

บทที่ 5

การสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการศึกษาแนวทางการบริหารเครือข่าย: กรณีศึกษา เครือข่ายหน่วยงานบริการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคเหนือ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิธีการบริหารเครือข่าย และปัญหาอุปสรรคในการบริหารงานของเครือข่าย รวมทั้งแนวทางการบริหารเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพ ผู้ศึกษาได้วิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร บทความ และงานวิจัยต่างๆ ตลอดจนการสัมภาษณ์ผู้บริหาร หรือตัวแทนที่ได้รับมอบหมายของแต่ละองค์กรสมาชิกทั้ง 18 องค์กร แต่นำผลสัมภาษณ์มาวิเคราะห์เพียง 15 องค์กร เนื่องจากมี 3 องค์กรที่มีการโยกย้ายผู้รับผิดชอบเดิมไปยังสาขาหรือสำนักงานอื่นและผู้ที่จะมารับผิดชอบแทนไม่สามารถให้สัมภาษณ์ในเชิงลึกได้ องค์กรทั้ง 3 ได้แก่

1. บริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเชียงใหม่
2. ศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัดเชียงใหม่
3. สำนักงานพาณิชย์จังหวัดเชียงใหม่

ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าคะแนนเฉลี่ย และการวิเคราะห์เชิงบรรยาย สามารถสรุปผลการศึกษาดังนี้

5.1 สรุปผลการศึกษา

การศึกษากาการบริหารงานของเครือข่ายตามแนวคิด Integrated Organization Model (IOM) พบว่าการบริหารเครือข่ายยังไม่ดีพอในทุกปัจจัย ไม่ว่าจะเป็นองค์ประกอบภายนอก หรือองค์ประกอบภายใน ดังนี้

องค์ประกอบภายนอก

1. ผลการวิเคราะห์ด้านภารกิจหลักของเครือข่าย พบว่าองค์กรสมาชิกมีความคิดเห็นโดยรวมในระดับปานกลาง โดยมีความเห็นว่าภารกิจหลักยังไม่ชัดเจน ซึ่งจะมีผลต่อความเข้าใจของแต่ละองค์กรด้วย แต่องค์กรสมาชิกก็ยอมรับภารกิจหลักของเครือข่ายที่มีอยู่

2. ผลการวิเคราะห์ด้านปัจจัยนำเข้าของเครือข่าย พบว่าองค์กรสมาชิกมีความคิดเห็นโดยรวมในระดับน้อย เนื่องจากว่าที่ผ่านมาเครือข่ายยังไม่สามารถดึงทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้เป็นปัจจัยนำเข้าของเครือข่ายได้อย่างเหมาะสม แต่องค์กรสมาชิกมีความเชื่อมั่นว่าเครือข่ายมีความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรมาใช้ได้หากมีความต้องการเพิ่มขึ้นในอนาคต

3. ผลการวิเคราะห์ด้านผลผลิตของเครือข่าย พบว่าองค์กรสมาชิกมีความคิดเห็นโดยรวมในระดับน้อย องค์กรสมาชิกต่างมีความเห็นว่าการบริการของเครือข่ายมีความชัดเจนแล้ว แต่ยังไม่เหมาะสม เนื่องจากเป็นการบริการที่ซ้ำซ้อนกับการบริการเดิมที่แต่ละองค์กรสมาชิกทำอยู่แล้ว ที่ผ่านมากิจกรรมที่ดำเนินการไปยังมีปริมาณน้อย คุณภาพยังไม่ดีพอ และยังไม่ใช่งานที่เป็นเครือข่ายจริงๆ

4. ผลการวิเคราะห์ด้านสิ่งแวดล้อมเฉพาะของเครือข่าย พบว่าองค์กรสมาชิกมีความคิดเห็นโดยรวมในระดับน้อย เนื่องจากว่าปริมาณและคุณภาพของการบริการยังน้อยอยู่ และเป็นบริการที่เสนอให้ SMEs โดยการคิดแทน SMEs ไม่มีการไปสำรวจความต้องการของ SMEs ก่อน และเมื่อให้บริการไปแล้วก็ไม่มีการติดตามประเมินผล นอกจากนี้แล้วเครือข่ายยังไม่เป็นที่รู้จักเพราะขาดการประชาสัมพันธ์ และขาดผลงานที่จะสร้างความรู้จักให้เกิดขึ้นกับเครือข่าย

5. ผลการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมทั่วไปของเครือข่าย พบว่าองค์กรสมาชิกมีความคิดเห็นโดยรวมในระดับปานกลาง โดยส่วนใหญ่เห็นว่า สถานการณ์ทางเศรษฐกิจและการเมืองช่วยสนับสนุนและส่งเสริมการดำเนินงานของเครือข่าย ถือเป็นโอกาส ขึ้นอยู่กับว่าจะสามารถนำเอาโอกาสนั้นมาใช้ประโยชน์ได้มากแค่ไหน ในเรื่องของวัฒนธรรม บรรทัดฐานทางสังคม และกฎหมายข้อบังคับต่างๆ ก็มีช่วยส่งเสริมการดำเนินงานของเครือข่ายแต่ไม่มากนัก ในขณะที่บางองค์กรเห็นว่าปัจจัยเหล่านี้ไม่มีผลกระทบกับการดำเนินงานของเครือข่ายเลย

องค์ประกอบภายใน

1. ผลการวิเคราะห์ด้านกลยุทธ์ของเครือข่าย พบว่าองค์กรสมาชิกมีความคิดเห็นโดยรวมในระดับน้อย เนื่องจากแผนกลยุทธ์ของเครือข่ายไม่ชัดเจน ไม่ใช่แผนกลยุทธ์ที่มาจากส่วนรวมจริงๆ เป็นเพียงการดึงเอากิจกรรมที่มีอยู่แล้วขององค์กรสมาชิกเข้ามาเป็นแผนของเครือข่าย และยังไม่ปฏิบัติตามแผนที่วางเอาไว้ได้น้อย นอกจากนี้เมื่อมีการดำเนินกิจกรรมตามแผนที่วางไว้แล้วก็ไม่มีการติดตามและประเมินผลด้วย

2. ผลการวิเคราะห์ด้านโครงสร้างของเครือข่าย พบว่าองค์กรสมาชิกมีความคิดเห็นโดยรวมในระดับน้อย โดยทุกองค์กรสมาชิกมีความเห็นว่าโครงสร้างของเครือข่ายมีความชัดเจนแต่ยังไม่เหมาะสม ควรมีการปรับเปลี่ยน แต่ยังไม่ได้นำมาดำเนินการ การติดต่อประสานงานยังไม่ดีพอ บางองค์กรไม่มีส่วนร่วมในการดำเนินงานของเครือข่าย

3. ผลการวิเคราะห์ด้านระบบของเครือข่าย พบว่าองค์กรสมาชิกมีความคิดเห็นโดยรวมในระดับน้อย โดยส่วนใหญ่เห็นว่าเครือข่ายยังไม่มีการบูรณาการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเห็นว่าเครือข่ายมีความยืดหยุ่นมากเนื่องจากขาดมาตรฐาน และยังไม่มีการบูรณาการติดตามประเมินผล

4. ผลการวิเคราะห์ด้านเจ้าหน้าที่ของเครือข่าย พบว่าองค์กรสมาชิกมีความคิดเห็นโดยรวมในระดับปานกลาง โดยส่วนใหญ่เห็นว่ามีความเสี่ยงการคัดเลือกที่ดี แต่มีบางองค์กรยังไม่ทราบรายละเอียดในการคัดเลือก นอกจากนี้้องค์กรสมาชิกมีความคาดหวังในตัวเจ้าหน้าที่แตกต่างกันเป็น 2 ลักษณะคือ กลุ่มแรกมีความคาดหวังสูงคือเจ้าหน้าที่ที่จะต้องเข้ามารับผิดชอบงานเสมือนเป็นผู้จัดการของเครือข่าย ในขณะที่อีกกลุ่มมองว่าเจ้าหน้าที่ควรเข้ามาดำเนินงานเหมือนเจ้าหน้าที่ธุรการ เน้นการติดต่อประสานงาน แต่มีความเห็นตรงกันว่าควรจะมีการพัฒนาคุณภาพของเจ้าหน้าที่โดยพิจารณาตามความสามารถของเจ้าหน้าที่ และควรมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่อย่างสม่ำเสมอด้วย

5. ผลการวิเคราะห์ด้านรูปแบบการจัดการของเครือข่าย พบว่าองค์กรสมาชิกมีความคิดเห็นโดยรวมในระดับปานกลาง แม้จะมองรูปแบบการจัดการของเครือข่ายได้ไม่ชัดเจน แต่องค์กรสมาชิกส่วนใหญ่ก็เห็นว่าในเบื้องต้นเครือข่ายควรเน้นความสัมพันธ์ภายในระหว่างองค์กรสมาชิกมากกว่าความสัมพันธ์ภายนอก เนื่องจากเครือข่ายยังมีความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรสมาชิกที่ยังไม่ดีพอ และควรจะเน้นที่คุณภาพของการบริการมากกว่าปริมาณ โดยเน้นการบริการที่มีประโยชน์และไม่ซ้ำซ้อน ที่ผ่านมาเครือข่ายมุ่งเน้นในตัวผู้ปฏิบัติงานมากกว่าวิธีการปฏิบัติงานทำให้เกิดปัญหาในกรณีที่เกิดการเปลี่ยนแปลง โยข่ายผู้รับผิดชอบไปยังสาขาหรือสำนักงานอื่นงานไม่ต่อเนื่อง หยุคชะงัก องค์กรสมาชิกไม่มีอำนาจสั่งการเป็นเพียงความร่วมมือกันเท่านั้น

6. ผลการวิเคราะห์ด้านวัฒนธรรมของเครือข่าย พบว่าองค์กรสมาชิกมีความคิดเห็นโดยรวมในระดับปานกลาง เครือข่ายมีลำดับขั้นในการปฏิบัติงานน้อย ไม่ซับซ้อน และจะคำนึงถึงผลระยะยาว แต่ในทางปฏิบัตินั้นยาก เนื่องจากขาดปัจจัยหลายๆ อย่าง เช่น งบประมาณ เจ้าหน้าที่ทำให้ต้องมองสถานการณ์เฉพาะหน้าก่อน องค์กรสมาชิกต่างมีความเชื่อว่าแต่ละองค์กรจะยอมรับและเต็มใจที่จะเรียนรู้จากสิ่งผิดพลาดที่แล้มาแล้ว ส่วนในเรื่องของวัฒนธรรมย่อยก็มีความขัดแย้งกันบ้างเนื่องมาจากความแตกต่างของรูปแบบการทำงานของแต่ละองค์กร แต่ก็ไม่ได้ก่อให้เกิดปัญหาในการดำเนินงานของเครือข่ายมากนัก

ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานเครือข่าย

ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานเครือข่ายมีด้วยกันหลายด้าน สามารถสรุปตามหลักการบริหารได้ดังนี้

1. การวางแผนและการตัดสินใจ

- เครือข่ายไม่มีเป้าหมายและภารกิจหลักในการดำเนินงานที่ชัดเจน รวมทั้งไม่มีกลยุทธ์ที่มาจากส่วนรวมจริงๆ

ของส่วนรวมจริงๆ

- องค์กรสมาชิกขาดความเข้าใจในการทำงานร่วมกันแบบเครือข่าย

2. การจัดองค์กรและการบริหารบุคคล

- โครงสร้างของเครือข่ายไม่เหมาะสมบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบไม่ชัดเจน รวมทั้งมีการโยกย้ายเปลี่ยนแปลงผู้ที่รับผิดชอบเดิมทำให้งานหยุดชะงัก

- มีความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมย่อยภายในเครือข่าย

- เครือข่ายขาดการติดต่อประสานงานระหว่างองค์กรสมาชิก

- เครือข่ายขาดงบประมาณและเจ้าหน้าที่ที่จะมาดำเนินงาน

- เครือข่ายขาดการดำเนินงานในด้านการพัฒนาองค์กร และบริการของเครือข่ายซ้ำซ้อนกับงานเดิมของแต่ละองค์กรสมาชิก

3. การนำ

- เครือข่ายขาดผู้นำที่แท้จริง ผู้บริหารไม่มีอำนาจในการตัดสินใจหรือสั่งการใดๆ

4. การควบคุม

- เครือข่ายขาดการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานเครือข่าย

ข้อเสนอแนะจากองค์กรสมาชิกในการดำเนินงานเครือข่าย

ข้อเสนอแนะจากองค์กรสมาชิกสามารถนำมาสรุปได้ตามหลักการบริหารดังนี้

1. การวางแผนและการตัดสินใจ

- เครือข่ายควรมีการปรับเป้าหมายหรือภารกิจหลักในการดำเนินงานในรูปของเครือข่ายใหม่ ให้มีความชัดเจนและเป็นเป้าหมายของส่วนรวมจริงๆ

- เครือข่ายควรมีการปรับแผนกลยุทธ์ใหม่ให้มีรายละเอียดที่ชัดเจนและเป็นแผนกลยุทธ์ของส่วนรวมและสอดคล้องกับภารกิจหลักด้วย

2. การจัดองค์กรและการบริหารบุคคล

- เครือข่ายควรปรับโครงสร้างใหม่ให้เหมาะสมกว่าเดิม

- เครือข่ายควรเพิ่มด้านการพัฒนาองค์กรเพื่อให้องค์กรสมาชิกทั้ง 18 องค์กรทำงานร่วมกันได้ราบรื่น เกิดความก้าวหน้า

- เครือข่ายควรจัดหาเจ้าหน้าที่เข้ามารับผิดชอบการดำเนินงานเครือข่าย

- เครือข่ายควรเน้นที่วิธีการปฏิบัติงานมากกว่าการยึดติดกับตัวผู้ปฏิบัติ

งาน เพราะจะได้ไม่เกิดปัญหางานหยุดชะงัก

- เครือข่ายควรมีกิจกรรมเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรสมาชิก

3. การนำ

- เครือข่ายควรมีการพิจารณาในเรื่องของผู้นำหรือผู้บริหารเครือข่ายใหม่ และเพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่น ต้องเป็นผู้นำที่มีอำนาจในการตัดสินใจและสั่งการเข้าใจแผนอย่างถ่องแท้ รู้ระบบงานของเครือข่ายเป็นอย่างดี

4. การควบคุม

- ผู้บริหารหรือตัวแทนขององค์กรสมาชิกควรมีการอบรมทำความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานร่วมกันแบบเครือข่าย เพื่อย้ำความเข้าใจ และประเมินบทบาทของแต่ละองค์กรทุกปีหรือทุก 6 เดือน
- เครือข่ายควรมีกระบวนการติดตามและประเมินผลดำเนินงานของเครือข่าย เพื่อให้สามารถนำจุดบกพร่องมาแก้ไขปรับปรุงการดำเนินงานในครั้งต่อไปให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

5.2 การอภิปรายผล

เนื่องจากการดำเนินงานในรูปแบบของเครือข่ายเป็นการประสานงานระหว่างองค์กรที่มีทรัพยากร ความสามารถและความชำนาญที่แตกต่างกันออกไป แต่มีเป้าหมายเดียวกัน เป็นการเสริมสร้างจุดเด่นและลดจุดด้อยของแต่ละองค์กร โดยมีการแลกเปลี่ยนความคิด ประสบการณ์ ความรู้หรือข้อมูลข่าวสารกัน เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและความคล่องตัวในการดำเนินงานให้สามารถตอบสนองความต้องการกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้จากการที่เครือข่ายเป็นการประสานงานร่วมกันระหว่างองค์กรหลายองค์กรที่มีความแตกต่างกันดังกล่าว จึงต้องมีการปรับลดความแตกต่างไม่ว่าจะเป็นองค์ประกอบภายนอก หรือองค์ประกอบภายในองค์กร เพื่อให้องค์ประกอบเหล่านั้นมีความสอดคล้องและกลายเป็นองค์ประกอบของเครือข่าย แต่จากการศึกษาการบริหารงานของเครือข่ายหน่วยงานบริการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคเหนือพบว่า องค์ประกอบต่างๆ ของเครือข่ายยังไม่สอดคล้องและไม่เหมาะสม โดยมีรายละเอียดที่ควรพิจารณาดังนี้

องค์ประกอบภายนอก

1. ภารกิจหลักเครือข่าย เนื่องจากภารกิจหลักขององค์กรเป็นสิ่งที่ทำให้ทราบขอบเขตและทิศทางในการทำธุรกิจ เป็นเครื่องมือในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานต่อไปขององค์กร เมื่อพิจารณาจะเห็นได้ว่าเครือข่ายมีภารกิจหลักที่ไม่ชัดเจน

เพราะมีการดำเนินงานในเรื่องของภารกิจหลักที่รวบรัด ไม่ละเอียดพอส่งผลให้องค์กรสมาชิกของเครือข่ายขาดความเข้าใจที่ตรงกันในเรื่องของขอบเขตและทิศทางขององค์กรเครือข่าย ก่อให้เกิดปัญหาต่างๆ ตามมา ไม่สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ หรือกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานของเครือข่ายที่เหมาะสมได้

2. ปัจจัยนำเข้าเครือข่ายตาม Integrated Organization Model คือ เจ้าหน้าที่ อาคาร สิ่งติดตั้ง อุปกรณ์ การบริการจากองค์กรภายนอก ข้อมูลข่าวสาร เงินและทรัพยากร ธรรมชาติ ซึ่งปัจจัยนำเข้าเหล่านี้จะต้องจัดให้พร้อมและมีเพียงพอต่อการดำเนินงาน แต่ในการดำเนินงานของเครือข่ายพบว่าแม้จะมีทรัพยากรจากองค์กรสมาชิกต่างๆ อยู่มาก แต่ก็ไม่สามารถนำมาเป็นปัจจัยนำเข้าของเครือข่ายได้ ส่งผลต่อเนื่องไปสู่การบริการที่จะนำเสนอให้แก่กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (SMEs) คือไม่สามารถผลิตบริการที่จะตอบสนองความต้องการได้อย่างเหมาะสมและเพียงพอ

3. ผลผลิตเครือข่าย เนื่องจากการดำเนินงานขององค์กรสามารถวัดได้จากคุณภาพและปริมาณของผลผลิต เมื่อพิจารณาแล้วพบว่าผลผลิตของเครือข่ายซึ่งในที่นี้หมายถึงการบริการด้านการตลาด การบริการด้านการฝึกอบรม และการบริการด้านข้อมูลอื่นๆ นั้นยังไม่มีคุณภาพและปริมาณที่เพียงพอที่จะตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (SMEs) ได้ แม้ว่าองค์กรสมาชิกต่างๆ จะมีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญ แต่ก็ไม่สามารถใช้ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญที่มีอยู่นั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้

4. สิ่งแวดล้อมเฉพาะของเครือข่าย หมายถึงความสัมพันธ์ที่องค์กรมีกับผู้ปฏิบัติการ (Actors) เช่น กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ผู้ลงทุน ผู้จัดหาวัตถุดิบ ผู้แข่งขัน ซึ่งองค์กรจะต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับกลุ่มผู้ปฏิบัติการเหล่านี้ให้ได้ ในส่วนของเครือข่ายกลุ่มผู้ปฏิบัติการที่มีความสำคัญต่อเครือข่ายมากคือกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (SMEs) และสาธารณชน ที่ผ่านมาเครือข่ายไม่สามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่กลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้อย่างเต็มที่ ภาพพจน์ของเครือข่ายที่มีต่อสาธารณชนไม่ชัดเจน บางคนรู้จักแต่ก็ไม่รู้ว่าเครือข่ายให้บริการอะไรบ้าง ขาดการประชาสัมพันธ์ซึ่งมีผลถึงเรื่องการสนับสนุนจากหน่วยงานหรือบุคคลภายนอกได้ เพราะหน่วยงานหรือบุคคลเหล่านั้นไม่แน่ใจในการดำเนินงานของเครือข่าย เมื่อไม่แน่ใจก็ไม่กล้าเข้ามาสนับสนุน

5. สิ่งแวดล้อมทั่วไปของเครือข่าย ได้แก่ ปัจจัยภายนอกที่อยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กรแต่มีอิทธิพลต่อองค์กรเช่น สถานการณ์ทางเศรษฐกิจ สถานการณ์ทางการเมือง เทคโนโลยี สังคมและวัฒนธรรม ซึ่งปัจจัยที่มีผลกระทบและถือว่าเป็นโอกาสต่อการดำเนินงานในรูปแบบของเครือข่ายคือ สถานการณ์ทางเศรษฐกิจ สภาพสังคมและวัฒนธรรมก็มีส่วนช่วยทำให้การก่อตั้งเป็นเครือข่ายง่ายขึ้น เพราะโดยลักษณะนิสัยของคนในจังหวัดเชียงใหม่มีนิสัยใจ

คอบชวยเหลือ ไม่แก่งแย่งหรือแก่งขันกันมากเหมือนในเมืองหลวง แต่ทั้งนี้ผู้ทำการศึกษาเห็น
ว่าเครือข่ายยังไม่สามารถดึงเอาสิ่งแวดล้อมที่เป็นโอกาสนั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างเต็มที่

องค์ประกอบภายใน

1. กลยุทธ์เครือข่าย หมายถึงแผนการปฏิบัติงานที่จะทำ เพื่อให้วัตถุประสงค์ของ
องค์กรที่ตั้งเอาไว้เป็นจริง แต่ในการที่จะใช้กลยุทธ์เป็นแนวทางสำหรับการปฏิบัติงานได้นั้น
องค์กรต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มีความเฉพาะเจาะจง เป็นไปได้และที่สำคัญคือต้องได้รับการ
ยอมรับจากส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ในที่นี้กลยุทธ์ของเครือข่ายยังไม่ชัดเจน เนื่องมาจากการที่ภาร-
กิจหลักและวัตถุประสงค์ของเครือข่ายไม่ชัดเจนมาตั้งแต่ต้น ประกอบกับแผนกลยุทธ์ของเครือ-
ข่ายเป็นเพียงการดึงเอากิจกรรมเดิมของแต่ละองค์กรสมาชิกทำอยู่หรือกำลังจะทำมาเป็นแผนของ
เครือข่ายซึ่งจะมีผลต่อการยอมรับและการปฏิบัติตามจากองค์กรสมาชิกด้วย จะเห็นว่าบางองค์กร
ในเครือข่ายไม่ยอมทำตามแผนที่วางไว้เพราะเหมือนเป็นการทำงาน หรือสร้างชื่อเสียงให้กับ
องค์กรนั้นๆ มากกว่าเป็นการทำเพื่อเครือข่ายที่เป็นของส่วนรวม

2. โครงสร้างเครือข่าย ซึ่งมีหลายรูปแบบ เครือข่ายมีการจัดโครงสร้างตามฝ่ายงาน
คือ แบ่งตามลักษณะของสินค้าในที่นี้คือมีคณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการเลขาธิการ คณะ
ทำงานด้านการตลาด คณะทำงานด้านการฝึกอบรม และคณะทำงานด้านข้อมูลอื่นๆ ซึ่งผู้ศึกษา
เห็นว่าไม่เหมาะสม แม้ว่าจะมีการระบุผู้รับผิดชอบในแต่ละฝ่ายอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรก็ตาม
แต่ก็เป็นเพียงแค่นามเท่านั้น องค์กรสมาชิกโดยส่วนมากยังคงไม่เข้าใจบทบาท หน้าที่และ
ความรับผิดชอบของตน

3. ระบบของเครือข่าย ตาม Integrated Organization Model ระบบคือกระบวนการ
ภายในองค์กร ซึ่งระบบที่ดีต้องมีความชัดเจนสามารถบอกได้ว่าควรจะทำอะไร ทำเมื่อใด แล้ว
ใครเป็นผู้ทำ ซึ่งจะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการ ลดปัญหาและเวลาของการ
ประสานงานและการติดต่อสื่อสารได้ จากการดำเนินงานพบว่าเครือข่ายยังไม่มียระบบที่ดีและเป็น
มาตรฐาน ทำให้มีการดำเนินงานและการติดต่อประสานงานที่ไม่ราบรื่น และสิ่งที่สำคัญที่สุดคือ
เครือข่ายยังขาดกระบวนการในการติดตามประเมินผลที่จะนำมาควบคุมการดำเนินงานด้วย

4. เจ้าหน้าที่ของเครือข่าย เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของ
องค์กรและการจะได้มาซึ่งเจ้าหน้าที่ที่มีความเหมาะสมกับรูปแบบและการดำเนินงานขององค์กร
นั้นจะต้องอาศัยกระบวนการในการคัดสรร พัฒนาและรักษาที่ดี แต่ที่ผ่านมาเครือข่ายยังไม่มี
เจ้าหน้าที่ของเครือข่ายโดยตรง มีเพียงแต่ตัวแทนจากองค์กรสมาชิกที่เข้าร่วมเครือข่าย ซึ่งจะอยู่
ในลักษณะของอาสาสมัครเท่านั้น เครือข่ายเพิ่งมีการคัดเลือกเจ้าหน้าที่เข้ามาดำเนินงานเมื่อไม่
นานมานี้ และการที่องค์กรสมาชิกมีความคาดหวังต่อเจ้าหน้าที่ที่จะเข้ามาดำเนินงานแตกต่างกัน

ทำให้เห็นว่าองค์กรสมาชิกยังไม่เข้าใจบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบที่แท้จริงของเจ้าหน้าที่ที่คัดเลือกเข้ามา

5. รูปแบบการจัดการเครือข่าย Integrated Organization Model ได้กล่าวว่าแต่ละองค์กรจะมีรูปแบบการจัดการที่เป็นรูปแบบเฉพาะตัว เป็นการนำเอาวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ เจ้าหน้าที่ และวิธีการปฏิบัติงานมารวมเข้าด้วยกันจนกลายเป็นพฤติกรรมจัดการ ซึ่งรูปแบบของการจัดการของแต่ละองค์กรมักจะขึ้นอยู่กับสิ่งที่ผู้บริหารให้ความสำคัญและเวลาที่ใช้กับสิ่งนั้นๆ รวมถึงทัศนคติในการตัดสินใจของผู้บริหารด้วย ซึ่งเครือข่ายจะเน้นการดำเนินงานที่คำนึงถึงผลระยะยาว โดยองค์กรสมาชิกจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องต่างๆ มุ่งเน้นความสัมพันธ์ภายใน และตัวของผู้ปฏิบัติงานมากกว่าวิธีการปฏิบัติงาน ซึ่งการมุ่งเน้นที่ตัวของผู้ปฏิบัติงานจะมีผลต่อการดำเนินงานภายในมากในกรณีที่มีการโยกย้าย เปลี่ยนแปลงตำแหน่ง ทำให้การดำเนินงานไม่ต่อเนื่อง ต้องเสียเวลามาทำความเข้าใจใหม่

6. วัฒนธรรมเครือข่าย แม้วัฒนธรรมจะเป็นนามธรรม ไม่สามารถมองเห็นได้ชัดเจน แต่วัฒนธรรมก็คือกฎ ระเบียบที่ไม่เป็นทางการที่บอกสมาชิกขององค์กรได้ว่าควรประพฤติปฏิบัติตนอย่างไรกับเรื่องต่างๆ ในองค์กร และแต่ละองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่มีลักษณะเฉพาะของตัวเอง ดังนั้นการที่เครือข่ายประกอบไปด้วยองค์กรสมาชิกถึง 18 องค์กร มารวมกันย่อมเกิดความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมของแต่ละองค์กรมากน้อยแตกต่างกันไป และผู้ศึกษาพบว่าเครือข่ายยังไม่สามารถปรับลดความแตกต่างเหล่านี้ได้อย่างเหมาะสม ทำให้เครือข่ายไม่มีวัฒนธรรมที่เป็นของตัวเอง คือเป็นองค์กรที่วัฒนธรรมไม่แข็งแกร่ง เพราะองค์กรสมาชิกต้องเสียเวลามาค้นหาว่าเขาควรจะทำปฏิบัติตัวอย่างไร ควรจะทำอะไร ซึ่งในขณะนี้บางองค์กรสมาชิกในเครือข่ายก็ยังไม่ทราบว่าควรจะทำตัวอย่างไร แต่ความแตกต่างของวัฒนธรรมนี้ก็ได้ก่อให้เกิดปัญหาในการดำเนินงานของเครือข่ายมากนัก เนื่องจากบางองค์กรที่เข้ามาเป็นสมาชิกก็เคยร่วมงาน และมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันมาก่อน ในขณะเดียวกันแต่ละองค์กรสมาชิกก็ยังคงยอมรับนับถือตามความอาวุโสด้วย

และหากพิจารณาตามหลักการสร้างเครือข่าย 6 ขั้นตอนคือ

1. วิเคราะห์เครือข่าย
2. กำหนดภารกิจเครือข่าย
3. พิจารณาลักษณะที่ต้องแก้ไข ปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลง
4. กำหนดสิ่งที่ต้องทำตามลำดับความสำคัญ
5. วางแผน
6. นำไปปฏิบัติ

พบว่าเครือข่ายหน่วยงานบริการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคเหนือยังมีขั้นตอนการสร้างเครือข่ายที่ไม่เหมาะสม และไม่ละเอียดพอมีรายละเอียดดังนี้

ในขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์เครือข่ายจะประกอบด้วย

1. การกำหนดขอบเขตเครือข่าย
2. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของเครือข่าย
3. การวิเคราะห์กิจกรรมภายใต้เครือข่าย
4. การวิเคราะห์ความร่วมมือระหว่างองค์กร

พบว่า NNSPSME มีขอบเขตเครือข่าย เป็นความสัมพันธ์ภายนอกองค์กรแบบกลุ่มส่วนใหญ่มุ่งสร้างความสัมพันธ์ แต่ยังคงมีบางส่วนที่ต้องการแสวงหาผลประโยชน์ให้องค์กรของตนมากกว่ามุ่งสร้างความสัมพันธ์ ซึ่งในหลักของการสร้างเครือข่ายนั้นรูปแบบของความสัมพันธ์ของเครือข่ายควรจะเป็นแบบ Partnership คือแต่ละองค์กรสมาชิกควรมุ่งสร้างความสัมพันธ์ไม่ใช่พยายามแสวงหาผลประโยชน์ให้กับองค์กรของตนเพียงอย่างเดียว ซึ่งจะทำให้เกิดเป็นความสัมพันธ์ในระยะยาว ดังนั้นจากการที่ความต้องการในการสร้างความสัมพันธ์ไม่สอดคล้องกันย่อมเกิดผลกระทบกับการดำเนินงานในรูปแบบเครือข่ายด้วยเช่นกัน

ในการวิเคราะห์กิจกรรมภายใต้เครือข่ายและการวิเคราะห์ความร่วมมือระหว่างองค์กร NNSPSME มีการวิเคราะห์โดยนำเอาการวิเคราะห์กิจกรรมและความร่วมมือระหว่างองค์กรมาวิเคราะห์ร่วมกัน (ดูบทที่ 4 หน้า 56) ซึ่งในการวิเคราะห์กิจกรรม NNSPSME มีการกำหนดกิจกรรมที่จะนำมาวิเคราะห์เอาไว้ตั้งแต่ต้น 3 กิจกรรม คือกิจกรรมการฝึกอบรม / สัมมนา กิจกรรม การบริการข้อมูลและคำปรึกษาแนะนำ และกิจกรรมอื่นๆ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากมีเวลาจำกัด จึงทำให้วิเคราะห์ได้ไม่ละเอียด และไม่เหมาะสม ซึ่งตามหลักการแล้วการวิเคราะห์กิจกรรมของเครือข่ายควรนำเอากิจกรรมต่างๆ ของแต่ละองค์กรมาวิเคราะห์โดยการให้คะแนน หลังจากนั้นจึงเลือกกิจกรรมที่มีคะแนนมากมาเป็นกิจกรรมของเครือข่ายอีกที และในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรควรจะมีการวิเคราะห์อย่างละเอียด แยกออกมาต่างหากจากการวิเคราะห์กิจกรรมของเครือข่าย

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดภารกิจของเครือข่าย

NNSPSME มีการดำเนินการในการกำหนดภารกิจที่รวบรัด มีเวลาจำกัดทำให้ภารกิจที่กำหนดขึ้นมาไม่ชัดเจนและไม่ละเอียดพอ องค์กรสมาชิกเครือข่ายขาดความเข้าใจที่ตรงกันในเรื่องของขอบเขตและทิศทางขององค์กรเครือข่าย

ขั้นตอนที่ 3 พิจารณาส่งที่ต้องแก้ไข ปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลง

NNSPSME ไม่ได้พิจารณาว่าในการก่อตั้งเครือข่ายขึ้นมาต้องมีเรื่องใดบ้างที่แต่ละองค์กรสมาชิกจะต้องดำเนินการแก้ไข ปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินงานในรูปแบบของเครือข่าย

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดสิ่งที่ต้องทำตามลำดับความสำคัญ

NNSPSME ไม่มีการกำหนดลำดับของสิ่งที่ต้องทำอย่างชัดเจน มักเป็นการทำตามสถานการณ์มากกว่า

ขั้นตอนที่ 5 การวางแผนการดำเนินงาน

การวางแผนการปฏิบัติงานควรเป็นไปตามหลัก SMART คือ

S : specific แผนต้องมีความชัดเจน และเฉพาะเจาะจง

M : measurable แผนต้องสามารถวัดผลการดำเนินงานได้

A : agreed upon แผนต้องเป็นที่ยอมรับของสมาชิกหรือผู้ปฏิบัติ

R : realistic แผนต้องสามารถทำได้จริง

T : time bound แผนต้องมีกรอบระยะเวลาในการปฏิบัติ

NNSPSME มีการวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงาน โดยมีการกำหนดกิจกรรมที่จะทำได้ตามการบริการที่มอบให้แก่กลุ่มเป้าหมาย มีการกำหนดระยะเวลาในการดำเนินการ และผู้รับผิดชอบ รวมทั้งตัวชี้วัดความสำเร็จ

ขั้นตอนที่ 6. การนำแผนที่วางเอาไว้ไปปฏิบัติ การติดตามผลการดำเนินงาน

ในการปฏิบัติงานของ NNPSME กิจกรรมส่วนใหญ่ไม่สามารถทำได้จริงตามที่กำหนดเอาไว้ ส่วนหนึ่งเนื่องมาจากขาดงบประมาณในการดำเนินงาน และกิจกรรมที่ทำไปไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เมื่อไม่สามารถดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ได้ก็ส่งผลให้ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้ทั้งในด้านคุณภาพและปริมาณ

จากผลการประเมินเครือข่ายที่วัดโดยตัวชี้วัดทั้ง 6 เกณฑ์ ซึ่งพิจารณาจากองค์ประกอบภายในและภายนอกตาม Integrated Organization Model แล้ว จะเห็นว่าไม่มีตัวชี้วัดใดเลยที่ผ่านเกณฑ์ 3.51 แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบนอกและองค์ประกอบภายในต่างๆ เหล่านี้มีความสัมพันธ์กันอย่างมาก เช่นเมื่อภารกิจหลักของเครือข่ายไม่ชัดเจน ก็มีผลกระทบต่อเนื่องไปยังส่วนอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นการบริการที่ไม่เหมาะสมที่มอบให้แก่กลุ่มเป้าหมาย แผนกลยุทธ์ที่ไม่มีความชัดเจน เป็นต้น

นอกจากนี้แล้วผู้ศึกษายังเห็นว่า NNPSME ไม่มีการพัฒนาองค์กร อาจเนื่องจากการประสานงานในรูปแบบของเครือข่ายเป็นเรื่องใหม่ มักจะมีปัญหาและอุปสรรคเกิดขึ้นอยู่เสมอๆ ดังนั้นองค์กรต่างๆ ที่เข้ามาเป็นสมาชิกของเครือข่ายต้องอาศัยการเรียนรู้ การปรับตัวและ

การแก้ไขปัญหามาก สาเหตุอีกประการหนึ่งคือ แม้ว่าองค์กรสมาชิกจะมีความเห็นว่าการดำเนินงานในรูปแบบของเครือข่ายดี และมีประโยชน์ต่อ SMEs มากก็ตาม แต่องค์กรสมาชิกเหล่านี้ขาดความเชื่อมั่นว่าจะสามารถดำเนินงานร่วมกันในรูปแบบของเครือข่ายจนประสบความสำเร็จได้ เนื่องจากยังขาดความรู้ และความเข้าใจในการทำงานในรูปแบบของเครือข่ายที่แท้จริงและไม่มีตัวอย่างของเครือข่ายที่ประสบความสำเร็จให้เห็น ทำให้มีผลต่อการยอมรับ และความเต็มใจในการดำเนินงานด้านต่างๆ ของเครือข่ายด้วย

5.3 ข้อค้นพบ

จากการศึกษาทั้งเอกสาร และการสัมภาษณ์ถึงวิธีการบริหารและปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้นในการบริหารเครือข่าย ผู้ศึกษามีข้อค้นพบดังนี้

1. การดำเนินการก่อตั้งเครือข่ายในช่วงเริ่มต้นรวดเร็ว และรวบรัด มีเวลาจำกัด ทำให้องค์กรสมาชิกขาดความรู้และความเข้าใจต่อการทำงานร่วมกันในรูปแบบเครือข่าย ประกอบกับองค์กรสมาชิกขาดความเชื่อมั่นและความไว้วางใจในการทำงานร่วมกับองค์กรอื่นๆ ส่งผลให้องค์กรเครือข่ายไม่พัฒนา
2. เครือข่ายขาดการคัดสรรองค์กรที่จะเข้าร่วมในเครือข่าย ดังนั้นองค์กรที่เข้าร่วมจึงมีจุดประสงค์ในการเข้าร่วมเครือข่ายแตกต่างกัน มีผลต่อการดำเนินงานในรูปแบบเครือข่าย เนื่องจากลักษณะของการประสานงานแบบเครือข่ายควรเป็นในรูปแบบได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย
3. ทักษะของผู้บริหารในแต่ละองค์กรสมาชิกที่มีต่อการประสานงานแบบเครือข่ายมีผลต่อการเข้าร่วมดำเนินงานภายในเครือข่าย ถ้าผู้บริหารไม่เข้าใจ ไม่สนับสนุนการประสานงานแบบเครือข่าย เจ้าหน้าที่ของแต่ละองค์กรย่อมไม่สามารถปฏิบัติงานได้เต็มที่
4. เครือข่ายไม่สามารถประเมินความพึงพอใจของกลุ่มเป้าหมาย (SMEs) ที่มีต่อการบริการของเครือข่ายได้ เนื่องจากไม่ทราบความต้องการที่แท้จริงของกลุ่มเป้าหมายและไม่มีการติดตามประเมินผลการบริการที่ให้ไป

5.4 ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาทั้งเอกสาร และการสัมภาษณ์ถึงวิธีการบริหารและปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้นในการบริหารเครือข่าย ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะ ซึ่งสามารถนำไปเป็นแนวทางในการบริหารงานเครือข่ายโดยสังเขปดังนี้

1. ในการจัดตั้งเครือข่ายควรมีการกำหนดเป้าหมายและภารกิจหลักที่ชัดเจนร่วมกันก่อน และไม่ควรรีบร้อนในการจัดตั้งหากไม่มีความพร้อมเนื่องจากจะทำให้เกิดปัญหาในการ

ดำเนินงาน และเกิดความล้มเหลวได้ง่าย และในการดำเนินงานในรูปแบบเครือข่ายที่จะประสบความสำเร็จได้ต้องยึดหลักดังนี้

1.1 สมาชิกต้องมีความเชื่อมั่น และไว้วางใจองค์กรอื่นๆ ที่เข้าร่วมเครือข่าย ความไว้วางใจสามารถพัฒนาให้สูงขึ้นได้ ทั้งนี้ต้องอาศัย

- ความเป็นคนเปิดเผย มีความเต็มใจที่จะแลกเปลี่ยนความคิดประสบการณ์และข้อมูลข่าวสารอย่างเต็มที่ระหว่างองค์กรสมาชิก
- ความซื่อสัตย์ในการเข้าร่วมเครือข่าย ตัดสินใจปัญหาด้วยความซื่อตรง
- ความสามารถ มีความรู้และทักษะทางเทคนิคในการปฏิบัติงาน
- ความจงรักภักดี มีความเต็มใจที่จะปกป้องและช่วยเหลือเครือข่าย

1.2 มีการลงทุนเป็นหุ้นส่วน กล่าวคือ องค์กรสมาชิกควรมีการลงทุนร่วมกันเพื่อให้เกิดแรงกระตุ้นในการพัฒนาเครือข่ายเนื่องจากมีความเสี่ยงเกิดขึ้นจากการลงทุนดังกล่าว

1.3 การมีส่วนร่วม องค์กรสมาชิกทุกองค์กรควรมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของเครือข่ายไม่ว่าจะเป็นการตัดสินใจ การวางแผน และการปฏิบัติงาน

1.4 มีการปันผลประโยชน์ร่วมกัน องค์กรสมาชิกจะต้องได้ผลประโยชน์ร่วมกันไม่ว่าจะเป็นผลประโยชน์ในรูปของตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน ปกป้องการฉวยโอกาสจากองค์กรที่ต้องการแสวงหาผลประโยชน์ให้ตนเพียงฝ่ายเดียว

2. เครือข่ายควรมีการกำหนดเกณฑ์ในการคัดสรรองค์กรที่จะเข้าร่วมในเครือข่าย โดยพิจารณาด้วยว่าองค์กรนั้นมีความคาดหวังอย่างไรในการเข้าร่วมเครือข่าย และเครือข่ายคาดหวังอะไรจากองค์กรที่จะเข้าร่วมเครือข่าย สอดคล้องกันหรือไม่ และควรมีการตรวจสอบทัศนคติ หรือวัฒนธรรมขององค์กรที่มีผลต่อการทำงานร่วมกันในลักษณะของเครือข่ายด้วย ทั้งนี้เพื่อให้ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรที่เข้าร่วมเครือข่ายนั้นเป็นความสัมพันธ์แบบ Partnership คือได้ประโยชน์ที่พึงพอใจทั้งคู่และเป็นความสัมพันธ์ระยะยาว

3. เครือข่ายควรมีการทำความเข้าใจให้กับองค์กรสมาชิกในเรื่องการทำงานร่วมกันแบบเครือข่าย โดยเฉพาะในระดับผู้บริหารเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างสมาชิกองค์กร เป็นการปรับทัศนคติ และลดความขัดแย้งทางด้านความคิดที่แตกต่างกันลง ซึ่งในการทำงานร่วมกันแบบเครือข่าวนั้น ผู้บริหารขององค์กรที่จะเข้าร่วมต้องเห็นความสำคัญและยอมรับการประสานงานในรูปแบบเครือข่ายก่อน

4. หากมีผู้สนใจศึกษาแนวทางการบริหารเครือข่ายครั้งต่อไปในอนาคต ควรศึกษาความต้องการที่แท้จริงของกลุ่มเป้าหมาย (SMEs) ด้วย เนื่องจากจะทำให้สามารถประเมินผลการบริการได้ว่าตรงกับความต้องการที่แท้จริงของกลุ่มเป้าหมายหรือไม่ และกลุ่มเป้าหมายมีความพึงพอใจเพียงใด