

## Strategisch risico = onzekerheid



### Introductie

Ondernemingen moeten rapporteren over hun strategische risico's, maar onduidelijk is wat dat nu eigenlijk zijn. Bovendien willen ze concurrenten niet onnodig informeren. We kunnen doorgaans beter spreken van strategische onzekerheid dan van strategisch risico, is de conclusie van een later te publiceren onderzoek.

- Titel** : Strategisch risico = onzekerheid  
**Auteur** : Theo Postma  
**Verschenen in** : Goed Bestuur & Toezicht (Goed Bestuur en Toezicht 2014 2)  
**Publicatiedatum** : 09-09-2014  
**Aantal pagina's** : 2  
**Tags** : strategisch risico  
**Geselecteerd door** : Hein Griffioen (info@heingriffioen.nl) op 10-06-2020

Ondernemingen moeten rapporteren over hun strategische risico's, maar onduidelijk is wat dat nu eigenlijk zijn. Bovendien willen ze concurrenten niet onnodig informeren. We kunnen doorgaans beter spreken van strategische onzekerheid dan van strategisch risico, is de conclusie van een later te publiceren onderzoek.

# STRATEGISCH RISICO = STRATEGISCHE ONZEKERHEID

Theo Postma

**D**e Sarbanes Oxley wet (2002) en de aangepaste Nederlandse Corporate Governance Code (2008) impliceren dat beursgenoteerde ondernemingen hun (strategische) risico's moeten benoemen en aangeven wat zij er aan doen. Daaraan is een aantal problemen verbonden. Ten eerste is het niet precies duidelijk wat strategische risico's nu zijn, ten tweede zal een onderneming een concurrent niet graag wijzer willen maken door uitgebreid over strategische risico's te rapporteren. Hier worden beide problemen kort toegelicht aan de hand van een onderzoek dat momenteel gaande is<sup>1</sup>.

## Geen definitie

De aangepaste Code van 2008 bevat onder meer de bepaling "in het jaarverslag moet het bestuur de voornaamste risico's beschrijven gerelateerd aan de strategie van de vennootschap, ook moet er een beschrijving zijn van de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen met betrekking tot de voornaamste risico's in het boekjaar; bovendien moet het bestuur in het jaarverslag rapporteren over de gevoeligheid van de ven-

nootschap ten aanzien van externe omstandigheden en variabelen" (zie best practice bepalingen II.1.4-6). Omdat derhalve volgens de Code aan de beurs genoteerde vennootschappen in hun jaarverslag moeten rapporteren over hun strategische risico's hebben we een jaarverslagonderzoek over het meest recente afgesloten boekjaar (2012) uitgevoerd naar het voorkomen van dergelijke risico's. Dit onderzoek betreft de 74 aan de AEX, AMX en ScX genoteerde vennootschappen. Daarnaast is een literatuuronderzoek uitgevoerd. Op basis van dit laatste kan worden geconstateerd dat er geen eenduidige definitie bestaat omtrent het begrip strategische risico. Normaliter verwijst het begrip strategisch risico naar activiteiten en beslissingen met betrekking tot de kerndoelen en strategieën in een organisatie, die kunnen worden beïnvloed door factoren als beschikbare interne middelen en bekwaamheden, integriteit en reputatie van bestuurders, inrichting van het bestuur en structuur van de organisatie, politieke beslissingen, gedrag van concurrenten, consumenten en toeleveranciers, macro-economische veranderingen (zoals wisselkoersveranderingen en ontwikkelingen op financiële markten), technologische veranderingen (denk aan innovatie, internet, cybercrime)

en veranderingen in wet- en regelgeving. Derhalve kunnen strategische risico's zowel interne als externe oorzaken hebben. Hier speelt een veelheid van mogelijke factoren dus een rol; als er al een definitie van strategisch risico in de vakliteratuur wordt gegeven, dan is dat vaak vanuit een bepaald perspectief; meestal is dat het externe perspectief. Uit ons jaarverslagonderzoek kunnen we constateren dat de vennootschappen strategische risico's meestal invullen vanuit het laatstgenoemde perspectief; hiermee voldoet men dan tegelijkertijd aan best practice bepalingen II.1.4 en II.1.6 van de Code. Bepaalde externe factoren, veranderingen of trends worden dan ook netjes gerapporteerd; veelal laat men buiten beschouwing wat men specifiek doet om die externe factoren te adresseren. Dit is op zich niet zo vreemd. Men zal e.e.a. rapporteren vanwege de symbolische boodschap die men wil uitdragen jegens de belangrijkste stakeholders en het externe toezicht. Die boodschap moet uitstralen dat men wil voldoen aan de Code, zonder concurrenten teveel een blik in de keuken te geven en onnodig te informeren.

### Strategisch probleem

Ik zou er voor willen pleiten om anders tegen het begrip strategisch risico aan te kijken, door een strategisch risico te bezien in de context van een strategisch probleem. Als een interne of externe factor strategische consequenties heeft voor een organisatie kan worden gesproken van een strategisch probleem. Doorgaans zijn er meerdere alternatieven (strategische opties) aanwezig om zo'n strategisch probleem op te lossen. Indien de alternatieven ter oplossing van het probleem en hun mogelijke uitkomsten bekend zijn dan is er volgens economen (zoals Knight) sprake van zekerheid. Op basis van een artikel van Hopkins en Nightingale<sup>2</sup> kunnen we het begrip risico beter plaatsen. Risico veronderstelt de aanwezigheid van kennis omtrent een alternatief en de waarschijnlijkheid ervan en kennis omtrent de mogelijke uitkomsten en het belang of betekenis van een alternatief. Meestal is de kennis omtrent deze zaken niet aanwezig. Wanneer alleen kennis omtrent de mogelijke uitkomsten van alternatieven aanwezig is, is

er volgens H&N sprake van onzekerheid. Naar mijn mening is die onzekerheid een gevolg van het feit dat de omstandigheden waarin strategische alternatieven weliswaar kenbaar zijn, maar hun waarschijnlijkheid niet, laat staan dat deze gekwantificeerd kunnen worden, zoals veel strategische risico raamwerken veronderstellen. De uit ons onderzoek naar voren komende categorieën van strategische risico's verwijzen ook meer naar onzekere uitkomsten inzake strategische problemen. De voorlopige conclusie is dan ook dat we doorgaans beter kunnen spreken van strategische onzekerheid dan van strategisch risico.

### Noten

1. Dit onderzoek doe ik samen met mijn oud collega Robert Bood, directeur-eigenaar van adviesbureau Fairsights te Den Bosch; in een later stadium volgt een nader verslag daarvan.
2. H&N; 2006, Strategic risk management using complementary assets: organizational capabilities and the commercialization of human genetic testing in the UK, *Research Policy*, 35: 355-374

### Over de auteurs

Dr. Theo Postma is verbonden aan de faculteit Economie en Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen en is redacteur van Goed Bestuur & Toezicht

