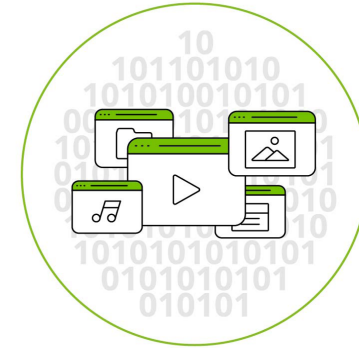




## Conversations with Deloitte Thailand



### Conversations with Deloitte Thailand - Podcast February 2021

#### EP. 8 - Digital Transformation

Dr. Wit Sitthivekin, Podcast host

Dr. Narain Chutijirawong, Business Development Director Deloitte Thailand

#### Synopsis

Digital technologies are the accelerators of innovation that allow businesses to be competitive and relevant. Yet the success of any organisation's digital transformation journey is dependent on a clear digital strategy. In this episode of Conversations with Deloitte Thailand, we explore how organisations can embark on a transformation journey that is driven by technology.

**Dr. Wit** | FYI by Deloitte today, we will be talking about the concept that can change the world, Digital Transformation. Many people asked, what exactly is the definition of Digital Transformation? What are the benefits? We are here with Dr. Narain Chutijirawong to discuss about this topic, Digital Transformation. Hi Dr. Narain, everyone is saying organisations need to go digital. The question is what exactly is the definition of Digital Transformation?

**Dr. Narain** | Actually, Digital Transformation is IT and business buzz word. The definition is quite wide and vary. And there is no right or wrong. We can have 1 software and say that it is Digital Transformation.

**Dr. Wit** | I see. It can be a small scale.

**Dr. Narain** | There is no right or wrong. But the Digital Transformation has its own format and objectives. The size of Digital Transformation projects also vary from small to large scales.

**Dr. Wit** | Many people say that organisations need to go digital. It has a lot of benefits. So what are the benefits of digitalisation?

**Dr. Narain** | We can categorise it into 3 methods or 3 motivations. The first one, the most common one and the one organisations commonly adopt is to use it to improve efficiency or enhance work process. The second one is to use it for designing customer engagement/ customer experience. You may have heard about customer experience. It is about how to convince your existing customers to stay loyal and continue buying your services or products and also to attract new customers. The last one, the one that is most difficult to adopt which is to change Business Model or seek Growth Engine to prevent the business being disrupted.

**Dr. Wit** | Let's discuss the first motivation – increase efficiency. Can you give me some example of how digitalisation help increase efficiency? It can be any industry.

**Dr. Narain** | Of course, The work process is the starting point of bringing technology to the organisation. Actually, to discuss Digital Transformation, I need to take a step back. There are organisations that are very manual. 'Digitalisation' in this case would be called 'Digitisation', which is transforming manual organisation to digital organisation first. This is the most basic one. For example, in the past, we issue paper invoices or paper receipts, handwritten it first, then, switched to computer printing. This is most basic and easiest form of digitalisation.

**Dr. Wit** | From Analog to Digital only.

**Dr. Narain** | Yes, the most basic one. Now large enterprises are no longer there. They have gone far beyond this stage. We are talking about bringing computer systems in. We have an accounting system and barcode buying system – slightly more advance system. What is even more advance is to bring

in new technologies to improve work processes. New technologies today that we may have heard, such as Robotics. Robotic comes in 2 forms | Robotic as a robot, in an actual robot form and Robotic as a software. We call it 'RPA' - Robotic Process Automation. Robotic Process Automation is the software technology that automates human manual activities and handles repetitive business processes. That is RPA. Another one which you might have heard is IoT (Internet of Things) which means that your electronic devices are connected to each other forming a system and communicate to each other using sensors.

**Dr. Wit** | Let's move on to Customer Engagement. I am not sure I understand how Digitalisation would help customer engagement? I understand CIA has been using it for a long time.

**Dr. Narain** | This one is more difficult than the first one. We are saying we would like to improve customer engagement or customer experience. The first question we need to ask ourselves ourselves is what do our customer currently experience? How do we

engage with them? We need to collect these data. Of course a large company would have a large marketing team or hire a consulting company to conduct consumer behaviour surveys. Next question, how do you find creative ideas, something fresh. Now, this is difficult. Studying what is already available is easy but leveraging ideas needs creativity. There are tools for this. Nowadays, we may have heard about Design Thinking. That is one method that can help us find new ideas.

**Dr.Wit** | Can you give me some examples to show us what we can do with this information and how we can leverage? We have heard of it but we would like to see concrete examples.

**Dr.Narain** | One example that I can share is a surfboard store in Manhattan, New York. As you know, the rent there is very expensive. Now a surfboard is huge, right? With a high rent, the store cannot afford a huge space. So, limited display space. Not possible for all models and colours.

**Dr.Wit** | Because of the rent.

**Dr.Narain** | Yes. They can display some models only. Now, if I would like to buy a surfboard. I like this design but I don't like the colour. The seller can just pick up his tablet or mobile phone, whatever, to show me that this model comes in 5 colours, for example. I can select the design or the colours from the device. The shop may have some app or additional device that enable the buying from a tablet or a mobile. This is using online devices to enhance offline sales. Because offline has its limitation. On the other hand, some large department stores offers services where you can order online and pick up your order at the store because some customers prefer to see and touch the real products first while some may not want pay or wait for the delivery. This is called creating new experience by using both online and offline to improve customer engagement.

**Dr.Wit** | The most difficult method is to change Business Model. Any example on using digitalisation to transform a Business Model?

**Dr.Narain** | One example I can think of is Netflix. Many of us probably have heard about this story. Netflix is now available in Thailand. Actually, Netflix originally started as a video or DVD rental business.

**Dr.Wit** | In the past, it was VDO tapes. I thought they started as streaming services right from the beginning.

**Dr.Narain** | Yes or DVD. In the old days, their business was video or DVD rented delivered by post. Netflix's rival was Blockbuster which no longer exist now. Blockbuster has many shops where you can go and select a video for rent, right. Blockbuster also have a postal delivery service. So these two are direct competitors. Around 2008-2009, things began to change. At that time, the internet became common and was widely used. Netflix is a good example that they do not wait for anyone to disrupt them. They disrupt themselves first. They started streaming service but also kept their offline services. They still had the delivery service by post. Therefore, if I am a customer, there are 3 subscription packages for me to select. The first one is an offline service, the delivery service by post. The second one is subscribe to their online services one hundred percent. The third one is a subscription for both services and you get a special price. The same as newspapers these days. There are print newspapers and a digital version. So they have 3 options for us to choose because it was in the experimental period. They also did not know whether streaming is going to work because, we have to admit that, 10 years ago, the internet speed then, even in the United State, was not as high speed as today. But they wasted no time and experimented it. And it brought them a great business opportunity and success. If they ran an offline business only, they are

not different from Blockbuster or a Postal service where you have limitations to expand customer base. It also requires numbers of employees and delivery staff. But when you go streaming, you just add one customer in your system and that's it. The video server requires no changes. You may need to add another server. That is all. Expanding the business and the customer base become easier. The pricing can be lower. They can set a more reasonable price for products and services. Unlike before. When you use postal service, the cost is high because there are many people involved in the process. This is the point where they disrupted themselves. So, the first thing that Netflix did is changing their business model. The second thing that I like. It touches Customer Experience/ Engagement. Because when the data is in digital form, it is easier to analyse it. They know exactly what type of the movies you like and can recommend similar movies to you. And not just you, they do this to the other 5 million customers too. They think you will like the movie that they recommend because other 3 million people click to watch this movie, for example. This is a point where it creates better customer experience. Customers will appreciate Netflix for their recommendations. This creates customer engagement/ experience. I think Netflix's case shows us good examples of how digitalisation can benefits the business.

**Dr.Wit** | We talked about digitalisation in terms of technology but another important aspect, in my opinion, is the vision of organisation leaders. Which is more important?

**Dr.Narain** | Let me refer the case that I had experienced it myself. 2-3 months ago, I did a survey on Digital Transformation in Thailand. The survey shows that leaders and organisation culture are important factors for adopting Digital Transformation.

**Dr.Wit** | You mean they already have the technology?

**Dr.Narain** | Yes, they do. But leaders are very important for the success of digital transformation in the organisation. When we say that we will do Digital Transformation, we need new ideas. Executives agree they need new ideas. Fail Fast Fail Often, we have probably heard it. But reality is another thing. When someone makes a mistake, they get punished. Or they come up with a new idea that the leaders do not approve. Dealing with people is complicated.

**Dr.Wit** | Ok, we already talked about corporate culture. Now, what are the key factors for a successful digital transformation. What do organisations need to prepare?

**Dr.Narain** | This is a classic problem of any digital transformation, human. We talked about the leader and corporate culture. The next important thing is an awareness of the people in the organisation. We need to create an awareness. Let the staff know why the transformation is required. This is because transformations affect people. It requires changes. Some people may have to work in a new way. Resistance is unavoidable. Some agree. Some disagree. We need people in the organisation to aware that digital transformation is necessary and useful to everyone, not just for the organization, but for you as an individual too. Next, it requires a special team, say, innovation team, or whatever name you call this team, to study how to transform the organisation to digital.

**Dr.Wit** | Transform is extensive. They are many kinds of form and approach.

**Dr.Narain** | You will require a special team to study and lead the digital transformation initiatives. They can be younger generation staff in your organisation or you could hire some consultants. It depends on you. The next important issue is your work process. You need to design and digitalise our work process first. A good and efficient work process is a good start and a good platform

for your organisation to implement digital transformation. Many times organisation would like to go digital but it turns out that they need to transform their work process first, then when you have a good process, you can bring in technology. The last thing is technology. I keep technology the last because it is the least difficult thing to do. You can have whatever technology as long as you have the money. If you have less money to invest in technology, you could use a freeware or buy some inexpensive software but then you will need to take time learning how to use it. However, you need to be careful with technologies. It is complex. The implementation, costing, timing, expertise, and security – all of these vary and are important.

**Dr.Wit** | As a leading consultant firm, what is an advice from Deloitte on the factors that make Digital Transformation unsuccessful? What are the issues that organisations need to be aware before starting the digital transformation project.

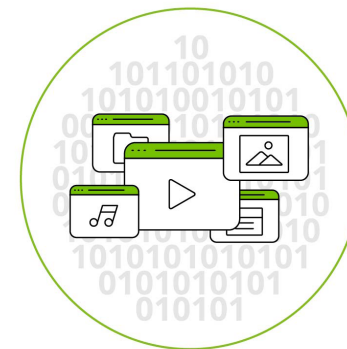
**Dr.Narain** | From what I experienced and from my discussion with our Consulting team, they said that when clients would like to do a Digital Transformation project, most of the time it turns out to be a Process Improvement project, not rebuilding a business model or improving customer experience. The classic problem is the current work process is not good enough and need redesigning. Most of the organisations need to tackle their operation process first, then they can move on to technology. And as I mentioned earlier, the ultimate problem is people. Leaders say one thing, but when starting the project, they change their mind. Sometime, leaders may say they fully support the Digital Transformation project, but once the project starts, they no longer support the project, do not attend the meeting, want nothing to do with it. So it is difficult. Also, the more complex your project and the more people it affects, the more the resistance there is in the organisation. You need a decisive

leader who gives you a clear-vision in order for the digital transformation project to work. You can hire Deloitte or anyone as a consultant. They are able to help you to some extent but the success of the digital transformation project really depends on the vision & the direction of the organisation's leader.

**Dr.Wit** | Many people seem to think the success of the digital transformation is about technology. Thank you Dr. Narain for making us realise that hardware and software are important but we would not get anywhere without Humanware.



## Conversations with Deloitte Thailand



### Conversations with Deloitte Thailand - Podcast

กุมภาพันธ์ 2021

ตอนที่ 8 - องค์กรสมัยใหม่ กับ Digital Transformation

ดร. วิกย์ สิริเวศิน

ดร. นเรนทร์ ชุติจิรวงศ์ ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนารุรกิจ ดีลอยด์ ประเทศไทย

#### Synopsis

ข้อมูลส่วนบุคคล หรือข้อมูลบางประเภทขององค์กรจริงหรือไม่ที่ Digital Transformation นั้นเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรในการแข่งขันในโลกธุรกิจทุกวันนี้ และปัจจัยใดที่ทำให้การปรับองค์กรสู่ดิจิทัลประสบความสำเร็จ กลยุทธ์หรือ หรือเทคโนโลยี เรามาหาคำตอบกัน

**ดร. วิกย์ |** FYI by Deloitte ในวันนี้จะรับ จะมาคุยถึง Concept ที่เขาบอกว่ามันเปลี่ยนโลกได้เลย Digital Transformation หลายคนถามว่าตกลงแล้ว Digital Transformation นิยามคืออะไร ทำแล้วจะได้อะไรกับบ้าง วันนี้จะคุย อยู่กับดร. นเรนทร์ ชุติจิรวงศ์ จะมาคุยกับเราในเรื่องนี้เลย Digital Transformation คนคุยกันทั้งบ้านทั้งเมืองเลย เราต้อง Transform องค์กรของเราไปสู่ Digital ปัญหาคือนิยามมันคืออะไร

**ดร. นเรนทร์ |** จริงๆ Digital Transformation ก็จะเป็นคล้ายๆ กับคำใหม่ๆ ที่เราได้ยินจากแวดวง IT และธุรกิจจะรับว่า มันมีการให้คำจำกัดความประมาณหนึ่ง แต่ถามว่า เราจะตีให้มีแคบกว้างเนี่ยมันไม่ผิดกฎ มันไม่มีใครตั้งกฎ เราซื้อ Software หนึ่งตัว แล้วบอกว่ามันคือ Digital Transformation ก็ได้

**ดร. วิกย์ |** Scale เล็กๆก็ได้

**ดร. นเรนทร์ |** ก็ไม่มีใครว่าอะไร มันไม่ได้ผิดกฎหมายอะไร เพียงแต่เวลาเราทำ Digital Transformation มันมีรูปแบบ จุดประสงค์ ขนาดของ Project ที่จะทำให้มันก็มีตั้งแต่เล็กถึงใหญ่

**ดร. วิกย์ |** หลายคนบอกว่า ต้องปรับให้เป็น Digital ทำไปแล้วมันมีข้อดีขึ้น ถ้าเกิดเราแบ่งข้อดีของมันในการที่จะทำ มันแบ่งออกเป็นข้อดี ประสงค์ ยังไงบ้างครับ

**ดร. นเรนทร์ |** จริงๆ Digital Transformation ความต้องการ หรือแรงจูงใจในการทำดีกว่า มันมีประมาณ 3 แบบใหญ่ๆ แบบแรก ซึ่งเป็นแบบที่เราพบได้บ่อย จะเป็นการเพื่อจะพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ในกระบวนการทำงานของเราให้ดีขึ้น แบบที่สองเป็นการ Design รูปแบบหรือการทำ Engagement กับลูกค้า หรือ Customer Experience คำหลังอาจเคยได้ยินนะครับ ทำยังไงให้ลูกค้าที่เป็นลูกค้าเราอยู่แล้ว มาซื้อบริการเรา มาซื้อสินค้าเราเยอะๆ หรือลูกค้าใหม่เข้ามาหาเรา กลุ่มที่สาม จะเป็นกลุ่มที่จะได้ยิน แต่จะทำยากที่สุด ก็คือเรื่องของการปรับเปลี่ยน Business Model หรือหา Growth Engine หรือสิ่งที่จะทำให้ธุรกิจเราเจริญเติบโตมากขึ้น หรือเพื่อป้องกันไม่ให้เราโดน Disruption ก็จะมี 3 รูปแบบ หรือ 3 แรงจูงใจใหญ่ๆ

**ดร. วิกย์ |** เอาแรงจูงใจแรกก่อน เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้มากขึ้น ลองยกตัวอย่างของกลุ่มอุตสาหกรรมได้ไหมครับว่า ที่เห็นชัดๆ เลยพอนำเอาเรื่องของ Digitalisation เข้ามาแล้ว แล้วเพิ่มประสิทธิภาพได้อย่างชัดเจนมีอะไรบ้างครับ

**ดร. นเรนทร์ |** จริงๆ กระบวนการทำงานที่เป็นจุดเริ่มต้นของการนำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์กร ผมต้องถอยไปนิดนึง จะมีองค์กรประเภทที่เราเรียกว่าเป็นแบบ Manual มากๆ อันนี้ศัพท์เทคนิคเราจะเรียกว่าการทำ Digitisation ก็คือการแปลงอะไรที่เป็น Manual มาเป็น Digital ก่อน อันนี้เรียกว่าเป็นพื้นฐานที่สุด เช่น แต่ก่อนเราเคยออก Invoice ในเสร็จลูกค้าเป็นกระดาษเขียนกระดาษ แล้วก็เปลี่ยนมาพิมพ์คอมพิวเตอร์ อันนี้คือง่ายที่สุด

**ดร. วิกย์ |** จาก Analog มาสู่ Digital เท่านั้นเอง

**ดร. นเรนทร์ |** อันนี้แค่พื้นฐาน ที่รัฐธุรกิจหลังๆ ที่เป็นองค์กรขนาดใหญ่เขาไม่ได้หยุดตรงนั้นแล้ว เขาก็ไปไกลแล้ว ชั้นกำลังพูดถึงการเอาระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในการทำงาน เรามีระบบบัญชี ระบบซื้อของมีบาร์โค้ดด้วย อันนี้จะเป็นระบบที่สูงขึ้นมาหน่อย สิ่งที่จะยากขึ้นมาอีกก็คือการเอาเทคโนโลยีใหม่ๆ มาพัฒนากระบวนการทำงานให้ดีขึ้น เทคโนโลยีใหม่ๆ ในปัจจุบัน

ที่เราเคยได้ยิน เช่น พวก Robotic Robotic มี 2 แบบ แบบที่เป็นหุ่นยนต์จริงๆ ที่เราเห็นเป็นหุ่นยนต์ กับ Robotic ที่เป็นลักษณะ Software อันนี้เราจะเรียกเป็นกลุ่ม RPA - Robotic Process Automation ก็คือการเอา Software เขียนให้มันทำงานให้เราโดยอัตโนมัติโดยคนไม่ต้องทำงาน อันนี้เรียกกลุ่มนี้เป็น RPA อีกกลุ่มที่เราเคยได้ยิน IOT - Internet of Things หมายถึงว่า ในการที่เราจะไปเซ็นเซอร์อะไรบางอย่างเข้ากับอุปกรณ์อะไรของเราในการทำงาน เพื่อที่เราจะได้ควบคุมดูแลการทำงานได้

**ดร. วิกย์ |** มาถึงเรื่อง Customer Engagement กับบ้าง ผมยังมองไม่เคยเห็นภาพ จริงๆ CIA มันก็มีมานานแล้วนะครับ แล้ว Digitisation มันช่วยยังไงครับ

**ดร. นเรนทร์ |** อันนี้จะเป็นอันที่ยากใน Step ถัดมา เพราะว่าการเราบอกว่าเราอยากจะไปปรับเปลี่ยนพัฒนารูปแบบการ Engage ลูกค้า หรือให้ลูกค้ามีประสบการณ์ที่ดีกับเรา คำตามแรกก่อนว่า แล้ววันนี้ลูกค้ามีประสบการณ์อะไรกับเรา เรา Engage กับลูกค้ายังไง เราต้องมีการเก็บข้อมูล แบบออนไลน์บริษัทขนาดใหญ่ ก็จะมีการตลาดทั้งขนาดใหญ่ หรือจ้างบริษัทที่ปรึกษาในการทำสำรวจพฤติกรรมผู้บริโภคอะไรของเขา เขาก็ทำได้ เพียงแต่คุณสำรวจแล้ว คุณเข้าใจแล้ว คำตามถัดมา แล้วคุณจะมี Idea ที่

Creative ยังไง คุณจะหาอะไรใหม่ๆ อันนี้ะยาก คุณศึกษาสิ่งที่มีอยู่โอเค แต่แทนที่คุณจะคิดต่อยอด เบีย มันต้องได้ความคิดสร้างสรรค์ มันก็มีเครื่องมือ เครื่องมือเยอะ ปัจจุบันเราคงเคยได้ยินคำว่า Design Thinking ก็จะเป็นรูปแบบหนึ่ง วิธีหนึ่ง ในการที่จะ ช่วยเราหา Idea ใหม่ๆ ได้

**ดร. วัชรวิทย์ |** ลองยกตัวอย่างให้ฟังได้ไหมครับว่าเราจะเอาข้อมูลเหล่านี้มาทำอะไร มาต่อยอดยังไง เราได้ยินมา แต่เราอยากเห็นตัวอย่างที่เป็นรูปธรรม

**ดร. อูสมัน |** ตัวอย่างที่เห็นได้ชัด เป็นตัวอย่างที่ผมเจอที่ New York เป็นร้านขาย Surfboard Surfboard อันใหญ่มาก ที่นี้เขาก็มีร้านอยู่ใน Manhattan ซึ่งค่าเช่าก็จะแพงมาก เขาก็ไม่สามารถเอา Surfboard ทุกรุ่นทุกสีมาตั้งได้

**ดร. วัชรวิทย์ |** เพราะค่าเช่ามันแพง

**ดร. อูสมัน |** เขาก็ตั้งได้แค่บางรุ่น ถูกไหมครับ ที่นี้ผมเป็นคนอาจจะชื่อ Surfboard ผมชอบ Design นี้ แต่ผมไม่ชอบสี คนขายก็สามารถหยิบ Tablet หรือมือถือ หรืออะไรก็ได้ แต่เพื่อมาโชว์คนซื้อได้ว่า Design นี้ เขามี 5 สีนะ ดูได้เลย ถ้าชอบ ถ้ามือถือเขาติดอุปกรณ์เสริมหน่อยอาจจะรูตบัตรได้เลย ก็เอาออนไลน์ที่เขา มีอยู่มาช่วยออฟไลน์ที่ขายได้ เพราะออฟไลน์มันมีข้อจำกัด หรือปัจจุบัน ถ้าห้างใหญ่ คงได้ยินเมืองไทยก็มีแล้ว กลับกันก็คือว่า ลูกค้าสั่งซื้อออนไลน์ แล้วก็มา Pick up ที่ Store หรือมาเอาสินค้าที่ร้านก็ได้ เพราะบางคนอาจจะอยากเห็นของจริงก่อน บางคนอาจจะไม่อยากจ่ายค่าขนส่ง ถ้าสมมติว่าเป็นสินค้าขนาดใหญ่ หรืออยากได้เร็ว สั่งแล้ว ตอนบ่ายวิ่งมาที่ร้านเลย อันนี้ก็เรียกว่าสร้างประสบการณ์ใหม่ๆ กับลูกค้า ในการ Engage ลูกค้า เอาทั้งออนไลน์ออฟไลน์มาช่วยกัน

**ดร. วัชรวิทย์ |** | ที่ยากที่สุด เปลี่ยน Business Model อยากรู้ตัวอย่างน้อยครับว่า ตัวอย่างที่บอกเปลี่ยน Business Model ด้วยการเอา Digitisation เข้ามาใช้ครับ มันมีอะไรบ้างครับ

**ดร. อูสมัน |** ตัวอย่างเร็วๆ ที่คุณวิทย์ถามเมื่อสักครู่ ที่ผมนึกออกก็เลยก็ Netflix แต่เป็นตัวอย่างที่เราอาจจะเคยได้ยินเยอะ Netflix เข้ามาเมืองไทยแล้ว

จริงๆ Netflix เริ่มเดิมทีเขาเป็นธุรกิจให้เช่า VDO หรือ DVD สมัยก่อนก็เป็น VDO เหน

**ดร. วัชรวิทย์ |** ผมคิดว่าเขาเกิดมาเป็น Streaming เลย ไม่ใช่ เขามีรูปแบบเดิมเลยเป็นแบบใหญ่ๆ แบบนี้ะครับ

**ดร. อูสมัน |** | ใช่ หรือไม่ก็ DVD แต่สมัยก่อน Model คือให้เช่าแล้วส่งทางไปรษณีย์ คู่แข่งเขาเราเคยเคยได้ยิน คือ Blockbuster ซึ่งตอนนี้ไม่มีอยู่แล้ว Blockbuster ก็จะมีร้าน ถูกไหม ให้เราเดินเข้าไปเลือก VDO ของเขาเป็นไปรษณีย์ ฉะนั้นเขาก็แข่งกัน ที่นี้ประมาณ 2008/2009 ก็เริ่มจุดเปลี่ยน ตอนนั้น Internet ก็เริ่มมาเยอะขึ้นเรื่อยๆ Netflix เป็นตัวอย่างที่ดีที่เขาไม่รอให้ใครเข้ามา Disrupt เขา Disrupt ตัวเองก่อนเลย เขา ก็เริ่ม Service Streaming แต่ตอนนั้นเขาไม่ทิ้งออฟไลน์ะครับ เขายังมีไปรษณีย์อยู่ เพราะฉะนั้นผมเป็นลูกค้า ผมสามารถสมัครได้แบบที่ 1 ก็คือ ออฟไลน์ คือไปรษณีย์ สมัครแบบร้อยเปอร์เซ็นต์ออนไลน์ก็ได้ หรือสมัคร 2 อันรวมกันเขาก็คิดราคาพิเศษ เหมือนวันนี้เราซื้อหนังสือพิมพ์ มันมีหนังสือพิมพ์ธรรมดาบวก Digital Version นึกออกไหมครับ เขาก็จะมีทั้ง 3 แบบ ให้เราเลือก เพราะเขาก็ทดลองเหมือนกัน เขาก็ไม่รู้เหมือนกันว่า Streaming มัน Work หรือเปล่า เพราะต้องยอมรับว่า 10 ปีที่แล้ว Internet มันยังไม่ได้ความเร็วสูงขนาดนั้น ต่อให้เป็นอเมริกา แต่เวลาของเขาไม่รอให้ใครเปิดแล้วแข่งกับเขา เขาเองด้วยตัวเขาเอง แล้วก็จุดที่ชัดเจนว่า เขาเองนั่นแหละมันกลายเป็นโอกาสทางธุรกิจเขา เพราะว่าอะไร คุณรับธุรกิจที่เป็นออฟไลน์อย่างเดียว คุณจะ เป็น Blockbuster หรือไปรษณีย์ คุณก็มีข้อจำกัดในการขยายฐานลูกค้า คุณต้องมีพนักงานที่คนมากอย่งส่งไปรษณีย์ แต่พอมันเป็น Streaming มันจบ ใช่ไหมครับ คุณก็แค่มาเพิ่มลูกค้า 1 คนแล้วคุณก็จบ VDO Server มันก็เหมือนเดิม อาจจะเพิ่ม Server อีกสักตัวนึง ขึ้น การขยายธุรกิจขยายฐานลูกค้ามันก็ง่ายขึ้น ทำให้เขาสามารถลดราคาได้ เขาสามารถตั้งราคาที่ไม่ต้องสูงมาก ไม่เหมือนเมื่อก่อน การส่งไปรษณีย์เขาต้องตั้งราคาสูง เพราะเขาต้องมีคนมาเกี่ยวข้องเยอะ มันแหละเป็นจุดที่เรียกว่าเขา Disrupt ตัวเอง ซึ่งผมว่า Netflix ตัวอย่างนี้ อันที่ 1 คือเปลี่ยน Model ก่อน อันที่ 2 ที่บอกว่าเป็นตัวอย่างที่ผมชอบว่ามันแตะจุดที่ 2 เมื่อที่เรื่อง Customer Experience หรือ Engagement โดยตรงที่ว่าเมื่อข้อมูลเป็น Digital หมด เขาจะรู้ได้เลยว่าคุณวิทย์ชอบดูหนังประเภทไหน ชอบดูหนังอะไร

เพราะฉะนั้นเวลาคุณวิทย์ดูหนังเรื่องนี้อยู่ เขาอาจจะ Recommend หนังที่ใกล้เคียง นึกออกไหม เขาสามารถเอาข้อมูลลูกค้ามาวิเคราะห์ได้ เขาก็จะไม่ได้ดูคุณวิทย์คนเดียว เขาจะดูคนคล้ายๆ คุณวิทย์อีก 5 ล้านคน และเขามันรู้ว่าการที่เขา Recommend หนังเรื่องนี้คุณวิทย์ต้องชอบแน่ เพราะฉะนั้นมันก็เป็นจุดที่ทำให้ Customer มี Experience ที่ดีขึ้น คุณวิทย์ก็จะรู้สึกได้ว่า Netflix แนะนำดีนะ หนังเรื่องนี้ดูแล้วชอบมากเลย ถ้าไม่ได้ Netflix ก็ไม่ได้ดู เพราะฉะนั้นก็จะเป็นการสร้าง Engagement หรือ Experience ให้กับลูกค้า ผมว่ามันเป็นตัวอย่างที่กระทบในหลายๆ เรื่องในเวลาเดียวกัน

**ดร. วัชรวิทย์ |** มีอยู่ 2 อย่าง Digitisation คือเรื่องตัวเทคโนโลยี แต่ผมมองว่าอีกส่วนสำคัญมากๆ เลย ก็คือ Vision ของผู้บริหาร ผู้นำองค์กรที่มาใช้ อันไหนสำคัญกว่าครับ

**ดร. อูสมัน |** จะบอกกว่า ผมขอ Refer จากตัวอย่างของเรา เมื่อ 2-3 เดือนที่แล้ว เรามีการทำ Survey เรื่อง Digital Transformation ในประเทศไทย อันหนึ่งที่เราพบเลยว่า ปัญหาที่เขาทำแล้วไม่ Success หรือทำแล้วมีปัญหา ก็คือ เรื่องของผู้นำองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร

**ดร. วัชรวิทย์ |** คือมีเทคโนโลยีแล้ว

**ดร. อูสมัน |** | ใช่ครับ ผู้นำเขามีส่วนสำคัญมาก เวลาเราบอกว่าเราจะทำ Digital Transformation เราอยากได้ Idea ใหม่ๆ ผู้บริหารพูดว่าอยากได้ Idea ใหม่ๆ อยากให้ทดลองนะ Fail Fast Fail Often เราคงเคยได้ยิน แต่พอเกิดมีคนทำพลาด โดนลงโทษ หรือเขา มาเสนอ Idea ใหม่ๆ ที่คุณไม่ถูกใจ เด็กๆ มาเสนออันนี้ คุณบอกไม่ชอบ เรื่องคนนี้เป็นเรื่องใหญ่มาก

**ดร. วัชรวิทย์ |** องค์ประกอบในเรื่องการเตรียมการกันบ้าง เรื่องวัฒนธรรมองค์กรเราแถมให้แล้ว ส่วนอื่นๆ ถ้าบอกว่าจะ Digitisation และประสบความสำเร็จด้วย องค์ประกอบหลักที่ต้องเตรียมมีอะไรบ้างครับ

**ดร. อูสมัน |** | มันเป็น Classic ของการทำ Digital Transformation ทุกเรื่องอยู่แล้ว เรื่องแรกก่อนเรื่องคน คนเมื่อที่เราพูดถึงผู้บริหารไปแล้ว พูดถึง

วัฒนธรรมองค์กร สิ่งถัดมาคือเราต้องสร้างให้คนในองค์กรตระหนักถึงรู้ว่า Digital Transformation เป็นสิ่งจำเป็น คุณต้อง Transform เราต้องให้เขารับรู้ เพราะอะไร เพราะว่า การ Transform หลายๆ ครั้งมันกระทบกับคน จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง บางคนอาจจะต้องโยกการทำงานรูปแบบใหม่ มันต้องมีการต่อต้าน บางคนไม่เห็นด้วยไม่ยอมรับ เราต้องให้เขามีคนออกมา Aware ว่า มันจำเป็น มันมีประโยชน์นะ ปลายทางแล้วมันมีประโยชน์กับทุกคน ไม่ได้กับองค์กร กับคุณด้วยในฐานะคนทำงานนะครับ อันที่ 2 คุณอาจจะต้องสร้างทีมที่เป็น เรียกว่าเป็นทีมนวัตกรรม หรือ Innovation Team หรืออะไรก็แล้วแต่ เพื่อมาเริ่มศึกษาว่าคุณจะเอา Transform ไปยังไร

**ดร. วัชรวิทย์ |** เพราะ Transform มันกว้างขวาง จะรูปแบบไหน ทำอะไร ใจยกคืออะไรที่ยากนะครับ

**ดร. อูสมัน |** | | ใช่ ก็อาจจะต้องมีทีมมาช่วยศึกษา ทีมอาจจะเป็นคนในองค์กรที่เป็นเด็กรุ่นใหม่ หรือจะจ้างใครมาหรือจะจ้างที่ปรึกษาอันนี้ก็แล้วแต่ อันนี้เป็นเรื่องของคน เรื่องที่สำคัญถัดมา คือ เรื่องกระบวนการการทำงาน ปัจจุบันที่คุณเป็นอยู่ ถ้ากระบวนการทำงานของคุณยังไม่มีประสิทธิภาพ ยัง มีอาจจะ Manual ส่วนหนึ่ง หรือการ Design รูปแบบกระบวนการทำงานมันไม่ดี มันก็จะเป็นฐานที่ไม่ดีให้กับคุณในการที่จะไป Transform ต่อ หลายๆ ครั้ง โปรเจก Digital Transformation จะกลายเป็นเริ่มจากการปรับ Process ก่อน ปรับกระบวนการทำงาน จ้างให้ดีกว่าก่อน พอคุณดีแล้ว คุณค่อยเอาเทคโนโลยี หรืออะไรมาจับ อันนี้ก็เป็นเรื่องกระบวนการ ส่วนสุดท้ายก็คือเรื่องเทคโนโลยี เทคโนโลยีที่ผมเอาไว้น่าจะที่สุดเลย เพราะมันไม่ใช่เรื่องยากเย็นมาก ถ้ามีเงินก็ทำได้ มีเงินน้อยคุณอาจจะเหนื่อยหน่อย มีเงินเยอะคุณก็สบายหน่อย มีเงินน้อยความหมายคือ คุณอาจจะซื้อ Software ที่ราคาไม่สูง หรือหา Freeware วิธีนี้คุณอาจจะใช้เวลาหน่อยในการเรียนรู้ แต่ยังไงก็ต้องระวัง เพราะเทคโนโลยีก็มีความซับซ้อนของมัน เรื่องเดียวกันก็อาจจะมีการ Implement หลายแบบ ค่าใช้จ่ายต่างกัน ระยะเวลา ความเชี่ยวชาญ ความปลอดภัยของระบบ

**ดร. วัชรวิทย์ |** ในฐานะที่ดีลอยๆเองเป็นบริษัทที่ปรึกษา มีข้อเสนอแนะจากการที่ไปให้คำปรึกษากับทางด้านลูกค้าบ้างไหมครับว่า หลักๆ เลยที่เป็นอุปสรรคในการที่

จะทำ Digital Transformation ให้ประสบความสำเร็จ  
หลักๆ มีประเด็นใดที่เราอยากจะทำสักอย่างให้  
ตระหนักก่อนที่เราจะเดินหน้าบ้าง

**ดร. อุนสร์ |** จากที่ผมได้สัมผัสและพูดคุยกับทีม  
Deloitte Consult เขาบอกว่า กลายเป็นว่าส่วนใหญ่  
โปรเจกต์เวลาไปคุยกับลูกค้า เขาเข้าใจจริงแล้วไม่ถึง  
กับ Digital Transformation อะไรหรอก มันเป็นแค่  
ปรับปรุงกระบวนการทำงาน ประมาณนี้ มันไม่ตึง  
กับอย่างที่บอกไปเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจใหม่ Customer  
Experience มันกลายเป็นกระบวนการทำงาน และ  
ปัญหา Classic ก็คือว่ากระบวนการทำงานที่มีอยู่นั้น  
แหละ ที่มันยังไม่ดีพอ เพราะมันต้องการ Design  
กระบวนการทำงาน Operation Process ขึ้นใหม่ให้ดีกว่า  
ก่อน หลังจากนั้นคุณค่อยเลือกเทคโนโลยีเข้ามา และ  
ก็กลับไปเมื่อสักครู่ที่เราคุยกันว่าปัญหาที่ฝังเราเอง  
เวลาเจอลูกค้าแล้วมีปัญหาที่สุด ก็คือ เรื่องคน เรื่อง  
ผู้นำ อย่างที่บอก ผู้นำพูดอย่างหนึ่ง แต่เวลาทำมัน  
เป็นอีกอย่าง หรือบอกว่าการสนับสนุนนะ เรา  
Support โปรเจกต์ Digital Transformation นี้แน่นอน  
เต็มที่ พอเอาเข้าจริง ระหว่างทางไม่ Support หรือว่า  
ไม่เข้าร่วมประชุม หรือไม่มาเป็นคน Drive หรือคนผลักดัน  
มันก็จะเกิดยาก เพราะอย่างที่บอก ยิ่งโปรเจกต์คุณ  
ซับซ้อนเท่าไร กระทบกับคนเยอะแค่ไหน แรงต้านคนใน  
องค์กรก็จะเยอะ คุณต้องได้ผู้บริหารที่ ต้องเรียกว่า  
มากุมโต๊ะ หรือมาให้ Massage ชัดเจน มันทำให้โปรเจ  
กต์มันดำเนินได้ คุณจะจ้างดีลเลอร์ เป็น Consult หรือ  
จะจ้างใครเป็น Consult เราก็ช่วยได้ประมาณหนึ่ง แต่  
ถ้าผู้บริหารคุณไม่มีวิสัยทัศน์เหมือนกัน แล้วก็ไม่ไปใน  
ทางเดียวกัน มันก็จะเกิดยาก

**ดร. วัลย์ |** ก็หลายคนคิดว่ามีเงินซื้อเทคโนโลยีได้นะ  
ครับ แต่วันนี้ต้องขอคุณดร.อุนสร์มาก เพราะว่า  
ทำให้เราตระหนัก Hardware, Software สำคัญ แต่  
ที่สุดแล้วมันเดินหน้าไปไม่ได้ถ้ามันไม่มี Humanware  
ด้วย นะครับ