

๗

การศึกษาการจัดการของอุตสาหกรรมนมชันทวาน
ในประเทศไทย



นายสมชาย นราภทล

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาคำหลักสุตรปริญญาโทศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต
ภาคศึกษาศาสตร์
บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
พ.ศ. 2528

ISBN 974-564-228-2

009140

117687196

**A STUDY ON MANAGEMENT OF
THE SWEETENED CONDENSED MILK INDUSTRY IN THAILAND**

Mr. Somchai Naramonthon

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Commerce**

Department of Commerce

Graduate School

Chulalongkorn University

1985

ISBN 974-564-228-2

หัวข้อวิทยานิพนธ์ การศึกษาการจัดการของอุตสาหกรรมนมช่نوانในประเทศไทย
 โดย นายสมชาย นรามณฑล
 ภาควิชา พาณิชยศาสตร์
 อาจารย์ที่ปรึกษา นายวีระวัฒน์ ชุกติมา
 อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุมน มาลาสิทธิ์



บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยนี้เป็น
 ส่วนหนึ่งของการศึกษาคำหลักสู่การปริญามหาบัณฑิต

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
 (รองศาสตราจารย์ ดร.สุประกิจรัฐ บุนนาค)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ
 (ศาสตราจารย์ ดร.นราศรี ไหวนิชกุล)

.....กรรมการ
 (รองศาสตราจารย์ ศิริโสภาคย์ บุรพาเคชะ)

.....กรรมการ
 (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุมน มาลาสิทธิ์)

.....กรรมการ
 (นายวีระวัฒน์ ชุกติมา)

.....กรรมการ
 (นายอัครเจตน์ ทรยางกูร)

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

หัวข้อวิทยานิพนธ์ การศึกษาการจัดการของอุตสาหกรรมนมชั้นหวานในประเทศไทย
 ชื่อนิสิต นายสมชาย นรามณฑล
 อาจารย์ที่ปรึกษา นายวีระวัฒน์ รุทtima
 อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุนน มาลาสิทธิ์
 ภาควิชา พาณิชยศาสตร์
 ปีการศึกษา 2527



บทคัดย่อ

การศึกษาการจัดการของอุตสาหกรรมนมชั้นหวานในประเทศไทยนี้มีจุดประสงค์
 เพื่อ:-

1. ศึกษาถึงวิธีการและผลกระทบของการจัดการที่มีต่อการดำเนินงานของ
 อุตสาหกรรมนมชั้นหวานในประเทศไทย พร้อมทั้งศึกษาแนวทางการแก้ไขปัญหาค
2. ศึกษาทัศนคติของผู้บริหารต่อการจัดการของอุตสาหกรรมนมชั้นหวานใน
 ประเทศไทย

การศึกษานี้ได้ตั้งสมมติฐานว่า "กระบวนการจัดการที่ดีจะมีผลกระทบต่อการ
 ค่าดำเนินงานของอุตสาหกรรมนมชั้นหวานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ผลจากการศึกษาทราบว่า

1. บริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานได้ดำเนินการตามกระบวนการจัดการจำแนกตาม
 หน้าที่ซึ่งที่รู้จักกันอย่างแพร่หลาย ทำให้ประสบความสำเร็จอย่างงดงาม โดยพิจารณา
 จากการที่บริษัทสามารถขยายการผลิตสินค้าชนิดใหม่มากขึ้นหลายชนิด จนต้องขยายโรงงาน
 แต่อัตราการใช้จ่ายดังกล่าวกลับเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อยคือ อยู่ในช่วง -10.28% ถึง
 14.18% เท่านั้น อัตราการเข้าออกของพนักงานอยู่ในเกณฑ์ระดับต่ำและที่สำคัญคือ
 สถาบันการเงินภายในประเทศทุกแห่งยินดีสนับสนุนให้สินเชื่อกับบริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานเหล่านี้
 นี้ อย่างไรก็ตาม การจัดการของบริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานก็ยังคงมีปัญหาบางประการ ดังจะ

โคติพิจารณาในแต่ละด้านดังนี้

ด้านการเงิน โครงสร้างของเงินทุนของบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานโดยเฉลี่ยแล้ว จะประกอบด้วยทุนที่มาจากหนี้สินระยะสั้นประมาณ 65% ทุนเรือนหุ้น 15% และกำไรสะสม อีกร้อยละ 20 ส่วนหนี้สินระยะยาวมีน้อยมาก ฉะนั้นในช่วงที่บริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานเกือบ ทุกแห่งขยายการผลิตสินค้าชนิดใหม่หลายชนิดนั้น จึงใช้หนี้สินระยะสั้นในการลงทุนทรัพย์สิน ถาวร ซึ่งนับได้ว่าเป็นการใช้เงินทุนที่ไม่เหมาะสม เพราะควรใช้หนี้สินระยะยาวแทน เพื่อบริษัทจะได้มีระยะเวลาปลอดหนี้ในการเตรียมตัวชำระหนี้ นอกจากนี้การที่บริษัทมี จำนวนหนี้สินระยะสั้นมากเกินไป ก็อาจทำให้บริษัทอยู่ในฐานะที่ไม่มั่นคงได้ ดังนั้น จึง ควรหาทางแก้ไขโดยการเพิ่มเงินทุนส่วนของเจ้าของกิจการหรือกำไรสะสมให้มากขึ้น

ด้านการตลาด ส่วนแบ่งตลาดภายในประเทศเป็นสิ่งที่บริษัทผู้ผลิตนมข้นหวาน กำลังพยายามที่จะยึดครองให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ จึงจะเห็นได้ว่าในช่วง พ.ศ. 2525 - 2527 บริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานได้ทำการส่งเสริมการขายทั้งในร้านผู้บริโภคและ ร้านค้าอย่างมากมาย ส่วนปริมาณการส่งออกนมข้นหวานออกจำหน่ายต่างประเทศนั้นได้ลดน้อย ลงถึงใน พ.ศ. 2524 ปริมาณการส่งออกได้ลดลงจาก พ.ศ. 2523 ถึง 33.92% ซึ่งมีสาเหตุมาจากการที่บริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานไม่สามารถใช้กลยุทธ์ทางการตลาดในตลาด ต่างประเทศได้อีก เนื่องจากต้นทุนการผลิตที่สูงและผู้สั่งซื้อในตลาดต่างประเทศมักคำนึง ถึงราคาที่ถูกกว่าเป็นสำคัญ

ด้านการผลิต บริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานประสบปัญหาในด้านการผลิตที่ผลิต ได้ไม่เต็มกำลังการผลิต เพราะปริมาณการผลิตจะต้องขึ้นอยู่กับยอดขายของบริษัท ต้นทุน การผลิตและวัตถุดิบเป็นสำคัญ ด้วยเหตุนี้บริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานจึงต้องใช้กลยุทธ์ทางการ ตลาด เพื่อเพิ่มยอดขายให้มากขึ้นและต้องหาทางลดต้นทุนการผลิตให้น้อยลง

ด้านบุคลากร โดยทั่วไปบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานต่างคำนึงถึงความปลอดภัย รายได้และการเจริญก้าวหน้าของพนักงานเป็นสำคัญ ดังนั้นพนักงานส่วนมากจึงเกิดความ พอใจ ตั้งใจและเต็มใจทำงานให้กับบริษัทอย่างเต็มความสามารถ แต่ถึงกระนั้นผู้บริหาร กำลังพยายามที่จะหาวิธีการทำให้พนักงานทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ด้วยการทำให้ พนักงานขาดงานน้อยลงกว่าที่เป็นอยู่ และมีความคิดว่าบริษัทควรมีหนังสือระเบียบข้อบังคับ

สำหรับพนักงาน เพื่อเป็นหลักในการปกครองพนักงานทุกคนของบริษัท

2. สำหรับการศึกษาทัศนคติของผู้บริหารที่มีต่อการจัดการนั้น ผู้บริหารทุกท่านมีความคิดเห็นว่า กระบวนการจัดการที่เป็นอยู่โดยดำเนินการตามกระบวนการจัดการจำแนกตามหน้าที่นั้นนับได้ว่าคืออยู่แล้ว เพียงแต่ต้องดำเนินการให้รัดกุมยิ่งขึ้นเท่านั้น

ฉะนั้นจากผลการศึกษาข้างต้น จึงทำให้ยอมรับสมมติฐานที่คิดไว้ว่า "กระบวนการจัดการที่ดีจะมีผลกระทบต่อการทำงานของอุตสาหกรรมนมชั้นหวานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล"

Thesis Title: A Study on Management of the Sweetened condensed Milk Industry in Thailand

Name: Mr. Somchai Naramonthon

Thesis Advisers: Mr. Verawat Chutima
Assistant Professor Sumon Malasitt

Department: Commerce

Academic Year: 1984



ABSTRACT

This is a study on management of the sweetened condensed milk industry in Thailand. The objectives of this study are as follows:-

1. To study the method of management and its impact on the operations of this industry in Thailand as well as the investigation of possible solutions for the problems.

2. To study the executives' attitudes towards managing this industry in Thailand.

The hypothesis being set here for this study is that "a good management process shall bring about efficiency and effectiveness for the operations of the sweetened condensed milk industry"

The results of this study are summarized as follows:-

1. Management process used in the sweetened condensed milk manufacturing companies is based on the well-known Theory of "management by functions". Successful operations of the companies could be evidenced by the increasing volume of production in various new product lines and the expansion of production capacity. On the manpower side, however, the utilization of labor force showed a low rate of change ranging from -10.28 percent to 14.18 percent. The inflowing and outflowing rates of manpower were also lower than normal. A prominent aspect of this industry is that every financial institution has been willing to grant credit

support towards these companies. However, the executives of sweetened condensed milk manufacturing companies still face certain problems, each of which is considered separately as follows:-

Financial conditions Sources of operating fund from which the sweetened condensed milk manufacturing companies utilized, in average, comprised of 65 percent short term liabilities, 15 percent paid up share capital, and 20 percent retained earnings, while the long term liabilities accounted for a small proportion. Therefore, during the period which most of the sweetened condensed milk manufacturing companies expanded their new product lines, the major part of short term liabilities were converted into fixed assets, and this may be regarded as a misuse of fund. In general, it is more appropriate to utilize long term liabilities for this expansion which would provide enough time for repayment of the debts. In addition, the over-utilization of short term liabilities may cause destabilization effect to the operations of these companies. An increase of shareholder's equity, through either increment in share capital or retained earnings, is therefore recommended.

Marketing conditions Most sweetened condensed milk manufacturing companies always tried to dominate domestic market share as much as possible. During 1982-1984, they launched a great deal of sale promotion programs to win more customers as well as to reach more sales on retail stores. On the export side, however, the volume was declining substantially. Quantity of exports in 1981 decreased by 33.92 percent compared with the figure in 1980. This was because the sweetened condensed milk manufacturing companies could not apply local marketing strategy to foreign market due to disadvantageous costs of production and the prospect customers overseas always emphasized on cheaper prices.

Production conditions Under-utilized capacity of production in

another problem faced by the sweetened condensed milk manufacturing companies. Quantity of production depends on sales volume, cost of production, and prices of raw materials. Therefore, executives have to exploit efficient marketing strategy in order to increase sales on the one hand and to reduce total costs of production on the other.

Personnel conditions: The sweetened condensed milk manufacturing companies always take special interest in safety, income and prospects of advancement of their personnels. Accordingly, most of the staff are willing to work and to sacrifice for the benefits of the companies. Nevertheless, executives still try to improve the efficiency of the staff by reducing the rate of absence. A recommendation is that these companies should prepare formal regulations which provide explicit guide lines for personnel management.

2. Concerning the study on executives' attitudes towards management system, every executive concluded that the well-known theory of management by functions is a good system. The only additional recommendation is to pay more attention on it.

As a result of the above studies, the hypothesis that "a good management process shall bring about efficiency and effectiveness for the operations of the sweetened condensed milk industry" is therefore accepted.



กติการวมประกาศ

การเขียนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความอนุเคราะห์และความร่วมมือจากสถาบันและบุคคลหลายฝ่าย บุคคลแรกที่ผู้เขียนขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงคือ ศาสตราจารย์ ดร. นราศรี ไววนิชกุล ที่ได้กรุณาให้กำลังใจและช่วยชี้แนะแนวทางให้กับผู้เขียน อีกทั้งได้เกียรติเป็นประธานกรรมการทรววิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ บุคคลต่อไปคือ คุณวีระวัฒน์ รุทิมมาและผู้ช่วยศาสตราจารย์สุมน มาลาสิทธิ์ ที่กรุณาเสียสละเวลาให้คำแนะนำและสนับสนุนผู้เขียนตลอดมา รวมทั้งท่านกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ทุกท่านที่กรุณาเสียเวลาอันมีค่ามาช่วยเหลือให้คำแนะนำด้วยดี

นอกจากนี้ผู้เขียนขอขอบพระคุณเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารของบัณฑิตวิทยาลัยชั้นหวานทุกแห่งและเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานของรัฐทุกท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือกับผู้เขียนเป็นอย่างดียิ่งเกี่ยวกับข้อมูลรายละเอียดของการเขียนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ จนทำให้การเขียนดำเนินไปได้เป็นอย่างดี และต้องขอขอบคุณคุณณณมล ทิศาปราวาโมทย์ ที่กรุณาเอื้อเฟื้อเครื่องพิมพ์ดีด คุณสุภาวดี นรวนณฑลและคุณวิเชียร เพ็ญบุเคราะห์ชน ที่กรุณาให้กำลังใจและช่วยพิมพ์งานคุณนารากริส โมหะหมักบาย ที่ช่วยถ่ายเอกสารวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

สุดท้ายนี้ผู้เขียนขอขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ พี่ ๆ น้อง ๆ และเพื่อน ๆ ของผู้เขียนทุกท่านที่ให้ความสนับสนุนและเป็นกำลังใจแก่ผู้เขียนเสมอมา รวมทั้งขอขอบพระคุณผู้มีพระคุณคือผู้เขียนทุกท่านที่มีใจกว้างนามไว้ ณ ที่นี้ด้วย

สมชาย นรวนณฑล



	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ช
กิตติกรรมประกาศ.....	ญ
รายการตารางประกอบ.....	ท
รายการแผนภูมิประกอบ.....	ณ
บทที่	
1 บทนำ	
ความเป็นมาและความสำคัญของการศึกษา.....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	4
สมมติฐานของการศึกษา.....	4
ขอบเขตของการศึกษา.....	4
วิธีการศึกษา.....	6
ประโยชน์ที่จะได้รับจากการศึกษา.....	8
อุปสรรคในการวิจัย.....	8
คำนิยามที่ใช้ในการศึกษา.....	9
2 ประวัติความเป็นมาของอุตสาหกรรมนมชั้นหวานในประเทศไทย	
ระยะเวลา ก่อน พ.ศ. 2505.....	16
ระยะเริ่มแรกของการก่อตั้งโรงงาน.....	18
สภาพการณ์ก่อน พ.ศ. 2514.....	24
ภาวะการณ์ตั้งแต่ พ.ศ. 2514 จนถึง พ.ศ. 2527.....	26
3 การจัดการของบริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานในประเทศไทย	
ลักษณะทั่วไปของบริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวาน.....	47
การจัดการด้านการเงิน.....	54
การวางแผน.....	54
การจัดองค์การ.....	56
การจัดคนเข้าทำงาน.....	58

การอ่านรายการ	59
การควบคุม	59
การจัดกิจการด้านการผลิต	62
กรรมวิธีการผลิตนมข้นหวาน	62
การวางแผน	70
การจัดองค์การ	71
การจัดคนเข้าทำงาน	77
การอ่านรายการ	78
การควบคุม	79
/ การจัดกิจการด้านการตลาด	80
การวางแผน	81
การจัดองค์การ	92
การจัดคนเข้าทำงาน	95
การอ่านรายการ	95
การควบคุม	96
การจัดกิจการด้านบุคลากร	97
การวางแผน	97
การจัดองค์การ	98
การจัดคนเข้าทำงาน	99
การอ่านรายการ	100
การควบคุม	101
4 การวิเคราะห์การจัดการของบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานในประเทศไทย	
การวิเคราะห์ลักษณะทั่วไปของบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวาน	104
เงินลงทุนของบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวาน	104
ลักษณะการถือหุ้น	107
การจัดองค์การของบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวาน	109
การวิเคราะห์การจัดการด้านการเงิน	113

การวิเคราะห์การจัดการค้าปลีก.....	129
ผลิตภัณฑ์.....	129
การกำหนดราคาสินค้า.....	131
ช่องทางการจำหน่าย.....	139
การส่งเสริมการขาย.....	140
การวิเคราะห์การจัดการค้าปลีก.....	154
คุณภาพสินค้า.....	154
ต้นทุนการผลิต.....	156
ปริมาณการผลิต.....	169
การวิเคราะห์การจัดการค้าปลีก.....	176
5 บทสรุปและข้อเสนอแนะ	
ลักษณะทั่วไปของบริษัทผู้ผลิตนมชานฮวาน.....	184
การจัดการค้าปลีก.....	185
การจัดการค้าปลีก.....	187
การจัดการค้าปลีก.....	192
การจัดการค้าปลีก.....	197
ทัศนคติของผู้บริหารต่อการจัดการของบริษัทผู้ผลิตนมชานฮวาน.....	201
ผลการศึกษา.....	204
บรรณานุกรม.....	206
ภาคผนวก.....	215
ประวัติผู้เขียน.....	290

รายการตารางประกอบ

ตารางที่	หน้า
1	ราคามณังชาคมีนเนยและไขมันเนย..... 26
2	ต้นทุนมาตรฐานของนมข้นหวานคินรูปมีมันเนยร้อยละ 8..... 29
3	ราคาขายส่งต่ำสุดของนมข้นหวานคินรูปแปลงไขมันแต่ละครา ในกรุงเทพมหานครเมื่อเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2522..... 38
4	การขึ้นราคามณังชาคมีนเนยเมื่อ 8 มกราคม พ.ศ. 2523..... 39
5	เปรียบเทียบราคาระหว่างนมข้นหวานคินรูปตราสินไทยกับตราอื่น ๆ เมื่อวันที่ 31 มีนาคม พ.ศ. 2524..... 43
6	ราคามณังชาคมีนเนยเมื่อเดือนมกราคม พ.ศ. 2527..... 46
7	จุดจดทะเบียนเริ่มแรกและลักษณะการถือหุ้นของบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวาน.. 48
8	อัตราร่วมผสมของวัตถุดิบในการผลิตนมข้นหวานคินรูป..... 68
9	จุดลักษณะของนมข้นหวานคินรูป..... 69
10	ราคามณังชาคมีนเนยเมื่อเดือนมกราคม พ.ศ. 2527..... 83
11	เงินลงทุนของบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวาน..... 105
12	ลักษณะการถือหุ้นของบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวาน..... 107
13	โครงสร้างเงินทุนของบริษัทอุตสาหกรรมนมไทยจำกัดตั้งแต่ พ.ศ. 2519 ถึง 2525..... 117
14	โครงสร้างเงินทุนของบริษัทอุตสาหกรรมนมอลาสก้าจำกัด ตั้งแต่ พ.ศ. 2519 - 2525..... 120
15	โครงสร้างเงินทุนของบริษัทอุตสาหกรรมนมพระนครจำกัด ตั้งแต่ พ.ศ. 2519 - 2525..... 123
16	โครงสร้างเงินทุนของบริษัทยูโนเทคมีลจำกัดตั้งแต่ พ.ศ. 2519-2525 126
17	ราคาขายปลีกนมข้นหวานคินรูป พ.ศ. 2519 - 2527..... 133
18	ราคาควบคุมขายขั้นสูงของนมข้นหวานคินรูปมีมันเนยร้อยละ 9..... 134
19	ราคาควบคุมขายขั้นสูงของนมข้นหวานคินรูปแปลงไขมัน..... 136
20	โครงสร้างการคำนวณราคาขายปลีกนมข้นหวาน..... 138

การางที่

หน้า

21	ปริมาณการบริโภคนมข้นหวานภายในประเทศ.....	141
22	ความต้องการหรือแนวโน้มการบริโภคนมข้นหวาน.....	142
23	งบค่าโฆษณาของนมข้นหวานแต่ละตรา.....	145
24	การถือครองตลาดนมข้นหวานภายในประเทศ.....	150
25	ปริมาณและมูลค่าการส่งออกนมข้นหวาน.....	153
26	ราคาจำหน่ายของวัตถุดิบในการผลิตนมข้นหวาน.....	158
27	ราคาขายปลีกน้ำมัน.....	162
28	ต้นทุนการผลิตของนมข้นหวานคินรูปมีมันเนยร้อยละ 9.....	164
29	ต้นทุนการผลิตของนมข้นหวานคินรูปแปลงไขมัน.....	166
30	สถิติต้นทุนการผลิตนมข้นหวานคินรูป.....	168
31	ปริมาณการผลิตนมข้นหวาน พ.ศ. 2519 - 2525.....	171
32	จำนวนคนงานของบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวาน.....	180

รายการแผนภูมิประกอบ

แผนภูมิที่		หน้า
1	ขั้นตอนการแปรรูปน้ำนมโคสำหรับอุตสาหกรรมนมชั้นหวานคินรูป.....	13
2	การจัดองค์การของบริษัทอุตสาหกรรมนมไทยจำกัด.....	52
3	การจัดองค์การของบริษัทอุตสาหกรรมนมพระนครจำกัด และบริษัท อุตสาหกรรมนมอลาสก้าจำกัด.....	53
4	การจัดองค์การของบริษัทยูไนเทคมีลส์จำกัด.....	53
5	การจัดองค์การของฝ่ายการเงิน.....	56
6	ขั้นตอนการผลิตนมชั้นหวานคินรูป.....	67
7	การจัดองค์การฝ่ายโรงงานของบริษัทอุตสาหกรรมนมไทยจำกัด.....	73
8	การจัดองค์การฝ่ายโรงงานของบริษัทอุตสาหกรรมนมพระนครจำกัด และ บริษัทอุตสาหกรรมนมอลาสก้าจำกัด.....	74
9	การจัดองค์การฝ่ายโรงงานของบริษัทยูไนเทคมีลส์จำกัด.....	77
10	ช่องทางการจำหน่ายนมชั้นหวานคินรูปในประเทศไทย.....	85
11	ช่องทางการจำหน่ายนมชั้นหวานของแต่ละบริษัท.....	87
12	ช่องทางการจำหน่ายนมชั้นหวานคินรูปในต่างประเทศ.....	88
13	การจัดองค์การฝ่ายการตลาดของบริษัทอุตสาหกรรมนมไทยจำกัด.....	92
14	การจัดองค์การฝ่ายการตลาดของบริษัทอุตสาหกรรมนมพระนครจำกัด....	94
15	การจัดองค์การตามทฤษฎีการจัดการ.....	110
16	โครงสร้างเงินทุนของบริษัทอุตสาหกรรมนมไทยจำกัดตั้งแต่ พ.ศ. 2519 ถึง 2525.....	118
17	โครงสร้างเงินทุนของบริษัทอุตสาหกรรมนมอลาสก้าจำกัด ตั้งแต่ พ.ศ. 2519 - 2525.....	121
18	โครงสร้างเงินทุนของบริษัทอุตสาหกรรมนมพระนครจำกัด ตั้งแต่ พ.ศ. 2519 - 2525.....	124
19	โครงสร้างเงินทุนของบริษัทยูไนเทคมีลส์จำกัดตั้งแต่ พ.ศ. 2519 ถึง 2525.....	127
20	การถือครองตลาดนมชั้นหวานภายในประเทศตั้งแต่ พ.ศ. 2519-2525.	151