



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของการศึกษา

เนื่องจากน้ำมันดิบเป็นธรรมชาติที่หาได้ง่าย แต่มีคุณสมบัติที่เสียเร็ว เก็บไว้ได้ไม่นาน ดังนั้นจึงได้มีการคิดค้นค้นคิดแปรรูปสภาพจากน้ำมันดิบให้อยู่ในสภาพอื่นที่สามารถเก็บไว้ได้นาน โดยให้อยู่ในรูปของนมผง นมสดที่ผ่านการฆ่าเชื้อหรือนมข้นหวาน เป็นต้น ค่ายเหตุนี้อุตสาหกรรมนมข้นหวานจึงเป็นอุตสาหกรรมแปรรูปจากผลิตภัณฑ์ทางการเกษตรคือ แปรรูปจากนมโคให้มาเป็นนมข้นกระป๋องที่เก็บไว้ได้นาน แม้จะเปิดกระป๋องนมทิ้งไว้โดยไม่ต้องเก็บไว้ในตู้เย็น นมข้นหวานก็ยังสามารถรักษาคุณภาพในตัวเองได้ในระยะเวลาจนถึง 4 - 5 วัน เพราะนมข้นหวานมีส่วนผสมน้ำตาลในปริมาณสูงที่ช่วยป้องกันการเจริญเติบโตของแบคทีเรีย เชื้อราและยีสต์ได้ นมข้นหวานจึงไม่ต้องอาศัยความเย็นช่วยในการเก็บรักษาคุณภาพ นอกจากนี้อุตสาหกรรมประเภทนี้ยังมีส่วนช่วยให้เศรษฐกิจของประเทศดีขึ้น จึงจะพิจารณาจากเหตุผลต่อไปนี้คือ

1. เป็นการผลิตเพื่อสนองความต้องการภายในประเทศ

นมข้นหวานเป็นอาหารนมที่สำคัญของชาวไทยชนิดหนึ่ง ที่นิยมใช้ปรุงรสในเครื่องดื่มต่าง ๆ เช่น ชา กาแฟ โอวัลติน โกโก้หรืออาจอยู่ในรูปของนมชง โดยผสมน้ำตาลหรือใช้หาขนมปังและขนมอื่น ๆ นอกจากนี้ยังเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีประโยชน์ในการเตรียมอาหารได้หลายอย่าง ดังนั้น นมข้นหวานจึงเป็นผลิตภัณฑ์นมบรรจุกระป๋องที่คนไทยนิยมบริโภค ค่ายเหตุนี้ การผลิตนมข้นหวานจึงเป็นการผลิตเพื่อสนองความต้องการภายในประเทศ ทำให้ประชาชนสามารถบริโภคนมข้นหวานในราคาที่ต่ำกว่าสั่งซื้อจากต่างประเทศ

2. เป็นอุตสาหกรรมที่ทดแทนการนำเข้า

ก่อนที่ประเทศไทยจะมีกิจการเหมขันทองใน พ.ศ. 2508 นั้น ประเทศไทยต้องสั่งซื้อสินค้าประเภทนี้จากต่างประเทศปีละ 200 - 300 ล้านบาท¹ แต่หลังจาก พ.ศ. 2523 เป็นต้นมา ไม่ปรากฏว่ามีปริมาณการนำเข้าของเหมขันทองในสถิติการนำเข้าของกรมศุลกากรแต่อย่างไร

3. เป็นการผลิตเพื่อการส่งออก

ประเทศไทยได้ส่งเหมขันทองไปจำหน่ายประเทศใกล้เคียง เช่น กัมพูชา ราชอาณาจักรไทย สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว สาธารณรัฐอินโดนีเซีย และสาธารณรัฐสิงคโปร์ เป็นต้น ซึ่ง พ.ศ. 2521 สามารถนำมาซึ่งเงินตราต่างประเทศมูลค่าถึง 93 ล้านบาท²

4. เป็นการส่งเสริมอุตสาหกรรมและเกษตรกรรมที่มีผลเกี่ยวเนื่อง

ในการผลิตเหมขันทองจะต้องใช้น้ำตาลเป็นส่วนประกอบสำคัญ ทำให้สามารถช่วยเหลือชาวไร่อ้อยและอุตสาหกรรมน้ำตาลภายในประเทศ ซึ่งตลอดเวลาคงประสบปัญหาความต้องการของตลาดไม่แน่นอน และเป็นการป้องกันการนำน้ำตาลเข้าประเทศในรูปเหมขันทองอีกทางหนึ่ง นอกจากนี้ วัตถุประสงค์ในการผลิตเหมขันทองบางอย่างมาจากภายในประเทศ เช่น การผลิตเหมขันทองคืนรูปแปลงไขมันต้องใช้น้ำมันมะพร้าวเป็นส่วนประกอบ ทำให้ชาวสวนมะพร้าวในท้องที่ต่าง ๆ ขายผลึกได้มากขึ้นและยังเป็นการส่งเสริมอุตสาหกรรมน้ำมันพืช หรือแม้แต่มันเหล็กวิลาสที่ทำเป็นกระป๋องที่ใช้บรรจุเหมขันทองก็เป็นอุตสาหกรรมภายในประเทศ จึงกล่าวได้ว่าการผลิตเหมขันทองเป็นการส่งเสริมอุตสาหกรรมและเกษตรกรรมที่มีผลเกี่ยวเนื่อง

¹สุนทรีย์ ลายเลิศ, บทบาทและนโยบายที่เกี่ยวกับอุตสาหกรรมนมแปรรูป (กรุงเทพมหานคร: กองแผนงาน, กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, พ.ศ. 2521) หน้า 3

²เรื่องเดียวกัน

5. เป็นการสงวนเงินตราต่างประเทศ

จากตัวเลขการนำเข้าและส่งออกนมข้นหวานของกรมศุลกากรพบว่า ใน พ.ศ. 2523 ไม่มีการนำนมข้นหวานเข้ามาในประเทศ แต่มีการส่งออกไปจำหน่ายยังต่างประเทศถึง 118 ล้านบาท ซึ่งนับได้ว่าเป็นการสงวนและได้เงินตราต่างประเทศอีกทางหนึ่ง

6. เป็นการยกกระต๊อบรายได้ประชาชาติ

การตั้งโรงงานนมข้นหวานย่อมทำให้คนมีงานทำมากขึ้น เป็นการส่งเสริมทั้งด้านการเกษตรและด้านอุตสาหกรรม ทำให้ประชาชนมีความเป็นอยู่ดีขึ้น เป็นการยกกระต๊อบรายได้ประชาชาติทางหนึ่ง

จากเหตุผลดังกล่าว รัฐบาลจึงได้ตระหนักถึงความสำคัญของอุตสาหกรรมประเภทนี้ว่า มีส่วนช่วยทำให้เศรษฐกิจของประเทศดีขึ้น และยังเป็นสินค้าที่จำเป็นต่อการดำรงชีพ ดังนั้นใน พ.ศ. 2505 รัฐบาลจึงได้ประกาศส่งเสริมการลงทุนอุตสาหกรรมประเภทนี้โดยจัดให้เป็นอุตสาหกรรมประเภท ก. ของการส่งเสริมการลงทุน (รายละเอียดอยู่ในบทที่ 2 หัวข้อ "ระยะเริ่มแรกของการก่อตั้งโรงงาน" หน้า 18) ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการดำเนินงานของอุตสาหกรรมประเภทนี้ว่า มีวิธีการดำเนินงานของแต่ละบริษัทอย่างไร พร้อมทั้งศึกษาถึงปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาค่าเงินงานดังกล่าวว่ามีอะไรบ้างและควยวิธีการใด จึงจะทำให้การดำเนินงานของบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ดี ตั้งแต่กลาง พ.ศ. 2514 ราคาวัตถุดิบของนมข้นหวานมีแนวโน้มสูงขึ้นอยู่ตลอดเวลา (รายละเอียดอยู่ในบทที่ 2 หัวข้อ "ภาวะการขึ้นตั้งแต่ พ.ศ. 2514 จนถึง พ.ศ. 2527" หน้า 26) ทำให้บริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานจำเป็นต้องขึ้นราคานมข้นหวานตามไปด้วย แต่เนื่องจากนมข้นหวานได้กลายเป็นอาหารจำเป็นต่อการครองชีพ รัฐบาลเกรงว่าจะทำให้ประชาชนเดือดร้อน จึงได้เข้าทำการควบคุมราคาขายปลีกนมข้นหวานตั้งแต่บัดนั้นเป็นต้นมา และใน พ.ศ. 2527 แม้รัฐบาลจะไม่ได้ควบคุมราคาขายปลีกนมข้นหวานโดยตรง แต่หากบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานรายใดต้องการจะเปลี่ยนแปลงราคาใหม่แล้ว จะต้องแจ้งความจำนงค์ต่อเลขาธิการของคณะกรรมการกลางกำหนดราคาสินค้าและป้องกันการผูกขาดล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 15 วัน ส่วน

ค่าคอมจะเป็นอย่างไรนั้นคงขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของคณะกรรมการกลางๆ ที่เห็นว่าเหมาะสม จะเปลี่ยนแปลงราคาหรือไม่ เพียงใด ฉะนั้น ผู้วิจัยจึงเห็นสมควรที่จะพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมภายนอกอื่นเกิดจากรัฐบาลประกอบในการวิจัยด้วย

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

การศึกษาการจัดการของอุตสาหกรรมนมชั้นหวานในประเทศไทยนี้ มีวัตถุประสงค์ซึ่งพอสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1. ศึกษาถึงวิธีการและผลกระทบของการจัดการที่มีต่อการดำเนินงานของอุตสาหกรรมนมชั้นหวานในประเทศไทย
2. ศึกษาแนวทางการแก้ไขปัญหาการจัดการของอุตสาหกรรมนมชั้นหวาน ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
3. ทัศนคติของผู้บริหารต่อการจัดการของอุตสาหกรรมนมชั้นหวานในประเทศไทย

สมมติฐานของการศึกษา

การศึกษาการจัดการของอุตสาหกรรมนมชั้นหวานในประเทศไทยนี้มีสมมติฐานว่า "กระบวนการจัดการที่ดีจะมีผลกระทบต่อการทำงานของอุตสาหกรรมนมชั้นหวานให้ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล"

ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษาการจัดการของอุตสาหกรรมนมชั้นหวานในประเทศไทยนี้ เป็นการศึกษาดังการดำเนินงานภายในบริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานแต่ละแห่งว่า มีกระบวนการจัดการอย่างไรจึงจะทำให้การบริหารงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ กระบวนการจัดการที่ว่านี้ ผู้วิจัยใคร่ขอศึกษานวทางกระบวนการจัดการจำแนกตามหน้าที่³ เป็นหลักในการพิจารณา เพราะจากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ระดับบริหารของบริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานทุกแห่งปรากฏว่า

³วีรนาถ มานะกิจ, อ.ศ., และพรณี ประเสริฐวงษ์, อ.ศ., การจัดการองค์การและการบริหาร, (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, พ.ศ. 2523)

แต่ละแห่งใช้แนวทางนี้ในการบริหารงาน และเนื่องจากการจัดการองค์การของบริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานส่วนมากมักจะแบ่งฝ่ายสำคัญออกเป็น 3 ฝ่าย คือ ฝ่ายการเงิน ฝ่ายการผลิตและฝ่ายการตลาด ดังนั้นวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จึงมุ่งเน้นศึกษากระบวนการจัดการในแง่ของการเงิน การผลิตและการตลาดเป็นสำคัญ ส่วนฝ่ายบุคลากรนั้นแม้บริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานจะไม่ได้แยกออกเป็นฝ่ายให้เด่นชัด แต่ผู้วิจัยเห็นว่าการบริหารองค์การทุกแห่งจะสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีได้นั้น จะต้องขึ้นอยู่กับการทำงานของพนักงานและพนักงานมีใช้เครื่องจักรที่จะสั่งการและได้ผลทุกอย่างตามที่ผู้บริหารต้องการ ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารที่ดีจึงต้องหาวิธีการที่จะให้พนักงานเกิดความพอใจ เติบโตและตั้งใจทำงานให้กับบริษัทอย่างเต็มความสามารถ ดังนั้นถึงแม้ว่าบุคลากรจะเป็นเพียงแผนกหนึ่งที่ขึ้นอยู่กับฝ่ายการเงินและ/หรือฝ่ายการผลิตก็ตาม ผู้วิจัยก็ยังคงขอแยกการศึกษาในค่านุเคราะห์การออกเป็นส่วนหนึ่ง อย่างไรก็ตาม การที่จะวิเคราะห์แต่ละฝ่ายเป็นเอกเทศโดยตรงนั้นค่อนข้างจะลำบาก เพราะผลการดำเนินงานของฝ่ายหนึ่งย่อมมีผลกระทบจากอีกฝ่ายหนึ่งเป็นส่วนประกอบ เช่น ปริมาณการผลิตของฝ่ายผลิตนอกจากจะต้องขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของกำลังการผลิตแล้ว ยังต้องขึ้นอยู่กับความสามารถในด้านการตลาดของฝ่ายการตลาดอีกด้วย เป็นต้น นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังพบกับปัญหาในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้บางประการคือ

1. ข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ไม่สามารถได้จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ระดับบริหารของบริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานได้หมดทุกหัวข้อ เพราะทุกบริษัทอ้างถือว่าเป็นความลับที่บริษัทเปิดเผยไม่ได้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงต้องคำนวณด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น คิดเป็นอัตราส่วน เป็นร้อยละหรือโดยวิธีเปรียบเทียบ ฯลฯ จากข้อมูลที่เปิดเผยโดยหน่วยราชการต่าง ๆ เช่น กรมการค้าภายใน กระทรวงพาณิชย์ หรือกรมศุลกากร กระทรวงการคลัง เป็นต้น เพื่อจะได้ตัวเลขข้อมูลที่ถูกต้องและเหมาะสมกับหัวข้อต่าง ๆ ที่ต้องการ

2. ระยะเวลาที่จะศึกษาการจัดการของอุตสาหกรรมนมชั้นหวานในประเทศไทยนี้ ผู้วิจัยตั้งใจไว้ว่าจะศึกษาเฉพาะในช่วง พ.ศ. 2519 - 2525 เพราะข้อมูลที่ได้จากหน่วยราชการต่าง ๆ ในช่วงนี้ค่อนข้างจะต่อเนื่องกันตั้งแต่ พ.ศ. 2519 - 2525

3. แม้หัวข้อของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จะระบุว่า เป็นการศึกษาการจัดการของอุตสาหกรรมนมชั้นหวานในประเทศไทย แต่ในความเป็นจริง บริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานเหล่านั้นนอกจากผลิตนมชั้นหวานแล้ว ยังผลิตสินค้าชนิดอื่นในประเภทเดียวกัน เช่น บริษัท

อุตสาหกรรมนมไทยจำกัด นอกจากจะผลิตนมข้นหวานตรามะลิ ยังผลิตนมข้นจืดตรามะลิ อีก ทั้งเนยสดกรากอ้วยไม้และเนยสดคุยเอชทีตรามะลิ เป็นกัน ทั้งนี้ข้อมูลบางส่วนโดยเฉพาะ ตัวเลขของงบการเงินที่ได้จากกระทรวงพาณิชย์จึงไม่ได้เป็นตัวเลขที่เกิดจากการผลิตนมข้นหวานอย่างเดียว แต่เป็นการรวมรายได้และค่าใช้จ่ายอันเกิดจากการผลิตสินค้าชนิดอื่น ๆ ด้วย ซึ่งผู้วิจัยไม่สามารถแยกตัวเลขเหล่านี้ออกให้เด่นชัดได้ว่า ส่วนใดเป็นส่วนของ นมข้นหวาน ดังนั้นจึงต้องวิเคราะห์การเงินรวมของทั้งบริษัท โดยมีนมข้นหวานเป็นเพียง ส่วนหนึ่งของบริษัทเท่านั้น

ด้วยเหตุนี้แม้ผู้วิจัยจะวิเคราะห์ผลกระทบต่อการดำเนินงานของแต่ละฝ่าย โดยพิจารณาโครงสร้างของเงินทุนในแง่ของการจัดการฝ่ายการเงิน พิจารณาปริมาณการผลิต โดยมีกรรมวิธีการผลิตนมข้นหวาน ราคาวัตถุดิบและต้นทุนการผลิตเป็นส่วนประกอบในการ วิเคราะห์การจัดการด้านการผลิต และจะพิจารณาการถือครองตลาดภายในประเทศเป็น เกณฑ์ในการวิเคราะห์ด้านการตลาด ซึ่งการถือครองตลาดนี้จะเป็นผลสืบเนื่องมาจาก ส่วนผสมทางการตลาดนั่นเอง สำหรับการจัดการด้านบุคลากรนั้น จะพิจารณาเรื่องอัตรา การเข้าออกของพนักงานเป็นสำคัญ แต่เนื่องจากผลของการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายจะอิง ชิงกันและกันดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงต้องสรุปพิจารณาประสิทธิภาพและประสิทธิผลจากผล การปฏิบัติงานรวมของบริษัทเป็นอันดับสุดท้าย

วิธีการศึกษา

วิธีการศึกษาวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ จำแนกวิธีการเก็บข้อมูลได้ 2 วิธีคือ

1. ข้อมูลปฐมภูมิ เนื่องจากการศึกษาการจัดการของอุตสาหกรรมนมข้นหวาน ในประเทศไทยนี้สามารถใช้วิธีวิจัยที่เก็บข้อมูลจากประชากรทั้งหมดได้ เพราะมีบริษัทผู้ผลิต นมข้นหวานในประเทศไทยเพียง 4 แห่งเท่านั้น คือ

- 1) บริษัทอุตสาหกรรมนมไทยจำกัด
- 2) บริษัทอุตสาหกรรมนมอลาสก้าจำกัด
- 3) บริษัทอุตสาหกรรมนมพระนครจำกัด
- 4) บริษัทยูโนเค็มิลล์จำกัด

ผู้วิจัยจึงไม่ได้สุ่มตัวอย่าง แต่จะสำรวจประชากรทั้งหมดดังกล่าว และการทำวิทยานิพนธ์

ฉบับนี้ เน้นถึงการจัดการของบริษัทผู้ผลิตนมชันทหวาน ซึ่งต้องออกแบบสอบถามที่เกี่ยวกับการบริหารหรือตัวเลขของรายได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละแผนกเป็นสำคัญ พนักงานทั่วไปของบริษัทจะตอบคำถามเหล่านั้นไม่ได้ เพราะไม่ใช่เป็นพนักงานระดับบริหาร แบบสอบถามที่ไค้จะมีจำนวนน้อยเกินไปจนไม่เกิดประโยชน์ต่อการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงไม่ใช่แบบสอบถามในการหาข้อมูล หากแต่ใช้วิธีการสัมภาษณ์พนักงานระดับบริหารของฝ่ายต่าง ๆ ของบริษัทผู้ผลิตนมชันทหวานในประเทศไทยเป็นรายบุคคลและถามคำถามแต่ละคนโดยไค้เตรียมหัวข้อในการสอบถามไว้เรียบร้อยแล้วแทน เช่น ผู้บริหารของแต่ละฝ่ายของแต่ละบริษัทบริหารธุรกิจอย่างไร จัดองค์การอย่างไร มีหลักการอะไรบ้างในการบริหารองค์การ และจากหลักการบริหารดังกล่าวจะทำให้เกิดผลกระทบอย่างไร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของปัญหาของการดำเนินงาน ผู้บริหารแต่ละท่านใช้วิธีใดในการแก้ปัญหาเหล่านั้น ฯลฯ ผู้วิจัยมีความคิดว่าการสัมภาษณ์ด้วยตนเองนั้นเป็นหนทางหนึ่งที่ทำให้ไค้ข้อมูลครบความชอบเขตที่องค์การ แต่การสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ของบริษัทเพียงอย่างเดียว ย่อมทำให้ไค้ข้อมูลไม่เพียงพอ ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงไค้กำหนดไว้ว่าจะสัมภาษณ์พนักงานตั้งแต่ระดับหัวหน้าแผนกขึ้นไป เพื่อให้ไค้ข้อมูลที่ละเอียดยิ่งขึ้น

การเข้าสังเกตการณ์และชมโรงงานของบริษัทผู้ผลิตนมชันทหวานทุกแห่งก็จะเป็นอีกวิธีหนึ่งของการหาข้อมูลปฐมภูมิ เพราะการเข้าสังเกตการณ์และชมโรงงานนี้จะทำให้เห็นถึงความแตกต่างในร้านค้าต่าง ๆ ของบริษัทให้กระจ่างชัดยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการดำเนินงานด้านการผลิต ทำให้ผู้วิจัยสามารถเปรียบเทียบการดำเนินงานของแต่ละบริษัทและสามารถวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ ไค้ถูกต้องยิ่งขึ้น

2. ข้อมูลทุติยภูมิ ทำการศึกษาค้นคว้าจาก

- ผลงานการวิจัยของผู้อื่นที่หามาแล้ว ซึ่งเกี่ยวข้องกับโครงการวิจัยที่เสนอ
- ศึกษาคณะนิพนธ์ แนวทางความคิดจากหนังสือ เอกสารต่าง ๆ จากห้องสมุดคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ห้องสมุดของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ และห้องสมุดของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เป็นต้น
- ข้อมูลจากหน่วยราชการต่าง ๆ อาทิเช่น กระทรวงพาณิชย์ กระทรวง

อุตสาหกรรม กระทรวงการคลัง สำนักงานคณะกรรมการการส่งเสริม
การลงทุน ธนาคารแห่งประเทศไทย และศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย
ไทย ฯลฯ

- หนังสือ รายงานและเอกสารอ้างอิงของธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ
- ค้นคว้าจากหนังสือ ตำราเรียน บทความ ข่าวในวารสารและ
หนังสือพิมพ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย

ประโยชน์ที่จะได้รับจากการศึกษา

แม้ใน พ.ศ. 2527 จะมีสินค้าประเภทนมสดพาสเจอร์ไรซ์ (PASTEURIZA-
TION) นมสดสเตอริไลซ์ (STERILIZATION) และนมสบูเอช ที หลายยี่ห้อที่ตามเช่น
นมสบูเอชทีกรามะลิ กราเนสเล่หรือกราโพรโมสค์ เป็นต้น แต่ขนาดกลางก็ยังเป็น
อุตสาหกรรมที่สำคัญอีกประเภทหนึ่งที่ควรให้ความสนใจ ดังจะเห็นได้จากประโยชน์ที่จะ
ได้รับจากการศึกษามีดังนี้คือ

1. ทำให้ทราบถึงการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมว่ามีกระบวนการ
จัดการอย่างไร
2. ทราบถึงปัญหาการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และหาหนทาง
แก้ไขเพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารที่จะนำไปปรับปรุงวิสาหกิจประเภทนี้ให้มีประสิทธิภาพ
และประสิทธิผลยิ่งขึ้น
3. เป็นแนวทางสำหรับรัฐบาลในการกำหนดนโยบายการผ่อนปรนหรือส่งเสริม
อุตสาหกรรมประเภทนี้ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น
4. เป็นประโยชน์สำหรับการศึกษาค้นคว้าของนิสิตนักศึกษาและประชาชนผู้
สนใจอุตสาหกรรมประเภทนี้ต่อไป

อุปสรรคในการวิจัย

1. การเก็บข้อมูลปฐมภูมิ ผู้วิจัยต้องสัมภาษณ์พนักงานระดับบริหารในแผนก
ต่าง ๆ ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยโดยตรง จึงจะได้อะไรที่ถูกต้อง ทำให้
พบอุปสรรคบางประการดังนี้

- 1) พนักงานระดับบริหาร ไม่สามารถให้ข้อมูลคำตอบตามที่สัมภาษณ์ได้ใน

บางข้อ เพราะถือว่าเป็นความลับของบริษัท โดยเฉพาะอย่างยิ่งในค้ำกันทุนการผลิต
 ๓) ผู้วิจัยจึงต้องอาศัยตัวเลขข้อมูลสถิติภูมิประกอบ จนบางครั้งต้องใช้วิธีการ
 เปรียบเทียบ จึงจะได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ อย่างไรก็ตาม วิจัยที่พหุคูณนั้นจะไม่วิเคราะห์
 แต่ละบริษัทโดยตรง แต่จะวิเคราะห์ภาพรวม เพื่อให้ผู้สนใจได้เข้าใจเกี่ยวกับการ
 ๔) จักการของบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานก็ยิ่งขึ้นว่ามีปัญหาหรืออุปสรรคอย่างไรบ้าง และควร
 แก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคเหล่านั้นอย่างไร

2) การขอเข้าสัมภาษณ์พนักงานระดับบริหารแต่ละครั้งค่อนข้างลำบาก
 เพราะนักบริหารแต่ละท่านมีธุรกิจรัดตัว

3) พนักงานระดับบริหารบางท่านตอบไม่ตรงคำถาม

4) ปัญหาการเดินทางของผู้วิจัย

2. ในการค้นคว้าข้อมูลสถิติ โดยการศึกษาค้นคว้าจากหนังสือ เอกสาร
 บทความและวิทยานิพนธ์ต่าง ๆ ทั้งภาษาไทยและภาษาต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับ
 อุตสาหกรรมประเภนี้ โดยเฉพาะส่วนของการจักการอุตสาหกรรมประเภนี้มีจำกัด

คำนิยามที่ใช้ในการศึกษา

1. บริษัทผู้ผลิตนมข้นหวาน หมายถึง บริษัทที่มีโรงงานและผลิตนมข้นหวาน
 ออกจำหน่าย โดยทั่วไปมักตั้งสำนักงานอยู่ในตัวเมือง และตั้งโรงงานไว้ชานเมืองหรือ
 จังหวัดใกล้เคียง แต่จะไม่รวมถึงบริษัทผู้แทนจำหน่ายนมข้นหวาน

2. นมข้นหวาน (SWEETENED CONDENSED MILK) หมายถึงนมที่ระเหย
 น้ำออกบางส่วนแล้วเติมน้ำตาลลงไป เพื่อรักษาไม่ให้บูดเน่าโดยอาศัยหลักที่ว่า น้ำตาล
 จะทำให้มีออสโมติกเพรสเชอร์ (OSMOTIC PRESSURE) สูง แบททีเรีย หรือเชื้อรา
 ส่วนมากจะไม่สามารถเจริญและขยายพันธุ์ในน้ำเชื่อมที่มีความเข้มข้นสูงได้ ปริมาณน้ำตาล
 ในนมข้นหวานมีประมาณ 43 - 45 เปอร์เซ็นต์ ปริมาณของไขมันเนยในนมข้นหวานมี
 ทั้งแต่่น้อยมาก (นมข้นหวานชนิดหวาน) จนถึง 9 เปอร์เซ็นต์ (ซึ่งเป็นระดับสูงสุด
 ในค้ำกันทุนการผลิต) น้ำหนักสุทธิของนมข้นหวานหนึ่งกระป๋องหนัก 397 กรัม ส่วน
 ประกอบของนมข้นหวานอาจแตกต่างกันตามสูตรของแต่ละบริษัท โดยทั่วไป นมข้นหวาน
 แบ่งออกได้สามชนิดต่าง ๆ ตามลักษณะวัตถุประสงค์ที่ใช้หรือแบ่งตามร้อยละของไขมันเนยหรือ

น้ำมันพืช ดังรายงานผลการศึกษาวิจัยอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์นมในประเทศไทย โดยฝ่าย
วิจัยสินค้าอุตสาหกรรม (วส./วอ.3/5/2523) กองวิจัยสินค้าและการตลาด กรม
เศรษฐกิจการพาณิชย์ หน้า 26 - 30 กล่าวไว้ดังนี้

1) แบ่งตามลักษณะวัตถุดิบที่ใช้ แบ่งออกเป็น

ก) นมข้นหวานมีมันเนย (SWEETENED CONDENSED WHOLE MILK) ผลิตโดยใช้น้ำมันคิมจากโคนม นำมาระเหยน้ำออกจนได้ความเข้มข้นตาม
ต้องการแล้ว จึงเติมน้ำตาลและระเหยจนกระทั่งเหลือน้ำตามมาตรฐาน นมข้นหวาน
ชนิดนี้จะต้องมีไขมันเนยไม่ต่ำกว่าร้อยละ 8 ด้วยเหตุนี้การผลิตนมข้นหวานชนิดนี้จึงมัก
ผลิตในประเทศที่มีการเลี้ยงโคนมอย่างเพียงพอ ฉะนั้นประเทศไทยจึงไม่มีการผลิต
นมข้นหวานชนิดนี้

ข) นมข้นหวานคืนรูปมีมันเนย (RECOMBINED SWEETENED CONDENSED WHOLE MILK or RECOMBINED SWEETENED FULL CREAM MILK) ผลิตโดยใช้นมผงชาคมันเนยละลายน้ำแล้วเติมไขมันเนย น้ำตาล วิตามิน และน้ำตาม
อัตราส่วน จะได้นมข้นหวานที่มีคุณภาพและลักษณะเหมือนนมข้นหวานที่ผลิตจากน้ำนมโค
โดยตรงทุกประการ ตัวอย่างนมข้นหวานชนิดนี้คือ นมข้นหวานตราหมี ตราเด็ก และ
ตราพมิดี เป็นต้น

ค) นมข้นหวานคืนรูปแปลงไขมัน (RECOMBINED SWEETENED CONDENSED SKIMMED MILK WITH NON-MILK FAT) ผลิตจากนมผงชาคมันเนย
เหมือนนมข้นหวานคืนรูปมีมันเนย แต่ใช้น้ำมันพืชแทนไขมันเนย เพราะราคาไขมันเนย
ในตลาดโลกสูงขึ้นตลอดเวลา ผู้ผลิตจึงหันมาผลิตโดยใช้น้ำมันพืชที่มีราคาถูกกว่าแทน
น้ำมันพืชที่ใช้ทดแทนไขมันเนยนี้ทั้งน้ำมันมะพร้าว น้ำมันปาล์มและน้ำมันข้าวโพด เป็นต้น
ส่วนคุณค่าทางอาหารนั้น ยังไม่ได้รับการยืนยันว่า การใช้น้ำมันพืชทดแทนไขมันเนยนั้นจะ
ทำให้คุณค่าทางอาหารลดลงหรือไม่ แต่อาจมีข้อบกพร่องในเรื่องของระยะเวลาการ
เก็บรักษาจะสั้นกว่า แต่ยังไม่ได้รับการยืนยันอย่างแน่ชัด ตัวอย่างนมข้นหวานชนิดนี้
ได้แก่ นมข้นหวานตราลาสาส์กา ตราเรือใบและตรามะดิ เป็นต้น

ง) นมข้นหวานชาคมันเนยคืนรูป (RECOMBINED SWEETENED CONDENSED SKIMMED MILK) หรือที่คนทั่วไปเรียกว่าหางนมข้นหวาน กรรมวิธีการผลิต

คล้ายกับนมชั้นหวานคืนรูปมีมันเนย แตกต่างตรงที่ไม่มีการเติมไขมันเนยและวิตามิน มีรสหวานจืดจึงเป็นที่นิยมของร้านกาแฟ สำหรับผู้บริโภคทั่วไปไม่นิยมซื้อมาบริโภคเพราะมีรสชาติไม่เค็มเท่านมชั้นหวานคืนรูปมีมันเนยหรือนมชั้นหวานคืนรูปแปลงไขมัน ทางกรมแพทย์เห็นว่า นมชั้นหวานชนิดนี้ไม่เหมาะสำหรับเลี้ยงทารกอย่างยิ่ง (หมายถึงเด็กแรกเกิดจนถึงอายุ 1 ปี) เพราะมีน้ำคาลมากเกินไป อาจทำให้เด็กท้องเสียและที่สำคัญคือแทบจะไม่มีคุณค่าทางอาหารสำหรับทารก ชำยังขาดอาหารประเภทไขมันและโปรตีนอีกด้วย ตัวอย่างนมชั้นหวานชนิดนี้ ได้แก่ นมชั้นหวานตราปลาทอง ทราสีวี เป็นต้น ปัจจุบัน (พ.ศ. 2527) บริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานได้เลิกผลิตนมชั้นหวานชนิดนี้แล้ว

2) แบ่งตามร้อยละของไขมันเนยหรือน้ำมันพืช แบ่งออกเป็น

ก) นมชั้นหวานคืนรูปชนิดมีไขมันเนยร้อยละ 9 ได้แก่ นมชั้นหวานตราพมิลี่ ทราเด็กและตราหมี เป็นต้น

ข) นมชั้นหวานคืนรูปชนิดมีไขมันเนยร้อยละ 8 นมชั้นหวานชนิดนี้ใช้ใช้น้ำมันพืชแทนไขมันเนยเป็นส่วนมาก และเรียกชื่อใหม่ว่า นมชั้นหวานคืนรูปแปลงไขมัน นมชั้นหวานชนิดนี้มีผู้นิยมบริโภคทั้งในครัวเรือนและใช้ร่วมกับเครื่องดื่มตามร้านกาแฟทั่วไป เพราะราคาขายส่งค่อนข้างถูกกว่านมชั้นหวานชนิดอื่น ยกเว้นทางนมชั้น ซึ่งบริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานได้เลิกผลิตแล้ว แต่จะต่างจากนมชั้นหวานชนิดอื่นตรงที่มีไขมันเนยน้อยกว่า ตัวอย่างนมชั้นหวานชนิดนี้คือ นมชั้นหวานตรามะลิ ทราเรือใบ ทราอลาสก้า และตราฟล่องแคง เป็นต้น

ค) นมชั้นหวานคืนรูปชนิดไม่มีไขมันเนยและน้ำมันพืชหรือเรียกชื่อหนึ่งว่า "หางนมชั้นหวาน" เช่น นมชั้นหวานตราบูลเบิร์ตและตราหุมาน เป็นต้น

จะเห็นได้ว่า การแบ่งประเภทนมชั้นหวานหรือการเรียกชื่อนมชั้นหวานชนิดต่าง ๆ นั้น สามารถแบ่งหรือเรียกได้หลายวิธี นอกจากการแบ่งประเภทนมชั้นหวานตาม "รายงานผลการศึกษาวิจัยอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์นมในประเทศไทย" ดังกล่าวแล้ว ประกาศกระทรวงสาธารณสุข ฉบับที่ 26 (พ.ศ. 2522) เรื่อง "กำหนดนมโคเป็นอาหารควบคุมเฉพาะ และกำหนดคุณภาพหรือมาตรฐานและวิธีการผลิต" ยังได้กล่าวถึงนมชั้นหวานประเภทต่าง ๆ ที่แตกต่างจากการแบ่งประเภทนมชั้นหวานข้างต้น (รายละเอียดประกาศกระทรวงสาธารณสุขฉบับที่ 26 อยู่ในภาคผนวก หน้า 273) ดังนั้นเพื่อ

ให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น ผู้วิจัยจึงขอเรียกนมข้นหวานชนิดต่าง ๆ ตามลักษณะวัตถุดิบที่ใช้ดังนี้

1) นมข้นหวานคินรูปที่มีมันเนย หมายถึง นมข้นหวานคินรูปชนิดที่มีไขมันเนยร้อยละ 9 ในบางครั้งประกาศของทางราชการโดยคณะกรรมการกลางป้องกันการค้ากำไรเกินควรหรือคณะกรรมการกลางกำหนดราคาสินค้าและป้องกันการผูกขาดอาจเรียกนมข้นหวานชนิดนี้ว่า "นมข้นหวานคินรูปที่มีมันเนยไม่น้อยกว่าร้อยละ 9" หรือนมข้นคินรูปหวานมีส่วนผสมของมันเนยไม่ต่ำกว่าร้อยละ 9" เป็นต้น ปัจจุบัน (พ.ศ. 2527) มีนมข้นหวานชนิดนี้เพียงตราเดียวคือ นมข้นหวานตราหมี

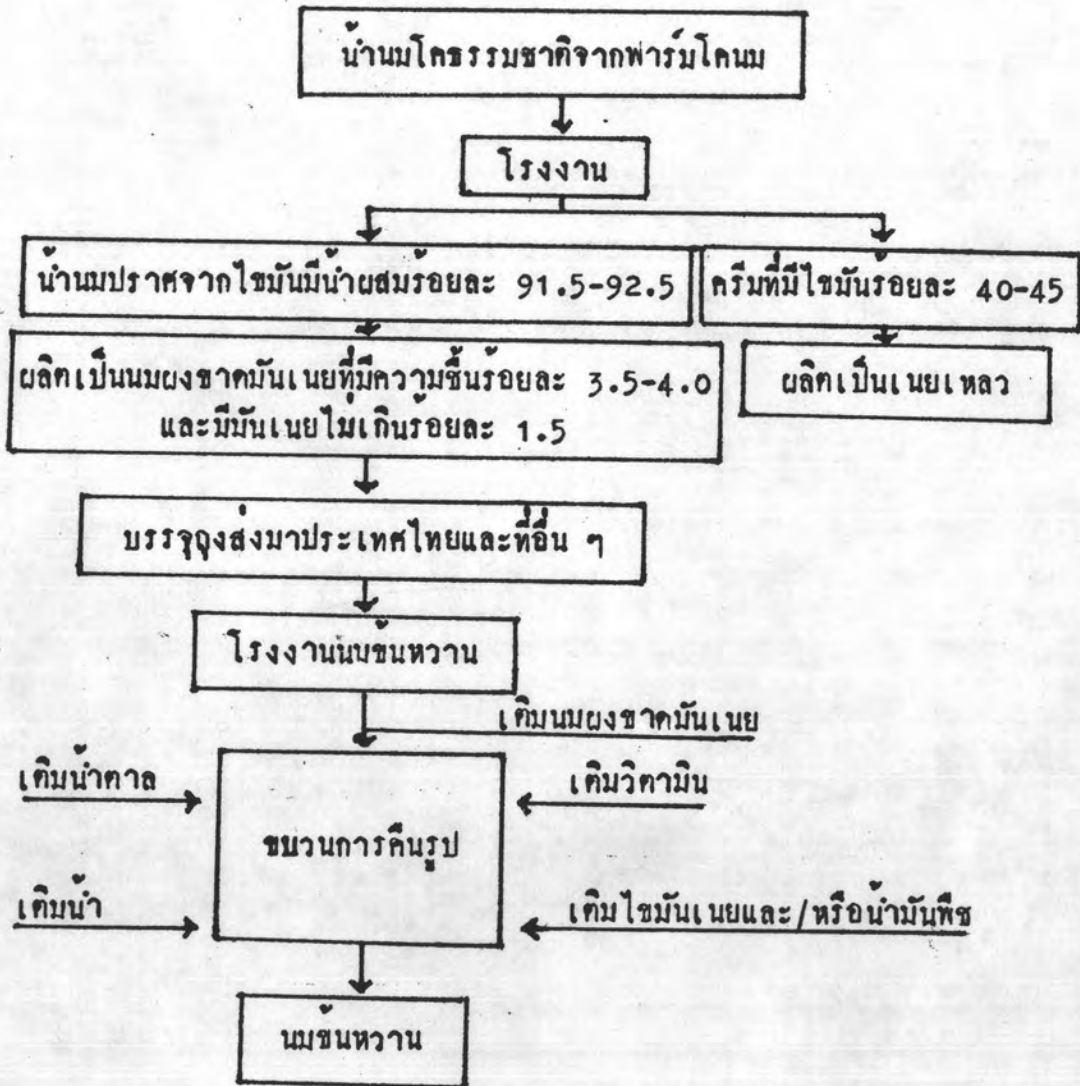
2) นมข้นหวานคินรูปแปลงไขมัน เป็นนมข้นหวานที่คัดแปลงจากนมข้นหวานคินรูปชนิดที่มีไขมันเนยร้อยละ 8 โดยใช้น้ำมันพืชแทนไขมันเนย และแม้ว่านมข้นหวานชนิดนี้จะมีบางตราที่ยังใช้ไขมันเนยเป็นส่วนผสมอยู่บ้าง เช่น นมข้นหวานตรามะลิ มีส่วนผสมไขมันเนยร้อยละประมาณ 1.6 ก็ตาม แต่เพื่อสะดวกต่อการวิเคราะห์ข้อมูลทุกขุม จึงจัดให้อยู่ในนมข้นหวานชนิดนี้

3) หางนมข้นหวาน คือนมข้นหวานขาดมันเนยคินรูปหรือนมข้นหวานคินรูปชนิดไม่มีไขมันเนยและน้ำมันพืช ได้แก่ นมข้นหวานตราปลาทอง ตราสีวัว ตรามงกุฎเบิร์คและตราหมีนวม เป็นต้น การทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ผู้วิจัยจะไม่กล่าวถึง "หางนมข้นหวาน" เพราะตั้งแต่ช่วง พ.ศ. 2519 - 2525 ซึ่งเป็นช่วงที่ผู้วิจัยสนใจศึกษาการจัดการของอุตสาหกรรมนมข้นหวานในประเทศไทย ปรากฏว่า บริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานได้เลิกผลิตหางนมข้นหวานเพื่อจำหน่ายในประเทศ เพราะหางนมข้นหวานเป็นผลิตภัณฑ์ที่ใช้ขงกับเครื่องคั้นในร้านกาแฟทั่วไป และเหมาะกับผู้บริโภคที่ไม่ต้องการไขมันเนยหรือน้ำมันพืชเท่านั้น สำหรับผู้บริโภคในครัวเรือนส่วนใหญ่ไม่นิยมบริโภคเพราะมีค่านิยมว่า มีคุณภาพต่ำกว่ามาตรฐาน ทำให้ความต้องการหางนมข้นหวานนี้ลดน้อยลงมาก

3. อุตสาหกรรมแปรรูป หมายถึง อุตสาหกรรมที่ต้องใช้วัตถุดิบที่แปรรูปมาจากผลิตภัณฑ์ทางการเกษตร เช่น การผลิตนมข้นหวานคินรูปต้องใช้นมผงขาดมันเนยที่แปรรูปจากน้ำนมโค กล่าวคือ ประเทศไทยไม่สามารถผลิตน้ำนมคั้นโคพอเพียงกับความต้องการ จึงต้องสั่งซื้อจากต่างประเทศ แต่คุณลักษณะของน้ำนมคั้นนั้นเก็บไว้ได้ไม่นาน จึงต้องแปรรูปน้ำนมโคให้เป็นนมผงขาดมันเนยเสียก่อน โดยนำน้ำนมคั้นมาแยกออกเป็น

ครีมและน้ำมันปราศจากไขมัน จากนั้นจึงนำน้ำมันปราศจากไขมันมาระเหยน้ำออกตามกรรมวิธีทางเทคนิค เพื่อให้เป็นนมผงไขมันเนย ทำให้สะดวกต่อการเก็บรักษาและขนส่งไปยังที่ต่าง ๆ ต่อไป จึงแผนภูมิที่ 1

แผนภูมิที่ 1 ขั้นตอนการแปรรูปน้ำมันโคสำหรับอุตสาหกรรมนมชั้นหวานคั้นรูป



ที่มา: สอดถามจากเจ้าหน้าที่ฝ่ายโรงงานของบริษัทอุตสาหกรรมนมพระนครจำกัด

จากนั้นบริษัทผู้ผลิตขนมชั้นหวานจะนำนมผงชาคมินเนเยมาผสมใหม่กับน้ำ น้ำตาล วิตามิน ซีมีนเนยและ/หรือน้ำมันพืช ตามสูตรผสมของบริษัทตามวิธีการผลิตแบบ "ขบวนการคืนรูป" จนได้ขนมชั้นหวานคืนรูปตามที่ต้องการ ค่ายเหตุนี้จึงกล่าวได้ว่า อุตสาหกรรมนมชั้นหวานเป็นอุตสาหกรรมแปรรูป

4. กระบวนการจัดการ หมายถึง ขั้นตอนการบริหาร โดยทั่วไปสามารถ จำแนกองค์ประกอบต่าง ๆ ได้หลายวิธี เพราะในแต่ละยุคแต่ละสมัยได้มีการเปลี่ยนแปลง เนื้อหาของกระบวนการจัดการบ้าง แต่หลักการสำคัญมิได้เปลี่ยนแปลง สำหรับ "การศึกษาการจัดการของอุตสาหกรรมนมชั้นหวานในประเทศไทย" นี้ ผู้วิจัยเห็นว่ากระบวนการจัดการจำแนกตามหน้าที่น่าจะเป็นกระบวนการจัดการที่จะใช้เป็นหลักในการเขียน วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ซึ่งได้แบ่งลักษณะการจัดการออกเป็น 5 หัวข้อดังนี้⁴

- 1) การวางแผน (PLANNING) หมายถึง การกำหนดวิถีทางที่จะปฏิบัติไว้ล่วงหน้า เพื่อจะทำให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์
- 2) การจัดองค์การ (ORGANIZING) หมายถึง ภาระหน้าที่ในการ กำหนด จัดเตรียมและจัดความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) การจัดคนเข้าทำงาน (STAFFING) หมายถึง หน้าที่ในการจัดคนเข้าทำงาน เริ่มตั้งแต่การคัดเลือก การบรรจุคนเข้าทำงาน การชำระรักษาคนงานที่มีประสิทธิภาพในตำแหน่งต่าง ๆ ภายในองค์การ
- 4) การอำนวยการ (DIRECTING) หมายถึง ความพยายามที่จะให้การกระทำต่าง ๆ ของทุกฝ่ายในองค์การเป็นไปในทางที่จะส่งเสริมให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่้องการ
- 5) การควบคุม (CONTROLLING) หมายถึง การติดตามหรือการกำกับให้การทำงานต่าง ๆ เป็นไปตามแผน

⁴วีรนาถ มานะกิจ, ม.ศ., และพรณี ประเสริฐวงษ์, ร.ศ., การจัดการองค์การและการบริหาร, หน้า 4

5. ประสิทธิภาพและประสิทธิผล

หมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายโดยใช้ต้นทุนการผลิตต่ำที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยก่อให้เกิดการประหยัดค่าใช้จ่ายในการบริหาร ในที่นี้หมายถึงผลการจัดการของบริษัทผู้ผลิตเมฆชั้นหวานในด้านการเงิน การผลิต การตลาดและบุคลากรโดยกระบวนการจัดการจำแนกตามหน้าที่จะมีผลทำให้การดำเนินงานภาพรวมของบริษัทเป็นอย่างไร