

## **SPEKTAKULARNE PORAŹKI W ZARZĄDZANIU RYZYKIEM** **– czyli ucz się nie na swoich błędach**

### **Mała Apokalipsa**

Jan Zabłocki prowadził dobrze prosperującą fabrykę metalowych elementów konstrukcyjnych dla przemysłu motoryzacyjnego. Rynek, choć wymagający <sup>(1)</sup> - był chłonny, zamówienia napływały regularnie a firma osiągała wysoką rentowność, zarząd myślał o jej wprowadzeniu na giełdę <sup>(2)</sup>. Jedynym zmartwieniem Zabłockiego były nieco napięte stosunki z pracownikami linii produkcyjnej <sup>(3)</sup> i zdarzające się próby sił <sup>(4)</sup> między nimi a wiceprezesem, dyrektorem produkcji <sup>(5)</sup>. Firma właśnie realizowała bardzo duże zamówienie elementów aluminiowych dla swojego największego klienta <sup>(6)</sup> – giganta samochodowego pracującego w systemie *just in time* <sup>(7)</sup>. Z perspektywy czasu wiadomo, że kolejne wypadki, które ostatecznie przekreśliły sukces firmy, były do przewidzenia.

Nastąpiła złożona awaria prasy mechanicznej z wykrojnikiem, od której zależała cała produkcja <sup>(8)</sup>. Czas wytworzenia na zamówienie, sprowadzenia i wymiany uszkodzonego tłoczniaka wielotaktowego wynosił minimum sześć tygodni, a taki okres bez produkcji <sup>(9)</sup> oznaczał potężne straty i z pewnością uniemożliwiłby firmie wywiązanie się z zamówienia. Firma była dobrze ubezpieczona (wykupiła również ubezpieczenie utraty zysku) i mogła błyskawicznie wszcząć postępowanie odszkodowawcze w stosunku do ubezpieczyciela. Po kilku dniach, w trakcie analizowania przypadku przez ekspertów firmy ubezpieczeniowej, okazało się, iż przyczyną uszkodzenia mechanizmów wykrojnika było użycie przy produkcji elementów aluminiowych, smaru <sup>(10)</sup> odpowiedniego wyłącznie do elementów stalowych, co spowodowało bardzo poważne uszkodzenia tłoczniaka wielotaktowego i zatarcie jego elementów roboczych. Ubezpieczyciel, powołując się na jedno z wyłączeń w umowie ubezpieczenia, odmówił wypłaty odszkodowania a Jan Zabłocki skierował sprawę przeciwko niemu na drogę sądową i jednocześnie rozpoczął negocjacje z klientem. Dyrektor produkcji doszedł w tym czasie do wniosku, że tak znaczne odstępstwo od reżimów produkcji nie mogło być zwykłą pomyłką, lecz musiało być wynikiem sabotażu dokonanego przez kogoś z załogi. Nie ustalono kto spowodował usterkę <sup>(11)</sup> ale w konsekwencji zwolniono <sup>(12)</sup> kierownika zmiany i brygadzystów, którzy nie potrafili – bądź też nie chcieli - wskazać winnego. Pozostali pracownicy produkcyjni solidarnie zaczęli składać kolejno wypowiedzenia i w efekcie firma pozostała bez najbardziej doświadczonych pracowników i bez funkcjonującej linii produkcyjnej. Postępowanie sądowe przeciwko ubezpieczycielowi ciągnęło się nadal, bardzo opornie następowała rekrutacja nowego personelu produkcyjnego. Po kilku tygodniach od awarii, klient wystąpił ze spodziewanym roszczeniem o zwrot kosztów uruchomienia bardzo drogiej, zastępczej produkcji aluminiowych podzespołów oraz poinformował, że ponadto pozywa firmę o zwrot kosztów zatrzymania głównej linii montażowej samochodów. Wysokość pozwu przekraczała środki <sup>(13)</sup>, jakimi dysponowała firma Zabłockiego, a jej bank - wobec nagle niepewnej sytuacji finansowej firmy - odmówił udzielenia kredytu <sup>(14)</sup> i wszystko zapowiadało konieczność sprzedaży dużej części majątku. W krótkim czasie drugi i trzeci co do wielkości klienci wyrazili swoje poważne zaniepokojenie sytuacją w zakładzie produkcyjnym oraz poinformowali, że w związku z tym właśnie finalizują negocjacje z największym konkurentem <sup>(15)</sup> firmy Zabłockiego.

### **W firmie Jana Zabłockiego zabrakło zarządzania ryzykiem...**

... i nie tylko. Widać tu wiele poważnych błędów menedżerskich, których wspólnym źródłem jest jednak rażące zaniedbanie zarządzania ryzykiem – zignorowano 15 sygnałów lub obszarów, które wspólnie gwarantowały niepowodzenie. W konsekwencji, zaledwie w ciągu kilkunastu tygodni firma ze szczytu stoczyła się na dno.

Kilka kolejnych, wyłowionych przeze mnie przypadków z życia gospodarczego firm polskich, europejskich i światowych uzmysławia, jak łatwo - mimo szczerych chęci - popełnić błąd w sztuce zarządzania ryzykiem, choćby bagatelizując poprawną **identyfikację wszystkich ryzyk**.

Pewna polska firma trudniła się składowaniem mięsa dla Agencji Rynku Rolnego – były to rezerwy krajowe, dziesiątki ton mięsa. Firma przeżyła już spalenie jednego z magazynów z mięsem na wartość kilkunastu mln PLN kilka lat wcześniej i wyniosła z tego lekcję: wybudowano drugi kompleks magazynów o ulepszonym układzie funkcjonalnym, który wykluczał spalenie więcej niż 25% objętości mięsa. Firma rosła, wartość składowanego mięsa przekroczyła 100 mln PLN. Podczas oceny ryzyka jaką miałem możliwość przeprowadzić okazało się, że wogóle nie rozpoznano ryzyka zadymienia mięsa przez toksyczne dymy, jakie zostałyby uwolnione podczas pożaru, w efekcie spalania substancji chemicznych użytych do wypełnienia płyt warstwowych (budulec ścian). Tak więc mimo poważnych nakładów inwestycyjnych, ponowny pożar co prawda nie spowoduje spalenie się całego mięsa ale spowoduje zadymienie przeważającej jego części.

Przytaczane ryzyko było bardzo „techniczne” a tym samym stosunkowo łatwe do wyłowienia. Natomiast **problemy mogą się pojawiać, przy próbie zidentyfikowania ryzyk rozmytych** – z obszarów miękkich, jak na przykład obszar zarządzania ludźmi czy kultura firmy.

Pewien duży holding firm konsultingowych o kiepskiej reputacji postanowił ją podratować ... kupując mniejszą, konkurencyjną firmę konsultingową o doskonałej marce. Po przejęciu nastąpiła ze strony holdingu próba wymuszenia poważnych zmian w sposobie funkcjonowania i w zasadach, jakimi kierował się do tej pory zespół zakupionej firmy, co spotkało się ze zdecydowanym sprzeciwem dotychczasowego kierownictwa zakupionej firmy. Dla zarządu holdingu była to ostatnia szansa uratowania tego przejęcia, jednak została ona zaprzepaszczone i holding usunął sprzeciwiających się prezesa oraz dyrektorów przejętej firmy. Co było olbrzymim zaskoczeniem dla holdingu, pozostali pracownicy (konsultanci) jednomyślnie złożyli wypowiedzenia i stworzyli własną strukturę międzynarodową, w której mogli kontynuować budowanie własnego stylu pracy, jednocześnie przejmując przytłaczającą większość swoich dotychczasowych klientów.

Źródłem niepowodzenia było niezrozumienie przez holding źródeł mocnej pozycji marki przejętej firmy – a były nią wartość pracowników, ich know-how i zupełnie odmienna kultura zarządzania (płaska, „rodzinna” struktura, pełne zaufanie i bezpośredniość między kierownictwem i konsultantami). Ta właśnie sprawność wewnętrzna i silna kultura stosunkowo małej organizacji, posłużyły jej za doskonały mechanizm obronny i zostały wykorzystane do pokonania większej firmy, której nieprzygotowane działanie zostało odczytane jako próba wrogiego przejęcia. Łakomy kąsek, jakim była marka, okazał się być bardzo ciężkostrawny – holding stracił kilka milionów euro.

**Identyfikacja ryzyka to dopiero półmetek** – nie prowadzi donikąd jeśli ryzyko nie zostanie rzetelnie rozpoznane i skwantyfikowane. Pewna firma zajmująca się dystrybucją na rynku FMCG w Polsce oceniła, że jej główny klient (ponad 50% udziałów w przychodach) będzie sygnalizował swoje ewentualne odejście, co pozwoli na jego zastąpienie praktycznie bez strat, w ciągu 2-3 miesięcy. W rzeczywistości odejście – które na prawdę nastąpiło - nie było sygnalizowane (było spowodowane nagłą decyzją udziałowców o zmianie polityki, dotyczące kanałów dystrybucji tej części Europy). Zastąpienie klienta nowym trwało dłużej niż oceniano - około roku. Powstała konieczność przeprowadzenia kosztownych zwolnień grupowych. Na dodatek nowy klient wykorzystał podbramkową sytuację firmy i wymusił stawki znacznie poniżej rynkowych. Nowozatrudnieni pracownicy oferowali kiepską wydajność i jakość, co się przekładało na większe koszty. Trzy lata po incydencie firma nadal walczy o przetrwanie i pracuje na progu rentowności.

Nie wszystkie próby zarządzania ryzykiem kończą się taki mi spektakularnymi porażkami. Są firmy, które z determinacją i profesjonalnie redukują ryzyko np. projektując i wprowadzając w życie **plany zarządzania sytuacją kryzysową**, hamujące eskalację strat w wypadku realizacji ryzyka katastroficznego. Bank Morgan Stanley zatrudniał 3'700 pracowników - między innymi w budynku WTC na piętrze 22gim – czyli 5 pięter poniżej miejsca uderzenia jednego z samolotów. Wielokrotnie ćwiczone zarządzanie awaryjne umożliwiło sprawną ewakuację 95% pracowników firmy – według relacji zginęli tylko ci, którzy wrócili pomagać innym poszkodowanym – natomiast inna instytucja finansowa, która mieściła się niżej (dalej od źródła zagrożenia), utraciła 95% swoich pracowników. Skuteczne działanie Morgan Stanley miało swoją przyczynę: w 1993 roku miał miejsce zamach bombowy w którym ucierpiał również Morgan Stanley, od tego czasu firma wprowadziła zarządzanie kryzysowe i je regularnie testuje. Morgan Stanley funkcjonuje dziś nadal i właśnie przeniósł się do nowej siedziby w centrum Nowego Jorku, podczas gdy drugi bank praktycznie zniknął z rynku. Niedawno na stronie internetowej Morgan Stanley przeczytałem, że w wypadku „zmięcenia” Manhattanu, w ciągu zaledwie 4 godzin mogą przeprowadzić ewakuację i przenieść do zastępczych siedzib kluczowy personel, sieci teleinformatyczne oraz bazy danych.

Godziny rozmów przeprowadzonych z wieloma risk managerami aktywnymi w Europie nauczają, że nawet najbardziej rzetelnie przygotowane i ambitne plany dotyczące zarządzania ryzykiem w korporacjach mogą ugrzęznąć na etapie ich wprowadzania, lub wprowadzone mogą stać się kolejnym, martwym garbem biurokratycznym bądź też być realizowane wycinkowo, bez wizji.

**Pułapki**, w jakie najczęściej wpadają firmy w początkowym etapie procesu to:

- nadmierne komplikowanie analizy, struktury i systemu zarządzania ryzykiem prowadzące do przeświadczenia u menedżerów operacyjnych, że zarządzanie ryzykiem to „czarna magia” i zadanie karkołomne, niewykonalne;
- zbyt ambitne zamiary jeśli chodzi o ilość ryzyk, które próbuje się jednocześnie analizować lub kontrolować – może to prowadzić do szybkiego wypalenia się zarządu (badania przeprowadzone w Anglii dowodzą, że obciążenie zarządu większą liczbą ryzyk niż sześć spowoduje, iż żadne z nich nie będzie zarządzane właściwie, a wręcz wszystkie mogą zostać „odłożone na półkę”).
- nie wiązanie skutków zdarzeń dotyczących jednej jednostki biznesowej z wtórnymi stratami powstającymi w jednostkach lub spółkach powiązanych, lub też niedostrzeganie związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy ryzykami od siebie zależnymi
- rezygnacja z wypracowania indywidualnych, specyficznych dla firmy modeli i rozwiązań (automatyczne przenoszenie gotowych wzorców z innych przedsiębiorstw); ścieżka postępowania powinna być dla każdego przedsiębiorstwa budowana od zera, ściśle wokół unikalnych procesów przebiegających w firmie;
- brak elastycznych struktur, rozwiązań i systemów, które nie wytrzymują próby czasu i rozpadają się bądź dezaktualizują pod wpływem dynamiki zmian w firmie i w jej otoczeniu
- zamkniętego myślenia (ang. silo thinking); na etapie identyfikacji, analizowania i monitorowania ryzyk nieodzowne jest tworzenie i aktywne funkcjonowanie interdyscyplinarnych grup, których członkowie zostali zwerbowani z najróżniejszych działów (funkcji) organizacji i są doświadczonymi specjalistami lub menedżerami.

Wokoło osoby risk managera również może tworzyć się atmosfera niesprzyjająca realizacji jego celów.

Najczęstsze problemy są następujące:

- zbyt „niskie” umocowanie risk managera a przez to uzależnienie go od interesów wyższych menedżerów operacyjnych (brak niezależnej oceny i postępowania), jest to rozwiązanie całkowicie wadliwe, praktycznie dyskwalifikuje takiego risk managera, który nie może skutecznie sprawować swojej

**Risk Management Consulting Rafał Rudnicki**

skr. poczt. 70, 62-035 Kórnik, tel. 501 449 889, e-mail rafal@rudnicki.com.pl

**RMC**

**Rudnicki**

zasadniczej roli - nie może chronić interesów udziałowców;

- niezależność risk managera przeradza się w jego alienację w firmie (to ten, który „węszy i kwestionuje”), może się on bronić przed takim procesem otaczając się najlepszymi kierownikami i specjalistami w firmie, niekoniecznie wysokiego szczebla, ale osobami darzonymi szacunkiem i oddanymi koncepcji zarządzania ryzykiem;

- rozterki i niepewność, komu funkcja powinna zostać powierzona - pracownikowi, który może być uwikłany w grę interesów poszczególnych menedżerów a tym samym pozbawiony nieodzownej na tym stanowisku niezależności i obiektywizmu, również może powielać przyzwyczajenia i stereotypy myślowe pozostałych menedżerów, czy też – zewnętrznemu konsultantowi, który choć pozbawiony wymienionych słabych stron będzie potrzebował sporej ilości czasu aby poznać firmę, zanim zacznie cokolwiek do niej wносить; wątpliwe jest również, czy po zakończeniu kontraktu pozostawi w niej trwale jakąkolwiek wartość dodaną.