

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัย เรื่อง “ศึกษาภาพการจัดการของกลุ่มแม่บ้านแปรรูปมันฝรั่ง อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่” มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการจัดการกลุ่มแปรรูปมันฝรั่งของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรเจดีย์แม่ครัว และกลุ่มสตรีสหกรณ์นิคมสันทราย จำกัด และ 2) เพื่อศึกษาถึงเงื่อนไขที่เป็นศักยภาพ และข้อจำกัดในการดำเนินงาน ของกลุ่ม

กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรเจดีย์แม่ครัว เป็นกลุ่มแม่บ้านของเกษตรกรผู้ปลูกมันฝรั่งที่มีภูมิปัญญาใกล้เคียงบ้านเจดีย์แม่ครัว หมู่ที่ 3 ริเริ่มในการนำผลผลิตมันฝรั่งที่ไม่ตรงตามที่โรงงานต้องการ จึงหาแนวทางที่จะแปรรูปผลผลิตจากมันฝรั่ง ดังกล่าว ให้ก่อประโยชน์ต่อหมู่บ้าน ชุมชน ผู้วิจัยเห็นว่าแนวความคิดดังกล่าวของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรเจดีย์แม่ครัว เป็นแนวคิดที่เริ่มจากวิกฤติที่ผลผลิตมันฝรั่งที่โรงงานไม่ต้องการ ทำให้เกษตรกรขายผลผลิตได้จำนวนน้อยลง โดยมีแม่บ้านของเกษตรกร หรือเกษตรกรที่เป็นสตรีนำมาเป็น โอกาสในการเพิ่มรายได้ และใช้สิ่งของเหลือใช้เหลือขายนำมาเป็น ศักยภาพของหมู่บ้านที่แม่บ้านเกษตรกรนำมาใช้ได้เป็นอย่างดี และสมควรที่จะศึกษาเพื่อแนวทางในการก่อตั้งกลุ่มอื่นๆ ได้เป็นอย่างดี ผู้วิจัยขอ นำข้อมูล ที่ศึกษาจากทั้งสองกลุ่ม โดยแยกการนำเสนอออกเป็นหัวข้อใหญ่ ๆ 4 หัวข้อ เพื่อให้ง่ายต่อการศึกษารายละเอียด โดยแยกการจัดการออกเป็นตามกลุ่มที่ทำกรวิจัย และศักยภาพของกลุ่ม ปัญหาที่ผู้วิจัยค้นพบ ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ออกเป็นหัวข้อต่างๆ ดังนี้

4.1 กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรเจดีย์แม่ครัว

4.1.1 พัฒนาการของการเกิดกลุ่ม

4.1.2 การจัดการบุคลากร

4.1.3 การจัดการทุน

4.1.4 การจัดการวัตถุดิบ

4.1.5 การจัดการแปรรูป

4.1.6 การจัดการตลาด

4.2 กลุ่มสตรีสหกรณ์นิคมสันทราย

4.2.1 พัฒนาการของการเกิดกลุ่ม

4.2.2 การจัดการบุคลากร

4.2.3 การจัดการทุน

4.2.4 การจัดการวัตถุดิบ

4.2.5 การจัดการแปรรูป

4.2.6 การจัดการตลาด

4.3 ศักยภาพและข้อจำกัดในการดำเนินงาน

4.3.1 กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรเจริญแม่ครัว

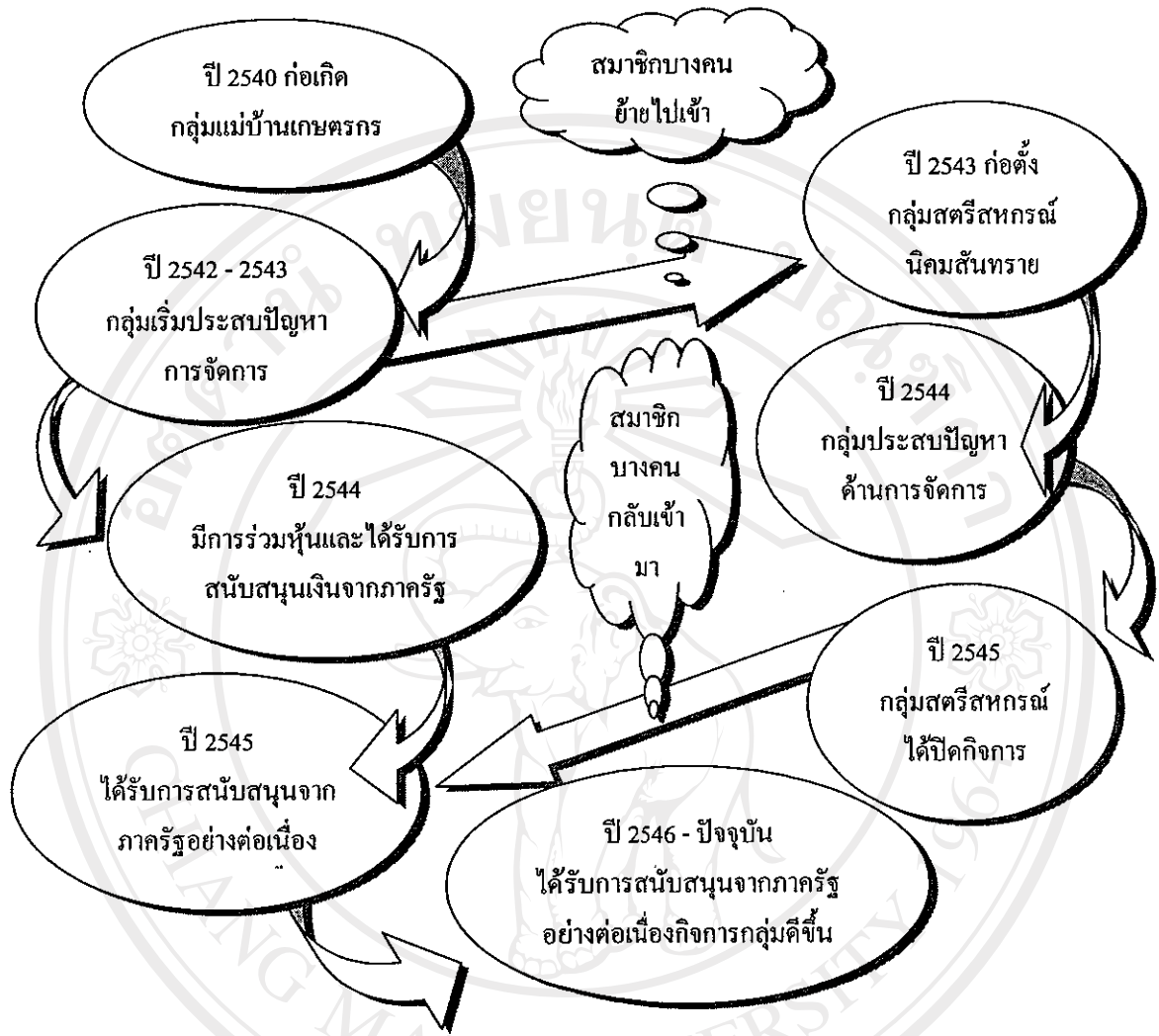
ก. ศักยภาพ

- 1) การมีส่วนร่วม
- 2) ผู้นำ
- 3) เป้าหมาย
- 4) การประเมินผล

ข. ข้อจำกัด

- 1) ด้านบุคลากร
- 2) ด้านทุน
- 3) ด้านวัตถุดิบ
- 4) ด้านการแปรรูป
- 5) ด้านการตลาด

กลุ่มสตรีสหกรณ์นิคมสันทราย เป็นกลุ่มที่เกิดจากสมาชิกของสหกรณ์นิคมสันทราย ผู้ผลิตมันฝรั่งเพื่อจำหน่าย โดยได้รับความสนใจจากสมาชิกของสหกรณ์เป็นอย่างมากทำให้สมาชิกผู้ปลูกมันฝรั่งมีจำนวนมากขึ้น จนกระทั่งผลผลิตมันฝรั่งมีจำนวนมากเกินความต้องการของตลาด ทำให้ราคาจำหน่ายผลผลิตมันฝรั่งมีราคาลดลง กลุ่มสตรีที่เป็นสมาชิกของสหกรณ์นิคมสันทราย และเป็นแม่บ้านของสมาชิก จึงริเริ่มที่จะแปรรูปมันฝรั่งเพื่อเพิ่มมูลค่าของผลผลิตมันฝรั่งที่ล้นตลาด โดยได้ศึกษาจากกลุ่มสตรี กลุ่มเกษตรกรในพื้นที่ต่างๆ หาแนวทางในการจัดตั้งกลุ่ม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแปรรูปมันฝรั่งและเพื่อลดภาระหนี้สินของเกษตรกรที่เป็นสมาชิกสหกรณ์นิคมสันทราย ต่อไป



แผนภูมิที่ 5 พัฒนาการของกลุ่มแปรรูปมันฝรั่ง อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่

จากแผนภูมิที่ 5 จะเห็นได้ว่า กลุ่มแปรรูปมันฝรั่งมีมูลเหตุเกิดจาก ความต้องการของ แม่บ้านเกษตรกรในตำบลแม่แฝกที่เป็นสมาชิกของสหกรณ์นิคมสันทราย จำกัด ซึ่งมีอาชีพในการ ปลูกมันฝรั่งเพื่อขายให้กับสหกรณ์ โรงงานแปรรูปมันฝรั่งและกลุ่มพ่อค้าคนกลาง

กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรที่รวมตัวกัน พบว่าหัวมันฝรั่งดิบมีเงื่อนไขในด้านคุณภาพและ มาตรฐานตามที่คุณซื้อเป็นผู้กำหนดคุณภาพที่ต้องการ ในขณะที่เดียวกันเมื่อกลุ่มผู้ปลูกมันฝรั่งไม่ สามารถกำหนดให้คุณภาพของมันฝรั่งตรงกับความต้องการได้ มีมันฝรั่งที่เหลือไม่ได้ขนาดตาม ต้องการเป็นจำนวนมาก ทำให้รายได้ที่เคยได้รับน้อยลง และบ่อยครั้ง กลุ่มแม่บ้านจึงร่วมกันคิดว่า จะนำมันฝรั่งที่เหลือไปทำอะไร และเมื่อได้คำตอบว่าจะทำการแปรรูปมันฝรั่งที่เหลือจากการขายส่ง จึงได้ร่วมกันจัดตั้ง “กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรเจดีย์แม่ครัว” ในปี พ.ศ. 2540 เพื่อร่วมกันดำเนินการแปรรูป

รูปมันฝรั่งที่เหลือ เพื่อเพิ่มรายได้โดยเสนอขอรับเงินสนับสนุนจากองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำนวน 60,000 บาท เพื่อใช้ในการจัดฝึกอบรม ให้ความรู้และจัดหาอุปกรณ์เพื่อใช้ในการดำเนินงาน และได้ดำเนินการมาโดยตลอด ต่อมาในช่วงปี พ.ศ. 2542 – 2543 ทางกลุ่มเริ่มประสบปัญหาด้านการจัดการ สมาชิกกลุ่มได้นำเรื่องไปเสนอปรึกษาคณะกรรมการสหกรณ์นิคมสันทราย จำกัด ซึ่งทางสหกรณ์ได้รับเรื่องแล้วได้มีมติให้ดำเนินการแปรรูปมันฝรั่งในช่วงปี พ.ศ. 2543 และได้นำสมาชิกสหกรณ์ที่เป็นสตรีและสมาชิกของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรเจดีย์แม่ครัวบางคนเข้ามาอยู่ในแผนกแปรรูปแล้วจัดตั้ง เป็น “กลุ่มสตรีสหกรณ์นิคมสันทราย” เพื่อทำการแปรรูปมันฝรั่งทอดกรอบปรุงรสออกจำหน่าย ภายใต้การจัดการของสหกรณ์นิคมสันทราย จำกัด การดำเนินงานไปได้ด้วยดีจึงมีการลงทุนขยายโรงงานและอุปกรณ์ในการดำเนินงานแต่ด้วยปัญหาในการจัดการของสหกรณ์ ทำให้ ในช่วงปี พ.ศ. 2545 ทางกลุ่มประสบปัญหาเรื่องเงินทุนทำให้ต้องปิดกิจการ ในที่สุด

จึงทำให้สมาชิกกลุ่มสตรีสหกรณ์ที่เคยเป็นสมาชิกของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรเจดีย์แม่ครัวเดิม ได้กลับเข้ากลุ่ม ในขณะที่กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรเจดีย์แม่ครัวในช่วงปี พ.ศ. 2543 แม้สมาชิกบางคนได้ออกไปแต่กลุ่มก็ยังมีผลผลิตอยู่บ้างเล็กน้อย ซึ่งต่อมาในปี พ.ศ. 2544 ทางกลุ่มได้รวบรวมสมาชิกและได้เปิดขายหุ้นให้แก่สมาชิก และได้รับการสนับสนุนจากสำนักงานเกษตรจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 100,000 บาท เพื่อใช้ในการดำเนินการของกลุ่มในด้านเงินทุนและยังได้รับการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องทำให้กลุ่มมีการพัฒนาในด้านกระบวนการผลิตและด้านผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม นอกจากนี้ทางกลุ่มยัง ได้มีการพัฒนาในการจัดการกลุ่มให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการรับรู้และตัดสินใจทำให้กลุ่มมีความเข้มแข็งส่งผลให้กิจการของกลุ่มดำเนินไปในทิศทางที่ดีขึ้นจนถึงปัจจุบัน

4.1 กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรเจดีย์แม่ครัว

กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรเจดีย์แม่ครัว เป็นกลุ่มแม่บ้านของเกษตรกรผู้ปลูกมันฝรั่งที่มีภูมิลำเนาใกล้เคียงบ้านเจดีย์แม่ครัว หมู่ที่ 3 ริเริ่มในการนำผลผลิตมันฝรั่งที่ไม่ตรงตามที่โรงงานต้องการ จึงหาแนวทางที่จะแปรรูปผลผลิตจากมันฝรั่ง ดังกล่าว ให้ก่อประโยชน์ต่อหมู่บ้าน ชุมชน ผู้วิจัยเห็นว่าแนวความคิดดังกล่าวของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรเจดีย์แม่ครัว เป็นแนวคิดที่เริ่มจากวิกฤติที่ผลผลิตมันฝรั่งที่โรงงานไม่ต้องการ ทำให้เกษตรกรขายผลผลิตได้จำนวนน้อยลง โดยมีแม่บ้านของเกษตรกร หรือเกษตรกรที่เป็นสตรีนำมาเป็น โอกาสในการเพิ่มรายได้ และใช้สิ่งของเหลือใช้เหลือขายนำมาเป็นสัปดาห์ภาพของหมู่บ้านที่แม่บ้านเกษตรกรนำมาใช้ได้อย่างน่าพอใจ และสมควรที่จะศึกษาเพื่อแนวทางในการก่อตั้งกลุ่มอื่นๆ ได้เป็นอย่างดี ผู้วิจัยขอนำข้อมูลที่ศึกษาจากทั้งสองกลุ่ม โดยแยกการนำเสนอออกเป็นหัวข้อใหญ่ ๆ 4 หัวข้อ เพื่อให้ง่ายต่อการศึกษาวิจัยข้อมูลที่ได้

โดยแยกการจัดการออกเป็นตามกลุ่มที่ทำการวิจัย และศักยภาพของกลุ่ม ปัญหาที่ผู้วิจัยค้นพบ ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ออกเป็นหัวข้อต่างๆ ดังนี้

4.1.1 พัฒนาการของการเกิดกลุ่ม

กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรเจดีย์แม่ครัว จากการสัมภาษณ์แม่บ้านผู้ริเริ่มแนวคิดการรวมกลุ่ม นางบัวคำ วิชาษา ปัจจุบันได้รับเลือกให้ทำหน้าที่ประธานกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรเจดีย์แม่ครัว สรุปได้ว่า ในพื้นที่ ตำบลแม่แฝกใหม่ อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ เป็นพื้นที่ปลูกมันฝรั่งเพื่อการบริโภคและส่งโรงงานแปรรูป โดยมีผลผลิตมันฝรั่งที่ไม่ได้คุณภาพตรงตามมาตรฐานของโรงงานที่ใช้ในการแปรรูป เป็นจำนวนมากประมาณ 1 ใน 3 ส่วนของผลผลิต จึงได้ทดลองทอดแปรรูปให้ญาติมิตรชิม ดิชม แล้วจึงกระจายแนวคิด การแปรรูปให้แก่แม่บ้านเกษตรกรบริเวณ หมู่บ้านเจดีย์แม่ครัว หมู่ 3 ด้วยการพูดคุยกับแม่บ้านด้วยกัน นำโดยนางบัวคำ วิชาษา ขอความคิดเห็นปากต่อปาก จึงมีความคิดในการรวมกลุ่มเพื่อทำการทอดแปรรูปผลผลิตมันฝรั่งเพื่อจัดจำหน่าย สร้างรายได้แก่แม่บ้านเกษตรกรอีกทางหนึ่ง กลุ่มจึงเริ่มก่อตั้งในปี พ.ศ. 2540 โดยการรวมกลุ่ม กลุ่มจัดให้มีการฝึกอบรม และศึกษาดูงานจากกลุ่มเกษตรกรอื่นที่รวมกลุ่มเพื่อทำกิจกรรมในการเสริมอาชีพ โดยมีจำนวนแม่บ้านในครั้งแรก 15 คน ซึ่งทั้งหมดเป็นแม่บ้านเกษตรกรที่ปลูกมันฝรั่ง

การดำเนินการของกลุ่ม เป็นไปอย่างต่อเนื่อง ประสบกับภาวะ ปัญหา อุปสรรค และการจัดการด้านต่างๆ ซึ่งกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรเจดีย์แม่ครัว โดยผู้นำกลุ่ม นางบัวคำ วิชาษา ร่วมกันในการจัดการให้กลุ่มสามารถดำเนินการต่อ จากการวิจัยข้อมูลข้างต้น พบว่า กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรเจดีย์แม่ครัว มีการเริ่มต้นของกลุ่มด้วยการรวมกันเพื่อร่วมกันในแก้ปัญหาหัวมันฝรั่งดิบ ที่โรงงานไม่ต้องการหรือหัวมันฝรั่งดิบไม่ตรงตามมาตรฐานของโรงงานที่รับซื้อหัวมันฝรั่งดิบ ผลผลิตหัวมันที่มีขนาดเล็ก ใหญ่ ไม่เท่ากัน จำนวนหัวมันขนาดเล็กมีจำนวนที่โรงงานมาก ทำให้ผลการขายผลผลิตหัวมันฝรั่งดิบมีจำนวนไม่มากหรือเกษตรกรมีรายได้ลดลง แม่บ้านจึงริเริ่มกลุ่มเพื่อแปรรูปหัวมันฝรั่งดิบ โดยการทอดปรุงรส จำหน่ายเพื่อเพิ่มรายได้แก่กลุ่ม

การจัดการกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรเจดีย์แม่ครัว ซึ่งผู้วิจัยได้ข้อมูล ในช่วงปี พ.ศ.2540 ถึง พ.ศ. 2546 พบว่ามีพัฒนาการด้านต่าง ๆ ดังนี้

พัฒนาการทางการจัดการบุคลากร

กลุ่มมีการจัดการให้กลุ่มที่เริ่มการก่อตั้ง เข้ารับการฝึกอบรมจากศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยี สหกรณ์ที่ 5 สหกรณ์นิคมสันทราย ซึ่งนับเป็นการจัดการกลุ่มด้านบุคคล ในการเพิ่มพูนความรู้ทางด้านการแปรรูปในแม่บ้านเกษตรกร

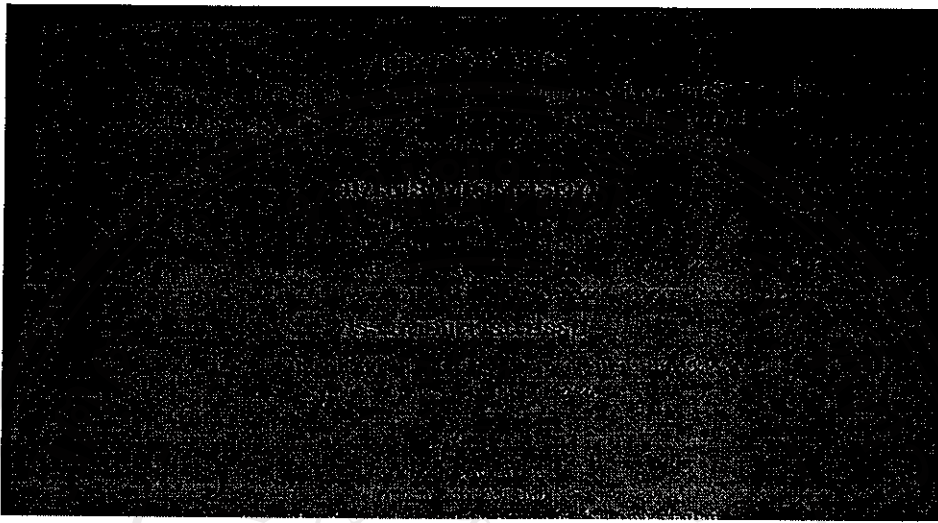
ขอการสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้ริเริ่ม นางบัวคำ วิชาษา และกลุ่มมีแนวคิดในการขอรับการสนับสนุน ในการให้ความร่วมมือในการก่อตั้งกลุ่ม และขอความร่วมมือในการจัดให้

มีการเพิ่มพูนความรู้แก่สมาชิกกลุ่ม พร้อมๆ กับการขอความสนับสนุนในการดำเนินงานอื่นๆ เช่น เงินทุน และเครื่องจักรที่ใช้ในการแปรรูป จะเห็นได้ว่ากลุ่มมีความกระตือรือร้นที่จะเพิ่มขีดความสามารถของกลุ่ม ให้มากขึ้นทั้งด้านบุคคล และเงินทุน เครื่องจักร

จากภาวะการณ์จัดการด้านเงินทุนประสบปัญหา และการจัดการด้านการตลาดไม่มั่นคงมากนักทำให้สมาชิกบางส่วน เข้าร่วมกลุ่มสตรีสหกรณ์นิคมสันทราย ขณะเดียวกัน ทางกลุ่มสตรีสหกรณ์นิคมสันทราย จัดให้สมาชิกได้มีความรู้ทางด้านการ “การพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์” การแปรรูปมันฝรั่ง “อาลู” ทำให้สมาชิกที่กลับมาร่วมกลุ่มภายหลังการจัดการกลุ่มมีความมั่นคงมากขึ้น เป็นการพัฒนามูลค่าของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรเจดีย์แม่ครัวทางอ้อม อีกทางหนึ่ง

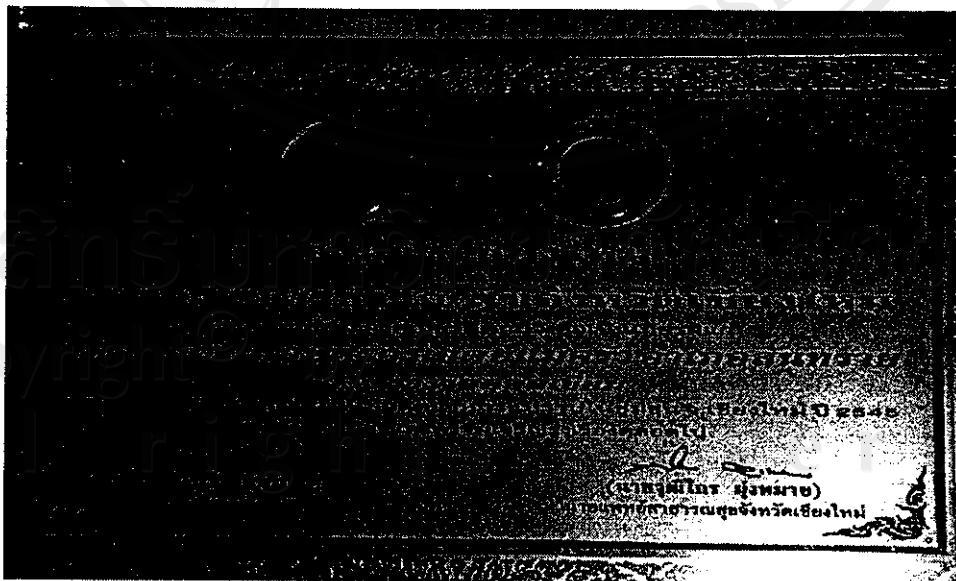
พัฒนาการทางการจัดการทุน

กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรเจดีย์แม่ครัว โดยการนำของนางบัวคำ วิชาษา ได้ขอรับความช่วยเหลือ สนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งประสบความสำเร็จได้รับการสนับสนุนเป็นเงินจำนวน 71,500 บาท และได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานที่ผู้นำ และกลุ่มนำโครงการขอรับการสนับสนุน ซึ่งได้เงินทุนทั้งในรูปของเงินที่ใช้การดำเนินการ และเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิต ที่สำคัญคือ การได้รับทุนสนับสนุนจากการเข้าร่วม และได้รับการชมเชยด้วยรางวัล เป็นการตอบแทน ที่สำคัญ สินค้าของกลุ่ม ได้รับคัดเลือก จากคณะทำงานคัดสรรสุดยอด หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย จังหวัดเชียงใหม่ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ประกาศนียบัตรหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย ซึ่งกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรได้รับในการ
คัดสรร ประจำปี 2545

กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรเจดีย์แม่ครัว ยังได้รับการยอมรับจากหน่วยงาน ดังนี้ จังหวัด
เชียงใหม่และสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดเชียงใหม่มอบรางวัลยอดเยี่ยม殊ลักษณะสถานที่ผลิต
อาหารแปรรูปชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ ปี 2545 กระทรวงสาธารณสุข แสดงใน ภาพที่ 2



ภาพที่ 2 รางวัลยอดเยี่ยม

จากแผนภูมิที่ 6 แสดงให้เห็นถึงสถานที่ตั้งในการดำเนินการของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกร เจดีย์แม่ครัว ในการแปรรูปมันฝรั่งและ ประชุมกลุ่ม ซึ่งอยู่ในบริเวณบ้านของ นางบัวคำ วิชาษา ประธานกลุ่ม

พัฒนาการทางด้านการจัดการวัตถุดิบ

กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรเจดีย์แม่ครัว ได้จัดการวัตถุดิบในระยะแรก ด้วยการจัดหาวัตถุดิบไว้เพื่อผลิตหลังฤดูการปลูกมันฝรั่ง ด้วยการซื้อวัตถุดิบไว้เฉพาะเพียงในการแปรรูป 2-3 เดือน เป็นการป้องกันการเน่าเสียของวัตถุดิบ

ต่อมา กลุ่มได้หารือถึงความไม่ต่อเนื่องของการผลิต จึงมีแนวคิดในการจัดหาวัตถุดิบไว้แล้วนำฝากไว้ห้องเย็นของเอกชน ที่ประชุมเห็นด้วย ผู้นำจึงได้กำหนดแผนงาน การแปรรูป ตามวัตถุดิบที่ต้องการใช้ในช่วงเทศกาลต่าง ๆ นับเป็นพัฒนาการของกลุ่มที่ลดปัญหาคาหัวมันฝรั่งที่โรงงานไม่ต้องการลดลง นั่นคือ มีการซื้อวัตถุดิบที่ โรงงานไม่ต้องการไว้เกือบทั้งหมด

พัฒนาการทางด้านการจัดการแปรรูป

ในช่วงแรกของการดำเนินการแปรรูปมันฝรั่งกลุ่มได้อาศัยการแปรรูปโดยอาศัยแรงงานในการแปรรูปในทุกๆ ขั้นตอน ไม่ว่าจะเป็น การนำหัวมันฝรั่งมาปอกเปลือก แล้วนำมาหั่นเป็นแผ่นแล้วนำไปทอด นำมาพักให้สะเด็ดน้ำมัน ก่อนนำไปปรุงรสแล้วบรรจุถุง ซึ่งในแต่ละขั้นตอนทำให้เกิดการสูญเสีย ทั้งเวลา แรงงาน และวัตถุดิบ ซึ่งทางกลุ่มได้มีการประชุมหารือเพื่อจะปรับปรุงกระบวนการแปรรูปเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและผลกำไรแก่ทางกลุ่มให้มากที่สุด ทางกลุ่มได้รับการสนับสนุนเครื่องมือและอุปกรณ์ในการแปรรูปจากทางส่วนราชการที่ทางกลุ่มได้ขอรับการสนับสนุน ไม่ว่าจะเป็น เครื่อง ปอกและขัดผิวมันฝรั่ง, เครื่องอบมันฝรั่งหลังทอด, เครื่องหั่นมันฝรั่ง, เครื่องบรรจุถุง เครื่องวัดอุณหภูมิน้ำมัน ซึ่งเป็นอุปกรณ์ ที่ช่วยให้ทางกลุ่มลดต้นทุนในการผลิต

พัฒนาการทางด้านการจัดการตลาด

กลุ่มแม่บ้านได้ผลิตสินค้าของกลุ่มออกมาในลักษณะการแปรรูปแบบภูมิปัญญาชาวบ้านซึ่งในช่วงแรกผลิตเพียงรสมันฝรั่งแท้ และรสบาบีคิว ออกจำหน่ายภายในชุมชน ในลักษณะบรรจุถุงใส่ขนาด 1 กิโลกรัมจะขายในราคา 150 บาท และขนาด ถุงแบ่งขาย ขนาดเล็ก มีตั้งแต่ ราคา 5 บาท 10 บาท 20 บาท 25 บาท 30 บาท และ 50 บาทซึ่งอายุในการเก็บรักษาจะอยู่ได้ประมาณ 1 เดือน ทางกลุ่มจะอาศัยสมาชิกกลุ่มในการ จำหน่ายสินค้า โดยนำไปส่งตามร้านค้าในชุมชนและ โรงเรียน ออกแสดงสินค้าตามงานต่างๆ ในรูปของกลุ่ม สมาชิกจะมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาของกลุ่มในด้าน

การตลาดอยู่เสมอเนื่องจากในช่วงแรกทางกลุ่มจำเป็นต้องจำหน่ายสินค้าของทางกลุ่มเพื่อจะมีเงินหมุนเวียนมาดำเนินการต่อไปอย่างต่อเนื่อง จากพัฒนาการของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรเจริญแม่ครัวข้างต้น สามารถแสดงได้ ตามตารางที่ 1

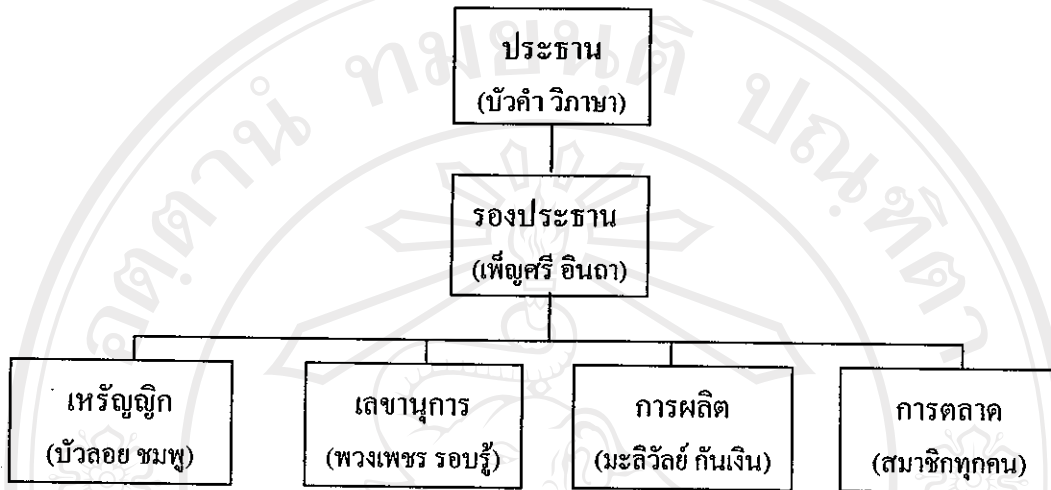
ตารางที่ 1 พัฒนาการกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรเจริญแม่ครัว

รายการ	พัฒนาการ
การจัดการ	<ul style="list-style-type: none"> -จัดการฝึกอบรมให้ความรู้แก่สมาชิกกลุ่ม -มีการขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง -เข้าร่วมแสดงสินค้าในงานเทศกาลต่างๆ -ขอการประกันคุณภาพ (อย. 50-2 05543-2-0001) -มีตราสินค้า ชิปปี้ (Chippy) -ได้รับการยอมรับเป็นสินค้า หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย -และได้รับการยอมรับและมอบรางวัลจากหลายหน่วยงาน เช่น กระทรวงสาธารณสุข
การจัดการทุน	<ul style="list-style-type: none"> -มีการร่วมหุ้น เป็นเงินทุนหมุนเวียน จำนวน 71,500 บาท -ได้รับเงินสนับสนุนจากองค์การบริหารส่วนตำบลแม่แฝกใหม่ และองค์การบริหารจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 60,000 บาท -ได้รับเงินสนับสนุนจากที่เกี่ยวข้อง ทั้งในรูปแบบเงินทุนและเครื่องจักรในการผลิต จากศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคเหนือ สนับสนุนจากรางวัล ผลิตภัณฑ์ หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย -ได้รับเงินสนับสนุนในการบรรจุภัณฑ์จากกรมส่งเสริมการเกษตรจำนวน 1,100,000 บาท
การจัดการวัตถุดิบ	<ul style="list-style-type: none"> -จากเกษตรกรผู้ปลูกมันฝรั่ง ตำบลแม่แฝกใหม่ -จัดเก็บวัตถุดิบห้องเย็น เพื่อการผลิตนอกฤดูการปลูกมันฝรั่ง -จากเกษตรกรผู้ปลูกมันฝรั่ง ตำบลแม่แฝกใหม่ และจากจังหวัดใกล้เคียง -จัดเก็บวัตถุดิบห้องเย็น ใช้ในการผลิตนอกฤดูการปลูกมันฝรั่ง
การจัดการแปรรูป	<ul style="list-style-type: none"> -รูปแบบสินค้า มีเฉพาะมันฝรั่งทอดกรอบรสแผ่นเรียบ -รสชาติสินค้า มี 2 รสชาติ คือ รสมันฝรั่งแท้ และบาบีคิว

	<p>-กำลังการผลิตไม่แน่นอนไม่สามารถหาข้อมูล การผลิตไม่ตลอดปี</p> <p>-เพิ่มรูปแบบสินค้า มีเฉพาะมันฝรั่งทอดกรอบรสแผ่นเรียบและแผ่นหยัก</p> <p>-เพิ่มรสชาติสินค้า มี 6 รสชาติ คือ รสมันฝรั่งแท้ รสบาบีคิว รสพิชซ่า รสมะเขือเทศ รสปาร์ก้า และรสเนย</p> <p>-เพิ่มบรรจุภัณฑ์ และเพิ่มขนาดบรรจุภัณฑ์ ขนาด 25 กรัม ขนาด 50 กรัม ขนาด 150 กรัม และขนาด 300 กรัม</p> <p>-กำลังการผลิต มันฝรั่งทอดกรอบรส 28 กิโลกรัม ต่อวัน</p> <p>-กำลังการผลิต มันกัลยา 12 กิโลกรัม ต่อวัน</p>
การจัดการตลาด	<p>-มีรูปแบบไม่แน่นอน เช่น ฝากญาติ พี่ น้อง สมาชิก จำหน่ายตามหน่วยงานที่บุคคลเหล่านั้นทำงาน</p> <p>-จำหน่ายในตลาดเจดีเอ็มเคอร์ว ทั้งตลาดเช้า และตลาดตอนเย็น</p> <p>-นำสินค้าแสดง ในเทศกาล งานต่างๆ ที่ได้รับข้อมูล และแจ้งมายังกลุ่มโดยตรง</p> <p>-เพิ่มช่องทางเลือกแก่ลูกค้า ด้วยขนาดการบรรจุ รวม 4 ขนาดตามหัวข้อการจัดการแปรรูปข้างต้น</p>

4.1.2 การจัดการบุคลากร

กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรเจดีเอ็มเคอร์ว มีสมาชิกเมื่อเริ่มก่อตั้งกลุ่มจำนวน 15 คน โดยเริ่มการจัดตั้งกลุ่มในปี พ.ศ. 2540 และจำนวนเพิ่มมากขึ้น โดยมีสมาชิกในหมู่บ้านใกล้เคียง ในตำบลแม่แฝกใหม่ ให้ความสนใจเข้าร่วมกลุ่ม 15 คน ได้มีการตกลงกันภายในกลุ่มให้คัดเลือกตัวแทนกลุ่มจัดตั้งคณะกรรมการ ใช้ชื่อว่า คณะกรรมการบริหารกลุ่มอาชีพส่วนตำบล โดยจัดตัวแทนเข้าร่วมกลุ่ม ซึ่งได้รับการคัดเลือกจากสมาชิกในหมู่บ้านทั้ง 12 หมู่บ้านของตำบลแม่แฝกใหม่ อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ หมู่บ้านละ 1 คน จำนวน 12 คน และเชิญผู้มีคุณวุฒิในชุมชนเข้ามาเป็นกรรมการอีก 3 คน รวมจึงมีสมาชิกจำนวน 15 คนมอบหมายให้แต่คนที่ได้รับการคัดเลือก ทำหน้าที่ตามที่ที่ประชุมกลุ่มมอบหมายให้ ทั้งนี้ พิจารณาจากการเสนอและได้รับเสียงสนับสนุนจากสมาชิกทั้ง 15 คน ที่กลุ่มเห็นเหมาะสม ได้รับการยอมรับกันภายในกลุ่ม และร่วมถึงการคัดเลือก ประธาน รองประธาน เสร็จญุติก เลขา โดยให้แต่ละคนทำหน้าที่นั้น ๆ ตามความถนัดของสมาชิก ซึ่งมีหน้าที่ต่างๆ ดังนี้



แผนภูมิที่ 7 แผนผังการจัดการคนของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรเจดีย์แม่ครัวในช่วงปี พ.ศ. 2540 – 2543

จากแผนภูมิที่ 7 กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรเจดีย์แม่ครัวมีรูปแบบการจัดการคนดังนี้ นางบัวคำ วิชาษา เป็นผู้ริเริ่มกลุ่มและเป็นผู้ถูกคัดเลือกจากสมาชิกให้เป็นประธานกลุ่ม มีหน้าที่มอบหมายงานให้สมาชิกแต่ละคน การจัดการงานให้มีระบบงาน ดูแลการผลิตและงานต่าง ๆ ภายในองค์กร สาเหตุที่ทำให้ได้รับการคัดเลือกให้เป็นประธานกลุ่มเนื่องจากนางบัวคำ วิชาษาเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานเกี่ยวกับมันฝรั่งและเป็นผู้ที่สมาชิกให้ความเคารพนับถือ เนื่องจากมีคุณลักษณะ ความเป็นผู้นำ

นางเพ็ญศรี อินตา ทำหน้าที่รองประธาน มีหน้าที่ ปฏิบัติหน้าที่แทนประธาน เมื่อประธานไม่สามารถปฏิบัติงานได้

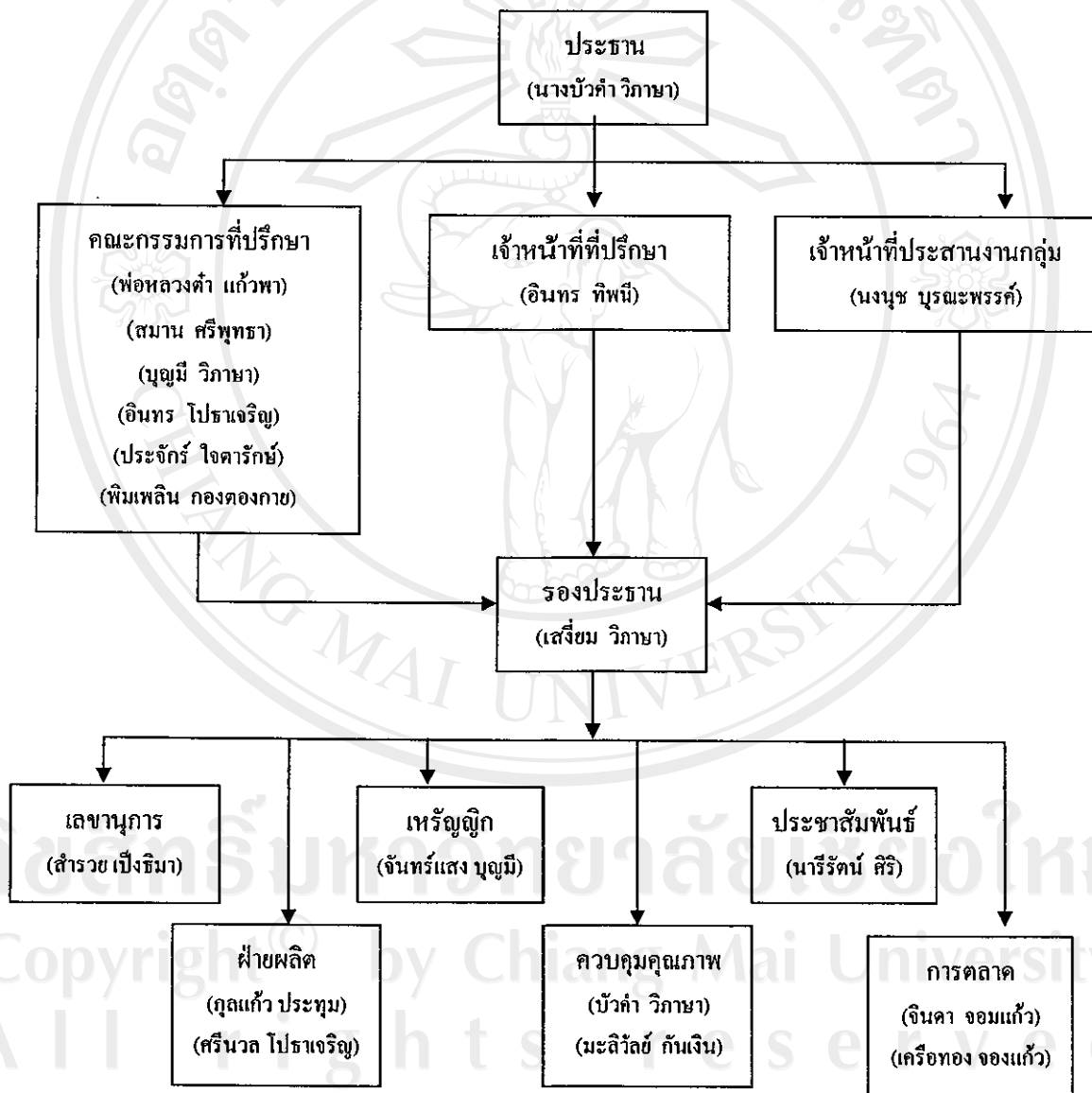
นางพวงเพชร รอบรู้ ทำหน้าที่ เลขานุการ มีหน้าที่ บันทึกรายงานการประชุมและสรุปรายงานการประชุมแต่ละครั้ง เนื่องจากได้รับการยอมรับจากกลุ่มว่ามีความสามารถตรงกับหน้าที่ เลขานุการ

นางบัวลอย ชมพู ทำหน้าที่เหรัญญิก มีหน้าที่ จัดทำบัญชีรายรับ – รายจ่ายต่าง ๆ ภายในกิจการ เนื่องจากมีประสบการณ์ในการเป็นเหรัญญิกของกลุ่มอื่นมาก่อน

นางมะลิวัลย์ กั้นเงิน มีหน้าที่ การผลิต และการควบคุมการผลิตแปรรูปมันฝรั่งทั้งหมด ทั้งในด้านวัตถุดิบของมันฝรั่ง อุปกรณ์ เครื่องมือ ตลอดจนแรงงานดำเนินการผลิต และมีสมาชิกที่

เหลือเป็นกรรมการ ร่วมกันดูแลด้านการตลาด การขายสินค้า การรับรายการสั่งซื้อ และส่งผลิตภัณฑ์ให้ กับตัวแทนจำหน่าย รวมทั้งการส่งเสริมการตลาด

ในช่วงปี พ.ศ. 2544 กลุ่มได้มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการคนให้เหมาะสมกับสถานะการปัจจุบันโดยมีการเลือกตั้งคณะกรรมการชุดใหม่ โดยแบ่งเป็นฝ่ายต่างๆ ดังนี้



แผนภูมิที่ 8 แผนผังการจัดการคนของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรเจดีย์แม่ครัวในช่วงปี พ.ศ. 2544-ปัจจุบัน

จากแผนภูมิที่ 8 จะเห็นได้ว่าการจัดตั้งคณะกรรมการชุดใหม่ เพื่อทำหน้าที่ต่างๆ ดังนี้
นางบัวคำ วิชาษา ประธาน มีหน้าที่ รวบรวมข้อมูลทางการตลาด , แบ่งหน้าที่ให้สมาชิกแต่ละ
คนทำงาน, การจัดการให้เป็นไปตามระบบงาน, ควบคุมการผลิตและงานต่างๆภายในองค์กร

นางเสงี่ยม วิชาษา รองประธาน มีหน้าที่ ปฏิบัติหน้าที่แทนประธาน เมื่อประธานไม่
สามารถปฏิบัติงานในขณะนั้นได้

นางสำรวย เบ็งธิมา เลขานุการ มีหน้าที่ บันทึกและสรุปการประชุม แต่ละครั้ง

นางจันทร์แสง บุญมี เภรัญญิก มีหน้าที่ จัดทำบัญชีรายรับ – รายจ่ายต่าง ๆ ภายใน
กิจการ

นางนารีรัตน์ สิริ ประชาสัมพันธ์ มีหน้าที่ เผยแพร่ข่าวสารเกี่ยวกับมันฝรั่งทอดกรอบ

คณะกรรมการฝ่ายการผลิต มีหน้าที่ ในการควบคุมการผลิตแปรรูปมันฝรั่ง ทั้งในด้าน
วัตถุดิบของมันฝรั่ง อุปกรณ์ เครื่องมือ ตลอดจนแรงงานดำเนินการผลิต โดยมีคณะกรรมการ
รับผิดชอบดังนี้

นางกุลแก้ว ประทุม นางศรีนวล โปธาเจริญ

คณะกรรมการฝ่ายการตลาด มีหน้าที่ ในการดำเนินการตลาด ขายสินค้า ผลิตภัณฑ์ให้กับ
ตัวแทนจำหน่าย หรือทำการส่งเสริมการตลาด โดยมีคณะกรรมการรับผิดชอบดังนี้

นางจินดา จอมแก้ว นางเครือทอง จองแก้ว

คณะกรรมการฝ่ายควบคุมคุณภาพ มีหน้าที่ ในการควบคุมคุณภาพในการผลิตทั้งในด้าน
ของวัตถุดิบ และคุณภาพของสินค้า รวมไปถึงสุขลักษณะในการทำงานทั้งส่วนของอาคารสถานที่
เครื่องมือ เครื่องมือ และพนักงานผู้ปฏิบัติงาน โดยมีคณะกรรมการรับผิดชอบดังนี้

นางบัวคำ วิชาษา นางมะลิวัลย์ กันเงิน

คณะกรรมการที่ปรึกษา มีหน้าที่ ให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการจัดการ
ในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น คน ทูบ วัตถุดิบ การจัดการในด้านการผลิต และการตลาด โดยมี
คณะกรรมการรับผิดชอบดังนี้

พ่อหลวงคำ แก้วพา นายอินทร โปธาเจริญ

นายสมาน ศรีพุทธา นายประจักษ์ ใจตารักษ์

นายบุญมี วิชาษา นางพิมพ์เพลิน กองตองกาย

เจ้าหน้าที่ประสานงานกลุ่ม มีหน้าที่ คอยให้ความช่วยเหลือในการติดต่อประสานงานใน
การดำเนินการขอรับการสนับสนุนจากภาครัฐ และเอกชนของกลุ่ม โดยติดต่อระหว่างกลุ่มแม่บ้าน
เกษตรกรกับหน่วยงานภาครัฐ และเอกชน

นางนงนุช บุรณะพรรค์ เจ้าหน้าที่งานการเกษตร 5

เจ้าหน้าที่ที่ปรึกษา มีหน้าที่ คอยให้คำปรึกษา แนะนำ และให้ความช่วยเหลือกลุ่มในการขอรับการสนับสนุนจากภาครัฐ และหน่วยงานเอกชน

นายอินท ทิพนี เจ้าพนักงานพัฒนาสถาบัน
นางอุไรวรรณ ขาวผ่อง เจ้าพนักงานเทคนิคเกษตร

กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรที่บ้านเจดีย์แม่ครัวมีสมาชิกทั้งหมด 43 คน สมาชิกมีส่วนร่วมในการลงทุน โดยการซื้อหุ้น และออกเสียงในการจัดตั้งคณะกรรมการในการแปรรูปมันฝรั่งของกลุ่มสมาชิกทุกคนช่วยกันผลิตมันฝรั่งทอดกรอบปรุงรส โดยที่ประธานได้รับมอบหมายจากกลุ่มให้เป็นผู้ทำหน้าที่จัดสรรคนเข้าทำงาน เนื่องจากสมาชิกกลุ่มมีความเชื่อมั่นว่าประธานสามารถควบคุมและสั่งการดำเนินงานได้เป็นอย่างดี โดยจะได้รับการเชื่อถือจากสมาชิก ซึ่งประธานจะประชุมจัดแบ่งแต่ละช่วงการแปรรูปโดยจะใช้กำลังคนต่างกัน ไปขึ้นอยู่กับปริมาณตลาดที่ส่งผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม จึงไม่มีฝ่ายผลิตโดยเฉพาะ จากการสัมภาษณ์ ประธานกลุ่ม นางบัวคำ วิชาษา กล่าวว่ากลุ่มแม่บ้านเกษตรกรเจดีย์แม่ครัวจัดตั้งขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้สมาชิกมีรายได้เสริมมาจุนเจือครอบครัวไม่ต้องออกไปทำงานนอกพื้นที่ และสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มจากผลิตผลมันฝรั่งที่ของเกษตรกรที่ขายไม่ได้ราคา จึงไม่ได้หวังผลกำไรทางธุรกิจมากนักเพียงเพื่อให้สมาชิกได้มีงานทำมีรายได้พออยู่ได้ในระดับหนึ่ง จึงได้พัฒนาการแปรรูปของกลุ่มอย่างค่อยเป็นค่อยไป ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มที่จำหน่ายก็มีราคาเท่าท้องตลาด เช่น ผลิตภัณฑ์ของ 25 กรัม ราคา 5 บาท เท่ากับสินค้าจากโรงงาน เหมาะแก่กลุ่มผู้บริโภคในท้องถิ่น เช่น ในโรงเรียน ร้านค้าในชุมชน

กลุ่มได้อาศัยสมาชิกภายในกลุ่มเพื่อกระจายสินค้าทำให้ต้นทุนด้านการตลาดไม่สูง วัตถุประสงค์ห้วมันฝรั่งที่นำมาแปรรูปก็รับซื้อจากสมาชิกในราคาถูก ซึ่งก็ไม่มีค่าขนส่ง นอกจากนี้ในการรวมกลุ่มมีส่วนราชการเข้ามาให้การสนับสนุน ในด้านเงินทุน และด้านการประชาสัมพันธ์ เช่น การประชาสัมพันธ์ผ่านสมาชิกของกลุ่ม ถ้าเผยแพร่ในกลุ่มเด็กนักเรียนก็เฉพาะในช่วงเปิดภาคการเรียน เมื่อปิดภาคเรียนหรือไม่มีสินค้าจำหน่ายจะไม่มีโอกาสในการประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์ได้ จึงทำให้การประชาสัมพันธ์ไม่มีความต่อเนื่อง แต่ทางกลุ่มก็ดำเนินการแก้ปัญหากันไปทีละปัญหา แม้ว่าจะช้าแต่ก็มั่นคง ซึ่งเห็นได้จากพัฒนาการกลุ่ม มีหลายครั้งที่บริษัท ห้างร้านต่างๆเช่น บริษัท มโนราห์ มาติดต่อให้ทางกลุ่มผลิตมันฝรั่งทอดกรอบปรุงรส ส่งให้แล้วจะนำไปบรรจุและจัดจำหน่ายเอง แต่ทางกลุ่มก็ไม่สามารถผลิตให้ได้ เนื่องจากสินค้าของกลุ่มเก็บรักษาได้นาน เพียง 1 เดือน หากได้รับแสงแดดหรือความร้อน ทำให้เกิดกลิ่นหืนและ อายุการเก็บรักษาของผลิตภัณฑ์ก็จะสั้นลงอีก นอกจากนี้กำลังการผลิตของกลุ่มก็ไม่แน่นอน เนื่องจากคุณภาพและราคาห้วมันฝรั่งในแต่ละช่วงฤดู การเก็บรักษาห้วมันฝรั่งหากมีจำนวนมากจำเป็นต้องเก็บรักษาไว้ที่ห้องเย็น กลุ่มต้องเช่าห้องเย็นของเอกชนในราคาดิโกลกรัมละ 1 บาท ซึ่งก็เป็นการเพิ่มต้นทุน ทำให้กลุ่มจะไม่เก็บ

หัวมันฝรั่งไว้มากซึ่งจะ ประมาณให้พอดีกับการจำหน่ายให้หมดในเวลาสั้นๆ ถึงแม้ว่าการแปรรูปมันฝรั่งของทางกลุ่มจะไม่สามารถพัฒนาให้เป็นธุรกิจขนาดใหญ่ได้ แต่สินค้าของกลุ่มก็จำหน่ายได้อย่างต่อเนื่องกลุ่มลูกค้าของกลุ่มมีการตอบรับดี ทั้งดิชม เมื่อทางกลุ่มนำสินค้าไปแสดงและออกจำหน่าย แต่ทางกลุ่มก็ไม่ได้หยุดนิ่งก็พยายามพัฒนาสินค้าให้มีคุณภาพมาตรฐานยิ่ง ๆ ขึ้นไป

4.1.3 การจัดการทุน

กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรเจดีย์แม่ครัว ระยะเริ่มตั้งกลุ่ม นางบัวคำ วิชาษา ได้ปรึกษาผู้รู้หลายท่านในชุมชนจึงได้เสนอแนวทางการรวมกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรเจดีย์แม่ครัวในการแปรรูปมันฝรั่ง เพื่อขอรับการสนับสนุนจากองค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ โดยได้รับการสนับสนุนจำนวน 60,000 บาท นางบัวคำ ขอความเห็นจากกลุ่ม จัดสรรเงินเพื่อใช้ในการฝึกอบรม และดูงานเรื่องการแปรรูปมันฝรั่งทอดกรอบปรุงรส จำนวน 15,000 บาท โดยจัดตัวแทนกลุ่มเข้ารับการฝึกอบรม ณ ศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีสหกรณ์ที่ 5 เกี่ยวกับการแปรรูปมันฝรั่ง และนำเงินส่วนที่เหลือนำมาจัดซื้อเครื่องมืออุปกรณ์ที่ใช้ในการแปรรูปมันฝรั่ง รวมทั้งใช้เป็นทุนหมุนเวียนในการแปรรูป ของกิจการกลุ่มได้มอบหมายการดูแลเรื่องการเงินให้เหรียญกษาปณ์ของกลุ่มเป็นผู้ควบคุม โดยที่ในการเบิกจ่ายจะต้องมีการยินยอมจากประธานหรือรองประธาน

ในปี พ.ศ. 2542 กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรเจดีย์แม่ครัว โดยการนำของนางบัวคำ วิชาษา ได้เสนอแนวคิดในการขอรับการสนับสนุนจากองค์การบริหารส่วนตำบลแม่แฝกใหม่และได้รับงบประมาณ จำนวน 36,000 บาท ในการส่งเสริมอาชีพชุมชน โดยการทอดมันฝรั่งปรุงรสออกจำหน่าย ทำให้กลุ่มมีความรายได้มากขึ้น เนื่องจากมีหน่วยภาครัฐให้ความสนใจให้การสนับสนุนมากขึ้น

ในช่วงนี้การจัดการเงินทุนของทางกลุ่มยังไม่ดีพอ เนื่องจากขาดการประชาสัมพันธ์การตลาด และผลิตภัณฑ์ไม่สามารถเก็บไว้ได้นาน อีกทั้งเงินทุนไม่เพียงพอในการใช้เป็นทุนหมุนเวียนเมื่อหักค่าใช้จ่ายแล้วทำให้เงินหมุนเวียนอยู่ในรูปของวัสดุอุปกรณ์และค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ทำให้มีสมาชิกจำนวน 6 คน เกิดความไม่แน่ใจในผลการดำเนินการที่ผ่านมา เกรงว่ากลุ่มจะไม่สามารถประกอบธุรกิจการแปรรูปได้ตลอดรอดฝั่ง ประกอบกับ กลุ่มสตรีสหกรณ์นิคมสันทราย ได้เริ่มก่อตั้งขึ้น ทำให้สมาชิกเกิดความลังเล จึงเปลี่ยนกลุ่มไปร่วมเป็นสมาชิกของกลุ่มสตรีสหกรณ์นิคมสันทรายในปี พ.ศ. 2543

ในปี พ.ศ. 2544 สมาชิกได้พยายามรวมกลุ่มขึ้นอีกครั้งหนึ่ง โดยตั้งกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านเจดีย์แม่ครัว สมาชิกรวมกลุ่มเพิ่มขึ้น จำนวน 43 คน กลุ่มได้ระดมความคิดจากสมาชิกเพื่อหาแนวทางในการระดมความคิดเห็นว่าการระดมทุนจะเป็นแนวทางให้กลุ่มมีทุนในการดำเนินงานมากขึ้น โดยใช้วิธีการระดมทุนเป็นหุ้น มูลค่าหุ้น ๆ ละ 100 บาท เพื่อใช้ในการเพิ่มผลผลิตและใช้

เป็นหมุนเวียนในการผลิต แนวคิดการลงหุ้นเกิดขึ้นจากการที่กลุ่ม และสมาชิกได้รับทราบแนวทางการร่วมทุนของหน่วยงานต่างๆ เช่น การมีหุ้นในการเป็นสมาชิกของสหกรณ์นิคมสันทราย และกลุ่มอื่นๆ กลุ่มจึงได้ผลการระดมหุ้น จากสมาชิก 43 คน ได้หุ้นจำนวน 715 หุ้น เป็นเงิน 71,500 บาท ในปีเดียวกันกลุ่มขอ รับการสนับสนุนจากสำนักงานเกษตรจังหวัดเชียงใหม่ เป็นเงิน 100,000 บาท เพื่อพัฒนาการแปรรูป สนับสนุนในด้านกระบวนการผลิต โดยได้จัดซื้อเครื่องปลอก ขัดผิว และเครื่องสไลด์มันฝรั่ง ซึ่งสามารถเปลี่ยนใบมีดให้มีลักษณะแผ่นหยัก และเรียบ และได้รับการสนับสนุนโครงการผลิตภัณฑ์ดีเด่น จำนวน 1,130,000 บาท ผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ จากกรมส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ กลุ่มได้นำมาจัดซื้อเครื่องบรรจุมันฝรั่ง การจัดการเงินทุนของกลุ่มทำให้กลุ่มสามารถเพิ่มจำนวนสมาชิกได้ถึง 43 คน จากเดิมที่มีการรวมตัวเกิดขึ้น พอสรุปได้ ดังนี้

- 1) กลุ่มสามารถคิดหาวิธีการรวมทุนด้วยการระดมเงินทุน เป็นหุ้นๆ ละ 100 บาท ทำให้สมาชิกที่ให้ความสนใจเข้าร่วมเป็นสมาชิกเกิดความภูมิใจ และมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ
- 2) การที่กลุ่มได้รับความสนใจจากหน่วยงานภาครัฐ ทำให้ผู้เข้าเป็นสมาชิกใหม่ มีความมั่นใจว่า กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรเจดีย์แม่ครัวมีความมั่นคง และมีกำลังการผลิตที่ค่อนข้างน่าพอใจ เนื่องจากมีเครื่องจักรที่ทันสมัย ช่วยลดภาระการผลิต และเวลาได้เป็นอย่างดี
- 3) โครงการผลิตภัณฑ์ดีเด่นของกรมส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ ผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ ที่กลุ่มได้รับรางวัล ทำให้ผลผลิตของกลุ่มเป็นที่รู้จักที่ชุมชนมากยิ่งขึ้น ทำให้สมาชิกใหม่ที่เข้ามาร่วมกลุ่มมีกำลังใจที่จะลงหุ้นร่วมทุนและเข้าร่วมกลุ่มเพิ่มจำนวนสมาชิกให้มีมากขึ้น

จากข้อมูลดังกล่าว ผู้วิจัยเล็งเห็นว่า การจัดการเงินทุนของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านเจดีย์แม่ครัว เป็นกลุ่มที่มีการวางแผน การจัดการเงินทุนที่นับว่ามีประสิทธิภาพดีเท่าที่ควร เนื่องจากกลุ่มมีการมอบหมายหน้าที่ให้มีกรรมการทำหน้าที่เหรียญกลุ่ม ในการจัดทำบัญชีรายรับ รายจ่ายของกลุ่มเพื่อให้สามารถให้สมาชิกกลุ่มทราบถึงสถานภาพของกลุ่มว่ามีเงินทุนเพียงพอต่อการจัดการหรือไม่ กลุ่มสามารถเพิ่มยอดการผลิตออกจำหน่ายได้หรือไม่ สิ่งเหล่านี้ เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่ากลุ่มสามารถพัฒนาความสามารถของกลุ่มให้เพิ่มมากขึ้นจากจำนวนรายรับ รายจ่ายของกลุ่ม ได้อย่างมีเหตุผล และประกอบกับส่วนราชการที่เกี่ยวข้องกับการเกษตร ส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญต่อเกษตรกรด้วยการให้การสนับสนุนในหลายๆ ด้าน ที่จะส่งผลดีแก่ชุมชนให้มีความเข้มแข็ง สามารถช่วยเหลือตัวเองได้ นั่นก็หมายถึง ครอบครัวของคนในชุมชนนั้นๆ จะมีความสมบูรณ์ หนี้สินลดน้อยลง รายได้เพิ่มมากขึ้น ปัญหาสังคมก็จะลดน้อยลงตามไปด้วย

ในปี พ.ศ.2545 กลุ่มได้ขอการสนับสนุนจากศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคเหนือ ทางศูนย์ฯ ได้มอบตู้อบมันฝรั่งและเครื่องวัดอุณหภูมิน้ำมันและได้งบประมาณสนับสนุนจากกรมส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ จำนวน 1,130,000 บาท ในการจัดซื้อ เครื่องบรรจุภัณฑ์ชนิดอัดใน โตรเจน

กลุ่มได้รับการสนับสนุนจากเกษตรจังหวัดเชียงใหม่ และศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคเหนือได้เพิ่มอุปกรณ์ได้แก่ เครื่องวัดอุณหภูมิ เครื่องสไลด์แผ่นหยก เครื่องสไลด์แผ่นเรียบ เครื่องปกปิดขวด เพิ่มเดิมจากเดิม นอกจากนี้ยังได้รับการสนับสนุนจากกรมส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ซื้อเครื่อง บรรจุถุง เป็นการเพิ่มกำลังการผลิต และคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้นด้วยการลดการสัมผัสผลผลิตการแปรรูปมันฝรั่งให้น้อยลง ด้วยการบรรจุด้วยเครื่องบรรจุถุงที่ได้รับการสนับสนุน ผลผลิตจะมีความสะอาด

การจัดการของกลุ่มได้ดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง จากข้อมูลกลุ่มมีการจ่ายเงินปันผล แก่สมาชิกที่เข้าร่วมทุน และการจ่ายเงินปันผลของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรเจดีย์แม่ครัว 2 ครั้ง คือในปี พ.ศ. 2545 และปี พ.ศ.2546 เนื่องจากก่อนหน้าที่ทางกลุ่มทำการแปรรูปมันฝรั่งยังอยู่ในช่วงที่ต้องใช้เงินในการปรับปรุงสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ อยู่มาและจำเป็นต้องใช้เงินเพื่อจะหมุนเวียนในปีต่อไปจึงมีกำไรจากการแปรรูปไม่มากนัก คณะกรรมการจึงได้ประชุมและแจ้งให้สมาชิกทราบเพื่อขอความคิดเห็น จนได้ข้อสรุปให้ใช้เงินที่ได้มาหมุนเวียนในปีต่อไป ซึ่งในการปันผลในปี พ.ศ.2545 ทางกลุ่มได้ลงมติให้นำผลกำไรของกลุ่มมาปันผลโดยคิดอัตราส่วนร้อยละ 7 ของเงินลงทุนของสมาชิก ในส่วนที่เหลือทางกลุ่ม ได้จัดเก็บไว้เป็นเงินทุนหมุนเวียนต่อไป สำหรับการปันผลในปี พ.ศ.2546 นั้นทางกลุ่มลงมติให้นำผลกำไรของกลุ่มมาปันผลโดยคิดอัตราส่วนร้อยละ 5 ของเงินลงทุนของสมาชิก เหตุที่ทำให้การปันผลในปี พ.ศ. 2546 ลดลงเนื่องจาก ทางกลุ่มได้ประสบปัญหา เรื่องต้นทุนวัตถุดิบที่สูง และกลุ่มได้ลงทุนในการจัดซื้อหัวมันฝรั่งไว้เป็นจำนวนมากแล้วเกิดการสูญเสีย ทำให้ในปีนี้ทางกลุ่มจะเป็นต้องลดเงินปันผลของสมาชิกกลุ่มลง เพื่อจัดสรรเงินไว้สำหรับเช่าห้องเย็นเพื่อเก็บรักษาหัวมันฝรั่งของทางกลุ่มเพราะทางกลุ่มไม่มีห้องเย็น จำเป็นต้องเช่าห้องเย็นของเอกชนในอัตรา กิโลกรัมละ 1 บาท

4.1.4 การจัดการวัตถุดิบ

กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรเจดีย์แม่ครัว มีการจัดการวัตถุดิบ โดยสามารถแยกออกเป็นวัตถุดิบที่สำคัญหลัก 2 ข้อ คือ หัวมันฝรั่งดิบ และวัตถุดิบในการแปรรูป

หัวมันฝรั่งดิบ จากข้อมูลข้างต้นกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรเจดีย์แม่ครัว ก่อตั้งกลุ่มขึ้นมาเพื่อนำผลผลิตมันฝรั่งพันธุ์ที่โรงงานไม่ต้องการ พันธุ์แอตแลนติก โดยกลุ่มจะรับซื้อจากสมาชิก หรือเกษตรกร ซึ่งกลุ่มสามารถให้สมาชิก หรือเกษตรกรที่ผลิตมันฝรั่งคัดแยกหัวมันเพื่อนำมาแปรรูป โดยไม่ต้องรอการจัดซื้อจากโรงงาน เกษตรกรที่ปลูกมันฝรั่งจะได้รับทราบข้อมูลหัวมันฝรั่งดิบ

มาตรฐานของโรงงาน ว่ามีขนาด ลักษณะอย่างไรที่โรงงานต้องการ การคัดแยกเพื่อขายหัวมันฝรั่งดิบให้แก่กลุ่ม จึงสามารถดำเนินการได้ก่อน หรือหลังการรับซื้อของโรงงาน ซึ่งโรงงานจะรับซื้อเฉพาะหัวมันฝรั่งดิบที่โรงงานต้องการเท่านั้น การจัดการหัวมันฝรั่งดิบ ในขั้นการเริ่มกิจการกลุ่มรับซื้อหัวมันฝรั่งดิบจากเกษตรกรภายในกลุ่ม เนื่องจากทุนหมุนเวียนมีไม่มากเท่าไร และกำลังการผลิตไม่มากจึงไม่จำเป็นต้องใช้หัวมันฝรั่งดิบจากแหล่งอื่น

การจัดการวัตถุดิบของกลุ่ม ระหว่างปี 2545 ถึงปี 2546 การผลิตของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรเจดีย์แม่ครัว กลุ่มเลือกใช้หัวมันฝรั่งพันธุ์แอตแลนติก ในการใช้ทำมันฝรั่งทอดกรอบ และพันธุ์สปันต้า ใช้ทำมันกัลยา ส่วนใหญ่หัวมันฝรั่งที่ใช้เป็นมันฝรั่ง มีแหล่งของวัตถุดิบ 2 แหล่ง คือ จากชุมชนร้อยละ 85 และจากต่างจังหวัดร้อยละ 15 ของวัตถุดิบมันฝรั่งทั้งหมด 139 กิโลกรัม สามารถผลิตมันฝรั่งทอดวันละ 28 กิโลกรัม สำหรับมันกัลยา หัวมันฝรั่ง 5000 กิโลกรัม ต่อปี สามารถผลิตมันกัลยาตากแห้ง 500 กิโลกรัม ในฤดูผลิตหัวมันฝรั่ง กลุ่มมีวัตถุดิบใช้ในการแปรรูปได้ตามปริมาณที่ต้องการ กลุ่มและผู้นำกลุ่มประสบปัญหาจากระยะการผลิตที่ผ่านมา คือสามารถแปรรูปมันฝรั่งได้เฉพาะฤดูการปลูกหัวมันฝรั่งดิบ ที่ประชุมได้พิจารณาซื้อหัวมันฝรั่งดิบแล้วจัดเก็บด้วยการฝากห้องเย็นของเอกชน มีการตกลงถึงปริมาณที่กลุ่มจะเก็บหัวมันฝรั่งดิบไว้ และสถานที่ในการจัดเก็บ

วัตถุดิบในการแปรรูป ประกอบไปด้วย วัสดุที่ใช้ในการแปรรูปมันฝรั่ง เช่น น้ำมันที่ใช้ในการทอดมันฝรั่ง เครื่องปรุงรสต่างๆ ในที่นี้รวมไปถึงวัสดุที่ใช้ในการบรรจุหีบห่อด้วย กลุ่มสามารถจัดซื้อ ได้จากมาท้องตลาดทั่วไป ในที่นี้ได้ร่วมประชุมปรึกษาหารือ ขอความคิดเห็นในการเลือกที่จะผลิตมันฝรั่งทอด ให้มีรสชาติความหลากหลาย ซึ่งระยะแรก มันฝรั่งทอดกรอบมี 2 รส คือ รสมันฝรั่งแท้ และรสบาบีคิว ต่อไปได้เพิ่มรสชาติของมันฝรั่งทอดกรอบอีก จำนวน 5 รสชาติ ดังนี้ รสพิซซ่า รสบาบีคิว รสมะเขือเทศ รสปาร์ก้า และรสเนย

4.1.5 การจัดการแปรรูป

กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรเจดีย์แม่ครัว มีวิธีการแปรรูปมันฝรั่งอยู่ 2 แบบ คือ การแปรรูปมันฝรั่งทอดกรอบแบบแผ่น ผลิตมันฝรั่งทอดกรอบ ออกมาจำหน่ายในช่วงแรก 5 รส คือ รสพิซซ่า รสบาบีคิว รสมะเขือเทศ รสปาร์ก้า และรสเนย และการแปรรูปมันกัลยา (มันตากแห้ง)

ในช่วงแรกของการรวมกลุ่ม มีการมอบหมายให้ นางมะลิวัลย์ การเงิน เป็นผู้ควบคุมการผลิต ซึ่งการแปรรูปในระยะแรกยังไม่มีวิธีการที่ซับซ้อนมากนักเป็นการแปรรูปแบบง่ายๆ มีวัสดุอุปกรณ์ พื้นฐานทั่วไปที่ใช้ในการแปรรูป เช่น กะทะทอดมันฝรั่ง กะละมังคลุกมันฝรั่งทอดแล้ว ที่กรองน้ำมัน และอุปกรณ์อื่นๆ ที่ใช้ในการทอดมัน โดยมีการแบ่งหน้าที่ให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการแปรรูป เช่น มอบหมายให้ นายสวัสดิ์ วงศ์จันตา สมาชิกกลุ่มทำหน้าที่ทอดมันฝรั่ง ในการทอดมัน

ฝรั่ง ได้ให้ข้อสังเกตว่า การทอดมันฝรั่งต้องใช้ประสบการณ์ในการทอดเป็นอย่างมาก ทั้งการประมาณความร้อนของน้ำมัน เวลาในการทอด ดูจากการเดือดของน้ำมัน สีของมันฝรั่ง เพื่อให้ทอดออกมาไม่อมน้ำมันและสีสวยงาม ฯลฯ และจากข้อมูลการสัมภาษณ์นางบัวคำ วิชาษา กล่าวไว้ว่า กลุ่มจะร่วมแรงเพิ่มผลผลิตในช่วงเทศกาล หรือรับการสั่งซื้อ เพื่อเพิ่มผลผลิตให้เพียงพอต่อความต้องการของตลาด

การตัดสินใจต้องอาศัยประธาน และหากเกินกำลังประธานจะนัดประชุมสมาชิกเพื่อแจ้งให้ทราบและร่วมกันตัดสินใจ เช่น ในช่วงที่หัวมันฝรั่งดิบมีผลผลิตมาก กลุ่มต้องตัดสินใจ ในการซื้อหัวมันเก็บไว้มาก ๆ จึงต้องการเช่าห้องเย็นของเอกชนเพื่อเก็บรักษาหัวมันฝรั่ง กลุ่มควรจะเตรียมการอย่างไรกับการผลิต และจัดจำหน่ายสินค้าของกลุ่มไว้ล่วงหน้า สิ่งเหล่านี้จะเป็นสิ่งที่สมาชิกจะต้องร่วมในการตัดสินใจ ประธานจะเป็นผู้นำในการประชุม สมาชิกจะร่วมกันลงความเห็นว่าจะซื้อหัวมันฝรั่งดิบไว้มากน้อยเท่าใด และควรเช่าห้องเย็นหรือไม่ รวมถึงเลือกว่าห้องเย็นที่ใดเหมาะสมที่ควรเช่า ซึ่งสมาชิกต้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจรวมกัน

การจัดการด้านการแปรรูประหว่างปี 2545 ถึง ปี 2546 กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรเจดีย์แม่ครัว รับซื้อหัวมันฝรั่งจากสมาชิกเกษตรกรผู้ปลูกมันฝรั่งที่เหลือจากส่งโรงงาน ในกิโลกรัมละ 2-3 บาท ซึ่งในการแปรรูปมีขั้นตอน ในการผลิตมันฝรั่งอยู่ 2 แบบ คือ บรรจุใช้ถุงใส่แบบแข็งขนาด 8 x 12 ราคา 52 บาท ต่อกิโลกรัม, ขนาด 9 x 14 ราคา 70 บาทต่อกิโลกรัม ขนาด 7 x 11 ราคา 80 บาทต่อกิโลกรัม

การจัดการด้านการแปรรูป กลุ่มมีการจัดการ ดังนี้

1) มอบหมายกรรมการฝ่ายผลิตซึ่งเป็นสมาชิกกลุ่มรับผิดชอบ และควบคุมการแปรรูปเป็นการจัดการแปรรูป เพื่อให้มีมาตรฐานการแปรรูปที่ได้ผลผลิตเป็นที่ต้องการของตลาด มีตรวจสอบการปรุงรสโดยอาศัยความชำนาญในการคลุกเคล้าเครื่องปรุงรส ซึ่งมีกรรมการ 2 ชุด ดังนี้

คณะกรรมการฝ่ายการผลิต

มีหน้าที่ ในการควบคุมการผลิตแปรรูปมันฝรั่งทั้งหมด ทั้งในด้านวัตถุดิบของมันฝรั่ง อุปกรณ์ เครื่องมือ ตลอดจนแรงงานดำเนินการผลิต โดยมีคณะกรรมการรับผิดชอบดังนี้

นางกุลแก้ว ประทุม นางศรีนวล โปธาเจริญ

คณะกรรมการฝ่ายควบคุมคุณภาพ

มีหน้าที่ ในการควบคุมคุณภาพในการผลิตทั้งในด้านของวัตถุดิบ และคุณภาพของสินค้า รวมไปถึงสุขลักษณะในการทำงานทั้งส่วนของอาคารสถานที่ เครื่องไม้เครื่องมือ และพนักงานผู้ปฏิบัติงาน โดยมีคณะกรรมการรับผิดชอบดังนี้

นางบัวคำ วิชาษา นางมะลิวัลย์ กันเงิน

2) ช่วงเทศกาลที่ต้องการผลิตภัณฑ์ของกลุ่มมาก ๆ สมาชิกจะมาช่วยกันทุกคน หากอยู่ในช่วงที่การผลิตน้อย ประธานจะจัดประชุมกลุ่มเพื่อแบ่งหน้าที่ จัดตารางให้สมาชิกเข้ามาช่วยทำการผลิตในบางครั้งที่ต้องการตัดสินใจก็ต้องอาศัยประธาน หากเกินกำลังประธานจะนัดประชุมสมาชิกเพื่อแจ้งให้ทราบและร่วมกันตัดสินใจ เช่น ในช่วงฤดูการผลิตมันฝรั่งทำให้มีผลผลิตมันฝรั่งมาก ทางกลุ่มจะตัดสินใจ ซื้อหัวมันเก็บไว้มาก ๆ แล้วต้องอาศัยการเช่าห้องเย็นของเอกชนเพื่อเก็บรักษาหัวมันฝรั่ง

3) ปัญหาการแปรรูปการเตรียมการผลิต และจัดจำหน่ายสินค้าของกลุ่ม สมาชิกจะร่วมตัดสินใจ โดยประธานจะเป็นผู้นำจะนัดประชุมกลุ่มเพื่อตัดสินใจปัญหาที่เกิดขึ้น

4) กลุ่มขอรับคำปรึกษาในการปรับปรุง แก้ไข จากหน่วยงาน เช่น ศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีสหกรณ์ที่ 5 สหกรณ์นิคมสันทราย และผู้มีความรู้ทางการแปรรูป เนื่องจากผลผลิตการแปรรูปมันฝรั่งที่ได้ม่น้ำมัน และบรรจุภัณฑ์ยังไม่ได้มาตรฐาน ไม่สามารถเก็บไว้ได้นานเป็นต้น ประธานจะเป็นผู้หาหรือที่ประชุม และร่วมกันหาแนวทางในการแก้ปัญหา โดยได้ขอการสนับสนุนจากศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคเหนือ มอบตู้อบมันฝรั่ง และเครื่องวัดอุณหภูมิน้ำมัน หน่วยงานที่ขอรับการสนับสนุนได้ให้การสนับสนุนในเวลาต่อมา

กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรเจดีย์แม่ครัว ได้ประชุมหาแนวทางในการเพิ่มจุดเด่นของบรรจุภัณฑ์ เพื่อให้เกิดความประทับใจ หรือง่ายต่อการจดจำแก่ผู้บริโภค โดยปรับปรุงบรรจุภัณฑ์ด้วยถุงพลาสติกโดยใช้ สัญลักษณ์ตรา “Chippy” โดยจัดทำสติ๊กเกอร์ ดวงละ 50 สตางค์ สัญลักษณ์ตราของมันฝรั่งทอดกรอบ ใช้ตัวหนังสือที่เป็นภาษาไทย และภาษาอังกฤษที่เป็นตัวพิมพ์เล็ก ภายได้ข้อความ “มันฝรั่งทอดกรอบ” เป็นตัวหนังสือ สีเขียว และคำว่า “Chippy” เป็นตัวหนังสือสีแดง ซึ่งทั้งสองข้อความอยู่ในกรอบวงรีขอบเส้นสีแดง พื้นสีเหลือง ข้าง ๆ ข้อความจะมีรูปมันฝรั่งทอดกรอบใส่ในถ้วยใบเล็ก เพื่อเป็นการยืนยันให้รู้ว่าทำมาจากมันฝรั่งแท้ และระบุส่วนประกอบ วันเดือน ปีที่ผลิต วันหมดอายุ ที่อยู่ผู้ผลิต และหมายเลข อย.ที่ได้รับการประกันคุณภาพ (อย. 50-2 05543-2-0001) และเป็นการใช้ตราสัญลักษณ์ที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง ซึ่งคู่แข่งอื่นจะไม่มีรูปภาพให้เห็นดังนั้นจึงหมายถึงมันฝรั่งทอดกรอบทั้งสด ใหม่ สะอาด ถูกหลักอนามัย และมีรสชาติที่ถูกต้องผู้บริโภค โดยไม่ใส่วัตถุกันเสีย และสามารถเก็บไว้ได้นาน 1 เดือน

4.1.6 การจัดการตลาด

ผู้วิจัยได้แยกผลการวิจัยจากข้อมูลที่ได้ศึกษา สามารถแยกการจัดการตลาด ดังนี้

1) ผลิตภัณฑ์ (Product) กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรเจดีย์แม่ครัวซึ่งผลิตมันฝรั่งทอดกรอบจะคำนึงถึงผู้บริโภค จึงได้เน้นถึงความสะอาดและมีคุณภาพตลอดจนถึงรสชาติที่กลมกล่อมและมีสีทันที่รับประทานไม่ใส่วัตถุกันเสีย จึงไม่เป็นอันตรายต่อชีวิต และสามารถเก็บไว้ได้นานประมาณ

1 เดือน หรือเก็บให้ห่างจากแสงแดดและอุณหภูมิสูงจะเก็บได้นานถึง 5 เดือน ซึ่งตรงกับความต้องการของผู้บริโภค การบรรจุภัณฑ์ที่ใช้จะเป็นถุงพลาสติก และกล่องกระดาษมีฉลากที่สะดุดตา และมีเอกลักษณ์ที่จำง่าย มีขนาดของถุงพลาสติก และกล่องกระดาษ เหมาะสมสำหรับที่จะพกพาสะดวก ทางกลุ่มได้มีการพัฒนารูปแบบให้ดูสวยงามและรสชาติตามความต้องการของผู้บริโภคมากยิ่งขึ้นอยู่เสมอ

2) ราคา (Price) ทางกลุ่มได้กำหนดราคา ไข่ที่ กิโลกรัมละ 150 บาท หากจะแบ่งเพื่อบรรจุถุง ก็จะมี ขนาด 50 กรัม ขายในราคา 10 บาท ขนาด 150 กรัม ขายในราคา 25 บาท ขนาด 300 กรัม ขายในราคา 50 บาท

3) ช่องทางการจำหน่าย (Place) โดยเริ่มจากการนำสินค้าที่ผลิตขึ้นเองไปให้ลองชิม เพื่อเป็นการทดลองว่ารสชาติที่ทำขึ้นมานั้นอร่อยหรือไม่ ทางกลุ่มจะอาศัยสมาชิกในการออกไปสำรวจความต้องการของตลาดหาช่องทางการจัดจำหน่าย โดยจะฝากผ่านร้านค้าในชุมชนหรือโรงเรียนต่าง ๆ ภายในอำเภอสันทราย และร้านอาหารในท้องถิ่นที่ใกล้เคียง และงานพิธีต่างๆ นอกจากนั้นก็ จะ ส่งตามที่มีผู้ส่งพื้นที่อื่นที่มาสั่ง และงานออกร้านต่างๆที่ได้ไปร่วม และผู้มาเยี่ยมชมดูงานของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรเจดีย์แม่ครัว มีการจำหน่ายทั้งปลีกและส่ง

4) การส่งเสริมทางการตลาด (Promotion) ทางกลุ่มได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐในเรื่องของการแสดงสินค้าในงานเทศกาลต่าง ๆ เช่น งานถนนคนเดิน งานกาชาด งานแสดงสินค้า 1 ตำบล 1 ผลิตภัณฑ์ งานเลี้ยงต่าง ๆ เป็นต้นและยังได้รับการ โฆษณาประชาสัมพันธ์ สินค้า 1 ตำบล 1 ผลิตภัณฑ์ ทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับประเทศ เพื่อเป็นการแนะนำสินค้าให้กับผู้บริโภคที่เข้ามาท่องเที่ยว ให้รู้จักสินค้ากันมากขึ้น และซื้อผลิตภัณฑ์ไปเป็นของฝาก เพื่อสร้างความประทับใจ และติดใจในรสชาติทำให้การตัดสินใจซื้อสินค้า เพิ่มมากขึ้น

4.2 กลุ่มสตรีสหกรณ์นิคมสันทราย

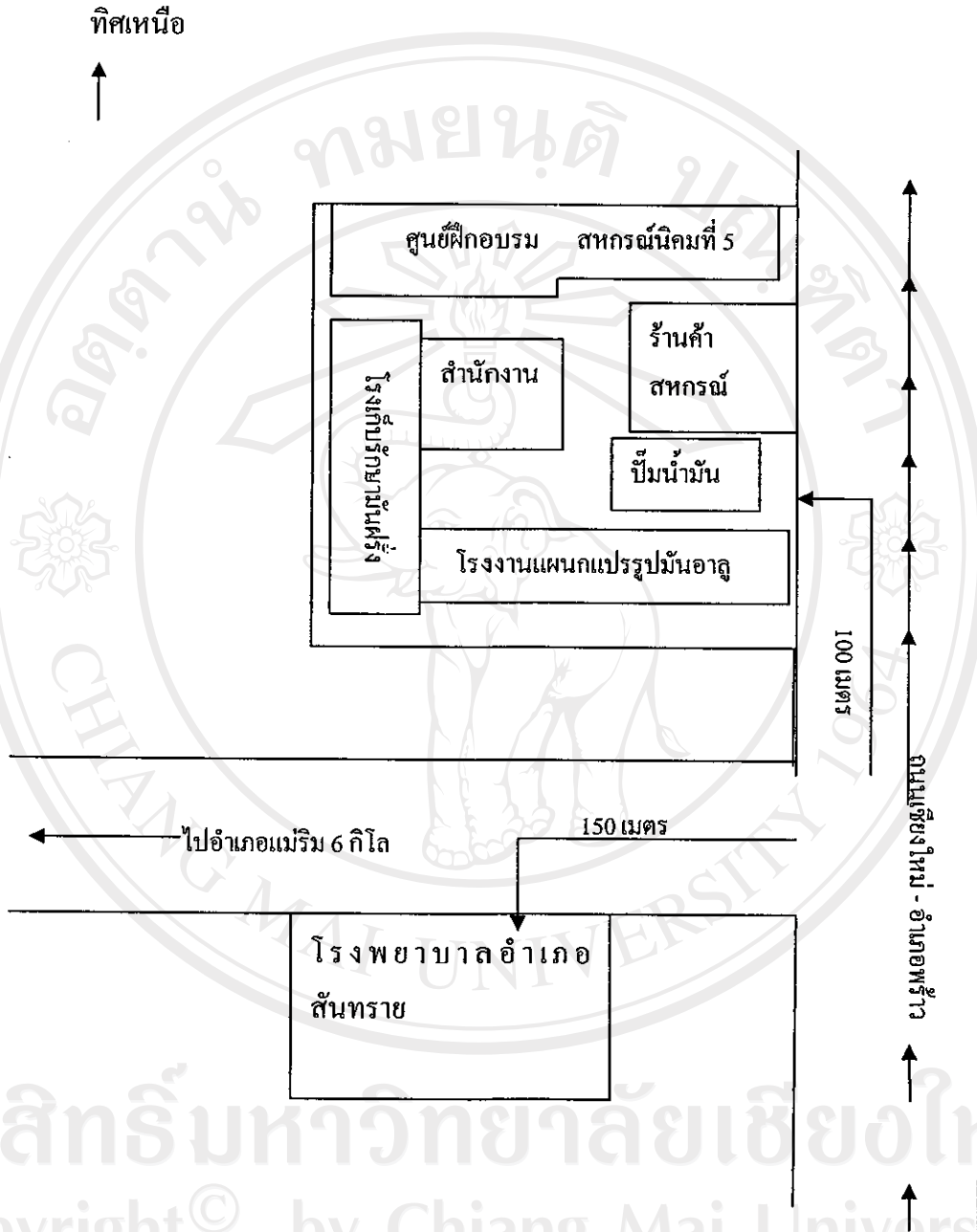
4.2.1 พัฒนาการของการเกิดกลุ่ม

สมาชิกกลุ่มสตรีสหกรณ์นิคมสันทราย เป็นสมาชิกสหกรณ์นิคมสันทราย จำกัด ส่วนใหญ่ประกอบอาชีพในการปลูกมันฝรั่งเพื่อจำหน่าย และส่งโรงงาน โดยได้รับความสนใจจากสมาชิกเป็นจำนวนมากและมีการเพิ่มผลผลิตมากขึ้น ทำให้มีผลผลิตออกสู่ตลาดมาก ทำให้สมาชิกประสบปัญหาเรื่องราคาของมันฝรั่งตกต่ำส่งผลกระทบต่อให้สมาชิกที่กู้เงินของสหกรณ์ เพื่อนำไปลงทุนในการปลูกมันฝรั่งไม่สามารถนำเงินมาชำระหนี้สหกรณ์ได้ และในปี พ.ศ. 2543 กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านเจดีย์แม่ครัว ซึ่งเป็นเครือข่ายสมาชิกของสหกรณ์นิคมสันทราย จำกัด ได้แปรรูปมันฝรั่งทอด

กรอบปรุงรสออกจำหน่าย ในรูปสินค้าชุมชนเป็นลักษณะการแปรรูปสินค้าการเกษตรแบบภูมิปัญญาชาวบ้าน ประสบความสำเร็จในระดับหนึ่ง แต่การตลาดไม่กว้างขวางมากนัก สหกรณ์นิคมสันทราย จำกัด จึงมีความคิดว่าสหกรณ์น่าจะให้ความช่วยเหลือเรื่องการแปรรูปมันฝรั่ง เนื่องจากเหตุผลต่างๆ ดังนี้ ประการแรก สมาชิกของสหกรณ์ นั้นนิยมปลูกมันฝรั่งเป็นจำนวนมาก แต่การตลาดรองรับยังมีน้อย ประการที่สอง สมาชิกกลุ่มแม่บ้านเจดีย์แม่ครัวทำมันฝรั่งแปรรูปออกมานั้น เป็นลักษณะของภูมิปัญญาชาวบ้าน แต่กระบวนการตลาดยังไม่กว้างขวาง ประการที่สาม สหกรณ์ มีศักยภาพทางธุรกิจที่สูงในระดับหนึ่ง จากสามประการนี้ทำให้สหกรณ์นิคมสันทราย จำกัด ทำการทดลอง แผนกแปรรูปผลิตผลการเกษตรแปรรูปมันฝรั่งเอง เพราะหา ปัญหาพืชเศรษฐกิจ “มันฝรั่ง” นี้ถือได้ว่าเป็นอาชีพหลักของสมาชิกสหกรณ์ ซึ่งหัวใจของการสร้างพลังขับเคลื่อนทางเศรษฐกิจ และมีผลกระทบต่อสหกรณ์ เช่นหากว่า สมาชิกสหกรณ์กู้ยืมเงินไปทำการประกอบอาชีพปลูกมันฝรั่งแล้ว ราคาตกต่ำ หรือ ขายไม่ได้จะทำให้ส่งผลกระทบต่อหลายประการ อาทิ ภาระหนี้สินไม่สามารถชำระได้ตามกำหนดให้กับสหกรณ์ได้ กระแสการเงินออมทรัพย์ขาดสภาพคล่องทางการเงิน เป็นต้น

จะเห็นได้ว่าสามารถก่อให้เกิดปัญหาถูก โข่งหลายด้านหลายทาง สหกรณ์จึงเป็นผู้เข้ามาดำเนินงานในการสร้างแผนกแปรรูปผลิตผลการเกษตรสร้างตลาดรองรับเพื่อแก้ปัญหา มันฝรั่งของเกษตรกรสมาชิกและเกษตรกรอื่นๆ ในพื้นที่ใกล้เคียง โดยการรับซื้อมันฝรั่งมาทำเป็นมันฝรั่งแปรรูปทอดกรอบจำหน่าย สหกรณ์นิคมสันทราย จำกัด จึงตัดสินใจในการขยายแผนกแปรรูปผลิตผลการเกษตรใน ปี พ.ศ. 2544 ให้เป็นแผนกแปรรูปผลิตผลการเกษตรขนาดใหญ่เพื่อผลิตมันฝรั่งทอดกรอบแปรรูป ตราสินค้า (Brandname) “อาลู่” โดยทดลองทำมันฝรั่งแปรรูปเป็น 2 ชนิด คือ รสมันฝรั่งทอดกรอบ รสมันฝรั่งแท้และรสมันฝรั่งบาร์บีคิว ออกจำหน่าย จึงเป็นผลทำให้สมาชิกกลุ่มสตรีสหกรณ์นิคมสันทรายนั้นมีงานทำเพิ่มขึ้น มีรายได้เพิ่มขึ้น ชุมชนก่อเกิดรายได้ อีกทั้งมันฝรั่งที่เป็นผลผลิตของสมาชิกสหกรณ์นิคมสันทรายเป็น จำกัด สามารถขายได้โดยสหกรณ์นิคมสันทรายเป็น จำกัด จะรับซื้อในราคาที่ยุติธรรม

สหกรณ์นิคมสันทรายเป็น จำกัด จึงได้รวมตัวกัน โดยกำหนดให้วันที่ 15 มิถุนายน 2543 เป็นวันก่อตั้งกลุ่ม โดยใช้ชื่อว่า “กลุ่มสตรีสหกรณ์นิคมสันทรายเป็น” มีวัตถุประสงค์ในการผลิตและแปรรูปมันฝรั่งออกจำหน่าย ทั้งนี้ การรวมกลุ่มของสตรีในการแปรรูปมันฝรั่งนี้ สหกรณ์นิคมสันทรายเป็น จำกัด เป็นผู้มีส่วนในการชักชวน ส่งเสริมด้วยการให้แนวคิด และศึกษาข้อดีจากตัวอย่างการรวมตัวของ กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรเจดีย์แม่ครัว รวมทั้งตลาดที่น่าจะเป็นไปได้ การรวมกลุ่มโดยมีสตรีที่เป็นสมาชิกซึ่งมีความต้องการในการเพิ่มรายได้ให้แก่ครอบครัวของสมาชิกเป็นทุนเดิมอยู่แล้ว จึงทำให้เกิดการรวมตัวของกลุ่มสตรีสหกรณ์นิคมสันทรายเป็น



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
 Copyright © by Chiang Mai University
 All rights reserved

แผนภูมิที่ 9 แผนที่โรงงานแปรรูปมันฝรั่งของกลุ่มสตรีสหกรณ์นิคมสันทราย

ว/ก/พ
 680.915
 ๙/๑๕๐๑

เลขหมู่.....

ทำโดย.....มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

จากการวิจัยข้อมูลของกลุ่มสตรีสหกรณ์นิคมสันทราย ผู้วิจัยพบว่ามีพัฒนาทางด้านต่าง ๆ ดังนี้

พัฒนาการทางการจัดการบุคลากร กลุ่มสตรีสหกรณ์นิคมสันทราย พัฒนามาจากสภาพปัญหาของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรเจดีย์แม่ครัว โดยผู้นำกลุ่มนางบัวคำ วิภาษา นำปัญหาที่กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรเจดีย์แม่ครัวเข้าปรึกษากับสหกรณ์นิคมสันทราย ที่ตนเป็นสมาชิกเพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาการจัดการกลุ่ม ที่เกิดขึ้นในระหว่างการจัดตั้งกลุ่ม ทั้งด้านการจัดการ ด้านการเงิน และอื่น ๆ ทำให้สหกรณ์มีแนวคิดที่จะก่อตั้งโรงงานเพื่อแปรรูปห้วมันฝรั่งดิบ ในรูปแบบของธุรกิจการแปรรูปมันฝรั่งทอดกรอบปรุงรส การรวมกลุ่มสตรีสหกรณ์นิคมสันทราย จึงได้ก่อตั้งขึ้นโดยมีตัวจากตำบลต่าง ๆ เข้ามาร่วมกันในการจัดจ้างผู้จัดการโรงงาน โดยคณะกรรมการกลุ่มเห็นว่าจ้างคณะทำงานแบ่งหน้าที่ออก มีลักษณะการจัดการเหมือนบริษัท

พัฒนาการทางการจัดการทุน กลุ่มสตรีสหกรณ์นิคมสันทราย โดยสหกรณ์นิคมสันทราย ได้จัดสรรเงินทุนปรับปรุงให้มีสถานที่ในการแปรรูป จัดซื้อเครื่องจักรที่จำเป็นในการผลิต และให้ทุนดำเนินการ ซึ่งกำหนดแผนการจัดการเงินทุนตามแผนงานที่ผู้จัดการโรงงานเป็นผู้นำเสนอแก่ที่ประชุมกลุ่มสตรีสหกรณ์นิคมสันทราย โดยสหกรณ์นิคมสันทราย จำกัด ได้รับทราบข้อมูล และอนุมัติโครงการต่าง ๆ และกำหนดแผนการลงทุนในปี พ.ศ.2545 คือ ขยายโรงงานลงทุนเครื่องจักรเพื่อเพิ่มผลผลิตการแปรรูปให้มากยิ่งขึ้น ด้วยการยื่นขอกู้เงิน จำนวน 15,000,000 บาท จาก กองทุนพัฒนาสหกรณ์ (กพส.) แต่ไม่ได้รับการอนุมัติการขอเงินจำนวนดังกล่าว

พัฒนาการทางการจัดการวัตถุดิบ กลุ่มสตรีสหกรณ์นิคมสันทราย โดยผู้รับผิดชอบหน้าที่การผลิตจะจัดหาวัตถุดิบ เพื่อให้โรงงานสามารถทำการผลิตได้อย่างต่อเนื่อง และมีการจัดเก็บวัตถุดิบการผลิตฝากห้องเย็นเพื่อรอการผลิตนอกฤดูการปลูกมันฝรั่ง จะเห็นได้จากการผลิตที่ต่อเนื่อง แสดงในตารางที่ 2

ตาราง 2 การผลิตมันฝรั่งทอดกรอบในปี พ.ศ. 2544

เดือน ปี ที่ผลิต	จำนวนมันฝรั่งดิบ (กิโลกรัม)	มันฝรั่งทอด (กิโลกรัม)	ร้อยละ จากวัตถุดิบ
กรกฎาคม 2544	8,315.00	1,519.70	18.27
สิงหาคม 2544	12,505.50	2,314.45	18.50
กันยายน 2544	18,518.00	2,440.10	13.17
ตุลาคม 2544	18,082.00	2,224.30	12.30
พฤศจิกายน 2544	16,827.00	2,948.00	17.51
ธันวาคม 2544	20,105.00	4,208.50	20.93
มกราคม 2545	19,783.00	3,555.20	17.97
กุมภาพันธ์ 2545	13,068.00	2,337.50	17.88
มีนาคม 2545	5,523.00	1,244.25	22.52

จากตารางที่ 3 จะเห็นความต่อเนื่องของการแปรรูป โดยมีช่วงเว้นในเดือนมีนาคม – พฤษภาคม ซึ่งเป็นการวางแผนการจัดการวัตถุดิบเพื่อการแปรรูปที่ผิดพลาด ซึ่งทำให้การแปรรูปในช่วงเดือนดังกล่าวขาดหายไป นั่นหมายถึง รายได้ในเดือนดังกล่าวขาดหายไปด้วยเช่นกัน

พัฒนาการทางการจัดการแปรรูป กลุ่มสตรีสหกรณ์นิคมสันทราย เริ่มดำเนินการด้วยการลงทุนเครื่องจักรในการแปรรูป ด้วยแนวคิดการจัดการในรูปแบบธุรกิจ ทำให้สหกรณ์นิคมสันทราย จำกัด มุ่งเข้าสู่ตลาดสูง หรือตลาดที่ภาคเอกชนแปรรูปมันฝรั่งทอดกรอบจำหน่าย และต่อมาได้วางแผนงานก่อสร้างโรงงานเพื่อให้การแปรรูปมีความคล่องตัว และเพิ่มความสามารถในการผลิตให้มากยิ่งขึ้น ภาวะดังกล่าว ผู้จัดการ และกลุ่มสตรีสหกรณ์นิคมสันทราย ขาดการคาดการณ์ต้นทุนจากแผนการจัดการที่กำหนดไว้

พัฒนาการทางการจัดการตลาด กลุ่มสตรีสหกรณ์นิคมสันทราย โดยการจัดการของผู้จัดที่คณะกรรมการจัดจ้าง วางแผนการตลาดด้วยการให้สินเชื่อกำไรร้านค้า มีตัวแทนจำหน่าย มีการกำหนดรางวัลตอบแทนการใช้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ มีแนวทางการจัดการตลาด ในรูปแบบที่หน่วยเอกชนทั่วไป ดำเนินการอยู่ แล้วยังเพิ่มผลตอบแทนให้แก่ตัวแทนจำหน่ายที่สามารถจำหน่ายสินค้าได้ตามเป้าหมายที่กำหนดการให้ผลตอบแทนไว้

จากข้อมูลพัฒนาการของกลุ่มสตรีสหกรณ์นิคมสันทราย ผู้วิจัยสามารถแสดงถึงพัฒนาการในด้านต่าง ๆ ดังตารางที่ 3 ต่อไปนี้

ตารางที่ 3 พัฒนาการกลุ่มสตรีสหกรณ์นิคมสันทราย

รายการ	พัฒนาการ
การจัดการ	<ul style="list-style-type: none"> -จัดการฝึกอบรมให้ความรู้แก่สมาชิกกลุ่ม -กลุ่มสตรีสหกรณ์นิคมสันทราย มีการจัดการร่วมกับสหกรณ์นิคมสันทราย จำกัด -กำหนดแผนงานจัดการด้วยการขยายโรงงาน เพื่อเพิ่มผลผลิต -มีสัญลักษณ์สินค้า อาลู (Aru) -กลุ่มสตรีสหกรณ์นิคมสันทราย โดยสหกรณ์นิคมสันทราย จำกัด ขอรับการสนับสนุนจากกองทุนพัฒนาสหกรณ์ (กพส.) โครงการเงินกู้
การจัดการทุน	<ul style="list-style-type: none"> -เงินทุน ได้จากที่คณะกรรมการสหกรณ์นิคมสันทราย จัดสรรเงินทุนให้แก่กลุ่ม -ยื่นขอกู้เงินในการจัดการเงินทุน รวมถึงเครื่องจักรใช้ในการผลิต
การจัดการวัตถุดิบ	<ul style="list-style-type: none"> -จากเกษตรกรผู้ปลูกมันฝรั่ง อำเภอสันทราย -จากเกษตรกรผู้ปลูกมันฝรั่ง ตำบลแม่แฝกใหม่ และจากจังหวัดใกล้เคียง -เก็บวัตถุดิบห้องเย็น เพื่อใช้ในการผลิตนอกฤดูการปลูกมันฝรั่ง
การจัดการแปรรูป	<ul style="list-style-type: none"> -รูปแบบสินค้า มีเฉพาะมันฝรั่งทอดกรอบปรุงรสแผ่นเรียบ -รสชาติสินค้า มี 2 รสชาติ คือ รสมันฝรั่งแท้ และรสบาบีคิว -ข้อมูลการผลิตปี 2544 วันละ 61 กิโลกรัม -เพิ่มรูปแบบสินค้า มีเฉพาะมันฝรั่งทอดกรอบปรุงรสแผ่นเรียบ และแผ่นหยัก -เพิ่มรสชาติสินค้า มี 6 รสชาติ คือ รสมันฝรั่งแท้ รสบาบีคิว -เพิ่มบรรจุภัณฑ์ และเพิ่มขนาดบรรจุภัณฑ์ ขนาด 25 กรัม ขนาด 50 กรัม ขนาด 100 กรัม และขนาด 250 กรัม -มีแผนการขยายโรงงานเพื่อเพิ่มการแปรรูป

การจัดการตลาด	-มีรูปแบบการขายปลีกเหมือนสินค้าโรงงาน -มีตัวแทนจำหน่าย ทำหน้าที่ขายส่ง และจำหน่ายตรงที่ร้านค้า สหกรณ์นิคมสันทราย จำกัด -เพิ่มการแสดงสินค้าในเทศกาล งานต่างๆ ที่ได้รับข้อมูล และ แจ้งมายังสหกรณ์นิคมสันทราย จำกัด กลุ่มโดยตรง -เพิ่มช่องทางเลือกแก่ลูกค้า ด้วยขนาดการบรรจุ รวม 4 ขนาด ตามหัวข้อการจัดการแปรรูปข้างต้น และบรรจุด้วยเครื่องจักร
---------------	--

ซึ่งข้อมูลทางด้านการจัดการของกลุ่มสตรีสหกรณ์นิคมสันทราย ในแต่ละด้าน สามารถสรุปผลข้อมูล การวิจัย แยกตามด้านต่าง ๆ ดังนี้

4.2.2 การจัดการบุคลากร

กลุ่มสตรีสหกรณ์นิคมสันทรายจำกัด ในการจัดการบุคคลของกลุ่มสหกรณ์นิคมสัน ทราย จำกัด เป็นการจัดการในรูปแบบที่สหกรณ์เป็นผู้ควบคุมดูแลการจัดการ เพื่อให้สมาชิกของ สหกรณ์ที่เป็นสตรีได้มีส่วนในการลดภาระหนี้สินของสมาชิก หรือคู่สมรส สหกรณ์จึงมีส่วนใน การกำหนดรูปแบบการจัดการ ซึ่งได้จัดจ้างผู้จัดการและหัวหน้าแผนกแปรรูปเพื่อมาดูแลกลุ่มสตรี สหกรณ์นิคม สันทราย ซึ่งคณะกรรมการบริหารจัดการมาจากการเลือกตั้งโดยสมาชิกของสหกรณ์ แต่ละกลุ่ม โดยจะเลือกประธานเข้ามากลุ่มละ 1 คน เข้ามาดำรงตำแหน่งเป็นคณะกรรมการแล้ว คณะกรรมการจะทำการเลือกตั้งผู้ที่ทำหน้าที่ต่างๆในคณะกรรมการบริหาร ยกเว้น ตัวประธานที่ ทางกลุ่มจะทำการคัดเลือกจากนั้นจะนำเสนอเข้าที่ประชุมใหญ่ คัดเลือกอีกครั้ง ในการจัดการ สหกรณ์นิคมสันทราย จำกัดคณะกรรมการ จะจัดจ้างผู้จัดการสหกรณ์นิคมสันทราย จำกัด และ หัวหน้าแผนกต่างๆ และเจ้าหน้าที่ต่างๆ เข้ามาเป็นพนักงานของสหกรณ์ซึ่งจะอยู่ภายใต้การ ควบคุมดูแล ของคณะกรรมการ ในการปฏิบัติงานในส่งต่าง ๆ ผู้จัดการจะเป็นผู้นำเสนอเรื่องต่าง ๆ เช่น การจัดซื้อ การปล่อยเงินกู้แก่สมาชิก เพื่อให้คณะกรรมการรับเรื่องเข้าที่ประชุมและมีมติอนุมัติ ให้ดำเนินการ โดยจะผ่านการตัดสินใจจากผู้จัดการสหกรณ์ เมื่อถึงวาระการประชุมประจำปี ทาง คณะกรรมการจะนำเรื่องที่ ได้ดำเนินการ แจ้งให้สมาชิกรับทราบในที่ประชุมใหม่

ในการจัดการแปรรูปมันฝรั่งของกลุ่มสตรีสหกรณ์นิคมสันทราย จำกัด ได้อาศัย หลักการของสหกรณ์นิคมสันทราย จำกัด ในการผลิตสินค้าตรา “อาลู” มีดังนี้

1. ชีตหลักอุดมการณ์ของสหกรณ์เป็นแนวนโยบาย คือ การสร้างความคิด วางแผน การ สร้างแนวทางที่มาจากสมาชิกสหกรณ์โดยผ่านคณะกรรมการซึ่งสมาชิกทุกคนมีโอกาสเข้ามา

บริหารจัดการแผนกแปรรูปและมีกรมส่งเสริมสหกรณ์ให้ความช่วยเหลือทางด้านความรู้เพิ่มเติมในการจัดการ

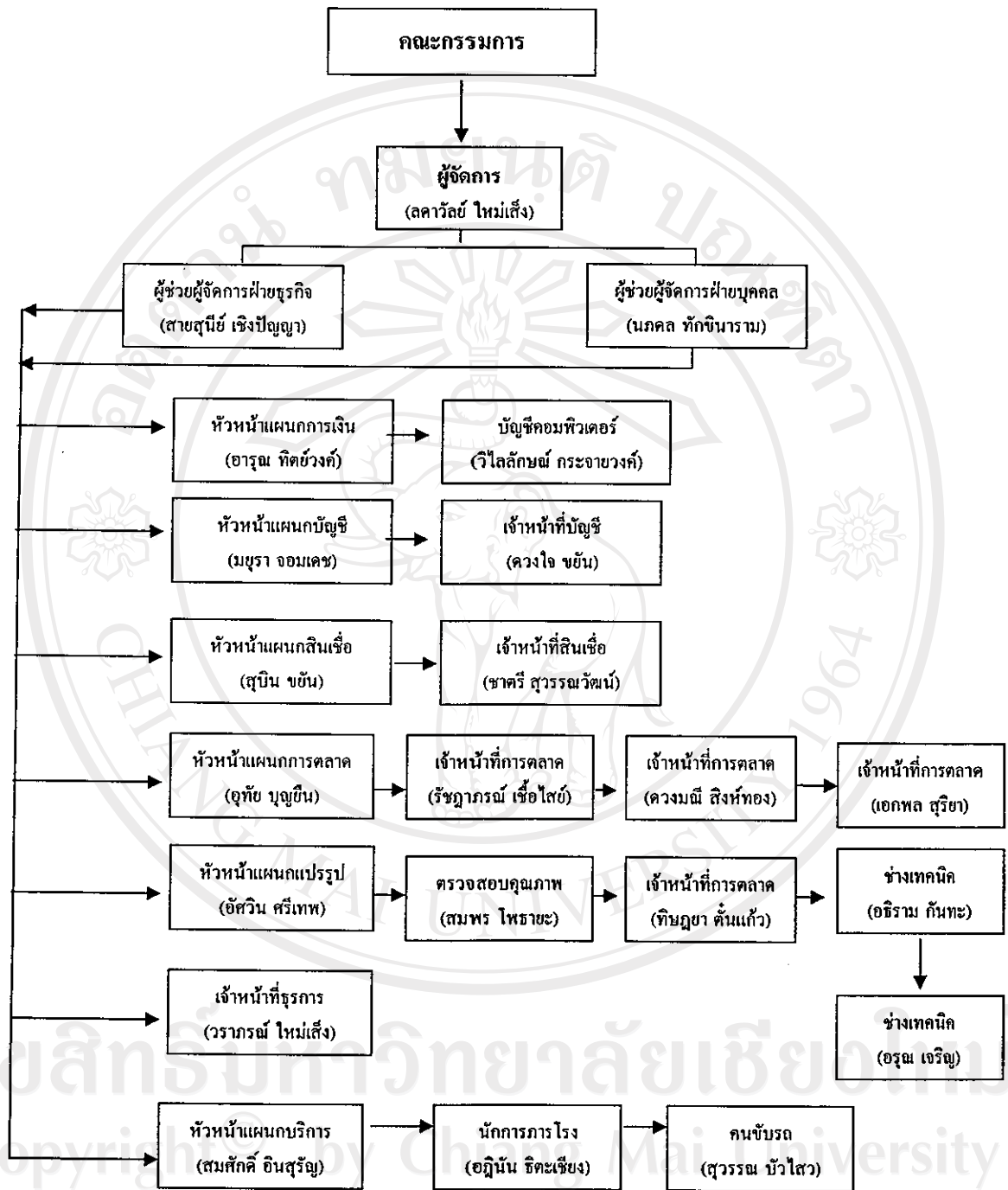
2. การบริหารแบบบริษัท เพื่อความคล่องตัวรวดเร็วและฉับพลัน ต่อสถานการณ์ แต่ยึดหลักการบนนโยบายตามขบวนการสหกรณ์ ที่มาจากคณะกรรมการสหกรณ์

3. การเน้นคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์นั้นอาศัยหลักการถ้อยที่ถ้อยอาศัย หรือหลักการฉันทันท์พี่น้องซึ่งเป็นหลักจริยธรรมของสหกรณ์

4. การเน้นจริยธรรมต่อผู้บริโภคต่อการผลิตที่จะคำนึงถึงผู้บริโภคทั้งสะอาด และปลอดภัย

5. ปรับปรุงคุณภาพของแผนกแปรรูปมันฝรั่ง “อาตุ” ที่มีการตรวจสอบอยู่เสมอ

6. หลักการคืนกำไรสู่สังคม คือ การเอื้อประโยชน์ให้กับผู้ด้อยโอกาส สร้างความเสมอภาคให้กับสังคม เช่น โครงการให้ทุนการศึกษาแก่เด็กนักเรียน



แผนภูมิที่ 10 แผนผังการจัดการบุคคลของกลุ่มสตรีสหกรณ์นิคมสันทราย

จากแผนภูมิที่ 10 จะเห็นได้ว่ากลุ่มสตรีสหกรณ์นิคมสันทราย มีโครงสร้างการจัดการซึ่งได้จากการคัดเลือก จากสมาชิกของตำบลแต่ละกลุ่มของสหกรณ์นิคมสันทราย จำกัดส่งตัวแทน รวมทั้งหมดจำนวน 15 คนเพื่อเลือกมาเป็นคณะกรรมการดำเนินการ สหกรณ์นิคมสันทราย จำกัด จากนั้นคณะกรรมการ จะทำการเลือก ประธาน รองประธาน เลขานุการ เหรัญญิก ส่วนสมาชิกที่เหลือก็จะเป็นกรรมการ ซึ่งทั้งหมดจะทำหน้าที่ ในการกำหนดนโยบาย รูปแบบกลุ่ม กำหนดกรอบทิศทางเป้าหมายให้เป็น ไปตามอุดมการณ์ของสหกรณ์ และนำแนวทางปฏิบัติให้เป็นไปตาม ขบวนการสหกรณ์ และจะพิจารณาคัดเลือกเพื่อจัดจ้าง ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานตาม โครงสร้างข้างต้นนี้

4.2.3 การจัดการทุน

กลุ่มสตรีสหกรณ์นิคมสันทราย จากประวัติการก่อตั้งกลุ่มสตรีสหกรณ์นิคมสันทราย ได้รับการสนับสนุนจากสหกรณ์นิคมสันทราย จึงได้ขอรับเงินทุนสนับสนุนจาก กองทุนพัฒนา สหกรณ์ (กพส.) สหกรณ์นิคมสันทราย จำกัด ได้เริ่มโครงการผลิตมันฝรั่งแปรรูป “อาดู” โดยมติ ของกรรมการดำเนินการเมื่อวันที่ 15 มิถุนายน 2543 ในการจัดการเงินทุนแต่ละครั้ง มีการจัดการ เงินทุนของกลุ่มสตรีสหกรณ์นิคมสันทราย มีการพิจารณาจากคณะกรรมการสหกรณ์ผ่านฝ่าย การเงินของสหกรณ์นิคมสันทรายจำกัดเมื่อมีการเบิกจ่ายเงิน

นางสดาวลัย ใหม่เส็ง ผู้จัดการสหกรณ์นิคมได้กล่าวว่า ในการจัดการเงินทุนของกลุ่มนั้น คณะกรรมการบริหารจะเป็นผู้จัดสรรจำนวนเงินที่จะใช้ในส่วนต่างๆ หัวหน้าแผนกจะเป็นผู้ใช้เงิน และเสนอแผนการใช้เงินงบประมาณ หากมีความจำเป็นที่จะใช้เงิน และมีเงินสำรองกรณีเร่งด่วน

ที่ประชุมใหญ่ได้พิจารณา กำหนดแผนงานเพิ่มการลงทุนในการก่อสร้างโรงงาน และ จัดซื้ออุปกรณ์ เพื่อเพิ่มผลผลิตการแปรรูปมันฝรั่ง โดยให้ใช้เงินลงทุนของสหกรณ์ในการ ดำเนินการขยายโรงงานในครั้งนี้ ทั้งนี้ ได้รวมถึงครุภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องในการผลิต ประกอบด้วย เครื่องปอกเปลือกมัน-ฝรั่ง เครื่องสไลด์แผ่น เครื่องทอด เครื่องบรรจุ อุปกรณ์ตรวจสอบคุณภาพ รวมเป็นเงิน 1,300,000 บาท

ในปี พ.ศ.2544 ได้ปรับปรุงห้องเย็นเพื่อบรรจุผลผลิตมันฝรั่งแปรรูป ในวงเงิน 100,000 บาท และยังลงทุนครุภัณฑ์ จำนวน 2 รายการ คือ ปรับปรุงระบบต่างๆ ภายใน โรงงาน และอุปกรณ์ เฟอร์นิเจอร์ต่างๆ ในวงเงิน 1,070,000 บาทกลุ่มสตรีสหกรณ์นิคมสันทราย มีการประชุมกลุ่ม โดย สหกรณ์นิคมสันทราย จำกัด ร่วมในการลงมติ พิจารณาแผนการใช้เงิน ตามที่แผนกต่างๆ นำเสนอ มีการตัดสินใจด้วยการลงคะแนนเสียง 1 คน ต่อ 1 เสียง เพื่อให้มีความยุติธรรมในการจัดการกลุ่มให้ สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การจัดการเงินทุน ของกลุ่ม ระหว่างปี 2543 ถึงปี 2544 กลุ่มได้พิจารณาการกู้เงินกองทุนพัฒนาสหกรณ์(กพส.) ซึ่งยื่นกู้ในนามสหกรณ์นิคมสันทราย จำกัด ผ่านกรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ในวงเงิน 15,000,000 บาท เพื่อก่อสร้างโรงงานแปรรูปมันฝรั่ง และเป็นเงินทุนหมุนเวียน จากข้อมูลดังกล่าว การจัดการเงินทุนของกลุ่มสหกรณ์นิคมสันทราย ด้วยการจัดหาทุนด้วยการกู้ยืมจากหน่วยงานต่างๆ ต้องมีการวางแผนการคืนทุนอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การดำเนินการของกลุ่มสามารถคืนทุนภายในระยะเวลา

4.2.4 การจัดการวัตถุดิบ

กลุ่มสหกรณ์นิคมสันทราย ซึ่งดำเนินการ โดยการจ้างงานในการดูแลรับผิดชอบ ด้านต่างๆ วัตถุดิบที่สำคัญหลัก 2 ข้อ คือ หัวมันฝรั่งดิบ และวัตถุดิบในการแปรรูป

หัวมันฝรั่งดิบ กลุ่มได้รับซื้อจากสมาชิกกลุ่มสหกรณ์นิคมสันทราย พันธุ์แอตแลนติกจากเกษตรกรที่เป็นสมาชิกของสหกรณ์นิคมสันทราย และเกษตรกรบริเวณใกล้เคียง โดยรับซื้อในราคา ยุติธรรม การรับซื้อมันฝรั่งจะเริ่มในช่วงต้นฤดูเก็บเกี่ยว ซึ่งหลังจากฤดูเก็บเกี่ยวไปแล้วจะนำมันฝรั่งที่รับซื้อไว้ไปเก็บรักษาที่ห้องเก็บรักษาผลผลิตหรือห้องเย็นของบริษัทเอกชน เพื่อให้สามารถมีมันฝรั่งที่จะทำการแปรรูปได้ตลอดทั้งปี

วัตถุดิบในการแปรรูป ประกอบไปด้วย วัสดุที่ใช้ในการแปรรูปมันฝรั่ง เช่น น้ำมันที่ใช้ในการทอดมันฝรั่ง เครื่องปรุงรสต่าง ๆ กลุ่มสามารถจัดซื้อ จัดหาได้จากท้องตลาดทั่วไป ในที่นี้ กลุ่มเลือกที่จะผลิตมันฝรั่งทอด จำนวน 2 รส นั่นคือ รสมันฝรั่งแท้ และรสบาร์บีคิว โดย การขอ อนุมัติจัดซื้อเป็นครั้งคราวตามสต็อกสินค้าคงเหลือ และใช้ไป เช่น ซองฟิล์มขนม สติกเกอร์ต่าง ๆ กล่องกระดาษ ถุงพลาสติก แก๊ส ผงปรุงรส น้ำมันพืช ฯลฯ ซึ่งใช้ประจำวัน มีการเบิกใช้ประจำวัน และตัดสต็อกให้เรียบร้อย เพื่อคำนวณต้นทุนการผลิตทุกวัน และสิ้นเดือน โดยนำเข้าที่ประชุม เพื่อ รายงานให้ที่ประชุมรับทราบ และจัดทำแผนเพื่อขออนุมัติให้ดำเนินการต่อไปทุกเดือน

4.2.5 การจัดการแปรรูป

กลุ่มสหกรณ์นิคมสันทราย มีการจัดการด้านการแปรรูปมันฝรั่งทอดกรอบจากเนื้อมันฝรั่งพันธุ์แอตแลนติก (Atlantic) มีลักษณะเป็นแผ่นเรียบและแผ่นหยัก แบ่งเป็น 2 รส คือ รส มันฝรั่งแท้ และรสเท็กซัสบาร์บีคิว ได้จดทะเบียนเครื่องหมายการค้าชื่อว่า “อาลู” ซึ่งเป็นภาษาพื้นเมืองทางภาคเหนือที่เรียกมันฝรั่งว่า “มันอาลู” มีขั้นตอน การแปรรูปการทอดกรอบแบบแผ่น และแผ่นหยักด้วยเครื่องจักร และบรรจุซองขนาด 25 กรัม ขนาด 100 กรัม และขนาด 500 ขนาด 1,000 และ 5,000 กรัม

ระหว่างปี 2544 ถึงปี 2545 การจัดการด้านการแปรรูป ของกลุ่มสหกรณ์นิคมสันทราย ได้แปรรูปมันฝรั่งทอดกรอบจากเนื้อมันฝรั่งพันธุ์แอตแลนติก มีลักษณะเป็นแผ่นเรียบและ

แผ่นหยัก แบ่งเป็น 2 ชนิด คือ รส มันฝรั่งแท้ และรสเท็กซัสบาร์บีคิว ได้จดทะเบียนเครื่องหมายการค้าชื่อว่า “อาลู” ซึ่งเป็นภาษาพื้นเมืองทางภาคเหนือที่เรียกมันฝรั่งว่า “มันอาลู” มีรูปแบบบรรจุภัณฑ์ 4 ขนาด คือ 20 กรัม 100 กรัม 500 กรัม และขนาด 1,000 กรัม ทั้งนี้ ในแต่ละขนาดที่กำหนดไว้ เป็นขนาดมาตรฐานทั่วไปที่โรงงานผลิตสินค้าประเภทเดียวกันจัดแยกบรรจุภัณฑ์ไว้ รวมทั้ง การเลือกขนาดบรรจุไว้เพื่อให้ลูกค้าเปรียบเทียบ และเลือกซื้อสินค้าด้วยปริมาณของสินค้าหรืออาจรวมถึงคุณภาพของสินค้าด้วยเช่นกัน

จากตารางที่ 3 แสดงให้เห็นว่าผลผลิตของมันฝรั่งที่ผ่านการแปรรูปแล้ว ในเดือนแต่ละเดือน พบว่า จำนวนมันฝรั่งทอดที่ได้รับมีปริมาณที่ค่อนข้างน้อย โดยแต่ละเดือนผลิตที่ได้รับ ไม่ถึงครึ่งของหัวมันฝรั่งดิบที่ใช้ในการแปรรูป โดยในเดือนตุลาคมต่ำถึง ร้อยละ 12.30 จากจำนวนหัวมันฝรั่งดิบที่ใช้ในการแปรรูปทั้งหมด

จากแนวคิดการก่อตั้งกลุ่มสตรีสหกรณ์นิคมสันทราย โดยสหกรณ์นิคมสันทราย จำกัด โดยมีการจัดการในรูปแบบธุรกิจ มีการลงทุนก่อสร้างโรงงาน หรือแผนการแปรรูปมันฝรั่ง การลงทุนเครื่องเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการผลิต และเพิ่มกำลังการผลิตให้มากยิ่งขึ้น ผู้จัดการที่คณะกรรมการเสนอจ้างขึ้นได้จัดการให้กลุ่มสตรีสหกรณ์นิคมสันทราย ขยายตลาด โดยการเพิ่มบรรจุภัณฑ์ คือ บรรจุถุงพอยล์ ตามมาตรฐานของเอกชนรายใหญ่ที่ผลิตมันฝรั่งทอดกรอบจำหน่าย และยังจัดการตลาดในรูปแบบตัวแทนจำหน่าย และให้เครดิตเงินเชื่อแก่ร้านค้าที่จำหน่ายสินค้าของกลุ่ม การจัดการในรูปแบบดังกล่าว ดำเนินการในปี พ.ศ. 2544 ซึ่งหน่วยงานหลายแห่งให้ความสนใจเป็นอย่างมากมีการเข้าดูงาน การขอข้อมูลทั่วไปของกลุ่มสตรีสหกรณ์นิคมสันทราย

ตารางที่ 4 แสดงการแปรรูปมันฝรั่งทอดกรอบ

รายการ	กิโลกรัม	ร้อยละ
น้ำหนักมันฝรั่งดิบที่สูญเสีย	133,026.50	100
-สูญเสียจากการคัดแยกหัวมัน	3,099.52	2.33
-สูญเสียจากการปอกเปลือก	34,0547.84	25.60
-สูญเสียจากการแปรรูป	74,321.91	55.87
ผลผลิตมันฝรั่งทอดที่ได้	21,550.29	16.20

4.2.6 การจัดการตลาด

จากการผลวิจัยกลุ่มสตรีสหกรณ์นิคมสันทราย ได้วางแผนด้านการจัดการตลาด ซึ่งผู้วิจัย สามารถแยกได้ ดังนี้

1. ผลิตภัณฑ์ (Products) สหกรณ์ได้ผลิตมันฝรั่งทอดกรอบ 2 รส คือ รสมันฝรั่งแท้ และรสเท้กซ์เจอร์บีคิว ซึ่งได้รับความนิยมจากผู้บริโภคเป็นอย่างดี โดยกำหนดรูปลักษณะของผลิตภัณฑ์ไว้ 3 ลักษณะคือ

1.1 มันฝรั่งทอดกรอบบรรจุของสำเร็จขนาด 25 กรัม ซึ่งแยกบรรจุของไว้ตามรสชาติที่ถูกความต้องการและเป็นขนาดที่ซื้อง่าย สิ้นค้ากลุ่มนี้เป็นที่ต้องการของลูกค้านักเรียน นักศึกษา เด็ก และผู้ใหญ่ในชุมชนทั่วไป มีการบรรจุหีบห่อโดยใช้เครื่องจักรที่ทันสมัย สามารถผลิตได้ครั้งละมาก ๆ เก็บรักษาไว้ได้ยาวนานโดยสหกรณ์มีเป้าหมายการผลิตประมาณ 1,200,000 ซอง ต่อปี

1.2 มันฝรั่งทอดกรอบบรรจุของสำเร็จขนาด 100 กรัม ซึ่งได้รับความนิยมจากหนุ่มสาว ที่ทำงานในสำนักงาน นักท่องเที่ยวและงานจัดเลี้ยงขนาดเล็ก ๆ รวมถึงบุคคลทั่วไปที่ใช้รับประทานเป็นอาหารว่าง โดยสหกรณ์มีเป้าหมายผลิตประมาณ 213,000 ซอง ต่อปี

1.3 มันฝรั่งทอดกรอบบรรจุของขนาด 500, 1,000 กรัม และ 5,000 กรัม เพื่อ ส่งให้ลูกค้าที่มีความประสงค์จะนำไปบรรจุของขาย ตามเขตชุมชนในท้องถิ่นต่างๆ ซึ่งได้รับความนิยมและความต้องการสูงมากอีกชนิดหนึ่ง เป็นการกระจายรายได้และสร้างงานในชุมชน

2. ด้านราคา (Price) ผลิตภัณฑ์มันฝรั่งทอดกรอบตรา “อาลู” เป็นผลิตภัณฑ์ที่สนองความต้องการของผู้บริโภคเป็นหลัก โดยได้ทดสอบตลาดสินค้าเพื่อให้ได้รสชาติ อันเป็นที่พอใจของผู้บริโภคด้านความสะอาดและขั้นตอนการผลิตที่ได้มาตรฐานนอกจากนั้น มันอาลูของ กลุ่มสตรีสหกรณ์นิคมสันทราย ยังจำหน่ายในราคาที่เป็นธรรมแก่ผู้บริโภค และให้ผลตอบแทนกับผู้จำหน่ายที่คุ้มค่า จึงสามารถทำการตลาดและสร้างส่วนแบ่งทางการตลาดได้ เนื่องจากนโยบายราคาสินค้าที่สร้างความเป็นธรรม เหมาะสมกับการแข่งขันในตลาดโดยกำหนดราคาขายไว้ดังนี้

2.1. มันฝรั่งทอดกรอบบรรจุของสำเร็จขนาด 25 กรัม ราคา ขายส่งหรือราคาตัวแทนจำหน่ายโหลละ 40 บาท ราคาขายปลีกในท้องตลาด ซองละ 5 บาท โดยตัวแทนและผู้จำหน่ายปลีก เฉลี่ยผลตอบแทนในส่วนต่างโหลละ 20 บาท ถือว่าเป็นราคาที่เหมาะสม

2.2 มันฝรั่งทอดกรอบบรรจุของสำเร็จขนาด 100 กรัม ราคาขายส่งหรือราคาตัวแทนจำหน่ายซองละ 15 บาท ราคาขายปลีกในท้องตลาด ซองละ 20 บาท โดยจะมีส่วนต่างอีก 5 บาท เพื่อเป็นผลตอบแทนระหว่างผู้แทนจำหน่าย และร้านค้า

2.3 มันฝรั่งทอดบรรจุถุง ขนาด 500, 1,000 และ 5,000 กรัม (สำหรับแบ่งขาย) จะเป็นผลิตภัณฑ์ขายส่งให้แก่ลูกค้าที่ต้องการนำไปบรรจุของจำหน่ายในท้องถิ่นซึ่งได้รับความสนใจเป็นจำนวนมากโดยสหกรณ์จำหน่ายในราคาเพียงกิโลกรัมละ 150 บาท เพื่อให้โอกาสการทำกำไรของลูกค้าประเภทนี้ ซึ่งเป็นการสร้างส่วนแบ่งทางการตลาดอีกวิธีหนึ่ง ที่มีความมั่นคงและมีผู้แข่งขันน้อย

3. ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) หรือสถานที่ สหกรณ์ได้คำนึงถึงสถานที่ในการดำเนินธุรกิจมันฝรั่งไว้ 2 ด้านด้วยกันคือ

3.1 สถานที่ตั้งโรงงาน ได้กำหนดสถานที่ที่มีศักยภาพในการบริหารจัดการซึ่งอยู่ใกล้กับสำนักงานสหกรณ์ สะดวกในการดูแลควบคุมและตรวจสอบประสิทธิภาพในการผลิตได้อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ได้ผลผลิตมันฝรั่งที่มีคุณภาพ

3.2 สถานที่จำหน่ายสินค้าของสหกรณ์

- สหกรณ์และเครือข่ายสหกรณ์ที่สามารถเชื่อมโยงกันได้ทั่วประเทศ ถือเป็นตลาดใหญ่ตลาดหนึ่งของผลิตภัณฑ์มันอาว โดยเฉพาะอย่างยิ่งร้านค้าสหกรณ์ ของสหกรณ์นิคมสันทราย จำกัด ที่มีห้องแสดงสินค้า และเครือข่ายร้านผลิตภัณฑ์สหกรณ์ ที่กรมส่งเสริมสหกรณ์มีนโยบายให้จัดสร้างทั่วประเทศ ตลอดจนเครือข่ายของกลุ่มสตรีสหกรณ์ และเครือข่ายสินค้าชุมชนที่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐที่มีอยู่ทั่วไป โดยเฉพาะจะดำเนินการอย่างจริงจังในเขตท้องถิ่นภาคเหนือตอนบนเป็นอันดับแรก

- ตลาดสินค้าชุมชน เหมาะสำหรับผลิตภัณฑ์ขนาด 500 1,000 และขนาด 5,000 กรัม ซึ่งมีการติดต่อโดยตรงกับสหกรณ์ มีปริมาณการสั่งซื้อมากพอสมควรเป็นการลดการตลาดของสหกรณ์อีกทางหนึ่ง

- ตัวแทนจำหน่ายสินค้าซึ่งเป็นตลาดที่มั่นคงและถาวร ที่สามารถกระจายการจำหน่ายสินค้าได้มีประสิทธิภาพที่สุด โดยสหกรณ์กำหนดเขตพื้นที่ (Zoning) ให้ตัวแทนแต่ละคนรับผิดชอบในแต่ละพื้นที่ แต่ละจังหวัด เพื่อสามารถควบคุมพื้นที่จำหน่ายให้เกิดประสิทธิภาพ ป้องกันปัญหาที่อาจเกิดจากการกั้นแก่งในเชิงการค้า จากบุคคลหรือบริษัทอื่น ๆ ที่เป็นคู่แข่งกัน โดยกำหนดบทบาท หน้าที่ กลยุทธ์และยุทธวิธีการตลาดแก่ตัวแทนจำหน่าย ให้สามารถดูแลพื้นที่รับผิดชอบหรือร้านค้าที่อยู่ในเขตรับผิดชอบให้เกิดความเชื่อมั่นรวมทั้งกำหนดเงื่อนไข ขั้นตอนการจำหน่ายสินค้า ดังนี้

- (1) การจัดส่งสินค้าอย่างรวดเร็วทันต่อความต้องการของลูกค้า
- (2) บริหารคลังสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพ กำหนดคลังขั้นต่ำเพื่อสั่งซื้อเพิ่มทันทีเมื่อสินค้าเหลือน้อย

- (3) ตรวจสอบสินค้าที่ใกล้หมดอายุ หรือหมดอายุแล้ว เพื่อรับคืนเป็นการป้องกันความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหรืออาจถูกแกล้งจากคู่แข่งในตลาด
- (4) ประชาสัมพันธ์ให้ลูกค้าและแจ้งให้ตัวแทนร้านค้าที่จำหน่ายเสมอว่าสินค้าตราอาดู จะไม่มีสินค้าที่หมดอายุอยู่ในตลาด เพราะมีระบบการควบคุมสินค้าที่มีประสิทธิภาพ
- (5) จัดทำข้อมูล ทะเบียนร้านค้าตัวแทนจำหน่าย เพื่อทำการตรวจสอบคลังสินค้าและประสานงานสร้างความสัมพันธ์ในทางธุรกิจ อย่างสม่ำเสมอ โดยมีหน่วยลูกค้าสัมพันธ์ปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ

4. ด้านส่งเสริมการขาย (Promotion) กลุ่มสตรีสหกรณ์นิคมสันทราย ได้วางแผนส่งเสริมการขายเพื่อให้สินค้ามันอาดู ติดตลาดอยู่เสมอและสร้างยอดขายเพิ่มมากขึ้น เป็นการรักษาภาพลักษณ์ที่ดีให้กับสินค้า และเป็นการช่วยเหลือฝ่ายตลาดและตัวแทนจำหน่ายรวมทั้งร้านค้าที่นำสินค้าไปจำหน่าย โดยกำหนดแผนไว้ดังนี้

4.1. การประชาสัมพันธ์ เช่น การจัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย โดยทดสอบตลาดด้วยสินค้าตัวอย่างในสถานที่และโอกาสเหมาะสม อาทิ ห้างสรรพสินค้า ร้านอาหาร สถานศึกษา งานมหกรรมสินค้า จัดนิทรรศการสินค้า และกิจกรรมต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ

4.2. การโฆษณาผ่านสื่อต่าง ๆ เช่น หนังสือพิมพ์, วิทยุ, โทรทัศน์ และสื่อสิ่งพิมพ์ ตลอดจนป้ายโฆษณา ในจุดที่เหมาะสม

4.3. ส่งเสริมการขายเพื่อให้รางวัลหรือสมนาคุณแก่ตัวแทนจำหน่าย กำหนดขึ้นในการรับรางวัลเป็นการสร้างและกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ

4.4. จัดรายการชิงโชค เพื่อให้ผู้บริโภคได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของกิจการที่กำหนดไว้โดยมุ่งที่จะสร้างยอดขายและรักษาภาพพจน์ที่ดีให้แก่ผลิตภัณฑ์มันอาดู

4.5. ดำเนินการสำรวจข้อมูลความเคลื่อนไหวทางด้านตลาดอยู่เสมอเพื่อให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรค ความต้องการ ข้อเสนอแนะของตัวแทนจำหน่ายและลูกค้าเพื่อใช้ในการวางแผนและปรับกลยุทธ์ในการผลิตและการตลาด เพื่อรักษาส่วนแบ่งการตลาดไว้อย่างสม่ำเสมอ

4.3 ศักยภาพและข้อจำกัดในการดำเนินงาน

4.3.1 ศักยภาพกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรเจดีย์แม่ครัว

ก. ศักยภาพ

1) การมีส่วนร่วม สมาชิกกลุ่มได้เข้ามามีส่วนร่วมในการคัดเลือกคณะกรรมการ ประธานกลุ่ม และร่วมรับรู้ เสนอแนะในการจัดการดำเนินงานกลุ่มทั้งในด้านบุคคล, ทูณ, วัตถุประสงค์, แปรรูป, ตลาด, ทั้งยังมีส่วนร่วมในการวางแผนและแก้ปัญหาในการจัดการของกลุ่ม

2) ผู้นำ แบบมุ่งงานและมุ่งคนมีความรับผิดชอบสูงมีศักยภาพติดตามแก้ปัญหา ผู้นำ เกิดจากการเลือกโดยสมาชิกกลุ่มเห็นความสามารถด้านศักยภาพ กลุ่มมีการยอมรับผู้นำจะเห็นได้จากการตัดสินใจหาแนวร่วมในการก่อตั้งกลุ่ม การริเริ่มขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อให้กลุ่มสามารถดำเนินการได้ จากประสบการณ์ในการแปรรูปของผู้นำทำให้กลุ่มมีกำลังที่จะได้รับความร่วมมือจากสมาชิกกลุ่ม อีกทั้งการให้คำแนะนำคำปรึกษาปัญหาเป็นที่เชื่อถือนับถือของสมาชิก ผู้นำมีความสามารถในการระดมทุนและหาหน่วยงานมาสนับสนุน

3) เป้าหมาย ของกลุ่มเพื่อแก้ปัญหาผลผลิตมันฝรั่งส่งเสริมให้ชุมชนมีอาชีพเสริม เพิ่ม รายได้แก่เกษตรกร มุ่งตลาดระดับท้องถิ่นค่อยเป็นค่อยไปทำให้เกิดความต่อเนื่องและมั่นคง เป้าหมายการทำงานเกิดการร่วมกลุ่มเป็นช่วงเวลา เมื่อมี วัตถุประสงค์และมีงานแสดงสินค้า

4) ประเมินผล ได้จากผลิตภัณฑ์ของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรเจดีย์แม่ครัว ได้รับความ สนใจจากหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนเห็น ได้จากสินค้าได้รับการคัดเลือกจากคณะกรรมการ หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ ให้มันฝรั่งแปรรูปของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรเจดีย์แม่ครัวเป็นสินค้าหนึ่ง ตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ ของตำบลแม่แฝกใหม่ สินค้าได้รับการรับรองจากคณะกรรมการอาหารและยา หมายเลข อ.ย. 50-2 05543-2-0001 และในปี พ.ศ.2545 สินค้าได้รับการรับรองจากกระทรวง สาธารณสุขในการประกวดสุขภาพลักษณะสถานที่ผลิตอาหารแปรรูปในชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ พ.ศ. 2545 ดูได้จากภาพ ข.15 ทำให้สินค้าของกลุ่มเป็นที่รู้จักแพร่หลายมากยิ่งขึ้น และเป็นที่ยอมรับใน ชุมชนมากยิ่งขึ้น

ข. ข้อจำกัด

ปัญหาและอุปสรรคของการจัดการกลุ่มแปรรูปมันฝรั่งของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกร เจดีย์แม่ครัว ในช่วงอดีตก่อนที่ผู้วิจัยจะเข้าไปศึกษาวิจัยจากการ กล่าวของนางบัวคำ วิชาษา ประธานกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรเจดีย์แม่ครัวคนปัจจุบัน เดิมทีทางกลุ่ม มีปัญหาในเรื่อง ความรู้ในการ แปรรูปมันฝรั่งจึงได้มีการประชุม ได้ข้อสรุปได้ว่าควรมีการฝึกอบรมและดูงานเพื่อเพิ่มทักษะให้กับ สมาชิกของกลุ่ม แต่กลุ่มก็ยังประสบปัญหาที่ว่าต้องใช้เงินทุนในการดำเนินการ จึงไปขอรับการ ปรึกษาจากเจ้าหน้าที่รัฐและผู้รู้ในชุมชน ได้ขอเสนอแนะให้ทำโครงการเพื่อขอรับเงินสนับสนุน

จากภาครัฐ ในการรับการสนับสนุนในแต่ละครั้ง ยังไม่มากพอ แต่กลุ่มก็พอใจ และการจัดการเงินทุนที่ได้รับการสนับสนุนให้เกิดประโยชน์กับทางกลุ่มมากที่สุด ซึ่งเป็นปัญหาต่อกลุ่มเช่นกัน เนื่องจากในช่วงแรก ๆ นั้น กลุ่มยังไม่มีประสบการณ์ในการจัดการดีพอ ทั้งในเรื่องของ คน ทุน วัตถุดิบ การจัดการแปรรูป การตลาด ทำให้หลายต่อหลายครั้งเกือบจะต้อง ล้มเลิก โครงการ ซึ่งในช่วงปี พ.ศ. 2544 กลุ่มได้รับการสนับสนุนจากสำนักงานเกษตรจังหวัดเชียงใหม่ และมีการจัดการที่ดีขึ้น แต่ปัญหาในด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นก็สามารถผ่านการแก้ไขอย่างต่อเนื่อง เมื่อกลุ่มต้องการจะขยายตลาดและกำลังการผลิตให้สูงขึ้น และเพิ่มคุณภาพมาตรฐานของผลิตภัณฑ์กลุ่ม ซึ่งปัจจัยหลักของกลุ่ม คือ ทุนที่จะใช้ในการซื้อวัตถุดิบในด้านเครื่องจักรอุปกรณ์ในการผลิตที่ทันสมัย ทั้งนี้ การตลาดยังเป็นปัจจัยของปัญหาหลักที่สำคัญไม่น้อย เนื่องจาก หากผลผลิตการแปรรูปมีปริมาณสูง กลุ่มก็ต้องการตลาดเพื่อรองรับผลผลิตเช่นกัน การได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ ส่วนใหญ่ได้ในรูปของเงินทุน เครื่องจักร อุปกรณ์ แต่ยังคงขาดการให้คำแนะนำหรือแนวทางการตลาดที่ชัดเจน และอีกประการหนึ่งที่สำคัญ คือ การให้ความรู้แก่สมาชิก ประธานกลุ่ม เพื่อให้สามารถคิด หาแนวทางให้การจัดการกลุ่มมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นนั่นเอง

เงื่อนไขของกลุ่ม การจัดการกลุ่มแปรรูปมันฝรั่งของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรเจริญแม่ครัว ในช่วงทำวิจัย ตั้งแต่ กรกฎาคม พ.ศ. 2545 ผู้วิจัยได้แยกประเด็นปัญหาอุปสรรคของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรเจริญแม่ครัวจากการสอบถามสัมภาษณ์ และสังเกตการตลอดระยะเวลาการวิจัย ดังนี้

1. ในด้านบุคลากร เนื่องจากสมาชิกของกลุ่มมีอาชีพหลักในการทำไร่มันฝรั่งการศึกษา ชั้นต่ำตามเกณฑ์การศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ ชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 และ ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 สมาชิกส่วนใหญ่ไม่มีความรู้ ด้านการจัดการองค์กร การร่วมกลุ่มก็เพื่อหาอาชีพเสริมให้กลับครอบครัว เพื่อจะมีรายได้เข้ามาจุนเจือครอบครัว จึงมีปัญหารื่องของกำลังคนและความรู้ ทักษะในการแปรรูปและการจัดการ ของกลุ่ม แม่บ้านเกษตรกร

2. ด้านทุน กลุ่มยังมีข้อจำกัดในเรื่องเงินทุนหมุนเวียนที่จะมารองรับการผลิตในช่วงฤดูที่ผลผลิตมันฝรั่งออกมามากและ ไม่มีทุนที่จะจัดซื้อเครื่องมือที่มีราคาแพง ขาดทุนในการประชาสัมพันธ์สินค้าของกลุ่ม

3. ด้านวัตถุดิบ หัวมันฝรั่งดิบ พันธุ์แอตแลนติกที่ใช้ทำมันฝรั่งทอดกรอบและหัวมันฝรั่งพันธุ์สปันด้า ที่ใช้ทำมันกัลยาซึ่งทางกลุ่มได้รับซื้อจากสมาชิก โดยมากจะเป็นมันฝรั่งคกเกรดจากโรงงาน แม้จะได้ในราคาถูกแต่ความเสี่ยงในการสูญเสียมีมาก เนื่องจากการเก็บรักษา ซึ่งในบางครั้งทางกลุ่มได้นำหัวมันไปฝากที่ห้องเย็นก็ทำให้ต้นทุนของกลุ่มสูงขึ้น เนื่องจากการเก็บค่าบริการคิดในอัตรา กิโลกรัมละ 1 บาท เนื่องจากมีจำนวนมันฝรั่งน้อยจึงเก็บรวมกับสินค้าตัวอื่นๆ

จึงทำให้การควบคุมอุณหภูมิห้องเย็น มีผลให้มันฝรั่งเสียหายและต้องใช้ระยะเวลาในการแปรรูปนานว่า มันฝรั่งสด

4. ด้านการแปรรูป ทางกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรเจดีย์แม่ครัว ได้ทำการแปรรูปมันฝรั่งทอดกรอบ ปูรุกรสเริ่มโดยอาศัยวิธีการกรรมการทอดปกติทั่วไป ทำให้คุณภาพและความสม่ำเสมอของผลิตภัณฑ์ของ กลุ่มดีเพียงระดับหนึ่ง ซึ่งในกระบวนการแปรรูปของทางกลุ่มไม่ว่าจะเป็นขั้นตอนตั้งแต่นำหัวมันมาเก็บรักษา มักมีการเน่าเสียจำเป็นต้องใช้คนและเวลาในการคัดหัวมัน เมื่อมาถึงขั้นตอนทอดมันฝรั่งก็ต้องอาศัยคนที่มีความชำนาญ ซึ่งในบางครั้งต้องอาศัยคนทอดเพียง 1- 2 คน เพื่อให้เกิดความสม่ำเสมอในการทอด เพื่อไม่ให้มันฝรั่งอมน้ำมันและสีสรรดูสวยงาม ต่อมาถึงขั้นตอนการคลุกปูรุกรสจำเป็นต้องใช้ความชำนาญของผู้คลุก และในขั้นตอนนี้ก็มีการแตกหักสูญเสียทำให้คุณภาพในด้านความสวยงามด้อยลงไป นอกจากนี้ยังมีขั้นตอนการบรรจุที่เป็นหัวใจสำคัญอีกขั้นตอนที่ทำให้ผลิตภัณฑ์กลุ่มเกิดความน่าสนใจต่อผู้บริโภค และการยืดอายุการเก็บรักษา ซึ่งทางกลุ่มก็อาศัยการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าแม้จะไม่ใช่วิธีที่ดัดนัก แต่ทางกลุ่มก็พยายามทำให้ดีที่สุดเท่าที่ปัจจัยจะเอื้อให้ทางทำได้

5. ด้านการตลาด ซึ่งเป็นปัญหาที่ทำให้ทางกลุ่มไม่สามารถขยายกลุ่มผู้บริโภคให้กว้าง และระดับของกลุ่มผู้บริโภคให้สูงขึ้นได้เท่าที่ควร ซึ่งผู้วิจัยได้ประมวลประเด็นได้ดังนี้

1) ผลิตภัณฑ์ (Product) ของทางกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรยังมีรูปลักษณะไม่ค่อยตรงความต้องการของผู้บริโภคในการบรรจุทางกลุ่มใช้ถุงพลาสติกใส่ในการบรรจุเป็นผลให้แสงแดด และความร้อนส่งผลให้อายุการเก็บรักษาไม่ได้นาน เมื่อเทียบกับการบรรจุแบบถุงฟรอยด์อัดใน โตะเงิน นอกจากนี้ขนาดของแผ่นมันฝรั่งทอดกรอบ ในแต่ละช่วงไม่มีความสม่ำเสมอใหญ่บ้างเล็กบ้าง เนื่องจากการคัดสรรหัวมันฝรั่งที่นำมาทอดและการสูญเสียจากการขั้นตอนของการผลิต

2) ราคา (Price) เนื่องจากกำลังการผลิตและต้นทุนการผลิตของกลุ่มที่มีสูง เมื่อเทียบกับปริมาณผลผลิตที่ออกมาทำให้กลุ่มจำเป็นต้องกำหนดราคาขาย 150 บาทต่อกิโลกรัม แม้ว่าราคาขายของกลุ่มจะถูกกว่าท้องตลาดแต่ผู้บริโภคบางกลุ่มยังคิดว่าราคาเมื่อเทียบกับคุณภาพโดยรวมของผลิตภัณฑ์กลุ่มแล้วไม่ต่าง กันมากนัก

3) ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) เนื่องจากกลุ่มอาศัยสมาชิกในการแนะนำสินค้าโดยการบอกต่อและฝากขายซึ่งเป็นการขายในลักษณะสินค้าภูมิปัญญาชาวบ้าน ทำให้การกระจายสินค้าเพื่อให้เข้าสู่ตลาดอีกระดับที่สูงขึ้นนั้นไม่พร้อม เนื่องจากปัญหาด้านการควบคุมคุณภาพและกำลังการผลิตของกลุ่ม

4) การส่งเสริมทางการตลาด (Promotion) กลุ่มไม่ได้ทำการโฆษณาสินค้าผ่านสื่ออื่นๆ นอกจากการออกร้านแสดงสินค้าตามงานต่างๆและได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐแต่ก็ไม่ต่อเนื่อง

ทำให้กลุ่มผู้บริโภคมั่นใจว่ากลุ่มมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและกลุ่มผู้บริโภคโดยส่วนใหญ่จะนิยมสินค้าที่รู้จักกัน โดยทั่วไปทำให้สินค้าเข้าไปถึงผู้บริโภคบางกลุ่ม

ตารางที่ 5 แสดงการสนับสนุนจากหน่วยงานของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรเจดีย์แม่ครัว

รายการ	ปี พ.ศ.	จำนวนเงิน
เงินทุนจาก องค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่	2540	60,000
เงินทุนจาก องค์การบริหารส่วนตำบลแม่แฝกใหม่	2542	36,000
เงินลงทุน หุ้นจากสมาชิก 43 ราย จัดซื้ออุปกรณ์-ตู้อบน้ำมัน	2544	71,500
เงินทุนจาก สำนักงานเกษตรจังหวัดเชียงใหม่ จัดซื้ออุปกรณ์-เครื่องสไลด์แผ่นหยัก-เรียบ -เครื่องปอกขีดผิวขนาดใหญ่	2544	100,000
อุปกรณ์-เครื่องวัดอุณหภูมิน้ำมัน จากส่งเสริมศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคเหนือ	2545	15,000
สนับสนุนผลิตภัณฑ์สินค้า หนึ่งตำบล หนึ่ง ผลิตภัณฑ์ จาก กรมส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ จัดซื้ออุปกรณ์ -เครื่องบรรจุภัณฑ์ชนิดอัดใน โตรเจน	2546	1,130,000

4.3.2 ศักยภาพกลุ่มสตรีสหกรณ์นิคมสันทราย

ก. ศักยภาพ

1) การมีส่วนร่วม กลุ่มสตรีสหกรณ์นิคมสันทราย โดยสหกรณ์นิคมสันทราย จำกัด เห็นได้ว่าการจัดการกลุ่มได้นำอุดมการณ์ และแนวทางของสหกรณ์นิคมสันทราย มาเป็นแนวทางในการจัดการให้สมาชิกกลุ่มได้มีส่วนร่วมในการออกเสียง เพื่อคัดเลือกประธานและมีส่วนร่วมในการเข้ามาเป็นคณะกรรมการในการบริหารจัดการกลุ่ม

2) ผู้นำ ผู้นำมีการศึกษาสูงมีความรู้ความสามารถในการจัดการ ผู้นำที่มุ่งงานมีความเชื่อมั่นสูง มีอำนาจตัดสินใจหากงานไม่ผิดพลาดจะมีโอกาสประสบความสำเร็จ ของกลุ่มไม่ว่าจะเป็น ประธานคณะกรรมการและผู้จัดการสหกรณ์เป็นผู้ที่มีส่วน ในการจัดการให้กลุ่มดำเนินงานใน

ด้านต่างๆ ได้อย่างต่อเนื่องไม่ว่าจะเป็นการได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐในการแสดงสินค้าตามงานต่างๆ เช่น งานสหกรณ์แห่งชาติ งานเทศกาลฤดูหนาว งานประจำปีต่างๆ ของจังหวัดและประสานงานเครือข่ายสหกรณ์ในการขายสินค้า ในร้านสหกรณ์ สิ่งต่างๆเหล่านี้จำเป็นต้องอาศัยความสามารถที่มีอยู่ในตัวของผู้นำกลุ่ม เป็นอย่างมาก

3) เป้าหมาย ของกลุ่มมีเป้าหมายระดับสูงวางจำหน่ายไปทั่วประเทศ กลุ่มสตรีสหกรณ์นิคมสันทราย โดยสหกรณ์นิคมสันทราย จำกัด เห็นได้ว่าการจัดการกลุ่มได้นำอุดมการณ์และแนวทางของสหกรณ์นิคมสันทราย มาเป็นแนวทางในการจัดการให้กลุ่มเข้าสู่การแข่งขันในรูปแบบธุรกิจ ซึ่งเป็นแนวทางใหม่ที่ชุมชน หน่วยงานในระดับตำบลยังไม่มีหน่วยงานใดริเริ่มในการจัดการจัดตั้งขึ้นมาเลย ทำให้ได้รับความสนใจ และเป็นศักยภาพที่ดีข้อหนึ่งของกลุ่มในการจัดการให้กลุ่มสามารถดำเนินธุรกิจการแปรรูปให้ประสบความสำเร็จได้เป็น มีการจัดการทุนที่สหกรณ์นิคมสันทราย จำกัด ให้การสนับสนุน การจัดการกลุ่มในด้านการเงินจึงสามารถดำเนินการได้โดยขอความสนับสนุนจากสหกรณ์นิคมสันทราย จำกัด เป็นอันดับแรกเพื่อให้การแปรรูปมีความต่อเนื่อง และเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพได้เป็นอย่างดี มีแหล่งวัตถุดิบที่สามารถขอความร่วมมือจากเกษตรกรที่เป็นสมาชิกของกลุ่ม โดยไม่ต้องประสบปัญหาการขาดแคลนวัตถุดิบในการแปรรูปพร้อม ๆ กันกลุ่มสามารถเลือกผลิตหัวมันดิบที่มีคุณภาพได้ตามมาตรฐานที่โรงงานต้องการก็เป็นที่น่าพอใจ ทั้งนี้ เพื่อลดการสูญเสียจากการแปรรูปในขั้นตอนต่าง ๆ รวมถึงผลผลิตการแปรรูปที่ได้มาตรฐาน

4) ประเมินผล การจากที่ทางกลุ่มได้มีการประเมินความเป็นไปได้ในการแปรรูปมันฝรั่งของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรเจดีย์แม่ครัวที่มีข้อจำกัดบางประการ ซึ่งทางสหกรณ์คาดว่าทางสหกรณ์มีศักยภาพที่สูงกว่าทำให้คณะกรรมการบริหารจัดการได้มีมติให้ทำการดำเนินการจัดตั้งกลุ่มสตรีสหกรณ์ไว้ในแผนกแปรรูปผลผลิตทางการเกษตรของสหกรณ์และได้ทำการผลิตแปรรูปมันฝรั่งทอดกรอบปรุงรสออกมาทดลองตลาดผลปรากฏว่า สามารถจำหน่ายสินค้าของทางกลุ่มได้เป็นที่น่าพอใจคณะกรรมการ จึงมีมติให้ทางกลุ่มขยายกำลังการผลิตให้มากขึ้น

ข. ข้อจำกัด

กลุ่มสตรีสหกรณ์นิคมสันทรายขาดผู้นำที่เป็นกลุ่มแม่บ้านที่แท้จริง ขาดการร่วมคิดตัดสินใจ ผู้จัดการทำหน้าที่ในการตัดสินใจ สมาชิกทำหน้าที่แปรรูปตามคำสั่งจึงขาดการมีส่วนร่วมการลงทุนในส่วนของทรัพย์สินถาวรในด้าน โรงงานและเครื่องจักรและการผลิตที่มีเป้าหมายตลาดระดับสูงทำให้มีปัญหาเงินทุนหมุนเวียนการจัดการเงินทุนของกลุ่มสตรีสหกรณ์นิคมสันทราย เนื่องจาก การจัดการเงินทุนของกลุ่ม จะมีการตัดสินใจรวมการจัดการของสหกรณ์ จึงมีการ

ตัดสินใจในการลงทุนด้วยการกู้เงินจากแหล่งที่สหกรณ์เคยได้รับการสนับสนุน ซึ่งกลุ่มต้องใช้ระยะเวลาในการคืนทุนในช่วงที่ค่อนข้างหลายปี การจัดการเงินทุนดังกล่าว ทำให้เงินทุนหมุนเวียนของกลุ่มขาดความคล่องตัว สมาชิกขาดความรู้ในเรื่องการจัดการ ขาดการตรวจสอบการทำงานของผู้บริหารจึงมีการเปลี่ยนผู้นำและมีมติให้กลุ่มหยุดกิจการใน พ.ศ.2545 ในการวิจัยผู้วิจัยได้แยกประเด็นปัญหาอุปสรรคของกลุ่มสตรีสหกรณ์นิคมสันทราย เพื่อนำเสนอ ดังนี้

1. ด้านบุคลากร กลุ่มสตรีสหกรณ์นิคมสันทราย ขาดคนงาน ที่มีความรู้ ความชำนาญในการผลิต พนักงานที่เข้าปฏิบัติงานในแผนกแปรรูปมันฝรั่งนั้น บางคนมีความรู้ความสามารถไม่ตรงกับงานที่ปฏิบัติ และพนักงานไม่มีความรู้ความสามารถและขาดประสบการณ์ในการดำเนินงานทำให้การผลิตขาดประสิทธิภาพและทำให้เกิดการสูญเสียวัตถุดิบโดยเปล่าประโยชน์ได้

2. ด้านทุน กลุ่มสตรีสหกรณ์นิคมสันทราย ใช้เงินในการลงทุนในการสร้างโรงงานแปรรูป ชื่อเครื่องจักรอุปกรณ์ของใช้ในโรงงานแปรรูป ซึ่งเป็นลักษณะของทุนถาวรทำให้ต้องใช้ระยะเวลาในการคืนทุนยาวนานและเกิดความเสียดัง เมื่อเทียบกับกำลังการผลิตของกลุ่มที่ได้ออกมา ทำให้ขาดเงินทุนหมุนเวียนและเงินสำรองในการจัดการ

3. ด้านวัตถุดิบ สหกรณ์ประสบปัญหาด้านราคาหัวมันฝรั่งที่สูงขึ้นทุกปีอีกทั้งต้นทุนในการเก็บรักษาหัวมันฝรั่งในฤดูที่ออกมามาก ทำให้สหกรณ์ต้องเช่าห้องเย็นของเอกชน อุปกรณ์เครื่องจักรที่ใช้ในการแปรรูปที่มีราคาสูง และปัญหาเครื่องจักรในการผลิตไม่ได้คุณภาพ เช่นเครื่องทอดมูลค่า 70,000 บาท ถ้าใช้ทอดมันจะมีการสูญเสียมากกว่าการใช้คนทอด จากตารางที่ 5 ซึ่งแสดงการสูญเสียจากการคัดวัตถุดิบเพื่อการแปรรูปถึงร้อยละ 2.33 ซึ่งเป็นการสูญเสียที่น่าจะมีปริมาณน้อยกว่านี้ ถ้าวัตถุดิบได้รับดูแล จัดเก็บในสภาพที่เหมาะสมไม่ทำให้เสียหายได้

4. ด้านการแปรรูป

1) โรงงานแปรรูปมันฝรั่งของกลุ่มสตรีสหกรณ์ จำกัด มีเครื่องจักรอุปกรณ์การผลิตที่ขาดคุณภาพ และระดับของเทคโนโลยีที่ใช้ยังไม่ได้อยู่ในระดับที่สูงมากนัก เนื่องจากถูกจำกัดด้วยงบประมาณ

2) กำลังการผลิตที่ได้ในแต่ละวันมีปริมาณน้อยเป้าหมายที่ตั้งไว้ไม่เพียงพอต่อความต้องการของตลาด

3) การผลิตยังอาศัยแรงงานคนเป็นหลัก ทำให้การผลิตล่าช้าและคุณภาพของมันฝรั่งแปรรูปที่ผลิตออกมายังไม่ได้มาตรฐานที่สูงนัก

4) ทางแผนกแปรรูปมันฝรั่งยังไม่มีห้องเย็นสำหรับเก็บมันฝรั่งนอกฤดูกาล ทำให้ต้องเสียค่าใช้จ่ายสูงในการนำมันฝรั่งไปจัดเก็บไว้ในห้องเย็นของเอกชน อีกทั้งมันฝรั่งที่ถูกเก็บไว้เป็นเวลานาน ทำให้ต้องมีการคัดมันฝรั่งทิ้งเป็นจำนวนมาก

5) การหมกอายุก่อนเวลาที่ได้กำหนด ทำให้ลูกค้าส่งคืนสินค้าประมาณร้อยละ 40 จาก ตารางที่ 4 แสดงถึงความเสียหายจากการปอกเปลือกถึงร้อยละ 25.60 และจากการแปรรูปร้อยละ 55.87 ซึ่งเป็นตัวเลขที่สูงไม่น้อย ถ้ามีเครื่องจักรในการปอกที่เหมาะสม และไม่ทำให้หัวมันดิบเสียหายจะทำให้การแปรรูปได้ผลผลิตมากขึ้น และกระบวนการแปรรูปที่มีมาตรฐาน การเอาใจใส่ในการควบคุมดูแลการแปรรูปให้ได้รับผลผลิตการแปรรูปจะทำให้กลุ่มสตรีสหกรณ์นิคมสันทรายมีรายได้เพิ่มขึ้นมากกว่านี้

5. ด้านการตลาด

1) เนื่องจากถูกจำกัดด้วยงบประมาณทำให้การประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์มันฝรั่ง “อาลู” นั้นมีทางเลือกน้อยไม่สามารถใช้สื่อที่สามารถเข้าถึงผู้บริโภคได้ทุกระดับ และช่วงระยะเวลาในการประชาสัมพันธ์ก็น้อยเกินไปไม่ต่อเนื่องทำให้ไม่สามารถจะสร้างภาพลักษณ์ของผลิตภัณฑ์มันฝรั่ง “อาลู” ให้ติดตลาดได้

2) ตัวแทนจำหน่ายยังมีจำนวนน้อยเกินไปไม่สามารถครอบคลุมพื้นที่เป้าหมายได้อย่างแท้จริง

3) ขาดการติดตามประเมินผลสินค้าของกลุ่มที่จัดส่งไปให้ตัวแทนจัดจำหน่าย ทั้งยอดการจัดจำหน่าย ผลการตอบรับจากลูกค้า