

บทคัดย่อ

การพัฒนาหอศิลป์ร่วมสมัยในประเทศไทย เพื่อให้เป็นแหล่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตทางด้านศิลปวัฒนธรรมที่มีบทบาทในการให้การศึกษาทางด้านศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัยแก่สังคม, เชื่อมโยงศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัยเข้ากับการใช้ชีวิตของประชาชนในสังคม, นำเสนอและเก็บสะสมงานศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัยทั้งของไทยและของนานาชาติ ตลอดจนมีบทบาทเป็นสถาบันที่มีมาตรฐานการจัดแสดงและดำเนินงานในระดับนานาชาติ

โครงการวิจัย แนวทางการพัฒนาและบริหารจัดการหอศิลป์ร่วมสมัยในพื้นที่ 35 ไร่ ศูนย์วัฒนธรรมแห่งประเทศไทย มีวัตถุประสงค์ของการศึกษาดังนี้ หนึ่ง เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาและบริหารจัดการหอศิลป์ร่วมสมัยในพื้นที่ 35 ไร่ ศูนย์วัฒนธรรมแห่งประเทศไทย สองเพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาระบบบริหารจัดการ และวางแผนการพัฒนาหอศิลป์ร่วมสมัยในภาพรวมเพื่อนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันสาม เพื่อเสนอแผนและแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถในการจัดหอศิลป์ร่วมสมัยอย่างเป็นรูปธรรมสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงในระยะเร่งด่วน และสำหรับการวางแผนเพื่อการพัฒนาในระยะยาว สี่เพื่อจัดทำแผนและแนวทางสำหรับสำนักงานศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัย สามารถนำไปปฏิบัติในระยะเร่งด่วนและระยะยาว

โดยมีขอบเขตการศึกษาดังนี้ คือ ศึกษาสภาพแวดล้อมทั่วไปภายนอกองค์กร สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สภาพแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมทางการเมือง และกฎหมาย และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี ที่เกี่ยวข้องและส่งผลกระทบต่อหอศิลป์ร่วมสมัยในปัจจุบัน โดยทำการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ และจัดประชุมกลุ่มย่อยเฉพาะทางเพื่อระดมความคิดเห็นจำนวน 3 กลุ่ม จำนวน 35 คน ได้แก่ กลุ่มนักวิชาการศิลปวัฒนธรรม กลุ่มศิลปินร่วมสมัย 9 สาขา และกลุ่มผู้บริหารองค์กรทางศิลปวัฒนธรรม ศึกษาสภาวะการแข่งขันและสภาพการณ์ความเป็นไปได้ของการจัดตั้งหอศิลป์ร่วมสมัยในพื้นที่ 35 ไร่ ศูนย์วัฒนธรรมแห่งประเทศไทย โดยทำการสำรวจข้อมูลจากพื้นที่กรณีศึกษา 3 พื้นที่ ได้แก่ National Art Gallery Kuala Lumpur, Islamic Arts Museum Malaysia ซึ่งตั้งอยู่ ณ กรุงกัวลาลัมเปอร์ ประเทศมาเลเซีย Singapore Art Museum และ Asian Civilizations Museum ตั้งอยู่ ณ ประเทศสิงคโปร์ และ National Museum of Contemporary Art, Sejong Center, Seoul Arts Center และ Leuum, Samsung Museum of Art ซึ่งตั้งอยู่ ณ กรุงโซล สาธารณรัฐเกาหลีใต้ และสำรวจข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง ในข้อมูลเรื่องพฤติกรรมและความต้องการของผู้เข้าชมงานแสดงทางด้านศิลปะของหอศิลป์ต่างๆชาวไทยโดยจำนวน 521 ชุด และข้อมูลพฤติกรรมการท่องเที่ยวและความต้องการของนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศที่มีต่อหอศิลป์ร่วมสมัย จำนวน 400 ชุด

ผลการศึกษาพบว่า เมื่อเปรียบเทียบสภาพการณ์และสภาวะการแข่งขันทั้งภายในและต่างประเทศของหอศิลป์ร่วมสมัย พบว่า จากปัจจัยภายในประเทศมีความเป็นไปได้ในการจัดตั้งหอศิลป์ร่วมสมัยสูง อีกทั้งประเทศไทยยังขาดองค์กรหรือสถาบันหลักที่จะเป็นตัวแทนในการถ่ายทอด และเผยแพร่งานศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัยในระดับนานาชาติ และจากการสำรวจปัจจัยต่างประเทศพบว่าได้มีการจัดตั้งและดำเนินการหอศิลป์ร่วมสมัยขึ้นในประเทศต่างๆในภูมิภาคเอเชียและเป็นสิ่งที่สร้างมูลค่า

เพิ่มทางศิลปวัฒนธรรมให้กับพื้นที่ต่างๆเหล่านั้นได้เป็นอย่างดี ดังนั้นการจัดตั้งหอศิลป์ร่วมสมัยในพื้นที่ 35 ไร่ ศูนย์วัฒนธรรมแห่งประเทศไทย จึงเป็นโอกาสสำคัญที่จะทำให้ประเทศไทยได้มีองค์กรหลักที่จะดำเนินงานทางด้านศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัยในระดับนานาชาติ และสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มทั้งทางวัฒนธรรมและทางเศรษฐกิจได้

และจากการสำรวจพฤติกรรมและความต้องการของผู้บริโภคทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติที่มีต่อการแสดงงานศิลปะในหอศิลป์พบว่า ประเภทของงานแสดงศิลปะที่ผู้ชมให้ความสนใจตามลำดับจากมากไปหาน้อยได้แก่ การแสดงภาพถ่าย การแสดงงานจิตรกรรม การแสดงงานประติมากรรม การแสดงดนตรี การแสดงงานมัลติมีเดียต่างๆ เช่น ภาพเคลื่อนไหว หนังสือ งานแสดงแฟชั่น และงานศิลปะการแสดงตามลำดับ นอกจากนี้ผลวิจัยแสดงว่า สื่อเว็บไซต์ เป็นแหล่งข้อมูลที่กลุ่มเป้าหมายรับรู้เกี่ยวกับการแสดงงานศิลปะมากที่สุด ลำดับต่อมาคือสื่อโทรทัศน์ แผ่นพับ โบปปลิว สื่อพาหนะ ป้ายโฆษณากลางแจ้ง และสื่ออื่นๆตามลำดับ และประเภทของกิจกรรมศิลปะที่สนใจตามลำดับจากมากไปหาน้อยได้แก่ งานจัดแสดงนิทรรศการถาวรของศิลปินไทย งานจัดแสดงนิทรรศการของศิลปินใหม่ งานแสดงนิทรรศการชั่วคราวของศิลปินต่างๆ ห้องสมุด การอบรมเชิงปฏิบัติการทางงานศิลปะ มีการจัดนิทรรศการแสดงงานศิลปะนานาชาติ มีการจัดนิทรรศการถาวรของศิลปินต่างชาติ จัดสวนหย่อมให้พักผ่อนและมีฟริคอนเสิร์ต ตามลำดับ

ผลการศึกษาดังกล่าวได้พัฒนาเป็นแผนงานธุรกิจสำหรับหอศิลป์ร่วมสมัยในพื้นที่ 35 ไร่ ศูนย์วัฒนธรรมแห่งประเทศไทย ดังนี้

1) เป้าหมายทางการตลาด ได้กำหนดทั้งระยะสั้นและระยะยาวดังนี้

1.1 เป้าหมายระยะสั้น (ภายใน 2 ปี) มีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างการรับรู้ของหอศิลป์ ในด้านต่างๆได้แก่

- (1) หอศิลป์ร่วมสมัย จะต้องเป็นที่รู้จักในวงการของศิลปินร่วมสมัย
- (2) หอศิลป์ร่วมสมัย จะต้องเป็นที่รู้จักในวงการของนักเรียน นักศึกษา
- (3) หอศิลป์ร่วมสมัย จะต้องเป็นที่รู้จักในกลุ่มประชาชนทั่วไป

1.2 เป้าหมายระยะยาว (3 – 5 ปี) มีจุดมุ่งหมายตามลำดับ ดังนี้

- (1) หอศิลป์ร่วมสมัย จะต้องเป็นที่รวมตัวและพบปะกันของศิลปินร่วมสมัยทั้งศิลปินยุคใหม่และศิลปินอาวุโส หอศิลป์ร่วมสมัย จะต้องเป็นที่รวมตัวของนักเรียน นักศึกษา และประชาชน ผู้สนใจในงานศิลปะ
- (2) หอศิลป์ร่วมสมัย จะต้องเป็นที่รู้จักในแวดวงศิลปินและประชาชนผู้สนใจในงานศิลปะจากประเทศในแถบเอเชีย
- (3) หอศิลป์ร่วมสมัย จะต้องเป็นที่รู้จักในแวดวงศิลปินและประชาชนผู้สนใจในงานศิลปะจากประเทศต่างๆ ทั่วโลก
- (4) เยาวชนไทย (อายุ 12 – 20 ปี) จะมีความเข้าใจและชื่นชอบและชื่นชมกับผลงานทางศิลปะในระดับ “มาก” เพิ่มมากขึ้น คิดเป็นค่าน้ำหนักอย่างน้อย 20 เปอร์เซ็นต์ จากจำนวนเยาวชนทั้งหมดของประเทศ

2) วัตถุประสงค์ทางการตลาด

- (1) เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาแผนทางการตลาด สำหรับฝ่ายการตลาดหรือฝ่ายพัฒนาธุรกิจของหอศิลป์ร่วมสมัย
- (2) เพื่อเป็นการสร้างให้กลุ่มศิลปินทั้งศิลปินยุคใหม่และศิลปินอาวุโสได้มีศูนย์กลางในการแสดงผลงานหรือเป็นศูนย์กลางในการพบปะเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนทัศนคติร่วมกัน
- (3) เพื่อเป็นการสร้าง “แหล่งชุมชนแห่งงานศิลป์ (Art Community)” ให้เกิดขึ้นกับประชาชนทุกกลุ่ม ทุกเพศ ทุกวัย
- (4) เพื่อเป็นการปลูกฝังงานศิลปะและวัฒนธรรมอันดีงามจากศิลปิน ผู้เยาวชนในเขตกรุงเทพมหานครและเยาวชนไทย
- (5) เพื่อสร้างชื่อเสียงให้กับประเทศไทย ในฐานะผู้นำทางงานศิลป์ในประเทศแถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

3) การกำหนดส่วนแบ่งทางการตลาดและผลิตภัณฑ์ กำหนดได้ 8 กลุ่มดังนี้

- (1) กลุ่มผู้ชมที่ชื่นชอบงานศิลปะหรือศิลปิน
- (2) กลุ่มวัยรุ่น (นักเรียน นักศึกษา)
- (3) กลุ่มผู้ชมทั่วไป
- (4) กลุ่มครอบครัว
- (5) กลุ่มนักท่องเที่ยวต่างชาติ
- (6) กลุ่มสถาบันการศึกษา ได้แก่ โรงเรียน และมหาวิทยาลัย เป็นต้น
- (7) กลุ่มบริษัททัวร์ ทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ
- (8) บริษัทเอกชน

4) การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์

การวางตำแหน่งหรือจุดยืนของหอศิลป์ร่วมสมัยนั้น จะต้องเน้นการสร้าง “นวัตกรรม” และเป็น “ศูนย์รวม” ทางงานศิลป์ สู่อุตสาหกรรม มี “ความหลากหลาย” และ “ครบถ้วน” ในการแสดงผลงานศิลปะร่วมสมัยทั้งหมด รวมทั้งมี “ภาพพจน์ที่ดี” ต่อประชาชน และเป็น “บ่อเกิด” ในการสร้างศิลปินยุคใหม่ โดยมีเกณฑ์ในการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ดังนี้

- (1) เป็น “ศูนย์รวม” ของงานศิลป์ที่มี “ความหลากหลาย”
- (2) เป็นหอศิลป์ที่เป็น “บ่อเกิด” แห่งการสร้างศิลปินยุคใหม่
- (3) เป็นหอศิลป์ที่เป็น “ศูนย์รวม” ของศิลปินอาวุโส และศิลปินยุคใหม่

5) การกำหนดกลยุทธ์หลักทางการตลาด โดยกำหนดจากผลวิจัยตลาดที่ได้ศึกษามา เป็นแนวทางในการสร้างกลยุทธ์ ดังนี้

5.1 การจัดกลุ่มผลิตภัณฑ์

กลุ่มที่ 1: ผลิตภัณฑ์หลัก จัดเป็นงานแสดงที่มีความนิยมสูงสุด ตามลำดับ (จากผลวิจัย)

โดยถือเป็นการแสดงงานศิลปะหลักของหอศิลป์ ได้แก่

- (1) การแสดงภาพถ่าย
- (2) การแสดงงานจิตรกรรม
- (3) การแสดงงานประติมากรรม
- (4) การแสดงดนตรี
- (5) การแสดงงานมัลติมีเดียในประเภทต่างๆ

กลุ่มที่ 2 : ผลิตภัณฑ์รอง จัดเป็นงานแสดงที่ได้รับความนิยมรองลงมาตามลำดับ (จาก

ผลวิจัย) โดยถือเป็นการแสดงงานศิลปะตามระยะเวลา ได้แก่

- (1) การแสดงงานออกแบบกราฟิก
- (2) งานแฟชั่น และศิลปะการแสดง

และสำหรับในด้านกิจกรรมหรือส่วนเสริมในหอศิลป์นั้น ประกอบด้วย 8 กิจกรรมที่ได้รับความนิยมโดยผลวิจัย มีดังต่อไปนี้

- (1) งานจัดแสดงนิทรรศการถาวรของศิลปินไทย
- (2) งานจัดแสดงนิทรรศการของศิลปินใหม่
- (3) งานแสดงนิทรรศการชั่วคราวของศิลปินต่างๆ
- (4) ห้องสมุด
- (5) การอบรมเชิงปฏิบัติการทางงานศิลปะ
- (6) การจัดนิทรรศการแสดงผลงานศิลปะนานาชาติ
- (7) การจัดนิทรรศการถาวรของศิลปินต่างชาติ จัดสวนหย่อมให้พักผ่อนและมีฟรีคอนเสิร์ต

5.2 การกำหนดราคาค่าเข้าชม มีดังนี้

(1) งานแสดงผลงานทางศิลปะทั่วไป หรืองานแสดงถาวร

- นักเรียน นักศึกษา อายุไม่เกิน 23 ปี แสดงบัตรประจำตัวเข้าชมงานภายในอาคารฟรี
- บุคคลทั่วไป ราคา 50 บาท
- นักท่องเที่ยวจากต่างประเทศ ราคา 100 บาท

(2) งานแสดงผลงานทางศิลปะเฉพาะทาง หรือการแสดงศิลปะชั่วคราว

- นักเรียน นักศึกษา บุคคลทั่วไป เข้าชมฟรี
 - นักท่องเที่ยวจากต่างประเทศ ราคา 50 บาท
- (3) งานแสดงผลงานทางศิลปะนานาชาติ
- นักเรียน นักศึกษา บุคคลทั่วไป เข้าชมฟรี หรือหากเป็นการแสดงผลงานศิลปะพิเศษ จะมีการชำระค่าธรรมเนียมการเข้าชม ตามผู้จัด
 - นักท่องเที่ยวจากต่างประเทศ ราคา 100 บาท

5.3 ช่องทางจัดจำหน่าย สามารถจัดช่องทางการจัดจำหน่ายบัตรเข้าชมได้ 3 ช่องทางดังนี้

- (1) ช่องทางที่เคาน์เตอร์
- (2) ตัวอิเล็กทรอนิกส์ (E-Ticket) ผ่านทางเว็บไซต์ สำหรับนักท่องเที่ยวจากต่างประเทศ หรือนักท่องเที่ยวชาวไทยจากต่างจังหวัด
- (3) ผ่านทางบูธที่ออก PR ตามสถานที่ต่างๆ ทั้ง บูธถาวร และ บูธหมุนเวียน

5.4 การส่งเสริมการตลาด ใช้ช่องทางและสื่อการตลาดตามความนิยมในการรับรู้

ตามลำดับดังนี้

- (1) สื่อเว็บไซต์
- (2) สื่อทางโทรทัศน์
- (3) แผ่นพับ ใบปลิว
- (4) โฆษณาผ่านทางสื่อพาหนะ
- (5) ป้ายโฆษณากลางแจ้ง
- (6) สื่ออื่นๆ
- (7) สื่อทางตรง เช่น การส่งเอสเอ็มเอส การส่งจดหมายข่าว ให้แก่สมาชิก หรือผู้ลงทะเบียนไว้ โดยในจดหมายข่าวจะต้องมีข่าวสาร มีความเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้หอศิลป์ควรเน้นการฝึกอบรมในด้านการให้บริการส่วนบุคคลแก่พนักงานภายในเป็นอย่างมาก รวมถึงการฝึกอบรมในด้านความรู้ในงานศิลป์หรือความรู้ในเชิงทัศนศิลป์ ความสามารถในการถ่ายทอด และมุมมองต่างๆ ให้แก่พนักงานด้วย

5.5) กระบวนการและผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน ประกอบด้วย

- (1) กระบวนการในการหาพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อประชาสัมพันธ์ รับผิดชอบโดย ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ หรือ ฝ่ายการตลาด หอศิลป์ร่วมสมัย
- (2) กระบวนการในการโฆษณาและประชาสัมพันธ์ ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายการตลาด หอศิลป์ร่วมสมัย หรือ บริษัทตัวแทนโฆษณา
- (3) กระบวนการในการให้บริการ

ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายบริหาร หอศิลป์ร่วมสมัย

(4) กระบวนการในการวัดและประเมินผล

ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายบริหาร หอศิลป์ร่วมสมัย

4.6) บุคลากร ได้กำหนดโครงสร้างองค์กร เป็น 3 ส่วนงาน ได้แก่

(1) ส่วนงานบริหารจัดการทั่วไป ประกอบด้วย

- ฝ่ายบริหาร: ดูแลในการบริหารจัดการทั้งหมด กำหนดนโยบาย ตัดสินใจในแผนนโยบายต่างๆ และควบคุมนโยบายให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางหรือคาดการณ์ไว้
- ฝ่ายการเงินและการบัญชี: ดูแลด้านการบริหารงบประมาณและค่าใช้จ่าย รวมถึงการเบิกจ่ายให้เป็นไปตามเป้าหมายหรือให้ได้ประโยชน์มากที่สุด

(2) ส่วนงานพิพิธภัณฑสถานฯ ดูแลความเรียบร้อยของการจัดนิทรรศการ รวมถึงการคัดสรร

ผลงาน เชิญศิลปินทั้งในและต่างประเทศ ติดตามความเคลื่อนไหวของงานนิทรรศการ และกระแสของงานศิลปะอยู่ตลอดเวลา รวมถึงการคิด จัดสรรกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ รวมถึงส่วนงานห้องสมุดและการให้การศึกษาของพิพิธภัณฑสถานฯ ซึ่งประกอบด้วยตำแหน่งงานในหน้าที่ต่างๆดังนี้

(3) ส่วนงานสื่อสารองค์กร ดูแลและวางแผนการตลาดให้เป็นไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ฝ่ายบริหาร หรือฝ่ายการตลาดได้วางไว้ รวมถึงการสร้างสรรค์สื่อ คัดเลือกสื่อ เน้นประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างภาพลักษณ์ หรือคิดค้นกลยุทธ์และวิธีการโฆษณาเพื่อจูงใจให้กลุ่มเป้าหมายเกิดความสนใจ

โดยมีจำนวนบุคลากรประจำรวมทั้งหมด 38 คน

5.7) ลักษณะทางกายภาพ พื้นที่ของหอศิลป์ร่วมสมัย จะตั้งอยู่ ณ บริเวณศูนย์วัฒนธรรม

แห่งประเทศไทย โดยเน้นรูปลักษณะของความเป็นศิลปะร่วมสมัย สอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมไทยและวัฒนธรรมร่วมสมัย มีที่จอดรถ สวนหย่อม ลานกิจกรรมกลางแจ้งขนาดใหญ่ ทั้งนี้มีการจัดสรรพื้นที่ใช้สอยของหอศิลป์ร่วมสมัย เพื่อรองรับความต้องการต่างๆของผู้เข้าใช้อาคาร และแบ่งประเภทของพื้นที่เพื่อให้ตรงตามลักษณะการบริหารจัดการและการควบคุมสภาพแวดล้อมภายในได้ ดังนี้

ประเภทที่ 1 : พื้นที่ทั่วไปเพื่อให้บริการแก่ผู้เข้าชม

- สวนและลานกิจกรรมการแสดงภายนอก
- พื้นที่จอดรถ
- โถงพักคอยและส่วนอำนวยความสะดวกแก่ผู้เข้าชม ได้แก่ ห้องน้ำ

ห้องละหมาด ห้องฝากสัมภาระ

- ห้องจำหน่ายบัตรเข้าชมและให้ข้อมูล
- ส่วนแนะนำก่อนการเข้าชม
- ห้องสมุด
- โรงฉายภาพยนตร์
- โรงมหรสพแสดงละครและดนตรี
- โรงละครอเนกประสงค์
- พื้นที่เพื่อการพักผ่อนและพบปะสังสรรค์
- พื้นที่เพื่อให้ความรู้และการประชาสัมพันธ์ด้านศิลปวัฒนธรรม ได้แก่
ห้องสัมมนา ห้องบรรยาย และห้องปฏิบัติการ
- ส่วนบริการอาหารและเครื่องดื่ม
- ร้านขายของที่ระลึก
- พื้นที่ให้เช่าจัดกิจกรรม หรือเพื่อการพาณิชย์

จากกรณีศึกษาแนวทางการบริหารจัดการและควบคุมสภาพแวดล้อมภายในของพื้นที่ให้บริการทั่วไปนั้น ไม่มีเงื่อนไขพิเศษเฉพาะแต่อย่างใด หากแต่หอศิลป์ร่วมสมัยควรยึดถือมาตรฐานสภาวะความสบายของมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญ อาทิเช่น การควบคุมอุณหภูมิให้อยู่ที่ประมาณ 22°C-24°C, ค่าระดับเสียงรบกวนควรอยู่ที่ (Noise Criteria Rating) NC35 และสามารถเลือกใช้แสงได้ทั้งระบบแสงธรรมชาติและแสงประดิษฐ์เพียงพอต่อการมองเห็นตามค่ามาตรฐานและกฎหมายอาคารทั่วไป เป็นต้น ทั้งนี้หอศิลป์ร่วมสมัยสามารถจัดลำดับความเข้มงวดของการควบคุมสภาพแวดล้อมภายในและความปลอดภัยได้เป็น ระดับที่ 4: เข้มงวดน้อย (Security)

ประเภทที่ 2: พื้นที่เพื่อการจัดแสดงนิทรรศการงานศิลปะร่วมสมัย

- พื้นที่จัดแสดงนิทรรศการถาวร
- พื้นที่จัดแสดงนิทรรศการชั่วคราว
- พื้นที่จัดแสดงนิทรรศการเฉพาะเรื่อง

สำหรับแนวทางการบริหารจัดการและควบคุมสภาพแวดล้อมภายในของพื้นที่เพื่อการจัดแสดงนั้น เปรียบเสมือนเป็นการผสมผสานระหว่างมาตรฐานสภาวะความสบายของมนุษย์และมาตรฐานการคงสภาพของผลงานศิลปะและวัตถุจัดแสดง จะเป็นการดียิ่งหากหอศิลป์ร่วมสมัยสามารถจัดเตรียมระบบทางเลือกที่มีความยืดหยุ่นต่อการปรับเปลี่ยนการใช้งาน

ประเภทที่ 3 : พื้นที่ใช้เฉพาะเจ้าหน้าที่เพื่อสนับสนุนการจัดแสดงนิทรรศการงานศิลปะ

ร่วมสมัย

- ห้องเก็บสะสมผลงาน
- ส่วนลงทะเบียนและจัดลำดับผลงาน
- ส่วนรองรับผลงานก่อนเตรียมการจัดแสดง
- ห้องปฏิบัติการอนุรักษ์ และซ่อมบำรุงผลงาน
- ส่วนรองรับการขนส่ง พร้อมพื้นที่ปรับอุณหภูมิ
- ส่วนจัดเตรียมนิทรรศการ
- สำนักงานส่วนงานพิพิธภัณฑ์ ประมาณ 15 คน

ประเภทที่ 4 : พื้นที่ใช้เฉพาะเจ้าหน้าที่

- สำนักงานส่วนงานบริหารจัดการทั่วไปและสำนักงานส่วนประชาสัมพันธ์ ประมาณ 30 คน
- ห้องประชุม
- ส่วนอำนวยความสะดวกเจ้าหน้าที่ ได้แก่ ส่วนเตรียมอาหาร ห้องน้ำ ห้องเปลี่ยนเสื้อผ้าและเก็บสัมภาระ ห้องถ่ายเอกสาร เป็นต้น
- ห้องเก็บของทั่วไป
- ห้องรับรองแขกกิตติมศักดิ์
- ห้องรับรองและห้องพักนักแสดง
- ห้องสนับสนุนระบบเทคโนโลยี และระบบภาพเสียง
- ห้องสนับสนุนระบบรักษาความปลอดภัย
- ห้องสนับสนุนงานรักษาความสะอาด
- ห้องสนับสนุนงานจัดเลี้ยง
- ห้องเก็บของสำหรับร้านขายของที่ระลึกและรานค้าให้เช่า
- พื้นที่รองรับและขนถ่ายขยะ
- ห้องสนับสนุนงานระบบอาคาร

เมื่อนำสัดส่วนดังกล่าวมาทำการแบ่งประเภทตามลักษณะการบริหารจัดการและการควบคุมสภาพแวดล้อมภายในสามารถแบ่งเป็นสัดส่วนใหม่ได้ดังนี้

ส่วนพื้นที่ประเภทที่ 1: พื้นที่ทั่วไปเพื่อให้บริการแก่ผู้เข้าชม (19%)

ส่วนพื้นที่ประเภทที่ 2: พื้นที่เพื่อการจัดแสดงนิทรรศการงานศิลปะร่วมสมัย (45%)

ส่วนพื้นที่ประเภทที่ 3: พื้นที่ใช้เฉพาะเจ้าหน้าที่เพื่อสนับสนุนการจัดแสดง

นิทรรศการงานศิลปะร่วมสมัย (24%)

ส่วนพื้นที่ประเภทที่ 4: พื้นที่ใช้เฉพาะเจ้าหน้าที่ (12%)

6) รูปแบบการจัดตั้งองค์กร

- (1) ใช้รูปแบบการบริหารจัดการในแบบเฉพาะ ที่มีความคล่องตัว และยืดหยุ่นสูง เพื่อความสะดวกในการบริหารจัดการระบบงานที่เกี่ยวข้อง
- (2) เป็นหน่วยงานที่อยู่กึ่งกลางระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน เนื่องจากเป็นองค์กรทางด้านศิลปะที่รัฐควรให้การสนับสนุนศิลปวัฒนธรรมของชาติอยู่แล้ว และจะส่งผลต่อการให้การสนับสนุนงบประมาณหลักจากทางภาครัฐ เพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้ และเพื่อเป็นหน่วยงานที่มีศักยภาพในการต่อรองและเจรจาทางด้านศิลปวัฒนธรรมในระดับประเทศและระดับนานาชาติ จึงควรที่จะอยู่ภายใต้การสนับสนุนและส่งเสริมจากทางภาครัฐด้วยส่วนหนึ่ง

7) แผนการเงินจากการประมาณการค่าใช้จ่ายและรายได้ของหอศิลป์ร่วมสมัยในพื้นที่ 35 ไร่ ศูนย์วัฒนธรรมแห่งประเทศไทย ในช่วงระยะ 10 ปีแรก จะมีรายรับ แพลตฟอร์มออนไลน์แพลตฟอร์มดิจิทัล (81,876,000บาท) ในปีแรก และ มีค่าใช้จ่ายในปีแรกนี้ เป็นจำนวนเงินหนึ่งร้อยสี่สิบเจ็ดล้านเก้าแสนสี่หมื่นเก้าพันสองร้อยสี่สิบแปดบาทถ้วน (147,949,248บาท)

ซึ่งจะเห็นได้ว่า หอศิลป์จะต้องได้รับงบประมาณสนับสนุนหลักจากภาครัฐที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ถึงจุดคุ้มทุนของในแต่ละปีของการดำเนินงานหอศิลป์ร่วมสมัย ทั้งนี้ในปีแรกของการเปิดดำเนินการนั้น จากการประมาณการงบประมาณเบื้องต้นที่ได้ผลมานั้น การดำเนินการหอศิลป์ร่วมสมัยในพื้นที่ดังกล่าว ต้องได้รับเงินงบประมาณสนับสนุนเป็นจำนวนเงินไม่น้อยกว่าหกสิบล้านหนึ่งแสนหกหมื่นสามพันสองร้อยสี่สิบแปดบาทถ้วน(66,163,248บาท) ทั้งนี้จำนวนเงินสนับสนุนดังกล่าวนี้จะมียอดที่ลดลงไปในแต่ละปีตามลำดับจากสัดส่วนของรายรับรายจ่ายของหอศิลป์ร่วมสมัยที่มีความสมดุลและสอดคล้องในการบริหารจัดการมากยิ่งขึ้น

โดยมีข้อเสนอแนะที่จะต้องดำเนินการในระยะสั้นและระยะยาว คือการพัฒนาบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการหอศิลป์ร่วมสมัยและสาขาที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับการบริหารจัดการและดำเนินงานของหอศิลป์ร่วมสมัยฯให้สามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพดังวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้. และการพัฒนาในระยะยาวเพื่อให้หอศิลป์ร่วมสมัยในพื้นที่แห่งนี้ ได้มีบทบาทหน้าที่ในการสร้างคุณค่าและความคิดสร้างสรรค์ทางศิลปะให้เกิดแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ทั้งในด้านการวางแผนงานในด้านต่างๆ การสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมในระดับต่างๆ รวมทั้งการให้ความสำคัญกับชุมชนและการมีส่วนร่วมของคนในสังคม เป็นปัจจัยหลักอย่างหนึ่งที่ต้องคำนึงด้วยเช่นกัน.

Abstract

Developing a New Contemporary Art Museum in Thailand for being a life long learning center of art and culture that lead to provide art and culture knowledge to our society. Relating contemporary art to real life in society, present and collect many contemporary Thai and international artworks, and this Contemporary Art Museum would have international standard in exhibition and operating.

There are four purposes of research in Management and Development Directions for a New Contemporary Art Museum Located in area 35 rai of Thailand Cultural Center. First, studying development process and administrate for a New Contemporary Art Museum Located in area 35 rai of Thailand Cultural Center. Second, determine the method of administrative development and plan of developing Contemporary Art Museum in all images for increase its capability. Third, propound a plan and guidelines for capacity development of Contemporary Art Museum that is practicable in urgent period and plan for long development. Forth, making plan and course for Office of Contemporary Art and Culture and it can practicable in urgent period and long term.

The scope of research are study an outside environment of the organization. There are economic environment, social and culture environment, politic and law environment, and technology environment, which are related and affect to Contemporary Art Museum nowadays. We study by interview an expert and hold a meeting in specified group for brainstorm in three groups, and there are 35 attendants. There are art and cultural educator group, contemporary artist group, and art and cultural organization executive group. Studying challenging condition and possibilities for establish the Contemporary Art Museum Located in area 35 rai of Thailand Cultural Center by information survey of three case study areas. There are National Art Gallery Kuala Lumpur, Islamic Arts Museum Malaysia at Kuala Lumpur, Malaysia, Asian Civilizations Museum at Singapore, and National Museum of Contemporary Art, Sejong Center, Seoul Arts Center, and Leuum, Samsung Museum of Art at Seoul, Korea. We survey information from specific sample Management and Development Directions for a New Contemporary Art Museum Located in area 35 rai of Thailand Cultural Center Abstract

group about behavior and demand of Thai visitors in art exhibition at art museums 521 set, and information of traveling behavior and demand of foreign travelers about contemporary art museum 400 sets.

The finding shows the result while comparing situation and challenging condition of both Thai and foreign contemporary art museum, domestic factors are highly possible in establish contemporary art museum, and Thailand is lack of main organization to transmit and to spread contemporary artwork in an international class. Moreover, foreign factors information found that countries, which establish contemporary art museum in Asian region, make a good profit for art and culture to their region. Therefore, setting a New

Contemporary Art Museum Located in area 35 rai of Thailand Cultural Center is an important occasion to establish the main organization of international contemporary art and culture, and making a profit in both of culture and economy.

As the survey of Thai and foreign visitors' behavior and needs in art exhibition, the finding revealed the popularity of art exhibition type in order as follows: photo exhibition, painting exhibition, sculpture exhibition, music, multimedia such as animation, short film, fashion show, and performance arts. Moreover, the finding states that website is the most popular media that target group can receive any information about art exhibition; the next order is television, leaflet, handbill, car parade, billboard, and another media. The popularity of art activity in order as follows: permanent exhibition of Thai artists, exhibition of new artists, temporary exhibition, library, art class and workshop, international art exhibition, foreign artists' permanent exhibition, providing a park for relax, and free concert.

This research result develops to business planning for a New Contemporary Art Museum Located in area 35 rai of Thailand Cultural Center as below:

1) Marketing target, planning for both of short and long term

1.1 Short-term target (within two years) the purpose is promoting contemporary art museum in many ways.

Management and Development Directions for a New Contemporary Art Museum Located in area 35 rai of Thailand Cultural Center Abstract

(1) Contemporary Art Museum must be well known among contemporary artist circles

(2) Contemporary Art Museum must be well known among student circles

(3) Contemporary Art Museum must be well known among ordinary people

1.2 Long term target (within 3-5 years) the purpose are

(1) Contemporary Art Museum must be the meeting place of contemporary artist of both new generation artists and seniority artists, and student, people, and art lover

(2) Contemporary Art Museum must be famous among artist and art lover from Asian country

(3) Contemporary Art Museum must be famous among artist and art lover from another country in the world

(4) Thai youth (age 12-20) will be more understand, appreciate, and pleased with artwork in "Very much" level. Calculating at least 20 percents from all of youth in Thailand.

2) Marketing purpose

(1) Being a direction in developing marketing plan, for marketing department or business improving department of contemporary art museum

(2) Creating center of art exhibition to artists. Both of new generation artist and seniority artist, or being a meeting place to share their idea and exchange their attitude.

(3) Creating “Art Community” to every people.

(4) To inculcate about artwork and good culture to Bangkok youth and Thai youth.

(5) Promoting Thailand as a leader of art in Southeast Asia region.

3) Marketing quota and product, divided in 8 groups

(1) Artists or art lover

(2) Student group

(3) Ordinary visitors

Management and Development Directions for a New Contemporary Art Museum Located in area 35 rai of Thailand Cultural Center Abstract

(4) Family

(5) Foreign travelers

(6) Education institute such as school or university

(7) Domestic and foreign tourist company

(8) Private company

4) Positioning

Positioning or standing point of contemporary art museum must emphasize in creating an “innovation” and “center” of art to society. It must be “various” and “complete” in every exhibition, and create a good image to people, including creating new artist generation. There are three principles in positioning.

(1) Contemporary art museum being a center of various artworks

(2) Contemporary art museum being the origin of new generation artists

(3) Contemporary art museum being a meeting place of seniority and new generation artists

5) The strategic marketing plan Appointing from marketing research result.

5.1) Organized product

Group 1: Main product This group are the most popular product that successively by research result. These are the main exhibition of a new contemporary art museum.

(1) Photo Exhibition

(2) Painting Exhibition

(3) Sculpture Exhibition

(4) Music Show

(5) Multimedia Work

Group2: Second product This group are the second popular. These exhibitions changes in each period.

- (1) Graphic Design Exhibition
- (2) Fashion or Performance Arts

Management and Development Directions for a New Contemporary Art Museum Located in area 35 rai of Thailand Cultural Center Abstract According to the research, there are eight others activities in contemporary art museum that people are interested.

- (1) Thai artists' permanent exhibition
- (2) New generation artist exhibition
- (3) Temporary exhibition of others artist
- (4) Library
- (5) Art Workshop
- (6) International Art Exhibition
- (7) Foreign artists' permanent exhibition, providing park for relax, and free concert.

5.2) Admission rate plan

- (1) General art exhibition or permanent exhibition
 - Students (under 23) with valid student card Free admission
 - Ordinary people 50 baht
 - Foreign traveler 100 baht
- (2) Specific art exhibition or temporary art exhibition
 - Students (under 23) with valid student card Free admission
 - Foreign traveler 100 baht
- (3) International art exhibition
 - Students (under 23) with valid student card Free admission

(Special art exhibition has special fee, up to the director)

- Foreign traveler 100 baht

5.3) Ticket available divided in three methods

- (1) Counter
- (2) Electronic ticket on website for foreign travelers or Thai travelers form provincial
- (3) PR booth at various place, both permanent booth and temporary booth

5.4) Marketing promotion To publicize in popular and various ways. Management and Development Directions for a New Contemporary Art Museum Located in area 35 rai of Thailand Cultural Center Abstract

(1) Website

(2) Television

(3) Leaflet, handbill

(4) Car parade

(5) Billboard

(6) Others media

(7) Direct media such as newsletter to members, or people who had resign their name. In the newsletter must have news from contemporary art museum about exhibitions or activities. Personnel should be trained about personal service, including art knowledge, art visual, and explaining ability.

5.5) Process and person in charge

(1) Finding business ally process to promote this project; take charge by Business improve department, or marketing department of Contemporary Art Museum

(2) Advertisement and publicity process; take charge by Marketing department of Contemporary Art Museum or Publication agency

(3) Service process; take charge by Administration department of Contemporary Art Museum

(4) Assessment and measurement process; take charge by Administration department of Contemporary Art Museum

5.6) Personnel We plan an organization structure to three part

(1) General Affairs Department consist of

-Administration department: Supervising in every area of administration, plan the policies, determine in each policy, and control policies to reach the target.

-Monetary and Accounting department: Supervising in managing budget, expense, withdraw money for reaching the target, and get the most advantage.

(2) Curatorial Department Supervising and provide an exhibition, select artworks, inviting Thai and foreign artists. Always pay attention to others art Management and Development Directions for a New Contemporary Art Museum Located in area 35 rai of Thailand Cultural Center Abstract exhibition and art trend. Creating activities to achieve the goal. Including take charge of library, and museum educated that consist of these function.

(3) Communication Department Control the marketing plan, which created by administration department or marketing department, to be successful. Creating, and selecting media, focus on creating a good image for the museum. Try to find strategies and methods to persuade target group. There are 38 personnel.

5.7) Physical appearance A new Contemporary Art Museum's area will place at

Thailand Cultural Center. The feature focus on contemporary art, get along with Thai and contemporary culture. There are car park, park, and big activity courtyard. We have good area organize for every visitor, and separate area for control inside environment.

Type1: General area for visitors

- Park and Public Outdoor Space
- Parking Area
- Lobby and Visitors' Amenities area such as toilet, Muslim praying room, and Depository

room

- Ticket and Information office
- Demonstrating and Briefing Area
- Library
- Cinema
- Auditorium
- Multipurpose Theater
- Recreation and Hospitality Area
- Art Education Zone
- Food and beverage service area
- Souvenir shop
- Rental spaces and Retail shops

Management and Development Directions for a New Contemporary Art Museum Located in area 35 rai of Thailand Cultural Center Abstract From the case study of administration and controlling inside environment in general, there is no special condition. A new contemporary art museum should to focus on comfortable condition for human being. For example, controlling temperatures for 22°c-24°c, Noise Criteria Rating at NC35, and choose natural light or inventive light system that support to human seeing ability. A new contemporary art museum can strict about controlling inside environment and security at level 4: Low strict

Type 2: Contemporary art exhibition area

- Area of permanent exhibition
- Area of temporary exhibition
- Area of specific exhibition

Strategy plan of controlling exhibition area is mixed of human being comfortable condition and artwork supervising. It was better if a new contemporary art museum can provide a flexible choice that adapt to use.

Type 3: Specific area of personnel, using for support contemporary art exhibition

- Collection Storage
- Registration area and Collection Management area
- Collection Handling area
- Conservation Laboratory
- Loading area
- Exhibition Preparation Workshop
- Curatorial Section Office for 15 people

Type4: Personnel area

- General Affairs office and Public Relation office for 30 people
- Meeting room
- Staff Amenities such as pantry, toilet, locker room, and copy room
- Non-Collection Storage

Management and Development Directions for a New Contemporary Art Museum Located in area 35 rai of Thailand Cultural Center Abstract

- V.I.P. and Entourage Lounge
- Artists' Lounge and Powder room
- Technology and A/V support room
- Housekeeping
- Food and Beverage service room
- Storeroom for souvenir shop, and retail shop
- Garbage loading dock
- Building Systems and Mechanical Supporting Area

We separate each zone by how to use it, and get a new proportion.

Area Type1: General area for visitors (19%)

Area Type 2: Contemporary art exhibition area (45%)

Area Type 3: Specific area of personnel, using for support contemporary art exhibition (24%)

Area Type4: Personnel area (12%)

6) Organization setting form

(1) Specific management those are highly flexible, the purpose is it easy to manage others related system

(2) This organization is semi-public and private sector, because the government should be support this art organization. The budget should be support from the government

for holding it, and this art organization will have potency to bargain and negotiate in national and others countries. Therefore, some part of this organization should be under the government supporting.

7) Budget plan

We approximate an expense and income of a New Contemporary Art Museum Located in area 35 rai of Thailand Cultural Center, in early ten years will be earn 81,876,000 baht. In the first year, the expense will be 147,949,248 baht. As a result, a New Contemporary Art Museum must be receiving budget support from related public sector for reaching break event point in each year of operation. Management and Development Directions for a New Contemporary Art Museum Located in area 35 rai of Thailand Cultural Center Abstract