นผู้ส่งออกเนื้อเป็ดรายใหญ่อันดับที่ 4 ของทวีปยุโรป รองจากฝรั่งเศส อังกฤษ และเยอรมัน และขยายตัวด้วยอัตราเติบโตเฉลี่ยสะสมต่อปีที่ร้อยละ 6 โดยมูลค่าการส่งออกเนื้อเป็ดจากประเทศเนเธอร์แลนด์คิดเป็นประมาณร้อยละ 5 ของมูลค่าการส่งออกผลิตภัณฑ์เนื้อเป็ดของประเทศในทวีปยุโรปทั้งหมด

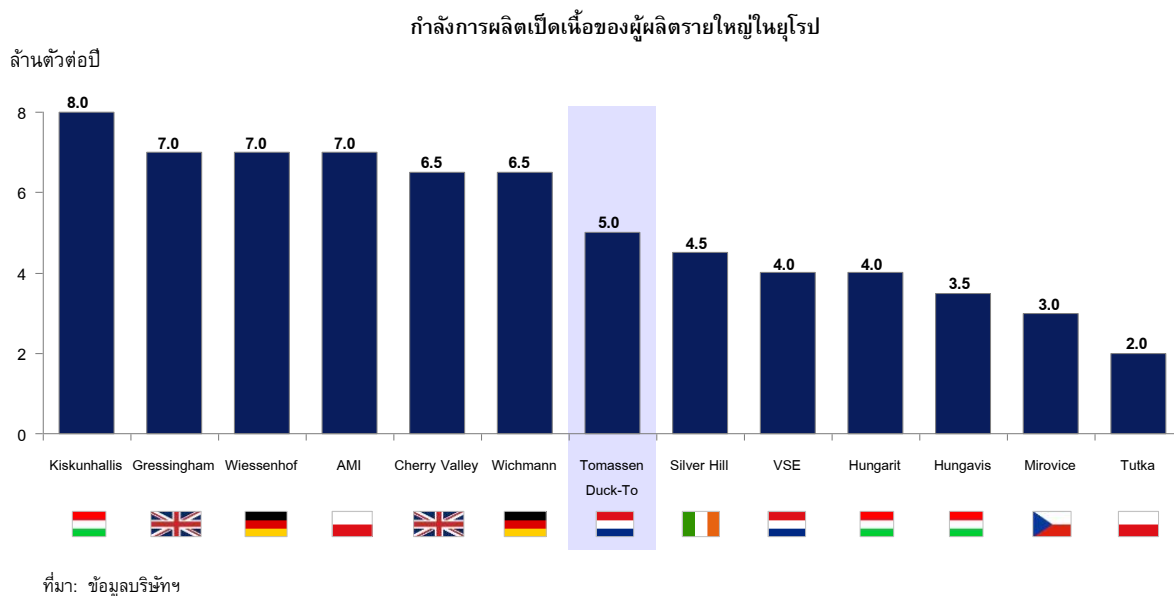
ประเทศเนเธอร์แลนด์ยังตั้งอยู่ในตำแหน่งที่มีศักยภาพในการค้าและขนส่งเนื้อเป็ดสูง โดยประเทศเนเธอร์แลนด์มีที่ตั้งอยู่ติดกับประเทศเยอรมัน ซึ่งเป็นผู้บริโภคและผู้ค้าเนื้อเป็ดรายใหญ่ของโลก นอกจากนี้ โอกาสทางการค้าเนื้อเป็ดระหว่างประเทศเนเธอร์แลนด์และประเทศอื่นๆ ในสหภาพยุโรป ยังเปิดกว้าง เนื่องจากคุณภาพเนื้อเป็ดที่ได้รับการยอมรับ และต้นทุนขนส่งสินค้าในภูมิภาคยุโรปที่ต่ำ

สาเหตุที่ประเทศเนเธอร์แลนด์สามารถเป็นผู้ส่งออกเนื้อเป็ดรายใหญ่ของยุโรปได้นั้น เป็นเพราะความพร้อมของอุตสาหกรรมการเลี้ยงสัตว์ปีก ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมที่มีมายาวนาน มีวิธีการเลี้ยงตามมาตรฐานสวัสดิภาพและความปลอดภัยของสัตว์ มีกระบวนการผลิตที่ทันสมัยและควบคุมคุณภาพตั้งแต่นำไปจนถึงปลายน้ำ ใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยในการลดต้นทุนและเพิ่มผลผลิตในการผลิต โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตโดยกลุ่มบริษัท DTH ในประเทศเนเธอร์แลนด์ เป็นผลิตภัณฑ์ที่ได้รับความนิยมเชื่อถือจากผู้บริโภคเป็นอย่างสูง เนื่องจากบริษัททำธุรกิจเลี้ยงสัตว์ปีกและแปรรูปเนื้อเป็ดมากกว่า 50 ปี และจัดเป็นผู้ผลิตรายใหญ่ที่สุดของประเทศเนเธอร์แลนด์ด้วย

จากปัจจัยดังกล่าว ทำให้ผู้ผลิตในประเทศเนเธอร์แลนด์มีส่วนแบ่งทางการตลาดในยุโรปสูง และมีศักยภาพในการส่งสินค้าไปขายในประเทศต่างๆ ในทวีปยุโรป เนื่องจากไม่มีภาระที่จะต้องชำระภาษีนำเข้า รวมถึงมีต้นทุนค่าขนส่งภายในภูมิภาคที่ต่ำ ทำให้สินค้าจากประเทศเนเธอร์แลนด์ ได้รับความนิยมและได้รับการยอมรับในวงกว้าง

ผู้เลี้ยงเนื้อเป็ดรายใหญ่ที่สุด 3 รายในทวีปยุโรป ได้แก่ Kiskunhallis (ประเทศฮังการี) Gressingham (สหราชอาณาจักร) และ Wiassenhof (ประเทศเยอรมัน) ส่วนผู้ผลิตรายใหญ่ในเนเธอร์แลนด์มีสองรายด้วยกัน คือ Tomassen Duck-To (หมายถึง TDT ซึ่งเป็นบริษัทย่อยของบริษัทฯ) และ VSE

กำลังการผลิตเนื้อเป็ดของผู้ผลิตเนื้อรายใหญ่ของทวีปยุโรป (ไม่นับรวมเป็ดที่ใช้สำหรับผลิตตับเป็ด)



ตลาดเนื้อเป็ดในทวีปยุโรปมีพัฒนาการไปในการเพิ่มมูลค่าสินค้าจากผลิตภัณฑ์เนื้อเป็ด มีการค้าแบบปลีกและการพัฒนาอาหารสำเร็จรูปมากขึ้น ซึ่งกลุ่มลูกค้าหลักในอดีต คือผู้ค้าส่งเนื้อเป็ดเชื้อสายเอเชียต่างๆ (เช่น ผู้ประกอบกิจการร้านค้าปลีก supermarket ขายของจีน หรือร้านอาหารจีน) ได้ถูกลดความสำคัญลง และตลาดเนื้อเป็ดเริ่มถูกทดแทนด้วยผู้ค้าปลีก (retailers) และผู้ให้บริการด้านอาหาร (food service providers) มากขึ้น เนื่องจากพฤติกรรมของผู้บริโภคทยอยเปลี่ยนไป มีการซื้อเนื้อเป็ดจากผู้ค้ารายย่อย และมีความต้องการบริโภคสินค้าพร้อมรับประทานมากขึ้น

ลักษณะสินค้าที่เป็นที่นิยมในแต่ละประเทศในทวีปยุโรป ยังมีความแตกต่างกันมากขึ้น เช่น เป็ดตัวแบบตัดหัวพร้อมอบ ได้รับความนิยมในตลาดเนเธอร์แลนด์ เยอรมัน ฝรั่งเศส สเปน และเบลเยียม เป็ดตัวแบบมีหัว ได้รับความนิยมจากลูกค้าเชื้อสายจีนที่ประกอบกิจการร้านอาหารจีน ขาและนองเป็ดได้รับความนิยมในโปรตุเกส ส่วนตับได้รับความนิยมในฝรั่งเศส เป็นต้น ทำให้มีการผลิตเนื้อเป็ดและชิ้นส่วนเป็ดที่แตกต่างกันตามกลุ่มลูกค้าในแต่ละประเทศมากขึ้น และผู้ประกอบกิจการผลิตเนื้อเป็ด ต้องปรับตัวตามกลุ่มลูกค้าที่หลากหลายมากขึ้น มีการพัฒนาสินค้าใหม่ๆ ด้วยต้นทุนที่ต่ำ ดังนั้น การใช้เทคโนโลยีในการผลิตจึงมีส่วนช่วยอย่างมากในการลดต้นทุน

สืบเนื่องจากลักษณะการขายเนื้อเป็ดสู่ผู้บริโภคที่มากขึ้น ทำให้มีความจำเป็นต้องมีการพัฒนาตราสินค้าเนื้อเป็ด (Brand) ให้แข็งแกร่งขึ้น ทั้งแบบตราสินค้าของผู้ผลิตเนื้อเป็ดเอง หรือตราสินค้าของผู้ค้าปลีกต่างๆ (Private label) รวมทั้งต้องกระจายสินค้าผ่านหลายประเทศในทวีปยุโรปมากขึ้น เพื่อเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายกลุ่มต่างๆ

ในช่วงที่เศรษฐกิจของสหภาพยุโรปประสบภาวะชะลอตัว ส่งผลให้ผู้บริโภคมีความอ่อนไหวต่อราคาสินค้ามากขึ้น จึงเปิดโอกาสให้ผู้ส่งออกเนื้อเป็ดแปรรูปปรุงสุกจากจีนได้เข้ามาตีตลาดเนื้อเป็ดในสหภาพยุโรป เนื่องจากราคาสินค้าจากจีนมีราคาที่ต่ำกว่าราคาเนื้อเป็ดในตลาดยุโรปมาก แต่คณะกรรมการการทางการค้าของสหภาพยุโรป ได้มีความเห็นว่า ผู้ส่งออกสินค้าเนื้อเป็ดแปรรูปปรุงสุกจากจีนมีพฤติกรรมกีดกันการค้า จึงออกมาตรการโควตานำเข้าเนื้อเป็ด เพื่อปกป้องอุตสาหกรรมการผลิตเนื้อเป็ด และ

ปกป้องเกษตรกรในสหภาพยุโรป ทำให้สินค้าเนื้อเป็ดจากจีนต้องชำระภาษีนำเข้าในอัตราที่สูงขึ้น ส่งผลให้ราคาขายสูงขึ้นด้วย มาตรการโควตาดังกล่าวไม่มีกำหนดหมดอายุ ดังนั้นผู้ผลิตเนื้อเป็ดรายใหญ่ในทวีปยุโรปจะได้รับประโยชน์จากมาตรการโควตา ดังกล่าวต่อไป

อย่างไรก็ดี เมื่อเศรษฐกิจในสหภาพยุโรปมีการฟื้นตัวแล้ว จะส่งผลให้ผู้บริโภคมีกำลังซื้อมากขึ้น คาดว่าจะทำให้ราคาสินค้าเนื้อเป็ดสามารถปรับตัวได้สูงขึ้น เป็นประโยชน์โดยตรงแก่ผู้ผลิตสินค้าเนื้อเป็ดแปรรูปในทวีปยุโรป

#### **ความสามารถของบริษัท ในการขายผลิตภัณฑ์เนื้อเป็ดในภูมิภาคยุโรป**

เนื่องจากกลุ่มบริษัท DTH ในประเทศเนเธอร์แลนด์ได้ดำเนินธุรกิจมานาน และได้รับการยอมรับในเรื่องคุณภาพสินค้า ทำให้บริษัทสามารถส่งสินค้าไปขายยังประเทศผู้บริโภคเนื้อเป็ดรายใหญ่ในสหภาพยุโรปหลายประเทศ รวมถึง เยอรมัน ฝรั่งเศส สเปน และ สหราชอาณาจักร

กลุ่มลูกค้าของกลุ่มบริษัท DTH แบ่งได้เป็น 3 กลุ่มใหญ่ดังนี้

- กลุ่มผู้ค้าส่งซึ่งรับหน้าที่กระจายสินค้าต่อให้ร้านอาหารต่างๆ โดยลูกค้าสำคัญของบริษัทฯ เช่น K+H Foods, Hanos, Kappers Foods, Nowaco, Winner Foods และ Wijen Food Products โดยลูกค้ากลุ่มนี้มีสัดส่วนการขายประมาณร้อยละ 69
- ผู้ประกอบการในธุรกิจโรงแรมและร้านอาหารขนาดใหญ่ (Horeca หรือ Hotel, Restaurants and Catering) ซึ่งลูกค้ากลุ่มนี้ดำเนินกิจการเป็นสายธุรกิจ (Hotel chains หรือ Restaurant chains) หรือเป็นลูกค้าโรงแรม ร้านอาหาร และผู้ให้บริการอาหารขนาดใหญ่ ลักษณะการขายสินค้าให้แก่ลูกค้ากลุ่มนี้เป็นแบบธุรกิจถึงธุรกิจ โดยลูกค้ากลุ่มนี้มีสัดส่วนการขายประมาณร้อยละ 23
- กลุ่มร้านค้าปลีก ได้แก่ ซูเปอร์มาร์เก็ตและไฮเปอร์มาร์เก็ต เช่น Edeka และ Rewe ที่กระจายสินค้าไปยังผู้บริโภครายย่อย โดยลูกค้ากลุ่มนี้มีสัดส่วนการขายประมาณร้อยละ 9

บริษัทฯ มีนโยบายในการใช้ฐานการผลิตทั้งในประเทศไทยและเนเธอร์แลนด์ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในเชิงทำเลที่ตั้งและต้นทุน เพื่อส่งออกผลิตภัณฑ์เนื้อเป็ดไปยังตลาดที่มีศักยภาพดังกล่าว เพื่อให้ได้ต้นทุนสินค้าที่ปลายทาง (landed cost) ที่เหมาะสมที่สุด เนื่องจากการผลิตสินค้าบางประเภท เช่น เนื้อเป็ดแปรรูปพร้อมปรุงที่ผลิตได้จากฐานการผลิตทั้งในประเทศไทยและเนเธอร์แลนด์ ไม่ได้มีความแตกต่างกันมากในเรื่องของคุณภาพของสินค้าหรือคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ ในส่วนของเนื้อเป็ดแปรรูปปรุงสุกนั้น กลุ่มบริษัท DTH สามารถสมัครขอโควตานำเข้าเนื้อเป็ดแปรรูปปรุงสุกที่ผลิตจากประเทศไทย เพื่อนำเข้าผลิตภัณฑ์ของบริษัทไปขายยังสหภาพยุโรป ทำให้สินค้าเนื้อเป็ดแปรรูปปรุงสุกที่ขายในตลาดยุโรป มีทั้งผลิตภัณฑ์ที่มาจากการส่งออกของบริษัท และผลิตภัณฑ์ที่ผลิตที่ Lucky Duck ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์เนื้อแปรรูปปรุงสุกในระดับพรีเมียม รวมถึงผลิตภัณฑ์พร้อมรับประทานต่างๆ (ready-to-eat) ทำให้กลุ่มบริษัท DTH มีความหลากหลายของผลิตภัณฑ์เพื่อจำหน่ายให้กับผู้บริโภคกลุ่มต่างๆ ในทวีปยุโรป

#### **4.2.4 กลุ่มลูกค้าในต่างประเทศของบริษัท**

สำหรับลูกค้าจากต่างประเทศนั้น ส่วนใหญ่จะเป็นบริษัทที่มีการทำธุรกิจในลักษณะการค้า (trading company) ที่นำสินค้าของบริษัท ทั้งที่ผลิตจากในประเทศไทยและประเทศเนเธอร์แลนด์ ไปกระจายต่อในประเทศนั้นๆ

### 4.3 การจัดหาผลิตภัณฑ์หรือบริการ

#### 4.3.1 การจัดหาวัตถุดิบของการผลิตในประเทศไทย

วัตถุดิบที่สำคัญในกระบวนการผลิตและแปรรูปเปิดของบริษัทฯ ในประเทศไทย คือ เปิดเนื้อเพื่อแปรรูป พ่อแม่พันธุ์เปิด และ วัตถุดิบอาหารสัตว์

##### การจัดหาเปิดเนื้อเพื่อแปรรูป

เปิดเนื้อเป็นวัตถุดิบที่สำคัญของกระบวนการแปรรูปเปิด บริษัทฯ จำเป็นต้องจัดหาเปิดเนื้อที่มีความสมบูรณ์ให้เพียงพอต่อประมาณการณ์การผลิตเปิดสดและเปิดแปรรูปของบริษัทฯ โดยบริษัทฯ จะจัดหาเปิดเนื้อทั้งจากฟาร์มเลี้ยงเปิดเนื้อของบริษัทฯ (Commercial Farm) และจากฟาร์มของเกษตรกรคู่สัญญาของบริษัทฯ (Contract Farm) ตามที่ตกลงกันในสัญญาซื้อขายเปิดเนื้ออาหารสำเร็จรูปและยา ซึ่งบริษัทฯ ได้กำหนดปริมาณการรับซื้อเปิดเนื้อไว้ หากผู้เลี้ยงเปิด เนื้อ ผิดนัด ผิดสัญญา ไม่ขายเปิดเนื้อให้แก่บริษัทฯ ตามเวลาและจำนวนที่กำหนด ผู้เลี้ยงเปิดเนื้อจะต้องชำระเบี้ยปรับให้แก่บริษัทฯ

ในระหว่างปี 2554 ถึง 31 ธันวาคม 2558 บริษัทฯ ไม่มีการพึ่งพาการรับซื้อเปิดเนื้อจากเกษตรกรรายใดรายหนึ่ง เนื่องจากบริษัทฯ มีจำนวนคู่เกษตรกรคู่สัญญาจำนวนมาก และกระจายตัวอยู่ในพื้นที่ที่หลากหลาย เพื่อลดผลกระทบจากความเสี่ยงของการระบาดของโรคในบริเวณใดบริเวณหนึ่ง และเพื่อลดความเสี่ยงจากการขาดแคลนเปิดเนื้อเพื่อแปรรูป การคัดเลือกฟาร์มเลี้ยงเปิดเนื้อคู่สัญญาเป็นสิ่งสำคัญ โดยบริษัทฯ ได้มีการกำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือกฟาร์มที่ชัดเจน ทั้งทางด้านความรู้ ความเชี่ยวชาญด้านการเลี้ยงเปิดเนื้อ สถานที่ตั้งที่ไม่อยู่ในละแวกที่ที่เคยมีการแพร่เชื้อของไขหวัดนก รูปแบบโรงเรือนที่ได้ตามมาตรฐานของบริษัทฯ รวมถึงความพร้อมด้านเงินลงทุน ฟาร์มเลี้ยงเปิดเนื้อจะตั้งอยู่ในภาคกลาง ภาคตะวันออก และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งอยู่ในสภาพแวดล้อมเหมาะสมต่อการเลี้ยงเปิด เนื้อ และอยู่ในพื้นที่ที่สะดวกต่อการคมนาคมขนส่งลูกเปิดจากโรงฟักไข่ไปยังฟาร์ม และการขนส่งเปิดเนื้อจากฟาร์มไปยังโรงงานชำแหละและแปรรูป ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา บริษัทฯ ไม่เคยประสบปัญหาขาดแคลนปริมาณเปิดเนื้อที่นำส่งเข้าโรงชำแหละ เนื่องจากบริษัทฯ มีระบบการคัดเลือกฟาร์มคู่สัญญา และมีความสัมพันธ์อันดีกับเกษตรกรคู่สัญญา โดยที่มีฟาร์มคู่สัญญาที่ผิดนัด หรือผิดสัญญาขายคินเปิดใหญ่จำนวนน้อยราย และไม่ได้ส่งผลกระทบต่อการทำงานของ บริษัทฯ โดยหากฟาร์มคู่สัญญาดังกล่าวมีประวัติการผิดนัด บริษัทฯ จะปฏิเสธการต่อสัญญาออกไป

##### การจัดหาพ่อแม่พันธุ์

บริษัทฯ ทำการนำเข้าพ่อแม่พันธุ์เปิดจากต่างประเทศ โดยบริษัทผู้จำหน่ายพ่อแม่พันธุ์เปิดเนื้อทั้งหมด 3 รายในโลก ทางบริษัทฯ ต้องพึ่งพาผู้จำหน่ายรายใหญ่ คือ Cherry Valley Farms Limited ซึ่งเป็นบริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายเปิดแบบครบวงจร รายใหญ่ที่สุดของประเทศอังกฤษ นอกจากนั้น บริษัทฯ ยังสั่งซื้อพ่อแม่พันธุ์เปิดจากผู้ผลิตอีกรายหนึ่งในยุโรปอีกด้วย แม้การสั่งซื้อจาก Cherry Valley Farms Limited จะเป็นสัดส่วนที่สูง แต่บริษัทฯ คาดว่าจะไม่มีผลกระทบต่อการทำงานธุรกิจจากการพึ่งพาผู้จำหน่ายรายใหญ่ เนื่องจากบริษัทดังกล่าวเป็นบริษัทคู่ค้ากันมาเป็นระยะเวลานาน อีกทั้งยังมีความสัมพันธ์อันดีเนื่องจากเคยเป็นบริษัทในเครือบางกอกแรนซ์อีกด้วย

ทางบริษัทฯ ได้มีการวางแผนการสั่งพ่อแม่พันธุ์ล่วงหน้าเป็นระยะเวลาประมาณ 1 ปี โดยคำนวณจากประมาณการของปริมาณการสั่งของลูกค้า และคำนวณว่าจะต้องใช้พ่อแม่พันธุ์เปิดทั้งสิ้นเท่าไรในแต่ละรอบการสั่ง เพื่อให้ได้ปริมาณเปิดเนื้อเปิดตรงตามที่ต้องการ ทางผู้จำหน่ายพ่อแม่พันธุ์เปิดเปิดโอกาสให้ทางบริษัทฯ แกะไขการสั่งซื้อได้ 4 เดือนก่อนการส่งมอบในแต่ละรอบ ในปัจจุบัน ทางบริษัทฯ จะสั่งพ่อแม่พันธุ์เปิดประมาณ 60-72 หน่วยต่อหนึ่งครั้ง ซึ่งแต่ละหน่วยของการสั่งประกอบไปด้วยพ่อแม่พันธุ์เปิด 110 ตัว และพ่อพันธุ์เปิด 30 ตัว

### การจัดหาวัตถุดิบการผลิตอาหารสัตว์

วัตถุดิบการผลิตอาหารสัตว์เป็นวัตถุดิบที่สำคัญของบริษัท เนื่องจากธุรกิจอาหารสัตว์เป็นธุรกิจต้นน้ำของบริษัท คุณภาพของพืชผลการเกษตร มีส่วนสำคัญต่อคุณภาพเปิดที่จะจัดส่งไปยังผู้บริโภค บริษัท จึงได้ให้ความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการจัดหาวัตถุดิบการผลิตอาหารสัตว์ พืชผลการเกษตรที่สำคัญต่อการผลิตอาหารสัตว์ ได้แก่ ข้าวโพด กากถั่วเหลือง รำข้าว และข้าวฟ่าง เป็นต้น หน่วยงานจัดซื้อวัตถุดิบจะทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดกับหน่วยงานโภชนาการอาหารสัตว์ของบริษัท เพื่อให้ได้มาซึ่งวัตถุดิบที่มีคุณภาพในราคาที่ดีที่สุด โดยกระบวนการจัดหาวัตถุดิบจะเริ่มจากประมาณการปริมาณความต้องการบริโภคอาหารสัตว์ทั้งหมดของบริษัท จากปริมาณการเลี้ยงพ่อแม่พันธุ์และเปิดเนื้อ และอัตราการแลกเนื้อ (Feed Conversion Ratio) ทั้งนี้สัดส่วนการจัดหาวัตถุดิบที่เป็นสินค้าการเกษตรและเคมีภัณฑ์อื่นๆ จากทั้งในและต่างประเทศของบริษัท มีดังตารางต่อไปนี้

แหล่งที่มาของวัตถุดิบ	ปี 2556		ปี 2557		ปี 2558	
	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ
1. ในประเทศ	765.7	50	715.2	54	483.3	35
2. ต่างประเทศ	752.9	50	610.8	46	916.3	65
รวม	1,518.6	100	1,326.0	100	1,399.6	100

วัตถุดิบที่จัดหาในประเทศเป็นส่วนใหญ่ได้แก่ ข้าวโพด รำ และปลายข้าว เนื่องจากประเทศไทยเป็นแหล่งเพาะปลูกพืชผลทางการเกษตรที่สำคัญ ทำให้บริษัท ไม่เคยประสบปัญหาขาดแคลนวัตถุดิบจากสินค้าการเกษตรที่จัดซื้อมาจากแหล่งผลิตในประเทศ โดยบริษัท มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเกษตรกรในระดับท้องถิ่น และจัดซื้อวัตถุดิบกับเกษตรกรโดยตรงและไม่ได้จัดหาผ่านคนกลาง ทำให้บริษัท จัดซื้อวัตถุดิบที่มีคุณภาพได้ในราคาที่ถูกลง บริษัท จะรับซื้อวัตถุดิบเป็นปริมาณมากในช่วงที่มีผลผลิตทางการเกษตรหรืออยู่ในช่วงฤดูการเก็บเกี่ยว เพราะจะได้วัตถุดิบที่มีคุณภาพในราคาที่ถูกลงกว่าการจัดซื้อนอกฤดูกาล โดยบริษัท จะจัดเก็บวัตถุดิบดังกล่าวไว้ในไซโล อย่างไรก็ตาม บริษัท ไม่ได้มีนโยบายการจัดซื้อวัตถุดิบทางการเกษตรเพื่อเก็งกำไรทางการค้า โดยการจัดเก็บจะขึ้นอยู่กับประมาณการความต้องการอาหารสัตว์ของบริษัท และคาดการณ์ราคาของวัตถุดิบ ส่วนวัตถุดิบที่จัดซื้อจากต่างประเทศ เช่น กากถั่วเหลือง เม็ดถั่วเหลือง ข้าวสาลี (wheat) และกากเรปซีด (rapeseed) บริษัท จะจัดหาจากประเทศผู้ผลิตและส่งออกรายใหญ่ โดยจัดซื้อผ่านผู้จัดหาสินค้าโภคภัณฑ์รายใหญ่ เช่น คาร์กิลล์ โนเบล เป็นต้น โดยบริษัท จะมีการสั่งซื้อวัตถุดิบร่วมกับสมาชิกของสมาคมผู้ผลิตอาหารสัตว์ไทย เพื่อเพิ่มอำนาจการต่อรองราคาให้สูงเทียบเท่าผู้ผลิตอาหารสัตว์รายใหญ่ ตั้งแต่ปี 2554 เป็นต้นมา บริษัท ไม่มีการพึ่งพาผู้จำหน่ายวัตถุดิบรายใดรายหนึ่ง

นอกจากนี้ บริษัท มีกลยุทธ์ในการจัดหาวัตถุดิบที่ยืดหยุ่น หากราคาวัตถุดิบชนิดใดสูงขึ้น บริษัท จะจัดหาวัตถุดิบทดแทนชนิดอื่นซึ่งมีคุณค่าทางโภชนาการและให้พลังงานที่ทดแทนกันได้ ซึ่งจะช่วยลดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงราคาวัตถุดิบอย่างรวดเร็ว ในปัจจุบัน บริษัท เป็นผู้ผลิตอาหารเลี้ยงปศุสัตว์รายใหญ่ที่สุดรายหนึ่งของประเทศไทย โรงงานของบริษัทตั้งอยู่บนพื้นที่กว่า 62 ไร่พร้อมด้วยเครื่องจักรและอุปกรณ์ที่ทันสมัย ด้วยกำลังการผลิตสูงสุด 460 ตันต่อวัน หรือ 138,000 ตันต่อปี นอกจากนี้ บริษัท ยังมีไซโลเพื่อจัดเก็บวัตถุดิบในการผลิตอาหารสัตว์ ขนาดความจุของไซโลรวมทั้งหมด 21,550 ตัน และมีคลังสินค้าเพื่อจัดเก็บอาหารสัตว์ที่ผลิตเสร็จแล้ว ก่อนที่จะจัดส่งไปยังฟาร์มต่างๆ โดยมีขนาดความจุของคลังสินค้ารวม 4,500 ตัน

### 4.3.2 การจัดหาวัตถุดิบของการผลิตในประเทศเนเธอร์แลนด์

วัตถุดิบที่สำคัญในกระบวนการผลิตและแปรรูปเปิดของกลุ่มบริษัทย่อยในประเทศเนเธอร์แลนด์ คือ เปิดเนื้อเพื่อแปรรูป พ่อแม่พันธุ์เปิด และวัตถุดิบอาหารสัตว์



### การจัดการเปิดเนื้อเพื่อแปรรูป

บริษัทอยู่ในประเทศเนเธอร์แลนด์จัดหาเปิดเนื้อจากฟาร์มของเกษตรกรคู่สัญญา (Contract Farm) ตามที่ตกลงกันในสัญญาซื้อขายเปิด เนื้ออาหารสำเร็จรูปและยา บริษัทไม่มีการพึ่งพาการรับซื้อเปิดเนื้อจากเกษตรกรรายใดรายหนึ่ง และมีเกษตรกรในระบบเกษตรกรแบบพันธสัญญาจำนวน 30 ราย ซึ่งเป็นคู่ค้ากับบริษัทมาเป็นระยะเวลายาวนาน และบริษัทไม่เคยประสบปัญหาขาดแคลนปริมาณเปิดเนื้อที่นำส่งเข้าโรงฆ่าและ นอกจากนั้น การหาเกษตรกรคู่สัญญารายใหม่ๆ สามารถทำได้ไม่ลำบากเนื่องจากเงื่อนไขการชำระเงินของบริษัทอยู่ที่แข่งขันได้ในตลาด

### การจัดการฟาร์มแม่พันธุ์

บริษัทอยู่ในประเทศเนเธอร์แลนด์ทำการนำเข้าฟาร์มแม่พันธุ์เปิดจาก Cherry Valley Farms Limited ซึ่งเป็นบริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายเปิดแบบครบวงจรรายใหญ่ที่สุดของประเทศอังกฤษ นอกจากนั้น บริษัทยังสั่งซื้อฟาร์มแม่พันธุ์เปิดจากผู้ผลิตอีกรายหนึ่งในยุโรปอีกด้วย บริษัทอยู่กับ Cherry Valley Farms Limited เป็นบริษัทคู่ค้ากันมาเป็นระยะเวลานาน ทำให้บริษัทฯ คาดว่า จะไม่มีผลกระทบต่อการณ์ธุรกิจจากการพึ่งพาผู้จำหน่ายรายใหญ่ อีกทั้งบริษัทยังมีความสัมพันธ์อันดีกับ Cherry Valley Farms Limited เนื่องจากเคยเป็นบริษัทในเครือบางกอกแรนซ์

### การจัดหาวัตถุดิบการผลิตอาหารสัตว์

วัตถุดิบการผลิตอาหารสัตว์เป็นวัตถุดิบที่สำคัญของบริษัทอยู่ในประเทศเนเธอร์แลนด์ ปัจจุบันบริษัทอยู่ทำการซื้ออาหารสัตว์จากโรงงานผลิตอาหารสัตว์ในประเทศเนเธอร์แลนด์ โดยทั่วไปมีการประเมินสถานการณ์ในการจัดซื้อเป็นรายไตรมาส และมีการซื้ออาหารสัตว์กับคู่ค้ารายใดรายหนึ่งในช่วงเวลาหนึ่งๆ บริษัทมีรายซื้อผู้ค้าอาหารสัตว์ที่เป็นคู่ค้ากว่า 10 ราย และบริษัทฯ เชื่อว่ามีความสามารถในการต่อรองราคาได้ดี เนื่องจากปริมาณการจัดซื้อที่สูง การประมาณยอดสั่งซื้อนั้นประเมินจากความต้องการบริโภคอาหารสัตว์ทั้งหมด ซึ่งสัมพันธ์กับปริมาณการเลี้ยงฟาร์มแม่พันธุ์เปิดเนื้อ การเลี้ยงเปิดเนื้อ และอัตราการแลกเนื้อ (Feed Conversion Ratio)

## 4.4 ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

### ธุรกิจฟาร์มแม่พันธุ์เปิดและธุรกิจฟาร์มเลี้ยงเปิดเนื้อ

ผลกระทบหลักจากธุรกิจฟาร์มเลี้ยงเปิดที่มีต่อสิ่งแวดล้อม คือ มลพิษทางกลิ่นและการกำจัดของเสีย โดยมีมลพิษทางกลิ่นที่เกิดจากการประกอบกิจการฟาร์มเลี้ยงเปิดโดยทั่วไป มีสาเหตุมาจากการย่อยสลายแบบไม่ใช้ออกซิเจนของสิ่งปฏิกูลจากเปิดซึ่งสะสมอยู่ในโรงเรือนเลี้ยงเปิด วัสดุรองพื้น และซากเปิดที่ตายแล้ว โดยความเข้มข้นของกลิ่นจะขึ้นอยู่กับระดับความชื้น อัตราการระบายอากาศ และโครงสร้างของโรงเรือน บริษัทได้ตระหนักถึงผลกระทบดังกล่าวที่อาจเกิดขึ้นต่อสิ่งแวดล้อม และได้มีแผนป้องกันมลพิษทางกลิ่น โดยการเลือกใช้กลบเป็นวัสดุรองพื้นโรงเรือน เพราะกลบเป็นวัสดุที่ราคาไม่แพงและจัดหาได้ง่าย แต่สามารถดูดซับความชื้นและแห้งได้รวดเร็ว ไม่อัดแน่น ไม่เป็นฝุ่น ไม่ขึ้นรา และทำความสะอาดได้ง่าย

สำหรับการกำจัดของเสียนั้น บริษัทฯ จะนำวัสดุรองพื้นและสิ่งปฏิกูลจากเปิดไปทำเป็นปุ๋ยสำหรับพืชไร่และพืชสวน ซึ่งเป็นการบริหารจัดการสิ่งปฏิกูลให้เกิดประโยชน์ ส่วนซากเปิดที่ตายแล้วนั้น บริษัทฯ กำจัดโดยการฝังในหลุมลึก ซึ่งเป็นวิธีที่สะดวกและได้ผลที่สุดในการปฏิบัติงาน สำหรับการจัดการมูลละออง เช่น ขนเปิด บริษัทฯ จะใช้ตะแกรงดักที่พัดลมซึ่งติดไว้ในโรงเรือนเพื่อลดการฟุ้งกระจาย แล้วนำกลับมาฝังกลบในฟาร์มในภายหลัง

### ธุรกิจโรงงานผลิตอาหารสัตว์

ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมจากโรงงานผลิตอาหารสัตว์ คือ มลพิษทางเสียงและมลพิษทางอากาศซึ่งเกิดจากกลิ่นและฝุ่น โดยบริษัทฯ ได้ควบคุมและหามาตรการป้องกันมลพิษต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากกระบวนการผลิต เพื่อไม่ให้มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ชุมชน และสังคม สำหรับการลดมลพิษทางเสียงนั้น บริษัทฯ ได้ดำเนินการสร้างห้องล้อมรอบแหล่งกำเนิดเสียงดัง โดยเลือกใช้วัสดุดูดซับเสียงที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูง กำหนดให้มีการจัดซื้อจัดจ้างเครื่องจักรที่ไม่ก่อกำเนิดมลพิษทางเสียง หรือก่อให้เกิดมลพิษทางเสียงน้อยที่สุด สำหรับการลดมลพิษทางอากาศนั้น บริษัทฯ ได้ดำเนินการติดตั้งเครื่องกำจัดและบำบัดกลิ่นและฝุ่นที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงที่แหล่งกำเนิด ทำให้มลพิษด้านกลิ่นและฝุ่นต่อสิ่งแวดล้อมลดลง

#### ธุรกิจโรงงานชำแหละเนื้อเป็ด

ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมจากโรงงานชำแหละเนื้อเป็ด คือ มลพิษทางน้ำ การกำจัดของเสีย และมลพิษทางอากาศซึ่งเกิดจากกลิ่น สำหรับการลดมลพิษทางน้ำนั้น บริษัทฯ ได้ตระหนักถึงความสำคัญของทรัพยากรน้ำ จึงได้ดำเนินการจัดสร้างระบบบำบัดน้ำเสียที่มีประสิทธิภาพสูง เพื่อบำบัดน้ำเสียให้ได้ดีกว่ามาตรฐานที่หน่วยงานราชการได้กำหนดไว้ โดยระบบบำบัดน้ำเสียที่บริษัทฯ เลือกใช้นั้น เป็นระบบที่มีประสิทธิภาพสูง ใช้พลังงานต่ำ ลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมด้านกลิ่น และก่อให้เกิดของเสียน้อยที่สุด โดยระบบบำบัดน้ำเสียนั้นมีการทำงานตลอด 24 ชั่วโมง ควบคุมด้วยบุคลากรและพนักงานที่มีความรู้ความสามารถสูง ทำให้คุณภาพน้ำเสียที่ผ่านการบำบัดแล้ว มีคุณภาพดีกว่าที่กรมโรงงานอุตสาหกรรมกำหนดไว้ นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังใช้ระบบบำบัดน้ำเสียดังกล่าว เป็นแหล่งให้ความรู้กับสถานศึกษา หน่วยงานราชการ ชุมชน และสถานประกอบการอื่นๆ อีกด้วย

สำหรับการกำจัดของเสียนั้น บริษัทฯ ได้ดำเนินการตามหลัก 3R (Reduce, Reuse, Recycle) ซึ่งเป็นการลดการใช้วัสดุที่เกินความจำเป็น การนำวัสดุมาใช้ซ้ำ และการนำวัสดุผ่านกระบวนการแปรรูปเพื่อใช้ใหม่ โดยวัสดุที่ไม่สามารถนำกลับมาใช้ใหม่ได้นั้น บริษัทฯ จะกำจัดตามวิธีการและมาตรฐานที่กรมโรงงานอุตสาหกรรมกำหนดไว้ ส่วนกากของเสียแบบอินทรีย์นั้น บริษัทฯ ได้ร่วมกับมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ดำเนินการแปรรูปเป็นปุ๋ยอินทรีย์และสารปรับปรุงคุณภาพดิน เพื่อสร้างประโยชน์ในด้านเกษตรกรรมให้กับเกษตรกร ลดภาระค่าใช้จ่ายสำหรับเกษตรกร และลดการพึ่งพิงปุ๋ยเคมีจากต่างประเทศ

บริษัทฯ ยังให้ความสำคัญในเรื่องการจัดการมลพิษที่เกิดจากกลิ่น โดยได้ดำเนินโครงการผลิตก๊าซชีวภาพจากน้ำเสียที่เกิดจากกระบวนการชำแหละเนื้อเป็ด ซึ่งโครงการดังกล่าวนี้ นอกจากจะสามารถลดมลพิษทางด้านกลิ่นได้ทั้งหมดแล้ว ยังสามารถผลิตก๊าซชีวภาพซึ่งนำไปใช้เป็นเชื้อเพลิงร่วมในหม้อต้มไอน้ำของโรงงานชำแหละเนื้อเป็ดของบริษัทฯ ได้อีกด้วย สำหรับระบบหม้อต้มไอน้ำนั้น บริษัทฯ ได้มีการเปลี่ยนแปลงการใช้เชื้อเพลิงจากการใช้น้ำมันเตา มาเป็นการใช้ก๊าซธรรมชาติ LPG เพื่อลดปัญหามลพิษที่เกิดจากฝุ่นลง ทั้งนี้บริษัทฯ ยังได้ดำเนินการจัดวางแนวป้องกันผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม (Buffer Zone หรือ Green Zone) เพื่อลดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมต่อชุมชนรอบโรงงานอีกด้วย

## 5. ทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ

### 5.1 สินทรัพย์ถาวรหลักที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ

สินทรัพย์หลักที่กลุ่มบริษัทใช้ในการประกอบกิจการในแต่ละประเภทธุรกิจอยู่ในรูปแบบของสินทรัพย์ถาวรที่ทางกลุ่มบริษัท เป็นเจ้าของกรรมสิทธิ์ในสินทรัพย์เป็นส่วนใหญ่ โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558 สินทรัพย์ถาวรหลักที่ใช้ในการประกอบธุรกิจของกลุ่มบริษัท มีมูลค่าสุทธิหลังหักค่าเสื่อมราคาสะสม ตามที่ปรากฏในงบแสดงฐานะทางการเงินของบริษัทฯ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ประเภทสินทรัพย์ถาวร	มูลค่าทางบัญชี (ล้านบาท)
ที่ดิน	469.3
ส่วนปรับปรุงที่ดิน	61.8
อาคารและส่วนปรับปรุงอาคาร	568.8
เครื่องจักร	263.6
เครื่องมือ และอุปกรณ์	54.8
สินทรัพย์ถาวรอื่นๆ	45.6
สินทรัพย์ระหว่างก่อสร้าง	199.6
<b>รวมสินทรัพย์ถาวร</b>	<b>1,663.5</b>

หมายเหตุ: สินทรัพย์ถาวรอื่นๆ หมายถึง เครื่องตกแต่ง เครื่องใช้สำนักงาน และยานพาหนะ

สินทรัพย์ระหว่างก่อสร้าง รวมถึง ส่วนปรับปรุงเครื่องจักรในโรงงานชำแหละและแปรรูปอาหาร และโรงงานอาหารสัตว์ของบริษัทฯ และฟาร์มเลี้ยงเป็ดของบริษัท บีโออาร์ การเกษตร จำกัด

#### 5.1.1 สินทรัพย์ถาวรหลักของบริษัทฯ

ประเภทสินทรัพย์ถาวร	มูลค่าทางบัญชี (ล้านบาท)
ที่ดิน	442.6
ส่วนปรับปรุงที่ดิน	54.0
อาคารและส่วนปรับปรุงอาคาร	482.9
เครื่องจักร	214.1
เครื่องมือ และอุปกรณ์	45.8
สินทรัพย์ถาวรอื่นๆ	8.1
สินทรัพย์ระหว่างก่อสร้าง	188.9
<b>รวมสินทรัพย์ถาวร</b>	<b>1,436.4</b>

#### 5.1.2 สินทรัพย์ถาวรหลักที่เป็นกรรมสิทธิ์ของบริษัทฯ

ประเภท/ลักษณะทรัพย์สิน	ลักษณะกรรมสิทธิ์	มูลค่าทางบัญชี (ล้านบาท)	ภาระผูกพัน
<b>1. ที่ดิน และส่วนปรับปรุงที่ดิน</b>			
<b>1.1 ที่ดิน และส่วนปรับปรุงที่ดินสำหรับโรงงานผลิตเนื้อเป็ด</b>			
สำนักงานใหญ่ โรงเชือด โรงแปรรูป และโรงขน จำนวน 11 แปลง จ.สมุทรปราการ รวมเนื้อที่ 31-3-38 ไร่	บริษัทฯ เป็นเจ้าของ	291.2	ไม่มี
โรงเชือด โรงแปรรูป และโรงขน จำนวน 2 แปลง จ.สระแก้ว รวมเนื้อที่ 126-3-97 ไร่	บริษัทฯ เป็นเจ้าของ	34.6	ไม่มี
<b>รวม 158-3-35 ไร่</b>		<b>325.8</b>	
<b>1.2 ที่ดิน และส่วนปรับปรุงที่ดินสำหรับฟาร์มเลี้ยงพ่อ-แม่พันธุ์</b>			
ฟาร์มน้ำร้อน 2 จำนวน 3 แปลง จ.เพชรบูรณ์ รวมเนื้อที่ 73-3-66 ไร่	บริษัทฯ เป็นเจ้าของ	7.8	ไม่มี
ฟาร์มยางสาว จำนวน 6 แปลง จ.เพชรบูรณ์ รวมเนื้อที่ 177-0-86.9 ไร่	บริษัทฯ เป็นเจ้าของ	14.9	ไม่มี
ฟาร์มชัยบอน จำนวน 13 แปลง จ.เพชรบูรณ์ รวมเนื้อที่ 172-1-98 ไร่	บริษัทฯ เป็นเจ้าของ	10.6	ไม่มี
ฟาร์มวังจันทร์ จำนวน 1 แปลง จ.ระยอง รวมเนื้อที่ 49-2-39 ไร่	บริษัทฯ เป็นเจ้าของ	12.2	ไม่มี
ฟาร์มแกลง จำนวน 3 แปลง จ.ระยอง รวมเนื้อที่ 89-2-21 ไร่	บริษัทฯ เป็นเจ้าของ	13.5	ไม่มี
ฟาร์มพุกาม จำนวน 2 แปลง จ.เพชรบูรณ์ รวมเนื้อที่ 163-0-69 ไร่	บริษัทฯ เป็นเจ้าของ	21.5	ไม่มี
<b>รวม 725-3-79.9 ไร่</b>		<b>80.5</b>	
<b>1.2 ที่ดิน และส่วนปรับปรุงที่ดินสำหรับฟาร์มเปิดเนื้อ</b>			
ฟาร์ม C1 จำนวน 3 แปลง จ.ชลบุรี รวมเนื้อที่ 83-3-21 ไร่	บริษัทฯ เป็นเจ้าของ	7.0	ไม่มี
ฟาร์ม C2 จำนวน 2 แปลง จ.ชลบุรี รวมเนื้อที่ 65-0-79 ไร่	บริษัทฯ เป็นเจ้าของ	11.4	ไม่มี
<b>รวม 149-0-0 ไร่</b>		<b>18.4</b>	
<b>1.3 ที่ดิน และส่วนปรับปรุงที่ดินสำหรับโรงอาหารสัตว์</b>			
โรงอาหารสัตว์ จำนวน 3 แปลง จ.อ่างทองและ จ.สิงห์บุรี รวมเนื้อที่ 54-3-89 ไร่	บริษัทฯ เป็นเจ้าของ	52.4	ไม่มี
<b>1.4 ที่ดิน และส่วนปรับปรุงที่ดินสำหรับโรงพัก</b>			
โรงพัก จำนวน 1 แปลง จ.เพชรบูรณ์ รวมเนื้อที่ 25-3-78.9 ไร่	บริษัทฯ เป็นเจ้าของ	12.6	ไม่มี

ประเภท/ลักษณะทรัพย์สิน	ลักษณะกรรมสิทธิ์	มูลค่าทางบัญชี (ล้านบาท)	ภาระผูกพัน
โรงพัก จำนวน 2 แปลง จ.ระยอง รวมเนื้อที่ 38-1-69 ไร่	บริษัทฯ เป็น เจ้าของ	6.9	ไม่มี
รวม 64-1-47.9 ไร่		19.5	
<b>2. อาคารและส่วนปรับปรุง</b>			
<b>2.1 โรงงานผลิตเนื้อเป็ดและผลิตภัณฑ์พลอยได้อื่น</b>			
โรงงานชำแหละเป็ดและผลิตสินค้าสำเร็จรูป	บริษัทฯ เป็น เจ้าของ	59.5	ไม่มี
โรงงานผลิตขนเป็ด	บริษัทฯ เป็น เจ้าของ	9.6	ไม่มี
รวม		69.1	
<b>2.2 โรงงานผลิตอาหารสัตว์</b>			
โรงงานผลิตอาหารสัตว์	บริษัทฯ เป็น เจ้าของ	84.7	ไม่มี
<b>2.3 โรงงานฟาร์มเลี้ยงเป็ด</b>			
โรงงานเลี้ยงพ่อแม่พันธุ์เป็ด	บริษัทฯ เป็น เจ้าของ	148.2	ไม่มี
โรงงานเลี้ยงเป็ด	บริษัทฯ เป็น เจ้าของ	24.8	ไม่มี
รวม		173.0	
<b>2.4 โรงพัก</b>			
โรงพักไข่เป็ด	บริษัทฯ เป็น เจ้าของ	33.4	ไม่มี
<b>2.5 อาคารสำนักงาน</b>			
อาคารสำนักงาน	บริษัทฯ เป็น เจ้าของ	122.7	ไม่มี
<b>3. เครื่องจักร และอุปกรณ์</b>			
โรงงานเลี้ยงพ่อแม่พันธุ์เป็ด	บริษัทฯ เป็น เจ้าของ	8.5	ไม่มี
โรงงานเลี้ยงเป็ด	บริษัทฯ เป็น เจ้าของ	0.2	ไม่มี
โรงงานผลิตอาหารเป็ด	บริษัทฯ เป็น เจ้าของ	27.6	ไม่มี
โรงงานชำแหละเป็ด โรงงานผลิตสินค้าสำเร็จรูป และโรงผลิตขนเป็ด	บริษัทฯ เป็น เจ้าของ	211.2	ไม่มี

ประเภท/ลักษณะทรัพย์สิน	ลักษณะ กรรมสิทธิ์	มูลค่าทางบัญชี (ล้านบาท)	ภาระผูกพัน
โรงพักไขเปิด	บริษัทฯ เป็น เจ้าของ	12.4	ไม่มี
รวม		259.9	
<b>4. อื่นๆ</b>			
เฟอร์นิเจอร์ ฮาร์ดแวร์ และ ยานพาหนะ	บริษัทฯ เป็น เจ้าของ	8.1	ไม่มี
งานระหว่างก่อสร้าง	บริษัทฯ เป็น เจ้าของ	188.9	ไม่มี
รวม		197.0	

หมายเหตุ: ทรัพย์สินที่เป็นกรรมสิทธิ์ของบริษัทฯ ไม่ติดจำนองกับสถาบันการเงิน

#### 5.1.4 สินทรัพย์ถาวรหลักของกลุ่มบริษัท DTH

ประเภทสินทรัพย์ถาวร	มูลค่าทางบัญชี (ล้านบาท)
ที่ดิน	-
ส่วนปรับปรุงที่ดิน	-
อาคารและส่วนปรับปรุงอาคาร*	44.6
เครื่องจักร	42.5
เครื่องมือ และอุปกรณ์	-
สินทรัพย์ถาวรอื่นๆ**	37.3
สินทรัพย์ระหว่างก่อสร้าง	-
รวมสินทรัพย์ถาวร	124.4

หมายเหตุ: \*อาคารและส่วนปรับปรุงอาคารในส่วนของโรงพัก และโรงงานชำแหละเปิดที่ DTH ลงทุนสร้างเองจึงเป็นส่วนที่ไม่ต้องเสียค่าเช่าเพิ่มเติมให้แก่ผู้ให้เช่า

\*\*สินทรัพย์ถาวรอื่นๆ หมายถึง เครื่องตกแต่ง เครื่องใช้สำนักงาน และยานพาหนะ



**6. ข้อพิพาททางกฎหมาย**

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558 บริษัทฯ และบริษัทย่อยมิได้มีข้อพิพาททางกฎหมายที่ยังไม่สิ้นสุด ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อสินทรัพย์ของบริษัทฯ หรือบริษัทย่อย ที่มีจำนวนสูงกว่าร้อยละ 5 ของส่วนของผู้ถือหุ้น และไม่มีข้อพิพาทที่มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ และบริษัทย่อยอย่างมีนัยสำคัญ