

แผนยุทธศาสตร์
ศูนย์ส่งเสริมศิลปาชีพระหว่างประเทศ (องค์การมหาชน)
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2560-2563

รายงานฉบับสมบูรณ์ (Final Report)

เสนอ



ศูนย์ส่งเสริมศิลปาชีพระหว่างประเทศ (องค์การมหาชน)

โดย



มูลนิธิสถาบันวิจัยนโยบายเศรษฐกิจการคลัง

พฤษภาคม 2559

บทสรุปผู้บริหาร

โครงการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ศูนย์ส่งเสริมศิลปาชีพระหว่างประเทศ (องค์การมหาชน)

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560-2563

หลักการและเหตุผล

ศูนย์ส่งเสริมศิลปาชีพระหว่างประเทศ (องค์การมหาชน) หรือ ศ.ศ.ป. เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการจัดตั้งศูนย์ส่งเสริมศิลปาชีพระหว่างประเทศ (องค์การมหาชน) พ.ศ. 2546 โดยมีวัตถุประสงค์ในการส่งเสริม สนับสนุน ให้มีการประกอบอาชีพผสมผสาน เพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ศิลปหัตถกรรมพื้นบ้านตามโครงการส่งเสริมศิลปาชีพในสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ และส่งเสริม สนับสนุนด้านการตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์ดังกล่าว ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ในระยะที่ผ่านมา ศ.ศ.ป. มุ่งดำเนินงานตามเจตนารมณ์ในการจัดตั้ง ศ.ศ.ป. ภายใต้แผนยุทธศาสตร์ศูนย์ส่งเสริมศิลปาชีพระหว่างประเทศ (องค์การมหาชน) พ.ศ. 2556 – 2559 ซึ่งคณะกรรมการบริหาร ศ.ศ.ป. ได้ให้ความเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์ดังกล่าวในคราวประชุม ครั้งที่ 99-8/2555 เมื่อวันที่ 16 สิงหาคม 2555 เพื่อเป็นแผนแม่บทหลักในการขับเคลื่อนบทบาทและภารกิจในการส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนางานศิลปาชีพ และศิลปหัตถกรรมพื้นบ้าน อันจะช่วยให้เกิดการสร้างงาน สร้างรายได้เพิ่มแก่ราษฎรอย่างยั่งยืนสืบไป โดยแผนยุทธศาสตร์ดังกล่าวจะสิ้นสุดในปีงบประมาณ พ.ศ. 2559

ด้วยเหตุนี้ ศ.ศ.ป. จึงกำหนดให้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 – 2563 เพื่อเป็นแนวทางในการส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนางานศิลปหัตถกรรม ตลอดจนกำหนดรูปแบบโครงสร้างการดำเนินงาน (Business Model) ที่จะยกระดับการดำเนินงานของ ศ.ศ.ป. ทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้าง ทั้งในและต่างประเทศ รวมถึงสามารถส่งเสริมองค์ความรู้ งานหัตถศิลป์ไทย (Arts & Craft) ทั้งในด้านการอนุรักษ์คุณค่าแห่งงานหัตถศิลป์ดั้งเดิม การสืบสาน ต่อยอดภูมิปัญญาด้วยการผสมผสานนวัตกรรม และผสมผสานวัฒนธรรมร่วมที่หลากหลาย รวมถึงการสังเคราะห์ นำเสนอองค์ความรู้ใหม่ (Craft Trend) เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มงานศิลปหัตถกรรม ควบคู่ไปกับการเพิ่มสมรรถนะและพัฒนาศักยภาพครูช่าง ช่างนักสร้างสรรค์งานหัตถกรรม การเชื่อมโยงชุมชนหัตถกรรมกับเศรษฐกิจในระดับชุมชน (Local Economy) ตลอดจนการเชื่อมโยงกับการท่องเที่ยว และรวมถึงการสร้างความพร้อมและเพิ่มศักยภาพการเป็นผู้ประกอบการงานศิลปหัตถกรรม เพื่อสร้างนักรบเศรษฐกิจใหม่ “Entrepreneurial Economy” ในสาขางานหัตถกรรม การเพิ่มศักยภาพการบริหารจัดการธุรกิจ กำลังการผลิต การออกแบบที่ตรงตามความต้องการของตลาด เพื่อผลักดันผู้ประกอบการสู่ระดับส่งออก รวมถึงส่งเสริมการเป็นผู้ประกอบการหัตถกรรมอินทรีย์ด้วย นอกจากนี้ ยังสนับสนุนด้านการตลาดทั้งในและต่างประเทศให้เป็นที่ยอมรับในตลาดเป้าหมายหลัก รวมถึงการขยายผลโครงการศิลปาชีพในสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ ให้เป็นที่ประจักษ์ทั้งในและต่างประเทศ

ผลการศึกษาที่สำคัญ

1) การประเมินผลการส่งเสริมศิลปหัตถกรรมไทยของ ศ.ศ.ป. ในระยะที่ผ่านมา

ผลการดำเนินงานของ ศ.ศ.ป. ในช่วงปี 2556-2558 ที่ผ่านมานี้ ครอบคลุมทุกประเด็นตามแผนยุทธศาสตร์ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเสริมสร้างองค์ความรู้งานศิลปหัตถกรรม ด้านการเพิ่ม

สมรรถนะและพัฒนาธุรกิจงานศิลปหัตถกรรม ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ศิลปหัตถกรรม และด้านการขยายตลาดงานศิลปหัตถกรรม อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาพบว่า ศ.ศ.ป. ควรพิจารณาการดำเนินงานเพิ่มเติมดังต่อไปนี้

- พัฒนาฐานข้อมูลสำมะโนผู้ผลิต องค์ความรู้ และสถิติ ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมศิลปหัตถกรรมของประเทศไทย
- เพิ่มบทบาทในการเชิดชูครูช่างอย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรมมากขึ้น
- ควรมุ่งเน้นกระตุ้นให้ผู้ผลิตพัฒนาปรับปรุง ออกแบบผลิตภัณฑ์ให้ตอบสนองตลาด
- ควรติดตามความสำเร็จของผลิตภัณฑ์งานศิลปหัตถกรรมที่ได้นำไปแสดงสินค้า/ทดสอบตลาด รวมทั้งการจัดแสดง/ร่วมแสดงสินค้าทั้งในและต่างประเทศ โดยพิจารณาจากคำสั่งซื้อ/ยอดขายภายหลังกิจกรรม
- ควรปรับปรุงและขยายช่องทางการจัดจำหน่าย อาทิ แหล่งท่องเที่ยว โดยร่วมกับเครือข่ายในและต่างประเทศ และผ่านช่องทางสื่อ Digital ต่าง ๆ
- ควรประสานความร่วมมือ/เชื่อมโยงกับเครือข่ายหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนให้ผู้ประกอบการศิลปหัตถกรรมเข้าสู่ Supply Chain เพื่อให้เกิดการจับคู่ธุรกิจ
- ควรมีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม

2) การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกทั้งในด้านโอกาสและภัยคุกคาม

จากการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ภายนอกองค์กร 6 ด้าน ที่อาจเอื้อประโยชน์หรือส่งผลกระทบต่อการทำงานของ ศ.ศ.ป. ได้ข้อสรุปที่สำคัญ ดังนี้

1. *ด้านแนวโน้มของสถานการณ์เศรษฐกิจและสังคมโลก:* สถานการณ์ทางด้านเศรษฐกิจของโลกในปัจจุบัน มีการเปลี่ยนแปลงที่เป็นพลวัตและมีการเชื่อมโยงกันอย่างใกล้ชิดมากขึ้น และโลกกำลังเผชิญกับความเสี่ยงหลายประการ เศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy) กำลังเข้ามามีอิทธิพลมากขึ้น ขณะที่ยุคเจนเนอเรชั่น C มีการเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารถึงกันได้สะดวกรวดเร็วมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ กระแสการพัฒนาสู่ความยั่งยืน การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ การเป็นสังคมเมือง ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ ล้วนเป็นความท้าทายต่อการดำเนินงานตามภารกิจของ ศ.ศ.ป. แต่หากสามารถปรับตัวได้อย่างถูกต้องทิศทาง และทันต่อเหตุการณ์ก็ย่อมเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาสได้เช่นกัน
2. *ปัจจัยแวดล้อมด้านกฎหมายและกฎระเบียบของภาครัฐ และปัจจัยเชิงสถาบันในการกำหนดและขับเคลื่อนนโยบายส่งเสริมศิลปหัตถกรรมของประเทศไทย:* ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา ประเทศไทยประสบกับปัญหาความไม่แน่นอนทางการเมือง ซึ่งส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของผู้บริโภคและนักลงทุน อย่างไรก็ตาม รัฐบาลปัจจุบันให้ความสำคัญกับนโยบายเศรษฐกิจชุมชน (Local Economy) ซึ่งเป็นปัจจัยสนับสนุนการดำเนินงานของ ศ.ศ.ป.
3. *ประเด็นท้าทาย และโอกาสของเศรษฐกิจไทย:* แม้ว่าสถานะเศรษฐกิจของไทยในปัจจุบันจะยังไม่ฟื้นตัวดีนัก ปัญหาหนี้ครัวเรือนเพิ่มสูงขึ้น แต่ก็ยังมีปัจจัยบวกจากจำนวนคนยากจนที่ลดน้อยลง การอุปโภคบริโภคที่เพิ่มขึ้น และแนวโน้มจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เพิ่มขึ้น เนื่องจากสินค้าศิลปหัตถกรรมเป็นสินค้าที่สะท้อนถึงภูมิ

ปัญญาดั้งเดิมและเอกลักษณ์ของความเป็นไทย นักท่องเที่ยวชาวต่างชาติจึงนิยมซื้อไป เป็นของฝากของที่ระลึก รวมทั้งเป็นของสะสมอีกด้วย

4. *สภาพแวดล้อมเชิงสังคมและวัฒนธรรมของประเทศไทย*: การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรในประเทศที่มีสัดส่วนของผู้สูงอายุเพิ่มขึ้นและมีแนวโน้มที่จะเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการเปลี่ยนแปลงในด้านวิถีชีวิตของคนไทยที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทั้งในแง่ของการบริโภคสินค้า การดำเนินชีวิตประจำวันหรือแม้กระทั่งทัศนคติที่มีต่อสังคม ศ.ศ.ป. ควรช่วยเหลือและส่งเสริมให้ผู้ผลิตสินค้าศิลปหัตถกรรมสามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่ส่งผลต่อทั้งตัวผู้ผลิตสินค้าศิลปหัตถกรรมเองและผู้ซื้อสินค้าด้วย
5. *ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยีและผลต่อการส่งเสริมศิลปหัตถกรรม*: การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วทำให้เกิดนวัตกรรมที่สามารถช่วยให้การออกแบบ การผลิต และการจำหน่ายสินค้าต่าง ๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากขึ้น เช่น เทคโนโลยี การถ่ายภาพ 360 องศา (360 Photography) และเทคโนโลยีการพิมพ์แบบสามมิติ (3D printing) เป็นต้น
6. *สภาวะแวดล้อมภายนอกด้านอุตสาหกรรมและการแข่งขันสำหรับศิลปหัตถกรรม*: เป็น การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กร ในระดับอุตสาหกรรมและการแข่งขัน โดยใช้การ วิเคราะห์แบบจำลองแรงกระทบทั้ง 5 ประการ (Five Force Model) ผลการศึกษา พบว่า ตลาดสินค้างานศิลปหัตถกรรมที่มีราคาสูงหรือสินค้า High-End มีความรุนแรง ด้านภาวะการแข่งขันต่ำ ในขณะที่ตลาดสินค้าศิลปหัตถกรรมที่มีระดับราคาต่ำถึงปาน กลาง ตลาดมีความรุนแรงด้านภาวะการแข่งขันค่อนข้างสูง

3) การวิเคราะห์ห่วงโซ่มูลค่าสินค้าศิลปหัตถกรรม (ศ.ศ.ป.)

จากการวิเคราะห์ห่วงโซ่มูลค่าสินค้าศิลปหัตถกรรม (Handicraft Value Chain) ตั้งแต่ การวิจัย และออกแบบ วัตถุดิบและอุปกรณ์ การผลิตสินค้าศิลปหัตถกรรม การกระจายและการขนส่ง สินค้า การทำการตลาด ไปจนถึงมือลูกค้า พบว่า ศ.ศ.ป. ได้เข้าไปมีบทบาทในการพัฒนา สนับสนุน และส่งเสริม ห่วงโซ่มูลค่าเกือบครบทุกขั้นตอนแล้ว นอกจากนี้ ยังดำเนินกิจกรรม สนับสนุนต่าง ๆ อาทิ การสนับสนุนในส่วนของข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ และการอนุรักษ์สืบสานด้วย

ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ (Key Success Factors) ของ ศ.ศ.ป. คือ การสร้างคุณค่าที่แตกต่าง (Differentiation) จากองค์กรอื่น เช่น ให้ความสำคัญกับผู้ประกอบการงานศิลปหัตถกรรมชั้นสูง อย่างชัดเจน ผลิตภัณฑ์ของผู้ประกอบการ ครูศิลป์ ครูช่าง มีคุณภาพสูง เป็นที่ยอมรับของลูกค้า เป็นแหล่งรวบรวมและเผยแพร่องค์ความรู้ศิลปหัตถกรรม การสร้างสรรค์นวัตกรรม และการขยาย ตลาดศิลปหัตถกรรมสู่ตลาดต่างประเทศ โดยเฉพาะศิลปหัตถกรรมที่ใช้ความรู้เชิงช่างชั้นสูง

การวิเคราะห์ทรัพยากรและขีดความสามารถ (Resource and Capability Analysis) ในด้าน ต่าง ๆ ของ ศ.ศ.ป. ช่วยให้เข้าใจถึงศักยภาพของ ศ.ศ.ป. ในปัจจุบันว่า มีความสามารถที่จะ ดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่วางไว้มากน้อยเพียงใด ผลจากการวิเคราะห์พบว่า *ประเด็นที่ควร ได้รับความสนใจก่อน ได้แก่ การให้บริการ การสืบทอดศิลปหัตถกรรมและอัตลักษณ์ความเป็น*

ไทย ความรักดีของลูกค้า เงินทุนในการดำเนินงาน บุคลากร ชื่อเสียงองค์กร การบริหารความรู้ และความสามารถในด้านการตลาด ในขณะที่ ประเด็นที่ควรได้รับความสนใจในลำดับต่อมา ได้แก่ อาคาร และความสามารถในด้านการขาย ดังนั้น ศ.ศ.ป. ควรให้ความสำคัญกับการสร้างขีดความสามารถภายในองค์กรก่อน

จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis) ของศูนย์ส่งเสริมศิลปาชีพระหว่างประเทศ นำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ของ ศ.ศ.ป. ได้ โดยส่งเสริมให้ใช้จุดแข็งขององค์กร เพื่อให้ประโยชน์จากโอกาสใหม่ ๆ (กลยุทธ์เชิงรุก - Offensive) สนับสนุนการใช้โอกาสใหม่ในการพัฒนาองค์กรให้เข้มแข็งขึ้น (กลยุทธ์เชิงพัฒนา - Improvement) ให้ความสำคัญกับการเอาชนะอุปสรรคด้วยจุดแข็งขององค์กร (กลยุทธ์เชิงรับ - Defensive) และมุ่งที่ปิดจุดอ่อนจากความท้าทายใหม่ที่องค์กรต้องเผชิญ (กลยุทธ์เชิงป้องกัน)

SWOT Analysis



ที่มา: มูลนิธิสถาบันวิจัยนโยบายเศรษฐกิจการคลัง (สวด.)

- 4) กรอบแนวคิด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และรายละเอียดยุทธศาสตร์ของแผนยุทธศาสตร์ ศูนย์ส่งเสริมศิลปาชีพระหว่างประเทศ (องค์การมหาชน) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560-2563

กรอบแนวคิด

การจัดทำแผนครั้งนี้มีกรอบแนวคิดในการส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนา ศิลปหัตถกรรมไทย โดยแบ่งการพิจารณาออกเป็น 2 ด้านหลัก ๆ ได้แก่

1. ด้านบทบาทของศูนย์ส่งเสริมศิลปาชีพระหว่างประเทศ: เนื่องจาก ศ.ศ.ป. จัดเป็นหน่วยงานของรัฐ จึงควรคำนึงถึงหลักการในการดำเนินนโยบายสาธารณะ (Public policy) กล่าวคือ ควรปฏิบัติภารกิจหน้าที่ตามเจตนารมณ์ในการจัดตั้งองค์กร ควรใช้เงินงบประมาณแผ่นดินอย่างคุ้มค่า ลดการทำงานซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่น ในกรณีที่มีการทำงานในลักษณะเดียวกันกับหน่วยงานอื่น ๆ ควรมีวิธีประสานงานและร่วมมือกันที่จะ

ช่วยให้การดำเนินงานของภาครัฐเกิดประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อให้การส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาศิลปหัตถกรรมไทย เป็นไปอย่างบูรณาการ สำหรับประเด็นที่ ศ.ศ.ป. ควรให้การมุ่งเน้นในการส่งเสริม สนับสนุนให้มีการประกอบอาชีพผสมผสานเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ศิลปหัตถกรรมพื้นบ้านตามโครงการส่งเสริมศิลปอาชีพ ในสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ และส่งเสริมสนับสนุนด้านการตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์ดังกล่าว ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ทั้งนี้ ศ.ศ.ป. ควรเป็นศูนย์กลางการส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาด้านศิลปหัตถกรรม ของประเทศไทย อย่างไรก็ตาม เนื่องจากกลุ่มเป้าหมายมีเป็นจำนวนมาก ขณะที่หน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องก็ได้ให้การสนับสนุนและพัฒนาในด้านต่าง ๆ อยู่บ้างแล้ว ดังนั้น ศ.ศ.ป. จึงไม่จำเป็นต้องทำเองทั้งหมด ศ.ศ.ป. ควรสร้างเครือข่าย (Network) กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อเชื่อมโยง ร่วมมือ หรือส่งต่องานบางส่วนได้

2. *ด้านกลุ่มเป้าหมายของ ศ.ศ.ป.:* สามารถแบ่งได้ออกเป็น 2 กลุ่มเป้าหมายหลักด้วยกัน ได้แก่ กลุ่มผู้ผลิตสินค้าศิลปหัตถกรรม และกลุ่มลูกค้าผู้ซื้อสินค้าศิลปหัตถกรรม ซึ่งแต่ละกลุ่มเป้าหมายหลักยังสามารถแบ่งกลุ่มย่อย ๆ ที่มีความต้องการได้รับการพัฒนา สนับสนุน และส่งเสริม จาก ศ.ศ.ป. ในรูปแบบที่แตกต่างกันไป ดังนั้น การทำความเข้าใจ คุณลักษณะและความต้องการของแต่ละกลุ่มเป้าหมายอย่างแท้จริง จะช่วยให้การกำหนดบทบาทของ ศ.ศ.ป. ต่อกลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ มีความชัดเจน การดำเนินงานก็จะเกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

กรอบแนวคิดดังกล่าวข้างต้น จะถูกนำมาใช้ประกอบการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์สำหรับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ศูนย์ส่งเสริมศิลปาชีพระหว่างประเทศ (องค์การมหาชน) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 - 2563 ได้ดังต่อไปนี้

วิสัยทัศน์

“เป็นศูนย์รวมองค์ความรู้และอนุรักษ์สืบสานคุณค่าศิลปหัตถกรรมไทย รวมทั้งต่อยอดเชิงพาณิชย์สู่สากล เพื่อให้ชุมชนอยู่ดีกินดีอย่างยั่งยืน”

พันธกิจ

1. เพื่อให้ ศ.ศ.ป. เป็นศูนย์รวมองค์ความรู้และส่งเสริมการอนุรักษ์สืบสานศิลปหัตถกรรมไทย มีการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างภาพลักษณ์ดังกล่าว
2. เพื่อให้ผลิตภัณฑ์ศิลปหัตถกรรมไทยได้รับการพัฒนา ศ.ศ.ป. ต้องส่งเสริมให้เกิดการพัฒนา นวัตกรรมศิลปไทย ให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อต่อยอดเชิงพาณิชย์ โดยยังคงรักษารากเหง้าความเป็นไทยไว้
3. เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงเครือข่าย ศ.ศ.ป. ต้องสนับสนุนและพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถให้กับคนไทยที่ประกอบอาชีพด้านศิลปหัตถกรรมมี Value Chain ที่เข้มแข็ง ช่วยสร้างงานและรายได้ให้กับคนไทยได้อย่างทั่วถึงและยั่งยืน
4. เพื่อส่งเสริมการตลาดทั้งในและต่างประเทศ ศ.ศ.ป. ต้องศึกษาวิจัยทางการตลาดทั้งในและต่างประเทศ สร้างค่านิยมและความตระหนักในคุณค่าให้กับงานศิลปหัตถกรรม

และร่วมมือกับเครือข่ายหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายให้กับสินค้าของศูนย์ศิลปาชีพและคนไทยที่ประกอบอาชีพด้านศิลปหัตถกรรม

5. ศ.ศ.ป. มีโครงสร้าง กระบวนการทำงาน และบุคลากร ที่มีศักยภาพ ทำให้ประสิทธิภาพในการดำเนินงานเพิ่มขึ้น

เป้าหมาย

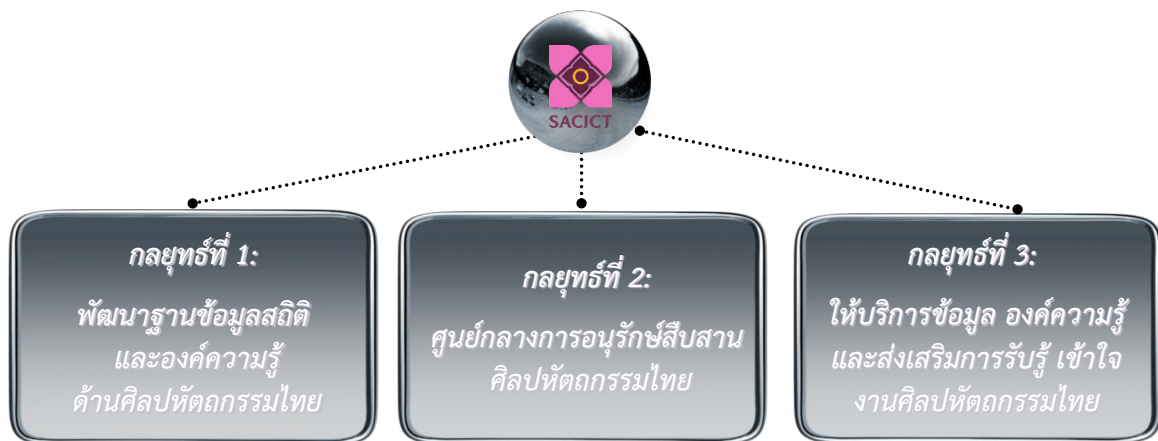
1. เป็นศูนย์รวมองค์ความรู้และอนุรักษ์สืบสานศิลปหัตถกรรมไทย ภายในปี พ.ศ. 2563
2. จำนวนผลิตภัณฑ์ที่สมาชิก ศ.ศ.ป. สามารถพัฒนาและต่อยอดในเชิงพาณิชย์ได้ไม่น้อยกว่า 20 ชิ้นงานต่อ 2 ปี
3. ศ.ศ.ป. มีโครงการร่วมกับพันธมิตรไม่น้อยกว่า 5 โครงการต่อปี ในการพัฒนาผู้ประกอบการ และเชื่อมโยงเครือข่าย Value Chain ศิลปหัตถกรรม
4. มีกิจกรรมส่งเสริมการตลาดทั้งในและต่างประเทศ โดยมีสมาชิก ศ.ศ.ป. ที่มีช่องทางการตลาดและสามารถจำหน่ายได้เพิ่มขึ้น ไม่น้อยกว่าร้อยละ 30 ของจำนวนสมาชิกทั้งหมด
5. ศ.ศ.ป. มีโครงสร้าง กระบวนการทำงาน และบุคลากร ที่มีศักยภาพ ทำให้ประสิทธิภาพในการดำเนินงานเพิ่มขึ้น เป็นที่น่าพอใจของบุคลากร ศ.ศ.ป. ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

ยุทธศาสตร์

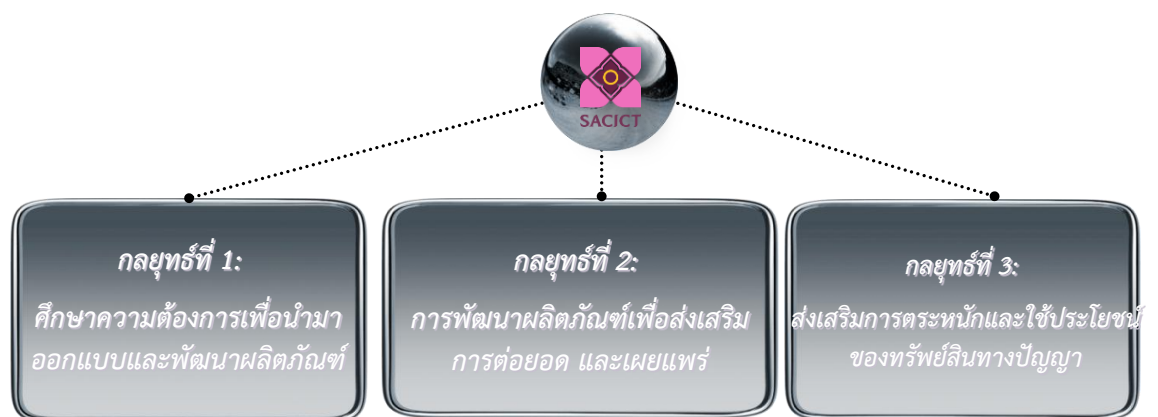
ความแตกต่างของยุทธศาสตร์สำหรับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ศูนย์ส่งเสริมศิลปาชีพระหว่างประเทศ (องค์การมหาชน) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 - 2563 ฉบับนี้ จากยุทธศาสตร์ของแผนฉบับก่อนคือการเพิ่มความมุ่งมั่นในยุทธศาสตร์เดิมให้มีความชัดเจนมากขึ้น จากยุทธศาสตร์เดิมทั้ง 4 นั้น ศ.ศ.ป. ได้ดำเนินงานอย่างครอบคลุมทุกด้าน แต่ไม่ได้มีการกำหนดจุดมุ่งเน้นที่ชัดเจน จากการวิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายในภายนอกและการคำนึงถึงข้อจำกัดทางด้านงบประมาณของ ศ.ศ.ป. และความซ้ำซ้อนของงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง แผนยุทธศาสตร์ ศ.ศ.ป. ฉบับนี้จึงกำหนดประเด็นที่มุ่งเน้นให้กับยุทธศาสตร์เดิมและเพิ่มยุทธศาสตร์ใหม่ที่สำคัญอีกยุทธศาสตร์หนึ่ง ได้แก่ ยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพ ศ.ศ.ป. เพื่อเพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามภารกิจของ ศ.ศ.ป. ซึ่งมีความจำเป็นเร่งด่วนที่ต้องทำเป็นลำดับแรก ๆ เพื่อให้การขับเคลื่อนโครงการเพื่อส่งเสริมศิลปหัตถกรรมไทยตามยุทธศาสตร์อื่น ๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ต่อไป สำหรับยุทธศาสตร์ด้านองค์ความรู้ ได้มุ่งมั่นเพิ่มขึ้นในแง่ของการเป็นศูนย์รวมองค์ความรู้และอนุรักษ์สืบสานศิลปหัตถกรรมไทย เนื่องจากเป็นจุดที่ ศ.ศ.ป. มีความเข้มแข็งและยังไม่มีหน่วยงานใดทำหน้าที่นี้อย่างชัดเจน ส่วนยุทธศาสตร์ในด้านส่งเสริมการพัฒนาศิลปหัตถกรรมไทยนั้น ได้ให้ความมุ่งมั่นเพิ่มขึ้นในส่วนของการต่อยอดเชิงพาณิชย์ให้มากขึ้น กล่าวคือเมื่อพัฒนาแล้วสินค้านั้นควรต้องตอบสนองความต้องการของลูกค้าและขายได้ เพื่อให้ผู้ผลิตมีรายได้เพิ่มขึ้น ในด้านการพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการนั้น แผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้ได้ให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยงเครือข่ายหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและ Value Chain เป็นหลัก ในขณะที่ด้านการตลาดสินค้าศิลปหัตถกรรม แผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้จะเน้นในเรื่องของการทำกิจกรรมเพื่อขยายโอกาสทางการตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศให้แก่สมาชิก รวมทั้งกิจกรรมเพื่อสร้างการรับรู้และการยอมรับในสินค้าศิลปหัตถกรรมไทย แทนการเน้นเรื่องยอดขายซึ่ง ศ.ศ.ป. สามารถดำเนินการโดยร่วมมือกับหน่วยงานเครือข่ายได้



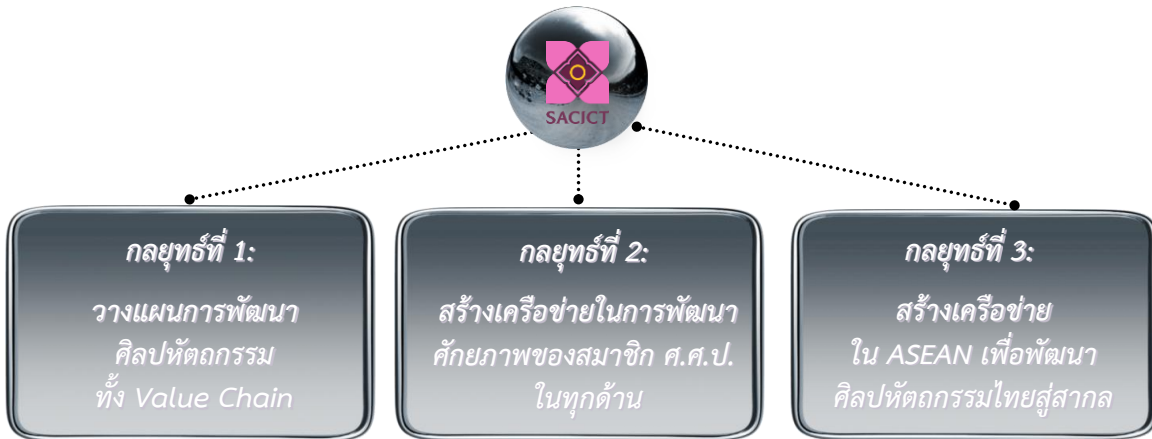
ยุทธศาสตร์ที่ 1 ศ.ศ.ป. เป็นศูนย์รวมองค์ความรู้ และอนุรักษ์สืบสาน ศิลปหัตถกรรมไทย



ยุทธศาสตร์ที่ 2 ส่งเสริมการพัฒนาผลิตภัณ์ศิลปหัตถกรรมเพื่อการต่อยอดเชิงพาณิชย์



ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาผู้ประกอบการ เชื่อมโยงเครือข่ายหน่วยงานและ Value Chain



ยุทธศาสตร์ที่ 4 ส่งเสริมกิจกรรมการตลาดทั้งในและต่างประเทศ



ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนาองค์กร ศ.ศ.ป. เพื่อเพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพในการดำเนินงาน



ที่มา: มูลนิธิสถาบันวิจัยนโยบายเศรษฐกิจการคลัง (สวด.)

- 5) ข้อเสนอแนะแนวทางการแปลงแผนยุทธศาสตร์ศูนย์ส่งเสริมศิลปาชีพระหว่างประเทศ (องค์การมหาชน) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560-2563 ไปสู่การปฏิบัติอย่างบูรณาการ การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560-2563 จำเป็นต้องทำการแปลงแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานให้เกิดผลสำเร็จได้ อย่างเป็นรูปธรรมโดยการจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี (Action Plan) ซึ่งเป็นแผนย่อยรายปี ระบุรายละเอียดโครงการต่าง ๆ ภายใต้แผนยุทธศาสตร์ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการเป็นศูนย์รวม องค์ความรู้ และอนุรักษ์สืบสานศิลปหัตถกรรมไทย ด้านการส่งเสริมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ศิลปหัตถกรรมเพื่อการท่องเที่ยวเชิงพาณิชย์ ด้านการพัฒนาผู้ประกอบการเชื่อมโยงเครือข่าย หน่วยงานและ Value Chain ด้านการส่งเสริมกิจกรรมการตลาดทั้งในและต่างประเทศ และด้าน การพัฒนาองค์กร ศ.ศ.ป. เพื่อเพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

ทั้งนี้การแปลงแผนสู่การปฏิบัติ หน่วยงานที่รับผิดชอบ/หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการ ตามแผนงาน/โครงการจะต้องร่วมกันกำหนดกิจกรรม ระยะเวลาในการดำเนินการเป้าหมายหรือ ผลสำเร็จของกิจกรรม เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินกิจกรรมให้บรรลุตามเป้าหมาย/ตัวชี้วัด ของโครงการ ตามที่ระบุไว้ในแต่ละโครงการภายใต้แผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดโดยสายงาน ยุทธศาสตร์องค์กรจะเป็นหน่วยงานหลักในการประสานงานและให้คำปรึกษาแนะนำแก่หน่วยงาน ต่าง ๆ ในการจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี และทำการรวบรวม กำกับ/ติดตามการดำเนินงาน ตามแผนปฏิบัติงาน ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

6) การวิเคราะห์รูปแบบโครงสร้างการดำเนินงาน (Business Model) ของ ศ.ศ.ป.

สำหรับการวิเคราะห์รูปแบบธุรกิจ (Business Model) ของ ศ.ศ.ป. โดยประยุกต์ใช้แนวคิดการ วิเคราะห์ของ The Business Model Canvas สรุปข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแผนการดำเนิน ธุรกิจของ ศ.ศ.ป. ได้ดังนี้

1. กลุ่มลูกค้า (Customer Segments): ศ.ศ.ป. ควรมีการจัดกลุ่มลูกค้าให้ชัดเจนยิ่งขึ้น เพื่อ สามารถให้บริการได้อย่างเหมาะสม
2. คุณค่าของสินค้า/บริการ (Value Proposition): มีการนำเสนอบริการเพื่อสร้างความพึง พอใจให้แก่กลุ่มเป้าหมายของ ศ.ศ.ป. สรุปได้ดังนี้

ผู้ผลิตศิลปหัตถกรรม

- สนับสนุนให้สามารถสร้างรายได้หลัก/เสริมจากการขายสินค้าศิลปหัตถกรรม
- ส่งเสริมให้เกิดการอนุรักษ์ เผยแพร่ ถ่ายทอด และสืบสานศิลปหัตถกรรม ดั้งเดิมคุณภาพสูงอย่างยั่งยืน
- ส่งเสริม และสร้างโอกาสการพัฒนางานนวัตกรรมศิลปและต่อยอดมูลค่าเชิง พาณิชย์
- ส่งเสริมให้เกิดการต่อยอดมูลค่าเชิงพาณิชย์ให้กับสินค้าหัตถกรรมพื้นบ้าน โดยปรับเข้ากับ Lifestyle

ลูกค้าศิลปหัตถกรรม

- การให้ข้อมูลข่าวสาร และความรู้เพื่อตระหนักถึงคุณค่าของศิลปหัตถกรรม

- การเข้าถึงงานศิลปะทัศนกรรมได้ง่ายยิ่งขึ้น ทุกที่ ทุกเวลา เชื่อมต่อกับ Social Network
 - การส่งเสริมการใช้ศิลปะทัศนกรรมให้กับภาคธุรกิจ
 - การสร้างประสบการณ์เกี่ยวกับศิลปะทัศนกรรมที่น่าประทับใจ
 - การสร้างสรรค์งานที่มีคุณภาพที่ตรงกับรสนิยมในต่างประเทศ
3. *ช่องทางการเข้าถึงกลุ่มลูกค้า (Channels):* ควรพิจารณาช่องทางเพิ่มเติมในการติดต่อสื่อสารเพื่อส่งมอบคุณค่าของบริการ และประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารไปยังกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้อย่างรวดเร็วและใช้ต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ
 4. *สายสัมพันธ์ลูกค้า (Customer Relationships):* พิจารณาวิธีการสร้างสายสัมพันธ์กับกลุ่มเป้าหมายในรูปแบบใหม่ที่น่าสนใจ เช่น การมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ร่วมกัน และ การสร้างสื่อกลางในการติดต่อระหว่างกัน เป็นต้น
 5. *รูปแบบรายได้ (Revenue Streams):* เนื่องจาก ศ.ศ.ป. มีหน้าที่ให้บริการในการพัฒนาส่งเสริม และสนับสนุน ศิลปะทัศนกรรมไทย โดยรายได้ของ ศ.ศ.ป. จะพิจารณาจากความพึงพอใจของผู้ผลิตศิลปะทัศนกรรมที่มีช่องทางการจำหน่ายและยอดขายเพิ่มขึ้น รวมถึงความพึงพอใจของลูกค้าศิลปะทัศนกรรม ที่มีความตระหนักในคุณค่าของงานศิลปะทัศนกรรมมากขึ้น มีความต้องการและสามารถหาซื้อสินค้าได้สะดวกยิ่งขึ้น
 6. *ทรัพยากรที่มี (Key Resources):* ศ.ศ.ป. ควรมีการพัฒนาบุคลากรและกระบวนการทำงานให้เอื้อต่อการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
 7. *งานหลักที่ทำ (Key Activities):* ศ.ศ.ป. ควรจัดกิจกรรมภายใต้โครงการต่าง ๆ ตามแผนกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ เพื่อให้เป็นไปตามพันธกิจและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามแผนยุทธศาสตร์
 8. *หุ้นส่วนหลัก (Key Partnerships):* ศ.ศ.ป. ควรสร้างเครือข่ายพันธมิตรที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามภารกิจ ลดความซ้ำซ้อนระหว่างหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก ศ.ศ.ป.
 9. *ต้นทุน (Cost Structure):* ศ.ศ.ป. ควรพิจารณาปรับสัดส่วนต้นทุนค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ให้มีความสอดคล้องกับแผนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์และมีความสมดุลมากยิ่งขึ้น