

## บทที่ 5

### รูปแบบการระดมทุนสำหรับศูนย์นวัตกรรมศิลปะการแสดงเพื่อพัฒนาเยาวชน IPAC

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกมาเป็นแนวคิดของรูปแบบการระดมทุนสำหรับองค์กรไม่แสวงผลกำไรทั้ง 2 รูปแบบ ได้แก่

1. รูปแบบการระดมทุนสำหรับองค์กรไม่แสวงหากำไร ที่มีได้มุ่งแต่การขอเงินสนับสนุนจากแหล่งทุนโดยการเขียนโครงการเสนอแต่เพียงอย่างเดียวแต่จะเป็นแนวทางการระดมทุนที่สามารถนำไปพัฒนารูปแบบการระดมทุนเพื่อสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรทางศิลปวัฒนธรรมได้ในระยะยาว ให้สามารถมีทุนสำหรับดำเนินกิจกรรมได้ด้วยตนเอง

2. รูปแบบการระดมทุนสำหรับองค์กรไม่แสวงหากำไร ที่สนใจรูปแบบการระดมทุนจากการเขียนโครงการทางด้านศิลปวัฒนธรรมเสนอแหล่งทุน

ผู้ศึกษาได้นำมาวิเคราะห์และประยุกต์ใช้กับ IPAC เพื่อให้ได้รูปแบบการระดมทุนที่เหมาะสมสำหรับ IPAC ดังนี้

#### 5.1 ผลการวิเคราะห์รูปแบบการระดมทุนสำหรับองค์กรไม่แสวงหากำไร รูปแบบที่ 1

“หลัก 5 พ.” รูปแบบการระดมทุนสำหรับองค์กรไม่แสวงหากำไร ที่มีได้มุ่งแต่การขอเงินสนับสนุนจากแหล่งทุนโดยการเขียนโครงการเสนอแต่เพียงอย่างเดียวแต่จะเป็นแนวทางการระดมทุนที่สามารถนำไปพัฒนารูปแบบการระดมทุนเพื่อสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรทางศิลปวัฒนธรรมได้ในระยะยาว ให้สามารถมีทุนสำหรับดำเนินกิจกรรมได้ด้วยตนเอง

พันธมิตรเพื่อนแท้

แพร่กระจายข่าวสาร

เพิ่มคุณภาพงาน

พัฒนาทีมดี

พื้นที่มีประโยชน์

สามารถนำมาวิเคราะห์กับ IPAC โดยได้ผลการวิเคราะห์ตามตาราง ดังนี้

ตารางที่ 5.1 การวิเคราะห์ “หลัก 5 พ.” ที่ได้จากการสัมภาษณ์

ผู้บริหารองค์กรทางศิลปวัฒนธรรมกับ IPAC

หลัก 5 พ.	ผลการวิเคราะห์กับ IPAC
พันธมิตรเพื่อนแท้	<p>IPAC ต้องเตรียมความพร้อม และ มีการพัฒนางานแผนการทำงานให้ดีขึ้น มากยิ่งขึ้น เพื่อสร้างแรงจูงใจให้องค์กรต่างๆเห็นความสำคัญในการ ส่งเสริมสนับสนุน เพราะจุดแข็งอย่างหนึ่งขององค์กร คือ บุคลากรใน IPAC นั้นมีความรู้ความเข้าใจในงานศิลปะ เข้าใจวัตถุประสงค์ของ โครงการหรือกิจกรรมที่ทำเป็นอย่างดี อีกทั้งมีเพื่อนในวงการ ศิลปะการแสดง หรือ วงการพัฒนาเยาวชน ที่สามารถขอคำปรึกษาใน การทำงานได้ แต่ยังต้องพัฒนาแก้ไขความสามารถด้านการสื่อสาร การ ติดต่อบริษัทงาน ของบุคลากรในองค์กร เพื่อดำเนินงานด้านการรักษา ความสัมพันธ์กับสื่อ แหล่งทุนต่างๆ ทั้งทางภาครัฐและเอกชน สินค้าหรือ ผลิตภัณฑ์ต่างๆให้มากขึ้น</p>
แพร่กระจายข่าวสาร	<p>การที่ไม่มีสื่อช่วยประชาสัมพันธ์ อันเป็นปัญหาและอุปสรรคสำคัญที่ทำให้ ให้ IPAC ระดมทุนไม่ประสบความสำเร็จนั้น ได้รับการแก้ไขโดยทาง องค์กรได้ทำการพัฒนาเว็บไซต์และสื่อประชาสัมพันธ์ทางอินเทอร์เน็ตให้ ดี มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น มีการพัฒนาฐานข้อมูลทั้งในส่วนของลูกค้า ผู้บริโภคงาน และ ในส่วนของแหล่งทุนผู้สนับสนุนองค์กร ตลอดจน ดำเนินการสร้างสัมพันธ์อันดีกับสื่อวิทยุและสื่อโทรทัศน์ ตลอดจนสนใจ ใฝ่หาสื่ออื่นๆที่ทันสมัยอยู่เสมอ ซึ่งจะช่วยประชาสัมพันธ์ข่าวสารของ องค์กรได้ดีมากยิ่งขึ้น ซึ่งข้อดีอย่างหนึ่งของศูนย์นวัตกรรม ศิลปะการแสดงเพื่อพัฒนาเยาวชนนั้น ก็คือ มีการดำเนินงานโครงการเพื่อ แสวงหารายได้ ที่ทำงานร่วมกับรายการวิทยุและรายการโทรทัศน์อยู่บ้าง ทางองค์กรต้องรีบดำเนินการเพื่อประสานความร่วมมือด้านการ ประชาสัมพันธ์ข่าวสารสู่สาธารณชนโดยด่วน เพราะโครงการ IPAC ได้ ดำเนินการมาโดยตลอดนั้น ล้วนมีประโยชน์และมีคุณค่าต่อสังคม ซึ่ง ส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรและผู้สนับสนุนอยู่แล้ว หากได้รับการ นำเสนอสู่สาธารณชนอย่างต่อเนื่อง ก็น่าจะได้รับความสนใจจากแหล่ง ทุนเอกชนมากขึ้นด้วยเช่นกัน</p>

หลัก 5 พ.	ผลการวิเคราะห์กับ IPAC
เพิ่มคุณภาพผลงาน	IPAC มีวัตถุประสงค์ และ โครงสร้างการทำงานขององค์กรที่ชัดเจน หากแต่ยังมีการทำงานที่ไม่เป็นระบบ และมีการแบ่งหน้าที่ไม่ชัดเจน เนื่องจากยังมีบุคลากรน้อย จึงช่วยกันทำงานหลายอย่าง ซึ่งควรดำเนินการแก้ไขให้มีบุคลากรตรงตามโครงสร้างการทำงานขององค์กรที่วางไว้ให้ได้ และหากทุกคนสามารถดูแลหน้าที่ของตนเองได้ชัดเจนแล้ว องค์กรก็จะสามารถดำเนินงานได้อย่างดีมีระบบ เพราะมีจุดแข็งขององค์กร คือ ผลงานมีเอกลักษณ์ชัดเจน และ เครื่องครัดกับการทำงานที่มีคุณภาพ โดยพยายามสร้างสรรค์ผลงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดฐานคนดูที่ติดตามผลงานขององค์กรอย่างต่อเนื่องเช่นกัน นอกจากนี้ก็ควรที่จะแก้ไขในเรื่องการวางแผนระดมทุน ให้ควบคู่ไปกับ การวางแผนการทำงาน ให้มากขึ้นอีกด้วย
พัฒนาทีมดี	ปัญหาที่เด่นชัดของ IPAC นั้น คือ ไม่มีการจัดบุคลากรที่ทำหน้าที่ระดมทุนอย่างชัดเจน และ ขาดความร่วมมือกันของบุคลากรในองค์กรที่จะช่วยกันระดมทุน เป็นเรื่องที่ต้องแก้ไขโดยด่วน ต้องมีการจัดบุคลากรที่ทำหน้าที่ในการระดมทุนอย่างชัดเจน และสร้างให้ทุกคนในองค์กรมองเห็นความสำคัญในการระดมทุน ร่วมมือกันในการทำงาน เพื่อสร้างทีมงานให้มีความเข้มแข็ง สร้างให้การระดมทุนเป็นหนึ่งในวัฒนธรรมขององค์กร
พื้นที่มีประโยชน์	IPAC ต้องรีบแก้ไขปัญหาเรื่องพื้นที่ เพราะแหล่งที่ตั้งยังไม่เหมาะสม ไม่ครอบคลุมการทำงาน ไม่ใช่พื้นที่ตามลักษณะที่พึงประสงค์ขององค์กร ทำให้มีค่าใช้จ่ายในการเช่าสถานที่อื่นในการจัดโครงการ ไม่สามารถที่จะใช้ทำธุรกิจอย่างอื่น ซึ่งเป็นการระดมทุนจากพื้นที่ของตนเองได้ ควรแก้ไขเรื่องพื้นที่ตั้ง IPAC ให้มีคุณลักษณะที่เหมาะสม เป็นที่รู้จัก สามารถติดต่อได้และน่าเชื่อถือสำหรับองค์กรอื่นๆ โดยการหาแหล่งที่ตั้งขององค์กรใหม่ ให้สอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กรมากกว่าแหล่งที่ตั้งเดิม

## 5.2 ผลการวิเคราะห์รูปแบบการระดมทุนสำหรับองค์กรไม่แสวงหากำไร รูปแบบที่ 2

“หลัก 5 พ.” รูปแบบการระดมทุนสำหรับองค์กรไม่แสวงหากำไร ที่สนใจรูปแบบการระดมทุนจากการเขียนโครงการทางด้านศิลปวัฒนธรรมเสนอแหล่งทุน

พอดีความต้องการของแหล่งทุน

พิจารณาจากความเชื่อมั่น

พิเศษสำหรับผู้ขอรายเก่า

พร้อมให้โอกาสผู้ขอรายใหม่

เพิกเฉยการประเมินผลไม่ได้

สามารถนำมาวิเคราะห์กับ IPAC ได้โดยมีผลการวิเคราะห์ตามตาราง ดังนี้

ตารางที่ 5.2 การวิเคราะห์ “หลัก 5 พ.” ที่ได้จากการสัมภาษณ์

ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ระดับสูงจากแหล่งทุน กับ IPAC

หลัก 5 พ.	ผลการวิเคราะห์กับ IPAC
พอดีความต้องการของแหล่งทุน	แหล่งทุนเกี่ยวกับศิลปะการแสดงและการพัฒนาเยาวชนมีความพร้อมที่จะสนับสนุนงานขององค์กรอยู่เสมอ โดยตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา IPAC ก็ได้รับการสนับสนุนจากแหล่งทุน ในโครงการที่มีวัตถุประสงค์หรือเนื้อหาที่สามารถตอบสนองสิ่งที่แหล่งทุนต้องการได้ หากแต่เป็นเพียงไม่กี่รายและล้วนแต่เป็นรายเก่า เจ้าเดิมทั้งสิ้น เนื่องจากองค์กรไม่มีความพร้อมและขาดบุคลากรในการเสาะหาแหล่งทุนรายใหม่ๆ ให้กับองค์กร
พิจารณาจากความเชื่อมั่น	ความคาดหวังของแหล่งทุนที่ให้การสนับสนุนคือ การสร้างสรรค์โครงการของ IPAC ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายมากที่สุด ซึ่งตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาผลงานโครงการขององค์กรก็ออกมาดี ได้รับคำชื่นชมจากผู้ร่วมงาน และได้สร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อแหล่งทุน ทางองค์กรจะควบคุมการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ประสบความสำเร็จอย่างสม่ำเสมอ มีผลงานที่มีคุณภาพ และมีความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งจะทำให้แหล่งทุนสนใจ เชื่อมั่นให้การสนับสนุนมากยิ่งขึ้น

หลัก 5 พ.	ผลการวิเคราะห์กับ IPAC
พิเศษสำหรับ ผู้ขอรายเก่า	แม้วัตถุประสงค์ของงานจะมีความน่าสนใจเพียงใด แต่เนื่องจาก IPAC ยังเป็นองค์กรรายใหม่ที่ยังก่อตั้งมาไม่นานและชื่อเสียงยังไม่เป็นที่รู้จักในวงกว้าง ทำให้การพิจารณาสับสนุนจากแหล่งทุนนั้น ผู้ขอรับการสนับสนุนรายเก่า ที่มีมาก่อน IPAC นั้นมีโอกาสในการได้รับการสนับสนุนมากกว่า เนื่องจากมีความน่าเชื่อถือและเคยเห็นผลงานมาแล้ว
พร้อมให้โอกาส ผู้ขอรายใหม่	IPAC ต้องมีความสามารถและความเข้าใจอย่างลึกซึ้งซึ่งในการเขียนหนังสือเพื่อขอรับการสนับสนุน (Proposal) ต้องอธิบายวัตถุประสงค์ของโครงการให้ชัดเจน อ่านแล้วเข้าใจง่าย รวมไปถึง ต้องสร้างสรรค์โครงการที่มีความน่าสนใจ มีการสร้างรูปแบบงานใหม่ๆ อยู่เสมอ มีความแตกต่างและน่าสนใจ รวมไปถึงสร้างความน่าเชื่อถือให้ได้ เพราะ IPAC มีโครงการที่แตกต่างและน่าสนใจกว่า ผู้สนับสนุนก็พร้อมที่จะให้โอกาส
เพิกเฉยการ ประเมินผลไม่ได้	IPAC อ่อนด้อยเรื่องการประเมินผลโครงการ ซึ่งแหล่งทุนบางแห่งจะให้องค์กรเขียนสรุปรายงานการทำงาน และบางแหล่งทุนอาจจะมีการตรวจสอบการใช้จ่ายเงินด้วย ซึ่งในขั้นตอนของการประเมินผลนั้น IPAC ยังทำได้ไม่ดีนัก แต่ไม่ถึงขนาดที่ทำให้แหล่งทุนไม่พอใจในการทำงานและไม่ให้การสนับสนุนในครั้งต่อไป ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจในการประเมินผลของแหล่งทุนและต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด เพื่อไม่ให้ผลร้ายดังกล่าวเกิดขึ้น

จากการนำแนวคิดทั้งหมด มาวิเคราะห์และประยุกต์ใช้กับ IPAC พบว่า มีสิ่งที่ IPAC ควรดำเนินการอย่างเร่งด่วน เพื่อเพิ่มความพร้อมในการระดมทุนขององค์กร มีดังนี้

1. ปรับปรุงด้านการประเมินผลโครงการขององค์กร ต้องให้บุคลากรมีการเรียนรู้เพิ่มเติม และทำการประเมินผลโครงการเสนอแหล่งทุนเป็นอย่างดี เพื่อรักษาแหล่งทุนให้สนับสนุนอย่างต่อเนื่อง
2. จัดหาพื้นที่ตั้งขององค์กรที่มีลักษณะพึงประสงค์ นอกจากการลดค่าใช้จ่ายเรื่องเช่าพื้นที่ดำเนินงานแล้ว ยังสามารถดำเนินงานหารายได้ในพื้นที่ของตัวเองได้อีกด้วย

3. ผลิตผลงานคุณภาพทั้งในส่วนงานของ IPAC และ ส่วนงานที่ทำร่วมกับองค์กรอื่นๆ หรือ สื่อต่างๆ อาทิ วิทยุและโทรทัศน์ อย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือขององค์กรให้กับ แหล่งทุน
4. ใช้สื่ออินเทอร์เน็ตให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด และไต่หาช่องทางสื่อใหม่ๆ อยู่เสมอ เพื่อทำการประชาสัมพันธ์องค์กรให้มีชื่อเสียง เป็นที่รู้จักมากยิ่งขึ้น
5. นำเสนอความสามารถของบุคลากรในองค์กร และเผยแพร่คุณภาพผลงานขององค์กร ตลอดจนวัตถุประสงค์ขององค์กร ที่ตั้งใจดำเนินงานเพื่อสังคมอย่างแท้จริงสู่สาธารณชน
6. รักษาพันธมิตร์ให้เหนียวแน่น สร้างเครือข่ายขององค์กรทั้งในส่วนของลูกค้า และ ส่วนของ แหล่งทุนให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ตลอดจนเสาะหาพันธมิตร ลูกค้าแหล่งทุนรายใหม่
7. เพิ่มบุคลากรเพื่อทำหน้าที่ให้ครบส่วนงานตามโครงสร้างของศูนย์นวัตกรรม ศิลปะการแสดงเพื่อพัฒนาเยาวชนที่เป็นระบบ และสมบูรณ์แบบมากยิ่งขึ้น
8. ปลุกฝังวัฒนธรรมองค์กรให้ทุกคนรู้สึกว่าการระดมทุนเป็นหน้าที่ของทุกคน และมีทีมงานรับผิดชอบหน้าที่การระดมทุนอย่างชัดเจน ในส่วนโครงการที่ไม่แสวงผลกำไร ตลอดจนให้ทุกคนมีความรู้สึก ว่า ต้องช่วยกันไต่หาแหล่งทุนรายใหม่ๆ อยู่เสมอ
9. พัฒนาส่วนโครงการเพื่อแสวงหารายได้ให้เข้มแข็ง สามารถดำเนินงานหารายได้หล่อเลี้ยง บุคลากรในองค์กร และสามารถดำเนินงานโครงการขององค์กรได้อย่างต่อเนื่อง
10. สร้างสรรค์โครงการใหม่ๆ เพื่อสร้างความสนใจให้กับแหล่งทุน เนื่องจากแหล่งทุนมีความพร้อมที่จะสนับสนุนโครงการที่แปลกใหม่และเข้ากับความต้องการของแหล่งทุน ในขณะที่ บุคลากรขององค์กรก็มีความคิดสร้างสรรค์และศักยภาพในการผลิตโครงการที่แตกต่าง

หากสามารถปฏิบัติได้ดังนี้แล้ว IPAC ก็จะมีความพร้อมในการระดมทุน และสามารถดำเนินงานเพื่อสังคมได้ตามอุดมการณ์ขององค์กร ซึ่งถือว่าประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของโครงการรูปแบบการระดมทุนสำหรับองค์กรไม่แสวงหากำไร กรณีศึกษาศูนย์นวัตกรรม ศิลปะการแสดงเพื่อพัฒนาเยาวชน (IPAC) ได้อย่างสมบูรณ์ และ มีความเป็นไปได้จริง นั่นเอง