

การจัดการการสื่อสารเชิงกลยุทธ์สำหรับวงซิมโฟนีออร์เคสตราในบริบทวัฒนธรรมล้านนา

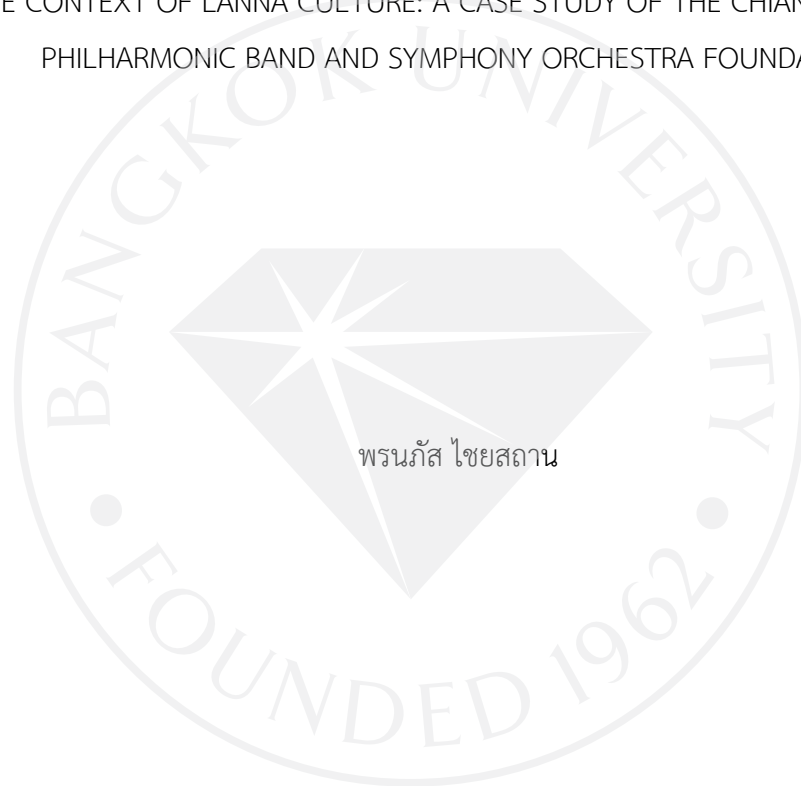
กรณีศึกษา มูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่

STRATEGIC COMMUNICATION MANAGEMENT FOR SYMPHONY ORCHESTRA
IN THE CONTEXT OF LANNA CULTURE: A CASE STUDY OF THE CHIANG MAI
YOUTH PHILHARMONIC BAND AND SYMPHONY ORCHESTRA FOUNDATION



การจัดการการสื่อสารเชิงกลยุทธ์สำหรับวงซิมโฟนีออร์เคสตราในบริบทวัฒนธรรมล้านนา
กรณีศึกษา มูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่

STRATEGIC COMMUNICATION MANAGEMENT FOR SYMPHONY ORCHESTRA
IN THE CONTEXT OF LANNA CULTURE: A CASE STUDY OF THE CHIANG MAI YOUTH
PHILHARMONIC BAND AND SYMPHONY ORCHESTRA FOUNDATION



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
ปีการศึกษา 2559



© 2559

พรนภัส ไชยสถาน

สงวนลิขสิทธิ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
อนุมัติให้วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต

เรื่อง การจัดการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ สำหรับวงซิมโฟนีออร์เคสตราในบริบทวัฒนธรรมล้านนา:
กรณีศึกษา มูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่

ผู้วิจัย พรนภัส ไชยสถาน

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษา

(ดร.ปฐมมา สตะเวทิน)

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

(ดร.ชัยฤทธิ์ ทองรอด)

ผู้แทนบัณฑิตวิทยาลัย

(ดร.ปีเตอร์ กัน)

ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(ดร.พิรยุทธ โอธพันธ์)

(ดร.คันสนีย์ เทพปัญญา)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ 9 เดือน พฤศจิกายน พ.ศ. 2559

พรนภัส ไชยสถาน. ปริญญาโทศาสตรมหาบัณฑิต, พศจิกายน 2559, บัณฑิตวิทยาลัย,
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

การจัดการสื่อสารเชิงกลยุทธ์สำหรับวงชิมโฟนีออร์เคสตราในบริบทวัฒนธรรมล้านนา กรณีศึกษา
มูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่ (74 หน้า)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์: ดร.ปฐมมา สตะเวทิน

บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่องการจัดการสื่อสารเชิงกลยุทธ์สำหรับวงชิมโฟนีออร์เคสตราในบริบทวัฒนธรรมล้านนากรณีศึกษามูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารจัดการองค์การ และแนวทางในการพัฒนาการจัดการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึกโดยผู้วิจัยจะศึกษาจาก กลุ่มบุคคล (Key Informants) 3 กลุ่มได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการสื่อสาร และวัฒนธรรมล้านนา โดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงพรรณนา

ผลการศึกษาพบว่าพบว่ามูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่มีโครงสร้างขององค์การที่มีความชัดเจน ในรูปแบบของมูลนิธิ เป็นองค์การมีขนาดเล็กมีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ โดยการรวบรวมผู้มีความรู้ และเชี่ยวชาญด้านดนตรีมีจุดประสงค์ในการสร้างนักดนตรีที่ดีมีคุณภาพ และการเป็นวงชิมโฟนีออร์เคสตราประจำจังหวัดเชียงใหม่โดยมีฐานผู้ชมส่วนใหญ่เป็นชาวต่างชาติที่พำนักในจังหวัดเชียงใหม่

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการบริหารจัดการคือปัญหาด้านงบประมาณ นักดนตรีขาดแรงจูงใจ และ วัฒนธรรมในการดูคอนเสิร์ตยังถูกมองว่าเป็นของแพงและฟุ่มเฟือย โดยจุดแข็งคือการไม่มีคู่แข่ง และการนักดนตรีที่ดีมีคุณภาพ การสื่อสารแบบบูรณาการกับการตลาด จึงมีบทบาทสำคัญโดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านโซเชียลมีเดีย

แนวทางในการพัฒนาการจัดการสื่อสารมูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่ควร มีการประเมินผล การดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง การจัดหาผู้สนับสนุนจากภาครัฐ และเอกชน รวมถึงผู้สนับสนุนอื่น ๆ การจัดกิจกรรมที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) การจัดประเภท ของกลุ่มผู้ฟัง การจัดทำฐานข้อมูลของ กลุ่มผู้ชมและเว็บไซต์เพื่อให้องค์การสามารถอยู่รอดและ เกิดความยั่งยืนต่อไปในอนาคต



อนุมัติ:



อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

Chaisathan, P. M.Com Arts, November 2016, Graduate School, Bangkok University.
Strategic Communication Management for Symphony Orchestra in the Context of
Lanna Culture: A Case Study of The Chiang Mai Youth Philharmonic Band and
Symphony Orchestra Foundation (74 pp.)
Thesis Advisor: Patama Satawedin, Ph.D.

ABSTRACT

This Thesis aimed to presenting how the Chiang Mai Youth Philharmonic Band and Symphony Orchestra Foundation has currently managed its communication and how strategic communication management should be developed. In-depth interviews were conducted with policy makers and administrators, stakeholders, and communication management and Lanna cultural experts. The findings revealed that, in order to achieve the goals of producing high quality of musicians and being the national symphony orchestra of Chiang Mai, having knowledgeable and expertise personnel, small, but clear organizational structure, international audience are the organization's advantages. In contrast, it was internally and externally limited from financial problems and limited sponsorships, unavailability of musicians, and perceived opinion as a culture of extravagant and an invaluable activity. These can be strengthened by luck of no competitors and having international-knowledge musicians. Integrated marketing communication, especially via social media was used, moreover. For the betterment of the Chiang Mai Youth Philharmonic Band and Symphony Orchestra Foundation, systematic and continuous evaluation on operation, cooperation and collaboration with public and private stakeholders, corporate social responsibility (CSR), audience segmentation, and the establishment of database and website should be fulfilled.



Approved: _____



Thesis Advisor

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ด้วยความช่วยเหลือจาก ดร.ปฐมมา สตะเวทิน อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะต่างๆ รวมถึงช่วยแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ระหว่างการศึกษาวิจัย ขอขอบคุณ ร้อยตำรวจโท สุชัย เก่งการค้า ประธานมูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชน เชียงใหม่ ตลอดจนคณะกรรมการมูลนิธิฯ ตัวแทนผู้ฟัง ตัวแทนนักดนตรีในจังหวัดเชียงใหม่ และ ผู้เชี่ยวชาญด้านการสื่อสาร และวัฒนธรรมล้านนา ที่ให้ข้อมูล อันประโยชน์ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ นอกจากนี้ขอขอบคุณ อาจารย์พิพัฒน์พงศ์ มาศิริ สำหรับแนวความคิด และข้อเสนอแนะในการจัดทำ วิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ รวมถึง อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต และการผลิต นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ที่คอยให้ความช่วยเหลือเสมอมา

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอขอบคุณพระเจ้าที่ทรงประทานความรัก ความเมตตา และสติปัญญา ให้ วิทยานิพนธ์เล่มนี้เสร็จสมบูรณ์ และกำลังใจจาก พ่อ แม่ เสมอมาจนสำเร็จการศึกษา

พรนภัส ไชยสถาน

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ฉ
กิตติกรรมประกาศ	ช
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 คำถามการวิจัย	7
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	7
1.4 ขอบเขตของงานวิจัย	7
1.5 คำนิยามศัพท์เฉพาะ	8
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	8
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
2.1 แนวคิดและทฤษฎีหลักในการจัดการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Communication Management)	10
2.2 แนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการธุรกิจบันเทิง (Entertainment Management)	26
2.3 แนวคิดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไปขององค์กร	33
2.4 กรอบแนวคิดงานวิจัยเชิงลึก (Elaborated Conceptual Framework)	35
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	37
3.1 การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)	37
3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล	37
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	39
3.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	40
3.5 กระบวนการในการเก็บข้อมูลและการนำเสนอ	41
3.6 ปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น	41
3.7 ระยะเวลาในการดำเนินการวิจัย (Time Schedule)	42

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	43
4.1 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของมูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่ (SWOT Analysis)	43
4.2 นโยบายและกลยุทธ์ของมูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่ (Strategy Formation)	44
4.3 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการดำเนินกิจกรรมขององค์กร (Strategy Implementation)	46
4.4 ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control of Feedback)	48
4.5 ผลการสัมภาษณ์ของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการการสื่อสารของมูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่	48
4.6 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของมูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่ (SWOT Analysis)	58
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	60
5.1 สรุปผลและอภิปรายผลการวิจัย	60
5.2 ข้อเสนอแนะเพื่อแนวทางในการพัฒนามูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่	64
5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาในอนาคต	67
บรรณานุกรม	68
ภาคผนวก	71
ประวัติผู้เขียน	73
เอกสารข้อตกลงว่าด้วยการขออนุญาตให้ใช้สิทธิ์ในวิทยานิพนธ์	

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1: การวิเคราะห์ SWOT	15
ตารางที่ 2.2: ตัวอย่างการวิเคราะห์ SWOT ของวงชิมโฟนีออร์เคสตรา	16
ตารางที่ 2.3: โอกาสในการบริหารจัดการธุรกิจบันเทิง	27
ตารางที่ 3.1: ระยะเวลาในการดำเนินการวิจัย (Time Schedule)	42



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 2.1: องค์ประกอบพื้นฐานของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์	14
ภาพที่ 2.2: กระบวนการจัดการแบบระบบเปิด	20
ภาพที่ 2.3: ภาพแสดงการเปรียบเทียบการแบ่งระดับการบริหารของ วงซิมโฟนีออร์เคสตรา	22
ภาพที่ 2.4: แสดงช่องทางการสื่อสารผ่านสังคมออนไลน์ของเว็บไซต์ของ วงบอสตันฟิลฮาร์โมนิค	25
ภาพที่ 2.5: แสดงแผนผังการจัดวงซิมโฟนีออร์เคสตรา	30
ภาพที่ 2.6: แสดงตัวอย่างเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารของวงฟิลลาเดเฟียออร์เคสตรา (Administration staff titles and organization for the Philadelphia Orchestra)	32
ภาพที่ 2.7: ผังองค์กรของวงซิมโฟนีออร์เคสตรา (Symphony Orchestra Organizational Chart)	33
ภาพที่ 2.8: กรอบแนวคิดงานวิจัย	36
ภาพที่ 5.1: กระบวนการจัดการการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ในบริบทวัฒนธรรมล้านนา	65

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การจัดการการสื่อสารเป็นแนวคิดในดำเนินการจัดการโดยการใช้การสื่อสารประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการภายในระบบขององค์กร ซึ่งการจัดการสื่อสารที่ผ่านมาเป็นเพียงขั้นตอนหนึ่ง ในการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่ผลสำเร็จเพียงเท่านั้นแต่ในปัจจุบันการจัดการสื่อสารสามารถ นำมาใช้ในการพัฒนาการวางแผนและประเมินวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จ และกลยุทธ์ต่างๆ ขององค์กรโดยอาศัยทักษะจากการจัดการการสื่อสาร อาทิ การเจรจาต่อรอง การสร้างความไว้วางใจต่อสาธารณะชนการสื่อสารที่ทำให้เกิดความน่าเชื่อถือ และการสื่อสารที่เหมาะสมกับเวลา (William, 2004) การจัดการการสื่อสารยังเป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากเป็นกระบวนการที่ทำให้เนื้อหาสาระของข้อมูลสารสนเทศต่างๆ สามารถเข้าถึงเจ้าหน้าที่ทุกระดับขององค์กรโดยทำให้เกิดความตระหนักและรับทราบถึงข้อมูลข่าวสารที่เกิดขึ้น ทำให้องค์กรเกิดความเคลื่อนไหวและมีความต่อเนื่องในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การรับรู้ขอบเขตในการทำงาน การรู้เท่าทันข้อมูลข่าวสาร การแพร่แนวคิดกรรมไปยังองค์กรอื่นๆ พฤติกรรมการทำงาน และความรู้สึกที่มีต่องาน (สุรพงษ์ โสธรเสถียร, 2550)

การจัดการการสื่อสารจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งในการบริหารจัดการองค์กร กล่าวคือการสื่อสารทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันภายในองค์กร และมีส่วนช่วยในการ ดำเนินกิจกรรมต่างๆ เช่น การตัดสินใจ การพัฒนาองค์กร การควบคุมและประสานงาน การติดตามและวิเคราะห์ข้อมูล รวมถึงการติดต่อกับองค์กรอื่นๆ ในแต่ละองค์กร เกิดขึ้นใน ลักษณะของสถาบันที่มีรูปแบบที่แตกต่างกันออกไป ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร การสื่อสาร จึงเป็นแนวทางในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในองค์กร และบุคคลภายนอกองค์กร ดังนั้นการจัดการการสื่อสารจึงมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารจัดการองค์กรให้มี ความต่อเนื่อง และเสริมสร้างความเข้าใจอันดีให้เกิดขึ้นภายในองค์กร (เสนาะ ดิยาว, 2538) การจัดการการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Communication Management) เป็นแนวคิด และเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารองค์กรเพื่อสื่อสารให้กับสมาชิกในองค์กรตลอดจนผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Stakeholder) ให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน รวมถึงการการแก้ปัญหาขององค์กรและแสวงหาวิธีการที่เหมาะสมที่สุดในการนำพาองค์กรให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ส่งผลให้เกิดการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน เพื่อประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น (ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ, 2554) นอกจากนี้การจัดการการสื่อสาร มีส่วนช่วยให้วิธีการทำงานของคนในองค์กรเปลี่ยนแปลงไปจากอดีตเนื่องจากการเปิด

โอกาสให้คนในองค์กรมีการซักถามและตอบข้อสงสัย รวมถึงแลกเปลี่ยนความคิดเห็น มากขึ้น แตกต่างจากลักษณะขององค์กรในอดีตที่มีลักษณะของสิ่งงานและการใช้อำนาจจากฝ่ายบริหารแต่เพียงอย่างเดียวการจัดการสื่อสารสามารถแก้ไขความขัดแย้งและหาทางออกของปัญหาสามารถตรวจสอบความก้าวหน้าและการกระจายของข้อมูลข่าวสารได้ในทุกระดับปฏิบัติการ เป็นผลให้องค์กรเกิดการพัฒนาและคนในองค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานเพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้เพื่อสร้างความสามัคคีและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ (สุรพงษ์ โสธรเสถียร, 2550) เนื่องจากสภาวะการณ์ในปัจจุบันที่มีความไม่แน่นอน และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีซึ่งส่งผลกระทบต่อในการบริหารจัดการองค์กร ผู้บริหารจึงต้องมีการ จัดเตรียมแผนกลยุทธ์ล่วงหน้าเพื่อเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตและสามารถแก้ไขสถานการณ์ได้อย่างทันที่ (Drucker, 1993)

ในฐานะที่ดนตรี คือ รูปแบบหนึ่งของการสื่อสาร และมีบทบาทและอิทธิพลต่อการ อยู่ในสังคม และวัฒนธรรม ของมนุษยชาติ มนุษย์ใช้ศิลปะด้านดนตรี และการแสดงเป็นสิ่งตอบสนองในทั้งทางกายภาพ ความคิด ภูมิปัญญา ตลอดจนอารมณ์ความรู้สึก และ บทบาทที่สำคัญอีกประการหนึ่งของดนตรี คือการทำหน้าที่สื่อสารทางสังคม และวัฒนธรรมดนตรีจึงเป็นรูปแบบในการสร้างวัฒนธรรมสากลหรือภาษาสากล ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความเจริญ งอกงามทางด้านรสนิยม จิตใจ และสติปัญญา ของสังคมนั้นๆในประเทศที่เจริญแล้วดนตรีมีบทบาท สำคัญในการสร้างสรรค์ให้ประชาชนเกิด ความคิดสร้างสรรค์ สร้างจินตนาการ ความสงบสุข ในสังคม และสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในชาติ

วงซิมโฟนีออร์เคสตราจึงถูกยกย่องให้เป็นตัวแทนความเจริญทางจิตใจ เนื่องจากเป็น วงดุริยางค์ที่มีขนาดใหญ่อยู่ลึกลงสามารถบรรเลง บทเพลงได้หลากหลายประเภท มีความสมบูรณ์ของเครื่องดนตรีทุกชนิด ต้องอาศัยความประณีต ความไพเราะ ความสามัคคี รวมถึงความคิดสร้างสรรค์ และจินตนาการในการบรรเลง ถือเป็นงานแสดงออกที่ใช้ฝีมือสูงสุด ด้านดนตรีของมนุษยชาติขนาดของวงออร์เคสตรา ในปัจจุบันมีความแตกต่างกันรวมทั้ง จุดมุ่งหมายในการบรรเลง วงออร์เคสตราแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะคือวงออร์เคสตราขนาดเล็ก มีผู้เล่นไม่เกิน 60 คนและวงออร์เคสตราขนาดใหญ่ มีผู้เล่นประมาณ 80 ถึง 100 คน ในประเทศที่มีความเจริญมักจะมีวงออร์เคสตราประจำเมืองนั้นๆ เช่น New York Philharmonic, London Symphony Orchestra, Israel Philharmonic Orchestra, Tokyo Philharmonic Orchestra ฯลฯ จากอดีตที่วงออร์เคสตรามีบทบาทในการบรรเลงเพื่อแสดงงานที่ผู้ประพันธ์ต้องการสะท้อน ความคิดสร้างสรรค์ออกมาสู่สาธารณชนเท่านั้น แต่ในปัจจุบันวงออร์เคสตราได้เปลี่ยนแปลง สถานะไปจากเดิมซึ่งตกอยู่ภายใต้การควบคุมเหล่านายทุนที่ต้องการเป็นเจ้าของ หรือ เป็น ผู้สนับสนุนหลักของวงออร์เคสตราเพื่อเป็นการ

แสดงให้เห็นถึงความร่ำรวย มั่งคั่งในสังคมแบบทุนนิยมที่ไม่ได้สนใจคุณค่าของศิลปะ แม้น้อย (สไมเออร์, 2003/2550)

ในปัจจุบันอุตสาหกรรมบันเทิงมีการแข่งขันที่รุนแรงและจริงจังมากขึ้น ทั้งในรูปแบบขององค์การที่แสวงหาผลกำไร และองค์การไม่แสวงหาผลกำไร ต่างต้องการให้สังคม รับรู้เกี่ยวกับการดำเนินกิจการ และชื่อเสียงขององค์การเพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดี และเป็นที่ยอมรับของสังคม รวมถึงการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เข้ามาเป็นองค์ประกอบสำคัญ ส่งผลให้กระบวนการทางการสื่อสารเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้ผู้บริหารองค์กรต้องแสวงหาแนวทางกลยุทธ์ ในการจัดการสื่อสาร เพื่อสามารถนำมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ ตามวัตถุประสงค์ และ เป้าหมายที่วางไว้ รวมถึงเพื่อรักษาสมดุลระหว่างคุณค่าทางศิลปะ (Art) และ ธุรกิจ (Business) วงซิมโฟนีออร์เคสตราเป็นหนึ่งในองค์การที่อยู่ในอุตสาหกรรมบันเทิง ประเภทการแสดงสด (Live performance) เป็นธุรกิจที่เน้นการมีประสบการณ์ตรง (Experiences) และสร้างความสุข (Pleasure) ให้กับผู้ที่ได้รับชมในระหว่างการแสดง เช่นเดียวกับการแสดงประเภท คอนเสิร์ต การเต้นรำ ละคร การแสดงจำพวก และมายากล (Sayre, 2008) เนื่องจากวงออร์เคสตรา เป็นทั้งสินค้าและบริการ (Product and Service) กล่าวคือวงออร์เคสตราโดยทั่วไปมักจะมีการจัดการแสดงคอนเสิร์ตของ วงออร์เคสตรานั้นๆ อย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้วงออร์เคสตรายังถูกใช้ในสื่อบันเทิงทุกแขนง ทั้งในละคร ละครเพลง ภาพยนตร์ นาฏลีลา งานแสดงสินค้า ฯลฯ โดยส่วนใหญ่วงออร์เคสตรา มักอยู่ในรูปขององค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไร การจัดการการสื่อสารจึงมีส่วนในสื่อสารข้อมูลสารต่างๆ จากขององค์การไปยังกลุ่มนักดนตรี เจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆ ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถสื่อสารไปยังกลุ่มผู้ฟังในที่สุด ผ่านกระบวนการจัดการสื่อสารทั้งภายนอกและภายในองค์กร (อนันต์ ลือประดิษฐ์, 2552) ดังนั้นการจัดการการสื่อสารจึงเข้ามามีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการวงซิมโฟนีออร์เคสตรา เนื่องจากการสื่อสารที่สามารถนำเสนอหาสาระและข้อมูลข่าวสารขององค์การให้ ทุกระดับในองค์การเกิดความเข้าใจ และเท่าเทียมกันเกิดการเห็นคุณค่าขององค์การ เป็นผลให้เกิด ผลสำเร็จ และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การนอกจากนี้ยังสามารถช่วยแก้ไขภาวะวิกฤตการณ์ ที่เกิดขึ้นในองค์กรอีกด้วย

ประเทศไทยได้มีการพัฒนาในด้านการศึกษ เศรษฐกิจ สังคม ให้มีความเจริญทัดเทียม กับนานาชาติประเทศไทย นโยบายการเปิดประเทศเพื่อยอมรับกับการพัฒนา และการแข่งขันกับต่างประเทศทำให้ประเทศไทยมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้วงซิมโฟนีออร์เคสตราเพื่อรองรับกับกิจกรรมของชาติ และกิจกรรมระดับนานาชาติ รูปลักษณ์ของวงดนตรีประเภทนี้ และถือเป็นการพัฒนา และสร้างคุณค่าทางวัฒนธรรมดนตรีให้กับสังคมไทยแม้ว่า ในปัจจุบัน มีความพยายามในการจัดตั้งวงซิมโฟนีออร์เคสตราทั้งในภาครัฐและเอกชน อาทิ วงดุริยางค์ฟิลฮาร์โมนิกแห่งประเทศไทย (Thailand Philharmonic Orchestra) วงดุริยางค์ซิมโฟนี กรุงเทพ (Bangkok Symphony Orchestra) วงดุริยางค์เยาวชนสยามซิมโฟนีเอตต้า (Siam Sinfonietta) เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีวง

ออร์เคสตราที่สังกัดหน่วยงานราชการต่างๆ อาทิ กองดุริยางค์ทหารบก กองดุริยางค์ทหารเรือ กองดุริยางค์ทหารอากาศ และสถาบันการศึกษา อาทิ เช่น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหิดล ฯลฯ วงซิมโฟนีออร์เคสตราในประเทศไทยจึงเกิดขึ้นและดำรงอยู่ภายใต้เงื่อนไขต่างๆ ที่แตกต่างกันไป แต่การดำรงอยู่ของวงซิมโฟนีออร์เคสตราโดยส่วนใหญ่ ยังห่างไกลจากวิถีชีวิตของผู้คน และไม่ได้แสดงบทบาททางวัฒนธรรมอย่างมากนัก (อนันต์ ลือประดิษฐ์, 2552)

ในขณะที่เดียวกันวงซิมโฟนีออร์เคสตราในสวนภูมิภาคมีโอกาสเกิดขึ้นได้น้อยมาก อันเนื่องมาจาก ปัญหาด้านการบริหารจัดการวงซิมโฟนีออร์เคสตราที่มีข้อจำกัดในการลดต้นทุน (Cost Disease) หรือ ไม่สามารถลดต้นทุนได้ เนื่องจากปัจจัยสำคัญในการผลิตที่สำคัญในการจัดการแสดงในแต่ละครั้ง คือ แรงงานที่เป็นนักดนตรี หรือ ผู้แสดง ซึ่งไม่สามารถใช้เครื่องจักรทดแทนได้เหมือนกับการผลิตสินค้าโดยทั่วไป เพื่อเป็นไปตามลักษณะของสังคีตศิลป์ที่ต้องใช้จำนวนนักดนตรี และเวลาที่ใช้ทำการแสดงไม่สามารถตัดทอนเพื่อให้ได้สุนทรียภาพตามความต้องการของผู้ประพันธ์ ซึ่งในการบรรเลงบทเพลงคลาสสิกหนึ่งเพลง ต้องใช้นักดนตรีประมาณ 100 คน ใช้เวลาบรรเลง ประมาณ 50 นาที ทำให้มีข้อจำกัดใน การเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต (Productivity) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการลดต้นทุน วงออร์เคสตราจึงต้องอาศัยรายได้ส่วนใหญ่จากการเงินบริจาค เงินสนับสนุน และเงินจากผู้สนับสนุน มากกว่ารายได้จากการขายบัตรชมการแสดง ทำให้ วงออร์เคสตรามักประสบภาวะขาดทุนอันเนื่องมาจากลักษณะองค์การที่ดำเนินกิจกรรมด้านศิลปวัฒนธรรม วงออร์เคสตราจึงถูกมองว่าเป็นองค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไร ทั้งนี้การบริหาร จัดการที่มีประสิทธิภาพจึงมีความสำคัญเพื่อความอยู่รอดในแต่ละบริบทที่แตกต่างกันออกไป (ดุสิต จรุงพงษ์ศักดิ์, 2556)

จังหวัดเชียงใหม่มีประวัติศาสตร์อันยาวนานเคยเป็นเมืองหลวงของอาณาจักรล้านนาตั้งแต่สมัยโบราณกาล มีภาษาล้านนา (คำเมือง) เป็นภาษาท้องถิ่นมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวทั้งด้านประเพณี วัฒนธรรม ในปัจจุบันอาณาจักรล้านนาหมายถึงดินแดน 8 จังหวัด ได้แก่ เชียงใหม่ ลำพูน ลำปาง เชียงราย พะเยา แพร่ น่าน และแม่ฮ่องสอน ในอดีตมีเมืองเชียงใหม่ เป็นราชธานี มีภาษา ตัวหนังสือ วัฒนธรรม และประเพณีเป็นของตนเอง (สร้อยศรี อ่องสกุล, 2554) เส้นผ่าของดินแดนล้านนาเกิดจากความหลากหลาย ของผู้คนในท้องถิ่น โดยมีความแตกต่างทางภาษา วัฒนธรรม ความเชื่อ แต่ผู้คนในท้องถิ่นนั้นๆ สามารถเปิดรับและซึมซับความงดงามของแต่ละส่วนไว้ แล้วหลอมรวม เข้ากับวิถีแบบดั้งเดิมของตนจนเกิดเป็นเอกลักษณ์ที่เป็นหนึ่งเดียวกัน (กริยา บิลยะลา และศุภาลัย วงศ์กุลพิศาล, 2556, หน้า 8)

ในสมัยคริสต์ศาสนาเข้ามาเผยแพร่ศาสนา ในล้านนา โดยมีชนนารี ชาวตะวันตกมีความสำคัญต่อการศึกษา การแพทย์และ ความเจริญทางศิลปะ เช่น การจัดตั้ง โรงเรียนสำหรับกุลบุตรกุลธิดา การจัดตั้งโรงพยาบาลรวมถึงสถาปัตยกรรมการก่อสร้าง แบบตะวันตก แม้ศิลปะอื่นๆ

จะเป็นไปตามแบบตะวันตก แต่สิ่งที่เห็นได้ชัดในล้านนา คือการขับร้อง และดนตรีที่มีท่วงทำนองแบบ ตะวันตกต่อมามีขันทวนารีได้เห็นความสำคัญของศิลปะพื้นเมืองทางด้านดนตรีทำให้เกิดการผสมผสาน ระหว่างดนตรีล้านนาและดนตรีตะวันตกที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว ต่อมาจึงมีการจัดตั้งสาขาดุริยางค์ศิลป์ สังกัดคณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยพายัพ ซึ่งเป็นการศึกษาศิลปะทางด้านดนตรีในระดับ อุดมศึกษาเป็นแห่งแรก ในประเทศไทยและ ในขณะเดียวกันลักษณะของวงออร์เคสตราได้เริ่มเป็นที่ รู้จักในล้านนา ไปพร้อมๆ กับคริสต์ศาสนา และการเจริญก้าวหน้าทางศิลปะในล้านนา (มณี พนมมยงค์, 2529)

ในปี 2552 มีการดำเนินการจัดการตั้ง มูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่ (The Chiangmai Youth Philharmonic Band and Symphony Orchestra Foundation) โดย ร้อยตำรวจโทสุชัย เก่งการคำ กรรมการผู้จัดการ บริษัททาดสวนแก้ว 2545 จำกัด เป็นประธานมูลนิธิ มีปณิธานให้เป็นวง ซิมโฟนี ออร์เคสตรา ประจำจังหวัดเชียงใหม่ เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ทางด้านดนตรี รวมถึงส่งเสริม และ พัฒนาศักยภาพความสามารถทางดนตรีให้แก่เยาวชน และผู้ที่สนใจมูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชน เชียงใหม่ ซึ่งได้รับการตอบรับเป็นอย่างดีจากเยาวชน บุคคลทั่วไป และชาวต่างชาติที่พำนักในจังหวัด เชียงใหม่ รวมสมาชิกประมาณ 200 คน โดยได้รับความร่วมมือจากสถาบันการศึกษาในจังหวัด เชียงใหม่ อาทิ โรงเรียนปรีณสรอยยอลล์วิทยาลัย โรงเรียนวชิระวิทย์ และวิทยาลัยวิทยาลัยดุริยางค์ศิลป์ มหาวิทยาลัยพายัพ เป็นต้น

มูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่ดำเนินกิจกรรมสาธารณะประโยชน์ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ด้านการส่งเสริมด้านศิลปวัฒนธรรมมีการจัดกิจกรรมการแสดงดนตรีในงานต่างๆ ตามคำเชิญ ทั้งใน ส่วนราชการ องค์กรเอกชน สถานศึกษา ทั้งในระดับภูมิภาคและในระดับประเทศและ จัดกิจกรรม เพื่อพัฒนาทักษะทางด้านดนตรีแก่เยาวชน อาทิ CPO Music Camp และ CPO Music Workshop เป็นต้น ตั้งแต่ปี พ.ศ.2550 - พ.ศ.2558 มูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่มีการจัด การแสดงคอนเสิร์ต ดังนี้

- คอนเสิร์ตครั้งที่ 1 ปี พ.ศ.2550 คอนเสิร์ตเพลงของพ่อ
- คอนเสิร์ตครั้งที่ 2 ปี พ.ศ.2551 คอนเสิร์ต Orchestra ปลายไทย
- คอนเสิร์ตครั้งที่ 3 ปี พ.ศ.2551 คอนเสิร์ต Classic - Jazz
- คอนเสิร์ตครั้งที่ 4 ปี พ.ศ.2551 The Sound track Concert
- คอนเสิร์ตครั้งที่ 5 ปี พ.ศ.2552 คอนเสิร์ต Music by Living Composer
- คอนเสิร์ตครั้งที่ 6 ปี พ.ศ.2552 คอนเสิร์ต Young Performance
- คอนเสิร์ตครั้งที่ 7 ปี พ.ศ.2552 The Japanese Music Night Concert
- คอนเสิร์ตครั้งที่ 8 ปี พ.ศ.2553 คอนเสิร์ต Music Under the Moon Light
- คอนเสิร์ตครั้งที่ 9 ปี พ.ศ.2553 Danzon Concert

คอนเสิร์ตครั้งที่ 10 ปี พ.ศ.2553 คอนเสิร์ต Chopin 120th years anniversary

คอนเสิร์ตครั้งที่ 11 ปี พ.ศ.2553 คอนเสิร์ต Scary Music Night

คอนเสิร์ตครั้งที่ 12 ปี พ.ศ.2554 A Chocolate Concert

คอนเสิร์ตครั้งที่ 13 ปี พ.ศ.2554 Wind Songs #1 Concert

คอนเสิร์ตครั้งที่ 14 ปี พ.ศ.2554 Wind Songs #2 Concert

คอนเสิร์ตครั้งที่ 15 ปี พ.ศ.2554 A Classic Pop Concert

อย่างไรก็ตาม ในระยะ 4-5 ปีที่ผ่านมาแม้จะมีการจัดกิจกรรมการแสดงของ มูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่อย่างต่อเนื่องแต่ยังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร ดังเช่น ในปี พ.ศ. 2551 ดังนี้ คอนเสิร์ต Orchestra ปลายไทย มีรายได้รวม 72,940 บาท และค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการรวม 117,750 บาท คิดเป็นเงินขาดทุน 61.43% ของค่าใช้จ่ายทั้งหมด คอนเสิร์ต Classic Jazz มีรายได้รวม 120,950 บาท และค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการรวม 133,095 คิดเป็นเงินขาดทุน 10.04% ของค่าใช้จ่ายทั้งหมด และ The Sound Track Concert มีรายได้รวม 167,700 บาท และค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการรวม 134,022 บาท คิดเป็นกำไร 20.08% ของค่าใช้จ่ายทั้งหมด (มูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่, 2551) จากข้อมูลดังกล่าว แสดงให้เห็นว่า มีเพียง 1 ใน 3 ของการแสดงทั้งหมดที่มีกำไรจากการขายบัตรชมคอนเสิร์ต และเงินสนับสนุน ทำให้มีรายได้จากการแสดงน้อยหรือประสพภาวะขาดทุนมาโดยตลอด

สำหรับในปี พ.ศ.2553 มีรายได้จากการจำหน่ายบัตรชมการแสดง และมีผู้สนับสนุน เครื่องดนตรีสำหรับวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่ คิดเป็น 48.49% ของค่าใช้จ่ายทั้งหมด แม้ว่าจะมีการบริจาคและสนับสนุนในส่วนของเงินทุน และเครื่องดนตรีซึ่งน่าจะส่งผลดี ต่อการบริหารจัดการ แต่ยังไม่ได้รับความสนใจจากผู้ชม และผู้สนับสนุนเท่าที่ควร นอกจากนี้ยังมีอุปสรรคจากสภาพเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศขาดนโยบายการสนับสนุนจากภาครัฐ และปัญหาการขาดความรู้ความเข้าใจของประชาชนเกี่ยวกับคุณค่าของวงออร์เคสตรา รวมถึงขาดการจัดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ แม้ว่าจะมีการนำศิลปินรับเชิญชาวต่างชาติ หรือวาทยากรรับเชิญจากต่างประเทศ มาร่วมแสดงในคอนเสิร์ต อาทิ Atsuko Seta นักเปียโนชาวญี่ปุ่น Daniel Pittman วาทยากรชาวอเมริกา และ Wojciech Czepiel วาทยากร- ชาวโปแลนด์ ต่อมาในปี พ.ศ.2554 ยังคงขาดทุนถึง 35.31% และในปีพ.ศ.2555 ขาดทุน 29.67% ปัญหาที่สำคัญของวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่จึงไม่แตกต่างกับวงออร์เคสตราทั่วไปมากนัก คือ ปัญหาด้านเงินทุนและผู้สนับสนุน รวมถึงสิ่งแวดล้อมในเชียงใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไป ดังเช่น การเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ ประชากร และวัฒนธรรม ทำให้เป็นอุปสรรคในการบริหารจัดการ (สุชัย เก่งการค้า, สัมภาษณ์, 15 กันยายน 2556) ในปัจจุบันกิจกรรมส่งเสริมวงดุริยางค์ซิมโฟนีออร์เคสตรายังได้รับความนิยมลดน้อยลงเรื่อยๆ ผู้คนหันไป นิยมความบันเทิงในรูปแบบอื่นๆ หน่วยงานภาคเอกชนมีกิจกรรมส่งเสริม ดานดนตรีในรูปแบบความบันเทิงตามสมัยนิยม

วงดุริยางค์ซิมโฟนีออร์เคสตราจึงต้องปรับเปลี่ยนไป ตามสภาพเศรษฐกิจ และสังคม บางวงประสบ ปัญหาปรับลดการจ้าง นักดนตรี เปนแบบเฉพาะกิจ หรือถึงขั้นยุบวง รวมถึงปัญหาของฐานผู้ชมที่ ลดน้อยลงอีกด้วย นอกจากนี้ ปัจจัยความอยู่รอดของวงดุริยางค์ซิมโฟนีออร์เคสตราต้องได้รับ การ สนับสนุนจากผู้ฟัง และผู้สนับสนุน โดยการปลูกฝังรสนิยมในการฟังดนตรีคลาสสิกให้กับคนรุ่นใหม่ เพื่อทดแทนผู้ฟังรุ่นอาวุโสที่ลดน้อยลงในทุกวันนี้ ผ่านกระบวนการบูรณาการกิจกรรมต่างๆ ให้ สอดคล้องกับวัฒนธรรมของท้องถิ่น โดยอาศัยการสื่อสาร และสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้ชม รวมถึงการ แสวงหาแหล่งเงินทุนรายใหม่ และการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี (ดุสิต จรุงพงษ์ศักดิ์, 2556)

จากข้อมูลข้างต้นจะเห็นได้ว่าการจัดการการสื่อสารเข้ามามีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการ บริหารจัดการรวมถึงการพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ และรับทราบ ถึงจุดแข็ง และจุดอ่อน ขององค์กร เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นหรือคู่แข่ง รวมถึงเข้าใจ สถานการณ์ปัจจุบัน ของ องค์กร ดังนั้นผู้วิจัยจึงดำเนินการศึกษาประเด็น ดังกล่าวโดยยกกรณี ศึกษาจากมูลนิธิวงดุริยางค์ เยาวชนเชียงใหม่ เพื่อเป็นการวิเคราะห์การจัดการจัดการ ลักษณะโครงสร้าง องค์กร กลยุทธ์ สภาพ ปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ในการดำเนินงานที่ผ่านมา เพื่อหากกลยุทธ์ในการจัดการสื่อสารและแนว ทางการพัฒนาการจัดการจัดการวงซิมโฟนีออร์เคสตราให้เป็นที่ยอมรับของ สังคมสอดคล้องกับ วัฒนธรรมท้องถิ่นรวมทั้งมีศักยภาพในการแข่งขัน และ ประสบความสำเร็จ

1.2 คำถามการวิจัย

1.2.1 การจัดการการสื่อสารของมูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่ในปัจจุบันเป็นอย่างไร

1.2.2 แนวทางในการพัฒนาการจัดการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของวงซิมโฟนีออร์เคสตรา ใน บริบทวัฒนธรรมล้านนาควรจะเป็นอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.3.1 เพื่อศึกษาการจัดการสื่อสารของมูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่

1.3.2 เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาการจัดการสื่อสารเชิงกลยุทธ์สำหรับ วงซิมโฟนี ออร์เคสตราในบริบทวัฒนธรรมล้านนา

1.4 ขอบเขตของงานวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องการจัดการสื่อสารเชิงกลยุทธ์สำหรับวงซิมโฟนีออร์เคสตรา ในวัฒนธรรม ล้านนา กรณีศึกษามูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่ มุ่งศึกษาเฉพาะ การบริหารจัดการ ลักษณะ โครงสร้างองค์กร กลยุทธ์ สภาพปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ของ มูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่ ตั้งแต่เริ่มจดทะเบียนเป็นมูลนิธิในปี พ.ศ.2551 จนถึง พ.ศ. 2558 โดยศึกษาเฉพาะผู้บริหารและผู้ที่มี

ส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารของมูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชน เชียงใหม่ รวมถึงผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการสื่อสาร จะไม่ศึกษาโครงการกิจกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องกับ มูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่ทั้งนี้เพื่อความชัดเจน และไม่ให้เกิดความเข้าใจผิดในหัวข้อที่ต้องการวิจัยเพื่อสรุปและเสนอแนวทางในการพัฒนาการจัดการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ในบริบทวัฒนธรรมล้านนาให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

1.5 คำนิยามศัพท์เฉพาะ

1.5.1 การจัดการสื่อเชิงกลยุทธ์ (Strategic Communication Management) หมายถึง รูปแบบการบริหารจัดการองค์การภายใต้แนวคิดกลยุทธ์ทางการสื่อสาร ประกอบด้วย การตรวจสอบสภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมประเมินผล

1.5.2 วงดุริยางค์ซิมโฟนีออร์เคสตรา (Symphony Orchestra) หมายถึง วงดุริยางค์ขนาดใหญ่ประกอบด้วยเครื่องดนตรีตะวันตกประเภทเครื่องสาย ประกอบด้วยเครื่องดนตรี ไวโอลิน วิโอลา เชลโล่ และดับเบิลเบส

1.5.3 วงดุริยางค์ฟิลาฮาร์โมนิกแบนด์ (Philharmonic Band) หมายถึง วงดุริยางค์ขนาดใหญ่ ประกอบด้วยเครื่องดนตรีตะวันตกประเภทเครื่องเป่าลมไม้ (Woodwind) และ เครื่องเป่าทองเหลือง (Brass)

1.5.4 วัฒนธรรมล้านนา หมายถึง วัฒนธรรมการดำรงชีวิต ภูมิปัญญาความรู้ด้านต่างๆ ทั้ง ความเชื่อ ศิลปะ ประเพณี และจารีต ซึ่งสามารถสังเกตและสัมผัสได้จากวิถีชีวิต พฤติกรรมหรือ บุคลิกภาพ ของผู้คนในจังหวัดเชียงใหม่

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.6.1 การวิจัยในครั้งนี้จะทำให้ทราบวิธีการจัดการสื่อสารของมูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชน เชียงใหม่

1.6.2 การวิจัยในครั้งนี้จะทำให้ทราบแนวทางในการพัฒนาการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ สำหรับวงซิมโฟนีวงออร์เคสตราในบริบทวัฒนธรรมดนตรีล้านนา

1.6.3 การวิจัยในครั้งนี้จะเป็นแนวทางในการพัฒนาการจัดการวงซิมโฟนีออร์เคสตรา ทั้งในระดับภูมิภาค และระดับประเทศ

1.6.4 การวิจัยในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาค้นคว้า รวมถึงเป็นแนวทางในการจัดการวงซิมโฟนีออร์เคสตราที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่องการจัดการสื่อสารเชิงกลยุทธ์สำหรับวงซิมโฟนีออร์เคสตรา ในบริบทวัฒนธรรมล้านนา กรณีศึกษามูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่ เป็นการศึกษาวิจัยลักษณะ การบริหารจัดการองค์กรจากสภาพปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น ผู้วิจัยได้นำแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องนำมาใช้ประกอบในการศึกษาวิจัย เพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการศึกษา การวิเคราะห์ และการอภิปรายผลที่ได้จากการวิจัย ผู้วิจัยได้นำแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

2.1 แนวคิดและทฤษฎีหลักในการจัดการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Communication Management)

2.1.1 ความหมายและแนวความคิดทฤษฎีการจัดการสื่อสาร

2.1.2 สภาพแวดล้อมของการจัดการสื่อสาร

2.1.3 การจัดการสื่อสารเชิงกลยุทธ์

2.1.4 แนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการองค์กร

2.1.5 กลยุทธ์การสื่อสารสำหรับวงซิมโฟนีออร์เคสตรา

2.2 แนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการธุรกิจบันเทิง (Entertainment Management)

2.2.1 ความหมายของธุรกิจบันเทิง

2.2.2 การวิเคราะห์โอกาสการบริหารจัดการศิลปะและธุรกิจบันเทิง

(Entertainment Management Opportunities)

2.2.2 ความหมายของวงซิมโฟนีออร์เคสตรา

2.2.3 โครงสร้างองค์กรสำหรับวงซิมโฟนีออร์เคสตรา

2.3 แนวคิดการวิเคราะห์สภาพสภาพแวดล้อมทั่วไปขององค์กร

2.3.1 ความหมายของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไปขององค์กร

2.3.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป (PEST Analysis)

2.4 กรอบแนวคิดงานวิจัยเชิงลึก (Elaborated Conceptual Framework)

จากที่กล่าวมาผู้วิจัยได้ให้ความสำคัญในการบริหารจัดการวงซิมโฟนีออร์เคสตราเพื่อค้นหาแนวทางที่เหมาะสมในการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพสูงสุดโดยคำนึงถึงบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่ายในมูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่เป็นสำคัญ ผู้บริหารและ ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องจำเป็นต้องเข้าใจหลักในการบริหารจัดการ เกิดการบูรณาการให้เข้ากับพื้นฐานทางวัฒนธรรมล้านนาเพื่อตอบสนองกลุ่มผู้ฟัง และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจน ผู้สนับสนุนของมูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่

2.1 แนวคิดและทฤษฎีหลักในการจัดการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Communication Management)

2.1.1 แนวคิดและทฤษฎีหลักในการจัดการสื่อสารเชิงกลยุทธ์

การจัดการการสื่อสาร (Communication Management) คือ การดำเนินกลยุทธ์ หรือ ยุทธศาสตร์ของการสื่อสารในทุกระดับตั้งแต่การสื่อสารภายในบุคคลจนถึงการสื่อสารมวลชน เพื่อนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ เช่น การสนทนา ข่าวลือ การจัดประชุม เป็นต้น (Brashers , 2001)

นอกจากนี้ สุรพงษ์ โสธนะเสถียร (2550) ยังให้ความหมายของการจัดการการสื่อสาร หมายถึง การบริหารจัดการองค์การที่พิจารณาควบคู่ไปกับความสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกองค์การภายใต้บริบทของแนวความคิดการจัดการการสื่อสาร โดยแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ การจัดการการสื่อสารในความหมายแคบ คือ การจัดการทางการสื่อสารที่เน้น กระบวนการบริหารจัดการที่พาดพิงหรือเกี่ยวข้องกับแนวคิดด้านการสื่อสารและการจัดการการสื่อสารในความหมายกว้าง คือการจัดการการสื่อสารที่รวมรวมการจัดระเบียบทางการสื่อสารไว้ด้วยวิธีการบริหารจัดการที่จัดไว้เป็นหมวดหมู่เพื่อสนับสนุนการจัดการทางการสื่อ

แนวคิดและปัจจัยหลักในการจัดการสื่อสารสำหรับวงจิมโฟนีออร์เคสตราที่มีพื้นฐานจากการอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการสื่อสาร และกระบวนการจัดการ โดยการบริหารจัดการภายในองค์การได้มีการเลือกใช้กระบวนการสื่อสารเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ สูงสุดในการจัดการ และในขณะเดียวกันกระบวนการสื่อสารถูกใช้ในองค์การเพื่อตอบสนอง การจัดการองค์การให้ประสบความสำเร็จเช่นกัน การจัดการโดยนัยยะของความหมายจะหมายถึง การกำกับดูแลการใช้ทรัพยากรหรือปัจจัยการผลิตขององค์กรเพื่อให้เกิดการดำเนินการ ที่มีการผสมผสานทรัพยากรในสัดส่วนที่เหมาะสมในอันที่จะมุ่งสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ธนชัย ยมจินดา (2552) ยังให้ความหมายของการจัดการ การสื่อสารว่าเป็นการจัดการในส่วนของ การนำเสนอ เช่น การบอกกล่าว (Inform) การชักชวน (Persuade) การจูงใจ (Motivate) เพื่อให้เกิดผลของความเข้าใจร่วมกันและตรงกัน (Mutual Understanding)

โดยทั่วไปการจัดการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การต้องอาศัยกระบวนการสื่อสารในการเข้าไปจัดการ (Argenti, 1998) ไม่ว่าจะเป็นการสร้างเอกลักษณ์ และภาพลักษณ์ขององค์การ การโฆษณาและการชี้แจงแสดงเหตุผล สื่อมวลชนสัมพันธ์ การสื่อสารการตลาด การสื่อสาร- การเงิน และการบัญชี แรงงานสัมพันธ์ การสร้างความสัมพันธ์กับประชาคม การติดต่อประสานงาน กับทางราชการ งานการกุศล ตลอดจนการสื่อสารในภาวะวิกฤตขององค์การ กระบวนการสื่อสาร จึงทำหน้าที่เป็นตัวหลักดำเนินการทำหน้าที่ขององค์การให้ประสบความสำเร็จ การนำยุทธศาสตร์ การสื่อสารมาใช้ในการบริหารจัดการต้องมีความเฉพาะเจาะจง (Specific) สามารถวัดผลได้ (Measurable) มี

ความเหมาะสม ต่อสถานการณ์ (Appreciate) อยู่ในโลกของความเป็นจริง (Realistic) และอยู่ภายใต้ขอบเขตของ ระยะเวลาที่กำหนด (Time Bound) ทั้งนี้เพื่อให้การสื่อสารมีความหมาย ที่ชัดเจนในการนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายที่วางไว้การจัดการสื่อสารจึงเป็นแนวคิดที่มีส่วนสำคัญในการดำเนินกิจกรรมทางการบริหารจัดการตามหน้าที่ต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้เพื่อนำองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์และประสบความสำเร็จ วัตถุประสงค์หลักขององค์การจึงถูกกำหนดขึ้นจากกลยุทธ์ในการวางแผนงาน โดยมีรากฐานจาก ข้อเท็จจริง

ดังนั้นในการวางแผนกลยุทธ์จึงต้องมาจากวิสัยทัศน์ และพันธกิจที่มีสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั่วไป และสามารถวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างเป้าหมายขององค์การกับสถานการณ์ความเป็นจริง เพื่อกำหนดแนวทางของเป้าหมายที่ชัดเจนขององค์การ โดยสามารถปรับเปลี่ยนได้ในขณะที่ยังรักษามาตรฐานที่โดดเด่น (Benchmark) ขององค์การ และนำไปสู่การกำหนดแผน ขององค์การ โดยมีการระบุถึงบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจนของผู้ที่เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) อาทิ ผู้ถือหุ้น ผู้ชม โดยให้ความสำคัญกับเนื้อหาของข่าวสาร ที่จำเป็นต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านั้น และปัจจัยในการวางแผนสื่อสาร เช่น กลุ่มผู้ฟังที่เป็น กลุ่มเป้าหมาย ประเภทของสื่อที่ใช้ในการสื่อสาร สารสำคัญของข่าวสาร รูปแบบการนำเสนอ สาระ และความถี่ในการนำเสนอ ทั้งนี้เพื่อความชัดเจนและมีส่วนในการช่วยโน้มน้าวใจให้เห็นถึงแรงจูงใจและการมีส่วนร่วมจากกรสื่อสารนั้นๆในการวางแผนกลยุทธ์การสื่อสาร เพื่อการ -บริหารจัดการวงชิมโฟนีออร์เคสตรามีขั้นตอนเริ่มต้นในการวางแผนองค์การจากการวิเคราะห์ ปัจจัยต่างๆอย่างรอบด้านทั้งในระดับของนโยบายและระดับปฏิบัติการโดยเฉพาะการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคหรือภัยคุกคาม (SWOT Analysis) การวิเคราะห์เคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันและการวิเคราะห์ผู้รับสารซึ่งเป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกระดับตามที่ได้กล่าวมานั้นโดยสามารถนำไปปฏิบัติและติดตามถึงกระบวนการจัดการให้องค์กรประสบความสำเร็จทั้งนี้เพื่อนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์มาวางรูปแบบในการวางแผนกลยุทธ์การสื่อสารนอกจากนี้ยังสามารถช่วยในการประเมินผลและปรับปรุงแผนขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม ต่อไปในอนาคต แนวทางกลยุทธ์ในการจัดการสื่อสารจะส่งผลให้องค์กร ประสบความสำเร็จ ในการดำเนินกระบวนการบริหารจัดการ กล่าวคือการสื่อสารมีส่วนในการทำให้เนื้อหาของข้อมูลสาร มีความชัดเจน และน่าเชื่อถือในทุกระดับ ทำให้องค์กรและวัฒนธรรมองค์กร เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีรวมถึงนำไปสู่แผนในการปฏิบัติในยามที่องค์กรประสบกับภาวะวิกฤตการณ์ต่างๆอย่างไรก็ตามกระบวนการสื่อสารที่ปรากฏในองค์การต้องตอบสนองต่อกลยุทธ์ในการบริหารจัดการองค์การ (สุรพงษ์ โสธนะเสถียร, 2550) โดยสรุปแนวความคิดทฤษฎีการจัดการสื่อสารมีความสำคัญในการบริหารจัดการวงชิมโฟนีออร์เคสตราโดยอาศัยกระบวนการสื่อสารเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ และการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพเพื่อนำพาองค์การให้ประสบความสำเร็จ

2.1.2 สภาพแวดล้อมของการจัดการสื่อสาร

ในการจัดการสื่อสารสำหรับการบริหารจัดการวงจรมือถือ สสภาพแวดล้อมของการจัดการสื่อสารประกอบด้วยสภาพแวดล้อมทั่วไป และกลยุทธ์การจัดการ โดยจะเป็นตัวกำหนดกระบวนการจัดการสื่อสารสภาพแวดล้อมทั่วไปของการจัดการสื่อสารคือ สภาพแวดล้อมที่กำหนดความคิดและพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร ประกอบด้วย 4 ลักษณะ ประกอบด้วย สภาพบรรยากาศขององค์กรอันเป็นผลให้รับรู้ถึงประสบการณ์ในการทำงานร่วมกันของคนในองค์กร เช่น ความกระตือรือร้นในการฝึกซ้อมของนักดนตรีในวงจรมือถือด้วยความเต็มใจ สภาพบรรยากาศการสื่อสารคือการรับรู้ถึงเนื้อหาของข้อมูลข่าวสาร ที่ไหลเวียนอยู่ในองค์กร โดยมีลักษณะของข้อมูลที่สามารถกำหนดความคิดและพฤติกรรมของคนในองค์กร เช่น สภาพของข้อมูลข่าวสารจากฝ่ายบริหารหรือฝ่ายที่มีอำนาจในการบังคับบัญชา ที่มีส่วนในการ ทำให้บรรยากาศการสื่อสารในองค์กรเต็มไปด้วยความหวาดกลัวและความไม่ไว้วางใจ สภาพแวดล้อมของวัฒนธรรมองค์กรเป็นสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลเหนือความคิดและพฤติกรรมของคนในแต่ละองค์กรจนเกิดเป็นระบบความเชื่อและค่านิยมร่วมกันในองค์กร เช่น ความเชื่อของนักดนตรีใน วงจรมือถือ เรื่องตำแหน่งของหัวหน้ากลุ่มนักดนตรี (Principal) แต่ละชนิดโดยเชื่อว่าผู้ที่มีเป็น หัวหน้ากลุ่มนักดนตรีคือผู้ที่มีความสามารถสูงที่สุด โดยมีผลต่อการจัดการสื่อสารที่คนองค์กร มีการแข่งขันสูงในการเป็นหัวหน้าของกลุ่มนักดนตรี และ สภาพแวดล้อมจิตวิทยาการสื่อสาร ในองค์กรโดยจิตวิทยาการสื่อสารถูกนำมา สร้างขวัญกำลังใจ ผ่านการมีมนุษยสัมพันธ์และพฤติกรรมองค์กร เช่น การนำทฤษฎี ของ มาสโลว์มาปรับใช้ในการสร้างความพึงพอใจให้กลุ่มนักดนตรีและเจ้าหน้าที่ในแต่ละระดับในวงจรมือถือตราซึ่งมีสภาพที่มีความแตกต่างกันออกไป (สุรพงษ์ โสธนะเสถียร, 2550)

กลยุทธ์การจัดการเป็นตัวแปรเบื้องต้นในการกำหนดทิศทางการทำงานของวงจรมือถือ เนื่องจากกลยุทธ์การจัดการเป็นความประสงค์ของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ซึ่งมีความเป็นรูปธรรมมากกว่าสภาพแวดล้อมทั่วไปโดยมีการกำหนดเป้าหมายแตกต่างกัน ในการจัดตั้งองค์กรเป็นยุทธศาสตร์ที่มาจากผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการวางกลยุทธ์การจัดการให้ความสำคัญ กับผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆ ในการกำหนดยุทธศาสตร์และนำไปสู่กลไกการของการจัดการ การสื่อสาร และให้ความสำคัญกับผู้ชมรองลงมา

2.1.3 การจัดการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Communication Management)

ในการบริหารจัดการวงจรมือถือวงจรมือถือจำเป็นต้องอาศัยการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อให้องค์กรเกิดความต่อเนื่องและมีทิศทางที่ชัดเจนรวมถึงใช้ทรัพยากรต่างๆในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงให้ความสำคัญกับการติดตามและการประเมินผล เพื่อให้องค์กรสามารถปรับการดำเนินการให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ (สุจิตใจ วันอุดมเดชาชัย, 2556)

ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์

ทอมป์สัน และสตรีกแลนด์ (Thompson & Strickland, 2003) ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ กระบวนการดำเนินของผู้บริหารที่ต้องกำหนดทิศทางของการขององค์กร ในระยะยาว โดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจง การดำเนินการพัฒนาและปรับปรุง กลยุทธ์ต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรซึ่งกลยุทธ์นั้นจะต้องสอดคล้อง กับ สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกขององค์กรและผู้บริหารต้องนำกลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติ อย่างเป็นรูปธรรม

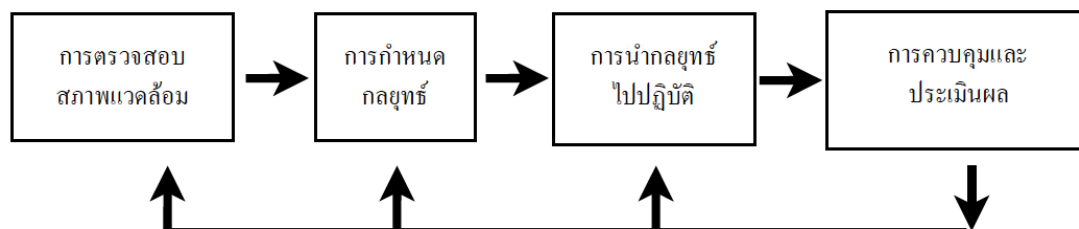
ในขณะที่ ดรึคเกอร์ (Drucker, 1974) ได้กล่าวถึง การจัดการเชิงกลยุทธ์ว่า คือการคิดภารกิจขององค์กรโดยรวมซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาวัตถุประสงค์และ กลยุทธ์ขององค์กร โดยผู้บริหาร ทำหน้าที่ในการเลือกแนวทางของกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อผลลัพธ์ที่ต้องการในอนาคตและบรรลุเป้าหมาย ที่ต้องการ รวมถึงรักษาสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์ขององค์กรในปัจจุบัน ให้สอดคล้องกับผลลัพธ์ ที่ต้องการในอนาคต ด้วยทรัพยากรที่มีทั้งหมดในองค์กร

นอกจากนี้ คูลเตอร์ (Coulter, 2008) ได้ให้คำจำกัดความว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมขององค์กร และ นำกลยุทธ์ดังกล่าวไปปฏิบัติ รวมถึงการประเมินผลกลยุทธ์หลังการดำเนินการ ซึ่งกลยุทธ์ ที่กำหนดขึ้นสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

วีเลน และ ฮันเกอร์ (Wheelen & Hunger, 2012) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบพื้นฐานของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์สามารถแบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การตรวจสอบ-สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) และ การควบคุมประเมินผล (Evaluation and Control) โดยองค์ประกอบทั้งหมด มีความสัมพันธ์กันเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ดังแผนภาพดังต่อไปนี้

ภาพที่ 2.1: องค์ประกอบพื้นฐานของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์



ที่มา: Wheelen, T.L., & Hunger, J.D. (2012). *Strategic management and business policy: Toward global sustainability* (13th ed.). New Jersey: Pearson Education.

นอกจากนี้ สุดใจ วันอุดมเดชาชัย (2556) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบพื้นฐานของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ดังนี้

1. การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)

คือการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันใน ด้านต่างๆที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร โดยมีการตรวจสอบทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร และทำการ เผยแพร่ ข้อมูลที่ได้จาก การตรวจสอบและทำการประเมินผล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อระบุถึง ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ (Strategic Factors) ที่เกิดจากสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งปัจจัยดังกล่าวจะเป็นตัวกำหนดอนาคตขององค์กร โดยใช้วิธี การวิเคราะห์สวอท (SWOT Analysis) ดังนี้ ปีเตอร์ กัน (2554) ได้อธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ SWOT ว่า S มาจาก Strengths หมายถึง จุดเด่นหรือจุดแข็ง ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นข้อดีที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร เช่น จุดแข็งด้านการเงิน จุดแข็งด้านการผลิต จุดแข็งด้านทรัพยากรบุคคล องค์กรจะต้องใช้ ประโยชน์จากจุดแข็งในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร W มาจาก Weaknesses หมายถึง จุดด้อยหรือจุดอ่อน ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน คือข้อบกพร่องที่เกิดจากสภาพแวดล้อมต่างๆ ในองค์กร ซึ่งผู้บริหารจะต้องหาวิธีในการแก้ปัญหานั้นๆ O มาจาก Opportunities หมายถึง โอกาส ที่เกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นผลจากการที่สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรเอื้อประโยชน์ หรือส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กร โอกาสแตกต่างจากจุดแข็งตรงที่ โอกาสนั้นเป็นผลมาจาก สภาพแวดล้อมภายนอกแต่จุดแข็งนั้นเป็นผลจากสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร T มาจาก Threats หมายถึง อุปสรรค หรือ ภัยคุกคามที่เกิดจากปัจจัยภายนอกเป็นข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อม ภายนอก องค์กรจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องและพยายามขจัดอุปสรรคต่างๆที่เกิดขึ้น ดังที่ปรากฏในตารางที่ 2.1 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.1: การวิเคราะห์ SWOT

	สิ่งที่เป็นประโยชน์ (Helpful)	สิ่งที่เป็นภัยคุกคาม (Harmful)
สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)	S (Strengths)	W (Weaknesses)
สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment)	O (Opportunities)	T (Threats)

การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก เป็นการวิเคราะห์ ปัจจัย 2 ตัวแปร คือ โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) เป็นปัจจัย ที่อยู่นอกองค์การ ผู้บริหารไม่สามารถควบคุม ดังกล่าว ได้ในระยะสั้นสำหรับการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายใน เป็นการวิเคราะห์ตัวแปร 2 ตัวแปร คือ จุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weaknesses) เป็นปัจจัยที่บริหารสามารถควบคุมได้ในระยะสั้น เนื่องจากเป็นปัจจัยที่อยู่ภายในองค์การ ประกอบด้วย โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรม องค์การ และทรัพยากรองค์การ โดยจุดแข็งขององค์การ จะกลายเป็นความสามารถหลัก (Core Competencies) และเกิดเป็นความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)

ในการจัดการการสื่อสารมีการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก อยู่ตลอดเวลา จากปัจจัยต่างๆที่เกิดขึ้น ผู้บริหารวงจิมโฟนีออร์เคสตราจึงสามารถใช้การวิเคราะห์ SWOT เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไปของวงจิมโฟนีออร์เคสตรา ได้แก่ ประชากรศาสตร์ (Demographic) สังคม (Social) เศรษฐกิจ (Economic) และ การเมือง (Political) ดังตัวอย่างที่ปรากฏในตารางที่ 2.2 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.2: ตัวอย่างการวิเคราะห์ SWOT ของวงซิมโฟนีออร์เคสตรา

สภาพแวดล้อมภายใน (Internal) จุดแข็ง (Strengths) - การแสดงคอนเสิร์ตมีคุณภาพ - ศิลปินและนักแสดงมีมาตรฐานสูง - สถานที่ - สิ่งอำนวยความสะดวก - ระบบการบริการผู้ชม - พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กร - ผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง	สภาพแวดล้อมภายนอก (External) โอกาส (Opportunities) - การขยายฐานผู้ชม - ผู้สนับสนุนรายใหม่ - การแสดงคอนเสิร์ตเพื่อการศึกษาในโรงเรียน - การกระชับสัมพันธ์กับชุมชน - ความภูมิใจในชาติ
สภาพแวดล้อมภายใน (Internal) จุดอ่อน (Weaknesses) - ขาดแคลนบุคลากรและเงินทุน - ข้อจำกัดของผู้สนับสนุนและผู้บริจาค - ขาดแคลนผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง - ขาดกำลังใจในการทำงาน - ข้อตกลงระหว่างผู้บริหารและพนักงาน	สภาพแวดล้อมภายนอก (External) ภัยคุกคาม (Threats) - การเปลี่ยนแปลงของผู้ชม - การเปลี่ยนแปลงของธุรกิจบันเทิง - เศรษฐกิจในปัจจุบันมีความผันผวน

ที่มา: Byrnes, W.J. (2009). *Management and the arts* (4th ed.). MA: Focal.

2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการระบุหรือกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์กร ที่มีความจำเป็น-อย่างยิ่ง เพื่อให้การบริหารงานเกิดประสิทธิผล โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร (Vision) พันธกิจขององค์กร (Mission) เป้าหมายขององค์กร (Goal) และวัตถุประสงค์ขององค์กร (Objective) (วัฒนาวงศ์เกียรติรัตน์, กฤษณา สุวรรณภักดี, พรพรรณ ปริญาธนกกุล, วลีพร ธนาธิคม และพรทิพย์ นุกุลวุฒิโสภาส, 2548) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบในการ กำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ไว้ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง ภาพรวมในอนาคตที่องค์กรอยากจะเป็น ที่เกิดจากทัศนคติ มุมมอง และแนวคิดของผู้บริหาร รวมถึงสิ่งที่ก่อให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำธุรกิจ โดยส่วนใหญ่ การกำหนดวิสัยทัศน์จะเป็นการร่วมกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงขององค์กรโดยมองภาพรวมขององค์กร

2. พันธกิจ (Mission) เป็นการบอกให้ทราบถึงขอบเขตในการดำเนินงาน เอกลักษณ์คุณลักษณะ ตลอดจนเส้นทางเพื่อการพัฒนาองค์กร รวมถึงเป็นหลักสำคัญในการกำหนดวัตถุประสงค์ และ เป้าหมายขององค์กร การกำหนดพันธกิจจะช่วยสร้างคุณค่า และความแตกต่างขององค์กร จาก องค์กรอื่นในลักษณะเดียวกัน

3. วัตถุประสงค์ (Objective) คือการกำหนดภารกิจของธุรกิจให้อยู่ในรูปของผลลัพธ์สำคัญที่ต้องการ หรือ เป็นการกำหนดสิ่ง ที่องค์กรต้องการในอนาคตและพยายามทำให้เกิดขึ้นโดยตอบสนอง ความต้องการครอบคลุมทั้ง 4 ด้าน คือ วัตถุประสงค์ด้านการเงิน (Financial Perspective) วัตถุประสงค์ด้านลูกค้า (Customer Perspective) วัตถุประสงค์ด้านกระบวนการธุรกิจภายใน (Internal Process Perspective) และวัตถุประสงค์องค์การด้านการเรียนรู้ (Learning and Growth Perspective)

4. เป้าหมาย (Goal) จะมีลักษณะที่ชัดเจน เจาะจง สามารถวัดผลได้ มีการกำหนดระยะเวลาที่ แน่นนอนในการบรรลุสิ่งที่องค์กรต้องการการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนขององค์กรจะช่วยลดความสับสนที่จะเกิดขึ้นในอนาคตและสร้างบรรทัดฐานสำหรับการกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จขององค์กรเพื่อให้ครอบคลุมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

คือ กระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ หรือกระบวนการดำเนินงานที่นำกลยุทธ์และนโยบายที่ผู้บริหารได้กำหนดไว้นามาปฏิบัติ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวอาจนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์กร และระบบการจัดการทั่วไปขององค์กร โดยการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นหน้าที่ของผู้จัดการระดับกลางและผู้จัดการระดับล่าง โดยมีผู้บริหารระดับสูงทำหน้าที่ในการตรวจสอบ นอกจากนี้ วิเลน และ ฮันเกอร์ (Wheelen & Hunger, 2012) ได้อธิบายว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเกี่ยวข้องกับการวางแผนปฏิบัติ (Operational Planning) เนื่องจากเป็น การตัดสินใจประจำวันเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากร เพื่อใช้ในการดำเนินงานขององค์กร

นอกจากนั้น ยังมีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ ที่มีอิทธิพลต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลและบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงปัจจัยสภาพแวดล้อมทางการจัดการ วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์กร และ ภาวะผู้นำองค์กร (Hrebiniak, 2005)

4. การควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evolution and Control)

เป็นกระบวนการที่องค์กรใช้ในการตรวจสอบผลจากการปฏิบัติงานทั้งหมดขององค์กร โดยการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับผลการดำเนินงานที่ต้องการ การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ สามารถชี้ให้เห็นถึงจุดอ่อนขององค์กรในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และเป็นองค์ประกอบ ที่สำคัญในการกระตุ้นให้กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ต้องเริ่มต้นการดำเนินการให้อีกครั้ง ซึ่งผู้บริหาร

จะต้องปรับกลยุทธ์ใหม่หรือเปลี่ยนแปลงวิธีดำเนินการตามกลยุทธ์ ทั้งนี้เพื่อให้ดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ (Wheelen & Hunger, 2012)

2.1.4 แนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการองค์การ

เนื่องจากมูลนิธิวิงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่เป็นองค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไร และดำเนินงานในลักษณะของมูลนิธิ ผู้วิจัยจึงได้การศึกษาแนวคิดและทฤษฎีในการบริหารจัดการองค์การ เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการบูรณาการเข้า กับแนวคิดและปัจจัยในการบริหาร จัดการวงจรมิโตรีเคสตรา รวมถึงการนำมาใช้ในการปรับปรุงพัฒนาการบริหารจัดการและวางแผนกำหนดกลยุทธ์ต่างๆของมูลนิธิวิงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่วางไว้

ความหมายของการจัดการองค์การ

พัชสิริ ชมภูคำ (2552) ได้ให้ความหมายของการจัดการองค์การไว้ว่า เป็นการดำเนินการ ในการวางแผนตัดสินใจ การจัดองค์การ การนำ และการควบคุมทรัพยากรพื้นฐานขององค์การ อันได้แก่ ทรัพยากร การเงิน สินทรัพย์ถาวร ข้อมูลและทรัพยากร เพื่อจะช่วยให้องค์การบรรลุ เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

คาร์รอล และกิลเลน (Carroll & Gillen, 1987) การจัดการเป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์การ โดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญคือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การชักนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)

เนื่องจากการดำเนินงานของธุรกิจศิลปะและธุรกิจบันเทิงในปัจจุบันอยู่ ภายใต้การควบคุมของภาครัฐและเอกชนองค์การที่มีอยู่ในปัจจุบันมีตั้งแต่ขนาดเล็กไปจนถึงขนาดใหญ่ อีกทั้งเป้าหมายของแต่ละองค์การที่แตกต่างกันออกไป โดยแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ องค์การที่มุ่งแสวงหาผลกำไร (Profit Organization) คือ องค์การที่มีเป้าหมายของการตั้งองค์การประเภทนี้เพื่อความอยู่รอด และผลกำไร โดยทั่วไปจะเป็นองค์การธุรกิจต่างๆ ซึ่งมีตั้งแต่ธุรกิจขนาดเล็ก ไปจนถึงองค์การธุรกิจขนาดใหญ่ เช่น ร้านขายของชำ ร้านค้า ธนาคาร เป็นต้น องค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไร (Not-for-profit Organization) คือองค์การที่ตั้งขึ้นมาด้วยเป้าหมายหลักอื่นนอกเหนือจากการมุ่งหวังผลกำไร เช่น สภากาชาดไทย มีเป้าหมายในการให้ความช่วยเหลือมนุษยชนโดยไม่เลือกปฏิบัติ เป็นต้น

นอกจากนี้ กิณีชี และวิลเลียม (2006/2551) ยังให้ความหมายความหมาย และประเภทขององค์การ คือ ระบบของกลุ่มกิจกรรมที่มีการประสาน งานระหว่างกัน หรือการรวมกลุ่มของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปองค์การที่มีอยู่ในปัจจุบัน มีตั้งแต่ขนาดเล็กไปจนถึงขนาดใหญ่ อีกทั้งเป้าหมายของแต่ละองค์การที่แตกต่างกันออกไป โดยแบ่งเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. องค์การที่มุ่งแสวงหาผลกำไร (Profit Organization) หรือ องค์การธุรกิจ องค์การที่มีเป้าหมาย ของการตั้งองค์การประเภทนี้เพื่อสร้างรายได้และผลกำไร จากการขายสินค้าและบริการ โดยทั่วไปจะเป็นองค์การธุรกิจต่างๆ ซึ่งมีตั้งแต่ธุรกิจขนาดเล็ก ไปจนถึงองค์การธุรกิจขนาดใหญ่ เช่น

ร้านขายของชำ ร้านค้า ธนาคาร เป็นต้น

2. องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร (Not-for-profit Organization) องค์กรประเภทนี้ อาจเป็น องค์กรของภาครัฐ หรือองค์กรในภาคเอกชน โดยมีเป้าหมายในการบริการลูกค้าหรือตั้งขึ้นมาด้วยเป้าหมายอื่นนอกเหนือจากการมุ่งหวังผลกำไร เช่น สภากาชาดไทย มีเป้าหมายในการ ให้ความช่วยเหลือมนุษยชนโดยไม่เลือกปฏิบัติ โรงพยาบาล เป็นต้น

3. องค์กรแบบผลประโยชน์ตอบแทน (Mutual Benefit Organization) องค์กรประเภทนี้มี เป้าหมายเพื่อช่วยเหลือและรักษาผลประโยชน์ของสมาชิกในองค์กร โดยมีการเรียกเก็บค่าสมาชิกหรือเงินบริจาคต่างๆ เช่น พรรคการเมือง สหกรณ์การเกษตร สหภาพแรงงาน เป็นต้น

การประกอบธุรกิจบันเทิง เช่น ธุรกิจดนตรี โรงละคร สวนสนุก ธุรกิจโทรทัศน์ บริษัทผลิตสื่อ ธุรกิจภาพยนตร์ ธุรกิจบันเทิงภาพและเสียง ฯลฯ มีความต้องการบริการจัดการ อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงผู้นำองค์กรที่มีคุณภาพเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ในการทำธุรกิจบันเทิงเกิดสภาพคล่องในการบริหารจัดการถึงแม้ว่าการทำธุรกิจประเภทนี้มีความเสี่ยงสูง แต่ในปัจจุบันยังมีกลุ่มคนไม่น้อยที่เลือกทำธุรกิจประเภทนี้

แนวคิดเชิงระบบ (System Viewpoint) (กินิชิ และวิลเลียม, 2006/2551) คือความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆ ในองค์กรที่มีการปฏิบัติหน้าที่ร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ องค์กรที่มีระบบความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆซึ่งการนำแนวคิดมาใช้ องค์กรจะต้องมีลักษณะดังนี้ คือ มีระบบย่อยที่รวมกันกันเป็นระบบใหญ่ และเป็นส่วนหนึ่งของสภาพแวดล้อม เช่น วงชิมโฟนีออร์เคสตรา ประกอบด้วย ฝ่ายบริหาร ฝ่ายปฏิบัติการ และนักดนตรี ซึ่งทั้งหมด นี้อยู่ในสภาพแวดล้อมของวงชิมโฟนีออร์เคสตรา ที่เกี่ยวข้องกับผู้ชม ผู้ฟัง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงการจัดกิจกรรมต่างๆ แนวทางในการบริหารวงชิมโฟนีออร์เคสตราโดยใช้แนวคิดเชิงระบบ มีองค์ประกอบ 4 ส่วนโดยส่วนใหญ่มักจะแสดงเป็นรูปแบบของระบบเปิด (Open System) ดังนี้

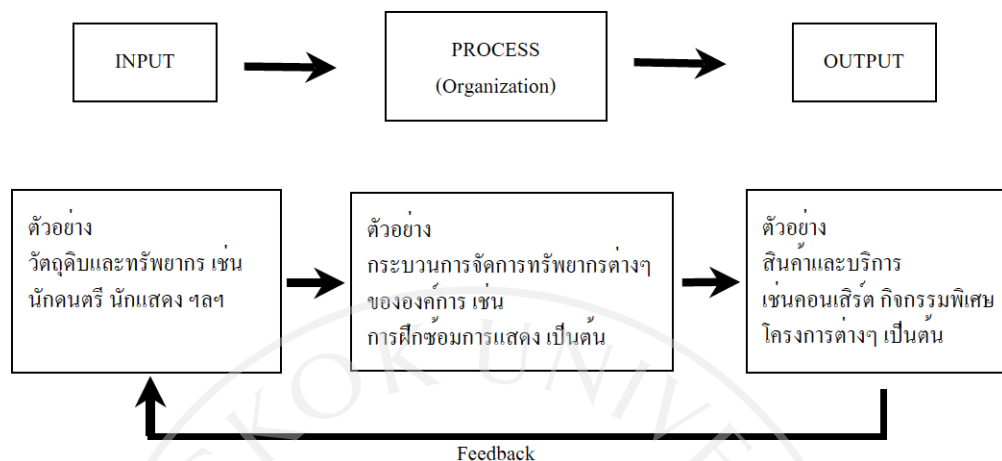
1. การนำเข้า (Input) คือ คน เงิน ข้อมูล เครื่องมือ และวัตถุดิบที่ต้องใช้ผลิตสินค้า หรือบริการขององค์กร

2. กระบวนการแปรรูป (Transformation Process) คือ ความสามารถขององค์กร ด้านการจัดการและเทคโนโลยีที่ประยุกต์ใช้ในการแปรรูปจากวัตถุดิบหลักเป็นผลผลิต

3. ผลผลิต (Output) คือ สินค้า บริการ กำไร ขาดทุน หรือความพอใจของพนักงาน ที่เกิดจากการดำเนินงานขององค์กร

4. ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) คือข้อมูล que แสดงถึงการปฏิบัติงาน หรือ ข้อมูลที่เกิด จากการตอบรับจากสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อวัตถุดิบ

ภาพที่ 2.2: กระบวนการจัดการแบบระบบเปิด



ที่มา: Byrnes, W.J. (2009). *Management and the arts* (4th ed.). MA: Focal.

ผลลัพธ์ในการจัดการองค์การไม่ว่าจะเป็นองค์การในลักษณะใดหรืออุตสาหกรรมใดต่างต้องการประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการ ได้แก่ ประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ ความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่นำเข้าไป (Input) กับผลลัพธ์ที่ได้รับ (Output) กล่าวคือการใช้ความสามารถจาก ทรัพยากร ด้านต่างๆ ได้แก่ คน เงิน วัตถุดิบ อย่างคุ้มค่าที่สุดเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย ประสิทธิภาพจะถูกรวัดในรูปแบบของต้นทุนหรือจำนวนทรัพยากรที่นำไปใช้เปรียบเทียบกับผลงานหรือผลผลิตที่ได้ ประสิทธิผล (Effectiveness) คือ การทำให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยเลือกเป้าหมายที่เหมาะสม การตัดสินใจที่ถูกต้องและสามารถดำเนินการบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด โดยการวัดประสิทธิผลจะวัดจากความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าว่าสินค้าหรือบริการนั้นเป็นที่ต้องการหรือไม่ (ตุลา มหาพสุธานนท์, 2554)

การแบ่งระดับการบริหารจัดการ (Level of Management)

ในการบริหารจัดการวงชิมโฟนีออร์เคสตรา สมาชิกในองค์การจะถูกแบ่งออกเป็น 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายปฏิบัติการ (Operatives) และ ฝ่ายบริหารหรือฝ่ายจัดการ (Managers) โดยฝ่ายปฏิบัติการ มีผู้ปฏิบัติการ เป็นผู้ลงมือทำด้วยตัวเองและไม่ต้องรับผิดชอบในการตรวจสอบดูแลหรือ ควบคุมงาน ของผู้อื่น ในขณะที่ฝ่ายบริหารหรือฝ่ายจัดการ มีหน้าในการบริหารกำกับตรวจสอบดูแลและควบคุม งานของผู้อื่นรวมทั้งรับผิดชอบในฐานะผู้ปฏิบัติการด้วยเช่นกันในการบริหารจัดการธุรกิจบันเทิง สิ่งที่มาควบคู่กับการจัดการคือ ผู้จัดการ(Managers) ซึ่งมีหน้าที่ในการวางแผน ตัดสินใจ จัดองค์กร การนำ

และควบคุมทรัพยากร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (พัชสีรี ชมภูคำ, 2552)

ดรัคเกอร์ (Drucker, 1993) ได้อธิบายเกี่ยวกับการจัดการว่าจัดการมีลักษณะคล้ายกับการดูแลวงออร์เคสตรา โดยพนักงานที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะทาง เปรียบได้กับนักดนตรี และผู้จัดการคือวาทยากรนักดนตรีทุกคนมีส่วนร่วมในการบรรเลงให้เป็นไปตามความต้องการของผู้ประพันธ์ ตามประเภทเครื่องดนตรีที่ใช้เล่น ส่วนวาทยากรนั้นไม่ได้เล่นเครื่องดนตรี แต่เป็นผู้ที่มีบทบาทนำนักดนตรีทุกคนไปในทิศทางที่เหมาะสมที่สุดในแต่ละบทเพลงเสมือนกับโครงสร้างพีระมิดสำหรับการจัดการองค์การ ที่แบ่งระดับของการบริหารจัดการของผู้บริหารออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับสูง ระดับกลาง และระดับต้น

1. ผู้จัดการระดับสูง (Top Manager) ผู้จัดการในระดับนี้มีหน้าที่ใน การจัดการองค์การในภาพรวม ทั้งหมด มีหน้าที่กำหนดเป้าหมายและทิศทางโดยรวมขององค์การ กำหนดวัตถุประสงค์ นโยบายและ กลยุทธ์ รวมทั้งการแก้ไขปัญหา และการให้คำแนะนำในการจัดการทั้งหมด ผู้จัดการกลุ่มนี้เป็นกลุ่ม ที่มีจำนวนน้อยที่สุดเมื่อเทียบกับผู้จัดการระดับอื่น แต่นับว่ามีความสำคัญต่อทิศทางขององค์การเป็นอย่างมาก เช่น กรรมการบริหาร ประธาน เจ้าหน้าที่ระดับสูง (Chief Executive Officer) และกรรมการผู้จัดการ

2. ผู้จัดการระดับกลาง (Middle Manager) มีหน้าที่เป็นผู้ดำเนินการตามเป้าหมาย และนโยบายจาก ผู้บริหารระดับสูง รวมถึงเป็นผู้ประสานงานระหว่างผู้บริหารระดับสูง กับผู้จัดการระดับล่าง เพื่อพัฒนาและนำไปปฏิบัติ ดังนั้นผู้บริหารระดับกลางต้องสามารถแปรแนวคิดของผู้บริหาร-ระดับสูง ได้อย่างชัดเจน เพื่อสื่อสารไปยังผู้จัดการระดับล่างให้นำไปปฏิบัติต่อได้ เช่น ผู้จัดการฝ่าย (Department head) หัวหน้าโครงการ (Project leader)

3. ผู้จัดการระดับต้น (First-line Manager) ผู้บริหารระดับต้นอยู่ใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงานโดยตรง ทำหน้าที่ในการตัดสินใจในระยะสั้นให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยสำเร็จตามมาตรฐานองค์การที่กำหนดในแต่ละวัน เช่น ซุปเปอร์ไวเซอร์ (Supervisor) ผู้ควบคุมพนักงานหัวหน้าแผนก

ภาพที่ 2.3: ภาพแสดงการเปรียบเทียบการแบ่งระดับการบริหารของวงซิมโฟนีออร์เคสตรา

Functional Disciplines		
<i>Function</i>	<i>Primary Responsibility</i>	<i>Secondary Responsibility</i>
Orchestra Functional Disciplines		
Production	Music Director/ Executive Director	Board of Directors
Marketing	Executive Director/Board of Directors	Music Director
Finance	Board of Directors/Executive Director	Music Director
Business Functional Disciplines		
Production	Chief Executive Officer	Functional Head or Line Manager
Marketing	Chief Executive Officer	Functional Head or Line Manager
Finance	Chief Executive Officer	Functional Head or Line Manager
Management Disciplines		
<i>Function</i>	<i>Primary Responsibility</i>	<i>Secondary Responsibility</i>
Orchestra Management Disciplines		
Planning	Executive Director/Board of Directors/ Music Director	
Staffing	Music Director/Executive Director/ Board of Directors	
Directing	Music Director/Executive Director	Board of Directors
Controlling	Executive Director/Board of Directors	Music Director
Business Management Disciplines		
Planning	Chief Executive Officer	Line Manager or Staff Head
Staffing	Chief Executive Officer	Line Manager or Staff Head
Directing	Chief Executive Officer	Line Manager or Staff Head
Controlling	Chief Executive Officer	Line Manager or Staff Head

ที่มา: Schmitz, M.J. (1996). Musician Participation in Symphony Orchestra Management: The Milwaukee Symphony Orchestra Experience. *Forum of The Symphony Orchestra Institute*, 3, 23-29.

2.1.5 กลยุทธ์การสื่อสารสำหรับวงซิมโฟนีออร์เคสตรา

ในการบริหารจัดการวงซิมโฟนีออร์เคสตรากิจกรรมทางการสื่อสารถูกใช้เป็นเครื่องมือในการนำข้อมูลข่าวสารไปยังผู้รับสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนในข้อมูลข่าวสารนั้นๆ การสร้างกิจกรรมทางการสื่อสารในรูปแบบต่างๆที่มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ขององค์กรเกิดผลในการปฏิบัติและนำไปสู่ผลสำเร็จ บรรลุดุลยภาพประสงคค์ขององค์กรที่วางไว้ (D.W. Johnson & R.T. Johnson, 1989)

กิจกรรมชุมชนสัมพันธ์ (Community Relations) เป็นกิจกรรมการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับ ความปรารถนาดี และความจริงใจ ตลอดจนส่งเสริมให้ผู้คนในชุมชนหรือในท้องถิ่นนั้นๆ เข้า

เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ อาจจะเป็นกิจกรรมที่เข้าไปให้ความรู้ หรือคำแนะนำต่างๆ เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดและพัฒนาาร่วมกัน

กิจกรรมการสื่อสารที่ถูกนำมาใช้เพื่อสื่อสารไปยังกลุ่มเป้าหมาย ในรูปแบบของการให้ความรู้เกี่ยวกับวงซิมโฟนีออร์เคสตรา (Education in the Art and Symphony Orchestra) (Kotler & Scheff, 1997) การให้ความรู้เกี่ยวกับงานศิลปะในแขนงต่างๆเป็นสิ่งสำคัญที่จะโน้มน้าวให้ผู้คน ในสังคมเกิดความรัก (Love) และความซาบซึ้งในงานศิลปะ (Appreciation) ด้วยตัวเอง ผู้บริหารวงซิมโฟนีออร์เคสตราจึงมีหน้าที่ในกำหนดกิจกรรมการสื่อสารให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ เพื่อให้ให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความเข้าใจในองค์การ การให้ความรู้ให้กับผู้รับสารเป้าหมาย (Target Audience) ซึ่งในอนาคตกลุ่มผู้ที่ได้รับสารเหล่านั้นอาจจะกลายเป็นผู้ฟังและเป็น ผู้สนับสนุน(Sponsor) ขององค์การในที่สุดโดยมีตัวอย่างในสื่อสารโดยการให้ความรู้เกี่ยวกับวงซิมโฟนีออร์เคสตรา ดังนี้

1. กำหนดการแสดง และกิจกรรม (Program and Event)

การทำให้หมายกำหนดของการแสดง ข้อมูลทั่วไป ของการแสดงที่กำลังจะเกิดขึ้น รายละเอียดของนักแสดง ฯลฯ ทำให้ผู้ชมเข้าใจและสามารถตัดสินใจว่าจะรับชมการแสดงหรือไม่ สำหรับวงซิมโฟนีออร์เคสตราก่อนที่จะมีการแสดงคอนเสิร์ตกิจกรรมการให้ความรู้กับผู้คนทั่วไป คือ แสดงตัวอย่าง ของการแสดงและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้ชมกับผู้แสดง เช่น ในชุมชน โรงเรียน หน้าสรรพสินค้าและสำนักงานต่างๆ นอกจากนี้ยังมีกิจกรรมที่จัด เพื่อให้เกิด ความเข้าใจ และแรงจูงใจ แก่กลุ่มผู้รับสารเป้าหมาย ได้แก่ การบรรยาย และ สาธิตตัวอย่างการแสดง (Lecture - Demonstrations) การสอนเชิงสาธิต (Master Classes) การเปิดให้ชมการฝึกซ้อมการแสดง (Open Rehearsals) เป็นต้น

2. สูจิบัตร (Program Notes)

สูจิบัตร หมายถึง เอกสารหรือใบแสดงรายการต่างๆ ที่แจ้งรายละเอียดรวมถึง การถ่ายทอด ความรู้ ความคิด ของงานหรือกิจกรรมนั้นๆ ช่วยให้งานเป็นไปตามลำดับเกิดความเรียบร้อย และ บรรลุวัตถุประสงค์ของงานนั้นๆ สูจิบัตรมีองค์ประกอบ ดังนี้ รูปแบบ คือสัดส่วนที่เหมาะสม ของสูจิบัตร ได้แก่ คำนำ เนื้อหา และคำลงท้าย รวมถึงการออกแบบที่สวยงาม เนื้อหาสาระ คือ เนื้อมีความครบถ้วน กระชับ มีการลำดับความคิดเป็นระเบียบ เมื่ออ่านแล้ว มีความเข้าใจตรงกัน ระหว่างผู้เขียน และผู้อ่าน การใช้ภาษาในการเขียน คือ มีการใช้ภาษาอย่างถูกต้อง สละสลวย มีกลวิธีในการเขียน (“การเขียนสูจิบัตร”, 2556) ตัวอย่างของการใช้สูจิบัตรเพื่อสื่อสารให้ความรู้ แก่ผู้ชม วงซิมโฟนีออร์เคสตราซานฟรานซิสโก (San Francisco Symphony) สร้างความรู้ทางดนตรีให้แก่ผู้ชม โดยการว่าจ้าง นักดนตรีวิทยา (Musicologist) และ นักเขียนมืออาชีพ ในการจัดทำสูจิบัตรการแสดง ของวงโดยใช้กระดาษที่มีคุณภาพ สูงในการพิมพ์รูปเล่ม เพื่อให้เกิดความน่าสนใจ เนื้อหาภายใน อธิบายถึงลักษณะของ แต่ละบทเพลงที่ในการแสดงเพื่อให้ผู้ฟังเกิดความเข้าใจในสิ่งที่ได้ยิน (Oding-Smee, 1993)

3. ผู้อำนวยการดนตรีคือผู้ให้ความรู้ (The Music Director as Educator)

ผู้อำนวยการดนตรีมีบทบาทและหน้าที่สำคัญในการสื่อสารให้ความรู้แก่ผู้ฟัง ผู้อำนวยการดนตรี และวาทยากรคนแรกมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ชมในขณะที่ทำการแสดง คือ ลีโอเนาร์ด เบิร์นสตัน วาทยากรของวงนิวยอร์กฟิลฮาร์โมนิค (New York Philharmonic) โดยมีการพูดคุย เกี่ยวกับสาระสำคัญของเพลงเพื่อให้ผู้ชมเกิดความเข้าใจ นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างความสัมพันธ์ กับผู้ชม (Friendly) การมีส่วนร่วมผู้ชม (Responsive) และ การสร้างความเข้าใจให้กับผู้ชม (Accessible) นอกจากนี้ คลิค มาสแปลตต์ วาทยากรของวงพิตส์เบิร์กซิมโฟนี (Pittsburgh) มีการบรรยายในที่ชุมชนและให้ความรู้เกี่ยวกับวงซิมโฟนีออเคสตรา เช่น สมาชิกสโมสรโรดารี นักเรียน นักศึกษา ครู อาจารย์ และ กลุ่มอาสาสมัครต่างๆ นอกจากนี้ยังเป็นการให้ความรู้ ยังเป็นการปลูกฝังชุมชนให้เกิดความเชื่อมั่นในวงซิมโฟนีออเคสตรา (Cultivate the Community's trust in the Orchestra) ทำให้องค์กรเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนอีกด้วย

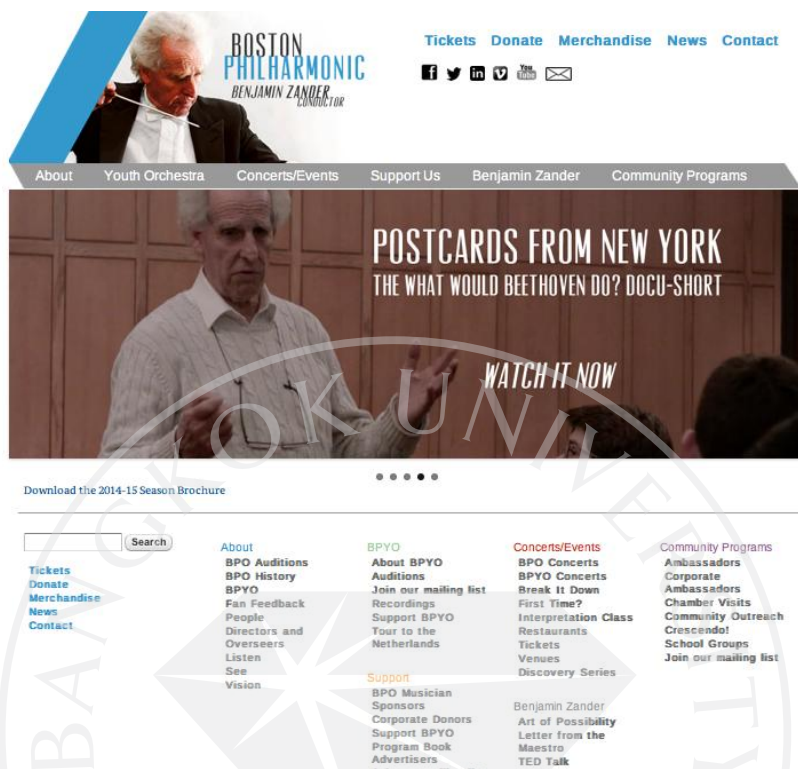
4. การใช้สื่อมัลติมีเดีย (Using Multimedia)

วงซิมโฟนีออเคสตราสามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเพื่อสื่อสารถึงกลุ่มผู้ฟัง และสร้างประสบการณ์ในการเรียนรู้ ผ่านสื่อต่างๆ เช่น โทรทัศน์สาธารณะ โทรทัศน์ผ่านสาย เคเบิล และวิทยุ ซึ่งเป็นช่องทางที่จะทำให้ผู้ประพันธ์ หรือวงซิมโฟนีออเคสตรา แนะนำ -บทเพลงใหม่ที่จะใช้ในการแสดงเพื่อให้ผู้ชมมีความเข้าใจมากขึ้นก่อนที่จะชมการแสดงจริง นอกจากนี้ยังมีสื่อ เช่น วิดีทัศน์ (Video) หรือ CD-ROM ที่สามารถใช้เพื่อให้ความรู้และ สร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้ชม ตัวอย่างการใช้สื่อมัลติมีเดียของวงเซนต์หลุยส์ซิมโฟนีออเคสตรา (Saint Louis Symphony Orchestra) ซึ่งร่วมมือกับสถานีโทรทัศน์ท้องถิ่นผลิตรายการโทรทัศน์ เพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับคอนเสิร์ตที่กำลังจะเกิดขึ้น เนื่องจากเป็นช่องทางการสื่อสารที่เข้าถึงกลุ่มผู้ฟังได้ง่าย และทำให้มีผู้ฟังเพิ่มขึ้นอีกด้วย

5. เครือข่ายสังคมออนไลน์ (Social Network)

การใช้เครือข่ายสังคมออนไลน์ในปัจจุบันได้รับความนิยมเป็นอย่างมากเนื่องจากเข้าถึงได้ง่าย และกลุ่มเป้าหมายนิยมใช้เพิ่มมากขึ้น การสื่อสารผ่านทางเครือข่ายสังคมออนไลน์ทำได้ หลายรูปแบบ เช่น การส่งอีเมลล์ (E-mail) เฟซบุ๊ก (Facebook) ทวิตเตอร์ (Twitter) ยูทูบ (Youtube) เป็นต้น

ภาพที่ 2.4: แสดงช่องทางการการสื่อสารผ่านสังคมออนไลน์ของเว็บไซต์ของ วงบอสตันฟิลฮาร์โมนิก



ที่มา: Boston Philharmonic. (2014). *Boston Philharmonic Orchestra*. Retrieved from <http://www.bostonphil.org>.

นอกจากนี้ยังมีผลการวิจัยของ ปกติดา ชูพันธ์ดิลก (2554) ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การสื่อสาร เพื่อขับเคลื่อนโครงการ สังคมสีขาว ของ บริษัท ไทเร็ค มีเดีย กรุ๊ป (ประเทศไทยจำกัด) (ผลการศึกษาพบว่า องค์กรมีการใช้กลยุทธ์การสื่อสาร 2 ประเภท คือ กลยุทธ์การใช้สื่อใน การจัดกิจกรรม ซึ่งมีการใช้สื่อที่หลากหลายบูรณาการร่วมกัน แต่มีความโดดเด่นในเรื่องของการ ใช้สื่ออินเทอร์เน็ต ใน ส่วนของ กลยุทธ์สาร พบว่า คณะทำงานใช้กลยุทธ์การสร้างสารในลักษณะ ของการเผยแพร่ แนวคิด การชักจูงใจ เพื่อก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการเข้าร่วมโครงการ อีกทั้งยังมีการนำเสนอสาร ผ่านบุคคลที่มีความน่าเชื่อถือ และนำการสื่อสารระหว่างบุคคลเข้ามา สนับสนุนการนำเสนอสารอีกด้วย

รวมถึงการศึกษาวิจัยของ ภัทรารวรรณ จุฑะพันธุ์ (2552) ศึกษากลยุทธ์การสื่อสาร ของ องค์กรสหภาพแรงงาน รัฐวิสาหกิจในประเทศไทย พบว่าสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจ มีการดำเนินงาน ด้าน การสื่อสารอย่างเป็นขั้นตอน โดยใช้กลยุทธ์ 7 ประเภทเพื่อสร้างความสัมพันธ์ อันดีกับสมาชิก ได้แก่ กลยุทธ์ด้านเนื้อหาข่าวสาร, กลยุทธ์การเผยแพร่ข่าวสาร, กลยุทธ์การโน้มน้าวใจ, กลยุทธ์การ

สร้างเครือข่ายบุคคล, กลยุทธ์การดำเนินงานกิจกรรมสาธารณะ, กลยุทธ์สร้างพันธมิตร และกลยุทธ์
แรงงานสัมพันธ์

2.2 แนวคิดและปัจจัยหลักการบริหารจัดการธุรกิจบันเทิง (Entertainment Management)

2.2.1 ความหมายของความบันเทิง (Entertainment)

เชย์ (Shay, 2008) กล่าวว่า ความบันเทิง คือ ประสบการณ์ตรง (Experiences) และ
ความสุข (Pleasure) ที่ได้รับในระหว่างการแสดงสด (Live Performance) เช่น คอนเสิร์ต การ
เต้นรำ ละคร การแสดงจำพวก และมายากล

2.2.2 การวิเคราะห์โอกาสการบริหารจัดการศิลปะและธุรกิจบันเทิง (Entertainment Management Opportunities) (Byrnes, 2009)

ธุรกิจบันเทิงเป็นธุรกิจที่สร้างมูลค่าอย่างมหาศาลโดยเป็นลักษณะของรูปแบบขององค์การ
ประเภทต่างๆ ดังนี้ องค์การขนาดใหญ่และมุ่งแสวงหาผลกำไรเป็นหลัก (Professional for-profit),
องค์การขนาดเล็กที่มีความเชี่ยวชาญแต่ไม่แสวงหาผลกำไร (Smaller Professional not-for-profit),
องค์การไม่แสดงว่าผลกำไร (Nonprofessional not for-profit) และ ธุรกิจอื่นๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับ
ศิลปะ (Arts-related Businesses) ในประเทศสหรัฐอเมริกาอาจมีความแตกต่างจากการดำเนิน
ธุรกิจบันเทิงในประเทศอื่นๆ กล่าวคือ รัฐบาลกลางของสหรัฐอเมริกาสนับสนุนให้กับ
อุตสาหกรรมศิลปะ และบันเทิง พิพิธภัณฑ์และศูนย์ศิลปะการแสดงในประเทศสหรัฐอเมริกา มักมี รัฐบาล
เป็นเจ้าของธุรกิจ แต่ส่วนใหญ่แล้ว องค์การทางด้านศิลปะการแสดง (Performing Arts
Organizations), องค์การสื่อสารมวลชน (Media Companies) และทีมกีฬา (Sports Teams) ต่าง
มีเจ้าของ เป็นนักธุรกิจเอกชน (Privately owned Businesses), บริษัทมหาชน (Public
Companies with Stockholders) หรือองค์การที่ไม่ต้องเสียภาษี ซึ่งประกอบธุรกิจโดยไม่หวังผล
กำไร (Tax-exempt not-for-profit Corporations) จากภาพแสดงถึงความหลากหลายขององค์การ
ที่เกี่ยวข้องกับศิลปะ และธุรกิจบันเทิงที่มีความต้องการในการบริหารจัดการโดยเฉพาะ

ตารางที่ 2.3: โอกาสในการบริหารจัดการธุรกิจบันเทิง

<p>Music</p> <ul style="list-style-type: none"> - Symphony Orchestras - Choral Group - Music festival - Chamber Groups - College/University - Community Groups 	<p>Presenting</p> <ul style="list-style-type: none"> - Booking Agencies - Regional and Local Arts <p>Presenters</p> <ul style="list-style-type: none"> - College/University
<p>Theater</p> <ul style="list-style-type: none"> - Broadway - Off & Off-Off Broadway - Touring - Regional - Dinner Theater - Children's Theater - College/University - Community 	<p>Service Organizations</p> <ul style="list-style-type: none"> - Performing Arts Groups (Symphonies, Theater, Dance, Opera, etc.) - Museums - Art Agencies - Arts Presenters
<p>Opera</p> <ul style="list-style-type: none"> - Major Companies - Regional Companies - Touring - College/University - Community 	<p>Consulting Services</p> <ul style="list-style-type: none"> - Freelance - Arts Consulting Firm - Grant writing and research

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 2.3 (ต่อ): โอกาสในการบริหารจัดการธุรกิจบันเทิง

Dance <ul style="list-style-type: none"> - Major Ballet Companies - Regional Dance Companies - Modern Dance Companies - Ethnic Dance Companies - College/University - Community 	Themed Entertainment <ul style="list-style-type: none"> - Theme Parks Worldwide - Regional and Local Theme Parks
Museums <ul style="list-style-type: none"> - Arts, Science, History, Health, Children <ul style="list-style-type: none"> - Galleries – public and private - College/University 	Television <ul style="list-style-type: none"> - Major Companies and National Public TV and Radio - Local Stations - College/University Stations
Arts/Humanities Councils <ul style="list-style-type: none"> - National - State - Regional - Local 	Film Industry <ul style="list-style-type: none"> - Major and Independent Companies - Movie Theater - Distribution Companies - Music Video Companies
	Recording Industry <ul style="list-style-type: none"> - Major Labels - Independent Companies - Recording Studios - Popular music touring

ที่มา: Byrnes, W.J. (2009). *Management and the arts* (4th ed.). MA: Focal.

2.2.3 แนวคิดและปัจจัยในการบริหารจัดการวงซิมโฟนีออร์เคสตรา

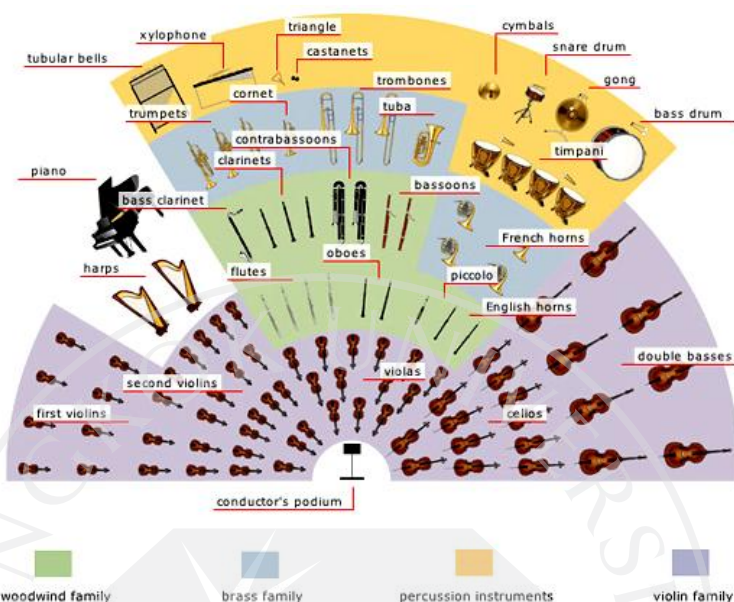
วงซิมโฟนีออร์เคสตราเป็นวงดนตรีที่มีความเป็นมาช้านานและมีการเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัยต่างๆ จนถึงปัจจุบันได้กลายมาเป็นส่วนหนึ่งในอุตสาหกรรมบันเทิงตั้งนั้นในการบริหารจัดการวงซิมโฟนีออร์เคสตราผู้บริหารจึงจะต้องมีความเข้าใจในวงดนตรีลักษณะนี้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการบริหารจัดการ

2.2.4 ความหมายของวงซิมโฟนีออร์เคสตรา

วงดุริยางค์ซิมโฟนี (Symphony Orchestra) หรือวงซิมโฟนีออร์เคสตรา คือวงดนตรีชนิดหนึ่งของชาวตะวันตกที่ประกอบด้วยกลุ่มเครื่องสายในตระกูลไวโอลินเป็นหลัก โดยมีความสำคัญและมีจำนวนมากกว่ากลุ่มเครื่องดนตรีประเภทอื่น จัดได้ว่าวงดนตรีชนิดนี้เป็นวงดนตรีที่สมบูรณ์แบบที่สุด มีจำนวนผู้บรรเลงมากที่สุด และทรงพลานุภาพที่สุดในการเปล่งเสียงมากที่สุด (ไชแสงศุขะวัฒน์, 2529)

วงดุริยางค์ซิมโฟนีออร์เคสตราเป็นวงดุริยางค์ที่มีขนาดใหญ่มีเครื่องดนตรีแต่ละชั้นที่ให้สีสันทันของเสียงที่แตกต่างกันประกอบด้วย เครื่องดนตรีประเภทเครื่องสาย (String) ได้แก่ ไวโอลิน วิโอลา วิโลนอนเชลโล่ และดับเบิลเบส เครื่องดนตรีประเภทเครื่องเป่าลมไม้ (Woodwind) ได้แก่ ฟลูท คลาริเน็ต โอโบ และบาซูน เครื่องดนตรีประเภทเครื่องเป่าทองเหลือง (Brass) ได้แก่ ฮอรัณทรัมเปท ทรอมโบน และทูบา เครื่องดนตรีประเภทเครื่องกระทบ (Percussion) ได้แก่ กลองใหญ่ กลองทิม-ปานี และเครื่องทำจังหวะอื่นๆการจัดวงอาจจะมีรายละเอียดแตกต่างไปบ้างตามความต้องการของ ผู้ประพันธ์ นอกจากนี้ยังมีเครื่องดนตรีที่สำคัญที่ใช้บรรเลงในวงออร์เคสตราเมื่อมีความจำเป็น ได้แก่ ฮาร์ป (Harp) เปียโน(Piano) และออร์แกน (Organ) เครื่องดนตรีต่างๆเมื่อบรรเลงร่วมกันทำให้ มีคุณภาพเสียงที่ความยิ่งใหญ่ และมีความสมจริงสมจัง เพื่อให้สามารถบรรยายเรื่องราว และสามารถบรรเลงบทเพลงต่างๆ ได้ตรงตามความต้องการของผู้ประพันธ์เพลง โดยแบบแผนในการจัด วงออร์เคสตราจะคำนึงถึงความกลมกลืน ความสมดุลของเครื่องดนตรีแต่ละชนิด โดยทั่วไปกลุ่มเครื่องสายจะอยู่ด้านหน้าสุดของวง บริเวณตรงกลางวงจะเป็นเครื่องเป่าลมไม้ เครื่องเป่าทองเหลือง และเครื่องกระทบจะอยู่บริเวณด้านหลังสุดของวง เหตุผลสำคัญประการหนึ่ง คือ ในยุคคลาสสิก (Classical Period ค.ศ. 1750 – 1825) ได้กำเนิดบทเพลงประเภทซิมโฟนี ซึ่งเป็นบทเพลงที่มีรูปแบบ และกฎเกณฑ์ในการบรรเลงอย่างเคร่งครัด จึงทำให้ต้องมีการจัดวงออร์เคสตรา ให้มีมาตรฐาน เพื่อใช้เล่นบทเพลงประเภทซิมโฟนี จึงนิยมเรียกวงประเภทนี้ว่า ซิมโฟนีออร์เคสตรา มาจนถึง ปัจจุบัน (ณรุทธ์ สุทธจิตต์, 2546)

ภาพที่ 2.5: แสดงแผนผังการจัดวงซิมโฟนีออเคสตรา



ที่มา: *Symphony Orchestra Seating Chart*. (n.d.). Retrieved from http://wikis.ausd.net/w/hobandorch/uploads/hobandorch/Symphony_Orchestra_Seating_Chart.jpg.

2.2.5 โครงสร้างองค์การสำหรับวงซิมโฟนีออเคสตรา (Symphony Orchestra Organizational)

มูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่เป็นองค์กรเช่นเดียวกับองค์การในธุรกิจบันเทิงอื่น ๆ ต้องอาศัยระบบการจัดการที่มีประสิทธิภาพและมีการดำเนินงานที่เป็นแบบแผน ได้แก่ การแบ่งส่วนในส่วน ฝ่ายบริหาร ฝ่ายดนตรี โดยพิจารณาจากการดำเนินกิจการภายในของวงซิมโฟนีออเคสตรา

2.2.6 โครงสร้างคณะกรรมการฝ่ายบริหารวงซิมโฟนีออเคสตรา (The Structure of Orchestra Boards)

สมาพันธ์วงซิมโฟนีออเคสตราแห่งอเมริกา ได้อธิบายว่า เมื่อมีการจัดตั้ง วงซิมโฟนีออเคสตรา จะต้องมีการจัดตั้งคณะกรรมการ ของวงซิมโฟนีออเคสตรา (Orchestra Boards) เพื่อทำหน้าที่วางแผนนโยบาย ควบคุม และดูแลผลประโยชน์ต่างๆ ดังนี้

1. ประธานกรรมการบริหาร (Board of President) มีหน้าที่ในการกำหนดแผน และ กล

ยุทธ์ต่างๆขององค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยลักษณะ และทิศทาง (Tone and Direction) ในการดำเนินงานของวงซิมโฟนีอออร์เคสตราขึ้นอยู่กับประธานกรรมการ การรวมถึงมีหน้าที่ ในการควบคุมดูแล ระหว่างผู้อำนวยการวงอออร์เคสตรา (Executive Director) และ ผู้อำนวยการดนตรี (Music Director) รวมถึงการประสานงานกับภาครัฐ บทบาทของประธานกรรมการบริหาร จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสมรรถภาพ ของผู้บริหารคุณสมบัติทั่วไป ควรพิจารณา ในการเป็นผู้นำสูงมีความเข้าใจธรรมชาติของ องค์การแบบไม่แสวงหาผลกำไร ในความรู้เกี่ยวกับ วงซิมโฟนีอออร์เคสตรา มีความตระหนักถึง ผลกระทบ ต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อวงอออร์เคสตรา มีความสามารถในการจูงใจ และ ต่อรอง เคารพและรับผิดชอบในการตัดสินใจของ คณะกรรมการบริหาร และมีวิสัยทัศน์กว้างไกล ในการบริหารจัดการโดยทั่วไป หน้าที่ของ ประธานกรรมการบริหารที่สำคัญมีดังนี้

1.1 เป็นประธานในการประชุมสามัญและวิสามัญของคณะกรรมการ

1.2 มอบหมายการวางแผนงาน และสร้างขวัญกำลังใจให้กับ ผู้อำนวยการวงอออร์เคสตรา ผู้อำนวยการดนตรี และ เจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆ

1.3 สนับสนุนในการระดมทุน (Fundraising) และหางบประมาณเพิ่มเติม

1.4 เป็นที่ปรึกษาของคณะกรรมการบริหาร

2. คณะกรรมการ (Board Committee) มีหน้าที่ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจาก ประธานกรรมการ ประสานความร่วมมือระหว่างฝ่ายต่างๆ ให้เกิดการทำงานร่วมกันเป็นทีม และกำหนดภารกิจและกลยุทธ์ของวงอออร์เคสตราโดยจำนวนของคณะกรรมการบริหารขึ้น อยู่กับขนาดของวงอออร์เคสตรา

3. คณะกรรมการบริหาร (Executive Committee) ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงและหัวหน้าฝ่ายต่างๆ ในองค์การโดยทำหน้าที่พิจารณาเรื่องสำคัญที่ถูกเสนอขึ้นมาเพื่อตัดสินใจ และวางแผนในการบริหารจัดการองค์การ

4. คณะกรรมการด้านการเงิน (Financial Committee) มีหน้าที่ดูแลทรัพย์สิน และให้คำปรึกษาด้านการเงินของวงอออร์เคสตรา รวมถึงจัดทำงบประมาณ ที่ต้องใช้ใน การบริหารจัดการ นอกจากนี้จะต้องมีความรับผิดชอบต่อผู้ที่เกี่ยวข้องด้านต่างๆ เช่น ความรับผิดชอบต่อเจ้าของหรือผู้ถือหุ้น ให้ผู้ถือหุ้นมีผลตอบแทนสูงสุด ความรับผิดชอบต่อพนักงาน คือ ส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน และมีความมั่นคงในการงานรวม ถึงสวัสดิการที่ได้รับ ความรับผิดชอบต่อกฎหมาย บ้านเมือง คือ ดำเนินการลงทุน หรือพัฒนา วงอออร์เคสตราโดยไม่ขัดต่อกฎหมาย

นอกจากนี้ เบเนส (Byrnes ,2009) ยังอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับโครงสร้างในการบริหารจัดการ วงซิมโฟนีอออร์เคสตรา โดยแบ่งเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารออกเป็นฝ่ายต่างๆ ตัวอย่างเช่น โครงสร้างฝ่ายบริหาร ของวงฟิลลาเดเฟียอออร์เคสตรา ดังภาพต่อไปนี้

ภาพที่ 2.6: แสดงตัวอย่างเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารของวงฟิลาเดเฟียออร์เคสตรา (Administration staff titles and organization for the Philadelphia Orchestra)

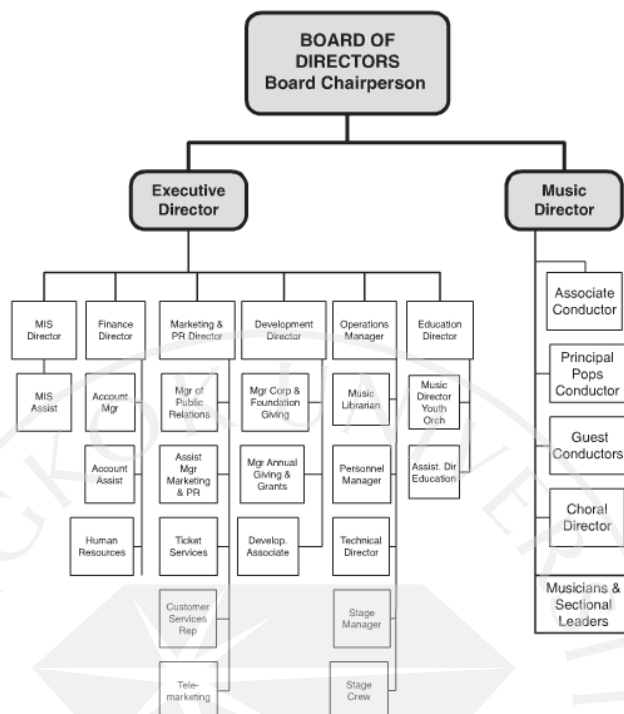


ที่มา: Byrnes, W.J. (2009). *Management and the arts* (4th ed.). MA: Focal.

2.2.7 โครงสร้างคณะกรรมการบริหารฝ่ายดนตรีวงซิมโฟนีออร์เคสตรา

คณะกรรมการบริหารวงออร์เคสตราฝ่ายดนตรีหรือผู้อำนวยการดนตรี (Music Director) มีหน้าที่ในการดูแลฝ่ายต่างๆ ในวงออร์เคสตราดังนี้ วาทยากรประจำวง (Association Conductor) วาทยากรสำหรับวงป๊อปออร์เคสตรา (Principal Pops Conductor) วาทยากรรับเชิญ (Guest Conductor) ผู้อำนวยการคณะนักร้องประสานเสียง (Choral director) และ กลุ่มนักดนตรี และหัวหน้าของเครื่องดนตรีแต่ละประเภท (Musicians and Sectional Leaders) ดังภาพต่อไปนี้

ภาพที่ 2.7: ผังองค์กรของวงซิมโฟนีออร์เคสตรา (Symphony Orchestra Organizational Chart)



ที่มา: Byrnes, W.J. (2009). *Management and the arts* (4th ed.). MA: Focal.

2.3 แนวคิดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไปขององค์กร

2.3.1 ความหมายของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไปขององค์กร

การดำเนินงานขององค์กรจะได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อม และในขณะเดียวกัน องค์กรก็ส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมด้วยเช่นกันผู้บริหารจึงต้องเข้าใจสภาพแวดล้อมของ องค์กร เพื่อที่จะได้จะสามารถรับมือ ปรับตัว และใช้ประโยชน์จากโอกาสของสภาพแวดล้อมนั้น เพื่อ นำมาซึ่งความอยู่รอดและความสำเร็จขององค์กร (พัชสิริ ชมภูคำ, 2552)

กุญแจที่สำคัญในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลคือรู้และเข้าใจ ใน ธรรมชาติของสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกองค์กรและบริหารงาน ให้ประสบความสำเร็จ โดยรักษาความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมเหล่านั้นกับองค์กรให้สมดุลกันตลอดเวลา (ตุลา มหภาพสุธานนท์, 2554)

วัตถุประสงค์สำคัญของการศึกษาสภาพแวดล้อมทั่วไปขององค์กรเพื่อสามารถระบุถึง โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) จากสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินงานขององค์กร โดยโอกาส หมายถึง เงื่อนไขภายใต้สภาพแวดล้อมทั่วไปซึ่งส่งผลให้ การ

ดำเนินงาน ขององค์การบรรลุป้าหมาย และก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ในทางตรง- กันข้าม อุปสรรค หมายถึง เงื่อนไขภายใต้สภาพแวดล้อมทั่วไป ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานของ องค์การไม่สามารถบรรลุป้าหมาย และไม่ก่อให้เกิดความได้เปรียบ (สุดใจ วันอุดมเดชาชัย, 2556)

2.3.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป (PEST Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไปโดย PEST ประกอบด้วย การเมือง รัฐบาล และกฎหมาย (Political, Government and Legal) เศรษฐกิจ (Economic) สังคม วัฒนธรรม ประชากรศาสตร์ และสิ่งแวดล้อม (Society, Culture, Demography and Natural) เทคโนโลยี (Technological)

1. สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ (Economic Environment)

สภาวะทางเศรษฐกิจของแต่ละประเทศมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของทุกองค์การ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทำให้สามารถคาดการณ์ถึงแนวโน้มทางเศรษฐกิจในระยะยาวทำให้องค์การสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลง โดยปัจจัยที่สำคัญในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจประกอบด้วย ผลผลิตมวลรวม ในประเทศ หรือผลิตภัณฑ์ในประเทศเบื้องต้น (Gross Domestic Product: GDP) อัตราดอกเบี้ย (Interest Rates) อัตราเงินเฟ้อ (Inflation Rates) อัตราแลกเปลี่ยน (Exchange Rates)

2. สภาพแวดล้อมทางสังคม วัฒนธรรม ประชากรศาสตร์ และสิ่งแวดล้อม (Society, Culture, Demography and Natural Environment) การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางสังคม วัฒนธรรม ประชากรศาสตร์ และสิ่งแวดล้อม มีผลกระทบสำคัญต่อผลิตภัณฑ์ บริการ ตลาด และลูกค้า ขององค์การที่หวังผลกำไร และองค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไรจากการลงทุน ในทุก - อุตสาหกรรมไม่สามารถหลีกเลี่ยงผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมดังกล่าว แนวโน้มสภาพแวดล้อมทางสังคม วัฒนธรรม ประชากรศาสตร์ และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ยังมีอิทธิพลต่อวิถีการดำเนินชีวิต การทำงาน การผลิต และการบริโภค ก่อให้เกิดความต้องการ ในสินค้าหรือบริการที่มีลักษณะแตกต่างกันออกไป องค์การแต่ละแห่งจึงจำเป็นต้องเลือกกลยุทธ์ ที่เหมาะสม เพื่อฉวยโอกาสจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปและหลีกเลี่ยงอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงสภาพทางสังคม วัฒนธรรม ประชากรศาสตร์ และสิ่งแวดล้อม (สุดใจ วันอุดมเดชาชัย, 2556)

3. สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี (Technological Environment) การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีส่งผลกระทบต่อหลายภาคส่วนของสังคมและธุรกิจ ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีที่สำคัญ จะปรากฏให้เห็นในเรื่องของผลิตภัณฑ์ใหม่ กระบวนการผลิตและวัตถุดิบในส่วนของเทคโนโลยีจะรวมถึงสถาบันและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ๆ และถ่ายทอดความรู้ดังกล่าวให้เป็นรูปธรรม โดยก่อให้เกิด- ผลลัพธ์ใหม่ ผลิตภัณฑ์ใหม่ กระบวนการผลิตใหม่ และวัตถุดิบใหม่ (Ireland, Hoskisson & Hitt, 2009)

นอกจากนี้ พอตเตอร์ และคูนนิงแฮม (Porter & Cunnigham, 2004) กล่าวว่า ในปัจจุบัน เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ธุรกิจมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการศึกษาเทคโนโลยี

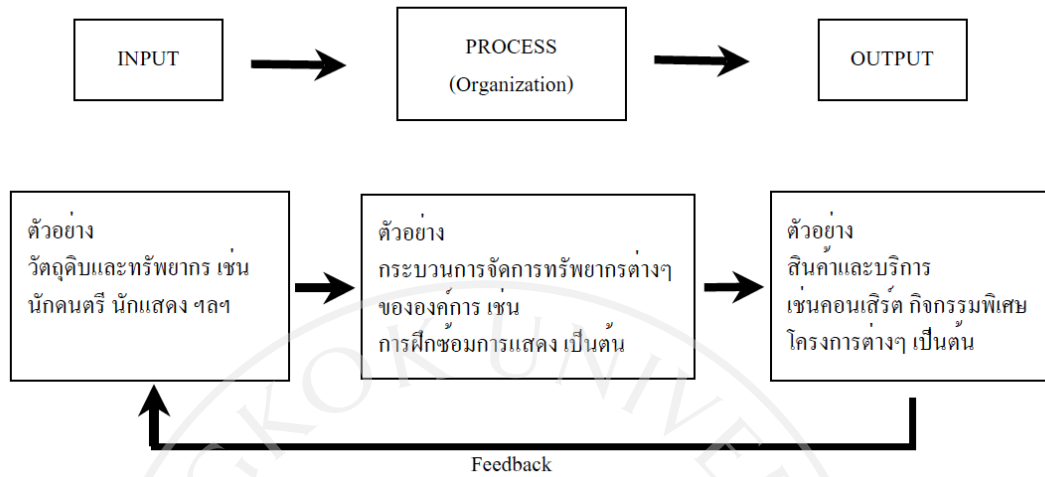
ฮิลล์และรอตเธอร์เมลล์ (Hill & Rothaermel, 2003) ยังกล่าวถึง ความสำคัญของการพยายาม พัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อนำมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ เพราะความสำเร็จในการพัฒนาเทคโนโลยี นำมาซึ่งการเพิ่มขึ้น ของส่วนแบ่งทางการตลาดและอัตราผลตอบแทนที่เพิ่มขึ้น ดังนั้น ธุรกิจควร ทำการตรวจสอบปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกอย่างต่อเนื่อง เพื่อศึกษาหาเทคโนโลยีใหม่ๆ มาทดแทนเทคโนโลยีที่ธุรกิจใช้ในการดำเนินงานปัจจุบัน ทั้งนี้ เพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบ ทางการแข่งขัน ตัวอย่างการใช้เทคโนโลยีของวงซิมโฟนีออร์เคสตราของวง The Royal Scottish National Orchestra และ Metropolitan Opera ซึ่งมีการปรับปรุงการใช้เทคโนโลยีที่นำเสนอ ให้เห็นถึงการหาโอกาสและช่องทางจากการพัฒนาของโลก เช่น การแจกจ่ายโปรแกรมการแสดง ด้วย ทัชสกรีนดีวีดีผ่านทางอินเทอร์เน็ต และการใช้ผู้นำเที่ยว พิพิธภัณฑด้วยเทคโนโลยีโทรศัพท์มือถือ ซึ่งสิ่ง ต่างๆเหล่านี้กลายมาเป็นส่วนหนึ่งของการ ดำเนินงานขององค์กร (Byrnes, 2009)

4. สภาพแวดล้อมทางการเมือง รัฐบาล และกฎหมาย (Political, Government and Legal Environment) สภาพแวดล้อมทางการเมือง รัฐบาล และกฎหมาย เป็นปัจจัยสภาพแวดล้อมที่ องค์กร ต้องปฏิบัติตามรวมถึงวิธีการและข้อร้องเรียนเกี่ยวกับกฎหมายและกฎระเบียบต่างๆที่พึง ปฏิบัติต่อกัน ปัจจัยเหล่านี้แสดงให้เห็นว่าองค์กรธุรกิจพยายามที่จะโน้มน้าว ให้รัฐบาลออกกฎหมาย และ กฎระเบียบอย่างไร เพื่อที่จะเอื้อต่อการดำเนินงานของธุรกิจและในทางกลับกัน รัฐบาลออก กฎหมายและกฎระเบียบเพื่อโน้มน้าวให้องค์กรธุรกิจต้องปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ อย่างไรก็ตาม เมื่อสภาพแวดล้อมทางการเมือง รัฐบาลและกฎหมายมีการเปลี่ยนแปลงจะมีอิทธิพลใน การ แข่งขันของธุรกิจ ตามไปด้วย อาทิ กฎหมายป้องกันการผูกขาด กฎหมายทางด้านภาษี กฎหมาย ป้องกันสิ่งแวดล้อม และการผ่อนคลายนโยบายต่างๆ

2.4 กรอบแนวคิดงานวิจัยเชิงลึก (Elaborated Conceptual Framework)

กรอบแนวคิดงานวิจัย (Conceptual Framework) เป็นกรอบแนวความคิดในการศึกษา วิจัยอย่างกว้างๆซึ่งผู้วิจัยได้วางกรอบวิจัยให้มีความชัดเจนโดยแสดงถึงความสัมพันธ์ของ แนวความคิด และประเด็นต่างๆ เพื่อให้การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์มากที่สุด ดัง ภาพที่ 2.8

ภาพที่ 2.8: กรอบแนวคิดงานวิจัย



บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องการจัดการการสื่อสารเชิงกลยุทธ์สำหรับวงซิมโฟนีออร์เคสตรา ในบริบทวัฒนธรรมล้านนา กรณีศึกษามูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา การสื่อสารของมูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่และศึกษาแนวทางในการพัฒนาการจัดการ การสื่อสารเชิงกลยุทธ์สำหรับวงซิมโฟนีออร์เคสตราในบริบทวัฒนธรรมล้านนา ซึ่งผู้วิจัยจะใช้แนวทางศึกษาของการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยทำการเก็บข้อมูล ด้วยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interviews) และการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง (Document Analysis) และนำเสนอข้อมูลโดยวิธีการพรรณนาวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ โดยมีรายละเอียดระเบียบวิธีการ ศึกษาวิจัยดังนี้

3.1 การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

การศึกษาวิจัยครั้งนี้จะทำการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการศึกษา เนื่องจากการวิจัยเชิงคุณภาพมีคุณสมบัติที่เหมาะสม อีกทั้งจะได้ข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง ซึ่งไม่สามารถวัดข้อมูลในเชิงปริมาณได้ (จันทิมา เขียวแก้ว, 2551 และ ปาริชาติ สถาปิตานนท์, 2557, หน้า14) กล่าวว่าการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ การวิจัยที่เชื่อมั่นในหลักอัตวิสัยรวม (Intersubjectivity) โดยเน้นการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงสัญญา และใช้การวิเคราะห์ ตีความ หรือวิพากษ์ เพื่อจัดกลุ่มหาคุณสมบัติร่วมกันของปรากฏการณ์ที่ศึกษาวิเคราะห์คุณลักษณะ เด่นที่มีร่วมกัน ตลอดจนตีความข้อมูลและบริบทต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้งานวิจัยที่ผ่านมาซึ่งศึกษาเกี่ยวกับประเด็น กลยุทธ์การสื่อสารหรือ กระบวนการสื่อสารและกลยุทธ์การสื่อสาร นิยมใช้การเก็บวิจัยเชิงคุณภาพ เช่น งานวิจัยของ ปลิดา ชูพันธ์ดิลก (2554); ภัทรารวรรณ จุฑะพันธุ์ (2552) และ โชติรัตน์ ศรีสุข (2554) เป็นต้น

3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล

งานวิจัยครั้งนี้แบ่งการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็น 2 ประเภท ดังนี้ คือ

3.2.1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) คือข้อมูลที่ได้มาจากแหล่งที่มาของข้อมูลโดยตรง ในที่นี้คือ ผู้ให้ข้อมูล โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบ เจาะลึก (In-depth Interview) ซึ่งเป็นการสอบถามตามข้อคำถามที่ผู้วิจัยเป็นผู้สอบถามผู้มีประสบการณ์ในการทำงานและผู้มีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารจัดการมูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่ (Key Informants) มีวัตถุประสงค์ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นให้คำอธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับความสำคัญของเรื่องและสถานการณ์

ทัศนคติ ความเชื่อ และความหมายต่าง ๆ อย่างลึกซึ้งโดยผู้วิจัยจะศึกษาจาก กลุ่มบุคคล (Key Informants) 3 กลุ่ม ได้แก่

1. กลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรที่มีหน้าที่ดูแลด้านนโยบายการจัดการสื่อสาร และกลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการ และบุคลากรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องในมูลนิธิวงดุริยางค์ เยาวชนเชียงใหม่ โดยผู้ที่มีส่วนร่วมในจัดทำกลยุทธ์การจัดการสื่อสารเพื่อการบริหารจัดการ ของมูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่ คณะกรรมการดำเนินงานมูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่ จำนวน 6 คน ประกอบด้วย

ร้อยตำรวจโทสุชัย เก่งการค้า	ประธาน
ดร.ชัยพฤกษ์ เมฆรา	รองประธานและวาทยากร
นางสาววิชนมนตร์ เขียววัฒนาจินดา	ผู้จัดการและเลขานุการ
นายอภิรัตน์ ประพันธ์วงศ์	กรรมการ และ Concert Master
นายสมิคร กาใจคำ	กรรมการ และนักดนตรีอาวุโส
นางศุภวัน จันทร์ศิลป์	เหรัญญิก

2. กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่ นักดนตรีมืออาชีพในจังหวัดเชียงใหม่ และกลุ่มผู้ฟัง จำนวน 3 คน ประกอบด้วย

ร้อยตำรวจโทสุชัย เก่งการค้า	กรรมการผู้จัดการ บริษัท กาดสวนแก้ว จำกัด
(ผู้สนับสนุนหลักอย่างเป็นทางการ)	
นายรัชชัย แยมสำรวล	ผู้อำนวยการวง Montfort String Orchestra
นางสาวรวิรัสมิ ภูเจริญ	ตัวแทนกลุ่มผู้ชม ผู้ฟัง

3. กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการสื่อสาร
ผู้เชี่ยวชาญในด้านการจัดการสื่อสารและนักวิชาการด้านการจัดการสื่อสารจากสถาบันต่างๆ ในจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 3 คน ดังนี้

อาจารย์ญาณิศา จันทร์เส็ง	ผู้อำนวยการฝ่ายสื่อสารองค์กร และอาจารย์
ประจำคณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยพายัพ	
อาจารย์พิพัฒน์พงศ์ มาศิริ	คณะกรรมการสมาคมสภาเครือข่ายศิลปะ
ประเทศไทย กรมส่งเสริมวัฒนธรรม กระทรวงวัฒนธรรม และผู้เชี่ยวชาญด้านดนตรี และวัฒนธรรม	
ล้านนา	
อาจารย์สรายุทธ ครอบรู้	หัวหน้ากลุ่มสาระวิชาชีพเครื่องสายไทย
วิทยาลัยนาฏศิลป์เชียงใหม่ ผู้เชี่ยวชาญด้านดนตรี และวัฒนธรรมล้านนา	

ทั้งนี้ผู้วิจัยใช้วิธีการคัดเลือกโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเลือกเฉพาะกลุ่มที่มีความเกี่ยวข้องในการจัดการการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของมูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่ โดยจำแนกเป็น 3 กลุ่มดังที่ปรากฏข้างต้น โดยได้รับการรับรองจริยธรรม การวิจัยในมนุษย์ จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

นอกจากนี้ในการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกนั้น ผู้วิจัยจะใช้การสัมภาษณ์แบบอิงโครงสร้าง ปานกลาง (Semi-structural Interview) ซึ่งเป็นลักษณะที่ผู้วิจัยมีประเด็นคำถามที่ต้องการ คำตอบไว้จำนวนหนึ่ง แต่ในขณะเดียวกันก็เปิดโอกาสให้ผู้ให้สัมภาษณ์มีอิสระในการให้ข้อมูลต่าง ๆ เพิ่มเติมในประเด็นที่เกี่ยวข้องได้เพื่อความชัดเจนยิ่งขึ้น (ปารีชาติ สถาปัตตานนท์, 2557)

3.2.2 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) คือ ข้อมูลที่ได้มาจากมีการบันทึก และรวบรวมไว้แล้ว ในที่นี้ คือ ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจเอกสาร (Documentary Research) เกี่ยวกับมูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่ เช่น เอกสารการประชุม เอกสารทางการเงิน การเอกสารการประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยมีเครื่องมือในการเก็บข้อมูล คือ แบบสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์แบบอิงโครงสร้างปานกลาง (Semi-structural Interview) โดยนำกรอบแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาบูรณาการเพื่อสร้างแบบสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อสามารถตอบคำถามในการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยตั้งคำถามเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยเนื้อหาของ คำถาม สามารถปรับได้ตามบทบาทและหน้าที่ของผู้ถูกสัมภาษณ์และลักษณะการสื่อสารที่ถูกใช้ในการบริหารจัดการมูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่ โดยแบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 2 ชุด ดังนี้

แบบสัมภาษณ์ชุดที่ 1

แบบสัมภาษณ์ในการสัมภาษณ์บุคลากรทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการ เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับ ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการมูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่ โดยแบ่งแนวคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ (List of Questions) ออกเป็น 3 ส่วน ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อการจัดการวงซ้อมฟิโนอเครสตรา โดยมี

ประเด็นคำถาม ดังนี้

1. ความเป็นมา
2. แนวทางและกระบวนการบริหารจัดการองค์กร

3. การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร
4. การสื่อสารภายในและภายนอกองค์กร
5. การดำเนินกิจกรรมขององค์กร
6. แหล่งที่มาของงบประมาณในการดำเนินงาน
7. การจัดสรรและการจัดการงบประมาณ

ส่วนที่ 3 ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน หรือ ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

แบบสัมภาษณ์ชุดที่ 2 แบบสัมภาษณ์เจาะลึกสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stackholder)

ได้แก่ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมูลนิธิศุภนิเวศน์เยาวชนเชียงใหม่ นักดนตรีที่มีประสบการณ์ทางดนตรี และผู้เชี่ยวชาญในด้านการจัดการสื่อสารในจังหวัดเชียงใหม่ โดยแบ่งแนวคำถามที่ใช้ ในการสัมภาษณ์ (List of Questions) ออกเป็น 3 ส่วน ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับทัศนคติที่มีต่อมูลนิธิศุภนิเวศน์เยาวชนเชียงใหม่ โดยมีประเด็นคำถาม ดังนี้

1. การรับรู้ข้อมูลข่าวสารของมูลนิธิฯ
2. รูปแบบของการจัดการการสื่อสารของมูลนิธิศุภนิเวศน์เยาวชนเชียงใหม่
3. แนวทางในการพัฒนากลยุทธ์การสื่อสารสำหรับ วงชิมโฟนีออร์เคสตราใน

บริบทวัฒนธรรมล้านนา

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะและคำแนะนำ

3.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยจะทำการเก็บรวบรวมและบันทึกข้อมูลจากการสัมภาษณ์โดยใช้กล้องบันทึกภาพและเสียง กล้องถ่ายภาพ และสมุดบันทึก เพื่อสามารถเก็บข้อมูลในการสัมภาษณ์ให้ได้ใจความละเอียดครบถ้วน และสะดวกในการทำมาถอดความเพื่อใช้ในการศึกษาวิจัยควบคู่ไปกับการจดบันทึก โดยการจดบันทึกจะช่วยให้ผู้วิจัยบันทึกประเด็นที่น่าสนใจเพิ่มเติม อีกทั้งยังช่วยเตือนความจำระหว่างการสัมภาษณ์อีกด้วย สำหรับข้อมูลที่เป็นเอกสารต่าง ๆ เกี่ยวกับมูลนิธิศุภนิเวศน์เยาวชนเชียงใหม่ นั้น ผู้วิจัยจะทำการสำเนาเอกสารไว้ เพื่อสามารถ นำมาวิเคราะห์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.5 กระบวนการในการเก็บข้อมูลและการนำเสนอ

ผู้วิจัยจะทำการเก็บข้อมูลช่วงระยะเวลาระหว่างเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2558 ถึง เดือนธันวาคม พ.ศ. 2558 เนื่องจากเป็นช่วงที่มีการจัดการแสดงของมูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนขอนแก่นเชียงใหม่ โดยจะทำการนัดหมายบุคลากรฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการของ มูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชน เชียงใหม่ จำนวน 6 คน และ นัดหมายสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับ มูลนิธิดุริยางค์เยาวชน เชียงใหม่ ผู้เชี่ยวชาญในด้านการจัดการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ และนักดนตรี ที่มีประสบการณ์ทางดนตรี ในจังหวัด เชียงใหม่ นอกจากนี้ได้ขอเก็บรวบรวมข้อมูลเอกสารต่าง ๆ ของมูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชน นับตั้งแต่เริ่มจดทะเบียนเป็นมูลนิธิในปี พ.ศ. 2551 จนถึงเอกสารปัจจุบันคือ ปี พ.ศ. 2558

โดยนำเสนอข้อมูลโดยวิธีการพรรณนาวิเคราะห์ เพื่ออธิบายถึงการจัดการการสื่อสาร ของ มูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่ และแนวทางในการพัฒนาการจัดการการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ สำหรับวงซิมโฟนีออร์เคสตราในบริบทวัฒนธรรมล้านนาตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้

3.6 ปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น

ผู้วิจัยได้คิดวิเคราะห์ถึงปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างการศึกษาวิจัยเพื่อหาแนวทางในการป้องกัน แก้ไข โดยปัญหาที่อาจเกิดขึ้นกับแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) คือ การสัมภาษณ์นั้น บางครั้งอาจไม่เสร็จสิ้นในการนัดพูดคุย เพียงครั้งเดียว เนื่องจากผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ต่างเป็นบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งผู้บริหาร อาจมีภาระงานมาก ซึ่งอาจส่งผลต่อความต่อเนื่องในการให้ข้อมูล แต่หากผู้วิจัยทำการบันทึกภาพและเสียงไว้แล้วจะสามารถนำมาทบทวนก่อนการสัมภาษณ์ครั้งต่อ ๆ ไปได้

ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นกับการเก็บรวบรวมแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) คือ เอกสารต่าง ๆ เกี่ยวกับ มูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชน บางชนิดอาจเป็นข้อมูลลับที่ไม่สามารถเปิดเผยได้ หรือไม่สามารถทำสำเนาได้ ซึ่ง ผู้วิจัยจะได้ทำเอกสารจดหมายรับรองชี้แจงไปยังมูลนิธิฯ เพื่อขอความร่วมมือ และหากไม่สามารถสำเนาเอกสารได้นั้นผู้วิจัยจะศึกษาเอกสารดังกล่าว ในขอบเขตที่ มูลนิธิฯ กำหนดไว้

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของมูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่ (SWOT Analysis)

จากการข้อมูลจากการศึกษาพบว่า มูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่มีจุดแข็ง (Strengths) 3 ประการ ประกอบด้วย ประการแรก บุคคลากรของมูลนิธิฯ เป็นผู้มีความรู้และเชี่ยวชาญ ด้านดนตรี โดยเฉพาะอย่างยิ่งนักดนตรีส่วนใหญ่กำลังศึกษา หรือ สำเร็จการศึกษาจากสถาบัน ทางดนตรี และเป็นที่รู้จักในจังหวัดเชียงใหม่ (สุขชัย เก่งการค้า และวัชรมนตร์ เขียววัฒนาจินดา, การสื่อสารส่วนบุคคล, 16 กันยายน 2558 และ ชัยพฤกษ์ เมฆรา, การสื่อสารส่วนบุคคล, 25 กันยายน 2558) ประการที่สอง โครงสร้างขององค์การ มีความชัดเจน ในรูปแบบของมูลนิธิ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแล ของสำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ สภาวัฒนธรรมแห่งชาติ มีลักษณะขององค์การมีขนาดเล็กมีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ ประกอบด้วย ฝ่ายบริหาร และฝ่ายปฏิบัติการ โดยมีหน้าในการรับผิดชอบ ดังนี้ ฝ่ายบริหาร ประกอบด้วย ประธาน รองประธาน เลขานุการ เหรัญญิก และกรรมการมูลนิธิรวม 10 ท่าน ทำหน้าที่ในการบริหารจัดการองค์การ วางแผนกลยุทธ์ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้วางไว้

ฝ่ายปฏิบัติการ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการเพลง และวาทยากร เป็นหัวหน้าฝ่ายปฏิบัติ มีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบวงดนตรีทั้ง 3 วง ได้แก่ วง Philharmonic Band วง Symphony Orchestra และวง Ensemble (วัชรมนตร์ เขียววัฒนาจินดา และศุภวัน จันทร์ศิลป์, การสื่อสารส่วนบุคคล, 16 กันยายน 2558; ชัยพฤกษ์ เมฆรา, การสื่อสารส่วนบุคคล, 25 กันยายน 2558 และสมัคร กาใจคำ และอภิรัตน์ ประพันธ์วงศ์, การสื่อสารส่วนบุคคล, 31 ตุลาคม 2558) ประการสุดท้าย ฐานผู้ชม ส่วนใหญ่เป็นชาวต่างชาติที่พำนักในจังหวัดเชียงใหม่และเป็นผู้ที่มีกำลังซื้อบัตรชมคอนเสิร์ตในแต่ละครั้ง (ชัยพฤกษ์ เมฆรา, การสื่อสารส่วนบุคคล, 25 กันยายน 2558; ธวัชชัย แยมสำรวจ และรวีร์สมิ์ ภูเจริญ, การสื่อสารส่วนบุคคล, 29 กันยายน 2558 และสมัคร กาใจคำ, การสื่อสารส่วนบุคคล, 31 ตุลาคม 2558) แต่ในขณะเดียวกันมูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่มีจุดอ่อน (Weaknesses) ในด้านการขาดการสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐ และภาคเอกชน ทำให้การดำเนินงานขาด ความคล่องตัว และไม่เพียงพอต่อการพัฒนาองค์การ เป็นผลมาจากต้นทุนในการผลิตของ วงซิมโฟนีออร์เคสตรายังมีราคาค่อนข้างสูงเมื่อเปรียบเทียบกับวงดนตรีทั่วไป (วัชรมนตร์ เขียววัฒนาจินดา, การสื่อสารส่วนบุคคล, 16 กันยายน 2558; ชัยพฤกษ์ เมฆรา, การสื่อสารส่วนบุคคล, 25 กันยายน 2558 และ สมัคร กาใจคำ และอภิรัตน์ ประพันธ์วงศ์, การสื่อสารส่วนบุคคล, 31 ตุลาคม 2558)

นอกจากนี้ นักดนตรีส่วนใหญ่อยู่ในวัยเรียน และวัยทำงาน ทำให้มีเวลาว่างในการฝึกซ้อมไม่ตรงกัน รวมถึงขาดแรงบันดาลใจในการฝึกซ้อมมีน้อย เนื่องจากขาดการสนับสนุนค่าตอบแทนนัก

ดนตรีอย่างต่อเนื่อง (ชัยพฤกษ์ เมฆรา, การสื่อสารส่วนบุคคล, 25 กันยายน 2558 และ สมัคร กาใจคำ และอภิรัตน์ ประพันธ์วงศ์, การสื่อสารส่วนบุคคล, 31 ตุลาคม 2558) และปัญหาในการ ประชาสัมพันธ์การแสดงคอนเสิร์ต ในแต่ละครั้งยังอยู่ในวงแคบ ไม่ทั่วถึง หรือเฉพาะบางกลุ่มเท่านั้น ทำให้ผู้ที่สนใจหรือ กลุ่มผู้ฟังกลุ่มใหม่ไม่ได้รับทราบข้อมูลของมูลนิธิฯ เท่าที่ควร (ญาณิศา จันทร์เส็ง, การสื่อสาร ส่วนบุคคล, 25 ตุลาคม 2558 และสรายุทธ รอบรู้ และพิพัฒน์พงศ์ มาศิริ, การสื่อสาร ส่วนบุคคล, 26 ตุลาคม 2558) อย่างไรก็ตาม มูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่ยังมีโอกาส (Opportunities) ในการเป็นแหล่งเรียนรู้เพื่อเป็นที่รวมตัวของนักดนตรี และเยาวชนที่สนใจด้าน ดนตรี โดยพัฒนาเป็นวง Symphony Orchestra ประจำจังหวัดเชียงใหม่ โดยสะท้อนให้เห็น ความสำคัญ ของกิจกรรมทางดนตรีและศิลปวัฒนธรรมมากขึ้น และส่งเสริมการแลกเปลี่ยนนัก ดนตรี ในระดับนานาชาติ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนกันทางดนตรี เกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่และ พัฒนา เยาวชนในจังหวัดเชียงใหม่ ให้ทัดเทียมระดับนานาชาติ (วัชรมนตรี เขียววัฒนาจินดา, การสื่อสารส่วนบุคคล, 16 กันยายน 2558 และชัยพฤกษ์ เมฆรา, การสื่อสารส่วนบุคคล, 25 กันยายน 2558)

อย่างไรก็ตามในปัจจุบันมูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่ยังต้องเผชิญกับภัยคุกคาม (Treat) จาก 3 ปัจจัย ดังนี้ ปัจจัยแรกภาครัฐยังขาดความชัดเจนในการสนับสนุนกิจกรรม ทางด้านดนตรีอย่างจริงจัง และการเข้าถึงแหล่งงบประมาณมีความยากลำบาก เมื่อเปรียบเทียบกับวงออร์เคสตรา ใน กรุงเทพมหานคร (อภิรัตน์ ประพันธ์วงศ์, การสื่อสารส่วนบุคคล, 31 ตุลาคม 2558) ปัจจัยที่สอง ใน ปัจจุบันผู้ชมยังมองว่าวัฒนธรรมการชมคอนเสิร์ตเป็นของฟุ่มเฟือย และยังไม่เห็นความสำคัญของงาน ศิลปวัฒนธรรมเท่าที่ควร ทำให้ขาดการมีส่วนร่วมของ ประชาชนในท้องถิ่น และปัจจัยสุดท้าย ประชาชนทั่วไปมักนิยมความบันเทิงอื่นๆ มากกว่า การชมคอนเสิร์ตวงซิมโฟนีออร์เคสตรา เช่น ดูหนัง เล่นเกมส์ Youtube DVD เป็นต้น เนื่องจากต้องการเน้นความสะดวกสบาย และประหยัด งบประมาณในการดำเนินชีวิตประจำวัน (พิพัฒน์พงศ์ มาศิริ, การสื่อสารส่วนบุคคล, 26 ตุลาคม 2558; รวิวิธศรี ภูเจริญ, การสื่อสาร ส่วนบุคคล, 29 กันยายน 2558 และอภิรัตน์ ประพันธ์วงศ์, การ สื่อสารส่วนบุคคล, 31 ตุลาคม 2558)

4.2 นโยบายและกลยุทธ์ของมูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่ (Strategy Formation)

จากการศึกษาสภาพแวดล้อมของมูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่ โดยการนำข้อมูลจาก การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม เพื่อกำหนดเป็นนโยบายและกลยุทธ์ของ องค์การ ดังต่อไปนี้

วิสัยทัศน์ (Vision): การใช้ดนตรีเป็นสื่อในการสร้างสรรค์ทำให้สังคมดีขึ้น

พันธกิจ (Mission): เป็นศูนย์รวมในการส่งเสริม และพัฒนาการเรียนรู้อ วงดุริยางค์ในจังหวัด เชียงใหม่ ให้ทัดเทียมระดับนานาชาติ

เป้าหมาย (Goal): ผลิตนักดนตรีมีคุณภาพในระดับสูง และเป็นวงซิมโฟนีออร์เคสตราของจังหวัดเชียงใหม่

ภาคีตัวต่อประสงคในการจัดตั้งมูลนิธิ ดังนี้ (เอกสารการจดทะเบียนมูลนิธิ เลขที่ต.ชม.๑๓/๒๕๕๒)

1. เพื่อร่วมมือกันจัดตั้งวงดุริยางค์ระดับเยาวชนเชียงใหม่ ให้เป็นต้นแบบแก่สถานศึกษา ให้เป็นศูนย์รวมในการส่งเสริม และพัฒนาการเรียนรู้งดุริยางค์ในจังหวัดเชียงใหม่ ให้มีความทัดเทียมระดับนานาชาติ
2. เพื่อมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะ การบรรเลงดนตรีของเยาวชนในจังหวัดเชียงใหม่ และภาคเหนือให้ได้ระดับมาตรฐานสากล
3. เพื่อจัดกิจกรรมการเรียน การสอนเสริมหลักสูตรการเรียนดนตรีสากลในระบบโรงเรียน
4. เพื่อให้เยาวชนในจังหวัดเชียงใหม่ และภาคเหนือได้รับการกระตุ้นให้สนใจในการเล่น และการฟังดนตรีที่มีคุณภาพเพื่อทำให้จิตใจได้รับการกล่อมเกลาให้อ่อนโยน อีกทั้ง ยังใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองและสังคม ห่างไกลยาเสพติด และสิ่งชั่วร้ายที่ไม่พึงประสงค์ด้วยการหันมาสนใจดนตรีสากล และสามารถประกอบเป็นอาชีพได้ด้วย
5. เพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนกิจกรรมด้านดนตรีระหว่างประเทศใช้ดนตรีเป็นสื่อในการสร้างความ เข้าใจอันดีและความร่วมมือทางการศึกษาระดับนานาชาติ
6. เพื่อส่งเสริมให้เกิดการประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐและองค์กรเอกชน หรือระหว่างภาครัฐด้วยกันเอง ให้มีบทบาทร่วมกันในการสนับสนุนกิจกรรม วงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่ให้ดำเนินไปอย่างมีพลังและมีทิศทางที่ถูกต้องเหมาะสม เพื่อประโยชน์ของเยาวชนของชาติโดยรวม
7. เพื่อเป็นที่รวมตัวของนักดนตรีที่สำเร็จการศึกษาแล้ว และเป็นผู้ที่มีฝีมือแต่ยังต้องการ ที่จะเล่นดนตรีให้มีคุณภาพสูงขึ้น จนสามารถเป็นวง Symphony Orchestra ประจำจังหวัดเชียงใหม่ได้
8. ดำเนินการเพื่อสาธารณประโยชน์ หรือร่วมมือกับองค์กรการกุศลอื่นๆ เพื่อสาธารณประโยชน์
9. ไม่ดำเนินการเกี่ยวข้องกับการเมืองแต่ประการใด

4.3 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการดำเนินกิจกรรมขององค์การ (Strategy Implementation)

มูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่มีการดำเนินการเชิงกลยุทธ์ขององค์การ สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย เพื่อให้ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ ที่ได้วางไว้ ดังต่อไปนี้

ด้านการบริหารจัดการองค์การ

การดำเนินการจดทะเบียนในลักษณะของมูลนิธิภายใต้ชื่อ “มูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชน เชียงใหม่” โดยเป็นมูลนิธิที่ไม่แสวงหาผลกำไร ประกอบด้วยกรรมการมูลนิธิจำนวน 10 ท่าน ประกอบด้วย ประธาน รองประธาน เหนรัญญิก กรรมการมูลนิธิ และผู้จัดการ ภายใต้การบริหารจัดการของ มูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่ ประกอบด้วยวงดนตรีย่อยอีก 3 วง ประกอบด้วยวง Philharmonic Band, วง Symphony Orchestra และวง Ensemble เพื่ออำนวยความสะดวกในการบริหารจัดการ รวมถึงการกำหนดตาราง ในการฝึกซ้อมของแต่ละวง และมีการฝึกซ้อม อย่างสม่ำเสมอทุกคืน วันพุธ และวันศุกร์ เวลา 19:00 - 21:00 น. เนื่องจากนักดนตรีส่วนใหญ่อยู่ในวัยทำงาน และวัยเรียน (วัชรมนตรี เจริญวัฒนาจินดา และศุภวัน จันทร์ศิลป์, การสื่อสารส่วนบุคคล, 16 กันยายน 2558; ชัยพฤกษ์ เมฆรา, การสื่อสารส่วนบุคคล, 25 กันยายน 2558 และสมัคร กาใจคำ และอภิรัตน์ ประพันธ์วงศ์, การสื่อสารส่วนบุคคล, 31 ตุลาคม 2558) ในแต่ละปีจะมีการจัดกิจกรรมการแสดง คอนเสิร์ต 3-4 คอนเสิร์ต ในลักษณะของ Classical และ Pop Concert รวมถึงการแสดงร่วมกับ ศิลปินรับเชิญจากต่างประเทศ (วัชรมนตรี เจริญวัฒนาจินดา และศุภวัน จันทร์ศิลป์, การสื่อสารส่วนบุคคล, 16 กันยายน 2558) นอกจากนี้ ยังมีการดำเนินกิจกรรมขององค์การในด้านสาธารณะ ประโยชน์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการส่งเสริม ด้านศิลปวัฒนธรรมมีการจัดกิจกรรมการแสดงดนตรีในงานต่างๆ ตามคำเชิญทั้งในส่วนราชการ องค์กรเอกชน สถานศึกษา ทั้งในระดับภูมิภาคและในระดับประเทศ การจัดกิจกรรมเพื่อ พัฒนาทักษะทางด้านดนตรีแก่เยาวชน อาทิ CPO Music Camp และ CPO Music Workshop นอกจากนี้ยังมีการแลกเปลี่ยนนักดนตรีในระดับต่างประเทศ เช่น ญี่ปุ่น และมาเก๊า (ชัยพฤกษ์ เมฆรา, การสื่อสารส่วนบุคคล, 25 กันยายน 2558 และสมัคร กาใจคำ และอภิรัตน์ ประพันธ์วงศ์, การสื่อสารส่วนบุคคล, 31 ตุลาคม 2558)

ด้านกลยุทธ์การสื่อสารภายในและภายนอกองค์การ

การสื่อสารภายในองค์การ มีการจัดประชุมใหญ่ของคณะกรรมการของมูลนิธิ ปีละ 2 ครั้ง เพื่อวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานขององค์การในแต่ละปี นอกจากนี้ยังมี การประชุมของกลุ่มย่อยของแต่ละวง ได้แก่ กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มของนักดนตรีในแต่ละเครื่องดนตรี เพื่อความสะดวกรวดเร็วในการบริหารจัดการ โดยใช้ช่องทาง Social Media Facebook โดยตั้งเป็นกลุ่มลับ (Secret Group) เพื่อใช้ในการติดต่อสื่อสาร รวมถึงการแจ้งกำหนดการต่างๆ โน้ตเพลง ข่าวสาร โดยรวมของวง (วัชรมนตรี เจริญวัฒนาจินดา, การสื่อสารส่วนบุคคล, 16 กันยายน 2558)

การสื่อสารภายนอกองค์การ มูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่ มีการแจ้งข่าวสาร และ กิจกรรมของวง ผ่านทางช่อง E-mail สำหรับผู้ชมที่ลงทะเบียน รวมถึงสื่อต่างๆ ได้แก่ Facebook Fanpage पोสเตอร์ประชาสัมพันธ์ วิทยุท้องถิ่น โทรทัศน์ช่อง 11 กรมประชาสัมพันธ์ ภาคเหนือ หนังสือพิมพ์เชียงใหม่นิวส์ หนังสือพิมพ์ไทยนิวส์ นอกจากนี้ยังมีการแจ้งข่าวผ่าน การประชาสัมพันธ์ ในแต่ละคอนเสิร์ต โดยผู้อำนวยการเพลง หรือตัวแทนของวงจะเป็นผู้แนะนำ คอนเสิร์ตต่อไปด้วย ตัวเองทั้งนี้เพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้ชม โดยเป็นการประกาศหลังจาก จบการแสดงคอนเสิร์ต และพิมพ์ปฏิทินการแสดงคอนเสิร์ตในครั้งต่อไปในสูจิบัตร (ชัยพฤกษ์ เมฆรา, การสื่อสารส่วนบุคคล, 25 กันยายน 2558 และสมัคร กาใจคำ และอภิรัตน์ ประพันธ์วงศ์, การสื่อสารส่วนบุคคล, 31 ตุลาคม 2558)

ด้านบุคลากร

ปัจจุบันมูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่มี สมาชิกกว่า 150 คน ซึ่งมีกระบวนการในการ จัดเตรียมนักดนตรีของ CPO โดยการ Audition นักดนตรีที่ต้องการร่วมงานกับวง เฉลี่ยปีละ 2 ปี โดยส่วนใหญ่มาจากสถาบันการศึกษาต่างๆ รวมถึงผู้ที่มีความสนใจในจังหวัดเชียงใหม่ และจังหวัด ใกล้เคียง นอกจากนี้ในแต่ละปีจะมีศิลปินรับเชิญจากต่างประเทศ อาทิ อเมริกา ญี่ปุ่น โปแลนด์ มา เก๊า เกาหลี เป็นต้น ร่วมแสดงกับวงออร์เคสตราอีกด้วย (วัชรมนตรี เจริญวัฒนาจินดา และศุภวัน จันทรศิลป์, การสื่อสารส่วนบุคคล, 16 กันยายน 2558 และชัยพฤกษ์ เมฆรา, การสื่อสารส่วนบุคคล, 25 กันยายน 2558)

ด้านการตลาดและช่องทางการจัดจำหน่าย

ด้านการตลาด ใช้วิธีการขายตรง (Direct Sale) โดยการส่งจดหมายและบัตรคอนเสิร์ต ไป ตามสถาบันต่างๆ ในจังหวัดเชียงใหม่เพื่อช่วยสนับสนุนกิจกรรมคอนเสิร์ตของวง โดยให้สิทธิพิเศษ สำหรับราคานักเรียน นักศึกษา ลด 50% ของราคาบัตร โดยมีช่องทางการ จัดจำหน่ายจำหน่ายบัตร คอนเสิร์ตต่างๆ ผ่านทางเคาท์เตอร์ประชาสัมพันธ์ ของห้างสรรพสินค้า กาดสวนแก้ว เนื่องจากผู้ชม สามารถเข้าถึงได้ง่ายและสะดวก นอกจากนี้ ยังสามารถติดต่อซื้อบัตร ได้จากสมาชิกของมูลนิธิวง ดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่ (วัชรมนตรี เจริญวัฒนาจินดา และศุภวัน จันทรศิลป์, การสื่อสารส่วนบุคคล, 16 กันยายน 2558 และสมัคร กาใจคำ, การสื่อสารส่วนบุคคล, 31 ตุลาคม 2558)

ด้านงบประมาณ และผู้สนับสนุน

งบประมาณส่วนใหญ่ของมูลนิธิฯ ได้มาจากการขายบัตรชมคอนเสิร์ตในแต่ละรอบการแสดง มากกว่ากลุ่มผู้สนับสนุน (Sponsor) ซึ่งยังมีผู้สนับสนุนจำนวนน้อย ส่วนใหญ่มักจะประสบภาวะ ขาดทุน เนื่องจากในการจัดการแสดงคอนเสิร์ตแต่ละครั้งมีต้นทุนที่สูง เช่น ค่าประชาสัมพันธ์ ค่าฉาก ค่าตกแต่งสถานที่ ค่าสวัสดิการ ค่าตอบแทนนักดนตรี เป็นต้น รวมถึงการบริจาคโดยตรงถึงมูลนิธิ และกล่องรับบริจาคของมูลนิธิ นอกจากนี้ยังมีการสนับสนุน โดยที่ไม่เป็นตัวเงินคือการสนับสนุน ใน

ลักษณะของ สถานที่ฝึกซ้อม เครื่องดนตรี และสถานที่ในการแสดงคอนเสิร์ต จากร้อยตำรวจโท สุชัย เก่งการค้า โดยรายได้จากการจัดคอนเสิร์ต แต่ละครั้งจะใช้เป็นทุนในการจัดคอนเสิร์ต ในครั้งต่อไป (สุชัย เก่งการค้า, วัชรมนตรี เจริญวัฒนาจินดา และศุภวัน จันทรศิลป์, การสื่อสาร ส่วนบุคคล, 16 กันยายน 2558 และชัยพฤกษ์ เมฆรา, การสื่อสารส่วนบุคคล, 25 กันยายน 2558)

4.4 ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control of Feedback)

ประเมินกลยุทธ์จากการจัดกิจกรรมคอนเสิร์ตในแต่ละครั้ง โดยประเมินจากยอดขายบัตรคอนเสิร์ต และจำนวนผู้ชมในแต่ละรอบการแสดง รวมถึงความพึงพอใจของผู้ชม นอกจากนี้ยังมีการประชุมของคณะกรรมการบริหารเพื่อประเมินผลภาพรวมในแต่ละปี เพื่อใช้ประกอบ วางแผน และกำหนดกลยุทธ์สำหรับปีต่อไป (วัชรมนตรี เจริญวัฒนาจินดา และศุภวัน จันทรศิลป์, การสื่อสารส่วนบุคคล, 16 กันยายน 2558)

4.5 ผลการสัมภาษณ์ของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการการสื่อสารของมูลนิธิ วังดุริยางค์เยาวชน เชียงใหม่

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบ เจาะลึก (In-depth Interview) ซึ่งเป็นการสอบถามตามข้อคำถามที่ผู้วิจัยเป็นผู้สอบถามผู้มีประสบการณ์ในการทำงานและผู้มีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารจัดการมูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่ จาก กลุ่มบุคคล (Key Informants) 3 กลุ่ม ซึ่งได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกของคณะกรรมการดำเนินงานมูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่ จำนวน 6 คน ดังนี้

1. สุชัย เก่งการค้า (การสื่อสารส่วนบุคคล, 16 กันยายน 2558) ตำแหน่ง ประธานมูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชน เชียงใหม่

มูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่ มีการจดทะเบียนเป็นมูลนิธิตามกฎหมาย เป็นความร่วมมือของสถาบันการศึกษาในจังหวัดเชียงใหม่ โดยมีวิทยาลัยดุริยางศิลป์ มหาวิทยาลัยพายัพ โรงเรียนปิ่นสร้อยแยลวิทยาลัย และโรงละครภาคสวนแก้ว เป็นแกนนำหลัก โดยรวบรวมเยาวชนยอดฝีมือทางดนตรีคลาสสิกในจังหวัดเชียงใหม่ และจังหวัดใกล้เคียง มี ดร.ชัยพฤกษ์ เมฆรา เป็นผู้อำนวยการ และผู้ควบคุมวง โดยใช้กลยุทธ์การส่งจดหมายเพื่อแนะนำมูลนิธิ และเชิญให้เป็นผู้สนับสนุน (Sponsorship)

ในแต่ละปีจะมีการส่งจดหมายแนะนำมูลนิธิ ไปยังหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐ และเอกชน เพื่อเชิญให้เป็นผู้สนับสนุนมูลนิธิ รวมถึงแจ้งถึงสิทธิประโยชน์ที่จะได้รับเมื่อเป็นผู้สนับสนุน อย่างเป็นทางการ

ในแต่ละปีจะมีการจัดคอนเสิร์ตของวง CPO ปีละ 4-6 ครั้ง นอกจากนี้ยังมีการร่วมแสดงกับโรงเรียนการแสดงภาคสวนแก้ว ในรูปแบบของละครเพลง (Musical) และร่วมแสดงในกิจกรรมต่างๆ ของภาคเอกชน นอกจากนี้ยังมีการแลกเปลี่ยนนักดนตรีในระดับนานาชาติอย่างสม่ำเสมอ เช่น ญี่ปุ่น อเมริกา มาเก๊า เป็นต้น

โดยมีแหล่งเงินทุนจาก การสนับสนุนเงินทุน เครื่องดนตรีส่วนตัวและสถานที่ในการจัดแสดงคอนเสิร์ต ของร้อยตำรวจโทสุชัย เก่งการค้า เงินสนับสนุนจากภาคเอกชนและ การจำหน่ายบัตรชมคอนเสิร์ต

โดยมีข้อเสนอแนะ คือภาครัฐและเอกชนควรมีการสนับสนุนกิจกรรมทางด้านดนตรีคลาสสิกมากกว่านี้ โดยทางมูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่ มีเป้าหมายในการที่จะเป็นวงออร์เคสตราประจำเมือง ของจังหวัดเชียงใหม่ แม้ว่าจะมีการส่งจดหมาย หรือเอกสาร แนะนำมูลนิธิฯ ไปยังหน่วยงานต่างๆ แต่ยังไม่มีการตอบรับที่ดีเท่าที่ควร

2. ชัยพฤกษ์ เมฆรา (การสื่อสารส่วนบุคคล, 25 กันยายน 2558) ตำแหน่ง Music Director วาทยากร และรองประธาน มูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่

การบริหารจัดการมูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่เป็นรูปแบบของมูลนิธิที่ถูกต้องตามกฎหมาย โดยมีฝ่ายบริหาร และฝ่ายปฏิบัติงาน ภายในมูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่ ประกอบด้วย วง Philharmonic Band วง Orchestra และวง Ensemble ในแต่ละวงจะมีหัวหน้าควบคุมวงดนตรีนั้นๆ ซึ่งมาจากสถาบันการศึกษาต่างๆ ในจังหวัดเชียงใหม่กว่า 10 สถาบัน เช่น โรงเรียนปรีณสรอยเยลวิทยาลัย โรงเรียนวิชิวิทย์ โรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย วิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยพายัพ เป็นต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นนักเรียน นักศึกษาที่มีความรู้ความสามารถ ในการเล่นดนตรีได้ดี

โดยใช้กลยุทธ์ในการสื่อสารด้านการประชาสัมพันธ์และการระดมทุน (Promote และ Fundraising) เนื่องจากผู้ชมส่วนใหญ่ของวง CPO เป็นชาวต่างชาติ จึงมีการประชาสัมพันธ์ และการขอทุนสนับสนุนจากชาวต่างชาติ ไม่ว่าจะเป็นการสนับสนุนด้านงบประมาณ หรือ ด้านความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนกับศิลปินในระดับนานาชาติ เช่น ญี่ปุ่น อเมริกา เป็นต้น การสื่อสารภายในองค์กรของ CPO โดยผู้บริหารของมูลนิธิฯ จะมีการประชุมใหญ่ 2 ครั้งต่อปี เพื่อกำหนดทิศทางของมูลนิธิฯ ในแต่ละปี แล้วจึงมีการกระจายไปยังหัวหน้า ของแต่ละวงทั้ง 3 วง แล้วจึงขยายไปสู่สมาชิกของวง CPO โดยช่องทางที่มีบทบาทสำคัญนอกจาก การประชุม คือ ช่องทาง Facebook Messenger โดยจะมีการสร้างกลุ่มสนทนา (Group Chat) ของแต่ละวง และกลุ่มเครื่องดนตรี (Section) เช่น กลุ่มเครื่องเป่า กลุ่มเครื่องสาย เป็นต้น เพื่อใช้สื่อสารและกระจายข่าวสารต่างๆ รวมถึงแจกจ่ายโน้ตเพลง ในการฝึกซ้อมของวง

การสื่อสารภายนอกของวง CPO จะใช้ช่องทางสื่อท้องถิ่นต่างๆ ในจังหวัดเชียงใหม่ เช่น วิทยุท้องถิ่น หนังสือพิมพ์เชียงใหม่นิวส์ โทรทัศน์ช่อง 11 กรมประชาสัมพันธ์ ภาคเหนือ เป็นต้น รวมถึงโปสเตอร์ประชาสัมพันธ์ เพื่อประชาสัมพันธ์กิจกรรมการแสดงคอนเสิร์ตในแต่ละครั้ง

โดยมีการดำเนินกิจกรรมของวง CPO ในด้านการฝึกซ้อม มีการกำหนดตาราง การฝึกซ้อม ดังนี้ วง Philharmonic Band วันจันทร์ และ วันพฤหัสบดี เวลา 19:00 – 21:00 น. วง Orchestra และ วง Ensemble วันพุธ และ วันเสาร์ เวลา 19:00 – 21:00 น. ทั้งนี้เวลาในการฝึกซ้อมสามารถปรับเปลี่ยนได้ ตามความเหมาะสม และในด้านการจัดคอนเสิร์ต มูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่ จะมีการจัดคอนเสิร์ต 4-6 คอนเสิร์ต ต่อปี โดยมีขั้นตอนในการบริหารจัดการ ดังต่อไปนี้

1. กำหนด Theme และ บทเพลงที่จะใช้ในการบรรเลง โดยคัดเลือกจากคุณภาพระดับความยาก และความสนุกสนาน เช่น Classical Concert, Beethoven No.5 หรือ Animation Concert เป็นต้น หรือขึ้นอยู่กับช่วงเวลาของเทศกาลต่างๆ เช่น Christmas Concert เป็นต้น
2. กำหนดตารางเวลาในการฝึกซ้อม และกระจายโน้ตเพลงให้กับนักดนตรี เพื่อฝึกซ้อมเป็นการส่วนตัวก่อนที่จะฝึกซ้อมร่วมกับวง
3. วางแผนกลยุทธ์ในประชาสัมพันธ์ และวางแผนและจัดเตรียม Production เช่น ฉาก เวที เป็นต้น
4. ประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่างๆ ได้แก่ โปสเตอร์ ป้าย วิทยุ โทรทัศน์ และหนังสือพิมพ์ท้องถิ่น
5. จำหน่ายบัตรชมการแสดง และกระจายบัตรไปตามสถาบันการศึกษาต่างๆ และติดตามผล
6. ฝึกซ้อม (Rehearsal) และซ้อมใหญ่ก่อนการแสดงจริง (Dress Rehearsal)
7. จัดการแสดงคอนเสิร์ต
8. สรุป และประเมินผล

นอกจากนี้ยังมีการแลกเปลี่ยนนักดนตรีในการไปแสดงในต่างประเทศอีกด้วย เช่น มาเก๊า เป็นต้น

มูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่ ได้รับการสนับสนุนทั้งในด้านงบประมาณ เครื่องดนตรี จากบริษัทเอกชนใน จังหวัดเชียงใหม่ และการสนับสนุนจากสถาบันการศึกษาต่างๆ ในการซื้อบัตร ชมคอนเสิร์ตในจำนวนมาก นอกจากนี้รายได้ส่วนใหญ่จากการขายบัตรมาจาก ผู้ชมชาวต่างชาติ ที่อาศัยอยู่ใน จังหวัดเชียงใหม่มากกว่า 50% การจัดสรรงบประมาณจะถูกกระจายในการจัดคอนเสิร์ตในแต่ละครั้งของแต่ละวง โดยงบประมาณหรือกำไรที่เหลือจะถูกนำไปใช้เป็นทุนในการจัดคอนเสิร์ตในครั้งต่อไป

ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน นักดนตรีส่วนใหญ่อยู่ทั้งในวัยเรียนและวัยทำงาน ทำให้ยากในการจัดสรรเวลาในการฝึกซ้อม ผู้ให้การสนับสนุน (Sponsor) ยังมีจำนวนน้อยและไม่เห็นความสำคัญของการ สนับสนุนกิจกรรมทางด้านดนตรีคลาสสิก โดยส่วนใหญ่จะได้รับการสนับสนุน ในจำนวนเงินที่น้อย เมื่อเทียบกับการสนับสนุนกิจกรรมอื่นๆ และยังเป็นวงออร์เคสตรา ที่ยังไม่มีชื่อเสียงโด่งดัง และมีความคิดที่อยากให้มีการพัฒนาสู่วงออร์เคสตราในระดับมืออาชีพ (Professional Orchestra) เพื่อต่อไปในอนาคตนักดนตรีจะได้มีรายได้ที่มั่นคง และสามารถเลี้ยงชีพได้

3. วัชรมนตรี เรียววัฒนจินดา (การสื่อสารส่วนบุคคล, 16 กันยายน 2558) ตำแหน่ง ผู้จัดการ และเลขานุการมูลนิธิ วงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่

ในระยะแรกเกิดจากการรวบรวมสมาชิกเยาวชนที่มีความสนใจ ในดนตรีคลาสสิก ในจังหวัด เชียงใหม่ และจังหวัดใกล้เคียง โดยส่วนใหญ่จะศึกษา หรือจบการศึกษาจาก สถาบันทางดนตรี ต่อมา จึงมีการจัดตั้งเป็นมูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่ โดยมีทั้งฝ่ายบริหาร และฝ่ายปฏิบัติการ ประกอบด้วย วง Philharmonic band วง Symphony Orchestra และ วง Ensemble โดยมี ร้อยตำรวจโท สุขชัย เก่งการค้า เป็นประธานมูลนิธิฯ

กลยุทธ์ด้านการประชาสัมพันธ์ และช่องทางการจัดจำหน่าย (Promote และ Distribution) ใช้ช่องทางอินเทอร์เน็ต ได้แก่ E-mail Facebook Fanpage และ Website เนื่องจากผู้ชมสามารถ เข้าถึงข้อมูลได้อย่างรวดเร็วกว่าช่องทางอื่นๆ นอกจากนี้ยังมีช่องทาง ในการประชาสัมพันธ์อื่นๆ ได้แก่ โทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ โปสเตอร์ เป็นต้นโดยมีช่องทางในการจัดจำหน่ายบัตร ชม คอนเสิร์ต อยู่บริเวณเคาท์เตอร์ประชาสัมพันธ์ภายในห้างสรรพสินค้ากาดสวนแก้ว เนื่องจากมีที่ตั้งอยู่ใน ห้างสรรพสินค้าผู้ชมจึงมีความสะดวกในการจอง หรือซื้อบัตรคอนเสิร์ต รวมถึงประชาสัมพันธ์ ข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับการแสดงคอนเสิร์ตของมูลนิธิฯ

กลยุทธ์ด้านการตลาด มีการลดราคาบัตรชมคอนเสิร์ตให้กับนักเรียน นักศึกษา ที่มีตัวแทน จากสถาบันนั้นๆ ร่วมแสดงกับวง CPO รวมถึงผู้สนับสนุน (Sponsor) ให้กับทางมูลนิธิฯ สามารถนำ ใบเสร็จ ไปลดหย่อนภาษีได้ เพื่อเป็นการดึงดูดให้มีผู้สนับสนุนมากขึ้น การสื่อสารภายในของวง CPO มีการประชุมของคณะกรรมการบริหาร 2 ครั้งต่อปี นอกจากนั้นจะเป็นการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อ วางแผนและจัดเตรียมคอนเสิร์ตต่างๆ โดยมีช่องทาง ในการกระจายข่าวสารสู่สมาชิกทาง Facebook Messenger

การสื่อสารภายนอกของวง CPO ประกอบด้วยกลุ่มเป้าหมาย คือ กลุ่มแฟนเพลงประจำ ของ วง CPO (Music Lover) กลุ่มนักเรียน นักศึกษา และกลุ่มผู้สนใจ โดยมีการสื่อสารผ่านทาง E-mail Facebook fanpage โปสเตอร์ จดหมายเชิญ โทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ท้องถิ่น และเคาท์เตอร์ ประชาสัมพันธ์ นอกจากนี้ยังมีการสื่อสารโดยตรงถึงผู้ชม โดยจะมีการประชาสัมพันธ์ถึงคอนเสิร์ต การดำเนินกิจกรรมของวง CPO จะมีการจัดคอนเสิร์ตใหญ่สำหรับวง Philharmonic และ

Orchestra 4 คอนเสิร์ต และ คอนเสิร์ตเล็กสำหรับวง Ensemble 2 คอนเสิร์ต นอกจากนี้ยังมีการ Audition เพื่อคัดเลือกนักดนตรี และการเป็นตัวแทนของมูลนิธิฯ ไปแสดงคอนเสิร์ตในต่างประเทศ

ในด้านแหล่งเงินทุนของมูลนิธิดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้สนับสนุน (Sponsor) ขยายบัตรชมคอนเสิร์ต (Ticket) และการบริจาค (Donation) โดยมีการจัดสรรงบประมาณ ของมูลนิธิจะถูกแบ่งออกเป็นส่วนต่างๆ ค่าตอบแทน สวัสดิการ ค่าใช้จ่ายในการผลิตคอนเสิร์ต (Production) และ ประชาสัมพันธ์

ปัญหาและอุปสรรค ในด้านการขาดการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการสนับสนุน กิจกรรมด้านดนตรีคลาสสิก โดยเฉพาะภาครัฐ โดยมีข้อเสนอแนะ คือ ภาครัฐควรจะมีนโยบาย ในการสนับสนุน กิจกรรมที่เน้นประโยชน์ของเยาวชนในด้านดนตรีคลาสสิก และสนับสนุน ในการแข่งขันร่วมถึงการเดินทางไปแสดงในต่างประเทศ และควรมีการสนับสนุนจากภาครัฐ และเอกชนมากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เพื่อยกระดับเป็น วงออร์เคสตราประจำจังหวัดเชียงใหม่

4. อภิรัตน์ ประพันธ์วงศ์ (การสื่อสารส่วนบุคคล, 31 ตุลาคม 2558) ตำแหน่ง Concert Master และกรรมการมูลนิธิ วงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่

ในด้านการบริหารจัดการมูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่และเรื่องการเงิน อยู่ภายใต้ ความรับผิดชอบ ของคณะกรรมการมูลนิธิ และในด้านการฝึกซ้อม และการจัดการแสดง คอนเสิร์ต อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของหัวหน้าแต่ละวง ร่วมกับกรรมการมูลนิธิฯ โดยมีวิทยาลัยดุริยางศิลป์ มหาวิทยาลัยพายัพ สนับสนุนด้านบุคลากรทางดนตรี

โดยมีกลยุทธ์ในการเลือกบทเพลงที่เป็นที่รู้จักดีเพื่อดึงดูดความสนใจของผู้ชม (Repertoire) และเป็นบทเพลงที่มีความยาก เช่น Beethoven No.9 เป็นต้น เพื่อสร้างความแตกต่างระหว่าง วงออร์เคสตราในระดับโรงเรียน และในลักษณะของวงออร์เคสตราเป็นมืออาชีพ ทำให้ผู้ชมเกิดความสนใจที่อยากจะชมการแสดงในคอนเสิร์ตนั้นๆ และ กลยุทธ์วัฒนธรรมร่วมสมัย (Pop Culture) ในปัจจุบันวัฒนธรรมดนตรีคลาสสิกยังไม่ได้รับความนิยมมากนัก ยังจำกัดอยู่ในกลุ่มผู้ชม เฉพาะกลุ่มกลยุทธ์ในการดึงวัฒนธรรมร่วมสมัยมา ผสมผสานกับวงออร์เคสตรา จึงเป็นกลยุทธ์ ที่ใช้สื่อสาร ไปถึงผู้ชม เช่น Sound Track Concert ที่มีการบรรเลงบทเพลงจากภาพยนตร์ ที่ได้รับความนิยมในขณะนั้น หรือ บรรเลงในโอกาสต่างๆและกิจกรรมพิเศษ ที่จะสามารถเข้าร่วมได้

การสื่อสารภายในองค์กรของสื่อ CPO แบ่งเป็น 2 ระดับ คือ ระดับผู้บริหาร จะมีการประชุมใหญ่ 1-2 ครั้งต่อปี และในระดับกลุ่มนักดนตรีจะมีการจัดตั้ง Facebook Chat Group สำหรับกระจายข่าวสาร ต่างๆ ที่มาจากฝ่ายบริหาร นอกจากนี้ยังมีการสื่อสาร กับภายนอกองค์กร โดยการโฆษณาประชาสัมพันธ์ตามสื่อต่างๆ ในจังหวัดเชียงใหม่

มูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่มีการดำเนินกิจกรรมของมูลนิธิ ได้แก่ การ Audition เพื่อคัดเลือกนักดนตรีใหม่ 1 ถึง 2 ครั้งต่อปี การจัดการแสดงคอนเสิร์ตของทั้ง 3 วง ได้แก่

วง Philharmonic วง Orchestra และวง Ensemble ปีละ 2 ครั้ง ต่อย่าง การจัดกิจกรรม Workshop การจัด Music Camp

ในระยะแรกแหล่งเงินทุนได้รับการบริจาคจากภาคเอกชนในการดำเนินการจดทะเบียนเป็น มูลนิธิโดยมีรายได้หลักจากการจัดการแสดงคอนเสิร์ตในแต่ละครั้งนอกจากนี้ยังได้รับการสนับสนุน จาก ร้อยตำรวจโทสุชัย เก่งการค้า และโรงละครภาคสวนแก้วโดยสนับสนุนด้านงบประมาณและ คิด ค่าเช่าเป็นกรณีพิเศษ ซึ่งในปัจจุบันยังมีการจัดสรรงบประมาณแบบ “Concert by Concert” โดย ส่วนใหญ่มักจะประสบภาวะขาดทุน มีส่วนน้อยที่จะได้กำไรจากการจัดคอนเสิร์ต

ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน หรือข้อเสนอแนะอื่นๆ มีดังนี้

- แหล่งเงินทุนในการสนับสนุนดนตรีคลาสสิกยังหายาก
- การพึ่งดนตรีคลาสสิกถูกมองว่าเป็นของฟุ่มเฟือย ผู้ชมส่วนใหญ่ยังไม่พร้อมสำหรับ วัฒนธรรมในการชมคอนเสิร์ต ที่มีการจำหน่ายบัตรในราคาที่สูง และเมืองเชียงใหม่กำลังซื้อในชม คอนเสิร์ต

- ผู้คนส่วนใหญ่เห็นไปสนใจกิจกรรมอื่นๆ มากกว่าการแสดงคอนเสิร์ต เช่น ภาพยนตร์ เป็นต้น

- ทรัพยากรบุคคลด้านนักดนตรียังขาดแคลน โดยส่วนใหญ่ก็มักมองว่า เป็นแค่กิจกรรม กิจกรรมหนึ่งเท่านั้นทำให้ขาดความสม่ำเสมอในการฝึกซ้อม

- ฝีมือส่วนใหญ่ของนักดนตรีอยู่ในระดับเยาวชน ทำให้ถูกมองว่าเป็นวงระดับเยาวชน

- ขาดการสนับสนุนจากภาครัฐ เมื่อเปรียบเทียบกับวงออร์เคสตราใน

กรุงเทพมหานคร

5. สมัคร กาใจคำ (การสื่อสารส่วนบุคคล, 31 ตุลาคม 2558) ตำแหน่ง หัวหน้ากลุ่ม เครื่องสาย นักดนตรีอาวุโส และกรรมการ มูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่

การบริหารจัดการองค์กรของวง CPOเป็นการดำเนินงานในลักษณะของ มูลนิธิที่ไม่แสวงหา ผลกำไร เพื่อสนับสนุนการทำกิจกรรมด้านดนตรีคลาสสิกของเยาวชนในจังหวัดเชียงใหม่

โดยมีการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการการสื่อสาร ดังนี้

กลยุทธ์ด้านการสร้างความร่วมมือและ พันธมิตร (Collaboration and Partner) โดยการ ได้รับการสนับสนุนจาก วิทยาลัยดุริยางค์ มหาวิทยาลัยพายัพและ โรงเรียนต่างๆ ในจังหวัดเชียงใหม่ ในการสนับสนุนนักดนตรี เครื่องดนตรี และงบประมาณ รวมถึงการได้รับ ความร่วมมือจากกลุ่ม ศิลปินทั้งชาวไทย และต่างชาติ อาทิ อเมริกา ญี่ปุ่น โปแลนด์ มาเก๊า เกาหลีใต้ เป็นต้น และแขกรับ เชิญของการแสดงคอนเสิร์ต ในแต่ละครั้ง เช่น คุณ Astuko Seta นักเปียโน ชาวญี่ปุ่น และอาจารย์ สอนวิชาเอกเปียโน วิทยาลัยดุริยางค์ มหาวิทยาลัยพายัพ

กลยุทธ์ด้านราคา ในการจัดการแสดงคอนเสิร์ตแต่ละครั้งของวง CPO ราคาบัตรมีราคาไม่สูงมาก ถ้าเทียบกับวงออร์เคสตราอื่นๆ โดยราคาอยู่ที่ประมาณ 200 ถึง 500 บาท

กลยุทธ์ด้านการตั้งชื่อคอนเสิร์ต ชื่อคอนเสิร์ตในแต่ละครั้งจะใช้ชื่อคอนเสิร์ตที่แตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับ Theme หรือ ผู้ประพันธ์ ของคอนเสิร์ตนั้นๆ เช่น The Sound Track Concert, Beethoven No.5, Beethoven No.9 เป็นต้น เพื่อเป็นการจูงใจให้ผู้ชมเกิดความสนใจ และอยากเข้าชม คอนเสิร์ตนั้นๆ

การสื่อสารภายในของวง CPO ฝ่ายบริหารจะมีการประชุมวางแผนรายปี เพื่อวางแผนทิศทางของวงในแต่ละปี และการสื่อสารของกลุ่มนักดนตรีผ่านทางช่องทาง Facebook Messenger Group โดยเน้นการดำเนินกิจกรรมทางด้านดนตรีเพื่อพัฒนาศักยภาพของเยาวชน ในจังหวัดเชียงใหม่ และจังหวัดใกล้เคียง ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ดังนี้

- การจัดการแสดงคอนเสิร์ต โดยแบ่งเป็น 3 วง คือ วง Philharmonic Band, วง Orchestra และ วง Ensemble
- ค่ายดนตรีเยาวชน (Music Camp)
- การ Audition เพื่อคัดเลือกนักดนตรี 2 ครั้ง ต่อปี
- การดำเนินกิจกรรมร่วมกับโรงเรียนดนตรีกาดสวนแก้ว โดยครูผู้สอนเป็นสมาชิกของวง CPO แหล่งที่มาของงบประมาณ ได้รับการสนับสนุนจากผู้สนับสนุน (Sponsor) จากธุรกิจต่างๆ ในท้องถิ่น แต่ยังไม่ได้รับการสนับสนุนเท่าที่ควร และอีกส่วนหนึ่งจากเงินบริจาค จากกล่องรับบริจาค (Donation Box) จากการจัดคอนเสิร์ตในแต่ละครั้ง โดยผู้ชมจะเป็นชาวต่างชาติที่อาศัย อยู่ในจังหวัดเชียงใหม่ โดยปัจจุบันมูลนิธิยังประสบปัญหาขาดแคลนนักดนตรี และนักดนตรีขาดแรงจูงใจ ในการฝึกซ้อม

6. ศุภวัน จันทรศิลป์ (การสื่อสารส่วนบุคคล, 16 กันยายน 2558) ตำแหน่ง เภรณูญิกมูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่

มูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่มีการจดทะเบียนเป็นมูลนิธิถูกต้องตามกฎหมาย โดยมีกรรมการทั้งหมด 10 ท่าน ประกอบด้วย ประธาน รองประธาน เลขานุการ เภรณูญิก และกรรมการ การสื่อสารภายในองค์การของ CPO จะมีการประชุมของคณะกรรมการมูลนิธิ 2 ถึง 4 ครั้ง ต่อปี โดยฝ่ายบริหารจะกระจายข้อมูล ข่าวสารไปยังฝ่ายต่างๆ ตามลำดับ นอกจากนี้ การสื่อสารภายนอกของวง CPO ยังใช้สื่อต่างๆ ได้แก่ Social Media E-mail โทรศัพท์ วิทยุ โปสเตอร์ และการโฆษณาในห้างสรรพสินค้ากาดสวนแก้ว และโรงแรมโลตัส ปางสวนแก้ว

โดยมีการดำเนินกิจกรรมของวง CPO ดังนี้ การจัดคอนเสิร์ตเพื่อหารายได้เพื่อใช้ในการดำเนินงานของมูลนิธิ การ Audition นักดนตรี การฝึกซ้อมดนตรี การจัดทำทะเบียนสมาชิก ในแต่ละปี และการร่วมกิจกรรมของห้างสรรพสินค้ากาดสวนแก้ว

แหล่งที่มาของงบประมาณและการสนับสนุนของวง CPO ได้มาจากแหล่งทุนต่างๆ ได้แก่ เงินบริจาคจากภาคเอกชนในจังหวัดเชียงใหม่ ค่าสมาชิก (100 บาท ต่อ ปี) การบริจาคทรัพย์สินส่วนตัว เช่น เครื่องดนตรี ของร้อยตำรวจโทสุชัย เก่งการค้า และการจำหน่ายบัตรชมคอนเสิร์ต

การจัดการงบประมาณของมูลนิธิฯ จะถูกจัดสรรไปในส่วนต่างๆ ได้แก่ ค่าดูแลรักษา และจัดหาเครื่องดนตรี ค่าใช้จ่ายในการจัดการคอนเสิร์ต และค่าตอบแทนนักดนตรี ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน หรือข้อเสนอแนะอื่นๆ

ปัญหาและอุปสรรค ได้แก่ จำนวนผู้ชมมีจำนวนน้อย มีบางคอนเสิร์ตเท่านั้นที่จะมีจำนวนผู้ชมมาก ขาดความร่วมมือจากภาครัฐและเอกชน และขาดผู้เชี่ยวชาญในด้านการระดมทุน

(Fundraising)

ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stake Holders) ได้แก่ ผู้สนับสนุน ตัวแทนนักดนตรีในจังหวัดเชียงใหม่ และตัวแทนผู้ชม ผู้ฟัง จำนวน 3 คน ดังนี้

1. สุชัย เก่งการค้า (การสื่อสารส่วนบุคคล, 16 กันยายน 2558) ตำแหน่ง กรรมการผู้จัดการ บริษัท กาดสวนแก้ว จำกัด และ ผู้สนับสนุนหลักอย่างเป็นทางการ

มูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่เป็นมูลนิธิที่ทำกิจกรรมที่สร้างสรรค์สังคม และเป็น การสนับสนุนเยาวชนให้ทำกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ แต่มูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่ ยังประสบ ปัญหา ด้านเงินทุนและผู้สนับสนุน ที่ยังไม่เห็นความสำคัญของกิจกรรมด้านดนตรี คลาสสิก รวมถึง สภาพแวดล้อมของเมืองเชียงใหม่ที่กำลังเปลี่ยนไป ทั้งในด้านเศรษฐกิจ ประชากร และวัฒนธรรม

2. ธวัชชัย แยมสำรวจ (การสื่อสารส่วนบุคคล, 23 กันยายน 2558) ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ วงมวงฟอรัคสตริงออร์เคสตรา โรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย แผนกประถม และ ตัวแทนนักดนตรีใน จังหวัดเชียงใหม่

วงออร์เคสตรามีวิธีการจัดการคล้ายกับการจัดการทั่วไป โดยแบ่งออกเป็นแต่ละฝ่ายชัดเจน เช่น ประธาน เปรียบเหมือนนายทนาย ที่คอยควบคุมวงหรือองค์กร เป็นต้น แต่ในวงออร์เคสตรา จะมีส่วนที่เพิ่มคือด้านสุนทรียศาสตร์ ที่สามารถพัฒนาและยกระดับของจิตใจคนได้ ในการพัฒนา วงออร์เคสตราให้ประสบความสำเร็จควรจะเริ่มจากการให้ความรู้หรือการศึกษาด้านดนตรีกับ เยาวชน ก่อน แล้วจึงขยายออกไปยังกลุ่มปกครองที่ให้การสนับสนุนทำให้เกิดกลุ่มผู้ฟัง หน้าใหม่ แล้วจึงขยายออกไปเป็นวงกว้างจนเป็นกลุ่มผู้ฟังที่ดี

นอกจากนี้ในการจัดการสื่อสารของวงออร์เคสตรา ในบริบทวัฒนธรรมล้านนา ควรจะมีการสื่อสารทำความเข้าใจกับผู้คนระหว่าง ดนตรีคลาสสิกและดนตรีล้านนา ว่าเป็นลักษณะ ของดนตรีชนิดหนึ่งๆ ไม่ควรมีอคติว่าดนตรี คลาสสิกเป็นของแพง หรือดนตรีล้านนาเป็นของถูก ต้องมีความเท่าเทียมกัน ไม่ให้เกิดการต่อต้าน จากสังคมแล้วจึงผสมผสานให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อพัฒนาต่อไปในอนาคต โดยมข้อเสนอแนะให้โรงเรียน หรือ สถาบันการศึกษาต่างๆ ควรส่งเสริม กิจกรรม

ด้านดนตรี และมีเวทีให้เยาวชนแสดง ความสามารถด้านดนตรีมากขึ้น รวมถึงหน่วยงานภาครัฐ ควร สนับสนุนกิจกรรมทางดนตรีคลาสสิกมากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

3. รวีรัมย์ ภูเจริญ (การสื่อสารส่วนบุคคล, 28 กันยายน 2558) ตัวแทนผู้ชมมูลนิธิวงดุริยางค์ เยาวชนเชียงใหม่

การรับรู้เกี่ยวกับมูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่ โดยได้รับรู้ข่าวสารจากสื่อสังคม ออนไลน์ Facebook จากการแชร์กิจกรรมคอนเสิร์ตต่างๆ ที่จัดขึ้นในจังหวัดเชียงใหม่ เนื่องจากเป็น วงออร์เคสตรา ที่มีการจัดกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอจึงง่ายต่อการติดตาม นอกจากนี้เมื่อชม คอนเสิร์ต ของวง CPO จะมีการให้ลงทะเบียนเพื่อรับข่าวสารทาง E-mail โดยตรงจากทางวง ถึงการแสดง ในครั้ง ต่อๆไป

การพัฒนาในอนาคตควรจะมีช่องทางอื่นๆ นอกจากทาง Facebook เพียงอย่างเดียว ใน การสื่อสาร กับผู้ชม เช่น Instragram Twitter เป็นต้น เนื่องจากช่องทางเหล่านี้ จะทำให้เข้าถึงผู้ชม กลุ่มใหม่ สามารถขยายตลาดผู้ฟังได้กว้างขึ้น มากกว่าการจำกัดอยู่ในผู้ชมเฉพาะกลุ่ม

ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการสื่อสาร ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการ การสื่อสาร และวัฒนธรรม จำนวน 3 คน ได้แก่

1. ญาณิศา จันทรเส็ง (การสื่อสารส่วนบุคคล, 23 กันยายน 2558) ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ ฝ่ายสื่อสารองค์กร และอาจารย์ประจำคณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยพายัพ และผู้เชี่ยวชาญด้านการ จัดการการสื่อสาร

มูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่ มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เห็นได้จากการเพิ่มขึ้น ของกลุ่ม ผู้ฟัง แม้ว่าจะมีจำนวนผู้ชมที่ยังไม่มากเท่าที่ควรนัก ซึ่งเกิดจากปัจจัยในการสื่อสาร ด้านการ ประชาสัมพันธ์เนื่องจากในการแสดงคอนเสิร์ตแต่ละครั้งยังมีการสื่อสารระหว่างผู้ฟังอยู่ในวงแคบ ไม่ทั่วถึง หรือเฉพาะบางกลุ่มเท่านั้น ทำให้ผู้ที่สนใจ หรือกลุ่มผู้ฟังกลุ่มใหม่ไม่ได้รับทราบถึง ข้อมูล ข่าวสารของทางมูลนิธิฯ เท่าที่ควร โดยมีข้อเสนอแนะ ในการเพิ่มช่องทางในการสื่อสาร ระหว่างผู้ชม ให้สามารถ เข้าถึงข่าวสารของทางมูลนิธิฯ ได้มากขึ้น โดยเฉพาะช่องทาง Social Network ต่างๆ ที่ ควรมีการอัพเดทข่าวสารต่างๆ รวมถึงกิจกรรมคอนเสิร์ตที่จะเกิดขึ้นตลอดทั้งปี

2. พิพัฒน์พงศ์ มาศิริ (การสื่อสารส่วนบุคคล, 16 กันยายน 2558) ตำแหน่ง คณะกรรมการ สมาคมสภาเครือข่ายศิลปะ ประเทศไทย กรมส่งเสริมวัฒนธรรม กระทรวงวัฒนธรรม และผู้เชี่ยวชาญ ด้านศิลปะ วัฒนธรรม ล้านนา

ในการพัฒนางวงออร์เคสตราในบริบทวัฒนธรรมล้านนา ต้องมีความเข้าใจพื้นฐาน ของสังคม ในพื้นที่นั้นๆก่อน กล่าวคือสังคมล้านนาไม่ว่าจะเป็นรูปแบบของสังคมเมือง หรือ สังคมท้องถิ่น จะมี ลักษณะการสื่อสารที่แตกต่างกันออกไป โดยขึ้นอยู่กับลักษณะของสังคมนั้นๆ ประกอบ คน ประเพณี และสื่อต่างๆ โดยการประยุกต์วัฒนธรรมของดนตรีคลาสสิก หรือวงออร์เคสตราเข้ากับดนตรี

พื้นบ้านล้านนา ใช้วิธีการดึงจุดเด่นจากทั้งด้าน เนื้อหา และ ดนตรี เพื่อสื่อสารกับผู้ฟังรุ่นใหม่ นอกเหนือจากกลุ่มผู้ฟังที่มีอยู่แล้วแต่ก่อน ซึ่งในปัจจุบันสื่อที่จะสามารถใช้ในการพัฒนางานซิมโฟนี ออร์เคสตรา ควรเป็นสื่อที่ใช้ ในชีวิตประจำวันมีความสะดวกรวดเร็ว เข้าถึงได้ง่าย เช่น Social Network Facebook เป็นต้น ซึ่งได้รับความนิยมมากกว่าสื่อประเภทป้าย หรือโปสเตอร์ โดยมี ข้อเสนอแนะในกิจกรรมพัฒนา วงออร์เคสตราในสังคมล้านนานั้นควรจะเน้นการมีส่วนร่วม กับสังคม ท้องถิ่น เช่น กิจกรรมคอนเสิร์ต ร่วมกับชุมชน เป็นต้น

3. สรายุทธ รอบรู้ (การสื่อสารส่วนบุคคล, 16 กันยายน 2558) ตำแหน่ง ครู คศ.๑ หัวหน้า กลุ่มสาระวิชาชีพเครื่องสายไทย วิทยาลัยนาฏศิลป์เชียงใหม่ สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวง วัฒนธรรม และผู้เชี่ยวชาญด้านดนตรีล้านนา

ในปัจจุบันจังหวัดเชียงใหม่ ยังเป็นจังหวัดที่มีวัฒนธรรมเข้มแข็งทั้งในด้านประเพณี และ ศิลปวัฒนธรรม การพัฒนางานซิมโฟนีออร์เคสตราในเมืองที่มีความเข้มแข็งทางวัฒนธรรม ควรจะมี การผสมผสานระหว่างความเป็นสากลและความเป็นพื้นบ้านล้านนา ทั้งนี้จำเป็นต้อง ใช้เวลาระยะหนึ่งในการปรับปรุงและพัฒนา เพื่อให้เป็นที่ยอมรับ และได้รับความนิยมในที่สุด โดยเน้นการสื่อสารที่ กลุ่มเป้าหมายก่อนและจึงขยายไปยังกลุ่มผู้ฟังใหม่ๆ เนื่องจากในปัจจุบัน ผู้คนส่วนใหญ่มองว่า วง ออร์เคสตรา ยังเป็นของตะวันตกและดูหรูหรา ราคาแพง ยากแก่การรับชมรับฟัง

ในการพัฒนางานซิมโฟนีออร์เคสตราในบริบทของวัฒนธรรมล้านนา ควรให้ดนตรี เป็นส่วน หนึ่งของการรับใช้สังคม ในลักษณะของดนตรีร่วมสมัย กล่าวคือการผสมผสาน ดนตรีคลาสสิก และ ดนตรีพื้นบ้านล้านนาเข้าด้วยกัน โดยอาศัยความร่วมมือจาก สถาบันการศึกษา ต่างๆ ภาครัฐ และ ชุมชน เช่น สถาบันการศึกษาสนับสนุนบุคลากรทางดนตรี ภาครัฐสนับสนุน งบประมาณ และ ชุมชน สนับสนุนสถานที่ หรือศิลปินที่ได้รับความนิยม เป็นต้น โดยอาจจะจัดเป็นกิจกรรม ที่มีส่วนร่วมจาก ทุกฝ่าย ตามสถานที่ต่างๆ ที่เป็นสถานที่สาธารณะ โดยใช้บทเพลงพื้นบ้านที่คุ้นหู และ เป็นที่รู้จักของ ประชาชนทั่วไป โดยใช้วงออร์เคสตรา บรรเลงร่วมกับวงดนตรีล้านนา หรือศิลปินที่มีชื่อเสียง เพื่อ สื่อสารไปยังกลุ่มผู้ฟังที่กว้างขึ้น แต่ในการพัฒนานั้นต้องเข้าใจความต้องการของผู้คนในสังคมที่จะ เข้าใจถึงเรื่องสุนทรียศาสตร์ ยังมีไม่มาก หรือจำกัดอยู่ในกลุ่มคนแคบๆ โดยการนำวัฒนธรรมล้านนา มาผสมผสานกับ วงออร์เคสตราซึ่งมาจากวัฒนธรรมตะวันตกอาจจะโดนต่อต้าน หรืออาจจะต้องใช้ ระยะเวลาหนึ่ง จึงจะได้รับความนิยม

4.6 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของมูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่ (SWOT Analysis)

จากการข้อมูลจากการศึกษาพบว่า มูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่มีจุดแข็ง (Strengths) 3 ประการ ประกอบด้วย ประการแรก บุคคลากรของมูลนิธิฯ เป็นผู้มีความรู้และเชี่ยวชาญ ด้านดนตรี โดยเฉพาะอย่างยิ่งนักดนตรีส่วนใหญ่กำลังศึกษา หรือ สำเร็จการศึกษาจากสถาบัน ทางดนตรี และเป็นที่รู้จักในจังหวัดเชียงใหม่ (สุชัย เก่งการค้า และวัชรมนตรี เจริญวัฒนาจินดา, การสื่อสารส่วนบุคคล, 16 กันยายน 2558 และ ชัยพฤกษ์ เมฆรา, การสื่อสารส่วนบุคคล, 25 กันยายน 2558) ประการที่สอง โครงสร้างขององค์กร มีความชัดเจน ในรูปแบบของมูลนิธิ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแล ของสำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ สภาวัฒนธรรมแห่งชาติ มีลักษณะขององค์กรมีขนาดเล็กมีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ ประกอบด้วย ฝ่ายบริหาร และฝ่ายปฏิบัติการ โดยมีหน้าในการรับผิดชอบ ดังนี้ ฝ่ายบริหาร ประกอบด้วย ประธาน รองประธาน เลขานุการ เภรัญญิก และกรรมการมูลนิธิรวม 10 ท่าน ทำหน้าที่ในการบริหารจัดการองค์กร วางแผนกลยุทธ์ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้วางไว้

ฝ่ายปฏิบัติการ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการเพลง และวาทยากร เป็นหัวหน้าฝ่ายปฏิบัติ มีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบวงดนตรีทั้ง 3 วง ได้แก่ วง Philharmonic Band วง Symphony Orchestra และวง Ensemble (วัชรมนตรี เจริญวัฒนาจินดา และศุภวัน จันทร์ศิลป์, การสื่อสารส่วนบุคคล, 16 กันยายน 2558; ชัยพฤกษ์ เมฆรา, การสื่อสารส่วนบุคคล, 25 กันยายน 2558 และสมัคร กาใจคำ และอภิรัตน์ ประพันธ์วงศ์, การสื่อสารส่วนบุคคล, 31 ตุลาคม 2558) ประการสุดท้าย ฐานผู้ชม ส่วนใหญ่เป็นชาวต่างชาติที่พำนักในจังหวัดเชียงใหม่และเป็นผู้ที่มีกำลังซื้อบัตรชมคอนเสิร์ตในแต่ละครั้ง (ชัยพฤกษ์ เมฆรา, การสื่อสารส่วนบุคคล, 25 กันยายน 2558; ธวัชชัย แยมสำรวล และรวีร์สมิ์ ภูเจริญ, การสื่อสารส่วนบุคคล, 29 กันยายน 2558 และสมัคร กาใจคำ, การสื่อสารส่วนบุคคล, 31 ตุลาคม 2558) แต่ในขณะเดียวกันมูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่มีจุดอ่อน (Weaknesses) ในด้านการขาดการสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐ และภาคเอกชน ทำให้การดำเนินงานขาด ความคล่องตัว และไม่เพียงพอต่อการพัฒนาองค์กร เป็นผลมาจากต้นทุนในการผลิตของ วงซิมโฟนีออร์เคสตรายังมีราคาค่อนข้างสูงเมื่อเปรียบเทียบกับวงดนตรีทั่วไป (วัชรมนตรี เจริญวัฒนาจินดา, การสื่อสารส่วนบุคคล, 16 กันยายน 2558; ชัยพฤกษ์ เมฆรา, การสื่อสารส่วนบุคคล, 25 กันยายน 2558 และสมัคร กาใจคำ และอภิรัตน์ ประพันธ์วงศ์, การสื่อสารส่วนบุคคล, 31 ตุลาคม 2558)

นอกจากนี้ นักดนตรีส่วนใหญ่อยู่ในวัยเรียน และวัยทำงาน ทำให้มีเวลาว่างในการฝึกซ้อมไม่ตรงกัน รวมถึงขาดแรงบันดาลใจในการฝึกซ้อมมีน้อย เนื่องจากขาดการสนับสนุนค่าตอบแทนนักดนตรีอย่างต่อเนื่อง (ชัยพฤกษ์ เมฆรา, การสื่อสารส่วนบุคคล, 25 กันยายน 2558 และสมัคร กาใจคำ และอภิรัตน์ ประพันธ์วงศ์, การสื่อสารส่วนบุคคล, 31 ตุลาคม 2558) และปัญหาในการประชาสัมพันธ์การแสดงคอนเสิร์ต ในแต่ละครั้งยังอยู่ในวงแคบ ไม่ทั่วถึง หรือเฉพาะบางกลุ่มเท่านั้น

ทำให้ผู้ที่สนใจหรือ กลุ่มผู้ฟังกลุ่มใหม่ไม่ได้รับทราบข้อมูลของมูลนิธิฯ เท่าที่ควร (ญาติศา จันทร์เส็ง, การสื่อสาร ส่วนบุคคล, 25 ตุลาคม 2558 และสรายุทธ ครอบรู้ และพิพัฒน์พงศ์ มาศิริ, การสื่อสาร ส่วนบุคคล, 26 ตุลาคม 2558) อย่างไรก็ตาม มูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่ยังมีโอกาส (Opportunities) ในการเป็นแหล่งเรียนรู้เพื่อเป็นที่รวมตัวของนักดนตรี และเยาวชนที่สนใจด้านดนตรี โดยพัฒนาเป็นวง Symphony Orchestra ประจำจังหวัดเชียงใหม่ โดยสะท้อนให้เห็น ความสำคัญ ของกิจกรรมทางดนตรีและศิลปวัฒนธรรมมากยิ่งขึ้น และส่งเสริมการแลกเปลี่ยนนักดนตรี ในระดับนานาชาติ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนกันทางดนตรี เกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่และ พัฒนาเยาวชนในจังหวัดเชียงใหม่ ให้ทัดเทียมระดับนานาชาติ (วัชรมนตรี เขียววัฒนาจินดา, การสื่อสารส่วน บุคคล, 16 กันยายน 2558 และชัยพฤกษ์ เมฆธา, การสื่อสารส่วนบุคคล, 25 กันยายน 2558)

อย่างไรก็ตามในปัจจุบันมูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่ยังต้องเผชิญกับภัยคุกคาม (Treat) จาก 3 ปัจจัย ดังนี้ ปัจจัยแรกภาครัฐยังขาดความชัดเจนในการสนับสนุนกิจกรรม ทางด้านดนตรีอย่างจริงจัง และการเข้าถึงแหล่งงบประมาณมีความยากลำบาก เมื่อเปรียบเทียบกับวงออร์เคสตรา ใน กรุงเทพมหานคร (อภิรัตน์ ประพันธ์วงศ์, การสื่อสารส่วนบุคคล, 31 ตุลาคม 2558) ปัจจัยที่สอง ในปัจจุบันผู้ชมยังมองว่าวัฒนธรรมการชมคอนเสิร์ตเป็นของฟุ่มเฟือย และยังไม่เห็นความสำคัญของงาน ศิลปวัฒนธรรมเท่าที่ควร ทำให้ขาดการมีส่วนร่วมของ ประชาชนในท้องถิ่น และปัจจัยสุดท้าย ประชาชนทั่วไปมักนิยมความบันเทิงอื่นๆ มากกว่า การชมคอนเสิร์ตวงซิมโฟนีออร์เคสตรา เช่น ดูหนัง เล่นเกมส์ Youtube DVD เป็นต้น เนื่องจากต้องการเน้นความสะดวกสบาย และประหยัด งบประมาณในการดำเนินชีวิตประจำวัน (พิพัฒน์พงศ์ มาศิริ, การสื่อสารส่วนบุคคล, 26 ตุลาคม 2558; รวีร์สมิ์ ภูเจริญและ การสื่อสาร ส่วนบุคคล, 29 กันยายน 2558 และอภิรัตน์ ประพันธ์วงศ์, การสื่อสารส่วนบุคคล, 31 ตุลาคม 2558)

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลและอภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาเรื่องการจัดการการสื่อสารเชิงกลยุทธ์สำหรับวงซิมโฟนีออร์เคสตรา ในบริบทวัฒนธรรมล้านนา กรณีศึกษา มูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่ ผู้วิจัยได้ศึกษาประเด็น-ต่างๆ ซึ่งประกอบด้วย การศึกษาโครงสร้างและการจัดการองค์การ การวางแผนกลยุทธ์การ จัดการการสื่อสาร ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการ และข้อเสนอเพื่อเป็นแนวทาง ในการพัฒนาในอนาคต โดยสรุปผลประเด็นการศึกษา ดังนี้

5.1.1 โครงสร้างและการจัดการองค์การของมูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่

มูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่ มีร้อยตำรวจโทสุชัย เก่งการค้า กรรมการผู้จัดการ บริษัท กาดสวนแก้ว 2545 จำกัด เป็นประธานมูลนิธิฯ มีโครงสร้างการบริหารจัดการ ในลักษณะของมูลนิธิที่จดทะเบียนถูกต้องตามกฎหมาย โดยภายใต้การควบคุมดูแล ของมูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่ มีวงดนตรี 3 ประเภท ประกอบด้วยวง Philharmonic Band วง Symphony Orchestra และวง Ensemble เพื่อให้มีความสะดวกรวดเร็วในการบริหารจัดการ อย่างมีประสิทธิภาพ โดยได้รับความร่วมมือจากสถาบันการศึกษาต่างๆ และภาคเอกชน ในจังหวัดเชียงใหม่ โดยมีวิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยพายัพ โรงเรียนปรีณสร้อยแยลวิทยาลัย และโรงละครกาดสวนแก้ว เป็นแกนนำหลัก รวมถึงเยาวชน บุคคลทั่วไป และชาวต่างชาติที่พำนัก ในจังหวัดเชียงใหม่ โดยมี ดร.ชัยพฤกษ์ เมฆรา เป็นวาทยากรและผู้อำนวยการวง ในแต่ละปีจะมีการ จัดคอนเสิร์ตของวง CPO ปีละ 4-6 ครั้ง นอกจากนี้ยังมีการร่วมแสดงกับ โรงเรียนการแสดง กาดสวนแก้ว ในรูปแบบของละครเพลง (Musical) และร่วมแสดงในกิจกรรมต่างๆ ของภาคเอกชน นอกจากนี้ยังมีการแลกเปลี่ยนนักดนตรีในระดับนานาชาติอย่างสม่ำเสมอ เช่น ญี่ปุ่น อเมริกา มาเก๊า เป็นต้น

มูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่มีการส่งจดหมายเพื่อแนะนำมูลนิธิฯ และเชิญ ให้เป็นผู้สนับสนุน (Sponsorship) ไปยังหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐ และเอกชน เพื่อเชิญให้เป็น ผู้สนับสนุนมูลนิธิ รวมถึงแจ้งถึงสิทธิประโยชน์ที่จะได้รับ เมื่อเป็นผู้สนับสนุนอย่างเป็นทางการ โดยมีปณิธานในการเป็นวงซิมโฟนีออร์เคสตราประจำจังหวัดเชียงใหม่

ปัจจุบันมูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่รายได้หลักจาก 3 แหล่งที่มา ได้แก่ เงินบริจาคจากภาคเอกชนในจังหวัดเชียงใหม่ การบริจาคทรัพย์สินส่วนตัวและเครื่องดนตรี จากร้อยตำรวจโทสุชัย เก่งการค้า และการจำหน่ายบัตรชมคอนเสิร์ต แต่ยังคงประสบปัญหา ในด้านงบประมาณที่ไม่เพียงพอ และขาดการสนับสนุนอย่างสม่ำเสมอ เนื่องจากการฟังดนตรี- คลาสสิกถูกมองว่าเป็นของฟุ่มเฟือย และผู้ชมในจังหวัดเชียงใหม่ยังขาดกำลังซื้อในชมคอนเสิร์ต และผู้สนับสนุนยังไม่เห็น ความสำคัญของ

การสนับสนุนกิจกรรมทางด้านดนตรีคลาสสิก โดยส่วนใหญ่จะได้รับการสนับสนุนในจำนวนเงินที่น้อย เมื่อเทียบกับการสนับสนุนกิจกรรมอื่นๆ

5.1.2 การวางแผนกลยุทธ์การจัดการการสื่อสารของมูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่ เป็น การวางแผนทั้งในระยะสั้นและในระยะยาว ซึ่งจะมีการประชุมใหญ่จำนวน 2 ครั้ง เพื่อกำหนด แผน ระยะยาวและทิศทางการดำเนินงานของมูลนิธิในแต่ละปี นอกจากนี้ยังมีการ ประชุมย่อย สำหรับการ วางแผนระยะสั้นในแต่ละคอนเสิร์ต ซึ่งเป็นไปตามนโยบายและ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของมูลนิธิ โดยอาศัยช่องทาง Social Network Facebook เป็นช่องทางหลัก ในการติดต่อประสานงานและ กระจายข่าวสารต่างๆ แก่บุคลากรภายในองค์กร เนื่องจากสามารถ เสนอและแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนข้อมูลหรือตั้งคำถามในประเด็นต่างๆ เช่น การแจกโน้ตเพลงให้กับนักดนตรีทาง Facebook Musicians Group เพื่อฝึกซ้อมส่วนตัว ก่อนที่จะมีการฝึกซ้อมร่วมกันกับสมาชิกคนอื่นๆ

การวางแผนกลยุทธ์การสื่อสารภายนอกองค์กรของมูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่ โดย ส่วนใหญ่จะใช้ช่องทาง Internet และ Social Network ได้แก่ Direct E-mail, Facebook Fanpage และ Website เนื่องจากเป็นการลดต้นทุนในการติดต่อสื่อสารและประชาสัมพันธ์ที่มีความ สะดวก และรวดเร็ว และสามารถนำเสนอข้อมูลหรือผลงานต่างๆที่ผ่านมาจากคอนเสิร์ตในแต่ละครั้ง เช่น บันทึกการแสดงสด คลิปวิดีโอ รูปภาพ ฯลฯ เพื่อให้ผู้ชมหรือผู้ที่สนใจได้เข้ามารับชมและ แสดง ความคิดเห็น เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร นอกจากนี้ยังมี ช่องทาง -อื่นๆ ได้แก่ เคา์นเตอร์ประชาสัมพันธ์ภายในห้างสรรพสินค้ากาดสวนแก้ว, โปสเตอร์, วิทยุ, โทรทัศน์ และการประชาสัมพันธ์หลังจากจบการแสดงคอนเสิร์ตโดยวาทยากรหรือสมาชิกของวง

จะเห็นได้ว่า Social Network เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุดในการวางแผนกลยุทธ์ทั้งภายใน และ ภายนอกองค์กร เพื่อการสร้างความสัมพันธ์ กับผู้ชม (Friendly) การมีส่วนร่วมผู้ชม (Responsive) และ การสร้างความเข้าใจให้กับผู้ชม (Accessible) และปลูกฝังชุมชนให้เกิดความเชื่อมั่นในวงซิมโฟนี ออร์เคสตรา (Cultivate the Community's trust in the Orchestra) ทำให้องค์กรเป็นส่วนหนึ่ง ของชุมชนอีกด้วย (Kotler & Scheff, 1997)

5.1.3 ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการมูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่

จากผลการศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการมูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชน เชียงใหม่ พบว่าปัญหาหลักคือ ด้านงบประมาณ และขาดการสนับสนุนอย่างจริงจังจากทั้ง ทางภาครัฐ และภาคเอกชน เนื่องจากวงออร์เคสตรามีต้นทุนในการผลิตสูง จึงต้องได้รับ การสนับสนุน (Sponsor) มากกว่าการคาดหวังจากจำนวนยอดขายบัตรชมคอนเสิร์ต รวมทั้งปัญหาของนักดนตรี ส่วนใหญ่อยู่ทั้งในวัยเรียนและวัยทำงาน ทำให้ยากในการจัดสรรเวลา และขาดแรงบันดาลใจในการ ฝึกซ้อม

5.1.4 กรณีศึกษาเปรียบเทียบ การศึกษาการจัดการการสื่อสารเชิงกลยุทธ์สำหรับวงซิมโฟนี ออร์เคสตราในบริบท วัฒนธรรมล้านนา กรณีศึกษามูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่ จากการศึกษา เปรียบเทียบรูปแบบ การจัดการการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ในองค์กรต่างๆ ซึ่งผู้วิจัยได้มีการศึกษาในการ ทบทวนวรรณกรรม พบว่า กลยุทธ์การสื่อสารถูกนำมาใช้ในการขับเคลื่อนองค์กรในลักษณะของการ เผยแพร่ แนวคิด การชักจูงใจ เพื่อก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งมีการใช้สื่อ ที่หลากหลายบูรณาการร่วมกัน โดยมีความโดดเด่นในเรื่องของการใช้สื่ออินเทอร์เน็ต (ปิติตา ชูพันธ์ติลก, 2554) เช่นเดียวกับมูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่ที่มีการใช้ช่องทาง อินเทอร์เน็ต ในการติดต่อสื่อสาร โดยใช้ช่องทาง Social Media Facebook เพื่อใช้ในการ ติดต่อสื่อสาร การแจ้งกำหนดการต่างๆ ข่าวสาร โดยรวมของวงให้กับสมาชิก รวมถึงการสื่อสาร ภายนอกองค์กร เพื่อแจ้งข่าวสาร และกิจกรรมของมูลนิธิฯ ผ่านทางช่อง E-mail รวมถึงสื่อต่างๆ ได้แก่ Facebook Fanpage เนื่องจากสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้รวดเร็ว สะดวก และประหยัด ต้นทุน

จากการศึกษาเปรียบเทียบกับองค์กรในลักษณะเดียวกัน พบว่า ปัญหา และ อุปสรรคสำคัญ ในการบริหารจัดการวงซิมโฟนีออร์เคสตรา คือ ปัญหาด้านงบประมาณ เนื่องจากวงออร์เคสตราจึง ต้องอาศัยรายได้ส่วนใหญ่จากการเงินบริจาค เงินสนับสนุน และเงินจากผู้สนับสนุน มากกว่ารายได้ จากการขายบัตรชมการแสดง ทำให้ วงออร์เคสตรา มักประสบภาวะขาดทุน (ดุสิต จรุงพงษ์ศักดิ์, 2556) แม้แต่วงฟิลาเดลเฟีย ออเคสตรา (Philadelphia Orchestra) ที่ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ.2443 และ ได้รับการยกย่องว่าเป็นวงออร์เคสตราชั้นนำระดับโลก ได้ยื่นขอล้มละลายเมื่อวันที่ 18 เมษายน 2554 อันเนื่องมาจากประสบภาวะขาดทุน มีรายได้ ไม่เพียงพอกับรายจ่าย รวมถึงปัญหาจำนวนผู้ชมที่ลด น้อยลง (“วงฟิลาเดลเฟีย ออเคสตรา”, 2554) สอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยพบว่า งบประมาณส่วนใหญ่ของมูลนิธิฯ ได้มาจากการขายบัตร-ชมคอนเสิร์ต ในแต่ละรอบการแสดงมากกว่ากลุ่มผู้สนับสนุน (Sponsor) ซึ่งยังมีผู้สนับสนุน จำนวนน้อย ส่วนใหญ่มักจะประสบภาวะขาดทุน เนื่องจากในการ จัดการแสดงคอนเสิร์ต แต่ละครั้งมีต้นทุนที่สูง เช่น ค่าประชาสัมพันธ์ ค่าฉาก ค่าตกแต่งสถานที่ ค่า สวัสดิการ ค่าตอบแทน- นักดนตรี เป็นต้น รวมถึงการขาดการสนับสนุนจากภาคส่วนต่างๆ และ จำนวนผู้ชมที่ยังมีจำนวนน้อย

กล่าวโดยสรุปมูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่ มีจุดเด่นคือลักษณะขององค์กร ที่มีขนาดเล็ก แต่มีความคล่องตัว และชัดเจนในการบริหารจัดการ มีบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความเชี่ยวชาญ เฉพาะทาง รวมถึงกลุ่มผู้ฟังชาวต่างประเทศที่พำนักอยู่ในจังหวัดเชียงใหม่ โดยมีเป้าหมายที่สำคัญ คือ การผลิตนักดนตรีที่มีคุณภาพและการเป็นวงซิมโฟนีออร์เคสตรา ประจำจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่ง สอดคล้องกับ ทอมป์สัน และสตรีกแลนด์ (Thompson & Strickland, 2003) ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ กระบวนการดำเนินของผู้บริหาร ที่ต้องกำหนดทิศทางขององค์กร ใน

ระยะยาว โดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจง การดำเนินการพัฒนาและปรับปรุง กลยุทธ์ต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ขององค์การซึ่งกลยุทธ์นั้นจะต้องสอดคล้อง กับ สภาพแวดล้อมภายใน และ ภายนอกขององค์การและผู้บริหารต้องนำกลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติ อย่างเป็นรูปธรรม

นอกจากนี้ยังมีปัจจัย 2 ประการที่ส่งผลให้มูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชน เชียงใหม่ มีความได้เปรียบจาก องค์การอื่นๆ คือ การไม่มีคู่แข่งขององค์การลักษณะเดียวกัน และองค์ความรู้ในด้านดนตรีคลาสสิก ที่เป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ อย่างไรก็ตามแม้ว่า มูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชน เชียงใหม่ จะไม่มีคู่แข่งแต่ก็ยังประสบปัญหาด้านงบประมาณ และขาดการสนับสนุนจากภาครัฐและเอกชน เนื่องจากการบริหารจัดการวงซิมโฟนีออร์เคสตรา มีค่าใช้จ่ายสูง ซึ่งผู้สนับสนุน (Sponsor) เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากในการบริหารจัดการ นอกเหนือจากการหวังยอดขายบัตรชมคอนเสิร์ตเพียงอย่างเดียว รวมถึงประสบปัญหา การขาดแคลนนักดนตรี และนักดนตรีขาดแรงจูงใจในการฝึกซ้อม นอกจากนี้ผู้คนส่วนใหญ่ ในสังคมยังมองว่าวัฒนธรรมการชมคอนเสิร์ตของวงซิมโฟนีออร์เคสตราเป็นของฟุ่มเฟือย และลักษณะการใช้ชีวิตประจำวันของผู้คนส่วนใหญ่เห็นไปสนใจกิจกรรมอื่นๆ กลยุทธ์การสื่อสาร ทั้งภายในและภายนอกองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ช่องทางอินเทอร์เน็ต ได้แก่ E-mail Facebook Fanpage และ Website เนื่องจากผู้ชมสามารถ เข้าถึงข้อมูลได้อย่างรวดเร็วกว่า ช่องทางอื่นๆ นอกจากนี้ยังมีช่องทาง ในการประชาสัมพันธ์อื่นๆ ได้แก่ โทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ โปสเตอร์ เป็นต้น ในแต่ละปีจะมีการจัดคอนเสิร์ตของวง CPO ปีละ 4-6 ครั้ง โดยการสนับสนุนจากสถาบันการ ศึกษาต่างๆ ในการซื้อบัตรชมคอนเสิร์ตราคาพิเศษในจำนวนมาก และมีช่องทางในการจัดจำหน่าย บัตรชมคอนเสิร์ต อยู่บริเวณเคาท์เตอร์ประชาสัมพันธ์ภายใน ห้างสรรพสินค้ากาดสวนแก้ว และการติดต่อซื้อบัตรจากสมาชิกของมูลนิธิฯ

จากการอภิปรายผลการวิจัยจะเห็นได้ว่าแนวคิดและปัจจัยหลักในการจัดการสื่อสาร มีพื้นฐานจากการอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการสื่อสารและกระบวนการจัดการโดย การบริหารจัดการภายในองค์การได้มีการเลือกใช้กระบวนการสื่อสารเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการจัดการ และ ในขณะเดียวกันกระบวนการสื่อสารถูกใช้ในองค์การเพื่อตอบสนองการจัดการ องค์การให้ประสบความสำเร็จ เพื่อให้้องค์การเกิดความยั่งยืน มีความมั่นคง และสามารถอยู่รอด ได้ต่อไปในอนาคต กล่าวคือจากกรณีศึกษาเปรียบเทียบการจัดการการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ อาจมี ความแตกต่างในการกำหนดลักษณะ เป้าหมาย และจุดประสงค์ของแต่ละองค์การ แต่มี- สิ่งที่เหมาะสมกันคือ การบูรณาการในการใช้กลยุทธ์ในการสื่อสารต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสื่อ สังคมออนไลน์ (Social Media) ที่มีความสำคัญมากในปัจจุบัน และปัญหางบประมาณ ยังเป็นปัญหาที่สำคัญในการบริหารจัดการ องค์การในรูปแบบของวงซิมโฟนีออร์เคสตรา รวมถึงขาดการสนับสนุนจากภาครัฐและเอกชน

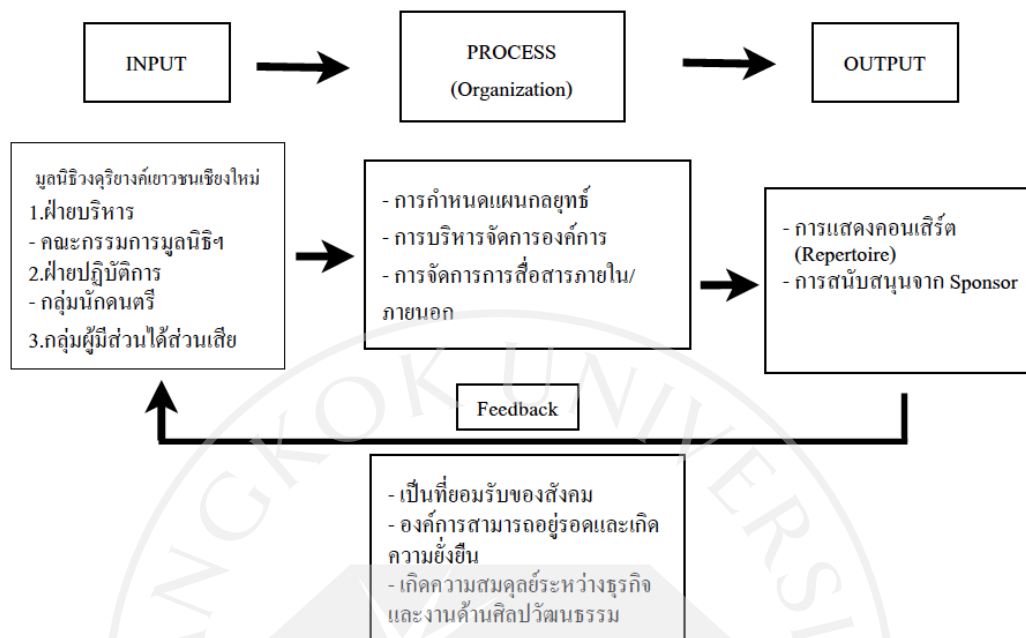
5.2 ข้อเสนอแนะเพื่อแนวทางในการพัฒนามูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่

จากผลการศึกษาการศึกษาเรื่องการจัดการสื่อสารเชิงกลยุทธ์สำหรับ วงซิมโฟนี ออร์เคสตรา ในบริบทวัฒนธรรมล้านนา กรณีศึกษามูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่ ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนวทางในการพัฒนาการจัดการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของมูลนิธิ วงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่ต่อไปในอนาคต ดังต่อไปนี้

5.2.1 ด้านการบริหารจัดการมูลนิธิต่างๆ

การบริหารจัดการสำหรับมูลนิธิต่างๆ มีข้อเสนอแนะ 2 ประการ ประการแรก เนื่องจากเป็นองค์การมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนในการก่อตั้ง ดังนั้นควรมีการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ตามที่ได้วางไว้หรือไม่ โดยประเมิน จากปัจจัยที่ส่งผลให้ประสบความสำเร็จ ปัจจัยที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ นำมาสู่การปรับปรุง และพัฒนาองค์การ ประการที่สอง ในการบริหารจัดการมูลนิธิ วงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่ ควรให้ความสำคัญกับผู้บริหาร ฝ่ายปฏิบัติการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ชม ผู้ฟัง ตามลำดับ โดยการนำกลยุทธ์ในการบริหารจัดการมาใช้ให้เหมาะสม กับสถานการณ์ในปัจจุบัน และสอดคล้องกับบริบทของวัฒนธรรมล้านนา รวมถึงการจัดเตรียมแผนกลยุทธ์ทั้งในระยะสั้น และระยะยาว และนำกลยุทธ์การจัดการสื่อสารมาใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบันเพื่อให้องค์การสามารถอยู่รอดและเกิดความยั่งยืนต่อไปในอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับ ทฤษฎีแนวคิดเชิงระบบ (System Viewpoint) (กินนิจิ และ วิลเลียม, 2006/2551) ที่ให้ความหมายว่า ความสัมพันธ์ ระหว่างส่วนต่างๆ ในองค์การที่มีการปฏิบัติหน้าที่ร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ องค์การที่มี ระบบความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆ ซึ่งการนำแนวคิดมาใช้ องค์การจะต้องมีลักษณะดังนี้ คือ มีระบบย่อย ที่รวมกันเป็นระบบใหญ่ และเป็นส่วนหนึ่งของสภาพแวดล้อม เช่น วงซิมโฟนีออร์เคสตรา ประกอบด้วย ฝ่ายบริหาร ฝ่ายปฏิบัติการ และนักดนตรี ซึ่งทั้งหมด นี้อยู่ในสภาพแวดล้อมของวงซิมโฟนีออร์เคสตรา ที่เกี่ยวข้องกับ ผู้ชม ผู้ฟัง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงการจัดกิจกรรมต่างๆ ดังแผนภาพดังต่อไปนี้

ภาพที่ 5.1: กระบวนการจัดการการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ในบริบทวัฒนธรรมล้านนา



5.2.2 ด้านกลยุทธ์การจัดการการสื่อสาร

การวางกลยุทธ์การสื่อสารต่างๆ สำหรับวงซิมโฟนีออร์เคสตรา ควรจะมีการกำหนดกลุ่มเป้าหมาย ที่ชัดเจนและเลือกกลยุทธ์ทางการสื่อสารมาใช้ให้ตรงกลุ่มเป้าหมาย เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดโดยคำนึงถึงการเข้าหาข้อมูลข่าวสารได้ง่าย มีความสะดวก โดยจัดทำทั้งในรูปแบบของภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ เช่น อังกฤษ ญี่ปุ่น และจีน เป็นต้น เนื่องจากในปัจจุบันมีชาวต่างประเทศอพยพมาอาศัยอยู่ในจังหวัดเชียงใหม่จำนวนมาก จึงเป็นอีกกลุ่มเป้าหมายที่น่าสนใจ

มุลินีวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่ ควรมีการจัดทำเว็บไซต์ของมูลนิธิโดยตรง เพื่อประชาสัมพันธ์ข่าวสารต่างๆ ปฏิทินการแสดง ช่องทางในจำหน่ายตั๋ว เป็นต้น รวมถึงเพื่ออำนวยความสะดวกสืบค้นข้อมูลผ่านเว็บไซต์สืบค้นต่างๆ (Search Engine) เช่น www.google.com เนื่องจากในปัจจุบันผู้วิจัยพบว่า มีการใช้เว็บไซต์ร่วมกับโรงเรียนศิลปะ และการแสดง กาดสวนแก้ว ทาง www.kad-performingarts.com ซึ่งเป็นผู้สนับสนุนหลักของทางมูลนิธิ ทั้งนี้เพื่อป้องกันการสับสนของข้อมูลข่าวสาร

นอกจากนี้ควรจะมีการเผยแพร่ปฏิบัติที่ดูแลด้านการจัดทำเว็บไซต์ และ ดูแล Social Network ได้แก่ Facebook Twitter และ Instagram เพื่อให้มีการปรับปรุงข้อมูลข่าวสารอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอเนื่องจากเป็นช่องทางที่ได้รับความนิยมมากที่สุด รวมถึงการจัดทำช่องยูทูป (Youtube Chanel) ซึ่งเป็นช่องทางการสื่อสารที่เข้าถึงกลุ่มผู้ฟังได้ง่าย สามารถให้ความรู้เกี่ยวกับคอนเสิร์ต ที่

กำลังจะเกิดขึ้น หรือคอนเสิร์ตที่ผ่านมาในแต่ละครั้ง และเป็นการเพิ่มช่องทาง ในการ ประชาสัมพันธ์ ผ่านสื่อวีดิโออีกด้วย

5.2.3 การจัดทำฐานข้อมูลของกลุ่มผู้ชม (Data base)

มูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่ควรทำความรู้จักผู้ฟังในกลุ่มต่างๆ โดยเรียนรู้ว่ากลุ่มผู้ฟัง เป็นใครบ้างเพื่อทราบความต้องการที่แท้จริง มีความพึงพอใจในการรับชมคอนเสิร์ต ในแต่ละครั้ง หรือไม่ เพื่อใช้ในการประเมินและตรวจสอบองค์กรว่ามีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ และสื่อสาร ไปถึงกลุ่มผู้ฟังตรงกลุ่มหรือไม่ รวมถึงการจัดทำฐานข้อมูลของผู้ชมในแต่ละกลุ่ม เพื่อสามารถสื่อสาร กับกลุ่มผู้ฟังได้โดยตรง และตอบสนองความต้องการของผู้ฟังได้อย่างตรงจุด และทราบถึงปัจจัยต่างๆ ที่ จะสามารถนำมาปรับปรุงและพัฒนาต่อไปในอนาคต ซึ่งในปัจจุบัน มีเทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสาร กับกลุ่มผู้ชม ผู้ฟัง หลายช่องทาง อาทิ อีเมลล์ หรือ ระบบ Line Official เพื่อใช้ในการแจ้งข้อมูล ข่าวสาร และกิจกรรมคอนเสิร์ตต่างๆ ที่มีสะดวก และรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

5.2.4 ด้านการระดมทุนและหาผู้สนับสนุน

มูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่ ควรมีการวางแผนกลยุทธ์ในด้านการระดมทุน และจัดหา ผู้สนับสนุน โดยศึกษาถึงลักษณะของผู้สนับสนุนในแต่ละราย ถึงความต้องการ และ ส่วนได้ส่วนเสีย จากการเป็นผู้สนับสนุน จากหน่วยงานราชการ หน่วยงานเอกชน และผู้บริจาคอื่นๆ เพื่อให้เกิดความ เข้าใจเกี่ยวกับองค์กร โดยเน้นการพบปะ และปรึกษาหารือในระดับผู้บริหาร ถึงงบประมาณในแต่ละ ปีที่จะสามารถสนับสนุนกิจกรรมของทางมูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชน-เชียงใหม่ ทั้งนี้การเป็นผู้สนับสนุน ไม่จำเป็นต้องเป็น ในส่วนของเงินเท่านั้น แต่สามารถสนับสนุน ในด้านความร่วมมือ สิ่งของ เครื่อง ดนตรี เป็นต้น

นอกจากนี้ ยังสามารถจัดกิจกรรมเพื่อหารายได้โดยการจัดจำหน่ายสินค้าที่ระลึก (Merchandise) ให้กับผู้ชม ผู้ฟัง เพื่อเป็นการสนับสนุนอีกทางหนึ่ง นอกจากการซื้อบัตรชมคอนเสิร์ต ทั้งนี้ยังอีกหนึ่งช่องทางในการหารายและเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดี ให้กับทางมูลนิธิอีกด้วย

5.2.5 การสื่อสารผ่านการผสมผสานทางวัฒนธรรม

เนื่องจากมูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่ ตั้งอยู่ใจกลางของศูนย์กลางวัฒนธรรมล้านนา ซึ่ง ในปัจจุบันยังมีความแข็งแรงจึงเป็นข้อเสียเปรียบของดำเนินกิจกรรมด้านดนตรีคลาสสิก ทำให้มี ผลกระทบต่อการบริหาร จัดการวงซิมโฟนีออร์เคสตรา การสื่อสารจึงเป็นสิ่งสำคัญที่สุด ในการสร้าง ความเข้าใจ จากการผสมผสานวัฒนธรรมล้านนา เข้ากับวัฒนธรรมของดนตรีคลาสสิก ในลักษณะของ ดนตรีร่วมสมัยโดย เน้นการสื่อสารที่กลุ่มเป้าหมายก่อนและจึงขยายไปยัง กลุ่มผู้ฟัง กลุ่มใหม่ ที่ยังคิด ว่าดนตรีคลาสสิกเป็นของชนชั้นระดับสูง หรือของตะวันตกเท่านั้น ซึ่งเป็น ทรรศนะคติที่ผิด โดยมูลนิธิ วงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่ควรจะมีการให้ความรู้ เกี่ยวกับ วงซิมโฟนีออร์เคสตรา (Education in Symphony Orchestra) แก่ประชาชนทั่วไป โดยการโน้มน้าว ให้ผู้คนในสังคม เกิดความรัก (Love)

และความซาบซึ้งในงานศิลปะ (Appreciation) ด้วยตัวเอง ผ่านการสื่อสารทาง ดนตรีและศิลปะแขนงต่างๆ การพูดแนะนำเกี่ยวกับคอนเสิร์ต (Concert Talk) นิทรรศการ บทความ เป็นต้น ตามความหมายของ (Kotler & Scheff, 1997)

5.2.6 การพัฒนาบุคลากร

ในการพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับมูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่ ทั้งฝ่ายบริหาร และฝ่ายปฏิบัติการ ซึ่งมีความแตกต่างกันตามบทบาท และหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละฝ่าย เพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จ และสอดคล้องกับกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ และ พันธกิจขององค์การ รวมถึงการสร้างแรงจูงใจ และทัศนคติ ที่ดีต่อองค์การ โดยจะส่งผลดีต่อทัศนคติในการทำงาน และประสิทธิภาพการทำงาน นอกจากนี้ควรส่งเสริมให้มีการศึกษาดูงานขององค์การที่มีลักษณะ เช่นเดียวกันทั้งในและต่างประเทศ เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน รวมถึงเพิ่มพูน ความรู้และ ทักษะของบุคลากรในองค์การอีกด้วย

5.2.7 ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR)

แม้ว่ามูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่จะเป็นลักษณะขององค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร องค์กรควรมีการจัดกิจกรรมที่เป็นประโยชน์และตอบแทนสังคมมากขึ้น เน้นการมีส่วนร่วม ในการสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนและสังคม โดยเริ่มจากสังคมนรอบตัวก่อนแล้ว จึงขยายออกไปเป็นวงกว้าง เช่น อาสาสมัครสอนดนตรีให้กับเด็กด้อยโอกาส การจัดคอนเสิร์ต การกุศล เป็นต้น ทั้งนี้ นอกจากเป็นการตอบแทนสังคมแล้วยังเป็นสื่อสารภาพลักษณ์ที่ดีให้กับ มูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่ต่อสังคมรวมถึงเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร เพื่อให้เกิดความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างยั่งยืน

5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาในอนาคต

ควรมีการศึกษาถึงประเด็นการจัดหาผู้สนับสนุน (Sponsorship) และการระดมทุน (Fundraising) โดยใช้กลยุทธ์ทางการสื่อสาร เพื่อสนับสนุนกิจกรรมด้านดนตรีคลาสสิก ในระดับภูมิภาค เพื่อให้เกิดความอยู่รอดและยั่งยืน โดยศึกษาเปรียบเทียบกับองค์การ ที่มีลักษณะเดียวกันที่ประสบความสำเร็จ

บรรณานุกรม

- การเขียนสูจิบัตร. (ม.ป.ป.). สืบค้นจาก <http://www.pvc.ac.th/PVC/Department/vicharkarn/samun/TSangduean/EbookThai/part13.pdf>.
- กิริยา บิลยะลา และศุภาศัย วงศ์กุลพิศาล. (2556). Lanna Colonial: A Return to Elegance. *คิด Creative Thailand*, 4(6), 8.
- กিনিชิ, เอ. และ วิลเลียม, บี. (2551). *หลักการจัดการ [Management a practical introduction]* (เบญจมาภรณ์ อิศรเดช, ผู้แปล). กรุงเทพฯ: แมคกรอ-ฮิล. (ต้นฉบับพิมพ์ปี ค.ศ. 2006)
- ไชแสง ศุขะวัฒน์. (2529). *สังคตินิยมว่าด้วย: ดนตรีตะวันตก*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- จันทิมา เขียวแก้ว. (2551). *การวิจัยเบื้องต้นทางนิเทศศาสตร์*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- โชติรัตน์ ศรีสุข. (2554). *กลยุทธ์การสื่อสาร และการรับรู้รูปแบบ โครงการความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทไทยเบฟเวอเรจ จำกัด (มหาชน)*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ณรุทธ์ สุทธจิตต์. (2546). *สังคตินิยมความทราบซึ่งในดนตรีตะวันตก* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ดุสิต จรุงพงษ์ศักดิ์. (2556, 10 กรกฎาคม). การปรับตัวของวงท้อปออร์เคสตราส์ ในอเมริกา. *กรุงเทพธุรกิจ*, หน้า 7.
- ตุลา มหาพสุธานนท์. (2554). *หลักการจัดการ*. กรุงเทพฯ: พี เอ็น เค แอนด์ สกายพริ้นติ้งส์.
- ปติดา ชูพันธ์ดีลก. (2554). *กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อขับเคลื่อนโครงการสังคมสีขาว ของ บริษัท ไดเร็ก มีเดีย กรุ๊ป (ประเทศไทย) จำกัด*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ปาริชาติ สถาปิตานนท์. (2557). *ระเบียบวิธีวิจัยการสื่อสาร*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปีเตอร์ กัน. (2554). *เอกสารการสอนวิชาการบริหารศิลป์เชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- พัชสิริ ชมภูคำ. (2552). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: แมคกรอ-ฮิล.
- ภัทราวรรณ จุฑะพันธุ์. (2552). *กลยุทธ์การสื่อสารขององค์กรสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มณี พะยอมยงค์. (2529). *วัฒนธรรมล้านนาไทย*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

- มูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่. (2551). *เอกสารรายงานการเงินมูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่ ปี 2551*. กรุงเทพฯ: มูลนิธิวงดุริยางค์เยาวชนเชียงใหม่.
- ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ. (2554). *การวางแผนและการประเมินผลการสื่อสารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วงพิลาเดลเฟีย ออร์เคสตรา ขอล้มละลาย. (2554, 17 เมษายน). *ผู้จัดการออนไลน์*. สืบค้นจาก <http://www.manager.co.th/Around/ViewNews.aspx?NewsID=9540000047269>.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์, กฤษณา สุวรรณภักดี, พรพรรณ ปริญาธนกุล, วลีพร ธนาธิคม และ พรทิพย์ นุกูลวุฒิโอภาส. (2548). *การวางแผนกลยุทธ์: ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: อินโนกราฟิกส์.
- สไมเออร์, เจ. (2550). *ศิลปะภายใต้แรงกดดัน [Art under pressure]* (รัชชัย อนุพงศ์อนันต์, ผู้แปล). กรุงเทพฯ: ผู้จัดการ. (ต้นฉบับพิมพ์ปี ค.ศ. 2003)
- สร้อยศรี อ่องสกุล. (2554). *ประวัติศาสตร์ล้านนา*. กรุงเทพฯ: อมรินทร์.
- สุดใจ วันอุดมเดชาชัย. (2556). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด สามลดดา.
- สุรพงษ์ โสธนะเสถียร. (2550). *การบริหารงานสื่อสารมวลชน*. กรุงเทพฯ: ประสิทธิ์ภัณฑ์แอนด์พริ้นติ้ง.
- เสนาะ ตีเยาว์. (2538). *การสื่อสารในองค์กร*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อนันต์ ลือประดิษฐ์. (2552, 6 มีนาคม). ราคาของวงดุริยางค์ซิมโฟนี. *กรุงเทพธุรกิจ*. สืบค้นจาก <http://www.bangkokbiznews.com/home/detail/life-style/lifestyle/20090306/22262/ราคาของวงดุริยางค์ซิมโฟนี.html>.
- Agenti, P. A. (1998). *Corporate communication*. Irwin: McGraw-Hill.
- Boston Philharmonic. (2014). *Boston Philharmonic Orchestra*. Retrieved from <http://www.bostonphil.org>.
- Brashers, D.E. (2001). Communication and uncertainty management. *Journal of Communication*, 51(3), 477-497.
- Byrnes, W. J. (2009). *Management and the arts* (4th ed.). MA: Focal.
- Carroll, S.J., & Gillen, D.J. (1987). Are the classical management functions useful in describing managerial work?. *Academy of Management Review*, 12(1), 38-51.
- Coulter, M. (2008). *Strategic management in action* (4th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Drucker, F.D. (1993). *Post-capitalist society*. New York: Harper-Collins.

- Drucker, P.F. (1974). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. New York: Harper & Row.
- Ireland, R. D., Hoskisson, R. E., & Hitt, M. A. (2009). *The management of strategy: concept and cases* (8th ed.). Ohio: South-Western Engage Learning.
- Johnson, D.W., & Johnson, R.T. (1989). *Cooperation and competition: theory and research*. Edina: Interraction Book Co.
- Hill, C. W. L., & Rothaermel, F.T. (2003). The Performance of Incumbent Firms in the Face of Radical Technological Innovation. *Academy Management Review*, 28, 257-274.
- Hrebiniak, L. G. (2005). *Making strategy work: Leading effective execution and change*. New Jersey: Pearson Education.
- Kotler, R., & Scheff, J. (1997). *Standing room only: Strategies for marketing the performing arts*. Boston, MA: Harvard Business School.
- Oding-Smee, J. (1993). Listen to the Music. *International Arts Manager*, 25.
- Porter, A. L., & Cunningham, S. W. (2004). *Tech minig: Exploiting new technology for competitive advantage*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Thompson, A. A., Jr., & Strickland, III, A. J. (2003). *Strategic management: Concepts and cases* (12th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Sayre, S. (2008). *Entertainment marketing & communication*. New Jersey: Pearson Education.
- Schmitz, M.J. (1996). Musician Participation in Symphony Orchestra Management: The Milwaukee Symphony Orchestra Experience. *Forum of The Symphony Orchestra Institute*, 3, 23-29.
- Symphony Orchestra Seating Chart*. (n.d.). Retrieved from http://wikis.ausd.net/w/hobandorch/uploads/hobandorch/Symphony_Orchestra_Seating_Chart.jpg.
- Wheelen, T.L., & Hunger, J.D. (2012). *Strategic management and business policy: Toward global sustainability* (13th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Wiggill, M.N. (2011). Strategic communication management in the non-profit sector: A simplified model. *Journal of Public Affairs*, 11(4), 226-235.
- William, S. (2004). *Business data communication* (5th ed.). London: Prentice Hall.





มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
BANGKOK UNIVERSITY

This is to certify that:

Research Title: Strategic Communication Management for Symphony Orchestra in the Context of

Lanna Culture: A Case Study of the Chiang Mai Youth Philharmonic Band and

Symphony Orchestra Foundation

Researcher: Mr.Pornnapat Chaisathan

Affiliation: Graduate School

Reference no. 75903005

has been reviewed and approved by the Ethics Committee for Human Research, Bangkok University,
in accordance with the Declaration of Helsinki.

Date of approval: 21 March 2015

Assoc. Prof. Yothin Sawangdee, Ph.D.
Chairman, Ethics Committee for Human Research
Bangkok University

Ethics Committee for Human Research
Office: Institute of Research Promotion and Innovation Development
Dr.Charoen Kanthawongs Building , 12th Floor
Bangkok University, City Campus
Tel: 662-350-3500 ext. 1771, 1774

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ – นามสกุล	นายพรนภัส ไชยสถาน
ที่อยู่	131 ถนนแก้วนวรรรัฐ ตำบลวัดเกต อำเภอเมือง จังหวัด เชียงใหม่ 50000
E-mail	Napat_studio@yahoo.com
การทำงานปัจจุบัน	- ครูสอนดนตรีอิสระ วิชาไวโอลิน และเปียโน - นักดนตรีวง Tall Man trio ตำแหน่งไวโอลิน
ประวัติการศึกษา	ปีการศึกษา 2554 - ปัจจุบัน มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ปริญญาโท นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ บัณฑิตและการผลิต ปีการศึกษา 2549 วิทยาลัยดุริยศิลป์ มหาวิทยาลัยพายัพ ปริญญาตรี ศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาดุริยศิลป์ (กลุ่ม ดนตรี เชิงพาณิชย์) เกรดเฉลี่ย 3.38 (เกียรตินิยมอันดับ 2)
ทุนการศึกษา	ปีการศึกษา 2549 ทุน KGAM Mission (Korea) ปีการศึกษา 2550 – 2552 ทุน Mary rose Demazo (Italy) ปีการศึกษา 2552 ทุน อธิการบดีมหาวิทยาลัยพายัพ
ประสบการณ์และผลงาน	- สมาชิกวง The Chiangmai Youth Symphony Orchestra - สมาชิกวง Duriyasilp String Ensemble - สมาชิกวง Duriyasilp Harp Ensemble - Senior Concert “Melodies of Japan” ผลงาน คอนเสิร์ตการกุศลเพื่อช่วยเหลือผู้ป่วยและ ผู้ได้รับ ผลกระทบจากโรคเอดส์ - ประธานจัดคอนเสิร์ตการกุศลช่วยเหลือผู้ประสบภัย คลื่นซึนามิและแผ่นดินไหวในประเทศญี่ปุ่น “Melodies for the Japanese” 19 มีนาคม 2554 ณ โรงละคร กลางแจ้ง c.c.i. มหาวิทยาลัยพายัพ

- ด้านการศึกษา
- ประธานจัดคอนเสิร์ตการกุศลเพื่อผู้ประสบอุทกภัยในประเทศไทย “Stage Flood”
 - เวทีดนตรี เพื่อน้องผู้ประสบภัยน้ำท่วม 21 ตุลาคม 2554
 - ณ โรงละครกลางแจ้ง c.c.i. มหาวิทยาลัยพายัพ
- ด้านการแสดง
- แสดงใน An Honor Recital 2008 – 2009 (College of Music PYU.)
 - แสดงใน Christmas Concert ของ วิทยาลัยดุริยางคศิลป์ ประจำปี
 - แสดงใน Messiah Conert 2009
 - แสดงใน 1st Tamnak Prathom-Thailand INTERNATIONAL HARP FESTIVAL AND 2009
 - ร่วมบันทึกเทปรายการดนตรี กวี ศิลป์ ตอน วิทยาลัยดุริยางคศิลป์ ทางช่อง TPBS
- ด้านการสอน
- ครูพิเศษ วิชาไวโอลินและขลุ่ยรีคอร์ดเดอร์ โครงการดนตรีเยาวชน มหาวิทยาลัยพายัพ จ.เชียงใหม่ (พ.ศ.2549 - พ.ศ.2550)
 - ครูพิเศษ วิชาไวโอลิน และเปียโน โรงเรียนดนตรีเมโลดี้เฮาส์ จ.เชียงใหม่ (พ.ศ.2552 - พ.ศ.2554)
 - ครูพิเศษ วิชาไวโอลิน และเปียโน โรงเรียนดนตรีมิวสิคเวย์ จ.เชียงใหม่ (พ.ศ.2552 - พ.ศ.2554)
 - ครูพิเศษ วิชาไวโอลิน เปียโน และ อูคูเลเล่ โรงเรียนจินตศิลป์การดนตรี กรุงเทพมหานคร (พ.ศ.2554 - 2555)

มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

ข้อตกลงว่าด้วยการอนุญาตให้ใช้สิทธิในวิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์

วันที่ 14 เดือน ธันวาคม พ.ศ. 2559

ข้าพเจ้า (นาย/นาง/นางสาว) พระภักดิ์ ไชยธรรมา อยู่บ้านเลขที่ 141

ซอย ถนน ตำบล/แขวง อัมพวา

อำเภอ/เขต เมือง จังหวัด ภูเก็ต รหัสไปรษณีย์ 87100

เป็นนักศึกษาของมหาวิทยาลัยกรุงเทพ รหัสประจำตัว 7540300147

ระดับปริญญา ตรี โท เอก

หลักสูตร นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารธุรกิจบัณฑิตและการผลิต

คณะ นิเทศศาสตร์ ซึ่งต่อไปนี้เรียกว่า “ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ” ฝ่ายหนึ่ง และ

มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ตั้งอยู่เลขที่ 119 ถนนพระราม 4 แขวงพระโขนง เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร

10110 ซึ่งต่อไปนี้เรียกว่า “ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ” อีกฝ่ายหนึ่ง

ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ และผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ ตกลงทำสัญญากันโดยมีข้อความดังต่อไปนี้

ข้อ 1. ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิขอรับรองว่าเป็นผู้สร้างสรรค์และผู้มีสิทธิแต่เพียงผู้เดียวในงานวิทยานิพนธ์ /

สารนิพนธ์หัวข้อ

การถอดรื้อการสื่อสารเชิงกลยุทธ์สำหรับวงอิมโพลีเมนต์เคสศึกษาในบริบทวัฒนธรรมอัน

กรสังคมของธุรกิจองค์กรเชิงสังคม

ซึ่งถือ

เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยกรุงเทพ

(ต่อไปนี้เรียกว่า “วิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์”)

ข้อ 2. ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิตกลงยินยอมให้ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิโดยปราศจากค่าตอบแทนและไม่มีกำหนด

ระยะเวลาในการนำวิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์ ซึ่งรวมถึงแต่ไม่จำกัดเพียงการทำซ้ำ ดัดแปลง เผยแพร่ต่อสาธารณชน

ให้เข้าต้นฉบับหรือสำเนาอื่น ให้ประโยชน์อันเกิดจากลิขสิทธิ์แก่ผู้อื่น อนุญาตให้ผู้อื่นใช้สิทธิโดยจะกำหนดเงื่อนไข

อย่างหนึ่งอย่างใดด้วยหรือไม่ก็ได้ ไม่ว่าทั้งหมดหรือเพียงบางส่วน หรือการกระทำอื่นใดในลักษณะทำนองเดียวกัน

ข้อ 3. หากกรณีมีข้อขัดแย้งในปัญหาสิทธิในวิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์ ระหว่างผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิกับ

บุคคลภายนอกก็ดี หรือระหว่างผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิกับบุคคลภายนอกก็ดี หรือมีเหตุขัดข้องอื่นๆ เกี่ยวกับ

ลิขสิทธิ์ อันเป็นเหตุให้ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิไม่สามารถนำงานนั้นออกทำซ้ำ เผยแพร่ หรือโฆษณาได้ ผู้อนุญาตให้

ใช้สิทธิยินยอมรับผิดชอบและชดเชยค่าเสียหายแก่ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิในความเสียหายต่างๆ ที่เกิดขึ้นแก่ผู้ได้รับ

อนุญาตให้ใช้สิทธิทั้งสิ้น

สัญญาฯนี้ทำขึ้นสองฉบับ มีข้อความเป็นอย่างเดียวกัน คู่สัญญาได้อ่านและเข้าใจข้อความในสัญญาฯนี้โดยละเอียดแล้ว จึงได้ลงลายมือชื่อให้ไว้เป็นสำคัญต่อหน้าพยาน และเก็บรักษาไว้ฝ่ายละฉบับ

ลงชื่อ.....ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ
(๑๓๔/๖๖ ๕๔๕ ๕๕๕ ๕๕๕)

ลงชื่อ.....ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ
(ดร.ชนันนา รอดสุทธิ)
ผู้อำนวยการสำนักหอสมุดและศูนย์การเรียนรู้

ลงชื่อ.....พยาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ กฤติกา ลีมลาลัย)
รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ลงชื่อ.....พยาน
(ดร.ปีเตอร์ กั้น)
ผู้อำนวยการหลักสูตร/ ผู้รับผิดชอบหลักสูตร