

# De rol van de commissaris in disruptieve tijden

Prof. dr. T.W.C. Huibers is managing partner van het strategisch adviesbedrijf Thaesis en als hoogleraar verbonden aan de Human Media Interaction Groep van de Universiteit Twente.<sup>1</sup>

**Een commissaris behoort het ritme en de achtergronden te kennen van technologische ontwikkelingen die de essentie van de organisatie kunnen veranderen en haar continuïteit kunnen bedreigen. Veel raden van commissarissen zijn echter niet bekend met de disruptieve ontwikkelingen die hun organisatie bedreigen maar die ook mogelijk kansen bieden. Dit moet veranderen.**

In deze bijdrage wordt uiteengezet welke taakstelling een commissaris heeft, wat een disruptieve innovatie in essentie is, wat de impact van zo'n innovatie op organisaties kan zijn, en waarom raden van commissarissen hun taakstelling in dat licht zouden moeten herijken. Betoogd wordt niet alleen dat er (nog) meer taakstellingen nodig zijn, maar ook dat er daardoor meer kansen ontstaan om de toezichthoudende functie een positieve invulling en interessante glans te geven.

## De taakstelling van een commissaris

Een van de belangrijkste taken van een commissaris is toezicht houden op de continuïteit van de onderneming. Om dit goed te doen, moet de commissaris onder andere toezicht houden op de strategie, de financiën en de samenstelling van de raad van bestuur. Vanuit accountantsperspectief is de

algemene regel dat een ondernemingsbestuur een jaar vooruit moet kijken, gerekend vanaf de datum van het afsluiten van het boekjaar.<sup>2</sup> Aan de hand van liquiditeitsprognoses, budgetten, orderportefeuilles en balans- en resultaatsontwikkelingen moet het bestuur dan bepalen of de continuïteit van de bedrijfsactiviteiten is gewaarborgd. Bovendien moet het bestuur een solide toekomstverwachting afgeven. Dat was een paar jaar geleden voor veel ondernemingen ongetwijfeld gemakkelijker dan nu. De continuïteit van de onderneming is niet langer vanzelfsprekend en verdient daarom de constante aandacht van de commissaris.

## Het continuïteitsvraagstuk op vier manieren aangepakt

Behalve door de bestaande operatie zo goed mogelijk uit te voeren en blijvend naar autonome groei

1. De auteur is ook commissaris bij het mediabedrijf NDC|VBK de uitgevers en het examen- en toetsbedrijf CITO.

2. Zie het opiniërend artikel van J. Helderma en P. Eimers in <http://managementscope.nl/opinie/accountant-jaarrekening-accountantsverklaring>.

**Figuur 1. Vier aanpakken van het continuïteitsvraagstuk**

	Waarborgen van continuïteit	Voorbeeld
Schaalvergroting	Op basis van schaalvoordelen grotere omvang creëren in bestaande of nieuwe markten	Overname SBS door Sanoma
Reorganisatie	Aanscherpen van product- en dienstenportfolio en daarmee de corresponderende kosten (sterk) reduceren	Grootschalige reorganisatie KPN
Ontvlechting	Afsplitsen van takken van de onderneming die elk een eigen strategie of bestaansrecht hebben	Overweging tot afsplitsing TV-divisie van Philips
Herpositionering	Op basis van bestaande activiteiten, propositie of klanten een geheel nieuwe positionering kiezen	Tom-Tom, van kastje naar traffic-service-provider

te zoeken, beantwoorden veel gevestigde ondernemingen hun continuïteitsvraagstuk op vier klassieke manieren: schaalvergroting, reorganisatie, ontvlechting en herpositionering (zie figuur 1).

Deze vier mogelijke aanpakken moeten ertoe leiden dat de continuïteit steeds opnieuw wordt gewaarborgd. Dat dit geen sinecure is, spreekt de laatste jaren voor zich. Markten die traditioneel stevige fundamente boden voor marktpositie, inkomstenmodellen, strategie en bestuursamenstelling zijn in korte tijd in onrustig vaarwater gekomen. De continuïteit, die zelden op de bestuursagenda stond, is er nu zelden meer van af te krijgen. Schaalvergroting, reorganisatie en ontvlechting behoren in veel gevallen niet tot de mogelijkheden om het continuïteitsvraagstuk op te lossen. De essentie van de organisatie wordt namelijk aangetast.

### Disruptieve technologie

De turbulentie en vraagstukken rondom de continuïteit van de organisatie worden niet (alleen) veroorzaakt door de recessie. Veelal eroderen businessmodellen door versnelde marktontwikkelingen en komen nieuwe producten en diensten op uit onverwachte hoek. Een paar voorbeelden: krantenbedrijven verliezen structureel inkomsten uit advertenties, winkeliers krijgen steeds minder bestedende klanten, en telecombedrijven verliezen inkomsten uit sms-verkeer. Deze ontwrichting wordt veroorzaakt door disruptieve technologie. Een disruptieve technologie of disruptieve innovatie is een technologie of innovatie die het mogelijk maakt een nieuwe markt of nieuw waardennetwerk te creëren. Daarmee ontwricht deze technologie uiteindelijk een bestaande markt en waardennetwerk, waarbij het een oude technologie of werkwijze vervangt.

### De impact van disruptieve technologieën op de organisatie

Veelal werd verondersteld dat gevestigde bedrijven vatbaar zijn voor disruptieve innovaties doordat zij de nieuwste technologische ontwikkelingen niet weten te volgen. Christensen – hoogleraar management op het gebied van disruptieve innovaties – noemt deze veronderstelling de ‘*technology mudslide hypothesis*’.<sup>3</sup> De huidige kennis van disruptieve innovaties toont echter aan dat deze veronderstelling onjuist is. Aangevoeld is dat gevestigde bedrijven zich vaak wel degelijk bewust zijn van het ontstaan van nieuwe innovaties, maar dat de marktpositie waarin zij zich bevinden hen niet toestaat deze innovaties te volgen. Ze richten zich vooral op de

ontwikkeling van ondersteunende innovaties, die hen in staat stellen de huidige concurrentie beter het hoofd te bieden. Startups, daarentegen, bevinden zich in andere waardennetwerken, die hen wel in staat stellen deze disruptieve innovaties te volgen (of te ontwikkelen) en ze uiteindelijk in een bestaande markt te lanceren. Op dat moment kunnen gevestigde bedrijven hun marktaandeel hooguit beschermen via een ‘wij ook’-strategie, maar de glorie-dagen zijn dan al voorbij.

Christensen en anderen hebben zich in hun onderzoek vooral gebogen over de vraag wat gevestigde bedrijven kunnen doen om te voorkomen dat zij ten onder gaan aan disruptieve innovaties.<sup>4</sup> Traditionele organisaties in voorheen sterke en winstgevendende markten komen immers sneller en in toenemende mate onder druk te staan door disruptieve technologie – te meer daar de veranderingen gepaard gaan met wijzigingen in wet- en regelgeving, veranderende klantbehoeften en toenemende concurrentie vanuit onverwachte hoeken.

### De impact van disruptieve technologieën op de commissaris

De impact van disruptieve technologieën voor de commissaris, als toezichthouder op de continuïteit van de organisatie, is enorm. Het bestuur zou het onderwerp van disruptieve technologische ontwikkelingen en hun consequenties voor de onderneming frequent op de agenda moeten zetten en moeten proberen hiervan een goede inschatting te maken. Commissarissen zouden vervolgens in staat moeten worden geacht om op basis van deze inschatting de strategie, de ondernemingsdoelen, de financiën en – niet in de laatste plaats – de samenstelling van het bestuur bij te stellen.

Veel raden van commissarissen vragen het bestuur echter slechts eens in de drie à vijf jaar de ondernemingsstrategie op of bij te stellen. Daarbij wordt bovendien vooral gelet op de belangrijke principes voor strategievorming van Porter<sup>5</sup> (kostenfocus versus differentiatiefocus), Treacy & Wiersema<sup>6</sup> (product leadership, operational excellence, customer intimacy) en Ansoff<sup>7</sup> (groei door marktpenetratie, marktontwikkeling, productontwikkeling en/of diversificatie).

---

## Commissarissen moeten rekening houden met de invloed van disruptieve technologische ontwikkelingen op de onderneming – onder andere bij de samenstelling van het bestuur

---

3. C.M. Christensen (1997).

*The innovator's dilemma:*

*When new technologies*

*cause great firms to fail.*

Cambridge (Mass.): Harvard Business School Press.

4. C.M. Christensen en J. Bower (1996). ‘Customer

power, strategic investment,

and the failure of leading

firms’. *Strategic Management*

*Journal*, 17(3), pp. 197-

218; C.M. Christensen

en M. Raynor (2003).

*The Innovator's Solution:*

*Creating and Sustaining*

*Successful Growth.*

Cambridge (Mass.): Harvard Business School Press.

5. M.E. Porter (1980).

*Competitive Strategy:*

*Techniques for Analyzing*

*Industries and Competitors.*

New York: Free Press.

6. M. Treacy en R. Wiersema

(1995). *The Discipline of*

*Market Leaders: Choose*

*Your Customers, Narrow*

*Your Focus.* New York: Basic

Books.

7. H.I. Ansoff (1965).

*Corporate strategy: an*

*analytic approach to*

*business policy for growth*

*and expansion.* New York:

McGraw-Hill.

Deze principes zijn gestoeld op een voorspelbare markt waarin ondernemingen in staat zijn om periodiek het speelveld te herzien en heldere inzichten te krijgen over de

---

## Ook voor commissarissen bieden disruptieve ontwikkelingen kansen

---

context waarin zij opereren en over hun belangrijkste *business drivers*. Als gevolg van disruptie wordt de context van on-

dernemingen echter steeds minder stabiel en voorspelbaar. Dit geldt vooral voor bedrijfstakken met een sterke internationalisering van de waardeketen en technologische vooruitgang. Daar moeten ondernemingen concurreren tegen nieuwe substituten voor hun producten die een betere waardepropositie vertegenwoordigen en daardoor beter voldoen aan behoeften van klanten.

Traditionele organisaties in transformerende markten komen daardoor voor zeer complexe vraagstukken te staan over hun bestaansrecht en onderscheidend vermogen in de toekomst. De praktijk leert dat bestaande strategische principes niet toereikend zijn om als leidraad te gelden bij deze vraagstukken. Immers, beter in de huid kruipen van de klant (*customer intimacy*) doet nog beter beseffen dat het bestaande product niet voldoet. Een product waar minder vraag naar is nog efficiënter produceren (*operational excellence*) zorgt mogelijk voor uitstel van executie – maar vroeg of laat kiest de klant voor het betere product. En tot slot: het simpele feit dat het nieuwe product beter is dan het bestaande product sluit *product leadership* bij voorbaat uit.

Een strategie is alleen zinvol indien de continuïteit van de organisatie optimaal wordt gewaarborgd. Een commissaris dient zich altijd de volgende vraag te stellen: 'op welke wijze kan mijn onderneming, gelet op de disruptieve technologische ontwikkelingen in mijn sector, haar continuïteit zeker stellen?' Zelfs het vraagstuk of er een bestaansrecht is, is in een nieuwe context legitiem. Wat is immers nog het (economisch) bestaansrecht van de filmrolletjesproducent Kodak, de gratis kwaliteitskrant de Pers en het reisbureau op de hoek?

### De nieuwe taakstelling van de commissaris

Als nu een van de belangrijkste taken van een commissaris is toezicht te houden op de continuïteit van de onderneming, en als de commissaris, om dit goed te doen, onder andere toezicht moet houden op de strategie, de financiën en de samenstelling van de raad van bestuur, dan is het van belang om het ritme en de achtergronden van disruptieve ont-

wikkelingen te kennen. De commissaris dient te weten op welke wijze de continuïteit van de onderneming zeker kan worden gesteld, voor zover er inderdaad nog een toekomst is. De commissaris moet weten wat de uiteenlopende ontwikkelingen, waaraan de onderneming bloot staat, betekenen voor de financiën (andere omzet bij andere winstmarges). En de commissaris moet weten wat de ideale samenstelling van het bestuur is.

Ontkenning is helaas de meest gangbare reactie van commissarissen gebleken. In lijn met wat Christensen signaleert bij disruptieve ontwikkelingen, worden dergelijke ontwikkelingen veelal afgedaan als kansarm, inferieur en onmogelijk in hun oh zo bekende en stabiele markt. Pas als het te laat is, als er geen ruimte meer is voor investeringen, als de omzet keldert, als er zich nieuwe concurrenten hebben aangediend, keert de wal het schip – maar wellicht met Titanic-achtige gevolgen.

Oplossingen ontstaan niet simpelweg door af te wachten hoe lang een bestaand businessmodel 'het hoofd boven water weet te houden'. Uiteraard doen commissarissen er goed aan hiaten in het bestaande businessmodel te analyseren. Maar nog beter zou het zijn wanneer zij een groter deel van hun energie besteden aan vooruitzien, en een immer vooruitstrevende houding zouden aannemen om de continuïteit van de onderneming te waarborgen. Disruptieve ontwikkelingen bieden ruimte voor creativiteit. Dat is waar oplossingen ontstaan. Het is belangrijk – ook voor commissarissen – om te *willen* ontdekken, te *durven* ontdekken. De ervaring leert dat de ondernemingen die floreren ondernemingen zijn waar commissarissen een open houding hebben getoond jegens ontwikkelingen in hun sector.

Kortom, commissarissen zouden er goed aan doen zich meer en grondiger te verdiepen in ontwikkelingen in hun sector. Om continuïteit te kunnen garanderen, moeten commissarissen disruptie niet zien als een belemmering, maar als een uitdaging. Ook voor hen bieden disruptieve ontwikkelingen namelijk kansen. Om te beginnen de kans om te leren wat hetzelfde blijft, en wat onherkenbaar zal veranderen. En ook een kans om tijdig de eigen ervaring als toezichthouder te combineren met de eigen nieuwsgierigheid naar nieuwe werkelijkheden. Het zal niet eenvoudig zijn om nieuwe toekomstmogelijkheden voor de onderneming te vinden, maar de beloning is groot. Het omarmen van disruptieve ontwikkelingen geeft ook commissarissen een grote voorsprong en lenigheid in het denken. ■