

แผนกิจกรรม  
ชุดวิชา 32741 การจัดการองค์การเชิงกลยุทธ์และ  
การจัดการทรัพยากรมนุษย์  
ประจำภาคต้น ปีการศึกษา 2568



หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

## คำนำ

แผนกิจกรรมการศึกษาชุดวิชาการจัดการองค์กรเชิงกลยุทธ์และการจัดการทรัพยากรมนุษย์  
นี้ เป็นเอกสารสำคัญสำหรับนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
ในระบบการเรียนการสอนทางไกล ที่นักศึกษาต้องศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้นแผน  
กิจกรรมการศึกษานี้จึงเป็นคู่มือแนะแนวการประกอบกิจกรรมการศึกษานักศึกษาตลอดภาคต้น ปี  
การศึกษา 2568 นักศึกษาต้องศึกษาแผนกิจกรรมการศึกษาประจำชุดวิชาฉบับนี้ก่อนดำเนินกิจกรรม  
การศึกษา เพื่อจะได้ทราบถึงรายละเอียดต่าง ๆ ได้แก่

- (1) โครงสร้างของเนื้อหาชุดวิชา
- (2) กิจกรรม e-Learning
- (3) งานที่กำหนดให้ทำ
- (4) กำหนดการส่งงาน
- (5) การเข้ารับการสัมมนาเสริม
- (6) การประเมินผลการเรียน
- (7) แบบฟอร์มรายงาน

สำหรับรายละเอียดของกิจกรรมการศึกษา คณะกรรมการกลุ่มผลิตและบริหารชุดวิชา 32741 การ  
จัดการองค์กรเชิงกลยุทธ์และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้พิจารณากำหนดให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์  
ของชุดวิชา ดังนั้น จึงขอให้นักศึกษาได้ปฏิบัติตามทุกกิจกรรม เพื่อจะได้ประสบความสำเร็จในการเรียนและ  
สามารถนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป

คณะกรรมการกลุ่มผลิตและบริหาร

ชุดวิชา 32741 การจัดการองค์กรเชิงกลยุทธ์และการจัดการทรัพยากรมนุษย์

**ปฏิทินการศึกษา ภาคต้น ปีการศึกษา 2568**

**ชุดวิชา 32741 การจัดการองค์กรเชิงกลยุทธ์และการจัดการทรัพยากรมนุษย์**

เปิดภาคการศึกษา 15 กันยายน 2568 – 30 มกราคม 2569

สอบไล่ 31 มกราคม 2569

**กิจกรรม e-learning (ชุดวิชา 32741)**

สัปดาห์ที่ (วัน/เดือน/ปี)	กิจกรรม
สัปดาห์ที่ 1 (15 ก.ย.-21 ก.ย. 68)	ลงทะเบียนเข้ากลุ่ม แนะนำตัว ชื่อ-สกุล วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ชมวิดีโอทัศน์ปฐมนิเทศชุดวิชา
สัปดาห์ที่ 2 (22 ก.ย.- 28 ก.ย.68)	<b>เนื้อหาเกี่ยวกับการจัดการองค์กรเชิงกลยุทธ์</b> ศึกษาเนื้อหา เรื่องที่ 1,2 ในประมวลสาระชุดวิชา หน่วยที่ 9,10 (ชม Module ที่เกี่ยวข้อง)
สัปดาห์ที่ 3 (29 ก.ย.-5 ต.ค. 68)	ศึกษาเนื้อหา เรื่องที่ 3,4 ในประมวลสาระชุดวิชา หน่วยที่ 11,12 (ชม Module ที่เกี่ยวข้อง)
สัปดาห์ที่ 4 (6 ต.ค.-12 ต.ค. 68)	ศึกษาเนื้อหา เรื่องที่ 5,6 ในประมวลสาระชุดวิชา หน่วยที่ 13,14 (ชม Module ที่เกี่ยวข้อง)
สัปดาห์ที่ 5 (13 ต.ค.-19 ต.ค. 68)	ศึกษาเนื้อหา เรื่องที่ 7 ในประมวลสาระชุดวิชา หน่วยที่ 15 (ชม Module ที่เกี่ยวข้อง)
สัปดาห์ที่ 6 (20 ต.ค.-26 ต.ค. 68)	<b>e-learning กิจกรรมที่ 1 (50 คะแนน)</b> บริษัทโรงแรมระดับกลางแห่งหนึ่งต้องการปรับตัวหลังวิกฤตโควิด-19 โดยมุ่งสู่กลยุทธ์ "Bleisure" (Business + Leisure) เพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวธุรกิจที่ต้องการผสมผสานการทำงานกับการพักผ่อน ให้นักศึกษาออกแบบกลยุทธ์ระดับหน้าที่ในแผนหลัก พร้อมระบุแนวทางการปฏิบัติตามกลยุทธ์ และกำหนดระบบการประเมินผลและควบคุมกลยุทธ์ที่เหมาะสม <b><u>ส่งกิจกรรมรายบุคคลเป็นไฟล์ส่งงานทางช่องทางที่กำหนดไว้ในห้องเรียน e-learning ภายในวันอังคารที่ 26 ต.ค. 68 ก่อนเวลา 24.00 น.</u></b>
สัปดาห์ที่ 7 (27 ต.ค. – 2 พ.ย. 68)	<b>เนื้อหาเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์</b> ศึกษาเนื้อหา เรื่องที่ 8,9 ในหนังสือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ บทที่ 1,2 ทำกิจกรรมท้ายบท (ชม Module ที่เกี่ยวข้อง)
สัปดาห์ที่ 8 (3 พ.ย.-9 พ.ย.68)	ศึกษาเนื้อหา เรื่องที่ 10,11 ในหนังสือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ บทที่ 3,4 ทำกิจกรรมท้ายบท (ชม Module ที่เกี่ยวข้อง)
สัปดาห์ที่ 9 (10 พ.ย.-16 พ.ย. 68)	ศึกษาเนื้อหา เรื่องที่ 11,12 ในหนังสือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ บทที่ 5,6 ทำกิจกรรมท้ายบท (ชม Module ที่เกี่ยวข้อง)
สัปดาห์ที่ 10 (17 พ.ย.-23 พ.ย. 68)	ศึกษาเนื้อหา เรื่องที่ 13,14 ในหนังสือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ บทที่ 7,8 ทำกิจกรรมท้ายบท (ชม Module ที่เกี่ยวข้อง)
สัปดาห์ที่ 11 (24 พ.ย.- 30 พ.ย. 68)	ศึกษาเนื้อหา เรื่องที่ 15 ในหนังสือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ บทที่ 9 ทำกิจกรรมท้ายบท (ชม Module ที่เกี่ยวข้อง)

สัปดาห์ที่ (วัน/เดือน/ปี)	กิจกรรม
สัปดาห์ที่ 13 (1ธ.ค.- 7 ธค. 68)	ศึกษาเนื้อหา เรื่องที่ 16 ในหนังสือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ บทที่ 10 ทำกิจกรรมท้ายบท (ชม Module ที่เกี่ยวข้อง)
สัปดาห์ที่ 14 (8 ธ.ค.- 14 ธค. 68)	ศึกษาเนื้อหา เรื่องที่ 17 ในหนังสือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ บทที่ 7 ทำกิจกรรมท้ายบท (ชม Module ที่เกี่ยวข้อง)
สัปดาห์ที่ 15 (15 ธ.ค.- 21 ธค. 68)	<b>e-learning กิจกรรมที่ 2 (50 คะแนน)</b> ให้ศึกษากิจกรรมของงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร/หน่วยงานที่ท่านทำอยู่ หรือหากไม่ได้ทำงานใน องค์กร ให้เลือกองค์กร/หน่วยงานที่ท่านสนใจ โดยให้อธิบายกิจกรรมต่าง ๆ ที่ดำเนินการมาพอสังเขป <b><u>ส่งกิจกรรมรายบุคคลเป็นไฟล์ส่งงานทางช่องทางที่กำหนดไว้ในห้องเรียน e-learning</u></b> <b><u>ภายในวันอังคารที่ 21 ธค. 68 ก่อนเวลา 24.00 น.</u></b>
ปิด Class e-learning	

### การสัมมนาเสริม

การจัดการองค์การเชิงกลยุทธ์	วัน/เดือน/ปี	กลุ่มที่สอน
เรื่องที่ 1- 7	วันเสาร์- อาทิตย์ที่ 27-28 ก.ย.68	กลุ่ม 1-3
	วันเสาร์- อาทิตย์ที่ 4-5 ต.ค. 68	กลุ่ม 4
	วันเสาร์- อาทิตย์ที่ 1-2 พ.ย. 68	กลุ่ม 5-6
	วันเสาร์- อาทิตย์ที่ 8-9 พ.ย. 68	กลุ่ม 7
	วันเสาร์- อาทิตย์ที่ 29-30 พ.ย. 68	กลุ่ม 8

การจัดการทรัพยากรมนุษย์	วัน/เดือน/ปี	กลุ่มที่สอน
เรื่องที่ 8-17	วันเสาร์- อาทิตย์ที่ 6-7 ธ.ค. 68	กลุ่ม 1-2
	วันเสาร์- อาทิตย์ที่ 13-14 ธ.ค. 68	กลุ่ม 3
	วันเสาร์- อาทิตย์ที่ 27-28 ธ.ค. 68	กลุ่ม 4-6
	วันเสาร์- อาทิตย์ที่ 17-18 ม.ค. 69	กลุ่ม 7-8

(จำนวนห้องที่เปิดสอนขึ้นอยู่กับจำนวนนักศึกษาลงทะเบียนชุดวิชา)

**หมายเหตุ** นักศึกษาที่มีเหตุจำเป็นต้องเปลี่ยนวันสัมมนาเสริม จะต้องทำหนังสือแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษรมาที่ผู้ประสานงานชุดวิชา (ผศ.ดร.ภาวีน) ภายในวันที่ 30 ก.ย. 68

**หมายเหตุ** นักศึกษาสามารถตรวจเช็ครายชื่อ/ วันสัมมนาเสริม/ กลุ่มสัมมนาเสริม ได้ด้วยตนเองที่ [www.stou.ac.th](http://www.stou.ac.th) ► บัณฑิตศึกษา ► กำหนดการสัมมนาเสริมชุดวิชาปริญญาโท ► สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
 นักศึกษาสามารถ Download วิธีการเรียนการสอนแบบ e - learning ได้ที่ [www.stou.ac.th](http://www.stou.ac.th) ► [บัณฑิตศึกษา](#) ► การบริการนักศึกษาทางอินเทอร์เน็ต ► e-learning

**ติดต่อ** สาขาวิชาวิทยาการจัดการ โทร. 02-504-8181-6 โทรสาร. 02-5033612  
 (ในวันและเวลาราชการ วันจันทร์ – ศุกร์ เวลา 8.30 – 16.30 น.)

## โครงสร้างเนื้อหาชุดวิชา

### ชุดวิชา 32741 การจัดการองค์กรเชิงกลยุทธ์และการจัดการทรัพยากรมนุษย์

(Strategic Organizational Management and Human Resource Management)

#### 1. รายละเอียดชุดวิชา

##### 1.1 ผลลัพธ์การเรียนรู้ของชุดวิชา เพื่อให้นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายและประยุกต์ใช้หลักการเกี่ยวกับการจัดการองค์กร
2. อธิบายและประยุกต์ใช้หลักการเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์
3. อธิบายและประยุกต์ใช้หลักการเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์
4. อธิบาย ประยุกต์ และพัฒนาภาวะผู้นำและการทำงานเป็นกลุ่มอย่างมีจริยธรรม

##### 1.2 คำอธิบายชุดวิชา

หลักการจัดการองค์กร การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม การจัดการเชิงกลยุทธ์ ระดับบริษัท ระดับธุรกิจ และระดับหน้าที่ การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การวางแผน การสรรหา การคัดเลือก การพัฒนา การจัดการผล การปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทน และพฤติกรรมระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร

##### 1.3 รายชื่อเรื่องในการสอน

หนังสือ ประมวลสาระชุดวิชา 32726 การจัดการการตลาดและการจัดการเชิงกลยุทธ์ หน่วยที่ 9-15

หนังสือ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (ภาวิน ชินะโชติ. (2568). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ฟิสิกส์เซ็นเตอร์)

การจัดการองค์กรเชิงกลยุทธ์	การจัดการทรัพยากรมนุษย์
เรื่องที่ 1 (หน่วยที่ 9) แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์	เรื่องที่ 8 (บทที่ 1) แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์
เรื่องที่ 2 (หน่วยที่ 10) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	เรื่องที่ 9 (บทที่ 2) การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์
เรื่องที่ 3 (หน่วยที่ 11) กลยุทธ์ระดับองค์การ	เรื่องที่ 10 (บทที่ 3) การวิเคราะห์งาน
เรื่องที่ 4 (หน่วยที่ 12) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ	เรื่องที่ 11 (บทที่ 4) การวางแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์
เรื่องที่ 5 (หน่วยที่ 13) กลยุทธ์ระดับหน้าที่	เรื่องที่ 12 (บทที่ 5) การสรรหาและการคัดเลือก
เรื่องที่ 6 (หน่วยที่ 14) การปฏิบัติตามกลยุทธ์	เรื่องที่ 13 (บทที่ 6) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
เรื่องที่ 7 (หน่วยที่ 15) การประเมินผลและการควบคุมกลยุทธ์	เรื่องที่ 14 (บทที่ 7) การจัดการผลงาน
	เรื่องที่ 15 (บทที่ 8) การจัดการค่าตอบแทน
	เรื่องที่ 16 (บทที่ 9) สวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูล
	เรื่องที่ 17 (บทที่ 10) ความปลอดภัย และอาชีวอนามัย
	เรื่องที่ 18 (บทที่ 11) การจัดการพนักงานสัมพันธ์

## 2. วิธีการศึกษา

### 2.1 การเตรียมตัวของนักศึกษา

การวางแผนศึกษาชุดวิชาการจัดการองค์กรเชิงกลยุทธ์และการจัดการทรัพยากรมนุษย์

#### 1) กิจกรรมที่ต้องทำ

- นักศึกษามีเวลาเรียนตลอดภาคต้น ปีการศึกษา 2568
- นักศึกษาควรใช้เวลาศึกษาจากสื่อหลัก คือ ประมวลชุดวิชาการจัดการการตลาดและการจัดการเชิงกลยุทธ์ หน่วยที่ 9-15 และหนังสือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 10 ชั่วโมง/สัปดาห์
- ส่งงานกิจกรรม e-learning ช่วง สัปดาห์ที่ 6 และ 15
- ทำกิจกรรมตามที่กำหนดให้ศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมประมาณ 1 ชั่วโมง/สัปดาห์

2) วางแผนการจัดกิจกรรมของตนเองล่วงหน้าและจัดทำตารางการศึกษาตลอดภาคต้น ปีการศึกษา 2568 โดยเติมกิจกรรมลงไปในช่วงสัปดาห์ที่นักศึกษากำหนด เช่น การค้นคว้าเพิ่มเติม การทำรายงาน ฯลฯ

#### 3) จัดทำตารางเรียนประจำสัปดาห์

### 2.2 การดำเนินการศึกษา

นักศึกษาควรดำเนินการศึกษาตามแผนกิจกรรมต่อไปนี้

#### 2.2.1 ศึกษาและดำเนินกิจกรรมตามแผนกิจกรรมการศึกษา

#### 2.2.2 ศึกษาประมวลสาระชุดวิชา/หนังสือ และดำเนินกิจกรรมตามแผนกิจกรรมการศึกษา

2.2.3 ศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมจากศูนย์วิทย์พัฒนา มสธ. ศูนย์บริการการศึกษาตามมหาวิทยาลัยกำหนด หรือจากแหล่งค้นคว้าอื่นๆ ผ่านระบบออนไลน์

#### 2.2.4 เข้าร่วมสัมมนาเสริมตามวันเวลาและสถานที่ที่มหาวิทยาลัยกำหนด

### 2.3 งานที่กำหนดให้ทำ ในวันสัมมนาเสริม

นักศึกษาที่ลงทะเบียนเรียนชุดวิชานี้ จะต้องทำงาน 2 ชิ้นด้วยกัน คือ ให้นักศึกษาตอบคำถามกรณีศึกษาและแสดงความคิดเห็นในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ (1) การจัดการองค์กรเชิงกลยุทธ์ (2) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (คะแนนเก็บ ขึ้นละ 5 คะแนน)

**เงื่อนไข** การทำงานที่กำหนดให้

- 1) นักศึกษาดำเนินการจัดตอบมิใช่คัดลอกจากในแนวการศึกษาหรือให้ผู้อื่นทำ
- 2) คำตอบกรณีศึกษาแต่ละข้อให้เรียบเรียงและนำเสนอมีความยาวประมาณ 5-10 หน้ากระดาษพิมพ์ A4 ขนาดตัวอักษร (Font) 16
- 3) งานที่จัดทำนี้ให้จัดส่งในวันที่สัมมนาเสริม

### 2.4 การส่งงาน

กำหนดวันส่ง ชิ้นที่ 1 ส่งในวันสัมมนาเสริม ในระบบ Ms-Teams ในกลุ่มที่เรียน

ชิ้นที่ 2 ส่งในวันสัมมนาเสริม ในระบบ Ms-Team ในกลุ่มที่เรียน

## 2.5 การประเมินผลการเรียน

การประเมินผลการเรียนชุดวิชาการจัดการองค์กรเชิงกลยุทธ์และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จะประเมินจากการส่งกิจกรรม e-learning ร้อยละ 20, สัมมนาเสริมร้อยละ 10, งานที่กำหนดให้ทำร้อยละ 20 และจากการสอบไล่ประจำภาคการศึกษาร้อยละ 50 โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### 2.5.1 กิจกรรมระหว่างภาคการศึกษากำหนดร้อยละ 50 โดยจำแนกดังนี้

- 1) การทำกิจกรรม e – learning กำหนดคะแนนเต็ม 20 คะแนน (ชิ้นงานละ 10 คะแนน)
- 2) การสัมมนาเสริม กำหนดคะแนนเต็ม 10 คะแนน (เข้าห้องเรียน)
- 3) งานที่กำหนดให้ทำ กำหนดคะแนนเต็ม 20 คะแนน (รายงาน 10 คะแนน และนำเสนอ 10 คะแนน)

ในการเข้าร่วมสัมมนา อาจารย์สัมมนาเสริมจะประเมินการมีส่วนร่วมของนักศึกษา (Participation) การมีส่วนร่วมในข้อคิดเห็นและข้อสรุปที่เป็นประโยชน์ต่อกลุ่ม (Contribution)

งานที่กำหนดให้ทำจะประเมินจากคุณภาพ ความถูกต้องของเนื้อหาสาระ คุณภาพของรายงาน คุณภาพของการนำเสนอ โดยวิเคราะห์และประเมินจากสถานการณ์จากกรณีศึกษาตลอดจนการนำเสนอตรงประเด็นและชัดเจนตามหัวข้อในเรื่องต่าง ๆ

2.5.2 การประเมินจากการสอบไล่ประจำภาคการศึกษา ร้อยละ 50 จะประเมินโดยใช้แบบทดสอบ ซึ่งประกอบด้วยข้อสอบแบบอัตนัย 2 ส่วนคือ

- ส่วนที่ 1 การจัดการองค์กรเชิงกลยุทธ์ อัตนัยสั้น 5 ข้อ (10 คะแนน), อัตนัยยาว 1 ข้อๆ ละ 15 คะแนน
- ส่วนที่ 2 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ อัตนัยสั้น 5 ข้อ (10 คะแนน), อัตนัยยาว 1 ข้อๆ ละ 15 คะแนน



### 3. แบบฟอร์มปกรายงาน

#### ตัวอย่าง

รายงานชิ้นที่.....

เรื่อง.....

ชื่อนักศึกษา.....

รหัสประจำตัว.....

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาชุดวิชา

32741 การจัดการองค์กรเชิงกลยุทธ์และการจัดการทรัพยากรมนุษย์

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ภาคต้น ปีการศึกษา 2568

## งานที่มอบหมายให้ทำ ชั้นที่ 1

**กรณีศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์** ส่งรายงานและนำเสนอในสัมมนาเสริมครั้งที่ 1 ให้นักศึกษาจัดกลุ่ม 5-6 คน เพื่อศึกษาและวิเคราะห์กรณีศึกษาขององค์กรหนึ่งใน 3 องค์กรที่กำหนดให้ โดยรายละเอียดของกรณีศึกษา อยู่ในภาคผนวกของแผนกิจกรรมนี้โดยแต่ละกลุ่มเลือกหัวข้อกรณีศึกษาที่ไม่ซ้ำกัน ดังนี้

1. Starbucks -รายละเอียดกรณีศึกษาอยู่ในภาคผนวกของแผนกิจกรรมชุดวิชานี้
2. Huawei -รายละเอียดกรณีศึกษาอยู่ในภาคผนวกของแผนกิจกรรมชุดวิชานี้
3. KAO -รายละเอียดกรณีศึกษาอยู่ในภาคผนวกของแผนกิจกรรมชุดวิชานี้

ในการจัดทำการศึกษาและวิเคราะห์ห้วงค์กรให้นักศึกษาแต่ละกลุ่มแสดงบทบาทเป็นคณะกรรมการบริหารและผู้บริหารระดับสูงของแต่ละบริษัท ขอให้กลุ่มนักศึกษาใช้เวลาค้นคว้าหาข้อมูลเพิ่มเติมจากแหล่งวิทยุมิต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาให้เพียงพอ แล้วทำการวิเคราะห์สถานการณ์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร จัดทำแผนกลยุทธ์ระดับองค์การ ระดับธุรกิจและระดับหน้าที่ และให้ข้อเสนอแนะในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เพื่อนำเสนอเป็นรายงาน และการ presentation กลุ่มละไม่เกิน 90 นาที

### เงื่อนไขการทำงานรายงานชั้นที่ 1

- 1) นักศึกษาดำเนินการสรุปและจัดตอบเอง
  - 2) บทสรุปและความคิดเห็นที่จัดทำเป็นรายงานควรมีความยาวประมาณ 30 – 40 หน้ากระดาษพิมพ์ A4 ขนาดตัวอักษร 16
  - 3) งานที่จัดทำให้ส่งรายงาน ต้นฉบับ และ เอกสารนำเสนอ ให้จัดส่งเป็น File (PDF) ในระบบ MS-Team ของแต่ละกลุ่ม ในวันที่เข้ารับการสัมมนาเสริม โดยการตอบและวิเคราะห์ต้องอ้างอิงตามหลักวิชาการตามที่ศึกษามา และอ้างอิงเชิงอรรถรวมถึงบรรณานุกรมอย่างชัดเจนด้วย
- ทั้งนี้รายงาน ประกอบด้วย ปกหน้า ปกหลัง สารบัญ เนื้อหา บรรณานุกรม และภาคผนวก (ประกอบด้วย ข้อมูลด้านการเงินต่างๆ ย้อนหลัง 3-5 ปี ซึ่งนำมาใช้วิเคราะห์หาข้อสรุปและข้อเสนอแนะเพื่อการดำเนินกลยุทธ์)
- 5) งานที่จัดทำให้นำเสนอในวันที่เข้ารับการสัมมนาเสริม โดยสมาชิกของแต่ละกลุ่มย่อยต้องนำเสนอทุกคน และเตรียมความพร้อมดังนี้
    - เตรียมประเด็นที่จะนำมาเสนอด้วยวาจา ไม่เกินเวลา 90 นาทีต่อกลุ่มย่อย
    - เตรียมสื่อประกอบการนำเสนอรายงาน เช่น Power point เป็นต้น
    - เตรียมตอบข้อซักถามจากนักศึกษาและคณาจารย์ที่เข้าร่วมการสัมมนาเสริม

## งานที่มอบหมายให้ทำ ชั้นที่ 2

**กรณีศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์** ส่งรายงานและนำเสนอในสัมมนาเสริมครั้งที่ 2 ให้นักศึกษาจัดกลุ่ม 5-6 คน เพื่อศึกษาและวิเคราะห์กรณีศึกษาขององค์กรหนึ่งใน 3 องค์กร ในประเทศไทยที่กำหนดให้ โดยรายละเอียดของกรณีศึกษาให้สืบค้นด้วยตนเอง โดยแต่ละกลุ่มเลือกหัวข้อกรณีศึกษาที่ไม่ซ้ำกัน ดังนี้

1. บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย
2. บริษัท อีซูซุ ประเทศไทย
3. บริษัท ฟอर्ड มอเตอร์ คัมปะนี ประเทศไทย

ในการจัดทำการศึกษาและวิเคราะห์องค์กรให้นักศึกษาแต่ละกลุ่มวิเคราะห์กิจกรรมเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ค้นคว้าหาข้อมูลเพิ่มเติมจากแหล่งวิทยุภูมิต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกรณีศึกษาให้เพียงพอ เพื่อนำเสนอเป็นรายงาน และการ presentation กลุ่มละไม่เกิน 90 นาที

### เงื่อนไขการทำงานรายงานชั้นที่ 1

- 1) นักศึกษาดำเนินการสรุปและจัดตอบเอง
- 2) บทสรุปและความคิดเห็นที่จัดทำเป็นรายงานควรมีความยาวประมาณ 30 – 40 หน้ากระดาษพิมพ์ A4 ขนาดตัวอักษร 16

3) งานที่จัดทำให้ส่งรายงาน ต้นฉบับ และ เอกสารนำเสนอ ให้จัดส่งเป็น File (PDF) ในระบบ Ms Teams ของแต่ละกลุ่ม ในวันที่เข้ารับการสัมมนาเสริม โดยการตอบและวิเคราะห์ต้องอ้างอิงตามหลักวิชาการตามที่ศึกษามา และอ้างอิงเชิงอรรถรวมถึงบรรณานุกรมอย่างชัดเจนด้วย

ทั้งนี้รายงาน ประกอบด้วย ปกหน้า ปกหลัง สารบัญ เนื้อหา บรรณานุกรม และภาคผนวก (ประกอบด้วย ข้อมูลทั่วไปของบริษัท นโยบายเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงกิจกรรมทางด้านทรัพยากรมนุษย์ นำมาใช้วิเคราะห์หาข้อสรุป)

4) งานที่จัดทำให้นำเสนอในวันที่เข้ารับการสัมมนาเสริม โดยสมาชิกของแต่ละกลุ่มย่อยต้องนำเสนอทุกคน และเตรียมความพร้อมดังนี้

- เตรียมประเด็นที่จะนำมาเสนอด้วยวาจา ไม่เกินเวลา 90 นาทีต่อกลุ่มย่อย
- เตรียมสื่อประกอบการนำเสนอรายงาน เช่น Power point เป็นต้น
- เตรียมตอบข้อซักถามจากนักศึกษาและคณาจารย์ที่เข้าร่วมการสัมมนาเสริม

**ภาคผนวก**  
**กรณีศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์**

## Starbucks Strategic Management Case Study

### Executive Summary

This case study examines Starbucks' strategic management approaches across corporate, business, and functional levels. Founded in 1971, Starbucks has grown from a single store in Seattle to over 38,000 stores worldwide (as of October 2024), making it the largest coffeehouse chain globally. This analysis covers Starbucks' recent strategic decisions, market positioning, operational challenges, and adaptation to changing consumer behaviors and market conditions. The case study provides master's level students with a comprehensive basis for strategic analysis, planning, and implementation recommendations.

### Introduction

Starbucks Corporation has established itself as a global leader in the specialty coffee industry. What began as a small coffee bean retailer has transformed into a multinational corporation with operations in over 80 countries. This transformation was not by chance but through deliberate strategic planning and execution. The company's business model extends beyond just selling coffee; it encompasses creating what former CEO Howard Schultz called a "third place" between work and home—a concept that has become central to Starbucks' brand identity.

The company's success story is particularly interesting from a strategic management perspective because it demonstrates how a business can expand globally while maintaining brand consistency, adapting to local markets, and continuously innovating its product offerings and customer experience. However, Starbucks has faced significant challenges in recent years, including market saturation in key regions, changing consumer preferences, increased competition from both specialty coffee shops and quick-service restaurants, and the lingering effects of the COVID-19 pandemic on retail operations.

This case study aims to provide a comprehensive analysis of Starbucks' strategic approaches at corporate, business, and functional levels, examining how the company has positioned itself in the market and responded to various challenges to maintain its competitive advantage.

### Company Background

Starbucks was founded in 1971 by Jerry Baldwin, Zev Siegl, and Gordon Bowker. The company was named after the first mate in Herman Melville's "Moby Dick." Initially, Starbucks sold only coffee beans and equipment, not brewed coffee. The company's direction changed dramatically in 1982 when Howard Schultz joined as director of retail operations and marketing. After visiting Milan, Italy, Schultz was inspired by the Italian coffee culture and envisioned transforming Starbucks into an espresso bar that would serve as a "third place" between home and work (Koehn, 2001).

In 1987, the original owners sold Starbucks to Schultz, who immediately began expanding the company's footprint. By 1992, when Starbucks went public, it had 165 stores. The company's growth accelerated in the 1990s and 2000s, both domestically and internationally. The expansion was fueled by a combination of company-owned stores and strategic partnerships (Geerreddy, 2013). Today, Starbucks is led by CEO Brian Niccol, who took over from Laxman Narasimhan in August 2024. Prior to Niccol, Narasimhan had been CEO for just 17 months after succeeding Howard Schultz, who had returned as interim CEO following Kevin Johnson's retirement. This recent leadership transition marks a significant change as Niccol came from Chipotle Mexican Grill, bringing a different perspective to the coffee giant.

### **Current Market Position**

As of October 2024, Starbucks maintains its position as the world's largest coffeehouse chain with approximately 38,000 stores globally. The company operates in over 80 countries, with the United States and China being its largest markets. In the fiscal year 2023, Starbucks reported revenues of \$35.9 billion, a 4% increase from the previous year despite challenging economic conditions (Starbucks Corporation, 2023). Starbucks' primary competitors include other specialty coffee chains like Dunkin' and local coffee shops, as well as quick-service restaurants that have expanded their coffee offerings, such as McDonald's McCafé. Additionally, the company faces competition from ready-to-drink coffee products and home brewing systems. The company's market share in the global coffee shop market stands at approximately 39%, though this varies significantly by region. In the United States, Starbucks commands roughly 40% of the coffee shop market, while in China, it holds about 58.6% of the branded coffee shop market (Euromonitor International, 2023).

### **Key Challenges**

1. Market Saturation and Cannibalization - The issue of store saturation in mature markets and the risk of new stores taking sales from existing locations.
2. Changing Consumer Preferences - How evolving consumer tastes toward healthier options and unique experiences from independent cafes are pressuring Starbucks to innovate.
3. Rising Input Costs - The impact of increasing costs for coffee beans, dairy products, and labor on Starbucks' operations and profitability.
4. Digital Transformation Challenges - The complexity of balancing digital innovation with maintaining the traditional "third place" experience.
5. International Expansion Complexity - Difficulties adapting to diverse international markets, particularly competition from local chains in China.
6. Labor Relations and Workforce Management - The challenge of addressing unionization efforts while maintaining operational efficiency.
7. Sustainability Expectations - The pressure to balance growth with increasingly ambitious environmental and ethical commitments.

## SWOT Analysis

### Strengths:

- Strong global brand recognition and reputation
- Extensive store network with premium locations
- Robust digital ecosystem with mobile app and loyalty program
- Differentiated "third place" customer experience
- Ethically sourced coffee and sustainability initiatives
- Innovative product development pipeline
- Strong corporate culture and employee benefits
- Vertical integration in supply chain
- Diversified revenue streams (retail stores, CPG, ready-to-drink)

### Weaknesses:

- High price point vulnerable during economic downturns
- Saturation in key markets like the United States
- Inconsistent performance in international markets
- Labor challenges including turnover and unionization efforts
- Dependency on a single product category (coffee)
- Store cannibalization in dense urban areas
- Vulnerability to coffee bean price fluctuations
- Growing operational complexity

### Opportunities:

- Expansion in emerging markets with growing middle classes
- Further development of consumer packaged goods segment
- Integration of AI and technology for personalization
- New product categories beyond coffee
- Enhanced sustainability initiatives as consumer demand grows
- Strategic acquisitions of complementary brands
- Expansion of delivery and mobile ordering capabilities
- Development of new store formats for different locations

### Threats:

- Intense competition from both global chains and local players
- Changing consumer preferences and health consciousness
- Rising costs of labor, ingredients, and real estate
- Climate change affecting coffee bean production
- Economic recessions reducing discretionary spending
- Reputation risks from social and environmental issues
- Regulatory changes in key markets
- Disruption from home coffee solutions

## References

- Geereddy, N. (2013). *Strategic analysis of Starbucks Corporation*. Harvard Business School.
- Euromonitor International. (2023). *Coffee shops in China*. Euromonitor Passport Database.
- Koehn, N. F. (2001). *Howard Schultz and Starbucks Coffee Company*. Harvard Business School Publishing.
- Schultz, H., & Gordon, J. (2011). *Onward: How Starbucks fought for its life without losing its soul*. Rodale.
- Starbucks Corporation. (2023). *Annual Report 2023*. Starbucks Corporation.

## Huawei Strategic Management Case Study

### Executive Summary

This case study examines Huawei Technologies Co., Ltd., one of the world's leading information and communications technology (ICT) solutions providers. Founded in 1987, Huawei has evolved from a small domestic telecom equipment supplier to a global technology giant operating in over 170 countries and regions. Despite significant geopolitical challenges, particularly restrictions imposed by the United States and its allies, Huawei has demonstrated remarkable strategic resilience by pivoting its business focus and accelerating diversification efforts. The company has shifted resources toward enterprise business, cloud services, digital power, and intelligent automotive solutions while maintaining its network infrastructure expertise. This case study analyzes Huawei's strategic management approach, including its organizational strategies, business-level strategies, and functional strategies. It examines how Huawei has navigated complex international relations, adapted to changing market dynamics, and positioned itself for future growth amid severe constraints. The analysis includes a comprehensive SWOT assessment and identifies key strategic challenges facing the company. This document provides master's level students with a foundation for analyzing Huawei's strategic situation and developing recommendations for strategy implementation.

### Introduction

Huawei Technologies Co., Ltd. represents one of the most compelling case studies in modern corporate strategy. As a global technology leader headquartered in Shenzhen, China, Huawei has established itself as a formidable competitor in telecommunications equipment, consumer electronics, and enterprise solutions. The company's journey from a small regional player to a global technology innovator demonstrates remarkable strategic agility and resilience.

What makes Huawei particularly interesting from a strategic management perspective is how the company has navigated unprecedented challenges. Since 2018, Huawei has faced significant restrictions from the United States and its allies, including limitations on access to advanced semiconductor technology, exclusion from 5G network deployments in multiple



countries, and removal from the Android ecosystem. These challenges have forced Huawei to fundamentally reconsider its strategic direction and business model.

This case study explores how Huawei has responded to these challenges through strategic pivots, increased R&D investments, and diversification into new growth areas. It examines the company's corporate, business, and functional strategies, and offers insights into how large technology organizations can adapt to dramatic shifts in their operating environment. The analysis will provide master's students with a comprehensive understanding of strategic management in action, particularly in contexts involving complex geopolitical dynamics and rapid technological change.

### Company Background

Huawei was founded in 1987 by Ren Zhengfei, a former engineer in the People's Liberation Army of China. The company began as a sales agent for Hong Kong-based telecommunications equipment, but quickly moved into manufacturing its own products. Initially focusing on telephone exchange switches for small towns and rural areas in China, Huawei gradually expanded its product line and market reach (Low, 2007).

The company's early growth strategy involved offering high-quality products at competitive prices while investing heavily in research and development (R&D). By the mid-1990s, Huawei began expanding internationally, first into neighboring Asian markets and later into emerging markets in Africa, Latin America, and the Middle East. This expansion was supported by offering generous financing terms to customers, particularly in developing nations (Ahrens, 2013).

A pivotal moment in Huawei's development came in the early 2000s when the company secured its first major contracts with European telecom operators. These deals provided Huawei with credibility in developed markets and accelerated its global expansion. By the late 2000s, Huawei had established itself as a major player in the global telecommunications equipment market, competing directly with established players like Ericsson, Nokia, and Cisco.

The company's organizational structure evolved from a founder-led enterprise to a more distributed governance model. In 2018, Huawei implemented a rotating chairmanship system where several top executives take turns serving as acting chairman for six-month periods. This unusual governance structure is designed to ensure leadership continuity and incorporate diverse perspectives into decision-making (Huawei, 2023).

Today, Huawei operates through three main business groups:

- 1. Carrier Business Group:** Provides telecommunications networks and services to carriers
- 2. Enterprise Business Group:** Offers technology solutions to businesses and organizations
- 3. Consumer Business Group:** Produces smartphones, tablets, wearables, and other consumer electronics

In recent years, Huawei has also established new business units focused on digital power, cloud computing, and intelligent automotive solutions, reflecting its strategic shift toward diversification.

### **Current Market Position**

As of October 2024, Huawei maintains a significant position in the global ICT industry despite facing severe constraints in key markets. The company reported revenues of CNY 700.2 billion (approximately USD 96.7 billion) for 2023, a 9.6% increase from the previous year, indicating a recovery after two years of declining revenue (Huawei, 2024).

In the telecommunications infrastructure market, Huawei remains one of the world's largest providers of 5G equipment, with particularly strong positions in developing markets and China. According to Dell'Oro Group, Huawei held approximately 28% of the global telecom equipment market share in 2023, despite being excluded from 5G deployments in several major markets including the United States, United Kingdom, Australia, and Japan (Dell'Oro Group, 2024).

In the smartphone market, Huawei has experienced a dramatic shift in its position. Prior to U.S. restrictions, Huawei briefly surpassed Apple to become the world's second-largest smartphone manufacturer in 2019. However, without access to Google services and advanced semiconductor chips, its global smartphone market share declined significantly. Nevertheless, in its domestic market, Huawei has staged a remarkable comeback with the release of the Mate 60 series featuring the Kirin 9000s chip in late 2023. By Q2 2024, Huawei had regained a position among the top five smartphone vendors in China with approximately 13% market share (Counterpoint Research, 2024).

The enterprise business has emerged as a key growth area for Huawei. The company has strengthened its position in cloud services, particularly in the Asia-Pacific region, where it ranks among the top five cloud providers. Globally, Huawei Cloud ranked sixth in IaaS (Infrastructure as a Service) market share in 2023, according to Gartner (Gartner, 2024).

Huawei's digital power business, which includes solar inverters, energy storage systems, and data center power solutions, has also shown strong growth. The company has leveraged its expertise in ICT to become a significant player in the renewable energy sector, particularly in solar power solutions.

### **Challenges**

Huawei faces several significant challenges that have fundamentally altered its strategic landscape:

### **Geopolitical Constraints**

The most consequential challenge for Huawei is the ongoing U.S. trade restrictions. Since 2019, Huawei has been placed on the U.S. Entity List, limiting its access to U.S.

technology. These restrictions were tightened in 2020 to block access to chips made with U.S. technology, effectively cutting Huawei off from advanced semiconductor supplies. This has severely impacted the company's smartphone business and limited its ability to produce advanced telecommunications equipment (Griffiths, 2023).

Additionally, several countries have banned or restricted Huawei's participation in their 5G network deployments, citing security concerns. These include the United States, United Kingdom, Australia, Japan, Sweden, and others. These restrictions have significantly limited Huawei's addressable market for 5G infrastructure.

### **Technological Self-Sufficiency**

Forced to reduce dependence on U.S. technology, Huawei faces the immense challenge of developing technological self-sufficiency, particularly in semiconductors. While the company has made progress with the Kirin 9000s chip for the Mate 60 smartphone series, achieving advanced node capabilities comparable to leading foundries like TSMC remains a significant hurdle (Shen, 2024).

### **Business Model Transformation**

Huawei is undergoing a major business model transformation, shifting from hardware-centric to software and services-oriented offerings. This transition requires new capabilities, different go-to-market strategies, and changes to organizational structure and culture.

### **Maintaining Innovation Leadership**

Despite allocating over CNY 164.7 billion (approximately USD 22.8 billion) to R&D in 2023, representing 23.5% of its annual revenue, Huawei faces challenges in maintaining its innovation leadership without access to global technology ecosystems and talent (Huawei, 2024).

### **International Expansion Limitations**

Huawei's global expansion strategy has been severely constrained by security concerns and geopolitical tensions. The company must find new ways to grow internationally while navigating complex regulatory environments and addressing trust deficits in certain markets.

## **SWOT Analysis**

### **Strengths**

- **Strong R&D Capabilities:** Huawei invests heavily in R&D, with one of the highest R&D budgets in the technology industry.
- **Comprehensive Product Portfolio:** The company offers end-to-end solutions across telecommunications, enterprise, consumer, and digital power sectors.
- **Domestic Market Position:** Huawei maintains a dominant position in China, the world's largest single market for many technology products.

- **Technical Expertise:** Deep technical knowledge in telecommunications infrastructure, particularly in 5G technology.
- **Financial Resources:** Despite challenges, Huawei maintains significant financial resources with CNY 183.5 billion (approximately USD 25.4 billion) in net profit in 2023 (Huawei, 2024).
- **Organizational Resilience:** The company has demonstrated remarkable adaptability in response to external constraints.
- **Talent Pool:** Access to a large pool of skilled engineers and technical talent in China.

### Weaknesses

- **Geopolitical Vulnerability:** Heavy dependence on global technology ecosystems makes Huawei vulnerable to geopolitical tensions.
- **Brand Perception Issues:** Security concerns have damaged Huawei's brand perception in certain markets.
- **Semiconductor Dependency:** Limited ability to produce advanced semiconductor chips independently.
- **Governance Transparency:** Concerns about ownership structure and governance transparency affect trust in some markets.
- **Geographic Concentration:** Heavy reliance on the Chinese market creates vulnerability to domestic economic fluctuations.
- **Talent Retention:** Challenges in retaining international talent amid geopolitical tensions.

### Opportunities

- **Digital Transformation:** Growing global demand for digital transformation solutions presents opportunities for Huawei's enterprise business.
- **Cloud Computing Growth:** Rapidly expanding cloud computing market, particularly in emerging economies.
- **Renewable Energy Transition:** Increasing demand for digital power solutions as countries transition to renewable energy.
- **Smart Cities Development:** Expansion of smart city initiatives globally, especially in developing regions.
- **Industrial Digitalization:** Rising demand for industrial internet and IoT solutions across manufacturing sectors.
- **South-South Cooperation:** Strengthening technology partnerships with countries in Global South markets less affected by U.S.-led restrictions.

### Threats

- **Expanding Export Controls:** Risk of further technology export controls from the United States and allies.

- **Indigenous Technology Development:** Emergence of indigenous competitors in key markets like India.
- **Technological Decoupling:** Accelerating technological decoupling between China and Western economies.
- **Alternative Standards:** Development of competing technical standards that could fragment global technology markets.
- **Supply Chain Disruptions:** Ongoing semiconductor shortages and supply chain disruptions.
- **Economic Nationalism:** Rising economic nationalism and protectionist policies globally.
- **Talent Competition:** Intense global competition for advanced technology talent, particularly in AI and semiconductors.

## References

- Ahrens, N. (2013). China's competitiveness: Myth, reality, and lessons for the United States and Japan. Center for Strategic and International Studies.
- Counterpoint Research. (2024). China Smartphone Market Share: By Quarter. Retrieved from <https://www.counterpointresearch.com/china-smartphone-share/>
- Dell'Oro Group. (2024). Telecom Equipment Market Share Report. Dell'Oro Group.
- Gartner. (2024). Market Share: IT Services, Worldwide, 2023. Gartner Research.
- Griffiths, J. (2023). Tech War: The Race to Secure the Future. Harvard Business Review Press.
- Huawei. (2023). Annual Report 2022. Huawei Investment & Holding Co., Ltd.
- Huawei. (2024). Annual Report 2023. Huawei Investment & Holding Co., Ltd.
- Low, B. (2007). Huawei Technologies Corporation: From local dominance to global challenge? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(2), 138-144.
- Shen, X. (2024). China's semiconductor self-sufficiency: Progress and challenges. *Technology Analysis & Strategic Management*, 36(2), 201-215.

## Kao Corporation Strategic Management Case Study

### Executive Summary

This case study examines Kao Corporation, a leading Japanese consumer goods and chemical company with global operations spanning beauty care, human health care, fabric and home care, and chemical solutions. Established in 1887, Kao has evolved from a domestic soap manufacturer into a diversified multinational corporation with a significant international presence. The company distinguishes itself through its "Kirei Lifestyle Plan" sustainability strategy and the "Kao Group Mid-term Plan 2027" that focuses on becoming a company with global presence driven by ESG. Despite its strengths in R&D, brand reputation, and product quality, Kao faces significant challenges including increased competition from both regional

and global players, changing consumer preferences, digital transformation demands, and growing sustainability expectations. This case study analyzes Kao's strategic management approaches, market position, and adaptation strategies in the face of industry disruption and shifting consumer behaviors. Through SWOT analysis and examination of Kao's corporate, business, and functional strategies, this document provides a foundation for master's level students to evaluate Kao's strategic situation and develop recommendations for effective strategy implementation in an increasingly competitive and sustainability-focused marketplace.

## **Introduction**

Kao Corporation represents an intriguing strategic management case study as a leading Asian consumer goods company competing in a global marketplace dominated by Western multinational corporations. With its headquarters in Tokyo, Japan, Kao has established itself as a significant player in multiple segments including personal care, household products, cosmetics, and chemicals across Asia, North America, and Europe.

What makes Kao particularly interesting from a strategic management perspective is its dual identity as both a heritage Japanese company with strong domestic roots and a global corporation with international aspirations. This duality creates unique strategic challenges and opportunities, especially as Kao navigates the tension between maintaining its traditional strengths and adapting to rapidly evolving global markets.

The company's strategic evolution has been marked by a focus on what it terms "Yoki-Monozukuri" (creating excellent products and services that enrich lives) and more recently, a pivot toward sustainability and digital transformation through its "Kirei Lifestyle Plan" launched in 2019. This strategy positions environmental, social, and governance (ESG) factors at the center of its business model—an approach increasingly critical in consumer markets where sustainability has become a key purchasing criterion.

This case study explores how Kao balances tradition with innovation, domestic strength with global expansion, and financial performance with sustainability commitments. It examines the company's strategic responses to changing consumer preferences, competitive pressures, and technological disruption in an industry undergoing significant transformation.

## **Company Background**

Kao Corporation was founded in 1887 by Tomiro Nagase as Nagase Soap, beginning as a modest soap manufacturing operation in Tokyo, Japan. The company introduced its first branded soap product, "Kao Soap," in 1890. The name "Kao" derives from the Japanese character for "face," reflecting the company's initial focus on cleanliness and personal care (Kao Corporation, 2024a).

Over the decades, Kao gradually expanded beyond soap into other household and personal care products. A significant milestone in the company's history was the launch of "Merries" disposable diapers in 1983, which marked Kao's entry into the baby care market.

The 1980s and 1990s saw Kao's first major international expansion efforts, particularly into Southeast Asian markets and later into North America and Europe (Kao Corporation, 2024a). In 2005, Kao acquired Kanebo Cosmetics, significantly strengthening its position in the beauty care segment. This acquisition represented a strategic move to diversify beyond household products and expand Kao's premium offerings (Kao Group, 2005).

Kao's organizational structure has evolved with its growth and diversification. Today, the company operates through four main business segments:

1. **Cosmetics Business:** Premium beauty brands including Kanebo, Molton Brown, Sensai, and Curél
2. **Skin Care and Hair Care Business:** Mass-market personal care products including Bioré, Jergens, and John Frieda
3. **Human Health Care Business:** Health-related products including Merries diapers, Laurier feminine care products, and Healthya functional beverages
4. **Fabric and Home Care Business:** Household products including Attack laundry detergent and Magiclean cleaning products
5. **Chemical Business:** Industrial chemicals, including surfactants, functional polymers, and specialty chemicals

Kao's governance structure reflects its Japanese corporate heritage while incorporating global best practices. The company has a Board of Directors that includes outside directors to ensure independent oversight. Kao has also implemented a Management Committee and an ESG Managing Committee to integrate sustainability into its strategic decision-making processes (Kao Integrated Report, 2024). A distinctive element of Kao's corporate culture is its "Kao Way," a set of principles that guide employee behavior and decision-making. These principles emphasize integrity, innovation, and customer focus. The company's innovation culture is supported by significant investments in R&D, which consistently accounts for approximately 4% of annual sales (Kao Integrated Report, 2024).

### Current Market Position

As of October 2024, Kao Corporation maintains a strong position in the global consumer goods industry, particularly in Asia. The company reported annual net sales of ¥1,551.1 billion (approximately \$10.3 billion) for the fiscal year 2023, a 1.7% increase year-on-year. Operating income was ¥96.8 billion (approximately \$644 million), representing a decrease of 9.3% from the previous year, reflecting ongoing challenges in certain markets and segments (Kao Corporation, 2024b).

Geographically, Kao's business remains strongest in its home market of Japan, which accounts for approximately 60% of total sales. Other Asian markets contribute about 20%, while the Americas and Europe represent roughly 10% each. This distribution highlights both Kao's strong domestic foundation and the significant potential for further international growth (Kao Corporation, 2024b).

In terms of business segments, the company's revenue breakdown for 2023 was:

- Hygiene & Living Care: 34.4%
- Health & Beauty Care: 20.1%
- Life Care: 8.9%
- Cosmetics: 20.1%
- Chemical: 16.5%

Kao faces competition from both global consumer goods giants and regional specialists:

- In personal care and beauty: Procter & Gamble, Unilever, L'Oréal, and Shiseido
- In household products: Procter & Gamble, Unilever, and Reckitt Benckiser
- In baby care: Procter & Gamble (Pampers), Kimberly-Clark (Huggies), and Unicharm
- In chemicals: BASF, Dow, and regional specialty chemical manufacturers

Kao's market share varies significantly across product categories and regions. The company maintains leading positions in several categories in Japan, including laundry detergents, skin care, and hair care products. In certain Asian markets like Thailand and Indonesia, Kao has established strong positions in categories such as laundry detergents and baby diapers. However, its market share in Western markets remains relatively modest compared to dominant global players (Euromonitor International, 2024).

A key differentiator in Kao's market position is its emphasis on product innovation and quality. The company is known for introducing technologically advanced products that address specific consumer needs, such as ultra-concentrated laundry detergents that reduce environmental impact and skincare products that utilize the company's proprietary research in skin science (Kao Integrated Report, 2024).

## **Key Challenges**

Kao Corporation faces several significant strategic challenges that impact on its growth trajectory and competitive positioning:

### **Global Competition Intensity**

Kao confronts intense competition from both global consumer goods giants with superior scale and resources (such as P&G and Unilever) and nimble regional competitors who possess strong local market understanding. This competitive pressure squeezes margins and requires continuous innovation to maintain market share (Euromonitor International, 2024).

### **Digital Transformation Imperatives**

While Kao has initiated digital initiatives, the company lags behind industry leaders in leveraging data analytics, e-commerce capabilities, and digital marketing. Accelerating digital transformation is essential for connecting with younger consumers and optimizing operations in an increasingly digital marketplace (Kagermann, 2015).

### **Demographic Challenges in Key Markets**

Japan, Kao's largest market, faces demographic challenges including an aging population and declining birth rates. This shrinking domestic market necessitates both new product



development for older consumers and aggressive international expansion to maintain growth (Chantlett, 2023).

### **Sustainability Implementation Complexity**

Though Kao has established ambitious sustainability goals through its Kirei Lifestyle Plan, translating these commitments into actionable operational changes while maintaining profitability presents significant challenges. Consumers increasingly demand environmental responsibility but often resist paying premium prices for sustainable products (George et al., 2016).

### **Supply Chain Vulnerabilities**

Recent global disruptions have exposed vulnerabilities in Kao's supply chain, particularly for raw materials sourced internationally. Creating a more resilient, flexible supply network while controlling costs remains a critical challenge (Christopher & Peck, 2004).

### **Brand Internationalization**

Kao struggles to build strong brand recognition in Western markets, where consumers have less familiarity with Japanese brands in many product categories. Adapting marketing approaches and product formulations to diverse international preferences while maintaining brand consistency requires significant resources (Douglas et al., 2001).

### **Innovation Commercialization**

While Kao invests heavily in R&D, the company faces challenges in rapidly commercializing innovations and scaling them across global markets. Converting technical advantages into market leadership positions requires improved go-to-market capabilities (Kao Integrated Report, 2024).

## **SWOT Analysis**

### **Strengths**

- **Strong R&D Capabilities:** Kao invests approximately 4% of annual sales in research and development, enabling technological innovation and product differentiation (Kao Integrated Report, 2024).
- **Trusted Brand Portfolio:** Strong brand reputation, particularly in Asian markets, built on consistent quality and reliability over decades.
- **Manufacturing Excellence:** Sophisticated production capabilities allowing for high-quality, consistent products with efficient resource utilization.
- **Integrated Business Model:** Vertical integration from raw materials (chemicals) to consumer products creates supply chain advantages and innovation synergies.
- **Sustainability Leadership:** Progressive sustainability framework (Kirei Lifestyle Plan) positions Kao favorably as consumer preferences shift toward environmentally responsible products.
- **Financial Stability:** Conservative financial management with strong cash reserves provides resilience during market disruptions and capacity for strategic investments.
- **Strong Position in Asian Markets:** Dominant market share in multiple product categories across Japan and several Southeast Asian countries.

### **Weaknesses**

- **Geographic Concentration Risk:** Excessive dependence on the Japanese market, which contributes approximately 60% of total sales.
- **Limited Global Brand Recognition:** Relatively weak brand awareness in Western markets compared to global competitors.
- **Digital Capabilities Gap:** Underdeveloped e-commerce, digital marketing, and data analytics capabilities compared to industry leaders.
- **Portfolio Complexity:** Management of numerous brands and product categories across diverse markets creates operational complexity.
- **Scale Disadvantage:** Smaller overall size compared to leading global competitors limits economies of scale in procurement, marketing, and distribution.
- **Conservative Corporate Culture:** Traditional Japanese business practices may slow decision-making and limit agility in rapidly changing markets.
- **Margin Pressure in Commodity Categories:** Vulnerability to price competition in less differentiated product categories.

### Opportunities

- **Growing Middle Class in Asian Markets:** Expanding consumer bases with increasing purchasing power in China, India, and Southeast Asia.
- **Increasing Demand for Sustainable Products:** Growing consumer preference for environmentally responsible and socially conscious brands.
- **Health and Wellness Trends:** Rising consumer interest in personal health, hygiene, and wellness products, accelerated by the global pandemic.
- **Aging Population Products:** Potential to develop specialized products for older consumers, particularly in Japan and other developed Asian markets.
- **Digital Commerce Expansion:** Potential to significantly grow direct-to-consumer channels and personalized marketing approaches.
- **Technology Integration:** Opportunities to incorporate IoT, AI, and biotechnology into consumer products.
- **Strategic Acquisitions:** Potential to acquire complementary brands or technologies to strengthen international presence.

### Threats

- **Intensifying Global Competition:** Aggressive expansion by both Western multinational corporations and regional competitors into Kao's key markets.
- **Raw Material Cost Volatility:** Fluctuating prices for key inputs such as palm oil, petrochemicals, and specialty ingredients.
- **Changing Regulatory Landscapes:** Increasingly stringent regulations regarding product safety, chemical ingredients, and environmental impact.
- **Counterfeiting and Intellectual Property Risks:** Challenges protecting proprietary technologies and brand equity, particularly in certain Asian markets.

- **Shifting Consumer Preferences:** Rapid changes in consumer behavior, including increased preferences for "clean" formulations and sustainable packaging.
- **Economic Instability:** Vulnerability to economic downturns and currency fluctuations in key markets.
- **Climate Change Impacts:** Potential disruptions to sourcing, production, and distribution due to climate-related events.

## References

- Chantlett, J. (2023). Demographic challenges in Asian consumer markets. *Journal of International Marketing*, 31(2), 45-63.
- Christopher, M., & Peck, H. (2004). Building the resilient supply chain. *The International Journal of Logistics Management*, 15(2), 1-14.
- Douglas, S. P., Craig, C. S., & Nijssen, E. J. (2001). Integrating branding strategy across markets: Building international brand architecture. *Journal of International Marketing*, 9(2), 97-114.
- Euromonitor International. (2024). Beauty and personal care in Asia Pacific. Euromonitor Passport Database.
- George, G., Schillebeeckx, S. J., & Liak, T. L. (2016). The management of natural resources: An overview and research agenda. *Academy of Management Journal*, 59(5), 1419-1459.
- Kagermann, H. (2015). Change through digitization—Value creation in the age of Industry 4.0. In *Management of permanent change* (pp. 23-45). Springer Gabler, Wiesbaden.
- Kao Corporation. (2024a). Kao Group history. Retrieved from <https://www.kao.com/global/en/about/history/>
- Kao Corporation. (2024b). Financial report FY2023. Retrieved from <https://www.kao.com/global/en/investor-relations/library/financial-results/>
- Kao Group. (2005). Kao completes acquisition of Kanebo Cosmetics. [Press release]. Retrieved from <https://www.kao.com/global/en/news/business/2005/>
- Kao Integrated Report. (2024). Kao integrated report 2023. Retrieved from <https://www.kao.com/global/en/investor-relations/library/reports/>
-