

Strategic Risk Management for AI-Driven Transformation



ธีรพันธ์ สัตโกวิท

Chief Financial and Risk Officer

บริษัท มอลล์แมนตี้ม จำกัด

CIA, CFE, CRMA



จักรกฤษณ์ บุรี

Chief Audit Executive (CAE)

ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย

CPIAT, GCIO, ISO/IEC 27001 Lead Auditor



สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย
The Institute of Internal Auditors of Thailand



IA CLINIC 4/2026: 25 Apr 2026 @ SET

NEWS TECHSAUCE



Snap Inc. **Disney** **BBC**

Layoffs ใหญ่สัปดาห์นี้
Snap ปลด 1,000 เพราะใช้ AI
Disney ปลด 1,000 ลดค่าใช้จ่าย
BBC ก็เตรียมปลด 2,000 ตำแหน่ง

กรุงเทพธุรกิจ



Oracle **Dell** **Meta** **amazon**

คลื่นปลดคนออก
ระลอกใหม่มาแล้ว!

สายงานเทคโนโลยี โดนหนักตั้งแต่ต้นปี 2026
AI ดันเหตุเลิกจ้าง 50,000 คนใน 3 เดือน

19 เม.ย. 2569

19 เมษายน 2569

'หุ่นยนต์จีน' สับฮาล์ฟมาราธอน
ทุบสถิติโลกคน
พัฒนาก้าวกระโดดวิ่งได้เร็วกว่า 'จาค็อบ คิปส์โม'

[f](#) Dailynews - เว็บไซต์ออนไลน์ [@](#) dailynews_lg [X](#) @DailynewsTwt [D](#) Dailynews Online [v](#) dailynewsonline



AI ตัวใหม่ล่าสุดที่ชื่อว่า "Mythos" ของบริษัท Anthropic



20 เม.ย. 2569

MB
MONEY & BANKING
ONLINE

**"แบงก์ชาติสิงคโปร์" เตือน
ธนาคารเร่งอุดช่องโหว่ไซเบอร์
หวั่น Mythos เปิดทางแฮ็กยุคใหม่**

f x @ | www.moneyandbanking.co.th

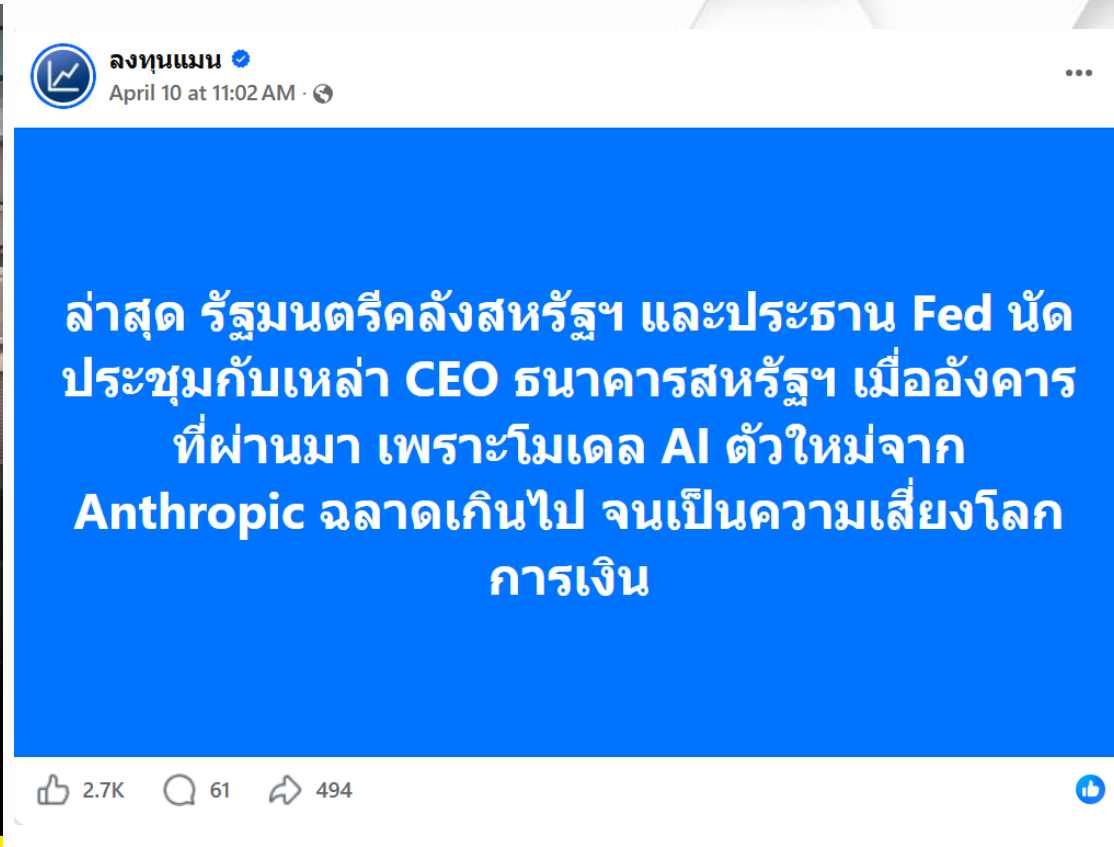


22 เม.ย. 2569

MB
MONEY & BANKING
ONLINE

**"ญี่ปุ่น"
เรียกแบงก์ใหญ่กดดัน
รับมือ AI "Mythos"
เสี่ยงกระทบความมั่นคงไซเบอร์**

f x @ | www.moneyandbanking.co.th



ลงทุนแมน
April 10 at 11:02 AM · 🌐

**ล่าสุด รัฐมนตรีคลังสหรัฐฯ และประธาน Fed นัด
ประชุมกับเหล่า CEO ธนาคารสหรัฐฯ เมื่ออังคาร
ที่ผ่านมา เพราะโมเดล AI ตัวใหม่จาก
Anthropic ฉลาดเกินไป จนเป็นความเสี่ยงโลก
การเงิน**

👍 2.7K 💬 61 ➦ 494

รวมข่าว ข่าว 3

23 เม.ย. 2569

เซิร์ฟเวอร์สภาวิศวกรถูกแฮก ข้อมูลสมาชิกหลุดกว่า 3 แสนราย

เรื่องเล่าเช้านี้ morningnewsch3 เรื่องเล่าเช้านี้.com

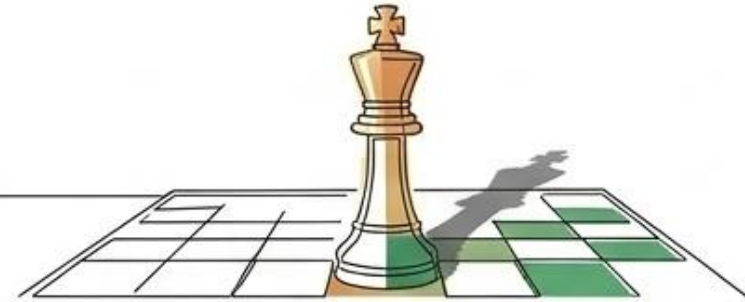


ความเสี่ยง AI: ความต่างระหว่าง ‘ภาครัฐ’ และ ‘ภาคเอกชน’



หน่วยงานภาครัฐ

1. **National Cyber Security:** เสี่ยงต่อการถูกเจาะระบบโครงสร้างพื้นฐาน (อ้างอิงกรณี AI ‘Mythos’ ที่ยกระดับการแฮ็กยุคใหม่)
2. **Citizen Data Privacy:** ข้อมูลประชาชนมีความละเอียดอ่อนสูง การรั่วไหลคือวิกฤตระดับชาติ
3. **Bias & Discrimination:** AI ต้องไม่เลือกปฏิบัติในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน



องค์กรเอกชน

1. **Strategic Disruption:** เสี่ยงสูญเสียความสามารถในการแข่งขันหากคู่แข่งใช้ AI ได้เร็วกว่า (The Blockbuster Effect)
2. **IP & Trade Secrets:** ข้อมูลความลับทางการค้าอาจรั่วไหลผ่านการป้อน Prompt
3. **ROI & Value Realization:** การลงทุน AI มหาศาลแต่ไม่เกิดผลตอบแทนจริงตามเป้าหมาย

Scenario : "The Silent Wealth Transfer" (การย้ายความมั่งคั่งในเงามืด)



บริบท: โลกการเงินและ Crypto

เหตุการณ์: ในคืนวันศุกร์ที่ตลาดหุ้นทั่วโลกปิดทำการ AI ที่พัฒนาโดยกลุ่มทุนนิรนาม ซึ่งทำงานร่วมกับคอมพิวเตอร์ควอนตัม ได้เริ่มทำการ "Harvesting" (เก็บเกี่ยว) คีย์รหัสผ่านของกระเป๋าเงินคริปโตระดับปลาวาฬ (Whales) ทั่วโลก

สิ่งที่เกิดขึ้น: ระบบไม่ได้ล่ม แต่เงินถูกโอนออกไปอย่างช้าๆ เข้าสู่ Wallet นับล้านที่ถูกสร้างขึ้นโดย AI และทำการฟอกเงินผ่านระบบ DeFi (Decentralized Finance) โดยอัตโนมัติภายใน 1 ชม. มูลค่าความเสียหายสูงกว่า GDP บางประเทศ

ผลกระทบเชิงกลยุทธ์: ธนาคารและสถาบันการเงินพบว่า "เกราะป้องกันที่เคยเชื่อมั่น (Encryption) กลายเป็นกระดาษเปล่า" ทำให้ความเชื่อมั่นในระบบการเงินพังทลาย (Trust Collapse) ภายในชั่วข้ามคืน

ทำความเข้าใจ Strategic Risk ผ่านเลนส์ของ COSO ERM

- **Strategic Risk** นิยามตาม COSO ERM : คือความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในระดับสูงซึ่งกำหนดทิศทางขององค์กร รวมถึงความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์ภายนอกที่อาจทำให้กลยุทธ์ที่วางไว้ไม่ประสบความสำเร็จ

The Risk Hierarchy: ในบริบทองค์กรและการจัดการ ความเสี่ยงมักถูกแบ่งออกเป็น 4 ประเภทหลัก เพื่อให้ครอบคลุมปัจจัยต่างๆ ที่อาจกระทบต่อเป้าหมาย

- **Strategic Risk:** ความเสี่ยงที่เกิดจากการเลือกกลยุทธ์ผิด หรือการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกที่ทำให้กลยุทธ์เดิมใช้ไม่ได้ผล (High Impact / High Uncertainty)
- **Operational Risk:** ความเสี่ยงจากกระบวนการภายใน คน หรือระบบ
- **Financial Risk:** ความเสี่ยงด้านการเงิน สภาพคล่อง อัตราแลกเปลี่ยน
- **Compliance Risk:** ความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ



Governance & Culture	Strategy & Objective Setting	Performance	Review & Revision	Information, Communication, & Reporting
1. Exercises Board Risk Oversight	6. Analyzes Business Context	10. Identifies Risk	15. Assesses Substantive Change	18. Leverages Information and Technology
2. Establishes Operating Structures	7. Defines Risk Appetite	11. Assesses Severity of Risk	16. Reviews Risk and Performance	19. Communicates Risk Information
3. Defines Desired Culture	8. Evaluates Alternative Strategies	12. Identifies Risks	17. Pursues Improvement in Enterprise Risk Management	20. Reports on Risk, Culture, and Performance
4. Demonstrates Commitment to Core Values	9. Formulates Business Objectives	13. Implements Risk Responses		
5. Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals		14. Develops Portfolio View		

ความสับสนระหว่าง

"ความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์" (Strategic Risk) กับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการหรือความเสี่ยงอื่นๆ

1. สับสนกับ Operational Risk (ความเสี่ยงหน้างาน)

สิ่งที่คนเข้าใจผิด: คิดว่าเครื่องจักรเสีย พนักงานลาออก หรือระบบไอทีล่มคือ Strategic Risk ทำให้แก้ปัญหาไม่ถูกจุด มัวแต่ไปซ่อมแซมเรื่องเล็กๆ น้อยๆ (Efficiency) แต่ไม่ได้ดูว่าทิศทางใหญ่ของบริษัท

2. มองว่าเป็นเรื่องของ "เหตุการณ์ภายนอก" เท่านั้น

สิ่งที่คนเข้าใจผิด: คิดว่าต้องรอให้เกิดวิกฤตเศรษฐกิจหรือสงครามถึงจะเป็น Strategic Risk ความจริงคือหลายครั้งมันมาจากปัจจัยภายใน ทำให้ขาดการทบทวนการตัดสินใจของตัวเอง

3. คิดว่าถ้ามี "แผนสำรอง" (Business Continuity Plan) ก็จัดการ strategic risk ได้

ความจริง: ควรมีการพิจารณา Strategic Risk ผ่านการทบทวนและประเมินว่า "สมมติฐานที่เราใช้ตั้ง กลยุทธ์ยังเป็นจริงอยู่ไหม" (slide ถัดไป)

4. มองว่าเป็นเรื่องของ "ความน่าจะเป็น" (Probability)

สิ่งที่คนเข้าใจผิด: พยายามคำนวณโอกาสเกิดเป็นตัวเลข % เหมือนความเสี่ยงทางการเงิน แต่ความจริง strategic risk คำนวณยาก ต้องดูจาก weak signal ต่างๆ

- พฤติกรรมผู้บริโภคที่ค่อยๆ เปลี่ยน
- การลาออกของ "หัวกะทิ" หรือความเจียมไม่เสนอ idea ในองค์กร
- กฎหมายหรือกระแสสังคมที่เริ่มก่อตัว เช่น green energy

ระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้น (ความเป็นไปได้)

Risk Matrix		ระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้น (ความเป็นไปได้)				
		ต่ำมาก / น้อยมาก	ต่ำ / น้อย	ปานกลาง	สูง / น้อย	สูงมาก / น้อยมาก
		1	2	3	4	5
ผลกระทบ (ความรุนแรง)	สูงมาก / นานๆ	5	10	15	20	25
	สูง / วิกฤต	4	8	12	16	20
	ปานกลาง	3	6	9	12	15
	ต่ำ / น้อย	2	4	6	8	10
	ไม่เป็นสาระสำคัญ / น้อยมาก	1	2	3	4	5

Risk Acceptable Boundary Line (เส้นแนวทแยงมุมจากเซลล์ (3,3) ไป (5,5))

เวลาทบทวน **Strategic Risk** เรามักจะนำ **Business Model** มา วางแล้วตรวจสอบ **Assumptions** ใน 3 มิติหลัก ดังนี้

1. ความเชื่อเรื่อง "ลูกค้ายังต้องการเรา" (Desirability Assumption)
2. ความเชื่อเรื่อง "เรายังเก่งกว่าคู่แข่ง" (Competitiveness Assumption)
3. ความเชื่อเรื่อง "วิธีการทำเงินแบบเดิมยังใช้ได้" (Viability Assumption)

สรุปสั้นๆ:

BCP คือการเตรียมตัวเพื่อ "ทำสิ่งเดิมให้รอด"

Strategic Risk Management คือการเตรียมตัวเพื่อ "เปลี่ยนไปทำสิ่งใหม่ให้ทัน"

ตัวอย่าง Weak Signals ในอุตสาหกรรมสำคัญ



อุตสาหกรรมค้าปลีก (Retail)

Weak Signal: "Showrooming" และการค้นหาด้วยรูปภาพ

- พฤติกรรม: ลูกค้าเดินเข้าร้านค้าปลีกเพื่อไป "ลองสัมผัส" ของจริง แต่ในขณะที่ลองมือหนึ่งก็ถือมือถือเพื่อเช็กราคาในแอปฯ สัม/น้ำเงิน หรือใช้ Google Lens สแกนภาพเพื่อหาแหล่งที่ราคาถูกกว่าทันที

Weak Signal: การโหยหา "Curated Experience"

มากกว่าตัวเลือกที่หลากหลาย

- พฤติกรรม: ลูกค้าเริ่มเบื่อกับการโฆษณาจที่มีสินค้าเป็นหมื่นชิ้น และหันไปเชื่อ "Micro-Influencer" ที่เลือกมาให้แล้วเพียงไม่กี่ชิ้น



อุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์ (Real Estate)

Weak Signal: "Digital Nomadism" และความไม่อยากเป็นเจ้าของ

- พฤติกรรม: คนเริ่มไม่อยากผูกมัดด้วยการกู้บ้าน 30 ปี แต่สนใจการเช่าระยะยาวที่ยืดหยุ่น (Subscription-based living) เพื่อให้ย้ายตามงานหรือไลฟ์สไตล์ได้ง่าย



อุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม (F&B)

Weak Signal: "Conscious Consumption" (การกินอย่างตระหนักรู้)

- พฤติกรรม: ลูกค้าเริ่มถามหาที่มาของวัตถุดิบ (Traceability) ไม่ใช่แค่เรื่องสุขภาพ แต่เป็นเรื่องจริยธรรม เช่น การใช้แรงงานสัตว์ หรือการสร้างคาร์บอนฟุตพริ้นท์

Key Components of Strategic Risk:



- **Internal Factors:** ความเสี่ยงจากปัจจัยภายในบริษัท เช่น, poor leadership choices , faulty product development, lack of vision.
- **External Factors:** ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอกที่เกิดจากการที่โลกเปลี่ยนแปลงไปจนทางที่เลือกเดินนั้นใช้ไม่ได้อีกต่อไป เช่น Shifting consumer trends, new competitor entry, or disruptive technologies.

Key Components of Strategic Risk:

Internal Factors: ความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน

1. ความผิดพลาดในการตัดสินใจและการกำหนดทิศทาง (Strategic Planning & Leadership Error)

- นี่คือ "หัวขบวน" ของความเสี่ยง เกิดจากการที่ผู้นำมองภาพอนาคตผิด หรือยึดติดกับความสำเร็จในอดีต (Success Trap)
- ตัวอย่าง: ผู้บริหารตัดสินใจ **ไม่ลงทุน** ในระบบ AI เพราะมองว่า "แพงและยังไม่จำเป็น" ในขณะที่คู่แข่งเปลี่ยนไปใช้ AI Agent ลดต้นทุนไปแล้ว 50% ทำให้บริษัทสูญเสียความสามารถในการแข่งขันอย่างถาวร



2. ความเปราะบางด้านทรัพยากรและขีดความสามารถ (Resource & Capability Fragility)

- มีแผนที่สวยงาม (Strategy) แต่ "ไม่มีแรงเดิน" หรือ "พาหนะพัง" ระหว่างทาง
- ตัวอย่าง: องค์กรประกาศกลยุทธ์ AI-First แต่พนักงานส่วนใหญ่ยังใช้ Excel พื้นฐาน ไม่คล่อง และไม่มีงบประมาณจ้าง Data Scientist ความเปราะบางด้าน "ทุนมนุษย์" นี้ ทำให้กลยุทธ์กลายเป็นเพียงกระดาษเปล่า



3. วัฒนธรรมองค์กรที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Cultural Rigidity)

- องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบไซโล (Silos), กลัวความผิดพลาด, ทำงานแบบเดิมที่ต่อต้านนวัตกรรมใหม่
- ตัวอย่าง: เมื่อนำ AI เข้ามาช่วยตรวจอนุมัติสินเชื่อ แต่ หัวหน้างานระดับกลาง รู้สึกกลัวสูญเสียอำนาจหรือกลัวตกงาน จึงพยายามหาข้อจับผิดและขัดขวางไม่ทำให้ระบบใช้งานได้จริง ทำให้การ Transformation ล้มเหลว

ความเสี่ยงที่มองไม่เห็น: วัฒนธรรมองค์กรที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Cultural Rigidity)



The Problem (ความเสี่ยงปัจจัยภายใน)

- Siloed Structures: โครงสร้างที่ซับซ้อนและหวงข้อมูล ทำให้การดึง Data มาป้อน AI ทำไม่ได้จริง
- Fear of Power Loss: ผู้บริหารระดับกลางรู้สึกกลัวสูญเสียอำนาจ หรือกลัว AI ทำได้ดีกว่า จึงพยายามจับผิดและขัดขวางไม่ให้ระบบทำงานจริง (Sabotage)

The Audit Action

- IA ต้องไม่ตรวจแค่ Technology แต่ต้องประเมินกระบวนการ Change Management
- หากพบสัญญาณการต่อต้านอย่างเป็นระบบ ต้องรายงานเป็น Strategic Risk (Red Flag) ระดับองค์กร ไม่ใช่แค่ปัญหา Operation

ลดช่องว่างความพร้อม: เมื่อผู้บริหารและพนักงานมอง AI คนละมุม

สะพานเชื่อม: IA's Role

1. ตรวจสอบงบประมาณและเวลา (Realistic Timeline) ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์
2. สอบทานว่ามีแผนการ Upskill / Reskill ให้พนักงานอย่างเป็นรูปธรรม

พิราบ: The Operator Fear

- มุมมอง: กังวลเรื่องความมั่นคงในงาน (Job Security) และทักษะที่ไม่พร้อม
- จุดบอด:ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเพราะไม่เห็นประโยชน์ต่อหน้างานตนเอง

ยอดเวา: The Executive Illusion

- มุมมอง: มองภาพฝัน เชื่อว่า AI จะลดต้นทุนได้ 50% ทันที และแก้ปัญหาได้ทุกอย่าง
- จุดบอด: ขาดความเข้าใจเรื่องข้อจำกัดทางเทคนิคและ Data Infrastructure

Key Components of Strategic Risk:

Internal Factors: ความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน

4. โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure)

- โครงสร้างที่ซับซ้อนเกินไปทำให้ "เส้นประสาท" ขององค์กรทำงานช้า
- ตัวอย่าง: ทีมการตลาดเห็นโอกาสในการใช้ AI สร้าง Content แบบ Real-time แต่ต้องรออนุมัติจาก 5 แผนกเป็นเวลา 2 สัปดาห์ จนกระแสในโซเชียลเปลี่ยนไปแล้ว (ความเร็วของโครงสร้างตามความเร็วของโลกไม่ทัน)

5. ความล้มเหลวในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Execution Failure)

- บั๊กหมดถูก เลือกวาหนะถูก แต่ "ขับรถไม่เป็น"
- ตัวอย่าง: บริษัทตั้งเป้าจะเปลี่ยนระบบ Call Center เป็น AI Chatbot ภายใน 1 ปี แต่ไม่มีการกำหนดเป้าหมายระยะสั้น ไม่มีการทดสอบระบบ และไม่มีการสำรองแผนงานเมื่อเกิดข้อผิดพลาด จนทำให้ระบบล่มและลูกค้าด่าทั้งเมือง



External Factors: ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก



สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย
The Institute of Internal Auditors of Thailand

เมื่อโลกเปลี่ยน เส้นทางเดิมอาจไปไม่ถึง: 3 ความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ (Strategic Risk)

1. เส้นทางเดิมถูกปิดตาย (Market/Regulatory Disruption)



กฎระเบียบใหม่ทำให้ธุรกิจเดิมทำต่อไปไม่ได้
เหมือนการแบนพลาสติกที่ทำให้โรงงานถุงพลาสติกไปต่อไม่ได้ทันที

สถานการณ์จำลอง vs. ธุรกิจ



ถนนถูกดินถล่มปิดตาย



กฎระเบียบ/ข้อบังคับ (Regulatory):
การประกาศแบนพลาสติก 100%

2. มีทางด่วนสายใหม่ที่เร็วกว่า (Technological Disruption)



เทคโนโลยีใหม่มาแทนที่ด้วยประสิทธิภาพที่สูงกว่า
เหมือนรถไฟความเร็วสูงที่ทำให้คนเลิกขึ้นรถไฟไปเชียงใหม่ (กรณี Kodak)

สถานการณ์จำลอง vs. ธุรกิจ



มีรถไฟความเร็วสูงที่เร็วกว่า



เทคโนโลยี (Technological):
ฟิล์มถ่ายรูปถูกแทนที่ด้วยระบบดิจิทัล

3. ปลายทางเปลี่ยนไปจนไม่ใช่ที่ที่อยากไป (Shift in Consumer Preference)



พฤติกรรมลูกค้าเปลี่ยนจนเป้าหมายเดิมหมดความหมาย
เหมือนคนเลิกเดินห้างแล้วหันไปสั่งออนไลน์หรือไปคาเฟ่แทน

สถานการณ์จำลอง vs. ธุรกิจ



เชียงใหม่กลายเป็นทะเลทราย



พฤติกรรมผู้บริโภค (Preference):
การช้อปปิ้งออนไลน์มาแทนที่การเดินห้าง

คุณคิดว่าสถานการณ์ไหน น่ากลัวที่สุด?

1. Regulatory disruption
2. Technological disruption
3. Shift in customer preference



แต่ทำไมที่ประเทศไทย
ผลกระทบของ Online
ไม่รุนแรงเท่ากับอเมริกา???

Why Strategic Risk Matters Most?

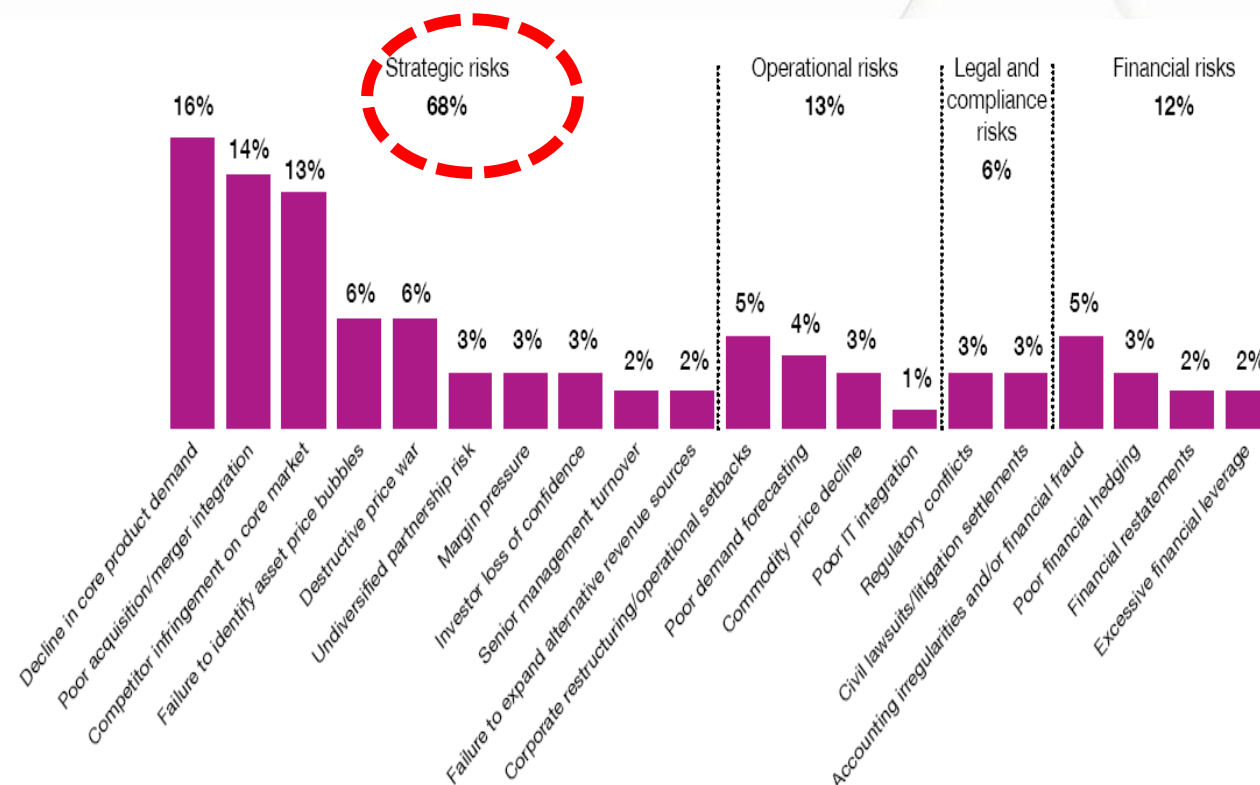
- **Long-Term Impact:** ต่างจากความเสี่ยงด้านการดำเนินงานที่มักเกิดขึ้นชั่วคราว ความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์สามารถส่งผลกระทบต่อเนื้อเป็นเวลาหลายปี และอาจนำไปสู่การล้มละลายได้
- **Irreversibility:** การตัดสินใจพลาดเชิงกลยุทธ์มักจะกลับตัวลำบาก เพราะเกี่ยวกับลงทุนขนาดใหญ่และ competitive advantage
- **ความซับซ้อนในการจัดการ:** มักเกิดจากปัจจัยภายนอกที่ควบคุมยาก เช่น การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค หรือคู่แข่งรายใหม่ที่ใช้โมเดลธุรกิจที่แตกต่าง รวมทั้งเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงเร็ว (Disruption)
- **ความเสียหายต่อชื่อเสียง:** การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่ผิดพลาดมักมาพร้อมกับการสูญเสียความเชื่อมั่นจากนักลงทุนและลูกค้า ซึ่งกอบกู้คืนได้ยาก



Why Strategic Risk Matters Most?

- การวิจัยเกี่ยวกับบริษัทมหาชนขนาดใหญ่ชี้ให้เห็นว่า **ความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ (Strategic Risk)** คือสาเหตุสำคัญที่สุดที่ทำให้มูลค่าธุรกิจลดลงอย่างรุนแรง
- ถ้ากลยุทธ์ผิด (Wrong Direction) ต่อให้ Operation ดีแค่ไหน ก็คือการ "เดินลงเหวอย่างมีประสิทธิภาพ"
- Strategic Risk มักเป็นสาเหตุหลักที่ทำให้มูลค่าหุ้น (Market Cap) ดิ่งลงอย่างรุนแรงและรวดเร็ว

ROOT CAUSES OF DECLINE



Note: Market capitalization declines represent a drop in company share price of 30 percent or greater relative to peer group. N = 128
Source: Corporate Executive Board, with permission. From the Audit Director Roundtable of The Finance And Strategy Practice, www.adr.executiveboard.com. 2010.

Figure 3: Market capitalization decline drivers (Top 20 percent of Fortune 1000 - 1998-2009).

Failures from Conventional Strategic Risk



ในอดีต "กลยุทธ์" คือการรักษาอำนาจและแผ่นดิน
ความผิดพลาดมักเกิดจาก ความแตกแยกภายใน หรือ
การประเมินศัตรูต่ำเกินไป

ตัวอย่าง: การเสียกรุงศรีอยุธยา ครั้งที่ 2 (พ.ศ. 2310)

o **กลยุทธ์ที่พลาด:** การเน้นตั้งรับอยู่แต่ในพระนครและ
รอให้นำหลาเข้ามาขับไล่พม่าเหมือนในอดีต (Passive
Strategy) โดยไม่ได้คาดคิดว่าพม่าจะเปลี่ยนกลยุทธ์
มาสร้างค่ายล้อมกรุงในที่ดอนและอยู่ยาวข้ามปี
นอกจากนี้ ยังมี ความแตกแยกในหมู่ขุนนางที่คอยขัดแย้ง
ขัดขวางกันเอง

o **ผลเสีย:** อาณาจักรที่รุ่งเรืองกว่า 400 ปี ล่มสลายลง
โดยสิ้นเชิง เมืองถูกเผาทำลายและผู้คนถูกกวาดต้อน



Failures from Conventional Strategic Risk



ตัวอย่าง: การเสียกรุงศรีอยุธยา ครั้งที่ 2 (พ.ศ. 2310)

- **Assumption** ของกลยุทธ์เดิมที่ตั้งรับพม่า: คือรอให้น้ำหลากมาขับไล่พม่าเหมือนในอดีต
- **Fact** ที่เกิดขึ้นจริง: พม่าเปลี่ยนกลยุทธ์มาสร้างค่ายล้อมกรุงในที่ดอนและอยู่ยาวข้ามปี (ล้อมอยู่ประมาณ 1 ปี 2 เดือน)
- **Reaction** ของไทย: มีการตีฝ่าวงล้อมพม่าออกมาทางทิศตะวันออก โดยพระยาตากและทหารประมาณ 500 นาย

บทเรียนเชิง Strategic Risk จากพระเจ้าตาก:

นี่คือตัวอย่างของการ "**Cut Loss**" (การยอมตัดใจทิ้งสิ่งที่รักษาไม่ได้) ท่านมองเห็นความเสี่ยงที่ชัดเจน (Absolute Risk) ว่าอยุธยาถึงจุดจบแล้ว การรั้งจะอยู่ป้องกันต่อคือการบริหารความเสี่ยงที่ผิดพลาด ท่านจึงเลือก **Exit Strategy** เพื่อไปสร้างโอกาสใหม่ (Future Opportunity) ที่จันทบุรีแทน

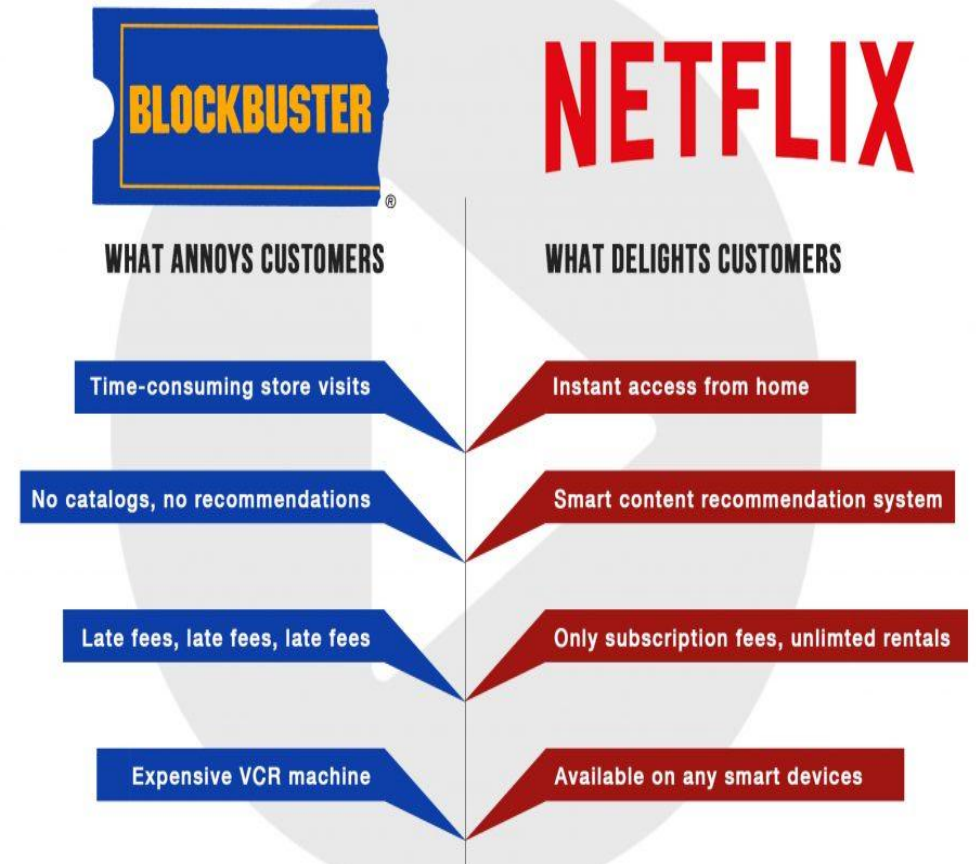
กรณีศึกษา: ความล้มเหลวเชิงกลยุทธ์ ในยุคใหม่ (Modern Strategic Failures):

• Blockbuster vs. Netflix

(บทเรียนเรื่อง Digital Transformation)

ประเด็นที่น่าสนใจคือ **Blockbuster** มีโอกาสซื้อ **Netflix** ในราคาเพียง **50** ล้านดอลลาร์ แต่ปฏิเสธเพราะมองว่าธุรกิจเช่าวิดีโอแบบเดิมยังทำเงินได้มหาศาล (Cash Cow)

- **ความผิดพลาดเชิงกลยุทธ์:** การยึดติดกับ Physical Store และรายได้จากค่าปรับส่งสาย (Late Fees) จนมองข้ามพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปสู่ Streaming
- **บทสรุป:** Blockbuster ล้มละลายในปี 2010 ในขณะที่ Netflix กลายเป็นยักษ์ใหญ่ระดับโลก มูลค่า 400,000 ล้านดอลลาร์

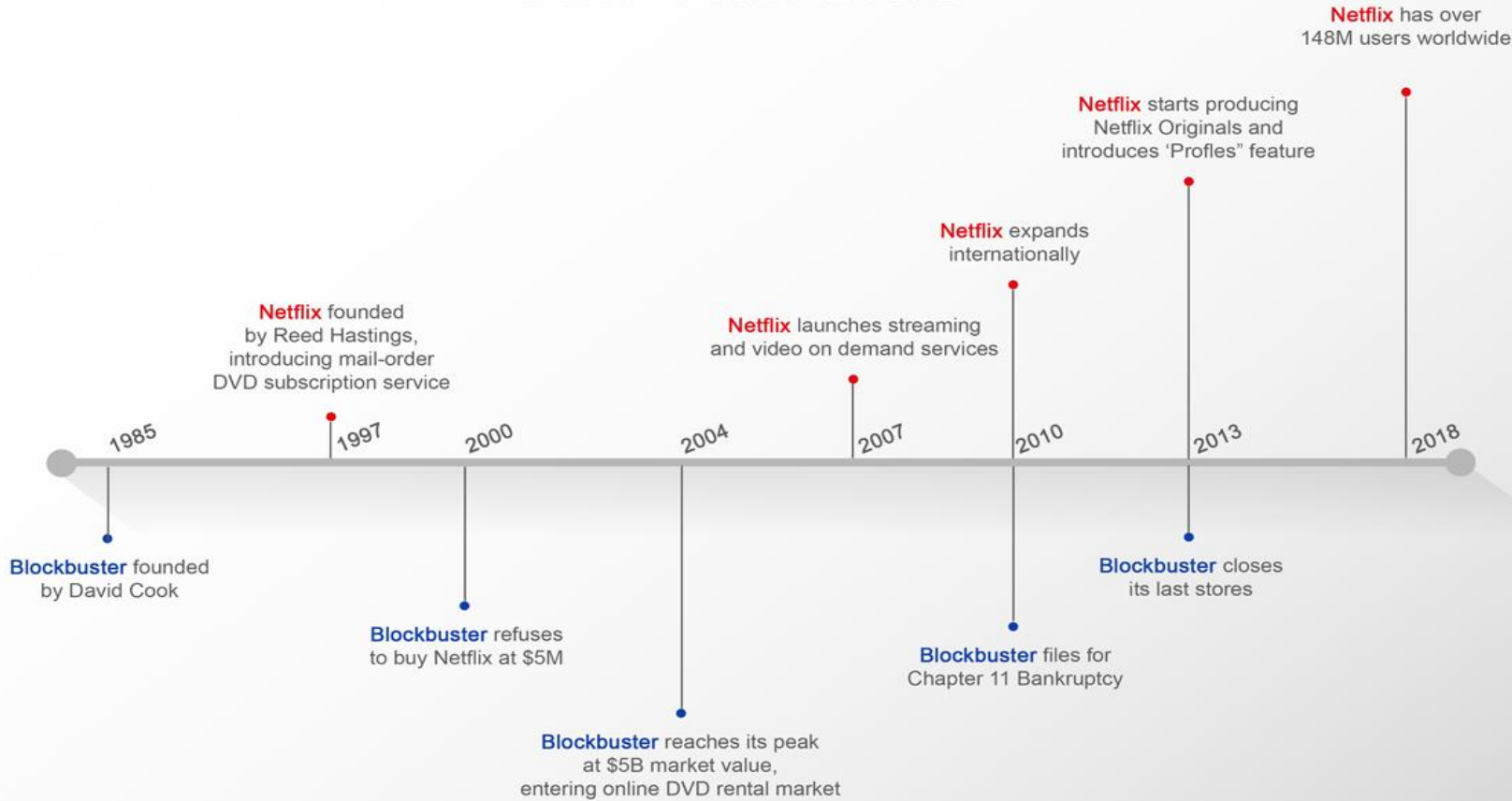




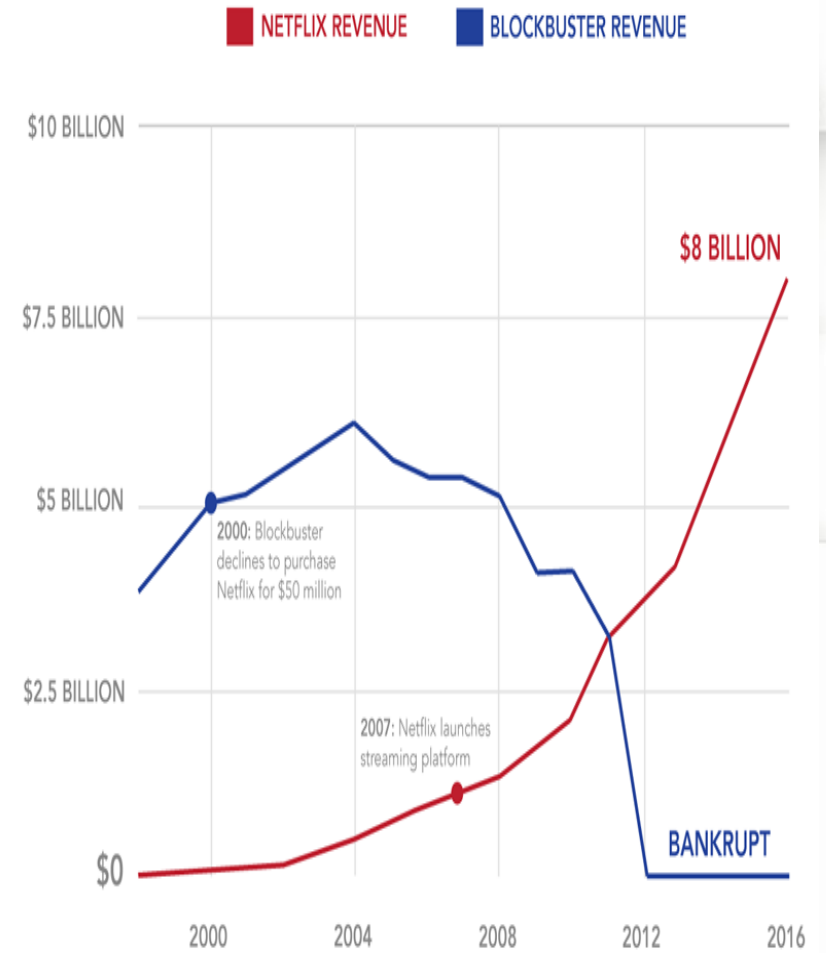
vs.

NETFLIX

THE TIMELINE



NETFLIX VS. BLOCKBUSTER (1998 - 2016)



Source: *Disrupted or Disrupter: Which One Will You Be?* (Cloud Technology Partners, 2017)

ทำไม Blockbuster ถึงล้มละลาย ใน 10 ปีต่อมา?

กลยุทธ์ "หมัดน็อก" ที่ Netflix ใช้ถล่มอาณาจักรหมื่นล้านของ Blockbuster จนล้มละลาย:

หมัดที่ 1: "หลายบ่อเงินบ่อทอง" (The Late Fee Trap)

หมัดที่ 2: "ใช้อัลกอริทึมสะกดจิต" (The Recommendation Engine):
พัฒนา **Cinematch** อัลกอริทึมที่แนะนำหนังเก่าหรือหนังนอกกระแสที่ "ตรงใจ"
ลูกค้าแต่ละคน (Personalization)

หมัดที่ 3: Digital Disruption & Total Convenience

: เมื่อพฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนไปชอบความสะดวกสบาย (สถานการณ์ที่ 3) "จุดแข็ง"
เรื่องสาขาของ Blockbuster กลายเป็น "จุดอ่อน" ทั้งนี้ เพราะกลายเป็นภาระค่าเช่า
และค่าพนักงานที่ตัดออกไม่ได้ ในขณะที่ Netflix ตัวเบาหวิวและขยายตัวได้เร็วกว่า
พันเท่า



กรณีศึกษา: ความล้มเหลวเชิงกลยุทธ์ในยุคใหม่ (Modern Strategic Failures):

- **Bed Bath & Beyond (บทเรียนเรื่อง Inventory & Digital Strategy)** เพิ่งยื่นล้มละลายไปเมื่อปี 2023 นี่คือตัวอย่างของการบริหารกลยุทธ์ที่ผิดพลาดท่ามกลางการถาโถมของ E-commerce
- **ความผิดพลาดเชิงกลยุทธ์:** เน้นการขายผ่านหน้าร้านและการส่งคูปองกระดาษทางไปรษณีย์มากเกินไป และ ที่สำคัญคือการเปลี่ยนกลยุทธ์มาขายสินค้า "Private Brand" (ยี่ห้อตัวเอง) มากเกินไปจนลูกค้าหาแบรนด์ดังที่ต้องการไม่เจอ
- **บทสรุป:** เสียความเชื่อมั่นจากลูกค้าและสภาพคล่องอย่างรุนแรงจนต้องปิดตำนานร้านของใช้ในบ้านอันดับหนึ่งในอเมริกา



ได้บทเรียนอะไรบ้าง จาก **Bed Bath & Beyond (BBBY)**

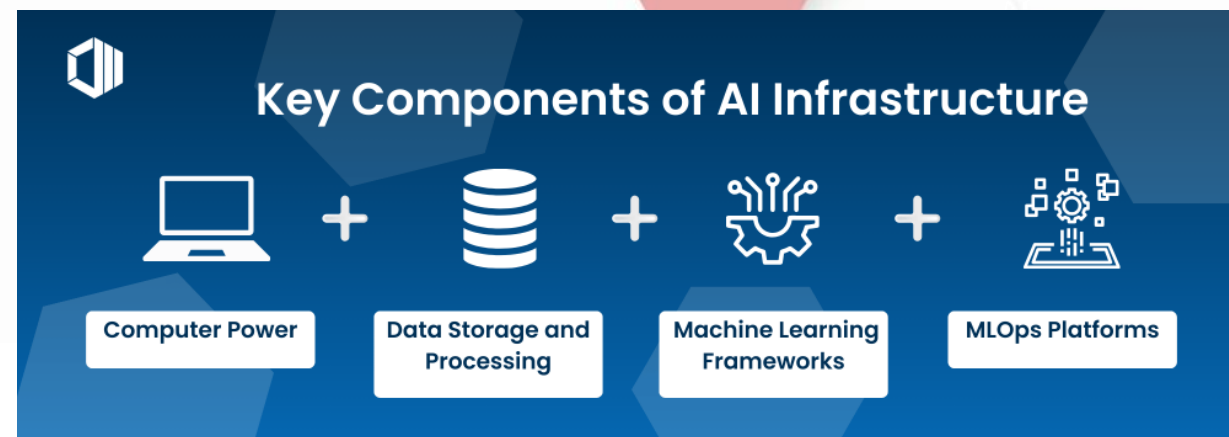
กรณีของ **Bed Bath & Beyond** เป็นตัวอย่างคลาสสิกของความผิดพลาดในการบริหาร
เงินทุน:

ใช้เงินผิดที่: บริษัทใช้เงินกว่า **11,800 ล้านดอลลาร์** ในการซื้อหุ้นคืนตั้งแต่ปี 2004
ซึ่งเป็นจำนวนเงินที่มากกว่าหนี้สินทั้งหมดที่ทำให้บริษัทล้มละลายเสียอีก

พลาดโอกาสปรับตัว: ในขณะที่คู่แข่งอย่าง Amazon, Walmart และ Target ทุ่มงบ
มหาศาลเพื่อทำ **Digital Transformation** และระบบ **Omnichannel** แต่ BB&B
กลับนำเงินไปซื้อหุ้นคืนเพื่อประคองราคาหุ้น ทำให้สุดท้ายระบบหลังบ้านล่าช้าและ
ปรับตัวเข้าสู่ยุค E-commerce ไม่ทัน

การกู้เงินมาซื้อหุ้นคืน: ในช่วงท้าย BB&B ถึงขั้นกู้เงิน (Issue Debt) มาเพื่อซื้อหุ้นคืน
ซึ่งเป็นการทำลายสภาพคล่องอย่างรุนแรงเมื่อผลประกอบการจริงเริ่มถดถอย

- ประเด็นฝากให้คิด: ในยุค AI นี้ องค์กรจะเจอแรงกดดันแบบเดียวกัน คือจะเอาเงินไป "ปันผล" เพื่อให้หุ้นขึ้นในวันนี้ หรือจะยอม "ขาดทุนในวันนี้" เพื่อสร้าง AI Infrastructure สำหรับอนาคต?



ความเหมือนของ "จุดเปลี่ยนยุคสมัย" (Historical Parallels)

จากยุค Internet 1990/Dot-com Bubble เข้าสู่ยุค AI ในปัจจุบัน:

- "กระแส **FOMO** กับ คุณค่าที่แท้จริง: ในยุคอินเทอร์เน็ต คนแห่ลงทุน เพราะกลัวตกขบวนจนเกิดฟองสบู่แตก กรณี AI ในวันนี้ก็กำลังเผชิญความเสี่ยงแบบเดียวกัน แต่บทเรียนสำคัญคือ 'เมื่อฟุนตลจบลง เทคโนโลยี AI จะไม่ได้หายไปไหน แต่มันจะกลายเป็นลมหายใจใหม่ของทุกธุรกิจ' เหมือนที่อินเทอร์เน็ตยังอยู่กับเราจนถึงวันนี้"
- **The Infrastructure Shift:** เหมือนที่ไฟฟ้าหรืออินเทอร์เน็ตเปลี่ยนวิธีทำงาน AI จะไม่ใช่แค่ "เครื่องมือเสริม" แต่เป็น "เครื่องยนต์หลัก" การบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์จึงไม่ใช่การถามว่า "จะใช้ AI ไหม" แต่คือ "จะอยู่รอดอย่างไรในโลกที่มี AI เป็นมาตรฐาน"



Executive Strategic Risk Checklist: AI Transformation Ready?

1. มิติการรับรู้ทิศทางโลก (Strategic Awareness)

- Road Closure Check: ธุรกิจเรามีรายได้หลักจาก "ถนนสายเก่า" (งานซ้ำซาก, งานตัวกลาง, หรือ ความไร้ประสิทธิภาพเดิมๆ) เกิน 60% หรือไม่? (ถ้าใช่ ถนนเส้นนี้กำลังจะถูก AI ปิดตาย)
- The Netflix Moment: เราสามารถระบุชื่อ "คู่แข่ง" หรือ "เทคโนโลยี" ที่มีโอกาสมาทำลาย (Disrupt) โมเดลธุรกิจเราภายใน 3 ปีข้างหน้าได้ชัดเจนแล้วหรือยัง?
- Customer Preference Shift: เรามีระบบติดตามพฤติกรรมลูกค้าที่ "เงียบหายไป" (Quiet Shift) หรือไม่? หรือเรายังดูแลยอดขายรายเดือน?

2. มิติการตัดสินใจภายใน (Internal Management)

- Resource Allocation: เรากำลังเอาเงินไป "ซื้อหุนคืน" หรือ "ปันผล" เพื่อเอาใจตลาดหุ้น จนไม่มีงบเหลือสร้าง AI Infrastructure (Data & GPU) สำหรับอนาคตหรือไม่? (บทเรียนจาก Bed Bath & Beyond)
- Long-term vs Short-term: เรายอมที่จะมีผลกำไรลดลงในไตรมาสนี้ เพื่อแลกกับการสร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ในอีก 5 ปีข้างหน้าหรือไม่?

Executive Strategic Risk Checklist: AI Transformation Ready?

3. มิติทรัพยากรมนุษย์และวัฒนธรรม (Culture & Talent)

- **The Skill Gap:** พนักงานของเรามีทักษะการใช้ AI (Prompting/Agent Management) มากน้อยแค่ไหน? หรือเรายังมีพนักงานที่ "กลัวรถไฟความเร็วสูง" จนขัดขวางการเปลี่ยนแปลง?
- **Psychological Safety:** ในห้องประชุม มีใครกล้าท้าทายผู้บริหารเมื่อเห็นว่ากลยุทธ์ที่ใช้อยู่เริ่มล้าสมัยหรือไม่? (บทเรียนจาก Blockbuster)

4. มิติเทคโนโลยีและการควบคุม (Technology & Governance)

- **Data Cleanliness:** ข้อมูลในองค์กรเรา "พร้อมป้อนให้ AI" หรือยัง? (ข้อมูลที่กระจัดกระจายและไม่สะอาด คือความเสี่ยงเชิงโครงสร้างที่เงินก็แก้ไม่ได้ในระยะสั้น)
- **Control & Ethics:** เรามีแนวทาง (Framework) ในการควบคุม AI Agent หรือยัง? เพื่อมั่นใจว่าเป้าหมายของ AI จะไม่ขัดกับจริยธรรมหรือเป้าหมายของมนุษย์

5. มิติความเร็วในการปรับตัว (Agility)

- **Decision Speed:** โครงสร้างการตัดสินใจของเราใช้เวลานานเกินกว่าความเร็วของ AI หรือไม่? (ถ้าคู่แข่งใช้ AI คิดกลยุทธ์รายวัน แต่เราต้องรออนุมัติรายเดือน เราแพ้ตั้งแต่ในมุ้ง)



การนำ Strategic Risk Checklist ไปใช้ให้เกิดผลจริงในระดับมืออาชีพ ไม่ใช่แค่การ "ติ๊กถูก" แต่คือการสร้าง "วัฒนธรรมการตั้งคำถาม" (Culture of Inquiry)

1. ใครควรเป็นคนประเมิน (The Assessors)

ในทางปฏิบัติ ควรทำแบบ Top-Down และ Cross-Functional

- Board of Directors / Audit Committee: ประเมินในภาพกว้าง (High-level)
- CEO & C-Suite (Executive Committee): เป็นกลุ่มหลักที่ต้องตอบ Checklist นี้ร่วมกัน เพราะแต่ละคนถือข้อมูลคนละด้าน
- Business Unit (BU) Leaders: ให้ระดับแม่ทัพที่คุมธุรกิจแต่ละส่วนทำ Self-Assessment เพราะคนกลุ่มนี้จะเห็น "สัญญาณเตือนภัย" (Early Warning Signals) ก่อนใครเพื่อน

2. ใครควรเป็นคน Challenge Assumptions?

การตั้งสมมติฐาน (Assumptions) คือจุดที่เปราะบางที่สุด มืออาชีพจะใช้กระบวนการที่เรียกว่า "Red Teaming" หรือ "Devil's Advocate":

- * Strategy Department / Chief Strategy Officer (CSO):
- * Risk Management Function (CRO):
- * External Consultants / Experts:

การนำ Strategic Risk Checklist ไปใช้ให้เกิดผลจริงในระดับมืออาชีพ ไม่ใช่แค่การ "ตักตัก" แต่คือการสร้าง "วัฒนธรรมการตั้งคำถาม" (Culture of Inquiry)

3. บทบาทของ Internal Audit (IA)

Internal Audit ยุคใหม่ (Agile Audit) จะไม่มาตรวจว่า "ทำตามระเบียบไหม" แต่จะตรวจ "ความสมบูรณ์ของกระบวนการคิด":

- ไม่ได้ตรวจว่าผลลัพธ์ถูกไหม: แต่ตรวจว่า "ที่บอกว่าลูกค้ายังชอบเราอยู่ มีข้อมูลสนับสนุนอย่างไรบ้าง? มีการทำ Survey จริงไหม?"
- ประเมิน Evidence-based: IA จะดูว่าการตัดสินใจสำคัญๆ มี Data Support หรือมีกระบวนการ Stress Test (จำลองสถานการณ์เลวร้าย) ก่อนตัดสินใจหรือไม่

AI Governance: เมื่อระบบตัดสินใจพลาด... ใครคือผู้รับผิดชอบ?

ยอด (Board / CEO)

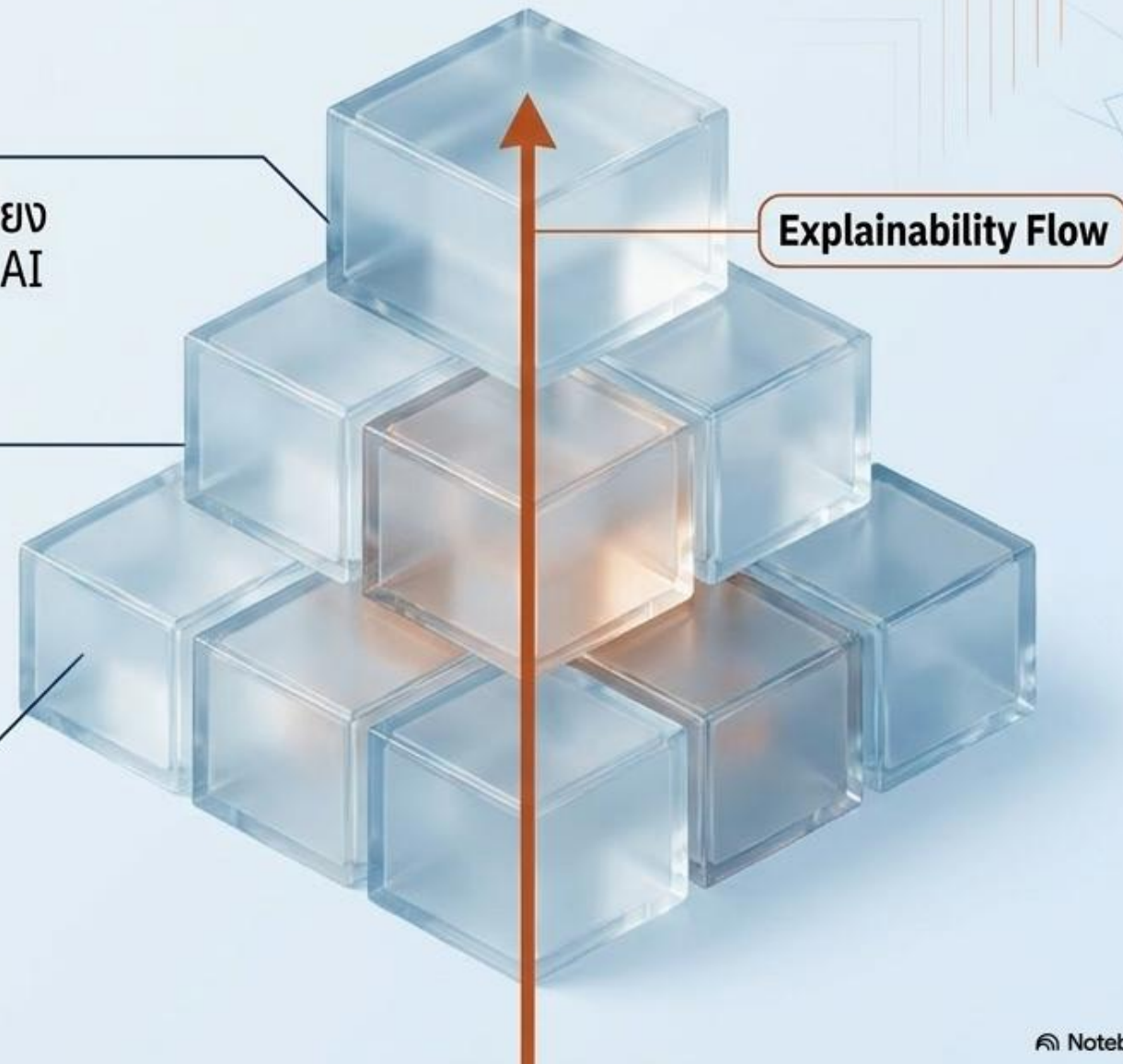
Strategic Intent & Accountability: อนุมัติระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และเป็นผู้รับผิดชอบสูงสุดหาก AI ทำให้องค์กรสูญเสียความน่าเชื่อถือหรือละเมิดกฎหมาย

กลาง (ผู้บริหารระดับกลาง / Risk & IA)

Framework & Explainability: ออกแบบและกำกับดูแล (Governance Framework) ตรวจสอบให้มั่นใจว่า AI ไม่ใช่ Black Box และสามารถอธิบายเหตุผลการตัดสินใจได้

ฐาน (ผู้ปฏิบัติงาน / Developers & Users)

Execution & Human-in-the-loop: รับผิดชอบในการทดสอบโมเดล, ตรวจสอบอคติ (Bias), และควบคุมการใช้งานไม่ให้ละเมิดข้อมูลส่วนบุคคล



The IA Blueprint: บทบาทของผู้ตรวจสอบ (ก่อน - ระหว่าง - หลัง)

STAGE 1: ก่อน (Before Implementation)

- 🔗 **Strategy Alignment:**
AI ตัวนี้ตอบโจทย์ธุรกิจจริงหรือแค่ทำตามกระแส?
- 🔗 **Readiness Assessment:**
ประเมินความพร้อมของข้อมูลและโครงสร้างพื้นฐาน
- 🔗 **Vendor Risk:**
ประเมินความเสี่ยงของ Third-party AI Provider

STAGE 2: ระหว่าง (During Deployment)

- 🔗 **Data Privacy & Bias:**
ตรวจสอบการจัดการข้อมูลส่วนบุคคลและอคติอัลกอริทึม
- 🔗 **Explainability Test:**
ทดสอบว่าผู้พัฒนาระบุเหตุผลการตัดสินใจของ AI ได้หรือไม่
- 🔗 **Change Management:**
ตรวจสอบความต้านทานของพนักงาน

STAGE 3: หลัง (After Go-Live)

- 🔗 **Continuous Monitoring:**
เฝ้าระวังผลลัพธ์ที่อาจผิดเพี้ยนไปจากเดิม (Model Drift)
- 🔗 **Value Realization:**
ประเมินว่าลดต้นทุนหรือเพิ่มรายได้ตามที่สัญญาไว้หรือไม่
- 🔗 **Incident Response:**
ทดสอบแผนรับมือฉุกเฉินหาก AI ทำงานล้มหรือสร้างความเสียหาย

จากผู้เฝ้าประตู (Gatekeeper) สู่ผู้นำทางยุทธศาสตร์ (Strategic Navigator)

Transparency over Fear

เปลี่ยน AI จากกล่องดำที่น่ากลัว
ให้เป็นกล่องใสที่องค์กรควบคุม
ตรวจสอบ และอธิบายได้อย่างแท้จริง



Aggressive but Safe

บทบาทสูงสุดของ IA
คือการสร้างความมั่นใจให้องค์กรกล้าทำ
AI Transformation...
เพราะรู้ว่า 'ระบบเบรกและพวงมาลัย'
ถูกตรวจสอบอย่างสมบูรณ์



สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย
The Institute of Internal Auditors of Thailand

กรุณาทำแบบประเมินหลังจบการอบรม เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ข้อมูลติดต่อ



www.theiiat.or.th



IIA Thailand



training@theiiat.or.th



02-7129124 ต่อ 101-104