

การจัดการเชิงกลยุทธ์ของพิพิธภัณฑ์ศิลปะไทยร่วมสมัย กรุงเทพมหานคร<sup>1</sup>  
STRATEGIC MANAGEMENT OF MUSEUM OF CONTEMPORARY ART  
(MOCA BANGKOK).

จตุพร ทิพย์โพธิ์<sup>2</sup>

**บทคัดย่อ**

การศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์ของพิพิธภัณฑ์ศิลปะไทยร่วมสมัย กรุงเทพมหานคร มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ทำให้มีผลงานความสำเร็จ อุปสรรค และการปรับปรุงให้สมประโยชน์มากขึ้น เป็นการศึกษาด้วยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพโดยวิธีการศึกษาเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารและพนักงานของพิพิธภัณฑ์ศิลปะไทยร่วมสมัยจำนวน 9 ท่าน ผลการศึกษาพบว่า พิพิธภัณฑ์ศิลปะไทยร่วมสมัยเป็นพิพิธภัณฑ์เอกชนทางด้านศิลปะร่วมสมัยที่ดำเนินการตามนโยบายของเจ้าของพิพิธภัณฑ์ จึงทำให้มีโครงสร้างพิพิธภัณฑ์ที่ไม่ซับซ้อน สามารถดำเนินงานได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ มีความโดดเด่นทางการให้บริการแก่ผู้เข้าชม ความโดดเด่นด้านการจัดนิทรรศการแสดงผลงาน รวมถึงความโดดเด่นจากการออกแบบตัวอาคารพิพิธภัณฑ์ สามารถเป็นต้นแบบการศึกษาให้กับผู้ที่สนใจจัดตั้งพิพิธภัณฑ์ต่อไปได้ สำหรับอุปสรรคที่พบเจอและยังคงต้องพัฒนาต่อไปคือ ด้านบุคลากร และงบประมาณ ด้วยข้อจำกัดของพิพิธภัณฑ์เอกชน แม้จะมีความคล่องตัวในด้านการบริหารงาน แต่ก็จำกัดด้วยงบประมาณที่ต้องใช้กับการจัดการในหลายเรื่อง การพัฒนาและเพิ่มจำนวนบุคลากรจึงเป็นเรื่องที่ถูกชะลอไว้ ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาพิพิธภัณฑ์ศิลปะไทยร่วมสมัยให้ก้าวเข้าสู่การเป็นแหล่งเรียนรู้อย่างเต็มรูปแบบจากการศึกษาในครั้งนี้ คือ การพัฒนาและจัดทำฐานข้อมูลของตนเองเกี่ยวกับศิลปะอย่างครบถ้วน ทั้งฐานข้อมูลศิลปิน ฐานข้อมูลผลงานศิลปะทุกประเภท เพื่อเป็นคลังศูนย์กลางของข้อมูลทางศิลปวัฒนธรรมที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทยสำหรับข้อมูลทางด้านศิลปะต่อไป เพื่อเป็นประโยชน์ต่อเยาวชน หรือผู้ที่สนใจทางด้านประวัติศาสตร์ศิลปะไทยในอนาคต

**คำสำคัญ :** การจัดการเชิงกลยุทธ์ , พิพิธภัณฑ์ศิลปะไทยร่วมสมัย

<sup>1</sup> บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของการค้นคว้าอิสระเรื่อง การจัดการเชิงกลยุทธ์ของพิพิธภัณฑ์ศิลปะไทยร่วมสมัย กรุงเทพมหานคร

<sup>2</sup> นักศึกษาปริญญาโท โครงการทวีปริญญาโท หลักสูตรทวีปริญญาโททางรัฐประศาสนศาสตร์และบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

## Abstract

The purpose of this study was to examine the strategic management of Museum of Contemporary Art or MOCA BANGKOK. It is intended to study a strategic management that makes achievements, the obstacles and improving to be more beneficial. This study was conducted by a qualitative research. Collecting data from in-depth interviews with 9 executives and employees of Museum of Contemporary Art. The study revealed that it was a private museum with the collections of contemporary art that managed the museum according to the policy of the museum owner. So the structural organization is not complex as well as having a management that is processed fast and efficiently. There is an outstanding service to the visitors. Uniqueness in the exhibition of art works. Including the outstanding design of the museum building. The museum can be an educational model for those interested in establishing a museum in the future. The obstacles that are encountered and still need to be developed are personnel and budget. With the constraints of being a private museum, despite having flexibility in management but it is limited by the budget that has to be applied to many parts of the museum. Therefore, the development and increase in the number of personnel has been delayed. The study suggested for the development of the museum to step into being a full-fledged learning center in the future is to develop and create their own database about arts. Both the artist database and the all types of arts database. To be the largest center of arts and cultural information in Thailand for further information on arts. For the benefit of youth or those who interested in the history of Thai art.

**Keywords :** Strategic Management, Museum of Contemporary Art

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ความต้องการพื้นฐานของมนุษย์นอกเหนือจากความต้องการทางปัจจัยสี่ สำหรับการดำรงชีวิตแล้วนั้น สิ่งหนึ่งที่มนุษย์ต่างต้องการและอยู่ในสัญชาตญาณ คือ การแสวงหาความรู้ในชีวิต หรือ Knowledge โดยประเทศที่เจริญแล้วจะมีการจัดการศึกษาเพื่อให้ความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งในโรงเรียน และสถานที่นอกโรงเรียนต่าง ๆ ให้แก่ประชาชนพลเมืองทุกเพศ ทุกวัย เพื่อพัฒนาการแสวงหาความรู้ อีกทั้งเป็นการสนับสนุนให้ประชาชนในประเทศนั้น ๆ ได้มีการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยไม่ได้จำกัดการเรียนรู้ให้อยู่แต่เพียงรูปแบบทางวิชาการจากการศึกษาในโรงเรียน หรือมหาวิทยาลัยเพียงเท่านั้น การเรียนรู้สามารถเกิดขึ้นได้จากความสนใจในสิ่งต่าง ๆ รอบตัวที่มนุษย์ผู้นั้นได้สังเกตและรับรู้จากประสาทสัมผัสทั้งห้า อีกทั้งแหล่งเรียนรู้เกิดได้จากทุก

สถานที่ทั้งจากแหล่งเรียนรู้ทางธรรมชาติ เช่น ป่าไม้ ภูเขา ทะเล แม่น้ำ เป็นต้น และแหล่งเรียนรู้ที่มนุษย์สร้างขึ้น เช่น โบราณสถาน ห้องสมุด สวนสาธารณะ พิพิธภัณฑ์ เป็นต้น

พิพิธภัณฑ์ จึงเป็นอีกรูปแบบหนึ่งในการเป็นสถานที่ให้ความรู้ในแขนงต่าง ๆ เป็นสถานที่ที่รวบรวมความรู้ของประเทศชาติ เป็นแหล่งเก็บบันทึก นำเสนอ และเก็บสะสมผลงานทุกแขนง มีหน้าที่เป็นแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิต เป็นประโยชน์แก่ประชาชนพลเมืองทุกเพศ ทุกวัย เชื่อมโยงความรู้ต่าง ๆ เข้ากับการใช้ชีวิตของประชาชน มีบทบาทในการให้การศึกษาเรื่องราวแก่สังคม ตลอดจนมีบทบาทเป็นสถาบันที่มีมาตรฐานในการจัดแสดงผลงานและดำเนินงานในระดับนานาชาติ ในประเทศไทยนอกจากในพิพิธภัณฑ์ในส่วนของทางภาครัฐแล้ว ภาคเอกชนเองก็ได้มีการจัดทำพิพิธภัณฑ์มากขึ้น โดยแต่ละพิพิธภัณฑ์มีการจัดตั้งขึ้นตามพื้นฐานความถนัด และความสนใจของแต่ละเจ้าของที่มีวิสัยทัศน์ที่ต้องการนำเสนอพิพิธภัณฑ์นั้นออกมาในรูปแบบใดต่อสังคม พิพิธภัณฑ์ศิลปะไทยร่วมสมัย (Museum of Contemporary Art หรือ MOCA BANGKOK) ก็เป็นอีกหนึ่งพิพิธภัณฑ์ในภาคเอกชนที่น่าสนใจ โดยเริ่มดำเนินกิจการในปี 2555 จนถึงปัจจุบัน เป็นองค์กรเอกชนที่ไม่แสวงหากำไรที่มุ่งเน้นการพัฒนาและการนำเสนอผลงานของศิลปะและการออกแบบร่วมสมัยจากศิลปินไทย เช่นเดียวกับศิลปะระหว่างประเทศจากทั่วโลก โดยตัวพิพิธภัณฑ์ศิลปะไทยร่วมสมัยตั้งอยู่ที่ เลขที่ 499 ถนนกำแพงเพชร 6 แขวงลาดยาว เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900

ด้วยความตั้งใจที่ก่อสร้างพิพิธภัณฑ์ศิลปะไทยร่วมสมัยบนพื้นฐานของค่านิยมแห่งการเรียนรู้ รวมถึงค่านิยมแห่งคุณภาพและบริการ พิพิธภัณฑ์ศิลปะไทยร่วมสมัยจึงต้องมีความพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการในฐานะแหล่งท่องเที่ยวอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้สอดคล้องและเท่าทันกับสถานการณ์ปัจจุบันอยู่เสมอ รวมทั้งต้องคงอยู่ได้ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดนิ่งและรวดเร็วของสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกภายใน จากสถานภาพปัจจุบันที่ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงมาตลอดระยะเวลา 9 ปีและยังคงดำเนินต่อไปในอนาคต เพื่อให้การดำเนินการวางแผนและแก้ไขปัญหาขององค์กรในระยะยาวได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป ผู้วิจัยจึงสนใจว่าพิพิธภัณฑ์ศิลปะไทยร่วมสมัยจะมีกลยุทธ์ในการพัฒนาสำหรับการปรับตัวต่อไปอย่างไร เพื่อให้ทันรับมือกับรูปแบบการบริการในปัจจุบัน และอนาคต นำไปสู่การวิเคราะห์รูปแบบการบริหารองค์กรประเภทพิพิธภัณฑ์ที่เหมาะสม เพื่อเป็นแหล่งการเรียนรู้ของประเทศต่อไปได้และพึ่งพาตัวเองได้อย่างยั่งยืน

## คำถามการวิจัย

1. พิพิธภัณฑ์ศิลปะไทยร่วมสมัย กรุงเทพมหานคร ทำไมจึงเกิดขึ้น
2. การจัดการเชิงกลยุทธ์ของพิพิธภัณฑ์ศิลปะไทยร่วมสมัย กรุงเทพมหานคร ที่ดำเนินการอยู่ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันเป็นอย่างไร
3. การจัดการเชิงกลยุทธ์ของพิพิธภัณฑ์ศิลปะไทยร่วมสมัย กรุงเทพมหานคร ควรจะปรับปรุงอะไรอีกหรือไม่

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาวัตถุประสงค์การจัดตั้งของพิพิธภัณฑ์ศิลปะไทยร่วมสมัย กรุงเทพมหานคร

2. เพื่อศึกษาผลงานความสำเร็จ และอุปสรรคในการจัดการเชิงกลยุทธ์ของพิพิธภัณฑ์ศิลปะไทยร่วมสมัย กรุงเทพมหานคร
3. เพื่อเสนอแนะการปรับปรุงการจัดการเชิงกลยุทธ์ให้สมประโยชน์มากขึ้นอย่างไร

### ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องงานวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาเรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์ของพิพิธภัณฑ์ศิลปะไทยร่วมสมัย กรุงเทพมหานคร ผู้ศึกษาได้รวบรวมมีดังนี้

#### แนวคิดและความหมายของพิพิธภัณฑ์และศิลปะร่วมสมัย

ในทางพิพิธภัณฑ์วิทยายอมรับกันในปัจจุบันแล้วว่าคำว่า “พิพิธภัณฑ์” นั้นมีความหมายที่กว้างขวางมากขึ้น มีความหมายมากกว่าเป็นเพียงแค่สถานที่และการจัดแสดง แต่พิพิธภัณฑ์สามารถมีความหมายเทียบเท่าได้กับคำว่า “แหล่งเรียนรู้” กล่าวคือ สภาการพิพิธภัณฑ์ระหว่างชาติ (International Council of Museum) หรือ ICOM (2007) ได้ให้คำจำกัดความของ “พิพิธภัณฑ์” ไว้ดังนี้

พิพิธภัณฑ์ เป็นองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรที่เปิดเป็นสถานที่สาธารณะ และเป็นสถาบันถาวรที่ให้บริการแก่สังคมและมีส่วนในการพัฒนาสังคม มีหน้าที่รวบรวม สงวนรักษา ค้นคว้าวิจัย เผยแพร่ความรู้ และจัดแสดง วัตถุอันเป็นหลักฐานที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์และสิ่งแวดล้อมของมนุษย์ ทั้งนี้เพื่อจุดประสงค์ทางการค้นคว้า การศึกษา และ ความเพลิดเพลินใจ

แต่อย่างไรก็ตาม เพื่อความชัดเจนทางด้านสถานภาพองค์กร หรือสถาบันใด มีคุณสมบัติของ “พิพิธภัณฑ์” หรือไม่ ดังนั้น ICOM จึงได้อธิบายเงื่อนไข และจำแนก “สถาบัน” ต่าง ๆ ที่มีคุณสมบัติของ “พิพิธภัณฑ์” ไว้อีก 9 ข้อ ดังนี้คือ

(ก) คำจำกัดความข้างต้นเกี่ยวกับพิพิธภัณฑ์สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้โดยปราศจากข้อจำกัดใด ๆ ที่เกิดจากรูปแบบของคณะกรรมการ ลักษณะของพื้นที่ โครงสร้างหน้าที่ หรือวิธีการศึกษาสิ่งของสะสมของสถาบันนั้น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

(ข) นอกจากสถาบันที่ถูกระบุว่าเป็น “พิพิธภัณฑ์” แล้ว สิ่งที่จะกล่าวต่อไปนี้ จัดได้ว่ามีคุณสมบัติเป็นพิพิธภัณฑ์ตามวัตถุประสงค์ของคำนิยามนี้ ซึ่งได้แก่

I. แหล่งและอนุสรณ์สถานทางธรรมชาติ โบราณคดี และชาติพันธุ์วรรณา แหล่งและอนุสรณ์สถานทางประวัติศาสตร์ ซึ่งเก็บรวบรวม สงวนรักษา และเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับวัตถุอันเป็นหลักฐานที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์และสิ่งแวดล้อมของมนุษย์

II. สถาบันที่รวบรวมและจัดแสดงตัวอย่างของสิ่งมีชีวิตทั้งพืชและสัตว์ เช่น สวนพฤกษศาสตร์ สวนสัตวศาสตร์ สถานที่แสดงสัตว์น้ำ และศูนย์ศึกษาพันธุ์พืชและสัตว์

III. ศูนย์วิทยาศาสตร์ และห้องฟ้าจำลอง

IV. หอศิลป์ที่จัดแสดงงานโดยไม่แสวงหาผลกำไร

V. สถานที่ตามธรรมชาติ ซึ่งเป็นที่สงวน

VI. องค์กรพิพิธภัณฑ์ทั้งในระดับนานาชาติ ระดับชาติ ระดับภูมิภาค หรือระดับท้องถิ่น กระทรวง หรือกรม หรือหน่วยงานเอกชนใดก็ตามที่มีส่วนในการรับผิดชอบพิพิธภัณฑ์ หรือมีคุณสมบัติตามข้อกำหนดนี้

VII. สถาบัน หรือองค์กร ซึ่งไม่แสวงหาผลกำไร ที่ทำงานด้านการอนุรักษ์ การค้นคว้าวิจัย การศึกษา การฝึกอบรม การจัดทำเอกสารวิชาการ และกิจกรรมอื่น ๆ อันเกี่ยวข้องกับงานพิพิธภัณฑ์ และวิชาพิพิธภัณฑ์ วิทยา

VIII. ศูนย์วัฒนธรรม และนิติบุคคลอื่น ๆ ที่ดำเนินการด้านการอนุรักษ์ การสืบสาน และการบริหารจัดการ ทรัพยากรอันเป็นมรดกที่จับต้องได้ และมรดกที่จับต้องไม่ได้ (มรดกที่มีชีวิต และกิจกรรมที่สร้างสรรค์โดย เทคโนโลยีดิจิทัล)

IX. สถาบันใด ๆ อย่างเช่น สภาบริหาร ซึ่งหลังจากการร้องขอคำวินิจฉัยจากคณะกรรมการที่ปรึกษาแล้ว ได้รับการพิจารณาว่ามีคุณสมบัติบางส่วนหรือทั้งหมดของพิพิธภัณฑ์ หรือมีส่วนในการสนับสนุนพิพิธภัณฑ์ และบุคลากรที่ทำงานด้านพิพิธภัณฑ์เป็นอาชีพ ตลอดจนการสนับสนุนงานวิจัย การศึกษา หรือการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับงานพิพิธภัณฑ์

โดยจุดเริ่มต้นศิลปะร่วมสมัยในประเทศไทยเกิดจากศิลปะสมัยใหม่ โดยเริ่มจากการแผ่ขยายอำนาจของลัทธิการค้าอาณานิคมของตะวันตกในปลายรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระนั่งเกล้าเจ้าอยู่หัว (รัชกาลที่ 3) ต่อมาจนถึงรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว (รัชกาลที่ 4) ประเทศในยุโรปยังมีอำนาจเพิ่มมากขึ้นและเริ่มมารุกรานมากขึ้น ภายใต้ข้ออ้างที่ว่าต้องการช่วยสร้างความเป็นศิวิไลซ์ (Civilized) ให้กับประเทศที่ล่าหลัง ซึ่งเมื่อมาถึงในช่วงรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว (รัชกาลที่ 5) ทรงสืบต่อพระราชโอรสจากรัชกาลที่ 4 โดยทรงเริ่มเสด็จประพาสต่างประเทศ ทั้งประเทศใกล้เคียงและประเทศในยุโรป ซึ่งสิ่งที่แตกต่างจากรัชกาลที่ 4 อย่างมาก คือการสร้างสรรคศิลปะแบบตะวันตกในประเทศไทยโดยฝีมือช่างชาวตะวันตก ต่างจากในสมัยรัชกาลที่ 4 ที่เป็นศิลปะแบบตะวันตกเลียนแบบโดยฝีมือช่างชาวไทย ทำให้ในสมัยของรัชกาลที่ 5 จะเห็นความเป็นศิลปะตะวันตกชัดเจนมากขึ้น ต่อมาในรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว (รัชกาลที่ 6) ศิลปะร่วมสมัยในประเทศไทยได้มีความนิยมและเป็นที่แพร่หลายเป็นอย่างมาก โดยการเข้ามาของศาสตราจารย์ ศิลป พีระศรี หรือ นายคอร์ราโด เฟโรซี (Corrado Feroci) ประติมากรจากเมืองฟลอเรนซ์ ประเทศอิตาลี เข้ามารับราชการในประเทศไทยจนได้สัญชาติไทย ถือเป็นปูชนียบุคคลคนหนึ่งของประเทศไทย เป็นผู้ก่อตั้งและอาจารย์สอนวิชาศิลปะที่โรงเรียนประณีตศิลปกรรม ซึ่งภายหลังได้รับการยกฐานะให้เป็นมหาวิทยาลัยศิลปากร โดยดำรงตำแหน่งอธิการบดีมหาวิทยาลัยศิลปากรคนแรก เป็นผู้วางรากฐานที่เข้มแข็งให้แก่วงการศิลปะไทยสมัยใหม่ มีจุดประสงค์ให้คนไทยมีความรู้ความสามารถความเข้าใจในวิชาศิลปะทั้งงานจิตรกรรมและงานช่าง สามารถสร้างสรรค์งานศิลปะได้ด้วยความสามารถของบุคลากรของตนเอง ถึงแม้จะริเริ่มรากฐานของความรู้ด้านศิลปะตะวันตกในประเทศไทย แต่ในขณะเดียวกันอาจารย์ศิลป์ได้ศึกษาศิลปะไทยอย่างลึกซึ้ง เนื่องจากต้องการให้คนไทยรักษาความงามของศิลปะไทยเอาไว้ จึงได้เกิดศิลปินในวงการศิลปะไทยเป็นจำนวนมาก และเกิดรูปแบบงานศิลปะไทยสมัยใหม่ในที่สุด ด้วยเหตุนี้อาจารย์ศิลป์จึงได้รับการยกย่องว่าเป็น บิดาแห่งศิลปะสมัยใหม่ของไทย

สำหรับกลยุทธ์การบริหารจัดการพิพิธภัณฑสถานตามกรอบแนวคิดของ Gail D. Lord และ Kate Markert (2007, p. 30-41) ได้อธิบายถึงกระบวนการวางแผนงานเชิงกลยุทธ์ซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอนสำคัญ ได้แก่

1) การสำรวจบริบทของพิพิธภัณฑสถาน ขั้นตอนนี้เริ่มจากการทบทวนนโยบายของรัฐบาลที่มีความเกี่ยวข้องกับพิพิธภัณฑสถาน และความต้องการของสังคม เพื่อพัฒนากรอบแนวคิดให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของพิพิธภัณฑสถาน ที่มีหน้าที่ขับเคลื่อนภารกิจที่สำคัญในรอบปี และนำมาสู่แผนการบริหารจัดการพิพิธภัณฑสถานที่ดีจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่มีแนวความคิดเห็นที่หลากหลาย

2) การวิพากษ์ประเด็นและแนวทางการดำเนินงานของพิพิธภัณฑสถาน ซึ่งต้องประกอบด้วยตัวแทนจากคณะทำงานของพิพิธภัณฑสถานในแต่ละแผนกที่สำคัญเพื่อนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบหาแนวทางการปฏิบัติที่ดีที่สุด สำหรับใช้กำหนดเป็นวาระและทิศทางการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ของพิพิธภัณฑสถานตามพันธกิจ

3) การจัดทำคู่มือแผนปฏิบัติงานของพิพิธภัณฑสถานและนำแผนสู่การปฏิบัติ โดยเป็นแผนปฏิบัติตามแต่ละส่วนงานของพิพิธภัณฑสถาน พร้อมด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกันจากเจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

### **แนวคิด ทฤษฎีและความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์**

แนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์เริ่มขึ้นราวปี 1912 ที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และมีพัฒนาการเรื่อยมาจนกระทั่งปัจจุบัน (ไพโรจน์ ปิยะวงค์วัฒนา, 2545, หน้า 16) โดยคำว่า Strategy มีที่มาจากรากศัพท์ภาษากรีกว่า Strategia ซึ่งหมายความว่าศาสตร์และศิลป์ในการบังคับบัญชากองทัพ ซึ่งเป็นศัพท์ทางการทหาร (Rue and Holland, 1989) ต่อมาคำนี้ได้ถูกนำมาใช้ในการวางแผนการบริหารงานองค์กร เพื่อเป็นวิธีการที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ สามารถพัฒนาและปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลา เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและเหมาะสมตามแต่ละสถานการณ์ โดยถือว่าการจัดการกลยุทธ์เป็นอีกการจัดการหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญในการจัดการองค์กรต่าง ๆ

“กลยุทธ์” (Strategy) มีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลาย มีความแตกต่างกัน ดังนี้

Hill (1998) ให้ความหมาย กลยุทธ์ คือ รูปแบบเฉพาะของการตัดสินใจและการปฏิบัติที่ผู้บริหารใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

Pitts และ Lei (2000) ให้ความหมาย กลยุทธ์ คือ แนวคิด และแผนงานต่าง ๆ ที่องค์กรนำมาใช้เพื่อให้เกิดความสำเร็จเหนือคู่แข่ง กลยุทธ์จะถูกออกแบบเพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จ โดยมีความได้เปรียบและมีประสิทธิภาพเหนือกว่าคู่แข่ง

Schermerhorn (2002) ให้ทรงเห็นว่า กลยุทธ์ คือ แผนแม่บทที่ครอบคลุมทุกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กร เป็นตัวกำหนดทิศทางการดำเนินงานในระยะยาว และเป็นแนวทางการใช้ทรัพยากรที่มีให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างยั่งยืนและได้เปรียบทางการแข่งขัน

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดแผนงาน การกำหนดทิศทางหรือแนวทางสำหรับปฏิบัติที่ระบุเป้าหมายในอนาคต เป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารที่จะนำมาใช้ให้เกิดความเหนือกว่าคู่แข่งโดยใช้ทรัพยากรที่มีทั้งหมดขององค์กร มีเป้าหมายที่ต้องการให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ด้วยประสิทธิภาพและประสิทธิผลอันสูงสุด

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) มีผู้ให้ความหมาย ไว้ดังนี้

Leslie และ Byars (2000) ให้ความหมายว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดการปฏิบัติการที่เหมาะสม และมีการประเมินผลอย่างต่อเนื่องของแผนเชิงกลยุทธ์ โดยกำหนดทิศทางและการทำงานในระยะยาวขององค์กร ดังนั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงมีการพัฒนาแผนเชิงกลยุทธ์และปรับให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ

Pearce และ Robinson (2000) ให้ความหมายว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการตัดสินใจและการปฏิบัติต่าง ๆ ที่จะส่งผลต่อการวางแผนและการปฏิบัติตามแผน โดยวิธีการเหล่านั้นจะสามารถช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

Robbins และ Coulter (2007) ให้ความหมายว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ กิจกรรมต่าง ๆ ที่ผู้บริหารกระทำเพื่อให้ได้กลยุทธ์ขององค์กร โดยจำเป็นต้องอาศัยกระบวนการจัดการที่เป็นพื้นฐานขององค์กร คือการวางแผน การจัดองค์กร การนำและการควบคุม โดยเพิ่มและเน้นการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร เพื่อให้ทราบสถานะขององค์กรเพื่อกำหนดกลยุทธ์อย่างเหมาะสมก่อนนำไปปฏิบัติต่อไป

พิบูล ทีปะपाल (2551) ให้ความหมายว่า เป็นการกำหนดทิศทางหรือวิถีทางในการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการกำหนดแนวทางหรือทิศทางในการดำเนินงานนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร เพื่อจัดทำแผนงานดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดกระบวนการขององค์กรเพื่อให้ได้ปฏิบัติการที่เหมาะสมและมีการพัฒนาแผนการให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ โดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลง เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติงานที่เหมาะสมที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในระยะยาวตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

Wheelen และ Hunger (2006) ได้กำหนดองค์ประกอบพื้นฐานของการจัดการเชิงกลยุทธ์มี 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย

- 1) การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental scanning)
- 2) การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy formulation)
- 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy implementation)
- 4) การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and control)

Robbins และ Coulter (2007) กำหนดกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ มีลำดับขั้นตอน ดังนี้

- 1) การระบุพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กร (Identify the Organization's Current Mission, Objectives and Strategies)
- 2) การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอก (Doing an External Analysis)
- 3) การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายใน (Doing an Internal Analysis)
- 4) กำหนดกลยุทธ์ (Formulating Strategies)
- 5) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Implementing Strategies)
- 6) การประเมินผลงาน (Evaluating Results)

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์ควรประกอบไปด้วยกระบวนการดังต่อไปนี้

- 1) การวางแผนกลยุทธ์
- 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
- 3) การกำหนดกลยุทธ์
- 4) การนำไปกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
- 5) การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์

### ระเบียบวิธีวิจัย

ในการศึกษานี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เพื่อเป็นข้อมูลปฐมภูมิ ด้วยวิธีคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เป็นการสุ่มตัวอย่างโดยใช้ดุลพินิจ และการตัดสินใจของผู้วิจัยเป็นหลักในการพิจารณาเลือกกลุ่มตัวอย่าง ว่ามีลักษณะสอดคล้องหรือเป็นตัวแทนที่จะศึกษาได้หรือไม่ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาหรือไม่ ร่วมกับข้อมูลทุติยภูมิได้แก่ โครงสร้างพิพิธภัณฑสถาน อัตรารายได้ของพิพิธภัณฑสถาน จากรายงานผลปฏิบัติการของพิพิธภัณฑสถานศิลปะไทยร่วมสมัยโดยเป็นข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาตั้งแต่เปิดให้บริการพิพิธภัณฑสถานจนถึงปัจจุบันมาวิเคราะห์ โดยกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้บริหารและพนักงาน บริษัท พิพิธภัณฑสถานศิลปะไทย จำกัด ผู้ดำเนินการธุรกิจพิพิธภัณฑสถานศิลปะไทยร่วมสมัย (MOCA BANGKOK) จำนวน 9 คน จากระดับตำแหน่งแต่ละประเภท ประกอบด้วย คุณบุญชัย เบญจรงค์กุล เจ้าของและผู้ก่อตั้ง, ระดับผู้บริหาร จำนวน 4 คน และระดับพนักงาน จำนวน 4 คน โดยสัมภาษณ์แบบเผชิญหน้า พร้อมทั้งมีการบันทึกเสียงบทสนทนาและจดบันทึก การสัมภาษณ์ผ่านทางโทรศัพท์พร้อมกับการบันทึกเสียงสนทนา การสัมภาษณ์ผ่านแอปพลิเคชัน LINE โดยการพิมพ์ตอบคำถาม ซึ่งแบ่งประเด็นการสัมภาษณ์ออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนของผู้บริหาร และส่วนของพนักงาน

### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จากกลุ่มตัวอย่างมาเปรียบเทียบระหว่างบุคคลแต่ละบุคคล จัดลำดับความสำคัญและคุณลักษณะของข้อมูล
2. นำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ร่วมกันอย่างเป็นระบบ และเชื่อมโยงเข้าด้วยกันให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น โดยเชื่อมโยงความสัมพันธ์ตามข้อเท็จจริงในเชิงเหตุและผล และเขียนรายงานผลการวิจัยสรุปตามหลักวิชาการ การเขียนรายงานผลการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาในครั้งนี้ด้วยการพรรณนา การบรรยาย พร้อมภาพประกอบ และนำเสนอข้อเสนอแนะเพื่อให้เห็นการจัดการเชิงกลยุทธ์ของพิพิธภัณฑสถานศิลปะไทยร่วมสมัย



## ผลการวิจัย

ในการศึกษาค้างนี้ ผู้วิจัยได้ผลการศึกษาและวิเคราะห์การจัดการเชิงกลยุทธ์ของพิพิธภัณฑศิลป์ไทยร่วมสมัยในแต่ละด้าน ดังนี้

### วิสัยทัศน์และพันธกิจ

วิสัยทัศน์ เป็นต้นแบบของพิพิธภัณฑศิลป์ด้านศิลปะที่มีมาตรฐานสากลในประเทศไทย เพื่อส่งเสริมให้สังคมศิลปะในประเทศไทยมีความมั่นคงก้าวหน้าทัดเทียมกับนานาชาติอารยะประเทศได้ แต่ยังคงไว้ซึ่งเอกลักษณ์ไทยที่เกิดขึ้นจากรากฐานทางวัฒนธรรมอันยาวนานผสมผสานกับความร่วมมือของปัจจุบัน

#### พันธกิจ

1. เป็นสถานที่เก็บบันทึกรวบรวมประวัติศาสตร์ทางศิลปะไทยที่น่าสนใจและองค์ความรู้ทางศิลปะแบบสากล เพื่อแสดงความยินดีถึงความมุ่งมั่นของศิลปินไทยในแต่ละรุ่น
2. เปิดโอกาสให้ศิลปินไทยได้สร้างเครือข่ายกับศิลปินระดับนานาชาติ เพื่อแสดงศักยภาพ และผลงานให้ปรากฏต่อสายตานักท่องเที่ยวจากทั่วโลก
3. เผยแพร่วัฒนธรรมของไทยและปลูกฝังความรักในศิลปะ ผ่านงานศิลปะจากหลากหลายศิลปิน และหลากหลายยุคสมัย
4. เป็นแหล่งท่องเที่ยวที่โดดเด่นของประชาชนในภูมิภาคและเป็นที่รู้จักในชุมชนพิพิธภัณฑศิลป์

### โครงสร้างการบริหารและทรัพยากรบุคคล

เริ่มต้นธุรกิจในช่วงปี 2555 แรกเริ่มเปิดบริการ จนถึงปี 2561 อยู่ภายใต้การบริหารงานของ บริษัท เบญจจินดา โฮลดิ้ง จำกัด ควบคู่ไปกับบริษัท พิพิธภัณฑศิลป์ไทย จำกัด เนื่องจากธุรกิจพิพิธภัณฑศิลป์ถือเป็นธุรกิจใหม่ของครอบครัวเบญจรงค์กุล ซึ่งเป็นธุรกิจใหม่ของตระกูล ทางบริษัทหลักจึงช่วยสนับสนุนการบริหารในช่วงแรกจนกว่าทางทีมบริหารของพิพิธภัณฑศิลป์จะมีความเข้มแข็งทางด้านการบริหารธุรกิจและสามารถเริ่มบริหารงานด้วยตนเองได้ โดยใช้นโยบายการบริหารตามนโยบายของบริษัท เบญจจินดา โฮลดิ้ง จำกัด จนกระทั่งในปี 2562 บริษัท พิพิธภัณฑศิลป์ไทย จำกัด จึงได้เริ่มบริหารพิพิธภัณฑศิลป์เองอย่างเต็มตัว และกำหนดนโยบายการบริหารของตนเอง แต่ยังคงได้รับการสนับสนุนจากบริษัท เบญจจินดา โฮลดิ้ง จำกัด ในด้านแผนงานสนับสนุนที่ไม่ใช่ของพิพิธภัณฑศิลป์ อย่างแผนกบัญชีและการเงิน แผนกทรัพยากรมนุษย์ แผนกกฎหมาย แผนกจัดซื้อจัดจ้าง แผนกบริหารอาคาร แผนกบริหารสถานที่ และแผนกไอที รวมทั้งได้มีการใช้ Outsourcing โดยการจ้างแผนกรักษาความปลอดภัย และแผนกแม่บ้าน จากบริษัทภายนอกเช่นกัน

ส่วนบุคลากรในส่วนของพิพิธภัณฑศิลป์มีประมาณ 50 คน ที่ดูแลการดำเนินงานของพิพิธภัณฑศิลป์ไทยร่วมสมัย มีลำดับโครงสร้างการบริหารที่เป็นลำดับขั้น แต่มีแค่เพียง 3 ชั้นเท่านั้น คือ ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการ และพนักงานปฏิบัติการแต่ละแผนก เน้นการกระจายอำนาจการตัดสินใจ (Decentralization)

### การเงินและงบประมาณ

แหล่งที่มาของงบประมาณรายได้ของพิพิธภัณฑศิลป์ไทยร่วมสมัยมีอยู่จาก 4 แหล่งหลัก ได้แก่

รายได้จากการจำหน่ายตัว นับเป็นรายได้หลักของพิพิธภัณฑ์ศิลปะไทยร่วมสมัย โดยทางพิพิธภัณฑ์ได้มีการกำหนดอัตราค่าตัวเข้าชมออกเป็นหมวดหมู่ โดยหมวดหลักจะเป็น 3 ประเภท ได้แก่ หมวดบุคคลทั่วไป ทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ หมวดนักเรียน-นักศึกษาทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ หมวดบุคคลพิเศษที่ได้รับการยกเว้นค่าเข้าชม นอกจากนี้ยังมีราคาสำหรับการเยี่ยมชมเป็นหมู่คณะที่มีส่วนลดให้เป็นกรณีพิเศษ

รายได้จากร้าน Museum shop พิพิธภัณฑ์ได้ทำการออกแบบและผลิตสินค้าเองเพื่อจัดจำหน่ายภายในพิพิธภัณฑ์โดยเฉพาะ โดยจำหน่ายแก่ผู้เข้าชม 3 ช่องทาง คือ 1) ร้าน Museum shop ภายในพิพิธภัณฑ์ 2) ทางเว็บไซต์ [www.mocabangkok.com](http://www.mocabangkok.com) และ 3) ทาง Line@mocabangkok

รายได้จากร้าน Café Shop พิพิธภัณฑ์ได้ทำการออกแบบเมนูเครื่องดื่มและอาหารว่างเองเพื่อจัดจำหน่ายภายในพิพิธภัณฑ์โดยเฉพาะ โดยได้มีการจัดบริการไว้ภายในพิพิธภัณฑ์ชั้น G มีทั้งรับประทานในร้าน ส่วนด้านในพิพิธภัณฑ์และบริเวณสวนด้านนอก รวมถึงมีบริการแบบซื้อกลับบ้านโดยจัดใส่บรรจุภัณฑ์ที่ให้ผู้เข้าชมเช่นกัน

รายได้จากการเช่าพื้นที่ พิพิธภัณฑ์ได้ทำการออกนโยบายในการให้เช่าพื้นที่ โดยได้กำหนดพื้นที่ส่วนของพิพิธภัณฑ์ที่สามารถให้เช่าได้ และกำหนดราคาตามขนาดพื้นที่ รูปแบบกิจกรรม และ ระยะเวลาของการเช่า ทำให้ภายในพิพิธภัณฑ์เริ่มมีกิจกรรมที่หลากหลายนอกเหนือจากงานศิลปะมากขึ้น

### **การตลาดและกลุ่มเป้าหมาย**

การตลาดในช่วงแรกเริ่มของการเปิดให้บริการมุ่งเน้นไปที่การทำให้พิพิธภัณฑ์เป็นที่รู้จัก โดยเฉพาะในกลุ่มชาวต่างชาติ เน้นนำเสนอเรื่องราวทางศิลปะ แต่ในปัจจุบันเน้นการประชาสัมพันธ์และทำกิจกรรมผ่านช่องทางออนไลน์ และจัดกิจกรรมที่นอกเหนือจากงานศิลปะ รวมทั้งการใช้ KOLs หรือ (Key Opinion Leader) หรือ Influencer Marketing เพราะเป็นช่องทางการสื่อสารทางการตลาดที่อาศัยความนิยม ความน่าเชื่อถือ การติดตามบุคคลที่มีอิทธิพลทางความคิดบนโลกออนไลน์ ซึ่งคนเหล่านี้จะมีบทบาทชี้้นำในการตัดสินใจอย่างมากต่อผู้ที่ติดตามหรือผู้ที่สนใจในเรื่องเดียวกัน และไม่จำเป็นต้องเป็นเฉพาะดารานักแสดง

เช่นเดียวกับกลุ่มเป้าหมายจากในระยะแรกเปิดบริการจนถึงช่วงปี 2562 จะเน้นไปที่กลุ่มผู้เข้าชมต่างชาติมากกว่าผู้เข้าชมชาวไทย และเน้นไปที่กลุ่มผู้รักและชื่นชอบงานศิลปะ รวมถึงกลุ่มนักเรียนศิลปะและสถาปัตยกรรม แต่หลังจากเกิดเหตุการณ์ระบาดของโรค COVID-19 ในปี 2563 กลุ่มผู้เข้าชมก็เปลี่ยนไปโดยสิ้นเชิง จากผู้เข้าชมต่างชาตีกลับกลายเป็นผู้เข้าชมชาวไทย และเริ่มมีความหลากหลายของกลุ่มผู้เข้าชมมากขึ้น โดยเฉพาะกลุ่ม First Jobber กลุ่ม Gen Z ที่เพิ่มมากขึ้น นอกเหนือจากการชมงานศิลปะ ก็ยังมีการสร้างคอนเทนต์ สร้างประสบการณ์ใหม่ในการหาสถานที่ถ่ายภาพและเชื่อมโยงเข้ากับโลกออนไลน์มากขึ้น

## การวิเคราะห์ SWOT และกำหนดกลยุทธ์

ได้ใช้หลักการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ในการวิเคราะห์ ข้อมูลจากปัจจัยภายในพิพิธภัณฑ์ที่สามารถควบคุมได้และปัจจัยภายนอกพิพิธภัณฑ์ที่ควบคุมได้ยาก ดังนี้

<p><b>Strengths (S) : จุดแข็ง</b></p> <p>S1 ความพร้อมภายในสถานที่พิพิธภัณฑ์ฯ</p> <p>S2 เป็นแหล่งข้อมูลที่น่าสนใจทางด้านศิลปะและด้านสถาปัตยกรรม</p> <p>S3 ความสัมพันธ์อันดีกับศิลปิน</p> <p>S4 ชื่อแบรนด์ ความเป็นเอกลักษณ์</p> <p>S5 ภาพลักษณ์องค์กรที่น่าเชื่อถือและมีคุณธรรม</p> <p>S6 มีการทำกิจกรรมใหม่ๆ อยู่เสมอ</p>	<p><b>Weaknesses (W) : จุดอ่อน</b></p> <p>W1 ท่าเลที่ตั้งของพิพิธภัณฑ์ฯ</p> <p>W2 งบประมาณและบุคลากร</p> <p>W3 ยังไม่สามารถใช้ขีดความสามารถได้อย่างเต็มที่จากสถานที่ของข้อ S1</p> <p>W4 การเป็นองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร</p>
<p><b>Opportunities (O) : โอกาส</b></p> <p>O1 ความสนใจในด้านศิลปะและสุนทรียภาพ</p> <p>O2 การเก็บสะสมงานด้านศิลปะโดย Art Collector</p> <p>O3 นโยบายการกระตุ้นการท่องเที่ยวภายในประเทศจากรัฐบาล</p> <p>O4 จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่อาจจะเพิ่มขึ้น</p> <p>O5 เทรนด์รักสุขภาพและรักโลก</p>	<p><b>Threats (T) : อุปสรรค</b></p> <p>T1 สถานการณ์ทางธรรมชาติ การเกิดโรคโควิด-19</p> <p>T2 สภาวะเศรษฐกิจที่ไม่แน่นอน จากการเกิดภาวะโรคโควิด-19 ระบาด</p> <p>T3 สถานการณ์ทางการเมืองภายในประเทศ</p> <p>T4 การเติบโตของคู่แข่งทางด้านศิลปะ</p> <p>T5 ความไม่มั่นคงของมูลค่าศิลปะไทย</p>

การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) คือ การใช้ SO Strategy หรือ กลยุทธ์เชิงรุก (Aggressive) จากการทำ TOWS Matrix ซึ่งเป็นการนำจุดแข็งที่มีอยู่ให้สามารถดำเนินการท่ามกลางโอกาสที่ได้รับเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่พิพิธภัณฑ์ศิลปะไทยร่วมสมัย

กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) คือ ใช้ Growth Strategies ในการดำเนินธุรกิจ พิพิธภัณฑ์ในระยะยาว โดยมองจากพันธกิจที่ได้ถูกกำหนดไว้แล้วของพิพิธภัณฑ์ศิลปะไทยร่วมสมัยทั้ง 4 ข้อ ทิศทางของธุรกิจจึงต้องขยายออกไปนอกจากการจัดพิพิธภัณฑ์แล้ว ยังสามารถเป็นที่ปรึกษาในการเก็บผลงานศิลปะให้กับหน่วยงานอื่น ๆ ได้อีกด้วย รวมทั้งการพานิเทศการออกไปจัดนอกสถานที่ นอกเหนือจากการจัดแสดงเฉพาะภายในพิพิธภัณฑ์ศิลปะไทยร่วมสมัย

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) คือ ใช้วิธี Cooperative Strategies ร่วมมือกันทางธุรกิจ เพื่อสร้างพันธมิตรระหว่างพิพิธภัณฑ์ด้วยกันเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ เช่น ข่าวสารนิทรรศการ ข่าวสารศิลปิน หรือข่าวสารมูลค่างานศิลปะ เป็นต้น โดยใช้หลักพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (Strategic Alliance) การที่ธุรกิจพิพิธภัณฑ์จะสามารถก้าวทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา รวมถึงสามารถขยายกิจการและขนาดธุรกิจ ที่สำคัญคือ อำนาจในการต่อรองนั้นพิพิธภัณฑ์ศิลปะไทยร่วมสมัยจะดำเนินการหรือพัฒนาเพียงลำพังนั้นเป็นเรื่องที่ยาก จึงควรจะนำข้อดีของพิพิธภัณฑ์อื่นหรือผู้ร่วมธุรกิจทางพันธมิตรเข้ามามีส่วนช่วย

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ หรือปฏิบัติการ (Functional Strategy) คือ การกำหนดกลยุทธ์ในแต่ละหน้าที่ของธุรกิจพิพิธภัณฑสถาน เพื่อสร้างความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจและสร้างความมั่นใจว่าองค์กรกำลังเดินหน้าไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งจะมีความแตกต่างกันออกไปในแต่ละ Function งาน สามารถแบ่งได้เป็น (1) กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy) (2) กลยุทธ์ด้านการผลิต (Production Strategy) (3) กลยุทธ์ด้านการบริการ (Service Strategy)

## สรุปผล

พิพิธภัณฑสถานศิลปะไทยร่วมสมัยเป็นพิพิธภัณฑสถานเอกชนทางด้านศิลปะร่วมสมัยที่มีผู้ก่อตั้งและผู้บริหารเป็นผู้มีใจรักและเข้าใจศิลปะอย่างลึกซึ้ง โดยคุณบุญชัย เบญจรงค์กุล ผู้ก่อตั้งที่รวบรวมสะสมผลงานศิลปะมากกว่า 30 ปี ทั้งผลงานจิตรกรรม ประติมากรรม งานศิลปะจัดวาง รวมไปถึงงานศิลปะดิจิทัล โครงสร้างการบริหารงานพิพิธภัณฑสถานจึงมีลักษณะที่ค่อนข้างเป็นแนวราบ หรือ Flat ไม่มีลำดับชั้นบังคับบัญชาที่หลายชั้น เพื่อความคล่องตัวขององค์กรในการดำเนินงาน ในส่วนงานแผนกที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับงานพิพิธภัณฑสถาน หรือส่วนงานที่เป็นกิจกรรมสนับสนุนก็ได้ใช้วิธีการขอสนับสนุนจากบริษัทในเครือที่มีอยู่แล้ว ทั้งนี้คุณบุญชัย เบญจรงค์กุล ยังคงสะสมผลงานศิลปะอยู่เสมอเรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน เพื่อให้มีผลงานศิลปะสำหรับหมุนเวียนจัดแสดงในพิพิธภัณฑสถานที่หลากหลายตามยุคตามสมัยอยู่ตลอดเวลาสามารถตอบสนองทุกกลุ่มผู้เข้าชมที่หลากหลายได้

กลยุทธ์ที่สำคัญ คือ เรื่องการบริการที่ผู้มาเข้าชมจะต้องได้รับความประทับใจกลับไป และเรื่องการจัดนิทรรศการทั้งนิทรรศการถาวรและนิทรรศการหมุนเวียน รวมถึงกิจกรรมต่าง ๆ ภายในพิพิธภัณฑสถานเพื่อดึงดูดให้เกิดผู้มาเข้าชมพิพิธภัณฑสถานมากขึ้นทำให้เกิดการเผยแพร่ออกไปในโลกออนไลน์อย่างทั่วถึงและรวดเร็ว

ตัวอาคารพิพิธภัณฑสถานก็ได้มีการออกแบบมาโดยเฉพาะกับงานพิพิธภัณฑสถานโดยตรงกล่าวคือ เป็นการสร้างตึกเพื่องานศิลปะ ซึ่งมีแนวคิดที่ว่าเป็นสถาปัตยกรรมสำหรับงานศิลปะ ไม่ใช่โกดังเก็บภาพ ทำให้มีการออกแบบทั้งภายนอกที่มองเห็นก็สามารถรู้ได้ว่าเป็นพิพิธภัณฑสถาน และการออกแบบภายในที่เน้นการใช้แสงเงาจากธรรมชาติทำให้บรรยากาศของพิพิธภัณฑสถานเปลี่ยนไปตามฤดูกาลในแต่ละปี การเลือกใช้โทนสีขาวนวลเพื่อให้พิพิธภัณฑสถานดูมีความสว่างและขับผลงานศิลปะให้โดดเด่นขึ้น และการออกแบบจัดวางพื้นที่ที่เหมาะสมกับการจัดแสดงผลงานศิลปะในแต่ละชั้น และพื้นที่อำนวยความสะดวกแก่ผู้เข้าชม

แต่ทั้งนี้ด้วยความที่พิพิธภัณฑสถานศิลปะไทยร่วมสมัยเป็นพิพิธภัณฑสถานส่วนบุคคล การดำเนินงานทั้งหมดจึงมาจากค่าใช้จ่ายส่วนตัวของพิพิธภัณฑสถานเอง ไม่ได้มีการสนับสนุนจากภาครัฐในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ อีกทั้งในปัจจุบันพิพิธภัณฑสถานศิลปะไทยร่วมสมัยจำเป็นต้องจัดกิจกรรมต่าง ๆ ต่อเนื่องมากขึ้น เพื่อให้เกิดยอดผู้เข้าชมพิพิธภัณฑสถานอย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษาการเติบโตของธุรกิจไว้ ดังนั้นเมื่อกิจกรรมมีจำนวนมากเพิ่มขึ้น แต่จำนวนพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่กลับยังคงมีจำนวนเท่าเดิม ด้วยการที่พิพิธภัณฑสถานศิลปะไทยร่วมสมัยต้องการที่จะรักษาต้นทุนในการบริหารบุคลากรให้คงเดิมให้มากที่สุดด้วยการไม่ได้จ้างพนักงานเพิ่ม สิ่งที่เกิดขึ้นตามมา คือ ปัญหาการมอบหมายงานไม่สมดุลเกิดจากการที่จำนวนงานไม่สมดุลกับพนักงาน เมื่อมีงานมากกว่าจำนวนพนักงานศักยภาพของการทำงานจึงลดลง และลดเวลาของของอบรมพัฒนาบุคลากรลงไปด้วย เนื่องจากต้อง

นำเวลามาทุ่มเทให้กับการทำงานแทน อีกทั้งงบประมาณก็ถูกนำมาใช้กับการจัดกิจกรรมที่จำเป็นเพื่อรักษา ยอดผู้เข้าชมก่อนจะนำไปใช้ในเรื่องของการจัดอบรมพนักงาน

## ข้อเสนอแนะ

พิพิธภัณฑ์ศิลปะไทยร่วมสมัยสามารถก้าวเข้าสู่การเป็นแหล่งเรียนรู้อย่างเต็มรูปแบบต่อไปในอนาคตได้เนื่องจากมีแหล่งทรัพยากรอยู่ในมือ คือ ผลงานศิลปะที่คัดเลือกมาแล้ว สายสัมพันธ์อันดีกับศิลปินหลายท่าน สิ่งที่จะเป็นประโยชน์ต่อไปในภายภาคหน้า คือ การพัฒนาและจัดทำฐานข้อมูลของตนเองโดยเป็นข้อมูลเกี่ยวกับศิลปะอย่างครบถ้วน ทั้งฐานข้อมูลศิลปินทั้งหมด เช่น ประวัติศิลปิน ประวัติการจัดแสดงงาน ประวัติการได้รับรางวัล เป็นต้น ฐานข้อมูลผลงานศิลปะทุกประเภท เช่น ชื่อผลงาน ขนาดผลงาน ปีที่สร้างสรรค์ ผลงาน วัสดุของผลงาน แนวคิดของผลงาน เป็นต้น เพื่อให้พิพิธภัณฑ์ศิลปะไทยร่วมสมัยเป็นคลังศูนย์กลางของข้อมูลทางศิลปวัฒนธรรมที่ใหญ่ที่สุด มีเนื้อหาครบถ้วนครอบคลุมที่สุด มีความถูกต้องที่สุดในประเทศไทย สำหรับข้อมูลทางด้านศิลปะต่อไป เพื่อเป็นประโยชน์ต่อเยาวชน หรือผู้ที่สนใจทางด้านประวัติศาสตร์ศิลปะไทย ได้มีแหล่งรวบรวมข้อมูลสำหรับใช้ในการศึกษาเรียนรู้และใช้อ้างอิงในการสืบค้นในอนาคต

## บรรณานุกรม

- Drucker, Peter F. (2006). *Managing the non-profit organization : practices and principles* (Reprint). New York: Harperbusiness.
- Genoways, Hugh H., & Ireland, Lynne M. (2003). *Museum administration: an introduction*. Walnut Creek, CA: AltaMira Press.
- ICOM. (2004). *Running a Museum : Practical Handbook*. Paris : Author.
- Li, Xiaolu. (Ed.). (2011). *Museums*. Hong Kong: Design Media Publishing Limited.
- Lord, Gail D., & Markert, Kate. (2007). *The Manual of Strategic Planning for Museums*. Lanham, MD: AltaMira Press.
- Office of Contemporary Art and Culture, Ministry of Culture. (2017). *Contemporary Art and Culture in Thailand*. Bangkok: Author.
- PIA Interior. (2016). *PIA Dimension*. Bangkok: Li-Zenn.
- Robbins, Stephen P., & Coulter, Mary. (2007). *Fundamentals of Management* (9<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson-Prentice Hall.
- Sheridan, Robert. (n.d.). *Thai Contemporary Eye*. Bangkok: Thai Art Museum.
- Sheridan, Robert., & Mohammad, Arsalan. (2016). *Thai Contemporary Eye* (2<sup>nd</sup> ed.). Bangkok: Thai Art Museum.
- Wheelen, Thomas L., & Hunger, J. D. (2006). *Strategic Management and Business Policy* (10<sup>th</sup> ed). Upper Saddle River, NJ: Pearson-Prentice Hall.
- Wolf, Thomas. (1999). *Managing a nonprofit organization in the twenty-first century (Revised and Updated)*. New York: Fireside / Simon & Schuster.
- กานต์รวี ชมเชย. (2557). *การบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์: กรณีศึกษามิวเซียมสยามและพิพิธภัณฑ์บ้านไทยจิมทอมป์สัน*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เกตุขพรรณ คำพุ่ม. (2562). *การจัดการพิพิธภัณฑ์กับพื้นที่การเรียนรู้อารยธรรมแห่งชนชาติ: บทสังเคราะห์จากพิพิธภัณฑ์อารยธรรมเอเชีย สาธารณรัฐสิงคโปร์ และพิพิธภัณฑ์แห่งชาติกัวง สาธารณรัฐจีน*. *International Journal of East Asian Studies*, 23(2), 122-152.
- จระไนย ไชโยธา. (2557). *การจัดการพิพิธภัณฑ์เฉพาะทาง: กรณีศึกษาพิพิธภัณฑ์ล้านของเล่นเกริกยุ่นพันธ์*. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- จิราภรณ์ อรัณยะนาถ. (2555). *การจัดเก็บวัตถุพิพิธภัณฑ์*. กรุงเทพฯ: สถาบันพิพิธภัณฑ์การเรียนรู้แห่งชาติ.
- ชมพูนุท ประศาสน์เศรษฐ. (2547). *การอนุรักษ์ศิลปโบราณวัตถุเบื้องต้น*. นครปฐม: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์.

- ณัฐฉิณี กาญจนารณ และชนิดา ล้ำทวีไพศาล. (2564). *พิพิธภัณฑสถานในบทบาทของพื้นที่ทางสังคม: ความสำคัญของการพัฒนาพื้นที่และสิ่งอำนวยความสะดวกในพิพิธภัณฑสถาน*. กรุงเทพฯ: คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการออกแบบ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.
- นิคม มุสิกคามะ, กุลพันธ์ดา จันทร์โพธิ์ศรี และมณีรัตน์ ท้วมเจริญ. (2521). *วิชาการพิพิธภัณฑสถาน* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- ปฐมพร สงวนแก้ว. (2557). *การจัดการพิพิธภัณฑสถานชาวบางกอก*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา. (2545). *การจัดการเชิงกลยุทธ์* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วนิษา ตีคำ. (2553). *การจัดการพิพิธภัณฑสถานเชิงบูรณาการ กรณีศึกษาพิพิธภัณฑสถานท้องถิ่นแหล่งเตาเมืองน่านบ้านเตาไหแช่เลี้ยง ตำบลสวก อำเภอเมือง จังหวัดน่าน*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วิโชค มุกดามณี และวิษณุ มุกดามณี. (2555). *พิพิธภัณฑสถานศิลปะไทยร่วมสมัย*. กรุงเทพฯ: บริษัท พิพิธภัณฑสถานศิลปะไทย จำกัด.
- ศิรินทร คุ่มโกคา. (2558). *การจัดการพิพิธภัณฑสถานชาติไทย*. Veridian E-Journal, 8(2), 2750-2765.
- สามมิติ สุขบรรจง. (2560). *แนวทางการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการงานพิพิธภัณฑสถานและหอศิลป์ร่วมสมัยในบริบทเมืองสร้างสรรค์และการเข้าสู่ประชาคมสังคมวัฒนธรรมอาเซียน*. กรุงเทพฯ: สำนักงานศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัย.
- สุพานี สฤกษ์วานิช. (2553). *การบริหารเชิงกลยุทธ์ แนวคิดและทฤษฎี* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อัจฉรา นวลสวาท, สุธี คุณาวิชยานนท์, วิภาวี คงมาลา, จุฑารัตน์ กอบนวิรักษ์, อุษาวดี ศรีทอง, ชโลธร อัญชลีสหกร และคนอื่น ๆ. (2558). *ศิลปะร่วมสมัยไทย*. กรุงเทพฯ: สำนักงานศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัย.