

การพัฒนาแบบการบริหารจัดการเทศกาลภาพยนตร์นานาชาติ¹

received 21 FEB 2023 revised 7 JUN 2023 accepted 14 JUN 2023

กรรม เกตุเวช

ผู้ช่วยศาสตราจารย์

นิสิตหลักสูตรศิลปกรรมศาสตรบัณฑิต

สาขาวิชาศิลปะและการออกแบบ

ภาควิชาศิลปะและการออกแบบ

คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ ศิลปะและการออกแบบ

มหาวิทยาลัยนเรศวร

รัฐพล ไชยรัตน์

อาจารย์ ดร.

สาขาวิชาการสื่อสาร ภาควิชานิเทศศาสตร์

คณะบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร

มหาวิทยาลัยนเรศวร

ตติยา เทพพิทักษ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.

สาขาวิชาศิลปะและการออกแบบ

ภาควิชาศิลปะและการออกแบบ

คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ ศิลปะและการออกแบบ

มหาวิทยาลัยนเรศวร

บทคัดย่อ

บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของปริญาคุณนิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาแบบการบริหารจัดการเทศกาลภาพยนตร์นานาชาติ” มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาเครื่องมือรูปแบบการบริหารจัดการเทศกาลภาพยนตร์นานาชาติซึ่งในปัจจุบันยังไม่ปรากฏเครื่องมือที่ออกแบบมาสำหรับบริหารจัดการเทศกาลภาพยนตร์โดยเฉพาะ เครื่องมือรูปแบบที่พัฒนาขึ้นนี้ถูกทดสอบและพัฒนาในเทศกาลภาพยนตร์เชียงใหม่ ครั้งที่ 3 ประจำปี 2563 เครื่องมือรูปแบบช่วยให้ผู้ใช้งานสามารถวางแผนและบริหารจัดการเทศกาลภาพยนตร์ระดับนานาชาติโดยครอบคลุมบริบทและขอบเขตของเนื้อหาในเทศกาลภาพยนตร์ได้ตามที่คาดหวัง

บทความฉบับนี้มุ่งนำเสนอเครื่องมือรูปแบบซึ่งพัฒนาขึ้นจากรูปแบบโมเดลธุรกิจ (Business Model Canvas) ซึ่งเป็นรูปแบบชนิดแผนภาพความคิด (Canvas Template Model) ที่ง่ายต่อการทำความเข้าใจ มีความยืดหยุ่นสูง รวมถึงอนุญาตให้ปรับปรุงรายละเอียดให้เฉพาะเจาะจง สอดคล้องกับบริบทของการบริหารจัดการเทศกาลภาพยนตร์ระดับนานาชาติ ผลลัพธ์ที่ได้คือรูปแบบการบริหารจัดการเทศกาลภาพยนตร์นานาชาติแบบหลายลำดับขั้น (Multi-Levels Canvas) พร้อมคู่มือการใช้งานเพื่อให้สะดวกต่อการนำไปใช้บริหารจัดการเทศกาลภาพยนตร์นานาชาติรวมถึงประยุกต์ใช้ในโครงการหรือมหกรรมศิลปะแขนงอื่นได้

คำสำคัญ: เทศกาลภาพยนตร์นานาชาติ, รูปแบบแผนภาพความคิด, ภัณฑารักษ์

¹บทความวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของคุณนิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาแบบการบริหารจัดการเทศกาลภาพยนตร์นานาชาติ” สาขาวิชาศิลปะและการออกแบบ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ ศิลปะและการออกแบบ มหาวิทยาลัยนเรศวร

The Development of an International Photography Festival Management Model¹

Gun Ketwech

Assistant Professor
Doctor of Fine and Applied Arts
(Art and Design)
Student Art and Design,
Faculty of Architecture, Naresuan University

Tatiya Theppituck

Assistant Professor, Ph.D.
Program in Art and Design,
Faculty of Architecture, Naresuan University

Rattapol Chaiyarat

Lecturer, Ph.D.
Program in Communication,
Department of Communication Arts
Faculty of Business, Economics and Communication,
Naresuan University

Abstract

This article is part of a dissertation that focuses on the development of an international photo festival management model. The primary objective of this study is to develop a comprehensive tool for photography festival organizers, as a solution to the problems that transferred and nurtured through the Chiang Mai Photography Festival.

The International Photography Festival Model (IPFM) adopted in the canvas template model (Business Model Canvas) designed to cater to the specific needs of the context of photography festival, it formed in the multi-layers canvas as covered the key elements of photography festivals. The tool has the potential to improve the quality and success of international photo festivals. It provides a framework for festival organizers to plan, manage, and deliver festivals. The IPFM and instruction manuals to facilitate the management of the photography festival as well as for other art events as a valuable resource for researchers and policymakers who are interested in the development of international photo festivals.

Keywords: International Photography Festivals, Model Canvas, Curatorial

¹This research article is part of dissertation "The Development of an International Photography Festival Management Model." Department of Art and Design, Faculty of Architecture, Naresuan University.

ที่มาและความสำคัญ

เทศกาลและมหรหรรรมศิลปะระดับนานาชาติคือกิจกรรมทางศิลปะขนาดใหญ่ที่สร้างให้เกิดประโยชน์หลากหลายด้าน ทั้งในแง่เศรษฐกิจและสังคมเป็นที่ทราบกันดีว่ากิจกรรมเชิงสร้างสรรค์สร้างให้เกิดมูลค่าเพิ่มในตลาดสินค้าที่วัฒนธรรมเป็นต้นทุน รวมถึงตลาดการท่องเที่ยว อีกทั้งศิลปะยังมีพลังในการขับเคลื่อนประเด็นทางสังคมอย่างละมุนละม่อมด้วยซอฟต์แวร์ (Soft Power) ที่จะบ่มเพาะและส่งผ่านอิทธิพลความคิดได้อย่างมีประสิทธิภาพ การจัดตั้งเทศกาลศิลปะ (Art Festival) เพื่อเป็นเวทีการนำเสนอของเหล่าศิลปินเทศกาลยังสามารถใช้เป็นเครื่องมือทางเศรษฐกิจ สังคม ในการสร้างบรรยากาศและขับเคลื่อนผู้คนบนพื้นที่ให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ผ่านการทำกิจกรรมเชิงสร้างสรรค์ที่รัฐสามารถใช้ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างหลากหลาย (Wirunanon, 2009)

ทว่าเทศกาลและมหรหรรรมศิลปะระดับนานาชาติที่เกิดขึ้นใหม่หรือยังอยู่ในช่วงริเริ่มมักเจอกับอุปสรรคและข้อจำกัดสำคัญคือการขาดแคลนบุคลากรที่มีประสบการณ์ รวมทั้งองค์ความรู้หรือเครื่องมือที่จะเป็นตัวช่วยในการบริหารจัดการเทศกาลให้มีประสิทธิภาพ (Arcodia & Whitford, 2006) ขณะที่เทศกาลภาพถ่ายเชียงใหม่ซึ่งเกิดขึ้นและดำเนินงานในช่วงปี ค.ศ. 2015 - 2017 โดยคณาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนักศึกษาคณะวิจิตรศิลป์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ได้ประสบกับอุปสรรคและข้อจำกัดดังกล่าวเช่นเดียวกัน (Ketwech, 2019) เพื่อจัดการกับความท้าทายและอุปสรรคที่พบเนื่องด้วยเทศกาลภาพถ่ายระดับนานาชาติประกอบไปด้วยงานที่หลากหลายซับซ้อน ผู้วิจัยจึงพิจารณาถึงความจำเป็นที่จะต้องสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ช่วยถ่ายทอดความรู้และใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่ายเชียงใหม่ให้มีประสิทธิภาพและมาตรฐานในระดับสากล รูปแบบ (Model) ที่ต้องการพัฒนาขึ้นจึงจำเป็นต้องง่ายต่อการทำความเข้าใจ มีความยืดหยุ่น เหมาะกับผู้ปฏิบัติงาน เทศกาลภาพถ่ายรุ่นใหม่หรือผู้สนใจนำไปประยุกต์ใช้กับเทศกาลและมหรหรรรมศิลปะรูปแบบอื่นได้ กรอบการพัฒนาที่มุ่งหมายคือรูปแบบแผ่นภาพความคิด (Canvas Template Model) ที่ง่ายต่อการทำความเข้าใจ มีศักยภาพและความสามารถในการวางแผน ออกแบบและบริหารจัดการ แสดงถึงภาพรวมขององค์ประกอบและโครงสร้างทรัพยากรของเทศกาลได้ตามที่คาดหวัง

วัตถุประสงค์

1. ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์รูปแบบการบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่ายระดับนานาชาติ
2. สร้างคู่มือรูปแบบการบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่ายระดับนานาชาติ
3. พัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่ายระดับนานาชาติ

กรอบแนวคิดในการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติ

การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติ เริ่มต้นจากการวิเคราะห์ข้อมูลโดยแบ่งออกเป็น 3 ลำดับ ประกอบด้วย ตอนที่ 1 การสังเคราะห์รูปแบบการบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติ ตอนที่ 2 การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติ ตอนที่ 3 การทดลองใช้รูปแบบการบริหารจัดการเทศกาล

ภาพถ่ายนานาชาติ ทั้งนี้ในบทความนี้ผู้วิจัยอธิบายมุ่งเน้นในส่วนแนวคิดและการพัฒนารูปแบบการจัดการเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติในขั้นตอนที่ 2 เป็นสำคัญ โดยมีรายละเอียดและข้อมูลที่ศึกษาค้นคว้าเพื่อประกอบการพัฒนารูปแบบดังนี้

ความหมายของรูปแบบ

คือการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบหรือแบบจำลอง (Model) รวมถึงศึกษาแนวทางการพัฒนารูปแบบเพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการสังเคราะห์หารูปแบบที่มีคุณลักษณะตามที่ที่เหมาะสม จากนั้นพัฒนาและปรับปรุงรูปแบบตามลำดับต่อไป โดยมีสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับความหมายของรูปแบบโดยสรุปดังนี้ โทซี และ แครร์โรล (Tosi & Carroll, 1982) กล่าวว่า แบบจำลองเป็นนามธรรมของของจริงหรือภาพจำลองของสภาพการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งมีตั้งแต่แบบจำลองอย่างง่ายไปถึงแบบจำลองที่ซับซ้อนมาก ไม่ว่าจะเป็นแบบจำลองเชิงกายภาพ (Physical Model) ที่แสดงโครงสร้างอาคาร และแบบจำลองเชิงคุณลักษณะ (Qualitative Model) ที่ใช้อธิบายสภาพการณ์หรือปรากฏการณ์ด้วยภาษาหรือสัญลักษณ์ต่าง ๆ อีกทั้ง ทาดาโอะ มียากาวะ (Miyakawa, 1986) ให้เหตุผลสอดคล้องในส่วนของแนวคิดพื้นฐานว่าการแบ่งประเภทของรูปแบบไม่จำเป็นต้องมีหลักเกณฑ์ตายตัว แต่ควรมุ่งให้ความสำคัญที่ความเฉพาะเจาะจงของรูปแบบ (Specifications) ด้วยรายละเอียดขององค์ประกอบต่าง ๆ รวมถึงความต้องการ (Requirements) ของแต่ละรูปแบบนั้นแตกต่างกัน องค์ประกอบของรูปแบบที่เรียกว่าเหมาะสมจึงขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของปรากฏการณ์ที่ศึกษา นอกจากนี้มีนักวิชาการไทยท่านอื่น ซึ่งสามารถกล่าวโดยสรุปถึงคุณลักษณะที่ดีของรูปแบบไว้ดังนี้ รุ่งนภา (Jitrarojana-rak, 2005) และ อัมภา (Porananond, 2014) ได้สังเคราะห์คุณลักษณะที่ดีของรูปแบบตามทัศนะของ ทาดาโอะ มียากาวะ (Miyakawa, 1986) และ คีฟส์ พีเจ (P.J., 1988) โดยทั้งหมดกล่าวสอดคล้องกันว่า รูปแบบที่ดีควรประกอบไปด้วยคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการ ประกอบด้วย

1. มีความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปร
2. มีความสามารถในการเป็นแนวทางการพยากรณ์ผลและสามารถตรวจสอบได้
3. มีโครงสร้างหรือกลไกเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ในเชิงเหตุผลได้อย่างชัดเจน
4. นำไปสู่การสร้างแนวความคิดใหม่ หรือความสัมพันธ์ใหม่ของปรากฏการณ์ที่ศึกษา
5. มีความสอดคล้องระหว่างรูปแบบและทฤษฎีของเรื่องที่จะนำรูปแบบไปใช้อธิบาย

เมื่อพิจารณาถึงความสอดคล้องของคุณลักษณะของรูปแบบที่ดีจากทัศนะของนักวิชาการที่กล่าวมาข้างต้น โดยสามารถสรุปเป็นตารางได้ดังนี้

ตารางที่ 1 ตารางประกอบการสังเคราะห์ความสอดคล้องเรื่องคุณลักษณะของรูปแบบ

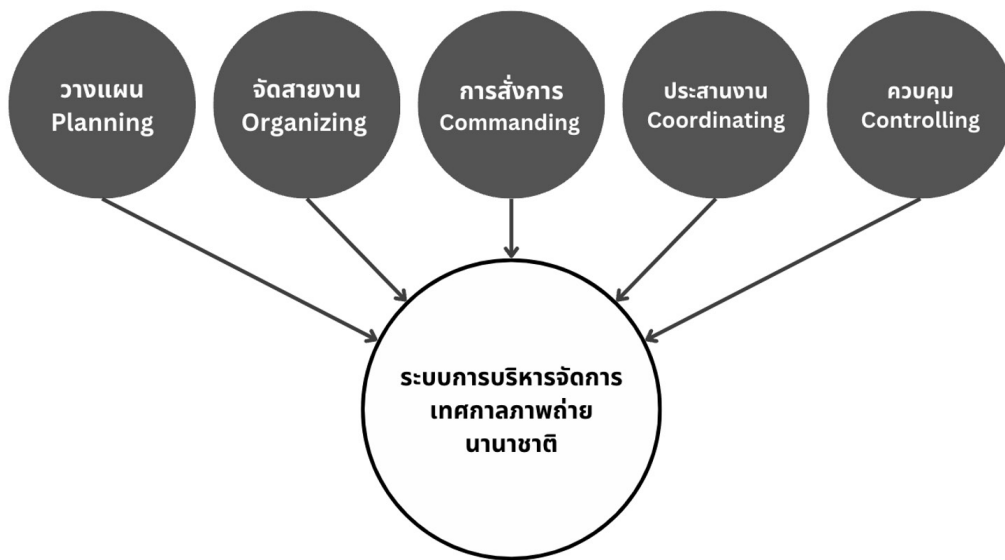
คุณสมบัติของรูปแบบ	รุ่งนภา, 2548	อัษฎา, 2557	ทาดา โอะ, 2529	คีฟส์, 2531
มีความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปร	✓	✓	✓	✓
สามารถทำนายและสามารถตรวจสอบผลได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์	✓	✓	✓	✓
อธิบายถึงโครงสร้าง กลไกของปรากฏการณ์ในเชิงเหตุผล	✓	✓	✓	✓
ทฤษฎีของเรื่องสอดคล้องกับรูปแบบ	✓	✓	✓	✓
รูปแบบความสอดคล้องกับทฤษฎีของเรื่องที่ใช้อธิบาย	✓	✓	✓	✓

Note: From © Gun Ketwech, 2023

จากข้อมูลที่ศึกษามาข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์ความหมายของรูปแบบได้ว่ารูปแบบ (Model) หรือแบบจำลองคือระบบสัญลักษณ์ในรูปแบบของภาพแทน (Representation) ที่ถูกย่อรายละเอียดเหลือเพียงส่วนสำคัญที่ถูกลำดับขั้นตอนและตำแหน่งไว้อย่างเป็นระบบ ย่อส่วนข้อมูลที่ซับซ้อนให้เรียบง่ายต่อการทำความเข้าใจ เพื่ออธิบายกระบวนการ ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ เพื่อใช้เป็นแบบอย่างหรือแนวทางการดำเนินการที่แสดงหรืออธิบายให้เห็นถึงโครงสร้างทางความคิด หรือความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญของปรากฏการณ์

ระบบและกลไกการบริหารจัดการ

ระบบการบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่ายประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดสายงาน (Organizing) การสั่งการ (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) และ การควบคุม (Controlling) ในส่วนของกรอบคุณลักษณะสำคัญของเครื่องมือรูปแบบฯ ที่ต้องการพัฒนา คือ รูปแบบควรเป็นแผนภาพความคิดที่เข้าใจง่าย มีความสามารถแสดงภาพรวมของโครงการ ต้องสามารถวิเคราะห์ปัจจัยและทรัพยากรสำคัญที่จะนำไปใช้กำหนดรายละเอียดเนื้อหาของเทศกาล และสามารถแจกงานรวมถึงติดตามความคืบหน้าและควบคุมคุณภาพของงานเทศกาลภาพถ่ายได้



ภาพที่ 1 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบ ระบบการบริหารจัดการเทศกาลถ่ายภาพ

Note: From © Gun Ketwech, 2023

การพัฒนาเครื่องมือรูปแบบการจัดการเทศกาลถ่ายภาพนานาชาติเพื่อสร้างระบบและกลไกโดยวิเคราะห์เครื่องมือที่เหมาะสมโดยมีส่วนของโครงสร้างในรูปแบบที่สำคัญประกอบด้วย 5 ส่วนคือ 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) การจัดสายงาน 3) การสั่งการ 4) การประสานงาน และ 5) การควบคุมคุณภาพ ทั้งนี้สามารถสรุปเครื่องมือที่มีขอบเขตและโครงสร้างเกี่ยวข้อง 5 ส่วนสำคัญที่กำหนดไว้ โดยสามารถสรุปเครื่องมือที่คัดเลือกมาวิเคราะห์ความเหมาะสมในการพัฒนา ปรากฏผลดังนี้

ตารางที่ 2 สรุปผลการวิเคราะห์เครื่องมือการบริหารจัดการเทศกาลถ่ายภาพ

คุณลักษณะของเครื่องมือการบริหารจัดการ	วางแผน กลยุทธ์	จัดการ องค์กร	สั่งการ และ ตรวจ สอบ	ประสาน งาน	ควบคุม คุณภาพ
เครื่องมือฯ PRINCE2	✓	✓	-	✓	-
เครื่องมือเครือข่ายลอจิก NETWORK LOGIC MODEL	✓	✓	✓	-	-
เครื่องมือฯ BUSINESS MODEL CANVAS	✓	✓	✓	✓	-
แผนผังการแจกงาน WORK STRUCTURE BREAKDOWN	-	-	✓	✓	✓

Note: From © Gun Ketwech, 2023

จากตารางที่ 2 จะเห็นได้ว่า Business Model Canvas (BMC) เป็นเครื่องมือที่มีศักยภาพครอบคลุมได้ถึง 4 จาก 5 องค์ประกอบสำคัญที่การบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่ายต้องการ อีกทั้งเครื่องมือ BMC ออกแบบมาให้เหมาะสำหรับผู้ประกอบการเพื่อใช้ออกแบบกลยุทธ์ช่วยในการวิเคราะห์ปัจจัยในภาพรวมของธุรกิจและโครงการ ซึ่งเกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิตสินค้าและบริการ เพื่อให้ทราบถึงความเป็นไปได้ที่จะรู้ถึงปัจจัยในการเกิดของ “กำไร” หรือคุณภาพ “ผลผลิต” รวมถึงศักยภาพในการแข่งขันได้จากทรัพยากรที่มี

BMC เป็นเครื่องมือรูปแบบชนิดแผนภาพความคิด (Canvas Template) ที่อเล็กซ์ ออสเตอร์วอลเดอร์ (Osterwalder, 2010) เป็นผู้คิดค้นขึ้น โดยมีความเรียบง่ายแตกต่างจากโมเดลธุรกิจทั่วไป (Traditional Business Model) ซึ่งมีข้อจำกัดคือเข้าใจได้ยากและมีความซับซ้อนในการใช้งาน ไม่เหมาะกับผู้ใช้งานที่ขาดประสบการณ์ จุดเด่นสำคัญของ BMC คือการแสดงความสัมพันธ์ของแต่ละองค์ประกอบที่แบ่งย่อยเป็นส่วน ๆ โดยแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของแต่ละส่วนว่ามีสัมพันธ์และทำงานสอดคล้องร่วมกันอย่างเป็นขั้นเป็นตอน ผู้ใช้งานสามารถทำความเข้าใจและใช้งานได้ง่าย สามารถระบุและประเมินความเสี่ยงของโครงการหรือกิจกรรมที่ทำพร้อมประเมินความเป็นไปได้ที่จะสร้างสินค้าและบริการได้อย่างคุ้มค่าจากทรัพยากรที่มี กระบวนการออกแบบบนแผนภาพความคิดแผ่นเดียวที่เรียบง่าย ยืดหยุ่น ประยุกต์ใช้งานได้หลากหลาย สามารถออกแบบแนวทางและปรับปรุงรายละเอียดในแต่ละส่วนได้ตามต้องการให้เหมาะกับเป้าหมายหรือเอกลักษณ์ของโครงการนั้น ๆ การสร้างแผนภาพความคิด (Visual Mapping) ที่ลดความซับซ้อนของรายละเอียดปลีกย่อยช่วยให้ผู้ใช้งานทราบได้ว่ากำลังทำอะไร มองเห็นองค์ประกอบได้รอบด้านว่าในแต่ละปัจจัยมีความเกี่ยวข้องและส่งผลกระทบถึงกันเสมอ อีกทั้งยังง่ายต่อการทำความเข้าใจสำหรับผู้ใช้งานใหม่กว่ามาก

The Business Model Canvas

Designed for: _____ Designed by: _____ Date: _____ Version: _____

Key Partners	Key Activities	Value Propositions	Customer Relationships	Customer Segments
	Key Resources		Channels	
Cost Structure			Revenue Streams	

© 2015 Strategyzer AG. This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/> or write to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

DESIGNED BY: STRATEGYZER AG
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

Strategyzer
strategyzer.com

ภาพที่ 2 แผนผังรูปแบบการจัดการธุรกิจ หรือ Business Model Canvas

Note: From Business Canvas - Business Models & Value Propositions, 2023

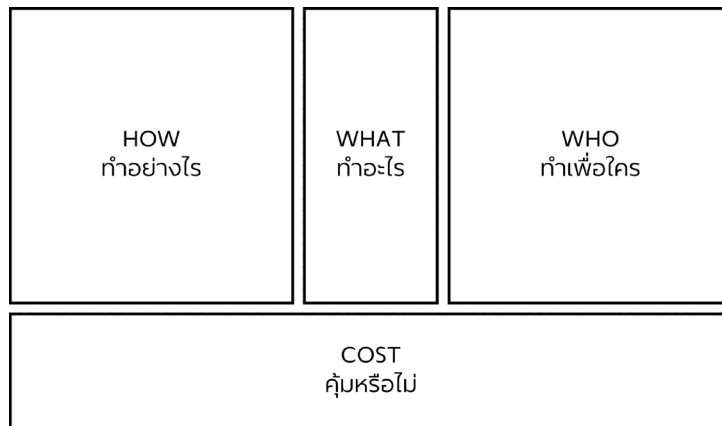
เหตุผลสำคัญที่ทำให้รูปแบบการจัดการธุรกิจเป็นที่นิยมและแพร่หลายอย่างมากในปัจจุบัน เนื่องจากแผนภาพรูปแบบดังกล่าวถูกเผยแพร่และให้ใช้งานได้ภายใต้สัญญาอนุญาตครีเอทีฟ คอมมอนส์ (Creative Commons: CC-BY) กล่าวคือเจ้าของลิขสิทธิ์ยินยอมให้ใช้เนื้อหาโดยไม่จำกัด สามารถปรับปรุง เปลี่ยนแปลง แก้ไขเนื้อหาให้มีความเฉพาะเจาะจง นั้นหมายรวมถึงการพัฒนาให้สมบูรณ์ขึ้นหรือสร้างส่วนเสริม ต่อเติมส่วนประกอบเพื่อให้สอดคล้องกับคุณลักษณะของธุรกิจหรือโครงการรูปแบบต่าง ๆ เงื่อนไขสำคัญประการเดียวคือ จำเป็นต้องอ้างอิงแหล่งที่มาของต้นฉบับ นอกจากการแบ่งปัน (Distributing) ภายใต้เงื่อนไขครีเอทีฟคอมมอนส์ อีกเหตุผลสำคัญที่ผู้วิจัยได้เลือกใช้แผนผังรูปแบบธุรกิจเป็นต้นแบบในการพัฒนาเป็นรูปแบบการบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติอีกประการหนึ่งคือมีความเรียบง่าย (Simply) และเป็นมิตรกับผู้ใช้งาน (User Friendly) กล่าวได้ว่า BMC เป็นทั้งเครื่องมือในการออกแบบธุรกิจ รวมถึงเป็นเครื่องมือในการกำหนดแผนการดำเนินงานว่าจะมีกลยุทธ์ในการแจกจ่ายสินค้าและบริการในธุรกิจหรือโครงการเหล่านั้น “ต้องทำอะไร” “ทำอะไร” “ทำให้ใคร” และ “มีต้นทุนหรือคุ้มค่าแค่ไหน” ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานและองค์ประกอบสำคัญทั้งในภาคธุรกิจ กิจกรรมหรือโครงการที่มีการผลิตเข้ามาเกี่ยวข้อง

องค์ประกอบของ Business Model Canvas

การใช้งาน BMC เริ่มต้นด้วยการตั้งคำถามเพื่อสร้างแผนภาพโครงสร้างธุรกิจหรือโครงการที่มีอยู่ หัวใจสำคัญคือการขยายนิยามคำถามเพื่อใช้ประกอบการออกแบบให้เห็นภาพรวมของโครงสร้างธุรกิจนั้น ๆ เริ่มต้นจากจุดย่อยทั้ง 9 ส่วน โดยคำอธิบายองค์ประกอบหลักของแผนผังรูปแบบการจัดการธุรกิจได้แก่

1. หหุ้นส่วนหลัก (Key Partners)
2. กิจกรรมหลัก (Key Activities)
3. ทรัพยากรสำคัญ (Key Resource)
4. คุณค่าของธุรกิจ (Value Propositions)
5. กลุ่มผู้ใช้บริการ (Customer Segment)
6. สายสัมพันธ์ผู้ใช้บริการ (Customer Relationships)
7. ช่องทางการเข้าถึง (Channels)
8. โครงสร้างทุน (Cost Structure)
9. แหล่งรายได้ (Revenue Streams)

แคนวาสสามารถแบ่งออกเป็น 4 ส่วนสำคัญเพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจว่าการกำหนดแนวทางกลยุทธ์การบริหารจัดการว่าจะไปในทิศทางใด ดำเนินการอย่างไร ใครคือกลุ่มเป้าหมาย และผลตอบแทนคุ้มค่าหรือไม่ การใช้งานจะเริ่มต้นโดยกำหนดคำถามสำคัญ 4 ข้อ เพื่อระบุรายละเอียดลงแคนวาส 4 ส่วน ประกอบด้วยชุดคำถามดังต่อไปนี้ 1) สินค้าหรือบริการคืออะไร 2) จะทำได้อย่างไร 3) จะทำเพื่อใคร และ 4) คุ้มค่าต่อทรัพยากรหรือไม่



ภาพที่ 3 การแบ่งผังรูปแบบ BMC ออกเป็น 4 ส่วนสำคัญ

Note: From © Gun Ketwech, 2023

โครงสร้างและการใช้งานเครื่องมือ BMC

ขั้นตอนที่ 1

กำหนดคุณค่าของธุรกิจ (Value Propositions) เป็นการวิเคราะห์ [WHAT] ว่าตัวสินค้าและบริการมีจุดเด่นอย่างไร เหตุผลที่ทำให้คนเลือกหรือสนใจต่อตัวสินค้า เช่น ราคา ความคุ้มค่า ความง่ายต่อการใช้งาน ช่องทางการเข้าถึง เหล่านี้เป็นปัจจัยที่บ่งบอกว่าสินค้ามีความแตกต่างจากคู่แข่งในตลาดแค่ไหน ดังนั้น เทศกาลภาพถ่ายที่น่าสนใจและมีเอกลักษณ์ควรมีคุณลักษณะอย่างไร สามารถระบุภาพร่างในขั้นตอนดังกล่าวให้ชัดเจน ยกตัวอย่างเช่น จุดเด่นของนิทรรศการระดับนานาชาติคือ ผลงานที่มีชื่อเสียงหรือมีประเด็นเนื้อหาที่น่าสนใจเข้ากับบริบทของสังคม เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 2

การวิเคราะห์ [WHO] ทำเพื่อใคร ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อยดังนี้

2.1 กลุ่มผู้ใช้บริการ (Customer Segment) กลุ่มผู้บริโภคที่เป็นเป้าหมายหลักและรอง ขอบเขตหรือเงื่อนไขต่าง ๆ เช่น กลุ่มเป้าหมายวงกว้างหรือกลุ่มเป้าหมายวงแคบ โดยกำหนดได้จาก ช่วงอายุ เพศ ความสนใจเฉพาะหรือรูปแบบไลฟ์สไตล์หรือวิถีชีวิตของผู้บริโภค ซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับช่องทางการเข้าถึง (Channels)

2.2 ช่องทางการเข้าถึง (Channels) คือวิธีการที่จะเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่กำหนด หรือวิธีการใดบ้างที่จะส่งมอบสินค้าและบริการสู่กลุ่มเป้าหมาย รวมไปถึงรูปแบบและวิธีการในการส่งมอบสินค้าและบริการสู่ผู้บริโภค ในกรณีของเทศกาลภาพถ่ายนั้นหมายถึงรูปแบบการจัดแสดง สื่อสิ่งพิมพ์และกิจกรรมในโครงการที่จะถูกออกแบบให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้ใช้บริการ ลำดับถัดไปคือความพึงพอใจ ผลตอบรับ และความคิดเห็นของผู้บริโภค โดยสามารถตรวจสอบได้ในส่วนของสายสัมพันธ์ของผู้ใช้บริการ (Customer Relationships)

2.3 สายสัมพันธ์ของผู้ใช้บริการ (Customer Relationships) หรือระบบลูกค้าสัมพันธ์ที่จะช่วยกำหนดคุณภาพและบริการ สร้างแรงดึงดูดให้ผู้บริการให้กลับมาใช้ซ้ำนอกเหนือจากการสร้างสินค้าที่มีคุณภาพ แต่ยังรวมถึงการสร้างบริการที่สามารถเพิ่มความประทับใจอย่างสินค้าร่วมรายการ กิจกรรมส่งเสริมการขาย การแจกรางวัล หรือจำหน่ายของที่ระลึกแบบจำกัดจำนวน ซึ่งสามารถเพิ่มความต้องการ รวมไปถึง ช่องทางการตอบคำถามและการรับฟังข้อเสนอแนะซึ่งเป็นการสร้างความน่าเชื่อถือของสินค้าและบริการ โดยในกรณีของเทศกาลภาพถ่าย ปกติจะมีการกลับมาใช้บริการซ้ำในกลุ่มผู้สนใจชุดเดิม ดังนั้นเป้าหมายหลักจึงอยู่ที่การเพิ่มจำนวนผู้สนใจ

ขั้นตอนนี้คือการกำหนดกลุ่มเป้าหมายเพื่อสร้างการซื้อขายสินค้าและบริการในช่องทางที่ถูกต้องและเหมาะสมกับเงื่อนไขและบริบทแวดล้อม เพื่อให้สินค้าและบริการสามารถนำเสนอและส่งมอบสู่ผู้คนในวงกว้างได้อย่างคุ้มค่าจากทรัพยากรที่มี และนำไปสู่ขั้นตอนที่ 3 ซึ่งเป็นกระบวนการสร้างรายได้จากสินค้าและบริการ เพื่อหาวิธีที่จะสามารถสร้างกระแสความสนใจและทำให้รู้จักได้ตั้งแต่กระบวนการแรก จนถึงการส่งมอบผ่านช่องทางการนำเสนอสินค้าและบริการ ให้เกิดการซื้อขายแลกเปลี่ยน รักษาไว้ซึ่งความต้องการและขยายกลุ่มลูกค้าในเวลาเดียวกัน ดังนั้น จำเป็นต้องสร้างความน่าเชื่อถือผ่านระบบการบริการที่ดีเพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีในการใช้บริการ ให้คุณค่ากับความคิดเห็นและข้อติชม ทั้งหมดนั้นคือแรงจูงใจที่จะสร้างความน่าเชื่อถือแก่ผู้ใช้บริการ

ขั้นตอนที่ 3

การวิเคราะห์ [HOW] เป็นการกำหนดรายละเอียดเพื่อหาคำตอบว่าสินค้าและบริการจะถูกจัดการได้อย่างไร การกำหนดปัจจัยทางด้านการผลิตว่าจะสามารถทำได้อย่างไรต้องใช้ใคร มีรูปแบบการจัดการอย่างไร ต้องใช้ทรัพยากรอะไรบ้างที่เป็นต้นทุนทั้งหมดของการผลิตสินค้าและบริการ

ในส่วนที่ 3 ประกอบด้วย หุ่นส่วนหลัก (Key Partners) กิจกรรมหลัก (Key Activities) และทรัพยากรสำคัญ (Key Resource) ซึ่งทั้ง 3 ส่วนต้องสัมพันธ์กันและตอบโจทย์การดำเนินโครงการหรือธุรกิจนั้น ๆ อีกทั้งยังต้องคำนึงถึงโครงสร้างการใช้งบประมาณของหุ่นส่วนแต่ละกลุ่ม ซึ่งส่งผลต่อโครงสร้างทุน (Cost Structure) ว่ามีค่าใช้จ่ายในการจัดดำเนินโครงการเท่าไร แบ่งออกเป็นส่วนตัวบ้าง ตั้งแต่ขั้นตอนแรกจนถึงการส่งมอบโดยขั้นตอนประกอบด้วย

3.1 ทรัพยากรสำคัญ (Key Resource) คือสิ่งที่เป็นทรัพยากรต้นทุนที่มีอยู่แล้วในท้องถิ่น หรือเป็นทรัพยากรสำคัญที่จำเป็นต้องมี ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรบุคคลผู้บริหารจัดการโครงการ เครื่องมือที่ต้องใช้เพื่อผลิตในกรณีของเทศกาลภาพถ่ายอาจรวมถึงการนำเสนอผลงานในรูปแบบต่าง ๆ ในส่วนของทรัพยากรนี้มีความสำคัญที่ต้องการกระบวนการวิเคราะห์เชิงลึก เพื่อกำหนดรูปแบบโครงสร้างการผลิตทั้งหมด

เพื่อสร้างธุรกิจหรือรูปแบบโครงการที่สามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมและคุณลักษณะพื้นฐานของพื้นที่นั้น ๆ ในกรณีของเทศกาลภาพถ่ายรวมถึงกิจกรรมเชิงศิลปะอื่น ๆ ซึ่งให้ความสำคัญกับเอกลักษณ์ของโครงการเพื่อหยิบยกเอาศิลปวัฒนธรรมและรูปแบบวิถีชีวิตของผู้คนในท้องถิ่นมาใช้ให้เกิดประโยชน์

3.2 กิจกรรมหลัก (Key Activities) คืองานหรือกระบวนการทั้งหมดที่จะเกิดขึ้นโดยเชื่อมโยงกับทรัพยากรหลักที่มีอยู่มาใช้เพื่อออกแบบกิจกรรมให้สอดคล้องและเกิดประโยชน์สูงสุด กิจกรรมที่เกิดขึ้นหมายถึงตัวสินค้า หรือการบริการ ซึ่งในกรณีของเทศกาลภาพยนตร์นั้นหมายถึง การจัดแสดงนิทรรศการ การจัดจำหน่ายสินค้าและบริการ ในกรณีของเทศกาลภาพถ่าย สามารถแยกย่อยได้เป็น นิทรรศการหลัก นิทรรศการย่อย และกิจกรรมส่งเสริมอื่น ๆ เช่น สัมมนา อบรม การจัดฉายภาพผลงาน (Projection) รวมถึงกิจกรรมเชิงประชาสัมพันธ์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด เช่น พิธีการและงานแถลงข่าว เป็นต้น

3.3 กลุ่มหุ้นส่วนหลัก (Key Partners) ที่จะช่วยผลักดันโครงการให้สำเร็จลุล่วง นั้นรวมถึงกลุ่มนักลงทุน กลุ่มองค์กรที่เข้าร่วมกิจกรรม ผู้ประกอบการที่ทำหน้าที่ผลิตและจำหน่ายสินค้าและบริการในโครงการ ผู้ให้บริการด้านการขนส่ง ในกรณีของเทศกาลภาพถ่ายอาจรวมถึงภัณฑารักษ์ ศิลปิน ผู้ประกอบการที่สนับสนุนพื้นที่จัดแสดง นักสะสมผลงานศิลปะ นักวิจารณ์ คณะกรรมการบริหารโครงการ

ขั้นตอนที่ 4

การวิเคราะห์ [COST] เป็นการมุ่งตอบคำถามว่าทำแล้วคุ้มหรือไม่ โครงสร้างทุน (Cost Structure) ในขั้นตอนดังกล่าวเป็นการหาจุดคุ้มค่าคุ้มทุน เพื่อแสดงแหล่งที่มาของรายได้ (Revenue Streams) ซึ่งสามารถเกิดได้หลายช่องทางและควรประเมินให้ครอบคลุม เช่น การขายสินค้าหรือบริการโดยตรง ทั้งนี้ ในกรณีที่ใช้ BMC กับโครงการเทศกาลในลักษณะไม่แสวงหารายได้ แหล่งที่มาของรายได้หมายถึงการระดมแหล่งทุน หรือแนวทางการระดมทุนเข้าโครงการ ซึ่งอาจหมายถึงกระแสการสนับสนุนของผู้บริโภค หรือการสนับสนุนจากภาคส่วนอื่น ๆ เป็นการประเมินค่าใช้จ่ายในโครงการซึ่งประกอบด้วย

4.1 ค่าใช้จ่ายหลัก (Fix Cost) หมายถึงค่าใช้จ่ายพื้นฐาน เช่น ค่าจ้าง ค่าตอบแทน หรือค่าเช่าพื้นที่ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายคงที่สามารถคำนวณยอดรวมได้แน่นอน

4.2 ค่าใช้จ่ายผันแปร (Variable Cost) ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายที่มีความผันผวนตามกลไกตลาดหรือช่วงฤดูกาล หรือค่าใช้จ่ายที่จำเป็นต้องประมาณการเบื้องต้น ด้วยปัจจัยสินค้าและบริการมีการปรับเปลี่ยน

4.3 ค่าใช้จ่ายในการจัดการ เช่น การประชาสัมพันธ์ โรงแรมที่พักและการขนส่ง เมื่อสำรวจองค์ประกอบของแผนผังรูปแบบธุรกิจจะเห็นว่า ผู้ดำเนินการสามารถเข้าใจภาพรวมของโครงสร้างในกิจกรรมเชิงธุรกิจที่มุ่งเน้นผลิตและส่งมอบสินค้าและบริการแก่ผู้บริโภค (ลูกค้า) ภาพรวมและรายละเอียดสำคัญในส่วนย่อยต่าง ๆ คือจุดเด่นของการใช้งาน BMC ที่มีประสิทธิภาพที่ช่วยให้ผู้ใช้งานเข้าใจต่อรูปแบบการบริหารจัดการสินค้าและบริการครอบคลุมไปถึงองค์ประกอบสำคัญที่สามารถวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภค ออกแบบต้นทุนให้สอดคล้องกับกระบวนการผลิตและส่งมอบด้วยช่องทางที่เหมาะสม การใช้งานโมเดลธุรกิจจึงสามารถลดความเสี่ยงและปัญหาที่อาจพบในการดำเนินงาน รวมถึงเตรียมรับมือกับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอนได้มากกว่าอย่างมีนัยสำคัญ

แนวทางการพัฒนา BMC สู่ FMC

หลังจากที่ผู้วิจัยได้ประเมินและทดลองใช้ Business Model Canvas ผ่านการวิจัยเชิงปฏิบัติการร่วมกับกลุ่มอาสาสมัคร โดยมุ่งทดสอบความเหมาะสมและระบุข้อจำกัดของ BMC เพื่อวางกรอบแนวทางการพัฒนาเครื่องมือนี้ ผู้วิจัยและอาสาสมัครพบว่าการประยุกต์ใช้ BMC เพื่อออกแบบเครื่องมือรูปแบบการบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่าย พบว่า BMC สามารถใช้งานได้ในระดับหนึ่ง ทว่าในบริบทของเทศกาลภาพถ่ายระดับนานาชาติที่มีความซับซ้อนของรายละเอียดค่อนข้างสูง ผลผลิตของเทศกาลที่ส่งมอบแก่ผู้ชมในรูปแบบของนิทรรศการและกิจกรรมที่มุ่งสร้างประสบการณ์และความพึงพอใจ ซึ่งจุดนี้แตกต่างไปจากการดำเนินงานทางธุรกิจที่จะมุ่งเน้นไปที่การส่งมอบสินค้าและบริการที่สามารถชีวิตผ่านผลกำไร

คุณสมบัติสำคัญของ BMC ที่ขาดหายไปในการออกแบบและบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่าย กล่าวได้ว่าเครื่องมือนี้มุ่งแสดงรายละเอียดเฉพาะภาพรวม แต่ขาดการแสดงรายละเอียดเชิงลึกของกระบวนการและกลไกอื่น ๆ ที่สำคัญ จำเป็นต้องพัฒนาเครื่องมือนี้ให้สามารถรองรับระบบและกลไกที่สอดคล้องและตอบสนองต่อการบริหารจัดการเทศกาลได้ตามที่กำหนด โดยเฉพาะการประสานผลประโยชน์ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง รวมถึงส่วนจัดการความร่วมมือ ส่วนควบคุมการผลิต ส่วนแจกแจงงาน รวมถึงขาดส่วนการตรวจสอบและควบคุมความเสี่ยงซึ่งเป็นกระบวนการสำคัญและจำเป็นต้องระบุรายละเอียดการควบคุมผลผลิตและรักษาคุณภาพโครงการให้ครอบคลุมในรายละเอียดสำคัญอย่างครบถ้วน รวมถึงต้องพัฒนาต่อยอด BMC ให้กลายเป็นรูปแบบแผนภาพโดยเพิ่มส่วนงานให้มีความเฉพาะเจาะจง ตอบสนองต่อการจัดโครงการเทศกาลภาพถ่ายระดับนานาชาติได้โดยสมบูรณ์ อีกทั้งยังสามารถแสดงรายละเอียดที่ชัดเจนยิ่งขึ้นเพื่อสะท้อน 5 องค์ประกอบสำคัญที่ควรมีของเครื่องมือรูปแบบตามที่คุณผู้วิจัยต้องการได้

การพัฒนาแบบการบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติแบบหลายลำดับขั้น

แผนผังรูปแบบสำหรับเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติในรูปแบบแผนภาพความคิด แบบหลายลำดับขั้น (Multi - Levels Canvas) มีเครื่องมือรูปแบบแผนภาพต่าง ๆ ตามลำดับประกอบด้วย

1. ส่วนวิเคราะห์ทรัพยากรของเทศกาล (Festival Model Canvas)
2. ส่วนออกแบบกิจกรรมและการจัดแสดง (Mission Model Canvas)
3. ส่วนการแจกแจงงานสำหรับควบคุมกระบวนการผลิต (Work Alignment Canvas)

การพัฒนาแบบแผนภาพลำดับขั้นที่ 1 (Festival Model Canvas – FMC)

ผู้วิจัยพัฒนาแผนภาพความคิดลำดับขั้นที่ 1 โดยยึดโครงสร้างหลักของรูปแบบการจัดการธุรกิจ (BMC) ประกอบด้วย 4 ส่วนหลักและ 9 ส่วนประกอบย่อย โดยปรับปรุงองค์ประกอบสำคัญเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทในการออกแบบและวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมของเทศกาลภาพถ่าย ซึ่งจะถูกใช้บริหารจัดการในแผนภาพที่เป็นส่วนขยายในแผนภาพลำดับที่ 2 และ 3 เพิ่มเติม โดยสามารถเปรียบเทียบรายละเอียดที่ถูกปรับปรุงตามตารางสรุปดังนี้

ตารางที่ 3 การเปรียบเทียบโครงสร้างแผนผังรูปแบบ BMC กับ IPFM (ขั้นที่ 1)

The Business Model Canvas	The Festival Model Canvas
หุ้นส่วนหลัก (Key Partners)	> หุ้นส่วนหลัก (Key Partners)
กิจกรรมหลัก (Key Activities)	> ผู้เข้าร่วม (Key Participant)
ทรัพยากรสำคัญ (Key Resource)	> ทรัพยากรสำคัญ (Key Resource)
คุณค่าของธุรกิจ (Value Propositions)	> คุณค่าของเทศกาล (Festival Propositions)
สายสัมพันธ์ผู้ใช้งาน (Customer Relationships)	> สายสัมพันธ์ผู้ชม (Audience Relationships)
กลุ่มผู้ใช้บริการ (Customer Segment)	> กลุ่มผู้ชม (Audience Segment)
ช่องทางการเข้าถึง (Channels)	> ช่องทางการเข้าถึง (Channels)
โครงสร้างทุน (Cost Structure)	> โครงสร้างทุน (Cost Structure)
แหล่งรายได้ (Revenue Streams)	> แหล่งทุน / ผู้สนับสนุน (Revenue / Sponsor)

Note: From © Gun Ketwech, 2023

ขั้นตอนที่ 1

ปรับปรุงองค์ประกอบหลักของแผนภาพของ BMC โดยการใช้ “คุณค่าของเทศกาล” (Festival Propositions) เป็นหัวใจของ FMC อีกทั้งยังเป็นจุดเริ่มต้นกระบวนการใช้งานรูปแบบ (Starting Point) กล่าวได้ว่าจุดมุ่งหมายของการนำเสนอเนื้อหาสาระและแนวคิดรวบยอดจะเป็นตัวกำหนดองค์ประกอบอื่น ๆ ของแผนภาพทั้งหมดที่จะสร้างความสอดคล้องระหว่างคุณค่าของตัวเทศกาลที่ต้องการนำเสนอไปสู่การพัฒนาเป็นการออกแบบและแผนดำเนินโครงการแผนภาพลำดับขั้น 2 - 3 ต่อไป

ขั้นตอนที่ 2

ปรับปรุงองค์ประกอบส่วนที่ 2 เพื่อนำเสนอสินค้าและบริการสู่ผู้บริโภค ผู้วิจัยพัฒนาส่วนที่ 2 ซึ่งประกอบด้วย ส่วนกลุ่มผู้ใช้บริการ (Customer Segment) ช่องทางการนำเสนอ (Channels) และสายสัมพันธ์ผู้ใช้งาน (Customer Relationships) ผู้วิจัยเลือกปรับองค์ประกอบเหล่านี้ให้มีความที่เฉพาะเจาะจง โดยปรับจาก “ผู้ใช้บริการ” เป็น “ผู้ชม” และ “สายสัมพันธ์ผู้ใช้งาน” เปลี่ยนเป็น “สายสัมพันธ์ผู้เข้าชม” ซึ่งในที่นี้ปฏิสัมพันธ์ของผู้ชมจะนำไปใช้เป็นฐานคิดในการออกแบบกิจกรรมและรูปแบบการนำเสนอในแผนภาพลำดับขั้นที่ 2 ต่อไป

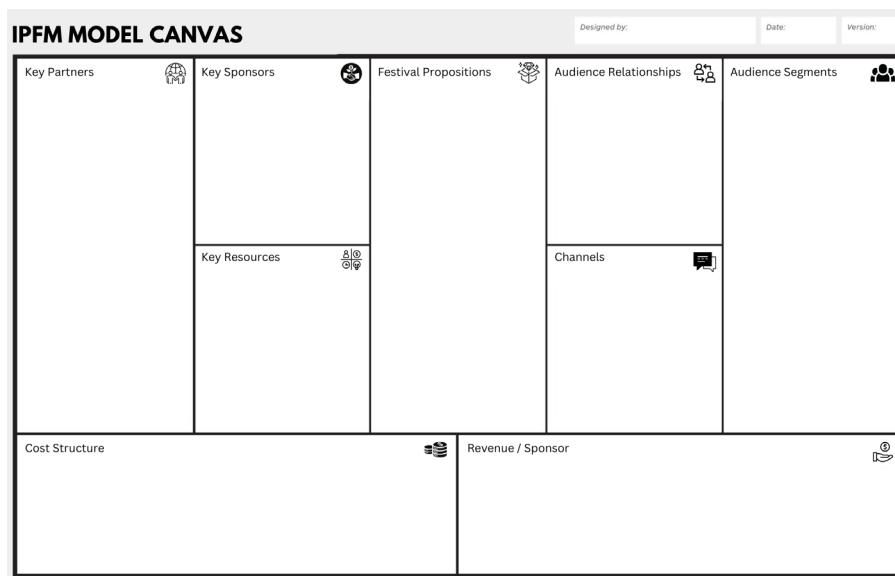
ขั้นตอนที่ 3

ปรับปรุงองค์ประกอบส่วนที่ 3 มีไว้เพื่อจัดการรายรับและรายจ่ายซึ่งประกอบด้วยส่วนวิเคราะห์ “แหล่งรายได้” (Revenue Streams) และการจัดการ “โครงสร้างทุน” (Cost Structure) ผู้วิจัยเห็นว่าโครงสร้างรายรับของเทศกาลภาพถ่ายนั้นค่อนข้างคงที่ ความสามารถในการกำหนดรายละเอียดของทุนและโครงสร้างการเงินใน BMC สามารถแสดงให้เห็นถึงโครงสร้างและแหล่งที่มาของรายได้จากการจำหน่ายสินค้าและบริการ ทว่ากรณีของเทศกาลภาพถ่ายหรือกิจกรรมทางศิลปะรูปแบบอื่น ๆ มักเป็นรูปแบบของ “การได้รับงบประมาณสนับสนุน” ส่วนของรายได้จากสินค้าและบริการจะเป็นเป็นส่วนเสริมในกรณีที่เกิดการขายชิ้นงานที่จัดแสดง ซึ่งโดยทั่วไปรายได้ที่เกิดขึ้นจะถูกส่งไปยังศิลปินโดยตรงหรืออาจมีการหักส่วนแบ่งให้แก่ผู้ดำเนินการหรือเจ้าของพื้นที่ แนวทางดังกล่าวถูกเรียกว่า “การขายผลงานโดยหักค่าใช้จ่ายดำเนินการ” ซึ่งตามหลักการแล้ว หากอัตราส่วนที่ตัดทอนเพื่อการดำเนินการมีไว้เป็นค่าใช้จ่ายในการผลิตหรือจัดส่งแก่ผู้ซื้อจะไม่ถือว่าเป็นรายได้ของผู้จัดงาน (Non-Profitable)

ทั้งนี้ ในกรณีที่ผู้จัดงานขายผลงานของศิลปินเพื่อหวังผลกำไร (Profitable) สามารถกำหนดรายละเอียดอัตราคอมมิชชั่นเพิ่มเติมได้ โดยในแต่ละโครงการอาจแตกต่างกันได้ในรายละเอียด ทว่าหากเป็นองค์กรธุรกิจที่มุ่งหารายได้จากการเก็บค่าเข้าชมควบคู่กับการลงทุนของผู้สนับสนุน (Sponsorship) สามารถระบุเพิ่มเติมได้เช่นเดียวกันเพื่อความชัดเจนของกรอบการเงิน ผู้วิจัยจึงปรับเปลี่ยนเป็น “ผู้สนับสนุน” (Revenue / Sponsor) ให้สอดคล้องกับกระบวนการออกแบบในขั้นตอนที่ 1 และ 2 อีกทั้งยังสอดคล้องกับการกำหนดโครงสร้างค่าใช้จ่าย (Cost Structure) ซึ่งสามารถคงไว้ได้ตามเดิม โดยในขั้นตอนที่ 3 นี้เป็นการประเมินเบื้องต้นจากการออกแบบซึ่งรายละเอียดปลีกย่อยที่เหลือจะถูกกำหนดให้ครบถ้วนสมบูรณ์ทั้งหมดได้เมื่อผู้ใช้งานกลับมาทวนซ้ำอีกครั้งเพื่อกำหนดรายละเอียดในส่วนย่อยหลังจากลงรายละเอียดในขั้นตอนที่ 4 ครบถ้วนแล้ว

ขั้นตอนที่ 4

การปรับปรุงองค์ประกอบสุดท้าย ซึ่งถูกพัฒนาจากส่วนที่กำหนดปัจจัยพื้นฐานว่ามีอะไรบ้างที่จำเป็นต่อกระบวนการผลิตและดำเนินการ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ หุ่นส่วนหลัก (Key Partners) กิจกรรมหลัก (Key Activities) และทรัพยากรสำคัญ (Key Resource) เพื่อใช้อธิบายว่าสินค้าและบริการนั้นจะถูกผลิตหรือนำเสนอได้อย่างไร ในส่วนนี้ผู้วิจัยพัฒนาให้สอดคล้องกับฐานแนวคิดเดิม โดยปรับเปลี่ยนเฉพาะส่วน “กลุ่มผู้เข้าร่วมสำคัญ” (ศิลปิน ผู้บรรยาย วิทยากร รวมถึงเครือข่ายภาคีหรือกลุ่มสถาบันศิลปะที่เป็นเป้าหมาย) โดยส่วน “กิจกรรมหลัก” ที่ถูกตัดออกไป จะถูกลงรายละเอียดชัดเจนกว่าเพราะเป็นส่วนหนึ่งขององค์ประกอบสำคัญที่จะถูกใส่ไว้ในแผนงานถัดไป (รูปแบบลำดับขั้นที่ 2) เพื่อให้แผนงานรูปแบบในส่วนแรกเป็นเพียงการวิเคราะห์ปัจจัยและส่วนประกอบหลักที่เป็นต้นทุนสำคัญในการจัดเทศกาล ส่วนขยายที่เพิ่มขึ้นในลำดับขั้นที่ 2 จะเป็นตัวกำหนดทิศทางและออกแบบผลผลิต “กิจกรรม” และ “นิทรรศการ” ในเทศกาลภาพถ่ายที่ชัดเจนยิ่งขึ้นในลำดับต่อไป โดยสรุปความแตกต่างระหว่าง Business Model Canvas กับ Festival Model Canvas เพื่อแสดงให้เห็นความเหมือนและความแตกต่างขององค์ประกอบทั้ง 9 ส่วนย่อยในรูปแบบทั้งสอง (BMC / FMC) มาเปรียบเทียบให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ พร้อมคำอธิบายการใช้งานรูปแบบฯ ไว้ดังนี้



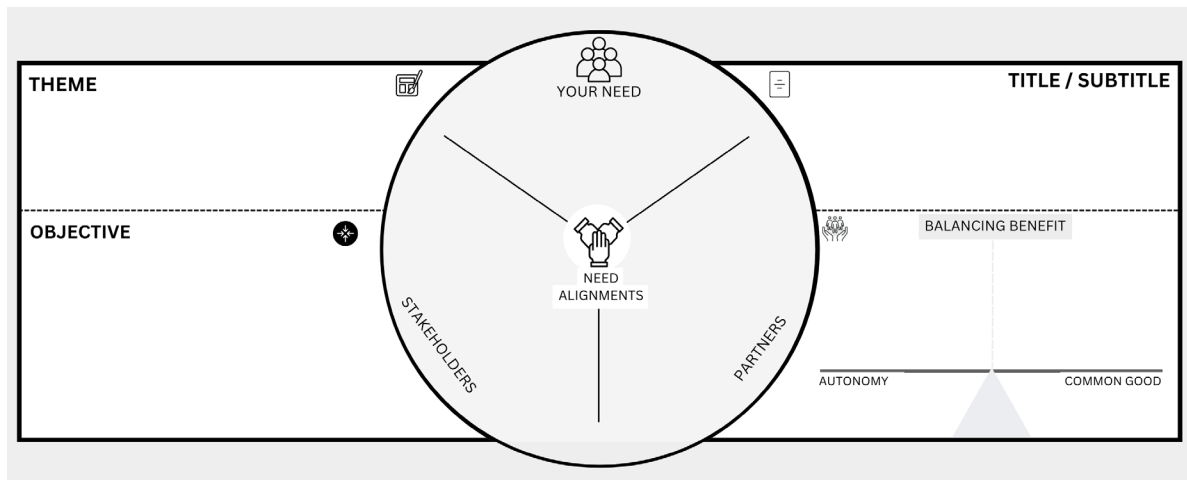
ภาพที่ 4 แผนผังรูปแบบการจัดการเทศกาลภาพยนตร์นานาชาติ (IPFM - Festival Model Canvas)
Note: From © Gun Ketwech, 2023

การออกแบบแผนผังรูปแบบระดับขั้นที่ 2 (Mission Model Canvas – MMC)

เป้าหมายการสร้างแผนผังรูปแบบลำดับขั้นที่ 2 เป็นการนำผลสรุปการทดสอบการใช้งาน (Pilot Study) ที่ผู้วิจัยจัดอบรมเชิงปฏิบัติการในหัวข้อ “The International Photography Model Canvas” ประกอบด้วยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านและกลุ่มผู้สนใจที่ไม่มีประสบการณ์การทำงานเทศกาลภาพยนตร์มาร่วมใช้งานจากข้อมูลที่สะท้อนจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญชี้ให้เห็นจุดอ่อนสำคัญที่ FMC ยังขาดไป ซึ่งจำเป็นต้องเพิ่มความสามารถในการจัดการเนื้อหา การออกแบบและการคิดสรรผลงาน รวมถึงส่วนประกอบสำคัญที่จะใช้กำหนดทิศทางของเทศกาลอันเป็นความต้องการที่มาจากภายนอก (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโครงการ) การสร้างสมดุลของผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นร่วมกัน เพื่อให้เทศกาลมีเอกลักษณ์และลักษณะเด่นที่สอดคล้องกับความต้องการรวมถึงสภาพแวดล้อมเชิงกายภาพของพื้นที่นั้น ๆ เป็นโจทย์สำคัญของการออกแบบแผนผังลำดับขั้นที่ 2 มุ่งไปที่การออกแบบทิศทางและรายการที่จะเกิดขึ้นของเทศกาล

โดยบริบทของเทศกาลภาพยนตร์ระดับนานาชาติประกอบด้วยกลุ่มผู้ร่วมงานที่หลากหลาย (Partners) กลุ่มผู้สนับสนุน (Supporters) รวมถึงกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น (Stakeholders) ซึ่งส่งผลต่อการออกแบบเนื้อหาและขอบเขตของเทศกาลโดยตรง ซึ่งหากเครื่องมือไม่สามารถครอบคลุมหรือไม่ครบถ้วน อาจส่งผลต่อการบริหารจัดการเทศกาลในขั้นตอนสำคัญอื่น ๆ ได้

ขั้นตอนที่ 1 เพิ่มส่วนออกแบบทิศทางของเทศกาลให้ครอบคลุมการออกแบบและบริหารจัดการเทศกาลภาพยนตร์ระดับนานาชาติเพื่อให้สามารถแสดงจุดมุ่งหมายและความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง รวมถึงตอบโจทย์ความต้องการและสร้างสมดุลจากความต้องการที่หลากหลายเหล่านั้นได้



ภาพที่ 5 รายละเอียดองค์ประกอบที่ 1 แผนผังรูปแบบลำดับขั้นที่ 2 (MC)

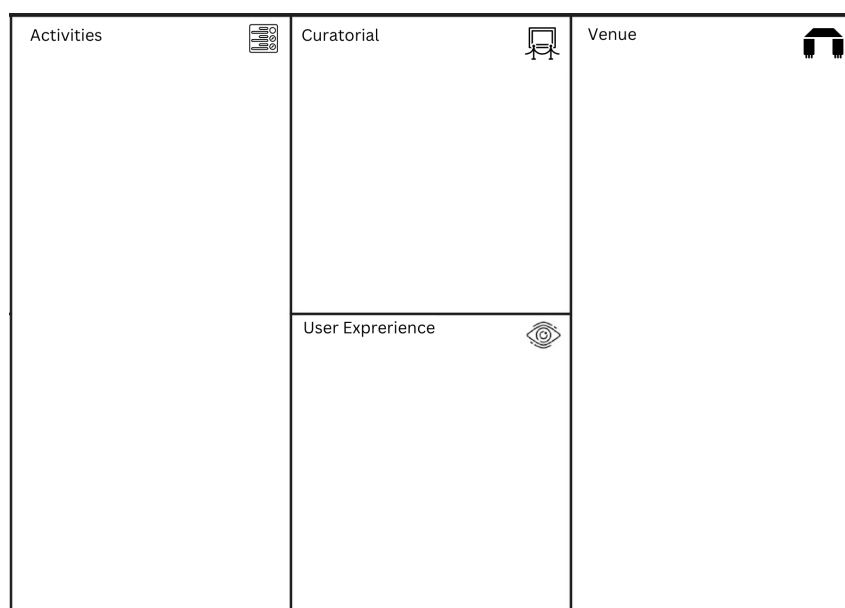
Note: From © Gun Ketwech, 2023

องค์ประกอบที่ 1 ประกอบด้วย

1. ความต้องการของผู้มีส่วนร่วม (Need Alignments) มีเป้าหมายเพื่อระบุและผสานความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามส่วนสำคัญ ประกอบด้วย
 - กลุ่มผู้ดำเนินงานเทศกาล
 - กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเทศกาล
 - กลุ่มภาคีที่มีส่วนร่วมในเทศกาล
2. เนื้อหาและทิศทางของการนำเสนอ (Theme & Title) เพื่อระบุชื่อของเทศกาล (หากจัดขึ้นครั้งแรก) กำหนดทิศทางและขอบเขตการสื่อสารผ่านธีม (Theme) หรือแนวคิดรวบยอด (Concept) ของเทศกาลโดยสามารถออกแบบให้สะท้อนจากแผนผังรูปแบบ ลำดับขั้นที่ 1
3. สมดุลของผลประโยชน์ (Balancing Benefit) มีเป้าหมายเพื่อสร้างสมดุลความต้องการ สามารถใช้กำหนดข้อตกลงในประเด็นสำคัญ ๆ เช่น ขอบเขตการนำเสนอ (Censorship) กำหนดเงื่อนไขหรือสร้างข้อตกลง (Term of Agreement) เช่น ส่วนแบ่งหรือการจัดการลิขสิทธิ์
4. วิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจของเทศกาล เพื่อกำหนดจุดยืน ที่มาและเป้าประสงค์ของเทศกาล ระบุจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดการพัฒนาเทศกาลนั้น ๆ เพื่อใช้ทำแผนงานในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว

องค์ประกอบที่ 2 ประกอบด้วย

1. กิจกรรม (Activities) เพื่อระบุกิจกรรมที่จะเกิดขึ้นในเทศกาลให้สอดคล้องกับทรัพยากรที่มี ซึ่งสามารถออกแบบผ่านต้นทุนที่คณะกรรมการมี รวมถึงกลุ่มภาคีและความร่วมมือของเทศกาล (Partners) กิจกรรมทั้งหมดที่เกิดขึ้นจำเป็นต้องตอบสนองความต้องการของผู้เข้าชมและสอดคล้องกับชุดนิทรรศการทั้งหลักและย่อย
2. ภัณฑารักษ์ (Curators) หรือผู้คัดสรรผลงาน ทั้งนี้หมายถึงการกำหนดแนวทางการคัดสรรผลงานว่า ต้องการผลงานลักษณะใดจากศิลปินกลุ่มไหน (Master / Promising / Emerging) รวมถึงการออกแบบบรรยากาศการนำเสนอ ให้สอดคล้องกับเป้าหมายในการนำเสนอที่จะสะท้อนผ่านสื่อประกอบเทศกาล รูปแบบกิจกรรม เนื้อหาของแต่ละนิทรรศการในเทศกาล สามารถจำแนกได้ตามความหลากหลายหรือกำหนดระดับความยากง่ายของเนื้อหาให้ตรงกับความสนใจ สร้างให้เกิดความประทับใจหรือความพึงพอใจแก่ผู้เข้าชม
3. การเปิดรับผลงาน (Submission) ที่ต้องสอดคล้องกับแนวทางการคัดสรรของภัณฑารักษ์ ว่าต้องการเห็นผลงานในวงกว้างหรือกลุ่มเฉพาะ ทั้งนี้สามารถระบุถึงแนวทางที่เหมาะสมได้เช่น การเปิดรับผลงานแบบอิสระ (Open Call) หรือการเชิญแบบระบุตัวตน (Invitation) นอกจากนี้ยังสามารถกำหนดจำนวนศิลปินในแต่ละนิทรรศการให้สอดคล้องกับขนาดพื้นที่ รูปแบบการติดตั้งและงบประมาณที่มีอยู่
4. พื้นที่ (Venues) เพื่อกำหนดพื้นที่นิทรรศการหรือกิจกรรมทั้งหลักและย่อย สร้างภาพรวมของขอบเขตและเส้นทาง รวมไปถึงการวางแผนการเดินทางให้กับผู้ชม โดยการคัดเลือกพื้นที่ ต้องคำนึงถึงภาพลักษณ์และลักษณะทางกายภาพที่เทศกาลต้องการนำเสนอ โดยสังเคราะห์ผ่านรายละเอียดที่กำหนดไว้ในแผนผังรูปแบบขั้นที่ 1



ภาพที่ 6 รายละเอียดองค์ประกอบที่ 2 แผนผังรูปแบบลำดับขั้นที่ 2 (MC)

Note: From © Gun Ketwech, 2023

องค์ประกอบที่ 3 ประกอบด้วย

1. นิทรรศการหลัก (Main Exhibition) คือจุดขายหลักสำคัญของเทศกาลภาพถ่าย นิทรรศการหลักในเทศกาลภาพถ่าย จำเป็นต้องเป็นนิทรรศการกลุ่มขนาดใหญ่ภายใต้ขอบเขตเนื้อหา (Theme) เพื่อสร้างทิศทางการนำเสนอและประเด็นที่ต้องการสื่อสารได้อย่างชัดเจน โดยจะสอดคล้องกับแนวทางการคัดสรรผลงานจากกลุ่มศิลปิน เพื่อให้สามารถออกแบบการจัดแสดงอย่างมีจุดมุ่งหมายได้
2. นิทรรศการย่อย (Side Exhibition) คือส่วนเสริมเนื้อหาของเทศกาล อาจประกอบด้วยนิทรรศการเดี่ยวหรือนิทรรศการกลุ่มที่สอดคล้องกับประเด็นหลักของเทศกาล ทั้งนี้ นิทรรศการย่อยสามารถอยู่นอกเหนือประเด็นหลักของเทศกาลได้ เพื่อตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของผู้ชม
3. นิทรรศการความร่วมมือ (Satellite Exhibition) คือนิทรรศการที่จัดแสดงโดยกลุ่มผู้ดำเนินงานจากภายนอก อาจเป็นนิทรรศการหรือเป็นกิจกรรมของกลุ่มองค์กรหรือสถาบันที่จัดดำเนินงานในขอบเขตพื้นที่และระยะเวลาของเทศกาล Satellite Exhibition นั้นแตกต่างจากนิทรรศการย่อย เนื่องจากเป็นนิทรรศการที่จัดขึ้นส่วนบุคคล โดยไม่ได้ใช้ทรัพยากรของเทศกาล หรืออาจเป็นการประสานผลประโยชน์ร่วมกันโดยการขอเสนองานเพื่อเข้าร่วมในผังเทศกาล หรือการที่เทศกาลเชื้อเชิญให้เข้าร่วมเพื่อขยายขอบเขตเทศกาล



ภาพที่ 7 รายละเอียดองค์ประกอบที่ 3 แผนผังรูปแบบลำดับขั้นที่ 2 (MC)

Note: From © Gun Ketwech, 2023

องค์ประกอบที่ 4 ประกอบด้วย

1. ศิลปิน (Artists) คือการระบุกุุ่มศิลปินที่ต้องการในเทศกาลศิลปะระดับนานาชาติอาจประกอบด้วยกลุ่มศิลปินที่หลากหลายโดยจะถูกเสนอชื่อ หรือผ่านการคัดสรรโดยภัณฑารักษ์ ซึ่งกลุ่มของศิลปินประกอบด้วย

- ศิลปินที่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จัก (Master หรือ Maestro)
- ศิลปินที่เริ่มมีชื่อเสียง ปรากฏตัวบนเวทีระดับนานาชาติ (Promising Artist)
- ศิลปินที่ดาวรุ่ง และศิลปินรุ่นใหม่ (Emerging Artist)

2. ผู้บรรยาย วิทยากร และ ผู้เชี่ยวชาญ (Guest Speakers) คือบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน นอกเหนือไปจากศิลปิน เพื่อรับหน้าที่วิทยากรจัดอบรม หรือกิจกรรมส่งเสริมเนื้อหาของเทศกาลในรูปแบบต่าง ๆ โดยจะคำนึงถึงความสอดคล้องกับทรัพยากรที่มี

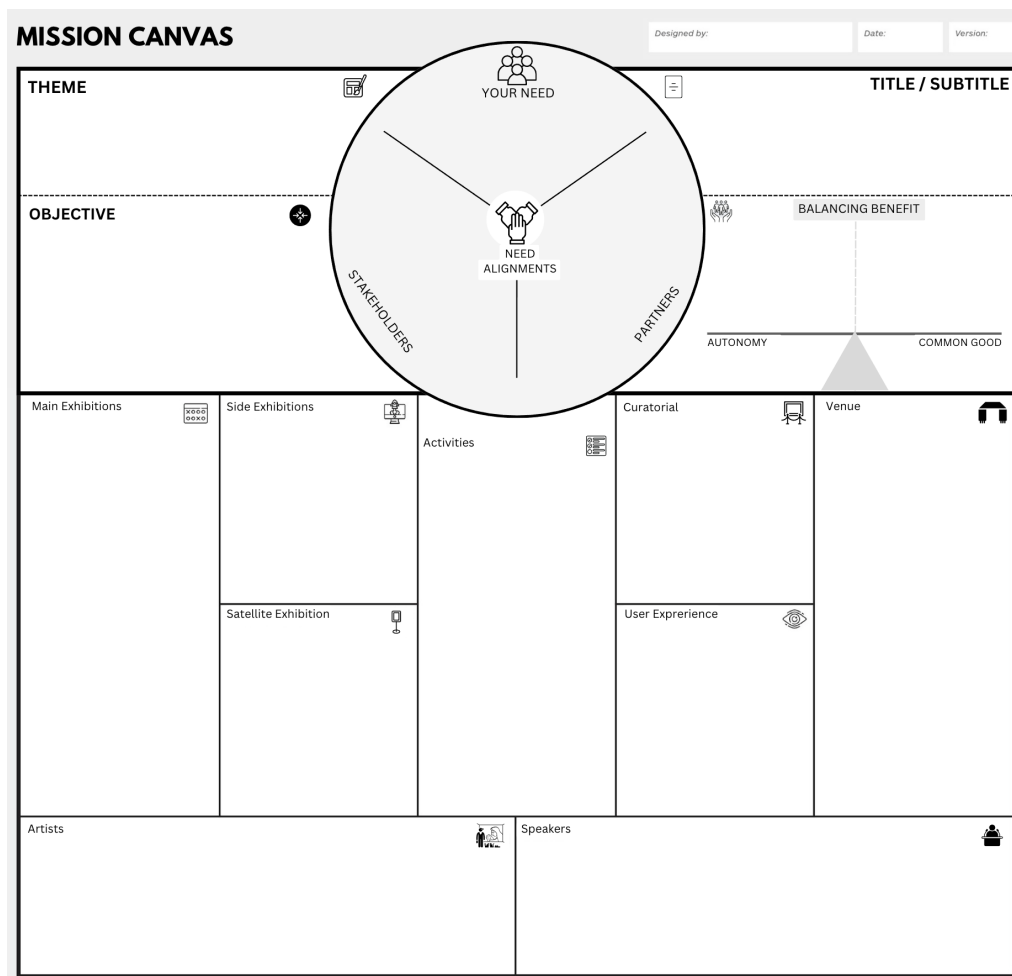
Artists	Speakers

ภาพที่ 8 รายละเอียดองค์ประกอบที่ 4 แผนผังรูปแบบลำดับขั้นที่ 2 (MC)

Note: From© Gun Ketwech, 2023

เพื่อออกแบบเนื้อหาตามความต้องการของผู้ใช้บริการ (ผู้ชมเทศกาล) รวมถึงทรัพยากรที่มีอยู่เป็นหลัก เพื่อให้แผนผังรูปแบบเทศกาลภาพถ่ายระดับนานาชาตินี้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ชุดเครื่องมือจำเป็นอย่างยิ่งที่ออกแบบแผนผังรูปแบบระดับขั้นที่ 2 (MC) นี้จึงมุ่งเน้นการสร้างสมดุลและกำหนดทิศทางการทำงานในระดับสุดท้ายก่อนจะเริ่มขั้นตอนการผลิต (การจัดแสดงผลงาน) โดยผู้วิจัยได้ออกแบบและพัฒนาเครื่องมือนี้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างชุดแผนรูปแบบที่สามารถใช้งานด้วยตนเอง ประกอบด้วยเครื่องมือตามลำดับดังนี้

แผนผังรูปแบบลำดับขั้นที่ 2 (Mission Model Canvas)



ภาพที่ 9 แผนผังรูปแบบลำดับขั้นที่ 2 MISSION CANVAS - MMC

Note: From © Gun Ketwech, 2023

การออกแบบแผนผังรูปแบบลำดับขั้นที่ 3 (Work Alignment Canvas - WAC)

เพื่อให้แผนผังรูปแบบเทศกาลภาพถ่ายระดับนานาชาติถูกใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แผนผังรูปแบบลำดับขั้นที่ 3 มีเป้าหมายเพื่อช่วยให้ผู้ใช้งานเห็นรายละเอียดของงานที่จะเกิดขึ้นรวมถึงสามารถติดตามควบคุมการผลิตและส่งมอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยระบุหน้าที่รับผิดชอบ แสดงกำหนดการ วันเวลาและสถานที่ของงานและกิจกรรมนั้น ๆ ซึ่งแผนผังรูปแบบลำดับขั้นสุดท้ายนี้ยังมีศักยภาพที่จะสามารถคาดการณ์ถึงปัญหา และบันทึกอุปสรรคร่วมรายการความคืบหน้าที่พบเจอระหว่างการดำเนินงานในแต่ละส่วนได้ ซึ่งจะกลายเป็นข้อมูลสำคัญประกอบรายงานสรุปหรือนำไปสู่การปรับปรุงแผนการจัดแสดงในเทศกาลครั้งต่อไปให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

แผนผังรูปแบบ Work Alignment Canvas ประกอบด้วยส่วนแจกแจงงาน ส่วนประสานงาน ส่วนติดตามและส่วนควบคุมการผลิต โดยแบ่งการแสดงรายละเอียดตามลำดับของงานที่จะเกิดขึ้นให้สัมพันธ์และสอดคล้องกันอย่างเป็นระบบซึ่งประกอบด้วยรายละเอียดในส่วนต่าง ๆ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดองค์ประกอบและคำอธิบายแผนผังรูปแบบแจกแจงงาน (ลำดับขั้นที่ 3) ประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ ดังนี้

1. ส่วนผู้รับผิดชอบโครงการ (Teams Management & Supports)

- ผู้ควบคุมงาน (Teams)
- ผู้ดำเนินงานสนับสนุน (Supports)

2. ส่วนแจกแจงหน้าที่รับผิดชอบ (Teams Alignments) ประกอบด้วย ลำดับขั้นของการดำเนินงาน (Procedure) และรายละเอียดส่วนย่อยดังต่อไปนี้

- รายงานตามลำดับขั้นตอน (Line Up)
 - o ลำดับงานขั้นผลิต (Production)
 - o ลำดับงานขั้นติดตั้ง (Set Up / Installation)
 - o ลำดับงานขั้นนำเสนอ (Events / Delivering)
- สถานที่ดำเนินงาน (Place)
- ผู้รับผิดชอบ (Responsible)
- กรอบระยะเวลา (Time Duration)
- ความเสี่ยงที่อาจพบ หรือ ปัญหาที่พบ (Risk / Problem)
- ส่วนติดตามการทำงาน (Monitor)

แผนผังรูปแบบลำดับขั้นที่ 3 (Work Alignment Canvas)

WORK ALIGNMENT CANVAS

Teams

- Designer
- Producers
- Exhibitioner
- Art Crew
- Media & Copy writer
- Event Runner
- Logistic

MANAGEMENT

- Curator
- Production Manager
- Installation Manager
- Public Relations Manager
- Programme Manager

Supports

- Fixer
- Technician
- Security
- Hospitality
- Artist Liaison
- Volunteer

	LINE UP	PLACE	RESPONSIBLE	TIME DURATION	RISK / PROBLEM	MORNIITOR
PRODUCTION						
SET UP						
EVENTS						

ภาพที่ 10 แผนผังรูปแบบแจกแจงงาน WORK ALIGNMENT CANVAS (ระดับขั้นที่ 3)

Note: From © Gun Ketwech, 2023

สรุปผลการออกแบบและพัฒนาชุดเครื่องมือรูปแบบเทศกาลภาพถ่ายระดับนานาชาติ

เครื่องมือรูปแบบบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่ายระดับนานาชาติ (IPFM) เป็นแผนภาพแบบหลายลำดับชั้น (Multi-levels Canvas) จัดเรียงตามลำดับชั้นการใช้งานโดยแบ่งหน้าที่การใช้งาน มีจุดเด่นคือ ความเรียบง่าย สามารถเรียนรู้และทำความเข้าใจได้รวดเร็ว มีคุณลักษณะสำคัญที่ตอบสนองความต้องการทั้ง กลุ่มผู้ใช้งานที่มีและไม่มีประสบการณ์โดยเฉพาะผู้จัดเทศกาลรุ่นใหม่ โดยมีคู่มือคำแนะนำการใช้งานรูปแบบเพื่อสร้างแนวทางและตัวอย่างการใช้งานสำหรับนำรูปแบบบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่ายระดับนานาชาติ (IPFM) ไปบริหารจัดการ นิทรรศการ เทศกาล หรือโครงการศิลปะที่มีลักษณะใกล้เคียงกันได้ ชุดเครื่องมือรูปแบบ The Photography Festival Model Canvas (IPFM) ประกอบด้วยแผนผังรูปแบบ (Model Canvas) จำนวน 3 แผนผัง โดยจำแนกออกเป็น “ขั้นตอนการผลิต” เพื่อจำแนกขั้นตอนและเนื้อหาออกเป็นส่วน ๆ ผลลัพธ์ที่ได้คือแผนผังรูปแบบที่ยังคงความเรียบง่ายทำความเข้าใจได้รวดเร็ว ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้งานทั้งที่มีและไม่มีประสบการณ์ การออกแบบและบริหารจัดการเทศกาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งกลยุทธ์การจัดการ การควบคุมคุณภาพ การแจกงานและสั่งการ รวมทั้งการตรวจสอบและประเมินความเสี่ยง โดยขยายขอบเขตไปสู่การจัดสรร ความต้องการรวมถึงประยุกต์ใช้ลำดับขั้นตอนการดำเนินงานมาไว้ในแผนผังรูปแบบ เพื่อให้สามารถลงรายละเอียดของเนื้อหาในงานในเทศกาลได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้นโดยมุ่งขยายผลการวิเคราะห์ทรัพยากรแผนผังรูปแบบจะถูกใช้งานตามลำดับที่ช่วยประกอบสร้างและสรุปเป็นภาพรวมรายละเอียดของเทศกาลฯ ไว้ได้อย่างครอบคลุม

ข้อถกเถียงในงานวิจัย

ประการที่หนึ่ง เครื่องมือรูปแบบการบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติ The Photography Festival Model Canvas (IPFM) พัฒนารูปร่างจากแผนผังรูปแบบการจัดการธุรกิจ Business Model Canvas โดยยึดโครงสร้างหลักของ BMC ที่ประกอบด้วย 4 ส่วนหลัก 9 องค์ประกอบย่อย ซึ่งการนำโมเดลธุรกิจที่สร้างขึ้นเพื่อแสวงหาผลประกอบการ (กำไร) ที่ช่วยเพิ่มมูลค่าของสินค้าและบริการเป็นสำคัญ การนำ BMC มาพัฒนาเพื่อบริหารจัดการเทศกาลที่เป้าหมายของการชี้วัดไม่ใช่แค่ผลกำไรแต่เพียงอย่างเดียว เหมาะกับผู้ใช้งานที่เป็นองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร (Non-Profit Organization) อีกทั้งจากการทดลองใช้งานเพื่อพัฒนาชุดเครื่องมือนี้ ผู้วิจัยเห็นว่าการใช้งานเครื่องมือ BMC ไม่จำเป็นต้องรวมไว้ในชุดเครื่องมือหลักอีกต่อไป เนื่องจากชุดเครื่องมือใน IPFM มีศักยภาพที่เพียงพอ อย่างไรก็ตามรูปแบบ IPFM ที่พัฒนามาขึ้น ยังคงไว้ซึ่งองค์ประกอบในการจัดการงบประมาณและรายได้ (Revenue Stream) ซึ่งยืดหยุ่นเพียงพอต่อผู้ใช้งานในกลุ่มผู้ประกอบการศิลปะ (Art Entrepreneur)

ประการที่สอง ระหว่างการวิจัยและพัฒนาชุดรูปแบบการบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติ พบว่าในกลุ่มผู้จัดเทศกาลและกิจกรรมสร้างสรรค์มีการใช้งานเครื่องมือรูปแบบอื่น ๆ เช่น Double Diamond Model (DDM) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่นิยมใช้ในกระบวนการออกแบบและการแก้ปัญหาในงานที่มีความซับซ้อน ถูกพัฒนาโดย Design Council ประเทศสหราชอาณาจักร ซึ่งกลายเป็นเครื่องมือที่ใช้กันอย่างแพร่หลายในด้านการออกแบบสร้างสรรค์นวัตกรรมและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ออกแบบมาเพื่อกระบวนการคิดเชิงออกแบบให้สามารถจัดการกับปัญหาที่ซับซ้อนเพื่อหาทางแก้ที่เหมาะสม แม้ DDM จะมีความยืดหยุ่นในการใช้งาน เป็นตัวช่วยหนึ่งในการออกแบบและจัดการเทศกาลภาพถ่าย ทว่าอาจไม่ใช่ตัวเลือกที่เหมาะสมนักที่จะนำมาเป็นรูปแบบหลัก

ในการพัฒนา โดยมีเหตุผลสำคัญคือ ผู้ใช้งานจำเป็นต้องมีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ในการออกแบบที่สำคัญคือ DDM ขาดมิติด้านการใช้งานเชิงบริหารจัดการ เพราะ DDM เป็นเครื่องมือที่เน้นการใช้งานเชิงวิเคราะห์ แม้จะมีบางแง่มุมที่สามารถสะท้อนส่วนประกอบบางประการ เช่น การวางแผนและออกแบบแผนงานที่มีประสิทธิภาพ แต่ทว่า DDM ไม่ได้ถูกออกแบบมาเพื่อจัดการในประเด็นเหล่านี้โดยตรง นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้สรุปเปรียบเทียบเครื่องมือรูปแบบการบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่ายนานาชาติกับเครื่องมือรูปแบบแผนภาพอื่น ๆ ซึ่งรูปแบบแต่ละชนิดถูกออกแบบมาให้มีจุดเด่น คุณลักษณะและหน้าที่การใช้งานแตกต่างกัน เช่น เครือข่ายลอจิก (Network Logic) รูปแบบการวิเคราะห์โครงการ (PRINCE2) รูปแบบโมเดลธุรกิจ (Business Model Canvas) รูปแบบโมเดลเพชรคู่ (Double Diamond Model) เพื่อแสดงให้เห็นถึงข้อได้เปรียบของรูปแบบ IPFM ที่พัฒนาขึ้นว่ามีคุณลักษณะและองค์ประกอบเฉพาะได้ตามที่ผู้วิจัยต้องการ โดยสามารถสรุปความแตกต่างของเครื่องมือที่เกี่ยวข้องปรากฏผลดังนี้

ตารางที่ 4 ตารางเปรียบเทียบเครื่องมือรูปแบบแผนภาพ 5 ชนิด

องค์ประกอบและหน้าที่หลัก ของรูปแบบการบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่าย	Double Diamond Model	Business Model Canvas	PRINCE2	Network Logic	IPFM
การวางแผน (Planning)	✓	✓	✓	✓	✓
การจัดองค์กร (Organizing)	✓	✓	✓	✓	✓
การจัดบุคลากร (Staffing)	-	-	-	-	✓
การสั่งการ (Leading) / (Commanding)	-	-	✓	-	✓
การประสานงาน (Coordinating)	-	✓	✓	✓	✓
การชี้นำ (Leading)	-	✓	✓	✓	✓
การควบคุม (Controlling)	-	✓	✓	-	✓
ความเรียบง่าย / เข้าใจง่าย (User Friendly)	-	✓	-	✓	✓
แสดงภาพรวมของโครงการ (Overview)	-	✓	-	-	✓
สามารถวิเคราะห์ทรัพยากรและปัจจัยสำคัญ (Analysis)	✓	✓	✓	✓	✓
กำหนดรายละเอียดเนื้อหาของเทศกาล (Designing)	-	✓	-	-	✓
แสดงกระบวนการ ขั้นตอนการดำเนินงาน (Proceeding)	✓	-	✓	✓	✓
ประเมินความเสี่ยงและการคาดการณ์ (Predicting)	✓	-	✓	✓	✓
ติดตามความคืบหน้า (Monitoring)	✓	-	✓	-	✓
ควบคุมคุณภาพของงาน (Controlling)	✓	-	-	✓	✓

ข้อเสนอแนะ

ชุดเครื่องมือรูปแบบเทศกาลภาพถ่ายระดับนานาชาติแม้จะเป็นแผนภาพที่ทำความเข้าใจได้ง่าย สำหรับผู้ปฏิบัติงานระดับทั่วไปรวมถึงผู้ใช้งานรายใหม่ยังจำเป็นต้องได้รับการชี้แนะ (Supervise) หรือถ่ายทอดพื้นฐานความเข้าใจของโครงสร้างและเนื้อหาของเทศกาลภาพถ่าย เครื่องมือนี้นี้มุ่งเน้นให้ใช้งานโดยเฉพาะกลุ่มบุคลากรระดับอำนวยการ เช่น ผู้อำนวยการ (Festival Director) ภัณฑารักษ์ (Curator) ผู้จัดการเทศกาล (Festival Manager) และผู้ประสานงาน (Coordinator) อีกทั้งจะเกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้นเมื่อใช้งานควบคู่กับ “คู่มือเชิงปฏิบัติการเพื่อนำเสนอผลงานภาพถ่ายระดับนานาชาติ” (Ketwech, 2019) ที่มุ่งเน้นผู้ใช้งานระดับปฏิบัติการ ซึ่งแสดงขั้นตอนการปฏิบัติงานของเทศกาลภาพถ่ายตั้งแต่ต้นจนสิ้นสุดกระบวนการ เครื่องมือทั้งสองอาจช่วยตอบสนองความต้องการของผู้บริหารจัดการเทศกาลรายใหม่ ให้สามารถมีเครื่องมือช่วยบริหารจัดการทั้งระดับอำนวยการและระดับปฏิบัติการอย่างครบถ้วน

รูปแบบแผนภาพเป็นประโยชน์แก่ผู้สนใจในวิชาชีพจัดการเทศกาล เครื่องมื่อดังกล่าวมาพร้อมกับคำแนะนำการใช้งานรูปแบบเพื่อรองรับผู้ใช้งานรายใหม่ที่อาจขาดประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการโครงการ เพื่อให้สามารถทำความเข้าใจและช่วยทบทวนการใช้งานรูปแบบได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ผลิตและเผยแพร่ชุดเครื่องมือแผนผังรูปแบบและคู่มือคำแนะนำการใช้งานรูปแบบ การบริหารจัดการเทศกาลภาพถ่ายระดับนานาชาติไว้ในระบบไฟล์ดิจิทัลให้ผู้สนใจสามารถดาวน์โหลดไปศึกษาและเรียนรู้การใช้งานหรือพัฒนาต่อภายใต้เงื่อนไข Creative Common ซึ่งจะสามารถนำไปใช้ประโยชน์โดยตรงหรือพัฒนาให้เหมาะสมกับงานหรือโครงการในรูปแบบอื่น ๆ ต่อไปได้



ภาพที่ 11 Downloadable The Festival Model Canvas QR Code

Note: From © Gun Ketwech, 2023

References

- AG, S. (2023). *Business Canvas-Business Models & Value Propositions*. Business Canvas-Business Models & Value Propositions. <https://www.strategyzer.com/canvas>.
- Arcodia, C., and Whitford, M. (2006). Festival attendance and the development of social capital. *Journal of Convention & Event Tourism*, 8(2), 1-18.
- Jitrarojana-rak, R. (2005). *Kānphatthanā rūpbæp kānbōrihān khōng khana kammakān sathān suksākhan phūnthān samrap prathet Thai [Development of an administration model of school board of basic education for Thailand]* [Doctoral dissertation]. Chulalongkorn University.
- Keeves, J. P. (1988). Models and Model Building. In J. P. Keeves (Ed.), *Educational Research, Methodology, and Measurement: An International Handbook* (p. 541 - 546). Oxford: Pergamon Press.
- Ketwech, G. (2019). *čhak nithatsakān sū thētsakān: kānphatthanā khūmī patibat ngān thetsakān phāpthai Chāng Mai [From Exhibition to Festival: Developing a Guide to the Chiang Mai Photography Festival]* [Resreach Report]. Chiang Mai University.
- Miyakawa, T. (1986). *Sēttha miti būrangton [Intro to Econometrics]*. Bangkok: Ruen Jaeng Publishing.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Clark, T. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. New York: John Wiley & Sons.
- Porananond, A. (2014). *Kānphatthanā rūpbæp kānsāng san phāpthai phūm that watthanatham chōēng wiphāk [Development of a critical cultural landscape photography model]* [Doctoral dissertation]. Naresuan University.
- Tosi, H.L. & Carroll, S.J. (1982). *Management*. New York: John Wiley & Sons.
- Wirunanon, P. (2009). *Kānphatthanā nēō khwāmkhit kānchat mahakam sinlapa rūamsamai nānā chāt [Developing the concept of organizing an international contemporary art fair in public spaces in Thailand]* [Research Report]. Office of Contemporary Art and Culture. <https://www.ocac.go.th/research/ทั่วไป/การพัฒนาแนว>.