Risicomanagement:
STRATEGISCHE ONDERNEMINGSRISICO'S EFFECTIEF BEHEERSEN

Wat zijn de belangrijkste strategische risicocategorieën waar internationaal opererende ondernemingen mee te maken hebben? En hoe kan de beheersing van die risico's het beste worden aangepakt? In dit artikel wordt op deze vragen nader ingegaan aan de hand van enkele uitgebreide onderzoeken uit 2007. De resultaten moeten niet worden beschouwd als voorspellingen. Beter inzicht in de voor hen relevante strategische risicocategorieën kan ondernemingen echter aanzienlijk helpen om zich er zo goed mogelijk op voor te bereiden.

Marinus de Pooter: Iedere ondernemingsbeslissing brengt risico's met zich. Of het nu gaat over het openen van een vestiging in het buitenland, productontwikkeling of investeringen in IT. Bij strategische risico's gaat het over onzekere toekomstige gebeurtenissen die kunnen leiden tot aanzienlijke financiële verliezen of fundamentele ondermijning van de marktpositie van een onderneming. Deze risico's kunnen de waarde van de organisatie voor de belanghebbenden aanzienlijk verminderen. Mede daarom wordt integraal risicomanagement beschouwd als een belangrijke dimensie van goed ondernemingsbestuur.

Risicomanagement heeft de laatste jaren steeds meer aandacht gekregen. Mede gedwongen door wet- en regelgeving hebben veel ondernemingen aanzienlijk geïnvesteerd in control- en compliance-initiatieven. De nadruk lag daarbij doorgaans op externe financiële verslaggeving en het voldoen aan wet- en regelgeving, zoals SOx, de Code Tabaksblat, Basel II[1] en Solvency II[2]. Voor deze van buitenaf opgelegde regels en raamwerken ontstaan in toenemende mate 'best practices'. De laatste jaren wordt er ook steeds meer gedacht over risico's en controls vanuit de verbetering van de bedrijfsvoering ('performance') en niet alleen vanuit het moeten voldoen aan wet- en regelgeving ('compliance'). In lijn hiermee ontstaat meer aandacht voor de operationele risico's, namelijk hoe deze beter gecoördineerd kunnen worden geïdentificeerd, geprioriteerd, gemanaged en gemonitored. De risico's die de groei en bloei van een onderneming het meest en doorgaans van buitenaf bedreigen vallen in de categorie 'strategisch'.

Over strategische risico's wordt meestal geschreven op macro-economisch niveau en niet specifiek genoeg voor de ondernemingsleiding. De uitdaging van de een is daarbij een kans voor de ander. Vergrijzing maakt dat mensen langer pensioen en medische verzorging genieten, maar levert ook nieuwe marketingdoelgroepen op van kapitaalkrachtige ouderen.

De onderzoeksmethode

Op basis van een recent onderzoek[3] zijn de belangrijkste strategische risico's voor 2008 voor het mondiale bedrijfsleven in kaart gebracht. Het is het resultaat van vraaggesprekken met meer dan zeventig analisten van over de gehele wereld en uit verschillende disciplines.[4] De nadruk bij het onderzoek lag op het identificeren van opkomende trends en onze-

Noten

1. Basel II is de aanduiding voor een internationaal gestandaardiseerd stelsel van regels voor het bepalen van de kapitaalvereisten voor banken.
2. Solvency II betreft regelgeving geldend voor verzekeringsmaatschappijen die opereren binnen de Europese Unie en is onder meer gericht op bescherming van consumentenbelangen.

kerheden die een grote invloed zullen hebben op het succes van leidende multinationals in de komende vijf jaar. De vraaggesprekken over de belangrijkste strategische uitdagingen voor wereldwijd opererende ondermeningen waren open en niet gestructureerd aan de hand van voorgedefinieerde lijsten met risicocategorieën. Daarna zijn er scores toegekend voor de relevantie ervan voor twaalf sectoren door panels van sectorspecialisten bestaande uit journalisten, wetenschappers en consultants. Relevantie wordt daarbij gebaseerd op de waarschijnlijkheid dat een risicogebied grote financiële impact heeft dan wel de concurrentiepositie van de onderneming ondermijnt. De risico's met de grootste impact voor het grootste aantal sectoren vormen de lijst met de mondiale top-tien risico's.

De top-tien strategische risico's

Op basis van het uitgevoerde onderzoek ontstaat het volgende beeld, weergegeven in een 'risicoradar' (zie figuur 1). Daarnaast zijn er ook afzonderlijke radars opgesteld voor twaalf belangrijke bedrijfssectoren (zie figuur 2). De risicocategorieën het dichtst bij het midden van de radar zullen – naar de opvatting van de analisten – de grootste uitdaging vormen voor het internationale bedrijfsleven in het komende jaar. Strategische risico's verschillen sterk qua aard. De radar is daarom onderverdeeld in macro-, sector- en operationele secties. Volgens sectorspecialisten geeft de risicoradar per sector aan welke strategische risicocategorieën de ondernemingen goed moeten beheersen om hun concurrentievoordelen te kunnen behouden.

De aard van de risico's verschilt aanzienlijk tussen de bedrijfstakken. Zo zagen analisten van de sectoren biotechnologie en consumentenproducten geen macro-economische dreigingen, terwijl volgens de analisten van de sectoren olie & gas en verzekeringen daar de helft van de top-tien macro-economisch van aard is. In bedrijfstakken die een belangrijke transformatie doormaken, zoals de telecom en media & entertainment, treden vooral de sectorspecifieke bedreigingen op de voorgrond. In figuur 3 is de prioritering van de risicocategorieën per sector aangegeven.

Doordat er een consistente aanpak is gehanteerd voor de bepaling van de belangrijkste categorieën is het mogelijk om de riskantheid per sector te vergelijken. Door consolidatie van de twaalf belangrijkste sectoren is het mogelijk een beeld te krijgen van de economie als geheel, resulterend in de top-tien strategische risico's.

Opvallend is dat in vergelijking met een andere wereldwijde studie[5] sommige evidente risicocategorieën niet in de top-tien lijst voorkomen. Het gaat dan onder meer om natuurlijke catastrofen, internationaal terrorisme, verdere verspreiding van massavernietigingswapens, oorlogen, grensoverschrijdende criminaliteit, corruptie, politieke instabiliteit en ontwrichting van het internet.

De top-tien toegelicht

In volgorde van ingeschatte importantie gaat het om de volgende strategische risicocategorieën.

1. Regelgeving en compliance

Er is een toenemende regeldruk te bespeuren in vele markten. Het ingrijpen van de overheden speelt vooral in sectoren als bank- & verzekeringswezen, farmacie, biotechnologie, telecom en nutsbedrijven. Deze regeldruk beïnvloedt de concurrentiepositie en het bedrijfsmodel van ondernemingen. In deze sectoren is ook de noodzaak tot controlconvergentie het grootst. Het gaat daarbij om het zo efficiënt mogelijk inrichten van de bedrijfsprocessen, inclusief de monitoring ervan, en wel op zodanige wijze dat wordt voldaan aan de verscheidenheid van de van toepassing zijnde regelgeving en de zelfgekozen kwaliteitseisen.

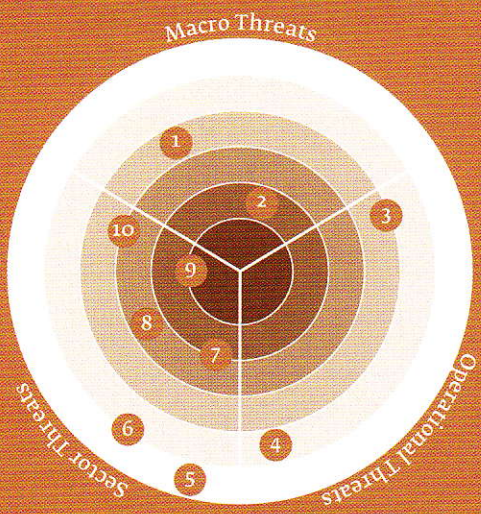
Zolang de regelgeving internationaal nog onvoldoende is geharmoniseerd, blijft compliance echter een kostbaar aspect van het opereren als multinationale onderneming.

Noten

3. Ernst & Young Global Limited (2007): *Strategic Business Risk 2008 – the Top 10 Risks for Business*. www.ey.com (EYG No. AU0076). In samenwerking met Oxford Analytica. www.oxan.com
4. Naast economen en juristen hebben ook analisten deelgenomen aan de interviews die vanuit bijvoorbeeld een genees- en natuurkundige, geopolitieke of demografische invalshoek naar de strategische risico's hebben gekeken.

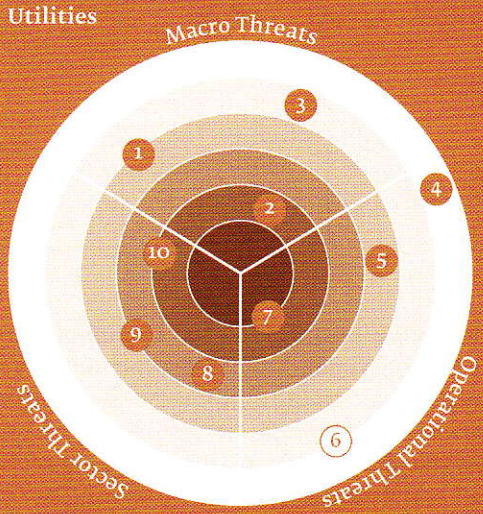
Noot

5. World Economic Forum (2007): *Global Risks 2007 - A Global Risk Network Report*. www.weforum.org (REF: 150107).



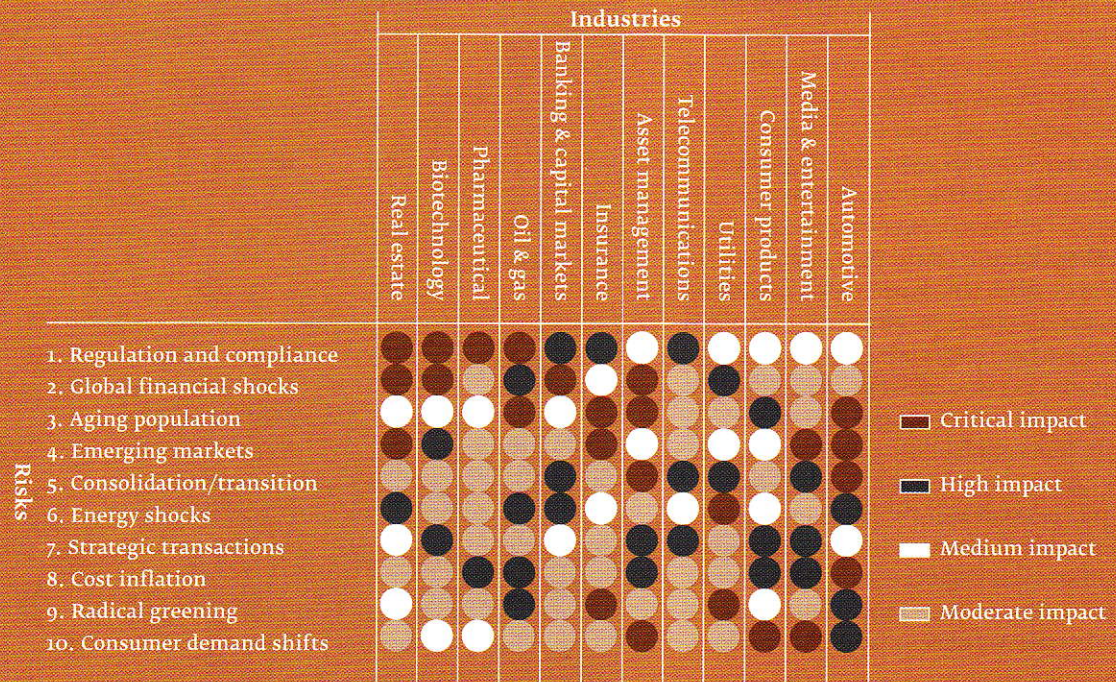
1. Energy shocks
2. Global financial shocks
3. Execution of strategic transactions
4. Cost inflation
5. Consumer demand shifts
6. Radical greening
7. Aging consumers and workforce
8. Emerging markets
9. Regulatory and compliance risk
10. Industry consolidation transition

Figuur 1.
De top-tien strategische risico's



1. Energy politicization
2. Climate change/environmental awareness
3. Cost or accessibility of capital
4. Damage or disruption losses
5. Challenges of scale
6. Compliance and regulatory risks
7. Access to competitively priced long-term fuel supplies
8. Strategic exploitation of monopoly advantages by incumbent firms
9. Inability to respond to market liberalization
10. Entry of infrastructure and private equity

Figuur 2.
Voorbeeld van een sectorspecifiek radar



Figuur 3.
De verdeling van de top-tien risicocategorieën over de bedrijfstakken

2. Wereldwijde kredietcrises

Volgens de analisten zouden slechts weinig sectoren ontsnappen aan de gevolgen van een omvangrijke kredietcrisis. Zo zou de olie- en gasindustrie te maken kunnen krijgen met dalende verkoopprijzen, als er een wereldwijde recessie optreedt ten gevolge van de kredietcrisis. Verdergaande financiële innovatie en het gebruik van ingewikkelde instrumenten bemoeilijken de transparantie. Bij de problemen die vorig jaar zijn ontstaan op de Amerikaanse hypotheekmarkt blijkt nog eens hoe lastig het is voor regelgevers en analisten om de effecten van de crisis te beoordelen.

3. Vergrijzing van consumenten en medewerkers

Vooral het verzekeringswezen en beleggingsinstellingen ondervinden belangrijke verschuivingen in de vraag naar producten en diensten ten gevolge van de vergrijzing. In de Amerikaanse automobielindustrie dreigen er problemen te ontstaan door de vergrijzing van het personeelsbestand. Dit wordt vooral veroorzaakt door toenemende kosten voor pensioenen en medische verzorging.

Aan de andere kant kunnen bedrijven in de farmacie- en de biotechnologiesector hun concurrentievoordelen verliezen, als ze niet tijdig reageren op de nieuwe mogelijkheden die zich aandienen.

4. Opkomende markten

In dit verband gaat het vooral om 'BRIC', Brazilië, Rusland, India en China. De veranderingen hier gaan bijzonder snel. Veel ondernemingen uit de meer ontwikkelde markten zijn korter dan tien jaar actief in de opkomende markten. Daarnaast gaan grote bedrijven uit die laatste landen zelf ook steeds meer multinationaal opereren. De toename van de wereldbevolking zal de komende jaren voornamelijk plaatsvinden buiten de westerse wereld. Voor de vastgoedsector zal dit leiden tot grote geografische verschuivingen in hun portefeuilles. Uitbreiding van de economische activiteiten in de BRIC-landen gaat altijd gepaard met bekende risico's als valuta, regelgeving, taalbarrière en cultuurverschillen. Zonder goed kwaliteitsmanagement blijkt 'sourcing' vanuit deze landen riskant te zijn, zoals onder meer speelgoedfabrikanten in de praktijk hebben ondervonden.

5. Consolidatie

De meeste analisten zijn het erover eens dat de consolidatietrend zich zal voortzetten. In de media- & entertainmentsector worden de pogingen van ondernemingen om passende antwoorden te vinden op de invloed van het internet op de sector gekenmerkt door fusies en overnames van zogenaamde 'new-media'bedrijven. Ook bij het bankwezen en in de telecomsector zal volgens de analisten de consolidatie voortgaan.

> 'Door de kredietcrisis zou de olie- en gasindustrie te maken kunnen krijgen met dalende verkoopprijzen'

6. Energiecrises

Fluctuaties (vooral opwaartse) in de energieprijzen vormen een duidelijke uitdaging voor de olie- & gassector en de nutsbedrijven. Voor de laatste is het verlies van toegang tot concurrerend geprijsde aanvoer op de lange termijn hét strategische risico bij uitstek.

Maar weinig bedrijven zijn immuun voor grote stijgingen in energieprijzen. Ook in een digitale wereld blijft er onverminderd behoefte bestaan aan energiebronnen. Een mogelijke aanval van de VS op Iran, verslechtering van de relaties met Rusland, toenemend nationalistisch gedrag van regeringen, politieke onrust in olieproducerende landen, blokkades van belangrijke scheepvaartroutes of afsluitingen van pijpleidingnetwerken kunnen tot grote verstoringen leiden.

7. Uitvoeren van overnames

Strategische risico's vloeien doorgaans voort uit pogingen om voordeel te behalen uit grootschalige marktkansen. Er is een aanzienlijk risico dat fusies en overnames, die zijn ondernomen in antwoord op een consolidatiegolf in de eigen sector, niet opleveren wat ervan werd verwacht. En dan zijn er nog de opsplitsingen, al dan niet gedwongen, zoals van het eigendom en beheer van netwerken aan de ene kant en dienstverlening aan de andere kant.

Terwijl de grote overnames de pers halen, zijn het vooral goed uitgevoerde kleinere, maar zeer strategische transacties die een groot concurrentievoordeel voor ondernemingen kunnen opleveren, bijvoorbeeld om toegang te krijgen tot innovaties en talent.

RISICOGEBIED 'OPKOMENDE MARKTEN'

Naar een van de top-tien strategische bedrijfsrisico's is door Ernst & Young afzonderlijk uitgebreid onderzoek[6] gedaan, te weten nr. 4, 'opkomende markten'. Het gaat om landen met lagere tot middelhoge gemiddelde inkomens per hoofd van de bevolking. In deze landen wordt gestreefd naar grote politieke en economische hervormingen om een betere aansluiting te vinden bij de wereldeconomie. Deze risicocategorie is onderzocht, omdat het goed beheersen van de risico's samenhangend met het opereren in deze markten een essentiële competentie zal blijven van multinationale ondernemingen met belangen in deze landen.

De belangrijkste tien aanbevelingen die in dit onderzoek naar voren komen zijn de volgende.

1. Verdiep je afzonderlijk in elke markt. Onvoldoende kennis ontwikkelen van de lokale markt blijkt de snelste manier om in problemen te komen. Eigen onderzoek, persoonlijke contacten en goede adviseurs zijn vereist.
2. Gebruik lokale expertise. Adviseurs ter plaatse hebben kennis en ervaring die niet geïmporteerd kunnen worden.
3. Werk samen met een partner. Veel zaken kunnen niet op afstand worden geregeld. Bekwame lokale medewerkers verantwoordelijk maken voor de gang van zaken werkt vaak beter dan gebruik maken van expats die niet over de juiste relaties beschikken.
4. Wees op de hoogte van lokale wetgeving. Wetten, regels en ethische standaarden kunnen aanzienlijk afwijken van de situatie in de thuismarkt.
5. Maak je de cultuur eigen. Dezelfde aanpak kan heel anders ontvangen worden in verschillende landen.
6. Wees voorzichtig en waakzaam. Velen hebben dit door schade en schande geleerd. Er zijn niet alleen kansen, maar ook bedreigingen. Professionele scepsis met betrekking tot de ingestuurde rapportages mag niet ontbreken.
7. Communiceer uitvoerig. Open tweerichtingsverkeer tussen het hoofdkantoor en de vestigingen in de opkomende markten over de risico's en de beheersing ervan is essentieel. Misverstanden kunnen de kwaliteit van de besluitvorming ondermijnen.
8. Wees aanwezig. Duurzame relaties opbouwen kost jaren. Het over en weer bezoeken van elkaars vestigingen draagt daar zeker aan bij.
9. Wees flexibel. Omstandigheden zijn voortdurend aan wijzigingen onderhevig. De veranderingen vinden daarbij plaats met een snelheid die directies uit de ontwikkelde landen vaak verrast.
10. Denk op lange termijn. Hiertoe is het nodig om over voldoende reserves en middelen te beschikken om de initiële investeringen te kunnen blijven ondersteunen. Zelfvertrouwen en competentie zijn nodig om te kunnen overleven.

8. Kosteninflatie

De terugkeer van hoge inflatie is volgens de geraadpleegde analisten een hoog operationeel risico voor alle sectoren. In de consumentengoederensector bestaat er weliswaar een consolidatiegolf in de retail, naast schaalvoordelen doorgaans ook bedoeld om meer inkoopmacht te creëren. Er blijkt echter maar in beperkte mate grip te zijn op de volatiliteit van de grondstofprijzen.

9. Groene revolutie

Dit wordt internationaal doorgaans aangeduid met 'radical greening'. De wereldwijde bezorgdheid over het milieu uit zich niet alleen in meer aandacht voor maatschappelijk verantwoord ondernemen, maar ook in steeds strenger wordende regelgeving. De milieu-eisen voor de automobielindustrie en de luchtvaart worden aangescherpt. Groene beleggingen worden populairder, al dan niet fiscaal gestimuleerd. De 'groene revolutie' kan zich ook manifesteren in het versneld afschrijven van vastgoedobjecten door gewijzigde eisen van huidige en potentiële huurders. Op het toegenomen bewustzijn bij politici en consumenten, alsmede op de gevolgen van de klimaatveranderingen zullen ondernemingen passende antwoorden moeten vinden.

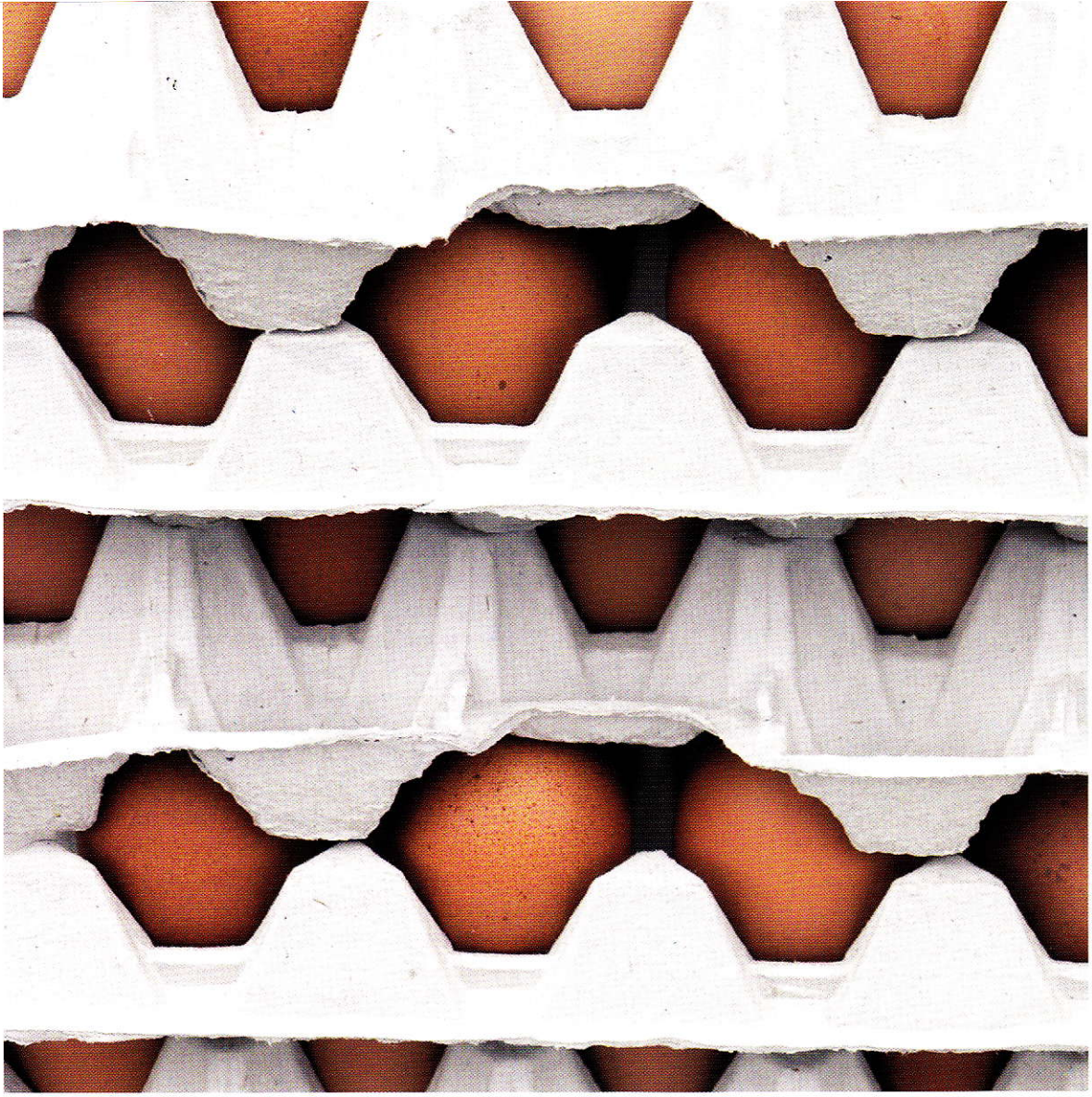
10. Verschuivingen in de vraag van consumenten

Het er niet in slagen om vooruit te lopen op en tijdig in te spelen op de verschuivingen in de vraag is ook een belangrijk strategisch risico voor ondernemingen. Een actueel voorbeeld is de vraag naar 'groenere' producten en diensten. Ook de vergrijzing leidt tot verschuivingen in de vraag. Mede door de opkomst van het internet is de macht van de consumenten toegenomen.

Het is de taak van het management om veranderingen in de vraag tijdig te identificeren en er passend op te reageren. Voortschrijdende individuali-

Noot

6. Ernst & Young Global Limited (2007): *Risk Management in Emerging Markets*. www.ey.com (EYG No. AU0069). Dit rapport is gebaseerd op meer dan 900 vraaggesprekken met topfunctionarissen van grote multinationale ondernemingen met belangen in de opkomende landen (met name Brazilië, China, India, Rusland en Turkije). Het geeft antwoord op de vraag hoe risico's samenhangend met deze belangen in de praktijk worden beheerst.



sering vraagt voortdurend om meer aanpassingen aan de behoeften en wensen van de afzonderlijke marktsegmenten. Door technische innovaties worden deze aanpassingen ook steeds beter mogelijk.

Overige belangrijke risicocategorieën

In aanvulling op de in dit artikel besproken top-tien strategische risicocategorieën kwamen uit het onderzoek ook de volgende vijf als cruciaal naar voren voor sommige sectoren.

a. Talentenjacht

Met name in de olie- & gassector dreigt er een tekort aan technische expertise. Het is verder te verwachten dat de ondernemingen in de meer ontwikkelde landen steeds minder zullen kunnen vissen uit de vijver van mobiele jonge professionals die de moderne talen goed beheersen en vaak afkomstig zijn uit de opkomende economische regio's.

b. Pandemieën

Over de mogelijke economische gevolgen van wereldwijde vogelgriep wordt veel gediscussieerd. Een grootschalige uitbraak zou dramatische gevolgen hebben voor nagenoeg alle sectoren. De grote druk op de farmaceutische en biotechnische sectoren hangt hiermee nauw samen.

c. Macht van particulier kapitaal

Volgens sommige analisten vormen vijandige overnames uit winstbejag op korte termijn een bedreiging voor sectoren als de automobielindustrie. Als het net zo snel terugloopt als het is opgekomen, kan het zeer verstorend werken. Sommigen zien ook een relatie met het eerdergenoemde risico van een grote kredietcrisis.

d. Onvermogen om te innoveren

Farmaceutische bedrijven ontdekken en introduceren minder nieuwe medicijnen. De effecten hiervan zullen zich vooral doen gelden als de patenten van de best verkopende medicijnen aflopen. Stagnatie in volgroeide markten vraagt om innovatie om winstgevend te kunnen blijven.

e. Terugval in China

Verschillende analisten toonden zich bezorgd over toenemende volatiliteit in de groei, als het land

'Stagnatie in volgroeide markten vraagt om innovatie om winstgevend te kunnen blijven'

zich met de huidige snelheid blijft ontwikkelen. Niet alleen kan vermindering van de groei onrust veroorzaken op de wereldmarkten, ook kan een grote natuurramp in China wereldwijde goederenbewegingen verstoren. Hoe dan ook, de mate van voorspoed van deze nieuwe economische supermacht zal de aandacht blijven vragen, ook van landen die geen directe belangen hebben in het land.

Best practices

Hoe kan het bestuur van een multinationaal opererende onderneming zich zo goed mogelijk voorbereiden op de onzekere toekomst? Uit het wereldwijde onderzoek komen onder meer de volgende best practices naar voren:

a. ten minste jaarlijks een organisatiebrede risicoanalyse uitvoeren;
b. niet alleen aandacht besteden aan financiële en compliancerisico's. Vooral op de volgende gebieden kunnen doorgaans vragen worden gesteld over de effectiviteit van de interne beheersing: overnames en daaropvolgende integratietrajecten, IT-implementaties, het waarborgen van de continuïteit van de bedrijfsvoering en internationale expansie;
c. gebruik maken van scenarioplanning voor de belangrijkste risicocategorieën die relevant zijn voor de onderneming. Het denken over de mogelijke beantwoordingsstrategieën blijkt de creativiteit van de betrokkenen te stimuleren;
d. periodiek het vermogen van de organisatie beoordelen om de belangrijkste risico's te beheersen, inclusief effectieve rapportage (bijvoorbeeld met behulp van een 'risicoradar'). Het lijnmanagement dient verantwoordelijkheid te dragen voor de interne beheersing;
e. zorgen voor effectieve monitoringprocessen. Vroegtijdige signalering en goede escalatieprotocollen verhogen het vermogen van de organisatie om tijdig te reageren aanzienlijk, als bedreigingen zich manifesteren;
f. zeer alert blijven op mogelijke nieuwe ontwikkelingen. Door de toegenomen afhankelijkheden binnen de wereldwijde economie is het ook zaak om te letten op wat er in andere regio's en sectoren gebeurt.

Conclusies en aanbevelingen

Geen enkele risicomanagementaanpak kan volledig uitsluiten dat relevante risicogebieden over het hoofd worden gezien. Daarom is het des te belangrijker om in elk geval die risico's te managen die kunnen worden geïdentificeerd. En als je dat sneller en slimmer doet dan je concurrent, kun je ook hier concurrentievoordelen behalen.

De resultaten van het onderzoek naar de top-tien mondiale strategische risico's zijn tot stand gekomen door op een gestructureerde wijze deskundigen te raadplegen. Omdat risicocategorieën, maar ook onze percepties en opvattingen erover, voortdurend aan verandering onderhevig zijn, is het belangrijk het onderzoek regelmatig te herhalen. Tien jaar geleden zou bijvoorbeeld het fenomeen klimaatverandering niet zo prominent naar voren zijn gekomen als nu in de top-tien.

Het identificeren, prioriteren, escaleren, monitoren, rapporteren van risico's blijft contextspecifiek. Uit het onderzoek kwam naar voren dat er grote verschillen zijn tussen de belangrijkste strategische risico's per sector. Verder verschilt de situatie van elke onderneming door de cultuur, de historie, geografische vertegenwoordiging enzovoort. Daarom moet elke directie bepalen welke risicocategorieën vooral voor hen van toepassing zijn en hoe zij daarmee het beste kunnen omgaan.

Het is goed om te beseffen dat het onmogelijk is om een uitputtende lijst van risico's te maken. Zeker ten aanzien van strategische risico's blijft voortdurende waakzaamheid voor veranderende of nieuwe bedreigingen geboden. Dus zullen er onverminderd hoge eisen gesteld blijven worden aan de risicomanagementfunctie binnen organisaties.

In de studies overheerst de aandacht voor de bedreigingen. Goed aangepakt, geeft strategisch risicomanagement ondernemingen echter ook meer kans op succes: het management wordt een benadering geboden om op een meer systematische wijze mogelijke toekomstige gebeurtenissen te analyseren. Het risico is klein dat er daarbij veel mooie kansen over het hoofd worden gezien.

Drs. M. de Pooter RA CMA CFM CIA
Ernst & Young, ERM Solution Leader Nederland