

# บ้าน ของเรา

จากหวนคืนสู่จิตวิญญาณพื้นฐาน (2558)

สู่ **TPA Transformation (2561)**

**สมาคม** ส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) หรือ ส.ส.ท. ก่อกำเนิดขึ้นจากกระแสต่อต้านสินค้าญี่ปุ่นในประเทศไทย เมื่อราว 45 ปีก่อน ตลอดระยะเวลามากกว่า 4 ทศวรรษ ส.ส.ท. ดำเนินกิจกรรมภายใต้อุดมการณ์ “เผยแพร่วิทยาการ สร้างฐานเศรษฐกิจ” เป้าหมายเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้า และยกระดับธุรกิจอุตสาหกรรมของประเทศ ผ่านการฝึกอบรม สอนภาษาและวัฒนธรรม ผลิตภัณฑ์ สอบเทียบเครื่องมืออุตสาหกรรม และโครงการต่างๆ อีกมากมาย ซึ่งได้รับการตอบรับด้วยดีจากผู้ประกอบการอุตสาหกรรมไทย

ผ่านมาจนถึงวันนี้ ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่รวดเร็วและรุนแรง การมาถึงของยุคดิจิทัล (Digital Age) ส่งผลให้การดำเนินกิจกรรมรูปแบบเดิมๆ เป็นไปด้วยความยากลำบาก ขณะเดียวกันเทคโนโลยีที่ถูกพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ได้สร้างนวัตกรรม สินค้า และบริการรูปแบบใหม่ ทันสมัย รวดเร็ว และตอบโจทย์ เข้ามาแทนที่สินค้าและบริการรูปแบบเดิมให้ค่อยๆ หายไป

“การเปลี่ยนแปลงในอดีตที่ผ่านมามีลักษณะเป็นเส้นตรง (Linear) กล่าวคือ เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป และมีแบบแผนชัดเจน คาดการณ์ได้ไม่ยาก มีโอกาสผิดพลาดได้ แต่จากนี้ไปการเปลี่ยนแปลงจะเป็นในลักษณะก้าวกระโดด (Exponential) มีขึ้น มีลง มีช่องว่าง และมี 2 ทางเลือก “โตหรือเจ๊ง” วันนี้เชื่อว่าส่วนใหญ่จะเข้าใจ และตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงในยุค Disruption แล้ว จำเป็นต้องเปลี่ยนวิธีคิดใหม่จาก **คิดวันนี้เพื่อพรุ่งนี้ เป็นการคิดวันนี้เพื่ออนาคต**

ณ สถานการณ์ที่เป็นอยู่ ไม่มีทางเลือก ต้องเปลี่ยนแปลง เพราะถ้าไม่เปลี่ยน ด้วยทุนที่มีอยู่ จะสามารถประคองประคองให้อยู่

ต่อได้ประมาณ 3-5 ปีเท่านั้น ทุกคนต้องเข้าใจว่าในอีก 5-10 ปี ส.ส.ท. จะต้องเป็นองค์กรที่มีสิ่งใหม่ทันสมัยขึ้น เมื่อทุกคนมีเป้าหมายเดียวกัน แม้วิธีการไม่จำเป็นต้องเหมือนกัน แต่ต้องสามารถ Joint กันได้ เมื่อคิดและวางแผนเสร็จต้องร่วมกันทำให้สนุก จะสำเร็จหรือไม่ ต้องบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

โชคดีที่พวกเราได้ร่วมใจกันตัดสินใจปฏิรูปบ้านของเรา “หวนคืนสู่จิตวิญญาณพื้นฐาน” เปลี่ยนเป็น Social Enterprise ตั้งแต่ปี 2558 ผลจากการปฏิรูป สิ่งหนึ่งที่สัมผัสได้ คือ พนักงานยอมรับการเปลี่ยนแปลง อีกด้านหนึ่งก็ต้องพยายามสร้างกลุ่มบริหารรุ่นใหม่ให้เป็นผู้ดำเนินการสร้างทีมงานที่มีคุณภาพขึ้นมา ถัดมาเป็น เรื่องของกฎระเบียบที่ต้องเป็นธรรม (Fair) สำหรับทุกคน”

จากนี้ไป ส.ส.ท. จะก้าวไปอีกขั้นคือ Transformation of TPA Group นี้คือคำกล่าวของนายกสมาคม รศ.ดร.สุจิต คุณธนกุลวงศ์ ที่แสดงถึงความเป็นห่วงในอนาคตบ้านของเรา ส.ส.ท. เป็นอย่างยิ่ง

“ ณ สถานการณ์ที่เป็นอยู่ ไม่มีทางเลือก ต้องเปลี่ยนแปลง เพราะถ้าไม่เปลี่ยน ด้วยทุนที่มีอยู่ จะสามารถประคับประคองให้อยู่ต่อไปประมาณ 3-5 ปีเท่านั้น ”



## ตอนที่ 1 วิสัยทัศน์ผู้นำ ทำไปต้องปฏิรูป?

สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) เป็นองค์กรที่บริหารงานในรูปแบบคณะกรรมการบริหาร เดิมมีกำหนดวาระการบริหาร 2 ปี ปัจจุบันขยายเป็น 3 ปี โดยที่คณะกรรมการบริหารส่วนใหญ่ ล้วนมาจากกลุ่มนักเรียนทุนญี่ปุ่นหรือผู้ที่ผ่านการฝึกงานจากประเทศญี่ปุ่นเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้นบทบาทของนายกสมาคม และคณะกรรมการบริหารในการวางแผนนโยบาย จึงมีความสำคัญอย่างมากต่อการเติบโตของสมาคมในแต่ละยุคสมัย

### วิกฤตน้ำมัน Oil Shock Crisis

ส.ส.ท. เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการปรับตัวในบริบทความเปลี่ยนแปลงได้ในระดับหนึ่ง ดังจะเห็นได้จากการเกิดวิกฤตแต่ละครั้ง มีเหตุและปัจจัยต่างกัน กล่าวคือ ยุค 1973-1974 (พ.ศ. 2516-2517) ซึ่งเป็นยุคก่อตั้ง ส.ส.ท. เกิดวิกฤตน้ำมันขึ้นราคา (Oil Shock Crisis) วิธีการแก้ปัญหา คือ การย้ายฐานการผลิตมายังประเทศที่มีต้นทุนถูกกว่า โดยเฉพาะประเทศญี่ปุ่นย้ายฐานการผลิตมาที่ประเทศไทย องค์ความรู้ด้านอุตสาหกรรมได้ถูกถ่ายทอดจากญี่ปุ่นมาสู่ไทยเช่นกัน

การพัฒนาอุตสาหกรรมญี่ปุ่นในไทยมีการเติบโตอย่างมาก

จนทำให้คนไทยเกิดความรู้สึกเหมือนหนึ่งกำลังถูกคุกคามเอกราชทางเศรษฐกิจ จึงเกิดกระแสต่อต้านสินค้าญี่ปุ่นขึ้นในประเทศไทย ทางญี่ปุ่นต้องการประสานความขัดแย้ง และลดช่องว่าง ลดความเหลื่อมล้ำทางเทคโนโลยี และวัฒนธรรม จึงให้ความช่วยเหลือไทยผ่านการจัดตั้งสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)

### วิกฤตทางการเงิน Financial Crisis

ยุคถัดมา เป็นยุคจีนเกิดใหม่ สมัยนั้นเงินเป็นคู่แข่งที่ใหญ่และน่ากลัว เนื่องจากเป็นทั้งผู้ผลิตและผู้บริโภค ทำให้ผลิตสินค้าขายได้ในราคาถูก ขณะเดียวกันประเทศไทยกำลังเผชิญกับวิกฤตด้านการเงิน (Financial Crisis) หรือเรียกอีกชื่อว่า “วิกฤตต้มยำกุ้ง” (พ.ศ.2540) เป็นจุดเปลี่ยนที่ทำให้อุตสาหกรรมไทยหันมาให้ความสำคัญกับการยกระดับคุณภาพสินค้า (Productivity and Quality) เพื่อให้สามารถแข่งขันได้

### วิกฤตพลิกผัน Disruption Crisis

ยุคปัจจุบัน เป็นยุคที่ประเทศจีนเข้ามาแข่งขันในบริบทใหม่ด้วยสินค้าไฮเทค ที่ขายในราคาต่ำกว่าญี่ปุ่น เช่น รถไฟฟ้า ขณะเดียวกันยุคนี้เป็นยุคที่ดิจิทัลเกิดการพัฒนารายก้าวกระโดด มีการนำไปประยุกต์และพัฒนาให้เกิดสินค้าและบริการรูปแบบใหม่เข้ามาแทนที่ เกิดปรากฏการณ์พลิกผัน สินค้าเก่าถูกแทนที่ด้วยสินค้าใหม่ที่ดีกว่า



ถูกกว่า และตอบโจทย์มากกว่า จึงนิยามยุคนี้ว่าเป็นยุคพลิกผัน (Disruption Crisis)

กิจกรรมที่เคยเป็นธุรกิจหลัก (Core Business) ของ ส.ส.ท. กำลังอยู่ในภาวะอึมครึม บางกิจกรรมที่เคยเป็นดาวรุ่ง อาจจะกลายเป็นดาวร่วง ส่งผลต่อตัวเลขผลประกอบการที่มีแนวโน้มลดลงต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังมีแรงหนุนจากผลกระทบที่เกิดจากปัจจัยภายในและภายนอก ดังนี้

**ปัจจัยภายใน :** ส.ส.ท. เป็นองค์กรที่มีประวัติยาวนาน เป็นองค์กรที่มีเจตนารมณ์แน่วแน่ในการเผยแพร่วิทยากร สร้างฐานเศรษฐกิจ ที่ผ่านมากิจกรรมของ ส.ส.ท. มีการขยายตัวตามความต้องการของตลาด ขณะเดียวกันจำนวนพนักงานก็เพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้องค์กรอ้วนทอหะ รูปแบบการบริหารจัดการภายในไม่คล่องตัว หลายขั้นตอน และมีช่องโหว่มากมาย อีกทั้งคน ส.ส.ท. เองยังรู้สึกภูมิใจกับความสำเร็จแบบเดิมๆ จนขาดการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงขาดความตระหนักถึงจิตวิญญาณพื้นฐาน



**ปัจจัยภายนอก:** เศรษฐกิจโลกอยู่ในระยะซบเซา ซ้ำเติมด้วยการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง การเมืองไม่นิ่ง มีส่วนให้ประเทศไทยมีการเติบโตทางเศรษฐกิจต่ำกว่าประเทศในภูมิภาคเดียวกัน ขณะเดียวกันการพัฒนาทางเทคโนโลยีดิจิทัลลุดหน้าไปมากจนน่ากลัว ส่งผลให้เกิดยุค Disruption ยุคที่คนแข่งแกร่ง รู้จักแสวงหาโอกาสจากเทคโนโลยี ปรับตัวเร็ว และเก่งเท่านั้นจึงจะอยู่รอดได้

จากปัจจัยดังกล่าว คณะกรรมการบริหารชุด รศ.ดร. สุจิตต์ คุณธนกุลวงศ์ ต้องกลับมาทบทวนจุดยืนของ ส.ส.ท. ว่าจะสามารถอยู่รอดด้วยกิจกรรมและบริการแบบเดิมๆ ได้หรือไม่? คำตอบคือ...ไม่

ในปี 2013 (พ.ศ. 2556) ส.ส.ท. ได้รับรางวัล Japan Foundation Award เป็นรางวัลอันทรงเกียรติที่ญี่ปุ่นมอบให้กับองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมเพื่อสาธารณะประโยชน์ ด้วยการถ่ายทอดเทคโนโลยีจากญี่ปุ่นสู่ไทย มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาบุคลากร และส่งเสริมความรู้ด้านภาษาในวงการศึกษาภาษาญี่ปุ่นและภาษาไทย อันเป็นการสนับสนุนการแลกเปลี่ยนระหว่างไทยและญี่ปุ่นมาอย่างยาวนานกว่า 40 ปี สิ่งนี้แสดงให้เห็นว่า ส.ส.ท. เป็น

องค์กรไทยที่ญี่ปุ่นยอมรับ แต่อีกมุมหนึ่งก็เป็นสัญญาณบอกว่า ส.ส.ท. สำเร็จแล้วในฐานะ ส.ส.ท. แบบเดิม และต้องหาสิ่งใหม่ให้เหมาะกับความต้องการของสังคมต่อไป

## TPA Reform

นอกจากความพยายามในการค้นหาตัวตนใหม่ของ ส.ส.ท. แล้ว อีกมิติหนึ่งที่ต้องดำเนินการคู่ขนานกันไป คือ การปฏิรูปภายในองค์กร (TPA Reform) เพราะตราบดที่คน ส.ส.ท. ไม่รู้ว่าอนาคตคืออะไร ต้องกลับมาทบทวนตัวเองว่า ทำอย่างไรให้ ส.ส.ท. อยู่ และไปรอดได้ในสภาวะปัจจุบัน โดยนโยบายปฏิรูปนี้ เกิดจากแนวคิดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ โดยแบ่งการปฏิรูปออกเป็น 3 ระยะ 1. ระยะรัดเข็มขัด ไม่มีการรับคนเพิ่ม 2. ระยะปรับฟังก์ชัน พิจารณาว่าจะทำอะไร หรือไม่ทำอะไรในยุค Disruption 3. ระยะก้าวกระโดด หาดหนทางใหม่ๆ (ภายใต้แผนพัฒนา 5 ปี) เช่น โครงการ TJMI โครงการ TARII โครงการ TPA E-Learning ซึ่งเป็นแพลตฟอร์มที่เราจะก้าวกระโดด หลังจากเรายุบตัวลงจนถึงจุดที่ต้นทุนควบคุมได้แล้ว จากนั้นหากไม่มีอะไรสะกด การลงทุนทุกอย่างก็จะมีแรงจูงใจขึ้นต่อไป

จุดเริ่มต้นของการปฏิรูปภายในเกิดขึ้นจากความพยายามที่จะเปลี่ยนแนวคิดในการตั้งเป้าการเติบโตจากเดิมที่ตั้งไว้สูงประมาณ 10 เปอร์เซ็นต์ เมื่อเศรษฐกิจไม่ดี ตัวเลขที่สมมติขึ้นไม่สามารถทำได้จริง ส่งผลให้ฝ่ายปฏิบัติการเกิดความรู้สึกกดดัน การลดเป้าการเติบโตให้เหลือเพียง 5 เปอร์เซ็นต์ ช่วยให้ฝ่ายปฏิบัติการรู้สึกเบาลง โดยดำเนินการควบคู่กับการลดพนักงานในรูปแบบลาออกแล้วไม่รับเพิ่ม (Birth Control)

ขณะเดียวกันในเชิงนโยบายการวาง Position ใหม่ จาก Non-Profit Organization เป็น Social Enterprise ยังเป็นอีกวิธีการหนึ่งที่ทำให้ ส.ส.ท. สามารถดำเนินกิจกรรมสานต่อเจตนารมณ์ในการทำงานเพื่อสังคม ควบคู่กับการมีรายได้-รายจ่ายที่เพียงพอสำหรับหมุนเวียนใช้ในกิจกรรมต่างๆ เน้นการสร้างการแข่งขันจากภายในเป็นหลัก มีการทบทวนกิจกรรมที่สร้างรายได้ ให้ไปต่อ ส่วนไหนที่ไม่สร้างรายได้ให้ชะลอหรือยกเลิก เพื่อลดภาระค่าใช้จ่ายอีกทางหนึ่ง แต่ยังคงเป้าหมายการสร้างประโยชน์ต่อสังคมเป็นหลัก

“ในอดีตรูปแบบการเติบโตของพนักงาน ส.ส.ท. ในยุคเศรษฐกิจเติบโตคือ โตด้วย KPI ไม่ได้โตด้วยรูปแบบงานใหม่ๆ ดังนั้นจำเป็นต้องหลอมรวมคนภายนอก+คนภายใน+ความเร็ว ทำอย่างไรให้ 1 + 1 = 3 ให้ได้”

**“หากวันนี้ ส.ส.ท. ไม่ทำอะไรเลย แล้วองค์กรแย่งทุกคนต้องยอมรับ และการที่ทุกคนมีความรู้สึกถึงจุดวิกฤต จะเกิดเป็นจุดเปลี่ยน ในระยะยาวหากต้องพัฒนาบริการให้ Advance ขึ้น ต้องยอมรับ หรือในระยะ 5 ปี ส.ส.ท. ต้องออกแบบสินค้าเองได้ ดังนั้นการเติบโตในวันนี้ไป จะไม่เหมือนในอดีตต่อไป”**

รศ.ดร. สุจิตต์ คุณธนกุลวงศ์ กล่าว