



# Critical Thinking Skills for Directors

## (In the Age of AI)

ยอดขายไตรมาส 3 ลดลง 11% เมื่อเทียบกับปีก่อน ซึ่งตรงกับช่วงที่ผู้จัดการสาขาอาวุโส 6 รายลาออกพร้อมกัน การลาออกของผู้จัดการเป็นสาเหตุหลักที่ทำให้ยอดขายลดลง และควรเร่งสรรหาทดแทนโดยเร็ว

ที่ปรึกษาการเงินอิสระ 2 รายที่เราว่าจ้าง ซึ่งมีประสบการณ์ M&A มากกว่า 20 ปี ต่างให้ความเห็นว่า Valuation ของ Target มีความเหมาะสม คณะกรรมการสามารถอนุมัติได้ ไม่ต้องวิเคราะห์รายละเอียดเพิ่มเติมมาก

หากคณะกรรมการไม่อนุมัติงบประมาณ 80 ล้านบาทในโครงการนี้ บริษัทจะไม่สามารถแข่งขันในตลาดดิจิทัลได้ ลูกค้าจะหันไปหาคู่แข่ง รายได้จะลดลงอย่างต่อเนื่อง บริษัทมีโอกาสสูญเสียความสามารถในการดำเนินธุรกิจ

บริษัทได้ลงทุนในโครงการขยายสาขาภาคใต้ไปแล้วกว่า 420 ล้านบาทตลอด 4 ปีที่ผ่านมา แม้ผลการดำเนินงานยังต่ำกว่าเป้าหมาย แต่การหยุดโครงการตอนนี้จะทำให้เงินลงทุนที่ผ่านมาสูญเปล่าทั้งหมด จึงควรอนุมัติงบประมาณเพิ่มเติมอีก 60 ล้านบาทเพื่อให้โครงการดำเนินต่อไป

หนึ่งในการตัดสินใจที่ดีที่สุด

ของคุณคืออะไร?

เพราะอะไร?

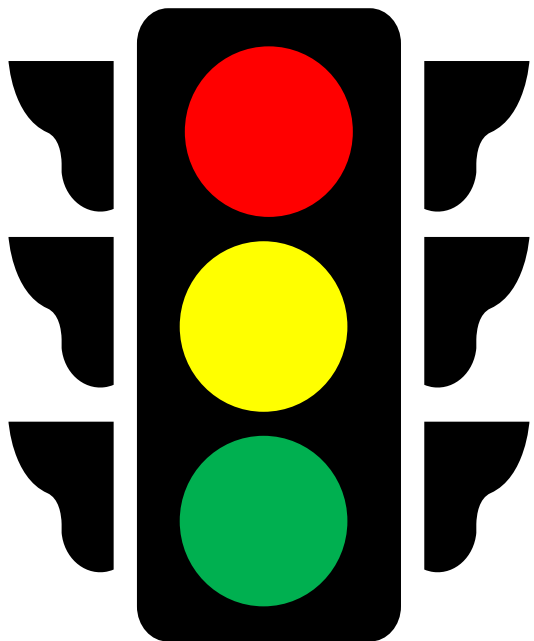


หนึ่งในการตัดสินใจที่แย่ที่สุด

ของคุณคืออะไร?

เพราะอะไร?





- |          |                |                          |
|----------|----------------|--------------------------|
| <b>A</b> | ข้ามรถฝ่าไฟแดง | โดนรถคันอื่นชนกลางสี่แยก |
| <b>B</b> | ข้ามรถฝ่าไฟแดง | ไม่โดนรถคันอื่นชน        |
| <b>C</b> | จอดรถตอนไฟแดง  | ไม่เกิดอุบัติเหตุใดๆ     |
| <b>D</b> | จอดรถตอนไฟแดง  | โดนรถคันอื่นชนท้าย       |

**Good Outcome**

**Poor Outcome**

**Good Thinking  
Process**

**Poor Thinking  
Process**


# ข้อสรุปสมเหตุสมผล (Valid) หรือไม่?

## Case 1

คนที่ผ่านการอบรมหลักสูตร DCP จะเป็นกรรมการที่ดีมีคุณภาพ

ทศผ่านการอบรมหลักสูตร DCP 390

➔ ทศสามารถเป็นกรรมการที่ดีมีคุณภาพ

## Case 2

คนที่ผ่านการอบรมหลักสูตร DCP จะเป็นกรรมการที่ดีมีคุณภาพ

ทศเป็นกรรมการที่ดีมีคุณภาพ

➔ ทศผ่านการอบรมหลักสูตร DCP

## Case 3

คนที่ผ่านการอบรมหลักสูตร DCP จะเป็นกรรมการที่ดีมีคุณภาพ

ทศเป็นกรรมการที่ไม่มีคุณภาพ

➔ ทศไม่เคยผ่านการอบรมหลักสูตร DCP

## Case 4

คนที่ผ่านการอบรมหลักสูตร DCP จะเป็นกรรมการที่ดีมีคุณภาพ

ทศไม่เคยผ่านการอบรมหลักสูตร DCP

➔ ทศไม่สามารถเป็นกรรมการที่ดีมีคุณภาพ

# Case Discussion

**บริษัท Alpha Retail Group** บริษัทค้าปลีกขนาดใหญ่ในไทยกำลังเผชิญ  
การแข่งขันจาก E-Commerce

CEO เสนอให้ลงทุน **“Digital Transformation Platform”** งบประมาณ  
**1,200 ล้านบาท** เพื่อ AI Personalization, Data Platform, และ  
Mobile Commerce

CEO บอกว่า “ถ้าเราไม่ทำตอนนี้ เราจะเสียลูกค้าให้คู่แข่ง”

# ตั้งคำถามเพื่อเข้าใจปัญหา/ อยากรู้ข้อมูลอะไรเพิ่มเติม

## Slide 1 – Market Trend

E-commerce growth = 18% ต่อปี

Store traffic ลดลง 12%

## Slide 2 – Competitors

คู่แข่ง 2 รายลงทุน digital

บริษัท A ลงทุน 800 ล้านบาท → revenue +20%

บริษัท B ลงทุน 600 ล้านบาท → ขาดทุนหนัก

## Slide 3 – Project Forecast

Management คาดว่า ROI ภายใน 4 ปี

Revenue เพิ่ม 15% แต่ไม่มี pilot project

## Slide 4 – Financial Snapshot

Revenue บริษัท 20,000 ล้านบาท

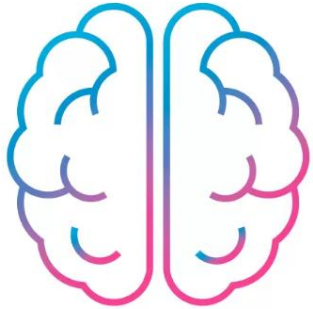
EBIT Margin 8%

Digital investment 1,200 ล้านบาท

(6% ของ annual revenue)



คุณรู้สึกอย่างไรสำหรับการเรียนรู้-แลกเปลี่ยนในวันนี้?



คุณชอบแนวคิด/ เฟรมเวิร์คอะไร? เพราะอะไร?



คุณจะนำไปปรับใช้ในการทำงานอย่างไร?