

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

ลักษณะทั่วไปของบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวาน

บริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานในประเทศไทยทุกแห่ง ต้องใช้เงินทุนค่อนข้างมาก เพราะเป็นการลงทุนที่เน้นในเรื่องเครื่องจักรและเทคโนโลยีในการผลิตสูง ประกอบกับชาวต่างประเทศเคยส่งนมข้นหวานเข้ามาจำหน่ายในประเทศไทย และคาดว่าประเทศไทยจะเป็นตลาดนมข้นหวานที่สำคัญแห่งหนึ่ง จึงทำให้ยี่ห้อพร้อมลงทุนกับคนไทยก่อตั้งบริษัทขึ้น และมีบางบริษัทเป็นการลงทุนร่วมของคนต่างชาติล้วนคือ บริษัทอุตสาหกรรมนมพระนครจำกัดและบริษัทยูโนเทคมีลค์จำกัด ทั้งนี้เป็นผลสืบเนื่องมาจากกฎหมายส่งเสริมการลงทุนอุตสาหกรรมใน พ.ศ. 2505 ไม่รัดกุม รัฐบาลต้องการส่งเสริมอุตสาหกรรมนมข้นหวานโดยไม่คำนึงว่าจะเป็นการลงทุนของคนต่างชาติล้วนหรือไม่ แต่ใน พ.ศ. 2525 เหลือบริษัทที่มีผู้ถือหุ้นเป็นคนต่างชาติล้วนเพียงบริษัทเดียวคือ บริษัทยูโนเทคมีลค์จำกัด (รายละเอียดอยู่ในบทที่ 4 หัวข้อ "ลักษณะการถือหุ้น" หน้า 107) สำหรับการตั้งสำนักงานและโรงงานนั้น บริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานจำเป็นต้องตั้งแยกไว้คนละแห่ง เพราะตามประกาศของกระทรวงสาธารณสุขต้องการให้ตั้งโรงงานไว้ชานเมือง แต่บริษัทจำเป็นต้องตั้งสำนักงานไว้ในตัวเมืองเพื่อสะดวกในการติดต่อกับเหตุนี้การจึกองค์การของบริษัทจึงค่อนข้างยุ่งยาก เพราะต้องแยกเป็น 2 แห่งดังกล่าว อย่างไรก็ตาม การจึกองค์การของบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานโดยทั่วไปจะใกล้เคียงกับการจึกองค์การตามทฤษฎีของการจึกองค์การ จะต่างกันในเรื่องปลีกย่อยบ้างบางอย่างตามทัศนคติของผู้บริหารและคามนโยบายของบริษัทเป็นสำคัญ ส่วนการผลิตสินค้าของบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานทุกแห่งนั้นจะผลิตสินค้าชนิดอื่นนอกเหนือจากนมข้นหวาน เพราะนมข้นหวานเป็นสินค้าที่ให้กำไรค่อนข้างดีและจะเป็นการเสี่ยงต่อการลงทุนอย่างยิ่ง หากบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานผลิตสินค้าเพียงชนิดเดียวออกจำหน่าย

ปัญหาเกี่ยวกับลักษณะทั่วไปของบริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวาน มีดังนี้คือ

ปัญหาที่ 1 บริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานที่มีบริษัทแม่อยู่ต่างประเทศคือบริษัท
อุตสาหกรรมนมพระนครจำกัด และบริษัทยูโนเค็ดมิลค์จำกัด นั้นจำเป็นต้องมีนโยบายการบริหาร
จากคณะกรรมการอำนวยการหรือจากบริษัทแม่ในต่างประเทศ ทำให้การจัดการบาง
อย่างไม่อิสระเท่าที่ควรและทำให้เงินตราไหลออกนอกประเทศในรูปของเงินปันผล

ข้อเสนอแนะที่ 1 สำหรับบริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานที่เปิดดำเนินการอยู่แล้ว
นั้น คงจะไม่มีวิธีแก้ไขปัญหานี้ได้ นอกจากจะมีข้อเสนอแนะว่า หากรัฐบาลต้องการ
ส่งเสริมการลงทุนอุตสาหกรรมประเภทใดแล้ว ควรจะพิจารณาให้รอบคอบและควรตั้ง
เงื่อนไขการลงทุนให้รัดกุม มิฉะนั้นแล้วจะทำให้เกิดปัญหาดังกล่าว

ปัญหาที่ 2 การตั้งสำนักงานและโรงงานไว้คนละแห่ง ทำให้การ
จัดการของบริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานไม่รัดกุม ทำให้ค่าใช้จ่ายเอกสารและกำลังคนของแผนก
เดียวกันมากขึ้น เพราะต้องแบ่งพนักงานแผนกเดียวกันออก เพื่อให้เกิดการประสานงาน
กันระหว่างสำนักงานและโรงงาน

ข้อเสนอแนะที่ 2 ปัญหาข้อนี้ถูกจำกัดด้วยประกาศของกระทรวง
สาธารณสุขจึงไม่อาจจะแก้ไขได้ แต่อย่างไรก็ดีถ้าเป็นบริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานที่ทำการผลิต
แต่เพียงอย่างเดียวก็จะมีปัญหาในข้อนี้ดังเช่น บริษัทยูโนเค็ดมิลค์ จำกัด แต่ถ้าเป็นบริษัท
ผู้ผลิตนมชั้นหวานที่ทำหน้าที่ทั้งผลิตและจำหน่ายสินค้าก็จะมีปัญหาดังกล่าว เพราะจะ
ต้องมีพนักงานต่าง ๆ ทั้งในสำนักงานและโรงงาน แต่เท่าที่บริษัทได้ปฏิบัติมานั้นก็นับได้ว่า
เป็นวิธีการที่ดีคือ แบ่งพนักงานในแผนกเดียวกันออกไว้ทั้งสำนักงานและโรงงาน โดย
พนักงานของฝ่ายโรงงานจะต้องส่งเอกสารมารวมไว้ที่สำนักงานเพื่อเป็นการควบคุมผลการ
ปฏิบัติงานให้รัดกุมยิ่งขึ้น

การจัดการด้านการเงิน

การจัดการด้านการเงินเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างหนึ่งต่อการอยู่รอดของบริษัทผู้
ผลิตนมชั้นหวาน ซึ่งผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์ที่อยู่เป็นประจำ เพื่อให้ทราบผลการปฏิบัติ
งาน โดยทั่วไปผู้บริหารสามารถวิเคราะห์การเงินได้หลายวิธี แต่จากการสัมภาษณ์

เจ้าหน้าที่ของบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานส่วนมากมักจะพิจารณาจากโครงสร้างของเงินทุนเป็นเกณฑ์ โครงสร้างของเงินทุนของบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานโดยเฉลี่ยแล้วจะประกอบด้วยทุนที่มาจากหนี้สินระยะสั้นและกำไรสะสม ส่วนหนี้สินระยะยาวมีน้อยมาก ฉะนั้นเมื่อเปรียบเทียบกับภาระค่าเงินใน ช่วง พ.ศ. 2519 - 2525 ซึ่งเป็นช่วงที่บริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานเกือบทุกแห่งได้ขยายการผลิตสินค้าชนิดใหม่หลายชนิด จึงต้องลงทุนด้วยทรัพย์สินถาวร เช่น เครื่องจักรในการผลิต เป็นต้น นับได้ว่าเป็นการใช้เงินทุนไม่เหมาะสม เพราะทุนส่วนเจ้าของกิจการและกำไรสะสมแต่ละปีค่อนข้างคงที่ ในขณะที่หนี้สินระยะยาวมีน้อยมาก ดังนั้นจะต้องใช้ทุนที่เป็นหนี้สินระยะสั้นมาลงทุนในทรัพย์สินถาวรอย่างแน่นนอน ซึ่งที่ถูกต้องแล้วควรใช้เงินทุนที่เป็นหนี้สินระยะยาวเพื่อการนี้มากกว่า เพราะจะได้มีระยะเวลาอันพอที่ผู้บริหารจะหาเงินมาคืนเจ้าหนี้ได้ทัน อย่างไรก็ตามก็จากโครงสร้างของเงินทุนของบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานโดยเฉลี่ยจะประกอบด้วยทุนที่เป็นหนี้สินร้อยละ 65 และเกือบทั้งหมดจะเป็นหนี้สินระยะสั้น นอกนั้นจะเป็นส่วนของผู้ถือหุ้นของกิจการประมาณ 15% และมาจากกำไรสะสมอีกร้อยละ 20

ปัญหาเกี่ยวกับการจัดการทางการเงิน

ปัญหาที่ 1 จะทำอย่างไรจึงจะทำให้อัตราส่วนของหนี้สินระยะสั้นลดน้อยลง เพราะหากอัตราส่วนหนี้สินระยะสั้นมีมากขึ้นกว่านี้ก็จะทำให้บริษัทอยู่ในฐานะที่ค่อนข้างเสี่ยงดังเช่น บริษัทอุตสาหกรรมนมอลาสก้าจำกัด ที่มีโครงสร้างเงินทุนมาจากการกู้ยืมระยะสั้นถึง 75% ขึ้นไปและในพ.ศ. 2523 มีหนี้สินระยะสั้นถึง 103.31% นับได้ว่าเป็นอัตราที่เสี่ยงมากสำหรับการจัดการทางการเงิน และในที่สุดในปีเดียวกันนี้ บริษัทอุตสาหกรรมนมอลาสก้าจำกัด ต้องขายกิจการให้กับบริษัทคูเปอร์เวคิฟคอนเคนซ์ฟาร์ม จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทแม่ของบริษัทอุตสาหกรรมนมพระนครจำกัด (รายละเอียดอยู่ใน บทที่ 4 หัวข้อ "การวิเคราะห์การจัดการทางการเงิน" หน้า 122) เป็นต้น

ข้อเสนอแนะที่ 1 ควรจะเพิ่มเงินทุนส่วนของผู้ถือหุ้นของกิจการ แต่เนื่องจากบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานโดยทั่วไปไม่มีนโยบายเพิ่มทุนด้วยวิธีนี้ จึงต้องพัฒนาพิจารณากำไรสะสม ซึ่งกำไรสะสมของบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานแต่ละปีนั้นมีจำนวนที่ใกล้เคียงกัน ทั้ง ๆ ที่บริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานได้ขยายการผลิตผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่เพิ่มขึ้นหลายชนิดก็ตาม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเป็นช่วงที่บริษัทต้องลงทุนในทุกด้านก่อน เพื่อหวังผลในอนาคต ซึ่งผู้จัดการฝ่าย

การเงินของบริษัทผู้ผลิตนมชันทหวานได้คาดการณ์ไว้ว่า ในอนาคตอันใกล้บริษัทน่าจะมีกำไรมากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ เพราะราคานมชันทหวานอยู่ในเกณฑ์ที่บริษัทมีกำไรมากขึ้น ส่วนผลิตภัณฑ์อื่นนั้นกำลังได้รับความนิยมจากผู้บริโภคมากขึ้นเป็นลำดับ อย่างไรก็ตามก็ผู้จัดการฝ่ายการเงินของบริษัทผู้ผลิตนมชันทหวานนั้นควรใช้เงินทุนที่เป็นหนี้สินระยะยาวเพื่อลงทุนในทรัพย์สินถาวรมากกว่าที่จะใช้เงินทุนที่เป็นหนี้สินระยะสั้นดังกล่าว

การจัดการด้านการตลาด

การถือครองตลาดของแต่ละบริษัทเป็นส่วนสำคัญที่ผู้จัดการฝ่ายการตลาดสนใจ ในที่นี้จะเน้นถึงส่วนภายในประเทศมากกว่าปริมาณการส่งออกจำหน่ายต่างประเทศ เพราะบริษัทผู้ผลิตนมชันทหวานไม่สามารถใช้กลยุทธ์ทางการตลาดในตลาดต่างประเทศได้ เนื่องจากต้นทุนการผลิตที่สูงและผู้มุ่งหวังต่างประเทศมักคำนึงถึงราคาที่ถูกกว่าเป็นสำคัญ จากตารางที่ 24 "การถือครองตลาดนมชันทหวานภายในประเทศ" บทที่ 4 หน้า 150 จะเห็นว่าส่วนแบ่งตลาดเฉลี่ยของพ.ศ. 2519-2525 นั้น บริษัทอุตสาหกรรมนมไทยจำกัด มีส่วนแบ่งตลาดถึง 47.37% ซึ่งเกือบจะครึ่งหนึ่งของตลาดทั้งหมด รองลงมาคือบริษัทยูโนเค็ด-มิลค์จำกัด และบริษัทอุตสาหกรรมนมอลาสก้าจำกัด มีส่วนแบ่งตลาด 22.64% และ 15.93% ตามลำดับ ส่วนบริษัทที่มีส่วนแบ่งตลาดน้อยที่สุดคือ บริษัทอุตสาหกรรมนมพระนครจำกัด ได้ส่วนแบ่งเพียง 14.06% แต่ในความเป็นจริงนั้น ตั้งแต่ พ.ศ. 2525 เป็นต้นมา บริษัทอุตสาหกรรมนมอลาสก้าจำกัด เป็นบริษัทที่มีส่วนแบ่งตลาดน้อยที่สุด เพราะได้ขายกิจการให้กับบริษัทแม่ของบริษัทอุตสาหกรรมนมพระนครจำกัดในปลายพ.ศ. 2523 และบริษัทอุตสาหกรรมนมพระนครจำกัด มีนโยบายส่งเสริมการขายเฉพาะนมชันทหวานตราเรือใบ จึงทำให้ออกขายนมชันทหวานตราอลาสก้าลดน้อยลงมาก ถึงออกขายใน พ.ศ. 2525 ส่วนแบ่งตลาดของบริษัทอุตสาหกรรมนมพระนครจำกัด มากกว่าบริษัทอุตสาหกรรมนมอลาสก้าจำกัด ถึง 3.77% แต่ที่สรุปยอดขายเฉลี่ยของบริษัทอุตสาหกรรมนมอลาสก้าจำกัด มากกว่าบริษัทอุตสาหกรรมนมพระนครจำกัด เพราะเป็นการเฉลี่ยยอดขายตั้งแต่ พ.ศ. 2519-2525 ซึ่งปริมาณการขายของนมชันทหวานตราอลาสก้ามากกว่ามาตลอด จนถึง พ.ศ. 2525 จึงน้อยกว่ายอดขายของนมชันทหวานตราเรือใบดังกล่าว (รายละเอียดอยู่ใน บทที่ 4 หัวข้อ "การวิเคราะห์การจัดการด้านการตลาด" หน้า 152) อย่างไรก็ตามก็กิจการที่แต่ละบริษัทจะได้ส่วนแบ่งตลาดน้อยเพียงใดนั้นต้องขึ้นอยู่กับส่วนผสมทางการตลาด โดยเฉพาะส่วนของการส่งเสริม

การชาย ซึ่งมีการแข่งขันกันมากในตลาดนมข้นหวานตั้งแต่ช่วง พ.ศ. 2525-2527 เพราะคณะกรรมการกลางกำหนดราคาสินค้าและป้องกันการผูกขาดโคโอบุมิติให้บริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานขึ้นราคาอีกครั้งในปลาย พ.ศ. 2525 ตามชนิดของนมข้นหวานแต่ละชนิด จึงทำให้บริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานได้กำไรค่อนข้างมากขึ้น แต่เนื่องจากปริมาณการบริโภคตามที่กองวางแผนเศรษฐกิจและสังคม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้สำรวจพบว่าค่อนข้างคงที่คือประมาณ -2.05% ถึง 3.20% เท่านั้น (กิจการที่ 22 "ความต้องการหรือแนวโน้มการบริโภคนมข้นหวาน" บทที่ 4 หน้า 142) และปริมาณการผลิตของแต่ละบริษัทยังผลิตไม่เต็มความสามารถของกำลังการผลิตที่มีอยู่ จึงทำให้เกิดการแข่งขันกันอย่างมาก เพื่อแย่งส่วนแบ่งตลาดจากคู่แข่งซึ่งมากกว่าเป็นการขยายตลาดของผลิตภัณฑ์ชนิดนี้ โดยการส่งเสริมการขายให้กับผู้บริโภคและร้านค้าด้วยการชิงโชคและแถมของ พร้อมทั้งโฆษณาโดยใช้สื่อโฆษณาทางโทรทัศน์มากกว่าใช้สื่อโฆษณาชนิดอื่น จนทำให้ยอดขายของแต่ละบริษัทเปลี่ยนแปลงและทำให้มีส่วนแบ่งการถือครองตลาดแตกต่างกันถึงกล่าวข้างต้น สำหรับส่วนผสมทางการตลาดส่วนอื่นไม่ว่าจะเป็นตัวผลิตภัณฑ์ การกำหนดราคาหรือ ช่องทางการจำหน่ายมักจะไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือตัวผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพที่คงอยู่แล้ว หากจะมีการปรับปรุงก็น่าจะเป็นการบรรจุมากกว่า ซึ่งอาจเป็นวิสดูหรือขนาดบรรจุ ซึ่งเป็นไปได้ยากมาก เพราะขึ้นอยู่กับต้นทุนและทัศนคติของผู้บริโภคเป็นสำคัญ เคยมีประวัติมาแล้วที่ผลิตภัณฑ์บางชนิดเปลี่ยนแปลงวิธีการบรรจุเท่านั้น ผู้บริโภคจะมีทัศนคติว่าเป็นสินค้าปลอมทันที เช่น นมผงเลี้ยงทารกตราแลคโตเยนได้เปลี่ยนฉลากและขนาดบรรจุเมื่อ พ.ศ. 2525 ผู้บริโภคมีความคิดว่าเป็นของปลอมแปลง และจะหาซื้อแท่นนมผงเลี้ยงทารกตราแลคโตเยนที่มีวิธีการบรรจุแบบเดิม ทำให้ยอดขายของนมผงชนิดนั้นตกลงช่วงระยะเวลาหนึ่ง สำหรับการกำหนดราคานมข้นหวานนั้นเคยอยู่ในความควบคุมของรัฐบาลโดยคณะกรรมการกลางป้องกันการค้ากำไรเกินควร แต่ได้ยกเลิกในวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2523 และมีข้อแม้ว่า หากบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานรายใดจะขึ้นราคาแล้ว จะต้องขออนุมัติยื่นเรื่องต่อเลขาธิการของคณะกรรมการกลางกำหนดราคาสินค้าและป้องกันการผูกขาดก่อน 15 วัน ดังนั้นการกำหนดราคาขายนมข้นหวานจึงเห็นอภุเกศของการค้าเสรีที่ค่อนข้างขึ้นอยู่กับกลไกราคาของตลาดที่มีผู้ขายน้อยราย

ปัญหาเกี่ยวกับการจัดการค้าการตลาด

ปัญหาที่ 1 ทำอย่างไรจึงจะทำให้ปริมาณการขายนมข้นหวานของบริษัท
ผู้ผลิตนมข้นหวานเพิ่มขึ้นกว่าเดิม

ข้อเสนอแนะที่ 1 แนวทางที่จะทำให้ปริมาณการขายนมข้นหวานของบริษัท
ผู้ผลิตนมข้นหวานเพิ่มขึ้นกว่าเดิมนั้นมีอยู่ 2 ทางคือ เพิ่มยอดขายภายในประเทศ และเพิ่ม
ปริมาณการส่งออกจำหน่ายต่างประเทศของนมข้นหวานให้มากขึ้น สำหรับการเพิ่มยอดขาย
ภายในประเทศนั้น อาจทำได้ตามที่กล่าวไว้ในหัวข้อ "วิธีกาไขปัญหาและข้อเสนอแนะ"
ของปัญหาของบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานที่ไม่สามารถผลิตนมข้นหวานได้เต็มกำลังการผลิต หน้า
197 ว่า จะต้องส่งเสริมการบริโภคและการใช้นมข้นหวานให้มากขึ้น อาทิ ใช้นมข้นหวาน
เป็นส่วนผสมในการผลิตอาหาร เช่น ขนมเค้ก ขนมพายและทอฟฟี่ เป็นต้น หรือแนะนำให้
ใช้นมข้นหวานเป็นส่วนประกอบในการผลิตของใช้ประจำวันมากขึ้น เช่น สบู่ เป็นต้น หรือ
โฆษณาแนะนำให้แม่บ้านรู้จักการปรุงอาหาร โดยใช้นมข้นหวานเป็นส่วนประกอบมากขึ้น
อย่างไรก็ดี วิธีการดังกล่าวอาจทำให้ยอดขายภายในประเทศสูงขึ้นเพียงเล็กน้อยเท่านั้น
เพราะเป็นการบริโภคหรือการใช้นมข้นหวานที่ไม่ใช่ส่วนจำเป็นหลักของการครองชีพ และ
ที่สำคัญคือหากบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานรายได้ต้องการโฆษณาส่งเสริมการขายด้วยวิธีการคัง-
กล่าวแล้ว จะต้องพิจารณาให้รอบคอบและควรเน้นว่าควรใช้ผลิตภัณฑ์ของบริษัท โดยเฉพาะ
มิฉะนั้นแล้วจะเป็นการโฆษณาให้กับบริษัทคู่แข่งขึ้นไปในตัวเพราะคุณภาพของนมข้นหวานแต่ละ
ตราจะมีลักษณะใกล้เคียงกันมาก อย่างไรก็ตามจากหัวข้อ "การจัดการค้าการตลาด" หน้า
188 ทำให้ทราบว่า ปริมาณการบริโภคนมข้นหวานภายในประเทศค่อนข้างคงที่ คั้งนั้น
ในช่วง พ.ศ. 2525-2527 จึงเป็นช่วงการส่งเสริมการขายของบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานเพื่อ
แย่งส่วนแบ่งตลาดของบริษัทคู่แข่งขึ้นมากกว่าที่จะเป็นการขยายตลาดนมข้นหวานให้กว้างขวาง
ยิ่งขึ้น สำหรับปริมาณการส่งออกต่างประเทศของนมข้นหวานนั้นยังอยู่ในเกณฑ์น้อยมากเมื่อ
เทียบกับปริมาณการผลิตคือประมาณ 2.11% ถึง 10.25% และมีแนวโน้มจะส่งนมข้นหวาน
ออกในปริมาณน้อยลงทุกที เพราะปัจจัยการผลิตบางชนิดราคาสูงขึ้น เช่น น้ำตาลทราย
เป็นต้น คั้ง พ.ศ. 2523 ส่งนมข้นหวานออกน้อยกว่า พ.ศ. 2522 ถึง 17.67% และใน พ.ศ.
2524 ส่งออกน้อยกว่า พ.ศ. 2523 ถึง 33.29% (รายละเอียดอยู่ในบทที่ 4 หัวข้อ "การ
วิเคราะห์การจัดการค้าการตลาด" หน้า 129) ทั้งนี้เพราะตลาดนมข้นหวานในต่างประเทศมี

การแข่งขันกันมากในค่าราคา ผู้ซื้อสนใจราคาที่ถูกมากกว่าคำนึงถึงคุณภาพ คั้งนั้นในช่วง 5 ปีที่ผ่านมาคือตั้งแต่ พ.ศ. 2522 ประเทศในแอมยุโรป เช่น ฝรั่งเศส เนเธอร์แลนด์และ เคนมาร์ก เป็นต้น ได้ส่งนมข้นหวานไปจำหน่ายที่ราคาในตลาดนมข้นหวานของไทยในแถบ เอเชีย โดยบริษัทเหล่านี้จะได้รับการช่วยเหลือจากรัฐบาลของประเทศนั้น ๆ เพื่อสนับสนุน ให้มีการส่งออกมากขึ้น ทำให้ประเทศไทยส่งนมข้นหวานออกจำหน่ายต่างประเทศในปริมาณ ลดลง แต่ประเทศไทยจะมีโอกาสขยายปริมาณการส่งออกในตลาดดังกล่าวได้มากขึ้น โดยการลดต้นทุนการผลิต ซึ่งรัฐบาลควรมีนโยบายส่งเสริมการส่งออกโดยการให้เงินนโยบายคัง ก่อไปนี้

- 1) ยกเว้นอากรขาออกสำหรับการส่งนมข้นหวานไปจำหน่ายยัง
ต่างประเทศ
- 2) ได้มีการกำหนดคัตราเงินชดเชยภาษีอากรผลิตภัณฑ์นมข้นหวาน
อีกครั้ง ซึ่งเคยทำครั้งแรกเมื่อปลาย พ.ศ. 2514
- 3) ช่วยเหลือบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานให้ชื้อน้ำคาลทรายเพื่อการ
ผลิตส่งออกไปจำหน่ายต่างประเทศในราคาที่ต่ำกว่าราคาควบคุมที่เป็นอยู่

สิ่งที่รัฐบาลจะได้จากนโยบายส่งเสริมการส่งออกดังกล่าวก็คือ เป็น การรักษาคาตลาดนมข้นหวานในต่างประเทศไว้ ทำให้ได้เงินตราต่างประเทศเข้าไปในประเทศ และทำให้ดุลการค้าของไทยดีขึ้น ซึ่งจะเป็นการช่วยให้เศรษฐกิจของไทยดีขึ้นในทางอ้อม อย่างไรก็ตาม นโยบายการส่งเสริมนี้ควรจะส่งเสริมบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานสักระยะเวลาหนึ่ง จนกว่ารัฐบาลจะสามารถแก้ไขวิกฤตการณ์น้ำคาลทรายได้สำเร็จ

ปัญหาที่ 2 รัฐบาลควรควบคุมราคาขายปลีกชั้นสูงของนมข้นหวานหรือไม่

ข้อเสนอแนะที่ 2 โดยทั่วไปของระบบการค้าเสรี รัฐบาลมักจะ ไม่ เข้าไปกำหนดราคาสินค้าชั้นสูงไว้ นอกจากราคาตลาดจะสูงเกินไปและผลิตภัณฑ์ชนิดนั้น จะเป็นสินค้าจำเป็นต่อการครองชีพเท่านั้น ซึ่งนมข้นหวานก็อยู่ในข่ายดังกล่าว อย่างไรก็ตาม ก็เห็นว่าที่รัฐบาลควบคุมราคาขายนมข้นหวานมานานี้มักจะเกิดความไม่เป็นธรรมแก่บริษัทผู้- ผลิตนมข้นหวานและ/หรือผู้บริโภค เพราะแม้จะมีการควบคุมราคาขายปลีกนมข้นหวาน แต่ผลการพิจารณาการขึ้นราคานมข้นหวาน รัฐบาลมักจะยอมให้นมข้นหวานขึ้นราคาทุก

ครั้งตามต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้น โดยไม่ได้เตรียมล่วงหน้าไว้แก้ไข จึงทำให้ประชาชนต้อง
 รับประทานสูงขึ้น และเนื่องจากรัฐบาลไม่มีมาตรการลงโทษผู้ฝ่าฝืนอย่างรัดกุม จึงทำให้
 การควบคุมราคาในระยะแรกไม่เกิดผล ทำให้เกิดตลาดมืดขึ้น นอกจากนี้ การพิจารณา
 ขึ้นราคามะขันทองของรัฐบาลแต่ละครั้งตามที่บริษัทผู้ผลิตมะขันทองร้องเรียน เพราะ
 ราคาวัตถุดิบขึ้นราคาอยู่ตลอดเวลาจะก่อให้เกิดความเสียหายได้ ทำให้บริษัทผู้ผลิตมะขันทอง
 ต้องประสบกับภาวะขาดทุน ทำให้ไม่ทันกับเหตุการณ์เสมอ ด้วยเหตุนี้รัฐบาลจึงได้ยกเลิก
 พระราชบัญญัติการควบคุมราคาขายมะขันทองในวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2523 และมีข้อแม้
 ว่าหากบริษัทผู้ผลิตมะขันทองรายใดต้องการจะขึ้นราคาแล้ว จะต้องขออนุมัติยื่นเรื่องต่อ
 เลขาธิการของคณะกรรมการกลางกำหนดราคาสินค้าและป้องกันการผูกขาดก่อนเป็นระยะ
 เวลา 15 วัน แต่ถึงกระนั้นก็ยังเกิดความล่าช้าอยู่ดี ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่า รัฐบาล
 น่าจะให้กลไกราคาเป็นผู้ตัดสินราคาขายของมะขันทองมากกว่า เพราะแม้ตลาดมะขันทอง
 จะเป็นตลาดที่มีผู้ขายน้อยราย (รายละเอียดอยู่ใน หน้า 4 หัวข้อ "การวิเคราะห์
 การจัดการค้าปลีกตลาด หน้า 29) แต่บริษัทผู้ผลิตมะขันทองเหล่านั้นก็ไม่มีความหมายแข่ง
 กันกันในค้าราคาและไม่อาจรวมกลุ่มกันขึ้นราคาได้ นอกจากนี้ เนื่องจากรัฐบาลควบคุม
 ราคาขายปลีกรมะขันทอง จึงทำให้บริษัทผู้ผลิตมะขันทองไม่กล้าพัฒนาคุณภาพของมะขันทอง
 ได้เต็มที่ เพราะเกรงว่าจะขาดทุนมากยิ่งขึ้น ดังนั้นการที่รัฐบาลยอมให้กลไกราคา
 ทำงานนั้น ผู้วิจัยคิดว่าคงจะไม่มีปัญหาในเรื่องราคา ทั้งนี้เพราะหากบริษัทผู้ผลิตมะ
 ขันทองขึ้นราคามะขันทองจนสูงเกินไป ประชาชนก็จะลดการบริโภคมะขันทองลงและจะ
 หันไปบริโภคสินค้าชนิดอื่นที่ทดแทนมะขันทองได้ และหากสินค้าชนิดนั้นมีอุปสงค์มาก
 กว่ามะขันทองก็จะทำให้มาตรการการบริโภคของประชาชนดีขึ้น ด้วยเหตุนี้บริษัทผู้ผลิต
 มะขันทองก็จะมียอดขายที่ลดลง จนทำให้ต้องพิจารณาในเรื่องราคาขายอีกครั้งตามกฎ
 เกณฑ์ของอุปสงค์และอุปทานหรือไม่ก็อาจต้องพิจารณาเรื่อง ช่องทางการจำหน่าย ซึ่งแตกต่าง
 กันตามแผนนโยบายของบริษัทผู้ผลิตมะขันทอง ซึ่งจะดำเนินการจำหน่ายด้วยตัวบริษัทเอง
 หรือผ่านบริษัทผู้แทนจำหน่าย ทั้ง 2 วิธีนี้ทั้งส่วนดีและส่วนเสีย ก็จะเหมาะสมกับบริษัท
 ใดอย่างนั้นต้องขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้จัดการฝ่ายการตลาดเป็นสำคัญ

การควบคุมราคานี้ควรเป็นมาตรการชั่วคราวเพื่อแก้ไขปัญหาค่าขาด
 แคลนและ/หรือราคาสินค้ามีแนวโน้มสูงขึ้นมากเท่านั้น ซึ่งจะเหมือนกับการให้การส่งเสริม

อุตสาหกรรมในประเทศส่วนใหญ่ที่ส่งเสริมโดยให้สิทธิพิเศษทางภาษีสศากรและบาง อุตสาหกรรมก็ได้รับความช่วยเหลือเป็นอย่างมากในการตั้งกำแพงภาษีสำหรับสินค้าจาก ต่างประเทศ เพื่อช่วยเหลืออุตสาหกรรมภายในประเทศที่ทั้งขึ้นใหม่ให้ตั้งตัวได้เท่านั้น จึง ควรเป็นมาตรการเพียงชั่วคราวระยะเวลาหนึ่งเช่นเดียวกัน มิฉะนั้นประชาชนจะต้องเป็นฝ่ายที่ รั้งภาระมากโดยไม่เป็นธรรม เพราะต้องบริโภคสินค้าชนิดเดียวกันในราคาที่สูงขึ้นหรือ เท่ากับราคาที่เคยเป็นสินค้าสั่งเข้ามาจากต่างประเทศ ตามหลักแล้วการผลิตสินค้าได้เอง ภายในประเทศ การใช้วัตถุดิบภายในประเทศและค่าแรงในประเทศย่อมถูกกว่า น่าจะ ผลิตสินค้าได้ในราคาที่ต่ำกว่าจากต่างประเทศ ดังนั้นการแก้ไขปัญหาดัง ๆ รัฐบาลควร จะไตร่ตรองปัญหาให้ลึกซึ้งถึงพื้นฐานของปัญหานั้นและยอมรับพร้อมทั้งวางแผนแก้ไขให้สอดคล้อง และรัดกุม มิใช่แก้ปัญหาเฉพาะหน้าเพียงอย่างเดียวเท่านั้น เพราะปัญหานั้นอาจจะ หนักทวีกลายเป็นปัญหาใหญ่ขึ้นได้ในอนาคต และควรจะทบทวนนโยบายและมาตรการต่าง ๆ พร้อมทั้งศึกษาคำการเปลี่ยนแปลงเคลื่อนไหวของตลาดและสภาพการณ์ต่าง ๆ เพื่อจะได้ ปรับปรุงให้ทันกับเหตุการณ์อยู่เสมอ ดังนั้นการส่งเสริมการลงทุนและการให้สิทธิพิเศษแก่ อุตสาหกรรมใดนั้น รัฐบาลควรพิจารณาให้รอบคอบและต้องมีการวางแผนระยะยาวให้ สอดคล้องกับแผนพัฒนาประเทศ และต้องพิจารณาดังขนาดเงินลงทุนและจำนวนผู้ผลิตใน อุตสาหกรรมนั้น ๆ ให้มีจำนวนที่เหมาะสม หากทำได้จริงจังแล้ว ก่อไปประเทศ ไทยคงมีอุตสาหกรรมในประเทศอีกหลายประเทศที่สามารถพึ่งตัวเองได้อย่างสมบูรณ์ โดย ไม่ต้องสั่งซื้อจากต่างประเทศ เป็นการประหยัดเงินตราต่างประเทศ และทำให้สามารถ ช่วยตัวเองได้ หากเกิดวิกฤตการณ์ขึ้นกับตลาดโลกก็จะได้ไม่เดือดร้อนและอาจจะมีสินค้า จากกิจการอุตสาหกรรมที่ใช้วัตถุดิบภายในประเทศส่งออกไปจำหน่ายยังต่างประเทศแทน การสั่งเข้ามา เช่นในปัจจุบันนี้

การจัดการด้านการผลิต

วิธีหนึ่งที่จะวิเคราะห์การจัดการด้านการผลิตก็คือ ประสิทธิภาพของการผลิตซึ่ง มองในแง่ของคุณภาพและปริมาณการผลิตของสินค้าที่ผลิตได้ สำหรับคุณภาพของนมชั้นหวาน ที่ผลิตได้นั้นมักไม่มีปัญหา เพราะบริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานต้องผลิตตามสูตรที่ได้รับอนุมัติจาก กระทรวงสาธารณสุข ส่วนปริมาณการผลิตนั้น โดยทั่วไปบริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานจะพิจารณา จากปัจจัยการผลิตทั้งแก้ววัตถุดิบ เครื่องจักรและกำลังคนที่มีอยู่ทั้งหมดว่า จะได้ผลผลิตเท่าไร

เมื่อเทียบกับมาตรฐานที่บริษัทกำหนดไว้ สำหรับวิธีนี้ผู้วิจัยไม่อาจทราบข้อมูลได้ เพราะบริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานทุกแห่งถือว่าเป็นความลับที่เปิดเผยไม่ได้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงพิจารณาปริมาณการผลิตของแต่ละบริษัทโดยใช้ข้อมูลจากหน่วยการอุตสาหกรรม ฝ่ายวิชาการธนาคารแห่งประเทศไทย ปรากฏว่า จากสถิติเฉลี่ยที่คำนวณจากปริมาณการผลิตตั้งแต่ พ.ศ. 2519 - 2525 นั้น บริษัทอุตสาหกรรมนมไทยจำกัด ผลิตนมชั้นหวานได้มากที่สุดถึง 48.43% รองลงมาคือ บริษัทยูโนเทคมีลส์จำกัด และบริษัทอุตสาหกรรมนมอลาสก้าจำกัด ผลิตได้ 20.92% และ 16.34% ตามลำดับ และบริษัทที่ผลิตนมชั้นหวานได้น้อยที่สุดก็คือ บริษัทอุตสาหกรรมนมพระนครจำกัด ผลิตได้เพียง 14.31% หากเทียบกับกำลังการผลิตของแต่ละบริษัทแล้วปรากฏว่า บริษัทอุตสาหกรรมนมไทยจำกัด มีอัตราส่วนการใช้กำลังการผลิตถึง 63.33% รองลงมาคือ บริษัทยูโนเทคมีลส์จำกัด และบริษัทอุตสาหกรรมนมอลาสก้าจำกัดคือ 59.84% และ 49.87% ตามลำดับ และบริษัทที่ใช้กำลังการผลิตค่าที่ต่ำที่สุดคือบริษัทอุตสาหกรรมนมพระนครจำกัด ใช้เพียง 36.38% เท่านั้น (รายละเอียดอยู่ในบทที่ 4 หัวข้อ "การวิเคราะห์การจัดการด้านการผลิต" หน้า 154) อย่างไรก็ตาม ประสิทธิภาพของการผลิตในแง่ปริมาณการผลิตนั้นยังต้องขึ้นอยู่กับยอดขายของบริษัทและต้นทุนการผลิตเป็นสำคัญ กล่าวคือ หากบริษัทใดมีความสามารถในการจัดการด้านการตลาดไม่ดี ทำให้ผลิตภัณฑ์ไม่เป็นที่นิยมของผู้บริโภคแล้ว ก็อาจทำให้ปริมาณการผลิตลดลงจากความเป็นจริงที่บริษัทควรจะมีผลิตได้ตามประสิทธิภาพที่มีอยู่หรือในบางช่วงบริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานต้องลดการผลิตลง เนื่องจากราคาวัตถุดิบสูงขึ้น โดยเฉพาะน้ำตาลทราย ซึ่งบริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานทุกแห่งมีกรรมวิธีการผลิตแบบระเหยน้ำน้อยจึงต้องใช้น้ำตาลทรายขาวชนิดพิเศษ ซึ่งมีราคาแพงกว่าน้ำตาลทรายชนิดอื่น ในขณะที่เกี่ยวกับบริษัทไม่อาจขึ้นราคานมชั้นหวานตามไปได้ เพราะต้องขออนุมัติจากคณะกรรมการกลางกำหนดราคาสินค้าและป้องกันการผูกขาด จนบางช่วงถึงกับต้องประสบกับภาวะขาดทุน จึงทำให้ปริมาณการผลิตน้อยกว่าความเป็นจริง (รายละเอียดอยู่ในบทที่ 2 หัวข้อ "ภาวะการณ์ตั้งแต่ พ.ศ. 2514 จนถึง พ.ศ. 2527" หน้า 26)

ปัญหาเกี่ยวกับการจัดการด้านการผลิต

ปัญหาที่ 1 ปัญหาการขาดแคลนและราคาวัตถุดิบที่มีแนวโน้มสูงขึ้นอยู่ตลอดเวลา จนทำให้ต้นทุนการผลิตนมชั้นหวานต้องสูงขึ้น

ข้อเสนอแนะที่ 1 ปัญหาต้นทุนการผลิตนมข้นหวานนั้นขึ้นอยู่กับวัตถุดิบ
ต่าง ๆ เป็นสำคัญ การขาดแคลนและการขึ้นราคาของวัตถุดิบนั้นเป็นปัจจัยภายนอกที่ผู้
บริหารไม่อาจจะควบคุมได้ และบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานไม่อาจลดปริมาณวัตถุดิบให้น้อย
กว่ามาตรฐานได้ เพราะบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานจะต้องผลิตนมข้นหวานให้ได้มาตรฐาน
ตามสูตรผลึกของบริษัทที่ได้รับอนุมัติจากกระทรวงสาธารณสุข ในที่นี้จะพิจารณาวัตถุดิบ
ออกเป็น 2 ประเภทคือ

1) วัตถุดิบที่ซื้อจากภายในประเทศ

ที่เป็นปัญหาสำคัญอยู่ในขณะนี้คือ น้ำตาลทรายและน้ำมันพืช
กล่าวคือ น้ำตาลทรายมักมีคุณภาพไม่ตรงตามที่โรงงานนมข้นหวานต้องการ ในที่นี้คือ
น้ำตาลทรายขาวชนิดพิเศษ ทำให้ต้องเสียเวลาตรวจสอบคุณภาพ อีกทั้งราคาที่สูงขึ้น
เรื่อย ๆ อันเนื่องจากความไม่แน่นอนของปริมาณการผลิตและราคาตลาดโลก ซึ่งราคา
ตลาดโลกนี้จะมีผลกระทบต่อปริมาณการผลิตและราคาภายในประเทศเป็นอย่างมาก รัฐบาล
ควรจะวางมาตรการในการส่งเสริมการผลิตหรือจำกัดการผลิตแล้วแต่กรณี และควรให้
เกษตรกรผลิตให้ได้น้ำตาลทรายที่มีคุณภาพตามที่ตลาดต้องการ อย่างไรก็ตามในอนาคตร
ราคาน้ำตาลทรายสูงขึ้นอีกจนบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานไม่สามารถใช้น้ำตาลทรายขาวชนิด
พิเศษได้ เพราะราคาสูงเกินไป บริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานก็อาจต้องเปลี่ยนวิธีการผลิตมา
เป็นแบบประหยัดน้ำมัน ซึ่งใช้น้ำตาลทรายชนิดที่ถูกลง โดยการดัดแปลงหรือเพิ่ม
เครื่องจักรบางชิ้นเข้าไปในเครื่องจักรที่มีอยู่เดิม ทั้งนี้เพราะบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานต้อง
ใช้อัตราส่วนผสมของน้ำตาลทรายในนมข้นหวานค่อนข้างสูงประมาณ 43 - 45% ของส่วน
ผสมทั้งหมด ส่วนปัญหาราคาน้ำมันพืชที่สูงขึ้นนั้น เป็นเพราะถูกนำไปใช้ประโยชน์ใน
อุตสาหกรรมหลายประเภท รวมทั้งอุตสาหกรรมนมข้นหวาน ที่บริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานได้
หันมาใช้ไขมันพืชแทนไขมันเนยที่ราคาสูงขึ้น ทำให้ราคาน้ำมันพืช โดยเฉพาะน้ำมัน
มะพร้าวไหวตัวสูงขึ้น ฉะนั้นรัฐบาลจึงควรเร่งรัดส่งเสริมการปลูกมะพร้าวความแผ่นดินนา
ประเทศที่ว่างไว้อย่างจริงจัง ทั้งด้านการบำรุงรักษา คัดเลือกพันธุ์ และการปลูกทดแทน
เพื่อเพิ่มผลิตให้เพียงพอต่อความต้องการของอุตสาหกรรมต่าง ๆ

2) วิกฤติที่ต้องสั่งซื้อจากต่างประเทศ

ไคกันมผงซาคมันเนยและไขมันเนย ซึ่งเป็นวิกฤติหลักในการผลิตนมข้นหวาน ได้เป็นปัญหาในเรื่องราคาตั้งแต่ พ.ศ. 2514 เป็นต้นมาเพราะราคาวิกฤติเหล่านี้ต้องผูกพันกับตลาดโลก ผู้วิจัยเห็นว่ารัฐบาลควรหาทางแก้ไขทั้งในระยะสั้นและระยะยาว กล่าวคือในชั้นแรกรัฐบาลควรหามาตรการช่วยเหลือโดยการติดต่อขอความช่วยเหลือหรือขอความร่วมมือเป็นพิเศษกับประเทศผู้ผลิตสำคัญ ๆ ของโลก ที่ประเทศไทยมีสัมพันธ์ภาพอยู่ เช่น สหรัฐอเมริกา ออสเตรเลีย เป็นต้น เพื่อขอซื้อในราคาพิเศษในช่วงเกิดวิกฤติการณ์และ/หรือขอทำสัญญาซื้อขายผูกพันในค่านราคา เพื่อให้ราคาเคลื่อนไหวสูงขึ้นมากกว่าที่เป็นอยู่จนเกินไป จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ระดับบริหารปรากฏว่า บริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานต่าง ๆ ได้พยายามกระทำอยู่แล้ว แต่เป็นการกระจายกันทำในรูปของบริษัท ถ้ารัฐบาลสนใจและเอาใจใส่ช่วยเหลือในเรื่องนี้อย่างจริงจังแล้ว คาดว่ารัฐบาลน่าจะทำได้ผลดีกว่า แต่หากไม่สามารถติดต่อขอความช่วยเหลือจากต่างประเทศได้สำเร็จ รัฐบาลก็ควรยอมรับภาระบางส่วนของราคาวิกฤติที่สูงขึ้นไว้บ้างในรูปของการลดอัตราภาษีและ/หรือควรปรับปรุงภาษีที่เรียกเก็บอยู่ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น โดยเก็บเพียงขั้นตอนเดียว เพราะเท่าที่เป็นอยู่รัฐบาลเก็บภาษีทั้งวิกฤติและวิกฤติถึงสำเร็จรูปที่นำมาผลิตก็ทำให้เก็บภาษีเกินกว่าที่ควรจะเป็นขึ้น ฉะนั้นเมื่อเกิดภาวะเคืองครอนเช่นนี้ รัฐบาลน่าจะพิจารณาในเรื่องนี้อีกครั้งเพื่อก่อให้เกิดความเป็นธรรมและเป็นการเฉลี่ยให้ทุกฝ่ายรับภาวะวิกฤตินี้ และให้สามารถอยู่รอดด้วยกันทุกฝ่าย โดยเฉพาะนมข้นหวานที่ส่งออกจำหน่ายต่างประเทศ ราคาสูงกว่าประเทศคู่แข่งมาก ดังนั้นรัฐบาลจึงน่าจะให้ความช่วยเหลือในค่านนี้โดยด่วน

สำหรับการแก้ปัญหานมผงซาคมันเนยและไขมันเนยในระยะยาวนั้น รัฐบาลควรสนับสนุนและส่งเสริมอย่างจริงจังในการทำฟาร์มโคนม เพื่อพัฒนาอุตสาหกรรมนมให้เป็นอุตสาหกรรมที่สมบูรณ์ในตัวเอง โดยพยายามผลิตนํ้านมดิบขึ้นภายในประเทศ เนื่องจากการทำฟาร์มโคนมให้มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องใช้ทุนมากและต้องมีความรู้ความสามารถเป็นอย่างดี ดังนั้นในช่วงแรกนี้ รัฐบาลต้องคอยให้ความช่วยเหลือในค่านต่าง ๆ เพื่อให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพเพิ่มขึ้น โดยการส่งเสริมการเลี้ยงโคนม เร่งรัดขยายพันธุ์โคนมด้วยวิธีผสมเทียมกับแม่โคพื้นเมืองของเกษตรกรโดยทั่วไป เพื่อให้ได้ปริมาณ

โคนมพันธุ์ลูกผสมในจำนวนที่โครงการจะให้สินเชื่อก่อเกษตรกรรมผู้เลี้ยงโคนมเป็นค่าใช้จ่ายในการรับซื้อลูกโคนมและค่าเลี้ยงดูเพิ่มขึ้น นอกจากนี้รัฐบาลควรให้เงินทดแทนแก่ผู้เลี้ยงโคนมเมื่อมีการประกันราคาขั้นต่ำและน้ำมันคัมคัวย พร้อมกันนี้ก็หามาตรการกำหนดสัดส่วนให้โรงงานผลิตภัณฑ์นมต้องให้วัวลูกคิมภายในประเทศส่วนหนึ่งและเพิ่มจำนวนขึ้นเรื่อย ๆ เมื่อสามารถผลิตวัวลูกคิมได้เพิ่มขึ้น ในขณะที่เดียวกันรัฐบาลควรให้ความช่วยเหลือให้ต้นทุนในการผลิตน้ำมันคัมคัวสูง ก็จะทำให้เกษตรกรได้ผลตอบแทนสูง ซึ่งจะเป็นสิ่งจูงใจให้เกษตรกรหันมาสนใจเลี้ยงโคนมมากขึ้น ซึ่งจะทำให้โครงการนี้สำเร็จลุล่วงได้ตามเป้าหมายภายใน 10 - 20 ปีข้างหน้า จะทำให้ประเทศไทยไม่ต้องสั่งซื้อนมผงชาคมันเนยและไขมันเนยจากต่างประเทศ เป็นการช่วยประหยัดเงินตราต่างประเทศได้ปีละหลายร้อยล้านบาทและเป็นการเพิ่มรายได้ประชาชาติอีกหนทางหนึ่งด้วย และถ้าหากเกษตรกรสามารถผลิตน้ำมันคิมที่มีคุณภาพและมีปริมาณพอเพียงกับความต้องการอย่างสม่ำเสมอแล้ว คาดว่าราคาน้ำมันคิมจะมีราคาสูงกว่านมผงชาคมันเนยและไขมันเนยที่สั่งซื้อจากต่างประเทศอย่างแน่นอน ฉะนั้นบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานทุกแห่งจะต้องให้ความร่วมมือในการใช้น้ำมันคิมในการผลิตนมข้นหวานด้วย โดยการแก้ไขอะไหล่เครื่องจักรบางตัว เพื่อให้ใช้น้ำมันคิมเป็นปัจจัยในการผลิตแทนนมผงชาคมันเนยและไขมันเนยดังกล่าว ถ้าเป็นเช่นนั้นแล้ว บริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานก็จะประหยัดค่าใช้จ่ายและสามารถหาแหล่งวัวลูกคิมได้อย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ การวางแผนระยะยาวของการแก้ไขปัญหานี้ก็คือ การตั้งโรงงานผลิตนมผง ซึ่งจะให้ดูผลประโยชน์ต่อบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานในแง่ที่ว่า

- ก) น้ำมันคิมเก็บไว้ได้ไม่นานเท่านั้น
- ข) การผลิตน้ำมันคิมไม่สามารถเพิ่มผลให้ทันกับความต้องการของตลาดได้ในเวลาอันรวดเร็ว
- ค) ประหยัดค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาและค่าขนส่งเมื่อเทียบกับน้ำมันคิม และจะทำให้บริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานได้วัวลูกคิมที่มีคุณภาพ ปริมาณและราคาย่อมเยาตามที่ต้องการ

ปัญหาที่ 2 บริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานยังไม่สามารถผลิตนมข้นหวานได้เต็มกำลังการผลิต

ข้อเสนอแนะที่ 2 ปัญหาที่บริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานยังไม่สามารถผลิตนมชั้นหวานได้เต็มกำลังการผลิตนั้น จะแก้ไขได้โดยการส่งเสริมวิธีการบริโภคและการใช้ภายในประเทศให้มากขึ้น อาทิ ใช้นมชั้นหวานเป็นส่วนผสมในการผลิตอาหาร เช่น ขนมเค้ก ขนมพายและทอฟฟี่ เป็นต้น หรือใช้นมชั้นหวานเป็นส่วนประกอบในการผลิตของใช้ประจำวัน เช่น สบู่ เป็นต้น หรือโฆษณาจูงใจให้แม่บ้านรู้จักการปรุงอาหารโดยใช้นมชั้นหวานมากขึ้น ก็จะทำให้ยอดขายภายในประเทศสูงขึ้น นอกจากนี้การส่งนมชั้นหวานออกจำหน่ายต่างประเทศก็เป็นอีกวิธีหนึ่งที่จะทำให้บริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานผลิตได้เต็มกำลังการผลิตได้ แต่อย่างไรก็ตามปัญหาการผลิตที่ไม่เต็มกำลังการผลิตของบริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานนั้นเกิดขึ้นเพราะมีสาเหตุจากการส่งเสริมการลงทุนที่รัฐบาลให้กับกิจการอุตสาหกรรมนมชั้นหวานมากเกินไป โดยไม่ได้สำรวจความต้องการภายในประเทศอย่างแท้จริงหรืออาจเกิดจากการคาดคะเนในการขยายตลาดนมชั้นหวานผิดพลาดและส่งเสริมการบริโภคนมชั้นหวานไม่กว้างเท่าที่ควร จึงทำให้ขนาดของโรงงานและเครื่องจักรที่เหมาะสมในการช่วยลดต้นทุนการผลิตกลายเป็นปัญหาการผลิตที่ไม่เต็มกำลังประสิทธิภาพของเครื่องจักรของแต่ละโรงงาน ซึ่งนับได้ว่าเป็นการสูญเสียเปล่าทางหนึ่ง ดังนั้นการให้การส่งเสริมการลงทุนของอุตสาหกรรมประเภทนี้ รัฐบาลควรจะได้ตั้งจุดมุ่งหมายที่แน่นอน มีการวางแผนพร้อมทั้งปฏิบัติตามแผนนั้นด้วยอย่างจริงจัง ถึงแม้ว่าการพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็วจำเป็นต้องพัฒนากิจการด้านอุตสาหกรรมก็ตาม แต่หากอุตสาหกรรมนั้นจำเป็นต้องใช้วัตถุดิบจากต่างประเทศก็ไม่น่าจะให้ส่งเสริมมากนัก ควรจะส่งเสริมและหาวิธีการใช้วัตถุดิบต่าง ๆ ในประเทศทดแทนให้ได้ก่อน เว้นแต่จะเป็นอุตสาหกรรมที่จำเป็นและมีู่ทางที่จะส่งเสริมการผลิตและ/หรือหาแหล่งวัตถุดิบภายในประเทศได้ต่อไป อุตสาหกรรมที่ใช้วัตถุดิบภายในประเทศนับว่าเป็นสิ่งสำคัญ เพราะหากเกิดปัญหาวิกฤตการณ์จากต่างประเทศ เช่น เกิดสงครามหรือเพียงแค่ว่าราคาสินค้าในตลาดโลกสูงขึ้นมาก เช่นที่เป็นอยู่ จะได้ไม่เดือดร้อน เพราะสามารถช่วยตัวเองได้

การกิจการค่านมอุตสาหกรรม

เนื่องจากบริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานทุกแห่งมีสำนักงานและโรงงานอยู่คนละแห่งจึงทำให้ความสำคัญของมูลค่าการลดน้อยลง ด้วยเหตุนี้ บริษัทจึงไม่ได้แยกเป็นฝ่ายมูลค่าการอย่างเอกเทศเป็นอีกฝ่ายหนึ่ง แต่ให้มีสายการบังคับบัญชาขึ้นโดยตรงต่อฝ่ายการเงินและ/

หรือฝ่ายโรงงานแล้วแต่กรณีตั้งกล่าวก็ตาม แต่ผลการปฏิบัติงานเท่าที่เป็นมานับได้ว่าบริษัทมีความสามารถดำเนินการในงานด้านบุคคลให้เป็นไปอย่างราบรื่นตั้งแต่การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การอำนวยความสะดวกและการควบคุม ดังจากการศึกษา "การจัดการด้านบุคคลของบริษัทผู้ผลิตขนมขงวาน" ทำให้ทราบว่า แม้บริษัทจะมีการจัดการด้านบุคคลที่ค่อนข้างรัดกุม แต่ก็คำนึงถึงความปลอดภัย รายได้และการเจริญก้าวหน้าของพนักงานเป็นหลักใหญ่ จึงทำให้พนักงานเกิดความพอใจ ตั้งใจและเต็มใจทำงานให้กับบริษัทอย่างเต็มความสามารถ ดังจะพิจารณาได้จากอัตราการเข้าออกของพนักงานที่มีน้อยมากหรือแม้แต่ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานที่บริษัทได้ประเมินผลทุก 3 เดือนนั้น ปรากฏว่าอยู่ในระดับที่น่าพอใจ (รายละเอียดอยู่ในบทที่ 4 หัวข้อ "การวิเคราะห์การจัดการด้านบุคลากร" หน้า 176) เพราะบริษัทผู้ผลิตขนมขงวานเกือบทุกแห่งได้ขยายการผลิตผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่หลายชนิด แต่อัตราการเพิ่มของพนักงานของบริษัทผู้ผลิตขนมขงวานในพ.ศ. 2519 ถึง 2525 ตามตารางที่ 32 "จำนวนคนงานของบริษัทผู้ผลิตขนมขงวาน" บทที่ 4 หน้า 180 จะอยู่ในระหว่าง -10.28% ถึง 14.98% เท่านั้น ซึ่งนับได้ว่าน้อยหากเทียบกับปริมาณการผลิตสินค้าชนิดใหม่ต่าง ๆ และที่สำคัญคือ ฝ่ายโรงงานของบริษัทผู้ผลิตขนมขงวานไม่จำเป็นต้องพึ่งผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศอย่างแต่ก่อน เพราะพนักงานของบริษัทสามารถควบคุมและดำเนินการผลิตได้ด้วยตนเอง อย่างไรก็ตาม จากตารางที่ 32 "จำนวนคนงานของบริษัทผู้ผลิตขนมขงวาน" บทที่ 4 หน้า 180 ตั้งแต่ พ.ศ. 2519-2523 นั้น อุตสาหกรรมขนมขงวานมีพนักงานเพิ่มขึ้นทุกปี จนถึง พ.ศ. 2524 และ 2525 จำนวนพนักงานกลับลดลง เพราะบริษัทอุตสาหกรรมนมอสาสภาจำกัดได้ขยายหุ้นให้กับบริษัทแม่ของบริษัทอุตสาหกรรมนมพระนครจำกัด และไปรวมการผลิตที่โรงงานของบริษัทอุตสาหกรรมนมพระนครจำกัดเพียงแห่งเดียว จึงทำให้จำนวนพนักงานของบริษัทอุตสาหกรรมนมอสาสภาจำกัดลดลงใน พ.ศ. 2524 เหลือ 71 คนและเหลือเพียง 1 คนใน พ.ศ. 2525 ดังกล่าว อย่างไรก็ตาม จากการประเมินผลของแต่ละบริษัท ทำให้ทราบว่าผลการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในเกณฑ์ ประกอบกับอัตราการเข้าออกของพนักงานอยู่ในระดับต่ำ จึงทำให้สรุปได้ว่า ทุกบริษัทจะต้องมีการจัดการด้านบุคคลที่มีประสิทธิภาพ แต่ถึงกระนั้นก็ยังคงมีปัญหาบางอย่างที่ควรรับแก้ไข เพราะอาจก่อให้เกิดความเสียหายในภายหลังได้ซึ่งจะกล่าวต่อไป

ปัญหาเกี่ยวกับการจัดการค่ามุลากการ

ปัญหาที่ 1 ทำอย่างไรจึงจะทำให้พนักงานชาคงงานน้อยลงกว่าที่เป็นอยู่

ข้อเสนอแนะที่ 1 การชาคงงานของพนักงานเท่าที่เป็นมาเป็นการชาคงงานที่ถูกค้องตามกฎระเบียบข้อบังคับของบริษัทที่พนักงานเหล่านั้นมีสิทธิที่จะชาคงงานได้ แต่การที่พนักงานชาคงงานบ่อยครั้ง ย่อมทำให้บริษัทเสียหายและขาดผลประโยชน์ (รายละเอียดอยู่ใน บทที่ 4 หัวข้อ "การวิเคราะห์การจัดการค่ามุลากการ" หน้า 176) ดังนั้นผู้บริหารของบริษัทผู้ผลิตนมช้นหวานจึงต้องค้ำเนินการแก้ไขโดยด่วน สำหรับปัญหานี้ผู้วิจัยเห็นว่าควรจะแก้ไขด้วยเรื่องของจิตใจและรางวัล กล่าวคือหัวหน้างานทุกแผนกจะต้องมีความสัมพันธ์อันดีกับพนักงาน เพื่อให้พนักงานทุกคนรักบริษัทและมีทัศนคติว่าเขาเป็นส่วนที่สำคัญส่วนหนึ่งของบริษัท ถ้าเกิดเจ็บป่วยขึ้นมาครั้งใดก็ให้รับมาพบแพทย์ของบริษัทตามสวัสดิการที่บริษัทได้เตรียมไว้ให้ ส่วนการลาภจนั้นจะต้องค้ำเนินการตามขั้นตอนสายการบังคับบัญชาตามที่บริษัทได้กำหนดไว้และจะต้องมีเหตุผลที่น่าเชื่อถือ จึงจะอนุญาตให้หยุดได้ อย่างไรก็ตามบริษัทผู้ผลิตนมช้นหวานควรจ้กรางวัลสำหรับพนักงานที่ไม่เคยชาคงงานหรือชาคงงานน้อยที่สุดในปลายปีไว้ให้กับพนักงานดีเค่นแก่ละคน เพื่อเป็นสิ่งจูงใจให้พนักงานทุกคนชาคงงานน้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้ดังกล่าว

ปัญหาที่ 2 บริษัทผู้ผลิตนมช้นหวานควรมีหนังสือระเบียบข้อบังคับสำหรับพนักงานเป็นหลักในการปกครองพนักงานทุกคนของบริษัทหรือไม่

ข้อเสนอแนะที่ 2 จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ของบริษัทผู้ผลิตนมช้นหวานปรากฏว่าบริษัทอุตสาหกรรมนมไทยจำกัด และบริษัทอุตสาหกรรมนมพระนครจำกัด (ซึ่งรวมกับบริษัทอุตสาหกรรมนมอลาสก้าจำกัด) มีหนังสือระเบียบข้อบังคับสำหรับพนักงาน แต่ยังไม่ได้มาตรฐาน เพราะเป็นระเบียบข้อบังคับสำหรับพนักงานส่วนของโรงงานเท่านั้น ซึ่งเจ้าหน้าที่ของบริษัทอุตสาหกรรมนมไทยจำกัด ยอมรับว่า โดยทั่วไปทางฝ่ายโรงงานมักจะนำกฎเกณฑ์เหล่านั้นมาใช้ในบางกรณีเท่านั้น แต่มักจะใช้ความเคยชินที่ปฏิบัติมานานับ 10 ปีเป็นหลักในการปฏิบัติมากกว่า ทำให้ผลของการปฏิบัติแต่ละครั้งแตกต่างกัน ทั้ง ๆ ที่เหตุการณ์แต่ละช่วงนั้นจะเหมือนกันทุกประการก็ตาม ซึ่งจะก่อให้เกิดความอยุติธรรมขึ้นได้โดยไม่ไค้ตั้งใจ ส่วนเจ้าหน้าที่ของบริษัทอุตสาหกรรมนมพระนครจำกัด ยอมรับว่าจะต้อง

แก้ไขหนังสือระเบียบข้อบังคับสำหรับพนักงานเป็นการใหญ่ เพื่อเป็นหลักในการปกครองพนักงานทุกคนทั้งสำนักงานและโรงงาน สำหรับบริษัทยูไนเท็ดมิลล์จำกัดนั้น ยังไม่เคยมีหนังสือดังกล่าว แต่ตั้งใจไว้ว่า จะริบจัดการให้มีขึ้น เพื่อเป็นบรรทัดฐานในการปกครองพนักงานเช่นกัน ที่สำคัญคือจะทำให้พนักงานทุกคนรู้ถึงแนวทางการปฏิบัติของตนว่าควรจะทำอย่างไรจึงจะถูกต่อความกฎเกณฑ์ของบริษัทยิ่งขึ้น เพราะจากอดีตที่ผ่านมาบริษัทจะใช้วิธีประกาศให้พนักงานทราบถึงกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของบริษัทและหากเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉิน บริษัทก็จะประกาศเฉพาะการให้พนักงานทราบเป็นกรณี ๆ ซึ่งอาจทำให้พนักงานเกิดการสับสนต่อคำประกาศที่มีขึ้นเป็นระยะ ๆ ได้ ด้วยเหตุนี้ เจ้าหน้าที่แผนกบุคคลของบริษัทผู้ผลิตนมชันทหวานทุกแห่งจึงเห็นว่า บริษัทควรมีหนังสือระเบียบข้อบังคับสำหรับพนักงานเป็นหลักในการปกครองพนักงานทั้งสำนักงานและโรงงาน เพื่อให้เป็นบรรทัดฐานในการปกครองและก่อให้เกิดความยุติธรรมในการปกครองยิ่งขึ้น

ปัญหาที่ 3 บริษัทผู้ผลิตนมชันทหวานควรจะแยกฝ่ายบุคคลออกเป็นอีกฝ่ายหนึ่งหรือไม่ หรือว่าบริษัทผู้ผลิตนมชันทหวานเท่าที่จัดองค์การด้านบุคคลก็อยู่แล้ว

ข้อเสนอแนะที่ 3 แม้บริษัทผู้ผลิตนมชันทหวานจะมีสำนักงานและโรงงานอยู่คนละแห่ง จนทำให้แผนกบุคคลของบริษัทมีความสำคัญน้อยลงก็ตาม แต่เท่าที่เป็นมาบริษัทผู้ผลิตนมชันทหวานแต่ละแห่งเกิดปัญหาในเรื่องบุคลากร เพราะบริษัทมีกฎเกณฑ์ในการปฏิบัติงานที่ไม่ได้มาตรฐานระหว่างสำนักงานและโรงงาน เช่น บริษัทอุตสาหกรรมนมไทยจำกัด จะมีแผนกบุคคลขึ้นโดยตรงต่อฝ่ายการเงิน แต่ไม่มีอำนาจในเรื่องบุคลากรได้อย่างเต็มที่ อาทิ ที่สำนักงาน ผู้จัดการของแต่ละฝ่ายจะเป็นผู้เลือกสรรพนักงานในสังกัดที่วางลงด้วยตัวของผู้จัดการเอง หลังจากที่รับพนักงานที่ตนต้องการได้แล้ว ก็จะแจ้งให้แผนกบุคคลทราบ เพื่อจะได้จัดการในเรื่องเงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ เพื่อพนักงานคนนั้นต่อไปหรือที่โรงงาน ถึงแม้ว่าแผนกบุคคลจะมีสายการบังคับบัญชาโดยตรงต่อฝ่ายการเงิน แต่หากเกิดปัญหาในเรื่องบุคลากรขึ้น แผนกบุคคลจะต้องยึดถือการตัดสินใจของผู้จัดการฝ่ายโรงงานเป็นเกณฑ์ในการแก้ไข้ปัญหา แต่ก็ยังไม่ชัดเจนนโยบายของบริษัท หรือแม้กระทั่งระเบียบข้อบังคับสำหรับพนักงานก็ยังใช้เฉพาะที่โรงงานเท่านั้น ทำให้เกิดการเลื่อมล้ำกันขึ้นระหว่างพนักงานที่สำนักงานและโรงงาน เป็นต้น

ส่วนบริษัทอุตสาหกรรมนมพระนคร จำกัด (ซึ่งรวมบริษัทอุตสาหกรรมนมอาสาจำกัด) มีระบบงานค่านบุคคลที่ไม่รัดกุม ทำให้เกิดความไม่เป็นธรรมในบางกรณีขึ้น เช่น การขึ้นเงินเดือนไม่มีกฎเกณฑ์มาตรฐาน จะขึ้นอยู่กับผลกำไรของบริษัทและความเห็นชอบของหัวหน้าเป็นสำคัญ เป็นต้น ภัยเหตุนี้บริษัทจึงกำลังเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับงานค่านบุคคลเป็นการใหญ่ โดยจะแยกแผนกบุคคลออกเป็นเอกเทศและจัดระบบงานเกี่ยวกับงานบุคลากรเสียใหม่ คาดว่าจะแล้วเสร็จในต้น พ.ศ. 2528 นี้

สำหรับบริษัทยูโนเคมิลค์ จำกัด แม้จะมีแผนกบุคคลที่มีสายงานการบังคับบัญชาโดยตรงต่อฝ่ายโรงงานและค่าเนื้องานค่านบุคคลทั้งหมดเกี่ยวกับพนักงานทุกคนของฝ่ายโรงงานก็ตาม แต่จะไม่เกี่ยวข้องกับงานค่านบุคคลของพนักงานที่สำนักงานเลย จึงเกิดการแบ่งแยกกันขึ้นจนคล้ายกับว่าเป็นกิจกรรมของบริษัท 2 แห่งมากกว่าจะเป็นบริษัทเดียวกัน

นอกจากปัญหากล่าวแล้ว ยังมีเหตุผลอย่างอื่นที่ว่า "ความอยู่รอดของบริษัท ผลกำไรและการเจริญเติบโตของบริษัทนั้นจะท้องอาศัยพนักงานในการดำเนินงานเป็นสำคัญ" ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเห็นว่า บริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานสมควรที่จะแยกฝ่ายบุคคลออกเป็นอีกฝ่ายหนึ่ง เพื่อจะได้ดำเนินงานค่านบุคคลได้อย่างเต็มที่ ก่อให้เกิดแนวทางการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน เพื่อจะได้เป็นหลักเกณฑ์สำหรับการตัดสินใจต่าง ๆ ให้เกิดความยุติธรรมแก่พนักงานทุกฝ่ายต่อไป

ทัศนคติของผู้บริหารต่อการจัดการของบริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวาน

สำหรับทัศนคติของผู้บริหารต่อการจัดการของบริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานในประเทศไทยนั้น ผู้วิจัยได้ตั้งคำถามเจ้าหน้าที่ระดับบริหารของบริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานดังนี้

"ตั้งแต่เริ่มแรกก่อตั้งบริษัทนั้น บริษัทมีการวางระบบการจัดการหรือไม่ ถ้าหากมี ระบบการจัดการดังกล่าวจะเหมือนกับ กระบวนการจัดการจำแนกความหน้าที่หรือไม่ และผลการจัดการเท่าที่เป็นมานั้นอยู่ในขั้นพึงพอใจเพียงใด และในทัศนคติของผู้บริหารแล้วเห็นว่า บริษัทควรปรับปรุงระบบการจัดการให้ดีขึ้นหรือไม่ อย่างไร และเห็นด้วยหรือไม่กับคำกล่าวที่ว่า กระบวนการจัดการที่ดีย่อมมีผลกระทบบต่อการดำเนินงานของอุตสาหกรรมนมชั้นหวานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล"

จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ระดับบริหารของบริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวาน 4 บริษัทคือ

1	บริษัทอุตสาหกรรมนมไทยจำกัด	สัมภาษณ์เจ้าหน้าที่รวม	12	ท่าน
2	บริษัทอุตสาหกรรมนมอลาสก้าจำกัด	สัมภาษณ์เจ้าหน้าที่รวม	4	ท่าน
3	บริษัทอุตสาหกรรมนมพระนครจำกัด	สัมภาษณ์เจ้าหน้าที่รวม	8	ท่าน
4	บริษัทยูไนเทคมีลส์จำกัด	สัมภาษณ์เจ้าหน้าที่รวม	<u>6</u>	ท่าน
		รวมทั้งสิ้น	<u>30</u>	ท่าน

ปรากฏว่า การจัดการบริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานตั้งแต่เริ่มแรกก่อตั้งบริษัทเป็นต้นมา บริษัทมีการจัดการที่เป็นระบบ ทั้งนี้เพราะบริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานทุกแห่งเป็นการร่วมลงทุนระหว่างคนไทยกับคนต่างชาติหรือไม่ก็เป็นการลงทุนของคนต่างประเทศล้วน ซึ่งมีบริษัทแม่หรือหุ้นส่วนที่เคยผลิตสินค้าชนิดนี้มาแล้ว ดังนั้นนโยบายการจัดการจึงได้วางแบบแผนจากต่างประเทศโดยปรับเข้ากับสภาพแวดล้อมในประเทศไทย และหลังจากที่ผู้วิจัยได้อธิบายถึงกระบวนการจัดการจำแนกตามหน้าที่ ความว่า "กระบวนการจัดการจำแนกตามหน้าที่นั้นจะแบ่งลักษณะการจัดการออกเป็น 5 หัวข้อคือมีการวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การอำนวยความสะดวกและการควบคุม" แล้ว เจ้าหน้าที่ระดับบริหารของบริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานต่างลงความเห็นว่า บริษัทก็มีระบบการจัดการที่คล้ายคลึงกับกระบวนการจัดการดังกล่าว

อย่างไรก็ดี ผู้บริหารคนไทยส่วนมากยังไม่มีความพร้อมเกี่ยวกับการจัดการในธุรกิจประเภทนี้คือพอ จึงทำให้การจัดการในระยะแรกช่วง พ.ศ. 2508-2512 เกิดปัญหามากมาย อาทิ การกู้เงินในระยะเริ่มแรกก่อตั้งโรงงานดังกล่าวมีปัญหาในเรื่องของการหาแหล่งเงินกู้ภายในประเทศ โดยเฉพาะการกู้หนี้ระยะสั้น บางบริษัทต้องอาศัยแหล่งเงินกู้จากต่างประเทศโดยอาศัยคณะกรรมการอำนวยความสะดวกที่อยู่ต่างประเทศ หรือในเรื่องการผลิต แม้บริษัทจะผลิตนมชั้นหวานตามสูตรผลิตของบริษัทที่ได้รับอนุมัติจากกระทรวงสาธารณสุขโดยมีผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศแล้วก็ตาม แม้หาการผลิตก็ยังเกิดขึ้น เนื่องจากสาเหตุหลายประการ เช่น เกิดข้อขัดข้องทางเทคนิคบ้าง ในค่านเครื่องจักรบ้างหรือพนักงานก็เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดปัญหาการผลิตขึ้น การผลิตนี้จะต้องให้ไคมาครฐานและต้องปฏิบัติตามเงื่อนไขการส่งเสริมการลงทุน มิฉะนั้นแล้วก็จะต้องถูกถอนบัตรส่งเสริม

การลงหุ้นตั้ง เช่นบริษัทผลิตภัณฑ์ป๊อปจังก์ท ซึ่งถูกถอนบัตรส่งเสริมในวันที่ 9 พฤศจิกายน พ.ศ. 2510 เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ในทัศนะของผู้บริหารเห็นว่า กระบวนการจัดการเป็นส่วนสำคัญยิ่งในการบริหารบริษัท หากเกิดวิกฤตการณ์ในช่วงตอนใด ย่อมทำให้บริษัทเกิดความเสียหายอย่างใหญ่หลวงได้ ดังเช่น บริษัทผลิตภัณฑ์นมไทยจังก์ท มีนโยบายการผลิตนมข้นหวานครั้งละปริมาณมาก ๆ เพื่อลดต้นทุนการผลิต แต่เนื่องจากการจัดการด้านการตลาดไม่ดีพอ ทำให้การจำหน่ายนมข้นหวานไม่เป็นที่คึกคักการฉ้อโกง จึงเกิดปัญหาการสต็อกนมข้นหวานนานเกินไป จนทำให้นมข้นหวานหมดอายุ ก่อให้เกิดความเสียหายแก่บริษัทอย่างมากมาย เป็นต้น

หลังจากระยะเริ่มแรกการก่อตั้งโรงงานผ่านไป ผู้บริหารของบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานต่างก็มีประสบการณ์มากขึ้น จึงได้พัฒนาระบบการจัดการให้ดียิ่งขึ้น โดยยังใช้กระบวนการจัดการแบบเดิม แต่ทำให้การดำเนินงานรัดกุมยิ่งขึ้น ถึงกระนั้นก็ยังเกิดปัญหาการจัดการในร้านค้าต่าง ๆ อันสืบเนื่องจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่ผู้บริหารไม่อาจควบคุมได้ในช่วง พ.ศ. 2514 เป็นต้นมา อาทิราคาวัตถุดิบสูงขึ้น โดยเฉพาะนมผงชาคมันเนชชีมันเนชและน้ำตาลทราย ซึ่งเป็นวัตถุดิบสำคัญในการผลิตนมข้นหวาน แม้ปัญหานี้จะเป็นปัญหาอันเกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่ผู้บริหารไม่อาจควบคุมได้ก็ตาม แต่ผู้บริหารก็พยายามแก้ไขโดยให้คณะกรรมการอำนาจการต่างประเทศช่วยติดคามข่าวคราวและติดต่อกับบริษัทผู้ผลิตวัตถุดิบเหล่านี้ เพื่อให้ได้ราคาต่ำที่สุดเท่าที่จะทำได้ แต่ถึงกระนั้นบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานต้องประสบกับภาวะขาดทุน เพราะรัฐบาลได้ควบคุมราคายาผลิตนมข้นหวานขึ้นสูงไว้ มีให้พ่อค้าขายเกินกว่าราคาที่กำหนดไว้ ทำให้บริษัทต้องประสบกับปัญหาอันเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมภายนอกอีกอย่างหนึ่งขึ้น บริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานต่างจึงร้องเรียนขอให้รัฐบาลปรับปรุงราคายาผลิตนมข้นหวานให้สูงขึ้น (รายละเอียดอยู่ในบทที่ 2 หัวข้อ "ภาวะการคลังแก่ พ.ศ. 2514 จนถึง พ.ศ. 2527" หน้า 26) แต่ปัญหานี้ก็คลี่คลายลงเมื่อรัฐบาลได้ยกเลิกควบคุมราคายาผลิตนมข้นหวานในวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2523 แต่มีข้อแม้ว่าหากบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานรายใดจะขึ้นราคาแล้ว จะต้องขออนุมัติยื่นเรื่องต่อเลขาธิการของคณะกรรมการกลางกำหนดราคาสินค้าและป้องกันการค้าผูกขาดก่อนเป็นเวลา 15 วัน และประมาณเดือนมกราคม พ.ศ. 2526 คณะกรรมการกลางกำหนดราคาสินค้าและป้องกันการค้าผูกขาดได้อนุมัติให้ปรับปรุงราคานมข้นหวานแต่ละชนิดอีกครึ่งหนึ่ง ทำให้บริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานมีกำไรจากนมข้นหวานต่อหน่วยสูงขึ้นและเนื่องจากแต่ละบริษัท

ยังใช้กำลังการผลิตยังไม่เต็มประสิทธิภาพของเครื่องจักรที่มีอยู่ แต่ความต้องการการบริโภคนมชั้นหวานค่อนข้างคงที่ จึงทำให้บริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานทุกแห่งแข่งขันทางการตลาดอย่างมากมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องการส่งเสริมการขาย เพื่อแย่งส่วนแบ่งตลาดจากคู่แข่งอื่นให้ได้มากที่สุด ซึ่งจะมีผลทำให้บริษัทสามารถผลิตนมชั้นหวานเพิ่มมากขึ้น จนทำให้สามารถลดต้นทุนการผลิตลงได้

จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ระดับบริหารของบริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวาน 4 แห่งดังกล่าว จึงทำให้ทราบผลการดำเนินงานของบริษัทตั้งแต่เริ่มแรกก่อตั้งจนถึง พ.ศ. 2527 ว่าบริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานส่วนใหญ่ประสบความสำเร็จ แม้ว่าบริษัทต้องประสบกับปัญหาทั้งภายในและภายนอกบริษัทก็ตาม คงจะเห็นได้ว่าบริษัทไม่มีปัญหาในการหาแหล่งเงินกู้ยืมออกไป เพราะสถาบันการเงินภายในประเทศทุกแห่งยินดีและสนับสนุนให้บริษัทใช้สินเชื่ออย่างเต็มที่ ส่วนการผลิตนั้น บริษัทได้ขยายผลิตผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่หลายชนิดและมีแนวโน้มว่า จะเป็นที่นิยมของผู้บริโภคโดยมีหน่วยงานการขายที่มีประสิทธิภาพช่วยกระจายสินค้า ทำให้บริษัทมีฐานะค่อนข้างมั่นคงและเจริญเติบโตขึ้น คงจะเห็นได้ว่าอัตราการเข้าออกของพนักงานน้อยมาก แต่ในขั้นนี้ จะต้องยกเว้นบริษัทอุตสาหกรรมนมตรางาจำกัดที่ประสบกับความล้มเหลว เพราะบริษัทดำเนินงานด้วยเงินทุนที่มาจากหนี้สินระยะสั้นเป็นส่วนใหญ่ ทำให้ฐานะการเงินของบริษัทคลอนแคลน ประกอบกับนมชั้นหวานตรางาจำกัดไม่เป็นที่นิยมของผู้บริโภคประจำบ้าน จึงทำให้ต้องขายหุ้นให้กับบริษัทแม่ของบริษัทอุตสาหกรรมนมพระนครจำกัด ด้วยเหตุนี้ เจ้าหน้าที่ระดับบริหารทุกท่านจึงต่างลงความเห็นว่าโดยทั่วไป กระบวนการจัดการที่ดีย่อมมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมนมชั้นหวานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น แต่มีข้อแม้ว่า บางครั้งบริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานอาจเกิดปัญหาอันเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกบริษัท ที่ผู้บริหารไม่อาจควบคุมได้ แต่ถึงกระนั้นถ้าหากบริษัทมีการจัดการที่เป็นระบบแล้ว ก็ย่อมทำให้ปัญหาต่าง ๆ ลดน้อยลงได้ ดังนั้นกระบวนการจัดการที่เป็นอยู่ จึงนับได้ว่าดีแล้ว

ผลการศึกษา

ผลการศึกษา "การจัดการของอุตสาหกรรมนมชั้นหวานในประเทศไทย" นี้ ทำให้ทราบว่า บริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานทุกแห่งมีกระบวนการจัดการจำแนกตามหน้าที่ดังนี้ ผู้วิจัยได้กล่าวไว้ในบทที่ 1 หัวข้อ "ค่านิยมที่ใช้ในการศึกษา" หน้า 14 ว่ากระบวนการ

การจึกการคลังกล่าวน่าจะ เป็นกระบวนการจึกการที่จะใช้เป็นหลักในการเขียนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ซึ่งได้แบ่งลักษณะการจึกการออกเป็น 5 หัวข้อคือการวางแผน การจึกองค์การ การจึกคนเข้าทำงาน การอำนวยความสะดวกและการควบคุม ซึ่งแต่ละชั้นตอนจะก่อให้เกิดความละเอียดรอบคอบในการปฏิบัติงาน จึงทำให้ผลการดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ ปรากฏว่าบริษัทผู้ผลิตนมชันทวานเกือบทุกแห่ง ไม่ว่าจะเป็นบริษัทอุตสาหกรรมนมไทยจำกัด บริษัทอุตสาหกรรมนมพระนครจำกัด และบริษัทยูนิ-เค็ทมิลค์จำกัดต่างประสบความสำเร็จ โดยพิจารณาจากการที่บริษัทได้ขยายการผลิตสินค้าชนิดใหม่มากขึ้นหลายชนิด จนต้องขยายโรงงาน แค่อักรการใช้จ่ายถึงคนกลับเพิ่มขึ้นเพียงเล็กน้อยเท่านั้น อักรการเข้าออกของพนักงานอยู่ในเกณฑ์ระคับค่าและที่สำคัญคือ สถาบันการเงินภายในประเทศทุกแห่งยินดีสนับสนุนให้สินเชื่อกับบริษัทผู้ผลิตนมชันทวานเหล่านี้ นั้นย่อมแสดงให้เห็นว่า บริษัทมีความมั่นคงและเจริญเติบโตขึ้น ส่วนบริษัทอุตสาหกรรมนมอลาสก้าจำกัดนั้นมีผลการดำเนินงานที่ทรงกันข้าม จนทำให้ต้องขายหุ้นให้กับบริษัทเพอร์เรคิฟคอนเคนท์ฟาริกจำกัด ซึ่งเป็นบริษัทแม่ของบริษัทอุตสาหกรรมนมพระนครจำกัด ทั้งนี้เป็นผลสืบเนื่องมาจากการผิดพลาดในกระบวนการจึกการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระบวนการจึกการในด้านการเงินและการตลาด จะเห็นได้ว่า บริษัทอุตสาหกรรมนมอลาสก้าจำกัดมีโครงสร้างเงินทุนใน พ.ศ. 2523 มาจากการกู้ยืมระยะสั้นถึง 103.31% ซึ่งนับได้ว่าเป็นอัตราที่เสี่ยงมากสำหรับการจึกการด้านการเงิน ส่วนในเรื่องการตลาดนั้น ปรากฏว่านมชันทวานตราอลาสก้าไม่เป็นที่นิยมของผู้บริโภคประจำบ้าน เพราะบริษัทไม่อาจเปลี่ยนทัศนคติของผู้บริโภคจากความคิดที่ว่า นมชันทวานตราอลาสก้าเป็นนมชันทวานสำหรับร้านกาแฟได้ ด้วยเหตุนี้จึงทำให้บริษัทอุตสาหกรรมนมอลาสก้าจำกัดประสบความล้มเหลวถึงกล่าวถึงนั้น จึงยอมรับสมมติฐานที่ว่า "กระบวนการจึกการที่ดีจะมีผลกระทบต่อการดำเนินงานของอุตสาหกรรมนมชันทวานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล" ว่าเป็นจริง เพราะแม้จะเกิดปัญหาจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่ผู้บริหารไม่อาจควบคุมได้ก็ตาม แต่ถ้าวบริษัทผู้ผลิตนมชันทวานมีกระบวนการจึกการที่ดีแล้วย่อมทำให้ปัญหาคังกล่าวลดน้อยลงได้ในที่สุด

