

Risicodenken in vier stappen

Welke stappen kan een organisatie nemen om de huidige financiële storm het hoofd te bieden?

IMD-hoogleraar Didier Cossin noemt vier stappen naar goed risicodenken.

TEKST WILLEM VERHOOG

Treffend is de manier waarop mensen, ook de zogenaamde deskundigen, op de situatie reageren, vindt Didier Cossin. Sommigen ontkennen de situatie, anderen raken in paniek en weer anderen reageren ultraconservatief. Maar geen van deze reacties is de beste benadering in een crisistijd. Dus hoe kan men zich voorbereiden op de toekomst wanneer de toekomst zo onzeker is? Hoe kan men het beste uit een slechte periode halen en de financiële crisis bijsturen? Het beste uit deze periode halen is volgens Cossin zeker mogelijk. "Niets doen is geen optie. Wanneer je naar de toekomst kijkt, moet je je strategische richting kritisch bekijken. Voor de kortere termijn moet je je tactieken misschien bijstellen. Voor wat de strategie betreft raad ik ondernemingen aan terug te keren naar het gebied waarin ze uitblonden en een duidelijke meerwaarde konden bieden. Ze moeten hun sterke kwaliteiten

weer uitbuiten. Ondernemingen die ooit kwaliteitgedreven waren en wellicht aan kwaliteit hebben ingeboet om zich helemaal op de groei en de gemakkelijke winsten te werpen, moeten zich weer inspannen om de beste in hun categorie te willen zijn. Ook al zou dat op korte termijn ten koste gaan van hun omzet."

Makkelijker gezegd dan gedaan.

"Natuurlijk, zoals ook niemand kan voorspellen wat de markten zullen doen of op welke manier jouw concurrenten getroffen zullen worden. Maar dat neemt niet weg dat je je altijd bewust moet zijn van de potentiële risico's die jouw organisatie kunnen bedreigen."

BUSINESSMODEL

Cossin hamert er in dat verband op om altijd vier stappen van goed risicodenken te zetten vooraleer tot beslissingen over te gaan: risico-identificatie, risicometing, risicomangement en risicostructurering.

"De eerste stap is dus risico-identificatie. Je moet de risico's als zodanig kunnen herkennen. Dat mag misschien wat obli-gaat klinken, maar het vereist een strategische blik. Je moet de concurrentie begrijpen, de krachten van de economische omgeving en de sociale verantwoordelijkheid. In de auto-industrie zal men bijvoorbeeld de toekomstige olie- en staalprijzen meer dan nauwkeurig onder de loep moeten nemen. Terwijl het onmogelijk is te weten hoeveel olie volgend jaar zal kosten, is de enige zekerheid die je hebt, ironisch

genoeg, de zekerheid dat dit onzeker is. Dus moet je ook voor die onzekerheid plannen maken. Om nog even bij de auto-industrie te blijven: een belangrijk winst-deel kwam tot voor kort van financiële overeenkomsten. Nu dat dit deel op sterven na dood is, moeten ondernemingen hun businessmodel opnieuw bekijken en bedenken hoe ze verder willen gaan."

TESTEN

Ondernemen is toch risico nemen?

"Vanzelfsprekend, en daarom moet je na de herkenning van risico's ook gaan beoordelen hoe 'riskant' bepaalde risico's voor jouw organisatie kunnen zijn. Niemand kan helemaal nauwkeurig zijn risico's inschatten, maar je kunt je er wel van bewust zijn, zelfs als de voorspellingen niet uitkomen. Zo'n inschatting stelt je in staat te bedenken hoe de balans kan worden omgebogen om

'Een belangrijk winstdeel in de auto-industrie kwam tot voor kort van financiële overeenkomsten.'

waarde te creëren, jezelf tegen leveranciers te beschermen en contracten op een intelligenter wijze te organiseren. Als de kernrisico's eenmaal zijn aangewezen, is het van vitaal belang deze in potentiële, werkelijke situaties te testen, inclusief de ergst mogelijke situaties. Daarmee kun je opnieuw een strategie evalueren of hier juist meer vertrouwen aan ontlenen."

KERNACTIVITEITEN

Na het identificeren en 'meten' van risico's volgt stap drie: het beheersen ervan. "Dat



Didier Cossin

Didier Cossin is UBS professor of banking and finance aan de vermaarde business school IMD in het Zwitserse Lausanne. Tot zijn specialismen behoren onder meer *risk assessment, pricing, and management en financial structuring*. Voordat hij bij IMD werkzaam was, werkte Cossin voor de investment bank Goldman Sachs in Londen en het farmaceutische bedrijf Roussel-Uclaf in Tokio. Hij doceerde tevens aan Harvard University.

Hoe vertrouwder het terrein, des te minder kans op uitglijden en de mist in gaan.'

is meer dan alleen financiële risico's aanpakken", benadrukt Cossin. "Bovendien hebben financiële technieken ook zo hun grenzen en kunnen ze niet alle risico's afdekken. Daarom moet men naar manieren kijken om elk geïdentificeerd risico op zich te reduceren vanuit een breder perspectief. Dat kan bijvoorbeeld, zoals gezegd, door terug te keren naar de kernactiviteiten, de ooit vertrouwde bezigheden waarmee de onderneming groot is geworden en naam heeft gemaakt. Hoe vertrouwder het terrein is waarop je je beweegt, des te minder kans op uitglijden, dwalen en de mist in gaan."

RISICOSTRUCTURERING

Risico's kunnen ook kansen bieden. En daarmee belandt de hoogleraar bij de

laatste tree in zijn vierstappenmodel: risicostructurering. "Dat betekent dat die risico's worden geaccepteerd waar een concurrentievoordeel mee te behalen valt. En andere risico's moet je overlaten aan die partijen op de markt die daar beter mee kunnen omgaan. Vroeger schoof men dergelijke risico's door naar de zwakste schakel: de leverancier. Dit werkt natuurlijk niet, omdat een leverancier die in de problemen komt, het risico gewoon retourneert. Dus doorschuiven lost niets op."

Kunt u een actueel voorbeeld geven van verstandig risicobeleid?

Cossin: "Ik was erg onder de indruk van wat Syngenta, een producent van kunstmest, landbouwchemicaliën en pesticiden, in

'Met een intelligente benadering kun je niet alleen een financiële crisis overleven, maar ook je organisatie versterken en meer continuïteit creëren.'

Latijns-Amerika doet. Daar hebben zij geleerd van de neergang waarmee de agrarische markt enkele jaren geleden werd geconfronteerd. Nu bieden ze boeren opbrengstgaranties. Die zijn op hun beurt geneigd meer van het product te kopen tegen een hogere prijs. Zo creëer je dus een situatie waarin iedereen er beter van wordt. Het laat zien dat je met een intelligente benadering niet alleen een financiële crisis kunt overleven, maar ook je organisatie kunt versterken en meer continuïteit kunt creëren. En dan kan een negatieve ontwikkeling als een kredietcrisis ineens een positief effect hebben. Maar daar moet je wel je ogen voor open houden." □

VE
RA

VOORTGEZETTE EDUCATIE REGISTERACCOUNTANTS

Benchmarking the world's best practices in finance and control

Zomercursus IMD, Koninklijk NIVRA en Controllers Instituut

Data: 24 tot en met vrijdag 28 augustus 2009

Locatie: Lausanne, Zwitserland

Het programma van deze Engelstalige zomercursus in Lausanne gaat onder meer in op de noodzaak van risicodenken in tijden van crisis en biedt vooral aan financiële professionals op topniveau een diepgaande analyse voor het verbeteren van handelsstrategieën. Hoofddocent is Didier Cossin.

Kijk voor meer informatie op www.nivra.nl/vera of www.financial-executives.nl.