

รายงานการเข้าร่วมโครงการเอพีโอ

11-RP-07-GE-FRM-A

Top Management Forum on Asian Dynamism and Global Management

ระหว่างวันที่ 14-16 กุมภาพันธ์ 2554

ณ เมืองเกียวโต ประเทศญี่ปุ่น

จัดทำโดย วราพรรณ ชิดวงศ์

ผู้บริหารส่วน ธนาคารแห่งประเทศไทย

วันที่ 1 มีนาคม 2554

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของโครงการ

โครงการ Top Management Forum on Asian Dynamism and Global Management (11-RP-07-GE-FRM-A) ครั้งที่ 27 จัดขึ้นโดยความร่วมมือของกระทรวงเศรษฐกิจ การค้า และอุตสาหกรรมของประเทศญี่ปุ่น องค์การเพิ่มผลผลิตแห่งเอเชีย (Asian Productivity Organization : APO) และศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศญี่ปุ่น (Japan Productivity Center) เป็นระยะเวลา 3 วัน ระหว่างวันที่ 14-16 กุมภาพันธ์ 2554 ที่เมืองเกียวโต ประเทศญี่ปุ่น มีวิทยากรบรรยายจากประเทศญี่ปุ่น และเกาหลีรวม 8 คน มีผู้เข้าร่วมโครงการจำนวนทั้งสิ้น 31 คนจากประเทศสมาชิก 18 ประเทศได้แก่ บังกลาเทศ กัมพูชา าว ฟิจิ อินเดีย อินโดนีเซีย อิหร่าน เกาหลี สปป.ลาว มาเลเซีย มองโกเลีย เนปาล ปากีสถาน ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ ศรีลังกา ไต้หวัน ไทย และเวียดนาม โดยมีเจ้าหน้าที่ APO ที่ดูแลโครงการ คือ

1. Mr. Sherman Loo
2. Mr. Masaya Amau
3. Ms. Yumiko Yamashita
4. Ms. Akiko Ohara

ส่วนที่ 2 สรุปเนื้อหา/องค์ความรู้จากการเข้าร่วมโครงการ

2.1 วัตถุประสงค์ของโครงการ

เพื่อให้ผู้เข้าร่วมประชุมที่เป็นระดับผู้บริหารระดับสูงในองค์กรทั้งภาครัฐ และเอกชนได้มีโอกาสได้รับทราบข้อมูลสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงในระดับโลก การส่งผลกระทบต่อการปรับตัวของประเทศในภูมิภาคเอเชีย ซึ่งจะมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจการแข่งขันระดับโลก โดยมีการให้ และแลกเปลี่ยน หลักการ แนวคิด ข้อมูล รวมถึงมุมมอง ประสบการณ์การบริหารจัดการระดับโลก (Global Management) จากผู้บริหารระดับสูงสุด และระดับสูงของธุรกิจข้ามชาติในประเทศญี่ปุ่นที่ประสบความสำเร็จ ในหลายมุมมองของการนำพาธุรกิจไปสู่ความสำเร็จ

องค์ความรู้ แนวคิดที่ได้จากโครงการมี 3 ประเด็นหลักดังนี้

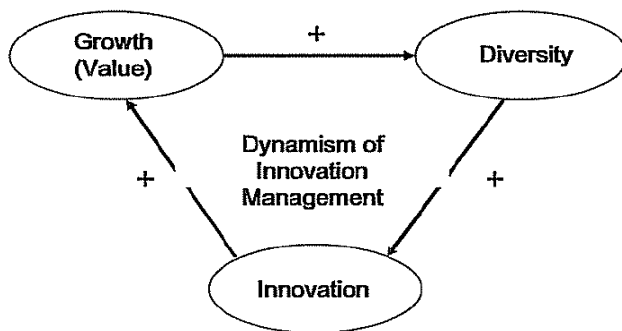
2.2 องค์ความรู้ที่ได้จากการฟังบรรยาย ในหัวข้อเกี่ยวกับสถานะความร่วมมือทางเศรษฐกิจในระดับภูมิภาค และระหว่างประเทศในกลุ่มประเทศภูมิภาคเอเชียเช่น ข้อตกลงด้านการค้าเสรี ความตกลงหุ้นส่วน

เศรษฐกิจที่ใกล้ชิดกันระหว่างประเทศ (Economic Partnership Agreement) เป็นต้น รวมถึงแนวคิดที่ได้จากรับ ฟังการถ่ายทอดประสบการณ์จากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรในด้านการบริหารจัดการระดับโลกที่เป็น best practices และที่สร้างสรรค์ของประเทศญี่ปุ่น และในกลุ่มประเทศสมาชิก APO อื่นๆ ในด้านการกำหนดกลยุทธ์ กระบวนการสร้างคุณค่าทางธุรกิจ (Value - Creating Process) ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่จะนำพาองค์กรสู่ ความสำเร็จระดับโลก ซึ่งมีสาระสำคัญแยกตามหัวข้อได้ดังนี้

การบรรยายเรื่อง “Asian Diversity and Dynamism of Innovation Management “ โดย Dr. Yoshiya Teramoto , Professor of Waseda Business School , Graduate School of Commerce Waseda University

วิทยากรได้นำเสนอสามเหลี่ยมศักยภาพสำหรับอนาคตเอเชียที่น่าสนใจดังนี้

Positive Triangle for the Asia's Future



โดยในอนาคตที่มองจากปัจจุบันไปอีกประมาณ 40 ปีข้างหน้า (ค.ศ. 2050) กลุ่ม Emerging countries ในภูมิภาค เอเชียที่ประกอบด้วยประเทศจีน อินเดีย บราซิล รัสเซีย อินโดนีเซีย ปากีสถาน บังคลาเทศ โดยเป็นกลุ่มประเทศ ที่มีกำลังหลักในการบริโภคที่สูงถึง 940 ล้านครัวเรือนในปี 2010 ซึ่งเป็นหนึ่งในสามปัจจัยหลักที่กระตุ้นให้เศรษฐกิจ เติบโตนอกเหนือจากอีก 2 ปัจจัยคือ การเพิ่มขึ้นของการสะสมทุน การเพิ่มขึ้นของนวัตกรรมการผลิต โดยที่ใน ศตวรรษที่ 21 นวัตกรรมจะอยู่ใน 4 ด้านคือ

1) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ เช่น รูปแบบรถยนต์ที่มีวิวัฒนาการตั้งแต่ FORD Model T ในปี 1908 – 1927 จนมาถึงแบบรถประหยัดพลังงานแบบ NANO ในปี 2009

2) นวัตกรรมกระบวนการ ที่มีพัฒนาการแบบสายการผลิตที่เป็นระบบ Assembly line ที่เป็นการผลิต ในอดีตแบบ Mass Production ที่แบ่งแรงงานให้ผลิตแยกแต่ละชิ้นส่วนของผลิตภัณฑ์ และต้องมีการบริหารจัดการ สินค้าคงคลัง มาเป็นแบบ Cellular Manufacturing ที่มีการผลิตแยกตามกลุ่มผลิตภัณฑ์ ใช้แรงงานที่ผลิตแบบ เป็นเสร็จออกเป็นผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป และผลิตตามปริมาณคำสั่งเท่านั้น จึงไม่ต้องบริหารสินค้าคงคลัง

3) นวัตกรรมรูปแบบธุรกิจ เช่น การให้บริการแบบ value creation ของสายการบินสิงคโปร์ และ KOMTRAX ที่เป็นธุรกิจเกี่ยวกับการสื่อสารไร้สายที่มีการออกแบบรูปแบบของธุรกิจที่มีความเชื่อมโยงกันในทุกด้านที่มีระบบการดำเนินการที่ต้องเชื่อมโยงกันกว่า 200,000 ระบบเป็นต้น

4) นวัตกรรมทางสังคม เช่น GRAMEEN Bank ในบังคลาเทศที่เป็นธนาคารเพื่อผู้ยากไร้แห่งแรกของโลกเป็นต้น

จุดแข็งที่จะทำให้เอเชียมีการเติบโตอย่างมีศักยภาพในอนาคตคือความหลากหลายในหลายมิติ ซึ่งความหลากหลายนี้จะนำไปสู่การเพิ่มขึ้นของโอกาสที่จะรวมฐานองค์ความรู้ต่างๆที่เกิดขึ้น ซึ่งยังมีความแตกต่างมาก ส่วนผสมของแต่ละความแตกต่างก็จะมีหลายมิติมากขึ้นที่จะก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆได้

การบรรยายเรื่อง “Japan’s EPA/FTA and Regional Economic Integration Policy “ โดย Mr. Kazutoshi SHIMURA , Deputy Director, Economic Partnership Division , Trade Policy Bureau, Ministry of Economic, Trade and Industry of Japan.

วิทยากรได้บรรยายให้ทราบถึงสถานะ และความคืบหน้าในนิตยบายการค้าของญี่ปุ่นทั้ง Economic Partnership Agreement : EPA และ Free Trade Agreement :FTA โดยขอบเขตการค้าของญี่ปุ่นแบ่งเป็น 3 ระดับคือ 1.ระดับความร่วมมือ 2. ระดับการอำนวยความสะดวกด้านการค้า การลงทุน และ 3.ระดับการเปิดเสรีทางการค้า การลงทุน

โดยความร่วมมือด้าน EPA จะอยู่ในกรอบ 3 ด้านคือ

1. การหมุนเวียนโดยเสรีของสินค้า บริการ และทรัพยากรบุคคล
2. สิ่งอำนวยความสะดวก และการปรับปรุงสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อกิจกรรมทางธุรกิจ
3. การพัฒนาที่มั่นคง และยั่งยืนโดยให้เกิดความร่วมมือในหลายพื้นที่

ความร่วมมือด้าน EPA และ FTA ของญี่ปุ่นกับประเทศต่างๆทั้งในระดับ Bilateral และ Multilateral ได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบและมีสถานะที่มีความคืบหน้าเป็นลำดับทั้ง ASEAN – Japan และ Bilateral ระหว่างญี่ปุ่นกับอินเดีย ญี่ปุ่นกับออสเตรเลีย สำหรับญี่ปุ่นกับจีนยังไม่ได้เริ่มศึกษา ญี่ปุ่นกับเกาหลีใต้ที่สถานะล่าสุดได้ยุติการเจรจา ก่อน ประเด็นที่น่าสนใจคือการขยายความร่วมมือระหว่างเอเชีย – แปซิฟิก ที่เป็นแหล่งทางเศรษฐกิจที่มีความสำคัญที่สุดของญี่ปุ่น

สำหรับด้าน International Investment Agreements (IIAs) ญี่ปุ่นได้วางกลยุทธ์ที่เริ่มจากการวางพื้นฐานการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศที่มีความแตกต่างหลากหลายทั้งในยุโรปตะวันออก และอเมริกาใต้ ตะวันออกกลาง และแอฟริกา นอกจากนี้จะเร่งให้มีการเจรจาในระดับ Bilateral อย่างเป็นทางการอีกทั้งให้ความสำคัญกับการแข่งขันด้านทรัพยากรธรรมชาติ และพลังงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทางการญี่ปุ่นจำเป็นต้องให้การสนับสนุนและคุ้มครองบริษัทข้ามชาติในการลงทุนขยายธุรกิจ นอกจากนี้รัฐบาลญี่ปุ่นได้กำหนดแผนภูมิการกำหนดนโยบายทางเศรษฐกิจและการขนส่ง และให้ความสำคัญกับการยึดหยุ่นในด้านการเจรจาต่อรอง และกำหนดทำที่ในการตัดสินใจที่ชัดเจนในการเจรจาระดับทวิภาคี

การบรรยายเรื่อง “Korea ‘s FTA Policy” โดย Mr. Insang HWANG , Director of FTA Policy and Planning, Ministry of Foreign Affairs and Trade , Korea

เกาหลีมีนโยบายที่จะทำข้อตกลง FTA กับหลายประเทศที่สำคัญคือ สหภาพยุโรป ซิลี European Free Trade Association (EFTA) สิงคโปร์ สหรัฐอเมริกา และญี่ปุ่น เหตุผลหลักคือความสำเร็จของการรวมกลุ่มของ EU NAFTA MERCOSUR และ ASEAN อย่างไรก็ตามการเจรจาแบบพหุภาคียังไม่เป็นผลสำเร็จด้วยมีแรงกดดันจากกลุ่มธุรกิจที่มีฐานการผลิตในประเทศที่มีความพร้อมในการลงทุนต่างประเทศ นโยบาย FTA ของเกาหลีได้เปิดการเจรจากับซิลีเป็นประเทศแรกในปี 1998 และได้มีการพัฒนาสู่ FTA Roadmap ในปี 2003 โดยเน้นศักยภาพการเข้าสู่ตลาดระดับโลก และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และกำหนดกรอบด้านกฎหมายและการจัดตั้งสถาบันที่เอื้อต่อการส่งเสริมบรรยากาศการทำธุรกิจ ตลอดจนเพิ่มการดูแลสวัสดิการของผู้บริโภค เกาหลีได้กำหนดกลยุทธ์ในการตั้งเครือข่าย FTA ในระดับโลกเพื่อเกาหลีขึ้นโดยการตั้งเป้าหมายจะขยายสัดส่วนน้ำหนักทางการค้าจาก 14.6 % ไปถึง 80 % และได้จัดทำข้อตกลงในการพัฒนาคุณภาพการค้ากับประเทศที่มีประเด็นที่ละเอียดอ่อนโดยจัดทำเป็นระบบการค้าแบบพหุภาคี (Multilateral Trading System) สำหรับระดับการเปิดเสรีทางการค้ากับประเทศคู่ค้าสำคัญกับเกาหลีมีความก้าวหน้ามากโดยจากข้อมูลสถิติมูลค่าการค้าเพิ่มขึ้นมากอย่างเห็นได้ชัดหลังจากเปิดเสรีทางการค้า (จากอัตราการเพิ่มขึ้นร้อยละ 11.6 เป็นร้อยละ 37.5)โดยในรอบ 4 ปี ซิลีมีการนำเข้าจากเกาหลีสูงถึงร้อยละ 60.3 นอกจากนี้ภายในระยะเวลา 1 ปี มูลค่าส่งออกจากเกาหลีไปยังกลุ่มประเทศ ASEAN สูงขึ้นถึงร้อยละ 25.0 จากผลที่เกิดขึ้นดังกล่าวสามารถกล่าวได้ว่า FTA Policy ของเกาหลีทำให้เกิดประโยชน์ขึ้นอย่างมากในทุกด้าน

การบรรยายเรื่อง “Global Management of Tokyo Electron” โดย Mr. Tetsuro HIGASHI, Chairman of the Board , Tokyo Electron Limited.

บริษัทได้ก่อตั้งขึ้นเมื่อปีค.ศ. 1963 ประมาณเกือบ 50 ปีแล้ว จำนวนพนักงานทั้งหมด 10,204 คน (ณ เม.ย. 2554) สินค้าที่มียอดจำหน่ายหลักของบริษัทคือ Semiconductor โดยมีมูลค่าจำหน่ายเป็นอันดับสองของโลก การเจริญเติบโตของยอดขายที่เพิ่มขึ้นเป็นลำดับเนื่องจากการคิดค้นนวัตกรรมทางเทคโนโลยีของผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นหลักซึ่งตั้งแต่ปี 2544 ถึงปัจจุบันตลาดเอเชียมีฐานลูกค้าเพิ่มขึ้นอย่างเห็นได้ชัดจากเดิมที่เน้นตลาดสหรัฐฯ และยุโรปเป็นหลัก กลยุทธ์ทางธุรกิจได้มุ่งเน้นการเป็นบริษัทที่มีความเป็นเลิศในระดับโลกโดยให้ความสำคัญกับ

1. การตอบสนองความต้องการของลูกค้า
2. เป็นผู้นำทางการพัฒนาเทคโนโลยีระดับโลก
3. เน้นการลงทุนในพลังงานใหม่

การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรจึงเน้นด้าน Innovation Growth และ Environment โดยด้านนวัตกรรมบริษัทมีบทบาทหลักในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศซึ่งเน้นให้ประชากรโลกมีความสะดวก ปลอดภัยในชีวิตด้วยการพัฒนานวัตกรรมทางเทคโนโลยีให้มีความก้าวหน้าเพื่อให้เกิดพัฒนาการทางสังคม สำหรับการทำธุรกิจที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อมนั้น บริษัทไม่ได้มีส่วนร่วมในการลดภาวะด้านสิ่งแวดล้อมโดยตรง แต่จะมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อมระดับโลก

การเปลี่ยนแปลงจากสังคมในศตวรรษที่ 20 ที่เน้นด้านการปฏิรูปอุตสาหกรรม การผลิตเชิงปริมาณ การกำหนดมาตรฐานที่มีวิชาชีพเฉพาะ ไปสู่ศตวรรษที่ 21 ที่เน้นการเกิดคุณค่าใหม่ (New value) ที่เน้นนวัตกรรมเทคโนโลยีแบบองค์รวมที่สามารถทำงานในฟังก์ชันงานที่หลากหลาย เพื่อรองรับกลุ่มผู้บริโภคในประเทศเศรษฐกิจใหม่ (Emerging countries)

การบรรยายเรื่อง “Global Strategy and Manufacturing of Nambu” โดย Mr. Kazushi NOMURA, President , NAMBU CO., LTD

บริษัทได้ก่อตั้งขึ้นเมื่อปีค.ศ. 1955 ทำธุรกิจด้านการผลิต และจำหน่ายกระบอกสูบไฮโดรลิกสำหรับแม่พิมพ์ฉีดหล่อ (Die casting) และการออกแบบแม่พิมพ์พลาสติก และกระบอกสูบแบบหมุนที่ใช้ในโรงงานอุตสาหกรรมเหล็ก นโยบายของบริษัทมุ่งเน้นการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ด้วยความคิดสร้างสรรค์ให้ดีที่สุด และเป็นชั้นนำของโลก โดยไม่ลอกเลียนแบบผลิตภัณฑ์ของคู่แข่ง โดยมีเป้าหมายที่จะทำให้ลูกค้าพึงพอใจสูงสุด บริษัทมีสาขาทั้งยุโรป สหรัฐอเมริกา และเอเชีย

การบริหารจัดการในการดูแลพนักงานในแต่ละท้องถิ่นเน้นให้พนักงานเกิดความรู้สึกรัก และผูกพันกับองค์กร โดยเน้นการมอบหมายอำนาจ การสื่อสารที่ดีและใกล้ชิดระหว่างฝ่ายบริหาร และพนักงานท้องถิ่น ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร การปรับปรุงค่าตอบแทนในโอกาสที่เหมาะสม สร้างบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมที่สะดวกสบาย ทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กรโดยการตั้งเป้าหมายรายบุคคลที่เหมาะสมกับทักษะ นอกจากนี้ยังจัดให้มีกิจกรรมที่ทำให้พนักงานกระฉับกระเฉง เช่น การจัดเลี้ยงฉลองวันเกิด การแข่งขันกีฬา เป็นต้น นอกจากนี้ด้านการบริหารจัดการโรงงานเน้นนโยบาย 5 S (Seiri = สะสาง , Seiton = สะดวก , Seiso = สะอาด , Seiketsu = สุขลักษณะ , Shitsuke = สร้างนิสัย) และหลักเลี้ยง 3 K (Kitsu = ยุ่งยาก , Kitana = สกปรก , Kiken = อันตราย)

การบรรยายเรื่อง “ MOL ‘s Global Management” โดย Mr. Akimitsu ASHIDA , Representative Director, Chairman of the Board , Chairman Executive Officer, Mitsui O.S.K. Lines, Ltd.

บริษัทก่อตั้งเมื่อปีค.ศ. 1884 โดยทำธุรกิจด้านการขนส่งสินค้าทางเรือระหว่างประเทศ ซึ่งเป็นธุรกิจสำคัญที่สุดด้านระบบโครงสร้างพื้นฐานที่ช่วยสนับสนุนเศรษฐกิจโลกโดยการค้าระหว่างประเทศที่มีสัดส่วนเพิ่มขึ้นในช่วง 10 ปี โดยจากร้อยละ 25 ของ GDP ในปี 2543 เป็นร้อยละ 30 ในปี 2554 สินค้าหลักที่ขนส่งทางเรือคือน้ำมันดิบ แร่เหล็ก รถยนต์ รถบรรทุก และถั่วเหลือง โดยปัจจุบัน MOL มีเรือขนส่งสินค้ามากที่สุดในโลก แบ่งเป็นเรือบรรทุกคอนเทนเนอร์ เรือบรรทุกรถยนต์ เรือแท่งเกอรับรรทุกของเหลว เรือบรรทุกก๊าซธรรมชาติเป็นรูปแบบเหลว เรือบรรทุกถ่านหิน เรือบรรทุกหินเหล็ก เป็นต้น ที่ผ่านมามีว่าปัจจุบันภาวะวิกฤตเศรษฐกิจโลกที่ค่อนข้างรุนแรงจะมีผลกระทบต่อบริษัทบ้าง แต่การที่ MOL มีเรืออยู่หลากหลายประเภท บางประเภทถือว่ายังดีอยู่โดยภาพรวมผลประโยชน์ของบริษัท ไม่ได้ได้รับผลกระทบมากนัก จากนี้ไปอีก 1 ปี ภาวะเศรษฐกิจโดยรวมยังไม่ได้ แต่เชื่อว่าจะสามารถเติบโตขึ้นมาได้อีก เพราะประชากรโลกเติบโตอยู่ตลอด การเคลื่อนไหวของสินค้าต้องเติบโตไปด้วย ทาง MOL จึงมีการลงทุนในสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ และมีการขยายธุรกิจทุกปี จะสร้างเรือใหม่ประมาณ 70 ลำ ใช้เงินลงทุนประมาณ 40,000 ล้านดอลลาร์

ด้านการบริหารจัดการภายในองค์กรที่มีสาขาอยู่หลากหลายแห่งทั่วโลก พนักงานมีความหลากหลายทั้งด้านเชื้อชาติ วัฒนธรรม บริษัทได้จัด MOL POWER Program มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างทีมงาน MOL ที่แข็งแกร่ง พนักงานทุกระดับตั้งแต่แรกเข้าจะต้องช่วง 1- 2 ปีแรกจะเป็นการหมุนเวียนงานด้านการบริหารจัดการที่หลากหลาย เพื่อให้รอบรู้งานทุกด้านของบริษัททั้งด้าน การบริหารการค้า การตลาดต่างประเทศ การบริหารผลตอบแทน และการบริหารจัดการทั่วไปในกิจการเดินเรือขนส่งสินค้า หลังจากนั้นในปีที่ 3 และ 4 ต้องมีการหมุนเวียนไปประจำสาขาอื่นเพื่อเรียนรู้ความแตกต่างด้านภูมิศาสตร์ นอกจากนี้ผู้บริหารระดับสูงได้ให้ความสำคัญกับการสื่อสารให้คนในองค์กรได้เข้าใจนโยบายของบริษัทได้อย่างทั่วถึง และไม่บกพร่องจากการสื่อสารที่ต้องถ่ายทอดตามลำดับการบังคับบัญชา ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจึงมีหน้าที่เดินทางไปทุกสาขาที่ตั้งอยู่ในแต่ละทวีป เพื่อพบปะพูดคุยในลักษณะ CAN-DO Meeting เป็นลักษณะการประชุมแบบไม่เป็นทางการเพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้ให้ข้อมูลย้อนกลับโดยตรงกับผู้บริหาร เพื่อประโยชน์ในการกำหนดแผนงาน และกลยุทธ์ขององค์กรในอนาคต การจัดประชุมเพื่อพบปะโดยตรงกับพนักงานเป็นการผลักดันให้ระดับบริหารได้มีส่วนร่วมเข้าใจในบรรยากาศการทำงานในแต่ละธุรกิจ และสามารถเข้าถึงปัญหาได้อย่างชัดเจน ดังนั้นหากพนักงานคนใดไม่มีการให้ข้อมูลย้อนกลับก็จะถูกพิจารณาจากองค์กรว่าไม่มีศักยภาพ และไม่ได้ทำประโยชน์ต่อองค์กร และ โดยเฉลี่ยแล้วระดับบริหารต้องเดินทางไปเพื่อการประชุมแบบนี้ 37 ครั้งต่อปี

การบรรยายเรื่อง “Japanese Food Culture to the world OOTOYA’s Global Strategy” โดย Mr. Hisami MITSUMORI, President, OOTOYA CO., LTD.

บริษัททำธุรกิจด้านร้านอาหาร ก่อตั้งเมื่อปี 1983 มีสาขาทั้งในญี่ปุ่นและต่างประเทศ (ไทย ได้วันฮองกง อินโดนีเซีย สิงคโปร์) รวมทั้งสิ้น 277 สาขา (ข้อมูล ณ ม.ค. 2554) มีพนักงานทั้งสิ้น 938 คน (ณ มี.ค. 2553) บริษัทมีหลักการดำเนินธุรกิจที่มุ่งส่งเสริมสุขภาพพลานามัยของลูกค้าผ่านการให้บริการด้านอาหารที่มีคุณภาพดี โดยมีการควบคุมคุณภาพของสินค้าที่ใช้ในการประกอบอาหาร พัฒนาพนักงานโดยการให้ความรู้ที่เกี่ยวข้องมาตรฐานการผลิต การประกอบอาหารที่คำนึงถึงสุขอนามัย และประโยชน์จากวัตถุดิบที่ใช้ประกอบอาหารโดยเฉพาะเนื้อปลาที่สั่งตรงจากประเทศญี่ปุ่น และให้ความสำคัญกับขั้นตอนการทำอาหารที่ได้มาตรฐาน การควบคุมอุณหภูมิ การรักษาความสะอาดของครัว และการปรุงอาหาร จุดเด่นของบริษัทคือการทำครัวแยกตามสาขาลดตามคำสั่ง ไม่มีการสร้างครัวแบบศูนย์กลางผลิตอาหารแบบเน้นปริมาณ แล้วกระจายอาหารสู่สาขาต่างๆ นอกจากนี้แล้วปัจจัยสำคัญในการทำธุรกิจนี้คือการเลือกทำเลที่ตั้งที่เหมาะสม การศึกษาวิจัยในรสนิยมของผู้บริโภค ซึ่งส่วนใหญ่ลูกค้าในท้องถิ่นที่เป็นระดับชนชั้นกลาง และผู้มีรายได้สูง

กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจในระยะต่อไปจะเสนอเมนูอาหารที่มีส่วนประกอบที่ต้นทุนไม่สูง แต่ยังคงรักษาระดับคุณภาพได้ตามมาตรฐาน และขยายการให้บริการส่งตรงถึงที่ (Delivery service) เพื่อขยายฐานลูกค้าให้มากขึ้น

การบรรยายเรื่อง “Evaluation of Corporate Management through Global Dynamism” โดย Professor Shigemi YONEYAMA , National Graduate Institute for Policy Studies.

วิทยากรได้ศึกษา และเขียนหนังสือเรื่อง Persistence and transcendence : Case study of

Asian โดยรวบรวมแนวคิดการบริหารจัดการของบริษัทข้ามชาติชั้นนำในหลายประเทศเช่น Toyota Motor (ญี่ปุ่น) TATA (อินเดีย) HSBC (ฮ่องกง/อังกฤษ) Singapore Airline (สิงคโปร์) เป็นต้น โดยผลจากการศึกษาพบว่าแต่ละธุรกิจล้วนแต่มีการกำหนดกลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการที่ซับซ้อนขึ้น โดยมีการปรับตัวให้มีความยืดหยุ่นต่อปัจจัยที่มีความหลากหลายของแต่ละประเทศ ที่มีการปรับให้เหมาะสมกับบริษัทที่ทำธุรกิจระดับโลก โดยมีรูปแบบการบริหารจัดการแบบองค์รวมที่ยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพ เช่น การมีระบบการบริหารจัดการแบบผสมผสานระหว่างการบริหารแบบรวมศูนย์กับการบริหารแบบกระจายอำนาจความรับผิดชอบ (HSBC) หรือการมีระบบบริหารที่มีมาตรฐานระดับโลกที่สะท้อนถึงความต้องการในแต่ละท้องถิ่น และคำนึงถึงปัญหาที่แตกต่างกันของแต่ละประเทศ ในด้านภาวะผู้นำนั้นจะสร้างความสมดุลระหว่างภาวะผู้นำแบบ “Self - confidence” สู่ “Open-mindedness” เพื่อรับฟังความคิดเห็นพนักงานในระดับต่างๆให้มากขึ้น

การกำหนดกลยุทธ์สู่ระดับความเป็นสากลนั้นเกิดจากความจำเป็นที่จะต้องดำเนินธุรกิจสู่ความเป็นสากลภายใต้แนวคิด ADDING (Ghemawat,2007) โดย

A = Adding volume

D = Decreasing costs

D = Differentiating / Increasing Willing to Pay (WTP)

I = Improving industrial attractiveness

N = Normalizing risk

G = Gaining Knowledge (ในด้านองค์ความรู้ใหม่ทางเทคโนโลยี การตอบสนองความต้องการของตลาดใหม่ การสร้างความแข็งแกร่งเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับธุรกิจ)

โดยแนวคิดดังกล่าวจะอยู่ในหลักการของการสร้างนวัตกรรมทางธุรกิจใหม่ในลักษณะผสมผสานให้เกิดคุณค่าสูงสุด สิ่งที่น่าสนใจคือการนำเสนอกกลยุทธ์แบบเปลี่ยนผ่าน (Transitional strategy) ไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ตามความหลากหลายของตลาดมากขึ้น (Meta- national strategy) โดยที่ Transitional strategy จะเน้นการผสมผสานของประสิทธิภาพของการทำธุรกิจระดับโลกกับการตอบสนองประโยชน์ของธุรกิจระดับท้องถิ่น

การกำหนดกลยุทธ์ระดับโลกนั้นมีลำดับขั้นดังนี้

Reverse Innovation : พัฒนาผลิตภัณฑ์ ขายสินค้า และบริการในประเทศแบบ in-country , for the world เพื่อมุ่งสู่ความแพร่หลายในระดับโลก เช่น Nestle ได้ผลิต Maggi noodle ที่ไขมันน้อย และต้นทุนต่ำออกจำหน่ายในประเทศที่กำลังพัฒนา เช่นตลาดอินเดีย และขยายสู่ประเทศที่มีรสนิยมการบริโภคเดียวกันที่ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ เป็นต้น



Local Innovation : พัฒนาผลิตภัณฑ์ และขายสินค้า และบริการ แบบ in-country , for-country นวัตกรรมของสินค้าขึ้นอยู่กับความต้องการภายในประเทศเป็นหลักโดยอาจมีความแตกต่างในตลาดแต่ละท้องถิ่นในประเทศ



Glocalization : การปรับปรุงสินค้าและบริการที่ผลิตออกจำหน่ายทั่วโลก ให้เหมาะสมกับความต้องการของแต่ละประเทศที่มีความแตกต่างกัน



Globalization : ธุรกิจผลิตสินค้าแบบประหยัดต่อขนาด (Economy of Scale) และขายสินค้าและบริการไปตลาดโลก นวัตกรรมของผลิตภัณฑ์เกิดขึ้นจากในประเทศ เมื่อพัฒนาจนมีคุณภาพดีแล้วมีการกระจายสินค้าไปยังตลาดโลก

กลยุทธ์ธุรกิจระดับโลกสำหรับประเทศเศรษฐกิจใหม่ควรมีการคิดค้นนวัตกรรมจากผลิตภัณฑ์ท้องถิ่น ซึ่งต้องอาศัยเทคโนโลยีมาช่วยให้มีการพัฒนาคุณภาพในระดับก้าวหน้าจากการผลิตสินค้าที่ลอกเลียนแบบ โดยพยายามขจัดจุดด้อย และเพิ่มจุดแข็งของสินค้าให้มากขึ้น นอกจากนี้ประเทศที่พัฒนาแล้วได้ให้ความสำคัญกับการสร้างความมีส่วนร่วมของประชาชนกับธุรกิจด้วย

วิทยากรได้กล่าวถึงการกำหนดกลยุทธ์ของประเทศญี่ปุ่นในระยะยาวถึงปี ค.ศ.2020 ไว้ว่า

1. พัฒนาให้ nominal growth และ real growth อยู่ที่ระดับ 3% และ 2% ตามลำดับ (ปี 2010 อยู่ที่ระดับ 1%)
 2. กระตุ้นให้ระดับราคาผู้บริโภคเพิ่มขึ้นเป็นบวกให้ได้ภายในปี 2011 จากปัจจุบันที่มีค่าติดลบ (ในรอบ 20 ปีที่ผ่านมาเป็นระดับ 0%)
 3. รักษาระดับอัตราการว่างงานอยู่ที่ 3- 4% (ปัจจุบันอยู่ที่ระดับ 5%)
- ทั้งนี้ได้กำหนดกลยุทธ์ของประเทศเป็น 7 ข้อคือ

ด้านการเจริญเติบโตเป็นตัวนำในการกำหนดนโยบาย และมาตรการด้านความต้องการ โดยมีกลยุทธ์ 4 ข้อคือ

1. นวัตกรรมด้านพลังงานและสิ่งแวดล้อม (Green Innovation)
2. นวัตกรรมด้านคุณภาพชีวิต (Life Innovation)
3. เน้นการเข้าสู่โอกาสการค้า การลงทุนในตลาดเอเชีย
4. การเป็นประเทศที่มีแหล่งท่องเที่ยวที่น่าสนใจ และให้ความสำคัญกับการฟื้นฟูท้องถิ่นของญี่ปุ่น

ด้านการเจริญเติบโตเป็นตัวนำในการกำหนดนโยบาย และมาตรการด้านปริมาณ โดยมีกลยุทธ์ 3 ด้านคือ

5. การเป็นประเทศที่มีฐานการพัฒนาที่ใช้เทคโนโลยี และวิทยาศาสตร์
6. การจ้างงาน และการพัฒนาบุคลากร
7. ส่งเสริมการเจริญเติบโตของภาคการเงิน (ตลาดหลักทรัพย์ ตลาดเงิน และตลาดซื้อขายสินค้า)

2.3 สรุปเนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาดูงาน

โครงการได้จัดให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาได้ดูงานที่บริษัท OMRON ที่ตั้งอยู่ที่เมืองเกียวโตโดยผลิตภัณฑ์ของบริษัทเกี่ยวข้องกับการผลิตชิ้นส่วน และอุปกรณ์ด้านอุตสาหกรรมยานยนต์ อุปกรณ์ไฟฟ้า ชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ อุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพ เป็นต้น บริษัทก่อตั้งเมื่อปีค.ศ. 1933 ปัจจุบันมีส่วนแบ่งตลาด 40% ส่งออกจำหน่ายกว่า 80 ประเทศทั่วโลก ทั้งยุโรปตอนกลาง อเมริกาเหนือ จีน และภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก การกำหนดเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ของบริษัทคือ การทำธุรกิจที่ตระหนักถึงอนาคต "Sensing Tomorrow." ซึ่งจะทำให้ธุรกิจเติบโตอย่างยั่งยืนมั่นคง และคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม โดยบริษัทได้มีนโยบายรับผู้พิการทางร่างกายที่

พอจะสามารถทำงานให้กับบริษัทได้โดยเริ่มในปี ค.ศ. 2000 ที่บริษัทได้นำเสนอต่อกระทรวงอุตสาหกรรมถึงนโยบายดังกล่าว เพื่อจะได้ขอรับการสนับสนุนด้านสวัสดิการ และการจัดหาเครื่องจักร และอุปกรณ์ที่เหมาะสมกับผู้พิการซึ่งต้องออกแบบเป็นพิเศษให้เหมาะสมกับสภาพร่างกาย เพื่อให้สามารถทำงานให้ได้สะดวก และปลอดภัยที่สุด บริษัทมีความมุ่งมั่นในเรื่องนี้สูงมากถึงกับตั้งปณิธานการทำธุรกิจไว้ว่า จะทำธุรกิจที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสังคม และคำนึงถึงประชาชนเป็นลำดับแรก โดยสะท้อนให้เห็นจากโครงสร้างพนักงานที่เป็นผู้พิการมีจำนวน 111 คนจากทั้งสิ้น 173 คนคิดเป็นสัดส่วนถึงร้อยละ 64.2 การดูงานที่บริษัทแห่งนี้เป็นที่ประทับใจผู้เข้าร่วมสัมมนามาก นับเป็นตัวอย่างที่ดีมากของการทำธุรกิจที่ไม่เพียงแต่คำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมเท่านั้น แต่ยังแสดงให้เห็นเป็นที่ประจักษ์ต่อสาธารณชนด้วยว่าได้มีการให้โอกาสแก่ผู้พิการในการทำงานกับบริษัทอย่างแท้จริง

2.4 สรุปเนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากการเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม (Group Discussion)

สรุปประเด็นที่ได้สาระและเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม คือ ได้รับฟังข้อคิดเห็น และมุมมองที่เป็นประโยชน์ตามประสบการณ์ที่แต่ละคนได้รับ ส่วนใหญ่ทุกกลุ่มมีความประทับใจในการได้มีโอกาสรับทราบการกำหนดกลยุทธ์ของบริษัทที่ทำธุรกิจระดับโลก ซึ่งส่วนใหญ่ได้รับฟังโดยตรงจากผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กรในการกำหนดกลยุทธ์ การบริหารท่ามกลางสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง แต่ยังคงต้องให้สามารถเป็นธุรกิจที่อยู่ในระดับโลกได้อย่างยั่งยืน นอกจากนี้ยังมีแนวคิดด้านผลดีของการมีแนวคิด มุมมองที่หลากหลายจะก่อให้เกิดคุณค่าด้านนวัตกรรมที่จะทำให้ธุรกิจมีความแตกต่างเหนือคู่แข่ง หรือสามารถตอบสนองความต้องการของตลาดได้มากขึ้น โดยเฉพาะตลาดเศรษฐกิจใหม่ในกลุ่มเอเชียมีความน่าสนใจ เป็นตลาดที่มีศักยภาพทั้งปัจจุบัน และในอนาคต

ด้านการบริหารจัดการ ได้เรียนรู้แนวคิดในการบริหารจัดการของธุรกิจระดับโลกที่คนในองค์กรล้วนแต่มีวัฒนธรรมที่ผสมผสาน หลากหลาย ดังนั้นการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลถือเป็นเรื่องสำคัญที่องค์กรให้ความสำคัญ และลงทุนเป็นอย่างมาก โดยที่ทุกกลุ่มประทับใจมากกับสไตล์การบริหารของบริษัท MOL ที่จัดให้มี CAN_DO Meeting ที่สนับสนุนให้คนในองค์กรได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น และให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อพัฒนาองค์กรให้มีความก้าวหน้าในคราวที่ผู้บริหารระดับสูงได้ให้เวลา และความสำคัญกับพนักงานในการพบปะเพื่อพูดคุยกับผู้บริหาร

นอกจากนี้ยังได้รับทราบสรุปข้อมูลประสบการณ์ของผู้เข้าร่วมสัมมนาต่อประเด็นปัญหา อุปสรรคในการพัฒนาคนในองค์กร / แต่ละประเทศ เช่น ความแตกต่างด้านวัฒนธรรม ภาษาที่หลากหลาย ข้อจำกัดด้านการเงิน และกฎเกณฑ์ของภาครัฐ ความไม่มีเสถียรภาพ และความขัดแย้งทางการเมือง ระบบโครงสร้างพื้นฐาน และการขาดทักษะ และฝีมือแรงงาน เป็นต้น

ส่วนที่ 3 ประโยชน์ที่ได้รับจากการเข้าร่วมโครงการ

3.1 ประโยชน์ต่อตนเอง

- ได้สร้างเครือข่ายระหว่างผู้เข้าร่วมสัมมนาที่เป็นผู้บริหารระดับสูงจากองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการประสานงานร่วมกันในอนาคต

- ได้เพิ่มพูนความรู้ เปิดโลกทัศน์ทั้งจากงานศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการระดับโลก และประสบการณ์จากวิทยากรที่ล้วนแต่เป็นผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กรมาให้แง่คิด ประสบการณ์ที่เป็นมุมมองที่หลากหลาย

3.2 ประโยชน์ต่อหน่วยงานต้นสังกัด

ตามบทบาทภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบด้านการฝึกอบรม ได้นำแนวคิดที่ได้เช่นการ ตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ค้นหาให้ได้อย่างแท้จริงว่าลูกค้าต้องการ / คาดหวังอะไร เพื่อพัฒนางานให้มีคุณภาพ และมีคุณค่ามากที่สุด นอกจากนี้

3.3 ประโยชน์ต่อสายงานหรือวงการในหัวข้อนั้นๆ

3.4 กิจกรรมการขยายผลที่ได้ดำเนินการภายใน 1 เดือนหลังเข้าร่วมโครงการ

ได้ถ่ายทอดประสบการณ์ แนวคิดที่ได้จากการเข้าร่วมสัมมนาให้เพื่อร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และลูกน้องได้รับฟัง และเป็นแนวคิดที่นำมาใช้ในการประชุมทีมงานเพื่อกระตุ้นให้มีการออกความคิดเห็นที่หลากหลาย เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ที่มีประโยชน์ และคุณค่าต่อองค์กร

3.5 กิจกรรมการขยายผลที่จะดำเนินการภายใน 6 เดือนหลังเข้าร่วมโครงการ

3.5.1 แผนงานกิจกรรมที่จะดำเนินการ

นำแนวคิด CAN_DO Meeting ไปใช้ในการสัมมนา และการประชุมภายในส่วนงาน

ส่วนที่ 4 เอกสารแนบ

4.1 กำหนดการฉบับล่าสุด (Program)



Program & Itinerary.pdf

4.2 เอกสารประกอบการประชุม/สัมมนา (Training Materials)



MOFAT Korea (Mr[1]. Insang Hw



NAMBU CO LTD (Mr[1]. Kazushi N



OOTOYA (Mr[1]. Hisami Mitsumori)



Prof[1]. Shigemi Yoneyama.pdf



TMF2011-0214-0 216.pdf



TOKYO ELECTRON (Mr[1]



Waseda Univ. (Prof. Teramoto).i

4.3 ประวัติโดยสังเขปของวิทยากรบรรยาย (CV)

4.4 เอกสารนำเสนอผลงานหลังจากเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม (Group Presentation)



Group A.ppt



froup B.pptx



Group C.ppt



Group D.ppt