

การบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

อาจารย์ จิรพร สุเมธีประสิทธิ์ <http://chirapon.wordpress.com/>



ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ คืออะไร ?

1. ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนธุรกิจ การกำหนดกลยุทธ์ของกิจการในอนาคตที่ยังคงเดิม หรือต้องมีการปรับเปลี่ยนในส่วนใดบ้าง ซึ่งโดยทั่วๆ ไปการกำหนดกลยุทธ์มักจะครอบคลุม การริเริ่มในสายธุรกิจใหม่ที่ยังไม่เคยทำมาก่อน ขยายธุรกิจและบริการในปัจจุบันจากเดิมผ่านการขยายธุรกิจ ในปัจจุบันออกไป การลงทุนพัฒนาด้านสิ่งอำนวยความสะดวก หรือโครงสร้างพื้นฐาน ความรู้ทักษะของบุคลากร อุปกรณ์ เครื่องมือ หรือระบบงาน เทคโนโลยี รวมทั้งผู้ให้บริการภายนอก (Outsourcing) ด้วย

2. ความเสี่ยงที่การดำเนินกระบวนการตามกลยุทธ์ที่กิจการกำหนดจะต่างคนต่างทำเพราะสายงานที่ 1 ไม่รับรู้สายงานอื่นทำอะไรกันอยู่บ้าง จนอาจจะทำให้กลยุทธ์ไม่บรรลุผลสำเร็จ

3. ความเสี่ยงที่มาจากการใช้สมมติฐานสำคัญเพื่อการวางแผนธุรกิจ ซึ่งถ้าหากสมมติฐานนั้นๆ ไม่ใช่สภาพที่เกิดจริงระหว่างการใช้กลยุทธ์ ก็หมายความว่า กลยุทธ์นั้นๆ ก็จะไม่สามารถใช้ได้ในภาคปฏิบัติด้วย โดยเฉพาะสมมติฐานจากสภาพแวดล้อมภายนอกและสิ่งแวดล้อม ซึ่งต้องอาศัยองค์ความรู้อย่างเพียงพอ

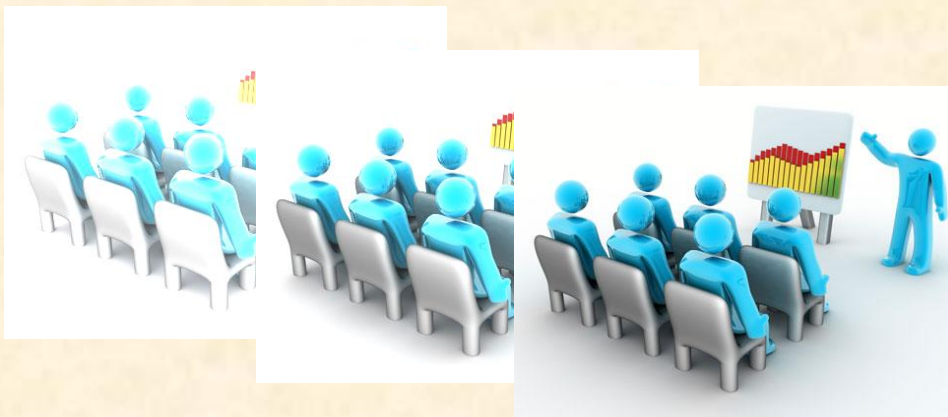
4. ในกิจการที่มีความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ที่มีนัยสำคัญจะเกิดเหตุการณ์สำคัญคือความเสี่ยงด้านกลยุทธ์กลับมาครอบงำกิจการ ไม่ใช่กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น และเหตุการณ์นี้เกิดขึ้นโดยที่ผู้บริหารกิจการอาจจะไม่รู้ตัวด้วยซ้ำ และสำคัญผิดว่ากำลังใช้กลยุทธ์ที่จะนำกิจการไปสู่ความอยู่รอดหรือการฟื้นฟูกิจการอยู่ หรือหนทางของความสำเร็จ

5. กลยุทธ์เป็นตัวบ่งบอกและตีกรอบการดำเนินธุรกิจและผลักดันให้กิจการทุ่มเทความพยายาม ทรัพยากร บุคลากร งบประมาณ เงินกู้ยืมทั้งหมดไปในแนวทางนั้นกิจการจะดำเนินธุรกิจต่อไปได้ก็ต่อเมื่อผ่านกระบวนการทบทวนผลดำเนินงานที่เกิดขึ้นและ Scenario ที่กำหนดไว้ว่าควรจะเกิดขึ้นเมื่อเริ่มต้นวางแผนกลยุทธ์นั้นๆ เพราะกลยุทธ์ที่ใช้อยู่อาจจะล้าสมัยไปแล้ว และตามไม่ทันความเปลี่ยนแปลงภายนอกที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง

6. ความเสี่ยงที่มาจากเหตุการณ์ภายนอก การเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอนที่มีนัยสำคัญจนทำให้กิจการไม่อาจปกป้องคุณค่าของกิจการไว้ได้ ขัดขวางหนทางการเติบโตของกิจการและคุณค่าในส่วนของผู้ถือหุ้น

สาเหตุของการเกิดความเสี่ยงด้านกลยุทธ์อาจจะมาจากหลายสาเหตุด้วยกัน

1. ความสามารถในการทำรายได้หรือแสวงหาผลตอบแทนทางการเงิน ผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ หรือผลตอบแทนทางสังคมลดลงจากเดิม จนไม่สามารถสร้างรายได้หรือผลตอบแทนได้ ขณะที่กิจการต้องแบกรับความเสี่ยงไว้สูงมาก
2. การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่มีความก้าวหน้าไปเรื่อยๆตามการสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรมจนทำให้โมเดลธุรกิจที่กิจการใช้อยู่ไม่เหมาะสม
3. ความสามารถในการจัดการกับสถานการณ์ธุรกิจที่ผิดปกติหรือภาวะวิกฤติมีต่ำมากจากความเชื่อว่าสถานการณ์ต่างๆเป็นปกติเสมอ ไม่มีเหตุการณ์ หรืออุบัติเหตุร้ายแรงใดๆที่จะเข้ามากระทบต่อการดำเนินงานของกิจการได้ จึงไม่ได้เตรียมกลยุทธ์ในภาวะวิกฤติไว้ด้วย
4. สถานะ การแข่งขัน และสถานการณ์ในตลาด รวมทั้งลูกค้า เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม จนไม่อาจจะใช้กลยุทธ์เดิม บริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. ความล้มเหลวของโครงการใหม่ โปรแกรมใหม่ที่กิจการไม่คุ้นเคย จึงเผชิญหน้ากับความเสี่ยงเกิดใหม่ ซึ่งกลยุทธ์ที่ใช้อยู่ไม่อาจจะบริหารจัดการได้อย่างเพียงพอและเหมาะสม



แม้ว่า ตามแนวคิด ERM จะระบุชัดเจนว่าความเสี่ยงด้านกลยุทธ์เป็นประเภทของความเสี่ยง 1 ใน 4 ประเภทที่เรียกว่า S (Strategy) - O (Operation) - F (Financial) - C (Compliance) และมอบหมายให้กิจการเน้นกระบวนการบริหารความเสี่ยงพร้อมกัน

แต่ถ้าพิจารณาจากสภาพการดำเนินธุรกิจที่แท้จริง ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียวคือ ช่วงที่กิจการทำการวางแผนกลยุทธ์นั่นเองและเมื่อเกิดความเสี่ยงด้านกลยุทธ์แล้ว ก็จะส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง O-F-C ตามมาในเวลาต่อมา

ซึ่งความเสี่ยงที่เกิดภายหลังจากกลยุทธ์ได้รับความเห็นชอบและถ่ายทอดลงไปสู่ระดับปฏิบัติการแล้ว ไม่ควรเรียกความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ หากแต่เป็นผลมาจากความเสี่ยงด้านกลยุทธ์เป็นหนึ่งในตัวขับเคลื่อนมากกว่า

โดยลักษณะของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์นั้น เป็นความเสี่ยงเชิงคุณภาพ มิใช่ความเสี่ยงเชิงปริมาณ เช่นความเสี่ยงประเภทอื่นๆและการค้นหา ระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ไม่ได้จำกัดกรอบเวลาอยู่เพียงปีเดียวหากแต่มีระยะเวลาการวิเคราะห์หลายปีงบประมาณ เพราะกิจการส่วนใหญ่ไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์บ่อยครั้ง

เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์อยู่ที่การทำให้มั่นใจว่าองค์ประกอบต่างๆของกลยุทธ์จะมีความเหมาะสม ในการสร้างดุลยภาพระหว่างการแบกรับความเสี่ยงและผลตอบแทนที่เกิดจากการแบกรับความเสี่ยงนั้นๆ

ตัวอย่างของประเด็นที่ช่วยอธิบายเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ได้แก่

1. การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่
2. การมีนโยบายที่จะขยายธุรกิจใหม่
3. การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรใหม่



4. การเปลี่ยนแปลงกระบวนการดำเนินงานธุรกิจที่แตกต่างออกไปจากกระบวนการดำเนินงานธุรกิจแบบเดิมเป็นต้น

กระบวนการวิเคราะห์ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์จึงเป็นความพยายามในการค้นหา ระบุ วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงในส่วนที่ยังไม่เคยรับรู้ ไม่มีข้อมูลและรายละเอียดของความเสี่ยงดังกล่าวอย่างพอเพียงที่จะนำส่งต่อไปยังขั้นตอนของการจัดเรียงลำดับ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์และขั้นตอนของการจัดแนวทางการจัดการความเสี่ยงต่อไป

ประเด็นที่แตกต่างกันของการดำเนินกระบวนการในการวิเคราะห์ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์อีกประการหนึ่งคือ ผลที่เกิดกับกิจการและการดำเนินธุรกิจที่มาจากความเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอน ไม่ได้ส่งผลในทันที จึงต้องมีการพัฒนา “ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง” (Key Risk Indicators : KRIs) เพื่อสอดส่อง ติดตามการเคลื่อนที่ของความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องว่ามีแนวโน้มไปในทางใด ก่อนที่จะนำไปสู่การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ว่าควรมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์อย่างไร

กิจการใดที่ไม่มีการพัฒนา KRIs ขึ้นมาจะไม่มีข้อมูลบ่งชี้ จึงอาจจะบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์แบบไร้แนวทางซึ่งนำหรือมองไม่เห็นจุดอ่อนหรือจุดอับของการดำเนินธุรกิจตามกรอบกลยุทธ์ในขณะนั้นๆ ซึ่งเป็นไปได้ยากที่จะประสบความสำเร็จ เนื่องจาก

1. สมมติฐานที่กิจการใช้อาจจะล้าหลังความเปลี่ยนแปลงหรือสภาพจริงในสภาพอุตสาหกรรมในขณะนั้นๆ
2. ใช้เฉพาะประสบการณ์ในอดีตในการตัดสินใจ
3. ไม่อาจจะเป็นกลุ่มกิจการนำร่องในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานะความเสี่ยงได้อย่างรวดเร็ว

ในการพัฒนา KRIs เพื่อตรวจจับสถานะ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ กิจการจะต้องมีความเข้าใจและการรับรู้อย่างชัดเจนว่า องค์ประกอบส่วนใดของกลยุทธ์บ้างที่อาจจะเป็นปัญหาและกลยุทธ์วิกฤติในการดำเนินธุรกิจของกิจการในระยะต่อไป

การรับรู้เกี่ยวกับองค์ประกอบวิกฤติของกลยุทธ์อาจจะดำเนินการโดยการย้อนกลับไปพิจารณาว่า ในช่วงที่กิจการกำหนดกลยุทธ์ขึ้นมา นั้น ได้ตั้งสมมติฐานใดไว้บ้าง และในปัจจุบันสมมติฐานในการกำหนดกลยุทธ์นั้นยังคงเป็นจริงอยู่หรือไม่ เพราะหากไม่จริงก็แสดงว่า สมมติฐานนั้นได้มีความเปลี่ยนแปลงไปแล้ว ซึ่งอาจจะทำให้ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์เพิ่มขึ้น

นอกจากการใช้วิธีการย้อนกลับไปพิจารณาสมมติฐานสำคัญในการออกแบบกลยุทธ์และองค์ประกอบต่างๆของกลยุทธ์แล้ว กิจการอาจจะใช้วิธีการวิเคราะห์ฉากทัศน์ (Scenario Analysis) เพื่อการวิเคราะห์ว่าองค์ประกอบของกลยุทธ์จะยังมีความเหมาะสมอยู่หรือไม่

โดยทั่วไปแผนกลยุทธ์อิงอยู่บนสมมติฐานว่า สภาวะอย่างใดจะเกิดขึ้นบ้างในอนาคต ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่กระทบต่อกลยุทธ์ และระหว่างการดำเนินกลยุทธ์จะต้องมีการทบทวน และหาสิ่งที่ควรเรียนรู้ระหว่างทางเพื่อปรับปรุงไปเรื่อยๆตามเงื่อนไขและสถานการณ์

ตัวอย่างของสมมติฐานสำคัญในแต่ละกิจการ

1. ความเห็น ความเชื่อ ความหวังของผู้บริหาร รวมทั้งวัฒนธรรมขององค์กร
2. ผลลัพธ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากความสำเร็จของการดำเนินงาน
3. โมเดลทางธุรกิจหรือแบบจำลองทางธุรกิจ
4. เครือข่ายของพันธมิตรที่ก่อให้เกิดห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain)
5. มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี รวมถึงความโปร่งใสและตรวจสอบได้ ความรับผิดชอบ

ของคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูง

6. ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง
7. การให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อม
8. นโยบายและมติคณะรัฐมนตรี มาตรการของรัฐบาลที่มีส่วนสนับสนุน
9. พฤติกรรมและความต้องการของลูกค้า
10. แหล่งเงินทุนที่จะใช้ในการดำเนินงาน และโครงการที่จำเป็น
11. กระบวนการดำเนินงานที่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งโครงสร้างองค์กร
12. ความจำเป็นและรูปแบบของการพึ่งพา Outsourcing และพันธมิตรภายนอก
13. สถานที่ประกอบการและทำเลที่ตั้งดำเนินงาน รวมทั้งความครอบคลุมของพื้นที่

ดำเนินงานเชิงภูมิภาค

14. ทักษะและศักยภาพเพิ่มเติมที่ต้องการเพื่อดำเนินกลยุทธ์
15. ความจำเป็นในการจัดหาบุคลากรที่มีความพร้อมและเพียงพอ
16. สถานการณ์ผิดปกติ พิบัติภัย อุบัติการณ์ร้ายแรง อันตรายที่อาจจะเกิดขึ้นใน

ระหว่างดำเนินงาน

17. สถานการณ์โดยรวมถือว่าเป็น Good Year หรือ Bad Year

สมมติฐานต่างๆที่กิจการกำหนดขึ้นนั้นมีโอกาสที่จะสร้างความท้าทายแก่กิจการในอนาคตซึ่งเป็นที่มาของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ที่สำคัญ เพราะทำให้แผนกลยุทธ์ที่จัดทำขึ้นไม่เหมาะสม

ในแนวคิดสมัยใหม่ สมมติฐานอาจจะต้องท้าทายด้วยการใช้ Scenario Analysis หรือการกำหนดสมมติฐานที่มีความหลากหลาย เพื่อลด ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์จากการที่กิจการเลือกกำหนดสมมติฐานเดียว ในปัจจุบันมักจะใช้อย่างน้อย 3 Scenario คือ

1. กรณีเป็นปีที่ดี (Good Year)
2. กรณีเป็นปีปกติ (Normal Year)
3. กรณีเป็นปีที่ไม่ดี (Bad Year)

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์มักจะเกิดจากการที่กิจการมีการปรับตัวที่ช้าเกินไป ไม่ทันและไม่เหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมด้านการดำเนินงาน

ด้วยเหตุนี้ แนวทางการจัดการความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ที่มีการพูดถึงกันมากในระดับโลกคือ การทำให้กิจการเคลื่อนไหวและปรับตัวได้ทันกาล (Early Mover)



การบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์เป็นหนึ่งในสมรรถนะหลักของกิจการในด้านการบริหาร ซึ่งยังมีความแตกต่างกันมากในแต่ละกิจการ

ประการที่ 1

การบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ควรจะเป็นองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบแรกของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

ประการที่ 2

การบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ควรจะต้องเป็นความรับผิดชอบและภารกิจของคณะกรรมการบริษัทและผู้บริหารระดับสูงเป็นสำคัญ

ประการที่ 3

การที่กิจการจะบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ได้จะต้องสามารถสร้างภาพรวมที่แสดง Strategic Views of Risk ได้อย่างครบถ้วน และเพียงพอที่จะทำให้สามารถพิจารณาได้ว่า เหตุการณ์ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ใดที่มาจากปัจจัยความเสี่ยงภายในกิจการและภายนอกกิจการ หรือ Scenario ในเชิงกลยุทธ์ใดที่จะส่งผลต่อความสามารถของกิจการในการบรรลุผลสำเร็จของการดำเนินงาน

ประการที่ 4

กิจการจะต้องกำหนดเกณฑ์ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และค่าเบี่ยงเบนของการดำเนินงานที่ยอมรับให้เกิดได้หากความเสี่ยงนั้นเกินกว่าความสามารถในการบริหารจัดการเพื่อใช้เกณฑ์นี้เป็นแนวทางในการตัดสินใจกำหนดแผนงานเชิงกลยุทธ์

ประการที่ 5

การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ไม่ใช่โปรแกรมที่ทำเพียงครั้งเดียวหากแต่ต้องนำไปใช้อย่างต่อเนื่อง และทบทวนด้วยความถี่ตามความจำเป็นตลอดระยะเวลาที่มีการบริหารจัดการและการกำกับการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนเชิงกลยุทธ์

ประการที่ 6

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์เป็นเหตุการณ์ความเสี่ยงที่จะทำให้การดำเนินงานจริงไม่บรรลุตามกลยุทธ์ที่วางไว้ ซึ่งสาเหตุของความเสียหายและปัจจัยเสี่ยงล้วนแต่มาจากคณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูง ผู้ถือหุ้น

การบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์จึงต้องหาให้ได้ว่าสิ่งไหนที่พอจะเป็นภัยคุกคามต่อการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของกิจการ

ประการที่ 7

เนื่องจากความเสี่ยงด้านกลยุทธ์เป็นสมรรถนะหลัก (Core Competency) อย่างหนึ่งของกิจการ สิ่งนี้อาจจะถือว่าเป็นความเสี่ยงด้านกลยุทธ์อาจจะมาจาก

1. การสื่อสารและแบ่งปันสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการกิจการไม่เพียงพอ
2. การแสดงบทบาทในการสนับสนุน (Sponsor) ของผู้บริหารระดับสูงไม่สร้างคุณค่าไม่ใช้เวลาที่เพียงพอ
3. การแบ่งแยกบทบาทและหน้าที่เป็นสายงาน สายธุรกิจทำให้การบริหารจัดการกับเหตุการณ์ความเสี่ยงไม่อาจข้ามอาณาจักร (Cross Functional)
4. ขาดวัฒนธรรมด้านการรับรู้และให้ความสำคัญกับความเสี่ยงอย่างเพียงพอ
5. ไม่สามารถเชื่อมโยงกิจกรรมการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงได้อย่างถูกต้องและไม่ทำให้เกิดความเข้มแข็ง
6. ไม่สั่งสมบทเรียน หรือไม่ใช่ประสบการณ์เป็นสิ่งที่ควรเรียนรู้ เพื่อแก้ไขและปรับปรุงตลอดจนบรรเทาความเสี่ยงในอนาคต
7. ขาดการสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมของการมีส่วนร่วมของทุกคนทุกระดับในองค์กร
8. ขาดการเชื่อมโยงผลการบริหารความเสี่ยงกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของกิจการ



การบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ด้วยการปรับตัวให้ทันกาล มาจากองค์ประกอบสำคัญได้แก่

องค์ประกอบที่ 1

กิจการมีระดับความไวสูงในการรับรู้ ตระหนักว่ามีโอกาสทางธุรกิจและสถานะความเสี่ยงอย่างไรบ้าง และใช้ข้อมูลที่ได้รับรู้นั้นในการประเมินทางเลือกแต่ละทาง โดยการประเมินดังกล่าวเกิดก่อนกิจการอื่น ๆ หรืออย่างน้อยก็ต้องทัดเทียมกิจการอื่น

องค์ประกอบที่ 2

กิจการที่มีระดับความไวสูงในการปรับตัวได้ทันกาล มีตัวขับเคลื่อนสำคัญคือความเร็วและการเอาใจใส่กิจกรรมอื่น ๆ ในด้านระยะเวลา เพราะหากเริ่มดำเนินการได้ก่อนกิจการอื่น ก็จะสามารถระบุทางเลือกที่หลากหลายก่อน เพื่อเตรียมพร้อมและเพิ่มศักยภาพในการเผชิญหน้าและตอบโต้กับสภาพแวดล้อมที่กำลังทำท่าว่าจะเปลี่ยนแปลงไปได้ดีกว่า

องค์ประกอบที่ 3

การรับรู้ความเปลี่ยนแปลงหรือสัญญาณที่บ่งชี้ว่า กำลังจะเกิดความเปลี่ยนแปลงในไม่ช้ามีความสำคัญมาก เพราะการปรับกลยุทธ์ของกิจการเพื่อลดความเสี่ยงด้านกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต้องใช้เวลา ไม่ได้ปรับเปลี่ยนได้แบบทันทีทันใด กิจการที่รับรู้ได้ก่อนเท่านั้นที่จะได้เปรียบและบรรเทาผลกระทบของความเปลี่ยนแปลงด้านกลยุทธ์ได้ดีกว่า

ความไวในการรับรู้เพื่อให้กิจการปรับตัวด้านกลยุทธ์ได้ทันกาลนี้ไม่ได้หมายความว่าต้องเป็นกิจการแรกที่รับรู้เสมอไป การมีระดับความไวในการรับรู้เป็นกิจการที่ 2 หรือ 3 ก็ยังถือว่าอยู่ในกลุ่มที่มีความไวสูง หรือเป็นกลุ่ม Early Mover อยู่ดี

เพราะคำว่า Early หมายถึง ตั้งแต่ต้นและทันกาล ไม่ใช่ Late หรือสายเกินไป จนการปรับกลยุทธ์ไม่ทัน จนเกิดความสูญเสีย หรือความเสียหายจากความเปลี่ยนแปลงด้านกลยุทธ์ที่มีนัยสำคัญ หรือมีความสำคัญสูง



องค์ประกอบที่ 4

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์หมายถึงความเสี่ยงซึ่ง

1. โมเดลธุรกิจไม่มีปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ หรือ
2. เหตุการณ์ในอนาคตเกิดการเปลี่ยนแปลงจนทำให้สมมติฐานสำคัญที่ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ไม่เป็นจริงอีกต่อไป และทำให้กลยุทธ์ที่ใช้อยู่ไม่เหมาะสม

ปัจจัยความเสี่ยงที่ก่อให้เกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์อย่าใดอย่างหนึ่งข้างต้นจึงมีความหลากหลาย และกิจการต้องติดตามเพื่อรักษาระดับความไวในการปรับตัวด้านกลยุทธ์ให้ทันกาล

1. พฤติกรรมหรือความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนแปลง
2. ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี
3. การเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมที่ดำเนินธุรกิจอยู่
4. การเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการในห่วงโซ่อุปทาน
5. การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจมหภาค
6. การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางสังคมหรือทางการเมือง
7. การเปลี่ยนแปลงด้านนโยบายของรัฐบาล
8. การเข้มงวด หรือออกมาใช้บังคับของกฎหมาย ข้อบังคับใหม่ๆ
9. การเปลี่ยนแปลงด้านเป้าหมายการกำกับของหน่วยงานภาครัฐที่กำกับดูแล
10. ความเปลี่ยนแปลงในระดับโลกหรือระหว่างประเทศ

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์อาจจะเป็นประเด็นของการพิจารณา การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่มีผลต่อการดำเนินงานในกิจการในบางสถานการณ์ ในบางกรณี ในบางช่วงเวลา ซึ่งต้องอาศัยความสามารถในการกำกับดูแลกิจการของผู้บริหารและคณะกรรมการบริษัท

