

รูปแบบองค์ประกอบธุรกิจพิพิธภัณฑ์เอกชนในประเทศไทย

Business component of private museum in Thailand

ศุภานิช คำบุศย์¹ และ รุ่งโรจน์ สงสระบุญ²
Supanich kumboosya¹ and Rungroje Songsraboony²

มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์
Southeast Asia University, Thailand
Corresponding Author, Email: Supanich.kbs@gmail.com¹

Received: 2025-10-09; Revised: 2025-10-31; Accepted: 2025-10-31

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาสถานการณ์พิพิธภัณฑ์ของประเทศไทยในปัจจุบัน 2) เพื่อค้นหารูปแบบธุรกิจของพิพิธภัณฑ์เพื่อนำเสนอแผนธุรกิจในธุรกิจของพิพิธภัณฑ์โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพตามแนวทางทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory) ผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญจำนวน 8 คน ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารพิพิธภัณฑ์ ภัณฑารักษ์ และนักวิชาการด้านพิพิธภัณฑ์ศึกษาและเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ผลการวิจัยพบว่า พิพิธภัณฑ์เอกชนไทยส่วนใหญ่ประสบปัญหาหารายได้ไม่เพียงพอ ขาดแผนธุรกิจที่ยั่งยืน และขาดการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ส่งผลให้หลายแห่งต้องปิดดำเนินการหลังสถานการณ์การระบาดของโควิด-19

ผลการสังเคราะห์ข้อมูลนำไปสู่การพัฒนา “โมเดลธุรกิจแบบพึ่งพาตนเอง” (Self-Sustaining Model) ที่ผสมผสานแนวคิด Business Model Canvas ของ Osterwalder & Pigneur (2010) เข้ากับแนวคิด Triple Bottom Line ของ Elkington (1997) เพื่อสร้างสมดุลระหว่างคุณค่าทางสังคม สิ่งแวดล้อม และเศรษฐกิจ องค์ประกอบสำคัญของโมเดลนี้ประกอบด้วย 4 ช่องทางรายได้หลัก ได้แก่ บัตรเข้าชม ร้านค้าพิพิธภัณฑ์ พื้นที่เชิงพาณิชย์ และกิจกรรมสร้างรายได้ (Workshops / Collaboration) ตลอดจนการใช้กลยุทธ์การสื่อสารการตลาดเชิงบูรณาการ (Integrated Marketing Communication: IMC) เพื่อขยายฐานผู้ชมและสร้างการมีส่วนร่วมกับชุมชนในระยะยาว ข้อเสนอเชิงนโยบาย ได้แก่ การจัดตั้งกองทุนสนับสนุนพิพิธภัณฑ์เอกชนแห่งชาติ (Matching Fund) การพัฒนาหลักสูตรด้านการจัดการพิพิธภัณฑ์ และการสร้างความร่วมมือระหว่างภาครัฐ เอกชน และสถาบันการศึกษา เพื่อยกระดับพิพิธภัณฑ์เอกชนไทยให้เป็นกลไกสำคัญของเศรษฐกิจสร้างสรรค์ และ Soft Power แห่งชาติอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: พิพิธภัณฑ์, รูปแบบธุรกิจ, ไม่เน้นแสวงผลกำไร, สถานการณ์ของพิพิธภัณฑ์

Abstract

This qualitative research aimed to 1) To study the current situation of museums in Thailand 2) To find the business model of museums to present the business canvas of museums. The study employed the grounded theory approach through in-depth interviews with eight key informants, including private museum directors, curators, and scholars in museum studies and creative economy. Findings revealed that most private museums in Thailand face financial instability, lack of sustainable business models, and limited strategic management capacity, resulting in the closure of several museums, especially after the COVID-19 pandemic.

The analysis led to the development of a Self-Sustaining Business Model integrating Osterwalder and Pigneur's (2010) Business Model Canvas with Elkington's (1997) Triple Bottom Line framework to balance social, environmental, and economic values. The model identifies four major revenue streams—ticket sales, museum shops, commercial spaces, and income-generating activities (workshops or cultural collaborations)—supported by the application of Integrated Marketing Communication (IMC) strategies to enhance audience engagement and long-term community participation. Policy recommendations include establishing a National Private Museum Fund (Matching Fund), incorporating Museum Management and Cultural Creative Business courses in higher education, and promoting cross-sector collaboration among government, private, and academic institutions to strengthen Thai private museums as sustainable drivers of the creative economy and national soft power.

Keywords: Museum, business model, non-profit, museum situation

บทนำ

ในยุคปัจจุบันที่โลกเข้าสู่เศรษฐกิจฐานความรู้และเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (Creative Economy) พิพิธภัณฑ์ได้กลายเป็นกลไกสำคัญของการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจ โดยทำหน้าที่ทั้งในฐานะ “แหล่งเรียนรู้ของสาธารณะ” และ “กลไกขับเคลื่อนเศรษฐกิจเชิงวัฒนธรรม” (Cultural Economy) ซึ่งมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ การสร้างสำนึกทางวัฒนธรรม และการส่งเสริมอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวอย่างมีคุณค่า พิพิธภัณฑ์ไม่เพียงเป็นสถานที่เก็บรักษามรดกทางวัฒนธรรมและประวัติศาสตร์เท่านั้น แต่ยังเป็นพื้นที่แห่งการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ การสร้างประสบการณ์ และการสร้างมูลค่าเชิงสังคมและเศรษฐกิจในยุคดิจิทัล จากฐานข้อมูลของศูนย์มานุษยวิทยาสิรินธร (2568) พบว่าประเทศไทยมีพิพิธภัณฑ์กว่า 1,600 แห่งทั่วประเทศ โดยประมาณ 1,476 แห่งยังเปิดดำเนินการอยู่ แต่อีกหลายแห่งโดยเฉพาะพิพิธภัณฑ์เอกชนต้องหยุดดำเนินการชั่วคราวหรือปิดถาวร อันเนื่องมาจากปัญหาการเงินและการขาดแบบแผนการจัดการที่ยั่งยืน ปรากฏการณ์นี้ชัดเจนยิ่งขึ้นในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ซึ่งส่งผลให้พิพิธภัณฑ์ทั่วโลกมากกว่าร้อยละ 90 ต้องปิดดำเนินการชั่วคราว และกว่าร้อยละ 10 ปิดถาวร (UNESCO, 2020) เนื่องจากไม่สามารถรับภาระค่าใช้จ่ายได้ โดยเฉพาะพิพิธภัณฑ์เอกชนที่ไม่มีเงินสนับสนุนจากภาครัฐและพึ่งพารายได้จากการขายบัตรเข้าชมและสินค้าที่ระลึก ในขณะที่ สภาการพิพิธภัณฑ์ระหว่างชาติ (ICOM, 2022) ได้ประกาศคำนิยามใหม่ของพิพิธภัณฑ์ว่าเป็น “สถาบันถาวรที่ไม่เน้นแสวงผลกำไร (Not-for-Profit)” ซึ่งสะท้อนถึงแนวคิดการเปิดกว้างให้พิพิธภัณฑ์สามารถดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจได้ภายใต้กรอบของจริยธรรมและพันธกิจทางสังคม ความหมายใหม่นี้แตกต่างจากคำว่า “ไม่แสวงหาผลกำไร (Non-Profit)” แบบเดิม ซึ่งมักจำกัดบทบาททางเศรษฐกิจของพิพิธภัณฑ์ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นสัญญาณให้พิพิธภัณฑ์ทั่วโลก รวมถึงประเทศไทย เริ่มตระหนักถึงความจำเป็นของ “โมเดลธุรกิจพิพิธภัณฑ์” (Museum Business Model) เพื่อสร้างสมดุลระหว่างภารกิจทางสังคมและความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ สำหรับประเทศไทย แม้ว่าภาครัฐจะส่งเสริมให้พิพิธภัณฑ์เป็นส่วนหนึ่งของเศรษฐกิจสร้างสรรค์ เช่น การจัดกิจกรรม “Night at the Museum Festival” และ “Gallery Night” เพื่อกระตุ้นการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม แต่ในทางปฏิบัติพิพิธภัณฑ์เอกชนจำนวนมากยังคงขาดระบบการบริหารจัดการที่เป็นมืออาชีพ ขาดแผนการตลาด และไม่สามารถสร้างรายได้เพียงพอต่อการดำรงอยู่ได้ ส่งผลให้พิพิธภัณฑ์บางแห่งต้องปิดตัวลงอย่างถาวร ทั้งที่มีศักยภาพด้านเนื้อหาและคุณค่าทางวัฒนธรรมสูง ในต่างประเทศ มีตัวอย่างพิพิธภัณฑ์ที่ปรับตัวได้ดี เช่น “Louvre” ประเทศฝรั่งเศส หรือ “British Museum”



สหราชอาณาจักร ที่นำแนวคิดธุรกิจเชิงสร้างสรรค์มาใช้ในการขายลิขสิทธิ์สินค้าคอลเลกชัน การร่วมมือกับแบรนด์เอกชน และการพัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อสร้างรายได้ระยะยาว ในขณะที่ประเทศไทยยังไม่มีรูปแบบธุรกิจที่ชัดเจนและเหมาะสมสำหรับพิพิธภัณฑ์เอกชน Olav Velthuis และ Marton Gera (2024) ศึกษาพบว่า การปิดตัวของพิพิธภัณฑ์เอกชนทั่วโลกมีสาเหตุสำคัญจากโครงสร้างการเงินที่พึ่งพาผู้ก่อตั้งรายเดียว การขาดเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจ และการขาดแนวทางการบริหารจัดการที่เชื่อมโยงกับเศรษฐกิจท้องถิ่น ซึ่งสอดคล้องกับสถานการณ์ของไทยที่พิพิธภัณฑ์เอกชนส่วนใหญ่ยังอยู่ในลักษณะ “องค์กรส่วนบุคคล” ที่ขาดระบบธุรกิจรองรับ นอกจากประเด็นทางการเงินแล้ว ยังพบว่าความเข้าใจของสังคมไทยต่อพิพิธภัณฑ์ยังจำกัดอยู่ในกรอบ “องค์กรเพื่อสังคม” มากกว่า “องค์กรธุรกิจเชิงวัฒนธรรม” ทำให้การดำเนินงานขาดแรงจูงใจในการสร้างรายได้ ขณะที่ผู้ชมรุ่นใหม่ให้ความสำคัญกับ “ประสบการณ์การเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม (Immersive Experience)” และ “Storytelling” มากกว่าเพียงการจัดแสดงวัตถุแบบดั้งเดิม (พิเชษฐ ตระกูลสินนท์, 2567) ซึ่งแนวโน้มนี้สะท้อนถึงความจำเป็นที่พิพิธภัณฑ์ต้องปรับตัวเข้าสู่ยุคการตลาดเชิงประสบการณ์ (Experience Marketing) และใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือเชื่อมโยงกับผู้เข้าชม ในด้านเศรษฐกิจ พิพิธภัณฑ์เอกชนมีศักยภาพที่จะกลายเป็น “Soft Power” ที่ช่วยส่งเสริมเศรษฐกิจสร้างสรรค์ของประเทศ หากมีการพัฒนาโมเดลธุรกิจที่ชัดเจนและเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและวัฒนธรรม ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลไทยที่ส่งเสริมอัตลักษณ์ไทยใน 5 กลุ่มหลัก ได้แก่ อาหาร ภาพยนตร์ การออกแบบ ศิลปะการต่อสู้ และเทศกาลวัฒนธรรม (5F) โดยพิพิธภัณฑ์สามารถเป็นแพลตฟอร์มเชื่อมโยงทุกองค์ประกอบเหล่านี้

งานวิจัยนี้ได้ให้ความสำคัญกับผืนผ้าใบโมเดลธุรกิจของ Osterwalder และ Pigneur เก็บข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์ ภัณฑารักษ์ นักวิชาการ และผู้เชี่ยวชาญในด้านพิพิธภัณฑ์ เพื่อสังเคราะห์หาแนวคิดแนวทางในการสร้างโมเดลธุรกิจของพิพิธภัณฑ์ในปัจจุบัน เพื่อนำผลการศึกษามาเป็นแนวทางออกแบบรูปแบบโมเดลธุรกิจที่เหมาะสมกับพิพิธภัณฑ์ สามารถเป็นโมเดลทางธุรกิจที่นำมาปรับใช้กับพิพิธภัณฑ์ในรูปแบบต่าง ๆ และสามารถนำไปพัฒนาต่อยอดเป็นรูปแบบที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจด้านวัฒนธรรมอื่น ๆ ต่อไปในอนาคต

คำถามการวิจัย

1. สถานการณ์ปัจจุบันของประเทศไทยควรเป็นอย่างไร
2. รูปแบบธุรกิจของพิพิธภัณฑ์ควรเป็นจะอย่างไร

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสถานการณ์พิพิธภัณฑ์ของประเทศไทยในปัจจุบัน
2. เพื่อค้นหารูปแบบธุรกิจของพิพิธภัณฑ์เพื่อนำเสนอผืนผ้าใบธุรกิจของพิพิธภัณฑ์

การทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดพิพิธภัณฑ์ร่วมสมัย

พิพิธภัณฑ์ในศตวรรษที่ 21 ได้เปลี่ยนบทบาทจาก “สถานที่จัดแสดงวัตถุ” สู่ “พื้นที่แห่งการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมของชุมชน” (Weil, 2020) โดยมุ่งเน้นให้ผู้เข้าชมมีส่วนร่วมทางปัญญาและอารมณ์กับเนื้อหาที่จัดแสดง ทั้งนี้ สภาการพิพิธภัณฑ์ระหว่างประเทศ (ICOM, 2022) ได้ให้คำนิยามใหม่ของพิพิธภัณฑ์ว่า “เป็นสถาบันถาวรเพื่อการศึกษา วิจัย และเผยแพร่ความรู้ เพื่อประโยชน์ของสังคม โดยไม่มุ่งหวังผลกำไร” ซึ่งสะท้อนแนวคิดที่ว่าพิพิธภัณฑ์ต้องทำหน้าที่เกินกว่าการอนุรักษ์ แต่ยังคงต้องเป็นกลไกในการขับเคลื่อนสังคมแห่งความรู้ (knowledge society) ตามแนวคิดของ Stephen Weil (2020) พิพิธภัณฑ์สมัยใหม่ควรสร้าง



คุณค่าเชิงสังคมและเศรษฐกิจไปพร้อมกัน โดยเป็น “พื้นที่แห่งความหมายร่วม” (Shared Meaning Space) ที่ประชาชนสามารถเรียนรู้ สร้างสำนึก และเชื่อมโยงอดีตกับปัจจุบันได้อย่างมีชีวิตชีวา งานของ Sandell (2017) ยังเสนอแนวคิด “Socially Inclusive Museum” ที่พิพิธภัณฑ์ต้องเปิดกว้างให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางของเนื้อหาและการจัดนิทรรศการจากข้อมูลในต้นฉบับการสัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญด้านพิพิธภัณฑ์ (ID03, ID04) พบว่าพิพิธภัณฑ์เป็น “พื้นที่บ่มเพาะทางความคิดและจิตวิญญาณของประชาชน” โดยเฉพาะกลุ่มเยาวชนและคนรุ่นใหม่ ซึ่งสะท้อนว่าพิพิธภัณฑ์ในบริบทไทยกำลังปรับบทบาทให้เป็นพื้นที่แห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต (*lifelong learning*) และเป็นเวทีแห่งการสร้างสรรค์ที่สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของโลก นอกจากนี้ยังพบว่า พิพิธภัณฑ์สมัยใหม่จำเป็นต้องมี “ความยืดหยุ่นและการปรับตัว” เพื่อให้สอดคล้องกับสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Falk & Dierking, 2016) โดยเฉพาะในยุคดิจิทัลที่เทคโนโลยี AR/VR, Virtual Tour และ Storytelling เชิงปฏิสัมพันธ์ถูกนำมาใช้ในการสื่อความหมาย เพื่อสร้างประสบการณ์เรียนรู้ที่ทันสมัยและยั่งยืน

พิพิธภัณฑ์เอกชนและความยั่งยืน

พิพิธภัณฑ์เอกชนถือเป็นกลไกสำคัญของเศรษฐกิจวัฒนธรรม เนื่องจากมีความคล่องตัวสูงและสามารถบริหารจัดการเชิงสร้างสรรค์ได้มากกว่าภาครัฐ อย่างไรก็ตาม งานของ Velthuis et al. (2023) ชี้ว่าพิพิธภัณฑ์เอกชนทั่วโลกมีความเปราะบางทางการเงิน เนื่องจากพึ่งพาผู้ก่อตั้งเพียงรายเดียวและขาดระบบธุรกิจที่พึ่งพาตนเองได้ การวิจัยของ Aengenheyster (2023) พบว่าความสำเร็จของพิพิธภัณฑ์เอกชนขึ้นอยู่กับการสร้างสมดุลระหว่าง “คุณค่าทางสังคม” และ “ผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ” ผ่านกลยุทธ์การบริหารที่ชัดเจนในประเทศไทย พิพิธภัณฑ์เอกชนหลายแห่ง เช่น พิพิธภัณฑ์บ้านจำทวี (พิษณุโลก) และพิพิธภัณฑ์การเรียนรู้ การลงทุน (Inventory) ได้พยายามปรับใช้แนวคิดธุรกิจ เช่น การจำหน่ายสินค้าของที่ระลึก การจัดนิทรรศการเชิงพาณิชย์ และการสร้างเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้ในระยะยาว Osterwalder และ Pigneur (2010) ได้เสนอเครื่องมือ *Business Model Canvas* ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 9 ด้าน ได้แก่

1. กลุ่มลูกค้า (Customer Segments)
2. คุณค่าที่เสนอ (Value Proposition)
3. ช่องทางจัดจำหน่าย (Channels)
4. ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship)
5. กระแสรายได้ (Revenue Streams)
6. ทรัพยากรหลัก (Key Resources)
7. กิจกรรมหลัก (Key Activities)
8. พันธมิตรหลัก (Key Partners) และ
9. โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure)

โมเดลนี้ถูกนำมาประยุกต์ในหลายองค์กรพิพิธภัณฑ์ทั่วโลกเพื่อใช้วางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจ เช่น พิพิธภัณฑ์ศิลปะเอกชนในเยอรมนีและญี่ปุ่น ซึ่งเน้นการสร้างพันธมิตรกับภาคเอกชนและภาคการศึกษา เพื่อเสริมรายได้ และเป็นแนวทางที่พิพิธภัณฑ์เอกชนไทยสามารถนำมาปรับใช้ได้ นอกจากนี้ งานของ ศุภานิช คำบุศย์ (2568) ยังเสนอแนวคิด “Self-Sustaining Museum” ซึ่งมองว่าพิพิธภัณฑ์เอกชนควรใช้แนวทางบริหารแบบพึ่งพาตนเอง โดยมีรายได้จาก 4 ช่องทางหลัก ได้แก่ บัตรเข้าชม ร้านค้าพิพิธภัณฑ์ พื้นที่เชิงพาณิชย์ และกิจกรรมสร้างรายได้ เช่น เวิร์คช็อปหรือการร่วมผลิตสินค้าทางวัฒนธรรม

ทฤษฎีไตรค่าไรสุทธิ (Triple Bottom Line)

แนวคิด Triple Bottom Line (TBL) ที่เสนอโดย John Elkington (1997) เป็นกรอบสำคัญขององค์กรยุคใหม่ที่ต้องวัดความสำเร็จในสามมิติ ได้แก่ People (สังคม), Planet (สิ่งแวดล้อม) และ Profit (เศรษฐกิจ) ซึ่งถูกนำมาใช้ในพีพริทัศน์ทั่วโลกเพื่อประเมินคุณค่าทางสังคมและผลตอบแทนทางเศรษฐกิจไปพร้อมกัน สำหรับบริบทของพีพริทัศน์เอกชนไทย แนวคิดนี้สามารถประยุกต์ได้ ดังนี้

- People การส่งเสริมการเข้าถึงของประชาชนทุกกลุ่ม การสร้างกิจกรรมที่ตอบโจทย์ชุมชน และการมีส่วนร่วมของท้องถิ่น

- Planet การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม เช่น การออกแบบอาคารประหยัดพลังงาน และการใช้วัสดุยั่งยืน

- Profit การสร้างรายได้จากกิจกรรมที่สอดคล้องกับพันธกิจ เช่น การจัดนิทรรศการเชิงการศึกษาและการผลิตสินค้าวัฒนธรรม

งานของ Merritt (2020) และ Hooper-Greenhill (2019) ระบุว่าพีพริทัศน์ที่สามารถผสมผสานทั้งสามมิติได้อย่างสมดุลจะสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน และเป็นตัวแบบขององค์กรเพื่อสังคมในยุคเศรษฐกิจสร้างสรรค์

การสื่อสารการตลาดเชิงบูรณาการ (Integrated Marketing Communication: IMC)

แนวคิด IMC มุ่งเน้นการผสมผสานช่องทางสื่อสารทั้งออนไลน์ ออฟไลน์ และกิจกรรมประสบการณ์ เพื่อสร้างภาพลักษณ์และความผูกพันระยะยาวกับผู้บริโภค (Kotler & Keller, 2021) พีพริทัศน์สามารถนำแนวคิดนี้มาใช้ในการบริหารประสบการณ์ผู้เข้าชมผ่านเทคนิค Storytelling, Interactive Experience และ Content Marketing เพื่อสร้างความแตกต่างและความจดจำในระยะยาว จากการศึกษาของ Bal et al. (2021) พบว่าพีพริทัศน์ที่ใช้กลยุทธ์ IMC อย่างมีระบบสามารถเพิ่มจำนวนผู้เข้าชมและการมีส่วนร่วมของชุมชนได้มากกว่า 30% โดยเฉพาะเมื่อใช้สื่อดิจิทัลในการเชื่อมโยงระหว่างเนื้อหาบทนิทรรศการกับการเรียนรู้นอกพีพริทัศน์ ตัวอย่างเช่น พีพริทัศน์ศิลปะสิงคโปร์ที่ใช้แพลตฟอร์มออนไลน์เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์การตลาดเพื่อเชื่อมโยงผู้ชมทั่วโลก ในบริบทของไทย แนวคิด IMC สามารถนำมาประยุกต์ในพีพริทัศน์เอกชนได้ผ่านการใช้โซเชียลมีเดีย เช่น Facebook, TikTok และ Instagram เพื่อเล่าเรื่อง (storytelling) ของคอลเลกชันการจัดนิทรรศการออนไลน์ และการร่วมมือกับอินฟลูเอนเซอร์ทางศิลปะและการท่องเที่ยว ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอของผู้ให้ข้อมูลในต้นฉบับที่ระบุว่า “พีพริทัศน์ควรปรับตัวให้ทันสมัย และให้ความสำคัญกับบรรยากาศที่ส่งเสริมประสบการณ์การเรียนรู้”

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “รูปแบบองค์ประกอบธุรกิจพีพริทัศน์เอกชนในประเทศไทย” เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้แนวทางของ ทฤษฎีสถานฐาน (Grounded Theory) ที่มุ่งเน้นการสร้างองค์ความรู้หรือแบบจำลองแนวคิด (Conceptual Model) จากข้อมูลจริงในภาคสนาม เพื่อให้ได้แนวทางการพัฒนารูปแบบธุรกิจที่สอดคล้องกับบริบทของพีพริทัศน์เอกชนไทย

รูปแบบและแนวทางการวิจัย

การวิจัยนี้ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพแบบ Theoretical Grounded Model เพื่อศึกษาปรากฏการณ์และความหมายของการบริหารจัดการพีพริทัศน์ในเชิงลึก โดยเน้นการเก็บข้อมูลเชิงประสบการณ์จากผู้ปฏิบัติงานจริง และนำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์เชิงทฤษฎี เพื่อสังเคราะห์เป็นแบบจำลององค์ประกอบธุรกิจ (Business Canvas Model) ที่เหมาะสมกับบริบทประเทศไทย แนวทางการดำเนินงานสอดคล้องกับหลักการของ Strauss & Corbin (1998) ที่ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ การเก็บข้อมูล (Data Collection), การวิเคราะห์รหัสข้อมูล (Coding) และการสังเคราะห์แนวคิด (Conceptualization)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มเป้าหมายของการวิจัยคือผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับพิพิธภัณฑ์เอกชนในประเทศไทย ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบาย การบริหารจัดการ และการพัฒนาเชิงธุรกิจ กลุ่มตัวอย่าง (Key Informants) จำนวน 8 คน ได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยมีองค์ประกอบดังนี้

1. ผู้อำนวยการพิพิธภัณฑ์เอกชนที่มีประสบการณ์มากกว่า 5 ปี จำนวน 3 คน
2. ภัณฑารักษ์และผู้บริหารด้านพิพิธภัณฑ์เอกชน จำนวน 3 คน
3. นักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญด้านพิพิธภัณฑ์ศึกษาและเศรษฐกิจสร้างสรรค์ จำนวน 2 คน

ผู้ให้ข้อมูลทั้งหมดมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินงานพิพิธภัณฑ์เอกชนทั้งด้านวัฒนธรรม การจัดการ และธุรกิจ ซึ่งช่วยให้ได้ข้อมูลเชิงลึกและรอบด้าน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือหลักที่ใช้ในการเก็บข้อมูลคือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ที่ผู้วิจัยได้จัดทำแนวคำถามที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ (ประสบการณ์ หน่วยงาน บทบาทหน้าที่)

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและปัญหาของพิพิธภัณฑ์เอกชน

ตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนารูปแบบธุรกิจและปัจจัยแห่งความยั่งยืน

คำถามถูกออกแบบให้มีความยืดหยุ่น เปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลขยายประเด็นได้อย่างอิสระ เพื่อให้ได้ข้อเท็จจริง ความคิดเห็น และประสบการณ์ตรงในเชิงลึก

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บข้อมูลภาคสนามดำเนินการระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ – สิงหาคม พ.ศ. 2568 โดยวิธีสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ทั้งในรูปแบบพบหน้าและออนไลน์ (ผ่าน Zoom Meeting) ขึ้นอยู่กับความสะดวกของผู้ให้ข้อมูล แต่ละการสัมภาษณ์ใช้เวลาประมาณ 60–90 นาที ข้อมูลเสียงจากการสัมภาษณ์ทั้งหมดได้รับอนุญาตจากผู้ให้ข้อมูลอย่างเป็นทางการ และถอดเทปคำต่อคำ (Verbatim Transcription) เพื่อใช้ในการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาอย่างละเอียด

การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และเอกสารต่าง ๆ ถูกนำมาวิเคราะห์โดยใช้ การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และ การเข้ารหัสข้อมูล (Coding) ตามแนวทางของ Strauss & Corbin (1998) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนคือ

1. Open Coding การแยกประเด็นสำคัญจากข้อความและกำหนดรหัส (Code)
2. Axial Coding การจัดกลุ่มรหัสที่มีความสัมพันธ์กันเข้าด้วยกัน
3. Selective Coding การสังเคราะห์แก่นแนวคิดหลักและพัฒนาเป็นกรอบโมเดล

ผลการวิเคราะห์ นำมาสร้าง Business Canvas Model สำหรับพิพิธภัณฑ์เอกชนไทย โดยประกอบด้วยองค์ประกอบธุรกิจ 9 ด้าน ได้แก่ กลุ่มลูกค้า คุณค่าที่เสนอ ช่องทาง กระจายรายได้ ทรัพยากรหลัก กิจกรรมหลัก พันธมิตรหลัก ความสัมพันธ์กับลูกค้า และโครงสร้างต้นทุน

การตรวจสอบคุณภาพข้อมูล (Data Validation)

เพื่อให้ข้อมูลที่ได้มีความน่าเชื่อถือ ผู้วิจัยใช้วิธีตรวจสอบคุณภาพข้อมูลตามแนวทางของ Lincoln & Guba (1985) ใน 4 มิติ ได้แก่

1. Credibility (ความน่าเชื่อถือ) ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลโดยการตรวจซ้ำ (Member Check) กับผู้ให้ข้อมูล

2. Transferability (ความสามารถในการอธิบายทั่วไป) ให้รายละเอียดบริบทการศึกษาอย่างครบถ้วน เพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้

3. Dependability (ความมั่นคงของข้อมูล) เก็บข้อมูลจากหลายแหล่ง (Triangulation) ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4. Confirmability (การยืนยันได้) จัดเก็บเอกสารหลักฐานการวิจัยทุกขั้นตอนอย่างเป็นระบบ เพื่อให้สามารถตรวจสอบย้อนหลังได้

สรุปแนวทางการดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยทั้งหมดมุ่งเน้นการสังเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกจากผู้มีประสบการณ์ตรงในวงการพิพิธภัณฑ์ เพื่อนำมาสร้างแบบจำลององค์ประกอบธุรกิจพิพิธภัณฑ์เอกชนในประเทศไทย (Business Canvas Model for Thai Private Museums) ซึ่งสามารถใช้เป็นแนวทางพัฒนาเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารพิพิธภัณฑ์ และนักนโยบายในอนาคต

ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสถานการณ์ปัจจุบันของพิพิธภัณฑ์ในประเทศไทย และเพื่อพัฒนารูปแบบองค์ประกอบธุรกิจที่เหมาะสมกับบริบทไทย โดยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้เชี่ยวชาญ 8 ท่าน ผลการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาสามารถแบ่งออกเป็น 4 ประเด็นสำคัญ ดังนี้

สถานการณ์ปัจจุบันของพิพิธภัณฑ์เอกชนไทย

ผลการศึกษาพบว่า พิพิธภัณฑ์เอกชนไทยมีจำนวนลดลงอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในช่วงหลังการระบาดของโควิด-19 ซึ่งส่งผลให้พิพิธภัณฑ์หลายแห่งไม่สามารถรับภาระค่าใช้จ่ายได้และต้องปิดตัวลงถาวร ปัญหาหลักที่พบคือ รายได้ไม่เพียงพอต่อค่าใช้จ่าย และขาดโมเดลธุรกิจที่ยั่งยืน จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารพิพิธภัณฑ์เอกชน (รหัส ID03, ID06) พบว่ารายได้หลักส่วนใหญ่ของพิพิธภัณฑ์มาจากการขายบัตรเข้าชมและการบริจาค ซึ่งไม่สามารถครอบคลุมค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรและการบำรุงรักษาได้ นอกจากนี้ยังพบว่า พิพิธภัณฑ์ขนาดเล็กมีข้อจำกัดด้านบุคลากรและความเชี่ยวชาญ โดยเฉพาะในด้านการตลาด การประชาสัมพันธ์ และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับภาคเอกชน ผู้ให้ข้อมูลบางราย (ID02, ID07) ให้ความเห็นว่าพิพิธภัณฑ์ส่วนใหญ่มองตนเองเป็น “องค์กรเพื่อการศึกษา” มากกว่า “องค์กรธุรกิจ” ส่งผลให้ขาดแนวทางบริหารจัดการเชิงพาณิชย์ ทั้งที่ในหลายประเทศ เช่น ญี่ปุ่นและฝรั่งเศส พิพิธภัณฑ์เอกชนสามารถดำรงอยู่ได้จากการสร้างรายได้หลายรูปแบบ เช่น ร้านค้าพิพิธภัณฑ์ พื้นที่เชิงพาณิชย์ และการให้เช่าพื้นที่จัดกิจกรรมทางวัฒนธรรม อย่างไรก็ตาม ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เห็นตรงกันว่าพิพิธภัณฑ์ไทยยังมีศักยภาพด้านเนื้อหาและความเป็นเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรมสูง เพียงแต่ต้องได้รับการสนับสนุนให้ปรับตัวสู่ “พิพิธภัณฑ์ยุคใหม่” ที่บริหารจัดการด้วยแนวคิดธุรกิจสร้างสรรค์ (Creative Business Approach)

องค์ประกอบธุรกิจที่เหมาะสมของพิพิธภัณฑ์เอกชนไทย

จากการสังเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก พบว่าโมเดลธุรกิจที่เหมาะสมกับพิพิธภัณฑ์เอกชนไทยคือ “โมเดลธุรกิจแบบพึ่งพาตนเอง” (Self-sustaining Model) ที่ให้ความสำคัญกับการสร้างรายได้และคุณค่าทางสังคมควบคู่กัน โดยมีองค์ประกอบสำคัญ 4 ช่องทางหลัก ดังนี้

1. บัตรเข้าชม (Ticket Sales) แหล่งรายได้หลักดั้งเดิมที่ยังคงสำคัญ แต่ควรปรับรูปแบบให้มีความยืดหยุ่นของราคา เช่น บัตรนักเรียน บัตรรายปี หรือบัตรเข้าชมพิเศษสำหรับกลุ่มครอบครัว เพื่อดึงดูดกลุ่มเป้าหมายที่หลากหลายมากขึ้น

2. ร้านค้าพิพิธภัณฑ์ (Museum Shop) เป็นช่องทางสร้างรายได้เสริมจากสินค้าของที่ระลึก (Souvenir Products) ที่ออกแบบโดยเชื่อมโยงกับเรื่องราวของคอลเล็กชันภายในพิพิธภัณฑ์



3. พื้นที่เชิงพาณิชย์ (Commercial Space) เช่น ร้านกาแฟ คาเฟ่วัฒนธรรม หรือ Co-working Space ภายในพิพิธภัณฑ์ ซึ่งช่วยเพิ่มรายได้และสร้างกิจกรรมที่ทำให้ผู้ชมอยู่นานขึ้น

4. กิจกรรมสร้างรายได้ (Workshops / Collaboration) เช่น การจัดอบรมศิลปะ การสร้างแบรนด์ร่วมกับภาคเอกชน และการร่วมผลิตสินค้าทางวัฒนธรรม (Cultural Product Co-branding)

แนวทางนี้สอดคล้องกับ Osterwalder & Pigneur (2010) ที่เสนอให้พิพิธภัณฑ์พัฒนา “Business Canvas” เพื่อระบอบุคลากรประกอบธุรกิจทั้ง 9 ด้านอย่างชัดเจน ซึ่งเป็นกรอบคิดที่พิพิธภัณฑ์เอกชนไทยสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้โดยตรง

แนวคิดที่ควรบูรณาการสู่การบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์เอกชน

ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าการดำเนินงานของพิพิธภัณฑ์เอกชนไทยในอนาคตควรบูรณาการแนวคิดสำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1. การสื่อสารการตลาดเชิงบูรณาการ พิพิธภัณฑ์ควรใช้ช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย ทั้งสื่อดิจิทัล เว็บไซต์ และกิจกรรมภาคสนาม เพื่อสร้างภาพลักษณ์และความสัมพันธ์ระยะยาวกับผู้ชม โดยเฉพาะการใช้ Storytelling และ Interactive Experience เพื่อสร้างอัตลักษณ์ของพิพิธภัณฑ์ให้เป็นที่จดจำ

2. การจัดนิทรรศการเชิงประสบการณ์ การนำเทคโนโลยี AR/VR และระบบมัลติมีเดียมาสร้างประสบการณ์เชิงลึกให้ผู้ชมได้มีส่วนร่วมกับเนื้อหา เช่น การจำลองเหตุการณ์ทางประวัติศาสตร์ หรือการให้ผู้เข้าชมทดลองปฏิบัติจริง

3. พิพิธภัณฑ์ดิจิทัลและ Virtual Museum แนวโน้มพิพิธภัณฑ์ยุคใหม่กำลังเปลี่ยนจากพื้นที่จริงสู่พื้นที่เสมือน (Hybrid Platform) ซึ่งช่วยขยายกลุ่มผู้เข้าชมจากในประเทศสู่ระดับนานาชาติ และลดข้อจำกัดด้านสถานที่และงบประมาณ

ผังโมเดลธุรกิจ (Business Canvas Model สำหรับพิพิธภัณฑ์เอกชนไทย)

จากการสังเคราะห์ข้อมูลทั้งหมด ผู้วิจัยได้พัฒนา “ผังโมเดลธุรกิจพิพิธภัณฑ์เอกชนไทย” ซึ่งประกอบด้วย 9 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

องค์ประกอบ	รายละเอียด
Value Proposition	พิพิธภัณฑ์เป็นแหล่งเรียนรู้ แรงบันดาลใจ และพื้นที่สร้างสรรค์ที่สะท้อนอัตลักษณ์ท้องถิ่น
Customer Segment	เยาวชน นักศึกษา นักท่องเที่ยว ผู้สนใจศิลปะและวัฒนธรรม
Customer Relationship	การสร้างชุมชนผู้เยี่ยมชม (Community Engagement) ผ่านกิจกรรมและโซเชียลมีเดีย
Channels	เว็บไซต์, สื่อสังคมออนไลน์, พันธมิตรการท่องเที่ยว, โรงเรียน
Revenue Streams	บัตรเข้าชม, ร้านค้าพิพิธภัณฑ์, การเช่าพื้นที่, การจัดกิจกรรมและการร่วมผลิตสินค้าทางวัฒนธรรม
Key Resources	คอลเล็กชันวัตถุจัดแสดง, บุคลากรภัณฑารักษ์, เครือข่ายพันธมิตร
Key Activities	จัดนิทรรศการ, พัฒนาเนื้อหา, จัดอบรม/เวิร์คช็อป, สื่อสารการตลาด
Key Partners	ภาครัฐ, มหาวิทยาลัย, เอกชน, ชุมชนท้องถิ่น
Cost Structure	ค่าใช้จ่ายบุคลากร, ค่าบำรุงรักษา, ค่าประชาสัมพันธ์, ค่าพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล

แผนภาพองค์ประกอบธุรกิจพิพิธภัณฑ์เอกชนไทย (Thai Private Museum Business Canvas Model)

VALUE PROPOSITION พิพิธภัณฑ์เป็นแหล่งเรียนรู้ แรงบันดาลใจ และพื้นที่สร้างสรรค์ที่สะท้อนอัตลักษณ์ท้องถิ่น		
CUSTOMER SEGMENTS เยาวชน นักศึกษา นักท่องเที่ยว ผู้สนใจศิลปะและวัฒนธรรม	CHANNELS เว็บไซต์ สื่อสังคมออนไลน์ พันธมิตรการท่องเที่ยว โรงเรียน	CUSTOMER RELATIONSHIPS สร้างชุมชนผู้เยี่ยมชมผ่าน กิจกรรมและโซเชียลมีเดีย
KEY RESOURCES คอลเล็กชันวัตถุจัดแสดง บุคลากรภัณฑารักษ์ เครือข่าย พันธมิตร	KEY ACTIVITIES จัดนิทรรศการ พัฒนาเนื้อหา จัดอบรม/เวิร์กช็อป สื่อสาร การตลาด	KEY PARTNERS ภาครัฐ มหาวิทยาลัย เอกชน ชุมชนท้องถิ่น
REVENUE STREAMS บัตรเข้าชม ร้านค้าพิพิธภัณฑ์ การเช่าพื้นที่ กิจกรรมสร้างรายได้และ การร่วมผลิตสินค้าทางวัฒนธรรม		COST STRUCTURE ค่าใช้จ่ายบุคลากร ค่า บำรุงรักษา ค่าประชาสัมพันธ์ ค่าพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล

หมายเหตุ: แผนภาพนี้เป็นแบบจำลององค์ประกอบธุรกิจที่พัฒนาโดยอิงจากแนวคิด Business Model Canvas ของ Osterwalder & Pigneur (2010) และข้อมูลเชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญในพิพิธภัณฑ์เอกชนไทย โดยสะท้อนความเชื่อมโยงระหว่างคุณค่าทางสังคมและเศรษฐกิจในบริบทเศรษฐกิจสร้างสรรค์ของประเทศไทย.

สรุปผล

ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าการดำเนินงานของพิพิธภัณฑ์เอกชนไทยในอนาคตจำเป็นต้องยกระดับจากการพึ่งพาการบริจาคและงบสนับสนุน ไปสู่การบริหารแบบพึ่งพาตนเอง โดยใช้แนวคิด Business Model Canvas ร่วมกับ Triple Bottom Line เพื่อสร้างความสมดุลระหว่างคุณค่าทางสังคมและผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ ทั้งนี้การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและกลยุทธ์ IMC จะเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาพิพิธภัณฑ์ไทยให้เติบโตอย่างยั่งยืนในบริบทเศรษฐกิจสร้างสรรค์

อภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง “รูปแบบองค์ประกอบธุรกิจพิพิธภัณฑ์เอกชนในประเทศไทย” มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาสถานการณ์ปัจจุบันของพิพิธภัณฑ์เอกชนไทย และพัฒนารูปแบบโมเดลธุรกิจที่เหมาะสมกับบริบทสังคมไทยในยุคเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการวิเคราะห์เชิงทฤษฎีสะท้อนให้เห็นแนวโน้มสำคัญ 4 ประการ ดังนี้

1. แนวโน้มลดจำนวนพิพิธภัณฑ์เอกชน ความเปราะบางทางการเงินและการจัดการ ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าพิพิธภัณฑ์เอกชนในประเทศไทยมีแนวโน้มลดจำนวนลงอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะหลังการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ซึ่งส่งผลกระทบต่อรายได้และจำนวนผู้เข้าชมอย่างรุนแรง พิพิธภัณฑ์จำนวนมากต้องปิดตัวลงชั่วคราวหรือถาวร เนื่องจากไม่สามารถรับภาระค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรและการบำรุงรักษาได้ สถานการณ์นี้สอดคล้องกับการศึกษาของ Olav Velthuis และ Marton Gera (2024) ที่ระบุว่าพิพิธภัณฑ์เอกชนทั่วโลกเผชิญปัญหาคล้ายคลึงกัน คือ พึ่งพาผู้ก่อตั้งรายเดียวและขาดการสนับสนุนทางการเงินจากรัฐ ส่งผลให้เกิดความเปราะบางในเชิงโครงสร้างองค์กร ขณะที่พิพิธภัณฑ์เอกชนไทยส่วนใหญ่ยังดำเนินงานในลักษณะ “องค์กรอิสระ” ซึ่งมีข้อจำกัดด้านบุคลากรและขาดการเชื่อมโยงกับเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจ



ดังนั้น การลดจำนวนพิพิธภัณฑ์จึงไม่ใช่เพียงปัญหาเชิงงบประมาณเท่านั้น แต่ยังเป็นผลจาก การขาดโมเดลธุรกิจที่ยั่งยืน และการไม่มีกลไกบริหารจัดการที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริโภคยุคใหม่ ที่เน้นประสบการณ์มากกว่าการจัดแสดงวัตถุเพียงอย่างเดียว

2. รูปแบบธุรกิจแบบพึ่งพาตนเอง ทางออกแห่งความยั่งยืน ผลการวิจัยพบว่าโมเดลที่เหมาะสมที่สุดสำหรับพิพิธภัณฑ์เอกชนไทยคือ “รูปแบบธุรกิจแบบพึ่งพาตนเอง” (Self-Sustaining Model) ซึ่งตั้งอยู่บนแนวคิดของ Social Enterprise ที่ผสมผสานระหว่างพันธกิจทางสังคมและกลไกทางธุรกิจ

แนวทางนี้ สอดคล้องกับกรอบแนวคิด Triple Bottom Line (People-Profit-Planet) ของ Elkington (1997) ซึ่งเสนอให้องค์กรพัฒนาอย่างสมดุลทั้งด้าน “คน” (People) “สิ่งแวดล้อม” (Planet) และ “ผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ” (Profit) การนำแนวคิดนี้มาใช้ในบริบทพิพิธภัณฑ์ช่วยให้สามารถสร้างคุณค่าเชิงสังคมและเศรษฐกิจได้พร้อมกัน เช่น การเปิดพื้นที่ให้ชุมชนมีส่วนร่วมสร้างนิทรรศการ การใช้วัสดุอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมในการจัดแสดง การสร้างรายได้จากกิจกรรมเชิงสร้างสรรค์และเชิงวัฒนธรรม

รูปแบบนี้สอดคล้องกับกรณีศึกษาของพิพิธภัณฑ์ระดับโลก เช่น Louvre Museum (ฝรั่งเศส) และ Te Papa Museum (นิวซีแลนด์) ที่สามารถดำรงอยู่ได้ด้วยระบบรายได้หลายช่องทาง ทั้งการจำหน่ายสินค้าลิขสิทธิ์ การร่วมผลิตคอนเทนต์กับภาคเอกชน และการจัดนิทรรศการหมุนเวียนในเชิงพาณิชย์

ในบริบทไทย การนำโมเดลนี้มาปรับใช้จะช่วยลดการพึ่งพางบประมาณจากภาครัฐ และสร้างแรงจูงใจในการพัฒนา “ธุรกิจวัฒนธรรม” ที่สามารถขับเคลื่อนตนเองได้อย่างต่อเนื่อง

3. การบูรณาการการสื่อสารการตลาด พิพิธภัณฑ์เอกชนไทยส่วนใหญ่ยังขาดกลยุทธ์ด้านการสื่อสารที่ชัดเจน ส่งผลให้การสร้างการรับรู้ (Awareness) และภาพลักษณ์ (Image) ต่อสาธารณชนยังอยู่ในระดับจำกัด ผลการวิจัยชี้ว่าพิพิธภัณฑ์ที่นำแนวคิด IMC มาใช้ เช่น การเล่าเรื่องผ่านสื่อออนไลน์ (Storytelling) การใช้สื่อสังคมออนไลน์อย่างเป็นระบบ และการร่วมมือกับภาคธุรกิจหรือสื่อมวลชน จะสามารถเพิ่มจำนวนผู้เข้าชมและขยายฐานผู้สนับสนุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ แนวคิดนี้สอดคล้องกับ Duncan (2010) และ Kotler & Keller (2016) ที่อธิบายว่า การตลาดเชิงบูรณาการช่วยให้การสื่อสารคุณค่าขององค์กร (Value Proposition) ชัดเจน และมีเอกลักษณ์มากขึ้น โดยเฉพาะในยุคดิจิทัลที่ผู้บริโภคให้ความสำคัญกับ “ประสบการณ์” มากกว่าการบริโภคข้อมูลแบบทางเดียว

ในบริบทพิพิธภัณฑ์เอกชนไทย แนวทางนี้สามารถนำไปใช้ได้จริง เช่น การสร้างแพลตฟอร์มออนไลน์ของพิพิธภัณฑ์ การผลิตคอนเทนต์เล่าเรื่องราวของคอลเล็กชัน และการร่วมมือกับ Influencer ทางศิลปะและการท่องเที่ยว ทั้งหมดนี้จะช่วยให้พิพิธภัณฑ์กลายเป็น “แบรนด์ทางวัฒนธรรม” ที่เชื่อมโยงกับผู้ชมได้อย่างยั่งยืน

4. การมีส่วนร่วมของชุมชนและเศรษฐกิจท้องถิ่น: พิพิธภัณฑ์ฐานชุมชนแห่งอนาคต อีกหนึ่งประเด็นสำคัญที่ได้จากการวิจัยคือ พิพิธภัณฑ์เอกชนที่ประสบความสำเร็จมักเปิดโอกาสให้ชุมชนท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการและสร้างกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การจัด Workshop, การนำเสนอผลงานศิลปะของคนในพื้นที่, และการจัดตลาดวัฒนธรรม (Cultural Market) ซึ่งช่วยให้พิพิธภัณฑ์กลายเป็น “พื้นที่สาธารณะเชิงเรียนรู้” (Learning Commons) ที่ตอบโจทย์เศรษฐกิจสร้างสรรค์ในระดับชุมชน

แนวโน้มดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Stephen Weil (2020) ที่มองว่าพิพิธภัณฑ์ยุคใหม่ต้องเป็น “Social Institution” หรือสถาบันทางสังคมที่สร้างคุณค่าร่วม (Shared Value) ระหว่างองค์กรกับประชาชน โดยมีบทบาทเกินกว่าการเก็บวัตถุจัดแสดง แต่เป็นกลไกส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนและอัตลักษณ์ท้องถิ่น



ดังนั้น พิพิธภัณฑ์เอกชนไทยจึงควรพัฒนาไปสู่รูปแบบ “พิพิธภัณฑ์เพื่อชุมชน” (Community-based Museum) ที่เปิดพื้นที่สำหรับการเรียนรู้ การสร้างสรรค์ และการมีส่วนร่วมของประชาชน ซึ่งจะช่วยยกระดับพิพิธภัณฑ์จากแหล่งอนุรักษ์สู่ เครื่องมือขับเคลื่อนเศรษฐกิจวัฒนธรรมอย่างยั่งยืน

สรุปภาพรวมการอภิปราย

โดยสรุป ผลการวิจัยและอภิปรายผลในครั้งนี้สะท้อนว่า “การพัฒนาโมเดลองค์กรประกอบธุรกิจพิพิธภัณฑ์เอกชนไทย” ควรยึดแนวคิด การบริหารเชิงสร้างสรรค์และยั่งยืน ที่บูรณาการสามแกนหลัก ได้แก่ ความมั่นคงทางการเงินและโครงสร้างธุรกิจที่พึ่งพาตนเองได้ การสร้างคุณค่าทางสังคมและชุมชนควบคู่กับพันธกิจวัฒนธรรม และการใช้เทคโนโลยีและการตลาดเชิงบูรณาการเพื่อขยายฐานผู้ชมและผู้สนับสนุน

กรอบแนวคิดนี้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนา “เศรษฐกิจสร้างสรรค์ไทย” (Creative Economy) ที่รัฐบาลส่งเสริมให้พิพิธภัณฑ์เป็นส่วนหนึ่งของกลไก Soft Power แห่งชาติ และสามารถเป็นแรงขับเคลื่อนเศรษฐกิจวัฒนธรรมในระดับประเทศได้อย่างแท้จริง

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) ภาครัฐ ควรจัดตั้ง “กองทุนสนับสนุนพิพิธภัณฑ์เอกชนแห่งชาติ” ในลักษณะ Matching Fund ระหว่างรัฐและภาคเอกชน เพื่อส่งเสริมให้พิพิธภัณฑ์สามารถพัฒนาธุรกิจเชิงสร้างสรรค์อย่างยั่งยืน โดยกองทุนดังกล่าวควรให้การสนับสนุนทั้งด้านงบประมาณ การให้คำปรึกษาทางธุรกิจ และการตลาดวัฒนธรรม

2) หน่วยงานนโยบายด้านวัฒนธรรมและเศรษฐกิจสร้างสรรค์เช่น กระทรวงวัฒนธรรม และสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (CEA) ควรกำหนดนโยบายส่งเสริม “พิพิธภัณฑ์เอกชนเชิงนวัตกรรม” ที่เน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจจากทุนทางวัฒนธรรม โดยใช้แนวคิด Soft Power เป็นกรอบการพัฒนา

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1) ภาคพิพิธภัณฑ์เอกชน ควรพัฒนา “ผืนผ้าใบโมเดลธุรกิจ (Business Canvas)” ของตนเองให้สอดคล้องกับพันธกิจทางสังคม เนื้อหาทางวัฒนธรรม และบริบทพื้นที่ เพื่อสร้างเอกลักษณ์ของพิพิธภัณฑ์ที่ชัดเจน ทั้งในมิติของการจัดแสดง การตลาด และการสร้างรายได้แบบพึ่งพาตนเอง โดยควรให้ความสำคัญกับการออกแบบประสบการณ์ผู้ชม (Visitor Experience Design) และการจัดการทรัพยากรอย่างยั่งยืน

2) สถาบันการศึกษา ควรบรรจุวิชาหรือหลักสูตรด้าน “การจัดการพิพิธภัณฑ์” และ “ธุรกิจสร้างสรรค์วัฒนธรรม” ในระดับอุดมศึกษา เพื่อพัฒนาบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีความรู้รอบด้าน ทั้งด้านวัฒนธรรม การบริหารจัดการ และการตลาดสมัยใหม่ ซึ่งจะช่วยเสริมศักยภาพของวงการพิพิธภัณฑ์ไทยในระยะยาว

3) ภาคเอกชน ควรใช้แนวทางความร่วมมือแบบ “ภาครัฐ-เอกชน” เพื่อสนับสนุนกิจกรรมของพิพิธภัณฑ์ เช่น การร่วมจัดนิทรรศการ การให้ทุนสนับสนุนกิจกรรมทางศิลปะ หรือการใช้พื้นที่พิพิธภัณฑ์เป็นสถานที่จัดกิจกรรมองค์กร เพื่อให้พิพิธภัณฑ์มีรายได้หมุนเวียนและขยายฐานผู้ชม

4) ผู้บริหารพิพิธภัณฑ์ ควรนำแนวคิด และ Storytelling Strategy มาประยุกต์ใช้ในการสื่อสารกับผู้ชม โดยเน้นการสร้างเรื่องราว ที่สะท้อนอัตลักษณ์ของพิพิธภัณฑ์และเชื่อมโยงกับประสบการณ์ของผู้เข้าชม เพื่อสร้างความจดจำและความผูกพันระยะยาวกับแบรนด์ของพิพิธภัณฑ์

ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาในอนาคต

1) การเชื่อมโยงเครือข่ายพิพิธภัณฑ์ ควรสร้างเครือข่ายระหว่างพิพิธภัณฑ์เอกชนกับพิพิธภัณฑ์ภาครัฐ มหาวิทยาลัย และหน่วยงานท้องถิ่น เพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ เทคโนโลยี และฐานผู้ชมร่วมกัน

2) การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารพิพิธภัณฑ์ควรมุ่งนำเทคโนโลยี AR, VR และระบบฐานข้อมูลออนไลน์มาใช้ในการจัดแสดงและบริหารจัดการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายใหม่ โดยเฉพาะกลุ่มเยาวชนและนักท่องเที่ยวต่างชาติ

3) การพัฒนาแนวทางประเมินความยั่งยืนของพิพิธภัณฑ์เอกชนควรมีการสร้าง “ตัวชี้วัดความยั่งยืนของพิพิธภัณฑ์เอกชนไทย” เพื่อใช้ติดตาม ประเมินผล และพัฒนาอย่างต่อเนื่องในระดับนโยบาย

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงวัฒนธรรม. (2560). *แผนยุทธศาสตร์การบูรณาการพิพิธภัณฑ์และแหล่งเรียนรู้ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560–2579)*. กรุงเทพฯ: กระทรวงวัฒนธรรม.
- Erskine, F. (2023). Private museums: Ownership, governance and publicness. *International Journal of Cultural Policy*, 29(4), 501–517.
- Ginzburg, V., Mairesse, F., & François, N. (1997). Managing museums. *Journal of Cultural Economics*, 21(1), 1–12.
- Shiau, W-L., & Hu, P. (2020). Museums, creativity and regional cultural development. *Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development*, 10(2), 123–138.
- Velthuis, O., & Gera, M. (2024). The fragility of private museums: Funding models and shutdown risks. *Museum International*, 76(1), 1–14.
- Velthuis, O., Kolbe, K. J., Aengenheyster, J., Friedmann Rozenbaum, A., & Zhang, M. (2023). Private museums worldwide: Ownership, funding and public access. *International Journal of Cultural Policy*, 29(5), 601–620.