

การศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำกำไรให้กับบริษัทค้าส่งปลาทะเล

นภิศรา รียาพันธ์¹ , ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจนา กาญจนสุนทร²

¹ บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการจัดการโลจิสติกส์

คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

โทรศัพท์: 081-407-0610, Email: kik_2929@hotmail.com

² คณะวิศวกรรมศาสตร์, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

ถนนวิภาวดีรังสิต เขตดินแดง กรุงเทพฯ 10400

โทรศัพท์: 02-697-6726, Email: kanchanasuntorn_k@yahoo.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ คือ เพื่อศึกษาถึงซัพพลายเชนตลอดทุกกระบวนการของธุรกิจปลาทะเลตั้งแต่กระบวนการซื้อวัตถุดิบ กระบวนการตัดแยก กระบวนการกระจายสินค้าและกระบวนการแปรรูปสินค้า ตลอดจนวิเคราะห์ปัญหา และอุปสรรคต่างๆ ที่มีผลต่อการเพิ่มกำไรของบริษัทโดยประยุกต์หลักการของโลจิสติกส์และทางการเงิน เพื่อนำผลที่ได้จากการคำนวณนี้ไปใช้ในการตัดสินใจเลือกทางเลือก เพื่อใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำกำไรให้สูงขึ้น ซึ่งนอกเหนือจากการคำนึงถึงเรื่องการเพิ่มกำไรให้กับบริษัทแล้วการสร้างคามพึงพอใจให้กับลูกค้าแล้วการรักษาคุณภาพของสินค้าก็เป็นเรื่องที่ต้องให้ความสำคัญเช่นกัน ซึ่งกระบวนการโลจิสติกส์นี้จะมีบทบาทที่สำคัญที่ช่วยในการวิเคราะห์ถึงกิจกรรมแต่ละกิจกรรมบนห่วงโซ่นี้ ซึ่งการศึกษานี้ได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบเชิงพรรณนา (Descriptive Method) การวิเคราะห์เชิงปริมาณ (Quantitative Method)

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาระบบโซ่อุปทานของธุรกิจปลาทะเล
2. เพื่อศึกษาวิธีการสร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ในการแข่งขันในธุรกิจปลาทะเล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำกำไร

บทนำ

บริษัทกรณีศึกษา ก่อตั้งเมื่อต้นเดือน ตุลาคม 2532 โดยเริ่มดำเนินกิจการเป็นลักษณะกิจการภายในครอบครัว โดยที่ตัวบริษัทตั้งอยู่ที่ อำเภอบ้านแหลม จังหวัดเพชรบุรี ธุรกิจหลักก็คือ เป็นตัวแทนจำหน่ายผลิตภัณฑ์อาหารทะเลสด จากตลาดทะเลไทย จังหวัดสมุทรสาคร โดยผลิตภัณฑ์หลักก็คือปลาทะเลชนิดต่างๆ ต่อมาในปี พ.ศ 2535 บริษัทเริ่มขยายกำลังการผลิตไปยังสินค้ามูลค่าเพิ่ม จนทำให้กำลังการผลิตในปัจจุบันเพิ่มขึ้นเป็น 1,500 ตันต่อปี นโยบายของบริษัท คือ มุ่งมั่นตอบสนอง ความพึงพอใจของลูกค้าด้วยผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพปลอดภัย และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ลักษณะการประกอบธุรกิจเป็นการประกอบกิจการค้าส่งปลาทะเลภายในประเทศเป็นหลัก มีการทำการซื้อขายของทะเลกันที่ตลาดทะเลไทย จังหวัดสมุทรสาครตลาดนี้เป็นตลาดค้าส่งอาหารทะเลที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทย โดยที่ลักษณะของผลิตภัณฑ์มีอยู่ 2 ประเภท คือ

สินค้าพื้นฐาน (Primary Product) คือ สินค้าที่เรานำวัตถุดิบที่ทำการซื้อมา มาผ่านกระบวนการแปรรูปอย่างง่าย ๆ โดยการล้าง ทำความสะอาด ตักแต่ง หรือ แช่แข็ง และบรรจุกล่อง

- | | |
|--------------|-----------------|
| - ปลาฤดู | - ปลาทุเค็ม |
| - ปลาเข็ม | - ปลากัง |
| - ปลาแป้นฤดู | - ปลากระเบนชิ้น |
| - ปลาจวด | - ปลากระเบนตัว |
| - ปลาเห็ดโคน | - ปลาสละ |
| - ปลาเก๋า | - ปลากด |
| - ปลาสำลี | - ปลาทองแดง |
| - ปลาริวกิว | - ปลาใบไม้ |
| - ปลาหมู | - กุ้งทราย |

สินค้ามูลค่าเพิ่ม (Value Added Product) เป็นสินค้าที่นำสินค้าพื้นฐานในข้อ 1 มาผ่านกระบวนการหรือขั้นตอนแปรรูป เพื่อให้ได้ ผลิตภัณฑ์ ที่มีมูลค่าเพิ่มจากเดิม

- ปลาฉลาม
- ปลาตุ๊กกา
- ปลากระเบนจิ๋ว
- ปลาทุเค็ม
- ปลาอินทรี

- ปลาสด
- ปลาสละ

บริษัทกรณีศึกษาประกอบกิจการค้าส่งปลาทะเลภายในประเทศเป็นหลัก มีกรรมการซื้อขายของทะเลกันที่ตลาดทะเลไทย จังหวัดสมุทรสาครตลาดนี้เป็นตลาดค้าส่งอาหารทะเลที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทย โดยที่ลักษณะของผลิตภัณฑ์มีอยู่ 2 ประเภท คือ สินค้าพื้นฐาน (Primary Product) คือ สินค้าที่เรานำวัตถุดิบที่ทำการซื้อมา มาผ่านกระบวนการแปรรูปอย่างง่าย ๆ โดยการล้าง ทำความสะอาด ตักแต่ง หรือ แช่แข็ง และบรรจุกล่อง และ สินค้ามูลค่าเพิ่ม (Value Added Product) เป็นสินค้าที่นำสินค้าพื้นฐานในข้อ 1 มาผ่านกระบวนการหรือขั้นตอนแปรรูป เพื่อให้ได้ ผลิตภัณฑ์ ที่มีมูลค่าเพิ่มจากเดิม สำหรับโครงสร้างขององค์กรของธุรกิจการซื้อขายอาหารทะเลที่ตลาดทะเลไทยนั้นนั้น สามารถอธิบายได้ดังภาพคือ



แผนภาพ แสดงระบบโซ่อุปทานของ อุตสาหกรรมปลาทะเล

จากภาพจะเห็นได้ว่า บริษัทกรณีศึกษาอยู่ในซัพพลายเชนลำดับที่ 4 โดยทำการซื้อขายอาหารทะเลกับเจ้าของแพปลาโดยตรง โดยตลาดที่ทำการซื้อขายกันก็คือที่ตลาดทะเลจังหวัดสมุทรสาคร เนื่องจากที่ตลาดทะเลไทยแห่งนี้เป็นแหล่งค้าส่งอาหารทะเลที่ใหญ่ที่สุดใน

ประเทศไทย และหลังจากนั้นก็ทำการจำหน่ายไปยังลูกค้าที่สำคัญต่างๆ เช่นโรงงาน บริษัท และร้านค้าส่ง ร้านค้าปลีกทั่วไป

Strengths (จุดแข็ง)

- ประเทศไทยเป็นประเทศที่สามารถจับปลาทะเลได้เป็นจำนวนมากในแต่ละปี เนื่องจากความได้เปรียบทางด้านภูมิประเทศที่อยู่ใกล้ทั้งมหาสมุทรอินเดีย และมหาสมุทรแปซิฟิก
- พนักงานมีศักยภาพและความชำนาญเกี่ยวกับอาหารทะเลเป็นเวลานาน
- ราคาถูกกว่าคู่แข่ง
- ความหลากหลายของประเภทของสินค้าที่มีให้ลูกค้าเลือก ทำให้สามารถผลิตสินค้ามูลค่าเพิ่มได้หลากหลาย

Weaknesses (จุดอ่อน)

- การประกอบธุรกิจเป็นแบบอุตสาหกรรมภายในครอบครัว จึงทำให้กำลังการผลิตถูกจำกัดด้วยแรงงานคน
- กลุ่มลูกค้ายังเป็นกลุ่มลูกค้ากลุ่มเดิมอยู่ ขาดการสร้างฐานลูกค้าใหม่
- ไม่มีการนำระบบเทคโนโลยีต่างๆ เข้ามาใช้ ทุกขั้นตอนการทำงานเป็นการทำจากแรงงานคนทั้งสิ้น

Opportunities (โอกาส)

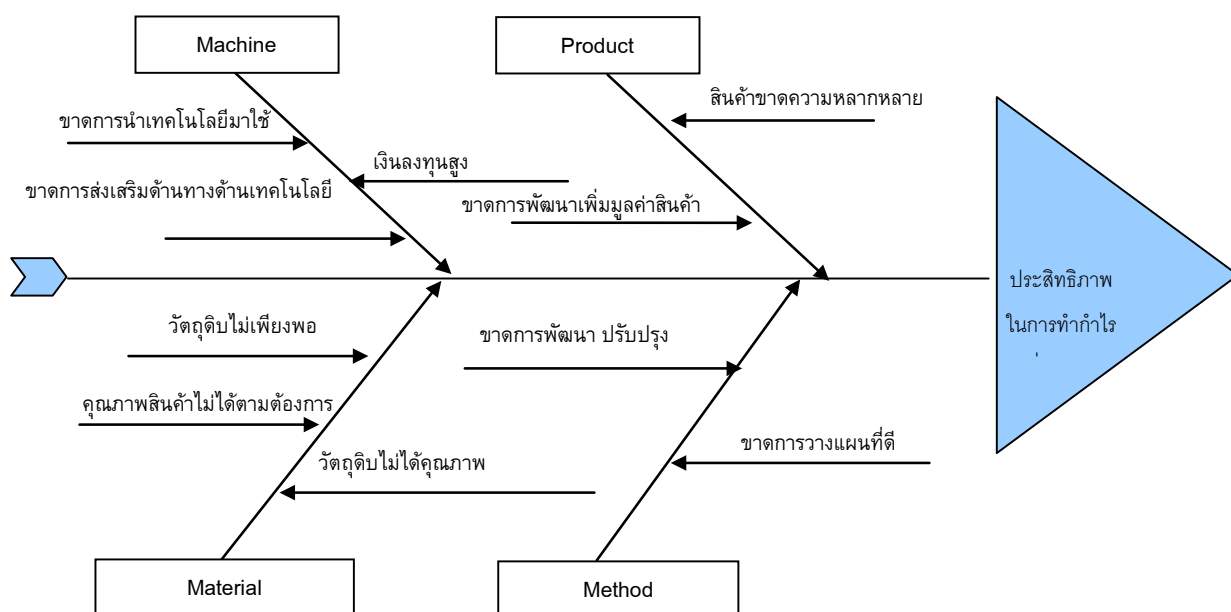
- นโยบายของภาครัฐให้การสนับสนุนการประกอบการของธุรกิจเกี่ยวกับอาหารทะเลขนาดกลางและขนาดย่อม เช่น มีนโยบายจำหน่ายน้ำมันราคาถูก เพื่อจูงใจให้หันมาประกอบอาชีพนี้เพิ่มมากขึ้น
 - ศุลกากรแก้สินค้าประมงของไทย ส่งผลให้อัตราภาษีนำเข้าลดลง
 - โรคระบาดที่เกิดขึ้นในหลายภูมิภาคทั่วโลก รวมทั้ง กระแสห่วงใยในสุขภาพ ทำให้ผู้บริโภคหันมา รับประทานอาหารทะเลมากขึ้น
- ผลิตภัณฑ์นมจากจีนถูกตรวจสอบสารเมลามีนปนเปื้อนเมื่อ ปีก่อน ทำให้หลายประเทศหันมานำเข้าอาหาร จากไทยมากขึ้นในปัจจุบัน รวมถึงปลาทะเลด้วย

Threats (อุปสรรค)

- ปัญหาวัตถุดิบ เนื่องจากปลาทะเลเป็นวัตถุดิบที่มาจากธรรมชาติซึ่งปริมาณซัพพลายนั้นขึ้นอยู่กับฤดูกาล สภาพภูมิอากาศ และทรัพยากรทางทะเลเป็นสำคัญ ทำให้บางครั้งเราไม่สามารถกำหนดปริมาณซัพพลายที่แน่นอนได้

- ปัญหาทางด้านมาตรฐานคุณภาพของสินค้าที่ต้องมีมาตรฐานในทุกขั้นตอน เนื่องจากว่าเป็นสินค้าที่เกี่ยวข้องกับอาหาร

ปัญหา และลักษณะปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร



แผนผังสาเหตุและผล (Cause and Effect Diagram)

จากแผนผังสาเหตุและผล (Cause and Effect Diagram) สามารถวิเคราะห์รายละเอียดได้ดังนี้

จากการศึกษาข้อมูลพบว่าสาเหตุที่ทำให้ประสิทธิภาพในการทำการลดลงคือ

- 1) วัตถุดิบ (Material) เนื่องจากมาจากวัตถุดิบที่นำมาใช้นั้น เป็นพลาสติกที่เราสั่งซื้อมาจากเรือที่ออกทะเล ไม่ได้สั่งซื้อจากชาวประมงที่ทำการเพาะเลี้ยงเอง ทำให้วัตถุดิบของเรานั้นต้องขึ้นอยู่กับธรรมชาติ และฤดูกาลเป็นหลัก การที่จะควบคุมปริมาณและคุณภาพของสินค้าให้เป็นไปตามความต้องการนั้นเป็นไปได้ค่อนข้างยาก แตกต่างจากการสั่งซื้อจากปลาที่ทำการเพาะเลี้ยง

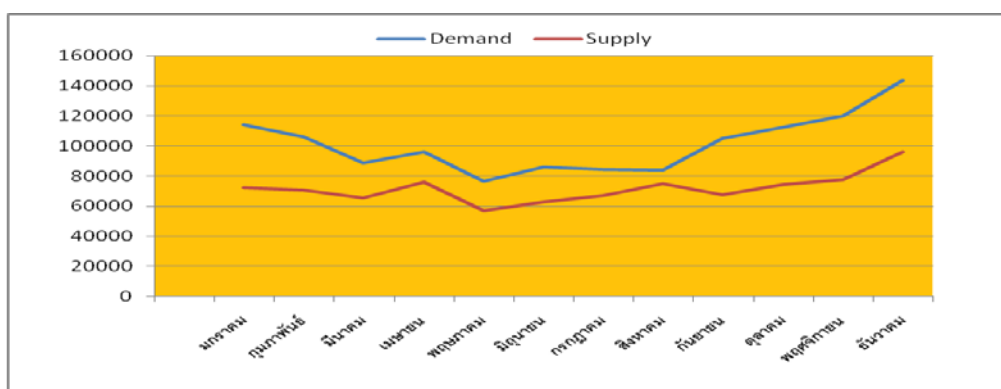
2) กระบวนการ (Method) เนื่องจากธุรกิจที่ทำการศึกษาเป็นบริษัทขนาดเล็ก ที่ดำเนินธุรกิจมาตั้งแต่สมัยรุ่นบรรพบุรุษแล้วทำการดำเนินธุรกิจสืบต่อกันมา ดังนั้นหลักการทำงานหรือหลักการที่ใช้บริหารงานจึงเป็นในลักษณะของการทำงานแบบครอบครัวมากกว่าธุรกิจ

3) สินค้า (Product) ลักษณะของสินค้าหลักที่บริษัทกรณีศึกษาผลิตนั้นก็คือการส่งขายปลาทะเลสดให้กับโรงงานแปรรูปอาหารทะเลต่างๆ โดยลักษณะของธุรกิจนั้นจะเน้นการทำธุรกิจซื้อขายเฉพาะปลาทะเลเท่านั้น ไม่ได้ทำการซื้อขายอาหารทะเลประเภทอื่น ขาดการพัฒนาสินค้าให้มีมูลค่าเพิ่มมากขึ้น

4) เครื่องจักร (Machine) ปัจจุบันการทำงานในขั้นตอนต่างๆยังใช้แรงงานคนอยู่ เนื่องจากติดปัญหาในเรื่องของการขาดการศึกษาถึงเทคโนโลยีที่มีในปัจจุบันเพื่อนำมาพัฒนาในธุรกิจ และเงินที่ใช้ในการลงทุนก็ค่อนข้างสูง

1) สินค้า

เนื่องจากปลาทะเลจัดเป็นสินค้าตามฤดูกาลและปริมาณของสินค้าที่ได้นั้นขึ้นอยู่กับธรรมชาติเป็นหลัก ปลาบางชนิดไม่สามารถซื้อขายได้ทั้งปี จะมีเพียงเฉพาะบางฤดูเท่านั้น ซึ่งตรงข้ามกับความต้องการของลูกค้าที่มีอยู่อย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี ทำให้ความสามารถในการซัพพลายสินค้ามีไม่เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า ซึ่งโดยเฉลี่ยปลาที่มีความต้องการจากลูกค้ามากที่สุดคือ ปลากระเบน 35% รองลงมาคือ ปลาช่อน 25% ปลาถุณี 25% อื่น 15% เป็นต้น โดยที่กลุ่มลูกค้าหลักคือ โรงงานแปรรูปอาหารทะเล ซึ่งความต้องการสินค้าของกลุ่มลูกค้าโรงงานแปรรูปในแต่ละวันนั้นมีปริมาณมากและต่อเนื่อง คิดเป็นค่าเฉลี่ยประมาณ 3,382 กิโลกรัมต่อวัน แต่กำลังการผลิตของบริษัทสามารถที่จะจัดส่งอยู่ที่เฉลี่ย 2387 กิโลกรัมต่อวัน คิดเป็นค่าเฉลี่ยที่สูญเสียโอกาสในการทำกำไรเป็น 10% ต่อปี

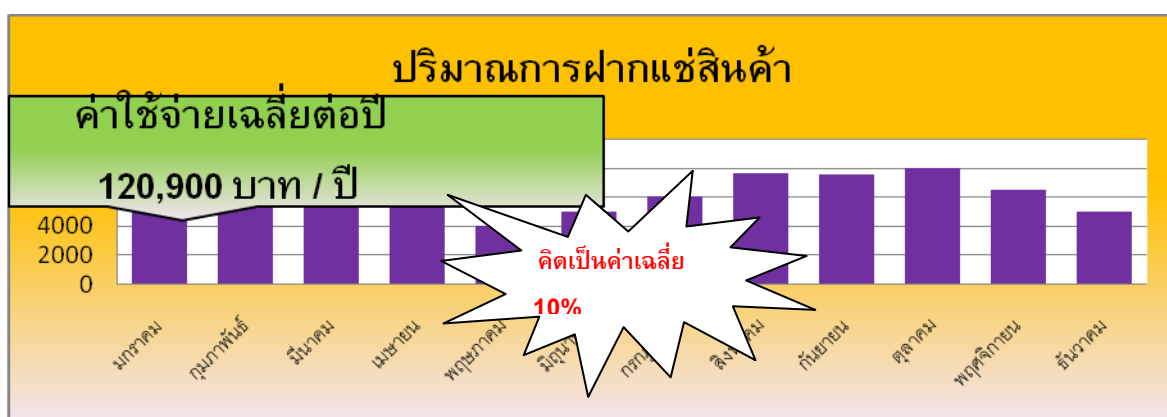


แผนภาพ แสดงการเปรียบเทียบปริมาณ Demand และ Supply ของบริษัทกรณีศึกษา ในช่วงเดือน ม.ค – ธ.ค พ.ศ 2552

ที่มา: ข้อมูลบริษัทกรณีศึกษา ปี พ.ศ. 2552

2) ส่งมอบสินค้าไม่ทันตามกำหนด

โดยปกตินั้นลูกค้าที่เป็นประเภทโรงงานมีระเบียบข้อบังคับคือต้องส่งสินค้าให้ถึงหน้าโรงงานก่อนเวลาเที่ยงของแต่ละวัน เพื่อที่สินค้าจะได้คงความสดและสามารถเข้าสู่การเตรียมเข้ากระบวนการผลิตในช่วงบ่ายของแต่ละวันได้ จากการสำรวจข้อมูลจะเห็นได้ว่าธุรกิจค้าส่งปลาทะเลนั้นมีการส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้าล่าช้าดังแผนภาพด้านล่าง ซึ่งกระบวนการขั้นตอนของโซ่อุปทานค้าส่งปลาทะเลนั้นก่อนที่จะทำการส่งมอบให้กับลูกค้าได้นั้นมีหลายกระบวนการที่เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความล่าช้า บริษัทต้องใช้แรงงานคนในการขนถ่ายวัตถุดิบจากท่าเรือใหญ่ เพื่อมาเก็บไว้ยังสถานที่ที่ใช้สำหรับคัดแยกปลา เพื่อเตรียมกระจายและส่งมอบให้กับลูกค้า ซึ่งผลจากความล่าช้าเป็นเวลานานทางบริษัทจำเป็นต้องนำสินค้าไปฝากไว้ที่ห้องเย็นของบริษัทเอกชน ที่จังหวัด สมุทรสาครก่อน เพราะเนื่องจากห้องเย็นของบริษัทมีพื้นที่ไม่เพียงพอต่อการเก็บสินค้าในจำนวนหลายจุดัน โดยที่การคิดค่าบริการในการฝากสินค้านั้นจะคิดเป็นกิโลกรัม โดยอยู่ที่ 1.50 บาทต่อหนึ่งกิโลกรัม ต่อหนึ่งวัน ซึ่งโดย คิดเป็นจำนวนเงิน 4,500 บาท ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการเพิ่มประสิทธิภาพของแต่ละกระบวนการเพื่อที่จะลดเวลาของแต่ละกระบวนการลง เพื่อที่จะได้ส่งมอบสินค้าได้ตามกำหนดเวลา และสามารถที่จะเพิ่มผลตอบแทนได้มากขึ้นด้วย



แผนภาพ ข้อมูลการส่งมอบสินค้าล่าช้าในช่วงเดือน ก.ค – ก.ย 2552 หน่วยเป็นกิโลกรัม

ที่มา: ข้อมูลบริษัทกรณีศึกษา ปี พ.ศ. 2552

ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าอิสระ ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวความคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการอธิบายและศึกษาในครั้งนี้ นั่นคือ การบริหารจัดการโลจิสติกส์และห่วงโซ่อุปทาน การวิเคราะห์ต้นทุนโลจิสติกส์ การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน

ระเบียบวิธีการศึกษาและผลการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อมุ่งเน้นการศึกษาปัญหาการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำกำไรให้กับธุรกิจค้าส่งปลาทะเล โดยเป็นการศึกษาภาพรวมและข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) และข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เบื้องต้นของธุรกิจและบริษัท ซึ่งได้แก่ข้อมูลของสินค้า ผลิตภัณฑ์ ประเภทของสินค้า ลักษณะของตลาดและช่องทางการจัดจำหน่าย รวมถึงศักยภาพในการขยายกิจการในรูปแบบต่างๆ เพื่อเพิ่มผลกำไรให้มากขึ้น

กลุ่มตัวอย่างและวิธีการคัดเลือกตัวอย่างคือ ปลาทะเลสดจำนวน 3 ชนิดโดยใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Non-Probability Sampling) โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างโดยมีจุดประสงค์ (Purposive Sampling) โดยผู้ศึกษาได้พิจารณาแล้วว่าผลิตภัณฑ์ทั้งหมดในการศึกษานี้มีความเหมาะสมสามารถให้คำตอบที่ครบถ้วนและมีความน่าเชื่อถือ

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

ปัจจุบันปลาทะเลได้รับความนิยมจากผู้บริโภคเป็นอย่างมาก เนื่องจากกระแสการดูแลสุขภาพเรื่องสุขภาพกำลังเป็นที่นิยม โดยที่ประเทศไทยมีอัตราเฉลี่ยการส่งออกปลาทะเล เพิ่มขึ้น 2-3 เท่าทุกปี คิดเป็นมูลค่าทั้งสิ้นกว่า 1800 ล้านบาทต่อปี และปัจจุบันเป็นที่ต้องการของประเทศผู้นำเข้าอาหารที่สำคัญทั่วโลก

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ คือ เพื่อศึกษาถึงชีพพลายเช่นตลอดทุกกระบวนการของธุรกิจปลาทะเลตั้งแต่กระบวนการซื้อวัตถุดิบ กระบวนการตัดแยก กระบวนการกระจายสินค้า และกระบวนการแปรรูปสินค้า ตลอดจนวิเคราะห์ปัญหา และอุปสรรคต่างๆ ที่มีผลต่อการเพิ่มกำไรของบริษัทโดยประยุกต์หลักการของโลจิสติกส์และทางการเงิน เพื่อนำผลที่ได้จากการคำนวณนี้ไปใช้ในการตัดสินใจเลือกทางเลือก เพื่อใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำกำไรให้สูงขึ้น ซึ่งนอกเหนือจากการคำนึงถึงเรื่องการเพิ่มกำไรให้กับบริษัทแล้วการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าแล้วการรักษาคุณภาพของสินค้าก็เป็นเรื่องที่ต้องให้ความสำคัญเช่นกัน ซึ่งกระบวนการโลจิสติกส์นี้จะมีบทบาทที่สำคัญที่ช่วยในการวิเคราะห์ถึงกิจกรรมแต่ละกิจกรรมบนห่วงโซ่นี้ ซึ่งการศึกษานี้ได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบเชิงพรรณนา (Descriptive Method) การวิเคราะห์เชิงปริมาณ (Quantitative Method)

ผลการวิจัยพบว่าแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำกำไรให้กับองค์กรสามารถทำได้ 2 แนวทาง ได้แก่ 1 การลงทุนสร้างห้องเย็นเพิ่มแทนการวิ่งจ้างในการจัดเก็บ ซึ่งจากผลการศึกษารวิเคราะห์เงินลงทุน และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานพบว่าการลงทุนสร้างห้องเย็นเพิ่มสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายได้ 3,534 บาทต่อวัน และมีระยะเวลาคืนทุนประมาณ 3 ปี และ 2 การพัฒนาผลิตภัณฑ์ในรูปแบบใหม่เพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าแทนการจำหน่ายในรูปของปลาทะเลสดเพียงอย่างเดียว เนื่องจากผลการศึกษาในเบื้องต้นพบว่าประสิทธิภาพในการทำกำไรปัจจุบันขององค์กร ขึ้นอยู่กับปริมาณปลาทะเลสดที่ได้มาในแต่ละวัน ซึ่งพบว่าปริมาณดังกล่าวไม่มีการเติบโต และไม่เพียงพอกับยอดความต้องการ ดังนั้นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำกำไรให้กับองค์กรจึงต้องเน้นการเพิ่มมูลค่าให้แก่สินค้าที่จำหน่าย โดยปลาทะเลสดชนิดที่คัดเลือกมาเพื่อนำไปพัฒนาได้แก่ปลาตุ๊กกา ปลาชั่งและปลากระเบน ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและวิเคราะห์เงินลงทุนรวมทั้งต้นทุนผันแปรของสินค้าที่จะผลิตแต่ละชนิด เพื่อคำนวณหากำไรที่องค์กรจะได้รับเพิ่มขึ้น จากผลการวิเคราะห์ที่ได้พบว่าการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่จากปลาตุ๊กกาและปลาชั่งสามารถสร้างกำไรให้กับองค์กรได้เพิ่มขึ้น จึงคุ้มค่าต่อการลงทุน เนื่องจากปลาตุ๊กกาสามารถเพิ่มกำไรให้กับบริษัทได้ 1,440,000 บาทต่อปี และปลาชั่งสามารถเพิ่มได้ 1,560,000 บาทต่อปี ในขณะที่ปลากระเบนแปรรูปสามารถเพิ่มกำไรให้กับองค์กรได้เพียง 156,000 บาทต่อปี ซึ่งเป็นยอดที่ไม่สูงนักเมื่อเทียบกับความเสี่ยงที่เกิดจากการจำหน่ายสินค้าแปรรูปแทนการจำหน่ายในรูปปลากระเบนสดที่มียอดความต้องการสูงตลอดปี

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- กฤษมา แจงล้อม. 2551. การศึกษากลยุทธ์ในการลดต้นทุนการขนส่ง กรณีศึกษาบริษัท ดีเค เทรต ดิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- คำนาย อภิปรัชญาสกุล. 2550. การจัดการขนส่ง. กรุงเทพฯ: ซี.วาย.ซี.ซี.ที.เอ็ม. พรินต์ติ้ง.
- คำนาย อภิปรัชญาสกุล. ม.ป.ป. เสริมทักษะโลจิสติกส์ และการจัดการซัพพลายเชน (Core Skill in Logistics and Supply Chain Management). กรุงเทพฯ: โฟกัสมีเดีย แอนด์พับลิชซิ่ง.
- จิรพรรณ กุลดิลก. 2548. “น้ำอุมฤทธิ์ชุ่มทองในเมืองลาว.” วารสารเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ปีที่ 12 ฉบับที่ 2 ก.ค. – ธ.ค. 2548: 53-70
- จุฬารักษ์ เรืองเทพ. 2549. การวิเคราะห์การจัดการการขนส่งของธุรกิจเบียร์ใน

ประเทศไทย กรณีศึกษา บริษัทเปียร์. ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
(ธุรกิจการเกษตร) สาขาธุรกิจการเกษตร ภาควิชาเศรษฐศาสตร์เกษตรและ
ทรัพยากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
ดร.วิษณุ สุขโต. 16-30 พฤศจิกายน 2552. “การคำนวณต้นทุนการขนส่งอย่างจริงจัง ส่วนที่ 1
โครงสร้างต้นทุนการขนส่ง.” **Intertransport Logistics:13**

บรรณานุกรม(ต่อ)

กมลชนก สุทธิวาทนฤพุมิ. 2545. การจัดการโลจิสติกส์
กรุงเทพมหานคร : แมคกรอฮิล.

ข้อมูลการนำเข้า-ส่งออกปลาทะเล ตรวจสอบข้อมูล (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก:

<http://www.tnsc.com/>

ข้อมูลองค์ความรู้เกี่ยวกับซัพพลายเชน ตรวจสอบข้อมูล (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก:

<http://www.thailog-org.th/>

ภาษาต่างประเทศ

Kotler, Philip. 1997. Marketing Management : Analysis, Planning, Implementation, and
Control. 9th Edition. New Jersey : Prentice Hall, Inc..

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เจริญชัย โขมพัตราภรณ์, ธัญญา วสุศรี, ปราภนา ปรรารถนาดี และวิพิมพ์ ฉวีสุข,(2547)
ระบบโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมสับประรดกระป๋องไทย, In Proceeding of the 6th
EAN/TLAPS/Thai VCML Industry-Academic Annual Conference on Supply
Chain and Logistics Management

