

การวิเคราะห์การจัดการของบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานในประเทศไทย

การวิเคราะห์การจัดการของบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานในประเทศไทยนี้จะแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 5 ส่วนด้วยกันคือ

1. การวิเคราะห์ลักษณะทั่วไปของบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวาน
2. การวิเคราะห์การจัดการด้านการเงิน
3. การวิเคราะห์การจัดการด้านการตลาด
4. การวิเคราะห์การจัดการด้านการผลิต
5. การวิเคราะห์การจัดการด้านบุคลากร

เนื่องจากบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานทั้ง 4 แห่ง นอกจากจะผลิตนมข้นหวานแล้วยังได้ทำการผลิตสินค้าอีกหลายชนิด (รายละเอียดอยู่ในบทที่ 3 หัวข้อ "ลักษณะทั่วไปของบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวาน" หน้า 48 - 49) จึงทำให้ผู้วิจัยไม่สามารถวิเคราะห์การจัดการเฉพาะผลิตภัณฑ์ "นมข้นหวาน" ได้แต่เพียงอย่างเดียว เพราะรายได้และค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในงบการเงินเป็นตัวเลรวมของผลิตภัณฑ์นมข้นหวานและผลิตภัณฑ์ชนิดอื่นของบริษัท ซึ่งไม่อาจแยกรายได้และค่าใช้จ่ายของผลิตภัณฑ์แต่ละชนิดออกมาได้ รวมทั้งพนักงานของบริษัทก็ไม่อาจแยกออกได้ว่าใครทำงานให้กับผลิตภัณฑ์ชนิดใด ดังนั้นการวิเคราะห์การจัดการในหัวข้อ "การเงินและบุคลากร" จึงจำเป็นต้องวิเคราะห์รวมทั้งบริษัท แต่เนื่องจากความสามารถในการผลิตและส่วนแบ่งตลาดของผลิตภัณฑ์นมข้นหวานนั้นสามารถหาได้จากข้อมูลสถิติและจากการคำนวณ ดังนั้นการวิเคราะห์การจัดการด้านการผลิตและการตลาดจึงวิเคราะห์เฉพาะส่วนของนมข้นหวานแต่เพียงอย่างเดียว อย่างไรก็ตามผู้วิจัยจะพยายามเน้นเฉพาะส่วนของนมข้นหวานให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อให้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

## การวิเคราะห์ลักษณะทั่วไปของบริษัทผู้ผลิตนมชันทวาน

### 1. เงินลงทุนของบริษัทผู้ผลิตนมชันทวาน

แม้ประเทศไทยจะมีบริษัทผู้ผลิตนมชันทวานเพียง 4 แห่ง (รายละเอียดอยู่ในบทที่ 2 หัวข้อ "ระยะเริ่มแรกของการก่อตั้งโรงงาน" หน้า 18 -24 ) ก็ตาม แต่ผลผลิตของบริษัทผู้ผลิตนมชันทวานรวมกันทุกแห่งแล้ว สามารถผลิตนมชันทวานได้พอเพียงกับความต้องการของตลาดภายในประเทศและยังผลิตไปจำหน่ายต่างประเทศได้ ทั้งนี้รัฐบาลจึงไม่อนุมัติให้การส่งเสริมการลงทุนแก่บริษัทผู้ผลิตนมชันทวานรายใหม่ ประกอบกับกำไรของนมชันทวานค่อนข้างน้อย จึงทำให้ไม่มีใครอยากมาลงทุนตั้งโรงงานประเภทนี้ และที่สำคัญก็คือ ทุนจดทะเบียนค่อนข้างสูง ดังแสดงในตารางที่ 11

ตารางที่ 11 เงินลงทุนของบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวาน

บริษัทผู้ผลิตนมข้นหวาน	ทุนจดทะเบียน		หัก ที่ดิน	เงินลงทุนสินทรัพย์ถาวร พ.ศ. 2525		รวม
	เริ่มแรก	พ.ศ. 2525		อาคารโรงงาน	เครื่องจักร/อุปกรณ์	
อุตสาหกรรมไทยจำกัด	40.0	43.0	7.0	33.2	106.5	146.7
อุตสาหกรรมบรอดาสจำกัด	40.0	15.0	2.3	8.9	11.8	23.0
อุตสาหกรรมพรหมนครจำกัด	60.0	40.0	7.1	..... (15.6)	.....(1)	22.7
ยูโนเด็คมิลล์จำกัด	60.0	100.0	15.5	66.5	129.2	211.2
รวม	200.0	198.0	31.9	ม.ช. (2)	ม.ช. (2)	403.6

หมายเหตุ (1) จากงบการเงิน พ.ศ. 2525 ของบริษัทอุตสาหกรรมพรหมนครจำกัดไม่ได้นำมูลค่าสุทธิของอาคารโรงงานและเครื่องจักร อุปกรณ์ให้เกินขีด เพียงแค่ออกยอดรวมของเงินลงทุนสินทรัพย์ถาวรสุทธิเท่ากับ 22.7 ล้านบาท และราคาที่ดินเท่ากับ 7.1 ล้านบาท ดังนั้นมูลค่าสุทธิของอาคารโรงงานและเครื่องจักร อุปกรณ์จึงเท่ากับ 15.6 ล้านบาทดังกล่าว

(2) ม.ช. เท่ากับ "ไม่ทราบข้อมูลเกินขีด"

(3) ปีของการจดทะเบียนเริ่มแรกของแต่ละบริษัทไม่ตรงกัน จึงไม่อาจจะนำมาเป็นปีเปรียบเทียบได้ รายละเอียดอยู่ในบทที่ 2

หัวข้อ "ระยะเริ่มแรกของกาตั้งโรงงาน" หน้า 18 - 24

ที่มา: หน่วยวิจัย บริษัทเงินลงทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

ทุนจดทะเบียนเริ่มแรกรวมทั้งสิ้น 200 ล้านบาท และบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวาน ที่จดทะเบียนเงินลงทุนน้อยที่สุดก็คือ บริษัทอุตสาหกรรมนมไทยจำกัดและบริษัทอุตสาหกรรมนมอิตาลีจำกัด แต่ก็ยังต้องใช้เงินถึง 40 ล้านบาท ซึ่งจัดถือว่าเป็นการลงทุนที่ค่อนข้างสูง ใน พ.ศ. 2525 ทุนจดทะเบียนของแต่ละบริษัทได้เปลี่ยนไป ทำให้ทุนจดทะเบียนรวมเหลือเพียง 198 ล้านบาท ซึ่งพอจะสรุปสาเหตุได้ดังนี้

1) บริษัทอุตสาหกรรมนมไทยจำกัดได้เพิ่มทุนจดทะเบียนอีก 3 ล้านบาท เพื่อให้กับผู้บริหารของบริษัท ทำให้ทุนจดทะเบียนใน พ.ศ. 2525 เพิ่มขึ้นเป็น 43 ล้านบาท

2) บริษัทอุตสาหกรรมนมอิตาลีจำกัดเกิดวิกฤตการณ์ทางด้านบริหาร ต้องประสบกับภาวะขาดทุน จึงทำให้ต้องขายหุ้นให้กับบริษัทคูเปอร์ เรทีฟคอนเคนท์ฟาบรีก จำกัด ใน พ.ศ. 2523 และหุ้นส่วนบางคนได้ออนหุ้นของตน ทำให้ทุนจดทะเบียนเหลือ 15 ล้านบาท

3) บริษัทอุตสาหกรรมนมพระนครจำกัดได้ลดทุนลงเหลือ 40 ล้านบาท จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ของบริษัททำให้ทราบว่า เป็นผลสืบเนื่องจากบริษัทแม่คือ บริษัทคูเปอร์ เรทีฟคอนเคนท์ฟาบรีก จำกัดต้องสูญเสียโรงงานให้กับสาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนามไป จึงเกรงว่าประวัติศาสตร์จะซ้ำรอยในประเทศไทย หุ้นส่วนบางคนจึงถอนหุ้นของตนออก

4) บริษัทยูโนเทคมีลส์จำกัดได้ขยายการผลิตสินค้าขึ้นอีกหลายชนิด (รายละเอียดอยู่ในบทที่ 2 หัวข้อ "ระยะเริ่มแรกของการก่อตั้งโรงงาน" หน้า 23 - 24) จึงต้องขยายเงินทุนเป็น 100 ล้านบาท

นอกจากนี้ เงินลงทุนสินทรัพย์ถาวรอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างสูง หากรวมมูลค่าสุทธิของที่ดิน อาคารโรงงานและเครื่องจักร อุปกรณ์ใน พ.ศ. 2525 รวมทุกบริษัทแล้วจะมีมูลค่าถึง 403.6 ล้านบาท บริษัทยูโนเทคมีลส์จำกัดเป็นบริษัทที่มีเงินลงทุนในสินทรัพย์ถาวรสูงที่สุดถึง 211.2 ล้านบาท รองลงมาได้แก่บริษัทอุตสาหกรรมนมไทยจำกัด 146.7 ล้านบาท และบริษัทที่ใช้เงินลงทุนในค่านี้น้อยที่สุดคือ บริษัทอุตสาหกรรมนมพระนครจำกัด 22.7 ล้านบาท แต่เนื่องจากบริษัทอุตสาหกรรมนมอิตาลีจำกัดได้รวมกับบริษัทอุตสาหกรรมนมพระนครจำกัด ดังนั้น จึงได้ขนย้ายเครื่องจักรและอุปกรณ์บางชิ้นของบริษัทอุตสาหกรรมนมอิตาลีจำกัดมาไว้ที่บริษัทอุตสาหกรรมนมพระนครจำกัดแล้ว

## 2. ลักษณะการถือหุ้น

ลักษณะการถือหุ้นของบริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานเป็นอีกส่วนหนึ่งที่ผู้วิจัยสนใจศึกษา เพราะบริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานทุกแห่งมีคนไทยต่างชาติถือหุ้นอยู่ด้วยเสมอและบางแห่งถึงกับเป็นการลงทุนของคนต่างชาติ 100% ก็มี ดังตารางที่ 12

ตารางที่ 12 ลักษณะการถือหุ้นของบริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวาน

บริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวาน	เริ่มแรกก่อตั้งโรงงาน	พ.ศ. 2525
อุตสาหกรรมนมไทยจำกัด	ไทย 34% ออสเตรเลีย 33% มาเลเซีย 16.5% สาธารณรัฐ สิงคโปร์ 16.5%	ไทย 52.79% ออสเตรเลีย 30.70% อังกฤษ 16.5%
อุตสาหกรรมนมอลาสก้าจำกัด	ไทย 51% เนเธอร์แลนด์ 49%	เนเธอร์แลนด์ 77.146% ไทย 22.8% เบลเยียม 0.007% มาเลเซีย 0.007%
อุตสาหกรรมนมพระนครจำกัด	มาเลเซีย 30% เนเธอร์แลนด์ 70%	เนเธอร์แลนด์ 77.1595% เบลเยียม 0.0003% ไทย 22.8399% มาเลเซีย 0.0003%
ยู.ไนเต็คมิลค์จำกัด	สวีทเนเธอร์แลนด์ 66.7% สหรัฐอเมริกา 33.3%	สวีทเนเธอร์แลนด์ 100%

ที่มา: -สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน สำนักนายกรัฐมนตรี  
-งบการเงินบริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวาน พ.ศ. 2525

1) บริษัทอุตสาหกรรมนมไทยจำกัด ผู้ถือหุ้นของบริษัทเมื่อเริ่มดำเนินการ  
เป็นคนไทย 34% และคนต่างชาติ 66% ใน พ.ศ. 2525 อัตราการถือหุ้นระหว่างคนไทย  
กับคนต่างชาติได้เปลี่ยนไปเป็น 52.79% ต่อ 47.21%

2) บริษัทอุตสาหกรรมนมอลาสก้าจำกัด ผู้ถือหุ้นของบริษัทเมื่อเริ่มดำเนินการ  
เป็นคนไทย 51% และคนต่างชาติ 49% ใน พ.ศ. 2525 อัตราการถือหุ้นระหว่าง  
คนไทยกับคนต่างชาติได้เปลี่ยนไปเป็น 22.84% ต่อ 77.16%

3) บริษัทอุตสาหกรรมนมพระนครจำกัด ผู้ถือหุ้นของบริษัทเมื่อเริ่มดำเนินการเป็นคนที่ต่างชาติทั้งหมด 100% แต่ใน พ.ศ. 2525 อัตราการถือหุ้นระหว่างคนไทยกับคนที่ต่างชาติได้เปลี่ยนไปเป็น 22.8399% ต่อ 77.1601%

4) บริษัทยูโนเทคมีลส์จำกัด ผู้ถือหุ้นของบริษัทเมื่อเริ่มดำเนินการเป็นคนที่สวิทเซอร์แลนด์และคนอเมริกันในอัตรา 2 : 1 แต่ใน พ.ศ. 2525 อัตราการถือหุ้นกลับเป็นของชาวสวิทเซอร์แลนด์ 100%

สำหรับสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงลักษณะการถือหุ้นนั้นได้กล่าวไว้อย่างละเอียดในบทที่ 2 หัวข้อ "ระยะเริ่มแรกของการก่อตั้งโรงงาน" หน้า 18 - 24 จะเห็นได้ว่าลักษณะการถือหุ้นจะมีชาวต่างชาติร่วมด้วยทุกแห่ง ซึ่งอาจเกิดจากในช่วงระยะแรกของการก่อตั้งโรงงาน ใน พ.ศ. 2508 - 2512 นั้น นักลงทุนชาวไทยยังไม่แน่ใจในธุรกิจประเภทนี้จะดำเนินไปได้ด้วยดีหรือไม่ แต่ชาวต่างชาติกลับเล็งเห็นว่า ตลาดนมชันทหวานในประเทศไทยจะเป็นตลาดใหญ่ตลาดหนึ่งและสามารถเพิ่มยอดขายให้สูงขึ้นทุกปีได้ เพราะนมชันทหวานเป็นผลิตภัณฑ์ที่เก็บไว้ได้นานโดยไม่ต้องแช่ตู้เย็น ซึ่งจะเหมาะกับสภาพการณ์ในขณะนั้น เพราะตู้เย็นยังไม่แพร่หลายในประเทศไทย ประกอบกับนมชันทหวานมีรสหวานเหมาะที่จะใช้ชงกับเครื่องดื่ม ทำให้ทุกครัวเรือนนิยมบริโภคนมชันทหวาน อย่างไรก็ตามการถือหุ้นของชาวต่างชาติย่อมมีทั้งส่วนดีและส่วนเสียต่อการบริหารของบริษัทและต่อประเทศชาติดังนี้

### ส่วนดี

1) การผลิตนมชันทหวานเป็นกิจการที่เน้นเครื่องจักรมากกว่าแรงงาน ซึ่งต้องใช้เทคโนโลยีขั้นสูง ดังนั้นการร่วมลงทุนกับต่างชาติจึงได้เปรียบในวิทยาการด้านนี้

2) จำนวนทุนค่อนข้างสูง ในระยะแรกการก่อตั้งโรงงานใน พ.ศ. 2508 - 2512 คนไทยยังไม่มั่นใจว่าธุรกิจประเภทนี้จะไปรอดหรือไม่ ดังนั้นผู้ประกอบการจึงต้องหาร่วมลงทุนจากต่างประเทศ ซึ่งส่วนมากจะยินดีมาร่วมลงทุนเพราะเคยผลิตนมชันทหวานมาจำหน่ายในประเทศไทยและคาดว่าประเทศไทยจะเป็นตลาดใหญ่ และจะได้กำไรงาม

3) วัตถุประสงค์บางอย่างต้องสั่งซื้อจากต่างประเทศ เช่น นมผงชาคมินเนย และไขมันเนย เป็นต้น การที่มีกรรมการผู้ถือหุ้นเป็นชาวต่างชาติ ย่อมทำให้รัฐสภาวะตลาด และแนวโน้มราคาตลาดโลกเป็นอย่างดี ทำให้ได้เปรียบในการซื้อวัตถุดิบดังกล่าว

### ส่วนเสีย

1) ทำให้เงินตราไหลออกนอกประเทศในรูปของเงินปันผล หรือบางบริษัทที่มีผู้ถือหุ้นเป็นคนต่างชาติ 100% อาจมีเทคนิคทำให้เงินตรานำเข้าประเทศของคน ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น นมผงชาคมินเนยราคาตันละ 170 ปอนด์ อาจส่งไปกำกับสินค้ามา ราคาตันละ 230 ปอนด์ เป็นต้น

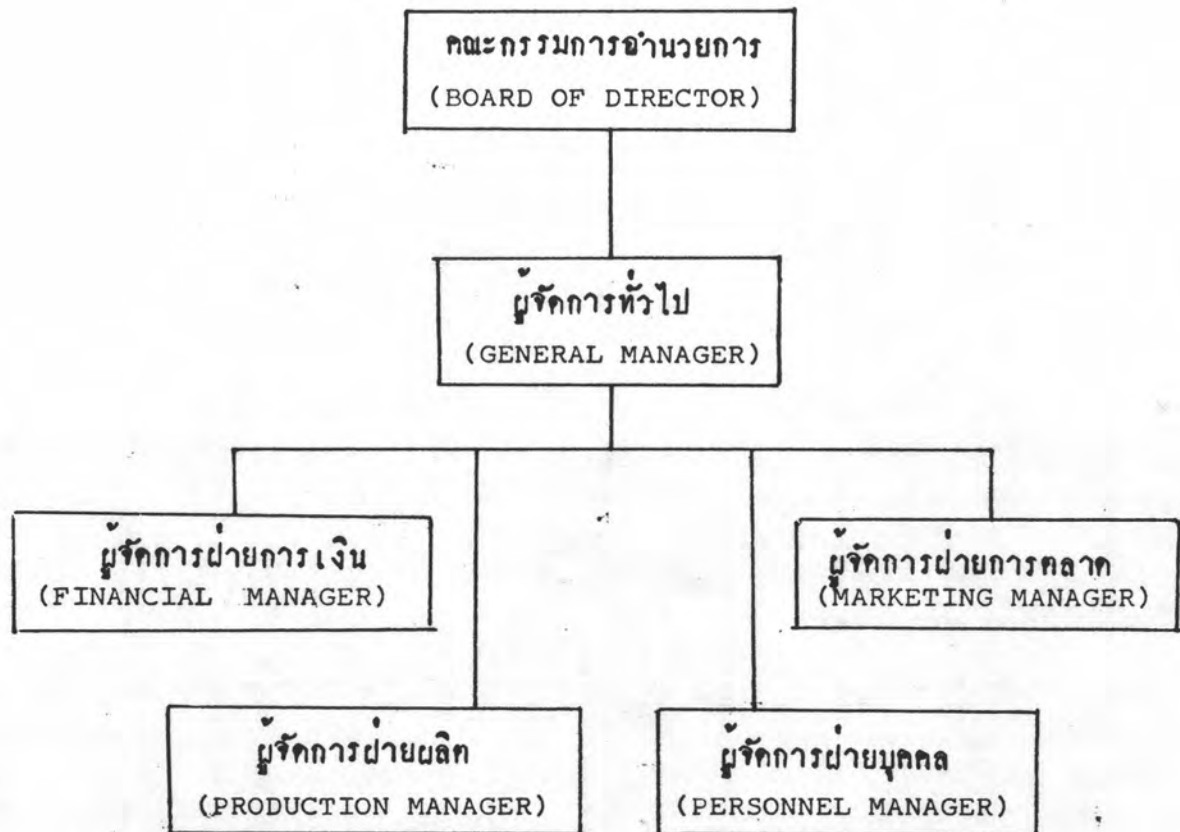
2) บริษัทบางแห่งมีบริษัทแม่อยู่ต่างประเทศ เช่น บริษัทอุตสาหกรรมนมพระนครจำกัด (ซึ่งรวมบริษัทอุตสาหกรรมนมลาสกาจำกัด) มีบริษัทคูเปอร์เรทีฟคอน- เคนซ์ฟาร์มริคจำกัดเป็นบริษัทแม่ หรือบริษัทเนสท์เล่จำกัดเป็นบริษัทแม่ของบริษัทยูไนเท็ดมิลล์ จำกัด เป็นต้น ทำให้ต้องได้รับความเห็นชอบในการตัดสินใจในงานสำคัญ ๆ ของบริษัท จากบริษัทแม่เสียก่อน ทำให้การบริหารงานไม่คล่องตัวเท่าที่ควร

3) คนต่างชาติยังคงดำรงตำแหน่งชั้นสูงอยู่ ทำให้ผู้บริหารคนไทยมีความคิดว่าคงจะยากที่จะขึ้นสู่ตำแหน่งชั้นสูงดังกล่าวได้

### 3. การจ้กองค์การของบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวาน

บริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานแต่ละแห่ง ย่อมมีนโยบายและวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานที่แตกต่างกัน ดังนั้น การจ้กองค์การของบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานจึงแตกต่างกันตามทัศนคติของผู้บริหารและกามนโยบายดังกล่าว เพื่อพนักงานจะได้รู้ถึงวัตถุประสงค์ของบริษัทและเข้าใจถึงขอบข่ายงานของตนให้เด่นชัดยิ่งขึ้น และก่อนที่จะวิเคราะห์การจ้กองค์การของบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานแต่ละแห่งนั้น ผู้วิจัยใคร่กล่าวถึงการจ้กองค์การตามทฤษฎีของการจ้กองค์การว่าเป็นอย่างไร และจะได้วิเคราะห์การจ้กองค์การของบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานแต่ละบริษัทในภายหลัง เพื่อจะได้เปรียบเทียบว่าการจ้กองค์การตามทฤษฎีกับความเป็นจริงนั้นจะแตกต่างกันอย่างไร ดังแผนภูมิที่ 15

แผนภูมิที่ 15 การจัดองค์การตามทฤษฎีการจัดการ<sup>1</sup>



จะเห็นได้ว่า การจัดองค์การตามทฤษฎีดังกล่าวมีรายละเอียดที่แตกต่างจากการจัด องค์การของบริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานแต่ละแห่งมากนักยังไม่เหมือนกันทั้งรายละเอียด อยู่ในบทที่ 3 หัวข้อ "ลักษณะทั่วไปของบริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวาน" หน้า 51 - 54 ดังต่อไปนี้

1) บริษัทอุตสาหกรรมนมไทย จำกัด

ได้จัด องค์การ ออกเป็น 5 ฝ่ายด้วยกันคือ

๓) ฝ่ายบัญชีและการเงิน

<sup>1</sup>สมพงษ์ เกษมสิน, ศาสตราจารย์, การบริหาร (กรุงเทพมหานคร, บริษัท สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, พ.ศ. 2523) หน้า 110



- ข) ฝ่ายโรงงาน
- ค) ฝ่ายโฆษณาและส่งเสริมการขาย
- ง) ฝ่ายขาย
- จ) ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ

จึงมีลักษณะใกล้เคียงกับการจัดองค์การตามทฤษฎีการจัดกรมากทีเดียว จะต่างกันตรงที่ไม่มีฝ่ายบุคลากร เพราะบริษัทได้รวมแผนกบุคคลอยู่ในฝ่ายบัญชีและการเงิน นอกจากนี้ยังได้เพิ่มฝ่ายโฆษณาและส่งเสริมการขายเพื่อช่วยวางแผนทางการตลาดให้กับบริษัทผลิตภัณฑ์นมกรุงเทพฯ จำกัด และให้กับสินค้าชนิดอื่น ๆ ที่บริษัทจัดจำหน่ายเอง บริษัทถือว่าการโฆษณาและส่งเสริมการขายเป็นส่วนสำคัญในด้านการตลาดที่จะแย่งส่วนแบ่งตลาดจากคู่แข่งชั้น ฉะนั้นจึงต้องเอาใจใส่เป็นพิเศษ ประกอบกับการวางแผนโฆษณานั้นต้องใช้ความพิถีพิถันและต้องติดต่อกับบริษัทโฆษณาเป็นประจำ ด้วยเหตุนี้บริษัทอุตสาหกรรมนมไทย จำกัด จึงได้แยกฝ่ายโฆษณาและส่งเสริมการขายออกจากฝ่ายขาย ดังกล่าว อย่างไรก็ตาม เพื่อให้ได้ยอดขายตามเป้าหมายที่บริษัทกำหนดไว้ ฝ่ายโฆษณาและส่งเสริมการขายและฝ่ายขายจะต้องทำงานประสานงานกันอย่างมาก ส่วนฝ่ายพัฒนาธุรกิจที่บริษัทจัดให้มีเพิ่มขึ้นนั้น จะทำหน้าที่พัฒนาการผลิตและการลงทุนให้มีประสิทธิภาพและกว้างขวางยิ่งขึ้น เพื่อเป็นการลดต้นทุนให้กับบริษัทและเกิดผลดีต่อการลงทุนของบริษัทต่อไป

2) บริษัทอุตสาหกรรมนมพระนคร จำกัด (ซึ่งรวมบริษัทอุตสาหกรรมนมอาสาสมัคร จำกัด)

ได้แบ่งโครงสร้างของบริษัทออกเป็น 3 ฝ่ายใหญ่ ๆ ด้วยกันคือ ฝ่ายการเงิน ฝ่ายการตลาดและฝ่ายโรงงาน จะเห็นได้ว่าการจัดองค์การ ของบริษัทจะใกล้เคียงกับทฤษฎีการจัดองค์การ ซึ่งจะแตกต่างกันบ้างในแง่ที่ไม่มีฝ่ายบุคลากร เพราะบริษัทได้ให้แผนกบุคคลขึ้นอยู่กับฝ่ายการเงิน โดยให้พนักงานบางคนไปประจำอยู่ที่โรงงาน เพื่ออำนวยความสะดวกในด้านการตลาด และจะแตกต่างจากทฤษฎีการจัดองค์การตรงที่มีฝ่ายจัดซื้อและฝ่ายผลิตภัณฑ์เพิ่มขึ้น โดยฝ่ายจัดซื้อจะทำหน้าที่จัดซื้อวัตถุดิบและวัสดุการผลิตทุกอย่าง ยกเว้นจะไหลของเครื่องจักรที่สำคัญ นมผงชาควินเนอและไขมันเนย ส่วนฝ่ายผลิตภัณฑ์นั้น จะทำหน้าที่วิเคราะห์ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตได้ว่ามีคุณภาพเป็นอย่างไร ด้วยเหตุนี้จึงต้องแยกฝ่าย

ผลิตภัณฑ์ออกจากฝ่ายโรงงาน เพราะหากให้ฝ่ายผลิตภัณฑ์อยู่ในสายงานการบังคับบัญชา โดยตรงต่อฝ่ายโรงงานแล้ว อาจทำให้การควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์ไม่เป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ทำให้ผลิตภัณฑ์ที่ไม่ได้มาตรฐานได้ นอกจากนี้ฝ่ายผลิตภัณฑ์จะทำการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ผลิตให้มีคุณภาพที่ดีขึ้นและจะทำการทดลองวิจัยผลิตภัณฑ์ใหม่อยู่ตลอดเวลา

### 3) บริษัทยูไนเทคมีลส์จำกัด

ได้จัดองค์การของบริษัทแตกต่างจากแผนภูมิการจํอองค์การ เพราะมีสายงานการบังคับบัญชาจากกรรมการผู้จัดการเพียงฝ่ายเดียวคือ ฝ่ายโรงงาน โดยมีฝ่ายการเงินเป็นฝ่ายที่ให้คำปรึกษาและแนะนำ แต่ไม่ได้มีสายงานการบังคับบัญชาโดยตรง ส่วนการตลาดและฝ่ายบุคคลากรจะไม่ปรากฏในแผนภูมิการจํอองค์การของบริษัท เพราะบริษัทจะให้บริษัทคิตแอสล์จำกัดเป็นผู้แทนจำหน่ายและจัดการคํานการตลาดทุกอย่าง โดยให้กรรมการผู้จัดการ เป็นผู้ติดต่อกับบริษัทผู้แทนจำหน่ายโดยตรง ดังนั้นจึงไม่มีฝ่ายการตลาดดังกล่าว ส่วนฝ่ายบุคคลากรนั้น บริษัทได้จัดอยู่ในรูปของ "แผนกธุรการและบุคคล" ซึ่งเป็นแผนกหนึ่งที่ตั้งขึ้นโดยตรงต่อฝ่ายโรงงานแทน

ฝ่ายการเงินแม้จะเป็นเพียงฝ่ายที่ให้คำปรึกษาและแนะนำก็ตาม แต่จะทราบผลการจัดการคํานการเงินของบริษัททุกระยะ เพราะแผนกการเงินและบัญชีที่มีสายงานการบังคับบัญชาตรงต่อฝ่ายโรงงานจะเป็นผู้รายงานงบการเงินให้ทราบอยู่ตลอดเวลา ด้วยเหตุนี้ผู้จัดการฝ่ายการเงินจึงสามารถรวบรวมข้อมูลและตัดสินใจในโครงการสำคัญ ๆ ของบริษัทในชั้นแรกได้ ก่อนที่จะส่งรายละเอียดให้คณะกรรมการอำนวยการที่อยู่ประเทศสวีทเซอร์แลนด์พิจารณาอนุมัติ จะเห็นได้ว่า ความแผนภูมิการจํอองค์การของบริษัทยูไนเทคมีลส์จำกัดนั้นจะเน้นฝ่ายโรงงานเป็นสำคัญ เพราะฝ่ายโรงงานจะมีสายงานการบังคับบัญชาโดยตรงต่อแผนกธุรการและบุคคล แผนกการเงินและบัญชี แผนกการผลิต แผนกบริการทางเทคนิคและแผนกวิศวกรรม โดยมีแผนกควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์และแผนกโครงการเกษตรเป็นแผนกที่ให้คำปรึกษาและแนะนำ

## การวิเคราะห์การจัดการทางการเงิน

การวิเคราะห์หรือการประเมินผลเป็นสิ่งที่ผู้บริหารมักจะกระทำอยู่เสมอ เพื่อจะไต่ถามผลการปฏิบัติงานว่าได้ผลเพียงใด โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวิเคราะห์การจัดการทางการเงิน นับได้ว่าเป็นสิ่งจำเป็นยิ่งสำหรับบุคคลต่อไปนี้คือ

### 1) ผู้ลงทุนหรือผู้ถือหุ้นสามัญ

ซึ่งหมายถึงผู้ถือหุ้นในปัจจุบันและผู้ที่กำลังจะมาลงทุนซื้อหุ้นต่อไป กลุ่มผู้ถือหุ้นนี้จะสนใจความสามารถในการหากำไรของธุรกิจในปัจจุบันและในอนาคต และสนใจความสม่ำเสมอของกำไรโดยใช้การวิเคราะห์แนวโน้มประกอบกับการพิจารณาสภาพแวดล้อมอื่นซึ่งจะมีอิทธิพลต่อความมั่นคงของกำไรสุทธิด้วย

### 2) เจ้าหนี้

เจ้าหนี้จะยอมให้เงินกู้เมื่อเขามั่นใจว่าธุรกิจนั้นจะสามารถชำระเงินต้นและดอกเบี้ยได้ในระยะเวลาที่กำหนด ถ้าเป็นเจ้าหนี้ระยะสั้นจะสนใจสภาพคล่องของธุรกิจว่าจะมีความสามารถชำระหนี้ระยะสั้นได้ตามกำหนดเวลาหรือไม่โดยพิจารณาจากทุนหมุนเวียนในระยะสั้นของธุรกิจว่ามีมากน้อยเพียงใด ส่วนในกรณีเจ้าหนี้ระยะยาว เนื่องจากกำหนดระยะเวลาในการชำระหนี้ยาวนานออกไป (มากกว่า 1 ปี) เจ้าหนี้ระยะยาวจะสนใจความสามารถในการหากำไรในอนาคตว่าจะมีทุนหมุนเวียนเพียงพอที่จะชำระหนี้ในอนาคตได้หรือไม่ โดยพิจารณาโครงสร้างเงินทุนของธุรกิจ วิเคราะห์แหล่งที่มาสำคัญ ๆ ของเงินทุนและการใช้ไปของเงินทุน

### 3) ฝ่ายบริหารของธุรกิจ

เนื่องจากฝ่ายบริหารต้องรับผิดชอบทางการเงินของธุรกิจ จึงจำเป็นที่ฝ่ายบริหารจะต้องสนใจทุก ๆ ด้าน เช่น ทุนหมุนเวียนมีเพียงพอที่จะรักษาสภาพคล่องหรือไม่ มีการจัดหาเงินทุนอย่างถูกต้อง โดยไม่ทำให้ธุรกิจเสี่ยงภัยมากเกินไปหรือไม่ และความสามารถในการหากำไรของธุรกิจเป็นอย่างไรทั้งในปัจจุบันและในอนาคต นอกจากนั้นฝ่ายบริหารยังใช้การวิเคราะห์ทางการเงินเป็นเครื่องมือในการควบคุมการดำเนินงานอีกด้วย เช่น วิเคราะห์อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์ต่าง ๆ เพื่อดูประสิทธิภาพของ

การใช้สินทรัพย์นั้น ๆ เป็นต้น

โดยทั่วไปการวิเคราะห์การจัดการด้านการเงินนี้สามารถทำได้หลายวิธีด้วยกัน ซึ่ง "การวิเคราะห์อัตราส่วน" (RATIO ANALYSIS) ถือเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่มีความสำคัญและใช้กันอย่างแพร่หลาย แต่จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ของบริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานแล้วปรากฏว่า ทุกบริษัทไม่ได้ใช้เครื่องมือชนิดนี้เพราะ

- อัตราส่วนทางการเงินเพียงอย่างเดียวไม่สามารถบอกรถึงผลการจัดการของบริษัทได้ ต้องดูสภาพแวดล้อมอื่น ๆ ประกอบด้วย ตัวอย่างเช่น บริษัทหนึ่งมีอัตราส่วนทุนหมุนเวียนเท่ากับ 2 : 1 ถ้าดูเฉพาะตัวเลขสภาพคล่องของบริษัทนี้ก็น่าจะเป็นที่พอใจ แต่ถ้ามาพิจารณาสภาพแวดล้อมอื่น ๆ ว่า ถ้าไม่มีอัตราส่วนทุนหมุนเวียนจึงเท่ากับ 2 : 1 ก็อาจจะเป็นที่สภาพคล่องของบริษัทจริงหรือไม่ เพราะบริษัทอาจทำอัตราส่วนนี้ให้ดูดีได้โดยการ

1) ขายสินทรัพย์ถาวรได้เป็นเงินสดมาเพื่อทำให้สินทรัพย์หมุนเวียนเพิ่มขึ้นหรือนำเงินสดนั้นไปชำระหนี้สินหมุนเวียน จะทำให้หนี้สินหมุนเวียนลดลง

2) ทำการกู้ยืมระยะยาว เพื่อเพิ่มสินทรัพย์หมุนเวียนให้มากขึ้นหรือนำเงินที่ได้มาไปชำระหนี้สินหมุนเวียน เพื่อให้หนี้สินหมุนเวียนลดลง

ซึ่งวิธีการทั้งการขายสินทรัพย์ถาวรหรือทำการกู้ยืมระยะยาวเพิ่มขึ้นนั้น อาจก่อให้เกิดผลเสียต่อบริษัทได้

- การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินอย่างใดอย่างหนึ่งไม่สามารถบอกรฐานะกิจการของบริษัทตามที่ต้องการได้ จำเป็นต้องพิจารณาอัตราส่วนหลายอัตราส่วนประกอบกันไป เพื่อเป็นการยืนยันซึ่งกันและกัน จึงจะไม่ทำให้ผู้วิเคราะห์เข้าใจฐานะของธุรกิจผิดพลาด เช่น ในกรณีวิเคราะห์สภาพคล่องของบริษัท จะดูเฉพาะอัตราส่วนทุนหมุนเวียนเพียงอย่างเดียวไม่พอ ต้องดูอัตราส่วนอย่างอื่นประกอบด้วย ได้แก่ อัตราส่วนทุนหมุนเวียนอย่างถึงแก่น อัตราส่วนร้อยละของลูกหนี้และเงินสด ระยะเวลาในการเก็บหนี้ เป็นต้น

- บางครั้งอัตราส่วนทางการเงินไม่สามารถแสดงให้เห็นถึงสถานการณ์ที่แท้จริงของบริษัทได้ เช่น ในกรณีของบริษัทอุตสาหกรรมนมอสาสกา จำกัด ใน พ.ศ. 2521

แม้มีอัตราส่วนหนี้สินที่แสดงให้เห็นว่า บริษัทอยู่ในฐานะที่เสี่ยงมาก โดยปกติคงจะไม่มี เจ้าหนี้รายใดยากจะให้กู้ยืมต่อไป แต่ในความเป็นจริง บริษัทก็ยังคงดำเนินงานต่อไป ได้และสามารถมีแหล่งเงินทุนที่จะกู้ยืมเป็นอย่างดี

- อัตราส่วนทางการเงินเป็นเพียงเครื่องมืออันหนึ่งในการพิจารณาถึง ฐานะทางการเงินของธุรกิจว่า ขณะนี้เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรืออุตสาหกรรมโดยเฉลี่ยแล้ว ธุรกิจจะมีส่วนไหนที่บกพร่องหรือสื่อให้เห็นว่าควรปรับแก้ไข ซึ่งอัตราส่วนทางการเงินไม่สามารถบอกสาเหตุที่แท้จริงของข้อบกพร่องนั้น ๆ ได้ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้พิจารณาหาสาเหตุและวิธีแก้ไขเอง

ด้วยเหตุนี้การวิเคราะห์การจัดการด้านการเงินของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จึงใช้วิธีวิเคราะห์โครงสร้างของเงินทุนเป็นเกณฑ์ สำหรับข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ด้านการเงินของบริษัทผู้ผลิตนมชานหวานนั้นจะใช้งบการเงินของแต่ละบริษัทตั้งแต่ พ.ศ. 2519 - 2525 จากกองทะเบียนธุรกิจ กรมทะเบียนการค้า กระทรวงพาณิชย์เป็นสำคัญ อย่างไรก็ตามการวิเคราะห์การจัดการด้านการเงินนี้ ผู้วิจัยไม่อาจที่จะวิเคราะห์แยกเฉพาะการบริหารการเงินของผลิตภัณฑ์นมชานหวานแต่เพียงอย่างเดียวได้ เพราะงบการเงินที่ได้นี้เป็นงบรวมของทั้งบริษัท ซึ่งผลิตภัณฑ์นมชานหวานเป็นเพียงส่วนหนึ่งของบริษัทเท่านั้น และก่อนที่จะวิเคราะห์โครงสร้างของเงินทุนของบริษัทผู้ผลิตนมชานหวานนั้น ใครงกล่าวถึงโครงสร้างของเงินทุน โดยปกติธุรกิจแต่ละชนิดจะมีโครงสร้างของเงินทุนที่แตกต่างกันตามประเภทของธุรกิจ ความเหมาะสมในการใช้เงินทุนและความสามารถของธุรกิจ อย่างไรก็ตามโครงสร้างของเงินทุน (CAPITAL STRUCTURE) โดยทั่วไปจะประกอบด้วย

#### 1) หนี้สิน (DEBT)

- ก) หนี้สินระยะสั้น เช่น เงินเบิกเกินบัญชี เจ้าหนี้การค้าและตั๋วเงินจ่าย เป็นต้น
- ข) หนี้สินระยะยาว เช่น เงินกู้จากต่างประเทศที่มีกำหนดชำระตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป เป็นต้น

#### 2) ส่วนของเจ้าของ (EQUITY)

- ก) ทุนเรือนหุ้น เช่น ทุนจดทะเบียน ทุนที่ออกและเรียกชำระแล้ว ฯลฯ

ข) ถ้าไรสะสม เช่น ถ้าไรสะสมจัดสรรแล้วหรือถ้าไรสะสมยังไม่ได้จัดสรร เป็นต้น

ซึ่งผู้บริหารทางการเงินของธุรกิจจะมีหน้าที่พิจารณาว่า ธุรกิจควรจัดหาเงินทุนโดยวิธีการใด จึงจะบรรลุเป้าหมายทางการเงิน โดยให้เจ้าของได้รับผลตอบแทนมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ อย่างไรก็ตาม การตัดสินใจเลือกวิธีการจัดหาเงินทุนนั้นมีปัจจัยหลายอย่างที่ต้องนำมาพิจารณา เช่น ความเหมาะสมระหว่างประเภทของเงินทุนที่จัดหามา กับลักษณะการใช้เงินทุนประเภทนั้น การเสี่ยงภัย จังหวะของการจัดหาเงินทุน เป็นต้น ก่อไปนี้จะเป็นการวิเคราะห์โครงสร้างของเงินทุนของบริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวาน โดยแยกออกเป็นแต่ละบริษัทดังนี้

1) บริษัทอุตสาหกรรมนมไทยจำกัด

มีโครงสร้างของเงินทุนกิจการางที่ 13 ดังนี้

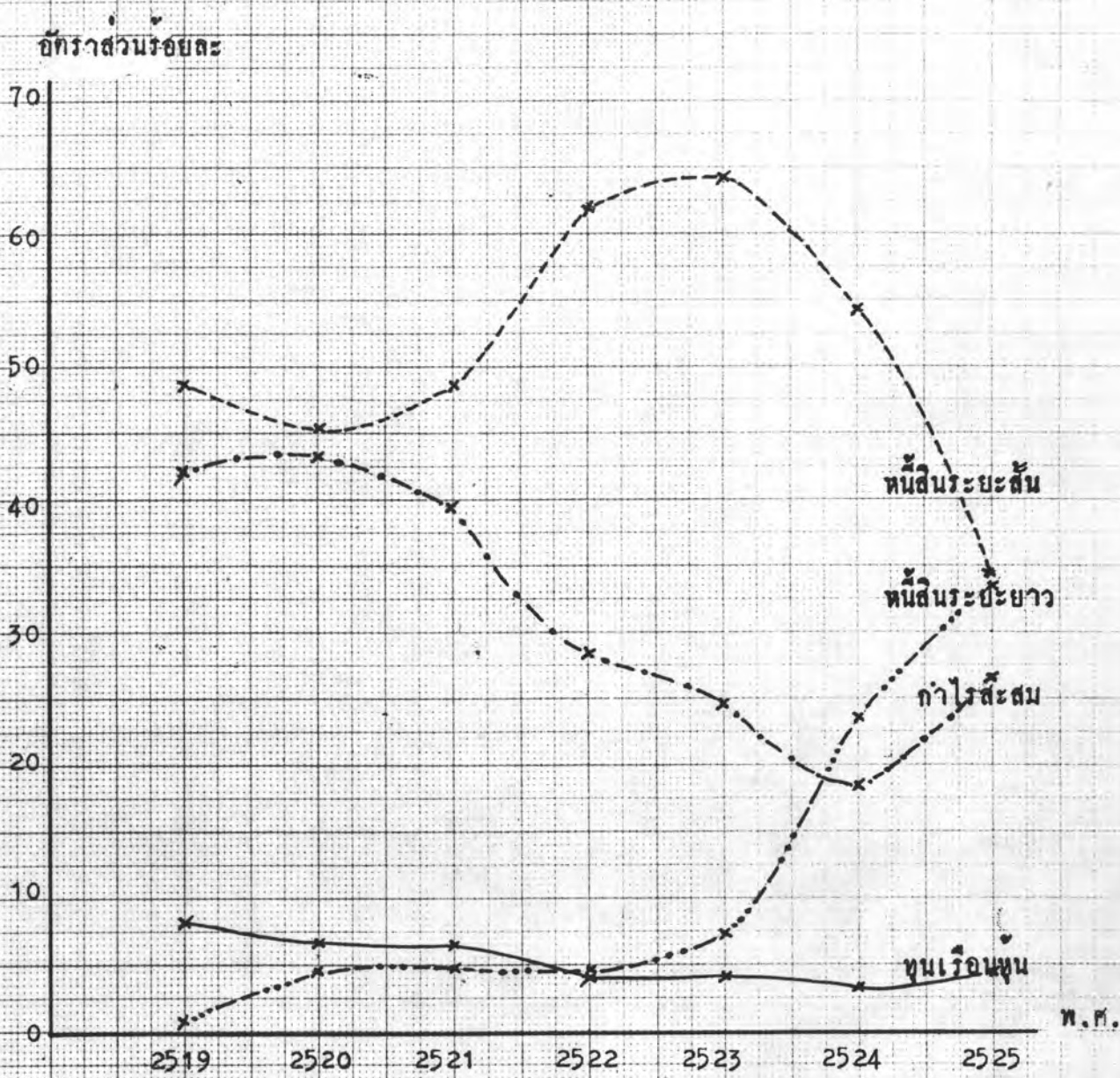
ตารางที่ 13 โครงสร้างเงินทุนของบริษัทอุตสาหกรรมไทยจำกัด  
ตั้งแต่ พ.ศ. 2519 - 2525

พ.ศ.	2519		2520		2521		2522		2523		2524		2525	
	จำนวนเงิน	%	จำนวนเงิน	%	จำนวนเงิน	%	จำนวนเงิน	%	จำนวนเงิน	%	จำนวนเงิน	%	จำนวนเงิน	%
โครงสร้างเงินทุน														
หนี้สิน														
หนี้สินระยะสั้น	121,804	48.82	130,560	45.27	159,079	48.81	280,108	62.12	336,465	64.27	371,416	54.45	155,843	34.50
หนี้สินระยะยาว	2,290	0.92	13,716	4.76	16,155	4.96	22,126	4.91	38,215	7.30	161,737	23.71	153,704	34.03
ส่วนของผู้ถือหุ้น														
ทุนเรือนหุ้น	20,000	8.01	20,000	6.93	21,500	6.60	21,500	4.77	21,500	4.11	21,500	3.15	21,500	4.76
กำไรสะสม	105,407	42.25	124,138	43.04	129,161	39.63	127,201	28.20	127,323	24.32	127,527	18.69	120,687	26.71
รวม	249,501	100.00	288,414	100.00	325,895	100.00	450,935	100.00	523,503	100.00	682,180	100.00	451,734	100.00

ที่มา: กองทะเบียนธุรกิจ กรมทะเบียนการค้า กระทรวงพาณิชย์  
งบดุลของบริษัทอุตสาหกรรมไทยจำกัด ตั้งแต่ พ.ศ. 2519 - 2525



แผนภูมิที่ 16. โครงสร้างเงินทุนของบริษัทอุตสาหกรรมนมไทยจำกัด  
ตั้งแต่ พ.ศ. 2519 - 2525



ที่มา: กองทะเบียนธุรกิจ กรมทะเบียนการค้า กระทรวงพาณิชย์  
ข้อมูลของบริษัทอุตสาหกรรมนมไทยจำกัดตั้งแต่ พ.ศ. 2519 - 2525



โครงสร้างเงินทุนของบริษัทอุตสาหกรรมนมไทยจำกัดส่วนใหญ่จะมาจากหนี้สินระยะสั้นตั้งแต่ พ.ศ. 2519 - 2525 ซึ่ง พ.ศ. 2523 มีถึง 64.27% และต่ำสุดใน พ.ศ. 2525 มีเพียง 34.50% รองลงมาได้แก่ ก่าโรสะสม ส่วนหนี้สินระยะยาวมีเป็นจำนวนน้อย แต่ใน พ.ศ. 2524 - 2525 กลับสูงกว่าก่าโรสะสม กล่าวคือ ใน พ.ศ. 2524 ก่าโรสะสมเท่ากับ 18.69% แต่หนี้สินระยะยาวเท่ากับ 23.71% และใน พ.ศ. 2525 ก่าโรสะสมเท่ากับ 26.71% แต่หนี้สินระยะยาวเท่ากับ 34.03% ซึ่งมีจำนวนเกือบเท่ากับหนี้สินระยะสั้นคือ 34.50% ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในช่วง พ.ศ. 2524 และ พ.ศ. 2525 บริษัทอุตสาหกรรมนมไทยจำกัดได้โหมค่านการตลาดเป็นการใหญ่สำหรับนมสดยูเอชทีตรามะลิ ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ของบริษัท ดังนั้นจึงต้องใช้เงินลงทุนมากเป็นพิเศษ จากการเปรียบเทียบตั้งแต่ พ.ศ. 2519 - 2520 หนี้สินระยะสั้นลดน้อยลง แต่ในขณะเดียวกันก่าโรสะสมกลับมากขึ้น นั่นคือ ส่วนที่นำมาใช้เป็นเงินทุนในการดำเนินงานเพิ่มขึ้นคือ นำก่าโรสะสมไว้ในกิจการนั่นเอง แต่ใน พ.ศ. 2521 - 2524 เงินทุนจะได้จากหนี้สินระยะสั้น ส่วนก่าโรสะสมที่นำมาใช้ในกิจการจะน้อยลง อย่างไรก็ตาม กิจการออกจำหน่ายหุ้นสามัญของบริษัทมิได้ขยายเพิ่มขึ้น แต่ใน พ.ศ. 2521 ได้ออกหุ้นสามัญให้แก่เจ้าหน้าที่ระดับบริหารบางส่วนเป็นการบำรุงขวัญและกำลังใจแก่พนักงานที่ทำงานกับบริษัทมานาน

## 2) บริษัทอุตสาหกรรมนมอลาสก้าจำกัด

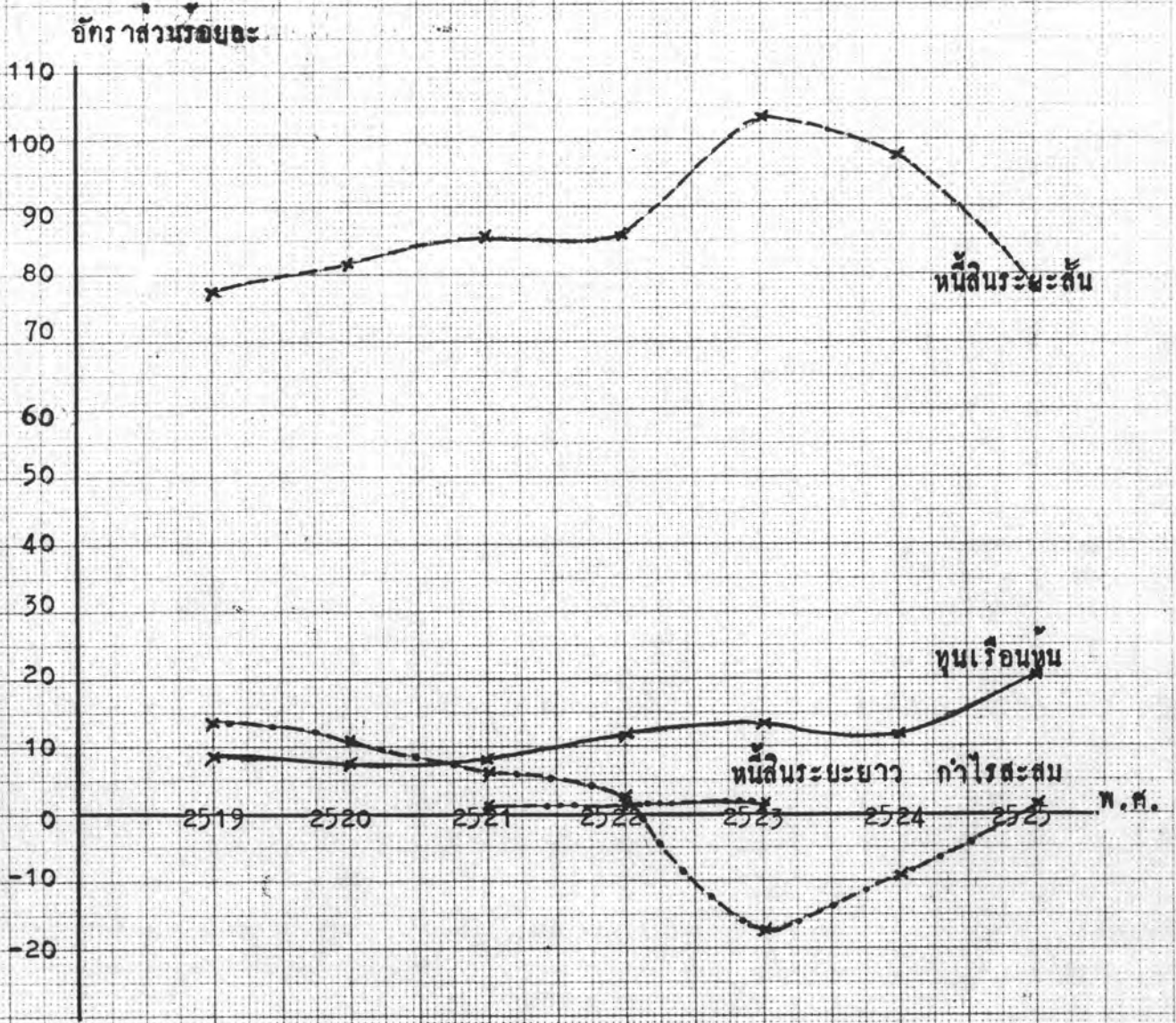
มีโครงสร้างของเงินทุนดังตารางที่ 14 ดังนี้

ตารางที่ 14 โครงสร้างเงินทุนของบริษัทอุตสาหกรรมเภสัชภัณฑ์  
ตั้งแต่ พ.ศ. 2519 - 2525

พ.ศ.	2519		2520		2521		2522		2523		2524		2525	
	จำนวนเงิน	%	จำนวนเงิน	%	จำนวนเงิน	%	จำนวนเงิน	%	จำนวนเงิน	%	จำนวนเงิน	%	จำนวนเงิน	%
โครงสร้างเงินทุน														
หนี้สิน														
หนี้สินระยะสั้น	87,980	77.67	104,325	81.84	107,087	85.64	113,881	85.64	111,626	103.31	123,277	97.76	57,419	78.06
หนี้สินระยะยาว	---	---	---	---	340	0.27	1,091	0.82	102	0.10	---	---	---	---
ส่วนของผู้ถือหุ้น														
ทุนเรียกคืน	10,000	8.83	10,000	7.84	10,000	8.00	15,000	11.28	15,000	13.88	15,000	11.90	15,000	20.39
กำไรสะสม	15,287	13.50	13,155	10.32	7,619	6.09	3,009	2.26	(18,682)	(17.29)	(12,178)	(9.66)	1,142	1.55
รวม	113,267	100.00	127,480	100.00	125,046	100.00	132,981	100.00	108,046	100.00	126,099	100.00	73,561	100.00

ที่มา: กองทะเบียนธุรกิจ กรมทะเบียนการค้า กระทรวงพาณิชย์  
งบดุลของบริษัทอุตสาหกรรมเภสัชภัณฑ์ ตั้งแต่ พ.ศ. 2519 - 2525

แผนภูมิที่ 17 โครงสร้างเงินทุนของบริษัทอุตสาหกรรมนอลาสกาจำกัด  
ตั้งแต่ พ.ศ. 2519 - 2525



ที่มา: กองทะเบียนธุรกิจ กรมทะเบียนการค้า กระทรวงพาณิชย์  
สมุดบัญชีของบริษัทอุตสาหกรรมนอลาสกาจำกัดตั้งแต่ พ.ศ. 2519 - 2525

โครงสร้างเงินทุนของบริษัทอุตสาหกรรมเมอลาสก้าจำกัด ส่วนมากจะหาเงินทุนจากการกู้ยืมระยะสั้นเป็นจำนวนมากประมาณ 75% ขึ้นไป และใน พ.ศ. 2523 สูงถึง 103.31% ในขณะที่ใช้ทุนจากส่วนของเจ้าของเพียงประมาณ 10 - 20% เท่านั้นซึ่งนับได้ว่าเป็นอัตราที่เสี่ยงมาก การกู้ยืมระยะยาวนั้นแทบไม่มีเลย จะมีใน พ.ศ. 2521 ถึง พ.ศ. 2523 แต่อยู่ในอัตราที่ต่ำมากและอยู่ในรูปของเงินทุนเลี้ยงชีพพนักงาน ในความเป็นจริงแล้ว การกู้ยืมบางอย่างเป็นการกู้ยืมระยะสั้น แต่สามารถต่ออายุไปได้เรื่อย ๆ เกินกว่า 1 ปีก็มี เช่น การกู้เงินเบิกเกินบัญชีธนาคาร ซึ่งจะปรากฏเป็นหนี้สินระยะสั้นในงบดุล สำหรับกำไรสะสมนั้น จะอยู่ในช่วงตั้งแต่ -17.29% ใน พ.ศ. 2523 จนถึง 13.50% ใน พ.ศ. 2519 ซึ่งอยู่ในอัตราที่ต่ำมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบริษัทอุตสาหกรรมเมอลาสก้าจำกัดผลิตเฉพาะนมข้นหวานและนมข้นจืด ซึ่งมีกำไรค่อนข้างต่ำมาก ประกอบกับราคานมข้นหวานอยู่ในความควบคุมของรัฐบาล จึงเป็นเหตุให้บริษัทขาดทุนในบางปีดังกล่าว และใน พ.ศ. 2523 นี้เอง บริษัทอุตสาหกรรมเมอลาสก้าจำกัดจึงตัดสินใจขายหุ้นให้กับบริษัทคูเปอร์เรตีฟคอนเดนซ์ฟาวริคจำกัดซึ่งเป็นบริษัทแม่ของบริษัทอุตสาหกรรมนมพระนครจำกัด

### 3) บริษัทอุตสาหกรรมนมพระนครจำกัด

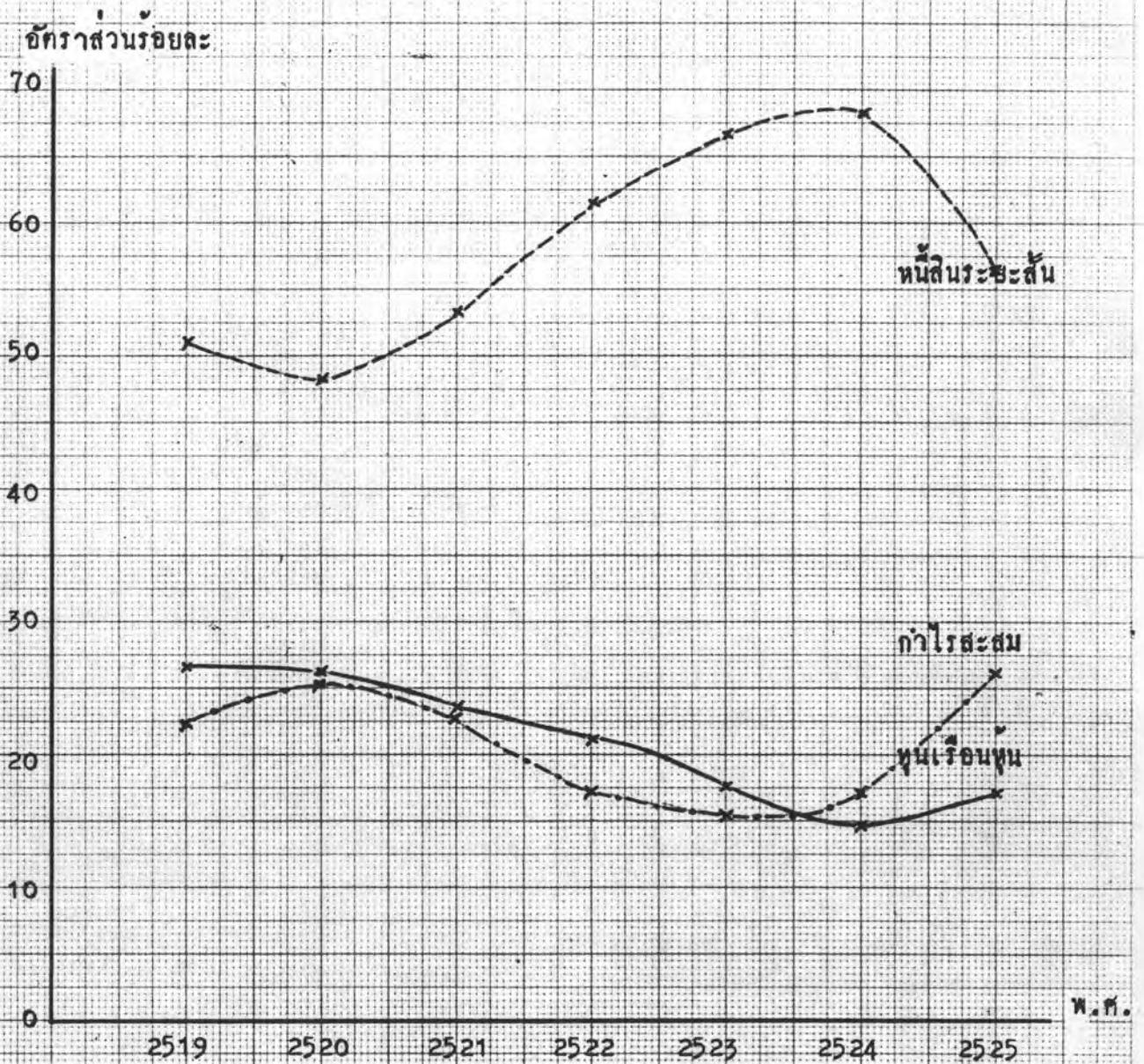
มีโครงสร้างของเงินทุนดังตารางที่ 15 ดังนี้

ตารางที่ 15 โครงสร้างเงินทุนของบริษัทอุตสาหกรรมพระนครจำกัด  
ตั้งแต่ พ.ศ. 2519 - 2525

พ.ศ.	2519		2520		2521		2522		2523		2524		2525	
	จำนวนเงิน	%	จำนวนเงิน	%	จำนวนเงิน	%	จำนวนเงิน	%	จำนวนเงิน	%	จำนวนเงิน	%	จำนวนเงิน	%
โครงสร้างเงินทุน														
หนี้สิน														
หนี้สินระยะสั้น	57,669	51.04	55,305	48.18	68,104	53.27	88,004	61.57	112,916	66.66	143,583	68.43	98,246	56.29
หนี้สินระยะยาว	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
ส่วนของผู้ถือหุ้น														
ทุนเรือนหุ้น	30,352	26.86	30,352	26.44	30,352	23.74	30,352	21.23	30,352	17.92	30,352	14.47	30,352	17.39
กำไรสะสม	24,978	22.10	29,130	25.38	23,393	22.99	24,583	17.20	26,123	15.42	35,879	17.10	45,926	26.32
รวม	112,999	100.00	114,787	100.00	127,849	100.00	142,939	100.00	169,391	100.00	209,814	100.00	174,524	100.00

ที่มา: กองทะเบียนธุรกิจ กรมทะเบียนการค้า กระทรวงพาณิชย์  
งบดุลของบริษัทอุตสาหกรรมพระนครจำกัด ตั้งแต่ พ.ศ. 2519 - 2525

แผนภูมิที่ 18 โครงสร้างเงินทุนของบริษัทอุตสาหกรรมพระนครจำกัด  
ตั้งแต่ พ.ศ. 2519 - 2525



ที่มา: กองทะเบียนธุรกิจ กรมทะเบียนการค้า กระทรวงพาณิชย์  
งบดุลของบริษัทอุตสาหกรรมพระนครจำกัดตั้งแต่ พ.ศ. 2519 - 2525

โครงสร้างเงินทุนของบริษัทอุตสาหกรรมนมพระนครจำกัดส่วนใหญ่มาจากการกู้ยืมเงินระยะสั้นตั้งแต่ 48.18% - 68.43% รองลงมาได้แก่ การนำกำไรสะสมมาใช้ในการดำเนินงานเพิ่มมากขึ้น คือตั้งแต่ 15.42% ใน พ.ศ. 2523 ถึง 26.32% ใน พ.ศ. 2525 ส่วนหนี้เรื้อรันทันนั้นยังคงเหมือนเดิมมิได้นำหุ้นออกจำหน่ายแต่อย่างใด แต่เนื่องจากอัตราโครงสร้างที่มาจากหนี้สินระยะสั้นและกำไรสะสมเปลี่ยนแปลง จึงทำให้อัตราร้อยละของหนี้เรื้อรันทันเปลี่ยนแปลงไป แต่ที่จริงแล้ว จำนวนเงินยังคงเท่าเดิมสำหรับการหาเงินทุนจากการกู้ยืมระยะยาวนั้นไม่ปรากฏในช่วง พ.ศ. 2519 - 2525

#### 4) บริษัทไทยเน็คมิลล์จำกัด

มีโครงสร้างของเงินทุนดังตารางที่ 16 ดังนี้

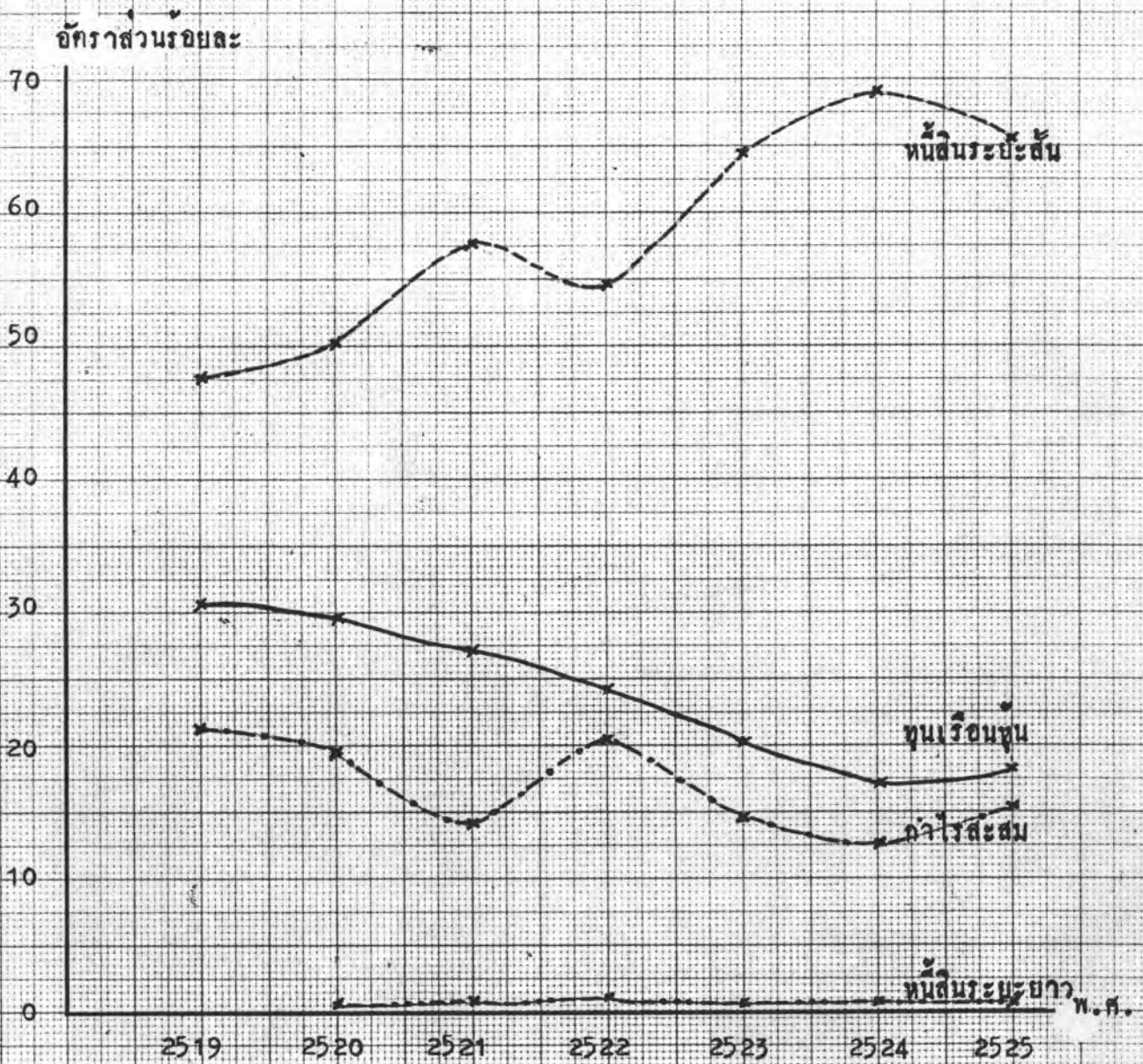
ตารางที่ 16 โครงสร้างเงินทุนของวิสาหกิจในเขตมณฑลจ๋างกั๋ว  
ตั้งแต่ พ.ศ. 2519 - 2525

พ.ศ.	2519		2520		2521		2522		2523		2524		2525	
	จำนวนเงิน	%	จำนวนเงิน	%	จำนวนเงิน	%	จำนวนเงิน	%	จำนวนเงิน	%	จำนวนเงิน	%	จำนวนเงิน	%
โครงสร้างเงินทุน														
หนี้สิน														
หนี้สินระยะสั้น	60,922	47.84	91,492	50.03	116,055	57.94	156,223	54.28	224,021	64.73	274,953	69.07	253,162	65.32
หนี้สินระยะยาว	---	---	768	0.42	1,777	0.89	3,318	1.15	1,426	0.41	2,096	0.53	2,778	0.78
ส่วนของผู้ถือหุ้น	39,000	30.63	54,250	27.66	54,250	27.08	69,500	24.15	69,500	20.08	69,500	17.46	69,500	18.09
กำไรสะสม	27,418	21.53	36,584	19.89	28,221	14.09	58,749	20.42	51,131	14.78	51,548	12.94	58,423	15.21
รวม	127,340	100.00	182,834	100.00	200,303	100.00	287,790	100.00	346,078	100.00	398,097	100.00	384,069	100.00

ที่มา: กองทะเบียนธุรกิจ กรมทะเบียนการค้า กระทรวงพาณิชย์  
งบดุลของวิสาหกิจในเขตมณฑลจ๋างกั๋ว ตั้งแต่ พ.ศ. 2519 - 2525



แผนภูมิที่ 19 โครงสร้างเงินทุนของบริษัทยูโนเทคมีลค์จำกัด  
ตั้งแต่ พ.ศ. 2519 - 2525



ที่มา: กองทะเบียนธุรกิจ กรมทะเบียนการค้า กระทรวงพาณิชย์  
งบดุลของบริษัทยูโนเทคมีลค์จำกัดตั้งแต่ พ.ศ. 2519 - 2525

โครงสร้างเงินทุนของบริษัทอยู่ในเคอิมิลค์จำกัดส่วนใหญ่มาจากหนี้สินระยะสั้น เช่นกัน จะเห็นได้ว่าจะอยู่ในระดับสูงสุดถึง 69.07% ใน พ.ศ. 2524 ทั้งนี้อาจเป็น เพราะบริษัทได้ขยายงานเพิ่มผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ขึ้นเป็นระยะ เช่น เพิ่มผลิตภัณฑ์ ธัญญาหารสำเร็จรูปตราซีรีแล็คและตราเนสคัม บะหมี่กึ่งสำเร็จรูปตราแม็กกี้ น้านม ถั่วเหลืองระบบยูเอชทีตราโชนัส และหลังสุดก็เป็นนมสดยูเอชทีตราเนสท์เล่ จึงทำให้ ต้องใช้เงินทุนมากขึ้น รองลงมาได้แก่หุ้นเรือนหุ้น ให้นำหุ้นออกจำหน่ายใน พ.ศ. 2520 และใน พ.ศ. 2522 ส่วนกำไรสะสมนั้นให้นำออกมาใช้ในกิจการเริ่มใน พ.ศ. 2519 และจะน้อยลงตามลำดับจนถึง พ.ศ. 2521 และจะเริ่มสูงขึ้นใน พ.ศ. 2522 ถึง 20.42% หลังจากนั้นก็ตกลงอยู่ในระดับใกล้เคียงกัน ส่วนหนี้สินระยะยาวนั้นไม่มีเลย ที่เห็นในแผนภูมินั้นเป็นหนี้สินระยะยาวในรูปของเงินกู้ยืมของพนักงาน ซึ่งจะจ่าย คืนเมื่อพนักงานลาออกจากการเป็นพนักงานของบริษัทแล้ว

จากการพิจารณาของอุตสาหกรรมนมชันทหวานในช่วง พ.ศ. 2519 ถึง พ.ศ. 2525 นั้น ทำให้ทราบว่าโครงสร้างของเงินทุนของบริษัทผู้ผลิตนมชันทหวานโดย เฉลี่ย ประกอบด้วยทุนที่มาจากหนี้สินร้อยละ 65 และมาจากส่วนของผู้ถือหุ้น ประมาณร้อยละ 35 ทุนที่มาจากหนี้สินนั้นเกือบทั้งหมดมาจากหนี้สินระยะสั้น ซึ่งได้แก่ เงินเบิกเกินบัญชีธนาคาร เจ้าหนี้การค้า เจ้าหนี้ในเครือบริษัท กู้ยืมเงินและ กู้เงินจ่ายเป็นแหล่งสำคัญ ส่วนที่มาจากส่วนของผู้ถือหุ้นนั้นมาจากการนำหุ้นสามัญออก จำหน่ายประมาณร้อยละ 15 อีกร้อยละ 20 มาจากกำไรสะสมจากการดำเนินงานของ กิจการนั่นเอง

## การวิเคราะห์การจัดการค่านการตลาด

การวิเคราะห์การจัดการค่านการตลาดนี้ จะพิจารณาจากส่วนผสมทางการตลาดทั้งแก่ตัวผลิตภัณฑ์ การกำหนดราคาสินค้า ช่องทางการจำหน่ายและการส่งเสริมการขายเป็นหลักในการวิเคราะห์ เพราะการจัดการค่านการตลาดเหล่านี้จะยังผลให้การตลาดของบริษัทประสบความสำเร็จในรูปของการถือครองตลาดและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ดังจะได้อธิบายตามลำดับดังนี้

### 1. ผลิตภัณฑ์

นมข้นหวานทุกตราที่ผลิตที่โรงงานนั้นจะเป็นนมข้นหวานคั้นรูปที่ใช้สูตรส่วนผสมของบริษัทโดยได้รับความเห็นชอบจากกระทรวงสาธารณสุขแล้ว ดังนั้น คุณภาพของนมข้นหวานทุกตราจึงได้มาตรฐาน ประกอบกับนมข้นหวานเป็นผลิตภัณฑ์อาหารที่จำเป็นต่อการบริโภค หากเกิดผิดพลาดในค่านคุณภาพแล้ว ย่อมทำให้ผู้บริโภคขาดความเชื่อถือต่อผลิตภัณฑ์นั้นทันที ด้วยเหตุนี้ บริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานจึงพิถีพิถันในการควบคุมและตรวจสอบคุณภาพทุกขั้นตอนของการผลิตนมข้นหวาน จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารฝ่ายโรงงานของบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานทำให้ทราบว่า ในความเป็นจริงแล้วคุณภาพของนมข้นหวานเท่าที่เป็นอยู่สามารถพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นได้ แต่ที่บริษัทไม่ดำเนินการปรับปรุง เพราะจะทำให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น ในขณะที่บริษัทไม่สามารถขึ้นราคาขายนมข้นหวานได้ เพราะต้องขออนุญาตจากคณะกรรมการกลางกำหนดราคาสินค้าและป้องกันการผูกขาดก่อน ซึ่งอาจจะทำให้บริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานขาดทุนได้ ประกอบกับผู้บริหารมีความเห็นว่า คุณภาพของนมข้นหวานที่เป็นอยู่เหมาะสมกับระดับราคาขายปลีกอยู่แล้ว จึงไม่ได้มีการปรับปรุงคุณภาพในช่วงนี้แต่อย่างไร

การบรรจุเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของตัวผลิตภัณฑ์นมข้นหวานที่ควรแก่การพิจารณาได้ โดยทั่วไปนมข้นหวานจะบรรจุอยู่ในกระป๋องทรงกระบอกที่ทำจากแผ่นเหล็ก วัสดุขนาด 397 กรัมและปึกถ้วยฉลากชั้นหนึ่ง แต่ถ้าเป็นนมข้นหวานคั้นรูปมีมันเนยร้อยละ 9 จะมีกระป๋องฉลากชั้นหนึ่ง เป็นการยกระดับตัวผลิตภัณฑ์นมข้นหวานชนิดนี้ให้มีคุณภาพมากกว่านมข้นหวานคั้นรูปแปลงไขมัน ซึ่งราคาถูกกว่า จากการสัมภาษณ์ ทำให้ทราบว่าบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานต่างพยายามเปลี่ยนวัสดุที่จะทำเป็นภาชนะบรรจุให้ดียิ่งขึ้น แต่ก็ยังไม่อาจที่จะเปลี่ยนวัสดุจากแผ่นเหล็กได้ เพราะต้นทุนการผลิตแพงกว่าทั้งใน

ค่านเครื่องจักรบรรจุและตัววัสดุ อย่างไรก็ตามที่ประเทศมาเลเซียเคยบรรจุนมข้นหวานไว้ในหลอดอาลูมิเนียมเหมือนกับยาสีฟัน ปรากฏว่าไม่เป็นที่ยอมรับ เพราะผู้บริโภคไม่เคยชินกับการบรรจุแบบใหม่ ทางมีความคิดว่า การบรรจุแบบหลอดเช่นนั้นควรจะเป็นเรื่องของยาสีฟันมากกว่า แต่หากประเทศไทยต้องการบรรจุนมข้นหวานเป็นหลอดบ้าง ผู้วิจัยคิดว่าบริษัทควรจะหุ้มโฆษณาเพื่อเปลี่ยนทัศนคติของผู้บริโภค เช่น แนะนำการประกอบอาหารชนิดต่าง ๆ ควบคู่การใช้นมข้นหวานเป็นส่วนประกอบสำคัญ ก็อาจช่วยให้ผู้บริโภคนิยมใช้กันมากขึ้น แต่ถ้าหากว่าผู้บริโภคยังไม่นิยมใช้นมข้นหวานชงกับเครื่องดื่มอยู่ การบรรจุแบบหลอดก็ยังไม่ได้รับความนิยมในประเทศไทยเช่นกัน

ในเมื่อไม่อาจเปลี่ยนวัสดุที่จะมาทำเป็นภาชนะบรรจุนมข้นหวานได้ ก็ควรพิจารณาในเรื่องขนาดของนมข้นหวาน เท่าที่เป็นนมข้นหวานบรรจุขนาด 397 กรัม ซึ่งเป็นขนาดที่พอเหมาะกับการใช้งาน หากจะผลิตนมข้นหวานขนาดเล็กลง เกรงว่า จะไม่ได้รับความนิยมและคงแพงกว่าขนาด 397 กรัมโดยเทียบตามน้ำหนัก เพราะต้นทุนการผลิตต่อหน่วยจะสูงกว่า ในทางกลับกันถ้าจะทำให้ขนาดของนมข้นหวานใหญ่ขึ้น ก็จะมีปัญหาว่าควรจะมีขนาดใหญ่เพียงใด เคยมีผู้เริ่มจะผลิตนมข้นหวานขนาด 539 กรัมหรือ 19 ออนซ์ เพื่อสนองครัวเรือนที่มีผู้คนหลายคนหรือสถาบันต่าง ๆ เช่น โรงเรียนอนุบาล เป็นต้น แต่ก็ยังไม่เคยปรากฏในท้องตลาด ทั้งนี้เพราะ

1) แม้เก็บนมข้นหวานที่เบ็ดเสร็จไว้ได้หลายวันโดยไม่ต้องแช่เย็นก็ตาม แต่นมข้นหวานก็ยังต้องการความสะดวกสบายที่ใช้ภาชนะกักนมข้นหวาน ฉะนั้นนมข้นหวานมีขนาดใหญ่ขึ้น เกรงว่าระยะเวลาที่นานออกไป ผู้บริโภคอาจเกิดการเบื่อเรอรักษาความสะดวกไม่เพียงพอ อาจทำให้เกิดปัญหาคุณภาพสินค้าจากสาเหตุดังกล่าวได้ ซึ่งจะทำให้ภาพพจน์ของผู้บริโภคต่อนมข้นหวานทรานนั้นเสื่อมไปได้

2) กลุ่มผู้บริโภคที่ต้องการนมข้นหวานขนาดใหญ่ขึ้นนั้น มีจำนวนเท่าไร จะคุ้มค่างับที่ท้องสั่งเครื่องจักรเพื่อผลิตภาชนะบรรจุขนาดใหญ่ขึ้นได้หรือไม่

3) หากเพิ่มนมข้นหวานขนาดใหญ่ขึ้น บริษัทจะต้องทำการโฆษณาและส่งเสริมการขายอย่างมากในช่วงแรก ทำให้ค่าใช้จ่ายในค่านี้นสูง ผลที่ได้จะคุ้มค่าใช้จ่ายเพียงใด และหากนำค่าใช้จ่ายนี้ไปใช้ในกลยุทธ์อย่างอื่นเพื่อส่งเสริมการขายให้กับนมข้นหวานขนาดเดิม จะทำให้ได้ผลดีกว่าหรือไม่ อย่างไร

4) หากผลิตภัณฑ์นมชั้นหวานเกิดบูบหรือเสียหายในระหว่างการขนส่งหรือขณะที่ตั้งกองสินค้าตามร้านค้า บ่อมห่าให้บริษัทต้องเกิดการสูญเสียในการเก็บสินค้าคืนจากตลาดค่อนข้างน้อยกว่าเมื่อเทียบถึบนมชั้นหวานขนาดเค็ม

ด้วยเหตุนี้ บริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานทุกแห่งจึงยังไม่ได้ผลิตนมชั้นหวานขนาดใหญ่ดังกล่าวออกจำหน่าย แต่อย่างไรก็ตามบริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานกำลังพัฒนาอยู่ทุกวิถีทางเกี่ยวกับภาชนะหรือขนาดของนมชั้นหวานดังกล่าว เพื่อที่จะให้ภาชนะหรือขนาดที่จะทำให้อายุการผลิตภัณฑ์ค่อนข้างต่ำลงและเพื่อเพิ่มทุนยอกขายให้สูงขึ้นที่สุดในที่สุด

## 2. การกำหนดราคาสินค้า

การกำหนดราคาสินค้าโดยทั่วไป นอกจากจะพิจารณาถึงต้นทุนการผลิตแล้ว ผู้บริหารยังต้องพิจารณาถึงโครงสร้างของตลาด อุปสงค์และอุปทานของสินค้า เพราะการตั้งราคาสินค้าของตลาดที่มีการแข่งขันอย่างสมบูรณ์หรือตลาดผูกขาดหรือตลาดที่มีผู้ขายน้อยรายนั้นย่อมแตกต่างกันตามโครงสร้างของตลาด กล่าวคือถ้าเป็นสินค้าที่ไม่มีคู่แข่งและหากไม่มีข้อจำกัดทางกฎหมาย ผู้ขายสามารถตั้งราคาให้สูงได้ แต่ในทางกลับกัน ถ้าเป็นตลาดที่มีการแข่งขันกันมาก การตั้งราคาจะมีปัญหา เพราะจะต้องตั้งราคาให้เหมาะสมโดยจะตั้งราคาตามหรือตั้งราคาให้ต่างจากผู้ผลิตรายอื่นมากนักน้อยเพียงใด นั่นคือ ผู้ผลิตรายนั้นจะเป็นผู้นำราคา (PRICE MAKER) หรือจะเป็นผู้รับปฏิบัติตามราคาตลาด (PRICE TAKER)

ตลาดนมชั้นหวานในประเทศไทยนั้น จะเป็นลักษณะการแข่งขันแบบตลาดที่มีผู้ขายน้อยราย (OLIGOPOLY) เพราะมีลักษณะตลาดดังต่อไปนี้

1) มีบริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานเพียง 4 แห่งคือบริษัทอุตสาหกรรมนมไทยจำกัด บริษัทอุตสาหกรรมนมอลาสก้าจำกัด บริษัทอุตสาหกรรมนมพระนครจำกัด และบริษัทยูโนเค็ดมิชส์จำกัดซึ่งทำการผลิตนมชั้นหวานขายทั่วประเทศโดยไม่มีการแข่งขันจากต่างประเทศ เพราะรัฐบาลได้ตั้งกำแพงภาษีสำหรับสินค้านมชั้นหวานสำเร็จรูปไว้ ดังนั้นบริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานแต่ละรายจึงมีอิทธิพลในตลาดมาก การตัดสินใจเกี่ยวกับราคาและการเปลี่ยนแปลงนโยบายของบริษัทแต่ละรายจะมีผลกระทบต่อผู้ขายรายอื่น ๆ

2) ทั่วผลิตภัณฑ์นมชั้นหวานทุกกรรมวิธีลักษณะ เหมือนกันจนสามารถใช้ทดแทนกันได้ แต่ถึงกระนั้นตลาดนมชั้นหวานก็ยังไม่ได้อยู่ในข่ายของตลาดที่มีการอย่างสมบูรณ์ เพราะบริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานต่างผลิตภัณฑ์นมชั้นหวานให้มีเอกลักษณ์แตกต่างจากคู่แข่งชั้นโดยใช้ตราเครื่องหมายการค้าและพยายามทำให้มีคุณภาพแตกต่างกันในรูปของส่วนผสมไขมันเนยที่ไม่เท่ากัน รวมทั้งวิธีการบรรจุหีบห่อ เป็นต้น ทำให้สินค้าของแต่ละบริษัทมีอำนาจผูกขาดในตัวเองบ้าง แต่ไม่มากพอที่จะป้องกันการแข่งขันจากบริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานรายอื่นได้

3) กรรมวิธีการผลิตนมชั้นหวานของทุกบริษัทเหมือนกัน ซึ่งจะส่งผลให้ต้นทุนการผลิตไม่ต่างกันมากนัก

4) ผู้บริโภคมีความรู้เกี่ยวกับทั่วผลิตภัณฑ์ไม่สมบูรณ์ หึงค่านคุณภาพ คุณค่าต่อการบริโภคและความแตกต่างของทั่วผลิตภัณฑ์ที่เด่นชัด ส่วนมากมักจะซื้อโดยอาศัยความเคยชิน จากการโฆษณาหรือเพราะราคาสินค้าถูกกว่าบริษัทอื่น จึงทำให้เกิดการแข่งขันในด้านการโฆษณาอย่างมากเพื่อเป็นการจูงใจผู้บริโภค

5) การเข้ามาของบริษัทใหม่เป็นไปได้ยาก เพราะต้องการเงินลงทุนสูง ซึ่งจำเป็นต้องประกอบการขนาดใหญ่ เพื่อลดต้นทุนการผลิต ประกอบกับปริมาณการผลิตเท่าที่เป็นอยู่ นับได้ว่าพอเพียงกับความต้องการของผู้บริโภคอยู่แล้ว ดังนั้นจึงเป็นการยากมากที่จะก่อตั้งบริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานขึ้นอีก

จากลักษณะตลาดของนมชั้นหวานที่มีผู้ขายน้อยรายนี้ น่าจะมีการตั้งราคาในลักษณะกึ่งผูกขาดหรือผู้ขายน่าจะร่วมกันตั้งราคามาตรฐานขึ้นหรือไม่ก็น่าจะมีการแข่งขันในด้านการค้า แต่เท่าที่เป็นมา การตั้งราคานมชั้นหวานกลับไม่ได้พิจารณาจากโครงสร้างตลาด อุปสงค์และ/หรืออุปทานแน่แท้แน่นอน เพราะราคานมชั้นหวานอยู่ในความควบคุมของคณะกรรมการกลางกำหนดราคาสินค้าและป้องกันการผูกขาด ทำให้ชั้กับทฤษฎีที่ว่า ในตลาดการค้าเสรี อุปสงค์และอุปทานจะเป็นตัวที่ก่อให้เกิดกำไรค่าทำงานอย่างไรก็ดี รัฐบาลจะปรับปรุงราคาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ โดยได้รับความร่วมมือจากบริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานให้เสนอรายละเอียดต้นทุนการผลิต ซึ่งเป็นส่วนสำคัญต่อการกำหนดราคานมชั้นหวาน ก็จะเห็นได้ว่า การปรับปรุงราคาแต่ละครั้ง ขึ้นอยู่กับโครงสร้างของต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้น หากรัฐบาลไม่ยอมปรับปรุงราคาขายปลีกให้

แล้ว บริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานจะต้องประสบกับภาวะขาดทุน ซึ่งค่ากล่าวนี้จะเป็นจริงเพียงใดนั้น ต้องขึ้นอยู่กับข้อมูลต้นทุนการผลิตที่แท้จริง จากข้อมูลของกรมการค้าภายใน กระทรวงพาณิชย์ ทำให้ทราบว่าราคาขายปลีกนมข้นหวานมีสถิติการเปลี่ยนแปลงดังต่อไปนี้

ตารางที่ 17 ราคาขายปลีกนมข้นหวานคินรูป พ.ศ. 2519 - 2527

หน่วย: กระทบ/บาท

เดือน/พ.ศ.	นมข้นหวานคินรูปมีมันเนย		นมข้นหวานคินรูปแปลงไขมัน	
	ราคา	(1)	ราคา	(1)
ม.ค. 2519	6.75	-	5.25	-
มิ.ย. 2522	7.25	7.41	5.75	9.52
ม.ค. 2523	7.75	6.90	6.25	8.70
ก.ค. 2523	8.75	12.90	7.00	12.00
ธ.ค. 2523	10.00	14.29	7.00	-
ม.ค. 2524	10.00	-	8.00	14.29
พ.ค. 2524	11.00	10.00	8.75	9.38
พ.ย. 2524	11.50	4.55	9.25	5.71
มิ.ย. 2525	12.00	4.35	9.75	5.41
ม.ค. 2527	12.00	-	9.75	-

หมายเหตุ (1) หมายถึง อัตราการเปลี่ยนแปลงของราคาขายปลีกนมข้นหวานโดยการเปรียบเทียบราคาใหม่กับราคาเดิมในรูปของร้อยละ

ที่มา: กรมการค้าภายใน กระทรวงพาณิชย์

จากตารางที่ 17 "ราคาขายปลีกนมข้นหวานคืนรูป พ.ศ. 2519-2527" พบว่า อัตราการเปลี่ยนแปลงราคานมข้นหวานแต่ละชนิดนั้นขึ้นราคาค่อนข้างดีและในอัตราส่วนที่สูง กล่าวคือ ใน พ.ศ. 2523 นมข้นหวานคืนรูปมีมันเนยร้อยละ 9 ขึ้นราคาในเดือนมกราคม ตุลาคมและธันวาคมในอัตราร้อยละ 6.90, 12.90 และ 14.29 ตามลำดับและนมข้นหวานคืนรูปแปลงไขมัน ขึ้นราคาในเดือนมกราคมและตุลาคมในอัตราการเปลี่ยนแปลงร้อยละ 8.70 และ 12.00 ตามลำดับ หลังจากนั้นราคาขายปลีกนมข้นหวานจะขึ้นราคาบ้างแต่ในอัตราที่น้อยกว่าเดิม ยกเว้นนมข้นหวานคืนรูปแปลงไขมันที่ขึ้นราคาในเดือนมกราคม พ.ศ. 2524 ถึง 14.29% ซึ่งเป็นการขึ้นราคาในอัตราร้อยละที่สูงที่สุดของนมข้นหวานชนิดนี้ และหลังจากเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2525 เป็นต้นมา ราคานมข้นหวานทุกชนิดไม่ได้ขึ้นราคาอีกเลยจนถึง พ.ศ. 2527 เพราะราคาที่เป็นอยู่ค่อนข้างยุติธรรมทั้งบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานและผู้บริโภค

นอกจากรัฐบาลจะควบคุมราคาขายปลีกชั้นสูงของนมข้นหวานแล้ว ในช่วงรัฐบาลยังได้ควบคุมราคาขายส่งสูงสุดจากโรงงานและจากบริษัทผู้แทนจำหน่ายอีกด้วย ดังตารางที่ 18 และตารางที่ 19 ดังนี้

ตารางที่ 18 ราคาควบคุมขายชั้นสูงของนมข้นหวานคืนรูปมีมันเนยร้อยละ 9

หน่วย: ทิม/บาท

วัน/เดือน/พ.ศ.	ราคาขายส่งจากโรงงาน		ราคาขายส่งจากบริษัทผู้แทนจำหน่าย	
	ราคา	(1)	ราคา	(1)
24 ก.ค. 2522	284.45	-	332.00	-
7 ม.ค. 2523	308.45	8.44	332.45	0.14

หมายเหตุ (1) หมายถึง อัตราการเปลี่ยนแปลงของราคาขายนมข้นหวานคืนรูปมีมันเนยร้อยละ 9 โดยการเปรียบเทียบราคาใหม่กับราคาเดิมในรูปของร้อยละ

ที่มา: กรมการค้าภายใน กระทรวงพาณิชย์



จากตารางข้างต้นทำให้ทราบว่า อัตราการเปลี่ยนแปลงราคามันชั้น  
หวานคืนรูปมีมันเนยร้อยละ 9 จากวันที่ 24 กรกฎาคม พ.ศ. 2522 ถึงวันที่ 7  
มกราคม พ.ศ. 2523 นั้นปรากฏว่าราคาขายส่งจากโรงงานชั้นราคาอีกร้อยละ 8.44  
ในขณะที่ราคาขายส่งจากบริษัทผู้แทนจำหน่ายเปลี่ยนแปลงเพียงร้อยละ 0.14 แต่ราคา  
ควบคุมขายปลีกมันชั้นหวาน เดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2522 ถึง 7 มกราคม พ.ศ. 2523  
(รายละเอียดตามตารางที่ 17; "ราคาขายปลีกมันชั้นหวานคืนรูป พ.ศ. 2519 - 2527"  
หน้า 133) ต่างกันอยู่ 50 สตางค์หรือเท่ากับชั้นราคาอีกร้อยละ 6.90 หากพิจารณา  
จากอัตราการเปลี่ยนแปลงราคามันชั้นหวานของแต่ละช่วงก่อนแล้ว จะทำให้ทราบว่าผู้ที่  
ได้รับผลประโยชน์มากที่สุดจากการขึ้นราคาก็คือ บริษัทผู้ผลิตมันชั้นหวานและผู้รับภาระ  
จากการนี้ก็คือผู้บริโภคนั่นเอง

ตารางที่ 19 ราคาควบคุมขายขั้นสูงของเมทริกซ์ของไบโอดีเซล

วัน/เดือน/ปี.ศ.	ราคาขายส่งจากโรงงาน						ราคาขายส่งจากบริษัทผู้แทนจำหน่าย				หน่วย: ทัพ/บาท		
	มะลิ		โกลาสกา		เรือใบ		มะลิ		โกลาสกา			เรือใบ	
	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)		(1)	(1)
24 ก.ค. 2522	251	-	251	-	251	-	256	-	256	256	256	-	
17 ม.ค. 2523	275	9.56	275	9.56	273	8.76	294	14.84	294	14.84	294	14.84	

หมายเหตุ (1) หมายถึง อัตราการเปลี่ยนแปลงของราคาขายเมทริกซ์ของไบโอดีเซล โดยการเปรียบเทียบราคา  
ใหม่กับราคาเดิมในรูปของร้อยละ

ที่มา: กรมการค้าภายใน กระทรวงพาณิชย์

จากตารางที่ 19 "ราคาควบคุมขายขั้นสูงของนมข้นหวานคืนรูปแปลงไขมัน" พบว่า ผู้ที่ได้รับผลประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงราคานมข้นหวานคืนรูปแปลงไขมันจะแตกต่างจากนมข้นหวานคืนรูปมีมันเนยร้อยละ 9 กล่าวคือ อัตราการเปลี่ยนแปลงราคานมข้นหวานคืนรูปแปลงไขมันจากวันที่ 24 กรกฎาคม พ.ศ. 2522 ถึงวันที่ 7 มกราคม พ.ศ. 2523 นั้นปรากฏว่า ราคาขายส่งจากบริษัทผู้แทนจำหน่ายขึ้นราคาอีกร้อยละ 14.84% ในขณะที่บริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานเปลี่ยนแปลงราคาขายส่งอีกเพียง 8.76 - 9.56% เท่านั้น ฉะนั้นผู้ที่ได้รับผลประโยชน์มากกว่าก็คือ บริษัทผู้ผลิตนมข้นหวาน ส่วนผู้บริโภคนั้นจะเป็นผู้รับภาระคือต้องซื้อนมข้นหวานแพงขึ้นอีก 8.70% (รายละเอียดความตารางที่ 17 "ราคาขายปลีกนมข้นหวานคืนรูป พ.ศ. 2519 - 2527 หน้า 133) จะเห็นได้ว่า ราคาขายปลีกของนมข้นหวานคืนรูปแปลงไขมันจะเท่ากันทุกตราทั้งตราทะเล ตราอลาสก้า และตราเรือใบ ซึ่งจะมีราคาขายปลีกทรงป่องละ 9.75 บาทเท่ากัน แต่ราคาขายส่งจากโรงงานและจากบริษัทผู้แทนจำหน่ายกลับแตกต่างกันตามนโยบายของบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานแต่ละแห่ง และต้องขึ้นอยู่กับความนิยมต่อผลิตภัณฑ์นมข้นหวานแต่ละตราของผู้บริโภค อย่างไรก็ตาม จากการสัมภาษณ์บริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานแห่งหนึ่งทำให้ทราบว่า บริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานแต่ละแห่งจะมีวิธีการคำนวณราคานมข้นหวานแต่ละชั้นก่อนจากบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานจนถึงมือผู้บริโภคนั้น จะอยู่ในอัตราร้อยละเท่าไรของราคาควบคุมขายปลีกนมข้นหวาน จึงทำให้อัตรากำไรที่ร้านค้าส่งและร้านค้าปลีกจะได้รับอยู่ในระดับที่เหมาะสมและยุติธรรมดังตารางที่ 20 ดังนี้

ตารางที่ 20 โครงสร้างการคำนวณราคาขายปลีกนมข้นหวาน

หน่วย: ทิม

รายละเอียด	ร้อยละ
ราคาจากบริษัทผู้ผลิต	87.00
ค่าคลังสินค้า ค่าขนส่ง ฯลฯ	0.30
ค่าการตลาด (รวมอัตรากำไรของบริษัทผู้แทนจำหน่าย)	8.00
อัตรากำไรของร้านค้าส่ง	0.90
อัตรากำไรของร้านค้าปลีก	3.80
รวม	100.00

หมายเหตุ เป็นโครงสร้างการคำนวณราคาขายนมข้นหวานของบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานเพียงแห่งเดียวในจำนวน 4 แห่ง

ที่มา: บริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานแห่งหนึ่ง พ.ศ. 2525

การกำหนดราคานมข้นหวานของบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานจึงไม่ได้เป็นไปตามกลไกราคาหรือลักษณะตลาดของนมข้นหวาน แต่ขึ้นอยู่กับการณ์การอนุมัติให้ขึ้นราคาของคณะกรรมการกลางกำหนดราคาสินค้าและป้องกันการผูกขาด โดยพิจารณาจากต้นทุนการผลิตเป็นสำคัญ หลังจากวันที่ 27 ธันวาคม พ.ศ. 2525 เป็นต้นมา รัฐบาลได้ประกาศยกเลิกการควบคุมราคานมข้นหวาน แต่ก็ยังมีข้อแม้ว่าบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานต้องถือราคาจำหน่ายไว้ที่ภาชนะบรรจุและต้องแจ้งเหตุผลต่อคณะกรรมการกลาง ก่อนที่จะมีการเปลี่ยนแปลงราคานมข้นหวานทุกครั้ง เพราะเล็งเห็นว่าการควบคุมราคาขั้นสูงนั้น ทำให้ไม่คล่องตัวต่อการดำเนินนโยบายเปลี่ยนแปลงราคาจำหน่ายในกรณีที่บริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานประสบกับปัญหาต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้น อย่างไรก็ตาม หลังจากที่รัฐบาลได้ประกาศยกเลิกการควบคุมราคาขั้นสูงแล้วจนถึง พ.ศ. 2527 ก็ยังไม่มีบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานรายใดขอเปลี่ยนแปลงราคาจำหน่าย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานได้พยายามลดต้นทุนการผลิต จนทำให้สามารถจำหน่ายในราคานี้ต่อไปได้

### 3. ช่องทางการจำหน่าย

#### 1) ตลาดภายในประเทศ

สำหรับ ช่องทางการจำหน่ายภายในประเทศมีวิธีผู้ผลิตนมชั้นหวาน มีนโยบายการจัดจำหน่ายต่างกัน 2 วิธีคือ

ก) บริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานจัดจำหน่ายเอง

ข) บริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานขายผ่านบริษัทผู้แทนจำหน่าย

(รายละเอียดอยู่ในบทที่ 3 หัวข้อ "การจัดจกร้านการตลาด" หน้า 84-87) ซึ่งทั้ง 2 วิธีนี้มีทั้งส่วนดีและส่วนเสียพอสรุปได้ดังนี้

#### ก) บริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานจัดจำหน่ายเอง

เป็นวิธีการที่บริษัทอุตสาหกรรมนมพระนคร จำกัด และบริษัท อุตสาหกรรมนมอลาสก้า จำกัด ก่อตั้งขึ้น โดยจำหน่ายโดยตรงให้กับร้านค้าส่งรายใหญ่ ของแต่ละ เขตโดยแบ่งแยกตามเขตภูมิศาสตร์และดินที่ทั้งของร้านค้าส่งเป็นสำคัญ และ ร้านค้าส่งรายใหญ่จะขายให้แก่ร้านค้าปลีก เพื่อจัดจำหน่ายให้แก่ผู้บริโภคต่อไป วิธีการ จำหน่ายแบบนี้ทำให้ประหยัดค่าใช้จ่าย เพราะไม่ต้องขายผ่านบริษัทผู้แทนจำหน่าย แต่ข้อ จำกัดของวิธีการขายแบบตลาดปิด (CLOSED MARKET) นี้ก็คือ ร้านค้าส่งเหล่านั้นจะขาย สินค้าประเภทอื่นควบคู่ไปด้วย จึงไม่มีเวลาให้ความสนใจต่อผลิตภัณฑ์ของบริษัทใดก็พอ อาจทำให้มีนมชั้นหวานที่หมดอายุหลงเหลืออยู่ในห้างของร้านค้าได้ ด้วยเหตุนี้บริษัทจึงต้อง มีพนักงานขาย โดยเฉพาะหน่วยรถเงินสดคอยตรวจตราสินค้าของร้านค้าทั่วไปให้อยู่ใน สภาพดีและไม่ให้หมดอายุ และยังคงคอยส่งเสริมช่วยให้การกระจายสินค้าได้ทั่วถึงยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม วิธีการจำหน่ายแบบนี้ก็มีส่วนดีตรงที่สามารถรับข่าวสารได้รวดเร็วจากพนักงาน ขายและสามารถแก้ไขสถานการณ์ได้ทันที ถึงกระนั้นผู้บริหารของบริษัทตระหนักดีว่า การ ขายแบบตลาดเปิดย่อมได้ผลดีกว่าแบบตลาดปิด เพราะกระจายสินค้าได้ทั่วถึงกว่า ดังนั้น ในช่วง พ.ศ. 2525-2527 บริษัทจึงได้ขยายหน่วยขายในเขตกรุงเทพฯ ขึ้น เพื่อขายสินค้า ให้กับร้านสรรพสินค้าและร้านซูเปอร์มาร์เก็ตโดยตรง

## ข) บริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานขายผ่านบริษัทผู้แทนจำหน่าย

บริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานที่ใช้วิธีการนี้ไ้แก่กับวิสาหกิจสาทรกรรมนมไทยจำกัด และบริษัทยูโนแคคมิลค์จำกัด โดยที่บริษัทผู้แทนจำหน่ายจะต้องรับผิดชอบต่อการขายและเก็บหนี้การค้าจากร้านค้าที่บริษัทผู้แทนจำหน่ายขายสินค้าให้ ทำให้บริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานได้รับประโยชน์ในด้านการให้สินเชื่อแก่ลูกค้าและการเสี่ยงต่อหนี้สูญ โดยทั่วไปบริษัทผู้แทนจำหน่ายจะมีพนักงานขายจำนวนมาก ทำให้การกระจายสินค้าเป็นไปอย่างทั่วถึง แต่จะทำให้ต้นทุนสูงขึ้น เพราะต้องผ่านคนกลางอีกชั้นหนึ่ง

### 2) ตลาดต่างประเทศ

ช่องทางการจำหน่ายนมข้นหวานในตลาดต่างประเทศนั้น มีทั้งผ่านตัวแทนจำหน่ายภายในประเทศและต่างประเทศ (รายละเอียดอยู่ในบทที่ 3 หัวข้อ "การจัดการด้านการตลาด" หน้า 88) หากบริษัทสามารถติดต่อกับตัวแทนจำหน่ายในต่างประเทศได้ ก็จะทำให้ต้นทุนต่ำลง เพราะไม่ต้องผ่านตัวแทนจำหน่ายภายในประเทศ ซึ่งจะคงขอแบ่งส่วนกำไรไปส่วนหนึ่ง แต่บริษัทจะยุ่งยากกับการติดต่อกและส่งสินค้าไปยังต่างประเทศดังกล่าว อย่างไรก็ตาม วิธีการใดจะดีกว่ากันนั้น จะต้องขึ้นอยู่กับความสามารถในการติดต่อกับต่างประเทศของผู้บริหารของบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานเป็นสำคัญ

### 4. การส่งเสริมการขาย

การส่งเสริมการขายจะมีผลต่อยอดขายของนมข้นหวานของบริษัท เพราะการจำหน่ายภายในประเทศนั้นนอกจากจะต้องแข่งขันกับผลิตภัณฑ์ชนิดเดียวกันแล้ว ยังต้องแข่งขันกับผลิตภัณฑ์นมชนิดอื่นที่ทดแทนนมข้นหวานได้ เช่น นมสทาสเจอร์ไรซ์และนมสคยูเอชที ที่ผลิตภายในประเทศอีกด้วย นอกจากนี้บริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานทุกแห่งต้องการผลิตนมข้นหวานให้เต็มกำลังการผลิตของเครื่องจักร จากสถิติที่เป็นจริงบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานยังผลิตได้ไม่เต็มความสามารถของเครื่องจักรที่มีอยู่ ฉะนั้นผู้บริหารคาดว่าหากมีการโฆษณาและส่งเสริมการขายอย่างจริงจังแล้ว อาจทำให้บริษัทมียอดขายเพิ่มขึ้น จนสามารถผลิตนมข้นหวานได้เต็มความสามารถของกำลังการผลิต ซึ่งจะทำให้ต้นทุนการผลิตลดลงและได้กำไรมากขึ้น แต่เนื่องจากอัตราปริมาณการบริโภคเพิ่มขึ้นหรือลดลงน้อยมากคือ ลดลงต่ำสุดประมาณ 17.70% และเพิ่มขึ้นสูงสุดเพียง 5.19% เท่านั้น ดังตารางที่ 21 ดังนี้

ตารางที่ 21 ปริมาณการบริโภคขนมหวานภายในประเทศ

พ.ศ.	ปริมาณการผลิต (1)	สต็อกคงมี (2)	ปริมาณจำหน่ายเข้า (3)	ปริมาณการส่งออก (4)	(4) เทียบกับปี (1) * เป็น อัตราการยดะ	สต็อกปลายปี. (5)	ปริมาณการบริโภค (6)	หน่วย: ทัพ	
								(6) เพิ่มขึ้นจากปีที่แล้วเป็น อัตราการยดะ	
2519	4,432,310	213,384	737	93,342	2.11	295,336	4,257,753	---	
2520	4,647,135	295,336	982	279,727	6.02	269,553	4,394,173	3.20	
2521	4,731,536	269,553	742	439,150	9.28	269,553 <sup>(2)</sup>	4,293,128	-2.30	
2522	5,029,540	269,553 <sup>(1)</sup>	205	515,435	10.25	269,553 <sup>(2)</sup>	4,514,310	5.15	
2523	4,575,760	269,553 <sup>(1)</sup>	-	424,362	9.27	269,553 <sup>(2)</sup>	4,151,398	-8.04	
2524	4,647,329	269,553 <sup>(1)</sup>	-	280,414	6.03	269,553 <sup>(2)</sup>	4,366,915	5.19	
2525	3,974,000	269,553 <sup>(1)</sup>	-	379,813	9.56	269,553 <sup>(2)</sup>	3,594,187	-17.70	

หมายเหตุ (1) หมายถึง ไม่ทราบตัวเลข แต่ประมาณการไว้เท่ากับ พ.ศ. 2521

(2) หมายถึง ไม่ทราบตัวเลข แต่ประมาณการไว้เท่ากับ พ.ศ. 2520

ที่มา: (1) มาจากหน่วยการอุตสาหกรรม ฝ่ายวิชาการ ธนาคารแห่งประเทศไทย  
 (2), (5) มาจากกองเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม  
 (3), (4) มาจากกรมศุลกากร กระทรวงการคลังและกรมเศรษฐกิจพาณิชย์ กระทรวงพาณิชย์  
 (6) เท่ากับ (1) + (2) + (3) - (4) - (5)

สำหรับปริมาณการบริโภคนมชั้นหวานตามตารางข้างต้นนั้น อาจมีการโต้แย้งว่า ปริมาณที่เพิ่มขึ้นหรือลดลงเพียงเล็กน้อยนั้น อาจเป็นเพราะบริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานไม่ยอมขยายการผลิตให้มากขึ้น เพราะต้นทุนการผลิตสูงขึ้น ในขณะที่ต้องขายนมชั้นหวานในราคาควบคุมของรัฐบาล ทำให้บริษัทประสบกับภาวะขาดทุน แต่หากได้พิจารณาความต้องการหรือแนวโน้มการบริโภคนมชั้นหวานของกองวางแผนเศรษฐกิจและสังคม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติแล้ว จะเห็นว่าอัตราปริมาณการบริโภคนมชั้นหวานดังกล่าวจะใกล้เคียงกับตัวเลขของความต้องการ หรือแนวโน้มการบริโภคนมชั้นหวานดังตารางที่ 22

ตารางที่ 22 ความต้องการหรือแนวโน้มการบริโภคนมชั้นหวาน

หน่วย: ทัพ

พ.ศ.	ปริมาณความต้องการนมชั้นหวาน	อัตราการจัดเปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)
2519	4,258,007	-
2520	4,394,429	3.20
2521	4,304,835	-2.03
2522	4,338,721	0.79
2523	4,356,879	0.42
2524	4,381,718	0.57
2525	4,396,491	-0.34
2526	4,411,999	0.35
2527	4,428,268	0.37

ที่มา: กองวางแผนเศรษฐกิจและสังคม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ



ในเมื่อความต้องการหรือแนวโน้มการบริโภคนมข้นหวานเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อย แต่บริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานทุกแห่งกลับต้องการผลิตนมข้นหวานให้มากขึ้น เพื่อต้องการให้ความสามารถในการผลิตสามารถผลิตได้เต็มกำลังการผลิต ทั้งนี้ การส่งเสริมการขายที่เกิดขึ้นจึงทำเพื่อแย่งส่วนแบ่งตลาดระหว่างบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานด้วยกัน เพราะบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานแต่ละแห่งต่างมุ่งหวังที่จะขยายตลาดและแสวงหากำไรสูงสุดแก่เพียงผู้เดียวหรือให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ อย่างไรก็ตามสิ่งที่จำเป็นสำหรับการส่งเสริมการขาย บริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานจะต้องพิจารณาว่า ผลิตภัณฑ์ของบริษัทจะมีตำแหน่งของผลิตภัณฑ์อย่างไร ดังนี้

### 1) นมข้นหวานคืนรูปมีมันเนยร้อยละ 9

เป็นนมข้นหวานที่มีส่วนผสมไขมันเนย ซึ่งเหลืออยู่เพียงตราเดียวคือ ตราหมี ดังนั้นจึงใช้บริโภคในครอบครัวที่มีรายได้สูงหรือปานกลางที่คำนึงถึงด้านคุณภาพเป็นปัจจัยสำคัญ บริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานจึงใช้คำขวัญทางการตลาดว่า "นมตราหมีดีที่สุด" แต่เมื่อพระราชบัญญัติการโฆษณาจึงได้เปลี่ยนมาเป็นว่า "คงคุณค่าไม่เคยเปลี่ยน" และเน้นว่าเป็นนมข้นหวานที่มีไขมันเนย 9% ซึ่งนมข้นหวานตราอื่นไม่มี

### 2) นมข้นหวานคืนรูปแปลงไขมัน

ราคาย่อมเยากว่า จึงใช้บริโภคในครัวเรือนทั่วไปหรือใช้ผสมปรุงกับเครื่องดื่มตามร้านจำหน่ายเครื่องดื่ม มีหลายตราด้วยกันคือ นมข้นหวานตรามะลิ ตราธลลัสกาและตราเรือใบ ซึ่งแต่ละผลิตภัณฑ์ย่อมมีตำแหน่งของสินค้าที่ต่างกันคือ

นมข้นหวานตรามะลิ เป็นนมข้นหวานตราแรกที่ผลิตในประเทศไทยและเน้นให้ใช้ในครัวเรือนตลอดมา ทั้งนี้เมื่อร้านกาแฟขนาดกลางและเล็กได้ยุบไปคามสภาพเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลง จึงไม่ทำให้ยอดขายของนมข้นหวานตรามะลิลดลงแต่อย่างใด ประกอบกับบริษัทนำหน้าในเรื่องปริมาณการขายมาตลอดจึงได้ใช้คำขวัญทางการตลาดว่า "ใหม่...สดเสมอ"

นมข้นหวานตราธลลัสกา เคยขายดีมากในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 (พ.ศ. 2488) จนกระทั่งผู้บริโภคเรียกนมข้นหวานตรานี้ว่า "เค้กหูกัด" เพราะบริษัทได้โฆษณาโดยให้เด็กในฉลากเป็นผู้ผูกโฆษณา แต่เนื่องจากผู้บริโภคมีทัศนคติ

ว่าเป็นนมชั้นหวานสำหรับร้านกาแฟ หลังจากที่ร้านกาแฟขนาดกลางและเล็กได้ยุบไปตามสภาพเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลง จึงทำให้ยอดขายของบริษัทลดลงเป็นอย่างมาก ด้วยเหตุนี้เมื่อ พ.ศ. 2522 บริษัทอุตสาหกรรมนมตราสารจำกัดจึงได้ทุ่มโฆษณาอีกครั้ง เพื่อเน้นว่านมชั้นหวานตราตราสารเป็นนมชั้นหวานสำหรับครัวเรือนโดยเฉพาะ แต่ปรากฏว่าไม่ได้ผลเท่าที่ควร

นมชั้นหวานตราเรือใบ มีตำแหน่งของผลิตภัณฑ์เหมือนนมชั้นหวานตรามะลิ แต่เนื่องจากผลิตภัณฑ์หลังกว่าและไม่ได้ส่งเสริมการขายมากเท่าในช่วงระยะแรก โดยเฉพาะช่วงที่เกิดวิกฤตการณ์ พ.ศ. 2515-2517 ซึ่งเป็นช่วงที่รัฐบาลควบคุมราคาขายปลีก จึงทำให้ได้ส่วนแบ่งตลาดน้อยกว่านมชั้นหวานตรามะลิ อย่างไรก็ตาม บริษัทอุตสาหกรรมนมพระนครจำกัด พยายามที่จะเน้นโฆษณาว่า นมชั้นหวานตราเรือใบมาจากโคนมพันธุ์ดี โดยใช้คำขวัญทางการตลาดว่า "มาจากยอดโคนมพันธุ์ดี"

จะเห็นได้ว่านมชั้นหวานแต่ละชนิดและแต่ละตราจะมีตำแหน่งของสินค้าที่แตกต่างกัน ทำให้การส่งเสริมการขายของแต่ละบริษัทแตกต่างกันในเนื้อหาของระของการโฆษณา โดยทั่วไปบริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานจะทำการส่งเสริมการขายโดยแบ่งเป็น 2 ประเภทคือ

#### 1) ส่วนของการโฆษณา

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารฝ่ายการตลาดและฝ่ายส่งเสริมการขายของบริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานปรากฏว่า โทรทัศน์เป็นสื่อโฆษณาที่ใช้มากที่สุดประมาณ 70 - 80% ของค่าโฆษณาทั้งหมด และจะเป็นการโฆษณาในกรุงเทพฯ ถึง 90% ของงบค่าโฆษณาทางโทรทัศน์ นอกนั้นจะเป็นสื่อโฆษณาทางวิทยุประมาณ 10 - 20% นิตยสารและหนังสือพิมพ์ 2 - 5% และโรงภาพยนตร์จะเป็นสื่อโฆษณาที่ใช้น้อยที่สุดประมาณ 2% ของงบค่าโฆษณาทั้งหมด สำหรับค่าโฆษณาโดยผ่านทางสื่อโฆษณาตั้งแต่ พ.ศ. 2521-2525 มีรายละเอียดการวางที่ 23 ดังนี้

ตารางที่ 23 งบกำไรขาดทุนของหน่วยงานแต่ละตัว

( '000 บาท )

บัญชีหน่วยงาน ท.ศ.	มรดิ			อลาสา				เวือใบ				ทมิ			รวม		
	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)	(4)	(1)	(2)	(3)	(4)	(1)	(2)	(3)	(4)	บาท	อืการเปลี่ยนแปลง (รอยละ)
	2521	3,324	23.39	2,417	17.00	-	787	5.54	2,813	19.79	-	-	3,656	25.73	1,215	8.55	14,212
2522	2,956	28.00	16	0.15	-	349	3.31	2,424	22.96	414	3.92	2,689	25.47	1,710	16.19	10,558	-25.71
2523	3,500	54.35	72	1.12	-	-	-	1,112	17.27	617	9.58	1,139	17.68	-	-	6,440	-39.00
2524	2,646	53.85	-	-	-	-	-	2,253	45.85	-	-	15	0.30	-	-	4,214	-23.70
2525	4,445	55.06	346	2.73	-	-	-	6,584	51.92	305	10.29	-	-	-	-	12,680	+158.04

หมายเหตุ (1) เป็นการโฆษณาปกกของบิษัฒณสิทคนชรแทนหา ( THEMATIC )

(2), (4) เป็นอืการรอยละเมื่อเทียบกับบิษาพาทังหมของทุกบิษัฒของแกละบิ

(3) เป็นการโฆษณาเมื่อรายการสงเสริมการชขายของบิษัฒณสิทคนชรแทนหา ( PROMOTION )

ที่มา: บิษัฒโฆษณาแห่งทงในกรุงเทชมกานทร

จากตารางที่ 23 "งบค่าโฆษณาของนมชั้นหวานแต่ละตรา" พบว่านมชั้นหวานตรามะลิมีการโฆษณาสม่ำเสมอตลอดมาอยู่ในเกณฑ์ 23.39% - 54.35% และมีการโฆษณาในเรื่องส่งเสริมการขายเกือบทุกปี ส่วนนมชั้นหวานตราอลาสกา นั้นไม่มีการโฆษณาตามปกติเลย ยกเว้นใน พ.ศ. 2521 - 2522 จะมีบ้างก็เพื่อโฆษณาให้ผู้บริโภคมีทัศนคติว่านมชั้นหวานตราอลาสกาเป็นนมชั้นหวานสำหรับครัวเรือน แต่ไม่ประสบความสำเร็จ จึงเลิกโฆษณาตั้งแต่ พ.ศ. 2523 เป็นต้นมา สำหรับนมชั้นหวานตราเรือใบนั้นมีการโฆษณาสม่ำเสมอทุกปีเช่นกัน แต่งบโฆษณาตั้งแต่ พ.ศ. 2521 - 2524 จะน้อยกว่านมชั้นหวานตรามะลิ ข้อเท็จจริงอย่างหนึ่งของการตลาดคือ ผลกระทบที่ใดโฆษณายิ่งมาก ก็ย่อมได้ยอดขายมากกว่าผลกระทบอื่นที่โฆษณาน้อยกว่า โดยมีข้อแม้ว่าผลกระทบนั้นต้องมีคุณภาพและไม่แพงกว่าคู่แข่ง ย่อยขายของนมชั้นหวานตรามะลิและตราเรือใบก็อยู่ในกฎเกณฑ์นี้ ดังตารางที่ 24 "การถือครองตลาดนมชั้นหวานภายในประเทศ" หน้า 150 ส่วนนมชั้นหวานคืนรูปมีมันเนยตราหมื่นนั้น มีเป้าหมายการตลาดที่แตกต่างจากนมชั้นหวานคืนรูปแปลงไขมัน ดังนั้น เมื่อบริษัทประสบกับภาวะขาดทุน เนื่องจากราคากันทุนการผลิตที่สูงขึ้นมาก จึงทำให้บริษัทหยุดในเคมิคัลจำกัดการตลาดโฆษณาลง ตั้งแต่ พ.ศ. 2522 จนกระทั่งใน พ.ศ. 2525 จึงได้งดการโฆษณาชั่วคราว

อย่างไรก็ดี งบโฆษณาโดยผ่านสื่อโฆษณานี้ส่วนมากจะขึ้นอยู่กับผลกำไรขาดทุนจากการขายนมชั้นหวาน กล่าวคือปีใดหากกันทุนการผลิตสูงขึ้น แต่รัฐบาลควบคุมราคาขายปลีก ทำให้บริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานประสบกับภาวะขาดทุนแล้ว บริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานก็จะลดโฆษณาลง และบางบริษัทถึงกับงดโฆษณาก็มี เช่น บริษัทอุตสาหกรรมนมตราสกาจำกัดหรือบริษัทหยุดในเคมิคัลจำกัดทั้งคโฆษณาใน พ.ศ. 2525 เป็นต้น จะเห็นได้ว่า ใน พ.ศ. 2522 - 2524 เป็นช่วงปีที่บริษัทได้กำไรจากการจำหน่ายนมชั้นหวานน้อยมาก จึงได้ลดโฆษณาลงถึง 25.71% 39.00% และ 23.70% เมื่อเทียบการโฆษณาปีที่แล้วของแต่ละปีตั้งแต่ พ.ศ. 2522 - 2524 ตามลำดับ แต่ใน พ.ศ. 2526 เป็นต้นมา ราคานมชั้นหวานอยู่ในระดับที่ทำให้บริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานได้กำไรในอัตราที่พอใจ แต่เนื่องจากปริมาณการบริโภคค่อนข้างคงที่ บริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานต้องการแบ่งส่วนแบ่งตลาดของคู่แข่ง ดังนั้น จึงเกิดการแข่งขันทั้งการโฆษณาปกติ (THEMATIC) และการโฆษณาเพื่อส่งเสริมการขาย (PROMOTION) กันอย่างมากในนมชั้นหวานคืนรูปแปลงไขมันคือ นมชั้นหวานตรามะลิและตราเรือใบ ส่วน

นมชั้นหวานตราอาสาศักดิ์เล็กลิขิตคังเหตุดลข้างคัน จึงทำให้บริษัทโยไนเค็มิลค์จำกัด  
เกรงว่าจะโดนแย่งส่วนแบ่งตลาดไป จึงให้บริษัททีแอสล์จำกัด หุ้มโฆษณาทั้ง 2 ประเภท  
นี้เช่นกัน

## 2) ส่วนของการส่งเสริมการขาย

ส่วนที่รับค่าใช้จ่ายในค่านี ผู้วิจัยไม่อาจเก็บตัวเลขได้จาก  
ปฐมภูมิและทุติยภูมิ แต่จากการสัมภาษณ์ทำให้ทราบว่า ใน พ.ศ. 2526-2527 บริษัทผู้ผลิต  
นมชั้นหวานได้ใช้งบประมาณในค่านีจำนวนหลายล้านบาทครึ่งรายละเอียดของกิจกรรมที่  
บริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานแต่ละแห่งได้ดำเนินการใน พ.ศ. 2527 ดังนี้

### การส่งเสริมการขายแก่ผู้บริโภค

#### 1) รายการชิงโชค

-นมชั้นหวานตรามะลิจำกัดรายการ "แจ็กพ็อทมะลิ 27....  
7 ล้าน" ทั้งแต่วันที่ 1 มิถุนายนถึง 31 ธันวาคม พ.ศ. 2527

-นมชั้นหวานตราเรือใบ "แจ็กโชค 2 ชั้นกว่า 6 ล้านบาท"  
โชคชั้นแรกแจ็กทุกเดือน 26 รางวัล และโชคชั้นที่ 2 แจกรวมยอด 2,052 รางวัล ทั้งค้  
วันที่ 31 มีนาคม ถึง 30 พฤศจิกายน พ.ศ. 2527

-นมชั้นหวานตราหมีจำกัดรายการ "ชิงโชคบ้านที่คู่ฉกร์" มูลค่า  
รางวัลรวม 2,124,000 บาท ทั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม ถึง 31 ตุลาคม พ.ศ. 2527

#### 2) รายการแถม

-นมชั้นหวานตรามะลิได้จัดเคาน์เตอร์ในสหกรณ์เขตกรุงเทพฯ  
ในเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2527 แถมของชำร่วยแก่ลูกค้าที่

ซื้อนมชั้นหวานตรามะลิ 4 กระป๋อง แถมแก้ว 1 ใบ

" " 8 " " " 2 "

" " 12 " " แถมจาน 1 "

-นมชั้นหวานตราเรือใบได้ส่งแก้วให้กับเอเย่นต์และร้านค้า

ส่งในเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2527 เพื่อแถมแก้ว 1 ใบแก่ผู้บริโภคที่ซื้อนมข้นหวานตราเรือใบ จำนวน 4 กระป๋องเช่นกัน

### การส่งเสริมการขายแก้วร้านค้า

-นมข้นหวานตรามะลิจัดชิงรางวัลจับฉลากแก้วร้านค้าโดยให้บัตรคุ้มครองสีฟ้าอ่อน 1 ใบแก่ร้านค้าปลีกที่ซื้อนมข้นหวานตรามะลิทุกหีบ และให้บัตรคุ้มครองสีเขียวอ่อน 1 ใบต่อการซื้อนมข้นหวานตรามะลิทุก 20 หีบแก่ร้านค้าส่ง และให้บัตรคุ้มครองสีแดงอ่อน 1 ใบแก่เอเยนต์ที่ซื้อนมข้นหวานตรามะลิทุก 100 หีบ รายการนี้มีตั้งแต่กรกฎาคมถึงกันยายน พ.ศ. 2527

-นมข้นหวานตราเรือใบจัดรายการโชคซ้อนโชคแก่ร้านค้าที่ซื้อนมข้นหวานตราเรือใบทุกหีบต่อบัตรคุ้มครอง 1 ใบ โชคชั้นแรก ร้านค้าสามารถนำคุ้มครองนี้ไปแลกเครื่องใช้ประจำบ้าน และโชคชั้นสอง นำคุ้มครองไปชิงรางวัลจากบริษัท รายการนี้มีตั้งแต่สิงหาคมถึงพฤศจิกายน พ.ศ. 2527

จะเห็นได้ว่า แม้ไม่ทราบตัวเลขค่าใช้จ่ายในส่วนของการส่งเสริมการขายก็ตาม แต่กิจกรรมที่จัดเข้าซ้อนกัน ย่อมวิเคราะห์ได้ว่า ในปี 2526 - 2527 บริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานทุกแห่งกำลังเร่งการส่งเสริมการขายเพื่อแย่งส่วนแบ่งตลาดกันอย่างมาก ซึ่งอาจเป็นผลมาจากราคานมข้นหวานที่อยู่ในเกณฑ์ มีกำไรในอัตราสูง แต่เนื่องจากปริมาณการบริโภคค่อนข้างคงที่นั่นเอง

อย่างไรก็ดี วิธีวัดการวัดการคำนวณการตลาดของบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานนั้น โดยทั่วไปจะพิจารณาจากส่วนแบ่งตลาดหรือปริมาณการจำหน่ายนมข้นหวานภายในประเทศของบริษัทแต่ละแห่ง แต่เนื่องจากไม่อาจหาตัวเลขได้จากประมุขและศุภยุมิ แม้ว่ากองเศรษฐกิจอุตสาหกรรม สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมจะได้คำนวณการถือครองตลาดนมข้นหวานและนมข้นจืดภายในประเทศขึ้น แต่ไม่อาจนำข้อมูลดังกล่าวมาอ้างอิงในที่นี้ได้ เพราะเป็นตัวเลขของนมข้นหวานและนมข้นจืดรวมกัน ซึ่งไม่ใช่เป็นตัวเลขของนมข้นหวานแต่เพียงอย่างเดียว ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงนำปริมาณการผลิตมารวมกับสต็อกต้นปีและปริมาณการนำเข้า และนำมาหักออกจากปริมาณการส่งออกและสต็อกปลายปี ก็จะทำให้ทราบปริมาณการบริโภค ซึ่งจะเท่ากับยอดขายของนมข้นหวานภายในประเทศนั่นเองดังตารางที่

21 "ปริมาณการบริโภคนมข้นหวานภายในประเทศ" หน้า 141. ดังนั้นสูตรของการคำนวณ  
ยอดขายนมข้นหวานภายในประเทศ จึงเท่ากับ:

"ปริมาณการผลิต  $\neq$  สต็อกต้นปี  $\neq$  ปริมาณการนำเข้า - ปริมาณการส่งออก - สต็อกปลายปี"

และจากยอดขายนมข้นหวานภายในประเทศทั้งหมด จะนำมาคำนวณเพื่อหายอดขายของแต่ละ  
บริษัท โดยใช้สูตรเดียวกัน แต่แทนที่จะใช้ตัวเลขรวมของทุกบริษัท ในที่นี้จะใช้ตัวเลข  
ของบริษัทที่ต้องการคำนวณโดยเฉพาะ สำหรับวิธีหาค่าของตัวปัจจัยร่วมแต่ละตัวนั้นดูได้  
จากภาคผนวก หน้า 287 จะทำให้ได้ผลลัพธ์ดังปรากฏในตารางที่ 24 ดังนี้

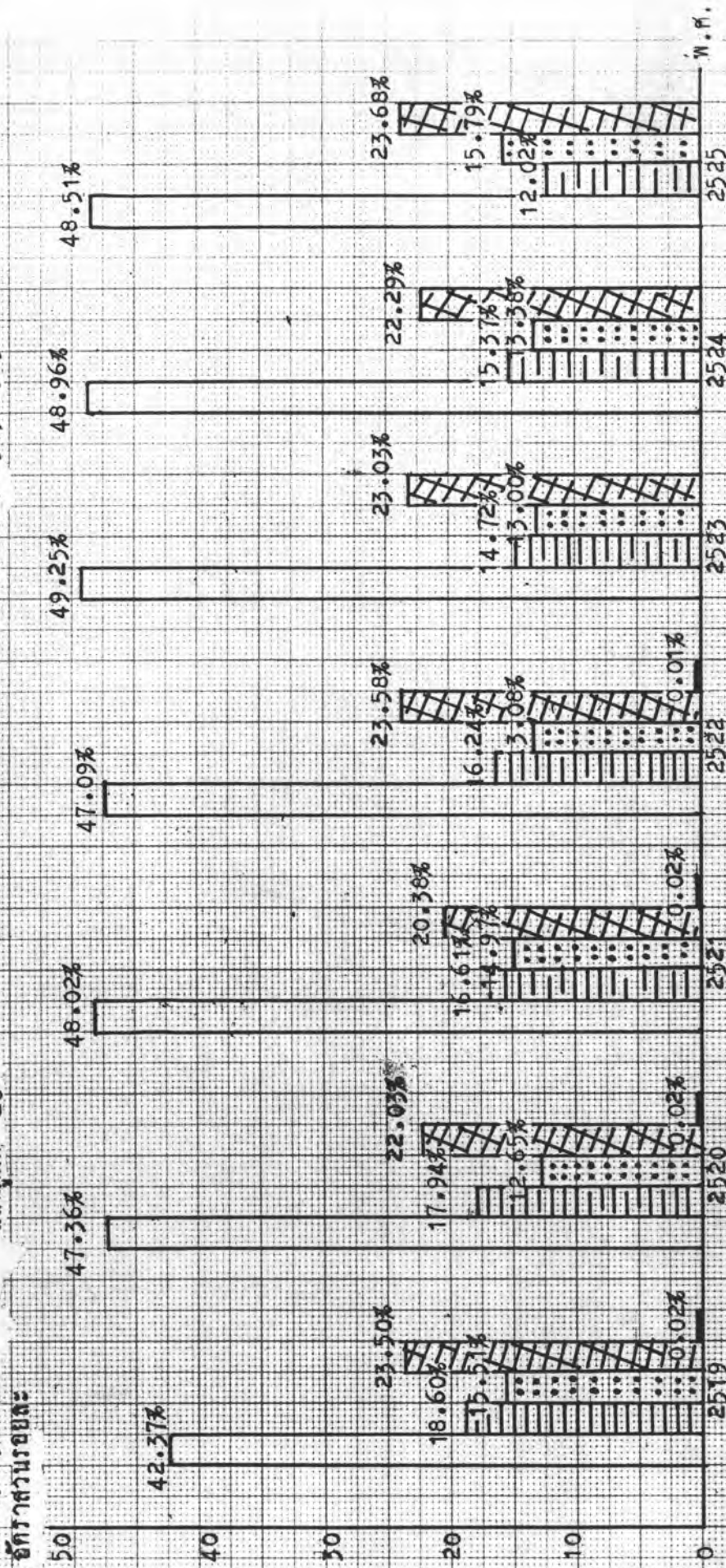
ตารางที่ 24 การเติบโตของตลาดหลักทรัพย์ไทย

พ.ศ.	2519		2520		2521		2522		2523		2524		2525		จำนวนหลักทรัพย์
	จำนวน(หุ้น)	ร้อยละ	จำนวน(หุ้น)	ร้อยละ	จำนวน(หุ้น)	ร้อยละ	จำนวน(หุ้น)	ร้อยละ	จำนวน(หุ้น)	ร้อยละ	จำนวน(หุ้น)	ร้อยละ	จำนวน(หุ้น)	ร้อยละ	
อุตสาหกรรมไทย	1,804,166	42.37	2,081,042	47.36	2,061,691	48.02	2,125,744	47.09	2,044,335	49.25	2,137,937	48.96	1,743,588	48.51	47.37
อุตสาหกรรมต่างประเทศ	791,953	18.60	788,324	17.94	713,339	16.61	753,035	16.24	611,120	14.72	671,120	15.37	432,164	12.02	15.93
อุตสาหกรรมต่างประเทศ	660,279	15.51	555,825	12.65	642,604	14.97	590,513	13.08	539,787	13.00	584,458	13.38	567,435	15.73	14.06
หุ้นกู้	1,000,618	23.50	968,000	22.03	874,752	20.38	1,064,813	23.58	956,156	23.03	973,400	22.29	851,000	23.68	22.64
การนำเงิน	737	0.02	982	0.02	742	0.02	205	0.01	---	---	---	---	---	---	---
รวม	4,257,753	100.00	4,394,173	100.00	4,293,128	100.00	4,514,310	100.00	4,151,398	100.00	4,366,915	100.00	3,534,187	100.00	100.00

ที่มา: การคำนวณจากตารางที่ 31 หน้า 171 และตารางที่ 21 หน้า 141 ซึ่งรวมและแยกหลักทรัพย์ตามประเภท หน้า 287



แผนภูมิที่ 20 การถือครองที่ดินของชนบทในประเทกมท.ท. 2519-2525



ที่มา: จากตารางที่ 24 การถือครองที่ดินของชนบทในประเทกมท.ท. พ.ศ. 150

ทั้งหมด  
 ของรัฐบาล  
 ของเอกชน  
 ของต่างชาติ  
 ของอื่น ๆ

จากตารางที่ 24 "การถือครองตลาดนมชั้นหวานภายในประเทศ" หน้า 150 พบว่าบริษัทอุตสาหกรรมนมไทยจำกัดมีส่วนแบ่งตลาดมากที่สุดระหว่าง 42.37% ถึง 49.25% รองลงมาคือ บริษัทยูไนเท็ดมิลค์จำกัด 20.38% - 23.68% ส่วนบริษัทอุตสาหกรรมนมอลาสก้าจำกัดและบริษัทอุตสาหกรรมนมพระนครจำกัด เป็นบริษัทที่มีส่วนแบ่งตลาดน้อยที่สุด โดยที่บริษัทอุตสาหกรรมนมอลาสก้าจำกัดมีส่วนแบ่งตลาดมากกว่าบริษัทอุตสาหกรรมนมพระนครจำกัดตั้งแต่ พ.ศ. 2519 - 2524 แต่ใน พ.ศ. 2525 บริษัทอุตสาหกรรมนมพระนครจำกัดกลับได้ส่วนแบ่งตลาด 15.79% ซึ่งมากกว่าบริษัทอุตสาหกรรมนมอลาสก้าจำกัดที่ลดลงเหลือ 12.02% อย่างไรก็ตามหากคำนวณส่วนแบ่งตลาดเฉลี่ยของแต่ละบริษัทในช่วง พ.ศ. 2519 - 2525 แล้วพบว่าบริษัทอุตสาหกรรมนมไทยจำกัดมีส่วนแบ่งตลาดเฉลี่ยมากที่สุด 47.37% รองลงมาคือ บริษัทยูไนเท็ดมิลค์จำกัด 22.64% และอันดับสุดท้ายคือบริษัทอุตสาหกรรมนมอลาสก้าจำกัด ซึ่งมีส่วนแบ่งตลาดเฉลี่ยเพียง 12.02% ในขณะที่บริษัทอุตสาหกรรมนมพระนครจำกัดมีส่วนแบ่งตลาดเฉลี่ยมากกว่าคือ 15.79%

สำหรับตลาดต่างประเทศนั้นไม่อาจวัดได้จากปริมาณการส่งออกเพราะขึ้นอยู่กับต้นทุนการผลิต กล่าวคือ ในช่วงเวลาที่ต้นทุนการผลิตสูงขึ้นและเกิดปัญหาการขาดแคลนวัตถุดิบ บริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานก็จะลดการส่งออกนมชั้นหวานให้น้อยลงดังเช่นใน พ.ศ. 2523 โคลกปริมาณการส่งออกถึง 17.67% แต่เนื่องจากเกิดภาวะเงินเฟ้อจึงทำให้มูลค่านมชั้นหวานที่ส่งออกจำหน่ายต่างประเทศกลับสูงขึ้นจาก พ.ศ. 2522 ถึง 1,031,880.- บาท ดังตารางที่ 25 ดังนี้

ตารางที่ 25 ปริมาณและมูลค่าการส่งออกนมข้นหวาน

พ.ศ.	ปริมาณการผลิต (ทบ)	ปริมาณการส่งออก (ทบ)	เพิ่มขึ้น/ลดลง (ร้อยละ)	เทียบกับ ปริมาณการผลิต (ร้อยละ)	มูลค่าส่งออก (บาท)
2519	4,432,310	93,342	--	2.11	23,493,519
2520	4,647,135	279,727	199.68	6.02	49,028,249
2521	4,731,536	439,150	56.99	9.28	93,126,088
2522	5,029,540	515,435	17.37	10.25	117,138,344
2523	4,575,760	424,362	-17.67	9.27	118,170,224
2524	4,647,329	280,414	-33.92	6.03	110,858,394
2525	3,974,000	379,813	35.45	9.56	151,660,101

ที่มา: หน่วยการอุตสาหกรรม ฝ่ายวิชาการ ธนาคารแห่งประเทศไทย  
กรมศุลกากร กระทรวงการคลัง

ใน พ.ศ. 2527 คาดว่าจะมีการส่งนมข้นหวานออกจำหน่ายต่างประเทศลด  
น้อยลงอีก เพราะราคาน้ำตาลทรายในประเทศสูงขึ้นมาก จนทำให้ราคาขายนมข้นหวาน  
ที่ส่งจากประเทศไทยมีราคาสูงกว่าราคาขายที่ส่งจากประเทศคู่แข่งอื่น อีกทั้งบริษัทผู้ผลิต  
นมข้นหวานในประเทศคู่แข่งอื่นได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลของเขา แต่ประเทศไทยไม่  
มีนโยบายดังกล่าว จึงทำให้ยอดขายนมข้นหวานส่งออกต่างประเทศน้อยลงและมีบางบริษัท  
ถึงกับมีนโยบายเลิกผลิตเพื่อจำหน่ายต่างประเทศด้วย อย่างไรก็ตาม จากตารางที่ 25  
"ปริมาณและมูลค่าการส่งออกนมข้นหวาน" จะเห็นว่า แม้ปริมาณการส่งออกของนมข้นหวาน  
ตั้งแต่ พ.ศ. 2519-2525 เมื่อเทียบกับปริมาณการผลิตทั้งหมดแล้ว มีปริมาณน้อยมากประมาณ  
2.11% - 10.25% เท่านั้นก็ตาม แต่มูลค่าที่ส่งออกกลับทำให้ประเทศไทยได้รับเงินตรา  
ต่างประเทศเป็นเงินถึงร้อยล้านบาทตั้งแต่ พ.ศ. 2522 มูลค่าการส่งออกนมข้นหวานมีถึง  
117 ล้านบาท เป็นคน ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะทำอย่างไรจึงจะทำให้ต้นทุน  
การผลิตลดค่าลงจนสามารถสู้ราคากับคู่แข่งอื่นในตลาดต่างประเทศได้

## การวิเคราะห์การจัดการด้านการผลิต

จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ฝ่ายผลิตทำให้ทราบว่า เป้าหมายของการจัดการด้านการผลิตนอกจากจะคำนึงถึงคุณภาพที่ได้มาตรฐานของสินค้าแล้ว บริษัทยังได้คำนึงถึงต้นทุนการผลิตที่ต่ำและปริมาณการผลิตที่สามารถตอบสนองความต้องการของฝ่ายการตลาดได้อย่างพอเพียงอีกด้วย ฉะนั้นการวิเคราะห์การจัดการด้านการผลิตจึงจะวิเคราะห์ถึงคุณภาพสินค้า ต้นทุนการผลิตและปริมาณการผลิตดังกล่าว

### 1. คุณภาพสินค้า

คุณภาพของนมชงหวานจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายชนิด เช่น เครื่องจักร วัตถุดิบและกรรมวิธีการผลิต เป็นต้น เท่าที่ผ่านมาในประเทศไทยมีกรรมวิธีการผลิตนมชงหวานแบบผสมใหม่เพียงวิธีเดียว แต่มีรายละเอียดปลีกย่อยที่แตกต่างกันอยู่ 2 แบบคือ

- 1) แบบระเหยนํ้ามาก (WET PROCESS)
- 2) แบบระเหยนํ้าน้อย (DRY PROCESS)

วิธีการผลิตทั้ง 2 แบบนี้จะต้องนำวัตถุดิบต่าง ๆ ได้แก่ นมผงไขมันเนย ไขมันเนยหรือน้ำมันพืช น้ำตาลทราย น้ำและวิตามิน เป็นต้น (ตามสูตรของแต่ละบริษัทที่กระทรวงสาธารณสุขได้อนุญาต) มาผสมกันตามรายละเอียด "ขั้นตอนการผลิต" ในบทที่ 3 หน้า 67 - 68 ทั้ง 2 แบบนี้จะต่างกันตรงที่แบบระเหยนํ้ามากต้องละลายน้ำตาลกับน้ำให้เป็นน้ำเชื่อมก่อนที่จะผสมวัตถุดิบชนิดอื่น ซึ่งแบบระเหยนํ้าน้อยจะใช้น้ำตาลทรายผสมกับวัตถุดิบชนิดอื่นได้เลย อย่างไรก็ตาม พ.ศ. 2527 แม้บริษัทผู้ผลิตนมชงหวานทุกแห่งจะผลิตนมชงหวานด้วยกรรมวิธีแบบระเหยนํ้าน้อยก็ตาม แต่ดำเนินการราคา น้ำตาลทรายสูงขึ้นอีกจนบริษัทผู้ผลิตนมชงหวานไม่สามารถใช้น้ำตาลทรายขาวชนิดพิเศษได้ เพราะราคาสูงเกินไป อีกทั้งอัตราส่วนผสมของน้ำตาลทรายในนมชงหวานค่อนข้างสูงประมาณ 43 ถึง 45% ของส่วนผสมทั้งหมด ก็อาจต้องเปลี่ยนวิธีการผลิตมาเป็นแบบระเหยนํ้ามากโดยการตัดแปลงหรือเพิ่มเครื่องจักรบางชิ้นเข้าไปในเครื่องจักรที่มีอยู่เดิมก็ได้ อย่างไรก็ตามกรรมวิธีการผลิตนมชงหวานแบบระเหยนํ้ามากและแบบระเหยนํ้าน้อยนี้จะมีทั้งส่วนดีและส่วน

เสีย ซึ่งผู้จัดการฝ่ายผลิตจะต้องพิจารณาและตัดสินใจว่ากรรมวิธีการผลิตแบบใดจึงจะคุ้มค่าง่ากัน ดังนี้

1) แบบระเหยน้ำน้อยต้องใช้น้ำตาลทรายขาวชนิดพิเศษ (REFINED SUGAR หรือ SEME-REFINED SUGAR เกรด A) ซึ่งมีราคาแพงกว่าน้ำตาลทรายชนิด SEMI-REFINED SUGAR เกรด B ซึ่งใช้ในแบบระเหยน้ำมาก

2) แบบระเหยน้ำมากเป็นกรรมวิธีการผลิตที่ได้ส่วนผสมที่ค่อนข้างได้มาตรฐานและถูกสุขลักษณะกว่า เพราะกระบวนการผลิตจะอยู่ในห้องโดยตลอด

3) แบบระเหยน้ำมากต้องเปลืองเชื้อเพลิง เพื่อต้มน้ำให้ร้อนในการผสมกับน้ำตาลให้เป็นน้ำเชื่อม

4) แบบระเหยน้ำมากต้องใช้อุปกรณ์เพิ่มมากขึ้นกว่าแบบระเหยน้ำน้อย ทำให้ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ดบางอย่างเพิ่มมากขึ้น เช่น ต้องใช้กระดาษกรองกรองน้ำเชื่อม และต้องมีเครื่องระเหยน้ำเพิ่มขึ้น เป็นต้น นอกจากนี้ยังต้องมีพนักงานคุมเครื่องเพิ่มขึ้น อีก 2 คน

5) ความผิดพลาดในการผลิตแบบระเหยน้ำน้อยมักจะพบใน 2 ลักษณะ ดังต่อไปนี้คือ

ก) ความผิดพลาดเกี่ยวกับวัตถุดิบ

ข) ความผิดพลาดเนื่องจากผู้ปฏิบัติงาน

ซึ่งแบบระเหยน้ำมากจะพบความผิดพลาดในลักษณะดังกล่าวน้อยกว่า

ส่วนคำถามที่ว่า ในอนาคตประเทศไทยจะเปลี่ยนแปลงกรรมวิธีการผลิตนมข้นหวานแบบผสมใหม่ (RECOMBINED PROCESS) มาเป็นกรรมวิธีการผลิตที่ใช้น้ำนมดิบจากโคนมโดยตรงหรือไม่นั้น คาดว่าคงจะทำได้ยาก เพราะปริมาณการผลิตน้ำนมดิบในประเทศไทยยังไม่พอเพียงกับความต้องการของอุตสาหกรรมประเภทนี้ ทำให้เสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการคัดแปลงเครื่องจักร หากวัตถุดิบไม่พอเพียงที่จะป้อนโรงงาน อย่างไรก็ตามการคัดแปลงเครื่องจักรดังกล่าวทำได้ไม่ยากและค่าใช้จ่ายไม่สูงนัก หากจะคัดแปลงเครื่องจักรให้พร้อมที่จะผลิตนมข้นหวานได้ทั้ง 2 วิธีก็ย่อมทำได้ แต่โดยทั่วไปบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานมักจะไมทำเช่นนั้น เพราะน้ำนมดิบในประเทศแพงกว่านมผงชาคมันเนยที่สั่ง

จากต่างประเทศ ที่สำคัญคือ น้ำมันดิบที่ไค้มักจะไม่ไค้มาตรฐาน ทำให้เสียเวลาในการตรวจสอบคุณภาพของน้ำมันดิบก่อนการผลิต

โดยทั่วไปการตรวจสอบคุณภาพนมข้นหวานในระบบการควบคุมคุณภาพของแต่ละบริษัทนั้นค่อนข้างเคร่งครัด เริ่มจากการสุ่มตัวอย่างตรวจสอบวัตถุดิบที่ได้รับทั้งหมดจากนมเนย ไขมันเนยหรือน้ำมันพืช น้ำตาลและน้ำ เป็นต้น หรือตรวจสอบขณะที่กำลังดำเนินการผลิตอยู่ และเมื่อผลิตนมข้นหวานเสร็จแล้ว ก็ยังคงมีการตรวจสอบก่อนการบรรจุ หลังจากนั้นจะสุ่มเก็บตัวอย่างนมข้นหวานสำเร็จรูปไว้จำนวนหนึ่งเพื่อทำการตรวจสอบคุณภาพเป็นระยะ ๆ ทำให้บริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานมั่นใจว่า ผลิตภัณฑ์ที่ส่งออกไปจำหน่ายในท้องตลาดนั้นเป็นสินค้าที่มีคุณภาพมาตรฐานถูกต้องตามสูตรของ บริษัทที่กระทรวงสาธารณสุขได้อนุญาต โดยจะเก็บนมข้นหวานเหล่านี้ไว้บนห้องที่ติดกับเพดานหลังค้ำ เพื่อให้ความร้อนเป็นตัวทำให้นมข้นหวานแปรสภาพ หลังจากนั้นเจ้าหน้าที่จะนำนมข้นหวานตัวอย่างมาเปิดที่ละกระป๋องตามระยะเวลาที่กำหนด 3 วัน, 7 วัน, 1 เดือนและ 2 เดือนตามลำดับ เพื่อตรวจสอบคุณภาพนมข้นหวานว่ายังอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานหรือไม่ และการที่นำนมข้นหวานไปไว้ในห้องที่มีอุณหภูมิสูง ๆ นั้น ก็เพื่อให้เกิดความมั่นใจในการตรวจสอบยิ่งขึ้น เพราะถ้านมข้นหวานตัวอย่างสามารถรักษาคุณภาพให้อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานได้ ทั้ง ๆ ที่ได้รับความร้อนจัดอย่างนั้น ก็ย่อมแสดงว่า นมข้นหวานงวักเดียวกันย่อมมีคุณภาพดีเช่นกัน เพราะนมข้นหวานที่อยู่ในท้องตลาดคงไม่ได้รับอุณหภูมิที่สูง เช่นนั้น ส่วนการเก็บสต็อกวัตถุดิบหรือสินค้าสำเร็จรูปนั้น บริษัทไม่มีปัญหาการกักค้างของวัตถุดิบหรือสินค้าสำเร็จรูป เนื่องจากการสต็อกสินค้านี้บริษัทใช้ระบบการเก็บสต็อกที่เรียกว่า "เข้าก่อนออกก่อน" (First in first out) ซึ่งเป็นระบบการเก็บสต็อกสินค้าก่อนหลัง กล่าวคือ สินค้าหน่วยใดก็ตามที่เก็บเข้าในสต็อกก่อน จะต้องถูกนำออกจากสต็อกก่อนสินค้าหน่วยอื่นที่เข้ามาเก็บทีหลังด้วยเหตุนี้ คุณภาพนมข้นหวานที่ผลิตได้ส่วนมากจึงไม่มีปัญหาและจะต้องไค้มาตรฐานตามมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมนมข้นหวาน

## 2. ต้นทุนการผลิต

ปัญหาที่สำคัญของต้นทุนการผลิตนมข้นหวานก็คือ ปัญหาค่าน้ำวัตถุดิบ ซึ่งเป็นปัญหาที่เกิดจากภายนอกที่ฝ่ายบริหารไม่สามารถควบคุมได้ ไค้แก่ปัญหาการขาดแคลนวัตถุดิบและปัญหาราคาวัตถุดิบที่มีแนวโน้มสูงขึ้นอยู่ตลอดเวลา ทั้งนมผงจากนมเนยและ

ไขมันเนยที่ทอ้งสั่งซื้อจากต่างประเทศ และแม้แต่วัตถุดิบภายในประเทศอย่างเช่น น้ำมันพืช น้ำตาลและแผ่นเหล็กวิลาส ก็มีราคาสูงขึ้นเช่นกัน ดังตารางที่ 26 "ราคาจำหน่ายของวัตถุดิบในการผลิตนมข้นหวาน" หน้า 158 ต่อไปนี้

ตารางที่ 26 ราคาจำหน่ายของวัตถุดิบในการผลิตขนมหวาน

หน่วย:บาท

วัตถุดิบ	2519		2520		2521		2522		2523		2524	
	จำนวนเงิน	เพิ่ม/ลด ร้อยละ	จำนวนเงิน	เพิ่ม/ลด ร้อยละ	จำนวนเงิน	เพิ่ม/ลด ร้อยละ	จำนวนเงิน	เพิ่ม/ลด ร้อยละ	จำนวนเงิน	เพิ่ม/ลด ร้อยละ	จำนวนเงิน	เพิ่ม/ลด ร้อยละ
นมผงชากัมมันเนย	9.88	--	9.85	-0.30	10.72	8.83	13.71	27.89	18.80	37.13	30.50	62.23
ไขมันเนย	26.40	--	28.41	7.61	29.82	4.96	30.72	3.02	37.61	22.43	65.13	73.17
น้ำมันมะพร้าว	14.18	--	16.72	17.91	17.70	5.86	21.42	21.02	22.50	5.04	18.25	-18.89
น้ำตาลทราย	5.02(1)	--	4.60	-8.37	5.01	8.91	5.33	6.39	9.32	74.86	11.25	20.71
แอมเนทิลกวิลลาต	12.00	--	12.00	00	13.00	8.33	17.00	30.77	20.00	17.65	18.15	9.25
กล่องกระดาษบรรจุขนมหวาน	4.75	--	5.00	5.26	5-7.00	40.00(2)	26-7.50	7.14	28-8.50	13.33(2)	10.00	17.65

หมายเหตุ (1) รัฐบาลประกาศควบคุมราคาสูงสุดของน้ำตาลทรายใน พ.ศ. 2519

(2) เปรียบเทียบราคาจากปีที่แล้ว โดยให้ราคาสูงสุดในปีปัจจุบันเป็นเกณฑ์ (ร้อยละ)

ที่มา: กรมศุลกากร กระทรวงการคลัง  
กรมการภายใน กระทรวงพาณิชย์



### นมผงชากมันเนย

ราคาของนมผงชากมันเนยมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ตามความต้องการของตลาดโลกเป็นสำคัญ (โดยปกติราคาของนมผงชากมันเนยจะคิดเป็นหน่วยกิโลกรัม แต่เพื่อให้เข้าใจง่ายขึ้น ในที่นี้ผู้วิจัยจึงคิดราคาแบบ ซี ไอ เอฟ กรุงเทพฯ (กิโลกรัม) ถ้าหากจะพิจารณาจากตารางที่ 26 "ราคาจำหน่ายของวัตถุดิบในการผลิตนมข้นหวาน" หน้า 158 แล้ว จะเห็นว่าราคานมผงชากมันเนยของ พ.ศ. 2520 เมื่อเทียบกับ พ.ศ. 2519 จะลดลงถึง 0.03% แต่ความจริงแล้ว ราคานมผงชากมันเนยได้เพิ่มขึ้นก่อนหน้านี้อแล้ว ใน พ.ศ. 2516 ราคานมผงชากมันเนยกิโลกรัมละ 8.74 บาท และเพิ่มขึ้นเป็น 17.07 บาทต่อกิโลกรัมใน พ.ศ. 2517 ซึ่งเป็นการเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 95.31 บาท จากนั้นราคาจึงค่อย ๆ ลดลงและค่อย ๆ เพิ่มขึ้นใน พ.ศ. 2521 เป็นต้นมา จนใน พ.ศ. 2524 ราคาได้เพิ่มขึ้นจาก พ.ศ. 2523 ถึงร้อยละ 62.23 บาท

### ไขมันเนย

ไขมันเนยมีราคาสูงขึ้นเช่นเดียวกัน แต่สูงขึ้นในอัตราที่ไม่มากนัก เหมือนกับนมผงชากมันเนย เพราะความต้องการไขมันเนยในตลาดโลกเพิ่มขึ้นน้อยกว่านมผงชากมันเนย ดังจะเห็นได้ว่าใน พ.ศ. 2520 - 2522 ราคาเพิ่มขึ้นในอัตราที่ลดลง แต่ใน พ.ศ. 2523 ราคากลับสูงขึ้นมากเมื่อเทียบกับราคาปี พ.ศ. 2522 ถึง 22.43% และใน พ.ศ. 2524 ราคาได้เพิ่มขึ้นถึง 73.17% เมื่อเทียบกับราคาใน พ.ศ. 2523

### น้ำมันมะพร้าว

ราคาน้ำมันมะพร้าวเริ่มสูงขึ้น เมื่อบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานหันมาผลิตนมข้นหวานคินรูปแปลงไขมัน โดยใช้น้ำมันพืชแทนไขมันเนย ซึ่งราคาปกติใน พ.ศ. 2515 กิโลกรัมละ 8.00 บาท ใ้สูงขึ้นเป็นกิโลกรัมละ 16.00 บาทใน พ.ศ. 2516 คิดเป็นร้อยละ 100% หลังจากนั้นราคาสูงขึ้นในอัตราที่ไม่แน่นอน จนกระทั่งใน พ.ศ. 2524 ราคาได้ลดลงถึง 18.89% เมื่อเทียบกับราคาใน พ.ศ. 2523

### น้ำคาลทราย

แม้เป็นสินค้าที่ทางราชการควบคุมราคา แต่ก็มีการปรับราคาให้สูงขึ้นทุกปี จนกระทั่งใน พ.ศ. 2523 ราคาเพิ่มขึ้นถึง 74.86% เมื่อเทียบกับราคาใน พ.ศ. 2522 และใน พ.ศ. 2524 ราคาสูงขึ้นอีก 20.71% เมื่อเทียบกับ พ.ศ. 2523 ที่สำคัญคือการขาดแคลนของวัตถุดิบชนิดนี้ในบางช่วง ทำให้บริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานต้องซื้อน้ำคาลทรายในราคาที่สูงกว่าราคาควบคุมก็มี จนบางบริษัทต้องหยุดการผลิตนมข้นหวานเพื่อการส่งออก เพราะสู้ราคาขายกับผลิตภัณฑ์ของต่างประเทศไม่ได้ อันสืบเนื่องจากราคาน้ำคาลทรายที่สูงขึ้น ดังนั้นน้ำคาลทรายจึงเป็นวัตถุดิบที่ก่อให้เกิดปัญหาในการผลิตนมข้นหวานอย่างหนึ่ง

### แผ่นเหล็กวิลาส

เป็นส่วนประกอบที่นำมาทำเป็นตัวกระป๋องบรรจุนมข้นหวาน จะเห็นได้ว่าราคาแผ่นเหล็กวิลาสนี้มีทั้งขึ้นและลง เช่น ใน พ.ศ. 2522 ราคาสูงขึ้นถึง 30.77% เมื่อเทียบกับราคาใน พ.ศ. 2521 และราคากลับลดลงใน พ.ศ. 2524 ถึง 9.25% เมื่อเทียบราคากับ พ.ศ. 2523

### กล่องกระดาษบรรจุนมข้นหวาน

เป็นกล่องสำหรับบรรจุนมข้นหวานจำนวน 48 กระป๋อง เพื่อให้การขนส่งนมข้นหวานสะดวกสบายยิ่งขึ้น และเป็นการป้องกันไม่ให้กระป๋องนมข้นหวานบุบแตกอีกด้วย จะเห็นได้ว่า ราคากล่องกระดาษนี้ได้เพิ่มขึ้นทุกปีในอัตราที่ไม่แน่นอน แต่ใน พ.ศ. 2521 ราคาได้สูงขึ้นอีก 40.00% เมื่อเทียบราคากับ พ.ศ. 2520 นับได้ว่าเป็นการขึ้นราคาในอัตราที่สูงมาก และใน พ.ศ. 2524 ราคากล่องกระดาษได้เพิ่มขึ้นเป็นกล่องละ 10.00 บาทหรือเพิ่มขึ้นอีก 17.65% ของราคา พ.ศ. 2523

สาเหตุที่ต้นทุนการผลิตสูงขึ้นนั้นอาจสรุปได้ดังนี้คือ

1 เนื่องจากเกิดภาวะเงินเฟ้อทั่วโลก ทำให้สินค้าต่าง ๆ รวมทั้งวัตถุดิบและปัจจัยการผลิตอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการผลิตนมข้นหวานมีราคาสูงขึ้น

2 ราคาโคเนื้อในตลาดโลกสูงขึ้นกว่าเดิม ทำให้ผู้เลี้ยง

โคนมหันมาเลี้ยงโคเนื้อมากขึ้น เพราะได้กำไรดีกว่า จึงทำให้ผลผลิตนมผงชาคมันเนย และไขมันเนยลดน้อยลง

3 เกษตรกรอเมริกาเคยเป็นผู้ส่งนมผงชาคมันเนยออกจำหน่าย แต่เกิดปัญหาการขาดแคลนสินค้าประเภทนี้ ทำให้ต้องสั่งซื้อจากต่างประเทศ ราคา นมผงชาคมันเนยจึงสูงขึ้น

4 ค่าเงินดอลลาร์ของสหรัฐอเมริกาคงค่า ทำให้ค่าขนส่งทางทะเลสูงขึ้น เพราะบริษัทเพิ่มค่าระวางเรือเป็นการชดเชยค่าเงินดอลลาร์ที่ลดลง

5 วิกฤตการณ์ด้านพลังงานมีส่วนทำให้ราคาวัตถุดิบสูงขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งใน พ.ศ. 2517 บริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานต้องประสบกับปัญหาต้นทุนการผลิตสูงขึ้น อย่างรุนแรงอันเนื่องมาจากวิกฤตการณ์น้ำมันทั่วโลก ทำให้ต้องลดปริมาณการผลิตลง ทั้งนี้ เพราะบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานต้องใช้น้ำมันเตาในกระบวนการผลิตตั้งแต่การทำ ร้อน โดยใช้น้ำมันเตาประมาณเดือนละ 46,000 ลิตรและส่วนมากจะใช้น้ำมันเตาเกรดซี แต่มีบางบริษัทใช้น้ำมันเตาเกรดเอและใช้ก๊าซประกอบการผลิต นอกจากนี้บริษัทยังใช้น้ำมันหล่อลื่นสำหรับเครื่องจักรกล น้ำมันเบนซินสำหรับรถยนต์ ส่วนการतिक่อภายนอกบริษัทนั้นจะใช้น้ำมันเบนซินพิเศษสำหรับรถยนต์ส่วนบุคคล ดังนั้นน้ำมันจึงเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ราคาต้นทุนการผลิตนมข้นหวานสูงขึ้น เพราะราคาน้ำมันชนิดต่าง ๆ สูงขึ้นทุกปีดังตารางที่ 27 "ราคาขายปลีกน้ำมัน" ต่อไปนี้

ตารางที่ 27 ราคาขายปลั๊กน้ำมัน

ประเภทน้ำมัน	15 มี.ค.2520		9 มี.ค.2521		21 ก.ค.2522		10 ก.พ.2523		20 มี.ค.2523		2 ธ.ค.2524	
	จำนวนเงิน	เพิ่ม/ลด ร้อยละ	จำนวนเงิน	เพิ่ม/ลด ร้อยละ	จำนวนเงิน	เพิ่ม/ลด ร้อยละ	จำนวนเงิน	เพิ่ม/ลด ร้อยละ	จำนวนเงิน	เพิ่ม/ลด ร้อยละ	จำนวนเงิน	เพิ่ม/ลด ร้อยละ
น้ำมันเบนซิน-พิเศษ	4.22	--	4.98	15.26	7.84	57.43	9.80	25.00	9.80	00	13.45	37.24
-ธรรมดา	3.93	--	4.69	19.34	7.45	58.85	9.26	24.30	9.26	00	11.40	23.11
น้ำมันดีเซล	2.64	--	2.64	00	4.88	84.85	7.39	51.43	6.54	-11.50	7.39	13.00
-หมุนขวา	2.50	--	2.50	00	4.71	88.40	7.12	51.17	6.27	-13.56	7.12	13.56
น้ำมันเตา	1.66	--	1.66	00	3.04	83.13	3.78	24.34	3.78	00	4.70	24.34
-1,200(บี)	1.62	--	1.62	00	2.93	80.86	3.64	24.23	3.64	00	4.55	25.00
-1,500(ซี)	1.61	--	1.61	00	2.90	80.12	3.61	24.48	3.61	00	4.47	23.82

ที่มา: หน่วยการอุตสาหกรรม ฝ่ายวิชาการ ธนาคารแห่งประเทศไทย

เมื่อวัตถุประสงค์ในการผลิตนมข้นหวานมีแนวโน้มขึ้นราคาอยู่เสมอ จึงทำให้  
ต้นทุนการผลิตนมข้นหวานสูงเกินไปด้วย แต่เนื่องจากรัฐบาลควบคุมราคาขายปลีกไว้ แม้ใน  
พ.ศ. 2516 จะเลิกควบคุมโดยตรง แต่ก็ได้ควบคุมทางอ้อมโดยบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานราย  
ใดต้องการเปลี่ยนแปลงราคาขายปลีกนมข้นหวานแล้วจะต้องยื่นเสนอขออนุมัติจากเลขาธิการ  
ของคณะกรรมการกลางกำหนดราคาสินค้าและป้องกันการผูกขาดก่อน จึงทำให้บริษัทผู้ผลิต  
นมข้นหวานประสบกับภาวะขาดทุนในบางช่วง อย่างไรก็ตามจากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่  
บริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานทั้ง 4 แห่งปรากฏว่า ทุกบริษัทต่างถือว่าต้นทุนการผลิตที่แท้จริงของ  
แต่ละโรงงานเป็นความลับของบริษัทที่เปิดเผยไม่ได้ เพราะบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานกำลัง  
อยู่ในภาวะการแข่งขันกันมาก จึงใช้ข้อมูลของกองการตลาด กรมการค้าภายใน กระทรวง  
พาณิชย์แทน จึงทำให้ทราบโครงสร้างต้นทุนของนมข้นหวานแต่ละชนิด ได้แก่ นมข้นหวาน  
คีนรูปมีมันเนยและนมข้นหวานคีนรูปแปลงไขมัน ดังนี้

ตารางที่ 28 ต้นทุนการผลิตของนมข้นหวานคืนรูปมีมันเนยร้อยละ 9

หน่วย: ทัพ/บาท

รายละเอียด	สูตรผสม (1)	2522		2523		หมายเหตุ
		จำนวนเงิน	ร้อยละ	จำนวนเงิน	ร้อยละ	
ต้นทุนวัตถุดิบ						
นมผงชากมันเนย	4.18 ก.ก.	57.30	23.83	78.58	24.84	
ไขมันเนย(รวมน้ำตาลและวิตามิน)	1.71 ก.ก.	54.99	22.87	65.75	20.78	
น้ำตาลทราย	8.17 ก.ก.	43.55	18.11	76.14	24.07	
กระป๋อง	48 กระป๋อง	43.34	18.02	50.88	16.08	
กล่องและฉลาก	1 ใบ/96 แผ่น	7.24	3.01	9.60	3.04	
อื่น ๆ		0.22	0.09	2.92	0.92	
รวมต้นทุนวัตถุดิบ		206.64	85.93	283.87	89.73	
ค่าแรงงาน		7.03	2.92	12.00	3.79	
ค่าไฟฟ้าและน้ำมัน		2.06	0.86	3.36	1.06	
ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ		24.75	10.29	17.13	5.42	
รวมต้นทุนการผลิต		240.48	100.00	316.36	100.00	

หมายเหตุ (1) สูตรผสมของกรมวิทยาศาสตร์ กระทรวงอุตสาหกรรม

ที่มา: ต้นทุนมาตรฐาน กองการตลาด กรมการค้าภายใน กระทรวงพาณิชย์และจากการค้าร่วมราคาคันขุน  
วัตถุดิบประกอบ

จะเห็นได้ว่า โครงสร้างต้นทุนของนมข้นหวานคืนรูปมีมันเนยร้อยละ 9 นั้นมาจากต้นทุนวัตถุดิบ 85% ขึ้นไป นอกนั้นอีกประมาณ 10 - 15% จะเป็นค่าแรงงาน ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ค่าไฟฟ้าและน้ำมัน จากการเปรียบเทียบต้นทุนของนมข้นหวานใน พ.ศ. 2522 กับ พ.ศ. 2523 นั้น ปรากฏว่าราคาวัตถุดิบทุกชนิดใน พ.ศ. 2523 ขึ้นสูงจาก พ.ศ. 2522 แต่จำนวนมากน้อยต่างกัน จึงทำให้อัตราร้อยละของต้นทุนของแต่ละตัวเปลี่ยนแปลงไปเมื่อเทียบกับต้นทุนการผลิตทั้งหมด และทำให้ต้นทุนการผลิตรวมเพิ่มขึ้น จาก 240.48 บาทใน พ.ศ. 2522 มาเป็น 316.36 บาทใน พ.ศ. 2523 ซึ่งจะเพิ่มขึ้นอีกร้อยละ 31.55% ดังตารางที่ 28 "ต้นทุนการผลิตของนมข้นหวานคืนรูปมีมันเนย ร้อยละ 9"

ตารางที่ 29 ต้นทุนการผลิตของเมฆฆวนาคีตูปแปลงไขมัน

หน่วย: ไร่/บาท

รายละเอียด	สูตรผสม (1)	2522		2523		หมายเหตุ
		จำนวนเงิน	ร้อยละ	จำนวนเงิน	ร้อยละ	
ต้นทุนวัตถุดิบ						
นมผงชากมันเนย	3.81 ก.ก.	52.23	24.62	71.63	26.84	
น้ำมันพืช	1.52 ก.ก.	32.56	15.35	34.20	12.81	
น้ำตาลทราย	8.10 ก.ก.	43.17	20.35	75.49	28.29	
กระป๋อง	48 กระป๋อง	44.87	21.15	50.88	19.06	
กล่องและฉลาก	1 ใบ/48 แผ่น	8.47	3.99	9.60	3.60	
อื่น ๆ		4.90	2.31	2.40	0.90	
รวมต้นทุนวัตถุดิบ		186.20	87.77	244.20	91.50	
ค่าแรงงาน		7.29	3.44	12.00	4.50	
ค่าไฟฟ้าและน้ำมัน		2.00	0.94	3.36	1.26	
ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ		16.67	7.85	7.32	2.74	
รวมต้นทุนการผลิต		212.16	100.00	266.88	100.00	

หมายเหตุ (1) สูตรผสมของกรมวิทยาศาสตร์ กระทรวงอุตสาหกรรม

ที่มา: ต้นทุนมาตรฐาน กองการตลาด กรมการค้าภายใน กระทรวงพาณิชย์และจากการคำนวณราคาต้นทุนวัตถุดิบประกอบ





โครงสร้างต้นทุนการผลิตของนมข้นหวานคืนรูปแปลงไขมัน ขึ้นอยู่กับ  
 วัตถุดิบเป็นสำคัญ ยิ่งราคาวัตถุดิบสูงขึ้นเท่าไร ต้นทุนการผลิตนมข้นหวานเกือบทั้งหมด  
 จะขึ้นอยู่กับวัตถุดิบมากเท่านั้น ทั้งต้นทุนการผลิตนมข้นหวานใน พ.ศ. 2522 จะเป็นส่วน  
 ของวัตถุดิบ 87.77% และเป็นส่วนของค่าใช้จ่ายอื่น ๆ 12.23% และใน พ.ศ. 2523  
 จะเป็นส่วนของวัตถุดิบ 91.50% และเป็นส่วนของค่าใช้จ่ายอื่น ๆ เพียง 8.5% เท่านั้น  
 เมื่อพิจารณาถึงราคาของวัตถุดิบปรากฏว่า ราคาวัตถุดิบทุกชนิดใน พ.ศ. 2523 ขึ้นจาก  
 พ.ศ. 2522 จึงทำให้ต้นทุนการผลิตเพิ่มขึ้นเป็นหีบละ 266.88 บาทใน พ.ศ. 2523  
 ซึ่งต่างจาก พ.ศ. 2522 ถึงหีบละ 54.72 บาทหรือเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 25.79%

วัตถุดิบที่เป็นส่วนผสมของการผลิตนมข้นหวานเป็นปัจจัยสำคัญ ต่อต้นทุน  
 การผลิตเป็นอย่างมาก หากปีใดที่มีแนวโน้มขึ้นราคา ต้นทุนการผลิตนมข้นหวานก็จะสูงขึ้น  
 ตาม ในขณะกลับกันหากปีใดวัตถุดิบมีแนวโน้มลดลง ต้นทุนการผลิตนมข้นหวานก็จะลดลง  
 ตามไปด้วย ดังตารางที่ 30 "สถิติต้นทุนการผลิตนมข้นหวาน" ต่อไปนี้

ตารางที่ 30 สถิติทุนการดำเนินงานเงินรูป

พ.ศ. ชนิดเงิน	ทศวรรษราคา 16 สิงหาคม 2516			ก่อนประกาศราคา 16 กุมภาพันธ์ 2517			2518			(1)			2521			2522			2523		
	คง เหลือ (บาท)	เพิ่ม/ลด (บาท)	เพิ่ม/ลด (ร้อยละ)	คง เหลือ (บาท)	เพิ่ม/ลด (บาท)	เพิ่ม/ลด (ร้อยละ)	คง เหลือ (บาท)	เพิ่ม/ลด (บาท)	เพิ่ม/ลด (ร้อยละ)	คง เหลือ (บาท)	เพิ่ม/ลด (บาท)	เพิ่ม/ลด (ร้อยละ)	คง เหลือ (บาท)	เพิ่ม/ลด (บาท)	เพิ่ม/ลด (ร้อยละ)	คง เหลือ (บาท)	เพิ่ม/ลด (บาท)	เพิ่ม/ลด (ร้อยละ)	คง เหลือ (บาท)	เพิ่ม/ลด (บาท)	เพิ่ม/ลด (ร้อยละ)
ชนิดมีมันเนรียบดระ 9	279.82	5.83	--	292.43	6.09	4.51	236.82	4.93	-19.02	227.40	4.74	-3.98	240.48	5.01	5.75	316.36	6.59	31.55	316.36	6.59	31.55
ชนิดแปลงไรมัน	210.07	4.38	--	227.95	4.75	8.51	206.80	4.31	-9.28	195.36	4.07	-5.53	212.16	4.42	8.60	266.88	5.56	25.79	266.88	5.56	25.79

หมายเหตุ (1) ทุนการดำเนินงานใน พ.ศ. 2519 และ 2520 ไม่สามารถหาได้

ที่มา: กองเศรษฐกิจสหกรณ์ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม  
 ทุนมาตรฐาน กองการตลาด กรมการค้าภายใน กระทรวงพาณิชย์

ใน พ.ศ. 2517 ต้นทุนการผลิตนมข้นหวานสูงขึ้นค่อนข้างรุนแรงกว่า พ.ศ. 2516 เพราะเกิดวิกฤตการณ์น้ำมัน ทำให้วัตถุดิบโดยเฉพาะอย่างยิ่งนมผงชาคมันเนยและไขมันเนยขึ้นราคาอย่างมาก หลังจากนั้นวิกฤตการณ์น้ำมันค่อยผ่อนคลายทำให้ราคาวัตถุดิบลดลง พร้อมกันนี้ประมาณเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2517 กระทรวงการคลังได้ประกาศลดอากรขาเข้าของนมผงชาคมันเนยและไขมันเนยจากร้อยละ 25 เหลือเป็นร้อยละ 2.5 และร้อยละ 5 ตามลำดับ และทันเดือนธันวาคมศกเดียวกัน รัฐบาลได้ลดภาษีการค้าจาก 7.7% มาเป็น 1.65% อีกด้วย ทำให้ต้นทุนการผลิตลดลงตั้งแต่ พ.ศ. 2518 จนถึง พ.ศ. 2521 และเกิดวิกฤตการณ์น้ำมันอีกครั้งใน พ.ศ. 2522 และ พ.ศ. 2523 ทำให้ต้นทุนการผลิตนมข้นหวานสูงขึ้นกว่าเดิม โดยเฉพาะอย่างยิ่งใน พ.ศ. 2523 ต้นทุนการผลิตนมข้นหวานคืนรูปมีไขมันเนยร้อยละ 9 สูงถึง 31.55% ใน พ.ศ. 2522 และนมข้นหวานคืนรูปแปลงไขมันสูงขึ้นกว่า พ.ศ. 2522 ถึง 25.79% ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะราคาน้ำมันในตลาดทรายเป็นสูงขึ้นไปจาก พ.ศ. 2522 ถึง 74.86% ดังตารางที่ 26 "ราคาจำหน่ายของวัตถุดิบในการผลิตนมข้นหวาน" หน้า 158

### 3. ปริมาณการผลิต

ปริมาณการผลิตนมข้นหวานในที่นี้คือ ความสามารถในการผลิตสินค้าของฝ่ายโรงงานที่สนองความต้องการของฝ่ายการตลาดได้อย่างพอเพียง การที่ฝ่ายโรงงานจะมีความสามารถได้เช่นนั้น ส่วนหนึ่งต้องขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของการผลิต แต่โดยปกติบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานทุกแห่งจะมีการวัดประสิทธิภาพการผลิตทุกวันด้วยการจับบันทึกและตรวจสอบผลผลิตที่ผลิตได้ทั้งปริมาณและคุณภาพ โดยไม่ได้อิงพิจารณาจากประสิทธิภาพของเครื่องจักรอย่างเดียว แต่จะพิจารณาจากปัจจัยการผลิตที่มีอยู่ทั้งเครื่องจักรกำลังคนและวัตถุดิบว่าตามมาตรฐานแล้วควรจะผลิตได้ผลผลิตเท่าไร ซึ่งเรียกว่า LINE EFFICIENCY และการที่จะทำให้ทราบถึงประสิทธิภาพของพนักงานว่า ทำงานอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานหรือไม่นั้น จะพิจารณาจาก LABOUR EFFICIENCY แต่เนื่องจากทุกบริษัทต่างถือว่าข้อมูลดังกล่าวเป็นความลับของบริษัท ดังนั้นผู้วิจัยจึงต้องวัดประสิทธิภาพการผลิตด้วยการเปรียบเทียบกับกำลังการผลิตของเครื่องจักรโดยใช้ข้อมูลของหน่วยการอุตสาหกรรม ฝ่ายวิชาการ ธนาคารแห่งประเทศไทย เป็นเครื่องมือในการวัดประสิทธิภาพดังกล่าว เพราะเนื่องจากผลผลิตนมข้นหวานที่มีปริมาณมากกว่า ย่อมทำให้ค่าใช้จ่ายคงที่ต่อหน่วยลดน้อยลง และถึงแม้ว่าปริมาณการผลิตของแต่ละบริษัท

จะคงขึ้นอยู่กับยอดขายของแต่ละบริษัทและจะผลิตนมข้นหวานได้ไม่เต็มกำลังการผลิตของเครื่องจักรก็ตาม แต่ผู้วิจัยเห็นว่า เป็นวิธีที่จะวัดปริมาณการผลิตได้ดีกว่า

ปริมาณการผลิตนมข้นหวานของแต่ละบริษัทและแต่ละปีนั้น ย่อมเปลี่ยนแปลงไปตามสภาวะการณ์ของตลาดโลกและตลาดในประเทศ กล่าวคือ หากปีใดราคาวัตถุดิบที่ต้องสั่งซื้อจากต่างประเทศ ซึ่งมีนมผงขาคมันเนยและไขมันเนย เป็นต้น เกิดขาดแคลน ทำให้ราคาในตลาดโลกเปลี่ยนแปลงหรือหากวัตถุดิบที่สั่งซื้อจากตลาดในประเทศ ได้แก่ น้ำตาลทราย น้ำมันพืช เป็นต้น เกิดการเปลี่ยนแปลงราคา ก็ย่อมมีผลต่อปริมาณการผลิตนมข้นหวาน หรือแม้แต่ราคาควบคุมขายผลิตภัณฑ์นมข้นหวานของราชการ หรือนโยบายของบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานเปลี่ยนแปลงก็ย่อมมีผลต่อปริมาณการผลิตเช่นกัน ดังตารางที่ 31 "ปริมาณการผลิตนมข้นหวาน พ.ศ. 2519 - 2525" ต่อไปนี้

ตารางที่ 31 ปริมาณการผลิตนมข้นหวาน พ.ศ. 2519 - 2525

หน่วย: ตัน

นมข้นหวาน	กำลังการผลิต	พ.ศ. 2519			พ.ศ. 2520			พ.ศ. 2521			พ.ศ. 2522			พ.ศ. 2523			พ.ศ. 2524			พ.ศ. 2525			เฉลี่ยผลิต		
		ปริมาณการผลิต	(1)	(2)	ปริมาณการผลิต	(1)	(2)	ปริมาณการผลิต	(1)	(2)	ปริมาณการผลิต	(1)	(2)	ปริมาณการผลิต	(1)	(2)	ปริมาณการผลิต	(1)	(2)	ปริมาณการผลิต	(1)	(2)	ปริมาณการผลิต	(1)	(3)
ไทย	3,500,000	1,890,842	54.02	--	2,238,576	63.96	18.39	2,326,609	66.47	3.93	2,443,398	69.81	5.02	2,315,844	66.17	-5.22	2,314,600	66.13	-0.05	1,985,000	56.71	-14.24	2,216,409.80	63.33	48.
ชลบุรี	1,500,000	830,000	55.33	--	848,000	56.53	2.17	805,000	53.67	-5.07	842,574	56.17	4.67	692,284	46.15	-17.84	726,576	48.43	4.95	492,000	32.80	-32.29	748,062.00	49.87	16.
พระนคร	1,800,000	692,000	38.44	--	597,900	33.22	13.60	725,175	40.29	21.29	678,755	37.71	-6.40	611,476	33.97	-9.91	632,753	35.15	3.48	646,000	35.89	2.09	654,865.57	36.38	14.
	1,600,000	1,019,468	63.72	--	962,659	60.17	-5.57	874,752	54.67	-9.13	1,064,813	66.55	21.73	956,156	59.76	-10.20	973,400	60.84	1.80	851,000	53.19	-12.57	957,464.00	59.84	20.
	8,400,000	4,432,310	52.77	--	4,647,135	55.32	4.85	4,731,536	56.33	1.82	5,029,540	59.88	6.30	4,575,760	54.47	-9.02	4,647,329	55.33	1.56	3,974,000	47.31	-14.49	4,576,801.37	54.50	100.

- หมายเหตุ (1) หมายถึง อัตราส่วนการใช้กำลังการผลิต (ร้อยละ)  
 (2) หมายถึง อัตราการเปลี่ยนแปลงปริมาณการผลิตระหว่างปีปัจจุบันกับปีที่แล้ว (ร้อยละ)  
 (3) หมายถึง อัตราส่วนการผลิตเมื่อเทียบกับปริมาณการผลิตโดยเฉลี่ยทั้งหมด (ร้อยละ)

ที่มา: สอดถามจากบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานทุกแห่ง  
 หน่วยงานอุตสาหกรรม ฝ่ายวิชาการ ธนาคารแห่งประเทศไทย

### 1) บริษัทอุตสาหกรรมนมไทยจำกัด

จากตารางที่ 31 "ปริมาณการผลิตนมข้นหวาน พ.ศ. 2519 ถึง พ.ศ. 2525" หน้า 171 ทำให้ทราบว่า บริษัทมีกำลังการผลิตนมข้นหวานปีละ 3,500,000 ทิบ แต่ยังมีผลิตนมข้นหวานได้ไม่เต็มความสามารถ ปีที่ผลิตนมข้นหวานได้อัตราส่วนการใช้กำลังการผลิตสูงสุดได้แก่ พ.ศ. 2522 คือใช้อัตราการผลิตถึง 69.81% ของกำลังการผลิต และปีที่ผลิตนมข้นหวานในอัตราส่วนการใช้กำลังการผลิตต่ำสุดได้แก่ พ.ศ. 2519 คือ 54.02% จากตารางดังกล่าวพบว่า บริษัทอุตสาหกรรมนมไทยจำกัด มีอัตราส่วนการเปลี่ยนแปลงการผลิตเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่แล้วของแต่ละปีแล้ว จะอยู่ในระหว่าง -5.22% ถึง 5.02% และจะมีบางปีที่อัตราการผลิตเพิ่มหรือลดการผลิตมากกว่าปกติ เช่น ใน พ.ศ. 2520 ได้เพิ่มอัตราการผลิตจาก พ.ศ. 2519 ถึง 18.39% เพราะใน พ.ศ. 2518 เป็นก้นมา ราคาวัตถุดิบในการผลิตนมข้นหวานได้ลดลง และใน พ.ศ. 2525 กลับลดอัตราการผลิตลงกว่า พ.ศ. 2524 ถึง 14.24% อันเนื่องมาจากต้นทุนการผลิตนมข้นหวานสูงขึ้น แต่ต้องจำหน่ายนมข้นหวานในราคาควบคุมของทางราชการ

### 2) บริษัทอุตสาหกรรมนมอเลาส์จำกัด

จากตารางที่ 31 "ปริมาณการผลิตนมข้นหวาน พ.ศ. 2519 ถึง พ.ศ. 2525" หน้า 171 พบว่า บริษัทมีกำลังการผลิตนมข้นหวานปีละ 1,500,000 ทิบ แต่ยังมีผลิตไม่เต็มกำลังการผลิตที่มีอยู่ใน พ.ศ. 2520 เป็นปีที่ใช้อัตราส่วนการใช้กำลังการผลิตสูงสุดถึง 56.53% และใน พ.ศ. 2525 เป็นปีที่ใช้อัตราส่วนการใช้กำลังการผลิตต่ำสุดคือใช้เพียง 32.80% โดยปกติอัตราส่วนการเปลี่ยนแปลงการผลิตของบริษัทเมื่อเปรียบเทียบกับปีปัจจุบันกับปีที่แล้วของแต่ละปีแล้วจะอยู่ในระหว่าง -5.07% ถึง 4.95% แต่จะมีบางปีที่ลดอัตราการผลิตมากกว่าปกติ เช่น ใน พ.ศ. 2523 ได้ลดการผลิตลงจาก พ.ศ. 2522 ถึง 17.84% เพราะเกิดวิกฤตการณ์น้ำมัน ทำให้วัตถุดิบการผลิตนมข้นหวานสูงขึ้น และในปีนั้นบริษัทจึงตัดสินใจขายหุ้นให้กับบริษัทยูเปอร์เรทีฟคอนเคนท์ฟาบริค จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทแม่ของบริษัทอุตสาหกรรมนมพระนครจำกัด และใน พ.ศ. 2525 บริษัทได้ลดการผลิตลงจาก พ.ศ. 2524 ถึง 32.29% ซึ่งเป็นการลดปริมาณการผลิตลงมากผิดปกติ ซึ่งพออนุมานได้ว่าเกิดจากต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้น แต่ต้องจำหน่ายนมข้นหวานในราคาควบคุมของทางราชการ ประกอบกับใน พ.ศ. 2523 - 2525 บริษัทอุตสาหกรรม-

กรรมมพระนครจำกัด (ซึ่งเป็นผู้วางนโยบายการบริหารของ บริษัทอุตสาหกรรมมอลาสก้าจำกัด) ใ้ค่างบประมาณที่มีอยู่จำกัดไปใช้ในการส่งเสริมการขายนมข้นหวานตราเรือใบเพียงตราเดียว จึงทำให้ยอดขายและปริมาณการผลิตนมข้นหวานตราออลาสก้าใน พ.ศ. 2525 ลดลงมากผิดปกติดังกล่าว

### 3) บริษัทอุตสาหกรรมมพระนครจำกัด

จากตารางที่ 31 "ปริมาณการผลิตนมข้นหวาน พ.ศ. 2519 ถึง พ.ศ. 2525" หน้า 171 พบว่า บริษัทมีกำลังการผลิตนมข้นหวานปีละ 1,800,000 ทันและมีอัตราส่วนการใช้กำลังการผลิตอยู่ในระหว่าง 33.22% ถึง 40.29% ซึ่งยังผลิตได้ไม่เต็มกำลังการผลิตที่เครื่องจักรสามารถทำได้ ส่วนปีที่มีอัตราส่วนการใช้กำลังการผลิตสูงสุดถึง 40.29% ก็คือ พ.ศ. 2521 ซึ่งเป็นผลมาจากการขยายตลาดด้วยการเพิ่มตัวแทนจำหน่ายมากขึ้น และที่สำคัญคือราคาวัตถุดิบลดลงตั้งแต่ พ.ศ. 2518 เป็นต้นมา และ พ.ศ. 2520 จะเป็นปีที่มีอัตราส่วนการใช้กำลังการผลิตที่ต่ำสุดเพียง 33.22% เท่านั้น ซึ่งเป็นผลทางด้านการตลาดที่ถูกบริษัทคู่แข่งขึ้นแย่งส่วนแบ่งตลาดไป อย่างไรก็ตาม อัตราส่วนการเปลี่ยนแปลงการผลิตของบริษัทเมื่อเปรียบเทียบกับปีปัจจุบันกับปีที่แล้วของแต่ละปีแล้ว จะเห็นว่ามีอัตราการเปลี่ยนแปลงที่ค่อนข้างสูง เช่น ใน พ.ศ. 2520 ได้เพิ่มการผลิตจาก พ.ศ. 2519 ถึง 13.60% และใน พ.ศ. 2521 ได้เพิ่มการผลิตจาก พ.ศ. 2520 ขึ้นอีก 21.29% ก่อนมาบริษัทจึงได้ลดการผลิตลงใน พ.ศ. 2522 และ พ.ศ. 2523 ในอัตราร้อยละ 6.40 และ 9.91 โดยเทียบกับ พ.ศ. 2521 และ 2522 ตามลำดับ เพราะเกิดวิกฤตการณ์น้ำมัน จนเป็นเหตุให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้นและถูกบริษัทคู่แข่งขึ้นแย่งส่วนแบ่งตลาดดังกล่าว อย่างไรก็ตาม หลังจากที่บริษัทได้ซื้อหุ้นของบริษัทอุตสาหกรรมมอลาสก้าจำกัดแล้วก็ได้ซื้อส่วนแบ่งตลาดส่วนหนึ่งจากบริษัทอุตสาหกรรมมอลาสก้า จำกัด ทำให้ พ.ศ. 2524 บริษัทของผลิตนมข้นหวานเพิ่มขึ้นจาก พ.ศ. 2523 ถึง 3.48% และใน พ.ศ. 2525 ซึ่งเป็นปีที่บริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานทุกแห่งลดการผลิตลง แต่บริษัทอุตสาหกรรมมพระนครจำกัดกลับเพิ่มการผลิตขึ้นอีก 2.09% ของปริมาณการผลิตใน พ.ศ. 2524

### 4) บริษัทไทยในแทคมิลล์จำกัด

จากตารางที่ 31 "ปริมาณการผลิตนมข้นหวาน พ.ศ. 2519-ถึง

2525" หน้า 171 พบว่า บริษัทที่มีกำลังการผลิตนมข้นหวานปีละ 1,600,000 ทิป โดยยังใช้อัตราส่วนการใช้กำลังการผลิตไม่เต็มความสามารถ ซึ่งอยู่ในระหว่าง 53.19% ถึง 66.55% ของกำลังการผลิตทั้งหมด อย่างไรก็ตาม วัตถุประสงค์ อัตรากาการเปลี่ยนแปลงปริมาณการผลิตระหว่างปีปัจจุบันกับปีที่แล้วของแต่ละปีตามตารางข้างกั้นนั้นจะอยู่ระหว่าง -12.57% ถึง 21.73% อันสืบเนื่องจากสภาวะการผันของตลาดวัตถุดิบและราคาควบคุมของทางราชการ เป็นสำคัญ ดังจะเห็นได้ว่า แม้ พ.ศ. 2518 เป็นต้นมา ก้นทุนการผลิตลดลง แต่ปริมาณการผลิตใน พ.ศ. 2520-2521 กลับไม่ได้อุ้สูงชันตาม เพราะถูกทางราชการควบคุมราคาขายปลีกชันสูง เป็นเหตุให้บริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานต้องลดปริมาณการผลิตลง และเมื่อวันที่ 27 มิถุนายน พ.ศ. 2522 รัฐบาลยอมให้ปรับปรุงราคานมข้นหวานคืนรูปมีมันเนย 9% จากกระป๋องละ 6.75 บาทมาเป็น 7.25 บาทนั้น ทำให้สถานการณืต่าง ๆ คีชัน บริษัทจึงได้ผลิตนมข้นหวานมากขึ้นใน พ.ศ. 2522 เมื่อเทียบกับ พ.ศ. 2521 แล้วอัตรากาการเปลี่ยนแปลงเท่ากับ 21.73% และปริมาณการผลิตกลับลดลงใน พ.ศ. 2523 ถึง 10.20% เมื่อเทียบกับ พ.ศ. 2522 เพราะเกิดวิกฤตการณ์น้ำมันและใน พ.ศ. 2525 บริษัทได้ผลิตนมข้นหวานน้อยลงกว่า พ.ศ. 2524 ถึง 12.57% เพราะมีสาเหตุจากก้นทุนการผลิตที่สูงชันนั่นเอง

ปริมาณการผลิตโดยเฉลี่ยรวมทั้ง 4 บริษัททั้งแต่ พ.ศ. 2519 -2525 ตามตารางที่ 31 นั้นจะมีปริมาณถึง 4,576,801.37 ทิป ซึ่งเท่ากับ 54.50% ของกำลังการผลิตทั้งหมด 8,400,000 ทิป นั่นคืออุตสาหกรรมนมข้นหวานมีอัตราส่วนการใช้กำลังการผลิตเพียงครึ่งหนึ่งเท่านั้น บริษัทที่มีอัตราส่วนการใช้กำลังการผลิตที่สูงที่สุดคือ บริษัทอุตสาหกรรมนมไทยจำกัดมีถึง 63.33% รองลงมาคือบริษัทยูโนเทคมีลค์จำกัด 59.84% และบริษัทอีก 2 แห่งมีอัตราการใช้กำลังการผลิตไม่ถึงครึ่งหนึ่งคือ บริษัทอุตสาหกรรมนมอลาสก้าจำกัดและบริษัทอุตสาหกรรมนมพระนครจำกัดซึ่งมีเพียง 49.84% และ 36.38% ตามลำดับ หากจะพิจารณาถึงอัตราส่วนการผลิตเมื่อเทียบกับปริมาณการผลิตทั้งหมดโดยเฉลี่ยแล้ว บริษัทอุตสาหกรรมนมไทยจำกัดจะเป็นบริษัทที่ผลิตนมข้นหวานได้ปริมาณสูงสุดถึง 48.43% รองลงมาได้แก่บริษัทยูโนเทคมีลค์จำกัด 20.92% ส่วนบริษัทอุตสาหกรรมนมอลาสก้าจำกัดและบริษัทอุตสาหกรรมนมพระนครจำกัดผลิตได้เพียง 16.34% และ 14.31% ตามลำดับ อย่างไรก็ตาม วัตถุประสงค์การเปลี่ยนแปลงปริมาณการผลิตนมข้นหวานพอจะสรุปเหตุผลได้ดังนี้

1 บริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานได้รับผลกระทบจากก้นทุนวัตถุดิบที่มีราคาสูงขึ้น โดยเฉพาะนมผงขาคมันเนยและไขมันเนยที่คองนำเข้าจากต่างประเทศ



รวมทั้งวัตถุดิบบางชนิดภายในประเทศ เช่น น้ำตาลทราย เป็นต้น นอกจากจะขึ้นราคาแล้ว บางครั้งยังเกิดภาวะขาดแคลน ทำให้บริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานต้องหยุดผลิตชั่วคราวหนึ่ง แต่มีบางรายไม่ยอมหยุดผลิต จึงต้องซื้อน้ำตาลทรายในราคาสูงมาก นอกจากนี้ ราคาน้ำมันพืช แมันเหล็กวิลลาส ค่าไฟฟ้า น้ำมันเตาและค่าแรงงานได้สูงขึ้นตามไปด้วย จึงมีผลทำให้ปริมาณการผลิตลดลง แต่หากปีใดต้นทุนการผลิตลดลง เช่น ใน พ.ศ. 2522 ปริมาณการผลิตจะสูงขึ้นเป็น 59.88% ของกำลังการผลิต ซึ่งเป็นปีที่ผลิตนมข้นหวานได้ปริมาณสูงสุดในช่วง พ.ศ. 2519 - 2525 เป็นต้น

2 การควบคุมราคาขายปลีกของคณะกรรมการกลางกำหนดราคาสินค้าและป้องกันการผูกขาดก็มีผลกระทบบ่อการเปลี่ยนแปลงปริมาณการผลิตนมข้นหวาน

3 ปัญหาเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นภาวะเงินเฟ้อและเงินฝืดติดต่อกันหลายปี ทำให้ความต้องการบริโภคนมข้นหวานพลอยลดลงไปด้วย เพราะผู้บริโภคอ่านาจซื้อ ประกอบกับบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานปรับราคาจำหน่ายสูงขึ้นโดยขออนุมัติจากคณะกรรมการกลางฯ ทำให้ผู้บริโภคบางกลุ่มเริ่มหันไปนิยมใช้ครีมผงในเครื่องดื่มประเภทชาและกาแฟแทนนมข้นหวาน และมีบางกลุ่มได้เปลี่ยนรสนิยมไปบริโภคนมสดพลาสเจอร์ไรซ์และนมสคยู เอช ทีกันมากขึ้น เพราะสะดวกและถูกอนามัยมากกว่า จึงทำให้ปริมาณการผลิตนมข้นหวานลดลง

4 บริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานต่างหันไปลงทุนผลิตสินค้าชนิดอื่นมากขึ้น

ฉะนั้นเป้าหมายของการจัดการด้านการผลิตเท่าที่เป็นมาจึงไม่มีปัญหาในด้านคุณภาพสินค้า เพราะบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานทุกแห่งคงพิถีพิถันในเรื่องนี้เป็นอย่างมากโดยมีการตรวจสอบคุณภาพสินค้าทุกขั้นตอนและอย่างรัดกุม เพื่อให้ได้คุณลักษณะของนมข้นหวานตามมาตรฐานของอุตสาหกรรมที่ได้กำหนดไว้หรือคงให้มีคุณสมบัติตามสูตรของบริษัทที่กระทรวงสาธารณสุขได้อนุญาต ส่วนปริมาณการผลิตนมข้นหวานนั้นยังไม่มีปัญหา เพราะบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานทุกแห่งยังใช้อัตราส่วนการใช้กำลังการผลิตไม่เต็มความสามารถ แต่จะมีปัญหาในเรื่องต้นทุนการผลิต เพราะราคาวัตถุดิบจะเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อต้นทุนการผลิตอย่างมาก ในขณะที่เดียวกันผู้บริหารไม่อาจจะควบคุมราคาคงกล่าวให้คงที่ได้ เพราะเป็นสภาพแวดล้อมภายนอก ดังนั้นจึงมีวิธีแก้ไขอยู่ทางเดียวคือ ผู้บริหารจะต้องศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับวัตถุดิบเหล่านี้ อยู่ตลอดเวลาและต้องมีการตัดสินใจที่ถี่เกี่ยวกับการซื้อวัตถุดิบเหล่านี้

## การวิเคราะห์การจัดการค่านิยมบุคลากร

โดยทั่วไป การวัดผลการจัดการค่านิยมคนนั้นมักจะประเมินผลจากประสิทธิภาพการทำงาน การขาดงานและการหมุนเวียนของพนักงานเป็นสำคัญ และก่อนที่จะกล่าวถึงผลการปฏิบัติงานเหล่านั้น ผู้วิจัยใคร่วิเคราะห์การบริหารงานบุคคลแต่ละชั้นของวิสาหกิจผู้ผลิตขนมขบเคี้ยวว่าสามารถจะทำให้พนักงานเกิดความพอใจ ตั้งใจและเต็มใจทำงานให้บริษัทอย่างเต็มความสามารถหรือไม่ คงจะโต้กล่าวแต่ละหัวข้อตามลำดับต่อไปนี้

### 1. การวางแผน

การวางแผนทางค่านิยมคนของวิสาหกิจผู้ผลิตขนมขบเคี้ยวแต่ละแห่งอยู่ในเกณฑ์ดี เพราะมีการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยทั่วไปจะวางแผนประจำปี ประมาณเดือนกันยายนหรือตุลาคม เพื่อผู้จัดการของแต่ละฝ่ายจะได้วางแผนทางค่านิยมคนในส่วนของคนสำหรับปีหน้าทั้งปีและ/หรือสำหรับโครงการใหม่ โดยได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการอำนวยการ ด้วยเหตุนี้จึงทำให้แต่ละฝ่ายได้ค่านิยมคนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมมาดำเนินงานอย่างพอเพียง

### 2. การจัดหาคน

การจัดหาคนในวิสาหกิจผู้ผลิตขนมขบเคี้ยวนั้นแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะคือ

1) โดยการเลื่อนตำแหน่งพนักงานที่มีระดับต่ำกว่าขึ้นมาแทนที่ตำแหน่งที่ว่างลง และจะรับพนักงานตำแหน่งที่ว่างลงนั้นด้วยการประกาศภายในบริษัท นับว่าเป็นวิธีการที่ดีทั้งในด้านการให้กำลังใจแก่พนักงานและได้พนักงานที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการ อีกทั้งรู้ถึงนิสัยและความประพฤติของพนักงานที่เลื่อนตำแหน่งขึ้นมาด้วย

2) โดยการรับสมัครจากบุคคลภายนอก ในกรณีที่วิสาหกิจผู้ผลิตขนมขบเคี้ยวไม่สามารถเลื่อนตำแหน่งพนักงานที่มีอยู่ในบริษัทได้ เนื่องจากมีคุณสมบัติไม่ตรงตามที่ต้องการหรือบริษัทต้องการพนักงานที่มีความสามารถเฉพาะอย่าง จึงจำเป็นต้องรับจากบุคคลภายนอก

### 3. การคัดเลือกคนเข้าทำงาน

ในที่นี้จะขอแบ่งเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนของสำนักงานและส่วนของโรงงาน

การคัดเลือกคนเข้าทำงานของส่วนสำนักงานนั้น โดยทั่วไปฝ่ายต่าง ๆ ของบริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานจะทำการคัดเลือกด้วยตนเองตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการรับสมัครงาน เมื่อได้พนักงานที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการแล้ว จึงจะแจ้งให้แผนกบุคคลทราบ เพื่อจะได้ดำเนินการในเรื่องเงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ ให้กับพนักงานใหม่ต่อไป ส่วนคิของวิธีการนี้ก็คื ฝ่ายที่ตองการกำลังคนเพิ่มจะเป็นผู้คัดเลือกผู้สมัครด้วยตนเอง ทำให้ได้พนักงานตามที่ตองการ จึงก่อให้เกิดความพึงพอใจด้วยกันทุกฝ่าย แต่ก็มีส่วนเสียคือเป็นการก้าวก่ายหน้าทีของแผนกบุคคล เป็นช่องทางทำให้เกิดความไม่ยุติธรรมขึ้นได้ง่าย และทำให้การรับสมัครพนักงานไม่เป็นไปตามกฎระเบียบที่วางไว้ สำหรับการคัดเลือกคนเข้าทำงานของส่วนโรงงานนั้นเป็นไปตามระบบงานที่วางไว้คือ แผนกบุคคลจะได้รับรายละเอียดเกี่ยวกับการขอกำลังคนเพิ่มจากแผนกที่ตองการแล้ว ก็จะพิจารณาจากพนักงานที่มีอยู่ในแผนกต่าง ๆ โดยได้รับความร่วมมือจากหัวหน้าแผนก เพื่อทำการเลื่อนตำแหน่งให้กับพนักงานที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ตองการ โดยได้รับความเห็นชอบและอนุมัติจากผู้จัดการโรงงาน แต่ถ้าหากตองการรับพนักงานจากบุคคลภายนอก แผนกบุคคลจะทำหน้าที่ตั้งแต่เริ่มแรกของกระบวนการรับสมัครงาน จนกระทั่งได้บุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่ตองการและจะส่งไปให้หัวหน้าแผนกทำการสัมภาษณ์และคัดเลือกต่อไป วิธีนี้จะทำให้หัวหน้าแผนกไม่ต้องเสียเวลาคัดเลือกผู้สมัครจำนวนมาก โดยแผนกบุคคลจะเป็นผู้คัดเลือกชั้นหนึ่งก่อน ก่อให้เกิดความยุติธรรมและได้พนักงานที่มีคุณสมบัติตามที่ตองการ แต่จะทำให้ค่าใช้จ่ายสูงขึ้นจากการดำเนินการรับพนักงานดังกล่าว

#### 4. การฝึกอบรมและการพัฒนา

โดยทั่วไป บริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานจะใช้วิธีฝึกอบรมพนักงานในขณะปฏิบัติงานโดยพนักงานที่อยู่ก่อนจะเป็นผู้ทำการฝึกอบรม วิธีนี้จะทำให้เสียค่าใช้จ่ายน้อยและทำให้พนักงานเข้าใจง่ายยิ่งขึ้น เพราะได้เรียนรู้จากของจริงและมีหัวหน้าคอยเป็นที่เลี้ยง - ในช่วงระยะแรกของการฝึกงาน อย่างไรก็ตาม ในช่วงระยะ 2 - 3 ปีที่ผ่านมาคือตั้งแต่ พ.ศ. 2525 บริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานได้เห็นความสำคัญของการฝึกอบรมพนักงานมากขึ้น จึงได้จัดหลักสูตรอบรมพนักงานทุกคนของฝ่ายโรงงานโดยให้สับเปลี่ยนกันเข้าอบรมตามระยะเวลาที่บริษัทกำหนดให้ เพื่อพนักงานทุกคนจะได้ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง เป็นการผลิตอุบัติเหตุให้น้อยลง และหากช่วงใดบริษัทขาดกำลังคนแล้ว ก็สามารถโยกย้ายพนักงานจากแผนกอื่น

ในด้านการผลิตมาทำงานแทนได้โดยไม่ต้องฝึกอบรมอีกครั้งหนึ่ง ส่วนในเรื่องการพัฒนาหัวหน้างานนั้น บริษัทได้ส่งพนักงานไปอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ตามความเหมาะสมของแต่ละฝ่ายในสถาบันการฝึกอบรมต่าง ๆ เช่น สมาคมการจัดการแห่งประเทศไทยหรือศูนย์เพิ่มผลผลิต กระทรวงอุตสาหกรรม เป็นต้น เพื่อเป็นการพัฒนาพนักงานของบริษัทให้มีความรู้มากยิ่งขึ้น

#### 5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนนั้น บริษัทได้ให้หัวหน้าแผนกทำการประเมินผลตามลำดับขั้นตามสายงานการบังคับบัญชาทุก 3 เดือน ทำให้ทราบผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนว่าอยู่ในระดับไหน ควรแก้ไขหรือให้ความรู้เพิ่มเติมอย่างไร เพราะหัวหน้างานที่จะทำการประเมินผลนั้นจะเป็นผู้ที่คลุกคลีกับพนักงานเหล่านั้นอย่างใกล้ชิดอยู่แล้ว ดังนั้นการให้คะแนนการประเมินผลจึงไม่ค่อยผิดพลาด ยกเว้นจะเกิดการล่าเอียงขึ้นเท่านั้น ซึ่งผู้บริหารจะต้องคอยดูแลไม่ให้เกิดเรื่องเช่นนี้ขึ้นได้ เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานดังกล่าวจะเป็นแนวทางในการขึ้นเงินเดือนแก่พนักงานในปลายปี

#### 6. การเลื่อนตำแหน่งและการโยกย้าย

โดยทั่วไปการเลื่อนตำแหน่งของพนักงานระดับแรงงานจะทำในลักษณะทดแทนตำแหน่งที่ว่างลง แต่การเลื่อนตำแหน่งให้กับพนักงานแรงงานดังกล่าวมักจะไม่เลื่อนได้จนถึงระดับหนึ่ง ซึ่งต้องขึ้นอยู่กับความสามารถของพนักงานแต่ละบุคคลเป็นเกณฑ์ หลังจากนั้นก็จะไม่สามารถเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นได้อีก เพราะระดับความรู้และความสามารถของพนักงานคนนั้นจะเป็นตัวชี้คจำกัด และแม้ว่าบริษัทจะพัฒนาให้ความรู้และทักษะเพิ่มเติมอย่างไรก็ตาม ปรากฏว่าพนักงานในระดับนี้ไม่สามารถเรียนรู้และปฏิบัติงานได้ดีเท่ากับพนักงานที่มีการศึกษาอีกระดับหนึ่งที่สูงกว่าได้ ดังนั้นมีบางบริษัทถึงกับกำหนดกฎการศึกษาขั้นต่ำของพนักงานระดับแรงงานทั่วไปไว้อย่างชัดเจน เช่น บริษัทยูไนเท็ดมิลล์จำกัด จะรับพนักงานระดับแรงงานทั่วไปจากผู้สมัครที่มีวุฒิมัธยมศึกษาอย่างต่ำชั้นมัธยมปีที่ 3 เท่านั้น เป็นต้น อย่างไรก็ตาม การเลื่อนตำแหน่งและโยกย้ายพนักงานของบริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานมักมีอยู่เสมอ เพราะบริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานทุกแห่งกำลังขยายโรงงาน เพื่อขยายการผลิต

สินค้าชนิดอื่นเพิ่มขึ้น จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ฝ่ายโรงงานจึงทำให้ทราบว่าบริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานมีนโยบายพัฒนาพนักงานที่มีอยู่เดิมส่วนหนึ่งที่คัดเลือกแล้ว ให้ไปศึกษากรรมวิธีการผลิตสินค้าชนิดใหม่ และจะเลื่อนตำแหน่งพนักงานที่อยู่อันดับรองลงมาขึ้นมารับผิดชอบในการผลิตสินค้าที่ผลิตอยู่เดิม พร้อมทั้งรับสมัครพนักงานระดับแรงงานที่ว่างเพิ่มขึ้น ซึ่งบริษัทต้องใช้เวลาในการอบรมพนักงานทุกฝ่ายให้ชำนาญก่อนที่จะมีการเลื่อนตำแหน่ง และโยกย้ายพนักงานด้วยวิธีการนี้ และหากพนักงานที่รับผิดชอบในการผลิตสินค้าที่ผลิตอยู่เดิม เกิดปัญหาในด้านการผลิตขึ้น พนักงานที่โยกย้ายไปผลิตสินค้าชนิดใหม่ก็สามารถให้คำแนะนำและมาผลิตสินค้าแทนได้ตลอดเวลา จึงทำให้บริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานประสบความสำเร็จกับนโยบายดังกล่าว นอกจากนี้ บริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานบางแห่งมีการโยกย้ายพนักงานไปให้บริษัทในเครืออีกด้วย เช่น บริษัทยูนิเคิลมีลส์จำกัด ได้โยกย้ายพนักงานให้ไปทำงานกับบริษัทกาแพงไทยจำกัด ในตำแหน่งที่สูงขึ้น เป็นต้น ทำให้พนักงานมีกำลังใจในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

#### 7. ค่าจ้างแรงงาน เงินเดือนและสวัสดิการ

บริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานทุกแห่งล้วนเป็นสมาชิกของสมาคมแรงงานของจังหวัดสมุทรปราการ มีการแลกเปลี่ยนทัศนคติในเรื่องแรงงานอยู่ตลอดเวลา ทำให้มีการปรับปรุงค่าจ้างแรงงาน เงินเดือนและสวัสดิการจนอยู่ในระดับที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่พนักงานทุกคน ทั้งจากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ของบริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานทุกแห่งพบว่า อัตราค่าจ้างและเงินเดือนของบริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานอยู่ในระดับที่พนักงานทุกคนพอใจ การขึ้นเงินเดือนอยู่ในเกณฑ์โดยแบ่งเป็นการขึ้นเงินเดือนส่วนหนึ่งและเป็นการขึ้นค่าครองชีพอีกส่วนหนึ่ง ส่วนที่เป็นการขึ้นเงินเดือนของพนักงานแต่ละคนนั้นจะขึ้นอยู่กับความสามารถและเอาใจใส่ในการทำงานของพนักงานเป็นสำคัญ โดยทั่วไป อัตราการขึ้นเงินเดือนอยู่ในเกณฑ์ 0 - 20% ของเงินเดือนที่เป็นอยู่ ส่วนค่าครองชีพนั้น ผู้บริหารจะคำนึงถึงดัชนีค่าครองชีพที่สูงขึ้นเป็นหลักในการพิจารณา สำหรับสวัสดิการต่าง ๆ นั้น บริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานพยายามจัดสรรให้ตามกฎหมายแรงงานที่พนักงานทุกคนพึงจะได้รับ ดังรายละเอียดตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับสำหรับพนักงานของบริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวาน

จะเห็นได้ว่างานบริหารบุคคลของบริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานทุกแห่งค่อนข้างรัดกุม และคำนึงถึงความปลอดภัย รายได้และการเจริญก้าวหน้าของพนักงานเป็นสำคัญ อย่างไรก็ตามก็มีความวิสัยไม่สามารถทราบข้อมูลทั่วและผลการจัดการค่าบุคคลจากปฐมภูมิได้เลย เพราะบริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานทุกแห่งถือว่าเป็นความลับที่เปิดเผยไม่ได้ หรือแม้แต่ข้อมูลจากหุคิย-ภูมิก็มีน้อยมากจนไม่อาจวิเคราะห์ผลการจัดการดังกล่าวได้อย่างเด่นชัด นอกจากจะเป็นแนวทางในการวิเคราะห์เท่านั้นดังตารางที่ 32 "จำนวนคนงานของบริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวาน" ต่อไปนี้

ตารางที่ 32 จำนวนคนงานของบริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวาน

พ.ศ.	หน่วย:คน						
	บริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวาน	2519	2520	2521	2522	2523	2524
อุตสาหกรรมนมไทย	290	320	351	364	382	372	367
อุตสาหกรรมนมอลาสก้า	127	136	143	138	140	71	1
อุตสาหกรรมนมพระนคร	221	253	247	265	286	235	269
ยูไนเท็ดมิลค์	145	185	214	240	281	299	285
รวม	783	894	955	1,007	1,089	977	922

ที่มา: กองเศรษฐกิจอุตสาหกรรม สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม กรมแรงงาน กระทรวงมหาดไทย

จากตารางที่ 32 ทำให้ทราบว่าตั้งแต่ พ.ศ. 2519-2523 แม้ต้นทุนวัตถุดิบในการผลิตนมชั้นหวานจะมีแนวโน้มสูงขึ้นตลอดเวลาก็ตาม แต่บริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานกลับจ้างแรงงานรวมมากขึ้นตามลำดับ ทั้งนี้เป็นผลสืบเนื่องจากบริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานทุกแห่งต่างพยายามขยายโรงงานเพื่อเพิ่มผลผลิตที่ชนิดใหม่มากขึ้น แต่ใน พ.ศ. 2524 และ 2525 การจ้างแรงงานรวมของบริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานทุกแห่งกลับลดลง เพราะบริษัทอุตสาหกรรมนม-

อลาสก้าจำกัดได้ยืมบริษัทโดยเลิกจ้างพนักงานบางส่วนและไปรวมการผลิตที่โรงงานของบริษัทอุตสาหกรรมนวมพระนครจำกัดเพียงแห่งเดียว ประกอบกับเกิดภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ จึงเป็นเหตุให้ปริมาณการจ้างแรงงานของ พ.ศ. 2524 ลดน้อยกว่าปีที่แล้วถึง 122 คน หรือประมาณ 10.28% และใน พ.ศ. 2525 บริษัทอุตสาหกรรมนวมอลาสก้าจำกัดได้คัดเลือกใจเลิกจ้างพนักงานทุกคน ยกเว้นพนักงานแผนกบุคคลจำนวน 1 คนให้คงไว้ เพื่อทำหน้าที่ที่ติดต่อกับหน่วยราชการในด้านบุคคลและดูแลความเรียบร้อยของโรงงาน จึงทำให้ยอดการจ้างแรงงานของบริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานทุกแห่งเหลือเป็น 922 คน หรือลดลงจาก พ.ศ. 2524 ร้อยละ 5.63

จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่แผนกบุคคลของบริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวาน ทำให้ทราบว่าระดับพนักงานที่บริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานจ้างมานั้น ประมาณร้อยละ 65 จะเป็นแรงงานที่มีทักษะ และอีกประมาณร้อยละ 35 จะเป็นแรงงานที่ขาดทักษะ ส่วนช่างเทคนิคประเภทวิศวกรมีน้อยมากเพียง 3 - 5 คนของโรงงานแต่ละแห่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศจะประจำที่โรงงานเพียง 1 หรือ 2 คนเท่านั้น หรืออาจไม่มีเลย ทั้งนี้เพราะบริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานเปิดกิจการมานานกว่า 10 ปีขึ้นไป จึงมีการฝึกฝนพนักงานใหม่มีความชำนาญในด้านการผลิตมากขึ้นจนไม่จำเป็นต้องพึ่งผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศอีกต่อไป ทั้งนี้จากการร่างที่ 32 "จำนวนคนงานของบริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวาน" และจากการสัมภาษณ์ข้างต้นทำให้พอจะสรุปผลการจัดการด้านบุคคลได้ดังนี้

#### 1) ประสิทธิภาพการทำงาน

จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ฝ่ายโรงงานทำให้ทราบว่า บริษัทมีการประเมินผลการทำงานของพนักงานทุก 3 เดือน เพื่อวัดประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานแต่ละคน ประกอบกับตั้งแต่ พ.ศ. 2525 เป็นต้นมา บริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานได้เน้นการฝึกอบรมในการปฏิบัติงานให้ถูกวิธีให้กับพนักงาน จึงทำให้พนักงานมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานมากยิ่งขึ้น ก็จะเห็นได้ว่าบริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานได้ขยายโรงงานเพื่อทำการผลิตสินค้าชนิดใหม่มากขึ้นหลายชนิด แต่อัตราการเปลี่ยนแปลงจำนวนพนักงานของบริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานใน พ.ศ. 2519 - 2525 ตามตารางที่ 32 "จำนวนคนงานของบริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวาน" อยู่ในระหว่าง -10.28% ถึง 14.18% เท่านั้น แม้บริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานจะไม่ได้เปิดเผยตัวเลขมาตรฐานของประสิทธิภาพการทำงานของ

พนักงานให้ทราบ แต่จากเหตุผลข้างต้น ประกอบกับบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานไม่จำเป็นต้องพึ่งผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศอย่างแต่ก่อน จึงทำให้ประมวลได้ว่า ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานน่าจะดีขึ้นดังกล่าว

## 2) การขาดงาน

จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่แผนกบุคคลทำให้ทราบว่า บริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานกำลังประสบกับปัญหาการขาดงานของพนักงานระดับแรงงานทั่วไปของฝ่ายโรงงาน ซึ่งการขาดงานนี้เป็นการขาดงานที่ถูกกักตมกฎระเบียบข้อบังคับสำหรับพนักงานของบริษัท แต่เนื่องจากพนักงานขาดงานเป็นจำนวนมาก จึงทำให้บริษัทต้องเสียผลประโยชน์ และค่าใช้จ่ายในการนี้ค่อนข้างสูง ดังเช่น บริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานแห่งหนึ่งได้เปิดเผยตัวเลขการขาดงานของพนักงานระดับแรงงานของฝ่ายโรงงานใน พ.ศ. 2525 ไว้ดังนี้

ลาป่วย	15,360 ชั่วโมง	หรือเท่ากับ	1,920 วัน
ลากิจ	12,320 ชั่วโมง	หรือเท่ากับ	1,540 วัน

ตัวเลขการขาดงานดังกล่าวอยู่ในอัตราที่สูง ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องทำการแก้ไขโดยด่วน ทั้ง ๆ ที่ผู้บริหารของบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานแห่งนั้นจะเปิดเผยว่าตัวเลขการขาดงานนี้จะลดน้อยลงมากจากช่วงระยะเวลาตั้งโรงงานใหม่ ๆ ใน พ.ศ. 2508-2512 ก็ตามเพราะถ้าหากบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานสามารถลดจำนวนการขาดงานลงได้มากเท่าไร ก็ย่อมทำให้บริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานลดค่าใช้จ่ายและเพิ่มผลการผลิตได้มากเท่านั้น

## 3) การหมุนเวียนของพนักงาน

จากตารางที่ 32 "จำนวนคนงานของบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวาน" ไม่สามารถทราบได้ว่าการหมุนเวียนของพนักงานเป็นอย่างไร เพราะจะทราบเฉพาะปริมาณที่เพิ่มขึ้นหรือลดลงของพนักงานของแต่ละปีเท่านั้น แต่จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่แผนกบุคคลของบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานทุกแห่งต่างตอบว่า บริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานมีอัตราการหมุนเวียนของพนักงานน้อยมาก เพราะการรับสมัครพนักงานจะกระทำในกรณีพนักงานปลดเกษียณหรือตายเป็นส่วนใหญ่หรือไม่ก็จะเป็นการรับสมัครพนักงานสำหรับโครงการใหม่เท่านั้น โดย



ทั่วไปพนักงานแต่ละคนจะทำงานอยู่กับบริษัทเป็นเวลานานนับ 5 ปีขึ้นไป จะมีลาออกก็เฉพาะพนักงานระดับแรงงานทั่วไป ซึ่งจำเป็นต้องย้ายภูมิลำเนา หรือพนักงานที่อยู่ในช่วงทดลองงาน ดังนั้นแม้ไม่อาจทราบตัวเลขการหมุนเวียนของพนักงานมาประกอบให้เห็นเด่นชัด แต่จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่แผนกบุคคลของบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวาน ปรากฏว่า อัตราการหมุนเวียนของพนักงานของบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานมีน้อยมากดังกล่าว

การจัดการด้านบุคคลของบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานมีขั้นตอนการบริหารงานค่อนข้างรัดกุม โดยคำนึงถึงความปลอดภัย รายได้และการเจริญก้าวหน้าของพนักงานเป็นหลักใหญ่ แต่ก็ยังมีบางสิ่งที่ยังบกพร่อง เช่น การรับสมัครพนักงานของแต่ละฝ่ายในสำนักงานเป็นต้น ซึ่งถ้าได้รับการแก้ไขก็จะทำให้การบริหารงานบุคคลดียิ่งขึ้น อันเป็นประโยชน์ต่อบริษัทได้ อย่างไรก็ตาม การจัดการด้านบุคคลของบริษัทค่อนข้างจะทำได้ง่ายกว่าประเทศทางยุโรป เพราะประเทศไทยมีแรงงานมากกว่าและอัตราค่าจ้างขั้นต่ำต่ำกว่าประเทศที่พัฒนาแล้ว แต่ถึงกระนั้น ผู้บริหารก็ไม่ได้เอาเปรียบพนักงานของบริษัท เพราะถ้าเข้าใจว่า หากพนักงานคนใดมีรายได้ไม่พอเพียงต่อการดำรงชีพแล้ว ย่อมทำให้ประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงานคนนั้นลดน้อยลง และอาจก่อให้เกิดการประท้วงหยุดงานได้ในที่สุด ซึ่งจะทำให้บริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานประสบความเสียหายได้อย่างมากมายด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารจึงพยายามหาวิธีที่จะทำให้พนักงานได้ค่าตอบแทนในรูปของเงินเดือนและโบนัสที่สูงขึ้น และสวัสดิการต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานเกิดความพอใจ และเต็มใจทำงานให้กับบริษัท