

เริ่มต้น ประเมิน ออกแบบ สร้างความสำเร็จ

DIGITAL TRANSFORMATION COMPASS

เข็มทิศทรานส์ฟอร์มธุรกิจ
จากหลักการและกระบวนการทำ
สู่การลงมือเปลี่ยนธุรกิจจริง



พจ ธนพงศ์พรรณ ธัญญรัตน์กุล

Digital Transformation Compass

เข็มทิศทรานส์ฟอร์มธุรกิจ

ผู้เขียน

ธนพงศ์พรรณ รัตนฤตฤตกุล

ดร.ณัฐพร วิรุฬหการุญ

บรรณาธิการบริหาร

จารุวรรณ เวชตระกูล

บรรณาธิการ

พรเพ็ญ รัตนโพธิ์แสงศรี

พิสูจน์อักษร

ทีมงานคุณภาพสำนักพิมพ์วิซ

ออกแบบปก

The Conclusion Studio

ออกแบบรูปเล่ม

กฤตเมธ เปรมนิยา

กราฟิก

ปรัชญา เปรมนิยา

ISBN

978-616-8056-53-0

พิมพ์ครั้งที่ 1

3 ตุลาคม 2564

ราคา

300 บาท

สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537 และฉบับเพิ่มเติม พ.ศ. 2558
Digital Transformation Canvas โมเดลทรานส์ฟอร์มธุรกิจเพื่อสร้างการเติบโตครั้งใหม่

© 2021 ธนพงศ์พรรณ รัตนฤตฤตกุล

โทร. 09-8269-9004 www.thanapongphan.com

จัดพิมพ์โดย

สำนักพิมพ์วิซ (ในเครือบริษัท วิซ กรุ๊ป (ไทยแลนด์) จำกัด)

421/48 แขวงบางขุนศรี เขตบางกอกน้อย กรุงเทพฯ 10700

โทร. 06-3362-8955 www.wishbookmaker.com

จัดจำหน่ายโดย

บริษัท วิรุฬห์ อินฟินิท โฮลดิ้ง จำกัด

9 อาคารจี ทาวเวอร์ แกรนด์ พระราม 9 บริเวณห้องเลขที่ GN01-04 North Wing ชั้นที่ 29,30,31

ถนนพระราม 9 แขวงห้วยขวาง เขตห้วยขวาง กทม. 10310

โทร.09-8269-9004 www.viruninfinite.com

DIGITAL TRANSFORMATION COMPASS

จากหลักการทั้ง 5 และกระบวนการทำ
Digital Transformation ทั้ง 9 ขั้นตอน

สู่การลงมือเปลี่ยนธุรกิจจริง
ด้วย Digital Transformation Compass
เข็มทิศทรานส์ฟอร์มธุรกิจ





	คำถามของผู้นำองค์กร	สิ่งที่ต้องการ
หลักการ และแนวคิด	องค์กรต้องรู้และเตรียมตัวอย่างไร ก่อนการทำ Digital Transformation	หลักการและแนวคิดในการทำ <i>Digital Transformation</i>
กลยุทธ์ แผนงาน และวิธีปฏิบัติ	องค์กรของเรามีความพร้อมมากน้อย แค่ไหน	วิธีการประเมินความพร้อมขององค์กร ในการทำ <i>Digital Transformation</i>
	องค์กรต้องลงมือทำอะไรบ้าง และจะ สร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นจริง ได้อย่างไร	<i>Roadmap</i> ในการทำ <i>Digital Transformation</i>
	เราจะวัดความสำเร็จในการทำ Digital Transformation อย่างไร	วิธีวัดความสำเร็จในการทำ <i>Digital Transformation</i>
ต้นแบบ ความสำเร็จ	จะออกแบบกลยุทธ์และแผนงานในการ ทรานส์ฟอร์มธุรกิจที่ได้อย่างไร	โมเดลและกรณีศึกษาการทรานส์ฟอร์ม ธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ

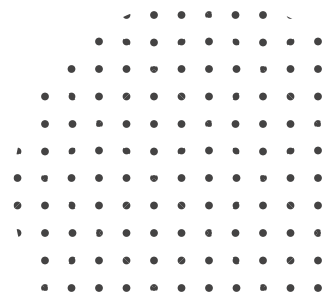
○ ○ ○ ○

○ ○ ○ ○

○ ○ ○ ○



กระบวนการและเครื่องมือ	หนังสือ
หลักการทั้ง 5 ของ Digital Transformation in Action	<i>Digital Transformation in Action</i>
Digital Maturity Assessment	<i>Digital Transformation Compass</i>
Digital Transformation Roadmap Model	
Digital Transformation Metrics	
9 ช่องของ Digital Transformation Canvas	<i>Digital Transformation Canvas</i>



ภาพรวมหนังสือชุด DIGITAL TRANSFORMATION ทั้ง 3 เล่ม



1

Empathize

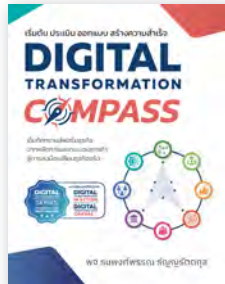
Digital Transformation in Action



2

Assess

Digital Maturity Assessment



3

Design

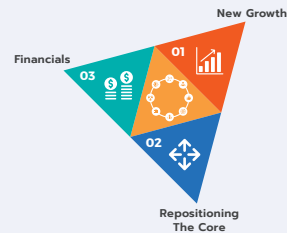
Digital Transformation Roadmap Model



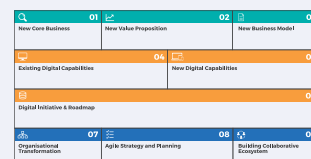
4

Strengthen

Digital Transformation Metrics



Digital Transformation Canvas

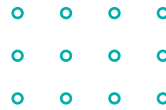


บทนำ

24 กันยายน พ.ศ. 2562 ... ก่อนการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19; โควิด-19) ทั่วโลก ซึ่งเริ่มต้นขึ้นในเดือนธันวาคม พ.ศ. 2562 ... Harvard Business Review ได้เผยแพร่บทความเรื่อง The Top 20 Business Transformations of the Last Decade จัดอันดับ 20 บริษัท ที่ทำ Digital Transformation ดีที่สุดในโลกในรอบ 10 ปีที่ผ่านมา ปัจจัยที่พิจารณาในการจัดอันดับครั้งนี้ ประกอบด้วย

- 1 New Growth :** บริษัทมีความสามารถและความสำเร็จในการสร้าง “New Growth Area” ให้กับธุรกิจ
- 2 Repositioning The Core :** ความสามารถในการเปลี่ยนธุรกิจใหม่ของบริษัท ทั้งการเปลี่ยนจาก Core ของธุรกิจหลักที่มีอยู่เดิม และการสร้างการเปลี่ยนแปลงขึ้นใหม่ในตลาดหรืออุตสาหกรรม
- 3 Financials :** พิจารณาจากผลประกอบการของธุรกิจที่แข็งแกร่งทั้งด้านการเงินและตลาดหุ้น ความสามารถในการพลิกฟื้นธุรกิจจากเดิมที่เคยขาดทุน หรือมีการเติบโตต่ำ จนสามารถกลับมาเป็นผู้นำในธุรกิจได้

ไม่เปลี่ยน ไม่รอด ! Digital Disruption เข้ามาเปลี่ยนเกมธุรกิจไปแล้ว
ธุรกิจแบบดั้งเดิมล้วนประสบกับแรงสั่นสะเทือนจากเทคโนโลยีดิจิทัลและรูปแบบโมเดลธุรกิจใหม่ การทำ Digital Transformation คือสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้คุณพลิกเกมนี้



นับตั้งแต่เดือนธันวาคม พ.ศ. 2562 องค์กรทั่วโลก รวมถึงประเทศไทย ต่างประสบกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 มาเกือบ 2 ปี ZDNet ได้เผยแพร่บทความเรื่อง Accenture: Leading enterprises are compressing a decade of digital transformation in 1-2 years เมื่อวันที่ 22 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2564 โดย Accenture ได้สำรวจผู้นำด้านธุรกิจและเทคโนโลยีทั่วโลกมากกว่า 6,200 ราย พบว่า

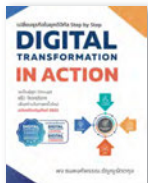
- องค์กรกำลังต้องการผู้นำในรูปแบบใหม่ ที่มีความสามารถในการนำองค์กรให้เร่งทำ Digital Transformation ใน 1-2 ปี ให้เทียบเท่ากับการทำ Digital Transformation ใน 10 ปี ช่วงก่อนการระบาดของโควิด-19 เมื่อเดือนธันวาคม พ.ศ. 2562
- 92% กำลังสร้างนวัตกรรมอย่างเร่งด่วนที่จะให้ได้ผลภายในปีนี้
- 91% มีความเห็นว่า ผู้นำต้องเป็นผู้กำหนดว่าตลาดในอนาคตจะเป็นอย่างไร
- องค์กรที่เป็นดิจิทัลและมีความรวดเร็วในการสร้างนวัตกรรม สามารถทำรายได้เติบโตเร็วกว่าองค์กรที่ล่าช้าถึง 5 เท่า อย่างไรก็ตาม เมื่อเปรียบเทียบในระยะเวลาช่วงปี พ.ศ. 2558-2561 พบว่า มีความแตกต่างกันเพียงแค่ 2 เท่า

“

**โควิด-19 เป็นปัจจัยที่องค์กรจำเป็นต้องเร่งทำ
Digital Transformation ที่ไม่ใช่แค่การใช้
เทคโนโลยีดิจิทัลและเปลี่ยนรูปแบบโมเดลธุรกิจใหม่
แต่เพื่อสร้างการเติบโตครั้งใหม่**

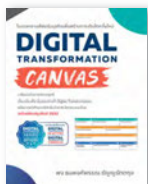
”

จากหลักการทั้ง 5 และกระบวนการทำ Digital Transformation ทั้ง 9 ขั้นตอน



ตุลาคม พ.ศ. 2561 หนังสือ **Digital Transformation in Action** เปลี่ยนธุรกิจ
ในยุคดิจิทัล Step by Step ได้รับการตีพิมพ์เป็นครั้งแรก ได้กล่าวถึงแนวคิดและ
หลักการทั้ง 5 ในการทำ Digital Transformation

- **The Competition** : ทำไมต้องทรานส์ฟอร์ม ? จะเริ่มทำ Digital Transformation ต้องเข้าใจบริบท
การแข่งขันที่เปลี่ยนไป ต้องเข้าใจ Disruption, Disruptive Innovation, Disruptive Technology
และ Platform Business
- **Customer Experience** : ลูกค้าเปลี่ยนไป การตลาดก็ต้องเปลี่ยนตาม ทรานส์ฟอร์มธุรกิจของคุณ
เริ่มต้นด้วยการเข้าใจพฤติกรรมผู้บริโภคในปัจจุบัน
- **Winning with Data** : Data จุดเริ่มต้นในการทำ Digital Transformation เข้าใจหลักการทำ Data
Strategy และ Big Data ขององค์กร เพื่อเปลี่ยน Data เป็นสินทรัพย์เชิงกลยุทธ์ของธุรกิจ
- **Innovation** : ทำอย่างไรจะสามารถเกิด Innovation ขึ้นจริงในองค์กร และสร้าง Innovation ที่ไม่ได้
มองแค่โมเดลทางธุรกิจในปัจจุบัน
- **Transformation in Action** : ทรานส์ฟอร์มธุรกิจของคุณเป็น Digital Business ตั้งแต่ระดับบุคคล
องค์กร และอุตสาหกรรมการแข่งขัน เพื่อสร้างการเติบโตครั้งใหม่



กันยายน พ.ศ. 2562 หนังสือ **Digital Transformation Canvas** โมเดลทรานส์
ฟอร์มธุรกิจเพื่อสร้างการเติบโตครั้งใหม่ หนังสือเล่มที่ 2 ของผู้เขียน ที่ได้อธิบาย
กระบวนการทำ Digital Transformation ทั้ง 9 ขั้นตอน ที่จะช่วยให้คุณคิดแผน
กลยุทธ์และออกแบบแผนงานตามหลักการ Digital Transformation

*“หนังสือทั้ง 2 เล่มนี้ได้รับความนิยม ติดอันดับ BEST SELLER ในร้านหนังสือชั้นนำ
ผู้เขียนจึงขอใช้โอกาสนี้ ขอขอบคุณผู้อ่านทุกท่านจากใจจริงอีกครั้ง ความตั้งใจของผู้เขียน
คือ ต้องการให้ความรู้ แนวคิด หลักการ และกรณีศึกษาเรื่อง Digital Transformation
แพร่หลายในวงกว้าง จากผลตอบรับนี้ น่าจะสร้างประโยชน์ให้กับผู้อ่านและสังคมได้”*

>> **สู่การลงมือเปลี่ยนธุรกิจจริงด้วย** **Digital Transformation Compass**

.....

หนังสือ **Digital Transformation Compass** คือ หนังสือเล่มที่ 3 ของหนังสือชุด Digital Transformation เป็นการขยายความต่อจากหนังสือ Digital Transformation in Action และ Digital Transformation Canvas ที่เกิดขึ้นจากกรณีศึกษาและประสบการณ์ของผู้เขียนที่ได้ทำงานด้านนี้โดยตรงมากกว่า 12 ปี ในฐานะที่ปรึกษาและวิทยากรให้กับธุรกิจขนาดใหญ่, SMEs, องค์กรภาครัฐ และสถาบันการศึกษาต่าง ๆ รวมถึงการรวบรวมผลตอบรับจากผู้อ่านนับตั้งแต่ตีพิมพ์หนังสือเล่มแรก และผู้เข้ารับการอบรมจากสถาบัน Digital Transformation Academy ในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา

หนังสือ **Digital Transformation Compass** อธิบายถึงวิธีการลงมือปฏิบัติจริงด้วย “**เขมทิศทรานส์ฟอร์มธุรกิจ**” ทั้ง 4 ได้แก่

-  **เริ่มต้น ...** ทรานส์ฟอร์มธุรกิจด้วยความเข้าใจ
-  **ประเมิน ...** ความพร้อมของคุณก่อนทำ Digital Transformation
-  **ออกแบบ ...** Roadmap ในการทำ Digital Transformation
-  **สร้างต้นแบบความสำเร็จ ...** ลงมือทรานส์ฟอร์ม วัดผล เรียนรู้



**จากหลักการทั้ง 5 และกระบวนการทำ
Digital Transformation ทั้ง 9 ขั้นตอน**

สู่การลงมือเปลี่ยนธุรกิจจริงด้วย

Digital Transformation Compass

เข็มทิศทรานส์ฟอร์มธุรกิจ

ตาม 3 แนวทางหลัก

- **Digital Maturity Assessment**
- **Digital Transformation Roadmap Model**
- **Digital Transformation Metrics**

ทั้งหมดนี้ คือภาพรวมของหนังสือนี้ครับ

สารบัญ

บทที่ 1

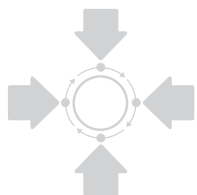
เริ่มต้น ...

หน้า

14

ทรานส์ฟอร์มธุรกิจด้วยความเข้าใจ

- Digital Transformation 2.0 ยุคที่ 2 ของการทรานส์ฟอร์ม 15
 - ความแตกต่างระหว่างองค์กรที่ทรานส์ฟอร์ม สำเร็จ vs. ไม่สำเร็จ 22
 - สัญญาณที่บอกว่าเราต้องทรานส์ฟอร์ม 30
 - หัวใจของการทำ Digital Transformation 42
 - **DIGITAL STRATEGY FRAMEWORK** 46
- เริ่มต้นทำ Digital Transformation ด้วยกลยุทธ์ดิจิทัล



บทที่ 2

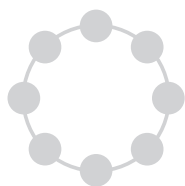
ประเมิน ...

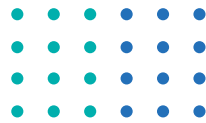
58

ความพร้อมก่อนทำ Digital Transformation

DIGITAL MATURITY ASSESSMENT

- Digital Maturity Model โมเดลวุฒิภาวะทางดิจิทัล 63
- 4 Levels of Digital Maturity 64
- 8 Dimensions Determine Digital Maturity 72





บทที่ 3

ออกแบบ ...

หน้า

95

Roadmap ในการทำ Digital Transformation

DIGITAL TRANSFORMATION ROADMAP MODEL



บทที่ 4

สร้างต้นแบบความสำเร็จ

102

ลงมือทรานส์ฟอร์ม วัดผล เรียนรู้

- Transform - Measure - Learn

104

• **DIGITAL TRANSFORMATION METRICS**

107

- Digital Transformation Canvas

125

กรณีศึกษา

132

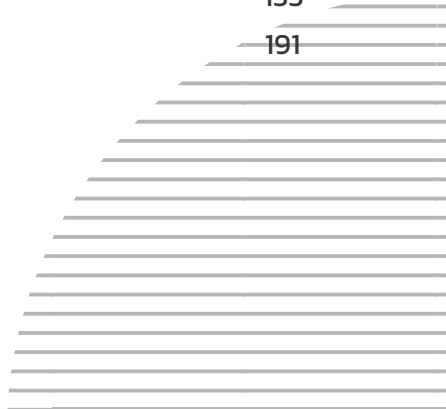
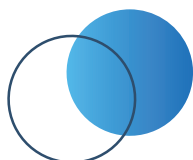
Digital Transformation Compass

- RS Group

133

- Ping An

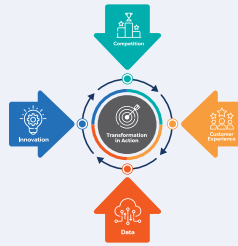
191



1

Empathize

Digital Transformation in Action



2

Assess

Digital Maturity Assessment



3

Design

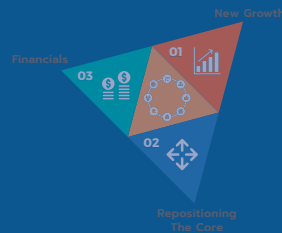
Digital Transformation Roadmap Model



4

Strengthen

Digital Transformation Metrics



Digital Transformation Canvas

01	02	03
04	05	06
07	08	09



บทที่ 1

เริ่มต้น ...

ทรานส์ฟอร์มธุรกิจด้วยความเข้าใจ

- Digital Transformation 2.0 ยุคที่ 2 ของการทรานส์ฟอร์ม
- ความแตกต่างระหว่างองค์กรที่ทรานส์ฟอร์ม สำเร็จ vs. ไม่สำเร็จ
- สัญญาณที่บอกว่าเราต้องทรานส์ฟอร์ม
- หัวใจของการทำ Digital Transformation
- **Digital Strategy Framework**
- เริ่มต้นทำ Digital Transformation ด้วยกลยุทธ์ดิจิทัล

- **Digital Transformation 2.0**
ของการทรานส์ฟอร์ม

“

Digital Transformation เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้
และการทำ Digital Transformation อย่างรวดเร็ว
เป็นกุญแจสำคัญในการตอบสนองต่อ
Disruption และ โควิด-19

แผนงานทรานส์ฟอร์มธุรกิจที่เคยวางแผนไว้ว่าจะเกิดขึ้น
ในช่วงหลายปี กลับต้องเกิดขึ้นในช่วงเวลาสั้น ๆ
โดยธุรกิจจำนวนมากทั่วโลกต่างก็ประสบกับความท้าทายครั้งใหม่นี้
ได้เพิ่มความพยายามในการเร่งทรานส์ฟอร์มในช่วง 1-2 ปีที่ผ่านมา
เพื่อความอยู่รอดและสร้างการเติบโตในสภาพแวดล้อมใหม่

”



Digital Transformation 1.0

ยุคแรกของการทรานส์ฟอร์ม

ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา ก่อนเกิดการระบาด โควิด-19 เมื่อปลายปี 2020

ด้วย Digital Disruption เราต่างประสบกับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลเพื่อทำให้มีความสามารถแข่งขันใหม่และเติบโตได้ในเศรษฐกิจดิจิทัล ด้วยการ

- **Digitization** การนำหรือกระบวนการเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารจากรูปแบบแอนะล็อก (Analog) เป็นดิจิทัล (Digital) ที่คอมพิวเตอร์สามารถเก็บ ประมวลผล และส่งข้อมูลนั้น ๆ ได้
- **Digitalization** การที่ใช้ดิจิทัลแล้ววิถีชีวิตและการทำงานเปลี่ยนไปจากเดิม (ที่เป็นแบบแอนะล็อก)
- **Digital Transformation** เป็นการเปลี่ยนวิธีคิดใหม่ในการทำธุรกิจอย่างถึงแก่นจากรากฐานของธุรกิจ รวมไปถึงการเปลี่ยนความสามารถหลักของธุรกิจ ด้วยการ Transform ธุรกิจของคุณเป็นดิจิทัล (Digital Business)

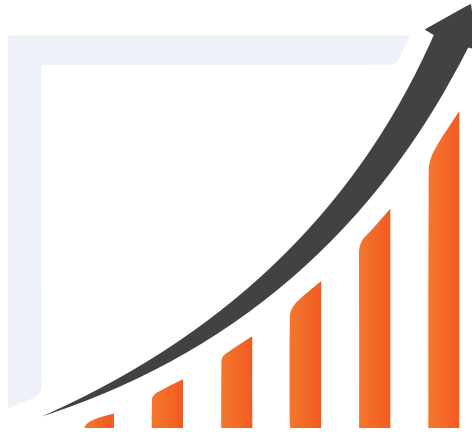
ปัจจัยหลักที่ขับเคลื่อน Digital Transformation ที่ผ่านมา ได้แก่ ความก้าวหน้าในดิจิทัลเทคโนโลยีสมัยใหม่ในยุคปฏิวัติอุตสาหกรรมที่ 4 (Industry 4.0) แนวคิด Disruptive Innovation และโมเดลธุรกิจใหม่ ๆ รวมถึงธุรกิจแบบแพลตฟอร์ม (Platform Business)



Digital Transformation 2.0

ก้าวสู่ยุคที่ 2 ของ Digital Transformation

การศึกษาโดย McKinsey & Company พบว่า การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลได้เร่งตัวขึ้นเทียบเท่ากับระยะเวลาปกติเพียง 7 ปี ก่อนหน้าที่จะเกิดการระบาด โควิด-19 โดยใช้เวลาเพียงไม่กี่เดือนหลังจากนั้น องค์กรต่าง ๆ ดำเนินการเร็วกว่าที่คาดการณ์ไว้ในตอนแรก 20-25 เท่า

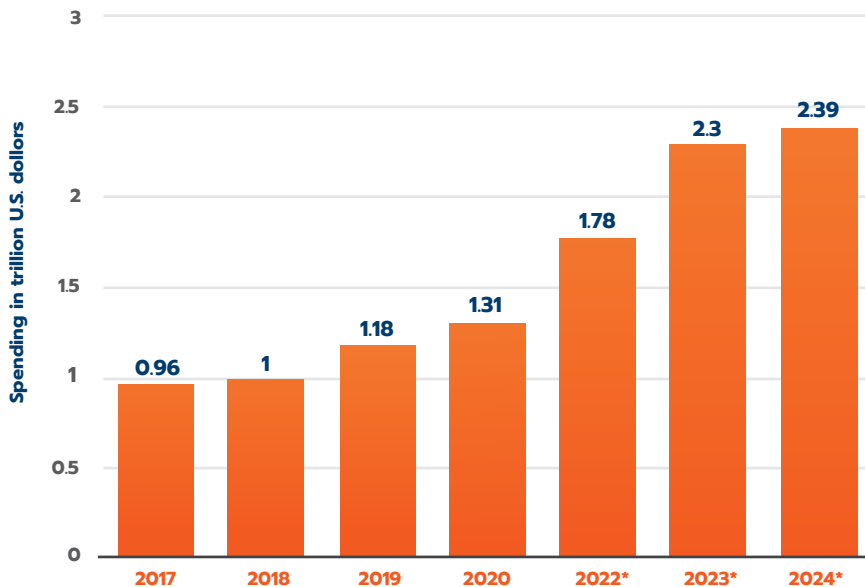


รายงานจาก Accenture พบว่า โลกกำลังต้องการผู้นำในรูปแบบใหม่ที่มีความสามารถในการนำองค์กรให้เร่งทำ Digital Transformation ใน 1-2 ปี ให้เทียบเท่ากับการทำ Digital Transformation ใน 10 ปี ช่วงก่อนการระบาดของโควิด-19 เมื่อเดือนธันวาคม พ.ศ. 2562

จากสถิติของ Statista คาดการณ์ว่า ในปี 2022 องค์กรทั่วโลกจะมีการลงทุนด้าน Digital Transformation สูงถึง 1.78 ล้านล้านดอลลาร์สหรัฐ หรือประมาณ 60 ล้านล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2020 ซึ่งเป็นปีที่พบการระบาด โควิด-19 สูงถึง 136% และหากเปรียบเทียบมูลค่าการลงทุนรวมที่เพิ่มขึ้นใน 3 ปี ตั้งแต่ปี 2022-2024 มีมูลค่ามากกว่าในปี 2020 เกือบ 5 เท่า

Spending on digital transformation technologies and services worldwide from 2017 to 2024

(in trillion U.S. dollars)



นอกจากนี้ รายงานจาก IDC คาดการณ์ว่า 65% ของ GDP โลกจะเปลี่ยนเป็นดิจิทัล ภายในปี 2022 และมีการลงทุนด้าน Digital Transformation โดยตรง มูลค่ากว่า 6.8 ล้านล้านดอลลาร์สหรัฐ ตั้งแต่ปี 2020-2023 คิดเป็นอัตราการเติบโตต่อปี (CAGR) ที่ 15.5% ซึ่งทำให้เกิดผลดีต่อเศรษฐกิจ และเป็นการต่อยอดจากกลยุทธ์ และการลงทุนที่มีอยู่ขององค์กร ทำให้ธุรกิจสามารถทรานส์ฟอร์มเป็นองค์กรดิจิทัล ที่แข็งแกร่งในอนาคต

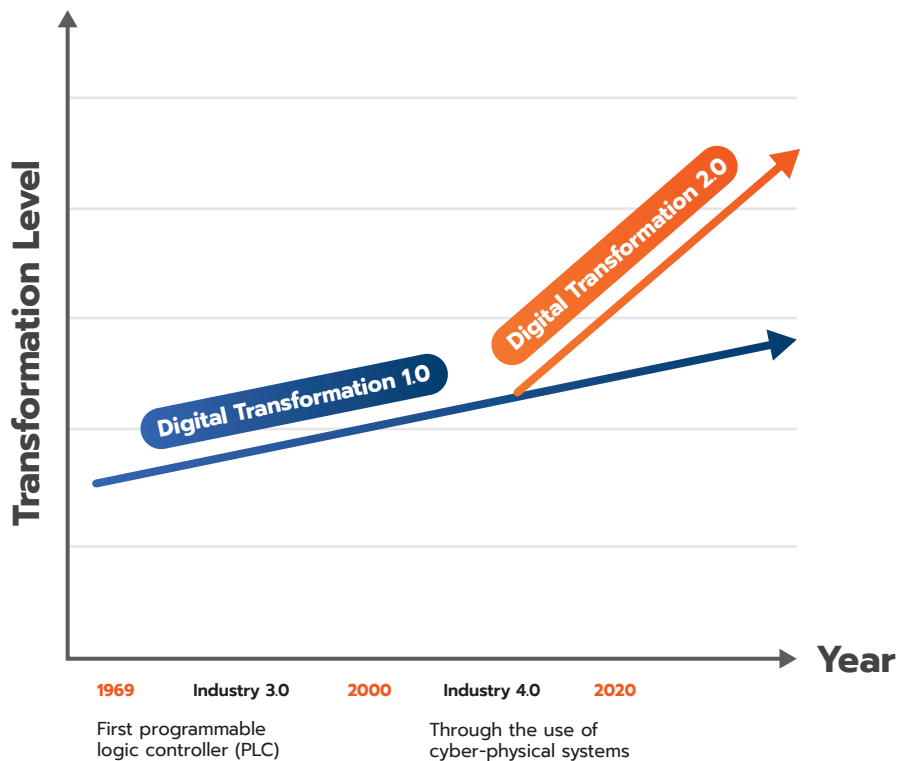
“

ด้วยเหตุนี้ บริษัทควร**ใช้ประโยชน์จากคลื่นลูกที่สอง**
ของ *Digital Transformation* ในการเพิ่มโอกาสเหล่านี้
ให้สูงสุด เพื่อประโยชน์ของตนในทุกกระบวนการ
ของธุรกิจ เพื่อตำแหน่งในการแข่งขันที่ดีขึ้น
และเพื่อสร้างมูลค่าใหม่ให้กับองค์กรในระยะยาว

”

แม้ว่าผู้บริหารบางคนอาจเห็นว่า องค์กรของตนได้ทำ Digital Transformation ในช่วงที่ผ่านมาพอสมควรแล้ว แต่องค์กรยังจำเป็นที่จะต้องติดตามเทคโนโลยีใหม่ ๆ ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการ ใช้ทรัพยากรทางดิจิทัลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และใช้โมเดลธุรกิจใหม่อย่างต่อเนื่อง ในอัตราเร่งเพิ่มขึ้น สาเหตุก็เนื่องมาจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมีอัตราการก้าวกระโดดแบบทวีคูณนั่นเอง

ตารางแสดงทางเลือกระหว่างการดำเนินการแบบ Digital Transformation 1.0 vs. Digital Transformation 2.0



หากผู้บริหารยังอ้างว่า

องค์กรไม่จำเป็นต้องทำ *Digital Transformation*

ด้วยอัตราเร่งที่มากกว่าเดิม เพราะองค์กรใช้ดิจิทัลอยู่แล้ว

ให้ลองถามและสำรวจองค์กรของเราอีกครั้งว่า

เราจะมีความพร้อมในการอยู่รอด

ในอนาคต ได้อย่างไร ?

- **ความแตกต่างระหว่างองค์กรที่ทรานส์ฟอร์มสำเร็จ vs. ไม่สำเร็จ**

“

องค์กรที่เป็นผู้นำด้านดิจิทัล (Digital Leaders)
สามารถสร้างรายได้มากกว่า 1.8 เท่า
และมีมูลค่าของกิจการสูงกว่า 2 เท่า
เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรที่ล้าหลังด้านดิจิทัล
(Digital Laggards)

”



มีมากถึง **70%** ขององค์กรทั้งหมด
ที่ไม่ประสบความสำเร็จในการทำ Digital Transformation



คิดเป็นมูลค่าที่สูญเสียไปกว่า
900,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐ
หรือประมาณ
30 ล้านล้านบาท