



สภาวิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์
Federation of Accounting Professions
Under The Royal Patronage of His Majesty The King

Case Training Session I

รศ. ดร.เกรียงไกร บุญเลิศอุทัย
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผศ. ดร.อรพรรณ ยลระบิล
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ผศ. ดร.ทิม นพรัมภา
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

19 มิถุนายน 2563 ณ สภาวิชาชีพบัญชี

ประโยชน์ของการเรียนรู้ผ่านกรณีศึกษาหรือการแข่งขันกรณีศึกษาทางธุรกิจ

Application of Class Knowledge

Executive Role in Decision Making

Critical Thinking under Pressure

Real-world practices

Teamwork

Networking & Friendship

Communication & Presentation Skills

THE WORLD UNIVERSITY RANKINGS

TIMES HIGHER EDUCATION



THE/WSJ analysis of business schools: methodology

<https://www.timeshighereducation.com/the-wsj-analysis-business-schools-methodology>

Resources

Faculty per student	11%	25%
Teaching qualifications	6%	
Career support staff per student	4%	
Career support effectiveness	4%	

Engagement

Learning engagement	5%	25%
Interaction with teachers and students	5%	
Student recommendation	5%	
Real-world relevance	5%	
Research in teaching	5%	

Outcomes

Salary difference	12%	38%
Network	6%	
Social good	5%	
Entrepreneurship	5%	
Opportunities	5%	
Worth	5%	

Environment

International students	3%	12%
Female students	3%	
International staff	2%	
Female staff	2%	
Economic diversity	2%	

TOP 10 WORLD ECONOMIC FORUM ASEAN+3 RANKING



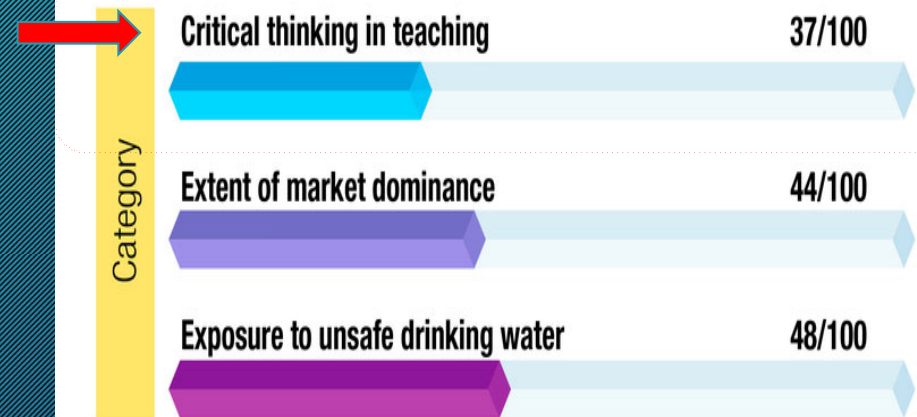
Ranking	Country/territory	2018	Ranking change	2019
1	Singapore	83.5	↑	84.8
2	Japan	82.5	↓	82.3
3	South Korea	78.8	↑	79.6
4	Malaysia	74.4	↓	74.6
5	China	72.6	—	73.9
6	Thailand	67.5	↓	68.1
7	Indonesia	64.9	↓	64.6
8	Brunei	61.5	↑	62.8
9	Philippines	62.2	↓	61.9
10	Vietnam	58.0	↑	61.5

Source: World Economic Forum

BKPgraphics

Challenges: How to catch up with Singapore and not be overtaken by Vietnam

Thailand's lowest scores in the Global Competitiveness Index 2019



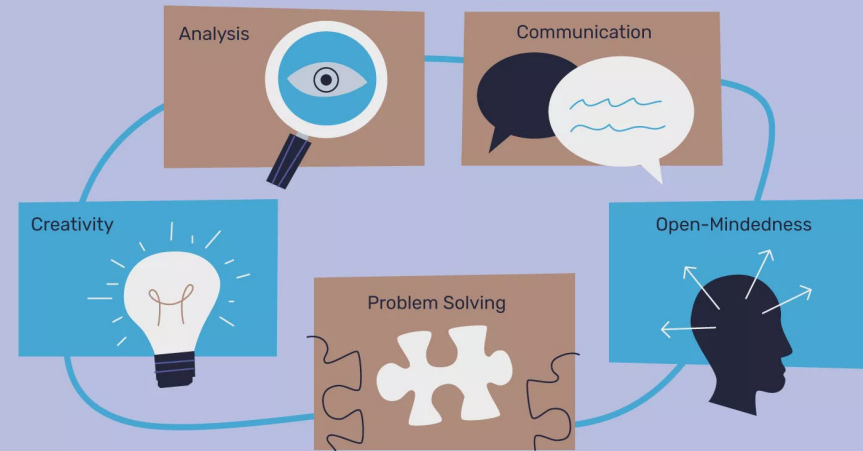
Source: WEF

Other tips

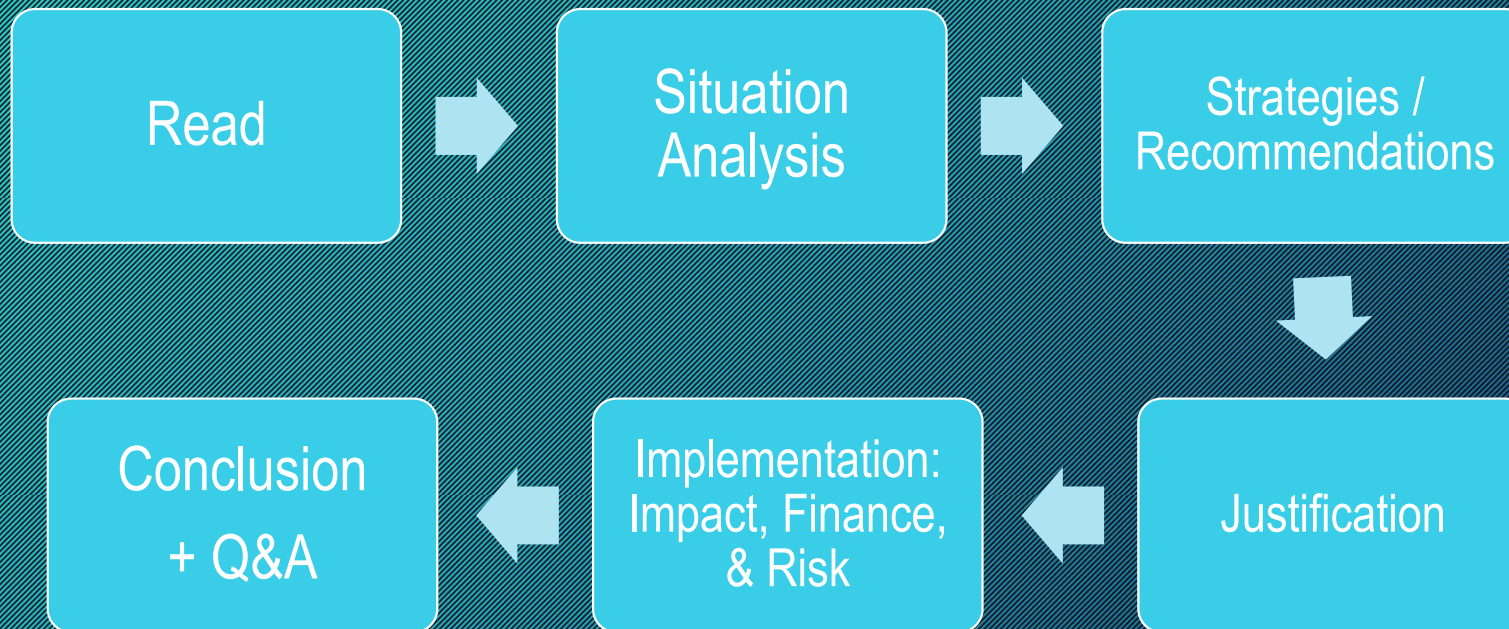
THINKING OUTSIDE
THE BOX
mclun. 07



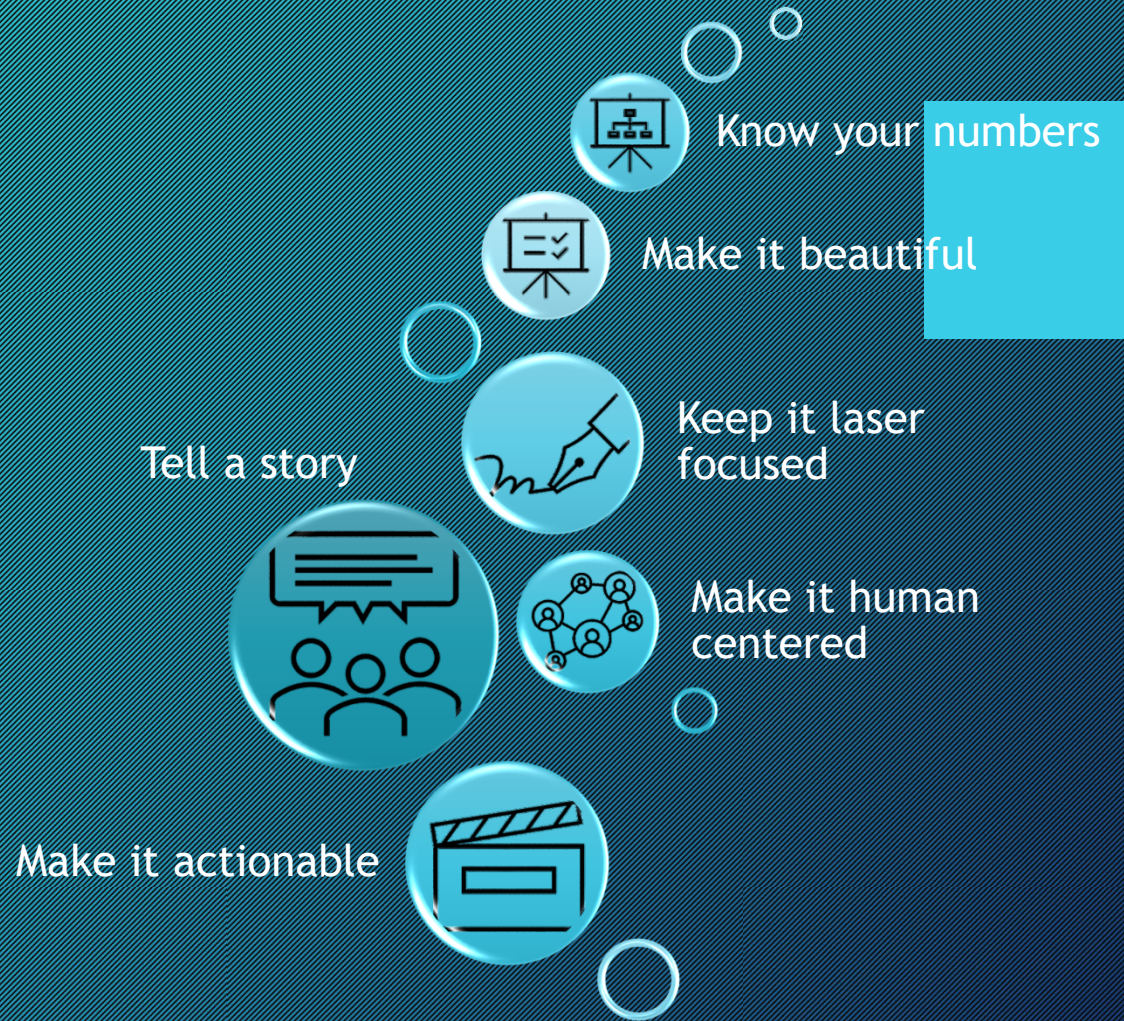
Critical Thinking Skills



Business Case Competition: Overview



Six Strategies for Winning Case Competitions



Some tips for winning case competitions

Assumptions with
hard research

Team and Time
management

Balance Idea levels: Safe,
Moderate, Risky

Tell a clear and convincing
story

Tell why you select 1-3
recommendations out of various ones.

Some tips for winning case competitions

Know your numbers

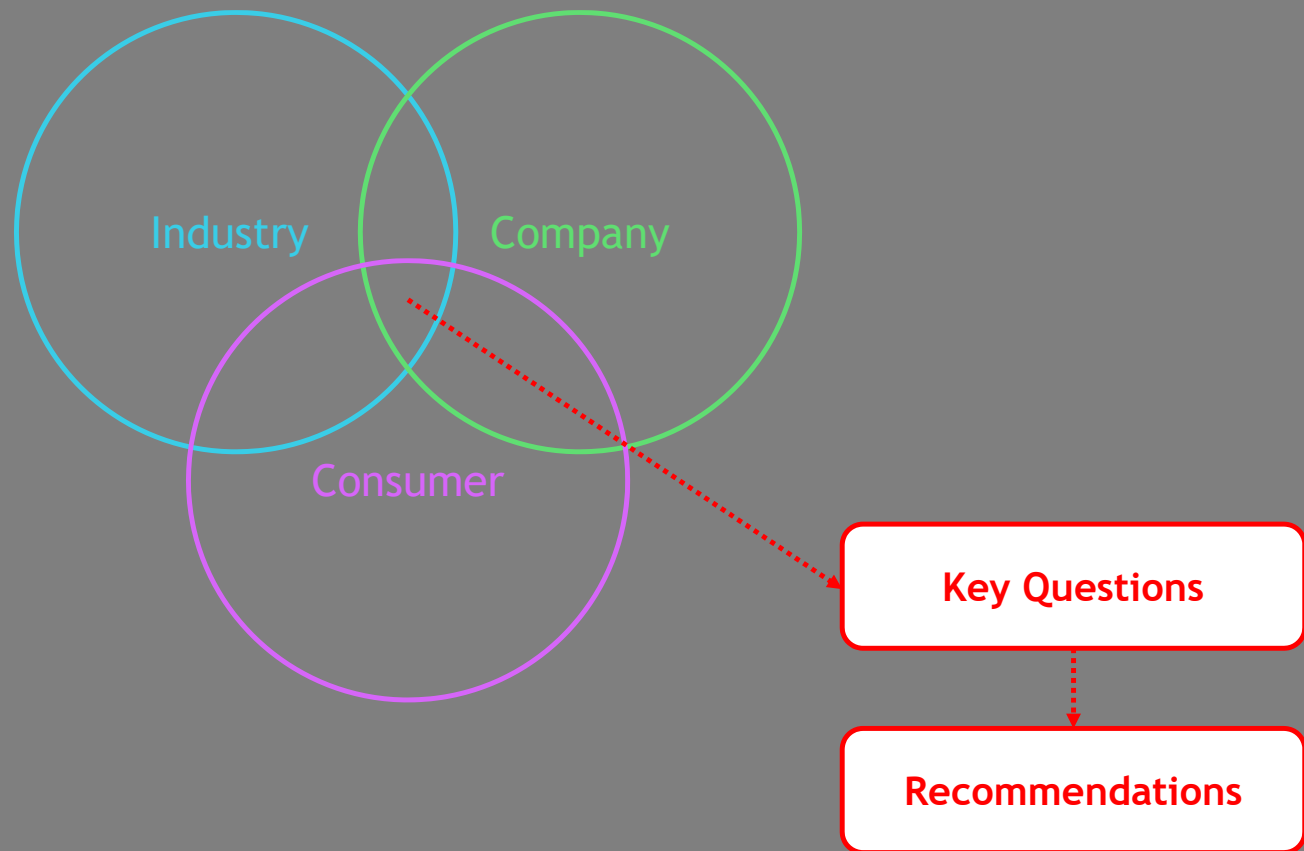
Make it actionable

Prepare your
slide deck

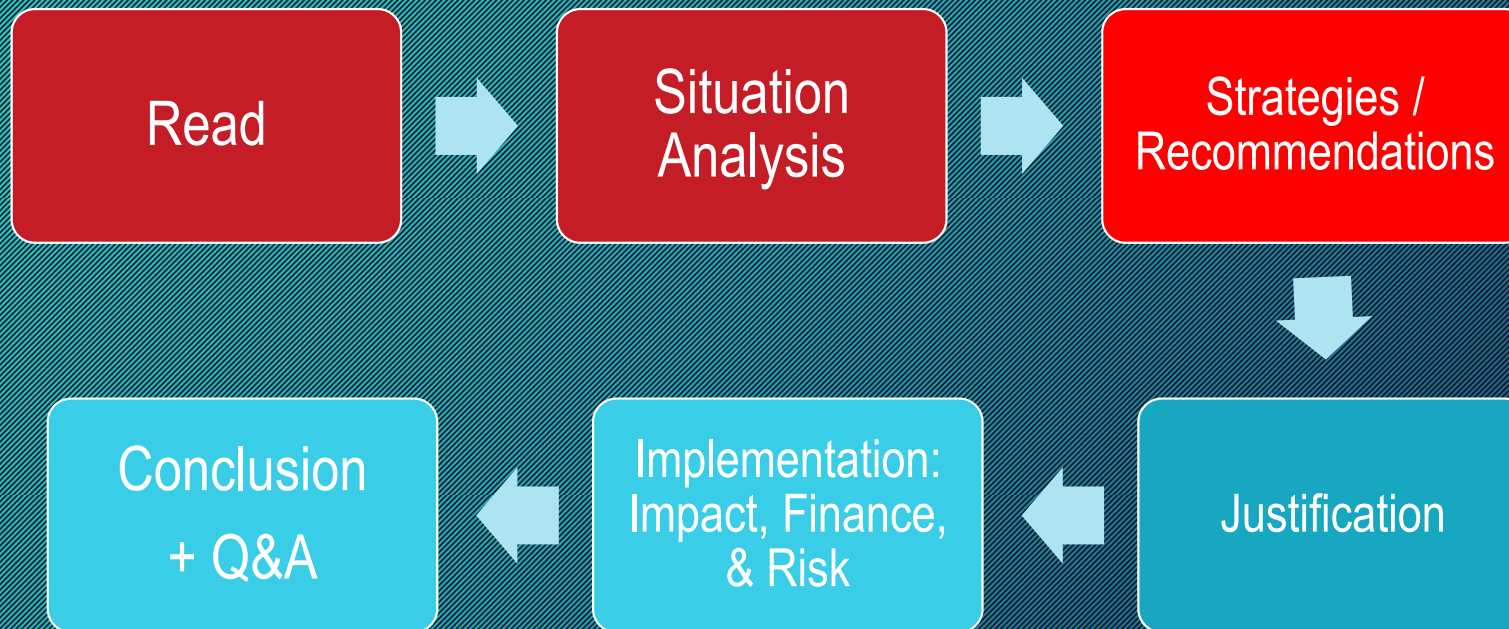
Prepare for Q&A

Example I: UW Case Competition

Situational Analysis



Business Case Competition: Overview



Example of UW Global Business Case Competition: Winner of 2019 [Copenhagen]

amazon

Disrupting the global grocery retail market



**The Wolves of
Case Street**



Therese Dines



Michael Wachtell



Mikkel Duedal



Jonas Faarup

UW Global Business Case Competition: Winner of 2019 [Copenhagen]

1: Situation

... and consumers are continuously demanding more efficient shopping experiences



Consumer trends

”

Customers are busy, they're in a rush, they want good food, they want to be in and out really quickly

- Kurt Schlosser December 18, 2018



88% want retail to be faster



67% want more localized groceries



75% want quality increases

UW Global Business Case Competition: Winner of 2019 [Copenhagen]
2: Analysis

Key Question:

How can Amazon take the Amazon Go innovation global within 5 years?

UW Global Business Case Competition: Winner of 2019 [Copenhagen]

2: Analysis (Con't)

We see three strategies for rolling-out the Amazon Go innovation globally



Global strategies

1

Launch Amazon Go Stores



Roll-out of Amazon Go innovation by launching Amazon Go Stores around the world

2

Partner with global retailers



Roll-out of Amazon Go innovation by utilizing partnerships with major retailers around the world

3

Sell Amazon Go Technology



Roll-out of Amazon Go innovation by selling Amazon Go technology to retailers

What

UW Global Business Case Competition: Winner of 2019 [Copenhagen]

2: Analysis (Con't)

The different strategies each have different pros and cons



Pros & Cons

1 Launch Amazon Go Stores



Pros

- Consumer data
- Aligns with Amazon retail strategy
- Synergies with Amazon

Cons

- High investments required
- Retail is a low margin industry
- Less swift global expansion

2 Global Partnerships



- Utilize partner's capabilities
- Utilize partner's network & stores
- Shared investment costs

- Loss of control
- Shared profits
- Less synergies with Amazon

3 Sell Amazon Go Technology



- Low capital requirements
- Quick scalability
- Lower risks

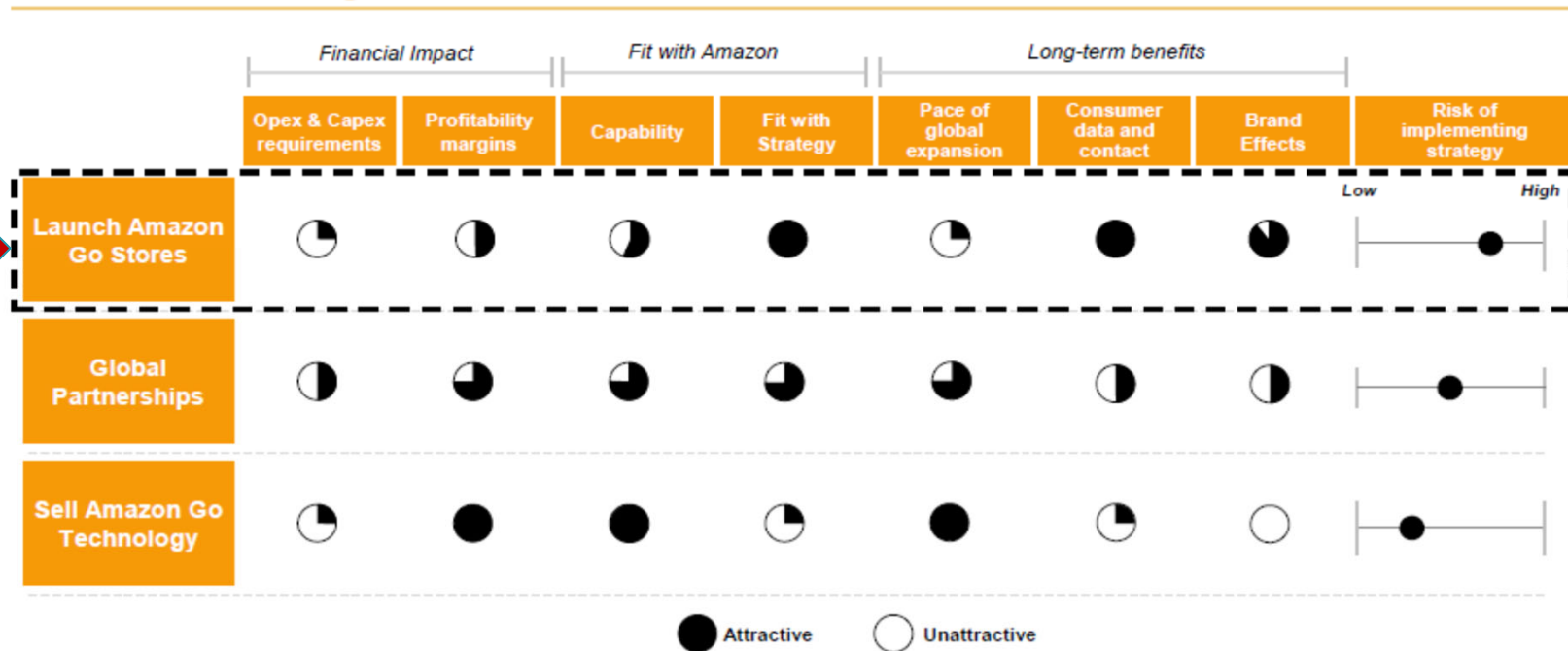
- No synergies with Amazon business
- Less value chain control
- Less D2C brand value for Amazon

UW Global Business Case Competition: Winner of 2019 [Copenhagen] 2: Analysis Con't)

We recommend that you roll out your own Amazon Go stores globally



Assessment of Strategies

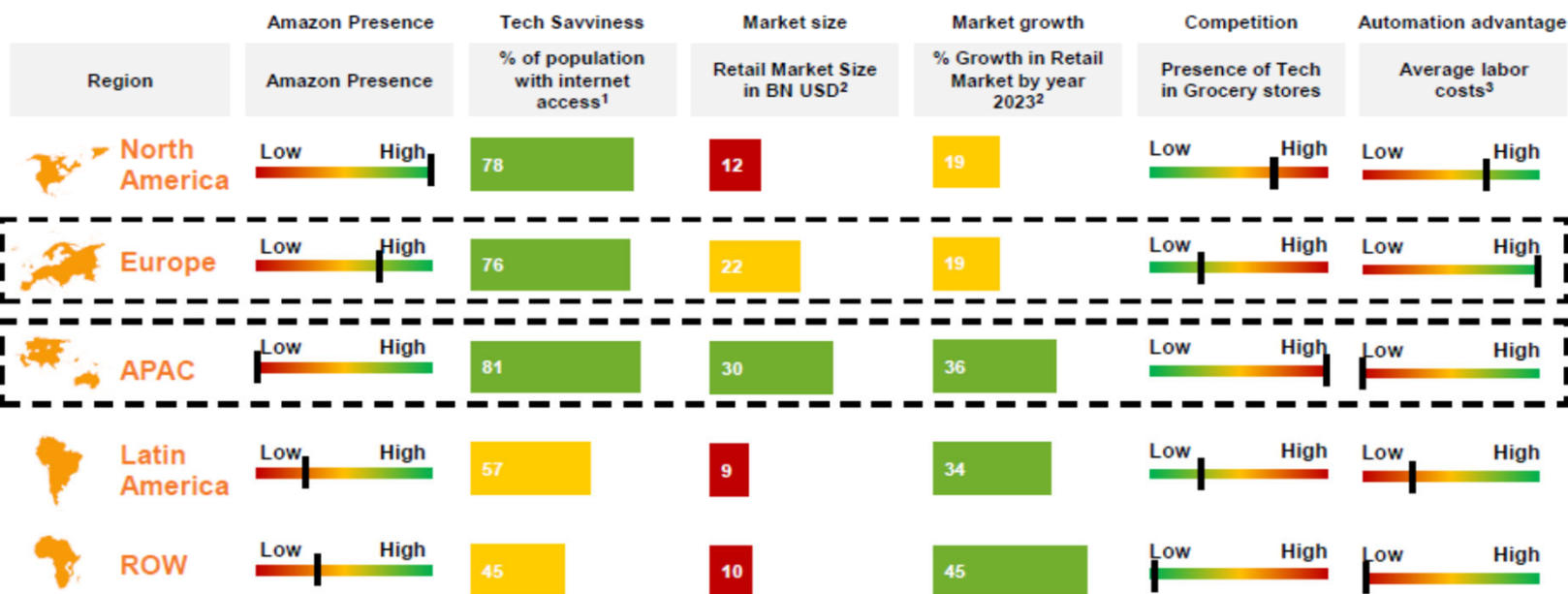


UW Global Business Case Competition: Winner of 2019 [Copenhagen] 2: Analysis (Con't)

Europe and APAC are the most attractive markets to expand Amazon Go globally beyond the US



Regional assessment



Sources: Amazon Report, Digital Adoption Index World Bank¹, Statista², OECD Data³



UW Global Business Case Competition: Winner of 2019 [Copenhagen]

3: Recommendation

Of the two, Europe is the most attractive market to commence the Amazon Go global expansion

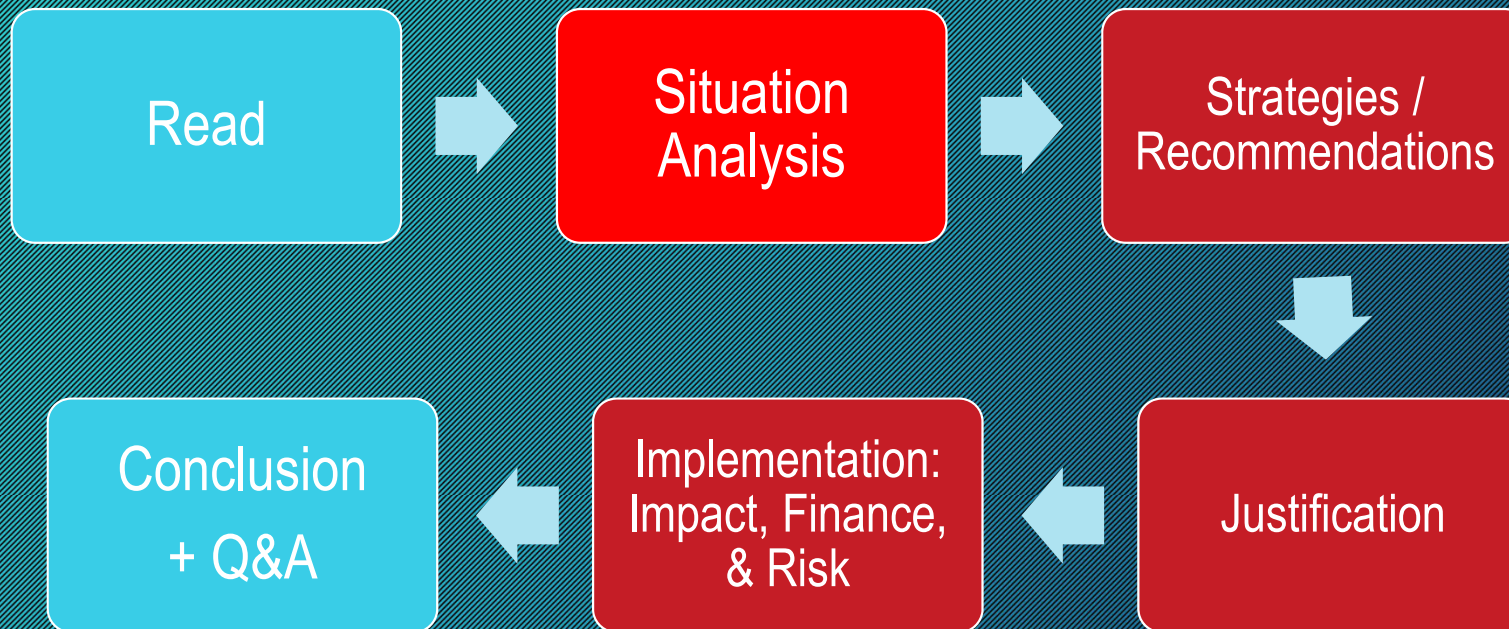
Assessment of APAC and Europe

amazon go

 Why not APAC?	Why Europe? 
<ul style="list-style-type: none">✗ Low Amazon presence✗ Unstable political landscape✗ Low automation advantage✗ Heavy tech retail competition	<ul style="list-style-type: none">✓ Strong Amazon presence✓ Easily scalable✓ High labor costs makes Amazon Go feasible✓ Sophisticated consumers
Key challenge: Low scalability, heavy reliance on partners, & competitive market	Key challenge: Saturated market with heavy competition

Example II: ทีมชนะเลิศการแข่งขันของสภาวิชาชีพ ปีล่าสุด

Business Case Competition: Overview



ตัวอย่างของทีมชนะเลิศปี 2562 (มธ) สำหรับการแข่งขันของสภาวิชาชีพบัญชี

1. SA



อุปสรรคการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่ไปรษณีย์ไทยกำลังเผชิญ ประกอบด้วย 2 ประการหลัก ซึ่งหากมองในอีกแง่มุมหนึ่ง สามารถแยกประเภทเป็น

1. อุปสรรคการเปลี่ยนแปลงที่ควรเร่งรับมือที่สุด –
การปรับเปลี่ยนมาตรฐานทางการเงิน

และ


2. อุปสรรคแอบแฝงมีผลระยะยาว –
แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสภาพการแข่งขันในตลาดโลจิสติกส์
โดย การปรับเปลี่ยนมาตรฐานการรายงานทางการเงิน (TFRS)
จะส่งผลต่อการบริหารของบริษัทโดยตรง และมีผลทันที

ดังนั้น

**ไปรษณีย์ไทยควรเร่งรับมือการเปลี่ยนแปลงของมาตรฐานฯ
เป็นอย่างแรก**

ตัวอย่างของทีมชนะเลิศปี 2562 (มธ) สำหรับการแข่งขันของสภาวิชาชีพบัญชี


1. SA



สถานการณ์ปัจจุบันของ ไปรษณีย์ไทย และคู่แข่ง
แม้ว่าในปัจจุบัน ไปรษณีย์ไทยจะเป็นผู้นำในตลาดโลจิสติกส์ แต่การแข่งขันที่มีผู้เล่นมากขึ้นอาจส่งผลกระทบต่อไปรษณีย์ไทย



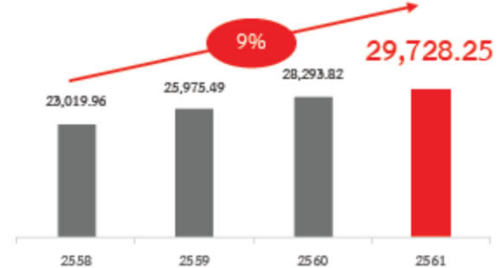
ไปรษณีย์ไทย เป็นบริษัทขนาดใหญ่ เป็นผู้เล่นหลักในตลาดโลจิสติกส์ สร้างรายได้ หลายพันล้านบาทต่อปี



“ไปรษณีย์ไทย เป็นหน่วยงาน
รัฐวิสาหกิจไทย เป็นผู้เล่นรายใหญ่ ที่
อยู่ในตลาดโลจิสติกส์ไทยมานาน”

1 ไปรษณีย์ไทย ปี 2561

รายได้	29,728 ล้านบาท
% การเติบโต	9 %
กำไร	3,828 ล้านบาท



แหล่งข้อมูล : รายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2561 ไปรษณีย์ไทย

2 **ส่งพัสดุ 8 ล้านชิ้นต่อวัน**

3 **มากกว่า 5,000 สาขา ทั่วประเทศ**






4



5 **มีส่วนแบ่งตลาดโลจิสติกส์
มากกว่า 50%**



คู่แข่งในตลาดโลจิสติกส์

ไปรษณีย์ไทยมีส่วนแบ่งตลาดมากกว่า 50%



2 คู่แข่งขึ้นใหม่ จากจีน

Kerry Express เป็นคู่แข่งที่ได้ส่วนแบ่งตลาดเป็นรองเพียงไปรษณีย์ไทย



รายได้ปี 2561 **6,577**
ล้านบาท

ตัวอย่างของทีมชนะเลิศปี 2562 (มธ) สำหรับการแข่งขันของสภาวิชาชีพบัญชี

1. SA



อุปสรรคการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่ไปรษณีย์ไทยกำลังเผชิญ ประกอบด้วย 2 ประการหลัก ซึ่งหากมองในอีกแง่มุมหนึ่ง สามารถแยกประเภทเป็น

1. อุปสรรคการเปลี่ยนแปลงที่ควรเร่งรับมือที่สุด –
การปรับเปลี่ยนมาตรฐานทางการเงิน

และ

2. อุปสรรคแอบแฝงมีผลระยะยาว –
แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสภาพการแข่งขันในตลาดโลจิสติกส์
โดย การปรับเปลี่ยนมาตรฐานการรายงานทางการเงิน (TFRS)
จะส่งผลต่อการบริหารของบริษัทโดยตรง และมีผลทันที

ดังนั้น

**ไปรษณีย์ไทยควรเร่งรับมือการเปลี่ยนแปลงของมาตรฐานฯ
เป็นอย่างแรก**

ตัวอย่างของทีมชนะเลิศปี 2562 (มธ) สำหรับการแข่งขันของสภาวิชาชีพบัญชี

2. Recommendations

ปัญหาแบบแผนที่ไปรษณีย์ไทยกำลังเผชิญ

ไปรษณีย์ไทยจะต้องปรับตัวเพื่อรักษาจุดยืนในตลาด และวางกลยุทธ์เพื่อนำหน้าบริษัทคู่แข่ง

2 จุดยุทธศาสตร์ ที่ ปณท ควรคำนึงถึง

ข้อเสนอแนะ

ก. ก้าวข้าม Competitive Advantages
ของบริษัทคู่แข่ง ไปรษณีย์ไทย ควรเพิ่ม
ประสิทธิภาพการให้บริการ

ข. ส่งเสริม ข้อเด่นที่ไปรษณีย์ไทยมี เป็น
ต้นทุนเดิม เช่น มีความเชี่ยวชาญ ในการ
ให้บริการทั่วประเทศไทย เข้าถึงชุมชน
ย่อย

“รักษาการเป็นผู้นำ”
- ปรับตัวให้ทันตลาด -

“นำหน้าบริษัทคู่แข่ง”
- สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน -

พัฒนาระบบการให้บริการอย่างไร้รอยต่อ
(seamless service)

ใช้สินทรัพย์ปัจจุบันเสริมภาพลักษณ์องค์กรและ
สร้างแหล่งรายได้ใหม่

พัฒนาระบบโครงการดิจิทัลชุมชนให้มี
มาตรฐานและจุดยืนที่เด่นชัด

ประชาสัมพันธ์โครงการให้ทั่วถึงและเกิด
ภาพลักษณ์องค์กรที่ดี



ตัวอย่างของทีมชนะเลิศปี 2562 (มธ) สำหรับการแข่งขันของสภาวิชาชีพบัญชี

2. Recommendations (Con't)



การรักษาการเป็นผู้นำ

การรักษาจุดยืนปัจจุบัน: นำเทคโนโลยีมาพัฒนาระบบการให้บริการโลจิสติกส์อย่างไร้รอยต่อ



ไปรษณีย์ไทยควรสร้างระบบนิเวศน์ที่เอื้อต่อผู้ซื้อขายในตลาด e-commerce

แอปพลิเคชัน All-in-One Thai Post

ระบบสมาชิก Easy E-commerce

เทคโนโลยี Handwriting Recognition

“รวมแอปพลิเคชันในปัจจุบันในรูปแบบ All-in-One ที่ครบครันขึ้น”



- บัญชีผู้ใช้ผูกกับบัตรประชาชน
- QR Code ประจำตัวแทนชื่อที่อยู่
- กรอกที่อยู่ผู้รับ แล้วปรีนท์ที่สาขา
- ระบบ Track & Trace
- ค้นหาสาขา

การประชาสัมพันธ์แอปพลิเคชัน

- ปณท ให้ส่วนลดการจัดส่งกับผู้ที่ยกคนโทสดแอปพลิเคชัน
- พณง.สาขาประชาสัมพันธ์กับผู้ส่งตั้งกรณีศึกษา All Member
- ปณท แต่ละสาขา ติดต่อผู้ขายออนไลน์ในเขตเพื่อเชิญชวนเข้าร่วมแอปพลิเคชัน



เกณฑ์การเป็นสมาชิก

- ส่งพัสดุครบ 35,000 บาท และ
- ส่งพัสดุครบ 700 ชิ้น ต่อเดือน



รับบัตรสมาชิก Easy E-commerce แทนส่วนลดค่าจัดส่ง 5% เมื่อยื่นต่อเจ้าหน้าที่ (บัตรต่ออายุรายเดือน)



รับสติกเกอร์ QR Code แปะที่กล่องพัสดุแทนการเขียนที่อยู่ผู้ส่ง



บริการเสริมรับพัสดุที่อยู่ผู้ขายสำหรับสมาชิกที่มียอดส่งเกิน 100,000 บาทต่อเดือน



620/63 ถ.สาธุประดิษฐ์
บางโพธิ์พวง ยานนาวา
กทม 10120



สำหรับผู้ส่งที่ไม่ได้ส่งประจำ



อ่านลายมือ แปลงเป็นคำดิจิทัลเข้าระบบ
เร่งเวลาการศีกษาข้อมูล



ประหยัดเวลา

ตัวอย่างของทีมชนะเลิศปี 2562 (มธ) สำหรับการแข่งขันของสภาวิชาชีพบัญชี

2. Recommendations (Con't)

การนำหน้าบริษัทคู่แข่ง

การนำหน้าบริษัทคู่แข่ง: โครงการดิจิทัลชุมชนเป็นจุดเริ่มต้นการตอบสนองเทรนด์ที่ดี มีโอกาสเติบโตหากพัฒนาตรงจุด

ข้อได้เปรียบของ www.thailandpostmart.com





ใช้ความสามารถการเข้าถึงพื้นที่ทั่วไทย



เข้าสู่ตลาดชุมชนที่คู่แข่งไม่สามารถเข้าถึงได้



ตอบสนองต่อเทรนด์ e-commerce



สนับสนุน "ไปรษณีย์ไทย 4.0"

ทว่า ยังคงสามารถเติบโตได้อีกมาก ด้วยจุดยืนที่แตกต่างเป็นเอกลักษณ์จากผู้แข่งขัน

สินค้าหลากหลาย



สินค้า low-tier สินค้า high-tier

สินค้าเจาะจง

ขนาดวงกลมแสดงจำนวนผู้เข้าชมเว็บไซต์ห.ศ. 62 (unique visitor)
แหล่งข้อมูล: SEMrush

จุดที่ ปณท ยังสามารถพัฒนาได้

- 1

การปรับปรุงจุดยืนให้ชัดเจน



เน้นความเป็น **ชุมชน** เอกลักษณ์ของสินค้า แทนการจำหน่ายสินค้าหลากหลายจนเกินไป
- 2

การเพิ่มความน่าเชื่อถือให้โครงการ



ทำให้ผู้ซื้อต่อไป **มั่นใจ** ว่าเมื่อสั่งสินค้าไปแล้วจะได้รับสินค้าตามที่คาดหวัง
- 3

การประชาสัมพันธ์อย่างมีประสิทธิภาพ



ประชาสัมพันธ์ต่อผู้ที่สนใจการซื้อของออนไลน์ ผ่านช่องทางที่เหมาะสม

ดังนั้น
ปณท ควรพัฒนาการให้บริการเพื่อสื่อถึง **จุดยืนที่เด่นชัด** และ **ประชาสัมพันธ์อย่างมีประสิทธิภาพ** เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือ

ตัวอย่างของทีมชนะเลิศปี 2562 (มธ) สำหรับการแข่งขันของสภาวิชาชีพบัญชี

3. Implementation & Impact



ดัชนีการวัดผลความสำเร็จของงาน (KPI)

ไปรษณีย์ไทยจะมีผู้ใช้งานแอปพลิเคชันและเว็บไซต์ร่วมแสนภายในปีพ.ศ. 2564



ยอดดาวน์โหลดแอปพลิเคชัน
All-in-One Thailand Post ครบ

500,000 ดาวน์โหลด
(ปัจจุบัน 50,000 ดาวน์โหลด)



จำนวนสมาชิก Easy
E-commerce ครบ

2,000 สมาชิก



จำนวนการ
เข้าถึงเว็บไซต์เกิน
150,000 ต่อเดือน
(ปัจจุบัน 19,300 ต่อเดือน)



สมาชิกชุมชนผู้ขาย
thailandpostmart.com ครบ

200 คน

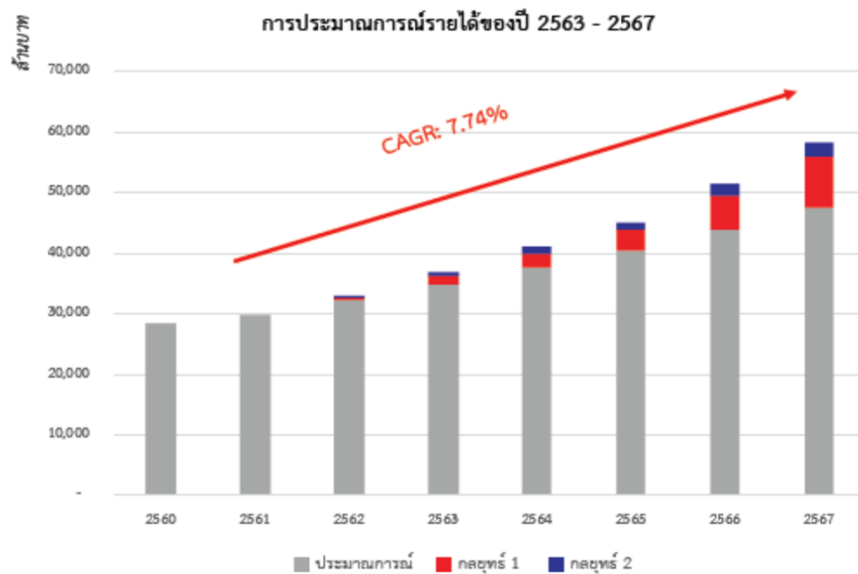
ตัวอย่างของทีมชนะเลิศปี 2562 (มธ) สำหรับการแข่งขันของสภาวิชาชีพบัญชี

4. Financial



การประมาณการณ์รายได้

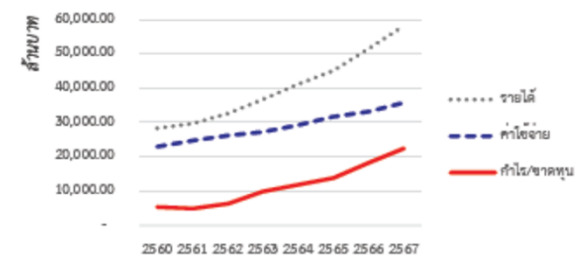
รายได้จากกลยุทธ์ทั้งหมด ไม่เพียงรักษาจุดยืนของ ปณท แต่ทำให้ ปณท เติบโตในระยะยาว



1 ค่าใช้จ่ายประมาณการณ์ทั้งหมด 9.91 พันล้านบาท ในระยะเวลา 5 ปี

การลงทุนหลัก		ค่าใช้จ่ายหลัก	
	ล้านบาท		ล้านบาท
การฝึกอบรมผู้ขาย	2,688	การฝึกอบรมพนักงาน	3,890
การพัฒนาระบบของ Thailandpostmart	1,058	การส่งเสริมการตลาด	2,140
การพัฒนาแอปพลิเคชัน และระบบไปรษณีย์	134		

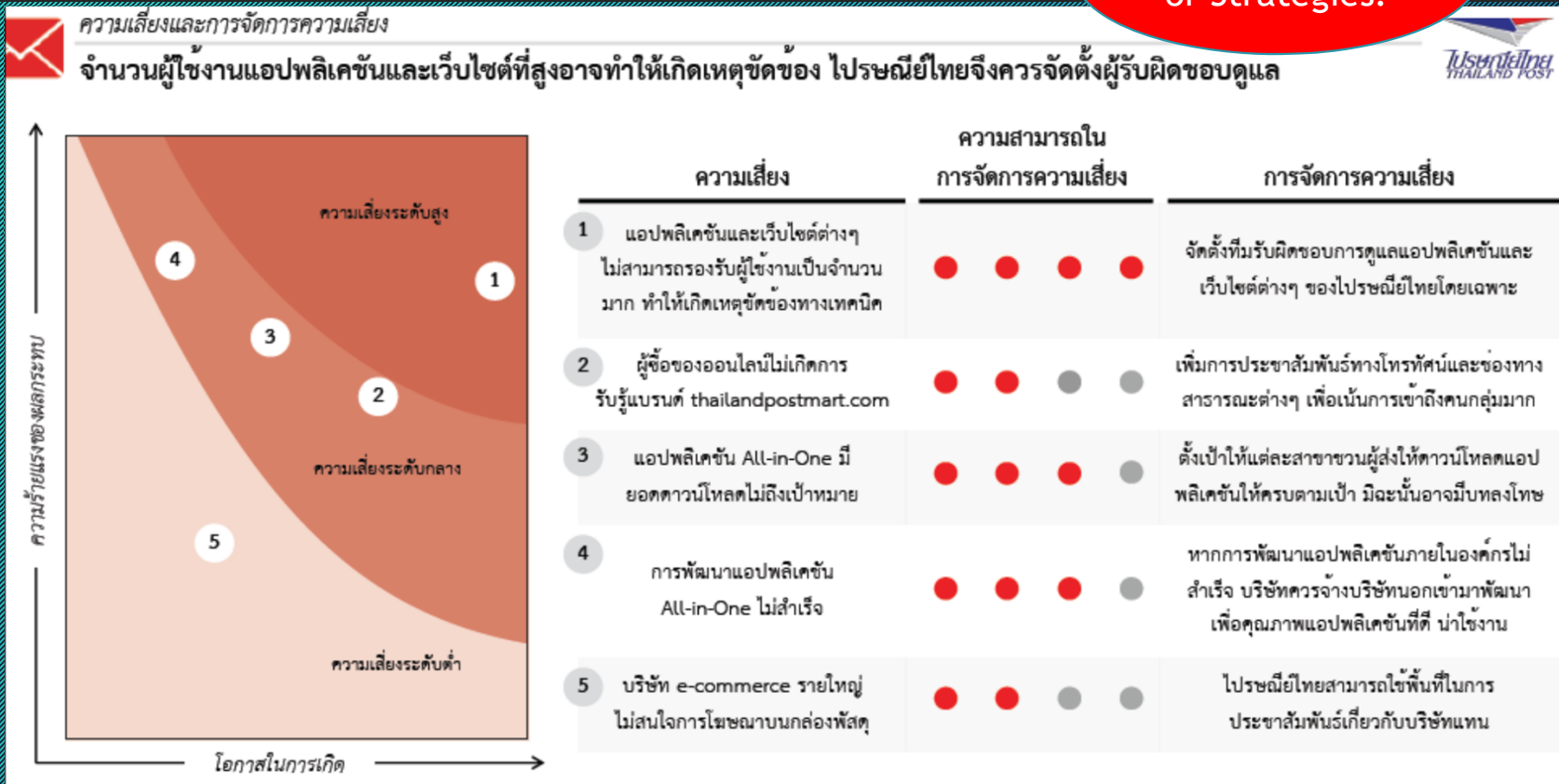
2 รักษาจุดยืนให้ ปณท สามารถทำกำไรในอัตราที่เพิ่มขึ้นทุกปีเช่นเดิม



ตัวอย่างของทีมชนะเลิศปี 2562 (มธ) สำหรับการแข่งขันของสภาวิชาชีพบัญชี

5. ความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยง

Q: Is it for Firm or Strategies?





Tips and Tricks for Q&A Session

Arts rather than science

Know the content

Plan B

Prioritization and implementation

Team efforts

Time management

Monday Morning

Challenging question with no answer

Pose and gesture

Confidence with no aggressiveness

Risk and Mitigation

Numbers and assumptions

Infographic

Report Write-ups

Business Sector Research

Country | Culture Research

Ideas on Business Opportunities

Decision Metrics

Voice Training

Slide presentation

Ideas for Training Sessions and Workshops

One Paragraph Write-ups

Pitching





สภาวิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์
Federation of Accounting Professions
Under The Royal Patronage of His Majesty The King

Case Training Session II

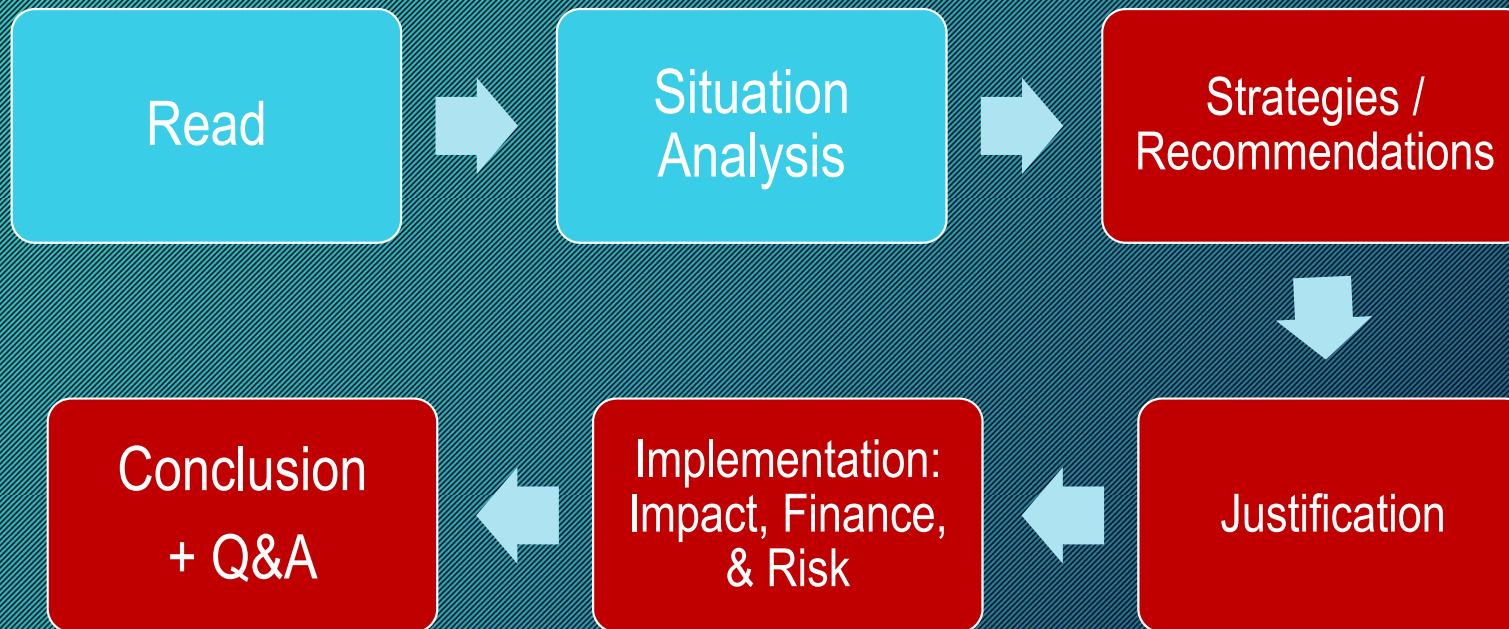
รศ. ดร.เกรียงไกร บุญเลิศอุทัย
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

นายภัคพล ตั้งตงฉิน
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

นางสาวอนัญญา จีงประเสริฐสุศรี
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

19 มิถุนายน 2563 ณ สภาวิชาชีพบัญชี

Business Case Competition: Overview



Example of UW Global Business Case Competition: Winner of 2018 [TU]

20TH
GBCC

AMAZON
WEB SERVICE
Pinpointing global growth

M MIDAS
ADVISORY

Bhan, Parit, Tatthon, Wassaporn

UW Global Business Case Competition: Winner of 2018 [TU]

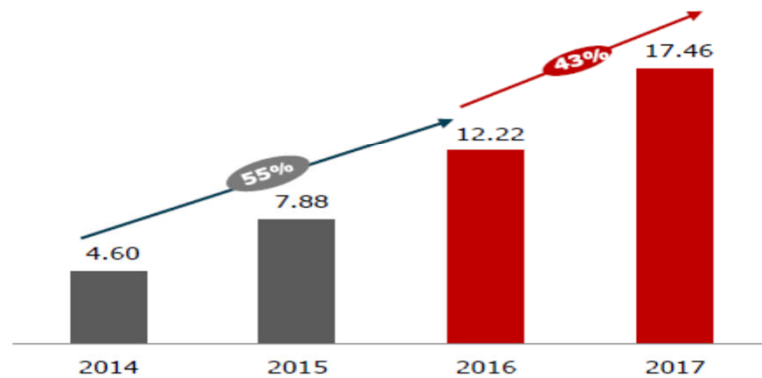
1: Situation Analysis

Situational Analysis

As a pioneer and an industry leader, AWS is facing intensified pressure

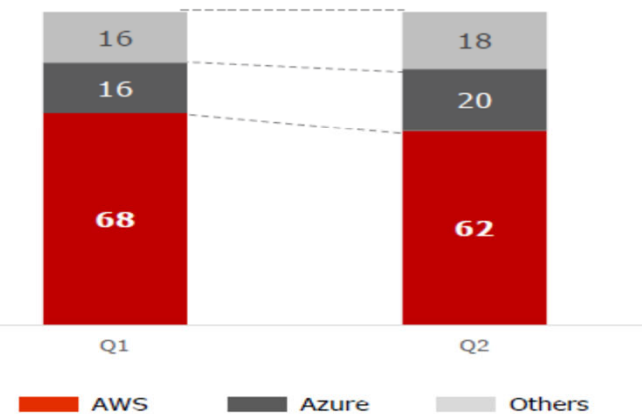
SLOWED REVENUE GROWTH

% AWS YOY Growth



RISING COMPETITION

Market share % (2017)



Source: Case Material, CNBC

KEY QUESTION

How can Amazon **sustain** its leadership position and **extrapolate** its growth

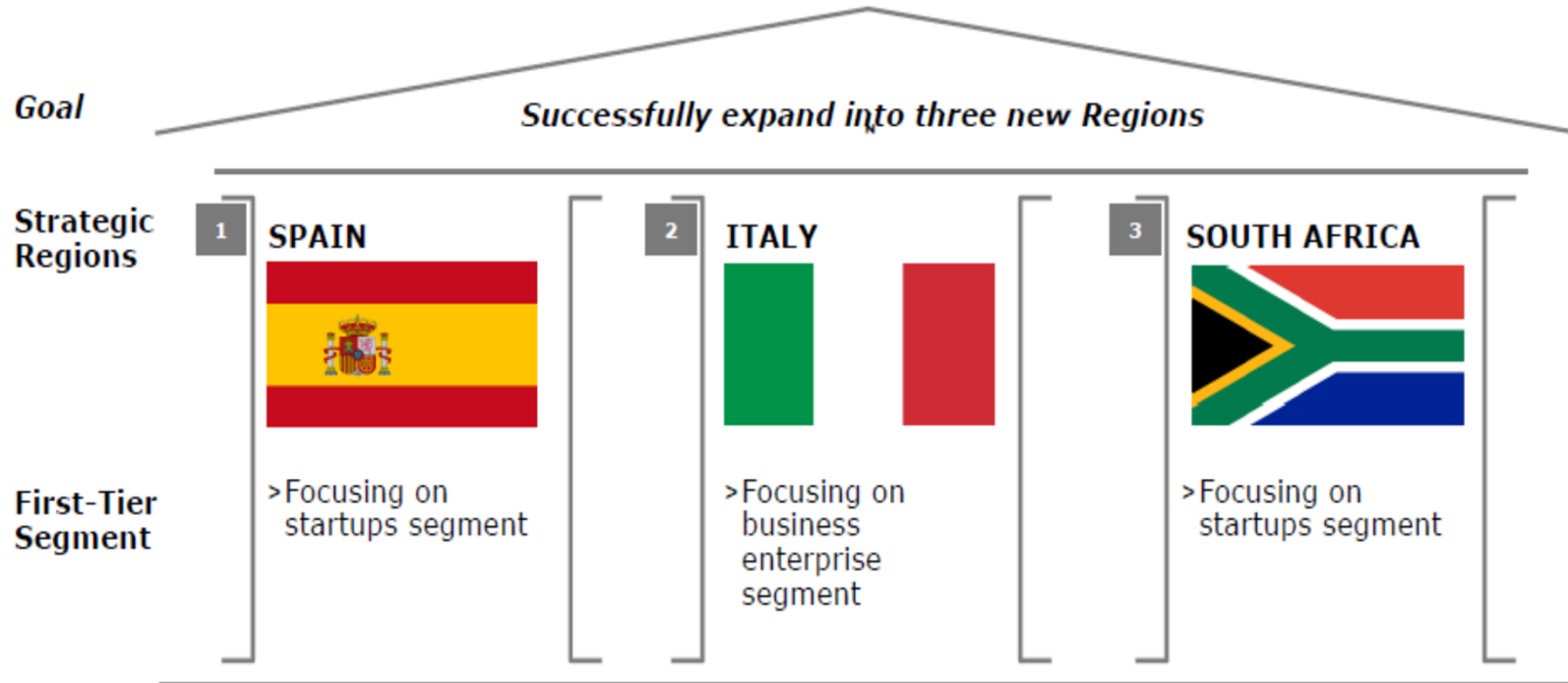
UW Global Business Case Competition: Winner of 2018 [TU]

2: Recommendation

Executive Summary



AWS should expand into Spain, Italy, and South Africa



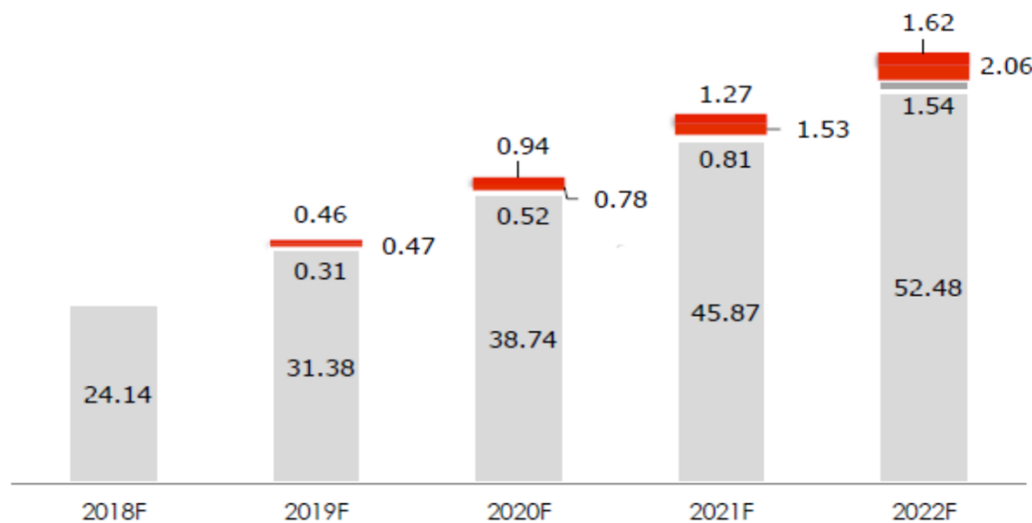
UW Global Business Case Competition: Winner of 2018 [TU]

3: Financial

Revenue Projection



Total revenue is expected to reach USD 57.7 billion by 2022



Key Assumptions

- > Up to **15% market share** of the startup market in the Spain, and South Africa market
- > Up to **10 large sized enterprises** in Italy
- > **20 terabytes** of data per startup

21% CAGR → 24% CAGR

Source: Team Analysis

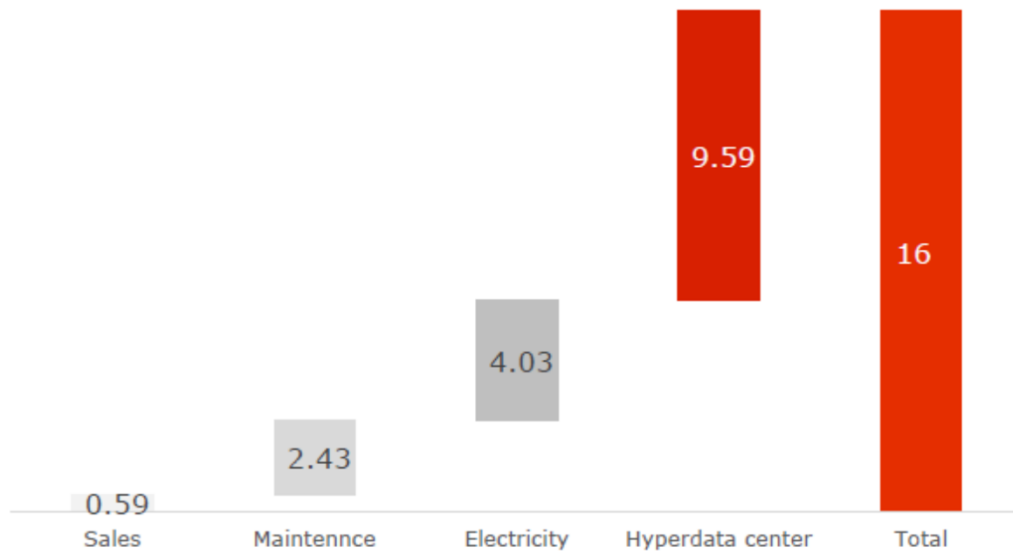
In Billion USD

UW Global Business Case Competition: Winner of 2018 [TU]

3: Financial (Con't)

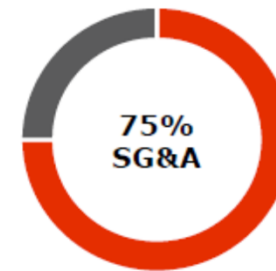
Cost Estimation

Total cost is expected to reach USD 16.6 billion



Source: Team Analysis

Recurring Expenses



Source of Fund

- > Internally generated fund
- > Cash on hand
- > Debt Financing

In Billion USD

UW Global Business Case Competition: Winner of 2018 [TU]

3: Financial (Con't)

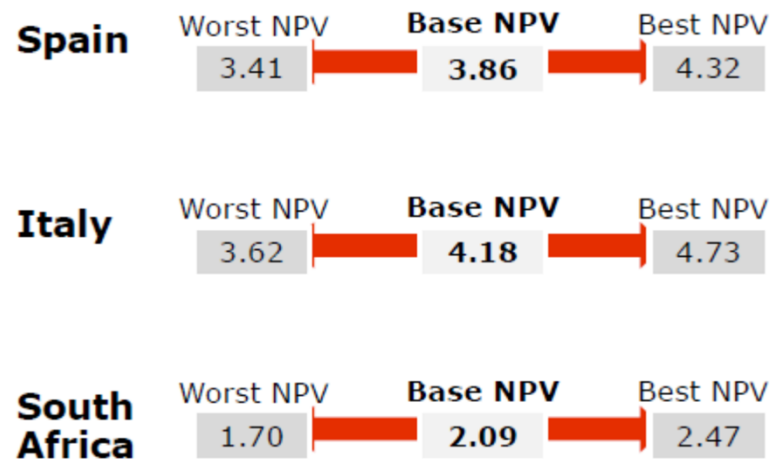
Net Present Value Sensitivity Analysis



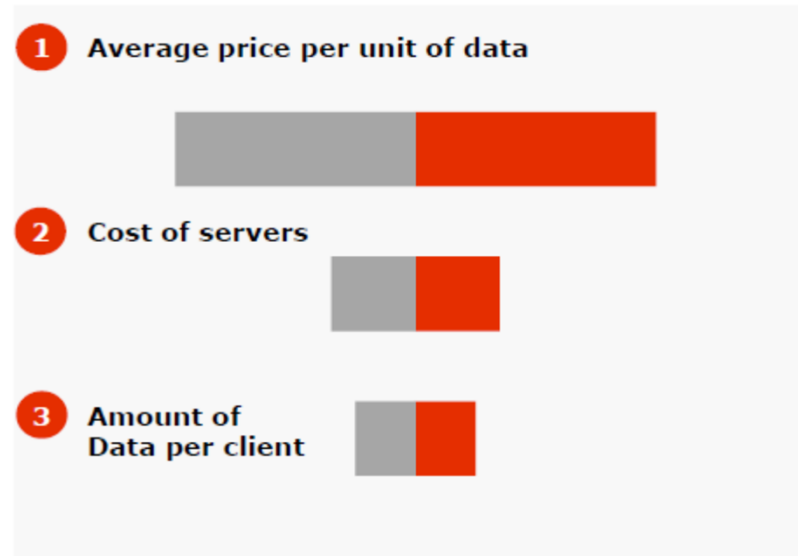
Positive valuation in all cases validates strategic robustness

Net Present Value

(per $\pm 5\%$ changes)



Sensitive Variables



Source: Team Analysis

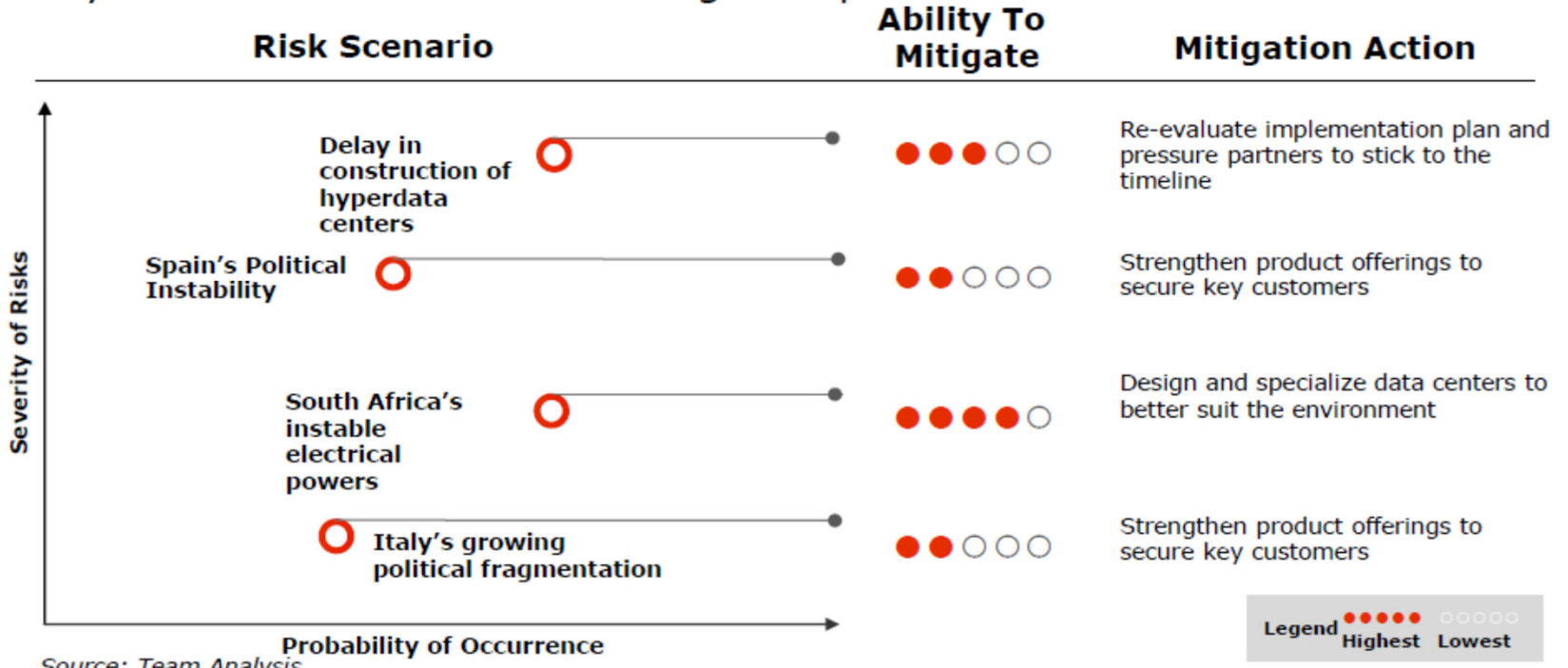
In Billion USD

UW Global Business Case Competition: Winner of 2018 [TU]

4: Risk and Mitigation

Risk and Mitigation

Key risks are identified with mitigation plan



Source: Team Analysis

UW Global Business Case Competition: Winner of 2018 [TU]

6: Executive Summary or Conclusion

Executive Summary

