

บทที่ 6

สรุปผลการศึกษา และข้อเสนอแนะ

6.1 สรุปผลการศึกษา

ในการศึกษาคั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการลงทุนของอุตสาหกรรมห้องเย็นสำหรับกึ่งเพื่อการส่งออกในอำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสงคราม เพื่อประโยชน์ที่ทำให้ทราบถึงความเป็นไปได้ในการลงทุนและทำให้ได้ข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจในการลงทุนต่อไป

วิธีการศึกษา ใช้แนวความคิดเกี่ยวกับการศึกษาความเป็นไปได้ของการลงทุนซึ่งประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการลงทุน 4 ด้าน คือ ความเป็นไปได้ด้านการตลาด ด้านเทคนิค ด้านการจัดการและการบริหาร และด้านการเงิน

ข้อมูลและแหล่งข้อมูลประกอบด้วย 1) ข้อมูลปฐมภูมิ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกพร้อมทั้งสังเกตการณ์การดำเนินงานของอุตสาหกรรมห้องเย็นและธุรกิจที่เกี่ยวข้องจำนวน 10 ราย โดยใช้แบบสอบถามเชิงลึกเป็นเครื่องมือในการวิจัย 2) ข้อมูลทุติยภูมิ โดยการเก็บรวบรวมและศึกษาค้นคว้าจากรายงาน บทความ สถิติ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากนั้นจะนำข้อมูลที่ได้จากแหล่งปฐมภูมิและแหล่งทุติยภูมิมากำหนดข้อสมมุติฐานในการลงทุน โดยทำการสรุปความเป็นไปได้ทางด้านการตลาด ด้านเทคนิค ด้านการจัดการและการบริหารและด้านการเงิน

ในขั้นตอนสุดท้ายจะทำการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของการลงทุน โดยใช้เครื่องมือทางการเงิน ได้แก่ ระยะเวลาคืนทุน (Payback Period: PB) มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value: NPV) อัตราผลตอบแทนจากโครงการ (Internal Rate of Return: IRR) และจุดคุ้มทุน (Break-Even Point: BEP)

ผลการศึกษาความเป็นไปได้ของการลงทุนของอุตสาหกรรมห้องเย็นสำหรับกึ่งเพื่อการส่งออกในอำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสงคราม พบว่า NPV มีค่าเป็น 227.48 ล้านบาท IRR มีค่ามากกว่าต้นทุนของเงินลงทุนเป็นร้อยละ 12.04 และจุดคุ้มทุนเป็น 751.25, 758.25 ตัน, 764.00 ตัน, 716.75 ตัน, 666.75 ตัน, 480.20 ตัน, 435.20 ตัน, 386.00 ตัน และ 392.40 ตัน ที่กำลังการผลิตต่อปี 2,250.00 ตัน, 3,000.00 ตัน, 3,630.00 ตัน, 3,993.00 ตัน, 4,392.30 ตัน, 4,831.53 ตัน, 5,314.68 ตัน และ 5,846.15 ตัน ในภาวะดอกเบี้ยเงินฝากต่ำอัตราร้อยละ 0.75 และภาวะดอกเบี้ยเงินกู้ต่ำเพียงอัตราร้อยละ 7.0 หากต้องการลงทุนครั้งนี้ในเงินกู้ด้วยอัตราดอกเบี้ย 6.0% โครงการนี้จึงมีความ

เป็นไปได้ในการลงทุนเนื่องจากมีความคุ้มค่าในการลงทุน และสิ่งที่จะเป็นการสนับสนุนการตัดสินใจว่าโครงการนี้น่าลงทุนเนื่องจากมีผลตอบแทนจากการลงทุน IRR เกินกว่าร้อยละ 10

6.2 อภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษา พบว่าการกำหนดรูปแบบของธุรกิจอุตสาหกรรมห้องเย็นสำหรับกุ้งเพื่อการส่งออกที่เหมาะสมต่อการลงทุนและให้ผลตอบแทนทางการเงิน มีดังนี้

1) ความเป็นไปได้ทางการตลาด

ผลิตภัณฑ์ของธุรกิจ คือ กุ้งสดแช่แข็ง กุ้งต้มแช่แข็งและกุ้งแปรรูป ซึ่งการนำเสนอสินค้าที่หลากหลายและเพิ่มมูลค่าสินค้าให้แก่ลูกค้า รวมทั้งการแสวงหาตลาดใหม่จะทำให้สามารถแข่งขันในตลาดส่งออกกุ้งแช่แข็งในปัจจุบันได้ ราคาสินค้าจะขึ้นลงตามภาวะราคาวัตถุดิบกุ้งในตลาดโลกโดยขึ้นอยู่กับอุปสงค์และอุปทาน และปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น การเกิดโรคระบาดหรือการขาดแคลนวัตถุดิบ เป็นต้น

การขายสินค้าผ่านระบบการตลาดหลายช่องทาง เช่น ผ่านตัวแทน นายหน้าและการขายตรงโดยพนักงานขายของธุรกิจจะเป็นการสร้างช่องทางการจำหน่ายสินค้าเพิ่มมากขึ้นเพื่อเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ได้แก่ ผู้นำเข้า ผู้ค้าส่งและ โรงงานแปรรูป ในประเทศคู่ค้าที่สำคัญ เช่น ญี่ปุ่น สหรัฐอเมริกาและสหภาพยุโรป เป็นต้น นอกจากนี้ การเข้าร่วมงานแสดงสินค้าทั้งภายในประเทศและต่างประเทศอย่างต่อเนื่องจะส่งผลให้เป็นที่รู้จักของลูกค้าและเป็นการสร้างยอดขายในที่สุด การซื้อขายผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Commerce) มีบทบาทสำคัญต่อการตลาดในยุคปัจจุบันเป็นอย่างมาก

2) ความเป็นไปได้ทางเทคนิค

การที่ธุรกิจได้รับการส่งเสริมทางการลงทุนจะได้รับประโยชน์จากการลดหย่อนภาษีเงินได้นิติบุคคลซึ่งทำให้ลดค่าใช้จ่ายทางภาษี เป็นการผลักดันให้ธุรกิจในประเทศเน้นการผลิตเพื่อการส่งออก ท่าเลที่ตั้งเป็นปัจจัยสำคัญในการลงทุน โดยต้องคำนึงการใกล้แหล่งวัตถุดิบและแรงงานมีระบบสาธารณูปโภคพร้อมและไม่สร้างปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมและมีสิ่งแวดล้อมที่ดี ไม่เป็นแหล่งชุมชนแออัด

ขั้นตอนการผลิตจะเป็นลักษณะ Line Processing เป็นการไหลของงานในทางเดียวเพื่อที่จะสามารถควบคุมการผลิตที่ได้มาตรฐาน ปลอดภัยจากสิ่งปนเปื้อน และตรวจสอบคุณภาพได้ทั่วถึงคุณภาพ ความสดและขนาดมาตรฐานของวัตถุดิบกุ้งจะมีผลต่อมาตรฐานสินค้า ส่วนใหญ่แรงงานที่ว่าจ้างจะมีทั้งแรงงานต่างด้าวและแรงงานไทย แต่การจ้างแรงงานไทยจะเป็นการหลีกเลี่ยงปัญหาที่เกิดจากแรงงานต่างด้าวได้ และควรจะเน้นการฝึกอบรม ความปลอดภัยในการทำงานและชีวอนามัย

เป็นหลัก การให้ความสำคัญต่อสิ่งแวดล้อมเป็นการสร้างข้อได้เปรียบทางการค้าได้ในทางหนึ่งนอกเหนือจากการวิจัยและพัฒนาสินค้าทั้งเก่าและใหม่หรือกระบวนการผลิตให้ได้สินค้าที่มีคุณภาพได้มาตรฐานตรงตามความต้องการของลูกค้าและการปฏิบัติตามมาตรฐานหรือกฎระเบียบของประเทศ คู่ค้าจะทำให้ไม่ถูกตัดสิทธิ์ในการนำเข้าไปยังประเทศคู่ค้าต่าง ๆ อีกทั้งเป็นการลดข้อเสียเปรียบทางด้านวัตถุดิบของกลุ่มคู่แข่งได้

3) ความเป็นไปได้ทางด้านการจัดการและการบริหาร

การบริหารแรงงานการผลิตโดยการแบ่งสายงานในแนวนอน (Horizontal Organization) จะทำให้อุบัติการณ์ทุกระดับของธุรกิจเรียนรู้การทำงานเป็นทีมกับผู้อื่น และเป็นการสร้างวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล การทำงานร่วมกับผู้อื่นจะต้องใช้ความรู้ความสามารถ ความชำนาญเฉพาะตัวอีกทั้งการมีความคิดสร้างสรรค์ ผู้ประกอบปัจจุบันจะให้ความสำคัญต่อสวัสดิการของบุคลากรเพื่อเป็นการยกระดับสภาวะทางจิตใจของพนักงานและเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้มีความตั้งใจในการทำงานกับบริษัทอย่างต่อเนื่อง การวัดผลงานโดยเกณฑ์ ABCD การกำหนดผลตอบแทนรวมทั้งการพัฒนาคุณภาพการทำงานและคุณภาพชีวิตจะเป็นรูปธรรมมากขึ้นกว่าในอดีต

การวางแผนการผลิตมีความสำคัญต่อธุรกิจกึ่งเพื่อการส่งออกมากเนื่องจากปัจจัยในด้านความคงทนของวัตถุดิบซึ่งเป็นสินค้าเกษตรต่ำ กรณีที่เกิดความผิดพลาดในการวางแผนการผลิตจะส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อบริษัทเป็นอย่างมาก และยังเป็น การสร้างความไม่พอใจให้กับลูกค้า กรณีที่ไม่สามารถผลิตสินค้าได้ตรงตามกำหนดและในปริมาณการสั่งซื้อที่ต้องการ การผลิตจะผลิตตามออเดอร์ของลูกค้า ผู้ประกอบการอาจจะซื้อกึ่งผ่านนายหน้า แพปปลา ฟาร์มหรือล้งกึ่ง การตั้งซื้อวัตถุดิบจะต้องมีใบ COA เพื่อประกันคุณภาพของวัตถุดิบ การบริหารสินค้าคงคลังจะเป็นลักษณะเข้าก่อนออกก่อน (First In First Out: FIFO) เนื่องจากอุตสาหกรรมทะเลไม่เหมาะต่อการประยุกต์ใช้ระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดี (Just In Time: JIT)

การลงทุนขนาดของห้องเย็นที่เหมาะสมจะช่วยให้สามารถขยายตลาดได้ตามนโยบายการขายของบริษัทเนื่องจากการสำรองวัตถุดิบให้มีคุณภาพคงทน การควบคุมระบบไฟฟ้าภายในโรงงานถือเป็นสิ่งที่สำคัญที่มีผลต่อคุณภาพการผลิตและก่อให้เกิดการสูญเสียวัตถุดิบที่จัดเก็บหากพบปัญหาในระบบไฟฟ้าขัดข้องหรือไฟดับเป็นประจำ

4) ความเป็นไปได้ทางการเงิน

สถาบันการเงินจะเน้นให้การสนับสนุนธุรกิจที่ผลิตเพื่อการส่งออกกึ่งแปรรูป ซึ่งทำให้ผู้ที่สนใจที่จะลงทุนอุตสาหกรรมห้องเย็นกึ่งเพื่อการส่งออกสามารถได้รับแหล่งเงินทุนจากสถาบันการเงินได้นอกเหนือจากการระดมเงินทุนจากผู้ถือหุ้น รวมทั้งอัตราดอกเบี้ยจ่าย ณ ปัจจุบันมีการปรับลดลงอย่างต่อเนื่องทำให้ต้นทุนขายของธุรกิจต่ำลงเป็นผลให้สามารถได้รับผลตอบแทนได้ง่ายและสูงกว่าการกู้ยืมเงินที่มีอัตราดอกเบี้ยสูง

การที่โครงการทำงาน 2 กะจะทำให้ปริมาณผลิตขึ้นในขณะที่เดียวกันจะเป็นการเพิ่มยอดขายโดยทำให้ต้นทุนคงที่และต้นทุนผันแปรต่อตันลดลง ในขณะที่กำไรส่วนเกินต่อตันเพิ่มขึ้นดังตารางที่ 5.15 ต้นทุนของผลิตภัณฑ์กึ่งเพื่อการส่งออกจะสูงขึ้นทุกปีสืบเนื่องจากเงินเดือน สวัสดิการ และค่าแรงล่วงเวลาที่เพิ่มขึ้นปีละร้อยละ 3-5 ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร และค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่เพิ่มขึ้นปีละร้อยละ 1 ตั้งแต่ปีที่ 3 พ.ศ. 2549 กรณีที่ต้นทุนวัตถุดิบกึ่งผันแปรตามภาวะตลาดเปลี่ยนแปลงจากราคาขายเฉลี่ยที่กำหนดไว้ที่ 260 บาท/กก. หรือ 260,000 บาท/ตัน จะมีผลกระทบต่อต้นทุนขายของสินค้าโดยตรง ซึ่งจะทำให้ต้นทุนผันแปรต่อหน่วยเปลี่ยนแปลงสูงขึ้นหรือลดลง

ธุรกิจในอุตสาหกรรมดังกล่าวมีความเป็นไปได้ในการลงทุนสูง โดยประเมินผลการตัดสินใจจากระยะเวลาคืนทุน 7.94 ปี มูลค่าปัจจุบันสุทธิเป็น 227.48 ล้านบาท ในปีที่ 10 พ.ศ. 2556 อัตราผลตอบแทนจากโครงการเป็นร้อยละ 12.04 ถือว่าโครงการได้รับอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนร้อยละ 12.04 และจุดคุ้มทุนในแต่ละปีจะไม่เท่ากัน ตั้งแต่ 751.25 ตัน จนถึง 392.40 ตัน ณ กำลัการผลิตต่อปีตั้งแต่ 2,250 ตัน/ปี จนถึง 5,846.15 ตัน/ปี ในปี พ.ศ. 2548-2556 เนื่องจากจุดคุ้มทุนจะผันแปรตามกำลัการผลิตต่อปี

6.3 ข้อค้นพบ

6.3.1 จุดแข็งและจุดอ่อนของโครงการ

จุดแข็งของโครงการ คือ เจ้าของโครงการเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในอุตสาหกรรมประมง ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกัน ทำให้เข้าใจถึงสภาพของตลาดในอดีตและปัจจุบันและง่ายต่อการคาดคะเนสถานการณ์ของอุตสาหกรรมดังกล่าวได้อย่างถูกต้อง นอกจากนี้ การที่โครงการดำเนินกิจการโดยสมาชิกในครอบครัวเดียวกันซึ่งเป็นกลุ่มผู้ถือหุ้นในบริษัทคิดเป็นร้อยละ 100 ของจำนวนหุ้นทั้งหมด ทำให้โครงการถูกควบคุมและตัดสินใจในทุกเรื่องอย่างเป็นเอกฉันท์ ไม่เกิดความเสี่ยงจากการแทรกแซงทางด้านการบริหารจัดการหรือการเงิน ซึ่งอาจจะมีผลกระทบต่อธุรกิจโดยรวม เช่น ไม่สามารถรวบรวมคะแนนเสียงเพื่อตรวจสอบและถ่วงดุลเรื่องของผู้ถือหุ้นรายใหญ่เสนอให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นพิจารณาหรือการถือหุ้นในลักษณะกระจุกตัวโดยผู้ถือหุ้นรายใหญ่ที่อาจทำให้บริษัทถูกครอบงำกิจการ (Takeover) โดยบุคคลอื่นถ้าเป็นความยินยอมของผู้ถือหุ้นรายใหญ่นอกจากนั้น การเปลี่ยนแปลงในด้านใด ๆ ขององค์กรเพื่อความก้าวหน้าและความทันสมัยขององค์กรจะทำได้ง่ายกว่าองค์กรที่เป็นบริษัทมหาชน

จุดอ่อนของโครงการ คือ การเข้าแข่งขันส่วนแบ่งตลาดหรือบุกตลาดในประเทศคู่ค้าเป็นสิ่งที่ยากเนื่องจากกึ่งเป็นสินค้าอาหารที่ถูกควบคุมคุณภาพโดยระบบมาตรฐานต่าง ๆ ที่ประเทศคู่ค้าเองเป็นผู้กำหนดหรือโดยกลุ่มประเทศที่รวมตัวกัน ในทุกทวีปทั่วโลก อีกทั้งผู้ประกอบการที่ดำเนิน

ธุรกิจในอุตสาหกรรมนี้เป็นเวลายาวนานย่อมเป็นที่รู้จักและได้รับความไว้วางใจจากลูกค้า จึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่เจ้าของโครงการจะต้องสรรหาว่าจ้างทีมงานที่ประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ทุกระดับบริหารระดับหัวหน้าหรือระดับแรงงานที่มีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ทำงานเป็นเวลานานในอุตสาหกรรมนี้โดยตรงเป็นผู้ดูแลควบคุมและบริหารในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการตลาด การผลิต หรือการควบคุมคุณภาพ เป็นต้น

6.3.2 ภาวะการแข่งขัน

การลงทุนของโครงการอุตสาหกรรมสัตว์น้ำทะเลหรือกุ้งเพื่อการส่งออก จะต้องมีการวิเคราะห์ให้ละเอียดแน่ชัดถึงความเป็นไปได้ซึ่งการศึกษาของโครงการนี้ อาจจะต้องการศึกษาอย่างละเอียดจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ประกอบการอีกหลาย ๆ ราย เพื่อเปรียบเทียบผลประกอบการและการดำเนินงานในด้านต่างๆ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการตัดสินใจลงทุนในโครงการดังกล่าวในอนาคต

6.4 ข้อจำกัดในการศึกษา

1) ระยะเวลาในการศึกษา

เนื่องจากมีระยะเวลาในการทำวิจัยที่จำกัด จึงทำให้ได้รับข้อมูลในด้านต่าง ๆ จากผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมห้องเย็นเพื่อการส่งออกไม่ครบถ้วน และบางข้อมูลไม่สามารถเปิดเผยได้ ทำให้ได้รับข้อมูลสำคัญที่จำเป็นต้องใช้ในการวิเคราะห์ไม่เพียงพอ จึงต้องอ้างอิงข้อมูลทางการเงินของผู้ประกอบการบางรายเท่านั้น เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลในการวิเคราะห์ทางการเงินของโครงการ ซึ่งผลของค่าต่าง ๆ ทางการเงินที่วัดได้อาจจะไม่ถูกต้องทั้งหมด

2) แนวคิดการบริหารอุตสาหกรรม

แนวคิดดังกล่าวยังไม่มีการศึกษาอย่างลึกซึ้งเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารวัตถุดิบ ซึ่งเป็นต้นทุนหลักของการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ

3) อัตราดอกเบี้ยเงินกู้และเงินฝาก

ในช่วงที่ทำการศึกษาและศึกษาโครงการดังกล่าว พบว่ามีการปรับลดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้โดยสถาบันการเงินทั้งหมดอย่างต่อเนื่องเป็นระยะ ๆ จึงทำให้ความคุ้มค่าทางการเงินไม่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดดังที่ควรจะเป็น เนื่องจากโครงการได้ตัดสินใจเลือกใช้อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ยืมที่ 6% อัตราดอกเบี้ยทั้งเงินกู้และเงินฝากยังคงมีแนวโน้มลดลง จึงอาจจะทำให้ค่าทางการเงินของโครงการให้ผลที่น่าพอใจและเป็นเกณฑ์สำคัญในการสนับสนุนการตัดสินใจในการลงทุนของผู้ประกอบการที่มีความสนใจในอุตสาหกรรมดังกล่าวได้

6.5 ข้อเสนอแนะ

อุปสรรคและปัจจัยความเสี่ยงที่อุตสาหกรรมห้องเย็นเพื่อการส่งออกจะต้องประสบและเจ้าของโครงการควรคำนึงถึงเป็นอันดับต้น ๆ เพื่อให้การลงทุนคุ้มค้ำมากขึ้น ข้อเสนอแนะสำหรับโครงการดังกล่าวมีดังนี้

1) การบริหารต้นทุนวัตถุดิบ

ต้นทุนวัตถุดิบกึ่งถือเป็นสินค้าเกษตร (Commodity Products) ที่มีการขึ้น/ลงของราคาและปริมาณกึ่งตามอุปสงค์และอุปทานภายในตลาด อันสืบเนื่องมาจากภัยธรรมชาติหรือโรคระบาด และเป็นต้นทุนการผลิตหลัก หากมีเหตุการณ์การเก็งกำไรของราคาวัตถุดิบดังกล่าวจะทำให้ราคาเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้น การบริหารต้นทุนวัตถุดิบอย่างมีประสิทธิภาพจะทำให้โครงการได้เปรียบคู่แข่งทั้งจากภายในประเทศและต่างประเทศ โดยเฉพาะคู่แข่งชั้นต่างประเทศ เช่น เวียดนาม จีน อินเดีย อินโดนีเซียและฟิลิปปินส์ เป็นต้น ซึ่งมีความได้เปรียบด้านค่าแรงงานที่ต่ำและมีแหล่งวัตถุดิบที่อุดมสมบูรณ์กว่าประเทศไทย ทำให้ต้นทุนในการเลี้ยงกุ้งและผลิตสินค้ากุ้งแช่แข็งต่ำกว่าไทย

โครงการควรกำหนดแนวทางการบริหารต้นทุนวัตถุดิบเพื่อให้การดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพโดยการติดตามข้อมูลข่าวสาร การสำรองวัตถุดิบ และการนำเข้าวัตถุดิบ

- การติดตามข่าวสาร จะต้องกำหนดให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องในสายงาน ต้องติดตามข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับสถานะตลาดของวัตถุดิบต่าง ๆ อย่างใกล้ชิด ทั้งข้อมูลจากตลาดภายในประเทศและตลาดต่างประเทศเพื่อให้สามารถคาดการณ์และตัดสินใจได้ทันทีเมื่อมีเหตุการณ์เปลี่ยนแปลง นอกจากนี้การกำหนดให้ผู้ควบคุมและดูแลทั้งฝ่ายการผลิตและฝ่ายการตลาดเป็นบุคคลคนเดียวกัน จะทำให้ทราบถึงการเคลื่อนไหวของราคาวัตถุดิบและราคาสินค้าอย่างสม่ำเสมอ และสามารถสั่งซื้อวัตถุดิบและกำหนดราคาสินค้าในระดับที่เหมาะสมและสามารถแข่งขันตลาดโลกได้

- การสำรองวัตถุดิบ ผลิตภัณฑ์กุ้งแช่แข็งจะถูกกำหนดลักษณะของสินค้าที่แตกต่างกันไปในแต่ละคำสั่งซื้อ เช่น ขนาด ความสด สี และลักษณะการตัดแต่ง เป็นต้น จึงเป็นการยากที่จะสำรองวัตถุดิบดังกล่าว และผู้ประกอบการจะสั่งซื้อวัตถุดิบก็ต่อเมื่อได้รับคำสั่งซื้อสินค้า เป็นการสั่งซื้อสินค้าและผลิตสินค้าแบบ Just In Time (JIT) ยกเว้นกรณีที่ราคากุ้งในตลาดต่ำมากหรือปริมาณผลผลิตของกุ้งต่ำ โดยควรจะสำรองไว้ไม่เกินร้อยละ 2 ของปริมาณการผลิตกุ้งแช่แข็ง

- การนำเข้าวัตถุดิบ โครงการควรจะนำเข้าวัตถุดิบในกรณีที่ราคาวัตถุดิบภายในประเทศสูงมากเมื่อเทียบกับราคาในตลาดต่างประเทศหรือในกรณีที่ปริมาณวัตถุดิบภายในประเทศไม่มีหรือไม่เพียงพอต่อความต้องการ

- การใช้กลยุทธ์ในการซื้อวัตถุดิบให้ได้อย่างสม่ำเสมอ โดยการจ่ายชำระค่าวัตถุดิบเร็วกว่าผู้ผลิตรายอื่นและมีผลของผู้ประกอบการไปรับซื้อถึงแหล่งวัตถุดิบ การกระจายการซื้อวัตถุดิบหลายแห่งจะเป็นการช่วยลดปัญหาการขาดแคลนวัตถุดิบได้ และจะเน้นการซื้อวัตถุดิบจากแหล่งผลิตโดยตรงมากกว่าจะซื้อจากคนกลางเพื่อให้โครงการมีความคล่องตัวในเรื่องการรับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับราคาวัตถุดิบและสามารถซื้อวัตถุดิบได้ตามปริมาณความต้องการของฝ่ายผลิตอีกประการหนึ่ง

2) อัตราแลกเปลี่ยน

อุตสาหกรรมท่องเที่ยวเพื่อการส่งออกส่วนใหญ่จะมีรายได้จากการส่งออกสินค้าร้อยละ 100 ของมูลค่าการจำหน่ายทั้งหมด ทำให้รายได้ที่ได้รับส่วนใหญ่เป็นสกุลเงินตราต่างประเทศ อาจอยู่รูปของสกุลเงินเหรียญสหรัฐ เงินเยนหรือสหภาพยุโรป ทำให้มีความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศและควรจะป้องกันความเสี่ยงโดยการซื้อสัญญาซื้อขายเงินตราต่างประเทศล่วงหน้า (Forward Contract) และจ้างผู้จัดการฝ่ายบัญชีและการเงินที่มีประสบการณ์ในธุรกิจดังกล่าวและเป็นมืออาชีพในการบริหารความเสี่ยงของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา

3) การกีดกันทางการค้าในตลาดต่างประเทศ

อุตสาหกรรมที่จำหน่ายคู่แข่งเพื่อการส่งออกซึ่งถือว่าเป็นสินค้าอุปโภคบริโภคในทุกประเทศให้ความสำคัญต่อความปลอดภัยของผู้บริโภคเป็นหลักและกำหนดเงื่อนไขต่าง ๆ ในการนำเข้าสินค้าดังกล่าว รวมทั้งมีการตรวจสอบสารก่อมะเร็งตกค้างในสินค้าคู่แข่งจากประเทศที่นำเข้าไปยัง สหภาพยุโรปทำให้มีผลกระทบต่อปริมาณนำเข้าคู่แข่งจากประเทศไทย กรมประมงได้ขอความร่วมมือจากผู้ประกอบการทุกรายในการตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบอย่างเข้มงวดด้วยเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ ผู้ประกอบการจะต้องให้ความร่วมมือด้วยดีในการตรวจสอบวัตถุดิบทุกครั้งที่ได้รับ นอกจากนี้ จะต้องนำระบบตรวจสอบการวิเคราะห์อันตรายและการควบคุมจุดวิกฤตมาใช้ในกระบวนการผลิต (Hazard Analysis and Critical Control Point) ซึ่งเป็นระบบมาตรฐานสากลที่ได้รับการยอมรับในอุตสาหกรรมอาหารมาใช้ในการบวนการผลิต

การนำเข้าสินค้าบริโภคของตลาดญี่ปุ่นซึ่งถือว่าเป็นตลาดนำเข้ารายใหญ่ที่สุดของบริษัทญี่ปุ่นจะไม่มีข้อกำหนดมาตรการกีดกันทางการค้าสินค้าประเภทอาหารทะเลแช่แข็งหรือกำหนดมาตรฐานด้านความปลอดภัยอย่างเข้มงวด ดังนั้น ผู้ประกอบการควรจะเน้นการผลิตสินค้าให้ตรงตามลักษณะของสินค้าที่กำหนดไว้ในคำสั่งซื้อนอกเหนือจากการควบคุมคุณภาพของผลิตภัณฑ์

รูปแบบการกีดกันทางการค้าจากประเทศคู่ค้ามีหลายรูปแบบมากมาย เพื่อลดการนำเข้าสินค้า ไม่ว่าจะเป็นกฎระเบียบควบคุมความปลอดภัยในการบริโภคอาหาร การขึ้นภาษีการนำเข้า จนทำให้การส่งออกไปยังประเทศคู่ค้าดังกล่าวเต็มไปด้วยความยากลำบากมากขึ้น บริษัทจะต้องคิด

ตามกฎระเบียบที่ออกจากประเทศผู้ค้าเพื่อควบคุมสินค้าที่นำเข้าและเกี่ยวข้องกับสินค้าของบริษัทอย่างใกล้ชิดเพื่อจะได้ปรับเปลี่ยนวิธีการในการดำเนินการทางธุรกิจได้ทันต่อเหตุการณ์

4) การชะลอตัวของเศรษฐกิจประเทศผู้ค้า

ความเสี่ยงที่ผู้ประกอบการไม่สามารถหลีกเลี่ยงไม่ได้ คือ การชะลอตัวของเศรษฐกิจประเทศผู้ค้าเช่นในประเทศญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกาซึ่งอยู่ในสถานะถดถอย จึงควรมีมาตรการรองรับความเสี่ยงดังกล่าว เพื่อมิให้ประสบปัญหารายได้ของบริษัทตกลงอย่างต่อเนื่องเช่นเดียวกับสถานการณ์โรคซาร์สที่ระบาดในช่วงต้นปีพ.ศ. 2546 ที่ผ่านมาซึ่งส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจของประเทศไทย ประเทศเพื่อนบ้านและทั่วโลกได้เช่นกัน

5) การแข่งขันและการเปิดการค้าเสรีทางการค้า

อุตสาหกรรมดังกล่าวเป็นอุตสาหกรรมที่มีการที่มีการแข่งขันสูงจากทั้งคู่แข่งในประเทศและต่างประเทศเนื่องจากการเปิดการค้าเสรีทั่วโลก จึงจำเป็นที่ผู้ประกอบการจะต้องศึกษากฎระเบียบของแต่ละประเทศอย่างถ่องแท้เพื่อที่จะสามารถกำหนดนโยบายของบริษัทในด้านต่าง ๆ เช่น การตลาดและการผลิต ให้สอดคล้องกับสถานะการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงมากขึ้น ความฉับไวในการทำกลยุทธ์ทางการตลาดให้ทันต่อสภาพตลาดในแต่ละสถานะเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้ประกอบการในโลกธุรกิจปัจจุบันและอนาคตที่มีการสื่อสารกันอย่างรวดเร็วผ่านทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ไปทั่วโลก

6) ความล่าช้าของหน่วยงานราชการ

ถึงแม้ว่าหน่วยงานราชการทุกองค์กรจะให้ความสำคัญในการปรับปรุงองค์กรหรือลดขั้นตอนการทำงานให้ลดน้อยลง รวมทั้งการพัฒนาการให้บริการที่ทันสมัยและรวดเร็วขึ้นเพื่อสนับสนุนการค้าการส่งออกเพื่อเพิ่มมากขึ้นทุกปี แต่ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ยังคงประสบปัญหาความล่าช้าของหน่วยงานราชการและความซับซ้อนของขั้นตอนการส่งออกถึงแม้ว่าจะมีการพัฒนาระบบงานที่ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ ในหลายองค์กรของภาครัฐ เช่น การใช้ระบบ EDI ในการเดินพิธีการศุลกากรเพื่อการนำเข้าและส่งออกของกรมศุลกากร การพัฒนาท่าเรือหรือท่าอากาศยานเพิ่มขึ้นตามที่กำหนดโดยภาครัฐยังมีความล่าช้าและไม่เอื้อประโยชน์ต่อผู้ส่งออกที่มีจำนวนรายหรือปริมาณการส่งออกมากขึ้น หน่วยงานราชการจึงควรเร่งรัดพัฒนาและดำเนินการในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับนำเข้าและส่งออกเพื่อเป็นการสนับสนุนและส่งเสริมผู้ประกอบการภาคเอกชนในการสร้างรายได้ให้กับประเทศและเป็นการสร้างงานให้กับแรงงานไทยในอีกนัยหนึ่ง