

รายงานการเข้าร่วมโครงการเอพีโอ
11-RP-07-GE-FRM-B
Top Management Forum on Asian Dynamism and Global Management
ระหว่างวันที่ 13-17 กุมภาพันธ์ 2554
ณ กรุงเทพมหานคร ประเทศญี่ปุ่น

จัดทำโดย บุญดี บุญญาภิจ
ที่ปรึกษาผู้อำนวยการ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
24 มีนาคม 2554

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของโครงการ

- 1.1 รหัสและชื่อโครงการ: 11-RP-07-GE-FRM-B
- 1.2 ระยะเวลา: 13-17 กุมภาพันธ์ 2554
- 1.3 สถานที่จัด: กรุงเทพมหานคร ประเทศญี่ปุ่น
- 1.4 ชื่อเจ้าหน้าที่เอพีโอประจำโครงการ: Mr. Amau Masaya
- 1.5 จำนวนวิทยากรบรรยาย: 8 คน
- 1.6 จำนวนผู้เข้าร่วมโครงการและประเทศที่เข้าร่วมโครงการ: 31 คน

ส่วนที่ 2 สรุปเนื้อหา/องค์ความรู้จากการเข้าร่วมโครงการ

2.1 ที่มาหรือวัตถุประสงค์ของโครงการโดยย่อ

Top Management Forum เป็น Forum ที่ APO จัดขึ้นทุกปีโดยครั้งนี้เป็นครั้งที่ 27 มีวัตถุประสงค์ให้เป็น Forum ที่ผู้บริหารระดับสูงจากองค์กรชั้นนำจากประเทศสมาชิกได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการล่าสุดหรือ Trends การบริหารจัดการที่จะมีผลต่อประเทศสมาชิก โดยได้เชิญ CEO จากองค์กรในประเทศญี่ปุ่นและประเทศสมาชิกร่วมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ในครั้งนี้เป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (พลวัต) ด้านเศรษฐกิจมหภาคที่เกิดในทวีปเอเชีย ซึ่งมีผลต่อการบริหารจัดการองค์กรข้ามชาติที่มีสาขาทั่วโลก และการค้นหาปัจจัยแห่งความสำเร็จและบทบาท CEO ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ

2.2 สรุปเนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากการฟังบรรยาย (จำแนกตามหัวข้อและระบุชื่อวิทยากรบรรยาย)

การสัมมนาประกอบด้วย 8 Sessions โดย Session ที่ 9 เป็น Workshop ของผู้เข้าร่วมสัมมนา และมีการ Site Visit 1 องค์กรในวันสุดท้าย (โปรดดูเอกสารแนบ)

Session 1: Asian Diversity and Dynamism of Innovation Management by Professor Yoshiya Teramoto, Institute of Management Studies, Waseda Business School

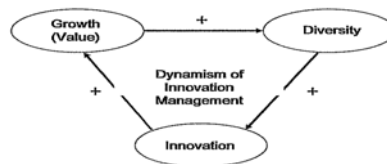
Prof. Teramoto ได้ให้ข้อคิดเห็นว่า East Asia (Asean10+Japan+China+Korea) จะเป็น Major players ใน World Economy เพราะเป็นกลุ่มที่มี GDP เติบโตรวดเร็วที่สุด(3-5%) โดยได้แซงหน้า EU ในปี 2010 ไปแล้ว และจะแซงหน้า US ในราวปี 2014 โดยเฉพาะจีนจะเป็น Economic Power ในปี 2020

Prof Teramoto ได้กล่าวถึงปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อ Economic Growth คือ Increase of Capital Stock, Increase of working population และ Increase of Productivity “Innovation” ซึ่ง Prof Teramoto ได้เน้นว่า Innovation ใน 21th Century นั้นต้องมี 4 แบบคือ

- Product innovation
- Process innovation
- Business innovation
- Social innovation

Prof Teramoto ได้กล่าวว่า Asia มี Diversity มากมายกว่าทวีปอื่นๆ เช่นภาษาท้องถิ่น วัฒนธรรมเป็นทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน ดังนั้นจึงต้องมีการ แลกเปลี่ยนความรู้ (Common knowledge) เพื่อลด Diversity และให้มีการสื่อสารอย่างรวดเร็วเพื่อเพิ่ม Synergy

Positive Triangle for the Asia's Future



Prof. Teramoto ได้นำเสนอ Positive Triangle for Asia' Future ซึ่งสรุปได้ว่า Diversity และ Dynamism เป็นแหล่งที่มาของ Innovation หากสามารถจัดการ Diversity ได้ดีก็สามารถนำไปสู่ Innovation ได้

Session II: Japan's EPA/FTA and Regional Economic Integration Policy โดย Mr. Kazutoshi Shimuta, Deputy Director, Economic Partnership Division, Trade Policy Bureau, Ministry of Economic, Trade and Industry, Japan

การนำเสนอของ Mr. Shimuta เน้นเฉพาะส่วนของประเทศญี่ปุ่น โดยได้อธิบายว่า Trade Policy ของญี่ปุ่นมีขอบเขตขยายมากขึ้น และการเตรียมตัวของรัฐบาลญี่ปุ่นต่อ EPA/FTA ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการทำธุรกิจภายในและกับประเทศอื่นๆ ขณะนี้ ญี่ปุ่นได้มีความคืบหน้าในการเจรจา EPA/FTA ในระดับหนึ่งโดยมี 10 ประเทศ และ 1 Region ที่มีผลในทางปฏิบัติแล้ว มีการกล่าวถึงการ สร้างFTA Network ใน East Asian, Trans-Pacific Partnership (TPP), Japan-EU Economic Integration Agreement ฯลฯ เพื่อสร้าง Regional Partnership สุดท้ายได้กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลง Japan Profit Structure ซึ่งทำให้ญี่ปุ่นต้องเพิ่มการลงทุนในต่างประเทศมากขึ้น บริษัทญี่ปุ่นต้องขยายธุรกิจไปต่างประเทศมากขึ้น ซึ่งรัฐบาลได้วางกลยุทธ์ในการสนับสนุนและปกป้องธุรกิจข้ามชาติของญี่ปุ่นไว้แล้ว

Session III: Korea's FTA Policy โดย Mr. Insang Hwang, Director of FTA Policy Planning, Ministry of Foreign Affairs and Trade, Korea

Mr. Hwang กล่าวถึงสถานการณ์โดยรวมของ FTA ว่าขณะนี้ Effective FTA มีมากกว่า 287 Agreements และ ครอบคลุม World Trade Share มากกว่า 50% ที่น่าสนใจคือ ประเทศ Chile เป็นประเทศที่มี FTA ถึง 21 Agreements (อันดับ 3 ของโลก) และมีจำนวน Counterparts 57

ประเทศซึ่งมากที่สุดในโลก การที่มี Global expansion of FTA เกิดจาก Success stories ของ การรวมตัวของกลุ่มต่างๆ เช่น EU, NAFTA และ ASEAN ความล่าช้าของ Multilateral trade liberalization และ แรงกดดันจากภาคธุรกิจในประเทศ

ประเทศ เกาหลีได้จัดทำ FTA Roadmap ไว้ตั้งแต่ปี 2003 โดยมีเป้าหมายที่ชัดเจนในการขยายธุรกิจในตลาดโลกให้มากขึ้น การเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน การสร้างโครงสร้างทางกฎหมายและ องค์กร เพื่อช่วยให้เกิดบรรยากาศด้านธุรกิจที่เอื้อต่อคู่ค้า และเพิ่ม Consumer welfare การทำ FTA ส่งผลให้การค้ากับคู่สัญญาเพิ่มขึ้น (Trade increase) จาก 11.6% เป็น 28.9% โดยการเพิ่มมาจากการส่งออกไปยังประเทศคู่สัญญาซึ่งเพิ่มขึ้นกว่า 3 เท่า และการนำเข้าเพิ่มขึ้น ประมาณ 2.4 เท่า

ขณะนี้มีการทำ FTA ของ กลุ่มต่างๆใน Asia Pacific เพื่อบูรณาการและสร้างความแข็งแกร่งทางเศรษฐกิจของกลุ่มประเทศต่างๆ เช่น East Asia FTA (EAFTA, ASEAN +3), Free Trade Area of the Asia Pacific (FTAAP), Trans-Pacific Partnership, China-Japan-Korea FTA

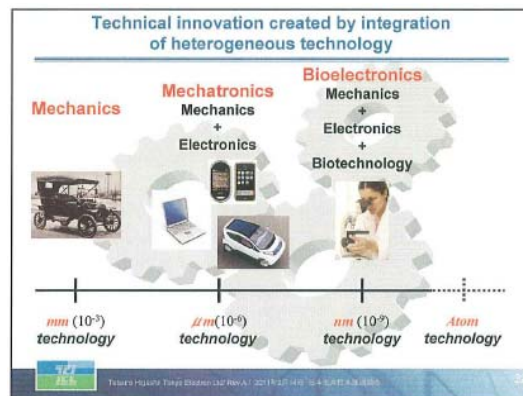
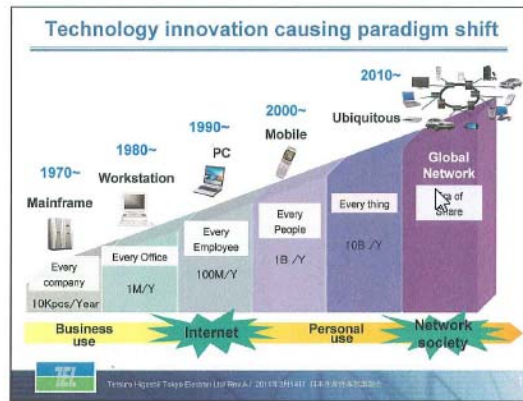
ประเทศเกาหลีมีนโยบายและกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการใช้ประโยชน์จาก FTA ในการนำเข้าและส่งออก โดยมีเป้าหมายที่จะใช้ FTA เป็นกลไกสำคัญสำหรับการเติบโตทางเศรษฐกิจ โดยใช้กลยุทธ์ในการใช้ FTA ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในปี 2013 ซึ่งมีแผนรองรับ 5 ด้านคือ

- การปรับปรุงกระบวนการ
- การให้ข้อมูลข่าวสารอย่างกว้างขวาง
- การเสริมสร้างศักยภาพของภาคเอกชน
- การเน้นในเรื่องการประชาสัมพันธ์และความร่วมมือ
- การปรับโครงสร้างของระบบสนับสนุน

ในภาพรวมประเทศเกาหลีมีความชัดเจนในทิศทางและเป้าหมายของการทำ FTA และมีการดำเนินการที่อยู่ในระดับต้นๆ ของ โลก ที่สำคัญคือสามารถใช้ประโยชน์จาก FTA ได้อย่างเป็นรูปธรรม

Session IV: Global Management of Tokyo Electron Ltd. โดย Mr. Tetsuro Jigashi, Chairman of the Board, Tokyo Electron Ltd.

Tokyo Electron Ltd. (TEL) เป็นบริษัทผลิต Semiconductor Production Equipment (SPE), electronics components, FPD & PV production equipment ที่มียอดขาย SPE ติดอันดับ 2 ของโลก (\$ US 2.32 billions) Mr. Jigashi ได้กล่าวว่า Semiconductor market มีการเปลี่ยนแปลงและการเติบโตกว่า 300 เท่า ในช่วง 40 ปีที่ผ่านมา (จาก \$ 1 Billion in 1964 to \$ 300 Billions in 2010) มีนวัตกรรมทางเทคโนโลยีเกิดขึ้น มากมายจาก Mainframe – workstation- PC –mobile และ global network ในปัจจุบัน ซึ่งทำให้เกิด Paradigm Shift ของการสื่อสาร ซึ่งนวัตกรรมดังกล่าวช่วยให้กระบวนการผลิตสามารถทำได้ในระดับที่เล็กมากขนาด DNA (Nano technology) นอกจากนี้ ยังมี การสร้างนวัตกรรมทางเทคโนโลยีด้วยการนำ เทคโนโลยีที่หลากหลายมาบูรณาการกัน (Heterogeneous technological innovation) เช่น งานด้าน Robot, bio-medical เป็นต้น



นอกจากนี้ยังได้กล่าวว่า Asia จะเป็นกลุ่ม Consumers ของ Semiconductor ที่ใหญ่ที่สุด

TEL ได้มีการปรับทิศทางและกลยุทธ์เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ทำให้บริษัทสามารถอยู่รอดได้ให้ภาวะวิกฤตที่ผ่านมาโดยยังอยู่ใน Top 10 SPE makers มาได้กว่า 20 ปี

Mr. Jigashi กล่าวว่าเขาได้วางนโยบายไว้ชัดเจนว่าจะนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศในระดับโลก (Towards the Globally Excellent Company) โดยใช้หลักการดังนี้

1. Customer oriented
2. Technology leadership on a global level
3. Entrepreneurship with young energy

โดยต้องอยู่บนพื้นฐานของการเป็น Profit oriented operation

หลัง วิกฤต IT Bubble ในปี 2002 Moral พนักงานตกต่ำมาก Mr. Jigashi ได้สื่อถึงพนักงานทุกคนเพื่อให้กำลังใจ และได้กำหนดวิสัยทัศน์และ TEL Core values ใหม่โดยให้ ผู้บริหารและพนักงานมีส่วนร่วม

Vision: A Company with Dream and Vitality

Dream and Vitality หมายถึง Making profit by small number of experts, Challenging entirely new things in various fields and Non-sectionalism and non-bureaucratism

TEL Values: Pride, Challenge, Ownership, Teamwork and Awareness

ด้วยความร่วมมือร่วมใจกันและทิศทางที่ชัดเจนทำให้ TEL สามารถผ่านวิกฤตได้อย่างสวยงามโดย ยอดขายสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง จนถึง วิกฤต Lehman's Fall ที่ทำให้ยอดขายตกลงอย่างมาก Mr. Jugashi จึงได้จัดทำ Mission ใหม่ โดยเน้นใน 3 เรื่องคือ Innovation, Growth and Environment

Innovation: Take central role in infrastructure of ICT industry which make people all over the world more comfortable and safer life, aggressively challenge technology innovation, and contribution of industries and the development of society

Environment: Contribute to reduce environmental burdens but also to solve global-scaled environmental problems

Growth: Develop “TEL New Growth Strategy”

โดยสรุป CEO ต้องมีการสื่อสารถึงทิศทางที่ชัดเจนให้กับพนักงานอยู่ตลอดเวลาและ Motivate พนักงานด้วยตนเองโดยเฉพาะเมื่อมีวิกฤต มีการปรับทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรให้ทันการณ์ตลอดเวลา บริษัทเน้นเรื่อง Innovation เป็นตัว Drive องค์กร ขณะนี้ความรับผิดชอบทางสังคมของ Global organizations นั้นคือต้องคำนึงถึงประชากรโลกและปัญหาสิ่งแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อชาวโลกไม่ใช่เฉพาะในประเทศเท่านั้น

Session V: Global Strategy and Manufacturing of Mambu โดย Mr. Kazushi Nomura, President, Nambu Co., Ltd.

Nambu ตั้งขึ้นในปี 1955 เป็นบริษัทขนาดกลาง (117 คน) ทำธุรกิจในการออกแบบ ผลิตและขาย hydraulic cylinders สำหรับ die cast, plastic mold และ rotary cylinders สำหรับ โรงงานเหล็กกล้า ซึ่งประสบความสำเร็จอย่างยิ่งในประเทศและในการขยายธุรกิจไปยังต่างประเทศกว่า 9 ประเทศเช่น อเมริกา ไทย ไต้หวัน เกาหลี จีน อินเดีย ยุโรป เป็นต้น

Motto: To contribute to society by technology

Company Policy:

1. To concentrate our efforts on developing **technology** as much as possible and manufacturing the **best quality products** which can be recognized all over the world.
2. Our products have also been **creative** and we will never imitate the competitors, if we can.
3. The best gratitude for us is **customers' satisfaction**.

จากนโยบายข้างต้นที่มุ่งเน้นการพัฒนาเทคโนโลยี และ Creation จึงทำให้บริษัทสามารถจดทะเบียนลิขสิทธิ์ผลิตภัณฑ์ในญี่ปุ่นและอเมริกาได้ 11 และ 4 ลิขสิทธิ์ ตามลำดับ

ในด้านคุณภาพ บริษัทมีการใช้ Productivity Improvement อย่างได้ผล โดยเฉพาะอย่างยิ่ง 5 S นั้นได้นำมาเชื่อมโยงกับ การปรับปรุงอย่างชัดเจน

5 S	เป้าหมาย
Seiri	Cost reduction
Seiton	Raise Efficiency
Seiso	Quality Improvement
Seiketsu	To keep circumstance
Shitsuke	Improve individual moral standard, loyalties with good appearance

จากความมุ่งมั่นดังกล่าวจึงส่งผลให้ Nambu ได้รับรางวัลมากมายในประเทศญี่ปุ่น เช่น Top 300 enterprises โดย METI Excellent Factory โดย Ota City in Tokyo และ Model Factory โดย Small & Medium Enterprises Agency เป็นต้น

Mr. Nomura กล่าวว่าการประสบความสำเร็จโดยเฉพาะ การขยายฐานการผลิตไปต่างประเทศนั้นเกิดจากการเน้นในเรื่อง “คน” เพื่อสร้าง Loyalty โดยมีจุดเน้นดังนี้

- Empower Managing Director
- มีการสื่อสารอย่างใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารและ Local staff
- พัฒนา Local staff อย่างต่อเนื่อง เช่น Study meeting ทุกเดือน เข้าสัมมนาต่างๆ เข้าร่วมงานแสดงสินค้าทั้งภายในและต่างประเทศ
- ดูแลสวัสดิการและค่าตอบแทนให้ดี เช่น การขึ้นเงินเดือนให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจอย่างทันการณ์
- จัดสภาพแวดล้อมในโรงงานให้ดี นำทำงาน
- Motivate local staff อย่างต่อเนื่องเช่น การให้ Individual KPIs ให้ได้เทียบเท่า Japanese Level มีกิจกรรมต่างเช่น Birthday party, sports, English course โดยครูสอนชาวต่างประเทศ ฯลฯ

โดยสรุป Nambu ประสบความสำเร็จในการขยายธุรกิจไปต่างประเทศโดยมีจุดยืนชัดเจนไม่เน้นการขยายบริษัท แต่เน้นการสร้าง Core competency ในการสร้างเทคโนโลยีด้วยตนเอง เน้นเรื่องคุณภาพซึ่งมาจากการให้ Productivity Improvement tools อย่างมีประสิทธิภาพ การให้ความสำคัญและลงทุนในเรื่องความผูกพันของคน (Local staff) เพื่อสร้าง Loyalty โดยสื่อสารกับพนักงานในทุกระดับด้วยตนเองของ Mr. Nomura เองซึ่งมีบุคลิกที่ติดดินและเข้าใจในเรื่องการบริหารความหลากหลายทางความคิดและวัฒนธรรมของพนักงานในประเทศที่บริษัทตั้งอยู่

Session VI: Mitsui O.S.K. Lines (MOL) โดย Mr. Akimitsu Ashida, Chairman of the Board, COE of MOL

การขนส่งทางเรือ (Shipping) เป็นกลไกที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อ World Economy มูลค่าสินค้าที่ส่งโดยทางเรือสูงกว่าทางอากาศ กว่า 2.3 เท่า โดยในปัจจุบันสินค้าที่มี อัตราจำนวนสินค้าที่ใช้การขนส่งทางเรือ/จำนวนที่ผลิตมากที่สุด 5 อันดับแรกได้แก่ Crude oil (52%), iron ore (48%), cars & trucks (43%), soybean (35%) และ steel products (22%)

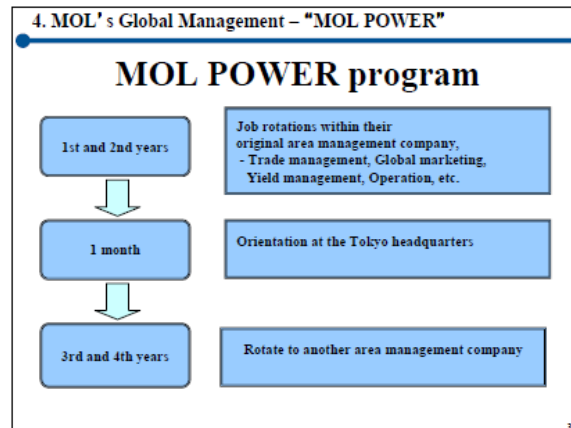
Shipping industry มีการเติบโตอย่างต่อเนื่องโดยจะเพิ่มจาก 1.1 Cargo/capita (2010) เป็น 1.5 Cargo/capita ในปี 2050

MOL เป็นบริษัท Shipping ที่ใหญ่ที่สุดในโลก โดยมีพนักงาน 9,885 คนกระจายในประเทศต่างๆ โดยมี 1993 คนใน Asia มีรายได้ในปี 2010 ประมาณ US\$ 18.7 billion มีเรือ 905 ลำหรือประมาณ 4.4 % ของเรือที่ใช้ในการขนส่งทั่วโลก โดยเรือรุ่นใหม่จะเน้นในเรื่อง Safe operation & environmental protection

MOL Global Management เน้นเรื่องคนมากที่สุดโดยมี โครงการ “ MOL POWER” ซึ่งย่อมาจาก “ MOL Liner's Program Of the World-wide Empowering of Human Resource” ซึ่งมีเป้าหมายหลัก 2 อย่างคือ:

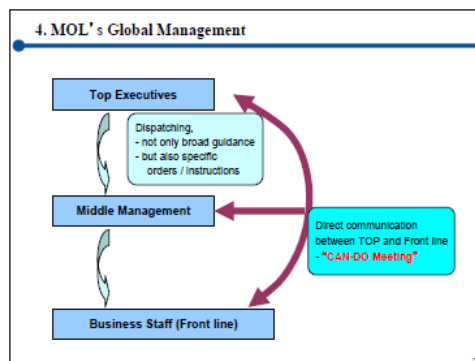
- To ensure that future key management positions are filled by talents not only from Japan but also from all over the world.
- To support employee in the development of skills, knowledge & capabilities required for management position by ensuring the acquirement of necessary experience and exposure throughout MOL network.

Career path ของพนักงานจะขยายได้ทั้งในประเทศที่ต้นทำงานและไปยังประเทศอื่น ๆ ได้ โดยมีการเตรียมพร้อมพนักงานโดย POWER Program ดังนี้:



ซึ่งการเวียนงานดังกล่าวจะเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานที่จะขึ้นเป็นผู้บริหารในอนาคตไม่ว่าจะทำงานที่ใดในโลกได้อย่างดี

Mr. Ashida ได้เน้นว่าการบริหารองค์กรข้ามประเทศให้สำเร็จนั้นต้องมีการสื่อสารที่เป็นทั่วถึงในทุกระดับโดยบริษัทได้วางโครงสร้างไว้ดังนี้



ผู้บริหารระดับสูงมอบหมายงานโดยให้ทั้งภาพกว้างและเจาะลึก (specific instructions) ที่สำคัญ Top management จะต้องมีการสื่อสารด้วยตนเองกับระดับ ปฏิบัติงาน (Frontline) ในการประชุมที่เรียกว่า "CAN-DO Meeting" เพื่อให้ Frontline เข้าใจความต้องการของผู้บริหารได้ถูกต้อง ให้โอกาส พนักงาน Frontline ในการให้ Feedback กับผู้บริหารโดยตรง เพื่อนำไปใช้ในการวางแผนและกลยุทธ์ ที่สำคัญผู้บริหารได้สัมผัสกับบรรยากาศการทำงานจริงของหน่วยธุรกิจต่างๆ และพบปัญหาที่อาจแอบแฝงในองค์กรโดยผู้บริหารไม่เคยทราบ

ในแต่ละปีจะมีการประชุม CAN-DO Meeting ในประเทศต่างๆ กว่า 37 ครั้ง ซึ่งเป็นการประชุมได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีและมีการพูดคุยกันอย่างจริงจัง

โดยสรุป CEO ให้ความสำคัญกับการสื่อสารโดยตรงกับพนักงานปฏิบัติงานเพื่อสร้างความสัมพันธ์และช่วยให้พนักงานเข้าใจความต้องการของผู้บริหารได้ถูกต้องและได้รับข้อมูลป้อนกลับจากพนักงานโดยตรงเพื่อการปรับปรุง มีการพัฒนาพนักงานโดยการฝึกอบรมและหมุนเวียนงานเพื่อให้พนักงานมีประสบการณ์หลากหลายที่จำเป็นเพื่อให้มีความก้าวหน้าในงานที่เปิดกว้างข้ามประเทศ

Session VII: Japanese Food Culture to the World-OOTOYA's Global Strategy โดย Mr. Jisami Mitsumori, President, OOTOYA Co., Ltd.

OOTOYA เป็นร้านอาหารญี่ปุ่นที่ประสบความสำเร็จอย่างดีในการขยายธุรกิจ在不同ประเทศ OOTOYA เริ่มดำเนินการในปี 1983 มีพนักงานทั้งหมด 938 คน มีร้านอาหาร 277 แห่ง โดย 231 แห่งอยู่ในญี่ปุ่นและ 46 แห่งกระจายใน 5 ประเทศได้แก่ ไทย (27) ไต้หวัน (12) ฮองกง(3) อินโดนีเซีย (2) และสิงคโปร์ (2) โดยมียอดขายในปี 2010 ทั้งสิ้นประมาณ 16,872 ล้านบาท

สาเหตุหลักที่ต้องขยายตลาดไปต่างประเทศเพราะตลาดร้านอาหารในญี่ปุ่นเริ่มหดตัว รวมทั้งบริษัทต้องการค้นหาและพัฒนาผู้ที่จะมาเป็นผู้บริหารระดับสูงในอนาคต (Successors) ที่สำคัญที่สุดคือต้องการเผยแพร่วัฒนธรรมด้านอาหารของญี่ปุ่นไปสู่ประเทศอื่นๆ ในเอเชียซึ่งกำลังทวีความสำคัญในเศรษฐกิจโลกมากขึ้นๆ

หลักการในการบริหารของ OOTOYA คือ การส่งเสริมสุขภาพทางกายและจิตเพื่อการเติบโตและการพัฒนามนุษยชาติด้วยการบริการด้านอาหาร

Global strategy ของ OOTOYA คือ "Differentiation" ซึ่งหมายถึงการให้บริการและอาหารที่มีเอกลักษณ์ของตนเองไม่ว่าร้านจะอยู่ในประเทศใดโดยยึดหลักดังนี้

- หลักการบริหารจัดการ รวมทั้ง Menu และ รสชาติอาหารจะเหมือนกับร้าน OOTOYA ในญี่ปุ่น โดย 1 ใน 3 ของวัตถุดิบที่ใช้จะนำเข้ามาจากญี่ปุ่น รวมทั้งอาหารจะปรุงที่ร้านแต่ละแห่งโดยไม่มี Central kitchen
- สิ่งที่แตกต่างกัน Operation ในญี่ปุ่นคือมีการเตรียมอาหารบางอย่างที่ร้านมากขึ้นเช่น miso soup ผักดอง Hamburger Patty เป็นต้น

นอกจากนี้ยังมีการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มและความชอบของลูกค้าในแต่ละประเทศทำให้ทราบว่าลูกค้ายินดีจ่ายสูงกว่าปกติเมื่อเข้ามาทานที่ร้าน OOTOYA โดยต้องการอาหารที่มีคุณภาพและกว่า 70% ของลูกค้าเป็นคน Local ที่มีฐานะค่อนข้างดี

สำหรับแผนในอนาคตของ OOTOYA คือการพัฒนา Business Model ใหม่ที่สามารถให้บริการอาหารที่มีคุณภาพเท่าเดิมแต่ในราคาที่ต่ำกว่า และการให้บริการส่งอาหารถึงบ้าน

Mr. Mitsumori กล่าวว่าเมื่อจะลงทุนในประเทศใดเขาจะต้องหา Partner ที่มีจุดยืนในการทำธุรกิจเหมือนกันและ deal แบบ win-win โดยในประเทศไทยได้ บริษัท เบทาโกร เป็น Partner ที่ช่วยส่งวัตถุดิบที่มีคุณภาพให้

สรุป ความสำเร็จของ OOTOYA เกิดจากการวางกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการใช้ Product Differentiation โดยให้บริการและอาหารที่ยังคงไว้ซึ่งเอกลักษณ์ของอาหารญี่ปุ่นถึงแม้จะต้องมีต้นทุนที่สูงกว่าร้านอาหารญี่ปุ่นคู่แข่งที่มีอยู่แล้วในประเทศต่างๆ โดยมีการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าปัจจุบันและลูกค้าในอนาคตได้เป็นอย่างดี

Session VIII: Evolution of Corporate Management through Global Dynamism โดย Professor Shigemi Yoneyama, National Graduate Institute for Policy Studies

ในช่วงแรก Prof. Yoneyama ได้นำเสนอผลการศึกษา Global companies 10 องค์กรในเอเชียที่ประสบความสำเร็จในการขยายธุรกิจไปทั่วโลกก็พบว่าจะต้องมีทั้งความยืดหยุ่นและความยึดมั่นกับจุดแข็งและลักษณะเฉพาะของตนเอง ซึ่งรวมถึง Corporate Strategy, Leadership, management system และ strategy Prof. Yoneyama ได้อธิบายถึง Evolution of Global Strategy ของ Global organizations ซึ่งแบ่งเป็น 4 phases คือ



Globalization: พัฒนา Products/services ในประเทศตนเองแล้วขายไปทั่วโลก เช่น Coke

Glocalization: พัฒนา Products/services ในประเทศตนเองแล้วดัดแปลงให้เข้ากับตลาด Local ในประเทศอื่นๆ

Local Innovation: พัฒนา Products/services ในแต่ละประเทศเพื่อใช้กับตลาด Local โดยเริ่มจากศูนย์ (หาความต้องการของ Local customers ก่อนผลิต Products/services โดยไม่ได้ Based on Products/services ที่มีอยู่แล้ว) Local Innovation ถือว่าเป็นส่วนแรกของ Reverse Innovation

Reverse Innovation: พัฒนา Products/service ในแต่ละประเทศเพื่อใช้ในประเทสนั้นๆ แล้วดัดแปลงเพื่อขายไปทั่วโลก ตัวอย่างเช่น

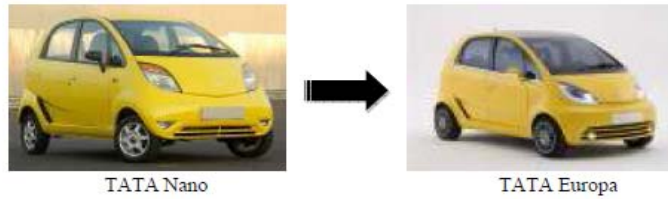
GE Healthcare ผลิต ultra-portable electrocardiogram machine เพื่อใช้ใน อินเดียและจีน แต่ได้ผลิต สินค้าดังกล่าวเพื่อขายในสหรัฐอเมริกาในราคา ต่ำกว่าสินค้าประเภทเดียวกันกว่า 80%

Nestle โดย Maggie สามารถ ขาย Low-cost, low fat dried noodles ซึ่งผลิตเพื่อขายในคนอินเดียในชนบทให้กับผู้บริโภคในออสเตรเลียและนิวซีแลนด์เป็น Health food แบบหนึ่ง

Procter & Gamble พบว่าสามารถขายยาแก้ไอ Vicks Honey Cough ซึ่งผลิตเพื่อผู้บริโภคในเม็กซิโก ในตลาดยุโรปและอเมริกาและทำรายได้เป็นอย่างดี

จริงๆ แล้ว ญี่ปุ่นนั้นได้ทำ Reverse Innovation โดยไม่รู้ตัวเช่น การนำ Compact and economy car ที่เกิดจากนวัตกรรมด้านรถยนต์เพื่อตอบสนองผู้ใช้ในญี่ปุ่น ไปตีตลาดรถในประเทศต่างๆ ทั่วโลกได้สำเร็จอย่างงดงาม

Reverse Innovation อาจเกิดในประเทศกำลังพัฒนาก็ได้เช่น Tata Motor ผลิตรถ TATA Nano เพื่อขายคนอินเดียก็จริง แต่ขณะนี้ก็มีแผนจะ ดัดแปลงรถให้ดีขึ้นเพื่อขายในตลาดยุโรป เรียกว่า "TaTa Europa"



ขณะนี้ Multi-national companies (MNC) หลายแห่งกำลังมุ่งไปสู่ Reverse Innovation ด้วยการสร้าง Local Innovation ซึ่งเป็นส่วนแรกของ Reverse Innovation ด้วยการพัฒนา Regional specialists ขึ้น เช่น Samsung อนุญาตให้พนักงานพักจากงาน 1 ปี เพื่อไปอยู่ในต่างประเทศเพื่อเรียนรู้ภาษาท้องถิ่น วัฒนธรรม สังคม และความ ต้องการของ ลูกค้าในประเทศนั้นๆ นอกจากนี้ MNC ยังควรสร้าง Partnership กับบริษัทและคนในประเทศต่างๆ ที่ จะเข้าไปลงทุน และการ Empower ให้พนักงานในประเทศนั้นสามารถออกแบบ ทำการตลาดและดูแลด้านคุณภาพ ได้เอง จึงจะสามารถต่อยอดไปเป็น Reverse Innovation ได้

สิ่งที่ MNC ควรเตรียมความพร้อมคือ ต้องเข้าใจความหลากหลายของความต้องการและปัญหาของลูกค้าใน ประเทศนั้นๆ การเข้าถึงแหล่งแรงงานที่มี ทักษะที่ต้องการ แหล่งวัตถุดิบ sales and supply Chain network การ บริหารจัดการในประเทศซึ่งขาด Infrastructure ที่สนับสนุนการตลาด ซึ่ง Local companies (LC) มักจะทำได้ ดีกว่าในทุกด้าน

โดยสรุป ขณะนี้แนวโน้มของ Global companies คือจะทำอย่างไรเพื่อให้เกิด Innovation ได้ในทุกแห่งทั้ง ใน Home country และ Local country และจะทำอย่างไรเพื่อให้สามารถนำ Innovation ซึ่งเกิดที่ใดก็ได้ มาขายในตลาดโลกให้ได้มากที่สุด ดังนั้น Global companies ต้องพยายามคำนึงถึงและเข้าใจถึง ความหลากหลายของความคิด วัฒนธรรม ความต้องการ ของคนในประเทศต่างๆ และใช้ Strengths และ Distinctiveness ขององค์กรในการบริหารความหลากหลายดังกล่าว เพื่อให้เกิดประสิทธิผลมากที่สุด

2.3 สรุปเนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาดูงานแต่ละแห่ง (ถ้ามี) พร้อมแนบภาพประกอบ

บริษัท Omron Kyoto Taiyo Co., Ltd

ผลิตภัณฑ์: Machinery and equipment เช่น sockets, sensors และ power supply

ความเป็นมา: ตั้งขึ้นในปี 1985 บริษัทเป็น Joint venture ระหว่าง Omron และ Social Welfare Corporation Japan Sun Industries ตั้งขึ้นเพื่อให้โอกาสผู้พิการได้ใช้ความสามารถในการทำงาน ช่วยเหลือตนเองได้โดยไม่เป็น ภาระให้ผู้อื่นและอยู่ในสังคมได้อย่างเป็นสุข

บุคลากร: 168 คน โดย 111 คนเป็นคนพิการ

Corporate Core values: Working for the behalf of society

Management Principle:

- Challenging ourselves to always do better
- Innovation driven by social needs
- Respect humanity

2010 Policy: Reconstruction of a quality assurance system trusted by the customer

Certification: 14000 certified เพื่อเป็นช่วยเหลือสังคมในด้านสิ่งแวดล้อม เป็น Environmental friendly company เพื่อ Environmental sustainability และให้เป็น Clean, cutting edge technology factory

สิ่งที่ประทับใจ:

- บริษัทได้ใช้พนักงานเต็มศักยภาพที่มี โดยทำให้เกิดความมั่นใจในตนเองและเห็นคุณค่าของตนเอง เช่น มีการฝึกพนักงานก่อนการทำงานอย่างเป็นระบบ โดยมีการประเมินศักยภาพการทำงานทั้งก่อน และระหว่างทำงาน (โดยตรวจความเร็วและความสามารถในการทำงาน ทุก 2 ปีขึ้นกับความเสื่อมของ Health conditions) สังเกตว่าผู้พาเยี่ยมชม และ MC เป็นพนักงานที่พิการทุกคน

- บริษัทมีการปรับ โรงงาน เครื่องมือและกระบวนการให้เหมาะสมกับสภาพความพิการของพนักงานโดยพนักงานมีส่วนร่วมในการออกแบบ เช่น ลิฟท์และทางเข้าออก ที่กว้างขึ้นสำหรับพนักงานที่ใช้ Wheelchair การปรับระยะห่าง ความสูง ความลึกของ workstation ให้พนักงานไม่ต้องเคลื่อนไหวมากเกินไปและสะดวกในการทำงาน ห้องน้ำสำหรับพนักงานที่ใช้ Wheelchair มี กีฬาให้ร่วมสนุกเช่น Wheelchair marathon Wheelchair basketball

-Moral ของพนักงานสูงมาก สังเกตได้จากสีหน้าและคำพูด มีความตั้งใจในการทำงานและมีความภาคภูมิใจในงานที่ทำ และมีความสุขที่ไม่เป็นภาระของสังคม พนักงานภูมิใจที่ได้เสียภาษีเงินได้เช่นคนอื่น ๆ

- มีการใช้ Productivity Improvement tools อย่างมีประสิทธิภาพและให้พนักงานมีส่วนร่วม เช่น การทำ 3 S (ตัดออก 2 S) การทำ Keizen โดยมี 5-6 เรื่องต่อคน มีการทำรายงานการปรับปรุงบน Website การทำ 4 R (Reject, Recycle, Reuse, Reduce) visual control ที่ practical สำหรับคนพิการ อยู่หลายเรื่อง การใช้ผังก้างปลาในการวิเคราะห์และแก้ไขปัญหา เป็นต้น

2.4 สรุปเนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากการเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม (Group Discussion)

กิจกรรมกลุ่ม: มีการแบ่งกลุ่มผู้เข้าประชุมเป็น 4 กลุ่มโดยให้สรุปในหัวข้อต่างๆ ดังนี้

1. The most impressed aspects/findings of the presentations
2. Status and issues on Global Management and Asian Dynamism in each country
3. Methods and ideas participants wish to apply to their working environment
4. Obstacles participants envisage in applying the methods in # 3

Presentation ของแต่ละกลุ่มอยู่ใน File ที่แนบมา

ส่วนที่ 3 ประโยชน์ที่ได้รับจากการเข้าร่วมโครงการ

3.1 ประโยชน์ต่อตนเอง

มีประโยชน์มากเพราะทำให้ทราบว่าเป็นบทบาทของ Asia ต่อ World Economy ที่จะมีมากขึ้นๆ และทราบความหมายและความสำคัญของ Global Management และการปรับตัวของ Multi-national Companies ในการที่จะสร้างนวัตกรรมนั้นต้องคำนึงถึงและสามารถจัดการและใช้ประโยชน์จากความหลากหลาย (Diversity) นอกจากนี้ Concept ของ Reverse Innovation ก็เป็นความรู้ใหม่ที่ ได้รับ และยังได้ทราบว่า Innovation นั้นมี 4 ด้านคือ Product, process, business model and social innovation ซึ่งยังต้องศึกษามากขึ้นในเรื่อง Social Innovation

3.2 ประโยชน์ต่อหน่วยงานต้นสังกัด

มีประโยชน์ต่อสถาบันมากเพราะเรื่อง Global Management นั้นหลายองค์กรอาจคิดว่าไม่ใช่เรื่องใหม่แต่จริงๆ แล้วมีประเด็นที่สำคัญหลายเรื่องเช่น Diversity, Dynamism, Social innovation, และ Reverse Innovation ที่สำคัญจาก Case ที่นำเสนอโดย CEOs หากเอา TQA Framework มาจับก็จะอธิบายได้เช่นกัน ตัวอย่างเช่น Leadership เน้นเรื่องการสื่อสารด้วยตนเองถึงพนักงานอย่างทั่วถึงทั้งองค์กรโดย Senior management เพื่อให้เข้าใจความคาดหวังของผู้บริหาร และทิศทางขององค์กร การมี Two-way communication เป็นต้น ดังนั้นจึงควรมีการให้ความรู้ในเรื่อง Global Management แก่องค์กรที่สนใจและศึกษาดูว่าจะนำไปใช้อย่างไรหากใช้ TQA Framework เป็นกรอบ

3.3 ประโยชน์ต่อสายงานหรือวงการในหัวข้อนั้นๆ

-

3.4 กิจกรรมการขยายผลที่ได้ดำเนินการภายใน 1 เดือนหลังเข้าร่วมโครงการ
จะได้สรุปให้ผู้บริหารระดับสูงของสถาบันฟัง

3.5 กิจกรรมการขยายผลที่จะดำเนินการภายใน 6 เดือนหลังเข้าร่วมโครงการ
ยังไม่ได้วางแผนเพราะจะขึ้นอยู่กับว่าผู้บริหารของสถาบันเห็นอย่างไร ถ้าเห็นความสำคัญอาจเชิญ Expert หรือ CEO ที่เป็น Speakers มาพูด และมีการพูดคุยกับผู้บริหารระดับสูงขององค์กรไทยที่ขยายธุรกิจในต่างประเทศ

ส่วนที่ 4 เอกสารแนบ

- 4.1 กำหนดการฉบับล่าสุด (Program)
- 4.2 เอกสารประกอบการประชุม/สัมมนา (Training Materials)
- 4.3 ประวัติโดยสังเขปของวิทยากรบรรยาย (CV)
- 4.4 รายงานก่อนการเดินทาง (Country Paper-Thailand)
- 4.5 เอกสารนำเสนอผลงานหลังจากเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม (Group Presentation)