

Creative HubKit

คู่มือสร้างศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์

ผลิตโดย:



สนับสนุนโดย:



ร่วมสนับสนุนทางการเงินโดย:



คำนำจากบริติช เคานซิล

ทั่วโลกมีเครือข่ายผู้ประกอบการที่มีพลังมารวมตัวกันในพื้นที่สร้างสรรค์เพื่อทดสอบแนวคิด การลงทุนแนวใหม่ และขับเคลื่อนเศรษฐกิจโลก ชุมชนรูปแบบใหม่เป็นผู้ก่อตั้งศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์ (hub) ขึ้น ซึ่งช่วยให้ผู้คนต่างสายงานทำงานเพื่อเชื่อมโยงสนับสนุนกันและกระตุ้นการลงทุน ศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์เหล่านี้มีหลายรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นพื้นที่นักประดิษฐ์ (makerspace) ห้องปฏิบัติการ (lab) และกลุ่ม (cluster) ต่าง ๆ แต่ทั้งหมดต่างมีความตั้งใจเดียวกันคือการร่วมสร้างสรรค์อนาคตที่ดีกว่าเดิม

- ศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์มักดึงดูดผู้คนจากหลายหลายพื้นฐาน โดยมากจะเป็นคนที่ต้องการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล พัฒนาการธุรกิจ และนวัตกรรมทางสังคม คนเหล่านี้จะทำงานร่วมกันทั้งในพื้นที่จริง และพื้นที่เสมือน
- ศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์ได้รับแรงบันดาลใจจากความเป็นผู้นำรูปแบบใหม่ โดยมีผู้นำศูนย์ฯ หรือ “ผู้ทำหน้าที่เชื่อมโยงผู้คน” ที่เข้าใจการสร้างคุณค่าทางสังคม เศรษฐกิจ และวัฒนธรรม และสามารถทำงานสลับไปมาในภาคส่วนที่แตกต่างกันได้อย่างมีความสุข
- ศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์บริหารงานโดยใช้รูปแบบธุรกิจแบบใหม่และแบบผสม ส่วนมากมีความเปิดกว้างและมีวิสัยทัศน์ที่มั่นคงร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นศูนย์ฯ ในรูปแบบกลุ่ม สหกรณ์ พื้นที่ออนไลน์ หรือพื้นที่จริงขนาดใหญ่
- ศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์สร้างนวัตกรรมทางสังคมแบบใหม่เพื่อสนับสนุนการลงทุน ความร่วมมือและการเติบโตในระดับสากล และความสัมพันธ์แนวใหม่ระหว่างการทำงานสร้างสรรค์ ธุรกิจ และกลุ่มผู้ชม

กว่าสิบปีที่ผ่านมาก จำนวนและประเภทของศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์ได้เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นผลมาจากความเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ และกลุ่มผู้ชม ศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์เริ่มได้รับการยอมรับว่ามีคุณค่าทางเศรษฐกิจและสังคม แต่ยังคงมีการดำเนินการอีกหลายอย่างเพื่อให้เกิดความเข้าใจและการส่งเสริมศักยภาพของศูนย์ฯ เหล่านี้ยิ่งเต็มที่ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์มีรูปแบบการทำงานที่ต่างไปจากองค์กรส่วนใหญ่ของศตวรรษที่ 20

“การกระทำที่แสดงถึงภาวะผู้นำในปัจจุบันซึ่งจะเปลี่ยนแปลงทุกอย่างไปเลย คือการสร้างสถานที่และกระบวนการให้ผู้คนได้เรียนรู้ร่วมกันจากประสบการณ์ของทุกคน”

มาร์กาเร็ต วิทลีย์

บริติช เคานซิล ทำงานร่วมกับศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์ทั่วโลกมาเป็นระยะเวลากว่า 3 ปี โดยได้จัดตั้งเครือข่ายในระดับนานาชาติอย่างไม่เป็นทางการสำหรับผู้จัดการศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์ และชุมชน โครงการของเรา เช่น Maker Library (แอฟริกาใต้ ไนจีเรีย เม็กซิโก และตุรกี) Playable City (บราซิล ไนจีเรีย และญี่ปุ่น) 3x3 Hubs Exchange (บราซิลและสหราชอาณาจักร) Culture Shift hacks (ไนจีเรีย แอฟริกาใต้ อียิปต์ เคนยา ซิมบับเว รัสเซีย และบราซิล) และคู่มือสำหรับผู้ประกอบการของ Nesta เกิดขึ้นเพื่อสร้างโอกาสในระดับนานาชาติ สร้างแรงบันดาลใจ และสร้างทักษะที่นำไปใช้ได้จริง ทั้งหมดนี้คือส่วนหนึ่งของความมุ่งมั่นของเราในการพัฒนาขอบเขตของการทำงานสร้างสรรค์และสำหรับคนทำงานด้านวัฒนธรรม

ในเดือนมกราคม 2558 บริติช เคานซิล ได้ทำงานร่วมกับ ADDICT Creative Industries Portugal และสภาเมืองลิสบอน เรานำสมาชิกศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์กว่า 200 แห่ง จาก 22 ประเทศทั่วโลก มาเสวนากัน ณ กรุงลิสบอน ในงาน European Creative Hubs Forum ครั้งที่ 1 โดยได้รับการสนับสนุนจากเครือข่ายธุรกิจสร้างสรรค์แห่งยุโรป (European Creative Business Network) และ Creative England เพื่อแลกเปลี่ยนมุมมอง เครื่องมือ และทรัพยากร ที่ช่วยสนับสนุนความเข้มแข็งและการเติบโตของศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์

บทบาทของผู้จัดการศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์ หรือ “ผู้ทำหน้าที่เชื่อมโยงผู้คน” เป็นกุญแจสำคัญในการสร้างความสำเร็จของชุมชน ศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์มักพัฒนาไปอย่างรวดเร็วโดยไม่มีตารางแผนโครงสร้างหรือนโยบาย แต่เติบโตขึ้นตามความต้องการของท้องถิ่นด้วยพลังของผู้ประกอบการ

คู่มือสร้างศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์เล่มนี้ต้องการนำเสนอประสบการณ์และแนวทางของคนที่ไม่ประสบความสำเร็จในการสร้างศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์ที่ยั่งยืน ศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์ไม่ได้เกิดขึ้นเพื่อตอบสนองต่อโอกาสเชิงพื้นที่ แต่จำเป็นต้องมีชุมชนเป็นหัวใจหลัก คู่มือเล่มนี้จะอธิบายว่าเหตุใดการทำงานร่วมกับชุมชนผู้ใช้งานศูนย์ฯ ตั้งแต่แรกเริ่มจึงนำไปสู่รูปแบบการทำงานแบบองค์รวมและมีความยั่งยืนมากกว่าแบบอื่น

ไม่ว่าคุณจะเป็นคนที่คิดจะตั้งศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์
แห่งใหม่ ผู้จัดการศูนย์ฯ ซึ่งกำลังหารูปแบบธุรกิจใหม่
หรือนักลงทุนที่สนใจศึกษาโครงสร้างทางการเงินของศูนย์ฯ
ในรูปแบบต่าง ๆ คู่มือเล่มนี้จะช่วยให้คุณเข้าใจว่าศูนย์รวม
ความคิดสร้างสรรค์เกิดขึ้นได้อย่างไร มีโครงสร้างอย่างไร
และจะบริหารให้ยั่งยืนได้อย่างไร

เราจำกัดความของ “ศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์” ไว้ดังนี้

ศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์เป็นพื้นที่ที่ตั้งอยู่ในสถานที่จริง หรือเป็นพื้นที่เสมือนในโลกออนไลน์ ซึ่งเป็นที่รวมตัวของคนทำงานสร้างสรรค์ เป็นจุดรวมคน ให้พื้นที่และการสนับสนุนในการสร้างเครือข่าย การพัฒนาธุรกิจ และการทำงานร่วมกับชุมชน ในภาคส่วนงานสร้างสรรค์ วัฒนธรรม และเทคโนโลยี

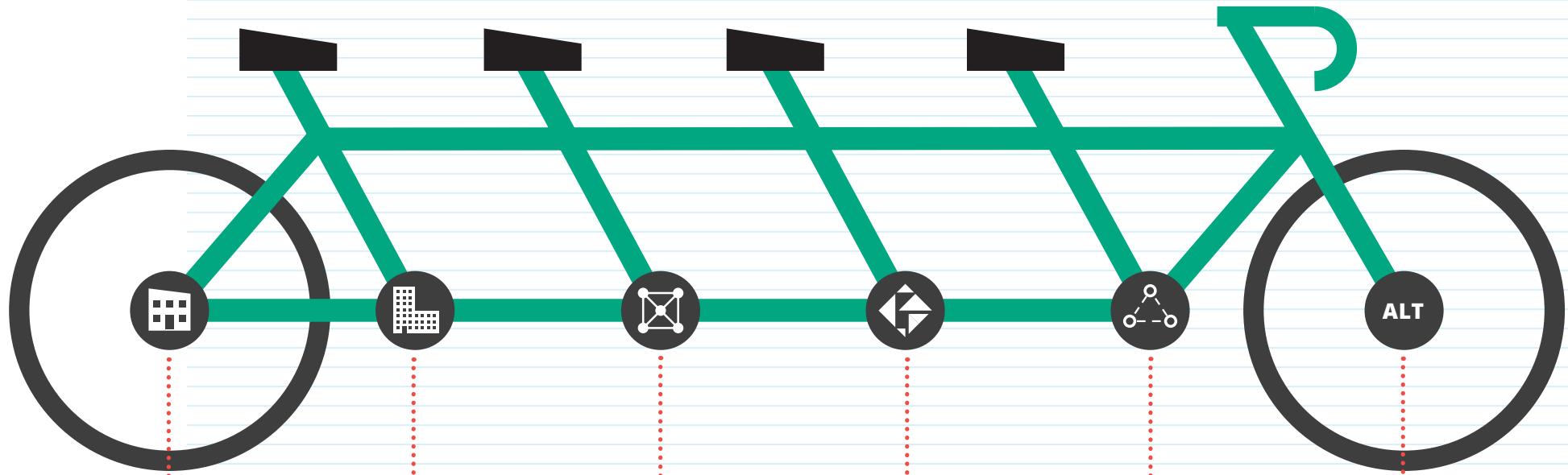
ศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์มีจุดมุ่งหมายหลายประการ

- สนับสนุนการพัฒนาแนวคิด โครงการ หน่วยงาน และธุรกิจ ซึ่งอยู่ในพื้นที่ศูนย์ฯ ผ่านการบริการ และ/หรือสิ่งอำนวยความสะดวก ทั้งในระยะยาวและระยะสั้น ไม่ว่าจะเป็นการจัดงาน การอบรมพัฒนาทักษะ การเสริมสร้างศักยภาพ และการสร้างโอกาสในระดับสากล
- เอื้อให้เกิดความร่วมมือและการสร้างเครือข่ายในกลุ่มชุมชนของศูนย์ฯ
- เชื่อมสัมพันธ์กับศูนย์วิจัยและพัฒนา สถาบัน ภาคส่วนสร้างสรรค์และภาคส่วนอื่น ๆ
- สื่อสารและสร้างการมีส่วนร่วมของผู้ชมในวงกว้าง พัฒนากลยุทธ์ทางการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ
- สร้างตัวอย่างที่ดีและส่งเสริมผู้มีความสามารถหน้าใหม่ โดยการศึกษาขอบเขตการทำงานในปัจจุบันและพร้อมเสี่ยงกับนวัตกรรมใหม่ ๆ

ศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์ที่ออกแบบมาอย่างดีจะสามารถบรรลุเป้าหมายเหล่านี้ได้และประสบความสำเร็จที่ตั้งไว้หากมีรากฐานที่ดี คู่มือเล่มนี้จะรวบรวมคำแนะนำและเครื่องมือที่ใช้ได้จริงสำหรับการสร้างศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์แบบมีชุมชนเข้มแข็งเป็นหัวใจหลัก ศูนย์ฯ จะทำหน้าที่เป็นจุดเชื่อมต่อเครือข่ายผู้คนจากทุกสาขาอาชีพและภาคส่วน เนื่องจากโมเดลธุรกิจและระบบการเมือง/การเงินแตกต่างกันไปในแต่ละพื้นที่ของโลก จึงไม่มีสูตรสำเร็จหนึ่งเดียวสำหรับการสร้างศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์ อย่างไรก็ตาม ศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์มีหลักการร่วมกันหลายอย่าง รวมถึงมีวิถีปฏิบัติและวัตถุประสงค์ที่เหมือนกัน คือการเชื่อมต่อและพัฒนาโอกาสในด้านต่าง ๆ ให้กับชุมชนคนทำงานสร้างสรรค์

รูปแบบของศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์

ศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์มีหลากหลายขนาดและรูปแบบ และอาจมีคำเรียกหลายแบบ เช่น กลุ่ม สหกรณ์ ห้องปฏิบัติการ ศูนย์บ่มเพาะธุรกิจ (business incubator) อาจตั้งอยู่กับที่ เคลื่อนที่ หรืออยู่ในโลกออนไลน์ก็ได้ ศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์ส่วนใหญ่มีรูปแบบดังต่อไปนี้



สตูดิโอ (STUDIO)

กลุ่มคนหรือธุรกิจขนาดเล็กที่ใช้พื้นที่ทำงานร่วมกัน (co-working space)

เครือข่าย (NETWORK)

กลุ่มคนหรือธุรกิจที่กระจายตัวกัน มักจะเชื่อมโยงกับภาคส่วนหรือสถานที่แห่งใดแห่งหนึ่ง

พื้นที่ออนไลน์ (ONLINE PLATFORM)

ใช้การเชื่อมต่อออนไลน์ เช่น เว็บไซต์ สื่อสังคมออนไลน์ เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมสำหรับผู้ชมที่กระจายตัวกัน

ศูนย์ (CENTRE)

อาคารขนาดใหญ่ซึ่งอาจมีธุรกิจอื่น ๆ อยู่ร่วมด้วย เช่น ร้านอาหาร บาร์ โรงหนัง พื้นที่นักประดิษฐ์ (makerspace) ร้านค้า พื้นที่นิทรรศการ

กลุ่ม (CLUSTER)

กลุ่มคนหรือธุรกิจสร้างสรรค์ที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ทางภูมิศาสตร์หนึ่ง ๆ ร่วมกัน

แบบทางเลือก (ALTERNATIVE)

เน้นไปที่การทดลองทำงานกับชุมชนภาคส่วน และรูปแบบการเงิน (financial model) ใหม่ ๆ

ศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์มีลักษณะและโครงสร้างตามองค์ประกอบที่โดดเด่นต่าง ๆ ดังนี้:

องค์ประกอบด้าน โครงสร้าง

แสวงหาผลกำไร/ เอกชน

ไม่แสวงหาผลกำไร/ เป็นการลงทุนทางสังคม (social venture)/ การกุศล

องค์ประกอบด้าน ภาคส่วน

แบบบูรณาการ เช่น เป็นลูกผสมระหว่างงานสร้างสรรค์ วัฒนธรรม เทคโนโลยี และกิจการเพื่อสังคม

แบบภาคส่วนเดียว เช่น ศูนย์รวมด้านเกม ศูนย์รวมด้านการออกแบบ ศูนย์รวมด้านเทคโนโลยี

องค์ประกอบด้าน บริการของศูนย์ฯ

พื้นที่ทำงานแบบหมุนเวียน (hotdesking)

พื้นที่สตูดิโอ

การฝึกอบรม การอบรมเชิงปฏิบัติการ และการจัดงานต่าง ๆ

การทำงานแบบเคลื่อนที่

การบริการเครื่องมือและอุปกรณ์สำหรับการทำงาน ทักษะ ทรัพยากร และเครือข่ายต่าง ๆ

การบ่มเพาะทางธุรกิจ การสนับสนุนธุรกิจ การให้คำปรึกษา การจัดการทางการเงิน

โอกาสในการขายปลีก

การวิจัยและพัฒนา

ศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ และใช้พื้นที่จริงหรือพื้นที่เสมือนของตนในการสร้างเครือข่ายและพัฒนาองค์กรเพื่อสนับสนุนบุคคล องค์กร ผู้ประกอบการธุรกิจ และโครงการต่าง ๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยมีเป้าหมายดังนี้:

- ช่วยให้เกิดความร่วมมือ การสร้างเครือข่าย และการพัฒนาทักษะ
- เชื่อมโยงและสร้างความร่วมมือกับศูนย์วิจัยและพัฒนา สถาบันต่าง ๆ ภาคสร้างสรรค์และภาคส่วนอื่น ๆ
- สื่อสารและมีส่วนร่วมกับสาธารณชนในวงกว้าง และมุ่งสร้างโอกาสด้านดิจิทัลในระดับโลก
- สร้างตัวอย่างที่ดีและสนับสนุนผู้มีความสามารถรุ่นใหม่
- ขยายขอบเขตการทำงานโดยการใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ

ศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์ไม่ใช่แค่ตัวอาคาร ศูนย์ฯ ที่ประสบความสำเร็จจะดำรงอยู่ได้ต้องอาศัยผู้นำที่เข้มแข็ง คู่มือเล่มนี้จะนำเสนอแนวคิดจากคนวงใน ซึ่งเป็นผู้จัดการศูนย์ฯ ที่ได้ร่วมก่อตั้งศูนย์ฯ ต่าง ๆ ให้ผู้อ่านเข้าใจที่มาที่ไปของศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์อย่างเจาะลึก รวมถึงให้คำแนะนำที่นำมาใช้ได้จริงจากประสบการณ์ตรง และเคล็ดลับสำหรับผู้ที่จะก่อตั้งและพัฒนาศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์

สารบัญ

Chapter Number	Chapter Title	Page Number
[1]	สร้างวิสัยทัศน์	หน้า ๑
[2]	เชื่อมโยงเครือข่าย	หน้า 15
[3]	ออกแบบโอกาส	หน้า ๒๒
[4]	สร้างให้อยู่นาน	หน้า ๒๘
[5]	สื่อสารจุดแข็งและ ผลกระทบเชิงบวก	หน้า 34
[6]	ทบทวนและ ปรับปรุง	หน้า 39
[7]	สร้างความยั่งยืนและ ขยายขนาด	หน้า 44

สร้างวิสัยทัศน์

วัตถุประสงค์:

เพื่อสร้างรากฐานและโครงสร้างที่มั่นคงให้กับศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์

หลายอาจจะรู้เหตุผลอยู่แล้วว่าจำเป็นต้องมีศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์เพราะอะไร เช่น เพื่อรวมกลุ่มคนทำงานสร้างสรรค์ เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือใหม่ ๆ เพื่อสร้างกลไกที่เกื้อหนุนการทำงาน เพื่อจัดงานและจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนกลุ่มคนทำงานสร้างสรรค์แบบเดียวกัน หรืออาจจะเป็นทั้งหมดที่กล่าวมาผสมกัน

เพื่อให้คนอื่นเข้าใจถึงอุปสรรคและโอกาส และกระตุ้นให้เกิดการสนับสนุน ผู้ตั้งศูนย์ฯ ต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และดูว่ามีความต้องการใช้งานศูนย์ฯ มากพอหรือไม่ รวมถึงต้องเข้าใจลักษณะเด่นและศักยภาพของศูนย์ฯ ที่ต้องการก่อตั้งอีกด้วย

มองหาสิ่งที่ขาด สิ่งที่เป็น และความต้องการจากผู้ใช้งาน

ก่อนจะตั้งศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์ ผู้ก่อตั้งและว่าที่สมาชิกของศูนย์ฯ จะต้องตอบคำถามสำคัญบางข้อ เพื่อให้เข้าใจสิ่งที่ศูนย์ฯ ยังขาด สิ่งที่ศูนย์ฯ จำเป็นต้องมี และเข้าใจความต้องการของผู้ใช้งานศูนย์ฯ

ลองตอบคำถามด้านล่างนี้ให้ลึกที่สุดเท่าที่จะทำได้ ในการสร้างศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์แห่งใหม่ ผู้ตั้งศูนย์ฯ จำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรมแห่งความร่วมมือไปพร้อมกันด้วย ดังนั้น จึงต้องเปิดโอกาสให้คนอื่นมาช่วยตอบคำถามเหล่านี้ ลองนำคำถามนี้ไปใช้กับการจัดการอบรมเชิงปฏิบัติการ (workshop) หรือการพูดคุยหาหรืออย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งจะเปิดโอกาสให้ผู้ก่อตั้งศูนย์ฯ ได้พูดคุยกับว่าที่สมาชิกของศูนย์ฯ ในอนาคต

- ชุมชนสร้างสรรค์ในพื้นที่กำลังเผชิญปัญหาอะไรบ้างในปัจจุบัน ศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์ (ทั้งแบบอยู่ในสถานที่จริงและแบบออนไลน์) จะช่วยสนับสนุนชุมชนสร้างสรรค์นี้ได้อย่างไร
- ภาคส่วนสร้างสรรค์ต้องการรูปแบบการสนับสนุนที่แตกต่างหรือพัฒนาไปจากเดิมหรือไม่ การช่วยเหลือเฉพาะภาคส่วนใดภาคส่วนหนึ่งเพียงกลุ่มเดียวจะเป็นประโยชน์หรือไม่ หรือควรดึงชุมชนสร้างสรรค์และ/หรือภาคส่วนอื่น ๆ ให้เข้าร่วมด้วย
- ปัจจุบันมีชุมชนสร้างสรรค์ซึ่งจะได้ประโยชน์จากศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์แห่งใหม่อยู่แล้วหรือไม่ หรือต้องสร้างชุมชนนั้นขึ้นมาใหม่
- มีหน่วยงานอื่นที่ให้บริการศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์ที่คล้ายกันอยู่แล้วหรือไม่ และหากมี ศูนย์ฯ แห่งใหม่จะมีประโยชน์หรือสร้างให้เกิดมูลค่าเพิ่มได้อย่างไร สามารถร่วมมือกับหน่วยงานอื่นในฐานะพันธมิตรเพื่อพัฒนาทรัพยากรในการทำงานร่วมกันได้หรือไม่

ตั้งเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว

หลังจากกำหนดเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนสำหรับศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์แล้ว ในขั้นต่อไป ผู้ตั้งศูนย์ฯ ควรพัฒนาวิธีที่จะอธิบายหน้าที่ของศูนย์ฯ ได้อย่างกระชับและชัดเจน ยิ่งผู้ตั้งศูนย์ฯ สามารถอธิบายความคิดของตัวเองได้ดีเท่าไร ก็จะดึงผู้อื่นเข้ามาช่วยเหลือและส่งเสริมงานของศูนย์ฯ ได้มากขึ้นเท่านั้น

อันดับแรก เขียนเป้าหมายระยะสั้นของศูนย์ฯ:

ตัวอย่างเช่น จัดหาพื้นที่ให้กับคนทำงานสร้างสรรค์ สร้างชุมชนคนทำงานสร้างสรรค์ ช่วยให้คนทั่วไปเข้าใช้งานพื้นที่นักประดิษฐ์ (makerspace) ได้

จากนั้น เขียนเป้าหมายระยะยาวของศูนย์ฯ:

ตัวอย่างเช่น เป็นแหล่งรวมผู้มีความสามารถ เป็นการสร้างแหล่งท่องเที่ยวให้กับพื้นที่ ช่วยสร้างงาน ช่วยฟื้นฟูพื้นที่ ช่วยแก้ไขปัญหาทางสังคม สนับสนุนการท่องเที่ยวด้านวัฒนธรรม ผู้ตั้งศูนย์ฯ ควรศึกษาแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานในพื้นที่เพื่อดูว่ามีโอกาสผนวกศูนย์ฯ เข้ากับเศรษฐกิจท้องถิ่น หรือเชื่อมโยงศูนย์ฯ กับวัตถุประสงค์ของกิจการเพื่อสังคมต่าง ๆ หรือไม่

เลือกรูปแบบธุรกิจ

รูปแบบธุรกิจและโครงสร้างเงินทุนของศูนย์ฯ ขึ้นอยู่กับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของศูนย์ฯ ศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์อาจดำเนินงานแบบ [บริษัทแสวงผลกำไร](#) [องค์กรการกุศล](#) [การลงทุนทางสังคม](#) [บริษัทเพื่อสร้างประโยชน์ให้กับชุมชน](#) (community interest company: CIC) หรือ [สหกรณ์](#) ก็ได้

ในการเลือกรูปแบบธุรกิจที่เหมาะสมที่สุด ต้องศึกษาว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประเภทใดที่จะให้การสนับสนุนทางการเงินแก่ศูนย์ฯ และศูนย์ฯ จะสร้างรายได้ด้วยวิธีใดบ้าง เช่น การให้เช่าสตูดิโอ การให้บริการฝึกอบรม การเก็บค่าสมาชิก การรับจัดงาน (ดูเนื้อหาในบท “ออกแบบโอกาส” เพื่ออ่านคำแนะนำเกี่ยวกับบริการของศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์)

ผู้ตั้งศูนย์ฯ ต้องเข้าใจว่าศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์จะเติบโตและพัฒนาไปตามลักษณะงานที่ทำ และรูปแบบธุรกิจของศูนย์ฯ อาจเปลี่ยนแปลงไปตามนั้นเช่นกัน ศูนย์ฯ แบบรายได้ผสม (mixed-income) มีช่องทางการหารายได้หลายช่องทางเพื่อสร้างความยั่งยืน ความมั่นคง และลดความเสี่ยง ซึ่งอาจจะฟังดูยาก แต่การตั้งวิสัยทัศน์ระยะยาวจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายนี้ได้ง่ายขึ้น



แนวคิดจากวงใน:

วิสัยทัศน์คืออะไร

The FuseBox เป็นสตูดิโอและพื้นที่แห่งความร่วมมือในใจกลางเมืองไบรตัน ซึ่งให้พื้นที่และความช่วยเหลือแก่บริษัทสตาร์ทอัพในภาคสร้างสรรค์ ดิจิทัล และเทคโนโลยี สถานที่นี้เป็นที่จัดงานหลากหลายประเภท ตั้งแต่การอบรมเชิงปฏิบัติการไปจนถึงงานแฮกกาธอน (hackathons)

ลักษณะการดำเนินงาน:

สตูดิโอ

ระยะดำเนินงาน:

เริ่มต้น/กำลังเติบโต

โครงสร้าง:

The FuseBox ได้รับเงินสนับสนุนจาก บริษัท Wired Sussex จำกัด

การเงิน:

เป็นส่วนผสมระหว่างทุนจากรัฐบาล การลงทุนของเอกชน และรายได้ที่หาได้เอง

ทีมงาน:

มีผู้ประสานงาน 1 คน (สามารถมีเจ้าหน้าที่หรือฟรีแลนซ์ทำงานได้มากถึง 10 คน ขึ้นอยู่กับโครงการ)

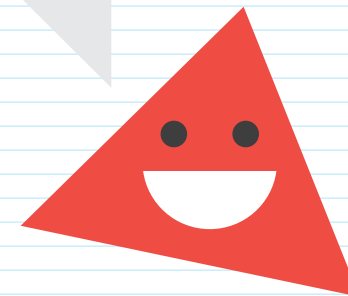
fuseboxbtn.tumblr.com

The FuseBox มีพื้นที่แบบเปิดโล่ง ออกแบบมาเพื่อรวมการทำงานด้านศิลปศาสตร์ มนุษยศาสตร์ และการออกแบบไว้ด้วยกัน โดยใช้รูปแบบธุรกิจสตาร์ทอัพที่เรียบง่ายในการดำเนินธุรกิจ ตอนนี้เราอยากขยายศูนย์ฯ และขยายธุรกิจอย่างมาก แม้ว่าในตอนที่เปิดศูนย์ฯ ตอนแรกเราค่อนข้างกังวลว่าจะมีคนเข้ามาใช้งานหรือเปล่า

เราใช้เวลาอย่างมากเพื่อพิจารณาเป้าหมายและวิสัยทัศน์ด้วยกัน โดยคิดถึงสถานที่ตั้งของเราเป็นหลัก ซึ่งก็คือเมืองไบรตัน เราเชื่อว่าศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์ต้องเป็นส่วนหนึ่งของเมืองที่ตั้งอยู่ และจะต้องสร้างคุณค่าให้กับที่ตั้งของตัวเองมากกว่าแค่เพียงสร้างกิจกรรมในศูนย์ฯ

คนทำงานในศูนย์ฯ ต้องเข้าใจความตั้งใจในการตั้งศูนย์ฯ และเป้าหมายของการดำเนินงานของศูนย์ฯ คืออะไร และจำเป็นต้องสื่อสารความตั้งใจและเป้าหมายนี้กับทุกคนที่เกี่ยวข้องอย่างล้าวมิตผลขาดรขาดไต่ที่ยังเรียนรู้จากความผิดพลาดได้ เพราะการไม่เรียนรู้จากความล้มเหลวและการไม่พยายามทำอะไรเลยเป็นสิ่งที่ไร้ประโยชน์เช่นกัน สร้างวิสัยทัศน์ที่ยิ่งใหญ่ แล้วค่อย ๆ ทำงานไปที่ละก้าว

ฟิล โจนส์ The FuseBox



แนวคิดจากวงใน:

อนาคตที่ยั่งยืน

Impact Hub Birmingham อยู่ในเครือข่ายระดับโลกชื่อ Impact Hubs เป็นทั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรม ศูนย์บ่มเพาะธุรกิจ และศูนย์กลางชุมชน Impact Hub Birmingham มีแหล่งนิเวศทางทรัพยากรที่โดดเด่น ให้แรงบันดาลใจ และโอกาสในการสร้างความร่วมมือที่หลากหลาย ศูนย์ฯ นี้กระตุ้นให้ชุมชนมีส่วนร่วมและระดมทุนจากมวลชนให้ศูนย์ฯ กำเนิดขึ้นมาได้

ลักษณะการดำเนินงาน:

ทางเลือก

ระยะดำเนินงาน:

เพิ่งเปิด/กำลังเติบโต

โครงสร้าง:

บริษัทเพื่อสร้างประโยชน์ให้กับชุมชน (community interest company: CIC)

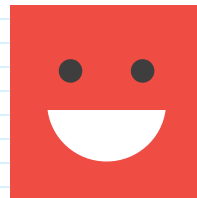
การเงิน:

ได้จากการระดมทุน โดยมีการลงทุนจากผู้ก่อตั้งและมวลชนเท่ากัน

ทีมงาน:

เจ้าหน้าที่ทำงานเต็มเวลา 3 คน และอาสาสมัคร 40 คน

birmingham.impacthub.net



Impact Hub Birmingham เป็นพื้นที่ให้ผู้คนมารวมตัวกันเพื่อทำโครงการที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม โดยมีเป้าหมายเป็นตัวขับเคลื่อนเพื่อสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสังคมและ/หรือต่อสิ่งแวดล้อม

แรงกระตุ้นให้ตั้งศูนย์ฯ นี้เกิดขึ้นเมื่อ 5-6 ปีก่อน ตอนที่เราร่วม TEDx ที่เมืองนี้ ทำให้เรารู้จักคนที่น่าสนใจหลายคน ในฐานะคนรุ่นใหม่ เราค่อนข้างตื่นตัวกับงานนั้นมากและมีคนถามเราตลอดว่าเราจะทำอะไรต่อ แต่เรามีกำลังจำกัดและไม่มีเงินทุนสนับสนุนเลย

อย่างไรก็ดี มีเรื่องบังเอิญดี ๆ เกิดขึ้นมากมายหลังจากนั้น หลายคนได้มาพบกันและเริ่มทำงานร่วมกัน กลุ่มของเราเริ่มมารวมตัวเพื่อสร้างอะไรใหม่ ๆ จากความร่วมมือกัน สร้างพื้นที่ที่ปลอดภัยในการทำงาน รวมถึงวิธีการทำงาน การใช้ชีวิต

เราศึกษารูปแบบธุรกิจจากทั่วโลกเพื่อหาทางเลือกด้านการเงินและการบริหารศูนย์ฯ โดยมีจุดประสงค์ที่การสร้างผลกระทบทางบวกต่อสังคม

ความเป็นผู้นำแบบใหม่ถือเป็นหัวใจของศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์ของเรา แทนที่จะใช้วิธีบริหารคนเดียวแบบดั้งเดิม ศูนย์ฯ ของเรานำเสนอการกระจายงานบริหารให้มากขึ้น เพราะเป็นวิธีรวบรวมคนให้มาทำงานร่วมกันได้

เราไม่ได้คุยกับชุมชนเรื่องสิ่งที่เราอยากจะทำ แต่เราคุยถึงวิสัยทัศน์ จุดหมายที่เราต้องการไปให้ถึง และคิดว่าสิ่งเหล่านี้จะทำให้ชีวิตผู้คนดีขึ้นได้อย่างไรในแต่ละวัน สิ่งสำคัญอีกอย่างคือการสร้างความสัมพันธ์กับผู้คนในชุมชนและอาสาสมัครของเราด้วยความจริงใจและตอบแทนซึ่งกันและกัน

การยึดถือวิสัยทัศน์ที่ยิ่งใหญ่ และทำให้ผู้คนรับรู้ที่เราตั้งใจจะทำงานนี้ในระยะยาว ทำให้เราประสบความสำเร็จด้านการระดมทุนจากมวลชนได้อย่างเกินเป้าที่ตั้งไว้มหาศาล ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อนในเมืองนี้ ผมคิดว่าเราทุกคนต้องมองหาวิธีใหม่ ๆ ในการช่วยเหลือคนที่ประสบปัญหาในการเริ่มต้นทำธุรกิจ และถอยห่างจากวัฒนธรรมแห่งการพึ่งพาคนอื่นที่เราได้สร้างขึ้น

เรากำลังทดสอบวิธีสร้างธุรกิจที่ยั่งยืนแบบให้ประชาชนเป็นผู้นำผ่านศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์นี้ การทำงานนี้ไม่เกี่ยวกับการเป็นผู้จัดการศูนย์ฯ หรือเจ้าของสถานที่ แต่เราต้องทำหน้าที่ให้ดีที่สุดในฐานะผู้จัดสรรพื้นที่เพื่อความร่วมมือ และเราต้องการคนที่จะมาสร้างพื้นที่เช่นนี้อีกมากเพื่อให้ทุกคนได้ประโยชน์

อิมมี คอรั Impact Hub Birmingham

บทสรุป

พุ่งเป้าไปที่ความต้องการของชุมชนและปัญหาที่ชุมชนได้ระบุไว้
เราต้องการให้ศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์สนับสนุนชุมชน และต้องการให้ชุมชน
สนับสนุนเราเช่นกัน

กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจทั้งระยะสั้นและระยะยาวสำหรับศูนย์รวมความคิด
สร้างสรรค์ เพื่อใช้สร้างแรงบันดาลใจให้คนอื่น

ทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ของศูนย์ฯ จากนั้นจึงเลือกรูปแบบธุรกิจที่เหมาะสมที่สุด ซึ่ง
อาจปรับเปลี่ยนได้ ในระหว่างที่ศูนย์ฯ ดำเนินงานไปและพัฒนาขึ้น

เชื่อมโยงเครือข่าย

วัตถุประสงค์:

เพื่อสร้างความเข้าใจ ความเชื่อมั่น และการสนับสนุนผ่านการเชื่อมโยงกับ
ชุมชนอย่างยั่งยืน

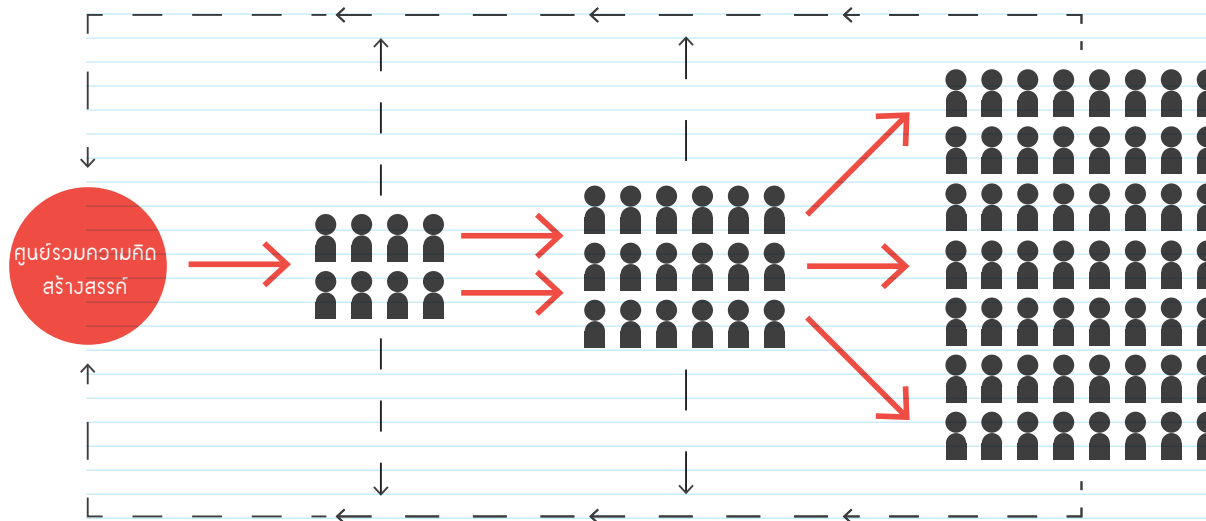
ศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์จำเป็นต้องสร้างความเชื่อมั่นและเชื่อมโยงกับผู้นำทางความคิด
และผู้สนับสนุนหลายประเภทเพื่อให้ศูนย์ฯ มีโครงสร้างที่ชัดเจน มีความเข้มแข็ง และ
มีเครือข่ายช่วยดูแลรักษาและเป็นเจ้าของ ความสัมพันธ์นี้เป็นกุญแจสำคัญของการพัฒนา
ศูนย์ฯ ในทุกขั้นตอน เพราะจะช่วยให้ทำงานได้ตามเป้าหมาย ช่วยสร้างความคิดใหม่ ๆ
และสร้างโอกาสให้กับเครือข่ายอีกด้วย

การดูแลรักษาเครือข่าย

เครือข่ายที่เข้มแข็งจะมีความคิดเห็นที่เป็นเสียงจากส่วนรวมและเข้าใจได้ง่าย เครือข่ายยังช่วยเพิ่มศักยภาพ และกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม ผู้ตั้งศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์ต้องพิจารณาว่าเครือข่ายของศูนย์ฯ ควรเป็นเครือข่ายเฉพาะด้านหรือไม่ เช่น เครือข่ายตามสถานที่ตั้ง เครือข่ายตามภาคส่วน หรือเครือข่ายตามความก้าวหน้าในอาชีพ (career stage) ศูนย์ฯ ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดหลายแห่งได้ประโยชน์จากการสนับสนุนเครือข่ายผสมจากหลากหลายสาขา อายุ และพื้นฐาน ซึ่งทำให้เกิดการสร้างนวัตกรรมข้ามภาคส่วนขึ้น

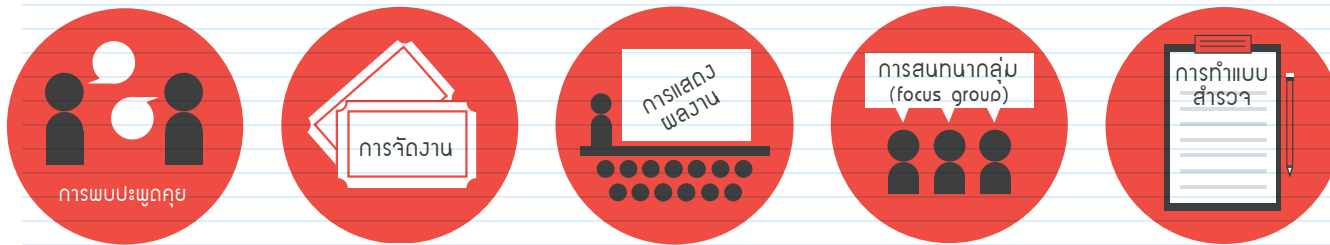
เราอยู่ในขั้นไหน

หลังจากได้เหตุผลของการสร้างศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์ และได้สื่อสารวัตถุประสงค์ของศูนย์ฯ ออกไปอย่างชัดเจนแล้ว ผู้ตั้งศูนย์ฯ ต้องสร้างกลุ่มผู้สนับสนุนของตัวเองขึ้นมาเพื่อเป็นแรงผลักดันให้ศูนย์ฯ บรรลุเป้าหมาย การสร้างเป้าหมายร่วมกับเครือข่ายเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับทั้งศูนย์ฯ ที่ก่อตั้งใหม่และศูนย์ฯ ที่มีอยู่แล้ว ผู้นำศูนย์ฯ หรือผู้จัดการศูนย์ฯ ที่ดีจะเข้าใจชุมชนของตนว่าเป็นอย่างไร มีความต้องการอะไร มีอุปสรรคอะไร และควรให้ความช่วยเหลือชุมชนแบบไหนจึงจะเป็นประโยชน์ที่สุด



การสร้างเครือข่าย

การพบปะพูดคุยกับชุมชนไม่ว่าจะเป็นแบบพบหน้าหรือแบบออนไลน์เป็นสิ่งสำคัญ ควรระลึกเสมอว่าการพูดคุยกันเป็นการสื่อสารสองทาง ควรรวบรวมแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ เพื่อสร้างความไว้วางใจ ชื่อเสียงและความเชื่อมั่นในศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์

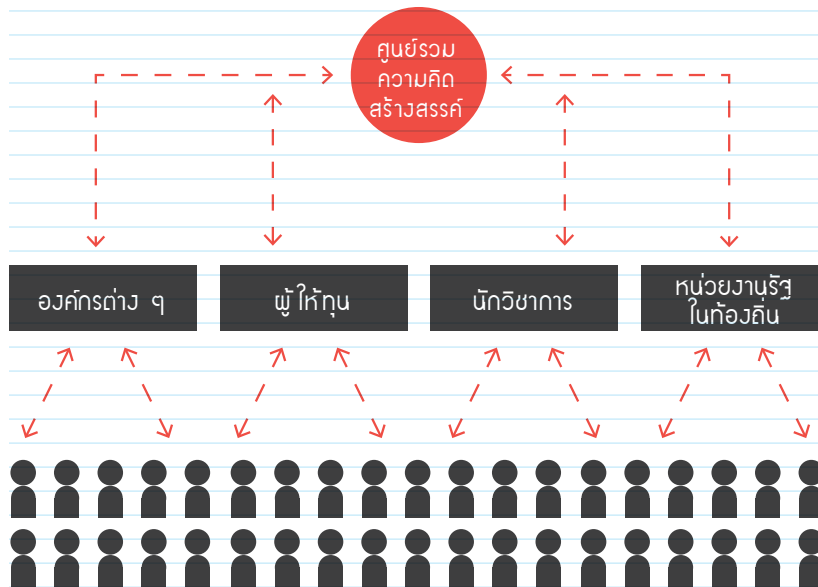


มองหา “ผู้นำในการปฏิบัติ”

การตั้งคณะกรรมการดำเนินงานเป็นวิธีสำคัญเพื่อช่วยประชาสัมพันธ์และหาผู้สนับสนุนสำหรับเครือข่ายและศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์ กรรมการควรประกอบด้วยบุคคลที่ทุ่มเทและมุ่งมั่นทำงาน มีทักษะหลากหลาย และมีพื้นฐานในงานแตกต่างกันไป โดยจะทำหน้าที่เป็นเสียงสะท้อนให้ศูนย์ฯ เพื่อให้ศูนย์ยึดความต้องการของเครือข่ายเป็นเป้าหมายหลักในการทำงาน คนกลุ่มนี้จะช่วยสร้างโอกาส หาผู้อุปถัมภ์ (sponsor) และนำทรัพยากรมาสู่ศูนย์ฯ รวมถึงเพิ่มศักยภาพให้ศูนย์ฯ ตั้งแต่จุดเริ่มต้นไปจนถึงการเจริญเติบโตในอนาคต นอกจากนี้ยังเป็นตัวเชื่อมระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ และนโยบาย ผู้ตั้งศูนย์ฯ จึงควรมีความสัมพันธ์ที่ดีกับกรรมการศูนย์ฯ และแจ้งความเคลื่อนไหวของศูนย์ฯ ให้ทราบเป็นระยะ

การสร้างความร่วมมือ

ความร่วมมือจากพันธมิตรเป็นสิ่งสำคัญมาก การทำงานร่วมกับองค์กร ผู้ให้ทุน สนับสนุน หน่วยงานรัฐในท้องถิ่น อีกทั้งนักวิชาการ จะทำให้ศูนย์ฯ เข้าถึงกลุ่มคนเพิ่มขึ้น ทล็กเลี้ยงการได้รับความช่วยเหลือที่ซ้ำซ้อน และช่วยให้แบ่งปันทรัพยากรกันได้ ความร่วมมือกับพันธมิตรจะช่วยให้ศูนย์ฯ กระจายความเสี่ยง และได้ผลตอบแทนร่วมกัน ช่วยส่งเสริมความสามารถในการดึงดูดผู้คนที่มีส่วนร่วมมากขึ้น รวมถึงขอการสนับสนุนจากภาคส่วนอื่น ๆ ได้



คิดให้ไกล ทำให้ใกล้

ในโลกที่เราทุกคนเชื่อมโยงถึงกันได้ในปัจจุบันนี้ การเรียนรู้และเชื่อมโยงกับศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์อื่น ๆ เป็นกุญแจสู่ความสำเร็จและช่วยสร้างผลกระทบเชิงบวกสู่สังคม การพัฒนาความร่วมมือจะช่วยให้เครือข่ายของศูนย์ฯ มีโอกาสที่กว้างขึ้นทั้งในระดับประเทศและระดับสากล ประโยชน์ที่ศูนย์ฯ จะได้รับ ได้แก่ การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ความช่วยเหลือจากศูนย์ฯ อื่น ๆ การพัฒนาทักษะและความสามารถ และการเข้าถึงแหล่งทุน

การพัฒนาความสัมพันธ์เพื่อความร่วมมือในอนาคตทำได้หลายวิธี เช่น การเยี่ยมชมศูนย์ฯ การมีปฏิสัมพันธ์ผ่านอินเทอร์เน็ต (เช่น คุยกันผ่านวิดีโอเป็นกลุ่ม การตั้งกลุ่มทางสื่อสังคมออนไลน์ เป็นต้น) การจัดอบรมและการแลกเปลี่ยนความรู้ การใช้กรณีศึกษา และการร่วมงานสำคัญของภาคส่วน เช่น European Creative Hubs Forum ที่จัดโดย บริติช เคานซิล เป็นต้น



แนวคิดจากวงใน:

ความหลากหลายคือหัวใจสำคัญ

The Watershed's Pervasive Media Studio ในเมืองบริสตอลเป็น ศูนย์รวมศิลปิน บริษัทสร้างสรรค์ นักเทคโนโลยี และนักวิชาการ ที่ศึกษา เรื่องการออกแบบประสบการณ์และเทคโนโลยีเชิงสร้างสรรค์

ลักษณะการดำเนินงาน:

ศูนย์

ระยะดำเนินงาน:

มีความมั่นคงแล้ว/กำลังเติบโต

โครงสร้าง:

องค์กรการกุศล Watershed Arts Trust เป็นเจ้าของบริษัท iShed ซึ่งเป็น บริษัทเพื่อสร้างประโยชน์ให้กับชุมชน และ Watershed Trading ซึ่งเป็น บริษัทจำกัดที่มีหุ้นส่วน

การเงิน:

ทุนจากรัฐบาล การลงทุนโดยเอกชน และรายได้ที่ตัวเอง

ทีมงาน:

Watershed มีลูกจ้างทั้งหมด 136 คน ซึ่งทำงานทั้งแบบเต็มเวลาและ ชั่วโมง

watershed.co.uk/pmstudio

Watershed เป็นศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์ตั้งอยู่ที่เมืองบริสตอล มีโรงหนัง ร้านอาหาร พื้นที่จัดการประชุม และ Pervasive Media Studio (สตูดิโอที่ใช้เทคโนโลยี เช่น เซ็นเซอร์ โทรศัพท์มือถือ อินเทอร์เน็ตไร้สาย นำเสนอเนื้อหาและประสบการณ์แก่ผู้ชม) ซึ่งตั้งอยู่ร่วมกับพื้นที่ของศิลปิน นักเทคโนโลยี นักวิชาการ คนทำงานสร้างสรรค์ เปิดมาแล้วกว่า 7 ปี

คุณค่าหลักในการทำงานของ Watershed อยู่ที่คนทำงานที่มีความสามารถในด้านต่าง ๆ และการสนับสนุนคนที่มีความคิดดี ๆ เพื่อให้พวกเขาได้ค้นหาคุณค่าในตัวเองและค้นหาคุณค่าที่แนวคิดนั้นมีต่อโลก ความหลากหลายเป็นสิ่งสำคัญสำหรับเรา เพราะการทำงานร่วมกับคนที่ต่างไปจากตัวเองจะทำให้เกิดการสร้างสรรค์งานที่ดีขึ้น เราจึงพยายามเสาะหาและรวบรวมคนจากหลากหลายสาขาวิชาชีพมาไว้ด้วยกัน

ปัจจุบัน เรามีระบบเพื่อรองรับคนที่สมัครเข้ามาสร้างสรรค์งานในสตูดิโอของเรา เราจะประเมินคนเหล่านี้จากความหลากหลาย ถ้าเรามีคนในสาขาวิชาชีพหนึ่ง ๆ มากเกินไป เราจะถามตัวเองว่าเรายังขาดอะไรอยู่หรือเปล่า เราเปิดให้คนทั่วไปมานั่งทำงานในแบบ hot-desk (การนั่งทำงานโดยไม่กำหนดที่นั่งประจำ) กับเราได้ทุกวันศุกร์เพื่อสร้างสีสันให้กับชุมชน และช่วยให้เราค้นพบคนที่น่าสนใจใหม่ ๆ เราเปิดโครงการให้คนสมัครเข้ามาทำและให้ทุนในการทำงาน แต่ที่สำคัญที่สุดคือความสามารถของเราในการสร้างโอกาสให้คนที่มีความสามารถที่เราได้พบ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นคนที่ไม่ได้รับทุนสนับสนุนหรือความช่วยเหลืออย่างเป็นทางการจากแหล่งอื่น

ข้อสำคัญคือคุณต้องหัดเป็นผู้ให้และสนใจเรียนรู้อยู่เสมอ อย่าคิดว่าไม่จำเป็นต้องสนใจอะไรที่ไม่ได้อยู่ในขอบเขตการทำงาน ควรศึกษาด้วยว่าภาคส่วนอื่น ๆ ทำอะไรอยู่บ้างและเรียนรู้จากพวกเขา อย่าผูกติดอยู่กับกฎเกณฑ์และระบบระเบียบของตัวเองเพียงอย่างเดียว

คนที่เราทำงานด้วยสร้างแรงบันดาลใจให้เราอยู่เสมอ เราความยินดีมากที่เห็นสมาชิกทำงานอย่างมุ่งมั่น และรู้ว่างานของพวกเขาจะสำเร็จไม่ได้เลยหากไม่มี Watershed

แคลร์ เรตติงตัน Watershed





แนวคิดจากวงใน:

ทำไมจึงสร้างศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์นี้ขึ้นมา

Cardiff Start เป็นกลุ่มผู้ประกอบการ ผู้ก่อตั้งบริษัทสตาร์ทอัพ คนทำงานสร้างสรรค์ นักศึกษา และนักลงทุน ผู้เชื่อมั่นว่าคาร์ดิฟฟ์เป็นสถานที่ทำงานและเมืองสำหรับอยู่อาศัยที่เปี่ยมไปด้วยศักยภาพ คนเหล่านี้ต้องการแบ่งปันความรู้ คำแนะนำ และความช่วยเหลือกับผู้อื่น

ลักษณะการดำเนินงาน:

เครือข่าย

ระยะดำเนินงาน:

เปิดใหม่/กำลังเติบโต

โครงสร้าง:

บริษัทจำกัด จัดทะเบียนเป็นบริษัทเพื่อสร้างประโยชน์ให้กับชุมชน (community interest company: CIC)

การเงิน:

เป็นส่วนผสมของทุนจากสภาการอุดมศึกษา ทุนจากรัฐบาล และการลงทุนโดยเอกชน

ทีมงาน:

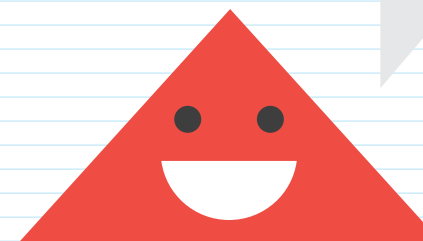
เป็นอาสาสมัครทั้งหมด โดยมีผู้จัดการศูนย์แบบไม่เต็มเวลา 1 คน และคณะกรรมการ 5 คน

cardiffstart.com

เราสร้าง Cardiff Start ขึ้นมา เพราะในขณะนั้นยังไม่มีศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์ที่สนับสนุนบริษัทสตาร์ทอัพด้านเทคโนโลยีในพื้นที่มากนัก และเราเชื่อว่าคาร์ดิฟฟ์มีศักยภาพในการเป็นศูนย์กลางทางเทคโนโลยีระดับโลกในฐานะเมืองหลวงที่เติบโตเร็วที่สุดในยุโรป

ในตอนแรก พวกเราไม่กี่คนมารวมตัวกันเพื่อคุยกันเรื่องแนวคิดต่าง ๆ หลังจากโพสต์ข้อความบนบล็อกไปหลายโพสต์ ดิมเบียร์ไปอีกหลายแก้ว และประชุมกันอีกหลายหน ตอนนี้พวกเราได้สร้างเครือข่ายความร่วมมือขนาดใหญ่ขึ้นมาได้สำเร็จ งานของเราจะเน้นไปที่การสร้างร่วมมือระหว่างบริษัทด้านเทคโนโลยีกับกลุ่มนักลงทุน เพราะถ้าสมาชิกของเราได้รับประโยชน์จากการเข้ามามีส่วนร่วมกับชุมชน พวกเขาก็จะให้บางสิ่งกลับคืนมาเช่นกัน ซึ่งเป็นการช่วยเหลือเครือข่ายทั้งหมดของเราไปด้วยในตัว

นี่ล ค็อกเกอร์ Cardiff Start



บทสรุป

สิ่งสำคัญที่สุดคือ ทำความเข้าใจความต้องการ ความเป็นมา และทิศทางที่ชุมชน
ต้องการดำเนินไป

มองหาคนเก่งมาร่วมงานตั้งแต่ต้น เพื่อเป็นกระบอกเสียงสำคัญให้ศูนย์รวมความคิด
สร้างสรรค์

สร้างความร่วมมือและพันธมิตร และหาโอกาสทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับสากลให้
กับเครือข่าย

ออกแบบโอกาส

วัตถุประสงค์:

เพื่อพัฒนาบริการของศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์ที่มีให้กับชุมชนตามทรัพยากรและความสามารถที่
ศูนย์ฯ มีอยู่

การออกแบบกิจกรรม บริการ ผลิตภัณฑ์ และประสบการณ์ที่ศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์จะจัดขึ้นสำหรับชุมชนจะช่วยให้
ศูนย์ฯ สื่อสารหน้าที่ของศูนย์ฯ ได้ดียิ่งขึ้น กิจกรรมเหล่านี้ต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของศูนย์ฯ ดังนั้น ควรมีการออกแบบ
โอกาสต่าง ๆ สำหรับชุมชนร่วมกับเครือข่ายอย่างใกล้ชิดเพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชน

ออกแบบกับชุมชนเพื่อชุมชน

บริการที่ศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์จะเสนอให้กับชุมชนนั้นขึ้นอยู่กับว่าศูนย์ฯ เป็นศูนย์ฯ ประเภทใดด้วย ถ้าสมาชิกของศูนย์ฯ ใช้เวลาอยู่ในศูนย์ฯ นาน เช่น ทำงานร่วมกันในพื้นที่สตูดิโอ ศูนย์ฯ ต้องพิจารณาถึงระบบนิเวศของศูนย์ฯ ที่เหมาะสมกับการทำงานลักษณะนั้น สิ่งที่ต้องคำนึงถึงได้แก่ ประเภทของธุรกิจในพื้นที่ การผสมผสานของสาขาอาชีพ และบุคลิกของสมาชิกแต่ละคน การสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศการทำงานที่ดีโดยการเลือกสรรสิ่งต่าง ๆ อย่างระมัดระวังเป็นเรื่องสำคัญมาก เพราะเมื่อส่วนผสมของผู้เข้าไม่สมดุลย์ก็จะเป็นผลดีต่อสมาชิกของศูนย์ฯ ทั้งหมด ดังนั้น ศูนย์ฯ ต้องจัดการองค์ประกอบของศูนย์ฯ ให้เหมาะสมจึงจะดำเนินงานได้เป็นผลสำเร็จ

ศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์จะดำเนินงานได้ดีเมื่อผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีสิทธิเสียงในการพัฒนาศูนย์ฯ อย่างเท่าเทียมกัน ศูนย์ฯ ควรร่วมมือกับคนอื่น ทั้งคนในวงการสร้างสรรค์ ว่าที่พันธมิตร เจ้าหน้าที่ภาครัฐ เพื่อที่ศูนย์ฯ จะสามารถมอบบริการที่เหมาะสมแก่ส่วนรวมได้

ศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์ควรกำหนดข้อตกลงและเงื่อนไขกับเครือข่ายเพื่อให้ทุกคนเข้าใจหน้าที่ของตนเองและเข้าใจว่าจะคาดหวังอะไรได้จากศูนย์ฯ

จัดกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอเพื่อเชื่อมต่อกับชุมชน ซึ่งจะเป็นกลไกในการหาสมาชิกใหม่ให้กับศูนย์ฯ ผ่านการแนะนำแบบปากต่อปาก

ควรระลึกเสมอว่าคนที่ออกจากศูนย์ฯ ไปแล้วจะเป็นศิษย์เก่าของศูนย์ฯ ตลอดไป ดังนั้น การรักษาสัมพันธ์ภาพกับสมาชิกเก่าในรูปแบบไม่เป็นทางการจะช่วยสร้างช่องทางในการค้นคว้าวิจัยและรับฟังความเห็นเกี่ยวกับแนวคิดใหม่ ๆ นอกจากนี้สมาชิกเก่ายังสามารถช่วยกระจายข่าวเกี่ยวกับกิจกรรมของศูนย์ฯ แก่เครือข่ายที่กว้างขึ้นต่อไป

หน้าที่ของผู้จัดการศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์

ผู้จัดการศูนย์ฯ มีหน้าที่หลากหลาย และจำเป็นต้องมีทักษะและความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ เช่น

ทักษะในการดำเนินงานแต่ละวัน:	คุณลักษณะส่วนตัวที่สำคัญ:	กลุ่มที่ผู้จัดการศูนย์ฯ ต้องรับผิดชอบ:
การจัดการโครงการ	เปิดกว้างและเข้าถึงได้ง่าย	ชุมชน/สมาชิกที่ศูนย์ฯ เป็นตัวแทน
การจัดการงานอีเวนต์	ซื่อสัตย์	ภาคส่วนที่ศูนย์ฯ เป็นตัวแทน
การจัดการการเงิน	ยืดหยุ่น	สถานที่ที่ศูนย์ฯ เป็นตัวแทน ทั้งในส่วนท้องถิ่น ระดับชาติ และนานาชาติ
การจัดการเครือข่าย	มุ่งสร้างความก้าวหน้า	
งานขาย การตลาด การใช้สื่อดิจิทัล	มีความสามารถในการทำให้คนเชื่อถือและก่อให้เกิดการขับเคลื่อน	
งานธุรการ		
ทักษะแงยุทธศาสตร์:	ผู้จัดการศูนย์ฯ มีความรับผิดชอบต่อ:	การจ้างงานผู้จัดการศูนย์ฯ : ผู้จัดการศูนย์ฯอาจได้รับการว่าจ้างเป็น สัญญาระยะสั้น หรือจ้างเป็นฟรีแลนซ์ก็ได้
การทำงานร่วมกับพันธมิตร	ชุมชน	
ความเป็นผู้นำและการพัฒนาเจ้าหน้าที่	ผู้ให้ทุน	
การวางแผนธุรกิจ	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	
การพูดในที่สาธารณะ	กรรมการบริหาร	
การสร้างเครือข่าย	กรรมการขับเคลื่อน	

สร้างนวัตกรรม ไม่สนับสนุนงานเลียนแบบ:

ศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์ควรมีกระบวนการทำงานที่มุ่งสร้างความแตกต่าง ศูนย์ฯ ไม่ควรนำเสนอบริการที่ซ้ำซ้อนกับองค์กรอื่น ๆ เพราะจะกระทบกับความสัมพันธ์โดยไม่จำเป็น ศูนย์ฯ ควรร่วมมือกับหน่วยงานอื่นตามความเหมาะสม เพื่อสนับสนุนกัน แบ่งปันทรัพยากรและช่วยให้เกิดการเรียนรู้ สร้างสรรค์นวัตกรรมหรือออกแบบกิจกรรมใหม่ ๆ เพื่อสร้างผลประโยชน์ที่เท่าเทียมกันแก่ทุกฝ่าย

ตอบคำถามด้านล่างนี้ เพื่อระดมความคิดและจัดสรรทรัพยากรที่มี และเพื่อให้เห็นประโยชน์ที่ศูนย์ฯ จะทำให้เกิดขึ้น

- **ต้องใช้อะไรบ้างเพื่อจัดตั้งศูนย์ฯ**
เช่น ประเภทของทรัพยากร เงิน อุปกรณ์ เจ้าหน้าที่
- **ตอนนี้มีทักษะและความสามารถด้านใดอยู่แล้วบ้าง**
เช่น ทักษะทางธุรกิจ การจัดการงานอีเวนต์
- **ศูนย์ฯ จะจัดกิจกรรม ให้บริการ หรือนำเสนอสินค้าอะไรบ้าง**
เช่น การเปิดสตูดิโอให้เช่า การจัดงานอีเวนต์ การสนับสนุนทางธุรกิจ
- **ศูนย์ฯ จะก่อให้เกิดประโยชน์อะไรบ้างแก่ผู้เกี่ยวข้อง**
เช่น ประโยชน์สำหรับผู้เช่า ผู้ร่วมงาน ผู้ผลิตสินค้า
- **ศูนย์ฯ สามารถสร้างผลกระทบเชิงบวกในวงกว้างได้แบบใดบ้าง**
เช่น ผลกระทบเชิงบวกสำหรับเมือง สำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สำหรับเศรษฐกิจ
สร้างสรรค์และเศรษฐกิจวัฒนธรรม





แนวคิดจากวงใน:

สร้างหลักการทำงาน

Residence เป็นกลุ่มศิลปินที่มารวมตัวกันในเมืองบริสตอล โดยแบ่งปันพื้นที่ทำงาน ทรัพยากร ความรู้และโอกาส กลุ่มศิลปินนี้จัดการแสดงสด ประกอบด้วยงานศิลปะแสดงสด การแสดงโดยใช้บท การแสดงละครสด การทำงานชุมชนและการทำงานเชิงปฏิสัมพันธ์ พวกเขาารวมตัวกันเพราะสนใจอยากเรียนรู้งานของคนอื่น และมีพันธกิจที่จะสนับสนุนกันและกัน

ลักษณะการดำเนินงาน:

สตูดิโอ

ระยะดำเนินงาน:

มีความมั่นคงแล้ว/กำลังเติบโต

โครงสร้าง:

บริษัทเพื่อสร้างประโยชน์ให้กับชุมชน (community interest company: CIC)

การเงิน:

รายได้ที่หาได้เอง

ทีมงาน:

Residence เป็นกลุ่มศิลปินที่มารวมตัวกันจึงไม่มีเจ้าหน้าที่ประจำ แต่สมาชิกจะสลับกันเป็นหัวหน้าทุก 3 เดือน และมีสมาชิกที่ดูแลด้านการเงินตามความสมัครใจ

residence.org.uk

พวกเราารวมตัวกันเป็นศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์แบบมีศิลปินเป็นตัวขับเคลื่อน มีสมาชิกประมาณ 20-30 คน ทั้งคนทำงานศิลปะแสดงสดและนักแสดง พวกเราใช้พื้นที่ทำงาน ห้องสมุด อุปกรณ์ พื้นที่ซัอมการแสดง และห้องครัว ร่วมกัน

หลักการสำคัญของ Residence คือการสนับสนุนและการเคารพซึ่งกันและกัน ทุกคนมาที่นี่เพื่อทำงาน สนับสนุนและแบ่งปัน โครงสร้างของเราเป็นแบบแนวนอน ไม่มีใครเหนือกว่าใคร ดังนั้นเราจึงต้องมีกฎว่าใครเป็นคนพูดอะไรต้องเป็นคนลงมือทำด้วย หมายความว่า ถ้าใครบางคนเสนอให้ทำอะไรบางอย่าง คน ๆ นั้นจะมีหน้าที่รับผิดชอบทำให้สิ่งนั้นเกิดขึ้น Residence ให้ความรู้สึกเหมือนเป็นบ้าน และผมก็รู้สึกเหมือนอยู่บ้านเมื่อมาที่นี่

ถ้าเราอยู่ในสถานการณ์ที่คล้ายกัน คือต้องการหาวิธีสร้างพื้นที่ทำงานโดยที่ไม่มีอะไรเลย สิ่งจำเป็นจริง ๆ ที่พวกเราได้บทเรียนมาแล้วคือพื้นที่ทำงานต้องอบอุ่นพอที่จะใช้ได้ในฤดูหนาว ต้องมีอินเทอร์เน็ต และต้องซงชาติได้ เราต้องมีจินตนาการกว้างไกล คิดถึงความเป็นไปได้ เวลาที่เดินเข้ามาในห้องที่ว่างเปล่าก็จะต้องจินตนาการไปเลยว่าเราจะซัอมการแสดงตรงนี้ จะจัดงานหรือเล่นดนตรีตรงนั้น การมีจินตนาการในแง่บวกเป็นสิ่งสำคัญที่สุด

เอ็ด แร็บลี Residence



บทสรุป

สร้างเงื่อนไขความร่วมมือกับชุมชนอย่างเหมาะสม

นำทักษะ ทรัพยากร และความสามารถของสมาชิกมาพัฒนาต่อ

ผู้จัดการศูนย์ที่ดีต้องมีทักษะและความเชี่ยวชาญในหลายด้าน

สร้างให้อยู่นาน

วัตถุประสงค์:

เพื่อสร้างความยั่งยืนในอนาคตให้แก่ศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์ตั้งแต่จุดเริ่มต้น

งานที่ซับซ้อนและท้าทายที่สุดอย่างหนึ่งคือการประมาณค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นเมื่อตั้งศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์ โดยเฉพาะเมื่อศูนย์ฯ ที่กำลังจะเกิดขึ้นเป็นรูปแบบใหม่ ผู้ตั้งศูนย์ฯ จำเป็นจะต้องพิจารณาปัจจัยต่อไปนี้อย่างละเอียดเพื่อให้ศูนย์ฯ มีความยั่งยืนในระยะยาว

การวางแผนการเงิน

เราใช้เครื่องมือทางการเงินอยู่เป็นประจำเพื่อคำนวณหาราคาที่ดีที่สุดเมื่อต้องใช้จ่ายเรื่องส่วนตัว เช่น การเทียบราคาสินค้าต่าง ๆ ทางอินเทอร์เน็ต เพื่อหาทางเลือกที่ดีที่สุดและเหมาะสมที่สุด การทำแบบจำลองทางการเงินสำหรับศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์ก็ไม่ต่างกัน แบบจำลองจะช่วยให้เปรียบเทียบสถานการณ์และวิธีจัดการรายได้และรายจ่ายที่อาจเกิดขึ้น ก่อนที่จะทำการใช้จ่ายจริง

ผู้ตั้งศูนย์ฯ สามารถจัดทำรายการกระแสเงินสด (cashflow) โดยใช้โปรแกรม spreadsheet ที่มีอยู่ในอินเทอร์เน็ต เพื่อให้เห็นความเป็นไปได้ต่าง ๆ ก่อนที่จะตัดสินใจเลือกทางที่เหมาะสมที่สุด ก่อนจะสร้างศูนย์ฯ ผู้ตั้งศูนย์ฯ ต้องรู้ราคาเช่าสถานที่และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน จากนั้นจึงจะสามารถวางแผนได้ว่าจะมีบริการอะไรให้กับสมาชิกบ้าง และต้องหารายได้เท่าไรจึงจะคุ้มทุน

การตั้งราคา

การหาข้อมูลว่าสมาชิกจะเต็มใจจ่ายค่าบริการเท่าไรเป็นเรื่องสำคัญ ผู้ตั้งศูนย์ฯ ควรสอบถามเครือข่ายในอนาคตของศูนย์ฯ ว่าต้องการบริการแบบไหนและจะยอมจ่ายเงินเท่าไรสำหรับบริการเหล่านั้น การทำแบบสอบถามหรือการสำรวจความคิดเห็นเป็นหนึ่งในวิธีหาข้อมูล แต่วิธีที่ได้ผลกว่านั้นคือการจัดการอบรมเชิงปฏิบัติการหรือการพูดในงานต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ฟังมีส่วนร่วมและเสนอความคิดเห็นโดยอิสระ

สำหรับการตั้งราคาค่าบริการ ผู้ตั้งศูนย์ฯ ต้องดูว่าศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์แห่งอื่นที่คล้ายกันมีบริการอะไรบ้างและตั้งราคาเท่าไร จากนั้นจึงใช้ข้อมูลนั้นเป็นตัวกำหนดราคาบริการที่ศูนย์ฯ ของตนเอง ควรหาข้อมูลจากศูนย์ฯ ในท้องถิ่นและในประเทศต่าง ๆ ด้วย นอกจากนี้ ควรศึกษาข้อมูลของศูนย์ฯ จากภาคส่วนอื่น ๆ เพื่อดูว่าสามารถนำอะไรมาปรับใช้ได้

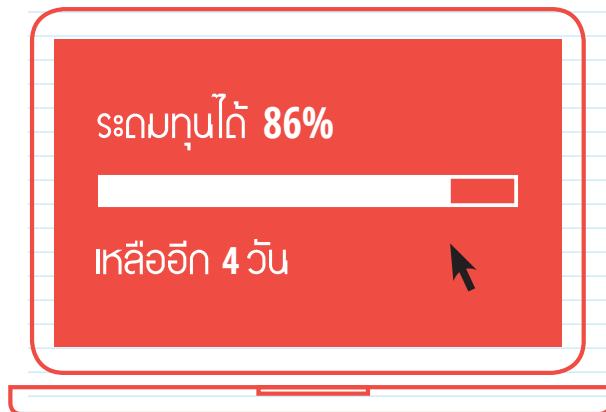
การมีรายได้จากหลายช่องทางจะทำให้ศูนย์ฯ ไม่ต้องพึ่งพิงแหล่งทุนเพียงแหล่งเดียว อย่างไรก็ตาม ศูนย์ฯ ควรเน้นทำกิจกรรมที่จะตอบสนองต่อวิสัยทัศน์โดยรวมก่อน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายคือการอยู่ได้ด้วยตัวเองในระยะยาว

การหาแรงสนับสนุนจากภายนอก

การร่วมมือกับพันธมิตรจากภายนอกตั้งแต่ระยะเริ่มตั้งศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์จะเป็นโอกาสสำคัญที่ช่วยให้ศูนย์ฯ ได้รับการสนับสนุนต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น การให้เงินสนับสนุน (sponsorship) การสนับสนุนทรัพยากร การให้ทุน การลงทุน การให้ยืม และการร่วมลงทุน (matched funds) ผู้ตั้งศูนย์ฯ ต้องสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์และวิธีการดำเนินงานของศูนย์ฯ แก่ผู้สนับสนุนได้อย่างชัดเจน เพราะอาจมีโอกาสนำเสนอเพียงครั้งเดียว

การเล่าเรื่องโดยมีข้อเท็จจริงและตัวเลขสนับสนุนจะช่วยให้กระบวนการนี้ง่ายขึ้น ผู้ตั้งศูนย์ฯ สามารถศึกษาวิธีพัฒนาทักษะในการนำเสนอผลงานและการเล่าเรื่องได้ทางอินเทอร์เน็ต

รูปแบบการเงินแบบใหม่ เช่น การระดมทุนจากมวลชน (crowdfunding) การลงทุนเพื่อผลกระทบเชิงบวก (impact investment) เป็นวิธีการหาทุนที่ดี ในโลกออนไลน์และในคู่มือนี้มีตัวอย่างและเรื่องราวดี ๆ ของคนที่ประสบความสำเร็จในการหาแรงสนับสนุนจากภายนอก ซึ่งคุณอาจสนใจอยู่ที่การให้ชุมชนเป็นหลักของศูนย์ฯ





แนวคิดจากวงใน:

เสริมสร้างความร่วมมือและนวัตกรรม

Factoria Cultural เป็นศูนย์บ่มเพาะธุรกิจสร้างสรรค์และศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์ในกรุงแมดริด ทำหน้าที่ส่งเสริมการพัฒนาโครงการของผู้ประกอบการในด้านเทคโนโลยี การสื่อสาร และศิลปะ ซึ่งอยู่ในภาคความคิดสร้างสรรค์และวัฒนธรรม

ลักษณะการดำเนินงาน:

ศูนย์

ระยะดำเนินงาน:

เปิดใหม่/ กำลังเติบโต

โครงสร้าง:

ไม่แสวงผลกำไร

การเงิน:

ทุนจากรัฐบาลและเอกชน

พนักงาน:

เจ้าหน้าที่ 8 คน

factoriaculturalmadrid.es

เราทำงานร่วมกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนหลายแห่ง หน่วยงานเหล่านี้มีความสำคัญต่อความยั่งยืนของศูนย์ฯ เพราะเป็นหน่วยงานที่มอบทุนศิลปินในพำนัก (residency) ให้กับโครงการเชิงสร้างสรรค์และให้คำแนะนำและบริการอื่น ๆ แก่สมาชิกของเรา

การสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมมีองค์ประกอบหลายอย่าง อันดับแรกคือการหาโอกาสจากการวิจัยและจากทรัพยากรที่ยังไม่เคยได้นำมาใช้ เรามีคณะทำงานที่ประกอบด้วยผู้คนหลากหลายวิชาชีพมาร่วมกันวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการวิจัย ข้อมูลนี้กลายเป็นรากฐานสำหรับพัฒนาโอกาสและหาหนทางแก้ไขปัญหา จนกลายมาเป็นธุรกิจในเวลาต่อมา

เราสนับสนุนธุรกิจที่ยั่งยืนโดยการให้พื้นที่สร้างสรรค์งาน ให้ความช่วยเหลือด้านโครงสร้างพื้นฐาน ให้แรงสนับสนุน ช่วยแลกเปลี่ยนความคิด ฝึกอบรม ทำงานหนักลงทุนสัมพันธ์ รวมถึงให้คำปรึกษาและสอนเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ประกอบการมั่นใจว่าจะสามารถเผชิญโลกแห่งการแข่งขันทางธุรกิจได้ ธุรกิจสตาร์ทอัพส่วนใหญ่ล้มเหลวเพราะไม่สามารถปรับขนาดหรือปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และเงื่อนไขที่เปลี่ยนแปลงได้ การผสมผสานความสามารถในการปรับขนาดและความคล่องตัวเป็นกุญแจสำคัญในการก่อตั้งธุรกิจ

โครงการของเราดำเนินงานบนพื้นฐานปรัชญาการเรียนรู้ด้วยการลงมือทำ (Learn by Doing) เราเน้นการให้คำปรึกษาในช่วงแรกของการก่อตั้งธุรกิจ เรามีคณะที่ปรึกษาให้คำแนะนำเฉพาะทางในเรื่องต่าง ๆ แก่ผู้ประกอบการตลอดเวลาที่อยู่กับ Factoria

ก่อนจะทำอย่างอื่น เราควรมองไปรอบ ๆ เรียนรู้จากประสบการณ์ของคนอื่นและทำการวิจัยตลาด หาแรงสนับสนุนจากทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อสร้างเครือข่ายสำหรับสมาชิก การมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่ดีจะทำให้การบริการคล่องตัวขึ้น สถานที่ตั้งของศูนย์ก็เป็นเรื่องสำคัญ ผู้ตั้งศูนย์ฯ ต้องตัดสินใจว่าศูนย์ฯ จะเน้นให้บริการเรื่องใด และคิดว่าในฐานะ “ผู้อำนวยการอำนวยความสะดวก” (facilitator) เราพร้อมจะทำอะไรให้สมาชิกบ้าง ศูนย์ฯ ต้องรองรับความต้องการของสมาชิกแต่ละคนได้ และต้องให้บริการอย่างดีที่สุดในเรื่องที่สมาชิกต้องการมากที่สุด การสำรวจความต้องการของสมาชิกเป็นประจำและการพูดคุยกันในวงกาแฟจะช่วยให้เราเข้าใจสมาชิก ความต้องการ และความจำเป็นของสมาชิกได้

โรซิโน่า โกเมซ-บาเอซ่า Factoria Cultural





แนวคิดจากวงใน:

ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว

Baltic Creative มอบพื้นที่สร้างสรรค์งานเพื่อสนองความต้องการหลากหลายของภาคงานสร้างสรรค์และเทคโนโลยีดิจิทัลในเมืองลิเวอร်พูล และมีบทบาทสำคัญในการฟื้นฟูพื้นที่บอลติก ไทรแองเกิล (Baltic Triangle) ในเมืองลิเวอร်พูลด้วย

ลักษณะการดำเนินงาน:

ศูนย์/ กลุ่ม

ระยะดำเนินงาน:

มีชื่อเสียงแล้ว/ มุ่งมั่นเพื่อการเติบโต

โครงสร้าง:

บริษัทเพื่อสร้างประโยชน์ให้กับชุมชน (community interest company: CIC)

การเงิน:

ได้ทุนจากกลุ่มประเทศยุโรป จากรัฐบาล และจากรายได้ที่ทำได้เอง

พนักงาน:

เจ้าหน้าที่แบบเต็มเวลา 2 คน นักศึกษาฝึกงาน 1 คน และกรรมการบริหารที่เป็นอาสาสมัคร 9 คน

baltic-creative.com

Baltic Creative เป็นเจ้าของและบริหารโกดังอุตสาหกรรมที่ปรับปรุงใหม่ขนาด 45,000 ตารางฟุต ในเมืองลิเวอร်พูล ซึ่งมีสมาชิก 250-300 คนทำงานในสตูดิโอขนาดต่าง ๆ และใช้พื้นที่ทำงานร่วมกัน สมาชิกเป็นกลุ่มคนที่หลากหลาย มีทั้งฟรีแลนซ์ กลุ่มธุรกิจสตาร์ทอัพ กลุ่มธุรกิจขนาดกลางและเล็ก (SMEs) และผู้ประกอบการจากภาคส่วนงานสร้างสรรค์และเทคโนโลยีดิจิทัล โดยมีเป้าหมายอยู่ที่การสร้างสมดุลของประเภทธุรกิจและการสร้างชุมชน สิ่งที่ทำให้ Baltic เป็นสถานที่ที่น่าตื่นตาตื่นใจคือสมาชิกของเราและชุมชนที่เกิดขึ้น

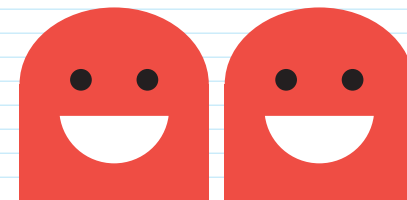
ใน Baltic Triangle มีกลุ่มธุรกิจแบบดั้งเดิมหลายกลุ่มซึ่งอยู่ที่นี่มานานแล้วและตอนนี้ก็อยู่ร่วมกับผู้ประกอบการเชิงสร้างสรรค์รุ่นใหม่ คนที่นั่นได้เห็นว่าเป็นพื้นที่ที่น่าตื่นตาตื่นใจสำหรับการทำงาน มีคนมากมายที่ต้องการมีส่วนร่วมกับพวกเราและเป็นส่วนหนึ่งของสิ่งที่กำลังเกิดขึ้น

นอกจากการเปิดสตูดิโอให้เช่า เรายังจัดงานอีเวนต์และการอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อส่งเสริมธุรกิจ นอกจากนี้ยังจัดการประชุมกับผู้เช่าพื้นที่เป็นประจำ ซึ่งมีชื่อเรียกว่า “บอลติกแจม” (Baltic Jam) ในที่ประชุม ผู้ประกอบการสามารถนำเสนอผลงานและเรื่องราวของตัวเองเพื่อจะได้ชักจูงให้เพื่อนสมาชิกมีส่วนร่วมมากขึ้น

การที่เรามีพื้นที่ส่วนที่ใช้งานร่วมกันและแยกส่วน การมีห้องประชุมและร้านอาหารที่ดีมากก็ช่วยเราได้มากเช่นกัน ส่วนที่เป็นพื้นที่เช่ามีทางเดินกว้างขวางและห้องครัวที่ใช้ร่วมกัน ทั้งหมดนี้คือการสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมเพื่อให้ผู้คนได้สื่อสารกันและเกื้อหนุนให้เกิดความร่วมมือโดยไม่รู้สึกเหมือนถูกบังคับ

การใช้เวลาในการสรรหากรรมการบริหารจากหลายสาขาเพื่อแนะนำวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ให้กับศูนย์ฯ เป็นเรื่องที่มีคุณค่า กรรมการของเราประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญที่เต็มไปด้วยประสบการณ์หลายแขนง ตั้งแต่เรื่องศิลปะ เทคโนโลยี ธุรกิจ การศึกษา ไปจนถึงเรื่องอสังหาริมทรัพย์ การฟื้นฟูพื้นที่ (regeneration) และการเงิน กรรมการควรเป็นคนที่จะเปิดประตูในเรื่องต่าง ๆ ให้แก่ศูนย์ฯ ได้ และมีส่วนร่วมในฐานะแบบอย่างการปฏิบัติที่ดีของศูนย์ฯ

ลิน โรเบิร์ตสัน และคริส กรีน Baltic Creative



บทสรุป

ลองจำลองรูปแบบการเงินของคุณๆ หลาย ๆ แบบโดยใช้ [ตารางกระแสเงินสด](#) (cashflow spreadsheet) ที่หาได้ในอินเทอร์เน็ต

ตั้งเกณฑ์ในการให้บริการและราคาของบริการโดยอิงกับข้อมูลของคุณๆ อื่นในภาคส่วนเดียวกันและนอกภาคส่วน

รวบรวมเรื่องที่น่าสนใจเกี่ยวกับคุณๆ ซึ่งมีข้อมูลสนับสนุนทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพเพื่อนำเสนอสถานะทางการเงินของคุณๆ ต่อผู้สนับสนุนทางการเงิน นักลงทุน และพันธมิตร

สื่อสารจุดแข็งและ ผลกระทบเชิงบวก

วัตถุประสงค์:

เพื่อสร้างชุมชนที่สนับสนุนศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์และช่วยสื่อสารคุณค่า (value) ของศูนย์ฯ

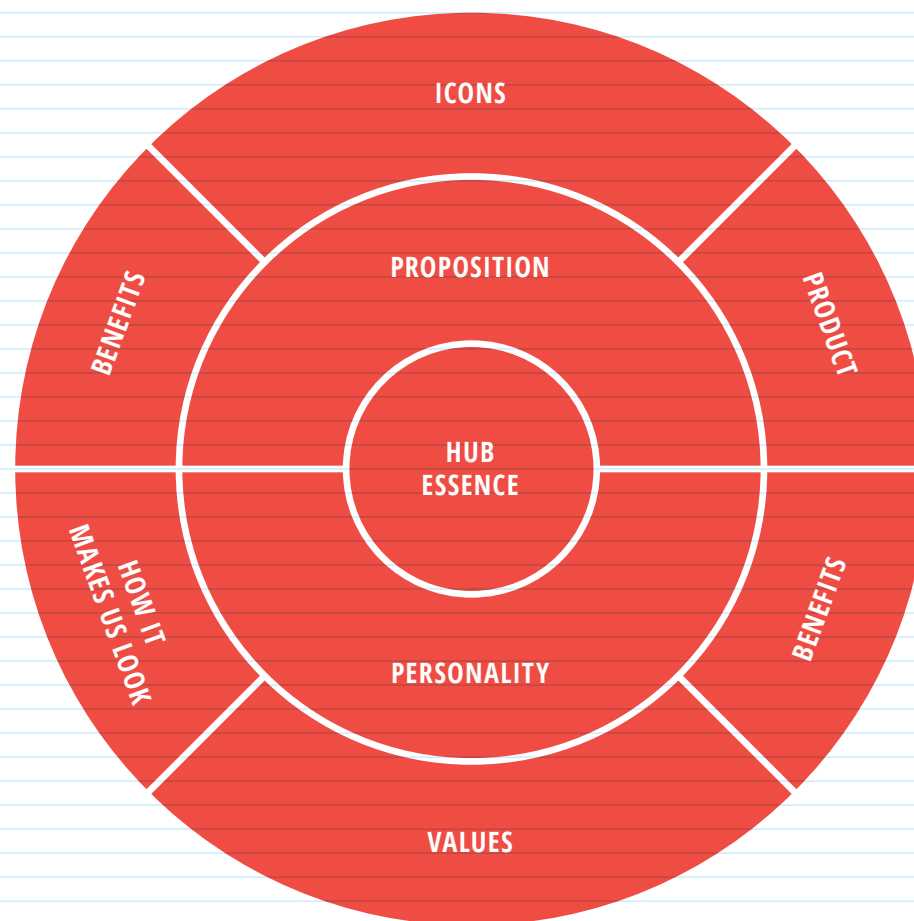
เพื่อสร้างเครือข่ายที่ใส่ใจเรื่องของศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์อย่างแท้จริง ผู้ตั้งศูนย์ฯ ต้องสร้างวิสัยทัศน์ คุณค่า และความคิดเห็นของศูนย์ฯ ด้วยการสื่อสารที่จริงใจ สม่ำเสมอ เปิดกว้าง ผ่านช่องทางที่หลากหลาย

เชื่อมโยงเป้าหมาย

ผู้คนที่ต้องการรู้จักกับคนที่มีค่านิยมและความหลงใหลในเรื่องเดียวกัน ศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์ควรเปิดกว้างสำหรับทุกคน ทำให้สมาชิกรู้สึกมีแรงบันดาลใจในการมีส่วนร่วมและมีกำลังใจในการแบ่งปันเรื่องราวต่าง ๆ สารที่ส่งออกไปควรสื่อถึงความเชี่ยวชาญและความเป็นผู้นำ ลองตอบคำถามต่อไปนี้เพื่อช่วยสร้างสารดังกล่าว

เรื่องที่ต้องพิจารณา:

- สิ่งที่คุณย่า ยึดถือเป็นหลักคืออะไร
- จุดยืนของคุณย่า คืออะไร
- คุณย่า ใส่ใจเรื่องอะไร
- วิสัยทัศน์ของคุณย่า คืออะไร
- แนวคิดที่ช่วยกำหนดการดำเนินงานของคุณย่าคืออะไร
- พันธกิจของคุณย่า คืออะไร
- คุณย่า ปฏิบัติตามแนวคิดหลักของคุณย่าอย่างไร
- สารที่ส่งออกไปมีลักษณะเช่นไร
- คุณย่า สื่อสารกับเครือข่าย พันธมิตร และผู้ให้ทุนอย่างไร



สร้างชุมชนดิจิทัล

ลองคิดถึงสถานที่ที่ใช้คุยกับเครือข่าย เป็นสถานที่เพื่อกระจายข่าว เล่าเรื่องราวที่น่าสนใจและนำเสนอข้อมูลล่าสุด ศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์ที่ประสบความสำเร็จใช้โซเชียลมีเดียและสื่อดิจิทัลให้เป็นประโยชน์ เพราะเข้าใจพลังของการสื่อสารโดยตรงกับผู้ชม สมาชิกและผู้ร่วมงาน ซึ่งเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาทางสื่อดิจิทัล

เล่นกับเครื่องมือสื่อสาร

ลองใช้เครื่องมือใหม่ ๆ กับเครือข่าย ทดลองสิ่งใหม่และอย่ากลัวที่จะเรียนรู้และใช้ความคิดสร้างสรรค์ ลองทำคู่มือแบบง่าย ๆ ด้วยตนเองเพื่อเป็นคู่มืออ้างอิงด้านแบรนด์ การตลาด และกิจกรรมกับสื่อ เพื่อช่วยให้เจ้าหน้าที่ศูนย์ฯ ทุกคนสื่อสารกันได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพเมื่อศูนย์ฯ เติบโตขึ้น

สื่อสารผลกระทบทางบวกให้กว้างไกล

เผยแพร่ผลกระทบเชิงบวกด้านสังคม วัฒนธรรมและเศรษฐกิจ ที่ศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์สร้างให้กับเมืองที่ตั้งอยู่ เล่าถึงประโยชน์ที่เกิดกับกลุ่มพันธมิตร เช่น มหาวิทยาลัย เทศบาล บริษัท องค์กรการกุศล ผู้ให้ทุน ความสามารถในการสื่อสารผลกระทบเชิงบวกเป็นสิ่งสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ ในโลกที่เงินหายาก ผู้ตั้งศูนย์ฯ ควรศึกษายุทธศาสตร์ของพันธมิตร เพื่อจับคู่งานและมองหาจุดร่วม ซึ่งจะช่วยให้ศูนย์ฯ อธิบายได้ว่าความร่วมมือของทุกฝ่ายก่อให้เกิดผลกระทบเชิงบวกแก่ทุกคนที่เกี่ยวข้องอย่างไรบ้าง อ่านบทต่อไปเพื่อดูว่าศูนย์ฯ ควรรวบรวมและเผยแพร่เรื่องราวแบบไหนเพื่อเล่าถึงผลกระทบเชิงบวก



แนวคิดจากวงใน:

สร้างกองกำลังนักสร้างสรรค์

FabLab Lisboa เกิดขึ้นจากยุทธศาสตร์ในการพัฒนาเศรษฐกิจท้องถิ่นของเทศบาลเมืองลิสบอน FabLab Lisboa คือสถานที่เพื่อพัฒนาและสร้างต้นแบบจากความคิดสร้างสรรค์และสนับสนุนเครื่องมือและสถานที่ในการผลิตนวัตกรรม

ลักษณะการดำเนินงาน:

ศูนย์

ระยะดำเนินงาน:

เพิ่งเปิด -1.5 ปี

โครงสร้าง:

ดำเนินงานโดยเทศบาล

พนักงาน:

เจ้าหน้าที่ทำงานเต็มเวลา 5 คน นักศึกษาฝึกงาน 1 คน และอาสาสมัคร 2 คน

fablablisboa.pt

ในเวลา 1 ปีที่ผ่านมา FabLab Lisboa ได้สนับสนุนโครงการมากกว่า 300 โครงการและมีสมาชิกมากกว่า 1,000 คนที่เข้ามาใช้เครื่องมือและบริการของเราเพื่อผลิตต้นแบบและสร้างผลงาน

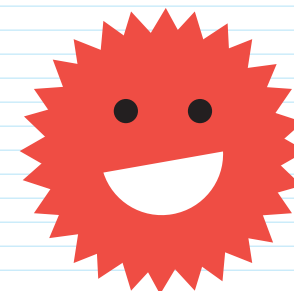
การที่ผู้คนเข้าถึงเครื่องมือเหล่านี้ก่อให้เกิดประโยชน์มากมาย การเชื่อมความคิดเข้ากับขั้นตอนการผลิตทำให้เกิดการเรียนรู้โดยการลงมือทำในอีกรูปแบบหนึ่ง การทดลองและการสร้างต้นแบบทำให้ผู้คนสามารถทดสอบตลาดได้และได้รับเสียงตอบรับอย่างรวดเร็ว

พวกเรากระตุ้นให้เกิดความร่วมมือใน FabLab Lisboa โดยการเปิดบริการฟรีเป็นเวลา 2 วันใน 1 อาทิตย์ เพื่อพัฒนาและสร้างชุมชนขึ้นมา และเราทำงานกับเทศบาลซึ่งเป็นเจ้าบ้าน ผู้ผลิตวัสดุ ศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์อื่น ๆ รวมทั้งมหาวิทยาลัยและโรงเรียนศิลปะ เรายังเปิดโครงการให้ชุมชนสร้างสรรค์ในเมืองเข้ามาร่วมงาน โดยมีเป้าหมายเพื่อรวมชุมชนนักประดิษฐ์และผู้สร้างสรรค์งานด้วยตัวเอง (DIY) ซึ่งอยู่กระจัดกระจายให้มารวมตัวกัน เพื่อก้าวไปสู่จุดหมายเดียวกันคือการพัฒนาท้องถิ่นและสร้างความร่วมมือ

เคล็ดลับสุดยอดในการก่อตั้งศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์คือการวิเคราะห์สภาพภูมิศาสตร์ สังคมและเศรษฐกิจของที่ตั้งของศูนย์ฯ ปัจจัยเหล่านี้มีบทบาทสำคัญในการกำหนดบุคลิกลักษณะของศูนย์ฯ การดำเนินงานควรแบ่งเป็นช่วง ๆ และการเติบโตควรเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ควรเริ่มต้นจากจุดเล็กก่อนและค่อยเติบโตไปเรื่อย ๆ

สุดท้ายแล้ว ศูนย์ฯ ควรเปิดรับทุกโอกาสที่เข้ามา อย่างน้อยก็ในปีแรกที่เปิดดำเนินงาน เพราะอาจได้พบกับเรื่องดี ๆ ก็ได้

เบอร์นาโด กาเอลราส FabLab Lisboa



บทสรุป

หาจุดร่วมกับคนอื่นโดยการเชื่อมโยงคุณค่าและจุดมุ่งหมายให้เข้ากัน

ทดลองใช้เครื่องมือและวิธีการสื่อสารใหม่ ๆ

เผยแพร่ผลกระทบเชิงบวกในวงกว้างเพื่อพัฒนาสัมพันธภาพเชิงกลยุทธ์และ
สร้างอิทธิพลด้านนโยบาย

ทบทวนและปรับปรุง

วัตถุประสงค์:

เพื่อแสดงให้เห็นภาคเศรษฐกิจและภาคส่วนที่ศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์ตั้งอยู่เห็นคุณค่าของศูนย์

การรวบรวมและเผยแพร่ข้อมูลการดำเนินงานของศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ชุมชน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้สนับสนุนเงินทุนในอนาคตเห็นว่าศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์ทำอะไรสำเร็จไปแล้วบ้าง ศูนย์ฯ ต้องมองไปไกลกว่าการนำเสนอข้อมูลสถิติ แต่ต้องรวบรวมเรื่องราวที่น่าสนใจที่จะเพิ่มสีสันแก่ความสำเร็จของศูนย์ฯ ซึ่งเป็นการสื่อสารที่มีพลังกว่าการใช้ตัวเลขเพียงอย่างเดียว ศูนย์ฯ ควรรวบรวมและเผยแพร่ข้อมูลทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณต่อชุมชน และพร้อมที่จะมอบข้อมูลดังกล่าวแก่ผู้ให้ทุน พันธมิตร และผู้นำการปฏิบัติ เมื่อเป็นที่ต้องการ

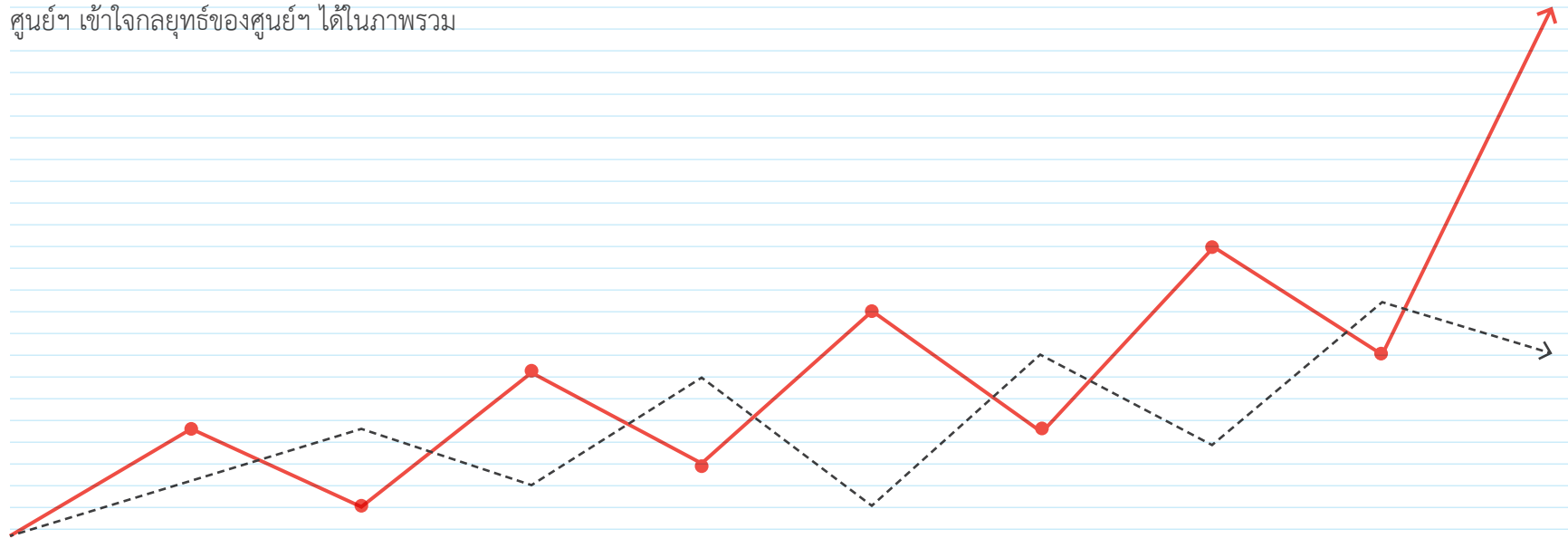
ติดตามผลประโยชน์ที่เกิดขึ้น

การติดตามรวบรวมผลกระทบทางบวกที่ศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์สร้างให้กับชุมชนอาจเป็นเรื่องยาก เพราะความสัมพันธ์ระหว่างผู้คนอาจเป็นไปอย่างหลวม ๆ และเครือข่ายของศูนย์ฯ อาจไม่เข้าใจว่าทำไมศูนย์ฯ ต้องรวบรวมข้อมูลเหล่านี้ ศูนย์ฯ ควรติดต่อกับทุกคนเป็นประจำและสร้างระบบที่ง่ายที่สุดให้สมาชิกและชุมชนส่งต่อเรื่องราวของตนเอง เพราะศูนย์ฯ ไม่มีทางรู้เลยว่าเวลาไหนข้อมูลดังกล่าวจะเป็นที่ต้องการ

ข้อมูลที่ศูนย์ฯ ต้องรวบรวมเพื่อแสดงถึงผลกระทบทางบวก อาจรวมถึงจำนวนผู้มีส่วนร่วมกับศูนย์ฯ ผลประโยชน์ที่ได้รับ เช่น การได้เซ็นสัญญาทำงานใหม่ หรือผลกระทบทางบวกด้านสังคมต่อชุมชน เช่น จำนวนงานและกิจกรรมที่ศูนย์ฯ เป็นผู้จัด รูปภาพของการรวมกลุ่มเครือข่าย เรื่องราวจากการมีส่วนร่วมในสื่อโซเชียล และกรณีศึกษาเกี่ยวกับบุคคล/ธุรกิจอย่างละเอียด

การจัดงานอีเวนต์เป็นวิธีที่ดีที่จะช่วยให้รวบรวมความคิดเห็นได้ด้วยความสุข น่าสนใจ และใช้ทุนต่ำ วิธีนี้จะทำให้เห็นผลกระทบทางบวกที่ไม่เป็นทางการ

การกำหนดช่วงเวลาเพื่อให้เจ้าหน้าที่หลักของศูนย์ฯ ทบทวน วางแผน และพัฒนากลยุทธ์การทำงานอย่างสม่ำเสมอเป็นเรื่องสำคัญ การทำเช่นนี้จะทำให้ศูนย์ฯ อยู่ในสถานะที่ได้เปรียบและทำให้เจ้าหน้าที่และชุมชนของศูนย์ฯ เข้าใจกลยุทธ์ของศูนย์ฯ ได้ในภาพรวม



ความยินยอมและเสียงตอบรับ

ใช้ฐานข้อมูลรายชื่อผู้มาติดต่อเพื่อรวบรวมข้อมูลที่ต้องการ แต่ต้องคำนึงถึงความเป็นส่วนตัวและความเต็มใจด้วย ศูนย์ฯ ควรรวบรวมข้อมูลด้วยความโปร่งใสและต้องมั่นใจว่าได้รับความยินยอมจากบุคคลที่ส่งมอบข้อมูล/รูปภาพ/เรื่องราวนั้นก่อนที่จะเผยแพร่ข้อมูลดังกล่าวไม่ว่าจะในทางใดก็ตาม

เป็นไปได้ไม่ได้เลยที่เสียงตอบรับจากสมาชิกและเครือข่ายจะเป็นไปในทางบวก 100 เปอร์เซ็นต์ เพราะฉะนั้นจึงไม่ควรเก็บเอาเสียงตอบรับมาคิดมากจนเกินไป การทุ่มเทกำลังกายกำลังใจในการพัฒนาศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์ขึ้นมาทำให้การรับฟังความคิดเห็นใด ๆ เป็นเรื่องยากไม่ว่าความคิดเห็นนั้นอาจจะประโยชน์หรืออาจรุนแรงเกินไป อย่างไรก็ตาม ศูนย์ฯ ควรถามตัวเองและเครือข่ายอยู่ตลอดเวลาว่าจะพัฒนาศูนย์ฯ ให้ดีขึ้นได้อย่างไรในระยะยาว การตั้งคำถาม การรับฟัง และการตอบสนองต่อเสียงตอบรับจึงเป็นเรื่องสำคัญ

ประโยชน์ในวงกว้าง

ดูว่าศูนย์ฯ ได้ก่อให้เกิดผลกระทบทางบวกในวงกว้างในระดับเมือง/จังหวัด และช่วยผลักดันวาระระดับชาติหรือระหว่างประเทศอย่างไรบ้าง ส่วนใหญ่แล้ว ศูนย์ฯ จะสร้างประโยชน์ให้กับสังคมนอกเหนือไปจากเครือข่ายของตน แต่มักไม่มีการเก็บข้อมูลไว้ ประโยชน์ในวงกว้างนี้ทำให้บริเวณที่ตั้งของศูนย์ฯ เป็นสถานที่ที่น่าอยู่อาศัย น่าทำงาน หรือเยี่ยมชม เพราะฉะนั้นศูนย์ฯ ควรสื่อสารให้ผู้คนเห็นผลสำเร็จในเรื่องนี้ด้วยเพื่อให้ได้แรงสนับสนุนและทรัพยากรสำหรับการดำเนินงานในอนาคต

เมืองที่เชื่อมต่อ

วิธีหนึ่งที่ทำให้ศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์มีความยั่งยืนและมีการเติบโตที่บริหารจัดการได้คือการสร้างความเชื่อมโยงและสร้างเครือข่ายกับศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์อื่นและศูนย์บ่มเพาะนอกภาคส่วนสร้างสรรค์

Lisbon Creative City เป็นโครงการใหม่โดยการนำของสภาเมืองลิสบอน สภาเมืองฯ เล็งเห็นความสำคัญของศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์ที่ทำให้อุตสาหกรรมสร้างสรรค์เจริญเติบโตและยั่งยืน เมืองได้กำหนดกลยุทธ์เชิงรุกเพื่อสนับสนุนและบริหารศูนย์ฯ บางแห่งในเมืองเองด้วย นอกจากนั้นยังก่อตั้งเครือข่ายศูนย์บ่มเพาะธุรกิจลิสบอน (Lisbon Incubator Network) เพื่อช่วยเหลือศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์ในเมืองให้เติบโตและดำเนินงานได้อย่างดีที่สุด

เครือข่ายศูนย์บ่มเพาะธุรกิจลิสบอนทำให้ศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์ต่าง ๆ ในเมืองได้เรียนรู้เรื่องรูปแบบธุรกิจที่ใช้กันอย่างทั่วไปในกลุ่มเทคโนโลยีและในภาคส่วนอื่นมากขึ้น ด้วยเหตุนี้ แบบจำลองธุรกิจของศูนย์บ่มเพาะบางแห่ง เช่น StartUp Lisboa หรือขององค์กรที่มีความชำนาญเรื่องธุรกิจเงินร่วมลงทุน (Venture Capital) และการลงทุนโดยนักลงทุนอิสระ (Angel Investment) อย่าง Beta-I จึงสามารถเป็นแบบอย่างและช่วยเหลือศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์อย่าง Mouraria ได้ เครือข่ายนี้ก่อตั้งขึ้นโดยมีพันธกิจที่จะดำเนินงานอย่างเปิดเผย นอกจากนี้ ยังเริ่มพบเห็นความร่วมมือระหว่างศูนย์บ่มเพาะธุรกิจและศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์ได้บ่อย ๆ อีกด้วย



แนวคิดจากวงใน:

เรียนรู้จากผู้ร่วมวง

Hackney WickED สนับสนุนวัฒนธรรมท้องถิ่นในพื้นที่ Hackney Wick and Fish Island ในกรุงลอนดอน เพื่อให้เป็นเวทีสำหรับแสดงผลงานของศิลปินผ่านการจัดงานแสดงศิลปะและเทศกาลศิลปะประจำปี

ลักษณะการดำเนินงาน:

กลุ่ม

ระยะดำเนินงาน:

มีความมั่นคงแล้ว แต่อยู่ระหว่างการพัฒนาองค์กรเพื่อความยั่งยืนในอนาคต

โครงสร้าง:

บริษัทเพื่อสร้างประโยชน์ให้กับชุมชน
(community interest company: CIC)

การเงิน:

เป็นส่วนผสมระหว่างทุนจากรัฐบาลและเอกชน

พนักงาน:

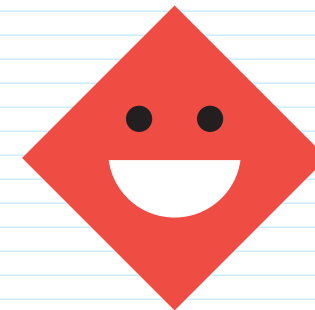
ประธานหรือ CEO 1 คน กรรมการผู้จัดการ 5 คน
อาสาสมัคร 1-50 คน

hackneywicked.co.uk

Hackey WickED เป็นงานเทศกาลประจำปีและเป็นศูนย์รวมของศิลปินหลายแขนงในย่าน Hackney Wick จัดขึ้นเพื่อนำศิลปินมารวมตัวกันเพื่อให้พื้นที่ศิลปินและพัฒนาความร่วมมือเชิงสร้างสรรค์ตลอดทั้งปี พวกเราเริ่มดำเนินงานใน พ.ศ. 2551 เริ่มจากการเปิดสตูดิโอและหอศิลป์ของศิลปินกลุ่มหนึ่ง และเปลี่ยนไปเป็นการก่อตั้งบริษัทเพื่อสร้างผลประโยชน์ให้กับชุมชน (CIC) ใน พ.ศ. 2553 กรรมการผู้จัดการของเรามีทักษะหลากหลาย ตั้งแต่การเป็นภัณฑารักษ์งานศิลปะ จนถึงการจัดโปรแกรมดนตรีและการจัดการ และพวกเราทุกคนเปิดกว้างในการแบ่งปันทักษะที่เรามีให้แก่คนอื่น

ศิลปินและธุรกิจในพื้นที่คือพันธมิตรที่สำคัญของเรา ตัวชี้ความสำเร็จของเราที่ดีที่สุดคือตอนที่เรাজัดงานเทศกาลใน พ.ศ. 2555 ไม่ได้เพราะตรงกับการจัดการแข่งขันกีฬาโอลิมปิกพอดี ทุกคนบอกเราว่าค้าขายได้ไม่คั่งตัวและมีลูกค้าน้อยมาก และยังคงบอกว่าสุดสัปดาห์ที่เรাজัดเทศกาล Hackney WickED เป็นช่วงเวลา que ทุกคนมีรายได้สะพัดที่สุด เรารู้สึกดีมากที่สุดที่ได้รู้ว่าเรามอบอะไรให้กับชุมชนบ้างและทำให้มีกลุ่มใหม่เข้ามาในพื้นที่ เรากำลังใช้ความรู้นี้มาพัฒนาแผนงานในอนาคตและดูเรื่องกระจายได้และโอกาสต่าง ๆ ด้วย

แอนนา มาโลนี่ Hackney WickED



บทสรุป

ใช้วิธีการหลายแบบในการรวบรวมและเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับศูนย์ฯ อย่างสร้างสรรค์โดยเสนอข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ

กำหนดช่วงเวลาสำหรับการทบทวนและประเมินความก้าวหน้าของศูนย์ฯ โดยเน้นไปที่ทิศทางในอนาคต

ดูว่าศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์ให้อะไรกับชุมชนที่ศูนย์ฯ ตั้งอยู่ มากไปกว่ากิจกรรมและบริการที่เกิดขึ้นในศูนย์ฯ

สร้างความยั่งยืนและ ขยายขนาด

วัตถุประสงค์:

เพื่อหาต้นแบบที่ดีที่สุดสำหรับการเติบโตอย่างยั่งยืนของศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์

หากศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์ได้พัฒนาไปจนประสบความสำเร็จในการดำเนินงานเพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชน และมีความต้องการพื้นที่และบริการใหม่ ๆ มากพอ สิ่งที่ต้องคิดขั้นต่อไปคือการขยายขนาดของศูนย์ฯ

สร้างการเติบโตให้ศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์

ศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์มีศักยภาพในการเติบโตและขยายขนาดได้หลายแบบ ศูนย์ฯ บางแห่งอาจต้องการพื้นที่ใหญ่ขึ้น บางแห่งอาจสร้างเครื่องมือดิจิทัลให้เฉพาะสมาชิกได้ใช้งาน หรืออาจหาบริษัทร่วมลงทุนเพื่อพัฒนา ศูนย์ฯ และธุรกิจที่ศูนย์ฯ สนับสนุนอยู่

ในขณะที่ศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์กำลังเติบโต ต้องระลึกว่าศูนย์ฯ ไม่ได้มีหน้าที่ทำทุกอย่างเพื่อสมาชิกทุกคน สมาชิกในเครือข่ายบางคนอาจต้องการทรัพยากรและเครื่องมือเฉพาะด้านบางอย่าง หากหน่วยงานอื่น ๆ ใกล้เคียงกันมีทรัพยากรหรืออุปกรณ์ดังกล่าว ศูนย์ฯ ควรสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานนั้นเพื่อแบ่งใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างคุ้มค่าที่สุด เพราะความร่วมมือในการพัฒนาและขยายการบริการจะเป็นประโยชน์กับทุกฝ่าย

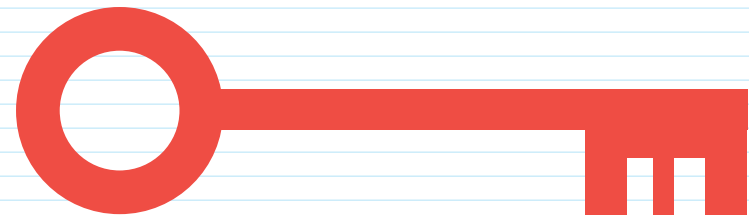
ปรับตัวให้เข้ากับนโยบาย

การปรับกิจกรรมให้สอดคล้องกับนโยบายของท้องถิ่นและของชาติเป็นเรื่องสำคัญมากหากศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์ต้องการขยายขนาด ศูนย์ฯ ควรใช้แบบจำลองธุรกิจและเครื่องมือต่าง ๆ ช่วยเพื่อกำหนดบริการ ราคา และวิเคราะห์ เพื่อสร้างข้อเสนอทางธุรกิจ (business case) ที่ดี และต้องแสดงให้เห็นว่าศูนย์ฯ ได้ตอบสนองความต้องการเชิงพื้นที่ (เช่น นโยบายพัฒนาที่อิงกับพื้นที่) และวัตถุประสงค์เฉพาะภาคส่วน (รวมถึงประเด็นสำคัญด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม)

ความเป็นผู้นำเป็นกุญแจสำคัญ

ในขณะที่ศูนย์ฯ กำลังขยายขนาดและเป็นที่ยอมรับในพื้นที่และในชุมชนมากขึ้น การเติบโตก็อาจจะเป็นการเพิ่มแรงกดดันให้แก่พนักงานของศูนย์ฯ การสร้างแบบจำลองการเงินแนวใหม่ ๆ สำหรับศูนย์ฯ เป็นสิ่งจำเป็น เพื่อให้ศูนย์ฯ เติบโตอย่างยั่งยืนและมีความสามารถในการรับรู้ปรับตัว และผู้นำกระบวนการนี้ต้องมีความเชี่ยวชาญและมีทัศนคติที่เหมาะสมจึงจะประสบความสำเร็จ

ผู้นำศูนย์ฯ ควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้ร่วมทำงานเพื่อสร้างความเติบโตให้กับศูนย์ฯ และสร้างโอกาสพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำให้แก่พนักงาน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนสืบทอดธุรกิจและการทำแผนดำเนินงานในกรณีฉุกเฉิน ศูนย์ฯ ควรให้โอกาสเจ้าหน้าที่ฝึกงานหรือพนักงานระดับล่างเพื่อพัฒนาต่อไปได้ หรือสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานในท้องถิ่นซึ่งมีพนักงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะพัฒนาให้เป็นผู้จัดการศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์ได้ อีกวิธีหนึ่งคือการสนับสนุนสมาชิกในเครือข่ายที่ชอบทำงานกับผู้คน ซึ่งเป็นคุณลักษณะหนึ่งของผู้จัดการศูนย์ฯ ให้เติบโตต่อไป



แบบจำลองทางการเงิน

ในสถานะเศรษฐกิจปัจจุบัน ผู้จัดการศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์ต่างมองหาแนวทางเพื่อเพิ่มช่องทางหารายได้เพื่อสร้างความยั่งยืนให้กับศูนย์ฯ ในส่วนการลงทุนภาคเอกชน (private investment) มีหลายแนวทางที่เป็นที่สนใจ เช่น บริษัทร่วมลงทุน นักลงทุนอิสระ

บริษัทร่วมลงทุน (Venture Capital)

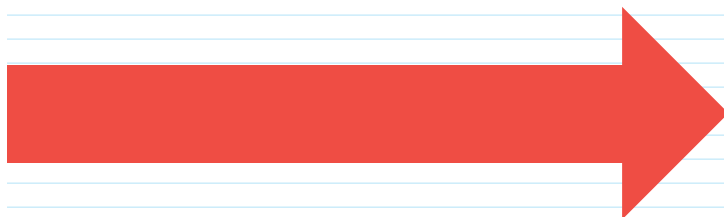
นักลงทุนในรูปแบบบริษัทที่ให้เงินทุนเพื่อการก่อตั้งธุรกิจสตาร์ทอัพและสนับสนุนบริษัทขนาดเล็กซึ่งต้องการขยายกิจการ นักลงทุนเหล่านี้ลงทุนให้บริษัทต่าง ๆ เพราะได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนเป็นการถือหุ้นของบริษัท

นักลงทุนอิสระ (Angel Investment)

นักลงทุน กลุ่มหรือเครือข่ายนักลงทุนที่ให้ทุนสนับสนุนเพียงครั้งเดียวเพื่อตั้งต้นธุรกิจ หรือให้ทุนอย่างต่อเนื่องแก่ธุรกิจสตาร์ทอัพหรือผู้ประกอบการ

มองสู่ออนาคต

ศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์ต้องรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับกลุ่มคนซึ่งเป็นหัวใจของศูนย์ฯ ซึ่งก็คือชุมชนของศูนย์ฯ หากชุมชนเข้าใจและมีวิสัยทัศน์เหมือนกับศูนย์ฯ ชุมชนจะเป็นผู้เหมาะสมที่สุดในการกำหนดทิศทางในอนาคตของศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์





แนวคิดจากวงใน:

สะสมเงินทุน

CodeBase เป็นศูนย์บ่มเพาะธุรกิจด้านเทคโนโลยีที่ใหญ่ที่สุดในสหราชอาณาจักร ตั้งอยู่ในเมืองเอดินบะระ ศูนย์แห่งนี้ก่อตั้งโดยการถือกรรมสิทธิ์ของภาคเอกชนเพียงอย่างเดียวและเป็นที่ตั้งของบริษัทเทคโนโลยีชั้นนำของทวีปยุโรปหลายบริษัท

ลักษณะการดำเนินงาน:

กลุ่ม

ระยะดำเนินงาน:

มีความมั่นคงแล้ว/ กำลังเติบโต

โครงสร้าง:

บริษัทจำกัด

การเงิน:

การลงทุนจากเอกชนและรายได้ที่หาได้เอง

พนักงาน:

กรรมการผู้จัดการ 1 คน และพนักงาน 5 คน

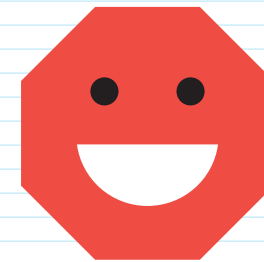
thisiscodebase.com

ผมใช้เวลาหลายปีเพื่อสร้างความสัมพันธ์ในโลกของบริษัทร่วมลงทุนนานาชาติและผู้ลงทุนในหุ้นนอกตลาด ผมรู้ว่านักลงทุนเหล่านี้สนใจบริษัทแบบไหนและใช้สิ่งนี้เป็นประเด็นต่อรองเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดด้านการเงินและบุคลากร ผมปกป้องนักลงทุนเหล่านี้และจะแนะนำพวกเขาเฉพาะกับบริษัทหรือบุคคลที่ผมให้คะแนนสูงมากเท่านั้น ในส่วนของศูนย์บ่มเพาะธุรกิจ สิ่งที่มีค่าต่อบริษัทขนาดใหญ่คือการเข้าถึงนวัตกรรม (ส่วนใหญ่บริษัทพวกนี้ต้องการจ้างธุรกิจสตาร์ทอัพทำงานด้านวิจัยและพัฒนา) บางครั้งก็มีเรื่องของความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) เข้ามาเกี่ยวข้องด้วย แต่ผมชอบสร้างผลประโยชน์ทางธุรกิจล้วน ๆ ให้กับทั้งสองฝ่ายมากกว่า

ผมมองว่าการสร้างสมดุลระหว่างความสามารถในการแข่งขันและระบบนิเวศน์ที่ดีที่สุดสำหรับผู้เข้าพื้นที่ เป็นเรื่องที่สัมพันธ์กันอย่างมาก สิ่งที่ดีที่สุดคือเวลาที่มีการแข่งขันในระดับที่พอดีเหมือนกับเพื่อนแข่งกีฬากันสนุก ๆ ทั้งสองฝ่ายต่างก็อยากเห็นเพื่อนทำได้ดี แต่ตัวเองก็อยากจะทำได้ดีกว่านั้นนิดหน่อย

จริง ๆ แล้วเคล็ดลับที่สำคัญคือความจริงใจ ความจริงใจเป็นเรื่องดีสำหรับทุกฝ่ายในระยะยาว คนที่ยอมรับความช่วยเหลือเพื่อให้เปลี่ยนทิศทางไปมาได้จะอยู่ได้นานกว่าคนที่ไม่ยอมเปลี่ยนความคิดของตัวเอง

เจมี โคลแมน CodeBase



บทสรุป

ศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์สามารถขยายขนาดได้แตกต่างกันไป วาระสำคัญในระดับท้องถิ่น/ ชาติ/ ภาคส่วน จะเป็นกุญแจสำคัญในการเติบโตของศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์

การลงทุนมีบทบาทสำคัญในการขยายขนาดของศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์และชุมชนของศูนย์ฯ

การมีทักษะผู้นำที่ดีเป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับความยั่งยืนของศูนย์ฯ และการวางแผนส่งต่องานไปยังคนรุ่นใหม่

เราหวังว่าการใช้คู่มือฉบับนี้จะทำให้ผู้อ่านมีความรู้
เรื่องรูปแบบ โครงสร้าง และหน้าที่ของศูนย์รวมความ
คิดสร้างสรรค์ และทำให้เข้าใจบทบาทของศูนย์ฯ
ผลกระทบทางบวกที่ศูนย์ฯ อาจสร้างขึ้น รวมไปถึง
สิ่งจำเป็นที่จะทำให้ศูนย์ฯ อยู่ได้ในระยะยาว
ยังมีแหล่งข้อมูลอีกมากมายที่ได้รวบรวมไว้แล้วใน
ส่วนต่อไปที่จะทำให้คู่มือสร้างศูนย์รวมความคิด
สร้างสรรค์ฉบับสั้นนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

แหล่งข้อมูลเพื่อการเรียนรู้เพิ่มเติม

งาน **European Creative Hubs Forum:** creativehubs.org

กรณีศึกษาของบริติช เคานซิล

- **Bethnel Green Ventures:** goo.gl/Edo3bd
- **Fabrica:** goo.gl/ZwtXez
- **Institute of Making:** goo.gl/GeZ17M
- **Repair Cafe:** goo.gl/lkmThZ
- **Watershed:** goo.gl/gwd07S

แบบจำลองธุรกิจ (Business Model Generation Canvas):
goo.gl/R6pQhB

Collective Futures – โครงการเพื่อศึกษาโครงสร้างและบทบาทในอนาคตของการรวมตัวของกลุ่มคนสร้างสรรค์: goo.gl/ljiEuu

Creative England มีแหล่งข้อมูลที่นำไปปรับใช้ได้จริงให้ศึกษามากมายแบบออนไลน์ เพิ่มเติมความรู้ในประเด็นสำคัญทางธุรกิจที่กำลังมาแรงได้จากหัวข้อด้านล่างนี้:

- การให้คำปรึกษา/แบบจำลอง **Open Data Workshop:**
goo.gl/xOMz23
- เครื่องมือวิเคราะห์ธุรกิจ **Creative Accelerator:**
goo.gl/pOYBcn
- **Creative Finance Network:** goo.gl/9r6uzK
- **Better Business Finance:** goo.gl/p0JepG

ชุดเครื่องมือ DIY ของ **Nesta:** goo.gl/3PS99a

คู่มือ **Startup Accelerator** ของ **Nesta:** goo.gl/OZDXAF

รายงานเกี่ยวกับพื้นที่นวัตกรรมมวลชน วัฒนธรรมและสังคม **Searching for Necessity :** goo.gl/nxrZWG

Studio Tilt โครงการศึกษาบทบาทของพื้นที่ที่มีต่อความคิดสร้างสรรค์:
goo.gl/ZBAWcX

ประโยชน์ของศิลปะและวัฒนธรรมต่อเศรษฐกิจของประเทศ: goo.gl/60kqIL

คู่มือสร้างศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์

ผลิตและเรียบเรียงเป็นภาษาไทยโดย:



creativeconomy.britishcouncil.org

ได้รับการสนับสนุนจาก:



creativeengland.co.uk

ร่วมสนับสนุนทางการเงินโดย:



เนื้อหาในคู่มือพัฒนาโดย:

จານีน แมทธิสัน จาก Creative Edinburgh
และ จิลเลียน เอสสัน จาก Creative Dundee

creative-edinburgh.com | createdundee.com

ออกแบบต้นฉบับภาษาอังกฤษโดย: มาร์ติน เบลลี

martinbaillie.com

ขอขอบคุณ:

ลินซีย์ สมิธ และ เลติเชีย มานาซ จากบริติช เคานซิล

โจฮานนา โบลโฮเวน จาก Creative England

และผู้ช่วยให้ความรู้จากศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์ต่าง ๆ ทุกคน



www.britishcouncil.or.th