

Vennootschappen stellen strategische risico's gelijk aan externe risico's. Doordat deze begrippen niet goed of niet eenduidig worden gedefinieerd, vinden Nederlandse vennootschappen het moeilijk om dit onderscheid ook in de praktijk te maken. Strategische risico's blijken juist te ontstaan vanwege inherente onzekerheid in de externe omgeving. Dit artikel richt zich op het omschrijven van de begrippen, externe onzekerheid, strategisch risico en strategische onzekerheid. Kennis over omgevingsonzekerheid en kennis inzake de uitkomsten van strategische opties kan worden verkregen middels een al langer bestaande methode aangeduid met scenario denken. De beschikbaarheid van dergelijke kennis bepaalt of er sprake is van strategisch risico of strategische onzekerheid.

BEHAVIORAL CORPORATE GOVERNANCE

DE ROL VAN SCENARIODENKEN BIJ STRATEGISCHE ONZEKERHEID

Robert Bood en Theo Postma

In de in 2008 aangepaste code Tabaksblat die in 2009 is ingegaan, wordt veel aandacht besteed aan hoe ondernemingen met risico omgaan. Een veel gehanteerde onderverdeling is die naar operationele en strategische risico's met een tussenliggende categorie van financiële risico's. Dit artikel richt zich op de belangrijke categorie van strategische risico's, die de levensvatbaarheid en continuïteit van een onderneming kunnen bedreigen. Het doel van dit artikel is het begrip 'strategisch risico' te onderscheiden van 'strategische onzekerheid' door de invloed van externe onzekerheden op beide te verkennen. Onzekerheid in de externe omgeving ontstaat ten gevolge van (onverwachte) gebeurtenissen, trendbreuken en structurele veranderingen in de externe omgeving die de strategie en de prestatie van een onderneming kunnen beïnvloeden en daarmee de onvoorspelbaarheid van strategische

beslissingsprocessen vergroten. Terwijl bij strategische risico's de effecten van strategische beslissingen kunnen worden gekwantificeerd, ontbreekt bij strategische onzekerheden in meer of mindere mate het inzicht in de mogelijke uitkomsten van strategische opties. Op basis van ons empirisch onderzoek onder 74 beursgenoteerde ondernemingen en een literatuuronderzoek komen we tot de conclusie dat ondernemingen strategisch risico mogelijkwerwijs verwarren met strategische en externe onzekerheid. We geven aan op welke wijze inzichten vanuit de zogeheten gedragsmatige benadering van corporate governance onze bevindingen kunnen verklaren. We concluderen dat traditionele risico-instrumenten om kunnen gaan met strategische risico's maar tekortschieten voor strategische onzekerheden; bij deze laatste categorie kan het zogeheten scenariodenken een rol spelen.



VENNOOTSCHAPPEN STELLEN STRATEGISCHE RISICO'S VEELAL GELIJK AAN EXTERNE ONZEKERHEDEN

Strategisch risico

De best practice bepalingen II.1.4 en II.1.6 in de aangepaste Code Tabaksblad uit 2008 (hierna aangeduid met 'de Code') betreffen respectievelijk risico's inzake de strategie en hoe daarmee wordt omgegaan en de gevoeligheid van de ondernemingsresultaten voor externe factoren en variabelen. Uit jaarverslagonderzoek naar de toepassing van de Code inzake bepaling II.1.4 blijkt voor alle vennootschappen in de AEX, AMX en AMS voor het boekjaar 2012 dat ze deze bepaling toepassen en een beschrijving geven van hun strategische risico's en de bijbehorende risicobeheersings- en controlesystemen (Van der Laan et al., 2013). In aanvulling hierop is daarop door ons een nader onderzoek uitgevoerd naar de wijze waarop de 74 beursgenoteerde Nederlandse vennootschappen in hun jaarverslag over 2012 rapporteren over strategische risico's en op welke wijze ze met deze risico's omgaan. Ons empirisch onderzoek laat zien dat, gegeven het belang dat de Code hecht aan de aanwezigheid van een in-control verklaring en het hebben van een Auditcommissie, we kunnen stellen dat in 2012 slechts ongeveer 75% van de onderzochte vennootschappen aan beide punten tegelijkertijd voldoen. Wat betreft risicobeheersingssystemen blijkt dat het COSO raamwerk dominant is (50%). 40% van de vennootschappen in de AEX heeft zelf een risicosysteem ontwikkeld, veelal ook op basis van COSO (zie bijvoorbeeld Heineken, Philips en Shell).

We concluderen dat deze vennootschappen strategische risico's conform bepaling II.1.4 over het algemeen, en in onze ogen veelal ten onrechte, gelijkstellen aan externe onzekerheden zoals aangegeven in bepaling II.1.6 (Postma en Bood, 2014). Hiervoor zijn naar onze mening twee mogelijke verklaringen aan te wijzen. Enerzijds vinden Nederlandse vennootschappen

het mogelijkwerijs moeilijk om het onderscheid tussen beide in de praktijk te maken en deze derhalve, bewust of onbewust, eenvoudigweg aan elkaar gelijkstellen. Of hen dit valt aan te rekenen is overigens de vraag omdat we constateren dat ook in de literatuur een eenduidige definitie van het begrip strategisch risico ontbreekt. Anderzijds ontstaan veel strategische risico's juist in de externe omgeving en hangen ze samen met externe onzekerheden die de levensvatbaarheid en continuïteit van een organisatie kunnen bedreigen. Operationalisatie van strategische risico's, zoals dat door traditionele risico-instrumenten gebeurt, veronderstelt dat zowel een waarschijnlijkheidsverdeling van de uitkomsten van strategische opties als het belang en impact op deze uitkomsten kan worden vastgesteld. Omdat dit in de praktijk doorgaans niet mogelijk is, kan in plaats van strategische risico's beter worden gesproken van strategische onzekerheid (Postma, 2014).

De 74 beursgenoteerde ondernemingen rapporteren (zie tabel 1) uitvoerig over onzekerheden ten gevolge van macro-economische veranderingen – zoals economische crises en recessie, interestpercentages en koersrisico's – en daaraan gerelateerde politieke risico's – zoals het verdwijnen van de Eurozone. Daarnaast zijn er brede zorgen over de toenemende mate van wet- en regelgeving, in het bijzonder voor steeds strengere financieel toezichtregimes. Een andere belangrijke categorie betreft structurele marktveranderingen, zoals nieuwe concurrenten met nieuwe business modellen, die bestaande producten, diensten en productieprocessen in korte tijd overbodig kunnen maken. Snelle technologische veranderingen (denk bijvoorbeeld aan digitalisering) zijn daar veelal debet aan. Veel ondernemingen vrezen achter te blijven in volwassen en verzadigde markten of segmenten waarin door commoditisering prijzen en marges minimaliseren. Ten slotte noemen

Tabel 1: Hoogste scores op risico (sub)categorieën en de belangrijkste mitigatie-tactieken

Hoofd risicocategorie	%	Risico subcategorie	%	Risico mitigatie taktiek
Macro-economische veranderingen	99	Economische recessie/-crisis	80	Product of geografische diversificatie
Structurele markt veranderingen	74	Structureel nadelige	68	Hedging en swapping koersveranderingen
Onvoldoende menselijk kapitaal	65	Beschikbaarheid van	61	Meer flexibele arbeidscontracten gekwalificeerd personeel
Technologische veranderingen	61	Langdurig nadelige	36	Kostenreductie interest percentages
Beschikbaarheid van grondstoffen	54	Prijsveranderingen	31	Verkoop van risicovolle activiteiten
Veranderende wet- en regelgeving	54	Nieuwe concurrenten	30	
Veranderende consumenten preferenties en vraag	27	Afhankelijkheid van toeleveranciers	30	
Cyber crime	23	Druk op prijzen en marges	27	
Politieke risico's en onvoorspelbaarheid	31	Verdwijnen Eurozone	26	
Demografische veranderingen	7	Verstoring van activiteiten	24	

ondernemingen vaak risico's in relatie tot demografische veranderingen, beschikbaarheid van gekwalificeerd personeel en cybercrime.

Gerapporteerde tactieken om de gevolgen van dergelijke risico's te mitigeren zijn het omzeilen van risico's door stagnerende regio's en markten te verruilen voor andere die meer perspectief bieden (risicospreiding), toepassing van traditionele financiële instrumenten als hedging en swapping om verslechterende of sterk schommelende koersen en interestpercentages tegen te gaan en afstoten van risicovolle activiteiten of toepassen van stevige kos-

tenreducties. Over het algemeen genomen zijn de vennootschappen terughoudend in het rapporteren van wat specifieke risico's zijn en hoe zij deze adresseren (zie ook Deloitte, 2013). Het is dan ook op basis van de jaarverslagen moeilijk te verifiëren of deze volledig ontbreken of dat ondernemingen deze wellicht niet wensen te rapporteren. Mogelijk is hier sprake van symbolische compliance en management of meaning, i.c. het bespelen van de publieke opinie. Raden van Bestuur en Commissarissen willen wel aan het publiek, aandeelhouders en media laten zien dat ze voldoen aan de Code en proberen subjectiviteit inzake strategische besluitvormingsprocessen in

te dammen maar wensen waardevolle strategische opties niet prijs te geven.

Onzekerheid versus risico

De Code vraagt naar inzicht in de risico houding ('risk appetite') van beslissers en in de gevoeligheid van de resultaten voor risico (zie toelichting, p.39). Ondernemingen zijn terughoudend in het gedetailleerd rapporteren over deze zaken, zie ook Deloitte (2013). Beslissers kenmerken zich door verliesafkeer en zijn geneigd verwachte verliezen zwaarder te laten meetellen in hun beslissingen dan verwacht voordeel. Daarbij accepteren ze risico's bij verwacht verlies eerder en nemen minder risico bij mogelijke winst. Het verklaart waarom in de praktijk soms onverantwoorde risico's worden genomen (zie bijvoorbeeld de recente déconfiture van energiebedrijf Econcern). Ten gevolge van een zogenaamd 'endowment effect' blijken beslissers hun initiële referentiepunt sneller aan te passen aan verwachte opbrengsten waardoor risicovol gedrag wordt gestimuleerd dan aan verwachte verliezen, wat juist risico-afkeer zou verhogen. Expliciet, bewust risicomangement door het identificeren, monitoren en omgaan met risico's is derhalve geboden.

In dit artikel veronderstellen we dat strategische problemen worden opgelost door het nemen van strategische beslissingen door het topmanagement, meestal een Raad van Bestuur, die voorafgaand aan de implementatie (moeten) worden geratificeerd door een Raad van Commissarissen of Toezicht. Terwijl bij strategische risico's beslissers de waarschijnlijkheidsverdeling inzake de uitkomsten van opties daadwerkelijk kennen, is deze bij (strategische) onzekerheid per definitie onbekend (zie bijvoorbeeld March en Simon, 1958). Gelet op de aard van strategische problemen, is het laatste eerder regel dan uitzondering. Het zijn overwegend slecht gestructureerde en complexe problemen die een kluwen van samenhangende problemen op de raakvlakken van technologische, sociale, politieke, economische en ethische factoren omvatten. Gelet op hun unieke karakter zijn geen standaardoplossingen beschikbaar en blijken

ontwikkelde oplossingen vaak eenmalig. Doorgaans vergen ze het oordeel van één of meer beslissers in een in meer of mindere mate subjectief proces waarin cognitieve beperkingen en afwijkingen eenvoudig tot foutieve inschattingen en conclusies kunnen leiden. Simplificatie van problemen is daar slechts één van.

Twee elkaar deels overlappende dimensies zijn cruciaal bij het oplossen van strategische problemen: kennis over de aanwezigheid en geschiktheid van strategische alternatieven en opties respectievelijk inzicht in de waarschijnlijkheid en de impact van de mogelijke manifestatie van onzekerheden. Als we kijken naar de externe omgeving blijken er naast constante (zoals 'morgen komt de zon weer op') en zekere (bijvoorbeeld de introductie van een wettelijke regeling of een nieuw toezichtsregime) en volledig onzekere factoren ook sprake te zijn van zogenaamde voorbeschikte of 'predetermined' variabelen. De laatste betreffen gebeurtenissen en ontwikkelingen die al in de spreekwoordelijke pijlpijn zitten en vrijwel zeker plaats zullen vinden maar waarvan nog onzeker is wanneer ze zich manifesteren, in welke mate en wat de consequenties zijn. Zo kunnen we, gegeven vruchtbaarheids- en mortaliteitsgegevens, de samenstelling van de beroepsbevolking over 20 jaar vrij nauwkeurig bepalen. Wanneer organisaties hun omgeving nauwkeurig analyseren blijken vele ogenschijnlijk onzekere factoren geheel of gedeeltelijk 'predetermined' te zijn. Als de toekomst zeker of in hoge mate 'predetermined' zijn, voldoen traditionele plannings- en voorspellingstechnieken en zou strategisch management overwegend een mathematisch probleem zijn. Ook het recente decennium laat weer zien dat dit niet het geval is en onzekerheden domineren. Mede geïnspireerd door Hopkins en Nightingale (2006) komen we tot een zestal verschillende strategische beslissingssituaties waar strategische beslissers mee worden geconfronteerd (zie tabel 2)

Wanneer beslissers inzicht hebben in de uitkomsten van opties voor het adequaat omgaan met strategische problemen zijn er drie beslissingssituaties denkbaar afhankelijk van het beschikbare inzicht in de waarschijnlijkheidsverdeling van die uitkomsten. Indien een bepaalde externe gebeurtenis of ontwikkeling zich zeker

zal voordoen (zoals in het geval van een constante factor) dan is een waarschijnlijkheidsverdeling irrelevant en is de beslissingssituatie ‘zeker’. Als de waarschijnlijkheidsverdeling van uitkomsten bekend is spreken we van ‘strategisch risico’ terwijl als deze ontbreekt sprake is van ‘strategische onzekerheid’. Uitdagender beslissingssituaties doen zich voor wanneer kennis over de mogelijke uitkomsten en effecten van strategische opties in meer of mindere mate ontbreekt. Als een externe gebeurtenis zeker is terwijl de uitkomsten volledig onzeker zijn, komt een beslissingssituatie grotendeels overeen met een situatie van ‘gokken’. Naarmate het inzicht in de waarschijnlijkheidsverdeling geringer is, groeit de ambiguïteit en kunnen situaties van onwetendheid ontstaan (‘we don’t know what we don’t know’).

In geval van ‘zekerheid’ en ‘gokken’ is berekening van verwachte resultaten overbodig of mogelijk. In situaties van ‘strategisch risico’ kunnen statistische methoden en technieken, extrapolatie en projectie van trends en kosten/baten analyse behulpzaam zijn. Aanpakken en instrumenten van risicomanagement bedienen zich dan ook van deze methoden om risico’s te kwantificeren. Veel ondernemingen passen ten onrechte deze methoden toe in de overige beslissingssituaties door, veelal impliciet, veronderstellingen te maken over waarschijnlijkheidsverdelingen van externe factoren en variabelen. Met situaties van ‘strategische onzekerheid’ en ‘ambiguïteit’ kan, afhankelijk van de aanwezige kennis over externe oorzaken en strategische consequenties, beter worden ondersteund met procesgerichte metho-

den als gevoeligheidsanalyse, groeipoordeelsvorming (zoals ‘judgmental bootstrapping’), denken met behulp van analogieën, Delphimethode en scenariodenken. Tenslotte, complexe situaties als die van ‘onwetendheid’ vereisen een op de situatie afgestemde voorzichtige benadering om enig inzicht of gevoel te verkrijgen voor de onbekende omgeving. Inzicht in ‘wat we niet weten’ groeit niet door analyse maar veelal door te leren van ‘trial & error’.

Gedragmatige interventies

De literatuur over corporate governance kent in hoofdlijnen twee stromingen. Vooralsnog domineren theorieën, met de agenschapstheorie als belangrijkste exponent, die zich richten op zogenaamde structurele aspecten van bestuur zoals objectiviteit, onafhankelijkheid en diversiteit van niet-uitvoerende bestuurders (i.c. de strategische beslissers). Ze hanteren tegelijkertijd een beperkt mensbeeld en veronderstellen bijvoorbeeld dat strategische beslissers zich opportunistisch en rationeel gedragen en benadrukken in lijn daarmee het belang dat niet-uitvoerende bestuurders toezicht houden op uitvoerende bestuurders. Mede door het evident tekortschieten van de aanbevelingen van deze stroming van corporate governance, groeit de aandacht voor gedragmatige benaderingen. Deze hebben meer oog voor bijvoorbeeld teamdynamiek, uiteenlopende belangen en onderlinge conflicten waardoor strategische beslissers

Tabel 2: Strategische zekerheid, risico en onzekerheid

		Omgevingsonzekerheid		
		Zeker waarschijnlijkheid irrelevant	‘predetermined’ waarschijnlijkheid deels bekend	Onzeker waarschijnlijkheid onbekend
Kennis over uitkomsten van strategische opties	Aanwezig	Zeker	Strategisch risico	Strategische onzekerheid
	Ontbreekt	Gokken	Ambiguïteit	Onwetendheid

elkaar zowel positief als negatief beïnvloeden en beperkt rationele beoordelingen tot denkfouten kunnen leiden die nadelig zijn voor de effectiviteit en kwaliteit van strategische beslissingsprocessen (zie Forbes en Milliken, 1999, Huse, 2009 en Van Ees et al., 2009). Niet-uitvoerende bestuurders hebben in deze visie naast toezicht houden vooral een adviserende rol ten aanzien van de uitvoerende bestuurders. In aanvulling hierop benadrukken Westphal en Zajac (2013) sociale relaties en interacties tussen beslissers en wijzen op de rol van beïnvloeding van elkaar (groepsdenken leidt bijvoorbeeld tot conformering) en anderen (zoals de publieke opinie in de vorm van symbolische acties en ‘management of meaning’). Het toepassen van de code en het gebruiken van risicomanagementmodellen kunnen worden opgevat als symbolische naleving van de code om aandeelhouders, de pers en externe toezichthouders een indruk van goede wil te geven of te manipuleren.

Scenariodenken is al sinds de jaren '60 van de vorige eeuw een beproefde methode in strategisch management om met omgevingsonzekerheid om te gaan en tegelijkertijd opties voor strategische problemen te genereren. Van de verschillende scholen die in het scenariodenken zijn te onderkennen, vinden wij de zogenaamde intuïtieve benadering, die grotendeels binnen Shell is ontwikkeld, het meest geschikt in deze context. De belangrijkste reden hiervoor is dat deze benadering bij uitstek afziet van het inschatten van waarschijnlijkheidsverdelingen inzake toekomstige ontwikkelingen. Wack (1985) laat zien dat scenariodenken daarbij een centrale rol kan spelen als door het open verkennen van de toekomstige omgeving in alternatieve scenario's beslissers losraken van hun beperkte mentale opvattingen over hoe de toekomst er uit zal zien en welke oplossingen in hun ogen optimaal zijn. Door de herbeoordeling en herwaardering van de toekomst die scenario's introduceren, wordt het aanpassen van mentale modellen mogelijk en kan strategisch leren worden versneld (Bood en Postma, 1997).

Van der Heijden (2000: sic) stelt dat ‘wanneer we een situatie tegenkomen die we kenschetsen als onzeker, dat eerder een gevolg is van een gebrek aan informatie en begrip van de fundamentele onbepaaldheid in het systeem’. Door analyse van de situatie groeit het inzicht in aanwezige ‘predetermined’ elementen. Wanneer kennis

over ‘predetermined’ factoren groeit, kan een deel van de externe onzekerheid worden omgezet in ‘strategisch risico’ waardoor *mutatis mutandis* de mate van ‘strategische onzekerheid’ reduceert. Een belangrijke uitdaging in deze voor strategische beslissers is het balanceren tussen enerzijds groepsdenken met teveel conformiteit en anderzijds fragmentatie met teveel diversiteit en uiteenlopende inzichten.

Conclusie

Op basis van ons literatuur- en empirisch onderzoek bij 74 aan de Amsterdams beurs genoteerde vennootschappen komt naar voren dat zij strategische risico's veelal gelijkstellen aan externe onzekerheden. Mede omdat zowel de literatuur als de Code deze begrippen niet eenduidig definiëren, vinden Nederlandse vennootschappen het wellicht moeilijk om dit onderscheid in de praktijk te maken en stellen derhalve beide begrippen eenvoudigweg aan elkaar gelijk. Op basis van onze analyse blijkt dat strategische risico's ontstaan uit onzekerheden in de externe omgeving die de levensvatbaarheid en continuïteit van een onderneming kunnen bedreigen. Ze leiden tot strategische problemen waarvan een effectieve aanpak strategische onzekerheid of strategisch risico met zich meebrengt. Dit artikel richt zich op het omschrijven van de kernbegrippen, externe onzekerheid, strategisch risico en strategische onzekerheid in relatie tot elkaar en vult daarmee een hiaat in de literatuur op. We betogen dat kennis over de aard van omgevingsonzekerheid en kennis inzake aanwezigheid van de uitkomsten van strategische opties bepaalt of er sprake is van strategisch risico of strategische onzekerheid. Scenariodenken is een bewezen manier om dergelijke kennis in situaties van ambiguïteit en onzekerheid op te doen en een leerproces binnen strategisch management in gang te zetten.

Over het algemeen genomen zijn vennootschappen terughoudend in het rapporteren van wat specifieke risico's zijn en de wijze waarop zij deze adresseren (zie ook Deloitte, 2013), alhoewel een zeer recente publicatie van Eumedion laat zien dat op dit punt wel verbetering zichtbaar is (Eumedion, 2014). We zijn van mening dat

[illegible]

stand van zaken in het boekjaar 2012 en de ontwikkelingen ten opzichte van het boekjaar 2011. Tilburg: Tilburg University.

- ## Literatuur

- ## Over de auteurs

Dr. Theo Postma is als freelance onderzoeker verbonden aan de Faculteit Economie en Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen en is redacteur van Goed Bestuur En Toezicht.

Dr. Robert Bood is managing-partner van adviesbureau Fairsights en daarnaast geaffilieerd aan TIAS Business School van de Universiteit van Tilburg.

