



62nd Thai-Japanese Management Development Program

— Middle Management Development Program —



Program Overview

เนื้อหาของหลักสูตร:

- ▶ หลักสูตรการบริหารจัดการที่สามารถนำไปปรับใช้ได้จริง ได้รับออกแบบโดยวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล (CMMU) ซึ่งเป็นมหาลัยชั้นนำของประเทศ
- ▶ ออกแบบมาเพื่อระดับผู้จัดการและผู้บริหารซึ่งทำงานในบริษัทญี่ปุ่น ซึ่งมีความสามารถและคุณสมบัติพร้อมจะก้าวไปสู่ตำแหน่งอาวุโสยิ่งขึ้น
- ▶ เนื้อหาผสมผสานทักษะการบริหารจัดการที่เป็นสากล และสามารถนำมาปรับใช้กับงานของผู้จัดการได้
- ▶ สอนเป็นภาษาไทย

ประโยชน์ซึ่งทางบริษัทจะได้รับ:

- ▶ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขันได้รวดเร็วยิ่งขึ้น ผ่านทาง
 - พัฒนาความสามารถในด้านต่าง ๆ ซึ่งจำเป็นในระดับผู้จัดการ
 - ส่งผลดีและทำให้ได้เปรียบในการรับการแข่งขันทรัพยากรบุคคล

ประโยชน์ซึ่งทางผู้เข้าอบรมจะได้รับ :

- ▶ ช่วยให้มีความมั่นใจและได้รับการยอมรับ โดย
 - ได้รับประกาศนียบัตรรับรองจากวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
 - ได้รับความรู้และทักษะด้านบริหารซึ่งสามารถนำไปปรับใช้กับงานประจำได้จริง

Thai Japanese Management Development Program

เป้าหมาย :

หลักสูตรนี้ได้รับการออกแบบให้เหมาะสมกับระดับผู้จัดการ* ประกอบด้วย ฝายขาย, ฝายการตลาด, ฝายพัฒนาสินค้าและการบริการ, ฝายจัดซื้อ, ฝายบุคคลและธุรการ ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจเกี่ยวกับการผลิตหรือการให้บริการ

(*) ระดับผู้จัดการที่ดำรงตำแหน่งมาแล้วประมาณ 3-5 ปี

ลักษณะการสัมมนา :

นอกจากการบรรยายโดยวิทยากรแล้ว หลักสูตรนี้จะเน้นให้ผู้เข้าอบรมทุกคนมีส่วนร่วมในการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น, สวมบทบาทสมมุติ รวมทั้งการทำกิจกรรมกลุ่มซึ่งจะเปิดโอกาสให้ผู้เข้าอบรมที่มาจากธุรกิจแตกต่างกันได้แลกเปลี่ยนความเห็นกันอย่างกลมกลืนและมีประสิทธิภาพ

หลักสูตรทั้งหมด:

- Course 0 Teamwork in a Multigenerational Workplace: Challenges and Opportunities [61st] 2 วัน
- Course 1 Future Forward Marketing 2 วัน
- Course 2 Project Management - Module 1 2 วัน
- Course 3 Essentials of Modern Management (ชื่อเดิม Principles of Management) 2 วัน
- Course 4 Innovative Leader & Design Thinking Mindset * **New course** 2 วัน

★ หลักสูตร : Teamwork in a Multigenerational Workplace

ชื่อเดิม: Teamwork Management

★ วันอบรม : 17 – 18 กรกฎาคม 2568

★ หลักสูตรโดยรวม

การบริหารงานเป็นทีมไม่ใช่เรื่องใหม่ แต่ทว่าการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพเป็นประเด็นหนึ่งที่บริษัททั้งหลายประสบปัญหา มาโดยตลอด การประสบความสำเร็จในงานต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับทีมที่มีประสิทธิภาพ แต่ความรู้สึกเป็นทีมไม่ได้เกิดขึ้นอย่างง่าย ๆ เป็นสิ่งที่ต้องการการวางแผนและพัฒนา ต้องการความพยายามในส่วนของผู้จัดการและที่สำคัญที่สุดคือส่วนของสมาชิกในทีม

หลักสูตรนี้สร้างขึ้นเพื่อส่งเสริมให้เกิดความเข้าใจที่ดีขึ้นถึงความหมายของทีม รวมทั้งวิธีต่าง ๆ ที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมได้

★ เนื้อหาครอบคลุม

- ขั้นตอนการพัฒนาทีม
 - ทีมคืออะไร?
 - จะพัฒนาทีมได้อย่างไร?
- วิธีการจัดการกับทีมในแต่ละขั้นตอน
- ระบบการจัดการทีม
- คุณสมบัติเพื่อความสำเร็จของการทำงานเป็นทีม
- สามขั้นตอนเพื่อความสำเร็จของการทำงานเป็นทีม
- ระบุสาเหตุของความขัดแย้งในทีมและวิธีการหลีกเลี่ยงหรือจัดการอย่างสร้างสรรค์
- เพื่อให้เข้าใจถึงวิธีการสื่อสารในองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จของทีม

Seminar Detail- Teamwork in a Multigenerational Workplace

	Day 1	Day 2
AM 9:00 – 12:00	• Phase of Team Development • Stages of Team Development ○ Forming Stage / Storming Stage / Norming Stage / Performing Stage / Adjourning Stage	• Attributes for successful teamwork • Three steps to successful teamwork Workshop Exercise
	Lunch	Lunch
PM 1:00 – 4:00	• 8 Team Management System Case Study Workshop Exercise	• Linear Model of Communication • Conflict in communication • Providing Feedback • Resolving Breakdowns Workshop Exercise

Course 1

★ หลักสูตร : **Future Forward Marketing**
ชื่อเดิม: Strategic Marketing Management

★ วันอบรม : 6 – 7 สิงหาคม 2568

★ หลักสูตรโดยรวม

โลกในปัจจุบันมีความหลากหลายเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งนั่นสร้างความท้าทายใหม่แก่บริษัทต่าง ๆ การตลาดแบบเดิมที่เคยประสบความสำเร็จในอดีตอาจไม่สามารถใช้ได้กับตลาดในยุคปัจจุบัน มาเรียนรู้คอนเซปต์ด้านการตลาดใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของตลาดการค้าในแถบเอเชีย

การวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกเป็นสิ่งจำเป็นในการสร้างกลยุทธ์ทางการตลาด ในหลักสูตรนี้ผู้เข้าอบรมจะได้เรียนรู้วิธีวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือต่าง ๆ เพื่อสร้างกลยุทธ์ที่เหมาะสม รวมทั้งเรียนรู้จากกรณีศึกษาและแบบทดสอบหลากหลายที่เตรียมไว้ในชั้นเรียน

★ เนื้อหาครอบคลุม

- การตลาดคืออะไร?
- กระบวนทัศน์ใหม่ของการจัดการการตลาด
- การวิจัยตลาดใหม่ ๆ
- คุณค่าของข้อเสนอ / พฤติกรรมผู้บริโภค
- STP (การแบ่งส่วนการตลาด, การกำหนดเป้าหมาย, การกำหนดตำแหน่งในตลาด)
- 4p's, 4c และ 4e
- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (ภายในและภายนอก)
- The VUCA World/Covid-19
- การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์
- กลยุทธ์ Blue Ocean
- กลยุทธ์ด้านนวัตกรรม
- กรณีศึกษา

Seminar Detail- Future Forward Marketing

	Day 1	Day 2
AM 9:00-12:00	• Introduction • การจัดการเชิงกลยุทธ์ • การตลาดคืออะไร? • กระบวนทัศน์ใหม่ของการจัดการการตลาด • การวิจัยตลาดใหม่ ๆ	• การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม • การแข่งขันทางการตลาด • The VUCA World
	Lunch	Lunch
PM 1:00-4:00	• การสร้างคุณค่า • พฤติกรรมผู้บริโภค • การวิเคราะห์ STP (การแบ่งส่วนการตลาด, การกำหนดเป้าหมาย, การกำหนดตำแหน่งในตลาด) • 4P's, 4C's and 4E's	• การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ • กลยุทธ์ Blue Ocean • Strategy Canvas • กลยุทธ์ด้านนวัตกรรม Workshop Exercise

Course 2

★ หลักสูตร : Project Management - Module 1

★ วันอบรม : 3 – 4 กันยายน 2568

★ หลักสูตรโดยรวม

การจัดการโครงการนับวันยิ่งมีความสำคัญมากขึ้น องค์กรธุรกิจโดยทั่วไปจะใช้การจัดการโครงการเพื่อให้โครงการที่มีความเป็นเอกลักษณ์ประสบความสำเร็จภายใต้ทรัพยากรและเวลาที่มีอย่างจำกัด หลักสูตรนี้มุ่งหมายไปยังความเข้าใจในบทบาทของโครงการภายในองค์กรของตัวเอง และเพื่อให้เกิดความเข้าใจในเครื่องมือและเทคนิคในการจัดการโครงการ รวมทั้งความสามารถในการประสานงานระหว่างบุคคลที่จำเป็นเพื่อให้สามารถดำเนินโครงการตั้งแต่ต้นจนเสร็จสิ้นได้อย่างสมบูรณ์

★ เนื้อหาครอบคลุม

- Defining the project
- Setting the scope, Establishing the project priorities
- Creating Work Break down Structure (WBS)
- Developing a project plan
- Estimating project duration and resources
- Managing project teams
- Building high performance project teams ~Managing virtual project teams
- Managing Risk & Change Management
- Case Activity

Seminar Detail- Project Management - Module 1

	Day 1	Day 2
AM 9:00-12:00	• Introduction • Project Life Cycle Workshop Exercise • Defining the Project • Project Scope • Project Priority Matrix	• Gantt Chart • Critical Path, Project Scheduling • Develop a Project Gantt Chart Workshop Exercise
	Lunch	Lunch
PM 1:00-4:00	• Creating the Work Breakdown Structure • Process Breakdown Structure • Developing a Project Plan • Develop a Project Network Workshop Exercise	• Resource Allocation • Scheduling Resources and Cost • Reducing Project Duration • Managing Risk & Change Management Workshop Exercise

Course 3

★ หลักสูตร : **Essentials of Modern Management**

ชื่อเดิม: Principles of Management

★ วันอบรม : 23 – 24 กันยายน 2568

★ หลักสูตรโดยรวม

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกในปัจจุบันนี้ทำให้ธุรกิจต้องมีการเรียนรู้ใหม่ครั้งแล้วครั้งเล่าเพื่อบริหารจัดการกับวิถี New-Normal หลักสูตรนี้จะแนะนำหัวข้อต่าง ๆ ที่มีความสำคัญต่อผู้บริหารและหัวหน้างานในการพัฒนาความรู้และทักษะสำคัญเพื่อรับมือกับความท้าทายและสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน หลักสูตรนี้ถูกออกแบบเพื่อสนับสนุนการพัฒนาการบริหาร และสร้าง Growth mindset ผ่านทฤษฎีร่วมสมัยและเครื่องมือต่าง ๆ เสริมด้วยความรู้เชิงเทคนิคและทักษะเชิงอารมณ์ สิ่งสำคัญคือผู้เข้าอบรมจะได้รับความรู้และทักษะการบริหารจัดการที่หลากหลาย อาทิ หน้าที่ของผู้จัดการในโลกที่กำลังเปลี่ยนแปลง บุคลิกเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล ความแตกต่างระหว่างผู้จัดการและภาวะผู้นำ การตัดสินใจ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และทักษะการนำเสนอ ตลอดจนการบริหารความแตกต่างทางวัฒนธรรม

กล่าวโดยรวม หลักสูตรนี้มุ่งเสริมทักษะการบริหารจัดการและเทคนิคที่มีประโยชน์ รวมถึงเรียนรู้จากกรณีศึกษาซึ่งสามารถนำไปปรับใช้งานได้จริงทันที ผ่านการเรียนการสอนที่ผู้เข้าอบรมมีส่วนร่วมในการบรรยาย ถกประเด็นและกิจกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ ในชั้นเรียน

★ เนื้อหาครอบคลุม

- Managerial roles of contemporary and 'new normal' managers.
- Effective verbal and nonverbal communication
- Diverse personality types and self-assessment
- Effective presentation techniques and skills
- Difference between management vs. leadership
- Change management and process
- Managerial decision-making & process
- Cross-cultural management

Seminar Detail- Essentials of Modern Management

	Day 1	Day 2
AM 9:00-12:00	• Introduction • Difference between management vs. leadership • Diverse personality types and self-assessment Workshop Exercise	• Effective verbal and nonverbal communication • Effective presentation techniques and skills Workshop Exercise
	Lunch	Lunch
PM 1:00-4:00	• Managerial decision-making • Decision-making process • Group/team discussion and decision-making Workshop Exercise	• Change management and change process • Cross-cultural management Workshop Exercise

Course 4

★ หลักสูตร : Innovative Leader & Design Thinking Mindset * New Course *

★ วันอบรม : 30 กันยายน – 1 ตุลาคม 2568

★ หลักสูตรโดยรวม

หลักสูตรนี้ออกแบบมาเพื่อให้ผู้เข้าอบรมเข้าใจลักษณะของการเป็นผู้นำแบบนวัตกรรม และความสำคัญของนวัตกรรมที่มีต่อการขับเคลื่อนองค์กรในยุคปัจจุบัน ผู้เข้าอบรมจะได้เรียนรู้รูปแบบของนวัตกรรมต่าง ๆ ที่ร่วมสมัย และได้เรียนรู้กระบวนการคิดเชิงการออกแบบอันเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการสร้างนวัตกรรม

โครงสร้างของเนื้อหาเน้นประยุกต์จากหลากหลายทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผู้นำ นวัตกรรม และกระบวนการคิดเชิงการออกแบบ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมนำไปถ่ายทอดความเข้าใจและความคาดหวังที่ถูกต้องร่วมกันในองค์กร ท้ายที่สุดผู้เข้าอบรมจะได้เรียนรู้ถึงรูปแบบ/ลักษณะของการประพฤติปฏิบัติในการขับเคลื่อนองค์กรด้วยแนวความคิดเชิงการออกแบบ เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนและสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดขึ้นได้ในองค์กร

★ เนื้อหาครอบคลุม

- นวัตกรรมคืออะไร?
- Types of Innovation
 - ประเภทของนวัตกรรมพร้อมตัวอย่าง
- Innovator's DNA
 - ลักษณะของผู้นำนวัตกรรม
- Introduction to Design Thinking > Why & What?
 - Design Thinking ในภาพรวม 5 ขั้นตอน
- Design Thinking Practice + Workshop
 - Workshop Design Thinking (E-Stage, D- Stage)
 - Workshop Design Thinking (I-Stage, P-Stage, T-Stage)
- Leading Organization through design thinking
 - การนำกระบวนการออกแบบไปใช้ในองค์กร
 - ลักษณะของผู้นำที่ประยุกต์ใช้กระบวนการคิดเชิงการออกแบบในบริบทต่าง ๆ ขององค์กร

Seminar Detail- Innovative Leader & Design Thinking Mindset

	Day 1	Day 2
AM 9:00 – 12:00	- นวัตกรรมคืออะไร? - Types of Innovation - ประเภทของนวัตกรรมพร้อมตัวอย่าง	- Introduction to Design Thinking > Why & What? - Design Thinking ในภาพรวม 5 ขั้นตอน - Design Thinking Practice + Workshop - Workshop Design Thinking (E-Stage, D-Stage)
	Lunch	Lunch
PM 1:00 – 4:00	- Types of Innovation (ต่อ) - ประเภทของนวัตกรรมพร้อมตัวอย่าง - Innovator's DNA - ลักษณะของผู้นำนวัตกรรม	- Design Thinking Practice + Workshop (ต่อ) - Workshop Design Thinking (I-Stage, P-Stage, T-Stage) - Leading Organization through design thinking - การนำกระบวนการออกแบบไปใช้ในองค์กร - ลักษณะของผู้นำที่ประยุกต์ใช้กระบวนการคิดเชิงการออกแบบ

Expected Instructors



Vichita Ractham, Ph.D. (Teamwork in a Multigenerational Workplace)
Assoc. Prof. at College of Management, Mahidol University

Education:

- Ph.D. in Information Science, University of Pittsburgh, USA
- MS in Information Science, University of Pittsburgh, USA

Burim Otakanon, Ph.D. (Future Forward Marketing)
Asst. Prof. and Lecturer at College of Management, Mahidol University

Education:

- Ph.D. in Technopreneurship and Innovation Management, Chulalongkorn University, Thailand
- MBA, Southern New Hampshire University, USA
- Advanced Certificate in International Business, Southern New Hampshire University, USA



Nathasit Gertsri, Ph.D. (Project Management - Module 1)

Assoc. Prof. of Technology and Innovation Management at College of Management, Mahidol University

Education:

- Ph.D. in Systems Science/Engineering and Technology Management, Portland State University, USA
- Dual MS in Mechanical Engineering and Engineering Management, Chulalongkorn University, Thailand

Expected Instructors



Suparak Suriyankietkaew, Ph.D. (Essentials of Modern Management)

**Asst. Prof. and Assistant Dean, Head of Business and Community Relations,
College of Management, Mahidol University**

Education:

- Ph.D. in Management, Macquarie University, Australia
- Ph.D. in Management, College of Management, Mahidol University, Thailand
- MS in Management and Information Systems, University of Maryland, USA



Triyuth Promsiri, Ph.D. (Innovative Leader & Design Thinking Mindset)

**Assistant Dean at College of Management, Mahidol University
Program Chair at Entrepreneurship & Innovation Program, College of
Management Mahidol University**

Education:

- Ph.D. in Philosophy (Entrepreneurship Management), College of Management, Mahidol University, Thailand
- MS in New Technology Venture, College of Management, Mahidol University, Thailand

Seminar Schedule

■ [Course 0] Teamwork in a Multigenerational

Workplace [from 61st - discount not included]

วันที่: 17 – 18 กรกฎาคม 2568
เวลา: 9:00-12:00 / 13:00-16:00
สถานที่: อาคาร MU วิทยาดิรัังสิต
ค่าอบรม: 13,000 บาท (รวมอาหารกลางวัน)

■ [Course 2] Project Management – Module 1

วันที่: 3 – 4 กันยายน 2568
เวลา: 9:00-12:00 / 13:00-16:00
สถานที่: อาคาร MU วิทยาดิรัังสิต
ค่าอบรม: 13,000 บาท (รวมอาหารกลางวัน)

■ [Course 4] Innovative Leader & Design

Thinking Mindset * NEW *

วันที่: 30 กันยายน – 1 ตุลาคม 2568
เวลา: 9:00-12:00 / 13:00-16:00
สถานที่: อาคาร MU วิทยาดิรัังสิต
ค่าอบรม: 13,000 บาท (รวมอาหารกลางวัน)

■ [Course 1] Future Forwarding Marketing

(Strategic Marketing Management)

วันที่: 6 – 7 สิงหาคม 2568
เวลา: 9:00-12:00 / 13:00-16:00
สถานที่: College of Management, Mahidol University
ค่าอบรม: 13,000 บาท (รวมอาหารกลางวัน)

■ [Course 3] Essentials of Modern Management

(Principles of Management)

วันที่: 23 – 24 กันยายน 2568
เวลา: 9:00-12:00 / 13:00-16:00
สถานที่: อาคาร MU วิทยาดิรัังสิต
ค่าอบรม: 13,000 บาท (รวมอาหารกลางวัน)

★ ผู้เข้าอบรม 1 ท่าน สมัครอบรม 2 วิชาขึ้นไป มีส่วนลดวิชาละ 500 บาท
สำหรับหลักสูตร 2 วัน

★ สำหรับบริษัทที่ส่งพนักงานเข้าร่วมอบรมจำนวน 5 ที่นั่งขึ้นไป มีส่วนลด
ที่นั่งละ 500 บาท สำหรับหลักสูตร 2 วัน



Comments from participants of program

- ▶ The trainers are friendly, rich in experiences and used many down to earth examples for us to understand.
- ▶ It was meaningful that I could discuss with participants from other companies.
- ▶ It was interesting to me that we did case study, group discussion then finally did presentation.
- ▶ Learnt the various methods of Project Management through many case studies is very useful for organizing a team and carrying out a task as a manager.
- ▶ It was very useful to learn Marketing Theory and Strategy Planning properly, I would like to challenge new marketing idea in my company.
- ▶ This was the first time for me to learn financial principles and concepts properly so I would be changing my mind better at my workplace.
- ▶ To come to know new friends is fun!
- ▶ Learnt in this course, it's very useful for my working place because it's not only academic theory but also practice group discussion and presentation training.
- ▶ It helps me to communicate with the subordinate better and to understand the problem in organization.

Please click the training gallery at the Facebook ! → www.facebook.com/cmmuexecutiveeducation/

Class Atmosphere



How to Apply

▶ ค่าธรรมเนียม:

13,000 บาท สำหรับ ทุกหลักสูตร

▶ การสมัคร:

กรุณารอกรายละเอียดในใบสมัครและส่งกลับไปที่ contact@retro-modern.com หลังจากได้รับใบสมัคร ทางเราจะส่งอีเมลตอบกลับและยืนยันความถูกต้องของผู้สมัคร

▶ Application deadline:

Course 0: Teamwork in a Multigenerational Workplace	3 กรกฎาคม 2568
Course 1: Future Forward Marketing	24 กรกฎาคม 2568
Course 2: Project Management - Module 1	21 สิงหาคม 2568
Course 3: Essentials of Modern Management)	10 กันยายน 2568
Course 4: Innovative Leader & Design Thinking Mindset	17 กันยายน 2568

How to Apply (Continued)

▶ การชำระค่าอบรม:

ประมาณ 1-2 สัปดาห์ก่อนถึงวันอบรม ใบแจ้งหนี้จะถูกส่งไปยังอีเมลของผู้ติดต่อ กรุณาทำการชำระตามรายละเอียดที่ระบุไว้

* ทางสถาบันไม่มีนโยบายเก็บเช็คคนนอกสถานที่

* เนื่องจากมหาวิทยาลัยมหิดลเป็นสถาบันของรัฐ ค่าอบรมจำเป็นต้องชำระเต็มจำนวน ค่าธรรมเนียมใด ๆ ที่เกิดขึ้นในการชำระเงินจะเป็นความรับผิดชอบของผู้ทำจ่าย

▶ ข้อกำหนดในการยกเลิก:

- หากผู้เข้าอบรมแจ้งขอยกเลิกไม่ถึง 30 วันก่อนวันฝึกอบรม จะมีค่าธรรมเนียมยกเลิก 30% ของค่าอบรม
- หากผู้เข้าอบรมแจ้งขอยกเลิกไม่ถึง 20 วันก่อนวันฝึกอบรม จะมีค่าธรรมเนียมยกเลิก 50% ของค่าอบรม
- หากผู้เข้าอบรมแจ้งขอยกเลิกหลังเวลา 12:00 น.(เที่ยงวัน) ของวันก่อนวันฝึกอบรม ค่าธรรมเนียมการยกเลิกจะเป็น 100% ของค่าอบรม

Enquiry

► English / Thai

Tel: (66)-82-671-8574 (EN / TH)

Person in charge: Ms. Chamaiporn (Tae)
Ms. Nishada (G)

Email: contact@retro-modern.com

► Japanese

Person in charge: Mr. Takayuki Saito (Japan)

Email: t-saitou@retro-modern.com

Person in charge: Ms. Hanae Endo (Bangkok)

Email: h.endo@retro-modern.com

Map to CMMU : College of Management, Mahidol University
69 Vipavadee Rangsit Road, Phayathai, Bangkok 10400

