

## 1. นโยบายและภาพรวมการประกอบธุรกิจ

### 1.1 ภาพรวมการประกอบธุรกิจ

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

ขอบเขตในการดำเนินธุรกิจจำแนกออกเป็น 2 ส่วนหลัก คือ กิจการในประเทศไทย และกิจการในประเทศเนเธอร์แลนด์

#### 1.1.1 กิจการในประเทศไทย

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

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

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

(Singapore) Pte. Ltd. ซึ่งทำหน้าที่บริการด้านการบริหารสินค้าและผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ ที่ส่งออกไปยังประเทศต่างๆ ในเอเชีย

โครงสร้างการประกอบกิจการแบบครบวงจรในประเทศไทย



1.1.2 กิจการในประเทศเนเธอร์แลนด์

กิจการในประเทศเนเธอร์แลนด์ เป็นการประกอบธุรกิจเกษตรอุตสาหกรรมและผลิตอาหารจากเนื้อเปิด เพื่อจำหน่ายผลิตภัณฑ์ในทวีปยุโรป และภูมิภาคอื่นใกล้เคียง เช่น ตะวันออกกลาง และรัสเซีย กิจการในประเทศเนเธอร์แลนด์มีกระบวนการผลิต เริ่มตั้งแต่การเลี้ยงเปิดพ่อแม่พันธุ์ทั้งโดยฟาร์มของบริษัทฯเอง และฟาร์มของเกษตรกรคู่สัญญาในระบบเกษตรแบบพันธะสัญญา การฟักไข่เปิด การจำหน่ายลูกเปิดเนื้อ การจำหน่ายอาหารเปิด การเลี้ยงเปิดเนื้อผ่านระบบเกษตรแบบพันธะสัญญา การชำแหละและผลิตเนื้อเปิดแปรรูปพร้อมปรุงแบบแช่เย็นและแช่แข็ง เนื้อเปิดแปรรูปปรุงสุก และผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูปพร้อมรับประทาน รวมถึงการผลิตผลพลอยได้จากการชำแหละเปิดต่างๆ เช่น ขนเปิด โดยผลิตภัณฑ์เนื้อเปิดของบริษัทฯเองได้จัดจำหน่ายภายใต้เครื่องหมายการค้า “Duck-To” “Duck-To Smul” “Canature” หรือภายใต้เครื่องหมายสินค้าอื่นๆ ตามที่กำหนด โดยลูกค้าของบริษัทฯเอง ปัจจุบัน กลุ่มบริษัทฯอยู่ในประเทศเนเธอร์แลนด์เป็นหนึ่งในผู้ผลิตผลิตภัณฑ์เปิดแบบอุตสาหกรรมรายใหญ่ที่สุดในประเทศเนเธอร์แลนด์

กิจการในประเทศเนเธอร์แลนด์ดำเนินการโดยกลุ่มบริษัทฯที่จดทะเบียนในประเทศเนเธอร์แลนด์ อันได้แก่ Duck-To Farm B.V. ดำเนินธุรกิจเลี้ยงพ่อแม่พันธุ์เปิด ฟักไข่และจำหน่ายลูกเปิด รวมถึงจำหน่ายอาหารสัตว์ Tomassen Duck-To B.V. ดำเนินธุรกิจโรงงานชำแหละและแปรรูปเปิด และจัดจำหน่ายเปิดสด เปิดสดแช่แข็ง ผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูป และผลพลอยได้จากการชำแหละเปิด และ Lucky Duck International Food B.V. ดำเนินธุรกิจผลิตเนื้อเปิดแปรรูปปรุงสุก และผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูป

พร้อมรับประกัน รวมถึงผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูปปรุงสุกจากเนื้อสัตว์ เช่นหมูหรือไก่ นอกจากนั้นยังมี Tomassen Transport B.V. ดำเนินธุรกิจขนส่งสินค้า Canature B.V. ซึ่งดำเนินธุรกิจจำหน่ายสินค้า (แต่บริษัททั้งสองยังไม่ได้เริ่มประกอบกิจการ และเป็น dormant companies) และ Veluwse Pluimvee Keuring B.V. ดำเนินธุรกิจการให้บริการตรวจสอบโรงฆ่าและสัตว์ปีกในประเทศเนเธอร์แลนด์ กลุ่มบริษัทย่อยในประเทศเนเธอร์แลนด์มีเครือข่ายการจัดจำหน่ายสินค้าที่ช่วยเกี่ยวพันกับทางบริษัทฯ และลูกค้าส่วนใหญ่เป็นลูกค้าร้านอาหารชั้นนำในยุโรป ตะวันออกกลาง และสิงคโปร์ รวมทั้งลูกค้าประเภทค้าส่ง และร้านค้าปลีกชั้นนำในทวีปยุโรป นอกจากนี้ Duck-To Holding B.V. ยังเป็นหนึ่งในกลุ่มบริษัทที่สนับสนุนการประกอบธุรกิจ ซึ่งให้บริการแก่บริษัทฯ ในการส่งออกสินค้าจากประเทศไทยเพื่อไปจำหน่ายยังทวีปยุโรปด้วย

## 1.2 นโยบายธุรกิจ

กลุ่มบริษัทดำเนินธุรกิจเลี้ยงเป็ด และอุตสาหกรรมการผลิตอาหารจากเนื้อเป็ดแบบครบวงจร มุ่งเน้นการใช้วัตถุดิบที่มีคุณภาพ คัดเลือกพ่อแม่พันธุ์เป็ดที่มีความสม่ำเสมอ และมีคุณภาพในการผลิตเป็ดเนื้อซึ่งมีโปรตีนสูงและไขมันต่ำ จึงให้คุณค่าทางโภชนาการต่อผู้บริโภคสูง มีวิธีเลี้ยงที่สะอาดและถูกหลักอนามัยในโรงเลี้ยงแบบปิด ซึ่งทำให้สามารถควบคุมโรคติดต่อ ทั้งยังมีทีมสัตวแพทย์และสัตวบาลดูแลสุขภาพเป็ดอย่างใกล้ชิด ผลิตเป็ดสดและอาหารแปรรูปด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัยได้มาตรฐานสากล มีการตรวจสอบคุณภาพและความปลอดภัยทุกขั้นตอนโดยนักวิทยาศาสตร์และสามารถสอบย้อนกลับทั้งระบบห่วงโซ่อาหาร ตั้งแต่อาหารสัตว์จนถึงผลิตภัณฑ์ปลายน้ำ และได้รับการตรวจโรคและรับรองคุณภาพจากกรมปศุสัตว์เพื่อให้สินค้ามีคุณภาพดีและปลอดภัยต่อผู้บริโภค อีกทั้งใส่ใจและรับผิดชอบต่อชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม

## 1.3 วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์

### วิสัยทัศน์ธุรกิจ

กลุ่มบริษัทมุ่งมั่นที่จะเป็นผู้ผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์จากเป็ดที่น่าเชื่อถือของโลก

### พันธกิจ

กลุ่มบริษัทจะสร้างรากฐานธุรกิจที่มีคุณค่าและยั่งยืนด้วยผลิตภัณฑ์คุณภาพจากเป็ด โดยยึดถือความพึงพอใจของลูกค้า และคำนึงถึงการสร้างคุณประโยชน์ให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง รวมถึงสาธารณชนทั่วไป

### เป้าหมาย

มูลค่าบริษัทและผู้ถือหุ้น: ขยายกลุ่มธุรกิจได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนซึ่งจะนำไปสู่การเติบโตของมูลค่าผู้ถือหุ้นในระยะยาว

ลูกค้าและผู้บริโภค: สามารถนำเสนอสินค้าและผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่าและทันสมัยต่อลูกค้าของบริษัท

พนักงานและองค์กร: เสริมสร้างให้พนักงานมีความรู้ความสามารถอยู่ในองค์กรอย่างมีความสุข

สังคมและสิ่งแวดล้อม: ได้รับการยอมรับว่าเป็นพลเมืองที่ดี ซึ่งมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

### กลยุทธ์

#### กลยุทธ์ด้านการตลาด

- เจาะตลาดลูกค้าในประเทศ ผ่าน 3 ช่องทางหลัก ได้แก่ การขายผ่านกลุ่มลูกค้าโรงแรมและร้านอาหาร (Horeca) ลูกค้าขายส่ง และร้านค้าปลีก เช่น ร้านไฮเปอร์มาร์เก็ต โดยเน้นเจาะตลาดผู้บริโภครายย่อยมากขึ้น

- ขยายฐานลูกค้าต่างประเทศต่อเนื่อง ทั้งในตลาดส่งออกหลักในทวีปยุโรป และในตลาดส่งออกใหม่ เช่น ประเทศญี่ปุ่น ประเทศรัสเซีย ประเทศเวียดนาม ประเทศอินโดนีเซีย และประเทศอื่นๆ ที่เป็นผู้บริโภคเนื้อเป็ดและมีการนำเข้าเนื้อเป็ดสูง และสร้างอัตรากำไรที่สูงให้แก่บริษัทฯ

#### กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์

- ต่อยอดความสำเร็จของบริษัทฯ ผ่านการสร้างตราสินค้าอย่างเข้มข้น เช่น สินค้าตรา “Dalee” “บางกอกแรรันซ์” “Canature” และอื่นๆ
- พัฒนานวัตกรรมสินค้า โดยมุ่งเน้นพัฒนาผลิตภัณฑ์แปรรูปปรุงสุก 2 ประเภทหลัก ได้แก่
  - ผลิตภัณฑ์เนื้อเป็ดแปรรูปปรุงสุกสำหรับกลุ่มลูกค้าโรงแรมและร้านอาหาร (Ready-to-serve) ซึ่งบริษัทฯ จะจำหน่ายผลิตภัณฑ์เนื้อเป็ดที่ปรุงสุกแล้ว ไปพร้อมกันกับเครื่องเคียงหรือเครื่องปรุงรสที่แยกออกจากกัน เช่น จำหน่ายแกงเผ็ดเปิดอย่าง โดยแยกเปิดอย่างออกจากน้ำแกงเผ็ด ลูกค้าสามารถนำผลิตภัณฑ์ไปอุ่นก่อนการบริโภคผลิตภัณฑ์นั้นได้ เป็นต้น
  - ผลิตภัณฑ์เนื้อเป็ดแปรรูปปรุงสุกพร้อมรับประทานสำหรับผู้บริโภค (Ready-to-eat) ซึ่งผู้บริโภคสามารถนำไปอุ่นก่อนรับประทาน

#### กลยุทธ์ด้านการดำเนินงาน

- เพิ่มศักยภาพในการผลิตของบริษัทฯ ในกระบวนการผลิตต้นน้ำ ทั้งในส่วนธุรกิจอาหารสัตว์ ฟอว์นซ์แมฟนซ์และธุรกิจฟาร์มเลี้ยงเป็ด เพื่อเพิ่มความสามารถในการควบคุมต้นทุนและสร้างกำไรให้กับบริษัทฯ
- ปรับการใช้กำลังการผลิตตามโรงงานผลิตในประเทศไทยและทวีปยุโรป โดยผลิตสินค้าตามลักษณะผลิตภัณฑ์ที่ตลาดในภูมิภาคนั้นต้องการ เช่น ผลิตเนื้อเป็ดสดในทวีปยุโรปที่ประเทศเนเธอร์แลนด์ ตามความต้องการของตลาดในยุโรป แทนการผลิตเนื้อเป็ดสดจากประเทศไทย และส่งออกไปยังทวีปยุโรป
- เน้นการแบ่งปันความรู้ และประสบการณ์ภายในองค์กร มีการทำงานร่วมกันระหว่างธุรกิจที่ประเทศไทยและเนเธอร์แลนด์ เรื่องกระบวนการทำงานและเทคโนโลยีการผลิตและแปรรูปเนื้อเป็ด รวมถึงธุรกิจการเลี้ยงเป็ด
- ลดต้นทุนผ่านการจัดซื้อจัดหาผลิตภัณฑ์สำหรับทั้งกลุ่มบริษัท และเพิ่มอำนาจการต่อรองกับผู้ขาย
- เเสาะหาโอกาสในการขยายธุรกิจโรงชำแหละและแปรรูปอาหารจากเนื้อเป็ดในต่างประเทศ ที่มีศักยภาพในการบริโภคในประเทศนั้นๆ สูง

## 1.4 ประวัติความเป็นมา การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญ

### 1.4.1 ความเป็นมา

บริษัท บางกอกแรรันซ์ จำกัด ได้จดทะเบียนก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 16 กรกฎาคม 2527 ด้วยทุนจดทะเบียนเริ่มแรก 20 ล้านบาท โดยคุณโจเซฟ และคุณโรซานนา สุชาวีวณิช โดยการร่วมทุนกับบริษัท เคซีที อินเตอร์เนชั่นแนล ดิวีลอปเม้นท์ จำกัด ซึ่งดำเนินธุรกิจโดยการถือหุ้นในบริษัทอื่น (Holding company) ในประเทศไทยและผู้ลงทุนชาวเยอรมัน เพื่อดำเนินธุรกิจผลิตและจำหน่ายเป็ดสด เป็ดสดแช่แข็ง และผลพลอยได้จากการชำแหละเป็ด

ในปี 2529 บริษัทได้ริเริ่มใช้ระบบเกษตรแบบพันธสัญญา (Contract Farm) ขึ้น ซึ่งเป็นระบบข้อตกลงของบริษัทฯ กับเกษตรกรคู่สัญญา ว่าบริษัทฯ จะจัดส่งลูกเป็ด อาหารสัตว์ และยา ให้แก่เกษตรกรเพื่อเลี้ยงเป็ด และบริษัทฯ สัญญาที่จะรับซื้อเป็ดกลับคืนตามที่ได้ตกลงกันไว้ บริษัทฯ มีการขยายกิจการอย่างต่อเนื่อง

ในปี 2536 บริษัทฯ ได้เข้าเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เมื่อวันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2536

ในปี 2540-2541 นั้นเป็นก้าวสำคัญของบริษัทฯ เพื่อเข้าสู่การเป็นบริษัทผู้ผลิตเนื้อเปิดแบบครบวงจร โดยบริษัทฯ ได้เปิดดำเนินงานโรงงานผลิตอาหารสัตว์ที่จังหวัดสิงห์บุรี เพื่อใช้เลี้ยงเปิดของบริษัทฯ และจำหน่ายให้กับผู้ซื้อรายย่อย และได้เปิดดำเนินงานโรงฟักไข่เปิดที่จังหวัดเพชรบูรณ์

ในปี 2542 เป็นปีที่บริษัทฯ ได้รับผลกระทบจากวิกฤติเศรษฐกิจอย่างรุนแรง เนื่องจากบริษัทฯ ประสบปัญหาทางการเงินจากการลอยตัวของค่าเงินบาท ทำให้ภาระหนี้สินที่มีในสกุลเงินเหรียญสหรัฐฯ เพิ่มสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ บริษัทฯ ได้ยื่นคำร้องขอฟื้นฟูกิจการต่อศาลล้มละลายกลาง และในปีถัดมาได้ดำเนินการตามแผนฟื้นฟูกิจการของบริษัทฯ โดยมีผู้ร่วมทุนรายใหม่ คือ กองทุนนาวิส เอเชีย ฟันด์ ของ Navis Capital Partners ได้เข้ามาเป็นผู้ถือหุ้นหลัก ผ่านบริษัท ลอนดอน 8 จำกัด บริษัท ธงชัย เอเชีย จำกัด และบริษัท มิเดิ้ล วิลเลจ จำกัด

ในปี 2543 บริษัทฯ เพิ่มทุนจดทะเบียนจำนวน 80 ล้านบาท โดยเสนอขายให้กับบริษัท ลอนดอน 8 จำกัด บริษัท ธงชัย เอเชีย จำกัด และบริษัท มิเดิ้ล วิลเลจ จำกัด ซึ่งเป็นกลุ่มบริษัทเพื่อการลงทุนของนาวิส เอเชีย ฟันด์

ในปี 2547 ประเทศไทยประสบกับวิกฤตการณ์การระบาดของไวรัสไข้หวัดนกไปทั่วประเทศ ทำให้การบริโภคเปิดของลูกค้ำทั้งในประเทศและต่างประเทศลดลงประมาณร้อยละ 50 อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ได้ปรับกลยุทธ์โดยการขยายกำลังการผลิตและส่งออกผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูปปรุงสุกแทนการส่งออกผลิตภัณฑ์แบบดิบ แต่ด้วยความร่วมมือของทางภาครัฐบาล เกษตรกร และผู้ประกอบการ ต่างร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหา รวมทั้งหามาตรการต่างๆ เพื่อป้องกันและควบคุมปัญหาให้เกิดน้อยที่สุด ทำให้สถานการณ์ได้คลี่คลายไปในแนวทางที่ดีขึ้น เนื่องจากฟาร์มเลี้ยงเปิดของบริษัทฯ ส่วนใหญ่เลี้ยงอยู่ในระบบปิด บริษัทฯ จึงได้รับผลกระทบไม่มาก

ในปี 2548 บริษัทฯ มีสถานะการเงินที่ดีขึ้นจากการบริหารแผนฟื้นฟูกิจการ และได้รับการอนุมัติจากตลาดหลักทรัพย์ฯ ให้หลักทรัพย์ของบริษัทฯ กลับเข้าทำการซื้อขายตามปกติ

ในปี 2550 นับว่าเป็นปีที่มีพัฒนาการที่สำคัญอย่างยิ่งกับบริษัทฯ โดยมีการปรับกลยุทธ์เพื่อการขยายธุรกิจของบริษัทฯ ในระยะยาว โดยบริษัทฯ ได้เข้าร่วมกิจการโดยการซื้อหุ้นทั้งหมดของ Duck-To Holding B.V. ("DTH") ของประเทศเนเธอร์แลนด์ (โปรดพิจารณาโครงสร้างการถือหุ้นในแผนภาพ 1.5) โดย Tomassen Duck-To B.V. ซึ่งเป็นบริษัทย่อยในกลุ่ม DTH ได้ถูกจัดตั้งขึ้นเมื่อปี 2507 โดยตระกูล Tomassen เพื่อดำเนินธุรกิจผลิตไก่ แต่อย่างไรก็ตาม ประมาณปี 2528 แนวโน้มร้านอาหารจีนในประเทศต่างๆ ในยุโรปมีแนวโน้มที่เติบโตขึ้น ซึ่งทำให้การบริโภคเปิดเป็นที่นิยมมากขึ้น บริษัทฯ จึงตัดสินใจเปลี่ยนมาดำเนินธุรกิจชำแหละเปิด เพื่อจำหน่ายให้แก่ร้านอาหารจีน และในปัจจุบันกลุ่ม DTH กลายเป็นผู้ผลิตเปิดเนื้อรายใหญ่ที่สุดในประเทศเนเธอร์แลนด์ และเป็นหนึ่งในผู้ผลิตเปิดเนื้อรายใหญ่ที่สุดของยุโรป

DTH เป็นบริษัทผู้นำในธุรกิจเปิดสดทั้งตัวแบบครบวงจรที่มีเครือข่ายการจัดจำหน่ายที่จะช่วยเกื้อหนุนบริษัทฯ ทางด้านการส่งออกในหลายๆ ประเทศในทวีปยุโรป โดยเริ่มตั้งแต่มีการรวบรวมกิจการ มีการดำเนินการภายใต้ชื่อ "Tomassen Bangkok Ranch" สำหรับตลาดยุโรป ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นที่ทำให้บริษัทฯ เป็นที่รู้จักและยอมรับในตลาดยุโรปมากขึ้น การเข้าซื้อกิจการในครั้งนี้ทำให้กลุ่มบริษัทเป็นหนึ่งในผู้ดำเนินธุรกิจเปิดแบบอุตสาหกรรมรายใหญ่ที่สุดในโลก ทั้งนี้ไม่รวมผู้ผลิตในประเทศจีน การรวบรวมกิจการของ DTH ทำให้บริษัทฯ ได้เริ่มก้าวเข้าสู่การเป็นบริษัทสากล โดยการรวบรวมได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่

สำคัญหลายประการ อาทิเช่น มีการปรับเปลี่ยนการบริหารระบบการจัดจำหน่าย การขึ้นราคาผลิตภัณฑ์ในตลาดยุโรป การเปลี่ยนแปลงการผสมผสานผลิตภัณฑ์ การคิดริเริ่มในส่วนของการปฏิบัติการอื่นๆ และการนำเทคโนโลยีขั้นสูงกว่าจาก DTH มาปรับใช้กับการผลิตเปิดในประเทศไทย

อย่างไรก็ตาม เพื่อความคล่องตัวในการบริหารงาน ทางทีมผู้บริหารตัดสินใจเพิกถอนหลักทรัพย์ด้วยความสมัครใจ (Voluntary delisting) เมื่อวันที่ 5 สิงหาคม 2552 และต่อมาในปี 2553 บริษัทได้เข้าซื้อกิจการในบริษัท Cherry Valley Farms Limited ซึ่งเป็นธุรกิจพัฒนาสายพันธุ์และขายพ่อแม่พันธุ์เป็ด (Duck genetics) เพื่อต่อยอดธุรกิจต้นน้ำของบริษัทฯ

ในปี 2555 กลุ่มผู้บริหารนำโดยนายโจเซฟ สุเชาว์วัฒน์ นายเคิร์ตจอง ทอมาเซน และนางโรซานน่า สุเชาว์วัฒน์ รวมทั้งผู้ร่วมทุนอื่นๆ ทำการซื้อหุ้นจากกองทุนนาวิส เอเชีย ฟันด์ ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ในนามบริษัท บีที พาร์ทเนอร์ จำกัด และได้ทำการปรับโครงสร้างการถือหุ้น โดยการควบรวมบริษัท (amalgamation) ภายใต้ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ ระหว่างบริษัท บางกอกแร็นซ์ จำกัด (มหาชน) บริษัท ธงชัย เอเชีย จำกัด บริษัท มิตเดิ้ล วิลเลจ จำกัด และบริษัท บีที พาร์ทเนอร์ จำกัด ในระดับผู้ถือหุ้น เพื่อปรับโครงสร้างการถือหุ้นให้เหมาะสมกับการจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ (โปรดพิจารณารายละเอียดการปรับโครงสร้างของกลุ่มบริษัทในหัวข้อ 2.4.15 ข้อมูลทางการเงินที่สำคัญ)

#### 1.4.2 พัฒนาการที่สำคัญของบริษัท

##### บริษัท บางกอกแร็นซ์ จำกัด (มหาชน)

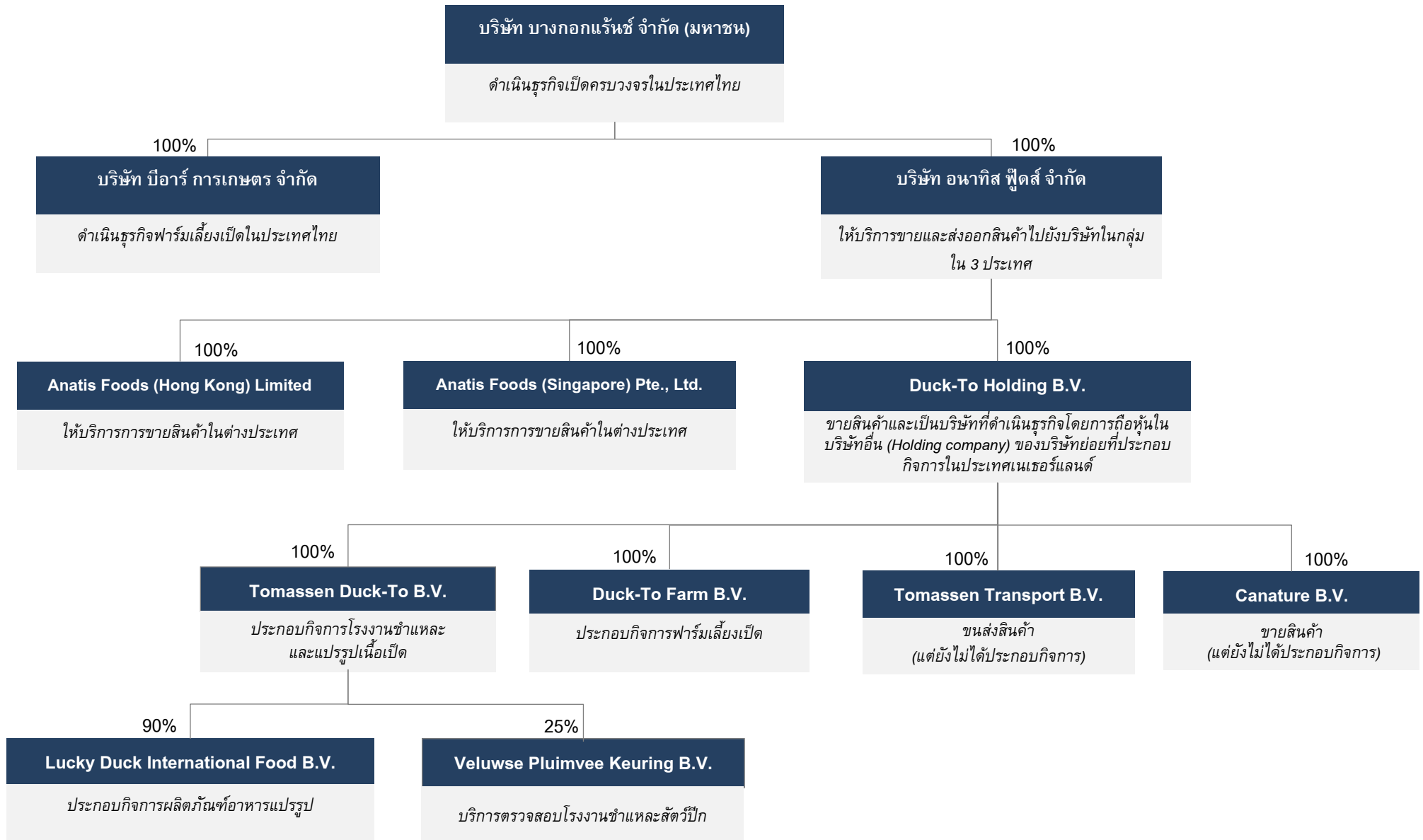
ปี	เหตุการณ์
พ.ศ. 2527	<ul style="list-style-type: none"> <li>จดทะเบียนก่อตั้งบริษัทฯ ด้วยทุนจดทะเบียน 20 ล้านบาท โดยการร่วมทุนของบริษัท เคซีที อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล ดิวิชั่นลอปเม้นท์ จำกัด ดำเนินธุรกิจผลิตและจำหน่ายเปิดสด / เปิดสดแช่แข็ง และผลิตภัณฑ์พลอยได้จากการฆ่าและเป็ด</li> </ul>
พ.ศ. 2536	<ul style="list-style-type: none"> <li>เข้าเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์</li> </ul>
พ.ศ. 2540	<ul style="list-style-type: none"> <li>เปิดดำเนินงานโรงงานผลิตอาหารสัตว์ที่ตำบลบ้านหม้อ อำเภอบางบาล จังหวัดลพบุรี</li> </ul>
พ.ศ. 2541	<ul style="list-style-type: none"> <li>เปิดดำเนินการโรงฟักไข่เปิดที่ตำบลสามแยก อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี</li> </ul>
พ.ศ. 2542	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริษัทฯ ยื่นคำร้องขอฟื้นฟูกิจการต่อศาลล้มละลายกลาง เนื่องจากบริษัทฯ ประสบปัญหาทางการเงินจากวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจในปี 2540</li> </ul>
พ.ศ. 2543	<ul style="list-style-type: none"> <li>ศาลล้มละลายกลางอนุมัติการฟื้นฟูกิจการและอนุมัติแผนฟื้นฟูของบริษัทฯ โดยมีบริษัทฯ บางกอกแร็นซ์ แพลนเนอร์ จำกัด เป็นผู้ทำแผนและผู้บริหารแผน มีอำนาจในการจัดการบริหารงาน และจัดการทรัพย์สิน</li> <li>กองทุนนาวิส เอเชีย ฟันด์ ของ Navis Capital Partners ได้เข้ามาเป็นผู้ถือหุ้นหลัก ผ่านบริษัท ลอนดอน 8 จำกัด บริษัท ธงชัย เอเชีย จำกัด และบริษัท มิตเดิ้ล วิลเลจ จำกัด</li> </ul>
พ.ศ. 2544	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริษัทฯ ได้รับรองระบบมาตรฐาน ISO 9001:2000 ในส่วนของโรงฟักไข่</li> </ul>
พ.ศ. 2545	<ul style="list-style-type: none"> <li>โรงงานอาหารสัตว์ ได้รับรองระบบมาตรฐาน GMP ฟาร์มเปิดพ่อแม่พันธุ์รวมทั้งฟาร์มเปิดเนื้อ ได้รับรองระบบมาตรฐาน ISO 9001:2000</li> </ul>
พ.ศ. 2546	<ul style="list-style-type: none"> <li>โรงงานอาหารสัตว์ ได้รับรองระบบมาตรฐาน HACCP โรงฆ่าและเป็ดรวมทั้งโรงผลิตผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูป ได้รับรองระบบมาตรฐาน GMP และ HACCP</li> <li>ห้องปฏิบัติการทางวิทยาศาสตร์ (Laboratory) ได้รับรองระบบมาตรฐาน ISO/IEC17025</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ โรงฟักไข่ ได้รับรองระบบมาตรฐาน GMP และ HACCP</li> </ul>
พ.ศ. 2547	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ โรงงานอาหารสัตว์ ได้รับรองระบบมาตรฐาน ISO 9001:2000 โรงชำแหละเปิดรวมทั้งโรงผลิตผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูป ได้รับรองระบบมาตรฐาน ISO 9001:2000 และ British Retail Consortium (BRC)</li> <li>▪ บริษัทฯ ประสบกับการดำเนินธุรกิจที่ถดถอย เพราะต้องเผชิญกับการระบาดของไวรัสไข้หวัดนกทั่วประเทศในต้นปี 2547 แต่อย่างไรก็ตามทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต่างร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหา รวมทั้งมาตรการต่างๆ เพื่อป้องกันและควบคุมปัญหาให้เกิดขึ้นน้อยที่สุด ทำให้สามารถควบคุมสถานการณ์ได้</li> </ul>
พ.ศ. 2548	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ กลางปี 2548 ผู้บริหารแผนฟื้นฟูกิจการได้ยื่นคำร้องขอยกเลิกการฟื้นฟูกิจการต่อศาลล้มละลายกลางและต่อมาศาลฯ ได้มีคำสั่งยกเลิกการฟื้นฟูกิจการของบริษัทฯ หลังจากนั้นบริษัทฯ ได้ยื่นเรื่องต่อตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เพื่อขอย้ายหมวดบริษัทที่อยู่ระหว่างการแก้ไขการดำเนินงาน กลับสู่หมวดอุตสาหกรรมเกษตรและอาหารตามปกติ และได้รับการอนุมัติจากตลาดหลักทรัพย์ฯ 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) ออกจากตลาดหลักทรัพย์ฯ เมื่อวันที่ 5 สิงหาคม 2552</li> </ul>
พ.ศ. 2553	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ เข้าซื้อกิจการใน Cherry Valley Farms Limited ซึ่งเป็นธุรกิจพัฒนาสายพันธุ์เป็ดและขายพ่อแม่พันธุ์เป็ด (Duck genetics)</li> </ul>
พ.ศ. 2555	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ กลุ่มผู้บริหารนำโดยนายโจเซฟ สุชาวีวณิช นายเคิร์ตจอง ทอมาเซน และนางโรซาน่า สุชาวีวณิช รวมทั้งผู้ร่วมทุนอื่นๆ ทำการซื้อหุ้นจากกองทุนนาวิส เอเชีย ฟินด์ ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ในนามบริษัท บีที พาร์ทเนอร์ จำกัด</li> <li>▪ บริษัทย่อยได้ทำการขายหุ้น Anatis UK Limited ซึ่งถือหุ้นทั้งหมดใน Cherry Valley Farms Limited ออกจากกลุ่มบริษัท เมื่อวันที่ 28 ธันวาคม 2555</li> </ul>
พ.ศ. 2556	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ บริษัท บางกอกแร็นซ์ จำกัด (มหาชน) ได้จัดตั้งขึ้นจากการควบรวมบริษัท (amalgamation) ภายใต้ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ ระหว่างบริษัท บางกอกแร็นซ์ จำกัด (มหาชน) บริษัท ธงชัย เอเชีย จำกัด บริษัท มิดเดิ้ล วิลเลจ จำกัด และบริษัท บีที พาร์ทเนอร์ จำกัด ใน</li> </ul>

	<p>ระดับผู้ถือหุ้น เพื่อปรับโครงสร้างการถือหุ้น ให้เหมาะสมกับการกลับเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ เข้าซื้อกิจการ Lucky Duck International Food B.V. ซึ่งเป็นธุรกิจผลิตผลิตภัณฑ์อาหารปรุงสุกและอาหารแปรรูปในประเทศเนเธอร์แลนด์</li></ul>
พ.ศ. 2557	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ กลุ่มบริษัทจดทะเบียนจัดตั้ง บริษัท บีโอาร์ การเกษตร จำกัด เมื่อวันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2557 ด้วยทุนจดทะเบียนเริ่มแรก 200 ล้านบาท และทำการลงทุนเพื่อดำเนินธุรกิจเลี้ยงเป็ดเนื้อ</li></ul>



1.5 แผนภาพแสดงโครงสร้างการถือหุ้นของบริษัทฯ และบริษัทย่อย และสัดส่วนการถือหุ้น ณ วันที่ 30 กันยายน 2557



ชื่อบริษัท	ลักษณะธุรกิจ	ประเทศที่ดำเนินกิจการ	สัดส่วนการถือหุ้นโดยบริษัท	ทุนจดทะเบียน <sup>(1)</sup> ณ วันที่ 30 ก.ย. 2557
บริษัท บางกอกแรรันซ์ จำกัด (มหาชน) (“บริษัทฯ” หรือ “บางกอกแรรันซ์”)	ประกอบกิจการการเลี้ยงเป็ดพ่อแม่พันธุ์ การฟักไข่ เป็ด การจำหน่ายลูกเป็ดเนื้อ การผลิตและจำหน่ายอาหารเป็ด การเลี้ยงเป็ดเนื้อในระบบเกษตรแบบพันธะสัญญา การชำแหละและผลิตเนื้อเป็ดแปรรูป พร้อมปรุงแบบแช่เย็นและแช่แข็ง เนื้อเป็ดแปรรูปปรุงสุก และผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูปพร้อมรับประทาน รวมถึงการผลิตผลพลอยได้จากการชำแหละเป็ดต่างๆ ในประเทศไทย	ไทย	-	3,427 ล้านบาท
บริษัท บีโออาร์ การเกษตร จำกัด (“บีอาร์ การเกษตร”)	ดำเนินธุรกิจฟาร์มเลี้ยงเป็ดเนื้อในประเทศไทย	ไทย	ร้อยละ 100	50 ล้านบาท
บริษัท อนาทิส ฟู้ดส์ จำกัด (“Anatis TH”)	ให้บริการสนับสนุนการขายและส่งออกสินค้าไปยังบริษัทในกลุ่มผ่าน 3 ประเทศ ได้แก่ สหราชอาณาจักร โปแลนด์ และเนเธอร์แลนด์	ไทย	ร้อยละ 100	904 ล้านบาท
Anatis Foods (Hong Kong) Limited (“Anatis HK”)	ให้บริการสนับสนุนการขายสินค้าไปยังประเทศในทวีปยุโรป	ฮ่องกง	ร้อยละ 100 <sup>(2)</sup>	2 เหรียญสหรัฐ
Anatis Foods (Singapore) Pte., Ltd. (“Anatis SG”)	ให้บริการสนับสนุนการขายสินค้าไปยังประเทศในทวีปเอเชีย	สิงคโปร์	ร้อยละ 100 <sup>(2)</sup>	2 เหรียญสหรัฐ
Duck-To Holding B.V. (“DTH”)	ขายสินค้า และเป็น holding company ของบริษัทย่อยที่ประกอบกิจการในประเทศเนเธอร์แลนด์ ซึ่งมีการดำเนินธุรกิจคล้ายคลึงกับประเทศไทย ยกเว้นการผลิตอาหารสัตว์ และการเลี้ยงเป็ดเนื้อโดยบริษัท (Commercial Farm)	เนเธอร์แลนด์	ร้อยละ 100 <sup>(2)</sup>	18,005 ยูโร
Duck-To Farm B.V. (“DTF”)	ประกอบกิจการการเลี้ยงพ่อแม่พันธุ์เป็ด การฟักไข่ เป็ด การจำหน่ายลูกเป็ดเนื้อ การจำหน่ายอาหารเป็ด และการเลี้ยงเป็ดเนื้อในระบบเกษตรแบบพันธะสัญญา	เนเธอร์แลนด์	ร้อยละ 100 <sup>(3)</sup>	18,151 ยูโร
Tomassen Duck-To B.V. (“TDT”)	ประกอบธุรกิจชำแหละและผลิตเนื้อเป็ดแปรรูปพร้อมปรุงแบบแช่เย็นและแช่แข็ง รวมถึงการผลิตผลพลอยได้จากการชำแหละเป็ดต่างๆ	เนเธอร์แลนด์	ร้อยละ 100 <sup>(3)</sup>	18,151 ยูโร
Lucky Duck International Food B.V. (“Lucky Duck”)	ประกอบกิจการจำหน่ายเนื้อเป็ดแปรรูปพร้อมปรุงแบบแช่เย็นและแช่แข็ง ผลิตเนื้อเป็ดแปรรูปปรุงสุก และผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูปพร้อมรับประทาน รวมถึงผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูปปรุงสุกจากเนื้อสัตว์ เช่น หมู หรือ ไก่	เนเธอร์แลนด์	ร้อยละ 90 <sup>(4)</sup>	45,378 ยูโร
Veluwse Pluimvee Keuring B.V. (“VPK”)	บริการตรวจสอบโรงชำแหละสัตว์ปีกและแปรรูปอาหารในประเทศเนเธอร์แลนด์	เนเธอร์แลนด์	ร้อยละ 25 <sup>(4)</sup>	18,000 ยูโร
Tomassen Transport B.V. (“TT”)	ขนส่งสินค้า (แต่ยังไม่ได้ประกอบกิจการ)	เนเธอร์แลนด์	ร้อยละ 100 <sup>(3)</sup>	250,117 ยูโร
Canature B.V. (“Canature”)	ขายสินค้า (แต่ยังไม่ได้ประกอบกิจการ)	เนเธอร์แลนด์	ร้อยละ 100 <sup>(3)</sup>	18,000 ยูโร

หมายเหตุ: (1) ทุนจดทะเบียนและชำระแล้ว (2) บริษัทถือหุ้นผ่านบริษัท อนาทิส ฟู้ดส์ จำกัด (3) บริษัทถือหุ้นผ่าน Duck-To Holding B.V.

(4) บริษัทถือหุ้นผ่าน Tomassen Duck-To B.V.

## 1.6 ข้อได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจ

ข้อได้เปรียบที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ มีดังต่อไปนี้

### การเป็นผู้ผลิตเปิดรายใหญ่ที่สุดในประเทศไทยและรายหลักของโลก

ผู้ดำเนินธุรกิจการผลิตและแปรรูปเปิดเนื้อแบบอุตสาหกรรมในประเทศไทย มีเพียงน้อยราย (Oligopoly Market) โดยมีเพียงสองรายใหญ่ที่มีสัดส่วนแบ่งทางการตลาดอย่างมีนัยสำคัญ โดยบริษัทฯ จัดเป็นหนึ่งในผู้เล่นในธุรกิจการผลิตอาหารจากเนื้อเปิดรายใหญ่ที่สุดในประเทศไทย โดยผู้บริหารบริษัทฯ ประเมินว่า บริษัทฯ มีส่วนแบ่งทางการตลาดประมาณครึ่งหนึ่งของตลาดเนื้อเปิดในประเทศไทยที่ขายโดยผู้ผลิตอุตสาหกรรม การเป็นผู้เล่นรายใหญ่ในอุตสาหกรรม ทำให้บริษัทฯ มีความสัมพันธ์ที่ดีกับกลุ่มลูกค้าต่างๆ มาอย่างยาวนาน รวมถึงลูกค้ารายย่อย พ่อค้าคนกลาง ร้านค้าโมเดิร์นเทรด บริษัทที่ประกอบธุรกิจโรงแรมหรือร้านอาหาร และผู้นำเข้าเนื้อเปิดรายใหญ่ในต่างประเทศ นอกจากนี้ การที่ เป็นผู้ผลิตรายใหญ่และมีคู่แข่งน้อยราย ทำให้บริษัทฯ มีอำนาจการต่อรองกับลูกค้าสูง และมีอำนาจในการกำหนดราคาสินค้า ทำให้เมื่อต้นทุนราคาผลิตของบริษัทฯ มีการปรับตัวสูงขึ้น อาทิเช่น ราคาวัตถุดิบอาหารสัตว์ ค่าแรง เป็นต้น บริษัทฯ สามารถปรับขึ้นราคาสินค้าได้ เนื่องจากบริษัทฯ มีอำนาจในการกำหนดราคาสูง นอกจากนี้บริษัทฯ จะเป็นผู้เล่นรายใหญ่ในประเทศไทยแล้ว การเข้าร่วมกิจการกับ DTH ของประเทศเนเธอร์แลนด์ ยังทำให้บริษัทฯ เป็นหนึ่งในผู้ผลิตเปิดรายใหญ่ที่สุดของโลก ราคาสินค้า “Dalee” “Duck-To” และ “Canature” นั้นมีความแข็งแกร่งและเป็นที่ยอมรับทั่วไป โดยเฉพาะประเทศต่างๆ ในทวีปยุโรป ซึ่งมีการบริโภคเนื้อเปิดที่สูงเป็นอันดับสองรองจากประเทศจีน

### การเป็นผู้ผลิตเปิดแบบครบวงจรและความสามารถในการบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ

บริษัทฯ เป็นผู้ประกอบการเพียงไม่กี่รายในประเทศไทย ที่มีการดำเนินธุรกิจแบบครบวงจร ตั้งแต่ธุรกิจต้นน้ำ คือ ธุรกิจอาหารสัตว์ ฟาร์มเลี้ยงพ่อแม่พันธุ์เปิดและเปิดเนื้อ โรงฟักไข่ และธุรกิจปลายน้ำคือธุรกิจชำแหละและแปรรูปเนื้อเปิด การที่บริษัทฯ สามารถควบคุมการผลิตได้ทั้งหมดของห่วงโซ่การผลิต ทำให้บริษัทฯ สามารถควบคุมและบริหารจัดการต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ต้นทุนอาหารสัตว์ ซึ่งเป็นต้นทุนการผลิตที่มีสัดส่วนที่สูงที่สุด ความผันผวนและการปรับตัวขึ้นของราคาวัตถุดิบจะส่งผลกระทบต่อกำไร ดังนั้น บริษัทฯ จึงมีกลยุทธ์การบริหารต้นทุนแบบเชิงรุก ทำให้ที่ผ่านมามีบริษัทฯ สามารถควบคุมต้นทุนอาหารสัตว์ได้เป็นอย่างดี ถึงแม้ว่าราคาสินค้าโภคภัณฑ์เช่น กากถั่วเหลือง จะปรับตัวสูงขึ้น แต่บริษัทฯ ได้รับผลกระทบน้อยมากจากเหตุการณ์ดังกล่าว สำหรับธุรกิจฟาร์มเลี้ยงเปิดเนื้อ ถึงแม้ว่าบริษัทฯ จะให้เกษตรกรคู่สัญญาดำเนินการเลี้ยงเปิดเนื้อแทนบางส่วน แต่บริษัทฯ ก็ได้จัดส่งหน่วยงานเข้าติดตามการเลี้ยงอย่างใกล้ชิด เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการเลี้ยงเปิดเนื้อของเกษตรกรคู่สัญญานั้นตรงตามมาตรฐานของบริษัทฯ เพื่อจะได้เนื้อเปิดที่มีคุณภาพ ความสามารถในการบริหารต้นทุนของบริษัทฯ สะท้อนให้เห็นในอัตรากำไรขั้นต้นของบริษัทฯ ที่ปรับตัวสูงขึ้น โดยในปี 2554 – งวดเก้าเดือนแรกของปี 2557 บริษัทฯ มีอัตรากำไรขั้นต้น ร้อยละ 14.3 ร้อยละ 13.0 ร้อยละ 16.1 และร้อยละ 21.6 ตามลำดับ

### การมีฐานการผลิตทั้งสองแห่ง ซึ่งตั้งอยู่ในทวีปที่มีการบริโภคเนื้อเปิดมากที่สุดในโลก

บริษัทฯ มีฐานการผลิตซึ่งตั้งอยู่ทั้งในประเทศไทยและประเทศเนเธอร์แลนด์ ทำให้มีข้อได้เปรียบในการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่งอื่นๆ เนื่องจากทั้งทวีปเอเชียและทวีปยุโรป เป็นสองทวีปที่มีปริมาณการบริโภคเนื้อเปิดสูงที่สุดในโลก การที่บริษัทฯ มีฐานการผลิตใกล้ผู้บริโภคสุดท้ายรายใหญ่ ทำให้บริษัทฯ สามารถทราบถึงความต้องการ รวมทั้งแนวโน้มและความเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมผู้บริโภคเนื้อเปิดของกลุ่มลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ทำให้บริษัทฯ สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ฐานการผลิตทั้งสองแห่งของบริษัทฯ ยังเกี่ยวพันกันในเรื่องการแบ่งปันความรู้และเทคโนโลยีซึ่งกันและกัน (Know-How) อาทิเช่น บริษัทฯ ได้นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยของโรงงานชำแหละของ TDT ที่เน้นระบบอัตโนมัติ ลดการใช้แรงงานคน ทำให้มี

อัตราการผลิตที่เพิ่มมากขึ้นและช่วยลดโอกาสทางการสูญเสีย มาปรับใช้ในโรงงานของบริษัทฯ ในประเทศไทย เป็นต้น นอกจากนี้ การมีกลุ่มบริษัท DTH ยังสร้างข้อได้เปรียบในด้านช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์เนื้อเป็ดแปรรูปปรุงสุกของ บริษัทฯ ที่ส่งออกไปยังทวีปยุโรป โดยผ่านทางบริษัทย่อยที่ดำเนินกิจการอยู่ในประเทศเนเธอร์แลนด์

#### ความสามารถในการบริหารงานของกลุ่มผู้บริหารซึ่งมีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในธุรกิจเป็ดมายาวนาน

การบริหารธุรกิจการผลิตอาหารจากเนื้อเป็ดนั้นต้องมีผู้บริหารซึ่งเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ทั้งนี้ผู้บริหารของบริษัทฯ มีวิสัยทัศน์และประสบการณ์ในธุรกิจเป็ดมาอย่างยาวนาน สามารถสร้างรากฐานและพัฒนาองค์กรให้สามารถเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง และเป็นผู้เล่นในธุรกิจเป็ดรายสำคัญของโลก โดยกลุ่มผู้บริหารที่มีบทบาทในการบริหารจัดการบริษัทฯ ได้แก่

- นายโจเซฟ สุซาร์วีณิช เป็นผู้ก่อตั้งบริษัทฯ ในปี 2527 เป็นหนึ่งในผู้บุกเบิกธุรกิจเปิดแบบอุตสาหกรรมในประเทศไทย และมีประสบการณ์การทำงานในธุรกิจเป็ดมาเป็นระยะเวลาที่ยาวนาน เป็นผู้วางรากฐานในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศ ทำให้บริษัทฯ ก้าวขึ้นมาเป็นบริษัทผลิตเนื้อเป็ดชั้นนำของโลก ในยุคแรกเริ่มของบริษัทนั้น นายโจเซฟ ร่วมทุนกับ DEG หรือธนาคารเพื่อการลงทุนและพัฒนาของเยอรมัน ในการทำธุรกิจเปิดและผลิตผลิตภัณฑ์จากเนื้อเป็ดเพื่อขายไปยังตลาดในยุโรป ซึ่ง DEG ในสมัยนั้น มีเกณฑ์การร่วมลงทุนในหุ้นสามัญที่เข้มงวดมาก จากการร่วมลงทุนดังกล่าว ทำให้นายโจเซฟ เป็นที่รู้จักในวงการอุตสาหกรรมเป็ดในระดับนานาชาติ และสร้างสายสัมพันธ์กับผู้ผลิตเป็ดรายใหญ่อื่นๆ ของโลก รวมถึงกลุ่มลูกค้ารายใหญ่ๆ ในระดับนานาชาติ ซึ่งจากประสบการณ์ในธุรกิจเป็ดอันยาวนาน ทำให้นายโจเซฟ เป็นหนึ่งในผู้รอบรู้เรื่องเป็ดที่มากที่สุดคนหนึ่งของโลก และมีความชำนาญในด้านการตลาด และการเปิดตลาดใหม่ๆ ในต่างประเทศ ปัจจุบัน นายโจเซฟ ดำรงตำแหน่ง กรรมการผู้จัดการบริษัท บางกอกแร็นซ์ จำกัด (มหาชน) และรับผิดชอบดูแลธุรกิจตลาดเอเชียและเอเชียแปซิฟิก
- นางโรซานน่า สุซาร์วีณิช เป็นผู้ร่วมก่อตั้งบริษัทฯ เช่นเดียวกับนายโจเซฟ มีความเชี่ยวชาญในด้านการบริหารจัดการ ต้นทุน การพัฒนาประสิทธิภาพในระบบการเลี้ยงเป็ดและผลิตเนื้อเป็ด การบริหารจัดการการผลิตตั้งแต่ธุรกิจต้นน้ำ จนถึงปลายน้ำ และการควบคุมกระบวนการผลิตให้ได้มาตรฐานและคุณภาพเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ นางโรซานน่า มีประสบการณ์ในการบริหารจัดการธุรกิจเป็ดมาอย่างยาวนาน เป็นผู้นำในด้านการบริหารจัดการและลดต้นทุนการผลิตในทุกกระบวนการผลิตของห่วงโซ่อุปทาน ทำให้บริษัทฯ เป็นหนึ่งในผู้นำด้านต้นทุนของธุรกิจเปิดแบบอุตสาหกรรมในระดับนานาชาติ ปัจจุบัน นางโรซานน่า ดำรงตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการ
- นายเคิร์ตจอง ทอมมาเซน (Mr. Gertjan Tomassen) เป็นผู้สืบทอดธุรกิจบริษัทในเครือ DTH ในประเทศเนเธอร์แลนด์ ซึ่งฉลองครบรอบ 50 ปีในการดำเนินกิจการในปี 2557 โดยนายเคิร์ตจอง คร่ำหวอดอยู่กับธุรกิจเป็ดในทวีปยุโรปมาตั้งแต่เยาว์วัย และสั่งสมประสบการณ์ในการเลี้ยงเป็ดและแปรรูปเนื้อเป็ดมาเป็นระยะเวลาที่ยาวนาน นายเคิร์ตจอง มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และเป็นผู้บริหารธุรกิจผลิตเนื้อเป็ดในลำดับต้นๆ ของโลก ที่นำเทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัยมาใช้ในกระบวนการฆ่าและเป็ด เพื่อเพิ่มศักยภาพในการผลิตเนื้อเป็ดของกลุ่มบริษัท โดยโรงงานฆ่าและเป็ดในกลุ่มบริษัท DTH นั้น จัดได้ว่ามีความทันสมัยมากที่สุดแห่งหนึ่งของโลก ปัจจุบันนายเคิร์ตจอง ดำรงตำแหน่ง กรรมการผู้จัดการ กลุ่มบริษัท DTH และรับผิดชอบดูแลธุรกิจตลาดยุโรป
- นายเจอร์ราต อัลเบิร์ตเซน (Mr. Gerard Elbertsen) เป็นผู้ร่วมวางรากฐานธุรกิจเปิดของกลุ่มบริษัท DTH ในประเทศเนเธอร์แลนด์ เป็นผู้มีส่วนสำคัญในการร่วมวางกลยุทธ์ของบริษัทฯ ในทวีปยุโรป โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ด้านการพัฒนา ด้านการบริหารจัดการเครือข่ายฟาร์ม การตลาด การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ต่างๆ รวมถึงการทำงานร่วมกับหน่วยงาน

ภาครัฐ เช่นคณะกรรมการยุโรป ในการชี้แจงและให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการบริหารจัดการระบบโควตานำเข้า เนื้อเป็ดจากต่างประเทศเข้าสู่ทวีปยุโรป ปัจจุบันนายเจอร์ราด ดำรงตำแหน่ง ประธานเจ้าหน้าที่บริหารด้านการเงินของกลุ่มบริษัทในประเทศเนเธอร์แลนด์

#### 1.5 ความสัมพันธ์กับกลุ่มธุรกิจของผู้ถือหุ้นใหญ่

-ไม่มี-

#### 1.6 ความสัมพันธ์กับที่ปรึกษาทางการเงิน

ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาทางการเงินของบริษัทฯ ในการเสนอขายหุ้นสามัญของบริษัทฯ ให้แก่ประชาชนทั่วไป นอกจากนี้ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ยังมีความสัมพันธ์กับบริษัทฯ ในฐานะผู้ให้กู้ยืมเงินกู้รายหลักของบริษัทฯ ร่วมกับธนาคารพาณิชย์อีกแห่งหนึ่งด้วย