

แนวทางการพัฒนาการจัดการเชิงกลยุทธ์ของเครือข่ายละครกรุงเทพ

รณชาติ บุตรแสนคม^{1*}

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการจัดการเชิงกลยุทธ์ของเครือข่ายละครกรุงเทพ และค้นหาแนวทางการพัฒนาการจัดการเชิงกลยุทธ์ของเครือข่าย เก็บข้อมูลโดยใช้การสังเกต การวิเคราะห์เอกสาร และการสัมภาษณ์เจาะลึก มีกลุ่มเป้าหมายคือผู้ผลิตละครในเครือข่าย ผู้ผลิตละครเชิงพาณิชย์ และนักวิชาการด้านการละคร จากการศึกษาพบว่าเครือข่ายมีทิศทางการทำงานคือ 1. สร้างตัวตนของคนละคร และส่งเสริมการดำรงอยู่ของศิลปะละครเวที 2. สร้างพื้นที่การแสดงให้กับคณะละครในกทม. 3. สานต่อและพัฒนาเครือข่ายโดยถ่ายทอดความคิดไปสู่คนรุ่นใหม่ เครือข่ายรวมตัวกันอย่างหลวมๆ มีสมาชิก 3 ประเภทคือ สามัญ วิสามัญ และสถาบันการศึกษา ประดิษฐ์ ประสาททอง มีบทบาทเป็นแกนนำ สมาชิกสามัญมีโครงสร้างเชิงระนาบ ช่วงเทศกาลละครแบ่งการบริหารเป็น 4 ฝ่าย คือ ฝ่ายผลิต กำกับศิลป์ โปรแกรมการแสดง และประสานงาน งบประมาณบริหารมาจาก 3 ส่วนคือเงินค่าสมาชิกและค่ารอบการแสดง เงินกองกลางของเครือข่าย และเงินจากการขอรับการสนับสนุน เครือข่ายมีวัฒนธรรมความผูกพันใกล้ชิดเหมือนเครือญาติ มีความเป็นศิลปินสูงและมีค่านิยมร่วมในการแสดงศักยภาพและความมีตัวตน ทรัพยากรที่สำคัญอย่างยิ่งของเครือข่ายคือทรัพยากรบุคคลที่เป็นผู้รักศิลปะ การบริหารเครือข่ายมีเงื่อนไขการเข้าร่วม เป็นงานอาสาสมัครที่มีการบริหารอย่างเข้มข้น แต่เครือข่ายจะไม่เข้าไปก้าวล่วงงานของแต่ละคณะละคร ส่วนแนวทางการพัฒนาการจัดการเชิงกลยุทธ์ พบว่าความสัมพันธ์ ACT เป็นหัวใจของการดำรงอยู่ของศิลปะละครเวที และควรใช้กลยุทธ์ STRONG ACT มาเป็นแนวทางการพัฒนาการจัดการเชิงกลยุทธ์

คำสำคัญ : การจัดการเชิงกลยุทธ์ เครือข่ายละครกรุงเทพ ละครเวที

¹ คุษภูบัณฑิตหลักสูตรการบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร
e-mail: ronnachatb@hotmail.com

* ผู้นิพนธ์หลัก e-mail: ronnachatb@hotmail.com

APPROACHES TO DEVELOP STRATEGIC MANAGEMENT OF BANGKOK THEATRE NETWORK

Ronnachat Butsaenkhom^{1*}

Abstract

This is qualitative research aiming to 1. study overall state of strategic management of Bangkok Theatre Network-BTN, and to 2. search for approaches to develop strategic management of BTN. This research applies three methodology techniques which are observation, document analysis and in-depth interview. The targets of the research are members of BTN, commercial stage play producers and stage play scholars. Conclusions are as following. The operational directions of the network are 1. Vision - identity formation of theatre makers and supporting sustainable existence of Thai theatre arts, 2. Mission - public sphere establishment for stage play groups in Bangkok and 3. Goal – network continuity and further development by inheriting their thoughts and concepts to new generation of members. This network operating as a flexible network with three memberships: common, extraordinary and academic categories. The common membership type has horizontal structure playing a central part of holding annual Bangkok Theatre Festival-BTF. In terms of action, Mr. Pradit Prasarthong is generally the network leader. For BTF preparation period, the administrative team is divided into four parts: producing, art directing, programming and coordinating. Meanwhile, the budget comes from three sources: membership fees, playing round payment and event sponsors. Network Culture is advocating a close bond of kinship-like relationship among members running the network informally. Members have high artistic characteristics with core values of the network which are expressing their potentials and identity. Human resource is the most important part of the network. The BTN has agreements and conditions to join in. Central operation is volunteer work but with intensive management. The Network does not interfere with each company's operation and art creation. Approaches to develop BTN – It is found that ACT relationship is the Network's core sustainability factor of Bangkok theatre arts. As a consequence, the Network should apply STRONG ACT Strategy to improve its strategic organization.

Keywords : Strategic Management, Bangkok Theatre Network, Stage Play

¹ Doctor of Business Administration, Graduate School, Naresuan University,
e-mail: ronnachatb@hotmail.com

* Corresponding author, e-mail: ronnachatb@hotmail.com

บทนำ

ละครเวทีเป็นศิลปะการสื่อสารที่สำคัญอีกแขนงหนึ่งที่สามารถตีแผ่ นำเสนอ หรือบอกเล่าเรื่องราวผ่านบทละครและการแสดงที่ให้ความรู้สึกใกล้ชิดกับผู้ชม และเข้าใจในเหตุการณ์ปัญหาพร้อมกับผู้ชมได้อย่างดี เราสามารถใช้ละครเวทีเป็นเครื่องมือการสื่อสารผ่านไปยังผู้รับชมให้ได้รับสารอย่างที่ต้องการสื่อ ซึ่งสามารถนำมาใช้ประโยชน์เพื่อการพัฒนาชุมชน พัฒนาสังคม หรือขับเคลื่อนวาระ (Agenda) อย่างที่ต้องการนำเสนอได้ อาภาพัชร หงส์เวียงจันทร์ (2551, น. 1) กล่าวถึงความสำคัญของละครเวทีไว้ว่าเป็นสื่อที่มีอิทธิพลสูงต่อผู้ชม สามารถสะท้อนปัญหาที่มีอยู่ในสังคมได้ทุกยุคทุกสมัย นอกจากนี้ยังชี้ให้เห็นปัญหาและวิธีการแก้ไขได้อีกด้วย

ทศวรรษที่ผ่านมาประเทศไทยเริ่มมีการเกิดขึ้นของละครเวทีเชิงพาณิชย์หรือละครเวทีโรงใหญ่มากขึ้น เกิดการแข่งขันของค่ายผู้ผลิตละครเวทีหลายค่าย แต่ละละครทางเลือก (Alternative) หรือละครชุมชนกลับมีทิศทางตรงกันข้าม ไม่ค่อยมีคนรู้จัก ไม่ค่อยมีคนพูดถึง และเป็นละครเวทีที่มีคนดูเฉพาะกลุ่มเท่านั้น โดยผู้ชมละครยุคใหม่ให้ความนิยมชมชอบละครเชิงพาณิชย์ในโรงละครขนาดใหญ่ที่มีจุดเด่นด้านความอลังการตระการตา และมีศิลปินดารารับเป็นที่ดึงดูด และละเลยละครเวทีขนาดเล็กที่เล่นในโรงละครโรงเล็ก เนื่องจากมองว่าให้อรรถรสในการรับชมไม่เต็มที่ นักแสดงไม่เป็นที่รู้จัก หรือเหตุผลอื่นๆ ทำให้ละครโรงเล็ก หรือละครทางเลือกอาจอยู่ไม่ได้ในยุคปัจจุบัน

การรวมกลุ่มของ “เครือข่ายละครกรุงเทพ” (Bangkok Theatre Network – BTN) ในปีพ.ศ. 2545 เกิดขึ้นเพื่อความอยู่รอดของละครเวทีทางเลือก โดยเป็นการยึดโยงของกลุ่มละครโรงเล็กและละครเพื่อชุมชนที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทย ริเริ่มและดำเนินการโดยคณะละครชุมชนและแกนนำอย่าง ประดิษฐ์ ประสาททอง มีการจัดงานสี่สัปดาห์ละครกรุงเทพในช่วงแรก และเปลี่ยนมาเป็นการจัดงานเทศกาลที่เป็นที่รู้จักในแวดวงละครทั้งชาวไทยและต่างชาติ นั่นคืองาน “เทศกาลละครกรุงเทพ” (Bangkok Theatre Festival – BTF) ซึ่งจัดขึ้นราวช่วงเดือนพฤศจิกายนของทุกๆ ปี (ดำเนินมาถึงครั้งที่ 13 เมื่อเดือนพฤศจิกายน 2558 และปี 2559 งดการจัดเทศกาลละคร) ในเว็บไซต์ของเครือข่ายละครกรุงเทพ (2557) กล่าวถึงลักษณะที่สำคัญของเครือข่ายละครกรุงเทพว่า เป็นกลุ่มผู้สร้างงานละครเวที ครูอาจารย์ที่สอนละคร รวมทั้งกลุ่มประสานงานเครือข่ายศิลปะที่มาร่วมตัวเป็นเครือข่าย เพื่อสร้างพลังและพื้นที่การเสนองานของตนเองสู่สาธารณะ โดยเชื่อว่ากลุ่มผู้สร้างศิลปะอยู่โดดเดี่ยวไม่ได้ ต้องมีความสัมพันธ์และความร่วมมือกันทั้งกลุ่มคนผลิตและคนดู

เครือข่ายละครกรุงเทพจึงเป็นกลุ่มเครือข่ายที่ควรสนับสนุนให้สามารถดำเนินงานด้านการผลิตละครผู้สังคมน้อย่างยั่งยืน โดยควรจะมีแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการให้สามารถอยู่รอดได้ท่ามกลางการแข่งขันที่มากขึ้นของธุรกิจละครเวที โดยเห็นว่าควรนำหลักการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) มาเป็นแนวทางในการขับเคลื่อนเครือข่าย ซึ่งการจัดการเชิงกลยุทธ์ถือเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารจัดการองค์กร เป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับเพื่อนำมาบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ อาจกล่าวได้ว่าไม่มีสูตรสำเร็จสำหรับการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่าจะต้องดำเนินการอย่างไรเพราะแต่ละองค์กรมีสภาพแวดล้อม บริบท และทรัพยากรที่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงต้องมีการเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับแต่ละองค์กรซึ่งหากรู้จักใช้การจัดการเชิงกลยุทธ์อย่างเหมาะสมจะสามารถนำพาองค์กรฝ่าฟันปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นได้

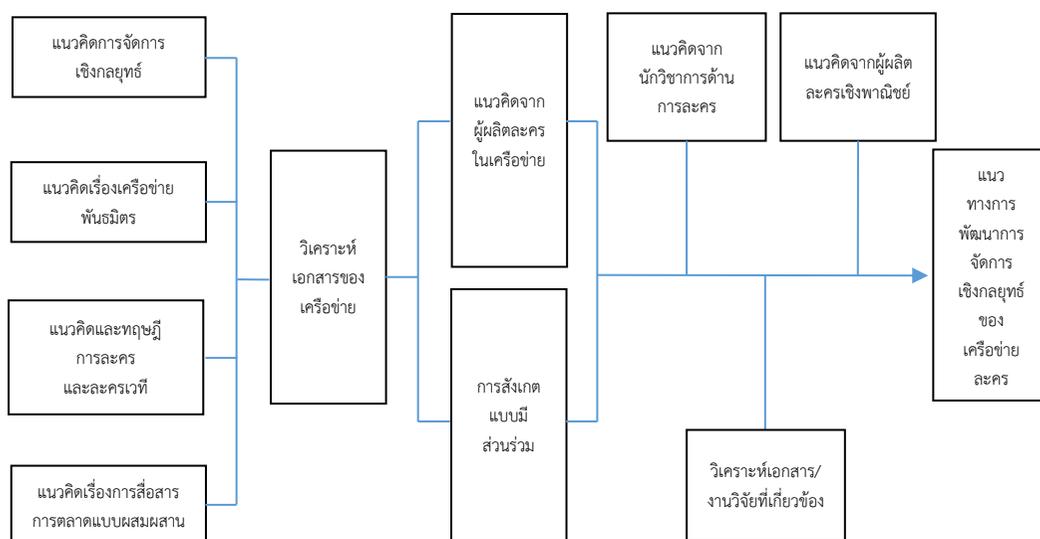
การวิจัยนี้ผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดเรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์ของ Scribner (2000, p. 5-3) มาเป็นหลักในการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดทิศทาง (Direction Setting), การประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อม (Environment Setting), การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation), การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) และการประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control)

การศึกษาแนวทางการพัฒนาการจัดการเชิงกลยุทธ์ของเครือข่ายละครกรุงเทพ นอกจากจะเป็นประโยชน์กับเครือข่ายเองแล้ว ยังจะเป็นประโยชน์กับคณะละครที่ดำเนินงานในลักษณะเดียวกัน หรือเป็นต้นแบบการพัฒนาศิลปะละครเวทีในประเทศไทย เพื่อความเจริญด้านศิลปะ และสามารถสร้างรายได้ สร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจให้กับประเทศได้อีกด้วย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการจัดการเชิงกลยุทธ์ของเครือข่ายละครกรุงเทพ
2. ค้นหาแนวทางการพัฒนาการจัดการเชิงกลยุทธ์ของเครือข่ายละครกรุงเทพ

กรอบแนวคิดการวิจัย



รูปที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

1. **กลุ่มเป้าหมายการวิจัย** แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มคือ 1. กลุ่มผู้ผลิตละครในเครือข่าย คือกลุ่มละครสมาชิกของเครือข่ายละครกรุงเทพ ประเภทสมาชิกสามัญที่เป็นสมาชิกเครือข่ายช่วงระหว่างปีพ.ศ. 2556 - 2558 2. กลุ่มผู้ผลิตละครเชิงพาณิชย์ คือ ผู้ผลิตละครเวทีในเชิงพาณิชย์ที่สามารถผลิตละครเวทีให้ประสบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ 3. กลุ่มนักวิชาการ คือ นักวิชาการด้านที่เกี่ยวข้องกับศิลปะการแสดงและละครเวที หรือนักวิชาการที่มีส่วนร่วมในการแสดง หรือการบริหารจัดการในคณะละครต่างๆ

2. **การกำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** ใช้เครื่องมือ 3 อย่างคือ 1. การวิเคราะห์เอกสาร (Document Analysis) 2. การสังเกต (Observation) 3. การสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth Interview) การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของแบบสัมภาษณ์เจาะลึก และเครื่องมือวิจัยอื่นที่ใช้ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ขอคำปรึกษาและตรวจสอบโดยอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ทรงคุณวุฒิ

3. ขั้นตอนการวิจัย มี 3 ขั้นตอนแสดงได้ดังตาราง

ตารางที่ 1 แสดงขั้นตอนการวิจัย

ขั้นตอนการวิจัย	เครื่องมือที่ใช้	ผลที่ได้รับ
ขั้นตอนที่ 1 กำหนดขอบเขตการศึกษาและสำรวจข้อมูลเบื้องต้น	- การวิเคราะห์เอกสาร (Document Analysis)	กรอบแนวคิดการวิจัย เพื่อกำหนดประเด็นสัมภาษณ์กลุ่ม ผู้ผลิตละครในเครือข่าย และขอบเขต การสังเกตแบบมีส่วนร่วม
ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาสภาพการจัดการเชิงกลยุทธ์ของเครือข่าย	- การสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth Interview) - การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant Observation)	สภาพการจัดการเชิงกลยุทธ์ ของเครือข่าย (ตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 1)
ขั้นตอนที่ 3 รวบรวมแนวคิดเพื่อสร้างแนวทางการพัฒนาการจัดการเชิงกลยุทธ์ของเครือข่าย	- การสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth Interview) - การวิเคราะห์เอกสาร (Document Analysis)	แนวทางการพัฒนาการจัดการเชิงกลยุทธ์ของเครือข่าย (ตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 2)

ผลการวิจัย

1. **ทิศทางการทำงานของเครือข่ายละครกรุงเทพ** มีเป้าหมายระยะยาวคือการสร้างตัวตนของคนละครและส่งเสริมการดำรงอยู่ของศิลปะละครเวที เป้าหมายระยะกลางคือดำเนินเครือข่ายโดยจัดเทศกาลละครกรุงเทพเพื่อสร้างพื้นที่การแสดงให้กับคณะละครในกรุงเทพมหานคร และเป้าหมายดำเนินการคือสานต่อและพัฒนาเครือข่ายโดยถ่ายทอดความคิดไปสู่คนรุ่นใหม่

2. **องค์ประกอบภายในของเครือข่าย 2.1 โครงสร้าง** เป็นรูปแบบเครือข่ายและรวมตัวกันอย่างหลวมๆ แบ่งประเภทสมาชิกออกเป็น 3 ประเภท คือสามัญ วิสามัญ และสถาบันการศึกษา สมาชิกสามัญมีโครงสร้างแนวระนาบและมีบทบาทเป็นผู้เข้ามาบริหารเทศกาลละครกรุงเทพ ในทางปฏิบัติประดิษฐ์ ประสาททอง มีบทบาทเป็นแกนนำและเป็นผู้ประสานงานเครือข่าย ในช่วงการจัดเทศกาลละครแบ่งการบริหารงานออกเป็น 4 ฝ่ายคือ ฝ่ายผลิต (Producing) ฝ่ายกำกับศิลป์ (Artistic Directing) ฝ่ายโปรแกรมการแสดง (Program Directing) และฝ่ายประสานงาน (Coordinating) งบประมาณในการบริหารเทศกาลละครมาจาก 3 ส่วน คือเงินค่าสมาชิกและค่ารอบการแสดงในเทศกาลละครกรุงเทพ เงินกองกลางของเครือข่าย และเงินจากการขอรับการสนับสนุน 2.2 **วัฒนธรรม** มีวัฒนธรรมเครือข่ายแบบเกื้อหนุนหนุนเจ้าผูกพันใกล้ชิดเหมือนเครือญาติตามวัฒนธรรมของคนไทย โดยดำเนินเครือข่ายอย่างไม่เป็นทางการ (Informal) สมาชิกมีลักษณะความเป็นศิลปินสูงและมีค่านิยมร่วมในการแสดงศักยภาพและควมมีตัวตน 2.3 **ทรัพยากร** ทรัพยากรของเครือข่ายโดยเฉพาะทรัพยากรบุคคล (Human Resource) มีความสำคัญอย่างยิ่ง มีลักษณะเฉพาะตัวที่เป็นผู้รักศิลปะและไม่ใช่นักบริหารจัดการ ขณะที่เครือข่ายมีข้อจำกัดด้านสถานที่และอุปกรณ์ (Facility) ด้านละครเวที

3. **องค์ประกอบภายนอกของเครือข่าย 3.1 สภาพแวดล้อมทางการเมือง** ส่งผลต่อความสะดวกในการเข้าพื้นที่จัดเทศกาลละครทำให้จำนวนผู้ชมละครน้อยลง แต่ประเด็นทางการเมืองก็ถูกสะท้อนผ่านละครของเครือข่าย 3.2 **สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ** ไม่ค่อยมีผลต่อเครือข่าย โดยในแง่ผู้ชม สามารถเข้าชมละครของ

เครือข่ายได้โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย หรือเสียค่าเข้าชมที่ไม่สูง และในแง่เครือข่ายมีผลต่อการหาผู้สนับสนุน แต่เครือข่ายก็สามารถผลิตละครได้ในงบประมาณที่จำกัด 3.3 สภาพแวดล้อมทางสังคม ไม่ค่อยมีผลต่อการเครือข่าย แต่เป็นประโยชน์ต่อการนำกระแสสังคมมาสอดแทรกในเนื้อหาของละคร 3.4 สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี เป็นประโยชน์กับเครือข่าย โดยใช้เทคโนโลยีหลากหลายในการประชาสัมพันธ์และในการแสดง

4. การดำเนินงานของเครือข่าย 4.1 การดำเนินงานเชิงนโยบาย เครือข่ายมีข้อตกลงและเงื่อนไขในการเข้าร่วม งานบริหารส่วนกลางของเครือข่ายเป็นงานอาสาสมัครซึ่งมีการบริหารจัดการอย่างเข้มข้นโดยเครือข่ายจะไม่เข้าไปก้าวก่ายการบริหารภายในและงานศิลปะของแต่ละคณะละคร จุดเปลี่ยนการดำเนินงานเชิงนโยบายที่สำคัญคือการถอนตัวจากชุมชนบางลำพูไปใช้หอศิลปวัฒนธรรมแห่งกรุงเทพมหานคร (BACC) เป็นสถานที่หลักในการจัดเทศกาลละคร 4.2 การดำเนินงานเชิงธุรกิจ เครือข่ายละครกรุงเทพเป็นองค์กรด้านศิลปะที่ไม่มุ่งแสวงหากำไรซึ่งแตกต่างจากองค์กรธุรกิจทั่วไป โดยเครือข่ายใช้ทุนทางวัฒนธรรมและทุนทางสังคมเป็นหลักในการขับเคลื่อนทำให้เครือข่ายสามารถผลิตละครตามต้นทุนที่มีจำกัดได้และได้เปรียบที่สามารถจำหน่ายบัตรราคาไม่แพง นอกจากนี้ยังพบว่าเครือข่ายมีการใช้สื่อสมัยใหม่อย่างมีประสิทธิภาพ 4.3 การดำเนินงานเชิงปฏิบัติการ เครือข่ายให้ความสำคัญลำดับแรกกับสมาชิกสามัญให้เป็นผู้กำหนดทิศทางการบริหาร รวมถึงเป็นกลุ่มตัดสินใจหลักในการดำเนินงานเรื่องต่างๆ โดยสมาชิกสามัญต้องส่งตัวแทนหมุนเวียนเข้าร่วมเป็นคณะทำงานในเทศกาลละครกรุงเทพ และสมาชิกทั้งหมดต้องเคารพการตัดสินใจของคณะทำงานส่วนกลางในเทศกาลละคร

5. การขับเคลื่อนการดำเนินงานของเครือข่าย 5.1 การกำหนดแผนการขับเคลื่อนและจัดสรรบุคลากร ให้ความสำคัญกับแต่ละคณะละครอย่างเท่าเทียม แต่หากเป็นช่วงการทำงานในช่วงเทศกาลละครจะแบ่งคณะทำงานเป็น 4 ฝ่าย เครือข่ายไม่ใช้การสั่งการแต่ใช้การประชุมเพื่อแบ่งงาน เครือข่ายมีความพยายามผลักดันสมาชิกให้เข้ามาเป็นสมาชิกประเภทสามัญเพื่อร่วมงานบริหาร โดยพบว่าเครือข่ายเลือกคณะทำงานส่วนกลางในเทศกาลละครจากความพร้อมและความเหมาะสมของตัวบุคคล 5.2 การปรับโครงสร้างเครือข่ายเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและการใช้ทรัพยากร ช่วงเทศกาลละครกรุงเทพหัวหน้าแต่ละฝ่ายจะเลือกบุคลากรอย่างอิสระตามความเหมาะสม โดยมีความพยายามลดคณะทำงานส่วนกลางเพื่อความคล่องตัว และพบว่าเครือข่ายเปิดโอกาสให้สมาชิกได้ลองผิดลองถูก ซึ่งมีการติดตามงานใกล้ชิดเมื่อพบปัญหาสามารถแก้ไขได้อย่างทันที่ 5.3 การปรับเปลี่ยนการดำเนินงานและการพัฒนาบุคลากร การบริหารเครือข่ายมีความยืดหยุ่นและไม่มีกฎเกณฑ์ข้อบังคับมากนัก ขณะที่การพัฒนาบุคลากรเครือข่ายมีการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการและกิจกรรมค่าย มีการจัดเสวนาให้ความรู้ มีการส่งบุคลากรไปเรียนรู้ยังต่างประเทศ โดยพบว่าการจัดเทศกาลละครทำให้เกิดการแข่งขันและพัฒนาทักษะทั้งด้านศิลปะการแสดงและการบริหารจัดการ 5.4 การกระจายงานในเครือข่าย เครือข่ายใช้การประชุมเพื่อกระจายงานไปยังฝ่ายที่เกี่ยวข้องก่อนที่แต่ละฝ่ายจะคัดเลือกบุคลากรและดำเนินการต่อ และการบริหารงานในเครือข่ายใช้การพูดคุยทำความเข้าใจ ไม่ใช้การสั่งการ

6. การประเมินผลและการตรวจสอบของเครือข่าย 6.1 การประเมินผลของเครือข่าย ประเมินผลอย่างเข้มข้นในระยะแรกของเทศกาลละครเนื่องจากต้องเก็บข้อมูลให้ผู้สนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ หลังจบเทศกาลละครเครือข่ายมีการสรุปและประเมินผลภาพรวมของการจัดงาน นอกจากนี้ยังมีชมรมวิจารณ์ศิลปะการแสดงร่วมสังเกตการณ์และวิจารณ์การแสดงในเทศกาล 6.2 การตรวจสอบของเครือข่าย ก) การควบคุมด้านการเงินและงบประมาณ - โปรดิวเซอร์เป็นผู้บริหารงบประมาณของเทศกาล ขณะที่เครือข่ายให้สมาชิกดูแลงบประมาณของตนเองและรายได้จากการขายบัตรตกเป็นของแต่ละคณะ นอกจากนี้ยังพบว่าเครือข่ายได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐเพียงช่วงระยะแรกและพบว่าหน่วยงานเอกชนมักไม่เข้าใจและก้าวก่ายงานศิลปะ ข) การควบคุมการปฏิบัติการหรือการควบคุมการผลิต - เครือข่ายให้อิสระแก่สมาชิกในการผลิตละครและ

สร้างสรรค์งานศิลปะแต่ต้องรับผิดชอบเนื้อหาและการนำเสนอของตนเอง ค) การควบคุมทรัพย์สินบุคคล - เครื่องมือเปิดกว้างการเข้าร่วมกับบุคคลและคณะละครทุกกลุ่ม และใช้กลไกทางสังคมควบคุมสมาชิกในเครือข่าย

แนวทางการพัฒนาการจัดการเชิงกลยุทธ์ของเครือข่ายละครกรุงเทพ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบแนวทางการพัฒนาเครือข่ายที่สำคัญคือ **กลยุทธ์ STRONG ACT** โดยพบว่า การดำเนินธุรกิจละครเวทีโดยเฉพาะกับกลุ่มละครทางเลือก จำเป็นต้องอาศัยสมดุสอดประสานของ ACT ซึ่งประกอบด้วยศิลปะ (Art), การพาณิชย์ (Commerce) และเทคโนโลยี (Technology) โดยพบว่าศิลปะไม่สามารถดำรงอยู่ได้โดยลำพัง ปัจจัยหนึ่งที่สำคัญยิ่งที่ทำให้ศิลปะดำรงอยู่ได้ก็คือปัจจัยทางธุรกิจหรือปัจจัยเชิงพาณิชย์ ทั้งการได้รับการสนับสนุนทั้งสถานที่ อุปกรณ์ประกอบ คณะทำงานที่ทำงานตลอดทั้งปี สถานที่ทำงาน และอื่นๆ ซึ่งต้องอาศัยเงินทุนที่การได้รับการสนับสนุนอย่างเพียงพอ และยิ่งพบว่าปัจจัยความสำเร็จของศิลปะการแสดงยุคใหม่จำเป็นต้องมีปัจจัยทางเทคโนโลยีเป็นสิ่งขับเคลื่อน ทั้งการเป็นส่วนประกอบในการแสดง เพื่อสร้างความน่าสนใจ หรือเพื่อส่งเสริมการเล่าเรื่อง และเทคโนโลยียังเป็นส่วนสำคัญในการประชาสัมพันธ์ เพิ่มช่องทางการติดต่อ โดยพบว่าเครือข่ายละครกรุงเทพมีการใช้เทคโนโลยีทั้งประกอบในการแสดง และยังใช้สื่อสมัยใหม่อย่างเครือข่ายสังคมออนไลน์ (Social Network) เป็นช่องทางการประชาสัมพันธ์และติดต่อสื่อสารระหว่างกลุ่มคณะละครและกลุ่มคนดูอย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย

จากการวิจัยยังพบว่า การจะสร้างความเข้มแข็งให้กับสมดุส ACT ได้นั้นจำเป็นต้องอาศัยปัจจัย STRONG คือความเข้มแข็งของพลังจากปัจจัยแวดล้อม 6 ด้านซึ่งประกอบด้วย

S - Social พลังจากสังคม คือการนำพลังจากสังคมมาสร้างความเข้มแข็งให้กับเครือข่าย โดยทำให้สังคมเห็นความสำคัญของศิลปะการละคร สร้างการรับรู้กับสังคมว่าละครเวทีไม่ใช่การแสดงเพื่อความบันเทิงเท่านั้น แต่ยังมีคุณค่ากับสังคมทั้งด้านการสื่อสาร สะท้อนสังคม ปลุกจิตสำนึก และคุณค่าทางศิลปะอื่นๆ การปลุกพลังจากสังคมให้มาสนใจ ให้ความสำคัญกับละครเวทีจะทำให้มีกลุ่มคนดูมากขึ้น นอกจากนี้การปลุกพลังจากสังคมยังจะสร้างให้หน่วยงานอื่นๆ ส่งเสริม และพัฒนาศิลปะการแสดงในประเทศไทยให้เข้มแข็งขึ้นต่อไป

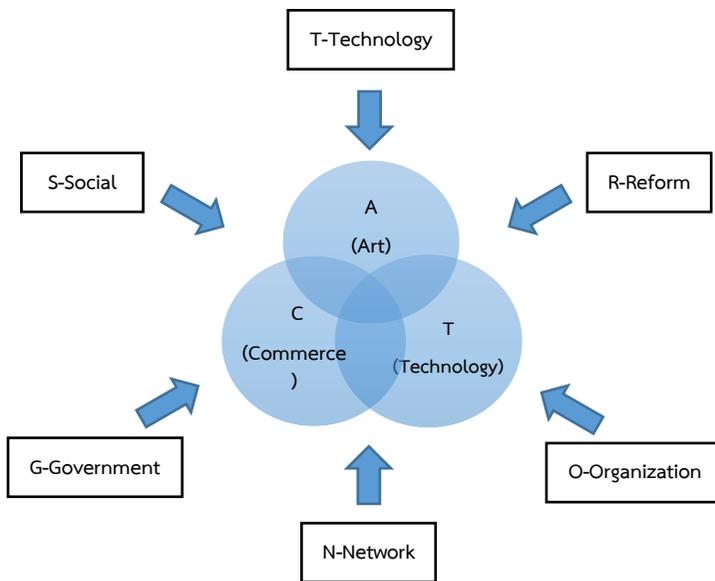
T - Technology พลังจากเทคโนโลยี คือการนำพลังจากเทคโนโลยีมาสร้างความเข้มแข็งให้กับเครือข่าย ปัจจัยทางเทคโนโลยีถือเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งวิถีชีวิต สังคม วัฒนธรรม และปัจจัยทางสังคมอื่นๆ ในมิติการพัฒนาการจัดการเชิงกลยุทธ์ เครือข่ายสามารถนำเทคโนโลยีหลากหลายช่องทางมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในหลายด้านเพื่อสร้างความเข้มแข็งของเครือข่ายตามในข้อเสนอแนะว่าเครือข่ายควรวางแผนประชาสัมพันธ์เชิงรุกให้เทศกาลละครกรุงเทพเป็นที่รู้จักทั่วโลก

R - Reform พลังจากการปฏิรูปองค์กร การปฏิรูปองค์กร (Reform) หรือการปรับปรุงระบบการทำงานใหม่ จะช่วยสร้างความเข้มแข็งให้กับเครือข่ายตามข้อเสนอแนะที่เครือข่ายควรมีการปฏิรูปในหลายด้าน ทั้งด้านวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ระดับต่างๆ หรือการปฏิรูปภาพลักษณ์ใหม่ (Re-brand) เพราะเครือข่ายในปัจจุบันประสบปัญหาหลายด้าน โดยเฉพาะด้านการสืบทอดการบริหารงานของเครือข่าย หากมีการปฏิรูปองค์กรจะกลายเป็นพลังที่จะนำพาเครือข่ายให้ก้าวต่อไปได้อย่างเข้มแข็ง

O - Organization พลังจากองค์กรที่เข้มแข็ง คือพลังของเครือข่ายละครกรุงเทพ (Bangkok Theatre Network) เอง ที่จะต้องสร้างความเข้มแข็งจากพลังภายในองค์กรเครือข่าย เมื่อเครือข่ายมีการเกาะเกี่ยวอย่างเข้มแข็งจะทำให้ดำเนินกลยุทธ์องค์กรได้อย่างราบรื่น และสามารถปรับตัวเพื่อแสวงหาความได้เปรียบและเอาชนะอุปสรรคจากปัจจัยที่อยู่ภายนอกได้

N - Network พลังจากเครือข่ายพันธมิตร คือพลังจากความสัมพันธ์ของเครือข่ายละครกรุงเทพ กับพันธมิตรหรือผู้สนับสนุนอื่น การสร้างพลังความเข้มแข็งจากสายสัมพันธ์ในลักษณะการช่วยเหลือเกื้อกูลกันในรูปแบบเครือข่ายจะเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาการจัดการเชิงกลยุทธ์ของเครือข่ายละครกรุงเทพ

G - Government พลังจากหน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง คือพลังความเข้มแข็งจากหน่วยงานภาครัฐ โดยหน่วยงานภาครัฐเคยให้ความสนับสนุนเครือข่ายมาในระยะแรกแต่ห่างหายไป นอกจากนี้เครือข่ายยังมีความพยายามหลายครั้งในการเขียนโครงการเพื่อขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐแต่หน่วยงานภาครัฐยังไม่เห็นความสำคัญของเครือข่ายเท่าที่ควร ดังนั้นหากเครือข่ายได้รับพลังอันเข้มแข็งจากหน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดังเช่นในเทศกาลละครต่างประเทศ จะทำให้เครือข่ายเติบโต และมีความเข้มแข็งอย่างยั่งยืนต่อไปในอนาคตได้ โดยสามารถสรุปกลยุทธ์ STRONG ACT ออกมาได้ดังนี้



รูปที่ 2 แสดงความสัมพันธ์ของกลยุทธ์ STRONG ACT

จากแนวทางการพัฒนาการจัดการเชิงกลยุทธ์ของเครือข่ายละครกรุงเทพโดยใช้กลยุทธ์ STRONG ACT จะช่วยให้เครือข่ายบริหารงานต่อไปได้อย่างเข้มแข็ง และกลยุทธ์ STRONG ACT สามารถใช้เป็นตัวแบบเพื่อการพัฒนาการดำเนินองค์กรด้านธุรกิจละครเวทีในลักษณะเดียวกันกับเครือข่ายละครกรุงเทพอย่างยั่งยืนต่อไป

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

1. การกำหนดทิศทางของเครือข่าย
 - 1.1 ด้านวิสัยทัศน์ เครือข่ายบรรลุการสร้างตัวตนของคนละครได้แล้ว การรวมตัวเป็นเครือข่ายทำให้กลุ่มละครที่กระจุกกระจายดำรงอยู่ได้อย่างต่อเนื่อง สมาชิกส่วนหนึ่งต้องการให้เทศกาลละครใหญ่ขึ้น และขยายฐานคนดูให้มากขึ้น
 - 1.2 ด้านพันธกิจ สมาชิกเครือข่ายเห็นว่ายังมี

ความจำเป็นต้องจัดเทศกาลละครต่อไป 1.3 ด้านเป้าหมาย เครื่องช่ายอาจไม่ดำรงอยู่ต่อไปหากไม่มีคนรุ่นใหม่มาสานต่อ และความหวังของเครื่องช่ายอยู่กับคณะละครรุ่นใหม่

2. สภาพแวดล้อมของเครื่องช่าย ประเด็นการเปลี่ยนรูปแบบเป็นสมาพันธ์ สมาคม หรือรูปแบบอื่น พบว่าการเป็นเครื่องช่ายมีความคล่องตัวในการดำเนินงานมากกว่าการสร้างข้อผูกมัดในรูปแบบอื่น บุคลากรในเครื่องช่ายมีงานหลักอยู่แล้วจึงเหมาะกับการทำงานเครื่องช่ายเป็นบางช่วงเวลา และเครื่องช่ายมีเงินทุนหมุนเวียนไม่ชัดเจน ไม่มีรายรับรายจ่ายที่แน่ชัดจึงยากที่จะจดทะเบียนตามกฎหมาย ส่วนประเด็นการผันตัวเป็นองค์กรธุรกิจพบว่าศิลปินในเครื่องช่ายตั้งใจผลิตละครตามแนวทางศิลปะมากกว่าผลิตละครเพื่อดำเนินธุรกิจเชิงพาณิชย์ การผันตัวเป็นองค์กรธุรกิจจะทำให้มีข้อจำกัดในการผลิตละคร

3. ปัจจัยภายนอกของเครื่องช่าย อภิปรายจากสภาพแวดล้อมการดำเนินงานตามทฤษฎี The Five Competitive Force ของ Porter (1980) 1) คู่แข่งที่เข้ามาใหม่ คือละครเวทีของสถาบันการศึกษาที่มีโรงละครและเครื่องมือสมัยใหม่ โดยช่วยส่งเสริมการแข่งขันให้เกิดการพัฒนาด้านละครเวที 2) ผู้ซื้อ คือผู้ชมหรือกลุ่มเป้าหมายของเครื่องช่าย 3) ผู้จัดส่งวัตถุดิบ คือผู้ให้บริการด้านองค์ประกอบละครเวทีกับเครื่องช่าย ทั้งโรงละคร ห้องซ้อมละคร ผู้ให้บริการชุด อุปกรณ์ประกอบฉาก การสร้างฉาก แสงและเสียง และอื่นๆ 4) สินค้าทดแทน คือกลุ่มละครทางเลือกที่เล่นหรือแสดงในนามของกลุ่มตัวเอง ไม่สังกัดเครื่องช่าย อาจเป็นกลุ่มละครขนาดเล็ก กลุ่มละครเพื่อสังคม กลุ่มละครในสถาบันการศึกษา โดยต้องไม่เป็นกลุ่มละครขนาดใหญ่ที่แสดงเพื่อการพาณิชย์ 5) คู่แข่ง ไม่มีคู่แข่งในลักษณะเครื่องช่ายละครในประเทศไทย แต่อาจมีคู่แข่งในแง่มุมอื่น

4. การกำหนดกลยุทธ์ 4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) ประเด็นเครื่องช่ายไม่ก้าวผ่านการบริหารภายในและไม่ก้าวทำงานศิลปะของแต่ละคณะละคร โดยการให้คณะละครสมาชิกบริหารจัดการสถานที่จัดแสดงเองพบเหตุผลว่า ก) เพื่อลดภาระในการบริหารจัดการของคณะทำงานส่วนกลาง ข) เพื่อให้เกิดการกระจายอำนาจ ส่วนประเด็นสถานที่หลักในการจัดงานเทศกาลละครกรุงเทพในอนาคต พบว่าเครื่องช่ายวางทิศทางได้เหมาะสมที่เลือกใช้ BACC เป็นศูนย์กลางเทศกาลละคร โดยเทศกาลละครกรุงเทพจัดได้ทุกที่ และเทศกาลละครสร้างความตื่นตัวให้โรงละครในที่ตั้งต่างๆ 4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) เครื่องช่ายใช้กลยุทธ์ระดับธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ ก) กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ ข) กลยุทธ์ด้านการสร้างความแตกต่าง และ ค) กลยุทธ์ด้านการสร้างจุดสนใจเฉพาะ ตามแนวคิดของ Michael Porter (1980) 4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy) ประเด็นสมาชิกสามัญต้องส่งตัวแทนหมุนเวียนเป็นคณะทำงานในเทศกาลละคร พบว่าการที่คณะทำงานในเทศกาลละครมีวาระเพียง 1 ปี บางส่วนมองว่าขาดความต่อเนื่อง แต่บางส่วนมองว่าไม่เป็นปัญหาเพราะสมาชิกเรียนรู้งานร่วมกันอยู่แล้ว

5. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ประเด็นประดิษฐ์ ประสาททองมีบทบาทเป็นผู้นำเครื่องช่าย พบว่าประดิษฐ์มีภาวะผู้นำทั้งเชิงกลยุทธ์ และทักษะในการบริหารจัดการความยุ่งยากซับซ้อน ตามแนวคิดของ Pearce and Robinson (2009) ส่วนประเด็นเครื่องช่ายมีการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ พบว่าเครื่องช่ายมีการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จ 3 วิธีตามแนวคิดของเรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ (2553, น. 51-53) คือ 1) เลือกคนที่มีความสามารถเข้าทำงานในตำแหน่งที่สำคัญ 2) สร้างความสามารถหลักและสมรรถภาพทางการแข่งขัน 3) จัดโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์

6. การประเมินผลและการควบคุม ประเด็นเครื่องช่ายให้อิสระในการผลิตละครและสร้างสรรค์งานศิลปะ พบว่าทำให้คณะละครสร้างสรรค์ผลงานได้อย่างเต็มที่ ตรงไปตรงมา แปลกใหม่ สร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ชมหรือกลุ่มคณะละครเวทีทางเลือก ส่วนประเด็นเครื่องช่ายมีการตรวจสอบและควบคุมการปฏิบัติงานผ่านการ

พูดคุยและการประชุม พบว่าสอดคล้องกับอัฐพนธ์ บรรจงวุฒิ (2554, น. 71) ที่พบว่าวิธีการตรวจสอบการทำงานในเครือข่ายทำได้ 2 วิธี คือการตรวจสอบเชิงคุณภาพ และการตรวจสอบเชิงปริมาณ

ข้อเสนอแนะ

งานวิจัยนี้ศึกษาในรอบระยะเวลาปีพ.ศ.2556-2558 ซึ่งเป็นเพียงช่วงเวลาสั้นทำให้มองเห็นการดำเนินเครือข่ายเพียงบางช่วงบางตอนเท่านั้น จึงควรมีงานวิจัยที่ศึกษาประมวลผลการดำเนินงานเครือข่ายในระยะยาวเพื่อให้เห็นพลวัตและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และในการทำวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาผลสัมฤทธิ์จากการนำแนวทางการพัฒนาการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ได้จากงานวิจัยชิ้นนี้ไปใช้ ว่าเกิดประสิทธิภาพต่อเครือข่ายและศิลปะละครเวทีของประเทศไทยเพียงใด

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยนี้ได้รับความกรุณาอย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.เสรี วงษ์มณฑา ที่ให้คำปรึกษางานวิจัยอย่างใกล้ชิดมาโดยตลอด กราบขอบพระคุณ ดร.สิทธิชัย พรหมสุวรรณ, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัชณะ เตชคณา, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิตติศักดิ์ เกิดอรุณสุขศรี และดร.ศรีสุดา จงสิทธิผล ที่กรุณาเป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำในการแก้ไขงานวิจัยจนสมบูรณ์ กราบขอบพระคุณคณาจารย์หลักสูตรการบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาการบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยนเรศวร และกราบขอบพระคุณเครือข่ายละครกรุงเทพ โดยคุณประดิษฐ ประสาททอง เลขานุการเครือข่าย ที่อนุญาตให้ทำวิจัยและเอื้อเพื่อข้อมูลเกี่ยวกับเครือข่าย กราบขอบพระคุณสมาชิกเครือข่ายละครกรุงเทพ ผู้ผลิตละครในเครือข่าย ผู้ผลิตละครเชิงพาณิชย์ และนักวิชาการด้านการละครทุกท่าน ที่กรุณาให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิจัย

เอกสารอ้างอิง

เครือข่ายละครกรุงเทพ. (2557). เกี่ยวกับ BTN. สืบค้นวันที่ 3 ตุลาคม 2557, จาก

<http://bangkoktheatrenetwork.com/site/about>

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์. (2553). การวางแผนเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: อิมเมจ เอ็นเตอร์ไพรส์.

อภาพัชร์ หงษ์เวียงจันทร์. (2551). การเปิดรับสื่อและความพึงพอใจต่อเมืองไทยรัชดาลัย เธียเตอร์ ในทัศนะของผู้ชมละครเวที. (วิทยานิพนธ์ นศ.ม). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

อัฐพนธ์ บรรจงวุฒิ. (2554). การจัดการเครือข่ายศิลปวัฒนธรรม: กรณีศึกษาเครือข่ายละครกรุงเทพ.

(วิทยานิพนธ์ ศศ.ม). กรุงเทพฯ: วิทยาลัยนวัตกรรม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

Michael E. Porter. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.

Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2009). *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*. (11th Edition). New York: McGraw-Hill.

Scribner, S. (2000). *Policy Toolkit for Strengthening Health Sector Reform Section*. Introduction to Strategic Management, 5, 5-3.