

การพัฒนาโปรแกรมบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตในประเทศญี่ปุ่น  
สู่ระดับโลก โดยใช้กลยุทธ์บลูโอเชียน



นางสาวมาชาโกะ ชีรุตะ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2552

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

DEVELOPMENT OF A WORLD CLASS MBA PROGRAM IN JAPAN BY  
USING BLUE OCEAN STRATEGY

Ms. Masako Tsuruta

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Higher Education  
Department of Educational Policy, Management and Leadership

Faculty of Education  
Chulalongkorn University  
Academic Year 2009

Copyright of Chulalongkorn University

520165

Thesis Title	Development of A World Class MBA Program in Japan by Using Blue Ocean Strategy
By	Ms. Masako Tsuruta
Field of Study	Higher Education
Thesis Advisor	Assistant Professor Pansak Polsaram, Ph.D.
Thesis Co-advisor	Professor Pateep Methakunavudhi, Ph.D.

---

Accepted by the Faculty Education, Chulalongkorn University in Partial  
Fulfillment of the Requirements for the Doctoral Degree

*S. Kanjanawasee*  
..... Dean of Faculty of Education  
(Professor Sirichai Kanjanawasee, Ph.D.)

#### THESIS COMMITTEE

*Varaporn Bovornsiri*  
..... Chairman  
(Associate Professor Varaporn Bovornsiri, Ph.D.)

*Pansak Pol.*  
..... Thesis Advisor  
(Assistant Professor Pansak Polsaram Ph.D.)

*Pateep Methakunavudhi*  
..... Thesis Co-advisor  
(Professor Pateep Methakunavudhi Ph.D.)

*Suchart Tantanadaecha*  
..... Examiner  
(Assistant Professor Suchart Tantanadaecha Ph.D.)

*Piman Limpaphayom*  
..... Examiner  
(Piman Limpaphayom, Ph.D., CFA)

มาซาโกะ ชิรุตะ การพัฒนาโปรแกรมบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตในประเทศญี่ปุ่นสู่ระดับโลก  
โดยใช้กลยุทธ์บลูโอเชียน (DEVELOPMENT OF A WORLD CLASS MBA PROGRAM IN  
JAPAN BY USING BLUE OCEAN STRATEGY) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ผศ.ดร.  
พันธ์ศักดิ์ พลสารรัมย์ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ศ.กิตติคุณ ดร.ปทีป เมธาคุณวุฒิ, 380 หน้า

วัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ (1) วิเคราะห์โปรแกรมการจัดการธุรกิจมหาบัณฑิตที่ยอมรับว่ามีการดำเนินงานดีที่สุด  
ในประเทศสหรัฐอเมริกา ยุโรป และเอเชียแปซิฟิก (2) สังเคราะห์ความต้องการโปรแกรมการจัดการธุรกิจมหาบัณฑิตในประเทศ  
ญี่ปุ่น (3) สำรวจความคิดเห็นของบุคคลทางด้านธุรกิจเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจโดยทั่วไปและเกี่ยวกับโปรแกรมการจัดการธุรกิจ  
มหาบัณฑิตในประเทศญี่ปุ่น และ (4) พัฒนารูปแบบโปรแกรมการจัดการธุรกิจมหาบัณฑิตระดับโลกโดยใช้กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม  
ระเบียบวิธีวิจัยประกอบด้วย การวิเคราะห์เอกสารและการสังเคราะห์ โดยตรวจสอบความต้องการโปรแกรมการจัดการธุรกิจ  
มหาบัณฑิตที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง คำถามที่ใช้ในการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหาร  
โปรแกรมการจัดการธุรกิจมหาบัณฑิต อาจารย์ นักศึกษา และบิดามารดาของนักศึกษา ได้จากการสังเคราะห์โปรแกรมการจัดการ  
ธุรกิจมหาบัณฑิตที่มีการดำเนินงานดีที่สุด และโปรแกรมการจัดการธุรกิจมหาบัณฑิตในประเทศญี่ปุ่น ที่เกี่ยวข้องกับ  
กับ (1) การแข่งขันของสถาบัน การปกครองและกลยุทธ์ (2) คุณภาพของโปรแกรมการจัดการธุรกิจมหาบัณฑิต  
(3) คุณภาพของนักศึกษา (4) คุณภาพของอาจารย์ (5) การวิจัยและพัฒนา (6) การให้บริการชุมชน (7) ทรัพยากรและการบริหาร  
(8) การเป็นนานาชาติ และ (9) การเชื่อมโยงกับภาคธุรกิจ คำถามชุดที่ 2 ที่ใช้ในการสำรวจความคิดเห็นของนักธุรกิจเกี่ยวกับ  
การบริหารจัดการธุรกิจ และโปรแกรมการจัดการธุรกิจ มหาบัณฑิตโดยทั่วไป นอกจากนี้มีการสัมภาษณ์นักศึกษานในโปรแกรม  
การจัดการธุรกิจมหาบัณฑิต เพื่อให้ได้ความคิดเห็นเกี่ยวกับโปรแกรมและความต้องการ และการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง  
ในบริษัทประเภทต่าง ๆ จำนวน 24 คน เพื่อให้ได้ความคิดเห็นเชิงลึกเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจและโปรแกรมการจัดการธุรกิจ  
มหาบัณฑิตโดยทั่วไป

ผลการศึกษาพบว่ามีช่องว่างระหว่างโปรแกรมการจัดการธุรกิจมหาบัณฑิตที่ได้รับการยอมรับว่ามีการจัดการดีที่สุด  
กับโปรแกรมการจัดการธุรกิจมหาบัณฑิตในประเทศญี่ปุ่น โดยผลจากการสำรวจพบว่าการประเมินโปรแกรมการจัดการธุรกิจ  
มหาบัณฑิตที่ได้รับการยอมรับว่ามีการจัดการดีที่สุด สูงกว่าผลการประเมินโปรแกรมการจัดการธุรกิจมหาบัณฑิตในประเทศญี่ปุ่น  
ผลการสำรวจจากนักธุรกิจญี่ปุ่นพบว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่าง “องค์กรธุรกิจของนักธุรกิจมีการปกครองแบบ  
นานาชาติ” กับ “ความคิดเห็นที่ตรงกันว่าโปรแกรมการจัดการธุรกิจมีศักยภาพที่ดีในการพัฒนาผู้นำทางธุรกิจรุ่นใหม่” และมี  
ความสัมพันธ์เชิงลบระหว่าง “รายวิชาอบรมของบริษัทเป็นเอกลักษณ์” กับ “โปรแกรมการจัดการธุรกิจมหาบัณฑิตในประเทศญี่ปุ่น  
ไม่ตรงกับความเป็นจริงในการจัดการธุรกิจ”

จากการดำเนินการตามกระบวนการและหลักการ 6 ประการของกลยุทธ์น่านน้ำสีครามได้รูปแบบโปรแกรม  
การจัดการธุรกิจมหาบัณฑิตที่เป็นระดับชาติของประเทศญี่ปุ่นรูปแบบที่พัฒนาเป็น “นวัตกรรมคุณค่า” ในน่านน้ำ  
สีครามได้แก่ (1) โปรแกรมปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสม (2) โปรแกรมเสริมให้กับผู้บริหารระดับสูงของบริษัท  
(3) โปรแกรมสำหรับผู้บริหารระดับสูงจากต่างประเทศ (4) โปรแกรมนานาชาติ และ (5) โปรแกรมก้าวหน้าแบบเร่งรัดสำหรับ  
ผู้บริหารระดับสูง

ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา  
สาขาวิชา อุดมศึกษา  
ปีการศึกษา 2552

ลายมือชื่อนิติศ.....  
ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก.....  
ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม.....

#4784642527: MAJOR: HIGHER EDUCATION

KEYWORD: JAPANESE GRADUAT STUDY/ MBA PROGRAM/ WORLD CLASS MODEL/ JAPANESE BUSIENSS PRACTICE/ BLUE OCEAN STRATEGY MASAKO TSURUTA: DEVELOPMENT OF A WORLD CLASS MBA PROGRAM IN JAPAN BY USING BLUE OCEAN STRATEGY. THESSIS ADVISOR ASSIST. PROF. PANSAK POLSARAM, Ph.D. THESSIS CO-ADVISOR PROF. PATEEP MEHTAKUNAVUDHI, Ph.D. 380 pp.

The objectives of this research are: (1) to analyze the “best-practiced” MBA programs from USA, Europe, and Asia Pacific; (2) to synthesize the needs of a MBA program in Japan; (3) to survey business peoples’ opinion about general business practices and MBA programs in Japan; and (4) to develop a world class MBA program based on the Blue Ocean Strategy.

The research procedure used document analysis and synthesizing by examining the social, economical and political environmental demands of MBA programs in Japan. The questions used in the survey of administrators, faculty members, students and students’ parents opinions derived from the analysis of the “best-practiced” and Japanese MBA programs related to (1) school contest, governance and strategy (2) quality of MBA program (3) quality of students (4) quality of faculty) (5) research and development (6) contribution to the community (7) resource and administration (8) internationalization) (9) corporate connection. The second set of questions used in the survey of business peoples’ opinion regarding the business practices and MBA program. In addition, interviews used with the students from Japanese MBA program to get their opinion about their program and their needs, and also used with business executives from top listed 24 different industries to get their deeper opinions about their business practice and MBA program in general.


Results of the study indicated the gap between “best-practiced” MBA programs and Japanese MBA programs. The all results from “best-practiced” MBA scored higher than Japanese MBAs. The results from business people indicated that there were positive significant relations between “their business organization has very internationalized governance” and “they agree that MBA programs have good potential to develop new business leaders”. Another results indicated that there were significant negative relationship between “their company’s training courses are unique” and “they feel that present Japanese MBA programs are irrelevant to the business practice.

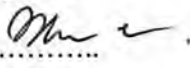
A model of World Class MBA program in Japan was proposed after following the formulating and executing process of the six principles of Blue Ocean Strategy (BOS). This newly developed model’s “value innovation” in BOS was (1) Tailor Made Program (2) Top Up Japanese CEO program (3) Foreign CEO program (4) International program (5) Fast Track Advance Executive program.

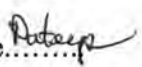
Department of Educational Policy, Management and Leadership

Field of study : Higher Education

Academic Year : 2009

Student’s signature.....

Advisor’s signature.....

Co-advisor’ signature.....

## Acknowledgement

This dissertation could not have been completed successfully without the tireless support, kind guidance, and special care from my major advisor, Assistant Professor Dr. Pansak Polsaram, and co-advisor Professor Dr. Pateep Methakunavudhi.

I would also like to express my special gratitude to Associate Professor Dr. Varaporn Bonvornsiri for giving me moral support from the first day I entered the course, I would like also thank the people: Assistant Professor Dr. Suchart Tantanadaecha for providing the inspiration and motivation to complete my study from my ABAC time, Associate Professor Dr. Piman Limpaphayom for training me to be a decent researcher, Associate Professor Dr. Siridej Sujiva for guiding my research methodologies, Associate Professor Dr. Jaiteep Na-Songkhla for helping to develop my questionnaires, Dr. Natee Phupoxsakul for sharing his invaluable experience and knowledge of Japanese business industries, Dr. Vachira Larbboonsarp for giving his extended business experience and knowledge of MBA programs, Associate Professor Dr. Pusadee Polsaram for checking my format and model, Dr. Samara Madrid for editing my paper, and Dr. Art-ong Jumsai Na Ayudya for teaching me to be patient with calm mind.

I am deeply grateful to the interviewee who spared their valuable time for my study, Mr. Tasuji Komatsu, Mr. Tomonori Nakamura, Hiroshi Kusumoto, Mr. Mitsuhiro Sonoda, Mr. Masato Kohtani, Mr. Tomoo Tanabe, Mr. Eiji Shibata, Mr. Kenichi Yamane, Mr. Junichi Oka, Mr. Kii Yasuhiro, Mr. Tatsuo Sudo, Mr. Yasuyuku Watanabe, and Mr. Junichi Sato and others from top Japanese business organizations and students from top Japanese MBA programs.

In addition, I owe much to the kind help given from Mr. Akira Kurita from Mutsui O.S.K Lines who arranged the sending of special Japanese newspapers and articles every month for my study, Mr. Samad Phunkhong for helping with data analysis, Mrs. Vanida krongpumintia for recovering my lost files.

My special personal thanks to my family members who trusted me and gave me an opportunity to complete my study here in Thailand.

Finally, my sincere gratitude to my Guru who assured me to give his full help on my study and has been pushing me to achieve this goal.

I have been very fortunate to meet many kind and good people here in Chulalongkorn University, Thailand. My time here could not be any better without their presence. I have really learned a lot and discovered many things in this country. I also would like to offer my gratitude to The Royal Highness King Bhumiborn Adulyadej.

May this country fill with peace, dharma and truth.

## Contents

	<b>Page</b>
Abstract (Thai).....	iv
Abstract (English).....	v
Acknowledgment.....	vi
Contents.....	vii
List of Tables.....	xiii
List of Figures.....	xvi
List of Graph.....	xvii
List of Diagram.....	xviii
Chapter 1: Introduction.....	1
Rationale.....	1
Objectives of the study.....	5
Research questions.....	6
Scope of the Study.....	6
Definitions of terms.....	7
Conceptual framework of the study.....	8
Significance of the study.....	13
Chapter 2: Related Literature Review.....	15
Blue Ocean Strategy.....	15
Value Innovation .....	17
Strategy Canvas.....	18
The Four Actions Framework .....	19

	<b>Page</b>
Six Principles of Blue Ocean Strategy.....	22
World Class MBA Programs .....	36
MBA Schools in USA.....	37
MBA Schools in Europe .....	47
MBA Schools in Asia .....	51
MBA Schools in Pacific.....	59
MBA Schools in Japan.....	61
MBA Schools in Singapore.....	62
MBA Models .....	65
World Class Universities in Asia.....	67
Business Practice.....	69
Global Concept.....	69
Western Concept.....	70
Eastern Concept.....	74
Needs Assessment Tools .....	83
Research Findings .....	87
Chapter 3: Research methodology.....	87
Population and Sample.....	91
Instruments.....	96
Questionnaires.....	98
Interview.....	99
Data Collection.....	100



	Data Analysis.....	100
	Research Procedures.....	100
Chapter 4:	Results of the study.....	113
Part 1	Answers to the Research Questions.....	113
Part 2	Analyze the “Best Practiced” MBA programs from the USA, Europe and Asia Pacific .....	122
Part 3	Synthesize the needs and demands of an MBA program in Japan, and examine the social, economical and political environmental demands, and needs of MBA programs in Japan.....	127
Part 4	Survey Japanese MBA program.....	141
Part 5	Document analysis on business people’s opinion about general business practices and MBA programs in Japan.. .....	143
Part 6	Survey business people’s opinion about general business practices and MBA Programs in Japan.....	158
Part 7	Develop a model of a new world class MBA Program in Japan.....	171
Chapter 5:	Background of the study.....	190
	Objectives of the study.....	192
	Scope of the study.....	193
	Conceptual Framework of the Study .....	193
	Research Methodology.....	194
	Research Findings.....	194
	JAMBA “Value Innovation” Model.....	201
	Discussion.....	202
	Recommendation for Practices .....	203
	Recommendation for the Future Research.....	207
	References.....	208
	Appendices.....	219

	Data Analysis.....	100
	Research Procedures.....	100
Chapter 4:	Results of the study.....	113
Part 1	Answers to the Research Questions.....	113
Part 2	Analyze the “Best Practiced” MBA programs from the USA, Europe and Asia Pacific .....	122
Part 3	Synthesize the needs and demands of an MBA program in Japan, and examine the social, economical and political environmental demands, and needs of MBA programs in Japan.....	127
Part 4	Survey Japanese MBA program.....	141
Part 5	Document analysis on business people’s opinion about general business practices and MBA programs in Japan.. .....	143
Part 6	Survey business people’s opinion about general business practices and MBA Programs in Japan.....	158
Part 7	Develop a model of a new world class MBA Program in Japan.....	171
Chapter 5:	Background of the study.....	190
	Objectives of the study.....	192
	Scope of the study.....	193
	Conceptual Framework of the Study .....	193
	Research Methodology.....	194
	Research Findings.....	194
	JAMBA “Value Innovation” Model.....	201
	Discussion.....	202
	Recommendation for Practices .....	203
	Recommendation for the Future Research.....	207
	References.....	208
	Appendices.....	219

Appendix A The Strategy Canvas of Cirque du Soleil & Yellow Tail.....	220
Appendix B : Questionnaires (English).....	223
Appendix C : Questionnaires (Japanese).....	256
Appendix D : Letters.....	301
Appendix E: Lists of Global 500 Japanese Business Organizations.....	304
Appendix F : Interview Notes.....	306
Appendix G : Data Analysis of Best-Practiced and Japanese MBA Programs.....	334
Appendix H : Demographic Data of Research Samples .....	350
Appendix I : Data Analysis of Business People's Opinion.....	355
Appendix J: Japanese University's Branch Office.....	376
Appendix K: Experts' Name Lists .....	378
Biography.....	380

## List of Tables

<b>Tables</b>		<b>Page</b>
1	How to apply MBA into the “Six Principles of Blue Ocean Strategy.....	10
2	Red Ocean versus Blue Ocean.....	16
3	From Head-to-Head Competition to Blue Ocean.....	27
4	The Four Steps of Visualizing Strategy.....	28
5	Top MBA Schools in 5 Regions: USA, Europe, Asia, Pacific, Japan.....	36
6	Students details of Tepper schools.....	40
7	Students details of Tuck Business School.....	41
8	Students details of Stanford Graduate School of Business.....	43
9	Students details of Graduate School of Business, University of Chicago .....	44
10	Students details of Kellogg School of Management, Northwester University.....	45
11	Students details of Harvard Business School.....	46
12	Students details of INEAD.....	48
13	Students details of IESE.....	49
14	Students details of IMD.....	50
15	Students details of School of Business and Management, Hong Kong University of Science and Technology (HKUST).....	54
16	Students details of Faculty of Business and Economy, University of Hong Kong.....	55
17	Students details of Indian Institute of Management. Ahmedabad..	57
18	Students details of Melbourne Business School, The University of Melbourne.....	59
19	Students details of Graduate School of Business, Curtin University.....	60
20	Students details of Graduate School of International Management, International University of Japan (IUJ).....	62
21	Students details of Nanyang Business School, Nanyang Technological University.....	63

<b>Tables</b>	<b>Page</b>	
22	Students details of The NUS Business School, National University of Singapore.....	64
23	“Global 500”, Newsweek 2006 Ranking.....	69
24	The Top 5 Largest Numbers by Industries and States, the State Revenue, The Largest US Corporations Ranking.....	71
25	The fastest Growing Industries.....	72
26	The Most Profitable Industries.....	73
27	Asia’s graduates and the countries performance.....	75
28	Needs Assessment Matrix.....	87
29	Japanese Top Ten Companies.....	93
30	Twenty-Four Business Categories.....	93
31	The Summary of Population and Samples.....	96
32	The Document Analysis Matrix.....	97
33	Questionnaires and Their Objectives.....	99
34	The Summary of Document Analysis and Process of Analysis...	102
35	The Summary of Field Study and Its’ Objectives.....	103
36	The Four Steps of Visualizing Strategy.....	106
37	The Summary of “Six principles of Blue Ocean Strategy”.....	109
38	A Summary of Stage in Developing MBA Program.....	111
39	Stakeholders’ Opinion from Best Practiced MBA Program.....	125
40	The ABEST Outline.....	132
41	Branch Offices of Japanese Universities by Countries.....	140

<b>Tables</b>	<b>Page</b>
42 Stakeholders' Opinion about Japanese MBA Programs.....	141
43 Name of Executives, their position and company, and graduated MBA Schools .....	154
44 General Information of 24 Business Industries.....	158
45 Japanese Business People's Opinion.....	160
46 Correlation Matrix "1" of Business People's Opinion.....	163
47 Correlation Matrix "2" of Business People's Opinion.....	165
48 Regression of the Dependent Variable: p 2.1.....	169
49 Regression of the Dependent Variable: p 2.2 .....	170
50 The Four Actions Frame Work for MBA Industry.....	175
51 Applying "Six Principles of BOS" into MBA programs.....	181
52 The Experts' Suggestions for the Proposed Japanese World Class MBA Program developed by using Blue Ocean Strategy...	186

## List of Figures

Figure		Page
1	Developing World Class MBA Program in Japan By Using Blue Ocean Strategy Conceptual Framework.....	9
2	Value Innovation: The Corner Stone of Blue Ocean Strategy.....	17
3	The Four Actions Framework.....	19
4	Eliminate-Reduce-Raise-Create Grid: The Case of [yellow tail]....	20
5	Eliminate-Reduce-Raise-Create Grid: The Case of Cirque du Soleil.....	21
6	The Sequence of Blue Ocean Strategy.....	31
7	The Four Organizational Hurdles to Strategy Execution.....	33
8	How Fair Process Affects People's Attitudes and behavior.....	34
9	The Four Actions Frame Work for MBA Industry.....	104
10	The Four Organizational Hurdles to Strategy Execution.....	107
11	Growing number of students move from Asia to Asia (Inbound mobile students: *1999 or circa - 2007 or circa).....	139
12	Lawson University Model.....	146
13	Kyoto University Model.....	152
14	The first draft of the model.....	184
15	The second draft of the model.....	185
16	JAMBA "Value Innovation" Model.....	187
17	JAMBA "Value Innovation" Model.....	201

## List of Graph

<b>Figure</b>		<b>Page</b>
1	Stakeholders' Opinion at Best Practiced MBA Program.....	126
2	Stakeholders' Opinion about Japanese MBA.....	143
3	Stakeholders' Opinion about Best Practice and Japanese MBA.... Program.....	172
4	Stakeholders' average Opinion on Best Practice and Japanese MBA Program.....	173
5	Redrawn Strategy Canvas.....	183



**List of Diagram**

Diagram		Page
1	Background Policy Discussion on Asian Regional Integration.....	140