

## ส่วนที่ 1 การประกอบธุรกิจ

## 1. นโยบายและภาพรวมการประกอบธุรกิจ

### 1.1 ภาพรวมการประกอบธุรกิจ

กลุ่มบริษัทบางกอกแรนซ์ เป็นผู้ดำเนินธุรกิจผลิตอาหารจากเนื้อเป็ดแบบครบวงจร โดยดำเนินธุรกิจเกษตรอุตสาหกรรม และผลิตอาหารจากเนื้อเป็ดที่มีคุณภาพในระดับพรีเมียม และจำแนกธุรกิจของกลุ่มบริษัทในปัจจุบันออกเป็น 6 ประเภท ได้แก่ 1) ธุรกิจอาหารสัตว์ (Feed) ได้แก่ การผลิตอาหารสัตว์เพื่อใช้ในการเลี้ยงพ่อแม่พันธุ์เป็ด และเป็ดเนื้อทั้งของบริษัทฯ และของเกษตรกรคู่สัญญาซึ่งทำหน้าที่รับเลี้ยงเป็ดให้แก่บริษัทฯ 2) ธุรกิจฟาร์มพ่อแม่พันธุ์ (Parent Stock Farm) ได้แก่ การเลี้ยงและขยายพันธุ์เป็ดเนื่องจากไข่ของพ่อแม่พันธุ์เป็ด 3) ธุรกิจโรงฟัก (Hatchery) ได้แก่ การฟักไข่เป็ดเพื่อเลี้ยงเป็นเป็ดเนื้อของบริษัทฯ 4) ธุรกิจฟาร์มเลี้ยงเป็ดเนื้อ (Commercial Farm and Contract Farm) ได้แก่ การเลี้ยงเป็ดเนื้อในฟาร์มเลี้ยงเป็ดของบริษัทฯ (Commercial Farm) และฟาร์มเลี้ยงเป็ดของเกษตรกรคู่สัญญาผ่านระบบเกษตรแบบพันธะสัญญา (Contract Farm) 5) ธุรกิจโรงงานชำแหละและแปรรูป (Slaughterhouse and Food Processing) ได้แก่ การชำแหละเป็ดเนื้อและแปรรูป เพื่อผลิตเป็นผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูปพร้อมปรุง และผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูปปรุงสุกจากเนื้อเป็ด หรือเนื้อประเภทอื่นๆ รวมถึงผลพลอยได้จากการชำแหละเป็ดเนื้อ โดยผลิตภัณฑ์ของกลุ่มบริษัทมีการจำหน่ายทั้งในประเทศและต่างประเทศ ทั้งเอเชีย ยุโรป และตะวันออกกลาง กลุ่มบริษัทมีฐานการผลิตแบบครบวงจรทั้งในประเทศไทยและประเทศเนเธอร์แลนด์ และ 6) ธุรกิจร้านอาหารในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล

ขอบเขตในการดำเนินธุรกิจจำแนกออกเป็น 2 ส่วนหลัก คือ กิจการในประเทศไทย และกิจการในประเทศเนเธอร์แลนด์

#### 1.1.1 กิจการในประเทศไทย

กิจการในประเทศไทย เป็นการประกอบธุรกิจเกษตรอุตสาหกรรมและผลิตอาหารจากเนื้อเป็ดแบบครบวงจร เพื่อจำหน่ายผลิตภัณฑ์ในประเทศ และเพื่อการส่งออกไปยัง 20 ประเทศใน 3 ทวีปทั่วโลก กิจการในประเทศไทยมีกระบวนการผลิตครบวงจร เริ่มตั้งแต่การเลี้ยงพ่อแม่พันธุ์ การฟักไข่เป็ด การจำหน่ายลูกเป็ดเนื้อ การผลิตและจำหน่ายอาหารเป็ด การเลี้ยงเป็ดเนื้อโดยฟาร์มของบริษัทฯ เอง และฟาร์มของเกษตรกรคู่สัญญาในระบบเกษตรแบบพันธะสัญญา การชำแหละและผลิตเนื้อเป็ดแปรรูปพร้อมปรุงแบบแช่เย็นและแช่แข็ง เนื้อเป็ดแปรรูปปรุงสุก และผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูปพร้อมรับประทาน รวมถึงการผลิผลพลอยได้จากการชำแหละเป็ดต่างๆ เช่น ขนเป็ด โดยผลิตภัณฑ์เนื้อเป็ดของบริษัทฯ ได้จัดจำหน่ายภายใต้เครื่องหมายการค้า “บางกอกแรนซ์” “Dalee” และ “Duck Delight” หรือภายใต้เครื่องหมายสินค้าอื่นๆ ตามที่กำหนดโดยลูกค้าของบริษัทฯ ปัจจุบัน บริษัทฯ 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 ในการส่งออกสินค้าจากประเทศไทยเพื่อไปจำหน่ายยังต่างประเทศ ผ่านทางบริษัท อนาทิส ฟู้ดส์ จำกัด ซึ่งเป็นสำนักงานใหญ่ข้ามประเทศ (International Head Quarter: IHQ) กล่าวคือ เป็นบริษัทที่ตั้งขึ้นตามกฎหมายไทยเพื่อให้บริการสนับสนุนแก่บริษัทในเครือซึ่งดำเนินงานอยู่ในต่างประเทศ โดยการเป็นสำนักงานใหญ่ข้ามประเทศนั้น จะได้รับสิทธิประโยชน์ทางภาษี โดยรายได้จากการให้บริการของ IHQ จะเสียอัตราภาษีเงินได้นิติบุคคลร้อยละ 10 นอกจากนี้ยังมี บริษัท อนาทิส ฟู้ดส์ (ฮ่องกง) จำกัด (Anatis Foods (Hong Kong) Limited) ทำหน้าที่บริการด้านการบริหารสินค้าและผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ ที่ส่งออกไปยังประเทศต่างๆ ในยุโรป เช่นเดียวกับ Anatis Foods (Singapore) Pte. Ltd. ซึ่งทำหน้าที่บริการด้านการบริหารสินค้าและผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ ที่ส่งออกไปยังประเทศต่างๆ ในเอเชีย และในช่วงปี 2559 และปี 2560 ที่ผ่านมามีบริษัทฯ ยังมีการจัดตั้ง บริษัท วินไทย ฟู้ด (ฮ่องกง) จำกัด, Asia Pacific International Trading Joint Stock Company และ Win Thai Food (Cambodia) Company Limited เพื่อประกอบธุรกิจ ผลิตอาหารและ นำเข้าและส่งออก จัดจำหน่ายสินค้า และผลิตภัณฑ์อาหารในประเทศฮ่องกง เวียดนาม และ

กลุ่มบริษัทฯ ตามลำดับ รวมทั้งจัดตั้งบริษัท ฟู้ด ซีที จำกัด และ บริษัท เอ็นเอส เดลิตาเทสเซน จำกัด เพื่อขยายฐานการตลาดในด้านธุรกิจแปรรูปอาหาร รวมทั้งจัดตั้งบริษัท คราวน์ อีเกิ้ล จำกัด และร่วมลงทุนในบริษัท แมน ฟู้ด โฮลดิ้งส์ จำกัด เพื่อขยายฐานธุรกิจเข้าไปในธุรกิจร้านอาหารอีกด้วย

#### โครงสร้างการประกอบกิจการแบบครบวงจรในประเทศไทย



#### 1.1.2 กิจการในประเทศเนเธอร์แลนด์

กิจการในประเทศเนเธอร์แลนด์ เป็นการประกอบธุรกิจเกษตรอุตสาหกรรมและผลิตอาหารจากเนื้อเป็ด เพื่อจำหน่ายผลิตภัณฑ์ในทวีปยุโรป และภูมิภาคอื่นใกล้เคียง กิจการในประเทศเนเธอร์แลนด์มีกระบวนการผลิต เริ่มตั้งแต่การเลี้ยงเป็ดพ่อแม่พันธุ์ทั้งโดยฟาร์มของบริษัทย่อยเอง และฟาร์มของเกษตรกรคู่สัญญาในระบบเกษตรแบบพันธะสัญญา การฟักไข่เป็ด การจำหน่ายลูกเป็ดเนื้อ การจำหน่ายอาหารเป็ด การเลี้ยงเป็ดเนื้อผ่านระบบเกษตรแบบพันธะสัญญา การชำแหละและผลิตเนื้อเป็ดแปรรูปพร้อมปรุงแบบแช่เย็นและแช่แข็ง เนื้อเป็ดแปรรูปปรุงสุก และผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูปพร้อมรับประทาน รวมถึงการผลิตผลพลอยได้จากการชำแหละเป็ดต่างๆ เช่น ขนเป็ด โดยผลิตภัณฑ์เนื้อเป็ดของบริษัทย่อยได้จัดจำหน่ายภายใต้เครื่องหมายการค้า "Duck-To", "Duck-To Smul", "Canature" หรือภายใต้เครื่องหมายการค้าอื่นๆ ตามที่กำหนดโดยลูกค้าของบริษัทย่อย ปัจจุบัน กลุ่มบริษัทย่อยในประเทศเนเธอร์แลนด์เป็นหนึ่งในผู้ผลิตผลิตภัณฑ์เนื้อเป็ดแบบอุตสาหกรรมรายใหญ่ที่สุดในประเทศเนเธอร์แลนด์

กิจการในประเทศเนเธอร์แลนด์ดำเนินการโดยกลุ่มบริษัทย่อยที่จดทะเบียนในประเทศเนเธอร์แลนด์ 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 และผลิตภัณฑ์อาหาร

แปรรูปพร้อมรับประทาน รวมถึงผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูปปรุงสุกจากเนื้อสัตว์ เช่น หมูหรือไก่ นอกจากนั้นยังมี Canature B.V. ซึ่งดำเนินธุรกิจจำหน่ายสินค้า (ยังไม่ได้เริ่มประกอบกิจการ และเป็น dormant company) Veluwe Pluimvee Keuring B.V. ดำเนินธุรกิจให้บริการตรวจสอบโรงงานฆ่าและสัตว์ปีกในประเทศเนเธอร์แลนด์ และ Tomassen Transport B.V. ซึ่งดำเนินธุรกิจขนส่งสินค้าของ VSE โดยได้เริ่มดำเนินกิจการเมื่อเดือนเมษายน 2558 และหยุดกิจการไปเมื่อเดือนกันยายน 2559 ซึ่งเป็นผลมาจากการเลิกกิจการไปของ VSE กลุ่มบริษัทย่อยในประเทศเนเธอร์แลนด์มีเครือข่ายการจัดจำหน่ายสินค้าที่ช่วยเกื้อหนุนกับทางบริษัทฯ และลูกค้าส่วนใหญ่เป็นลูกค้าร้านอาหารจีน รวมทั้งลูกค้าประเภทค้าส่งและร้านค้าปลีกชั้นนำในทวีปยุโรป นอกจากนี้ Duck-To Holding B.V. ยังเป็นหนึ่งในกลุ่มบริษัทที่สนับสนุนการประกอบธุรกิจ ซึ่งให้บริการแก่บริษัทฯ ในการส่งออกสินค้าจากประเทศไทยเพื่อไปจำหน่ายยังทวีปยุโรปด้วย

## 1.2 นโยบายธุรกิจ

กลุ่มบริษัทดำเนินธุรกิจเลี้ยงเป็ดและอุตสาหกรรมการผลิตอาหารจากเนื้อเป็ดแบบครบวงจร มุ่งเน้นการใช้วัตถุดิบที่มีคุณภาพ คัดเลือกพ่อแม่พันธุ์เป็ดที่มีความสม่ำเสมอ และมีคุณภาพในการผลิตเป็ดเนื้อซึ่งมีโปรตีนสูงและไขมันต่ำ จึงให้ลูกค้าทางโภชนาการต่อผู้บริโภคสูง มีวิธีเลี้ยงที่สะอาดและถูกหลักอนามัยในโรงเลี้ยงแบบปิด ซึ่งทำให้สามารถควบคุมโรคติดต่อ ทั้งยังมีทีมสัตวแพทย์และสัตวบาลดูแลสุขภาพเป็ดอย่างใกล้ชิด ผลิตเป็ดสดและอาหารแปรรูปด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัยได้มาตรฐานสากล มีการตรวจสอบคุณภาพและความปลอดภัยทุกขั้นตอนโดยนักวิทยาศาสตร์ และสามารถสอบย้อนกลับทั้งระบบห่วงโซ่อาหาร ตั้งแต่อาหารสัตว์จนถึงผลิตภัณฑ์ปลายน้ำ และได้รับการตรวจโรคและรับรองคุณภาพจากกรมปศุสัตว์เพื่อให้สินค้ามีคุณภาพดีและปลอดภัยต่อผู้บริโภค อีกทั้งเอาใจใส่และมีความรับผิดชอบต่อชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม

## 1.3 วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์

### วิสัยทัศน์ธุรกิจ

กลุ่มบริษัทมุ่งมั่นที่จะเป็นผู้ผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์จากเป็ดที่น่าเชื่อถือของโลก

### พันธกิจ

กลุ่มบริษัทจะสร้างรากฐานธุรกิจที่มีคุณค่าและยั่งยืนด้วยผลิตภัณฑ์คุณภาพจากเป็ด โดยยึดถือความพึงพอใจของลูกค้าและคำนึงถึงการสร้างคุณประโยชน์ให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง รวมถึงสาธารณชนทั่วไป

### เป้าหมาย

มูลค่าบริษัทและผู้ถือหุ้น: ขยายกลุ่มธุรกิจได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนซึ่งจะนำไปสู่การเติบโตของมูลค่าผู้ถือหุ้นในระยะยาว

ลูกค้าและผู้บริโภค: สามารถนำเสนอสินค้าและผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่าและทันสมัยต่อลูกค้าของบริษัทฯ

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 ที่เป็นผู้บริโภคเนื้อเป็ดและมีการนำเข้าเนื้อเป็ดสูง และสร้างอัตรากำไรที่สูงให้แก่บริษัทฯ

- ร่วมลงทุน หรือเป็นพันธมิตร กับกิจการอื่นที่มีความเชี่ยวชาญในตลาดค้าปลีก หรือมีช่องทางในการขายสินค้าถึงผู้บริโภคโดยตรง เพื่อที่จะสามารถช่วยกระจายผลิตภัณฑ์ของบริษัท ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

#### กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์

- ต่อยอดความสำเร็จของบริษัทฯ ผ่านการสร้างตราสินค้าอย่างเข้มแข็ง เช่น สินค้าตรา “Dalee”, “บางกอกแกรนด์”, “Canature” และอื่นๆ
- พัฒนานวัตกรรมสินค้า โดยมุ่งเน้นพัฒนาผลิตภัณฑ์แปรรูปปรุงสุก 2 ประเภทหลัก ได้แก่
  - ผลิตภัณฑ์เนื้อเปิดแปรรูปปรุงสุกสำหรับกลุ่มลูกค้าโรงแรมและร้านอาหาร (Ready-to-Serve) ซึ่งบริษัทฯ จะจำหน่ายผลิตภัณฑ์เนื้อเปิดที่ปรุงสุกแล้ว ไปพร้อมกันกับเครื่องเคียงหรือเครื่องปรุงรสที่แยกออกจากกัน เช่น จำหน่ายแกงเผ็ดเปิดย่าง โดยแยกเปิดย่างออกจากน้ำแกงเผ็ด ลูกค้าสามารถนำผลิตภัณฑ์ไปอุ่นก่อนการบริโภคผลิตภัณฑ์นั้นได้เป็นต้น
  - ผลิตภัณฑ์เนื้อเปิดแปรรูปปรุงสุกพร้อมรับประทานสำหรับผู้บริโภค (Ready-to-Eat) ซึ่งผู้บริโภคสามารถนำไปอุ่นก่อนรับประทาน

#### กลยุทธ์ด้านการดำเนินงาน

- เพิ่มศักยภาพในการผลิตของบริษัทฯ ในกระบวนการผลิตต้นน้ำ ทั้งในส่วนธุรกิจอาหารสัตว์ ฟอว์นัมแม่พันธุ์และธุรกิจฟาร์มเลี้ยงเป็ด เพื่อเพิ่มความสามารถในการควบคุมต้นทุนและสร้างกำไรให้กับบริษัทฯ
- ปรับการใช้กำลังการผลิตตามโรงงานผลิตในประเทศไทยและทวีปยุโรป โดยผลิตสินค้าตามลักษณะผลิตภัณฑ์ที่ตลาดในภูมิภาคนั้นต้องการ เช่น ผลิตเนื้อเปิดสดในทวีปยุโรปที่ประเทศเนเธอร์แลนด์ ตามความต้องการของตลาดในยุโรป แทนการผลิตเนื้อเปิดสดจากประเทศไทย และส่งออกไปยังทวีปยุโรป
- เน้นการแบ่งปันความรู้ และประสบการณ์ภายในองค์กร มีการทำงานร่วมกันระหว่างธุรกิจที่ประเทศไทยและเนเธอร์แลนด์ เรื่องกระบวนการทำงานและเทคโนโลยีการผลิตและแปรรูปเนื้อเปิด รวมถึงธุรกิจการเลี้ยงเป็ด
- ลดต้นทุนผ่านการจัดซื้อจัดหาผลิตภัณฑ์สำหรับทั้งกลุ่มบริษัท และเพิ่มอำนาจการต่อรองกับผู้ขาย
- เเสาะหาโอกาสในการขยายธุรกิจโรงงานชำแหละและแปรรูปอาหารจากเนื้อเปิดในต่างประเทศ ที่มีศักยภาพในการบริโภคในประเทศนั้นๆ สูง

### 1.4 ประวัติความเป็นมา การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญ

#### 1.4.1 ความเป็นมา

บริษัท บางกอกแกรนด์ จำกัด ได้จดทะเบียนก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 16 กรกฎาคม 2527 ด้วยทุนจดทะเบียนเริ่มแรก 20 ล้านบาท โดยการลงทุนระหว่างคุณโจเซฟและคุณโรซานนา สุขารวัณิช กับ บริษัท เคซีที อินเตอร์เนชั่นแนล ดิวelopเม้นท์ จำกัด ซึ่งดำเนินธุรกิจโดยการถือหุ้นในบริษัทอื่น (Holding Company) ในประเทศไทย และผู้ลงทุนชาวเยอรมัน เพื่อดำเนินธุรกิจผลิตและจำหน่ายเป็ดสด เป็ดสดแช่แข็ง และผลพลอยได้จากการชำแหละเป็ด

ในปี 2529 บริษัทฯ ได้ริเริ่มใช้ระบบเกษตรแบบพันธสัญญา (Contract Farm) ขึ้น ซึ่งเป็นระบบข้อตกลงของบริษัทฯ กับเกษตรกรคู่สัญญาว่าบริษัทฯ จะจัดส่งลูกเป็ด อาหารสัตว์ และยา ให้แก่เกษตรกรเพื่อเลี้ยงเป็ด และบริษัทฯ สัญญาที่จะรับซื้อเป็ดกลับคืนตามที่ได้ตกลงกันไว้ บริษัทฯ มีการขยายกิจการอย่างต่อเนื่อง

ในปี 2536 บริษัทฯ ได้เข้าเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เมื่อวันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2536

ระหว่างปี 2540-2541 นั้น เป็นก้าวสำคัญของบริษัทฯ เพื่อเข้าสู่การเป็นบริษัทผู้ผลิตเนื้อเปิดแบบครบวงจร โดยบริษัทฯ ได้เปิดดำเนินงานโรงงานผลิตอาหารสัตว์ที่จังหวัดสิงห์บุรี เพื่อใช้เลี้ยงเปิดของบริษัทฯ และจำหน่ายให้กับผู้ซื้อรายย่อย และได้เปิดดำเนินงานโรงฟักไข่เปิดที่จังหวัดเพชรบูรณ์

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

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

ในปี 2547 ประเทศไทยประสบกับวิกฤตการณ์การระบาดของเชื้อไวรัสไข้หวัดนกไปทั่วประเทศ ทำให้การบริโภคเปิดของลูกค้ายิ่งในประเทศและต่างประเทศลดลงประมาณร้อยละ 50 อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ได้ปรับกลยุทธ์โดยการขยายกำลังการผลิตและส่งออกผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูปปรุงสุกแทนการส่งออกผลิตภัณฑ์แบบดิบ แต่ด้วยความร่วมมือของทางภาครัฐบาล เกษตรกร และผู้ประกอบการ ต่างร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหา รวมทั้งมาตรการต่างๆ เพื่อป้องกันและควบคุมปัญหาให้เกิดขึ้นน้อยที่สุด ทำให้สถานการณ์คลี่คลายไปในแนวทางที่ดีขึ้น เนื่องจากฟาร์มเลี้ยงเปิดของบริษัทฯ ส่วนใหญ่เลี้ยงอยู่ในระบบปิด บริษัทฯ จึงได้รับผลกระทบไม่มาก

ในปี 2548 บริษัทฯ มีสถานะการเงินที่ดีขึ้นจากการบริหารแผนฟื้นฟูกิจการ และได้รับการอนุมัติจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 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 ได้ถูกจัดตั้งขึ้นเมื่อปี 2507 โดยตระกูล Tomassen เพื่อดำเนินธุรกิจผลิตไก่ แต่อย่างไรก็ตาม ประมาณปี 2528 แนวโน้มร้านอาหารจีนในประเทศต่างๆ ในยุโรปมีแนวโน้มที่เติบโตขึ้น ซึ่งทำให้การบริโภคเปิดเป็นที่นิยมมากขึ้น บริษัทฯ จึงตัดสินใจเปลี่ยนมาดำเนินธุรกิจชำแหละเปิด เพื่อจำหน่ายให้แก่ร้านอาหารจีน และในปัจจุบันกลุ่ม DTH กลายเป็นผู้ผลิตเปิดเนื้อรายใหญ่ที่สุดในประเทศเนเธอร์แลนด์ และเป็นหนึ่งในผู้ผลิตเปิดรายใหญ่ที่สุดของยุโรป

DTH เป็นบริษัทผู้นำในธุรกิจเปิดสดทั้งตัวแบบครบวงจรที่มีเครือข่ายการจัดจำหน่ายที่จะช่วยเกื้อหนุนบริษัทฯ ทางด้านการส่งออกในหลายๆ ประเทศในทวีปยุโรป โดยเริ่มตั้งแต่มีการรวบรวมกิจการ 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 ลอนดอน 8 จำกัด บริษัท ธงชัย เอเชีย จำกัด และบริษัท มิตเติ้ล วิลเลจ จำกัด ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทฯ ได้ยื่นคำเสนอซื้อหลักทรัพย์ทั้งหมดของบริษัทฯ โดยเสนอซื้อหุ้นคิดเป็นร้อยละ 9.67 ของหุ้นที่จำหน่ายได้แล้วทั้งหมด และมีผู้แสดงเจตนาขายคิดเป็นร้อยละ 7.89 และภายหลังการเสนอซื้อหลักทรัพย์เสร็จสิ้นแล้ว สัดส่วนการถือหุ้นของบริษัท ลอนดอน 8 จำกัด คิดเป็นร้อยละ 47.75 บริษัท ธงชัย เอเชีย จำกัด มีสัดส่วนการถือหุ้นร้อยละ

34.53 และบริษัท มิดเดิ้ล วิลเลจ จำกัด มีสัดส่วนการถือหุ้นร้อยละ 15.94 โดยหลักทรัพย์หุ้นสามัญทั้งหมดของบริษัทฯ ได้รับการอนุมัติให้ถูกเพิกถอนจากการเป็นหลักทรัพย์จดทะเบียนตั้งแต่วันที่ 5 สิงหาคม 2552

ต่อมาในปี 2553 บริษัทฯได้เข้าซื้อกิจการในบริษัท Cherry Valley Farms Limited ("CVF") ซึ่งเป็นธุรกิจพัฒนาสายพันธุ์และขายพ่อแม่พันธุ์เป็ด (Duck genetics) เพื่อต่อยอดธุรกิจต้นน้ำของบริษัทฯ

ในปี 2555 กลุ่มผู้บริหารนำโดย นายโจเซฟ สุชาวีวัฒน์ นายเคิร์ตจอน ทอมาเซน และนางโรซานนา สุชาวีวัฒน์ รวมทั้งผู้ร่วมทุนอื่นๆ ทำการซื้อหุ้นจากกองทุนนาวิส เอเชีย ฟันด์ ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ในนาม บริษัท บีที พาร์ตเนอร์ จำกัด และได้ทำการปรับโครงสร้างการถือหุ้น โดยการควบรวมบริษัท (amalgamation) ภายใต้ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ ระหว่างบริษัท บางกอกแลนด์ จำกัด (มหาชน) บริษัท ธงชัย เอเชีย จำกัด บริษัท มิดเดิ้ล วิลเลจ จำกัด และบริษัท บีที พาร์ตเนอร์ จำกัด ในระดับผู้ถือหุ้น เพื่อปรับโครงสร้างการถือหุ้นให้เหมาะสมกับการจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ในปี 2559 บริษัทฯ ได้จัดตั้ง บริษัท ฟู้ด ซิตี้ จำกัด ขึ้นเพื่อทำการเข้าซื้อกิจการโรงงานและก่อสร้างโรงงานเพิ่มเติม เพื่อขยายช่องทางธุรกิจด้านการแปรรูปอาหาร และบริษัท คราวน์ อีเกิ้ล จำกัด เพื่อขยายช่องทางธุรกิจในด้านร้านอาหารและร้านอาหารกาแฟ ภายใต้แบรนด์ D-Duck ในขณะเดียวกัน Coöperatieve Verenigde Slachtpluimvee Export (VSE) คู่แข่งรายเดียวของบริษัทฯ ในเนเธอร์แลนด์ได้เลิกกิจการ ทำให้ในปัจจุบัน DTH เป็นผู้ผลิตเป็ดเพียงรายเดียวในประเทศเนเธอร์แลนด์ นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังได้จัดตั้ง บริษัท BR Investment (Hong Kong) Company Limited ในเขตปกครองพิเศษฮ่องกงเพื่อรองรับการลงทุนในต่างประเทศ ในอนาคตของบริษัทฯ อีกด้วย

ในปี 2560 บริษัทฯ ได้จัดตั้ง บริษัท วินไทย ฟู้ด (ฮ่องกง) จำกัด เพื่อประกอบธุรกิจ ผลิตอาหารและ นำเข้าและส่งออก จัดจำหน่ายสินค้า และผลิตภัณฑ์อาหารในประเทศฮ่องกง รวมทั้งจัดตั้ง Asia Pacific International Trading Joint Stock Company และ Win Thai Food (Cambodia) Compan Limited เพื่อประกอบธุรกิจ นำเข้าและส่งออก จัดจำหน่ายสินค้า และผลิตภัณฑ์อาหารในประเทศเวียดนาม และกัมพูชา ตลอดจนบริษัท เอ็นเอส เดลิตาเทสเซน จำกัด เพื่อขยายฐานธุรกิจแปรรูปอาหาร และร่วมลงทุนในบริษัท แมน ฟู้ด โฮลดิ้งส์ จำกัด เพื่อขยายฐานธุรกิจเข้าไปในธุรกิจร้านอาหาร อีกด้วย

#### 1.4.2 พัฒนาการที่สำคัญของบริษัทฯ

##### บริษัท บางกอกแลนด์ จำกัด (มหาชน)

ปี	เหตุการณ์
พ.ศ. 2527	■ จดทะเบียนก่อตั้งบริษัทฯ ด้วยทุนจดทะเบียน 20 ล้านบาท โดยการร่วมทุนของ บริษัท เคซีที อินเตอร์เนชั่นแนล ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด ดำเนินธุรกิจผลิตและจำหน่ายเป็ดสด เป็ดสดแช่แข็ง และผลิตภัณฑ์พลอยได้จากการชำแหละเป็ด
พ.ศ. 2536	■ เข้าเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์
พ.ศ. 2540	■ เปิดดำเนินงานโรงงานผลิตอาหารสัตว์ที่ตำบลบ้านหม้อ อำเภอบางบาล จังหวัดลพบุรี
พ.ศ. 2541	■ เปิดดำเนินการโรงฟักไข่เปิดที่ตำบลสามแยก อำเภอบางบาล จังหวัดลพบุรี
พ.ศ. 2542	■ บริษัทฯ ยื่นคำร้องขอฟื้นฟูกิจการต่อศาลล้มละลายกลาง เนื่องจากบริษัทฯ ประสบปัญหาทางการเงินจากวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจในปี 2540
พ.ศ. 2543	■ ศาลล้มละลายกลางอนุมัติการฟื้นฟูกิจการและอนุมัติแผนฟื้นฟูของบริษัทฯ โดยมีบริษัท บางกอกแลนด์ แพลนเนอร์ จำกัด เป็นผู้ทำแผนและผู้บริหารแผน มีอำนาจในการจัดการบริหารงาน และจัดการทรัพย์สิน ■ กองทุนนาวิส เอเชีย ฟันด์ ของ Navis Capital Partners ได้เข้ามาเป็นผู้ถือหุ้นหลักผ่าน บริษัท ลอนดอน 8 จำกัด บริษัท ธงชัย เอเชีย จำกัด และบริษัท มิดเดิ้ล วิลเลจ จำกัด
พ.ศ. 2544	■ บริษัทฯ ได้รับรองระบบมาตรฐาน ISO 9001:2000 ในส่วนของโรงฟักไข่

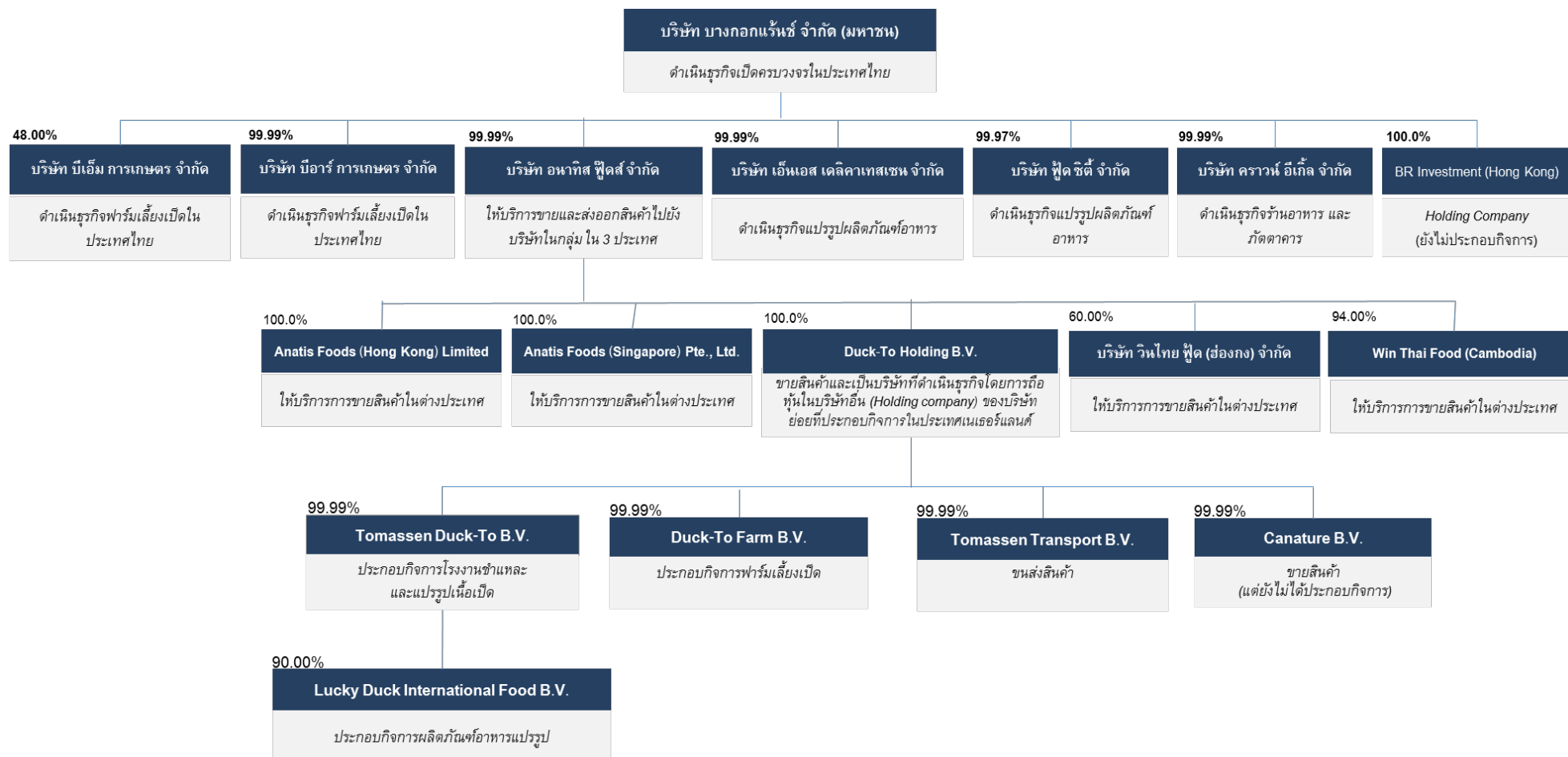
ปี	เหตุการณ์
พ.ศ. 2545	<ul style="list-style-type: none"> <li>โรงงานอาหารสัตว์ได้รับรองระบบมาตรฐาน GMP ฟาร์มเปิดฟอแมพันธุ์รวมทั้งฟาร์มเปิดเนื้อได้รับรองระบบมาตรฐาน ISO 9001:2000</li> </ul>
พ.ศ. 2546	<ul style="list-style-type: none"> <li>โรงงานอาหารสัตว์ ได้รับรองระบบมาตรฐาน HACCP โรงงานชำแหละเปิดรวมทั้งโรงผลิตผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูปได้รับรองระบบมาตรฐาน 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>โรงงานอาหารสัตว์ได้รับรองระบบมาตรฐาน ISO 9001:2000 โรงชำแหละเปิดรวมทั้งโรงผลิตผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูป ได้รับรองระบบมาตรฐาน ISO 9001:2000 และ British Retail Consortium (BRC)</li> <li>บริษัทฯ ประสบกับการดำเนินธุรกิจที่ถดถอย เพราะต้องเผชิญกับการระบาดของไวรัสไข้หวัดนกทั่วประเทศในต้นปี 2547 อย่างไรก็ตาม ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต่างร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหา รวมทั้งมาตรการต่างๆ เพื่อป้องกันและควบคุมปัญหาให้เกิดขึ้นน้อยที่สุด ทำให้สามารถควบคุมสถานการณ์ได้</li> </ul>
พ.ศ. 2548	<ul style="list-style-type: none"> <li>กลางปี 2548 ผู้บริหารแผนฟื้นฟูกิจการได้ยื่นคำร้องขอยกเลิกการฟื้นฟูกิจการต่อศาลล้มละลายกลางและต่อมาศาลฯ ได้มีคำสั่งยกเลิกการฟื้นฟูกิจการของบริษัทฯ หลังจากนั้นบริษัทฯ ได้ยื่นเรื่องต่อตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เพื่อขอย้ายหมวดบริษัทที่อยู่ระหว่างการแก้ไขการดำเนินงานกลับสู่หมวดอุตสาหกรรมเกษตรและอาหารตามปกติ และได้รับการอนุมัติจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ให้หลักทรัพย์ของบริษัทฯ กลับเข้าทำการซื้อขายตั้งแต่วันที่ 20 ธันวาคม 2548 เป็นต้นไป</li> <li>โรงฟักไข่ ได้รับรองระบบมาตรฐาน ISO 14001:2004</li> </ul>
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 ซึ่งเป็นผู้นำในธุรกิจเปิดสดทั้งตัวแบบครบวงจร 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) ออกจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เมื่อวันที่ 5 สิงหาคม 2552</li> </ul>
พ.ศ. 2553	<ul style="list-style-type: none"> <li>เข้าซื้อกิจการใน Cherry Valley Farms Limited ซึ่งเป็นธุรกิจพัฒนาสายพันธุ์เปิดและขายฟอแมพันธุ์เปิด (Duck genetics)</li> </ul>
พ.ศ. 2555	<ul style="list-style-type: none"> <li>เมื่อวันที่ 28 ธันวาคม 2555 กลุ่มผู้บริหารนำโดย นายโจเซฟ สุเชาว์วณิช นายเคิร์ตจอง ทอมาเซน และนางโรซานา สุเชาว์วณิช และผู้ร่วมทุนอื่นๆ รวมแล้วทั้งหมดในนามบริษัท บีที พาร์ทเนอร์ จำกัด ("BT Partners") ทำการซื้อหุ้นของบริษัท และหุ้นของบริษัท มิตเดิ้ล วิลเลจ จำกัด ("MV") ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นของบริษัทฯ จากกองทุนนาวิส เอเชีย ฟันด์ ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ โดย BT Partners ได้เข้าซื้อหุ้นสามัญและหุ้นบุริมสิทธิของ MV ในสัดส่วนร้อยละ 57.8 เป็นจำนวนเงิน 3,967 ล้านบาท และเข้าซื้อหุ้นสามัญของบริษัทฯ</li> </ul>

ปี	เหตุการณ์
	<p>ในสัดส่วนร้อยละ 5.7 จากบริษัท ลอนดอน 8 จำกัด เป็นจำนวนเงิน 261 ล้านบาท รวมมูลค่าหุ้นที่เข้าซื้อทั้งสิ้น 4,228 ล้านบาท</p> <ul style="list-style-type: none"> <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 เป็น 100</li> <li>■ เมื่อวันที่ 2 เมษายน 2556 กลุ่มกองทุนต่างประเทศ BR Partners Limited ได้มีการเพิ่มทุนจดทะเบียนใน BT Partners เป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 231 ล้านบาท เพื่อทำการซื้อหุ้นบริษัทฯ จากกองทุนนาวิส เอเชีย ฟันด์ ในส่วนที่เหลือ คิดเป็นเงินทั้งสิ้น 194 ล้านบาท ทำให้สัดส่วนการถือหุ้นทางตรงของ BT Partners ในบริษัทฯ เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 10.0 ภายหลังจากการเข้าซื้อกิจการของบริษัทฯ เสร็จสิ้นแล้ว ทำให้ BT Partners มีสัดส่วนเงินลงทุนในบริษัทฯ ทั้งทางตรงและทางอ้อมคิดเป็นร้อยละ 99.1 ของทุนเรียกชำระแล้วของบริษัทฯ</li> <li>■ เมื่อวันที่ 15 กรกฎาคม 2556 บริษัท บางกอกแลนด์ จำกัด (มหาชน) ได้จัดตั้งขึ้นจากการควบรวมบริษัท (amalgamation) ภายใต้ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ ระหว่างบริษัท บางกอกแลนด์ จำกัด (มหาชน) บริษัท ธงชัย เอเชีย จำกัด บริษัท มิตรเดิ้ล วิลเลจ จำกัด และบริษัท บีที พาร์ทเนอร์ จำกัด ในระดับผู้ถือหุ้น เพื่อปรับโครงสร้างการถือหุ้น ให้เหมาะสมกับการกลับเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ</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>■ บริษัทฯ กลับเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ในวันที่ 15 กรกฎาคม 2558</li> </ul>
พ.ศ. 2559	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ กลุ่มบริษัทจดทะเบียนจัดตั้ง บริษัท ฟู้ด ซีดี จำกัด เมื่อวันที่ 28 เมษายน 2559 ด้วยทุนจดทะเบียนเริ่มแรก 400 ล้านบาท เพื่อทำการขยายธุรกิจด้านการแปรรูปอาหาร</li> <li>■ กลุ่มบริษัทจดทะเบียนจัดตั้ง บริษัท คราวน์ อีเกิ้ล จำกัด เมื่อวันที่ 5 ตุลาคม 2559 ด้วยทุนจดทะเบียนเริ่มแรก 10 ล้านบาท เพื่อทำการขยายธุรกิจในด้านร้านอาหารและร้านกาแฟ</li> <li>■ กลุ่มบริษัทจดทะเบียนจัดตั้ง BR Investment (Hong Kong) Company Limited ในวันที่ 4 สิงหาคม 2559 โดยมีจุดประสงค์เพื่อรองรับการลงทุนในต่างประเทศของบริษัทฯ ในอนาคต</li> </ul>

ปี	เหตุการณ์
พ.ศ. 2560	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ กลุ่มบริษัทจดทะเบียนจัดตั้ง บริษัท วินไทย ฟู้ด (ฮ่องกง) จำกัด ในวันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2560 ด้วยทุนจดทะเบียนชำระแล้วเริ่มแรก 1 ล้านเหรียญฮ่องกง ซึ่งต่อมาได้มีการเพิ่มทุนจดทะเบียนชำระแล้ว เป็น 2.2 ล้านเหรียญฮ่องกง โดยมีจุดประสงค์เพื่อประกอบธุรกิจ ผลิตอาหารและ นำเข้าและส่งออก จัดจำหน่ายสินค้า และผลิตภัณฑ์อาหารในประเทศฮ่องกง</li> <li>■ กลุ่มบริษัทจดทะเบียนจัดตั้ง บริษัท เอ็นเอส เดลิคาเทสเซน จำกัด ในวันที่ 14 มิถุนายน 2560 ด้วยทุนจดทะเบียนมูลค่า 100 ล้านบาท (ปัจจุบันชำระแล้ว 75 ล้านบาท) เพื่อประกอบธุรกิจแปรรูปอาหารที่ทำจากเนื้อสัตว์ชนิดต่างๆ</li> <li>■ กลุ่มบริษัท ลงนามในสัญญาใน Asia Pacific International Trading Joint Stock Company ในประเทศเวียดนาม เมื่อวันที่ 21 เมษายน 2560 โดยมีทุนจดทะเบียน 4,081.64 ล้านดอลลาร์เวียดนาม (หุ้นสามัญ 408,164 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 10,000 ดอลลาร์เวียดนาม) โดยมีสัดส่วนการถือหุ้นของบริษัทย่อยในบริษัทดังกล่าวร้อยละ 49 โดยบริษัทดังกล่าวเรียกชำระค่าหุ้นที่ออกในคราวแรกคิดเป็นมูลค่าที่เรียกชำระแล้วเป็นจำนวน 2,264 ล้านดอลลาร์เวียดนาม บริษัทย่อยได้ชำระค่าหุ้นดังกล่าวแล้วเมื่อวันที่ 19 มกราคม 2561</li> <li>■ กลุ่มบริษัทลงนามในสัญญาใน Win Thai Food (Cambodia) Company Limited ซึ่งจดทะเบียนในประเทศกัมพูชาโดยมีทุนจดทะเบียน 250,000 เหรียญสหรัฐอเมริกา (หุ้นสามัญ 25,000 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 10 เหรียญสหรัฐอเมริกา) ในวันที่ 22 มิถุนายน 2560 โดยมีสัดส่วนการถือหุ้นของบริษัทย่อยในบริษัทดังกล่าวร้อยละ 94 โดยบริษัทย่อยชำระค่าหุ้นที่ออกในคราวแรกเป็นจำนวน 110,000 เหรียญสหรัฐอเมริกาเมื่อวันที่ 30 มกราคม 2561</li> <li>■ ร่วมลงทุนในบริษัท แมน ฟู้ด โฮลดิ้งส์ จำกัด เมื่อวันที่ 4 สิงหาคม 2560 โดยได้ชำระค่าหุ้นเป็นจำนวนเงินรวม 329 ล้านบาท โดยมีสัดส่วนการถือหุ้น 41% เพื่อประกอบธุรกิจร้านอาหาร และภัตตาคาร</li> </ul>

# 1.5 แผนภาพแสดงโครงสร้างการถือหุ้นของบริษัทฯ และบริษัทย่อย และสัดส่วนการถือหุ้น ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560\*

หมายเหตุ: ไม่รวมบริษัทร่วมที่บริษัทถือหุ้นน้อยกว่าร้อยละ 50



ชื่อบริษัท	ลักษณะธุรกิจ	ประเทศที่ ดำเนินการ	สัดส่วน การถือหุ้น โดยบริษัทฯ	ทุนจดทะเบียน <sup>(1)</sup> ณ 31 ธ.ค. 2560
บริษัท บางกอกธำรงค์ จำกัด (มหาชน) (“บริษัทฯ” หรือ “บางกอกธำรงค์”)	ประกอบกิจการการเลี้ยงเปิดฟาร์มแพนธู การฟักไข่เปิด การจำหน่ายลูกเปิดเนื้อ การ ผลิตและจำหน่ายอาหารเปิด การเลี้ยงเปิด เนื้อในระบบเกษตรแบบพันธสัญญา การ ชำแหละและผลิตเนื้อเปิดแปรรูปพร้อมปรุง แบบแช่เย็นและแช่แข็ง เนื้อเปิดแปรรูปปรุง สุก และผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูปพร้อม รับประทาน รวมถึงการผลิตผลพลอยได้ จากการชำแหละเปิดต่างๆ ในประเทศไทย	ไทย	-	4,567 ล้านบาท
บริษัท บีอาร์ การเกษตร จำกัด (“บีอาร์ การเกษตร”)	ดำเนินธุรกิจฟาร์มเลี้ยงเปิดเนื้อใน ประเทศไทย	ไทย	ร้อยละ 99.99	50 ล้านบาท
บริษัท บีเอ็ม การเกษตร จำกัด (“บีเอ็ม การเกษตร”)	ดำเนินธุรกิจฟาร์มเลี้ยงเปิดเนื้อใน ประเทศไทย	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
บริษัท ฟู้ด ซีดี จำกัด (“ฟู้ด ซีดี”)	ดำเนินธุรกิจในการแปรรูปอาหาร	ไทย	ร้อยละ 99.97	400 ล้านบาท
บริษัท คราวน์ อีเกิ้ล จำกัด (“คราวน์ อีเกิ้ล”)	ดำเนินธุรกิจในด้านร้านอาหาร	ไทย	ร้อยละ 99.99	10 ล้านบาท
บริษัท เอ็นเอส เดลิตาเทสเซน จำกัด (“เอ็นเอส”)	ดำเนินธุรกิจในการแปรรูปอาหาร	ไทย	ร้อยละ 99.99	75 ล้านบาท
BR Investment (Hong Kong) Company Limited	ดำเนินธุรกิจโดยการถือหุ้นบริษัทอื่น (ปัจจุบันยังไม่ประกอบกิจการ)	ฮ่องกง	ร้อยละ 100	1.66 ล้าน เหรียญฮ่องกง
Anatis Foods (Hong Kong) Limited (“Anatis HK”)	ให้บริการสนับสนุนการขายสินค้าไปยัง ประเทศในทวีปยุโรป	ฮ่องกง	ร้อยละ 100 <sup>(2)</sup>	2 เหรียญสหรัฐ
Anatis Foods (Singapore) Pte., Ltd. (“Anatis SG”)	ให้บริการสนับสนุนการขายสินค้าไปยัง ประเทศในทวีปเอเชีย	สิงคโปร์	ร้อยละ 100 <sup>(2)</sup>	2 เหรียญสหรัฐ
บริษัท วินไทย ฟู้ด (ฮ่องกง) จำกัด	ให้บริการการขายสินค้าในต่างประเทศ	ฮ่องกง	ร้อยละ 60 <sup>(2)</sup>	2.2 ล้านเหรียญ ฮ่องกง

ชื่อบริษัท	ลักษณะธุรกิจ	ประเทศที่ดำเนินกิจการ	สัดส่วนการถือหุ้นโดยบริษัท	ทุนจดทะเบียน <sup>(1)</sup> ณ 31 ธ.ค. 2560
Win Thai Food (Cambodia) Company Limited	ให้บริการการขายสินค้าในต่างประเทศ	กัมพูชา	ร้อยละ 94 <sup>(2)</sup>	110,000 เหรียญสหรัฐ
Duck-To Holding B.V. ("DTH")	ขายสินค้า และเป็น holding company ของบริษัทย่อยที่ประกอบกิจการในประเทศเนเธอร์แลนด์ ซึ่งมีการดำเนินธุรกิจคล้ายคลึงกับประเทศไทย ยกเว้นการผลิตอาหารสัตว์ และการเลี้ยงเปิดเนื้อโดยบริษัท (Commercial Farm)	เนเธอร์แลนด์	ร้อยละ 100 <sup>(2)</sup>	18,005 ยูโร
Duck-To Farm B.V. ("DTF")	ประกอบกิจการการเลี้ยงพ่อแม่พันธุ์เปิดการฟักไข่เปิด การจำหน่ายลูกเปิดเนื้อ การจำหน่ายอาหารเปิด และการเลี้ยงเปิดเนื้อในระบบเกษตรแบบพันธสัญญา	เนเธอร์แลนด์	ร้อยละ 100 <sup>(3)</sup>	18,151 ยูโร
Tomassen Duck-To B.V. ("TDT")	ประกอบธุรกิจชำแหละและผลิตเนื้อเปิดแปรรูปพร้อมปรุงแบบแช่เย็นและแช่แข็ง รวมถึงการผลิตผลพลอยได้จากการชำแหละเปิดต่างๆ	เนเธอร์แลนด์	ร้อยละ 100 <sup>(3)</sup>	18,151 ยูโร
Lucky Duck International Food B.V. ("Lucky Duck")	ประกอบกิจการจำหน่ายเนื้อเปิดแปรรูปพร้อมปรุงแบบแช่เย็นและแช่แข็ง ผลิตเนื้อเปิดแปรรูปปรุงสุก และผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูปพร้อมรับประทาน รวมถึงผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูปปรุงสุกจากเนื้อสัตว์ เช่น หมูหรือไก่	เนเธอร์แลนด์	ร้อยละ 90 <sup>(4)</sup>	45,378 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) บริษัท ถือหุ้นผ่านบริษัท อนาทิส ฟู้ดส์ จำกัด

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

(4) บริษัท 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 50.0

ละ 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 บางกอกแอร์เวย์ 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 โดยบริษัท บีเอ็ม การเกษตร จำกัด มีหุ้นสามัญและหุ้นบริมสิทธิชำระแล้วจำนวน 50,000 หุ้น และ 1,800 หุ้นตามลำดับ โดยหุ้นสามัญและหุ้นบริมสิทธิมีมูลค่าหุ้นละ 100 บาท ปัจจุบัน บริษัทฯ ถือหุ้นสามัญของ บริษัท บีเอ็ม การเกษตร จำกัด จำนวน 23,000 หุ้นและหุ้นบริมสิทธิจำนวน 1,800 หุ้น โดยในส่วนของหุ้นบริมสิทธินั้น บริษัทฯ ได้ชำระส่วนเกินมูลค่าหุ้นไปหุ้นละ 9,900 บาท

#### 1.6 ความสัมพันธ์กับกลุ่มธุรกิจของผู้ถือหุ้นใหญ่

- ไม่มี -

## 2. ลักษณะการประกอบธุรกิจ

โครงสร้างรายได้ตามงบการเงินรวม

โครงสร้างรายได้ตามงบการเงินรวมสำหรับปี 2558 – 2560 สามารถสรุปได้ดังนี้

	2558		2559		2560	
	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ
<b>กิจการในประเทศไทย</b>						
รายได้จากธุรกิจต้นน้ำ	2,384	31	2,420	30	2,250	25
รายได้จากธุรกิจปลายน้ำ	3,546	46	3,550	43	3,795	43
รายได้ระหว่างส่วนงาน	(1,462)	(19)	(1,442)	(17)	(1,711)	(19)
<b>รวมรายได้สุทธิจากกิจการในประเทศไทย</b>	<b>4,468</b>	<b>58</b>	<b>4,528</b>	<b>56</b>	<b>4,334</b>	<b>49</b>
<b>กิจการในในประเทศเนเธอร์แลนด์</b>						
รายได้จากธุรกิจต้นน้ำ	589	8	694	9	904	10
รายได้จากธุรกิจปลายน้ำ	1,590	21	1,857	23	2,363	27
<b>รวมรายได้จากกิจการในประเทศเนเธอร์แลนด์</b>	<b>2,179</b>	<b>28</b>	<b>2,551</b>	<b>32</b>	<b>3,267</b>	<b>37</b>
<b>กิจการที่สนับสนุนการประกอบธุรกิจ</b>						
รายได้จากกิจการที่สนับสนุนการประกอบธุรกิจ	1,081	14	1,008	12	1,228	14
<b>รวมรายได้</b>	<b>7,728</b>	<b>100</b>	<b>8,087</b>	<b>100</b>	<b>8,829</b>	<b>100</b>

### 2.1 ลักษณะผลิตภัณฑ์

กลุ่มบริษัท ประกอบธุรกิจผลิตอาหารจากเนื้อเป็ดแบบครบวงจร โดยดำเนินธุรกิจแบบเกษตรอุตสาหกรรม ครอบคลุมจากธุรกิจต้นน้ำ (Upstream) ได้แก่ ธุรกิจอาหารสัตว์ ธุรกิจฟาร์มพ่อแม่พันธุ์ ธุรกิจโรงพัก และธุรกิจฟาร์มเลี้ยงเป็ดเนื้อ ไปจนถึงธุรกิจปลายน้ำ (Downstream) ได้แก่ ธุรกิจโรงงานชำแหละและแปรรูปเนื้อเป็ด เพื่อจำหน่ายผลิตภัณฑ์เนื้อเป็ดที่มีคุณภาพให้แก่ผู้บริโภค โดยรายได้จากธุรกิจต้นน้ำส่วนใหญ่ เป็นรายได้จากการขายอาหารสัตว์ ลูกเป็ด และวัคซีนต่างๆ ให้แก่เกษตรกรคู่สัญญาซึ่งเลี้ยงเป็ดให้แก่บริษัท เพื่อนำมาผลิตเป็นเนื้อเป็ดแปรรูปพร้อมปรุง และเนื้อเป็ดแปรรูปปรุงสุก ซึ่งเป็นสินค้าหลักของบริษัท ที่จัดจำหน่ายให้แก่ผู้บริโภค โดยลักษณะการประกอบธุรกิจหลักของกลุ่มบริษัทสามารถจำแนกได้ออกเป็น 2 ส่วนตามฐานการผลิตเนื้อ คือ 1) กิจการในประเทศไทย 2) กิจการในประเทศเนเธอร์แลนด์

#### 2.1.1 กิจการในประเทศไทย

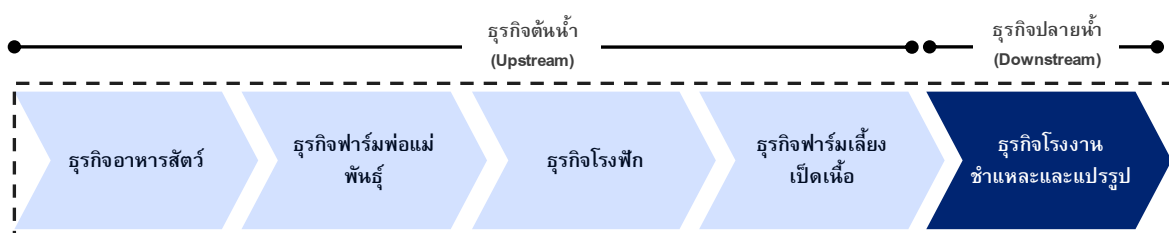
บริษัท ประกอบกิจการผลิตเนื้อเป็ดแบบครบวงจรและเป็นผู้ส่งออกเนื้อเป็ดรายใหญ่ที่สุดรายหนึ่งในประเทศไทย โดยธุรกิจของบริษัท สามารถจำแนกออกเป็น 6 ธุรกิจหลัก คือ

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

รายได้จากการขายของบริษัทฯ จากกิจการในประเทศไทย

	2558		2559		2560	
	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ
<b>กิจการในประเทศไทย</b>						
รายได้จากธุรกิจต้นน้ำ	2,384	54	2,420	53	2,250	51
รายได้จากธุรกิจปลายน้ำ	3,546	79	3,550	78	3,795	87
<b>รายได้จากการขายผลิตภัณฑ์ในประเทศ</b>						
ผลิตภัณฑ์เนื้อเป็ด	1,896	43	2,023	45	1,845	43
ผลิตภัณฑ์พลอยได้และอื่นๆ	319	7	333	7	354	8
<b>รวมรายได้จากการขายผลิตภัณฑ์ในประเทศ</b>	<b>2,215</b>	<b>50</b>	<b>2,356</b>	<b>53</b>	<b>2,199</b>	<b>51</b>
<b>รายได้จากการส่งออกผลิตภัณฑ์ไปขายในต่างประเทศ</b>						
ผลิตภัณฑ์เนื้อเป็ด	1,172	26	1,070	24	1,377	32
ผลิตภัณฑ์พลอยได้และอื่นๆ	159	3	124	3	219	5
<b>รวมรายได้จากการส่งออกผลิตภัณฑ์ไปขายในต่างประเทศ</b>	<b>1,331</b>	<b>29</b>	<b>1,194</b>	<b>27</b>	<b>1,596</b>	<b>37</b>
<b>รวมรายได้จากกิจการในประเทศไทย</b>	<b>5,930</b>	<b>133</b>	<b>5,970</b>	<b>132</b>	<b>6,045</b>	<b>139</b>
รายได้ระหว่างส่วนงาน	(1,462)	(33)	(1,442)	(32)	(1,711)	(39)
<b>รวมรายได้สุทธิจากกิจการในประเทศไทย</b>	<b>4,468</b>	<b>100</b>	<b>4,528</b>	<b>100</b>	<b>4,334</b>	<b>100</b>

แผนภาพแสดงการประกอบธุรกิจเปิดครบวงจรของกิจการในประเทศไทย



การประกอบกิจการของบริษัทฯ

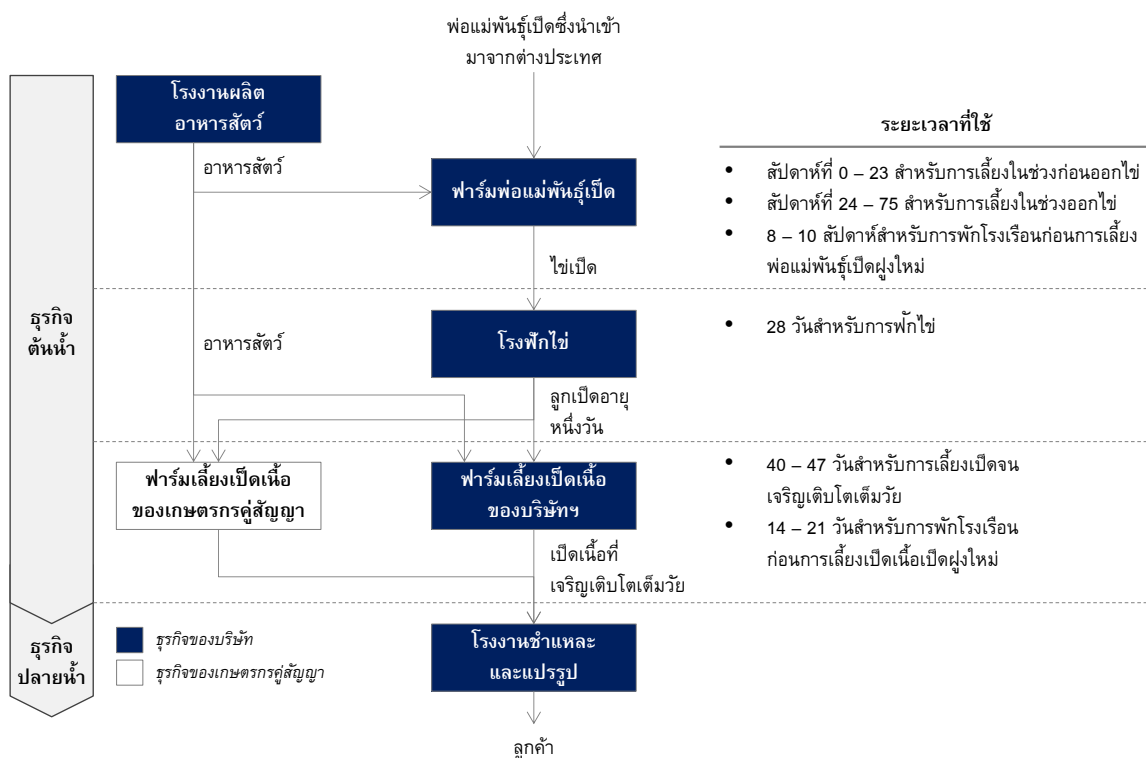
- 1) **ธุรกิจอาหารสัตว์** การผลิตอาหารสัตว์เพื่อใช้ในการเลี้ยงพ่อแม่พันธุ์เปิด และเปิดเนื้อทั้งของบริษัทฯ และของเกษตรกรคู่สัญญาซึ่งทำหน้าที่รับเลี้ยงเปิดให้แก่บริษัทฯ
- 2) **ธุรกิจฟาร์มพ่อแม่พันธุ์** บริษัทฯ นำเข้าพ่อแม่พันธุ์เปิดทุกตัวจากต่างประเทศ เพื่อนำมาเลี้ยงและขยายพันธุ์เปิดเนื้อจากไข่ของพ่อแม่พันธุ์เปิด
- 3) **ธุรกิจโรงพักไข่** ผลผลิตไข่เปิดจากแม่พันธุ์จะถูกนำเข้าโรงพักไข่เพื่อผลิตเป็นลูกเปิดให้แก่ฟาร์มเลี้ยงเปิดเนื้อของบริษัทฯ และจำหน่ายให้แก่เกษตรกรคู่สัญญา

4) ธุรกิจฟาร์มเลี้ยงเปิดเนื้อ ดำเนินการโดยบริษัทฯ และเกษตรกรคู่สัญญา ปัจจุบันดำเนินการโดยเกษตรกรคู่สัญญาในสัดส่วนประมาณร้อยละ 90 ของกำลังการผลิตเปิดเนื้อทั้งหมดของบริษัทฯ โดยในปัจจุบัน บริษัทฯ มีนโยบายที่จะเพิ่มฟาร์มเลี้ยงเปิดเนื้อของบริษัทฯ เองมากขึ้น ทั้งนี้ เพื่อลดอัตราการพึ่งพาเกษตรกรคู่สัญญา เพิ่มอัตรากำไร และรองรับแผนการขยายโรงชำแหละของบริษัทฯ

5) ธุรกิจโรงงานชำแหละและแปรรูปเนื้อเปิด เมื่อเปิดเนื้อเจริญเติบโตเต็มวัยแล้ว บริษัทฯ จะรับซื้อเปิดที่น้ำหนักผ่านเกณฑ์มาตรฐานจากฟาร์มเลี้ยงเปิดเนื้อของเกษตรกรคู่สัญญา และเปิดเนื้อที่เลี้ยงเองโดยทางบริษัทฯ มาเข้าสู่โรงงานชำแหละและแปรรูป ซึ่งจะนำเปิดเนื้อมาแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์ชนิดต่างๆ เช่น เปิดตัวแบบดิบพร้อมปรุง เนื้อเปิดแปรรูปพร้อมปรุง เนื้อเปิดแปรรูปปรุงสุก ตลอดจนถึงการผลิตผลิตภัณฑ์จากเปิดภายใต้ตราสินค้าของบริษัทฯ หรือตราสินค้าอื่นๆ ตามที่ลูกค้ากำหนด เพื่อจำหน่ายให้แก่ผู้บริโภคทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ โดยสินค้าของบริษัทฯ นั้น เป็นที่รู้จักและยอมรับในด้านคุณภาพของเนื้อเปิดมาอย่างยาวนาน

ด้วยประสบการณ์มากกว่า 30 ปีในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ และทีมผู้บริหาร ปัจจุบัน บริษัทฯ ถือเป็นหนึ่งในการผลิตเนื้อเปิดแบบอุตสาหกรรมสองรายใหญ่ ที่มีส่วนแบ่งทางการตลาดของการผลิตเปิดเนื้อเพื่อบริโภคในสัดส่วนที่สูง นอกจากนี้ การเข้ามาแข่งขันของผู้ประกอบการรายใหม่เป็นไปได้ยาก เนื่องจากการประกอบธุรกิจเปิดแบบครบวงจรนั้น จะต้องใช้เงินลงทุนมาก อาศัยความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ของผู้เลี้ยง และมีขนาดธุรกิจที่ใหญ่เพียงพอ เพื่อที่จะเกิดการประหยัดของต้นทุน (economies of scale) ด้วยเหตุผลดังกล่าว ทำให้บริษัทฯ ที่ประกอบธุรกิจเปิดแบบครบวงจรในประเทศไทยมีเพียงน้อยราย

#### แผนภาพการประกอบธุรกิจในประเทศไทย



#### 2.1.1.1 ธุรกิจฟาร์มพ่อแม่พันธุ์

การเลี้ยงเปิดเพื่อการค้า แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ การเลี้ยงเปิดเนื้อ และการเลี้ยงเปิดไข่ โดยบริษัทฯ มีวัตถุประสงค์การเลี้ยงเปิดเพื่อการผลิตและจำหน่ายเนื้อเปิดให้แก่ผู้บริโภค พ่อแม่พันธุ์เปิดที่บริษัทเลือกใช้ทั้งหมดจึงเป็นเปิดเนื้อ โดยเปิดเนื้อที่

นิยมในประเทศไทยมีหลายพันธุ์ ได้แก่ พันธุ์ปักกิ่ง (Pekin duck) พันธุ์เบ็ดเทศ (Muscovy) พันธุ์วัวดำ (Mule duck) พันธุ์กบินทร์บุรี และพันธุ์ลูกผสมเพื่อการค้า (Hybrid breed) โดยทางบริษัทฯ เลือกใช้เบ็ดพันธุ์ปักกิ่ง ซึ่งได้รับการพัฒนาเป็นเบ็ดพันธุ์ปักกิ่งลูกผสมเพื่อการค้า เนื่องจากมีการพัฒนาและผสมพันธุ์เพื่อให้เกิดคุณลักษณะต่างๆ ตามที่ตลาดต้องการ โดยบริษัทฯ ได้เลือกใช้พันธุ์ปักกิ่งลูกผสมของ Cherry Valley Farms Ltd. ("CVF") ประเทศอังกฤษ หรือสายพันธุ์เซอร์วอลเลย์ ซึ่งเป็นสายพันธุ์ที่พัฒนามาจากสายพันธุ์ปักกิ่ง มีลักษณะตัวสีขาวคล้ายคลึงกัน แต่ตัวใหญ่และเติบโตเร็วกว่าเบ็ดพันธุ์ปักกิ่ง มีอัตราการเปลี่ยนน้ำหนักอาหารสัตว์ที่เบ็ดกินเข้าไปให้เป็นน้ำหนักเนื้อเบ็ด ("อัตราการแลกเนื้อ") ที่ดี ทำให้ต้นทุนการผลิตเบ็ดมีประสิทธิภาพ จึงเหมาะสมต่อการเลี้ยงเพื่อการค้า อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบัน บริษัทฯ อยู่ในระหว่างดำเนินการทดลองเลี้ยงเบ็ดเนื่องจากบริษัทพัฒนาสายพันธุ์เบ็ดรายอื่นด้วย ซึ่งเป็นเบ็ดพันธุ์ปักกิ่งลูกผสมเช่นเดียวกับสายพันธุ์เซอร์วอลเลย์

เบ็ดสายพันธุ์เซอร์วอลเลย์ ซึ่งเป็นเบ็ดที่พัฒนามาจากสายพันธุ์ปักกิ่ง และเป็นสายพันธุ์หลักที่บริษัทฯ เลือกใช้ในการเลี้ยง



ธุรกิจฟาร์มพ่อแม่พันธุ์เบ็ดของบริษัทฯ เริ่มจากการนำเข้าพ่อแม่พันธุ์เบ็ดจากต่างประเทศ โดยบริษัทฯ มีการซื้อและนำเข้าพ่อแม่พันธุ์เบ็ดจากผู้ผลิตพ่อแม่พันธุ์เบ็ด 2 ราย ประกอบไปด้วยสายพันธุ์เซอร์วอลเลย์จาก CVF ซึ่งมีแหล่งเพาะพันธุ์อยู่ที่ประเทศอังกฤษและเยอรมัน และพ่อแม่พันธุ์เบ็ดสายพันธุ์ปักกิ่งจากอีกบริษัทหนึ่งในทวีปยุโรป โดยพ่อแม่พันธุ์ที่นำเข้ามาจะมีอายุ 1 วัน บริษัทฯ จะจัดทำแผนการนำเข้าพ่อแม่พันธุ์ประจำปี โดยจะประเมินจากความต้องการการบริโภคของลูกค้าทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อประมาณการจำนวนพ่อแม่พันธุ์ที่บริษัทฯ ต้องนำเข้า ลูกเบ็ดพ่อแม่พันธุ์ที่นำเข้ามาจากต่างประเทศจะถูกนำมาเลี้ยงดูอย่างดี ในโรงเรือนแบบระบบปิด EVAP (Evaporative Cooling System) ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานฟาร์มจากกรมปศุสัตว์ และมีคุณภาพตามมาตรฐานสากล มีการปรับสภาพพื้นโรงเรือนให้เหมาะสมโดยการโรยแกลบที่พื้น เพื่อปรับระดับความชื้นของพื้นโรงเรือนให้อยู่ในระดับสมดุล โรงเรือนแบบระบบปิด EVAP จะมีการควบคุมความชื้น อุณหภูมิ แสงสว่าง และการระบายอากาศให้เหมาะสมตามแต่ละช่วงอายุของเบ็ด นอกจากนี้ โรงเรือนเลี้ยงเบ็ดยังมีการใช้พลังงานในระดับที่เหมาะสม มีระบบการให้อาหารและน้ำแบบอัตโนมัติ นอกจากนี้ โรงเรือนแบบระบบปิดยังสามารถป้องกันแมลง ป้องกันการติดเชื้อในเบ็ดจากเชื้อโรคที่อยู่ภายนอกโรงเรือน และป้องกันโรคระบาดในเบ็ด โดยเฉพาะโรคไข้หวัดนกได้เป็นอย่างดี เพราะเป็นการป้องกันสัตว์จากภายนอกไม่ให้เข้ามาปะปนและสัมผัสกับเบ็ด ซึ่งอาจทำให้เกิดการแพร่เชื้อในเบ็ดได้ นอกจากนี้ยังมีการควบคุมคุณภาพในการเลี้ยงโดยการตรวจสุขภาพของเบ็ดอย่างเป็นประจำ มีการชั่งน้ำหนักตัวของพ่อแม่พันธุ์เบ็ดในแต่ละช่วงอายุตามกำหนด รวมทั้งดูแลสภาพโรงเรือนให้ถูกสุขลักษณะ มีระดับความชื้นที่พื้นโรงเรือนเหมาะสม และมีการระบายอากาศที่ดีเพื่อให้เบ็ดพ่อแม่พันธุ์มีสุขภาพดีและน้ำหนักตัวที่เหมาะสมตลอดช่วงอายุของเบ็ด โดยปกติแล้วพ่อแม่พันธุ์เบ็ด 1 ตัว จะมีช่วงอายุในการผสมพันธุ์ประมาณ 52 สัปดาห์

### ระบบ Evaporative Cooling System ของฟาร์มพ่อแม่พันธุ์

ระบบ EVAP เป็นระบบโรงเรือนแบบปิด โดยด้านหนึ่งของโรงเรือน จะมีช่องทางให้อากาศไหลเข้าผ่านทางม่านกระดาด ชนิดพิเศษที่ให้น้ำซึมผ่านได้ เพื่อให้อากาศที่ไหลผ่านม่านนั้นเป็นตัวปรับระดับอุณหภูมิและความชื้นภายในโรงเรือน และอีกด้านหนึ่งของโรงเรือนเป็นด้านที่อากาศไหลออก ซึ่งจะมีการติดตั้งพัดลมระบายอากาศขนาดใหญ่เพื่อปรับความเร็วลมในโรงเรือน ซึ่งความเร็วลมที่กำหนดโดยความเร็วของพัดลม และปริมาณน้ำที่ปล่อยให้ซึมผ่านม่านกระดาด 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 ได้จัดให้มีสัปดาห์ประจำเพื่อดูแลสุขภาพและสุขอนามัยของพ่อแม่พันธุ์ รวมถึงการฉีดวัคซีนตามช่วงอายุของเปิด การควบคุมความสะอาดยังรวมไปถึงทางเข้า-ออกของฟาร์ม โดยผู้ที่เข้าออกจะต้องชำระล้างร่างกายด้วยการอาบน้ำ ทั้งในตอนเช้าและออกจากบริเวณฟาร์ม การเปลี่ยนเป็นเสื้อผ้าที่สะอาดและผ่านการฆ่าเชื้อ รวมถึงการฆ่าเชื้อโรคที่อาจติดมาตามสัมภาระด้วยเครื่องปล่อยรังสีอัลตราไวโอเลต รวมถึงยานพาหนะขนส่งที่จะต้องผ่านการฆ่าเชื้อทุกครั้งก่อนเข้าบริเวณที่ตั้งฟาร์มเช่นกัน

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

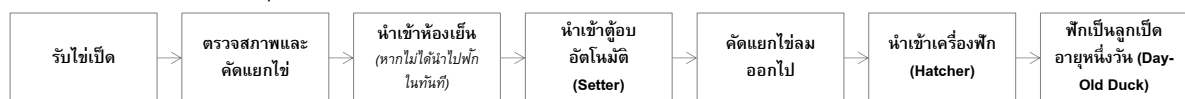
## ฟาร์มพ่อแม่พันธุ์ของบริษัทฯ



### 2.1.1.2 ธุรกิจโรงฟักไข่

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

#### แผนภาพแสดงการประกอบธุรกิจของโรงฟักไข่



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

#### ไข่ที่ทางโรงฟักไข่ได้รับมาจากฟาร์มพ่อแม่พันธุ์ รอการฟักในตู้บ่มอัตโนมัติ



จากนั้นไข่ที่ได้รับการผสมพันธุ์ (fertile eggs) จะถูกนำเข้าเครื่องฟักไข่ (Hatcher) ที่ควบคุมอุณหภูมิและความชื้น เป็นระยะเวลา 3 วัน ลูกเป็ดจะค่อยๆ กระเพาะเปลือกไข่ออกมา โดยลูกเป็ดที่มีสภาพสมบูรณ์ แข็งแรง จะถูกจัดส่งไปยังฟาร์มเลี้ยงเป็ดเนื้อของบริษัทฯ หรือฟาร์มเป็ดเนื้อของเกษตรกรที่เป็นคู่สัญญากับบริษัทฯ เพื่อนำไปเลี้ยงเป็นเป็ดเนื้อต่อไป และมีการจำหน่ายลูกเป็ดที่เกินกับความต้องการของบริษัทฯ ให้กับลูกค้าทั่วไป ในปัจจุบัน บริษัทฯ มีโรงฟักไข่อยู่ 2 แห่ง ในจังหวัดเพชรบูรณ์ และจังหวัดระยอง โดยมีกำลังการฟักไข่อยู่ประมาณ 28.5 ล้านฟองต่อปี ทั้งนี้ โรงฟักทั้งสองแห่งนั้นจะตั้งอยู่ไม่ไกลจากฟาร์มพ่อแม่พันธุ์ส่วนใหญ่ของบริษัทฯ เพื่อลดความเสี่ยงจากความเสียหายในการขนส่ง และเพิ่มความสะดวกในการขนส่งไข่เป็ด

### โรงฟักไข่



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



บริษัทฯ มีจุดแข็งในธุรกิจโรงฟักไข่คือ การใช้เครื่องจักรและอุปกรณ์ที่ทันสมัยและเป็นแบบอัตโนมัติ โดยทั้งตู้บ่มและเครื่องฟักสามารถควบคุมอุณหภูมิและความชื้นได้อย่างสม่ำเสมอ เหมาะแก่การฟักไข่เป็ด ทำให้ทางบริษัทฯ สามารถมีอัตราการฟักไข่ (Hatchability) ที่สูง และมีความผันผวนน้อย นอกจากนี้ กระบวนการทุกขั้นตอนได้ถูกควบคุมด้วยระบบ HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point) ซึ่งป้องกันอันตรายจากแบคทีเรียต่างๆ ที่อาจติดมากับเปลือกไข่ การป้องกันการติดเชื้อในกระบวนการฟัก การควบคุมความสะอาดบริเวณทางเข้า-ออก โดยพนักงานหรือผู้มาติดต่อจะต้องผ่านกระบวนการฆ่าเชื้อ

อาบน้ำและสวมชุดที่ทางโรงฟักได้เตรียมไว้ก่อนเข้าไปบริเวณภายใน นอกจากนั้นอุปกรณ์หรือสิ่งของที่จะนำไปภายในโรงฟักไข่ก็ยังต้องผ่านการฆ่าเชื้อด้วยรังสีอัลตราไวโอเล็ต จึงทำให้ทางบริษัทฯ สามารถป้องกันการติดเชื้อได้เป็นอย่างดี โดยธุรกิจโรงฟักไข่ของบริษัทฯ ได้รับการรับรองมาตรฐานการผลิตต่างๆ ได้แก่ Good Manufacturing Practice (GMP), Hazard Analysis Critical Control Point (HACCP), ISO9001, ISO14001, ISO18001, และ ISO 22000

### **2.1.1.3 ธุรกิจฟาร์มเลี้ยงเป็ดเนื้อ**

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

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 บริษัทฯ มีเกษตรกรคู่สัญญาซึ่งเลี้ยงเป็ดเนื้อของบริษัทฯ อยู่ทั้งสิ้น 78 ราย ทั้งนี้ บริษัทฯ มีแผนการขยายการลงทุนในธุรกิจการเลี้ยงเป็ดเนื้อ เพื่อเป็นไปตามการขยายตัวของความต้องการบริโภคผลิตภัณฑ์จากเนื้อเป็ดที่เพิ่มมากขึ้น อย่างไรก็ดี เกษตรกรคู่สัญญายังคงมีความสำคัญต่อธุรกิจการเลี้ยงเป็ดเนื้อต่อไปในอนาคต

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

ตัวอย่างฟาร์ม EVAP ซึ่งมีขนาดโรงเรือน 24 ม. x 100 ม.



ในอนาคต บริษัทฯ มีนโยบายที่จะเพิ่มสัดส่วนของฟาร์มเลี้ยงเปิดเนื้อของตัวเอง (Commercial Farm) เพื่อเพิ่มอัตรากำไรขั้นต้นของบริษัทฯ โดยจะดำเนินการภายใต้ บริษัท บีโออาร์ การเกษตร จำกัด ซึ่งปัจจุบันได้รับการส่งเสริมการลงทุนจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI)

#### **2.1.1.4 ธุรกิจอาหารสัตว์**

ธุรกิจอาหารสัตว์เป็นอีกหนึ่งธุรกิจสำคัญที่ทำให้บริษัทฯ มีข้อได้เปรียบในการแข่งขันและสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน เนื่องจากต้นทุนอาหารสัตว์เป็นต้นทุนหลัก ธุรกิจอาหารสัตว์จึงถูกจัดตั้งขึ้นในปี 2539 โดยมีโรงงานผลิต 1 แห่งที่จังหวัดสิงห์บุรี ซึ่งตั้งอยู่ในทำเลที่สะดวกต่อการสรรหาวัตถุดิบในการผลิตและสะดวกต่อการขนส่งไปยังฟาร์มต่างๆ ของบริษัทฯ และของเกษตรกรคู่สัญญา ทั้งนี้ในปัจจุบัน บริษัทฯ ไม่มีนโยบายผลิตอาหารสัตว์ประเภทอื่นๆ เพื่อจำหน่ายให้แก่ลูกค้าทั่วไป แต่มุ่งเน้นการผลิตอาหารสัตว์เพื่อใช้ในกลุ่มธุรกิจของบริษัทฯ เท่านั้น โดยโรงงานผลิตอาหารสัตว์มีกำลังการผลิตอาหารสัตว์ 138,000 ตันต่อปี

ในการผลิตอาหารเปิดนั้น บริษัทฯ ให้ความสำคัญอย่างยิ่งในกระบวนการผลิต เพื่อให้ได้อาหารเปิดที่มีคุณภาพปลอดภัย 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

กระบวนการผลิตอาหารเปิดของบริษัทฯ ครอบคลุมตั้งแต่การจัดหาวัตถุดิบชนิดต่างๆ มาเก็บลงในไซโลเพื่อรักษาคุณภาพของวัตถุดิบนั้นๆ ก่อนนำไปผลิตเป็นอาหารเปิด การผลิตนั้นเริ่มจากการนำวัตถุดิบต่างๆ มาบดจนละเอียด หลังจากนั้นวัตถุดิบชนิดต่างๆ จะถูกนำมาผสมกันในอัตราส่วนตามสูตรเฉพาะของบริษัทฯ เพื่อให้ได้คุณค่าทางอาหารที่ถูกต้อง แล้วจึงนำมาอัดเป็นเม็ดเพื่อบรรจุลงในถุง กระสอบ หรือรถขนส่งอาหารสัตว์แบบเทกอง (bulk) เพื่อให้ง่ายต่อการขนส่งไปยังฟาร์มเลี้ยงของบริษัทฯ และเกษตรกรคู่สัญญา ทั้งนี้ ปริมาณการผลิตอาหารสัตว์จะขึ้นอยู่กับปริมาณเปิดเลี้ยงและอายุของเปิด เนื่องจากในแต่ละช่วงอายุของเปิด จะมีความต้องการคุณค่าทางอาหารแตกต่างกัน

โรงงานอาหารสัตว์ของบริษัทจังหวัดสิงห์บุรี

วัตถุดิบหลักที่ใช้ในการผลิตอาหารเปิด สามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ คือ กลุ่มที่ให้โปรตีน ได้แก่ กากถั่วเหลือง กากเรพซีด ฟูลแฟตซอย และกลุ่มที่ให้พลังงาน ได้แก่ ข้าวโพด รำข้าว ปลายข้าว ข้าวสาลี มันสำปะหลัง ข้าวฟ่าง และน้ำมันพืช โดยจุดแข็งของธุรกิจอาหารสัตว์ของบริษัทฯ คือ ความสามารถในการบริหารจัดการต้นทุนวัตถุดิบได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยทางบริษัทฯ ใช้วิธีการพัฒนาและปรับปรุงส่วนผสมของวัตถุดิบการผลิตอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สอดคล้องกับราคาของวัตถุดิบชนิดต่างๆ ในแต่ละช่วงเวลา ในขณะที่ยังคงรักษาค่าของสารอาหารสำหรับเปิดไว้ได้ตามต้องการ บริษัทฯ มีการบริหารต้นทุนวัตถุดิบเชิงรุก เริ่มต้นจากการคาดการณ์ราคาวัตถุดิบ การเลือกซื้อวัตถุดิบจากผู้จำหน่ายที่ให้ราคาและคุณภาพที่ดีที่สุด รวมไปถึงการจัดซื้อจัดหาจากแหล่งผลิตวัตถุดิบโดยตรง เช่น ลานข้าวโพดตามจังหวัดต่างๆ เพื่อคัดเลือกวัตถุดิบที่มีคุณภาพสูงในราคาที่เหมาะสมมาใช้ในการผลิต

**2.1.1.5 ธุรกิจโรงงานชำแหละและแปรรูปเนื้อเป็ด**

เมื่อเปิดเนื้อมีการเจริญเติบโตเต็มที่ โดยมีน้ำหนักและคุณภาพตามมาตรฐานที่บริษัทฯ กำหนดแล้ว ทางบริษัทฯ จะซื้อเปิดเนื้อจากฟาร์มของเกษตรกรคู่สัญญาทั้งหมด ในราคาที่ได้ตกลงกันไว้ล่วงหน้า รวมถึงนำเปิดเนื้อที่เลี้ยงโดยทางบริษัทฯ เอง เข้าโรงงานชำแหละเนื้อเป็ด ซึ่งตั้งอยู่ที่อำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ

เมื่อขนส่งเปิดเนื้อมาถึงโรงงานชำแหละแล้ว พนักงานจะนำเปิดเนื้อลำเลียงขึ้นแท่นแขวนส่งไปตามสายพาน และทำให้เปิดสุกโดยการนำไปจุ่มน้ำและผ่านกระแสไฟฟ้าอย่างอ่อน ก่อนที่จะเชือดโดยวิธีการตามหลักศาสนาอิสลาม (Halal) หลังจากที่เปิดถูกเชือดแล้ว สายพานจะนำเปิดเข้าสู่ขั้นตอนของการลวกน้ำร้อนตามอุณหภูมิที่ควบคุมไว้อย่างเหมาะสม เพื่อเตรียมพร้อมเข้าสู่กระบวนการถนอมและกำจัดขนด้วยวิธีฝังร้อน

กระบวนการชำแหละเนื้อเป็ด

ขั้นตอนถัดไป คือ กระบวนการล้างเครื่องใน โดยมีเจ้าหน้าที่ของกรมปศุสัตว์ที่ประจำอยู่ในโรงงานชำแหละ คอยตรวจเช็คคุณภาพของตัวเป็ดและเครื่องในเป็ด ว่ามีคุณลักษณะตรงตามหลักสุขอนามัยหรือไม่ ถ้าเป็ดตัวใดมีคุณลักษณะที่ไม่เหมาะสม จะถูกคัดทิ้งในทันที หลังจากนั้น พนักงานจะนำเป็ดผ่านเข้าเครื่องแช่เย็น (Chiller) ซึ่งเป็นเครื่องลดอุณหภูมิของเนื้อเป็ดโดยผ่านน้ำเย็นจัด เพื่อที่จะรักษาคุณภาพของเนื้อเป็ดให้ได้มาตรฐาน แล้วจึงเริ่มนำขึ้นแขวนอีกทีเพื่อเข้าสู่ขั้นตอนการคัดขนาด หรือชำแหละชิ้นส่วนเพิ่มเติม เมื่อเสร็จสิ้นกระบวนการนี้แล้ว เป็ดส่วนหนึ่งจะถูกนำไปบรรจุลงในบรรจุภัณฑ์โดยใช้เครื่องบรรจุแบบสุญญากาศ เพื่อให้เนื้อเป็ดคงคุณภาพความสด และถูกห่อหุ้มสำหรับผู้บริโภค ก่อนเข้าสู่กระบวนการแช่แข็งตามประเภทของสินค้า เพื่อจำหน่ายเป็นผลิตภัณฑ์เป็ดแปรรูปพร้อมปรุง และเป็ดอีกส่วนหนึ่งจะนำมาเป็นวัตถุดิบในกระบวนการปรุงสุกต่างๆ ซึ่งรวมถึงการย่างเป็ด การรมควันเนื้อเป็ด และการต้มพะโล้ เพื่อผลิตเป็นผลิตภัณฑ์เนื้อเป็ดแปรรูปปรุงสุก โดยเป็นการเพิ่มมูลค่าสินค้าของบริษัท ก่อนการจำหน่ายให้แก่ลูกค้าทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยการกระจายสินค้าในประเทศ จะผ่านช่องทางการจัดจำหน่ายแบบโมเดิร์นเทรด เช่น ร้านสะดวกซื้อ ซูเปอร์มาร์เก็ต และซูเปอร์เซ็นเตอร์ ผ่านร้านอาหารและโรงแรม รวมถึงผ่านผู้ค้าส่งและผู้ค้าปลีก โดยปัจจุบัน กำลังการผลิตของโรงงานชำแหละเป็ดอยู่ที่ 18 ล้านตัวต่อปี

นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังผลิตอาหารกึ่งสำเร็จรูป (Ready to cook) เพื่อจำหน่ายให้กับกลุ่มลูกค้าร้านอาหารและโรงแรม รวมถึงผลิตภัณฑ์อาหารพร้อมรับประทาน (Ready to eat) เพื่อขายผ่านช่องทางการจัดจำหน่ายแก่ลูกค้ารายย่อยต่างๆ ภายใต้อาณาเขตของบริษัทฯ เองด้วย

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

### กระบวนการตากแต่งเนื้อเป็ดแยกส่วน



### เครื่อง X-Ray เศษกระดูกในเนื้อเป็ดหลังผ่านกระบวนการตัดแต่ง



ลักษณะสินค้าและผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ สามารถแบ่งออกได้เป็น 5 ประเภท ดังต่อไปนี้

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

เป็ดตัวแบบดิบที่บริษัทฯ ขายมีอยู่ 2 ประเภท คือ เป็ดแบบทั้งตัว และเป็ดแบบแยกส่วน โดยเป็ดตัวแบบดิบส่วนใหญ่จะถูกจำหน่ายในประเทศ เนื่องจากปี 2547 มีการแพร่ระบาดของไข้หวัดนกในประเทศไทย ทำให้ประเทศคู่ค้าหลักอย่างญี่ปุ่นและกลุ่มประเทศในสหภาพยุโรประงับการนำเข้าเนื้อเป็ดดิบจากประเทศไทย ตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา บริษัทฯ จึงเน้นขายเป็ดดิบในประเทศมากขึ้น และลดสัดส่วนการจัดจำหน่ายเป็ดดิบในต่างประเทศลง เนื่องจากตลาดในประเทศมีอุปสงค์ในการบริโภคเป็ดที่เพิ่มมากขึ้น โดยส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการเติบโตของร้านอาหาร ซึ่งเป็นหนึ่งในกลุ่มลูกค้าหลักของบริษัทฯ ประกอบกับในปัจจุบัน ประเทศญี่ปุ่นได้ยกเลิกมาตรการดังกล่าวแล้ว ทำให้ยอดขายเป็ดดิบไปยังต่างประเทศ ได้เพิ่มปริมาณขึ้น ดังนั้น ในปัจจุบันยอดขายเป็ดตัวจึงเพิ่มขึ้นจากทั้งในประเทศและต่างประเทศ

#### 2) เป็ดแยกส่วน (Cut-Up)

เป็ดแยกส่วน คือการแยกขายชิ้นส่วนต่างๆ ของเป็ด ได้แก่ เนื้อหน้าอก น่องติดสะโพก ปีก ขา สันใน เป็นต้น ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ที่สร้างอัตรากำไรขั้นต้นที่สูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการขายเป็ดแยกส่วนไปยังต่างประเทศ

### ผลิตภัณฑ์แปรรูปพร้อมปรุง (แบบดิบ) ของบริษัทฯ



### 3) ผลิตภัณฑ์พลอยได้ (By-Product)

ผลิตภัณฑ์พลอยได้เป็นผลิตภัณฑ์ที่เหลือจากการแยกส่วน เช่น เลือด กิ่ง เศษเนื้อ ไกรกระดูกเปิด เป็นต้น ซึ่งสามารถนำไปขายฟาร์มเลี้ยงปลาหรือลูกค้าทั่วไปได้

### 4) อาหารแปรรูป (Cooked Products)

บริษัทฯ มีหน่วยงานวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหารโดยเฉพาะ ที่มุ่งเน้นในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์อาหารที่ตอบสนองความต้องการ และวิถีชีวิตที่เปลี่ยนแปลงของผู้บริโภค ทางบริษัทฯ ให้ความสำคัญในการผลิตสินค้าอาหารให้มีคุณภาพในด้านคุณค่าทางโภชนาการ รสชาติ และความปลอดภัย

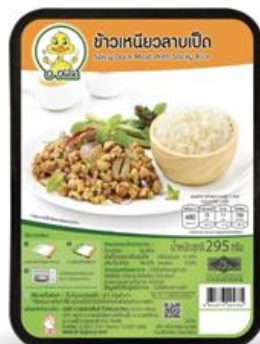
ผลิตภัณฑ์อาหารปรุงสุกที่จำหน่ายในประเทศและต่างประเทศ เช่น แกงเผ็ดเปิดย่าง เปิดพะไล เปิดมควัน เปิดปักกิ่ง รวมถึงการผลิตเพื่อจำหน่าย ภายใต้ตราสินค้าของผู้ซื้อด้วยเช่นกัน นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังมีนโยบายที่ชัดเจนในการผลักดันธุรกิจให้เป็นผู้ผลิตอาหารจากเนื้อเปิดและมีผลิตภัณฑ์เนื้อเปิดแปรรูปที่หลากหลาย

### ตัวอย่างผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูป





ตัวอย่างผลิตภัณฑ์ตรา D-Duck



##### 5) ขนเป็ด (Feather)

ขนเป็ดเป็นอีกหนึ่งผลิตภัณฑ์ที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับทางบริษัทฯ โดยขนเป็ดที่ถูกลอกออกโดยซี่ฝั้งในกระบวนการชำแหละ จะถูกส่งผ่านระบบท่อที่ขนส่งด้วยน้ำไปยังโรงงานผลิตขนเป็ด โดยทำการล้างขนเป็ดอย่างสะอาด ก่อนที่จะรีตน้ำออกแล้วจึงเข้าเครื่องอบ หลังจากนั้นขนเป็ดจะถูกนำไปบรรจุในถุงกระสอบขนาดใหญ่ ก่อนที่จะบรรจุเข้าตู้คอนเทนเนอร์ โดยขนเป็ดแบบแห้งทั้งหมดของบริษัทฯ จะถูกจำหน่ายไปยังลูกค้าต่างประเทศ ซึ่งส่วนใหญ่จะนำขนเป็ดไปผลิตเป็นเครื่องนุ่งห่มคุณภาพและราคาสูง อาทิเช่น เสื้อกันหนาว ดังนั้นขนเป็ดจึงเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีอัตรากำไรขั้นต้นที่สูง

#### 2.1.1.6 ธุรกิจอื่น

##### 1) โรงบะหมี่ (Noodle)

โรงบะหมี่ของบริษัทฯ ปัจจุบันมีกำลังการผลิตอยู่ที่ 1,000 กิโลกรัมต่อวัน แบ่งสินค้าออกเป็น 2 ประเภทหลัก คือ ประเภทแผ่นแป้ง และประเภทเส้นบะหมี่ โดยกลุ่มลูกค้าหลัก คือ กลุ่มร้านอาหาร โรงแรม และธุรกิจค้าปลีก นอกจากนี้ โรงบะหมี่ยังเป็นธุรกิจที่ผลิตวัตถุดิบที่มีความเกี่ยวเนื่องกับผลิตภัณฑ์หลักของบริษัทฯ จุดประสงค์หลักเพื่อเพิ่มมูลค่าของสินค้าในรูปแบบของผลิตภัณฑ์อาหารพร้อมรับประทาน ตัวอย่างเช่น การผลิตเส้นบะหมี่ เพื่อจัดจำหน่ายเป็นขาเปิดอบบะหมี่ หรือการผลิตแผ่นแป้ง เพื่อจัดจำหน่ายเป็นเปิดพะโล้เครื่องซีกเสิร์ฟพร้อมแป้งและซอส

##### 2) ธุรกิจร้านอาหารและร้านกาแฟ

ธุรกิจร้านอาหารและร้านกาแฟของบริษัทฯ ดำเนินการภายใต้ บริษัท คราวน์ อีเกิ้ล จำกัด เพื่อมุ่งเน้นในการเข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคให้มากขึ้น โดยร้านอาหารสาขาแรกตั้งอยู่ที่จังหวัดอุดรธานี ใกล้กับศูนย์กระจายสินค้าประจำภูมิภาคตะวันออกเฉียงเหนือของบริษัทฯ ซึ่งการเข้าร่วมดำเนินธุรกิจในกลุ่มอาหารนั้น ถือเป็นการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคอาหารในปัจจุบัน

ในขณะเดียวกันบริษัทฯ มีธุรกิจร้านกาแฟ ภายใต้แบรนด์ D-Duck โดยสาขาแรกเปิดดำเนินการอยู่ด้านหน้าสำนักงานใหญ่ของบริษัทฯ ซึ่งในปัจจุบันได้เริ่มขยายแฟรนไชส์ไปทั่วประเทศ โดยเริ่มจากสาขาภายในโรงแรมแอทธรินี ถนนวิทญ์



นอกจากนี้ ในเดือนมิถุนายน ปี 2560 บริษัทฯ ได้เข้าร่วมลงทุนในบริษัท แมน ฟู้ด โฮลดิ้งส์ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทรวมทุนระหว่างบริษัทฯ บริษัท บีทีเอส กรุ๊ป โฮลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน) และนายไวยิน มาน แบ่งออกเป็น 2 ธุรกิจหลักคือ ธุรกิจร้านอาหาร และธุรกิจโรงงานผลิตอาหาร โดยจุดประสงค์หลักในการจัดตั้งโรงงานผลิตอาหารนั้น มาจากอุปสงค์ที่เพิ่มขึ้น

ของผู้บริโภคทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ส่วนธุรกิจร้านอาหาร ปัจจุบันบริษัทฯ มีร้านอาหารทั้งสิ้น 9 สาขาทั่วกรุงเทพมหานคร โดยเน้นขายอาหารจีนฮ่องกงให้แก่ทุกกลุ่มบริโภค ภายใต้ตราสินค้าของบริษัทฯ

### 3) ธุรกิจผลิตอาหารแปรรูป

โรงงานผลิตอาหารแปรรูปของบริษัทฯ ตั้งอยู่ที่จังหวัดปทุมธานี ภายใต้การดำเนินงานของ บริษัท ฟู้ด ซิตี้ จำกัด โดยมีจุดประสงค์หลักเพื่อขยายสายการผลิตอาหารแปรรูปจากเนื้อเป็ดของบริษัทฯ และเพิ่มเติมในส่วนของการผลิตอาหารแปรรูปจากเนื้อไก่ ภายใต้ตราสินค้าของบริษัทฯ และของลูกค้า อาทิเช่น เนื้อเป็ด/เนื้อไก่รมควัน เนื้อเป็ด/เนื้อไก่บดปั้นขึ้นรูป ผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูปพร้อมรับประทาน ปัจจุบัน โรงงานฟู้ด ซิตี้ มีกำลังการผลิตอยู่ประมาณ 2,500 ตัน ต่อปี ต่อ 1กะการทำงาน โดยร้อยละ 90 เป็นการจดจำหน่ายโดยการส่งออกไปยังต่างประเทศ และขายในประเทศเองร้อยละ 10

โรงงานผลิตอาหารแปรรูปของบริษัทฯ ในจังหวัดปทุมธานี



เครื่องผลิตอาหารแปรรูป ภายในโรงงาน



#### 4) โรงงานผลิตไส้กรอก

เดือนมิถุนายน ปี 2560 บริษัท ได้จัดทะเบียนจัดตั้ง บริษัท เอ็น เอส เดลิคาเทสเซน จำกัด เพื่อดำเนินการเป็นโรงงานผลิตไส้กรอก ในจังหวัดปราจีนบุรี มีกำลังการผลิตประมาณ 1,030 ล้านตันต่อปี มีจุดมุ่งหมายเพื่อขยายสายการผลิตและกลุ่มผู้บริโภคให้หลากหลายมากยิ่งขึ้น โดยสินค้าจะจัดจำหน่ายภายใต้ตราสินค้าของบริษัท อาทิเช่น ไส้กรอกอาราบิก้า ไส้กรอกโตเกียว ไส้กรอกชีส หมูชาชู เป็นต้น

##### โรงงานผลิตไส้กรอกของบริษัท ในจังหวัดปราจีนบุรี



##### ไส้กรอกที่ผลิตเรียบร้อยแล้ว



#### 6) ธุรกิจนำเข้าและส่งออก

จากความต้องการบริโภคเนื้อเป็ดที่เพิ่มมากขึ้นของตลาดโลกในปัจจุบัน และการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนทางบริษัท จึงได้จัดทะเบียนจัดตั้งบริษัทเพิ่มเติมในต่างประเทศ เพื่อรองรับการนำเข้าและส่งออกสินค้าและผลิตภัณฑ์กับต่างประเทศมากขึ้น และเพื่อขยายกลุ่มลูกค้าและฐานการตลาดของบริษัท โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 6.1 กลุ่มบริษัท วินไทย ฟู้ด จำกัด

บริษัท วินไทย ฟู้ด (ฮ่องกง) จำกัด จัดทะเบียนและจัดตั้งในเขตปกครองพิเศษฮ่องกง เพื่อดำเนินธุรกิจนำเข้าและส่งออกผลิตภัณฑ์จากเบ็ดและผลิตภัณฑ์อาหารประเภทอื่นๆ อาทิเช่น ขนมไหว้พระจันทร์ ผลไม้ วัตถุดิบในการปรุงอาหาร โดยกลุ่มเป้าหมายหลักคือ กลุ่มลูกค้าร้านอาหาร โรงแรมและคาสิโน ในฮ่องกง มาเก๊า และประเทศจีน

#### วันเปิดบริษัท วินไทย ฟู้ด จำกัด ที่ฮ่องกง



บริษัท วินไทย ฟู้ด (กัมพูชา) จำกัด จัดทะเบียนและจัดตั้งในประเทศกัมพูชา เพื่อดำเนินธุรกิจนำเข้าผลิตภัณฑ์จากเบ็ด ดำเนินกิจการร้านอาหาร และให้บริการจัดอาหารในงานเลี้ยงต่างๆ โดยกลุ่มเป้าหมายหลักคือ กลุ่มลูกค้าท้องถิ่น และลูกค้าร้านอาหารในประเทศกัมพูชา

#### 6.2 บริษัท เอเชีย แปซิฟิค เทรดิง จำกัด

บริษัท เอเชีย แปซิฟิค เทรดิง จำกัด จัดทะเบียนและจัดตั้งในประเทศเวียดนาม เพื่อทำการนำเข้าผลิตภัณฑ์ทั้งเบ็ดปรุงสุกและเบ็ดดิบของบริษัทฯ เพื่อจัดจำหน่ายให้แก่กลุ่มผู้บริโภคท้องถิ่น และกลุ่มลูกค้าธุรกิจร้านอาหารและโรงแรม ภายใต้ตราสินค้าของบริษัทฯเอง

ทั้งนี้ในการดำเนินงานในประเทศไทย ทางบริษัทฯ ได้รับบัตรส่งเสริมจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนเป็นจำนวน 11 บัตร ตามตารางด้านล่าง

	บัตรส่งเสริมเลขที่	วันที่อนุมัติ ให้การส่งเสริม	วันที่เริ่มมีรายได้	วันหมดอายุ	กิจการ	ประเภท	หมายเหตุ
1	1507(2)/2557	26 กุมภาพันธ์ 2557	3 มีนาคม 2558	2 มีนาคม 2566	ผลิตลูกเปิด	1.5 กิจการขยายพันธุ์สัตว์ หรือเลี้ยงสัตว์	ได้รับบัตรส่งเสริมในนาม บมจ.บางกอกแลนด์
2	59-0898-0-00-1-0	18 เมษายน 2559	3 พฤษภาคม 2560	2 พฤษภาคม 2568	ผลิตลูกเปิด	1.5 กิจการขยายพันธุ์สัตว์ หรือเลี้ยงสัตว์	ได้รับบัตรส่งเสริมในนาม บมจ.บางกอกแลนด์
3	60-1373-0-00-1-0	19 เมษายน 2559	ยังไม่ได้เริ่ม	8 ปี	ผลิตเปิดชำแหละ และขนเปิดอบแห้ง	1.9 กิจการฆ่าและชำแหละ สัตว์ และ 1.17 กิจการผลิตผลิตภัณฑ์ จากผลพลอยได้ หรือเศษ วัสดุทางการเกษตร	ได้รับบัตรส่งเสริมในนาม บมจ.บางกอกแลนด์
4	1600(2)/2557	11 เมษายน 2557	15 พฤษภาคม 2558	14 พฤษภาคม 2566	ผลิตไข่เปิดเชื้อ	1.5 กิจการขยายพันธุ์สัตว์ หรือเลี้ยงสัตว์	ได้รับบัตรส่งเสริมในนาม บจก.บีอาร์ การเกษตร
5	2101(2)/2557	4 สิงหาคม 2557	ยังไม่ได้เริ่ม	8 ปี	เลี้ยงเปิดเนื้อ	1.5 กิจการขยายพันธุ์สัตว์ หรือเลี้ยงสัตว์	ได้รับบัตรส่งเสริมในนาม บจก.บีอาร์ การเกษตร
6	2102(2)/2557	4 สิงหาคม 2557	ยังไม่ได้เริ่ม	8 ปี	เลี้ยงเปิดเนื้อ (ปัจจุบันอยู่ระหว่าง เปลี่ยนกิจการเป็น ผลิตไข่เปิดเชื้อ)	1.5 กิจการขยายพันธุ์สัตว์ หรือเลี้ยงสัตว์	ได้รับบัตรส่งเสริมในนาม บจก.บีอาร์ การเกษตร

	บัตรส่งเสริมเลขที่	วันที่อนุมัติ ให้การส่งเสริม	วันที่เริ่มมีรายได้	วันหมดอายุ	กิจการ	ประเภท	หมายเหตุ
7	60-1374-0-00-1-0	18 เมษายน 2559	ยังไม่ได้เริ่ม	8 ปี	ผลิตไข่เปิดเชื้อ	1.5 กิจการขยายพันธุ์สัตว์ หรือสัตว์เลี้ยง	ได้รับบัตรส่งเสริมในนาม บจก.บีอาร์ การเกษตร
8	60-1380-0-00-1-0	18 เมษายน 2559	ยังไม่ได้เริ่ม	8 ปี	ผลิตไข่เปิดเชื้อ	1.5 กิจการขยายพันธุ์สัตว์ หรือสัตว์เลี้ยง	ได้รับบัตรส่งเสริมในนาม บจก.บีอาร์ การเกษตร
9	60-1381-0-00-1-0	18 เมษายน 2559	ยังไม่ได้เริ่ม	8 ปี	เลี้ยงเปิดเนื้อ	1.5 กิจการขยายพันธุ์สัตว์ หรือเลี้ยงสัตว์	ได้รับบัตรส่งเสริมในนาม บจก.บีอาร์ การเกษตร
10	58-2094-0-01-1-0	28 กรกฎาคม 2558	26 สิงหาคม 2558	25 สิงหาคม 2566	เลี้ยงเปิดเนื้อ	1.5 กิจการขยายพันธุ์สัตว์ หรือเลี้ยงสัตว์	ได้รับบัตรส่งเสริมในนาม บจก.บีเอ็ม การเกษตร
11	60-0167-1-00-1-0	20 ธันวาคม 2259	2 สิงหาคม 2560	1 สิงหาคม 2565	ผลิตอาหารพร้อม รับประทาน หรือกึ่ง พร้อมรับประทานแช่ แข็ง	1.17 กิจการผลิตหรือถนอม อาหาร เครื่องดื่ม วัตถุเจือ ปนอาหาร หรือสิ่งปรุงแต่ง อาหารโดยใช้เทคโนโลยีที่ ทันสมัย	ได้รับบัตรส่งเสริมในนาม บจก.ฟู้ด ซีดี

## 2.1.2 กิจกรรมในประเทศเนเธอร์แลนด์

รายได้จากการขายของบริษัทฯ จากกิจการในประเทศเนเธอร์แลนด์

	2558		2559		2560	
	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ
<b>กิจการในประเทศเนเธอร์แลนด์</b>						
รายได้จากธุรกิจต้นน้ำ	589	27	694	27	904	28
รายได้จากธุรกิจปลายน้ำ	1,590	73	1,858	73	2,363	72
ผลิตภัณฑ์เนื้อเป็ด	1,484	68	1,503	59	2,188	67
ผลิตภัณฑ์พลอยได้และอื่นๆ	106	5	355	14	175	5
<b>รวมรายได้จากกิจการในประเทศเนเธอร์แลนด์</b>	<b>2,179</b>	<b>100</b>	<b>2,552</b>	<b>100</b>	<b>3,267</b>	<b>100</b>

บริษัทฯ ดำเนินธุรกิจการผลิตเปิดครบวงจรในประเทศเนเธอร์แลนด์ เช่นเดียวกับกิจการในประเทศไทย ยกเว้นธุรกิจอาหารสัตว์ ซึ่งได้จัดซื้อจากคู่ค้าในประเทศเนเธอร์แลนด์ โดย DTH ดำเนินกิจการครอบคลุมตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ ได้แก่ ธุรกิจเลี้ยงพ่อแม่พันธุ์เป็ด ธุรกิจโรงฟักไข่เป็ดเนื้อ ธุรกิจฟาร์มเลี้ยงเป็ดผ่านเกษตรกรคู่สัญญา (Contract farm) และธุรกิจโรงชำแหละและแปรรูปเนื้อเป็ดปรุงสุก โดยกิจการเลี้ยงพ่อแม่พันธุ์เป็ดและการควบคุมและประสานงานการเลี้ยงพ่อแม่พันธุ์เป็ดผ่านเกษตรกรคู่สัญญา การฟักไข่เป็ดเนื้อ และการควบคุมและประสานงานการเลี้ยงเป็ดเนื้อผ่านเกษตรกรคู่สัญญานั้น ดำเนินการโดย DTF กิจการโรงงานชำแหละเป็ดดำเนินการโดย 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 Canature ซึ่งเป็นบริษัทตัวแทนจำหน่ายสินค้าเนื้อเป็ด และ TT ซึ่งดำเนินธุรกิจขนส่งสินค้าเนื้อเป็ดของ VSE โดย TT ได้เริ่มดำเนินการแล้วเมื่อเดือนเมษายน 2558 และได้หยุดกิจการไปเมื่อเดือนกันยายน 2559 ซึ่งเป็นผลมาจากการเลิกกิจการของ VSE เอง

### 2.1.2.1 ธุรกิจฟาร์มเลี้ยงพ่อแม่พันธุ์

การเลี้ยงพ่อแม่พันธุ์เป็ด ดำเนินการโดย DTF ซึ่งนำเข้าพ่อแม่พันธุ์เป็ดสายพันธุ์ปักกิ่ง ซึ่งเป็นพันธุ์ของเป็ดเนื้อที่ได้รับคความนิยมสูงในทวีปยุโรป โดยลูกเป็ดพ่อแม่พันธุ์ มีการซื้อมาจาก Cherry Valley Farms Limited ซึ่งเป็นบริษัทผลิตและพัฒนาสายพันธุ์เป็ดเนื้อซึ่งดำเนินการอยู่ในประเทศอังกฤษ นอกจากนั้น DTF ยังนำเข้าพ่อแม่พันธุ์เป็ดมาจากบริษัทในประเทศฝรั่งเศส ซึ่งเป็นสายพันธุ์ปักกิ่งเช่นกัน

ลูกเป็ดพ่อแม่พันธุ์ที่ DTF ซื้อมา จะถูกเลี้ยงในช่วงระยะเวลา 18 สัปดาห์แรกที่โรงเลี้ยงเป็ดเนื้อของ DTF โดยในช่วง 18 สัปดาห์แรกนี้ เป็นช่วงเวลาสำคัญต่อการพัฒนาการของลูกเป็ด ทั้งในด้านน้ำหนักและสุขภาพของเป็ด บริษัทจึงให้ความสำคัญเป็นพิเศษกับการดูแลเลี้ยงเป็ดในช่วงระยะเวลานี้ และหลังจาก 18 สัปดาห์ไปแล้ว บริษัทจะขายพ่อแม่พันธุ์เป็ดส่วนหนึ่งให้กับเกษตรกรคู่สัญญา (Contract farm) เพื่อเลี้ยงพ่อแม่พันธุ์เป็ดต่อไป และจะรับซื้อไข่เป็ดกลับคืนทั้งหมด อีกส่วนหนึ่ง DTF จะทำการเลี้ยงพ่อแม่พันธุ์เป็ดไว้ด้วยตนเอง โดยความสามารถในการเลี้ยงพ่อแม่พันธุ์เป็ดสำหรับช่วง 18 สัปดาห์แรกในฟาร์มของบริษัทอยู่ที่ 10,000 ตัว และบริษัทมีความสามารถในการเลี้ยงพ่อแม่พันธุ์เป็ดตลอดทั้งชีวิตในฟาร์มของบริษัทอยู่ที่ 3,200 ตัวต่อ

รุ่น และกำลังการเลี้ยงเปิดพ่อแม่พันธุ์ในฟาร์มของเกษตรกรคู่สัญญาอยู่ที่ 31,000 ตัวต่อรุ่น สาเหตุที่มีการเลี้ยงพ่อแม่พันธุ์เปิดไว้บางส่วน เนื่องจากต้องการใช้เป็นต้นแบบในการเลี้ยงพ่อแม่พันธุ์เปิดให้แก่เกษตรกรคู่สัญญา และเป็นช่องทางในการพัฒนาศักยภาพและเทคโนโลยีในการเลี้ยงเปิดเนื้อของบริษัทฯ อีกทางหนึ่ง 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

ทั้งนี้ในปี 2560 บริษัทฯ ได้ทำการเข้าซื้อที่ดินและอาคาร จากนายเคิร์ตจอง ทอมาเซน เพื่อใช้ในการดำเนินธุรกิจฟาร์มพ่อแม่พันธุ์ และโรงฟัก ตามที่ได้รับอนุมัติจากที่ประชุมผู้ถือหุ้น ในการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นครั้งที่ 1/2560 โดยหลังจากการเข้าซื้อเสร็จสิ้นทาง DTF ได้มีการลงทุนติดตั้งแผงเซลล์พลังงานแสงอาทิตย์กว่า 7,500 แผงบนหลังคาของอาคารฟาร์มที่ซื้อมาดังกล่าว ทำให้ปัจจุบันทาง DTF สามารถผลิตพลังงานไฟฟ้าได้เองกว่า 2,000,000 กิโลวัตต์ชั่วโมง และสามารถนำไปใช้งานกับโรงเชือดและห้องเย็นของบริษัทฯ ในเครือได้

#### ฟาร์มพ่อแม่พันธุ์ที่ประเทศเนเธอร์แลนด์



#### 2.1.2.2 ธุรกิจโรงฟักไข่

DTF จะรับซื้อไข่เปิดจากเกษตรกรคู่สัญญาโดยชำระค่าซื้อไข่เปิดที่ทุกสิ้นเดือน หรือนำไข่จากฟาร์มพ่อแม่พันธุ์เปิดของ DTF เอง และนำเข้าโรงฟักไข่ ซึ่งตั้งอยู่ในบริเวณเดียวกัน โดยโรงฟักไข่จะดำเนินการผลิตลูกเปิดอายุหนึ่งวัน (Day-Old Duck) โดยรับไข่เปิดจากฟาร์มพ่อแม่พันธุ์ทุกวัน มาบ่มฟักในโรงฟักไข่แบบปิดด้วยเครื่องจักรที่ทันสมัย มีการควบคุมความสะอาดปลอดจากเชื้อโรค เพื่อให้ได้อัตราการฟักไข่ที่สูงและสม่ำเสมอ ปัจจุบันกำลังการผลิตที่โรงฟักไข่อยู่ที่ประมาณ 153,000 ฟองต่อสัปดาห์ ซึ่งสามารถผลิตลูกเปิดได้ประมาณ 125,000 ตัวต่อสัปดาห์

ธุรกิจโรงฟักไข่ เริ่มต้นจากการคัดเลือกไข่เปิดจากฟาร์มพ่อแม่พันธุ์ และนำเข้าตู้บอดโนมิติ (Setter) เพื่อทำการกลับไข่ไปมาทุกๆ 1 ชั่วโมง เพื่อกระจายความร้อนให้ทั่วถึง เป็นระยะเวลา 25 วัน ที่อุณหภูมิ 37 องศาเซลเซียส จากนั้นจะเป็นกระบวนการคัดแยกไข่ลม (unfertilized eggs) ทิ้งไป จากนั้นจะนำไข่เข้าเครื่องฟัก (Hatcher) ที่ควบคุมอุณหภูมิและความชื้นเป็นระยะเวลา 3 วัน เพื่อให้ลูกเป็ดกระเพาะเปลือกไข่ออกมา โดยลูกเป็ดที่มีสภาพสมบูรณ์ แข็งแรง จะถูกจัดส่งไปยังฟาร์มเป็ดเนื้อของเกษตรกรคู่สัญญา (Contract farm) เพื่อนำไปเลี้ยงเป็นเป็ดเนื้อต่อไป

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 ประเทศไทย เกาหลีใต้ รัสเซีย และแคนาดา เป็นต้น เพื่อให้ผลิตภัณฑ์เนื้อเป็ดที่ผลิตได้ในการผลิตชั้นปลายน้ำได้รับอนุญาตในการส่งออกมาตรฐานต่างๆ ดังกล่าว สร้างความมั่นใจให้แก่ลูกค้าของกลุ่มบริษัทในประเทศเนเธอร์แลนด์ ในด้านคุณภาพของเนื้อเป็ดมาอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลานาน

### **2.1.2.3 ธุรกิจฟาร์มเลี้ยงเป็ดเนื้อ**

เป็นผู้ควบคุมการเลี้ยงเป็ดเนื้อของเกษตรกรคู่สัญญา โดยบริษัทไม่ได้มีการเลี้ยงเป็ดเนื้อด้วยตนเอง แต่เป็นการว่าจ้างเกษตรกรคู่สัญญาในการเลี้ยง เนื่องจากประเทศเนเธอร์แลนด์เป็นประเทศที่มีความเจริญในด้านเกษตรกรรม จึงมีเกษตรกรที่มีคุณภาพ ประกอบอาชีพเป็นเกษตรกรคู่สัญญาอยู่มาก จึงไม่มีปัญหาเรื่องการขาดแคลนเกษตรกรในการเลี้ยงเป็ดเนื้อ ปัจจุบัน มีเกษตรกรคู่สัญญาจำนวน 70 ราย และมีกำลังการเลี้ยงเป็ดเนื้อได้ประมาณ 9 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 สามารถจัดหาเกษตรกรเพื่อเข้ามาอยู่ในเครือข่ายได้ในอนาคตภายในเวลาอันสั้น เนื่องจากมีชื่อเสียงที่ดี ดำเนินกิจการมานาน มีความสัมพันธ์ระยะยาวอันดีกับเกษตรกร และมีเงื่อนไขการจ่ายเงินค่ารับซื้อเป็ดคืนให้แก่เกษตรกรที่จูงใจและสามารถแข่งขันได้

ตัวอย่างฟาร์มเลี้ยงเป็ดเนื้อที่ประเทศเนเธอร์แลนด์

บริษัทฯ ว่าจ้างเกษตรกรเพื่อเลี้ยงเป็ดในโรงเรือนระบบ EVAP (Evaporative Cooling System) เช่นเดียวกับการเลี้ยงเป็ดในประเทศไทย อีกทั้งมีระบบการเลี้ยงที่มีการให้อาหารและน้ำอัตโนมัติ มีระบบระบายอากาศที่ดี มีการควบคุมความชื้น อุณหภูมิ แสงสว่าง และสามารถป้องกันการติดต่อหรือแพร่ระบาดของโรคจากสัตว์จากภายนอก มีสัตว์บาลที่ปรับสภาพพื้นโรงเลี้ยง โดยการโรยฟางเพื่อรักษาระดับความชื้นของพื้นโรงเรือนตามความเหมาะสม หลังจากการเลี้ยงเป็ดในแต่ละรอบ โรงเลี้ยงเป็ดจะต้องได้รับการพักแล้ว 5-10 วัน เพื่อเตรียมสภาพโรงเรือนให้เหมาะสมสำหรับการเลี้ยงเป็ดเนื้อในรอบต่อไป

2.1.2.4 ธุรกิจโรงงานชำแหละและแปรรูป

TDT ดำเนินกิจการโรงงานชำแหละเป็ด โดยรับซื้อเป็ดเนื้อที่เจริญเติบโตเต็มวัยคืนจากเกษตรกรคู่สัญญา และนำเข้าสู่กระบวนการชำแหละเป็ด ซึ่งโรงงานชำแหละเป็ดของ TDT เป็นโรงงานชำแหละเป็ดที่มีความทันสมัยที่สุดในโลกแห่งหนึ่ง ใช้ระบบการชำแหละเป็ดแบบอัตโนมัติ โดยหลังจากการเข้าซื้อกิจการของ VSE ปัจจุบัน TDT มีกำลังการผลิตอยู่ที่ 9.5 ล้านตัวต่อปี สำหรับการทำงาน 5 วันต่อสัปดาห์ ด้วยเวลาทำงาน 8 ชั่วโมงต่อวัน โดยมีพนักงานประจำโรงงานชำแหละประมาณ 160 คน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นพนักงานที่ทำสายการผลิตที่ช่วยในกระบวนการบรรจุและจัดเก็บสินค้า

โรงงานชำแหละเนื้อเป็ดของ TDT ได้รับการรับรองมาตรฐาน IFS (International Food Standard) และ BRC (Global Standard for Food Safety ของ BRC หรือ British Retail Consortium) ซึ่งมาตรฐานต่างๆ นี้เป็นมาตรฐานที่จำเป็นในการดำเนินกิจการโรงงานชำแหละเนื้อเป็ด ตามข้อกำหนดของหน่วยงาน The Netherlands Food and Consumer Product Safety Authority ซึ่งหน่วยงานนี้ยังส่งสัตวแพทย์ที่ได้รับการรับรองมาประจำในโรงงานชำแหละเป็ด เพื่อตรวจสอบสภาพเป็ดทุกตัวที่ผ่านการชำแหละแล้วว่ามีความปลอดภัยในการบริโภค

ผลิตภัณฑ์ที่ TDT ผลิตได้ส่วนใหญ่เป็นเป็ดดิบแบบทั้งตัว ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนราวร้อยละ 90 ของผลผลิตทั้งหมด และจัดจำหน่ายในทวีปยุโรปผ่านกลุ่มลูกค้าร้านอาหารจีน และร้านค้าขายปลีกต่างๆ โดยส่วนที่เหลือคือผลิตภัณฑ์เนื้อเป็ดในส่วนอื่นๆ เช่น ออกเป็ด หรือน่องเป็ด เป็นต้น ซึ่งจัดจำหน่ายในสหภาพยุโรปเช่นเดียวกัน โดยตลาดหลักสำหรับการส่งออกภายในสหภาพยุโรปของบริษัทฯ ได้แก่ ประเทศเยอรมัน สเปน ฝรั่งเศส และอิตาลี

โรงงานชำแหละและแปรรูปที่ประเทศเนเธอร์แลนด์

โรงงานอาหารแปรรูปปิ้งสุก ดำเนินการโดย Lucky Duck ซึ่งเป็นโรงงานผลิตเนื้อเป็ดปิ้งสุกสำเร็จรูปพร้อมรับประทาน มีกำลังการผลิตประมาณ 1,000 ล้านตันต่อปี ซึ่งสินค้าที่ผลิตได้ เป็นสินค้าที่มีคุณภาพดี และตอบสนองความต้องการของลูกค้าในกลุ่มที่มีกำลังซื้อ มีความต้องการสินค้าที่มีคุณภาพสูง ซึ่งมีระดับราคาที่สูงกว่าเนื้อเป็ดแปรรูปปิ้งสุกจากประเทศจีน

นอกจากนี้ Lucky Duck ยังมีการแปรรูปผลิตภัณฑ์ชนิดอื่นๆ ด้วย ได้แก่ หมูแดง หมูกรอบ และไก่หมักแปรรูปปิ้งสุก รวมถึงมีการขายเครื่องเทศชนิดต่างๆ เช่น กระเทียม ผ่านวิธีการซื้อขายไป (trading) เพื่อจำหน่ายให้แก่ร้านอาหารจีนในประเทศเนเธอร์แลนด์และสหภาพยุโรป รวมถึงซูเปอร์มาร์เก็ต เพื่อกระจายสินค้าสู่ผู้บริโภคสุดท้ายอีกด้วย ธุรกิจของ Lucky Duck ได้ดำเนินการตามมาตรฐาน Hazard Analysis Critical Control Point (HACCP) ซึ่งเป็นมาตรฐานของ The Netherlands Food and Consumer Product Safety Authority

## 2.2 การตลาดและการแข่งขัน

ตลาดหลักของบริษัทฯ คือตลาดเนื้อเป็ดแปรรูปพร้อมปรุงและเนื้อเป็ดแปรรูปปิ้งสุก (หรือผลิตภัณฑ์ปลายน้ำ) ซึ่งขายให้แก่ลูกค้าในประเทศไทย ตลาดส่งออกจากไทยไปยังทวีปยุโรปและประเทศญี่ปุ่น และตลาดในทวีปยุโรปของกลุ่มบริษัท DTH

### 2.2.1 อุตสาหกรรมเนื้อเป็ดในประเทศไทย

จากการประมาณการของบริษัทฯ ปัจจุบันตลาดเนื้อเป็ดในประเทศไทย มีความต้องการบริโภคอยู่ระดับประมาณ 90,000 – 95,000 ตันต่อปี และมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยสะสมราวร้อยละ 2 - 4 ต่อปี อุตสาหกรรมเนื้อเป็ดในประเทศไทย เป็นอุตสาหกรรมที่มีผู้เล่นน้อยราย โดยผู้บริหารของบริษัทฯ ประมาณว่า บริษัทฯ มีส่วนแบ่งทางการตลาดของตลาดเนื้อเป็ดในประเทศ ที่ผลิตโดยผู้เล่นอุตสาหกรรมราวครึ่งหนึ่ง ภายหลังจากการหักส่วนแบ่งทางการตลาดของผู้เล่นรายเล็กออกไปแล้ว ซึ่งผู้เล่นรายเล็กมีส่วนแบ่งทางการตลาดราวร้อยละ 5-10 โดยพันธุ์ของเป็ดเนื้อที่เป็นที่นิยมเลี้ยงในประเทศไทย คือเป็ดพันธุ์ปักกิ่ง (โดยเฉพาะเป็ดพันธุ์เซอรี ซึ่งเป็นเป็ดสายพันธุ์ย่อยของเป็ดพันธุ์ปักกิ่ง) ส่วนเป็ดสายพันธุ์อื่นๆ เช่น เป็ดเทศ (Muscovy) หรือ เป็ดฌาย (Mulard) ไม่ค่อยนิยมเลี้ยงมากนัก เนื่องจากเนื้อเป็ดที่ได้จะมีมันน้อย และรสชาติไม่ถูกปากผู้บริโภค ส่วนเป็ดไล่ทุ่งซึ่งเลี้ยงโดยเกษตรกรรายย่อยและไม่ได้เลี้ยงเป็นแบบอุตสาหกรรมนั้น ส่วนใหญ่เป็นการเลี้ยงเพื่อเอาไข่เป็ดเป็นหลัก

ผู้เล่นอุตสาหกรรม มีความรู้ความชำนาญในการเลี้ยงเป็ดแบบอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ และประกอบกิจการในธุรกิจเปิดตั้งแต่ต้นน้ำไปจนถึงปลายน้ำ ได้แก่ กิจการเลี้ยงพ่อแม่พันธุ์ กิจการการฟักไข่เป็ด กิจการการเลี้ยงเป็ดเนื้อ และกิจการชำแหละเป็ดและแปรรูปอาหารจากเนื้อเป็ด รวมถึงผลิตภัณฑ์ต่อเนื่อง เช่น ขนเป็ด นอกจากนี้ กิจการผลิตอาหารสัตว์ มักถูกรวมอยู่ในธุรกิจการเลี้ยงเป็ดด้วย เนื่องจากอาหารสัตว์เป็นต้นทุนหลักของเนื้อเป็ด ส่วนกิจการพัฒนาสายพันธุ์เป็ดนั้น ไม่มีการดำเนินงาน

ในประเทศไทย เนื่องจากผู้เลี้ยงที่พัฒนาสายพันธุ์เปิดเนื้อนั้น มีจำนวนน้อยรายในโลก และดำเนินการอยู่ในตลาดเปิดขนาดใหญ่ ในทวีปยุโรปและประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีนเป็นหลัก

ผลประโยชน์ที่ผู้เลี้ยงในอุตสาหกรรมผลิตเนื้อเปิด ได้รับจากการทำการแบบครบวงจรในห่วงโซ่กิจกรรม (Value chain) คือ ความสามารถในการควบคุมคุณภาพเนื้อเปิดให้อยู่ในระดับสูงและคงที่อย่างสม่ำเสมอ การควบคุมปริมาณการผลิตและการประสานงานระหว่างกิจกรรมจากต้นน้ำไปจนถึงปลายน้ำได้ดี และการควบคุมต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้เลี้ยงรายใหม่อาจเข้ามาประกอบกิจการในธุรกิจเปิดได้ยาก เนื่องจากต้องมีการลงทุนสูง และต้องสั่งสมประสบการณ์ในการเลี้ยงและเพาะพันธุ์เปิด เพื่อให้เนื้อเปิดมีสัดส่วนเนื้อที่สูง สัตส่วนไขมันที่ต่ำ และเปิดที่เลี้ยงมีการบริโภคอาหารสัตว์ที่ไม่มากจนเกินไป (หรือมีอัตราการแลกเปลี่ยนอาหารสัตว์เป็นเนื้อเปิด หรือ Feed Conversion Ratio – FCR ที่สามารถแข่งขันได้) และสามารถผลิตเนื้อเปิดที่มีคุณภาพดี เป็นที่ยอมรับของตลาด นอกจากนี้ ธรรมชาติของเปิดยังแตกต่างจากธรรมชาติของไก่ ทำให้ลักษณะการเลี้ยงมีความแตกต่างกัน เช่น การจัดวางตำแหน่งอุปกรณ์ (layout) การควบคุมความชื้น ระยะเวลาในการเลี้ยง ส่วนผสมของอาหารและสูตรอาหาร การบริหารการเลี้ยงและโรงฆ่าและ รวมถึงกระบวนการถนอมเนื้อเปิดยังมีความซับซ้อนกว่าไก่ ทำให้เป็นเรื่องไม่ง่ายนักสำหรับผู้ผลิตเนื้อไก่จะผันตัวเองเป็นผู้ผลิตเนื้อเปิดได้

ลูกค้าส่วนใหญ่ของผู้ผลิตเนื้อเปิดอุตสาหกรรม สามารถแบ่งได้เป็น 3 กลุ่มหลักด้วยกัน ได้แก่

- ผู้ประกอบการในธุรกิจโรงแรมและร้านอาหาร (Horeca) โดยกลุ่มลูกค้านี้ได้ตั้งแต่ลูกค้ารายใหญ่ ซึ่งดำเนินการเป็นผู้ประกอบการที่มีโครงข่ายขนาดใหญ่ (Hotel chains หรือ Restaurant chains) ไปจนถึงลูกค้ารายเล็กต่างๆ และลักษณะการขายของลูกค้ากลุ่มนี้เป็นแบบธุรกิจถึงธุรกิจ

- ผู้ค้าส่งเนื้อเปิด ซึ่งเป็นผู้กระจายสินค้าให้กับร้านอาหารรายเล็ก หรือผู้ค้ารายย่อยต่างๆ

- ผู้บริโภครายย่อย ซึ่งซื้อสินค้าผ่านผู้ค้ารายย่อย และผู้ค้าปลีกต่างๆ ซึ่งรวมถึงช่องทางการขายแบบโมเดิร์นเทรด โดยเป็นการกระจายสินค้าผ่านร้านค้าปลีกแบบสมัยใหม่ต่างๆ

ในขณะที่ผู้ผลิตเนื้อเปิดรายย่อย หรือผู้ผลิตในระดับภูมิภาคที่ไม่ได้ดำเนินธุรกิจเป็นแบบอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ มักขายสินค้าให้กับผู้ประกอบการร้านอาหาร และผู้ค้ารายย่อยที่มีขนาดเล็กกว่า เนื่องจากผู้ผลิตเนื้อเปิดรายย่อยมักมีขนาดธุรกิจที่เล็กกว่า และอาจผลิตเนื้อเปิดที่มีความสม่ำเสมอของคุณภาพที่ด้อยกว่าผู้ผลิตรายใหญ่ เนื่องจากผู้ผลิตรายเล็กมักมีการลงทุนในการพัฒนาระบบการเพาะพันธุ์และเลี้ยงเปิดเนื้อที่น้อยกว่าผู้ผลิตรายใหญ่ นอกจากนี้ ในตลาดส่งออกเนื้อเปิดที่มีอัตราการเติบโตสูงนั้น ผู้ผลิตเนื้อเปิดรายย่อย หรือผู้ผลิตในระดับภูมิภาคอาจไม่ได้รับการรับรองตามมาตรฐานการส่งออก ทำให้ไม่สามารถส่งออกผลิตภัณฑ์ไปยังต่างประเทศได้

### กลุ่มลูกค้าในประเทศไทยของบริษัท

กลุ่มลูกค้าในประเทศของบริษัท แบ่งได้เป็น 3 กลุ่มใหญ่ดังนี้

- ผู้ประกอบการในธุรกิจโรงแรมและร้านอาหารขนาดใหญ่ (Horeca หรือ Hotel, Restaurants and Catering) ซึ่งลูกค้ากลุ่มนี้ดำเนินการเป็นสายธุรกิจ (Hotel chains หรือ Restaurant chains) หรือเป็นลูกค้าโรงแรม ร้านอาหาร และผู้ให้บริการอาหารขนาดใหญ่ ลักษณะการขายสินค้าให้แก่ลูกค้ากลุ่มนี้เป็นแบบธุรกิจถึงธุรกิจ โดยลูกค้าสำคัญของบริษัทฯ เช่น ร้านอาหาร MK ภัตตาคาร Four seasons และครัวการบินไทย เป็นต้น

- กลุ่มร้านค้าปลีกสมัยใหม่ ได้แก่ ซูเปอร์มาร์เก็ตและไฮเปอร์มาร์เก็ต เช่น แมคโคร บิ๊กซี ท็อปส์ ที่กระจายสินค้าต่อไปยังกลุ่มผู้ดำเนินการร้านอาหารรายย่อยในพื้นที่ที่ร้านค้าปลีกนั้นๆ ตั้งอยู่ และ กลุ่มผลิตภัณฑ์พร้อมรับประทานสำหรับผู้บริโภคที่ซื้อไปปรุงหรือรับประทานสำเร็จที่บ้าน

- กลุ่มลูกค้าขายส่ง ขายปลีกและลูกค้ารายย่อย ซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าขายส่งที่รับหน้าที่กระจายสินค้าต่อไปให้ผู้บริโภครายย่อย และร้านอาหารขนาดเล็ก หรือเป็นกลุ่มลูกค้ารายย่อยขนาดเล็กอื่นๆ ซึ่งซื้อสินค้าโดยตรงจากบริษัท โดยบริษัท แบ่งกลุ่มลูกค้าเพิ่มตามวิธีการกระจายสินค้า และที่ตั้งของลูกค้าได้ดังนี้

- กลุ่มลูกค้าที่มารับเองหน้าโรงงาน ซึ่งส่วนมากเป็นผู้ค้าส่งเนื้อเป็ดซึ่งเป็นผู้กระจายสินค้าให้กับร้านอาหารรายเล็ก หรือผู้ค้ารายย่อยต่างๆ
- กลุ่มลูกค้าที่ทางบริษัท นำสินค้าไปส่งในละแวก กทม. และปริมณฑล
- กลุ่มที่ทางบริษัท นำสินค้าไปส่งในต่างจังหวัด

### กลยุทธ์การขยายตลาดในประเทศไทย

ตลาดในประเทศไทยยังคงมีความสำคัญกับบริษัท โดยบริษัท มุ่งเน้นในการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อให้ตรงตามความต้องการของลูกค้ารายใหญ่ของบริษัท เพื่อรักษาสัดส่วนแบ่งทางการตลาดในประเทศให้อยู่ในระดับสูง

นอกจากนี้ บริษัท ยังเน้นในการขยายฐานลูกค้า โดยเจาะกลุ่มลูกค้ากลุ่มใหม่ในประเทศมากขึ้น ผ่านการพัฒนาผลิตภัณฑ์เนื้อเป็ดแปรรูปชนิดต่างๆ เพื่อให้ตรงตามความต้องการของลูกค้ากลุ่มใหม่ๆ โดยบริษัท มุ่งมั่นในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าสูง เพื่อป้อนสู่ตลาดมากขึ้น เช่นการพัฒนาและผลิตอาหารแปรรูปพร้อมรับประทาน (ready-to-eat) สำหรับลูกค้ารายย่อยที่มีพฤติกรรมซื้ออาหารสำเร็จรูปพร้อมรับประทาน และนำมาอุ่นเพื่อรับประทานที่บ้าน ซึ่งผลิตภัณฑ์ดังกล่าวสามารถเจาะกลุ่มลูกค้าที่มีวิถีชีวิตเร่งรีบมากขึ้น นอกจากนั้น บริษัท ยังพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูปพร้อมเสิร์ฟ (ready-to-serve) ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์อาหารปรุงสุกสำหรับกลุ่มลูกค้าโรงแรมและร้านอาหาร (Horeca) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สำหรับผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดเล็ก ซึ่งอาจยังไม่มีความพร้อมในการปรุงอาหารจากเนื้อเป็ดให้มีรสชาติถูกปากของลูกค้า หรือต้องการความสะดวกรวดเร็วในการเตรียมอาหารเพื่อบริการแก่ลูกค้า เนื่องจากการปรุงอาหารจากเนื้อเป็ด มักต้องการความชำนาญเป็นพิเศษ เป็นเพราะเนื้อเป็ดนั้นเป็นเนื้อสัตว์ที่จัดประเภทอยู่ตรงกลางระหว่างเนื้อขาว (เช่น เนื้อไก่หรือเนื้อหมู) และเนื้อแดง (เช่น เนื้อวัว) ทำให้การปรุงเนื้อเป็ดจำต้องมีวิธีเฉพาะตัว เพื่อให้ได้รสชาติของเนื้อที่ดี โดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ทั้งสองประเภทดังกล่าว จะเป็นการเพิ่มความหลากหลายของผลิตภัณฑ์เพื่อให้ตรงตามความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนไป ตลอดจนการขยายตลาดและช่องทางการจัดจำหน่ายให้แก่บริษัท ไปในต่างจังหวัดให้มากขึ้น เพื่อขยายฐานลูกค้าให้มากขึ้นอีกด้วย

### 2.2.2 อุตสาหกรรมเนื้อเป็ดในยุโรป

ทวีปยุโรปเป็นภูมิภาคที่มีการบริโภคเนื้อเป็ดมากเป็นลำดับสองของโลก โดยมีการบริโภค 530,000 – 540,000 ตันต่อปี ในปี 2558 และมีอัตราการขยายตัวเฉลี่ยอยู่ที่ ประมาณร้อยละ 1.5-1.6 ต่อปี ทั้งนี้ประเทศที่มีการบริโภคเนื้อเป็ดมากที่สุดในภูมิภาคนี้คือ ฝรั่งเศส เป็นผลมาจากความนิยมในการรับประทานตับเป็ด (Foie gras) ซึ่งเป็นหนึ่งในอาหารประจำชาติที่ได้รับความนิยมสูง นอกจากนี้ ยังมีการนำเนื้อเป็ดมาเป็นส่วนประกอบสำคัญในอาหารหลากหลายประเภท โดยฝรั่งเศสเป็นประเทศที่มีการบริโภคเนื้อเป็ดต่อหัวประชากร (per capita consumption) ที่สูงที่สุดในโลก ทำให้อุตสาหกรรมเลี้ยงเป็ดเพื่อการผลิตตับเป็ดและเนื้อเป็ดสำหรับการบริโภค มีขนาดใหญ่และขยายตัวต่อเนื่อง ส่วนประเทศผู้บริโภคเนื้อเป็ดในยุโรปที่ใหญ่รองลงมาได้แก่ เยอรมัน และฮังการี ซึ่งเป็นประเทศผู้ส่งออกเนื้อเป็ดสุทธิรายใหญ่ของยุโรป

### อุตสาหกรรมเนื้อเป็ดสดในทวีปยุโรป

สำหรับอุตสาหกรรมเนื้อเป็ดสดในทวีปยุโรปเป็นการแข่งขันกันระหว่างกลุ่มประเทศในสหภาพยุโรปด้วยกันเองเป็นหลัก ประเทศเนเธอร์แลนด์ เยอรมัน ฮังการี และโปแลนด์ นับเป็นฐานการผลิตเป็ดสดที่สำคัญในสหภาพยุโรป โดยตลาดอุตสาหกรรมเนื้อเป็ดในยุโรปช่วงต้นปี 2560 ยังคงได้รับผลกระทบอย่างมากจากการระบาดของไข้หวัดนกในช่วงปลายปี 2559 ทำให้กลุ่มผู้ผลิตในประเทศฮังการีและโปแลนด์ต้องทำลายเป็ดพ่อแม่พันธุ์จากโรคระบาดดังกล่าวเป็นจำนวนมาก ถึงแม้บริษัท

ซึ่งตั้งอยู่ในประเทศเนเธอร์แลนด์และได้รับผลกระทบจากการระบาดดังกล่าวค่อนข้างน้อย แต่จากการระบาดดังกล่าว ทำให้กลุ่มผู้ผลิตต้องลดอัตราการผลิตลง ส่งผลให้สินค้าขาดตลาดและราคาสินค้าเพิ่มสูงขึ้น ประมาณร้อยละ 5 – 15

ทั้งนี้ปัจจุบันบริษัทฯ นับเป็นผู้ผลิตเปิดสดรายใหญ่อันดับ 2 ในทวีปยุโรป และเป็นผู้ผลิตเปิดเพียงรายเดียวในประเทศเนเธอร์แลนด์ โดยบริษัทฯ ได้ขยายกำลังการผลิตขึ้นมาที่ประมาณ 9 ล้านตัวต่อปี เพื่อตอบสนองต่ออุปสงค์ของผู้บริโภคที่เพิ่มมากขึ้น และเป็นผลมาจากการปิดตัวลงของกลุ่มแข่งเพียงรายเดียวของบริษัทฯ ในประเทศเนเธอร์แลนด์

### อุตสาหกรรมเนื้อเปิดปรุงสุกในทวีปยุโรป

สำหรับอุตสาหกรรมเนื้อเปิดปรุงสุกในทวีปยุโรปเป็นการแข่งขันกันระหว่างกลุ่มผู้ผลิตในประเทศไทยและกลุ่มผู้ผลิตในประเทศจีนเป็นหลัก โดยตั้งแต่ปี 2556 สาธารณรัฐประชาชนจีน ซึ่งเป็นผู้ส่งออกเนื้อเปิดรายใหญ่ ถูกกำหนดกำแพงภาษีสำหรับเนื้อเปิดปรุงสุกในอัตราตั้งแต่ 2,765 ยูโร (กิโลกรัมละ 2,765 ยูโร) ซึ่งสูงกว่าผู้ส่งออกรายอื่น เนื่องจากการนำเข้าเนื้อเปิดจากประเทศจีนนั้นเข้าข่ายการทุ่มตลาด ในทางกลับกันประเทศไทยได้รับผลประโยชน์ด้านโควตาจากสหภาพยุโรป โดยเนื้อเปิดปรุงสุกนั้นจะเสียภาษีในอัตราร้อยละ 10.9 สำหรับปริมาณการนำเข้า 13,500 ตันแรกในปีนั้น และต่อมามีอัตราภาษีจะเพิ่มเป็นตันละ 2,765 ยูโรสำหรับปริมาณนำเข้าที่เกินโควตา ส่วนประเทศอื่นๆ นอกเหนือจากไทย ได้รับโควตานำเข้าเนื้อเปิดปรุงสุกเป็นปริมาณเพียง 200 ตันในแต่ละปี ซึ่งระบบโควตานี้มีประโยชน์ต่อประเทศไทย เนื่องจากในรอบอัตราภาษีต่ำนั้น มีปริมาณการนำเข้าเนื้อเปิดที่ได้รับอนุญาตมากเพียงพอ เมื่อเทียบกับปริมาณการส่งออกเนื้อเปิดของไทยในแต่ละปี ในขณะที่ผู้ผลิตรายใหญ่คือ สาธารณรัฐประชาชนจีน ได้รับสิทธิประโยชน์ด้านภาษีที่ต่ำกว่าประเทศไทย ทำให้ผู้ผลิตเนื้อเปิดจากประเทศจีน ต้องลดราคาขายส่งออกเนื้อเปิดปรุงสุกลงมา เพื่อให้สามารถแข่งขันได้กับสินค้าจากประเทศไทย

### กลยุทธ์การขยายตลาดในต่างประเทศ

สำหรับอุตสาหกรรมเนื้อเปิดสดในทวีปยุโรปนั้น บริษัทฯ จะเน้นใช้กลยุทธ์ในการควบคุมต้นทุนการผลิต ประกอบกับการใช้ประโยชน์จากอำนาจการต่อรองราคาที่สูงขึ้น อันเป็นผลมาจากการที่ปัจจุบัน บริษัทฯ เป็นผู้ผลิตเปิดรายเดียวในประเทศเนเธอร์แลนด์เพื่อเพิ่มผลกำไรให้กับบริษัทฯ ในระยะยาว สำหรับด้านอุตสาหกรรมเนื้อเปิดปรุงสุกในทวีปยุโรปนั้น ถึงแม้บริษัทฯ จะได้รับผลกระทบจากการแข่งขันด้านราคาอย่างหนักจากผู้ประกอบการจากประเทศจีน บริษัทฯ ยังคงมีนโยบายที่จะรักษาส่วนแบ่งการตลาดในยุโรปไว้ด้วยการนำเสนอผลิตภัณฑ์เปิดแปรรูปใหม่ๆ กับลูกค้าในทวีปยุโรป อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ยังมีแผนที่จะขยายตลาดเข้าไปในประเทศเพื่อนบ้าน เช่น เวียดนาม และกัมพูชา เพื่อมาช่วยชดเชยกำไรส่วนที่ลดลงอันเนื่องมาจากการแข่งขันดังกล่าวอีกด้วย

## **2.3 การจัดหาผลิตภัณฑ์หรือบริการ**

### **2.3.1 การจัดหาวัตถุดิบของการผลิตในประเทศไทย**

วัตถุดิบที่สำคัญในกระบวนการผลิตและแปรรูปเปิดของบริษัทฯ ในประเทศไทย คือ เนื้อเปิดเพื่อแปรรูป พอแมพันธุ์เปิด และวัตถุดิบอาหารสัตว์

#### **การจัดการหาเปิดเนื้อเพื่อแปรรูป**

เนื้อเปิดเป็นวัตถุดิบที่สำคัญของกระบวนการแปรรูปเปิด บริษัทฯ จำเป็นต้องจัดหาเปิดเนื้อที่มีความสมบูรณ์ให้เพียงพอต่อประมาณการผลิตเปิดสดและเปิดแปรรูปของบริษัทฯ โดยบริษัทฯ จะจัดหาเปิดเนื้อทั้งจากฟาร์มเลี้ยงเปิดเนื้อของบริษัทฯ (Commercial Farm) และจากฟาร์มของเกษตรกรคู่สัญญาของบริษัทฯ (Contract Farm) ตามที่ตกลงกันในสัญญาซื้อขายเปิดเนื้อสำเร็จรูปและยา ซึ่งบริษัทฯ ได้กำหนดปริมาณการรับซื้อเปิดเนื้อไว้ หากผู้เลี้ยงเปิดเนื้อผิดนัด ผิดสัญญา ไม่ขายเปิดเนื้อให้กับบริษัทฯ ตามเวลาและจำนวนที่กำหนด ผู้เลี้ยงเปิดเนื้อจะต้องชำระเบี้ยปรับให้แก่บริษัทฯ

ในระหว่างปี 2554 ถึง 31 ธันวาคม 2560 บริษัทฯ ไม่มีการพึ่งพาการรับซื้อเปิดจากเกษตรกรรายใดรายหนึ่ง เนื่องจาก บริษัทฯ มีจำนวนคู่เกษตรกรคู่สัญญาจำนวนมาก และกระจายตัวอยู่ในพื้นที่ที่หลากหลาย เพื่อลดผลกระทบจากความเสียหายของการระบาดของโรคในบริเวณใดบริเวณหนึ่ง และเพื่อลดความเสี่ยงจากการขาดแคลนเปิดเนื้อเพื่อแปรรูป การคัดเลือกฟาร์มเลี้ยงเปิดคู่สัญญาเป็นสิ่งสำคัญ โดยบริษัทฯ ได้มีการกำหนดหลักการคัดเลือกฟาร์มที่ชัดเจน ทั้งทางด้านความรู้ ความเชี่ยวชาญด้านการเลี้ยงเปิด สถานที่ตั้งที่ไม่อยู่ในละแวกที่เคยมีการแพร่เชื้อของไข้หวัดนก รูปแบบโรงเรือนที่ได้ตามมาตรฐานของบริษัทฯ รวมถึงความพร้อมด้านเงินลงทุน ฟาร์มเลี้ยงเปิดเนื้อจะตั้งอยู่ในภาคกลาง ภาคตะวันออก และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งอยู่ในสภาพแวดล้อมเหมาะสมต่อการเลี้ยงเปิด และอยู่ในพื้นที่ที่สะดวกต่อการคมนาคมขนส่งลูกเปิดจากโรงฟักไข่ไปยังฟาร์ม และการขนส่งเปิดเนื้อจากฟาร์มไปยังโรงงานชำแหละและแปรรูป ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา บริษัทฯ ไม่เคยประสบปัญหาขาดแคลนปริมาณเปิดเนื้อที่นำส่งเข้าโรงชำแหละ เนื่องจากบริษัทฯ มีระบบการคัดเลือกฟาร์มคู่สัญญา และมีความสัมพันธ์อันดีกับเกษตรกรคู่สัญญา โดยที่มีฟาร์มคู่สัญญาที่ผิตนัด หรือผิตสัญญาขายคินเปิดใหญ่จำนวนน้อยราย และไม่ได้ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของบริษัทฯ โดยหากฟาร์มคู่สัญญาดังกล่าวมีประวัติการผิตนัด บริษัทฯ จะปฏิเสธการต่อสัญญาออกไป

### การจัดหาพ่อแม่พันธุ์

บริษัทฯ ทำการนำเข้าพ่อแม่พันธุ์เปิดจากต่างประเทศ โดยบริษัทผู้จำหน่ายพ่อแม่พันธุ์เปิดเนื้อทั้งหมด 3 รายในโลกทางบริษัทฯ ต้องพึ่งพาผู้จำหน่ายรายใหญ่ คือ Cherry Valley Farms Limited ซึ่งเป็นบริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายเปิดแบบครบวงจรรายใหญ่ที่สุดของประเทศอังกฤษ นอกจากนั้น บริษัทฯ ยังสั่งซื้อพ่อแม่พันธุ์เปิดจากผู้ผลิตอีกรายหนึ่งในยุโรปอีกด้วย แม้การสั่งซื้อจาก Cherry Valley Farms Limited จะเป็นสัดส่วนที่สูง แต่บริษัทฯ คาดว่าจะไม่มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจจากการพึ่งพาผู้จำหน่ายรายใหญ่ เนื่องจากบริษัทดังกล่าวเป็นบริษัทคู่ค้ากันมาเป็นระยะเวลานาน อีกทั้งยังมีความสัมพันธ์อันดีเนื่องจากเคยเป็นบริษัทในเครือบางกอกแรนซ์อีกด้วย

ทางบริษัทฯ ได้มีการวางแผนการสั่งพ่อแม่พันธุ์ล่วงหน้าเป็นระยะเวลาประมาณ 1 ปี โดยคำนวณจากประมาณการของปริมาณการสั่งของลูกค้า และคำนวณว่าจะต้องใช้พ่อแม่พันธุ์เปิดทั้งสิ้นเท่าไรในแต่ละรอบการสั่ง เพื่อให้ได้ปริมาณเนื้อเปิดตรงตามที่บริษัทฯ ต้องการ ทางผู้จำหน่ายพ่อแม่พันธุ์เปิดเปิดโอกาสให้ทางบริษัทฯ แก้ไขการสั่งซื้อได้ 4 เดือนก่อนการส่งมอบในแต่ละรอบ ในปัจจุบัน ทางบริษัทฯ จะสั่งพ่อแม่พันธุ์เปิดประมาณ 60-72 หน่วยต่อหนึ่งครั้ง ซึ่งแต่ละหน่วยของการสั่งประกอบไปด้วย แม่พันธุ์เปิด 110 ตัว และพ่อพันธุ์เปิด 30 ตัว

### การจัดหาวัตถุดิบการผลิตอาหารสัตว์

วัตถุดิบการผลิตอาหารสัตว์เป็นวัตถุดิบที่สำคัญของบริษัทฯ เนื่องจากธุรกิจอาหารสัตว์เป็นธุรกิจต้นน้ำของบริษัทฯ คุณภาพของพืชผลการเกษตร มีส่วนสำคัญต่อคุณภาพเปิดที่จะจัดส่งไปยังผู้บริโภค บริษัทฯ จึงได้ให้ความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการจัดหาวัตถุดิบการผลิตอาหารสัตว์ พืชผลการเกษตรที่สำคัญต่อการผลิตอาหารสัตว์ ได้แก่ ข้าวโพด กากถั่วเหลือง รำข้าว และข้าวฟ่าง เป็นต้น หน่วยงานจัดซื้อวัตถุดิบจะทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดกับหน่วยงานโภชนาการอาหารสัตว์ของบริษัทฯ เพื่อให้ได้มาซึ่งวัตถุดิบที่มีคุณภาพในราคาที่ดีที่สุด โดยกระบวนการจัดหาวัตถุดิบจะเริ่มจากประมาณการปริมาณความต้องการบริโภคอาหารสัตว์ทั้งหมดของบริษัทฯ จากปริมาณการเลี้ยงพ่อแม่พันธุ์และเปิดเนื้อ และอัตราการแลกเนื้อ (Feed Conversion Ratio) ทั้งนี้ สัดส่วนการจัดหาวัตถุดิบที่เป็นสินค้าการเกษตรและเคมีภัณฑ์อื่นๆ จากทั้งในและต่างประเทศของบริษัทฯ มีดังตารางต่อไปนี้

แหล่งที่มาของวัตถุดิบ	ปี 2558		ปี 2559		ปี 2560	
	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ
1. ในประเทศ	483.3	35	503.5	52	626.4	63
2. ต่างประเทศ	916.3	65	466.6	48	375.8	37
รวม	1,399.6	100	970.1	100	1,002.2	100

วัตถุดิบที่จัดหาในประเทศเป็นส่วนใหญ่ได้แก่ ข้าวโพด รำ และปลายข้าว เนื่องจากประเทศไทยเป็นแหล่งเพาะปลูกพืชผลทางการเกษตรที่สำคัญ ทำให้บริษัทฯ ไม่เคยประสบปัญหาขาดแคลนวัตถุดิบจากสินค้าการเกษตรที่จัดซื้อจากแหล่งผลิตในประเทศ โดยบริษัทฯ มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเกษตรกรในระดับท้องถิ่น และจัดซื้อวัตถุดิบกับเกษตรกรโดยตรงและไม่ได้จัดหาผ่านคนกลาง ทำให้บริษัทฯ จัดซื้อวัตถุดิบที่มีคุณภาพได้ในราคาที่ถูกลง บริษัทฯ จะรับซื้อวัตถุดิบเป็นปริมาณมากในช่วงที่มีผลผลิตทางการเกษตรหรืออยู่ในช่วงฤดูกาลเก็บเกี่ยว เพราะจะได้วัตถุดิบที่มีคุณภาพในราคาที่ถูกลงกว่าการจัดซื้อนอกฤดูกาล โดยบริษัทฯ จะจัดเก็บวัตถุดิบดังกล่าวไว้ในไซโล อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ไม่ได้มีนโยบายการจัดซื้อวัตถุดิบทางการเกษตรเพื่อเก็งกำไรทางการค้า โดยการจัดเก็บจะขึ้นอยู่กับประมาณการความต้องการอาหารสัตว์ของบริษัทฯ และคาดการณ์ราคาของวัตถุดิบ ส่วนวัตถุดิบที่จัดซื้อจากต่างประเทศ เช่น กากถั่วเหลือง เม็ดถั่วเหลือง ข้าวสาลี (wheat) และกากเรปซีด (rapeseed) บริษัทฯ จะจัดหาจากประเทศผู้ผลิตและส่งออกรายใหญ่ โดยจัดซื้อผ่านผู้จัดหาสินค้าโภคภัณฑ์รายใหญ่ เช่น คาร์กิลล์ โนเบิล เป็นต้น โดยบริษัทฯ จะมีการสั่งซื้อวัตถุดิบร่วมกับสมาชิกของสมาคมผู้ผลิตอาหารสัตว์ไทย เพื่อเพิ่มอำนาจการต่อรองราคาให้สูงเทียบเท่าผู้ผลิตอาหารสัตว์รายใหญ่ ตั้งแต่ปี 2554 เป็นต้นมา บริษัทฯ ไม่มีการพึ่งพาผู้จำหน่ายวัตถุดิบรายใดรายหนึ่ง

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

### 2.3.2 การจัดหาวัตถุดิบของการผลิตในประเทศเนเธอร์แลนด์

วัตถุดิบที่สำคัญในกระบวนการผลิตและแปรรูปเปิดของกลุ่มบริษัทย่อยในประเทศเนเธอร์แลนด์ คือ เปิดเนื้อเพื่อแปรรูปฟอแมพันธุ์เปิด และวัตถุดิบอาหารสัตว์

#### การจัดหาเปิดเนื้อเพื่อแปรรูป

บริษัทย่อยในประเทศเนเธอร์แลนด์จัดหาเปิดเนื้อจากฟาร์มของเกษตรกรคู่สัญญา (Contract Farm) ตามที่ตกลงกันในสัญญาซื้อขายเปิด เนื้อสำเร็จรูปและยา บริษัทย่อยไม่มีการพึ่งพาการรับซื้อเปิดเนื้อจากเกษตรกรรายใดรายหนึ่ง และมีเกษตรกรในระบบเกษตรแบบพันธะสัญญาจำนวน 70 ราย ซึ่งเป็นคู่ค้ากับบริษัทมาเป็นระยะเวลายาวนาน และบริษัทย่อยไม่เคยประสบปัญหาขาดแคลนปริมาณเปิดเนื้อที่นำส่งเข้าโรงฆ่าแหละ นอกจากนั้น การหาเกษตรกรคู่สัญญารายใหม่ ๆ สามารถทำได้ไม่ลำบาก เนื่องจากเงื่อนไขการชำระเงินของบริษัทย่อยที่แข่งขันได้ในตลาด

#### การจัดหาฟอแมพันธุ์

บริษัทย่อยในประเทศเนเธอร์แลนด์ทำการนำเข้าฟอแมพันธุ์เปิดจาก Cherry Valley Farms Limited ซึ่งเป็นบริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายเปิดแบบครบวงจรรายใหญ่ที่สุดของประเทศอังกฤษ นอกจากนั้น บริษัทย่อยยังสั่งซื้อฟอแมพันธุ์เปิดจากผู้ผลิตอีกรายหนึ่งในยุโรปอีกด้วย บริษัทย่อยกับ Cherry Valley Farms Limited เป็นบริษัทคู่ค้ากันมาเป็นระยะเวลานาน ทำให้บริษัทฯ

คาดว่าจะไม่มีผลกระทบต่อภาระดำเนินงานธุรกิจจากการพึ่งพาผู้จำหน่ายรายใหญ่ อีกทั้งบริษัทย่อยยังมีความสัมพันธ์อันดีกับ Cherry Valley Farms Limited เนื่องจากเคยเป็นบริษัทในเครือบางกอกเอ็นท์

#### การจัดหาวัตถุดิบการผลิตอาหารสัตว์

วัตถุดิบการผลิตอาหารสัตว์เป็นวัตถุดิบที่สำคัญของบริษัทย่อยในประเทศเนเธอร์แลนด์ ปัจจุบันบริษัทย่อยทำการซื้ออาหารสัตว์จากโรงงานผลิตอาหารสัตว์ในประเทศเนเธอร์แลนด์ โดยทั่วไปมีการประเมินสถานการณ์ในการจัดซื้อเป็นรายไตรมาส และมีการซื้ออาหารสัตว์กับคู่ค้ารายใดรายหนึ่งในช่วงเวลาหนึ่งๆ บริษัทย่อยมีรายชื่อผู้ค้าอาหารสัตว์ที่เป็นคู่ค้ากว่า 10 ราย และบริษัทฯ เชื่อว่ามีความสามารถในการต่อรองราคาได้ดี เนื่องจากปริมาณการจัดซื้อที่สูง การประมาณยอดขายซื้อนั้นประเมินจากความต้องการบริโภคอาหารสัตว์ทั้งหมด ซึ่งสัมพันธ์กับปริมาณการเลี้ยงพ่อแม่พันธุ์เป็ดเนื้อ การเลี้ยงเป็ดเนื้อ และอัตราการแลกเนื้อ (Feed Conversion Ratio)

#### 2.4 ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

##### ธุรกิจฟาร์มพ่อแม่พันธุ์เป็ดและธุรกิจฟาร์มเลี้ยงเป็ดเนื้อ

ผลกระทบหลักจากธุรกิจฟาร์มเลี้ยงเป็ดที่มีต่อสิ่งแวดล้อม คือ มลพิษทางกลิ่นและการกำจัดของเสีย โดยมลพิษทางกลิ่นที่เกิดจากการประกอบกิจการฟาร์มเลี้ยงเป็ดโดยทั่วไป มีสาเหตุมาจากการย่อยสลายแบบไม่ใช้ออกซิเจนของสิ่งปฏิกูลจากเป็ดซึ่งสะสมอยู่ในโรงเรือนเลี้ยงเป็ด วัสดุรองพื้น และซากเป็ดที่ตายแล้ว โดยความเข้มข้นของกลิ่นจะขึ้นอยู่กับระดับความชื้น อัตราการระบายอากาศ และโครงสร้างของโรงเรือน บริษัทได้ตระหนักถึงผลกระทบดังกล่าวที่อาจเกิดขึ้นต่อสิ่งแวดล้อม และได้มีแผนป้องกันมลพิษทางกลิ่น โดยการเลือกใช้กลบเป็นวัสดุรองพื้นโรงเรือน เพราะกลบเป็นวัสดุที่ราคาไม่แพงและจัดหาได้ง่าย แต่สามารถดูดซับความชื้นและแห้งได้รวดเร็ว ไม่อัดแน่น ไม่เป็นฝุ่น ไม่ขึ้นรา และทำความสะอาดได้ง่าย

สำหรับการกำจัดของเสียนั้น บริษัทฯ จะนำวัสดุรองพื้นและสิ่งปฏิกูลจากเป็ดไปทำเป็นปุ๋ยสำหรับพืชไร่และพืชสวน ซึ่งเป็นการบริหารจัดการสิ่งปฏิกูลให้เกิดประโยชน์ ส่วนซากเป็ดที่ตายแล้วนั้น บริษัทฯ กำจัดโดยการฝังในหลุมลึก ซึ่งเป็นวิธีที่สะดวกและได้ผลที่สุดในการปฏิบัติงาน สำหรับการจัดการมูลเป็ด เช่น ขนเป็ด บริษัทฯ จะใช้ตะแกรงดักที่พัดลมซึ่งติดไว้ในโรงเรือนเพื่อลดการฟุ้งกระจาย แล้วนำกลับมาฝังกลบในฟาร์มในภายหลัง

##### ธุรกิจโรงงานผลิตอาหารสัตว์

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

##### ธุรกิจโรงงานชำแหละเนื้อเป็ด

ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมจากโรงงานชำแหละเนื้อเป็ด คือ มลพิษทางน้ำ การกำจัดของเสีย และมลพิษทางอากาศซึ่งเกิดจากกลิ่น สำหรับการลดมลพิษทางน้ำนั้น บริษัทฯ ได้ตระหนักถึงความสำคัญของทรัพยากรน้ำ จึงได้ดำเนินการจัดสร้างระบบบำบัดน้ำเสียที่มีประสิทธิภาพสูง เพื่อบำบัดน้ำเสียให้ได้ดีกว่ามาตรฐานที่หน่วยงานราชการได้กำหนดไว้ โดยระบบบำบัดน้ำเสีย

ที่บริษัทฯ 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 และลดการฝังฝังปุ๋ยเคมีจากต่างประเทศ

บริษัทฯ ยังให้ความสำคัญในเรื่องการจัดการมลพิษที่เกิดจากกลิ่น โดยได้ดำเนินโครงการผลิตก๊าซชีวภาพจากน้ำเสียที่เกิดจากกระบวนการฆ่าและเปิด ซึ่งโครงการดังกล่าวนี้ นอกจากจะสามารถลดมลพิษทางด้านกลิ่นได้ทั้งหมดแล้ว ยังสามารถผลิตก๊าซชีวภาพซึ่งนำไปใช้เป็นเชื้อเพลิงร่วมในหม้อต้มไอน้ำของโรงงานฆ่าและเปิดของบริษัทฯ ได้อีกด้วย สำหรับระบบหม้อต้มไอน้ำนั้น บริษัทฯ ได้มีการเปลี่ยนแปลงการใช้เชื้อเพลิงจากการใช้น้ำมันเตา มาเป็นการใช้ก๊าซธรรมชาติ LPG เพื่อลดปัญหามลพิษที่เกิดจากฝุ่นละออง ทั้งนี้บริษัทฯ ยังได้ดำเนินการจัดวางแนวป้องกันผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม (Buffer Zone หรือ Green Zone) เพื่อลดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมต่อชุมชนรอบโรงงานอีกด้วย

## ปัจจัยความเสี่ยง

ในปัจจุบัน ปัจจัยในการดำเนินธุรกิจต่างๆ ทั้งภายในและนอกประเทศได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การบริหารความเสี่ยงจึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยให้บริษัทฯ มีความพร้อมเมื่อประสบกับเหตุความเสี่ยง (risk factor) ดังนั้น บริษัทฯ จึงให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งกับการบริหารความเสี่ยงและส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมขององค์กร โดยทางผู้บริหารของบริษัทฯ เชื่อว่าการบริหารความเสี่ยงจะนำไปสู่การสร้างสรรค์มูลค่าให้แก่องค์กร และจะนำพาองค์กรให้เติบโตได้อย่างยั่งยืน ทั้งนี้บริษัทฯ ได้มีการติดตามสถานการณ์ทั้งภายนอกและภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง รวมถึง เฝ้าระวัง วิเคราะห์และใช้มาตรการต่างๆ เพื่อลดปัจจัยความเสี่ยงต่อธุรกิจ ทั้งนี้ การบริหารปัจจัยเสี่ยงต่างๆ จะทำให้ความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจลดลงให้อยู่ในระดับที่สามารถควบคุมและยอมรับได้ โดยความเสี่ยงต่างๆ สามารถแบ่งได้เป็น ความเสี่ยงทางด้านการตลาด (Market Risk) ความเสี่ยงทางด้านการปฏิบัติการ (Operations Risk) และความเสี่ยงทางด้านการเงิน (Financial Risk)

### 1 ความเสี่ยงด้านตลาด (Market Risk)

#### 1.1 ความเสี่ยงด้านอุปสงค์และอุปทานของผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ

ผลิตภัณฑ์หลักของบริษัทฯ ประกอบด้วยผลิตภัณฑ์เนื้อเป็ดดิบและเนื้อเป็ดแปรรูป โดยราคาที่บริษัทฯ สามารถจำหน่ายผลิตภัณฑ์เหล่านี้ได้ขึ้นอยู่กับอุปสงค์และอุปทานของผลิตภัณฑ์ในเวลานั้นๆ รวมทั้งอุปสงค์และอุปทานของผลิตภัณฑ์ที่ให้โปรตีนประเภทอื่นๆ โดยกลไกตลาดดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับอุปสงค์ในการบริโภคของผู้บริโภค หรืออำนาจซื้อของผู้บริโภค กับอุปทานหรือปริมาณของผลิตภัณฑ์ดังกล่าวในตลาด โดยปัจจุบันราคาเนื้อเป็ดดิบรวมถึงเป็ดมีชีวิตในประเทศไทย ไม่ได้ถูกควบคุมจากกรมการค้าภายใน กระทรวงพาณิชย์ เหมือนกับผลิตภัณฑ์ประเภทอื่น เช่น เนื้อไก่ เนื้อหมู เป็นต้น อย่างไรก็ตาม หากในอนาคต หน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องมีนโยบายกำหนดราคาเนื้อเป็ดดิบหรือเป็ดมีชีวิต 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 สภาวะชะลอตัวของเศรษฐกิจในทวีปยุโรปอย่างต่อเนื่อง ทำให้ผู้บริโภคบางกลุ่มในทวีปยุโรปมีความอ่อนไหวต่อราคาเนื้อเป็ดสูงขึ้น และหันมาซื้อเนื้อเป็ดจากผู้ผลิตที่มีราคาและคุณภาพที่ต่ำกว่า นอกจากนี้ ราคาเนื้อเป็ดเมื่อเทียบกับผลิตภัณฑ์ที่ให้โปรตีนประเภทอื่นนั้นมีราคาที่สูงกว่า ทำให้ผู้บริโภคอาจเลือกบริโภคอาหารประเภทอื่น ซึ่งสามารถทดแทนหรือให้โปรตีนได้เช่นกัน ดังนั้น ภาวะการชะลอตัวของเศรษฐกิจโลกในบางภูมิภาคอาจส่งผลให้กำลังซื้อของผู้บริโภคลดลง

อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ เชื่อว่าการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่องให้มีความหลากหลายและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า ความคุ้มค่า คุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ได้มาตรฐาน ตราผลิตภัณฑ์หรือแบรนด์ที่ได้รับการยอมรับจากผู้บริโภค และทีมผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์และประสบการณ์อันยาวนาน จะทำให้ผู้บริโภคไว้วางใจและเลือกบริโภคผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ นอกจากนี้ บริษัทฯ มีการทบทวนแผนกลยุทธ์ แผนธุรกิจและงบประมาณเพื่อให้สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป โดยคณะผู้บริหารจะเป็นผู้ติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ และเปรียบเทียบกับแผนงานประจำปีที่กำหนดไว้อย่างสม่ำเสมอเพื่อประเมินความสำเร็จของแผนงานที่ได้วางไว้

## 1.2 ความเสี่ยงด้านความผันผวนของราคาวัตถุดิบ

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

ความผันผวนของราคาวัตถุดิบชนิดต่างๆ จะส่งผลกระทบต่อต้นทุนการผลิตทั้งหมดของบริษัทฯ ตั้งแต่ธุรกิจต้นน้ำจนถึงธุรกิจปลายน้ำ และยังส่งผลกระทบต่อข้อกำหนดราคาขายอาหารสัตว์ให้เกษตรกรคู่สัญญา ราคาขายถูกเปิด ราคาซื้อคืนเปิด เนื้อ 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 มีการจัดซื้อจัดหาจากผู้ผลิตหรือผู้จัดจำหน่ายเป็นประจำประมาณ 10 ราย และไม่เคยประสบปัญหาเรื่องคุณภาพของวัตถุดิบไม่ได้มาตรฐานหรือปัญหาเรื่องการส่งมอบแต่อย่างใด ทำให้บริษัทย่อยในประเทศเนเธอร์แลนด์สามารถบริหารจัดการและควบคุมต้นทุนวัตถุดิบอาหารสัตว์ได้ตามแผนงาน

## 1.3 ความเสี่ยงในการจัดซื้อจัดหาพ่อแม่พันธุ์

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

ทั้งนี้ บริษัทฯ มิได้เข้าทำสัญญาใดๆ ในระยะยาวเกี่ยวกับการจัดซื้อพ่อแม่พันธุ์เปิดเนื้อกับ บริษัทพัฒนาสายพันธุ์เปิดเนื้อทั้งสอง แต่บริษัทฯ มีการวางแผนการสั่งซื้อพ่อแม่พันธุ์เปิดเนื้อเป็นรายปีล่วงหน้าร่วมกับผู้ผลิตแต่ละราย และผู้ผลิตพัฒนาสายพันธุ์เปิดเนื้อจะทำการจัดส่งพ่อแม่พันธุ์เปิดเนื้อให้บริษัทฯ ตามที่ได้กำหนดร่วมกัน ดังนั้น บริษัทฯ จึงมีความเสี่ยงในการจัดหาพ่อแม่พันธุ์เปิดเนื้อ หากผู้ผลิตทั้งสองรายไม่สามารถส่งมอบพ่อแม่พันธุ์เปิดเนื้อให้แก่บริษัทฯ ได้ และอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของบริษัทฯ อย่างมีนัยสำคัญ โดยการจัดหาพ่อแม่พันธุ์เปิดเนื้อจากผู้ผลิตรายอื่นนั้นต้องมีการคัดเลือกและจัดทำคำสั่งซื้อ ซึ่งอาจต้องใช้ระยะ

เวลานาน และการจัดหาบริษัทพัฒนาพ่อแม่พันธุ์เปิดที่มีคุณภาพและความน่าเชื่อถือเช่นเดียวกับผู้พัฒนาพ่อแม่พันธุ์รายปัจจุบันนั้น อาจทำได้ยากหรือไม่สามารถจัดหาได้เพียงพอต่อความต้องการของบริษัท หรือภายในระยะเวลาที่กำหนด

ทั้งนี้ บริษัท มีความสัมพันธ์อันดีกับบริษัททั้งสอง และได้มีการจัดทำแผนการสั่งซื้อล่วงหน้าร่วมกับผู้ผลิตแต่ละราย ทั้งสองราย เป็นเวลาประมาณหนึ่งปีล่วงหน้า เนื่องจากผู้ผลิตทั้งสองรายนั้นมีความจำเป็นในการวางแผนการผลิตพ่อแม่พันธุ์เปิดล่วงหน้าเช่นกัน โดยในอดีตที่ผ่านมา ผู้ผลิตทั้งสองรายสามารถจัดส่งพ่อแม่พันธุ์เปิดให้กับบริษัท ได้ตามแผนการสั่งซื้อที่ได้ตกลงร่วมกันไว้อย่างต่อเนื่องและตรงตามเวลาที่กำหนด

#### 1.4 ความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติ อุบัติเหตุ และการหยุดชะงักในการประกอบกิจการ

ในปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงอุณหภูมิโลกและสภาวะภูมิอากาศส่งผลให้มีโอกาสเกิดภัยธรรมชาติบ่อยครั้ง หรือรุนแรงมากขึ้น อาทิเช่น อุทกภัย ภัยแล้ง เป็นต้น ซึ่งก่อให้เกิดความเสียหายต่อภาคการเกษตรทั้งผลผลิตทางการเกษตรและปศุสัตว์ การผลิต การขนส่ง ตลอดจนราคาวัตถุดิบต่างๆ และอุบัติเหตุร้ายแรงอื่นๆ เช่น อัคคีภัย อุบัติเหตุจากการขนส่งวัตถุดิบหรือผลิตภัณฑ์ต่างๆ ของบริษัท เป็นต้น ทั้งนี้ บริษัท ประกอบกิจการในลักษณะครบวงจร ดังนั้น หากเกิดภัยธรรมชาติหรืออุบัติเหตุร้ายแรงขึ้นจนส่งผลให้เกิดหยุดชะงักของขั้นตอนการผลิตไม่ว่าขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่ง อาจส่งผลกระทบต่อกระบวนการผลิตทั้งหมดของบริษัท นอกจากนี้ การย้ายที่ตั้งในการประกอบกิจการของบริษัท อาจไม่สามารถกระทำได้ในระยะเวลาอันสั้น เช่น ฟาร์มไก่พ่อแม่พันธุ์ โรงเรือน โรงผลิตอาหารสัตว์ เป็นต้น ดังนั้น บริษัท อาจได้รับผลกระทบในทางลบจากการหยุดชะงักของการประกอบกิจการไม่ว่าบางส่วนหรือทั้งหมด รวมถึงความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อบริษัท อาทิเช่น ความเสียหายโดยตรงต่อทรัพย์สิน การหยุดชะงักของการให้บริการระบบสาธารณสุขโลก เป็นต้น ดังนั้น หากเกิดเหตุการณ์ร้ายแรงดังกล่าวขึ้น อาจส่งผลกระทบต่อการค้าเนกิจการและผลประกอบการของบริษัท อย่างมีนัยสำคัญ

อย่างไรก็ตาม บริษัท มีนโยบายเชิงป้องกันเพื่อหลีกเลี่ยงหรือลดโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่สามารถป้องกันได้ โดยมีการตรวจเช็คสภาพและความพร้อมของเครื่องจักร เครื่องมืออุปกรณ์ ยานพาหนะต่าง ๆ ตลอดจนการให้ความรู้หรือการอบรมพนักงานและเกษตรกรคู่สัญญา ในด้านความปลอดภัยและการป้องกันอุบัติเหตุ นอกจากนี้ บริษัท มีการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan : BCP) โดยมีการกำหนดให้หัวหน้าแผนกต่างๆ เป็นผู้รับผิดชอบและดำเนินงาน รวมถึงจัดทำแผนรองรับเหตุการณ์ฉุกเฉินต่างๆ เพื่อให้มั่นใจว่าระบบการบริหารความต่อเนื่องในการประกอบกิจการของบริษัท สามารถรองรับเหตุการณ์ต่างๆ ได้อย่างทันสถานการณ์ นอกจากนี้ บริษัท มีการทำประกันภัยความเสียหายทุกประเภท (All risks insurance) กับทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบกิจการ วัตถุดิบ และผลิตภัณฑ์ขั้นต้นของบริษัท ในทุกขั้นตอนการผลิต (ยกเว้นปศุสัตว์) ซึ่งได้ครอบคลุมความเสียหายจากภัยธรรมชาติและวินาศภัยทุกประเภทไว้ครบถ้วน รวมถึงการทำการประกันภัยธุรกิจหยุดชะงัก (Business Interruption Insurance) ซึ่งชดเชยความเสียหายให้กับบริษัท ในทุกกรณีเช่นกัน ทั้งนี้ ในอดีตบริษัท ไม่เคยประสบเหตุการณ์ร้ายแรงหรือเกิดความเสียหายร้ายแรงที่กระทบต่อการประกอบธุรกิจของบริษัท นอกจากนี้ จากอุทกภัยครั้งใหญ่ของประเทศในปลายปีพ.ศ. 2554 ส่งผลให้พื้นที่หลายแหล่งได้รับผลกระทบและความเสียหายเป็นวงกว้าง ส่งผลกระทบต่อการค้าคมนาคมขนส่ง โดยบริษัท ไม่ได้ได้รับผลกระทบโดยตรงต่อการประกอบกิจการของบริษัท เนื่องจากพื้นที่การประกอบกิจการของบริษัท ไม่อยู่ในพื้นที่ที่มีความเสี่ยงต่ำจากอุทกภัย เช่น จังหวัดเพชรบูรณ์ จังหวัดลพบุรี เป็นต้น ทั้งนี้ บริษัท ได้รับผลกระทบทางอ้อมจากเหตุการณ์ดังกล่าว เนื่องจากเส้นทางคมนาคมขนส่งหลักบางเส้นทางถูกตัดขาด ส่งผลให้การขนส่งวัตถุดิบต่างๆ หรือผลิตภัณฑ์ขั้นต้น ใช้เวลามากขึ้นและมีต้นทุนค่าขนส่งเพิ่มขึ้น เป็นต้น

#### 1.5 ความเสี่ยงจากการแพร่ระบาดของโรคติดต่อ

จากข้อมูลในอดีตและปัจจุบัน พบว่าประเทศไทยมีความเสี่ยงที่จะเกิดการระบาดของโรคไข้หวัดนก (Bird Flu) ภายในประเทศ เนื่องจากมีรายงานพบการติดเชื้อไข้หวัดนกในคนและในสัตว์ปีกอย่างต่อเนื่องในประเทศข้างเคียงและในภูมิภาคใกล้เคียง ซึ่งหากเกิดเหตุการณ์การระบาดของโรคดังกล่าวจะส่งผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานและผลประกอบการของบริษัท ตัวอย่างเช่น โรคไข้หวัดนกที่ระบาดในอดีต ส่งผลกระทบต่อวงการเลี้ยงและผลิต พฤติกรรมการบริโภคสัตว์ปีก ตลอดจนการห้ามนำเข้าผลิตภัณฑ์สัตว์ปีกของประเทศคู่ค้า เนื่องจากขาดความเชื่อมั่นในความปลอดภัยของการบริโภคสัตว์ปีก

อย่างไรก็ตาม บริษัท ได้มีการติดตาม ดูแล และเฝ้าระวังการเกิดโรคระบาดและการติดเชื้อในสัตว์ปีกทั้งในประเทศไทย และประเทศเนเธอร์แลนด์ ตลอดจนการปรับปรุงเทคโนโลยีระบบการเลี้ยงที่ทันสมัย โดยจัดสร้างโรงเรือนระบบปิดปรับอากาศด้วยการระเหยของน้ำ (Evaporative Cooling System) การควบคุมอุณหภูมิและความชื้นให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมและป้องกัน

เชื้อโรคจากภายนอกโรงเรือน นอกจากนี้ บริษัทฯ มีนโยบายและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการเลี้ยงสัตว์ และสภาพแวดล้อมความเป็นอยู่ที่ดีของสัตว์ตามมาตรฐานสากล การบริหารจัดการระบบสุขาภิบาล 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

#### 1.6 ความเสี่ยงจากความเชื่อมั่นของผู้บริโภคในเรื่องความปลอดภัยของผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ

ปัจจุบันผู้บริโภคต้องการสินค้าเกี่ยวกับอาหารที่มีความสด สะอาด ปลอดภัย ดังนั้นผลการประกอบการของบริษัทฯ อาจได้รับผลกระทบหากความเชื่อมั่นของผู้บริโภคต่อคุณภาพและความปลอดภัยในผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ ลดลง เช่น ความเสี่ยงสินค้าเน่าเสีย หรือมีสารปนเปื้อนซึ่งอาจเกิดจากวัตถุดิบใด ๆ ที่ใช้ในการประกอบกิจการ หรือจากขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการผลิต ทั้งจากการดำเนินงานกิจการภายในบริษัทฯ หรือเกษตรกรคู่สัญญา ที่อยู่ในประเทศไทยและประเทศเนเธอร์แลนด์ เช่น คุณภาพในการเลี้ยงสัตว์วัตถุดิบที่ใช้ประกอบในการแปรรูป ระบบการจัดการขนส่ง หรือระบบการจัดเก็บผลิตภัณฑ์ จนถึงการจัดส่งผลิตภัณฑ์ให้ผู้บริโภค ดังนั้น บริษัทฯ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องจัดให้มีระบบการดำเนินงานที่สามารถให้ความมั่นใจได้ว่าผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ ได้คุณภาพและมีความปลอดภัยตามมาตรฐานสากล

อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ได้คำนึงถึงคุณภาพและความปลอดภัยของผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ เป็นลำดับแรก เพื่อให้ผู้บริโภคได้รับผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ ที่มีความสด สะอาด และปลอดภัย โดยบริษัทฯ ได้ดำเนินการกิจการในทุกขั้นตอนการผลิตอย่างเป็นระบบและเป็นไปตามมาตรฐานสากล ทำให้บริษัทฯ สามารถรับประกันคุณภาพ (Quality Assurance) ของผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ อาทิเช่น การออกแบบและวางแผนผังโรงงานในการผลิตเพื่อรักษาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ ให้มีความสดใหม่ ระบบควบคุมคุณภาพวัตถุดิบที่นำมาใช้ในการผลิต โดยมีการสุ่มตัวอย่างวัตถุดิบในห้องทดลองทุกกระบวนการผลิต จากการบรรจุหีบห่อ การขนส่ง ตลอดจนการจัดเก็บผลิตภัณฑ์ก่อนถึงผู้บริโภค ให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้รับการรับรองคุณภาพมาตรฐานทางด้านอาหารทั้งในประเทศและต่างประเทศในด้านต่างๆ 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

#### 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 ข้อจำกัดและข้อกำหนดทางกฎหมายเหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการประกอบกิจการของกลุ่มบริษัท ดังนั้น หากหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย กฎเกณฑ์ หรือระเบียบข้อกำหนดดังกล่าว อาจส่งผลกระทบต่อการประกอบกิจการของกลุ่มบริษัท หรือก่อให้เกิดภาระหรือต้นทุนในการประกอบกิจการเพิ่มขึ้น ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อผลประกอบการของบริษัทฯ

ทั้งนี้ การประกอบกิจการของบริษัทย่อยของบริษัทฯ ในประเทศเนเธอร์แลนด์ อยู่ภายใต้การกำกับดูแลตามหลักเกณฑ์ทางกฎหมายและระเบียบของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่แตกต่างจากประเทศไทย ซึ่งบริษัทฯ และบริษัทย่อยให้ความสำคัญในการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อกำหนดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด โดยในอดีตที่ผ่านมา การประกอบกิจการในประเทศไทยและประเทศเนเธอร์แลนด์ของบริษัทฯ และบริษัทย่อย ไม่เคยละเมิดกฎระเบียบดังกล่าวแต่อย่างใด

## 1.8 ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงมาตรการทางการค้าจากประเทศผู้นำเข้า

บริษัทฯ มีรายได้จากการขายผลิตภัณฑ์ของกลุ่มบริษัทอย่างต่อเนื่อง โดยประมาณร้อยละ 24 ของยอดขายมาจากการส่งออกเนื้อเปิดไปยังกลุ่มประเทศในสหภาพยุโรป (European Union) โดยปัจจุบันสหภาพยุโรปมีมาตรการด้านภาษีเพื่อป้องกันการทุ่มตลาด และปกป้องเกษตรกรและอุตสาหกรรมการเลี้ยงเปิดในสหภาพยุโรป ผ่านการกำหนดโควตาการนำเข้าเนื้อจากประเทศต่างๆ แต่ละประเทศ ซึ่งเริ่มใช้มาตั้งแต่ปี 2556 และเป็นมาตรการที่ไม่มีกำหนดอายุ เว้นแต่จะมีการเปลี่ยนแปลงโดยคณะกรรมการการยุโรป (European Commission) อัตราภาษีนำเข้าในปัจจุบันของผลิตภัณฑ์เนื้อเปิดสุกและเนื้อเปิดแปรรูปจากประเทศไทยต่ำกว่าประเทศจีน ซึ่งเป็นคู่แข่งรายใหญ่ในการส่งออกของประเทศไทย นอกจากนี้ การออกมาตรการกีดกันทางการค้าอื่น หรือการปกป้องอุตสาหกรรมของประเทศผู้นำเข้า โดยการใช้มาตรการทางภาษีและมาตรการที่ไม่ใช่ภาษีของประเทศผู้นำเข้าต่างๆ อาทิเช่น การขออนุญาตนำเข้าที่ต้องใช้เวลานาน การกำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐานด้านสุขอนามัยและความปลอดภัยของสินค้า เป็นต้น อาจส่งผลกระทบต่อรายได้จากการขายผลิตภัณฑ์ของกลุ่มบริษัทในต่างประเทศอย่างมีนัยสำคัญ

อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ได้มีการศึกษาข้อมูลและติดตามกฎระเบียบหรือมาตรการต่างๆ ที่เกี่ยวกับการนำเข้าผลิตภัณฑ์ของกลุ่มบริษัทในประเทศต่างๆ จากข่าวสาร เว็บไซต์หน่วยงานราชการ และลูกค้าของกลุ่มบริษัทในประเทศต่างๆ โดยจัดให้มีหน่วยงานและบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการติดตามเพื่อรายงานผู้บริหารและส่วนงานที่เกี่ยวข้องต่างๆ เพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ และสามารถวางแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสม นอกจากนี้ บริษัทย่อยของบริษัทในประเทศเนเธอร์แลนด์ เป็นผู้ดำเนินการจองโควตาการนำเข้าเนื้อเปิดในสหภาพยุโรป เพื่อการนำเข้าเนื้อเปิดแปรรูปปรุงสุกจากประเทศไทย และมีส่วนร่วมในการเสนอแนะข้อคิดเห็นด้านการค้าที่เป็นประโยชน์ต่อคณะกรรมการการยุโรป ซึ่งส่งผลดีต่อผู้ส่งออกเนื้อเปิดแปรรูปปรุงสุกจากประเทศไทย นอกจากนี้ บริษัทฯ มีกลยุทธ์ที่จะขยายตลาดส่งออกไปยังประเทศอื่นๆ อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะประเทศญี่ปุ่นและกลุ่มประเทศในตะวันออกกลาง รวมถึงประเทศในภูมิภาคอาเซียน เช่น เวียดนาม กัมพูชา พม่า และอินโดนีเซีย ซึ่งเป็นประเทศผู้บริโภคเนื้อเปิดรายใหญ่ ทั้งนี้ เพื่อลดความเสี่ยงในการพึ่งพาลูกค้าในประเทศใดประเทศหนึ่งมากเกินไป

## 2 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operations Risk)

### 2.1 ความเสี่ยงจากการพึ่งพาเกษตรกรคู่สัญญาในการเลี้ยงเปิดเนื้อ

ปัจจุบันประมาณร้อยละ 92 ของจำนวนเปิดที่ผลิตทั้งหมดถูกเลี้ยงโดยเกษตรกรคู่สัญญา ดังนั้นบริษัทฯ จึงต้องพึ่งพาเกษตรกรเหล่านี้ในการเลี้ยงเปิดให้ได้น้ำหนักและคุณภาพตามเกณฑ์ที่บริษัทฯ กำหนด หากเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดต่างๆ เช่น เกษตรกรปรับเปลี่ยนฟาร์มของตนเพื่อไปเลี้ยงสัตว์ชนิดอื่นแทน หรือ เพื่อไปเลี้ยงให้กับผู้ผลิตรายอื่น (คู่แข่ง) ที่ให้ข้อเสนอที่ดีกว่า อาจส่งผลกระทบต่อในทางลบอย่างมีนัยสำคัญต่อบริษัทฯ ได้

อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ได้มีนโยบายส่งเสริมเกษตรกรผู้เลี้ยงเปิดโดยให้ความรู้ควบคู่ไปกับการพัฒนาศักยภาพของเกษตรกรเพื่อให้เปิดที่เลี้ยงได้คุณภาพมาตรฐานและราคาที่ดี เพื่อสร้างความมั่นคงในอาชีพและรายได้ให้กับเกษตรกรคู่สัญญา รวมทั้งบริษัทฯ มีการกระจายการพึ่งพาเกษตรกรคู่สัญญารายย่อยจำนวนมาก โดยในปัจจุบัน บริษัทฯ มีเกษตรกรคู่สัญญาทั้งหมด 79 ราย

### 2.2 ความเสี่ยงจากการใช้แรงงานในกระบวนการแปรรูปเนื้อเปิด

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 บริษัทฯ มีพนักงานทั้งสิ้น 2,051 คน โดยส่วนใหญ่จะทำงานอยู่ในส่วนกระบวนการผลิตและแปรรูปเนื้อเปิด ซึ่งตั้งอยู่ในจังหวัดสมุทรปราการ ซึ่งมีเขตอุตสาหกรรมต่างๆ ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดการขาดแคลนแรงงานในโรงงานผลิตและแปรรูปเนื้อเปิด ทั้งนี้ การปรับขึ้นค่าจ้างขั้นต่ำ การปรับขึ้นสวัสดิการเพื่อรักษาแรงงานในกระบวนการผลิต จะส่งผลให้ค่าใช้จ่ายพนักงานและบุคลากรเพิ่มสูงขึ้นและอาจส่งผลกระทบต่อผลประกอบการของบริษัทฯ นอกจากนี้ บริษัทฯ มีอัตราการหมุนเวียนของแรงงานรวมอยู่ที่ประมาณร้อยละ 6 ดังนั้น หากบริษัทฯ ไม่สามารถจัดหาแรงงานใหม่ที่มีทักษะหรือความชำนาญเพื่อรองรับหรือทดแทนแรงงานที่ลาออกได้ทันเวลา นอกจากนี้ การหมุนเวียนของพนักงาน (แรงงาน) อาจส่งผลให้แรงงานใหม่มีทักษะการทำงานที่ไม่สม่ำเสมอหรือคงที่ ซึ่งอาจก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ ไม่ได้มาตรฐาน ความผิดพลาด หรือความเสียหายในกระบวนการผลิตและแปรรูปเนื้อเปิด เช่น ขนาดและน้ำหนักที่มีความผันแปรสูง เป็นต้น อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานและผลประกอบการของบริษัทฯ ได้อย่างมีนัยสำคัญ

อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ได้ตระหนักถึงความสำคัญของบุคลากรทุกระดับหรือพนักงานทั้งหมดที่มีต่อบริษัทฯ โดยบริษัทฯ มีการพิจารณาปรับปรุงค่าจ้างและสวัสดิการแรงงานในอัตราที่สามารถแข่งขันได้ เพื่อรักษาบุคลากรรวมถึงแรงงานทั้งหมด อีกทั้งบริษัทฯ ยังมีนโยบายในการจ่ายเบี้ยขยันเพื่อลดอัตราการลาออก และสร้างแรงจูงใจต่อพนักงานในการเพิ่มผลผลิตของพนักงาน นอกจากนี้ บริษัทฯ มีแผนการลงทุนในระบบการผลิตและแปรรูปเนื้อเปิดโดยการใช้เครื่องจักรแบบอัตโนมัติมากขึ้น เพื่อทดแทนหรือลดการพึ่งพิงแรงงาน และรักษาคุณภาพและมาตรฐานของผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ โดยระบบการผลิตแบบอัตโนมัติ นั้น บริษัทฯ ได้พิจารณาเทคโนโลยีการผลิตของ TDT ซึ่งเป็นบริษัทย่อยในประเทศเนเธอร์แลนด์ และเป็นเจ้าของโรงเชือดเปิดและเทคโนโลยีในการเชือดและชำแหละเนื้อเปิดที่ดีที่สุดแห่งหนึ่งในโลก ทำให้มีการใช้แรงงานคนน้อยมากประมาณ 50 คนในกระบวนการชำแหละเนื้อเปิด ทั้งนี้ ระบบการผลิตแบบอัตโนมัติดังกล่าวช่วยเพิ่มผลผลิตและลดการสูญเสียจากกระบวนการผลิต อีกทั้งยังสามารถรักษามาตรฐานของบริษัทฯ ให้มีคุณภาพและมาตรฐานสูง

### 3 ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

#### 3.1 ความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ

บริษัทฯ มีรายการทางการค้าที่เป็นเงินตราต่างประเทศ ทั้งที่เป็นการส่งออกและการนำเข้า โดยในช่วง 12 เดือนของปี 2560 มีรายได้จากการส่งออกร้อยละ 30 ของรายธุรกิจปลายน้ำ โดยการส่งออกดังกล่าวอยู่ในรูปสกุลเงินเหรียญสหรัฐ เงินยูโร และเงินปอนด์เป็นส่วนใหญ่ ทำให้บริษัทฯ อาจได้รับผลกระทบจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ โดยในด้านการส่งออก หากเงินบาทแข็งค่าขึ้น ย่อมส่งผลกระทบต่อรายได้ที่ลดลงเมื่อแปลงเป็นสกุลเงินบาท และในด้านการนำเข้า วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตอาหารสัตว์ หากเงินบาทอ่อนค่าลง ย่อมส่งผลกระทบต่อต้นทุนวัตถุดิบที่สูงขึ้นเช่นกัน 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

#### 3.2 ความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 บริษัทฯ มีเงินกู้ยืมจำนวน 2,484 ล้านบาท โดยมีอัตราดอกเบี้ยลอยตัวที่อ้างอิงกับ MLR ทำให้บริษัทฯ มีความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย ส่งผลกระทบในเชิงลบต่อผลการดำเนินงานของบริษัทฯ

อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ มีนโยบายในการบริหารจัดการความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย โดยให้อัตราดอกเบี้ยรับที่ได้จากเงินฝากกับสถาบันการเงิน อยู่ในระดับที่ใกล้เคียงกับอัตราดอกเบี้ยจ่ายสำหรับภาระหนี้สินที่มีกับสถาบันการเงิน ตัวอย่างเช่น บริษัทฯ ย่อยในประเทศได้ตกลงทำสัญญาแลกเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ย (Cap interest rate agreement) เพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับเงินเบิกเกินบัญชีธนาคารของบริษัทฯ ย่อยดังกล่าว ในเดือนมิถุนายน 2559 บริษัทฯ ย่อยได้เข้าทำสัญญาแลกเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ยฉบับใหม่ เป็นจำนวนเงินประมาณ 1.1 ล้านยูโร โดยสัญญานี้มีระยะเวลาปลอดชำระหนี้จนถึงวันที่ 31 ธันวาคม 2563 และชำระเงินดาวน์จนถึงวันที่ 30 กันยายน 2568 โดยมีอัตราดอกเบี้ยคงที่ร้อยละ 0.58 + 1.05 ต่อปี เป็นระยะเวลา 10 ปี

#### 3.3 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 คำนวณจากการคิดลดกระแสเงินสดจากประมาณการ

กำไรก่อนดอกเบี้ยจ่าย ภาษี และค่าเสื่อมราคา (EBITDA) ของบริษัทฯ ตั้งแต่ปี 2556 ไปอีก 40 ปีข้างหน้า โดยกระแสเงินสดดังกล่าว เป็นกระแสเงินสดที่บริษัทฯ คาดว่าจะได้รับจากการรักษาความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับลูกค้ารายเดิมซึ่งซื้อสินค้าจากบริษัทฯ มาเป็นประจำและต่อเนื่องในช่วงปี 2551 – 2555 และบริษัทฯ จะคิดค่าตัดจำหน่ายรายการดังกล่าวเป็นระยะเวลา 40 ปี ส่วนมูลค่าซื้อทางการค้านั้น คำนวณจากการคิดลดค่าใช้จ่ายจากค่าสิทธิในการใช้เครื่องหมายสินค้า (Royalty Fee) ที่บริษัทฯ สามารถประหยัดได้ในแต่ละปี สำหรับการที่บริษัทฯ มีเครื่องหมายสินค้าเป็นของตนเอง โดยค่าใช้จ่ายจากค่าสิทธิในการใช้เครื่องหมายสินค้าเป็นการเทียบเคียงในอุตสาหกรรมเดียวกัน ทั้งนี้ บริษัทฯ และบริษัทย่อยไม่มีการตัดจำหน่ายสินทรัพย์ไม่มีตัวตน (ชื่อทางการค้า) แต่จะใช้วิธีการทดสอบการด้อยค่าของสินทรัพย์ไม่มีตัวตนและค่าความนิยมจากการรวมธุรกิจ ทั้งนี้ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 บริษัทฯ มีสินทรัพย์ไม่มีตัวตน ประกอบด้วย ความสัมพันธ์กับลูกค้าจำนวน 422.1 ล้านบาท และชื่อทางการค้าจำนวน 274.7 ล้านบาท รวมทั้งสิ้นจำนวน 696.8 ล้านบาท คิดเป็นมูลค่าร้อยละ 14.4 ของส่วนของผู้ถือหุ้น และหากพิจารณาสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตนโดยรวมค่าความนิยมจากการรวมธุรกิจจำนวน 1,954.5 ล้านบาท จะทำให้มียอดรวมทั้งสิ้น 2,651.3 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 54.8 ของส่วนของผู้ถือหุ้น ดังนั้น หากบริษัทฯ ทดสอบการด้อยค่าของสินทรัพย์ไม่มีตัวตนและค่าความนิยมจากการรวมธุรกิจ และมีข้อบ่งชี้ว่าสินทรัพย์ไม่มีตัวตน และ/หรือ ค่าความนิยมจากการรวมธุรกิจดังกล่าวมีการด้อยค่าเกิดขึ้น บริษัทฯ จะพิจารณาบันทึกการด้อยค่าของสินทรัพย์ไม่มีตัวตน และ/หรือ ค่าความนิยมจากการรวมธุรกิจดังกล่าว ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อผลประกอบการของบริษัทฯ และการลดลงของส่วนของผู้ถือหุ้น แม้ว่าบริษัทฯ ได้พยายามพิจารณาและดำเนินการต่างๆ อย่างระมัดระวังแล้ว

โดยหลักแล้ว การลดลงของกระแสเงินสดจากการดำเนินงานที่คาดการณ์ไว้ การเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจและหรือสภาวะตลาดที่มีสาระสำคัญ และการสูญเสียลูกค้ารายสำคัญ อาจเป็นข้อบ่งชี้ของการด้อยค่าในกรณีที่มูลค่าตามบัญชีของสินทรัพย์ไม่มีตัวตนและ/หรือค่าความนิยมสูงกว่ามูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อผลประกอบการในงวดบัญชีที่มีการบันทึกการด้อยค่า รวมทั้งสถานะทางการเงินของบริษัทฯ อย่างไรก็ตาม อย่างไรก็ดี บริษัทฯ เห็นว่าความเป็นไปได้ในการเกิดการด้อยค่าของสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตนและ/หรือค่าความนิยมจากการรวมธุรกิจนั้นมีน้อย เนื่องจากบริษัทฯ มีรายได้ที่เติบโตอย่างต่อเนื่องมาตั้งแต่การเข้าซื้อกิจการในปี 2555 นอกจากนี้ บริษัทฯ มีการตัดจำหน่ายสินทรัพย์ไม่มีตัวตน (คือรายการความสัมพันธ์กับลูกค้า) ที่เกิดจากการปรับโครงสร้างกลุ่มในปี 2555 โดยประมาณร้อยละ 5 ของรายการความสัมพันธ์กับลูกค้าที่เกิดจากการปรับโครงสร้างกลุ่ม ได้มีการทยอยจ่ายไปแล้วตั้งแต่ปี 2556 ถึง 2559 ส่วนที่เหลือจะทยอยตัดจำหน่ายต่อไปในอนาคต ซึ่งการตัดจำหน่ายดังกล่าวจะส่งผลให้ความสัมพันธ์กับลูกค้ามีมูลค่าลดลงในอนาคต

#### 4. ทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ

##### 4.1 สินทรัพย์ถาวรหลักที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ

สินทรัพย์หลักที่กลุ่มบริษัทใช้ในการประกอบกิจการในแต่ละประเภทธุรกิจอยู่ในรูปแบบของสินทรัพย์ถาวรที่ทางกลุ่มบริษัทเป็นเจ้าของกรรมสิทธิ์ในสินทรัพย์เป็นส่วนใหญ่ โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 สินทรัพย์ถาวรหลักที่ใช้ในการประกอบธุรกิจของกลุ่มบริษัท มีมูลค่าสุทธิหลังหักค่าเสื่อมราคาสะสม ตามที่ปรากฏในงบแสดงฐานะทางการเงินของบริษัทฯ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ประเภทสินทรัพย์ถาวร	มูลค่าทางบัญชี (ล้านบาท)
ที่ดิน	916.5
ส่วนปรับปรุงที่ดิน	83
อาคารและส่วนปรับปรุงอาคาร	1,362.4
เครื่องจักร	523.7
เครื่องมือ และอุปกรณ์	75.3
สินทรัพย์ถาวรอื่นๆ	65.3
สินทรัพย์ระหว่างติดตั้งและก่อสร้าง	347.6
<b>รวมสินทรัพย์ถาวร</b>	<b>3,373.8</b>

หมายเหตุ: สินทรัพย์ถาวรอื่นๆ หมายถึง เครื่องตกแต่ง เครื่องใช้สำนักงาน และยานพาหนะ

สินทรัพย์ระหว่างก่อสร้าง รวมถึง ส่วนปรับปรุงเครื่องจักรในโรงงานชำแหละและแปรรูปอาหาร และโรงงานอาหารสัตว์ของบริษัทฯ และฟาร์มเลี้ยงเป็ดของบริษัท บีอาร์ การเกษตร จำกัด

##### 4.1.1 สินทรัพย์ถาวรหลักของบริษัทฯ

ประเภทสินทรัพย์ถาวร	มูลค่าทางบัญชี (ล้านบาท)
ที่ดิน	499
ส่วนปรับปรุงที่ดิน	77.5
อาคารและส่วนปรับปรุงอาคาร	625.6
เครื่องจักร	433.6
เครื่องมือ และอุปกรณ์	68.2
สินทรัพย์ถาวรอื่นๆ	9.0
สินทรัพย์ระหว่างติดตั้งและก่อสร้าง	88.1
<b>รวมสินทรัพย์ถาวร</b>	<b>1,800.9</b>

#### 4.1.2 สินทรัพย์ถาวรหลักที่เป็นกรรมสิทธิ์ของบริษัทฯ

ประเภท/ลักษณะทรัพย์สิน	ลักษณะกรรมสิทธิ์	มูลค่าทางบัญชี (ล้านบาท)	ภาระผูกพัน
<b>1. ที่ดิน และส่วนปรับปรุงที่ดิน</b>			
<b>1.1 ที่ดิน และส่วนปรับปรุงที่ดินสำหรับโรงงานผลิตเนื้อเป็ด</b>			
สำนักงานใหญ่ โรงเชือด โรงแปรรูป และโรงขน จำนวน 12 แปลง จ.สมุทรปราการ รวมเนื้อที่ 32-3-38 ไร่	บริษัทฯ เป็นเจ้าของ	297.5	ไม่มี
โรงเชือด โรงแปรรูป และโรงขน จำนวน 4 แปลง จ.สระแก้ว รวมเนื้อที่ 225-0-268 ไร่	บริษัทฯ เป็นเจ้าของ	45.7	ไม่มี
รวม 258-0-06 ไร่		343.2	
<b>1.2 ที่ดิน และส่วนปรับปรุงที่ดินสำหรับฟาร์มเลี้ยงพ่อ-แม่พันธุ์</b>			
ฟาร์มনারอน 2 จำนวน 3 แปลง จ.เพชรบูรณ์ รวมเนื้อที่ 73-3-66 ไร่	บริษัทฯ เป็นเจ้าของ	7.7	ไม่มี
ฟาร์มยางสาว จำนวน 6 แปลง จ.เพชรบูรณ์ รวมเนื้อที่ 177-0-86.9 ไร่	บริษัทฯ เป็นเจ้าของ	15.5	ไม่มี
ฟาร์มขับบอน จำนวน 13 แปลง จ.เพชรบูรณ์ รวมเนื้อที่ 172-1-98 ไร่	บริษัทฯ เป็นเจ้าของ	11.0	ไม่มี
ฟาร์มวังจันทร์ จำนวน 1 แปลง จ.ระยอง รวมเนื้อที่ 49-2-39 ไร่	บริษัทฯ เป็นเจ้าของ	12.1	ไม่มี
ฟาร์มแกลง จำนวน 3 แปลง จ.ระยอง รวมเนื้อที่ 89-2-21 ไร่	บริษัทฯ เป็นเจ้าของ	13.4	ไม่มี
ฟาร์มพุขาม จำนวน 2 แปลง จ.เพชรบูรณ์ รวมเนื้อที่ 163-0-69 ไร่	บริษัทฯ เป็นเจ้าของ	22.2	ไม่มี
ฟาร์ม C4 จำนวน 3 แปลง จ.ชลบุรี รวมเนื้อที่ 99-2-85 ไร่		14.6	ไม่มี
รวม 825-2-64.9 ไร่		96.4	
<b>1.3 ที่ดิน และส่วนปรับปรุงที่ดินสำหรับฟาร์มเป็ดเนื้อ</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	11.3	ไม่มี
ฟาร์ม K1 จำนวน 13 แปลง จ.สระแก้ว รวมเนื้อที่ 208-1-73		46.8	ไม่มี
รวม 356-5-73 ไร่		65.1	

ประเภท/ลักษณะทรัพย์สิน	ลักษณะกรรมสิทธิ์	มูลค่าทางบัญชี (ล้านบาท)	ภาระผูกพัน
<b>1.4 ที่ดิน และส่วนปรับปรุงที่ดินสำหรับโรงอาหารสัตว์</b>			
โรงอาหารสัตว์ จำนวน 3 แปลง จ.อ่างทองและ จ.สิงห์บุรี รวมเนื้อที่ 55-1-15 ไร่	บริษัทฯ เป็นเจ้าของ	475	ไม่มี
<b>1.5 ที่ดิน และส่วนปรับปรุงที่ดินสำหรับโรงฟัก</b>			
โรงฟัก จำนวน 1 แปลง จ.เพชรบูรณ์ รวมเนื้อที่ 25-3-78.9 ไร่	บริษัทฯ เป็นเจ้าของ	12.6	ไม่มี
โรงฟัก จำนวน 2 แปลง จ.ระยอง รวมเนื้อที่ 38-1-69 ไร่	บริษัทฯ เป็นเจ้าของ	11.7	ไม่มี
รวม 64-1-47.9 ไร่		24.3	
<b>2. อาคารและส่วนปรับปรุง</b>			
<b>2.1 โรงงานผลิตเนื้อเปิดและผลิตภัณฑ์พลอยได้อื่น</b>			
โรงงานชำแหละเปิดและผลิตสินค้าสำเร็จรูป	บริษัทฯ เป็นเจ้าของ	134.6	ไม่มี
โรงงานผลิตขนเปิด	บริษัทฯ เป็นเจ้าของ	8.3	ไม่มี
รวม		142.9	
<b>2.2 โรงงานผลิตอาหารสัตว์</b>			
โรงงานผลิตอาหารสัตว์	บริษัทฯ เป็นเจ้าของ	61.9	ไม่มี
<b>2.3 โรงงานฟาร์มเลี้ยงเปิด</b>			
โรงงานเลี้ยงพ่อแม่พันธุ์เปิด	บริษัทฯ เป็นเจ้าของ	108.9	ไม่มี
โรงงานเลี้ยงเปิด	บริษัทฯ เป็นเจ้าของ	109.1	ไม่มี
รวม		218	
<b>2.4 โรงฟัก</b>			
โรงฟักไข่เปิด	บริษัทฯ เป็นเจ้าของ	82.7	ไม่มี
<b>2.5 อาคารสำนักงาน</b>			
อาคารสำนักงาน	บริษัทฯ เป็นเจ้าของ	120.1	ไม่มี
<b>3. เครื่องจักร และอุปกรณ์</b>			
โรงงานเลี้ยงพ่อแม่พันธุ์เปิด	บริษัทฯ เป็นเจ้าของ	10.8	ไม่มี
โรงงานเลี้ยงเปิด	บริษัทฯ เป็นเจ้าของ	70.7	ไม่มี
โรงงานผลิตอาหารเปิด	บริษัทฯ เป็นเจ้าของ	26.3	ไม่มี
โรงงานชำแหละเปิด โรงงานผลิตสินค้า สำเร็จรูป และโรงผลิตขนเปิด	บริษัทฯ เป็นเจ้าของ	346.9	ไม่มี
โรงฟักไข่เปิด	บริษัทฯ เป็นเจ้าของ	47.1	ไม่มี
รวม		501.8	

ประเภท/ลักษณะทรัพย์สิน	ลักษณะกรรมสิทธิ์	มูลค่าทางบัญชี (ล้านบาท)	ภาระผูกพัน
<b>4. อื่นๆ</b>			
เฟอร์นิเจอร์ ฮาร์ดแวร์ และ ยานพาหนะ	บริษัทฯ เป็นเจ้าของ	9.0	ไม่มี
งานระหว่างก่อสร้าง	บริษัทฯ เป็นเจ้าของ	88.1	ไม่มี
<b>รวม</b>		<b>97.1</b>	

#### 4.1.4 สินทรัพย์ถาวรหลักของกลุ่มบริษัท DTH

ประเภทสินทรัพย์ถาวร	มูลค่าทางบัญชี (ล้านบาท)
ที่ดิน	241.1
ส่วนปรับปรุงที่ดิน	-
อาคารและส่วนปรับปรุงอาคาร*	392.8
เครื่องจักร	84.3
เครื่องมือ และอุปกรณ์	4.5
สินทรัพย์ถาวรอื่นๆ**	51.2
สินทรัพย์ระหว่างก่อสร้าง	-
<b>รวมสินทรัพย์ถาวร</b>	<b>773.9</b>

หมายเหตุ: \* อาคารและส่วนปรับปรุงอาคารในส่วนของโรงพัก และโรงงานชำแหละเปิดที่ DTH ลงทุนสร้างเองจึงเป็นส่วนที่ไม่ต้องเสียค่าเช่าเพิ่มเติมให้แก่ผู้ให้เช่า

\*\* สินทรัพย์ถาวรอื่นๆ หมายถึง เครื่องตกแต่ง เครื่องใช้สำนักงาน และยานพาหนะ

## 5. ข้อพิพาททางกฎหมาย

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 บริษัทฯ มีข้อพิพาททางกฎหมายที่ยังไม่สิ้นสุด โดยได้ยื่นคำเสนอข้อพิพาทต่ออนุญาโตตุลาการของศูนย์อนุญาโตตุลาการนานาชาติประเทศสิงคโปร์ ในวันที่ 18 ธันวาคม 2560 เรียกร้องเงินจำนวน 91,153,183.62 บาทจากบริษัท ลอนดอน 8 ลิมิเตด ตามข้อกำหนดในสัญญาซื้อขายหุ้นในบริษัท บางกอกเร็นซ์ จำกัด (มหาชน) และบริษัท มิเดิ้ล วิลเลจ จำกัด ทั้งนี้ ข้อพิพาททางกฎหมายดังกล่าวไม่มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ อย่างมีนัยสำคัญ

ส่วนบริษัทย่อยมิได้มีข้อพิพาททางกฎหมายที่ยังไม่สิ้นสุด ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อสินทรัพย์ของบริษัทย่อย และไม่มีข้อพิพาทที่มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทย่อยอย่างมีนัยสำคัญ

## ข้อมูลทั่วไปและข้อมูลสำคัญอื่น

**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  
 เว็บไซต์ : www.br-brgroup.com

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

## นิติบุคคลที่บริษัทถือหุ้นทางตรง :

บริษัท	ลักษณะธุรกิจ	อัตราการถือหุ้น ทางตรง	ทุนจดทะเบียนที่เรียกชำระแล้ว
บริษัท อนาทิส ฟู้ดส์ จำกัด	ธุรกิจลงทุน	99.99	904,489,230 บาท (แบ่งออกเป็นหุ้นสามัญจำนวน 90,448,923 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 10 บาท)
บริษัท บีโออาร์ การเกษตร จำกัด	ธุรกิจเลี้ยงเป็ด	99.99	70,000,000 บาท (แบ่งออกเป็นหุ้นสามัญจำนวน 20,000,000 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 10 บาท ชำระแล้วร้อยละ 35)
บริษัท บีเอ็ม การเกษตร จำกัด	ธุรกิจเลี้ยงเป็ด เนื้อ	48	หุ้นสามัญ : 5,000,000 บาท (แบ่งออกเป็นหุ้น สามัญจำนวน 50,000 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 100 บาท) หุ้นบุริมสิทธิ : 180,000 บาท (แบ่งออกเป็นหุ้น บุริมสิทธิ 1,800 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 100 บาท)
บริษัท ฟู้ด ซิตี้ จำกัด	ธุรกิจอาหาร	99.97	400,000,000 บาท (แบ่งออกเป็นหุ้นสามัญจำนวน 4,000,000 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 100 บาท)
BR Investment (Hong Kong) Company Limited	ธุรกิจลงทุน	100	100,000 เหรียญฮ่องกงดอลลาร์ (แบ่งออกเป็นหุ้น สามัญจำนวน 100,000 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 1 เหรียญฮ่องกงดอลลาร์ ชำระแล้วร้อยละ 50)
บริษัท คราวน์ อีเกิ้ล จำกัด	ธุรกิจอาหาร	99.99	2,500,000 บาท (แบ่งออกเป็นหุ้นสามัญจำนวน 100,000 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 100 บาท ชำระ แล้วร้อยละ 25)
บริษัท เอ็นเอส เติลคาเทสเซน จำกัด	ธุรกิจอาหาร	99.99	75,000,000 บาท (แบ่งออกเป็นหุ้นสามัญจำนวน 1,000,000 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 100 บาท ชำระแล้วร้อยละ 75)

**นายทะเบียน :** บริษัท ศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ (ประเทศไทย) จำกัด  
 93 ถนนรัชดาภิเษก แขวงดินแดง เขตดินแดง กรุงเทพฯ 10400  
 โทรศัพท์: 02-009-9384 โทรสาร: 02-009-9001

ผู้สอบบัญชี : บริษัท สำนักงาน อี วาย จำกัด  
ชั้น 33 อาคารเลอรัชดา เลขที่ 193/136-137 ถนนรัชดาภิเษก กรุงเทพฯ 10110

ที่ปรึกษากฎหมาย : บริษัท วีระวงศ์, ชินวัฒน์ และพาร์ทเนอร์ส จำกัด  
ชั้น 22 อาคารเมอร์คิวรีทาวเวอร์ เลขที่ 540 ถนนเพลินจิต แขวงลุมพินี  
เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330