

IVETA VOZŇÁKOVÁ

## ZARZĄDZANIE RYZYKIEM HANDLOWYM W CZESKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH PRZEMYSŁOWYCH

### Wprowadzenie

Cała koncepcja ERM (Enterprise Risk Management) ma prowadzić do zapewnienia ciągłości działania przedsiębiorstwa zabezpieczając je przed upadkiem, aby umożliwić jego przetrwanie. W związku z tym koncepcja zarządzania ryzykiem opiera się na dwóch filarach. Pierwszy to szacowanie ryzyka podejmowanego przez przedsiębiorstwo, a drugi filar to wyznaczenie kapitału adekwatnego do strat w przypadku realizacji podejmowanego ryzyka<sup>1</sup>. Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie oznacza zorganizowane, kompleksowe i systematyczne podejście do ryzyka, zarówno we wnętrzu przedsiębiorstwa jak i w jego rynkowym otoczeniu. W warunkach dynamicznie zmieniającego się rynku jego aktualny stan charakteryzuje się dwoma podstawowymi aspektami:

- wymagającymi i dobrze poinformowanymi klientami,
- trudnością przewidywalności konkurencyjnej sytuacji.

Należy podkreślić, że głównym elementem decydującym na rynku staje się klient. Zauważa się, iż w formułowanych i realizowanych strategiach przedsiębiorstw podkreśla się dążenie do jego pozyskania i utrzymania z nim kontaktów. Taka sytuacja wiąże się w coraz większym stopniu z otwartością gospodarki światowej i jej wpływem na podejmowanie decyzji dotyczącej ekonomicznych procesów gospodarowania.

Należy zauważyć, że funkcjonujące na rynku przedsiębiorstwa zmuszane są do podejmowania coraz trudniejszych decyzji, co wiąże się z ciągle zmieniającymi się warunkami. Poprzez podejmowanie pozytywnych decyzji (na przykład położenie nacisku na efektywne wykorzystanie wszystkich zasobów) można jednak ze zwiększoną otwartością łączyć i negatywne skutki. Chodzi tu przede wszystkim o wysoki poziom niestabilności globalizacji, a tym samym gospodarczego środowiska, które jest między innymi konsekwencją szybkiego rozwoju technologii informatycznych.

W kontekście działań związanych z zarządzaniem ryzykiem, samo pojęcie ryzyka bardzo często kojarzy się z możliwością poniesienia straty. Należy jednak pamiętać, że dla tych, którzy potrafią zarządzać, ryzyko może być źródłem zysków. Dlatego, dopóki mówi

---

<sup>1</sup> J. Lam: *Enterprise risk management*, John Wiley&Sons, New Jersey 2003, s. 45.

się o efektywnym zarządzaniu, to należy spodziewać się uzyskania wartości z włożonych zasobów do zarządzania procesem przedsiębiorstwa. W przypadku procesu handlowego chodzi przede wszystkim o osiągnięcie oczekiwanej rentowności i płynności tego procesu. W sytuacji gdy zysk lub płynność zagraża handlowemu ryzyku, może się to przejawiać obniżeniem czy spadkiem zysku lub przepływami środków pieniężnych wynikających od konkretnego klienta lub stratą klienta.

Podejścia do zarządzania ryzykiem wiążą się z jego rozwojem. Zarządzanie ryzykiem nie oznacza tylko reakcji na nieoczekiwane zdarzenia tak, aby zminimalizować ich skutki, ale także przyjęcie strategicznego i systematycznego podejścia do ryzyka. Jego opanowanie staje się konkurencyjną przewagą przedsiębiorstwa i w ostateczności przyczynia się do zwiększenia wartości przedsiębiorstwa. Potrzeba systematycznego zarządzania ryzykiem jest ściśle związana z oddziaływaniem procesów biznesowych oraz stale zmieniającym się zewnętrznym otoczeniem.

W obszarze zarządzania procesem handlowym uważa się, że opanowanie ryzyka jest nie tylko najlepszym sposobem osiągnięcia handlowych celów i zwiększenia zyskowności, ale w aktualnym czasie jest akceptowane jako ważne narzędzie, które zwiększa wydajność handlowego procesu. W niniejszym artykule podjęto próbę identyfikacji ryzyka handlowego i koncepcyjnego ujęcia sposobów ograniczania tego ryzyka w przedsiębiorstwie. Artykuł prezentuje autorskie podejście do oszacowania wartości należności w kontekście ryzyka handlowego.

### **Identyfikacja ryzyka handlowego**

Ryzyko współczesnego środowiska biznesowego oddziałuje na wszystkie dziedziny funkcjonowania przedsiębiorstwa. W konsekwencji jest ono związane nie tylko z działalnością przedsiębiorstwa, ale również z innymi instytucjami, z jakimi przedsiębiorstwo współpracuje.

Ryzyko definiowane jest jako niebezpieczeństwo lub pewne zagrożenie, które może skutkować obniżeniem zysku. Jest to też prawdopodobieństwo, że zdarzenia mające miejsce zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i na zewnątrz jego funkcjonowania, mogą poprzez swoje oddziaływanie utrudniać bądź uniemożliwiać osiągnięcie strategicznych i operacyjnych celów organizacji. Ryzyko wiąże się z odstępstwem od sytuacji założonej i związane jest z niepewnością odnośnie przyszłych zysków. Z niepewnością mamy do czynienia wówczas, gdy w badaniu określonego zjawiska lub tendencji nie da się zastosować rachunku prawdopodobieństwa. Ryzyko natomiast dotyczy zdarzeń powtarzalnych, których możliwości zaistnienia można obliczyć statystycznie, czyli można je skalkulować. Często mówi się, że ryzyko to dobrze skalkulowana niepewność.

Na szczególną uwagę zasługuje ryzyko handlowe. Jest ono jednym z najważniejszych dla zachowania płynności firmy, którego głównym zasobem są klienci. Ryzyko to skupia się przede wszystkim na środowisku zewnętrznym. Dlatego tak ważne jest, aby firma zaj-

mowała się mapowaniem tego środowiska już przy analizie otoczenia biznesu i opracowaniu swojej handlowej strategii.

Ryzyko handlowe można ograniczyć za pomocą dwóch sposobów, poprzez:

- zarządzanie należnościami ze szczególnym uwzględnieniem ich rzeczywistej wartości,
- zarządzanie relacjami z klientem z możliwością obliczenia potencjalnej wartości tych relacji.

W analizie i ocenie tych sposobów istotne jest uwzględnienie handlowej strategii sformułowanej przez firmę. Można zatem stwierdzić, iż właściwie oszacowane wartości mogą stać się zasobem motywacji dla wszystkich pracowników firmy.

### **Zarządzanie należnościami**

Należności stanowią jedną z form aktywów bieżących występujących w cyklu kapitału obrotowego. Należy podkreślić, że poziom i struktura należności od odbiorców nie jest prostą konsekwencją wielkości produkcji i sprzedaży. W warunkach gospodarki rynkowej kształtowanie polityki w tym zakresie należy do bardzo ważnych problemów ogólnej strategii finansowej firmy.

Efektywne zarządzanie należnościami jest jedną z ważniejszych czynności procesu handlowego, albowiem zwiększa ogólną efektywność handlową firmy. Dokładna optymalizacja parametrów zarządzania należnościami może znacznie wpłynąć na łączny zysk i pieniężny przepływ firmy.

Podjęcie decyzji w sprawie zarządzania należnościami musi odzwierciedlać wpływ czasu i ryzykowność decyzji, aby była zapewniona reprodukcja majątku firmy. Wpływ czasu znajduje odzwierciedlenie w uzyskaniu procentowej pomocy kredytu handlowego, który opiera się na wartości należności. Ujęcie w zarządzaniu należnościami problemu ryzykowności podejmowania decyzji jest bardzo złożone, a w tym celu mogą być wykorzystane różne statystyczne i punktowe systemy czy narzędzia sztucznej inteligencji.

Dla uproszczenia, można odnieść się do prawdopodobieństwa wypłaty należności, jeśli znacząco niezmieni się struktura klientów i termin płatności, obliczony udziałem szacunkowej kwoty zapłaconych należności do oszacowanej wartości zbytu.

Z prostej kalkulacji można wnioskować, że dopóki jest tak, że udział kosztów w inkasie równy jest prawdopodobieństwu zapłacenia należności, to osiągnięto zerowy zysk. Stąd, musimy dowiedzieć się, jakie musi być minimalne prawdopodobieństwo wypłaty, aby roszczenie nie było stracone. Pozyskanie kredytu handlowego powinno być kierowane do tych klientów, którzy dostarczają firmie zysk i gotówkę. Podstawę do podejmowania dalszych decyzji powinna stanowić rzeczywista wartość należności. Monitorowanie rzeczywistej wartości każdej należności może być nieefektywne. Dla uproszczenia tego monitorowania korzystniejsze jest dokonanie podziału klientów według zdolności kredytowej na grupy i podgrupy.

Przy obliczaniu rzeczywistej wartości należności należy uwzględnić trzy czynniki:

- prawdopodobieństwo powstania braku zapłaty albo przekazania do windykacji,
- koszty związane z windykacją,
- koszty na profilaktykę bezpieczeństwa.

Optymalne podjęcie decyzji uwzględni pewne ogólne kryteria obejmujące ryzyko i koszty. Prawdopodobne koszty związane z należnościami według zdolności kredytowej grupy czy podgrupy należy wyliczyć według wzoru:

$$PN_s = P_s \cdot NV_s + NP_s,$$

gdzie:

- $PN_s$  – prawdopodobne koszty w  $i$ -tej zdolności kredytowej grupie klientów,
- $P_s$  – prawdopodobieństwo niezapłacenia w  $i$ -tej grupie klientów, chodzi o różnicę  $1 - p_{min}$  w danej grupie  $i$ ,
- $NV_s$  – koszty związane z windykacją w  $i$ -tej zdolności kredytowej grupy klientów,
- $NP_s$  – koszty na prewencyjne zabezpieczenie w  $i$ -tej zdolności kredytowej grupie klientów.

Rzeczywistą wartość należności można następnie obliczyć jako różnicę pomiędzy nominalną wartością należności uzyskanej w aktualnej wartości i prawdopodobnych kosztów, a należnościami w grupie czy podgrupie, do której został przypisany klient.

$$RH = \frac{NH}{(1+i)^n} - (P_s \cdot NV_s + NP_s),$$

gdzie:

- $RH$  – rzeczywista wartość należności,
- $NH$  – nominalna wartość należności,
- $i$  – aktualna stopa procentowa stosowana do obliczenia obecnej wartości należności,
- $n$  – procentowe okresy w roku.

Formułę rzeczywistej wartości należności można następnie wykorzystać do procesu zarządzania należnościami w firmie. Na przykład, wskazany wzór może być wykorzystany do informacyjnego systemu firmy, w taki sposób aby ostrzegł, jeśli stopa zysku (w przeliczeniu na całkowitą kwotę należności) będzie mniejsza niż różnica między nominalną i rzeczywistą wartością, albowiem należność nie może być stratą, musi być stosowana:

$$\text{Stopa zysku} \geq (\text{nominalna wartość} - \text{rzeczywista wartość}).$$

W tych przypadkach system musi zwrócić uwagę na ten stan i daną należność, a także na klienta związanego z nim szczegółową dogłębną analizą.

Zjawiska i procesy, które zostały wskazane powyżej w ostatecznym rachunku decydują o kształtowaniu się należności przedsiębiorstw. Decyzje wpływające na kształtowanie się tych zjawisk i procesów nie wyczerpują jednak w pełni zagadnień związanych z gospo-

darowaniem należnościami. Istotnym elementem tego gospodarowania jest analiza i kontrola kształtowania się należności. Jest to niezbędne zarówno dla wykrywania różnego rodzaju nieprawidłowości, jak też i do wprowadzania korekt do gospodarowania należnościami.

Należy przy tym zwrócić uwagę, że analiza kształtowania się należności winna być prowadzona z uwzględnieniem specyficznych warunków działania poszczególnych przedsiębiorstw<sup>2</sup>.

### **Zarządzanie relacjami z klientem**

Relacje pomiędzy klientami mogą mieć różny stopień trwałości. Mogą one wpływać zarówno w sposób pozytywny na zwiększenie intensywności i trwałości relacji, jak i je osłabiać. Ze względu na samą różnorodność relacji jakie mogą mieć miejsce wewnątrz organizacji i między nią a jej otoczeniem, określenie strategicznej zyskowności poszczególnych klientów wymaga zmiany kalkulacji kosztów. Oznacza to dokonanie zmiany zarówno kalkulacji zmiennych kosztów związanych z produkcją i dystrybucją produktów w odniesieniu do poszczególnych klientów, jak i kalkulacji stałych kosztów bezpośrednio związanych z produkcją i dystrybucją produktów. Istotne jest w tych kalkulacjach uchwycenie stwierdzenia, że dla różnych klientów są przygotowywane i modyfikowane różne produkty.

Należy wziąć pod uwagę fakt, że jeśli firma przeszła pomyślnie proces reengineeringu – chodzi tu o procesy związane z zarządzaniem firmą, gdzie można ustalić koszty tych procesów – koszty głównych procesów i wspomagających procesów, jak i dochody procesu, to tak samo można ustalić koszty i dochody klientów, a także można określić i monitorować wartość dla klienta.

Współpraca autorki artykułu z zakładami przemysłowymi potwierdza, że około 95% firm w Republice Czech nie realizuje w pełni procesu zarządzania w myśl ustaleń reengineeringu, a jeśli firma zastosowała reengineering i procesowe zarządzanie to – nie stosuje jeszcze kosztów na wszystkie procesy.

W dalszej części artykułu zaprezentowane obliczenia nie są nazwane jako obliczenia wartości dla klienta, gdyż w opinii autorki prezentowanego artykułu takie nazewnictwo wprowadzałyby w błąd. Dlatego ten sposób obliczenia wartości nazwano jako ustalenie wartości relacji z klientem. Bowiem wartość firmy zależy od oceny celu, a celem w przypadku monitorowania efektywności procesu handlowego nie jest sama wartość firmy klienta, ale wartość relacji i jej rozwój w przyszłości.

W takim przypadku można monitorować wartość relacji z klientem z wykorzystaniem kosztów monitorujących funkcjonowanie organizacji. Większość z tych firm jest w stanie monitorować utarg poszczególnych klientów. Dlatego autorka artykułu proponuje monitorować wartość relacji z klientem w sposób zaprezentowany poniżej.

---

<sup>2</sup> J. Czekaj, Z. Dresler: *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw. Podstawy teorii*, PWN, Warszawa 1998, s. 154.

Propozycja wywodzi się z prostego podstawowego założenia, gdy wartość relacji z klientem jest różnicą między przychodami i kosztami dla klienta, a koszty są oczywiście sumą kosztów stałych i zmiennych.

$$\begin{aligned} \text{Wartość}_{\text{relacji z klientem}} &= \text{przychody}_{\text{z klienta}} - \text{koszty}_{\text{na kliencie}} \\ \text{Koszty}_{\text{na kliencie}} &= \text{stałe koszty}_{\text{na klienta}} + \text{zmiennie koszty}_{\text{na klienta}} \end{aligned}$$

Jako łączne koszty są w tym przypadku uważane wszystkie koszty związane z konsumpcją produkcji (koszty zewnętrzne) i wewnętrzne koszty operacyjne. Te koszty można obliczyć z rachunku zysków i strat. Przeciętny stały koszt na klienta może być ponownie łatwo obliczony jako udział całkowitych kosztów produkcji z współczynnikiem stałych kosztów (określone z analizy łącznych kosztów), a liczbą klientów danego segmentu. Konkretnie stałe koszty na klienta można uzyskać wyliczeniem współczynnika zdolności kredytowej. Współczynnik zdolności kredytowej klienta większość firm projektuje z dwóch perspektyw – jako ocenę klienta z punktu widzenia atrakcyjności klienta i wartości relacji z klientem, czasami także zdolności konkurencyjnej. W tych wartościach przejawiają się wpływy zewnętrznego otoczenia z wpływami relacji wnętrza firmy. Autorka artykułu proponuje dla czytelniejszej analizy monitorowania podział tych kryteriów na trzy grupy:

- zewnętrzne otoczenie firmy,
- wzajemne relacje,
- warunki wewnętrzne firmy.

Szczególnie należy wprowadzić specyficzne kryteria, które wpływają przede wszystkim na rentowność relacji – którymi są dodatkowe koszty, czy też sezonowość poboru należności od klienta. Wszystkie kryteria należy punktowo ocenić i obliczyć współczynnik zdolności kredytowej.

$$\begin{aligned} \text{Przeciętne koszty stałe na klienta} &= N_C \cdot k_{\text{fix}} \cdot \frac{1}{P_{ZCP}}, \\ \text{Koszty stałe na klienta} &= N_C \cdot k_{\text{fix}} \cdot \frac{1}{P_{ZCP}} \cdot KB_Z, \end{aligned}$$

gdzie:

- $N_C$  – całkowite koszty (operacyjne),
- $P_{ZCP}$  – ogólna liczba klientów danego segmentu,
- $KB_Z$  – współczynnik zdolności kredytowej konkretnego klienta,
- $k_{\text{fix}}$  – współczynnik udziału kosztów stałych w kosztach ogółem, ustalony analizą danych księgowych.

Zmienne koszty na klienta można obliczyć przez pomnożenie całkowitych kosztów z współczynnikiem zmiennych nakładów (ustalone z analizy całkowitych kosztów), a udziałem ogólnej dostawy konkretnego klienta i ogólnej dostawy w danym segmencie.

$$\text{Zmienne koszty na klienta} = N_C \cdot k_{\text{var}} \cdot \frac{Q_{KZ}}{Q_{PO}},$$

gdzie:

$Q_{KZ}$  – ogólna dostawa konkretnego klienta,

$Q_{PO}$  – ogólna dostawa w danym segmencie,

$k_{\text{var}}$  – współczynnik udziału zmiennych kosztów w ogólnych kosztach, ustalony analizą danych księgowych.

$$k_{\text{fix}} + k_{\text{var}} = 1.$$

Wtedy koszty na konkretnego klienta ustalamy jako sumę:

$$\text{Koszty}_{\text{na klienta}} = N_C \cdot k_{\text{fix}} \cdot \frac{1}{P_{ZCP}} \cdot KB_Z + N_C \cdot k_{\text{var}} \cdot \frac{Q_{KZ}}{Q_{PO}}.$$

Wartość relacji z klientem wyliczamy jako różnicę dochodu na klienta i kosztów na klienta na podstawie poprzednich obliczeń. Sumą wartości na pojedynczego klienta będzie wartość zysku operacyjnego.

Obliczenie zysku z działalności operacyjnej dotyczącej pojedynczego klienta można zastąpić także wykorzystaniem wartości księgowej podatku VAT – jeżeli jest to niezbędne do abstrahowania od tych kosztów operacyjnych, których firma nie jest w stanie w oparciu o prowadzone rachunki księgowe wyliczyć. Następnie jest ustalony ilościowy udział indywidualnych klientów w wartości dodanej. Tak więc firma może porównać utargi na kliencie z zewnętrznymi (zakupionymi) kosztami wydanymi na klienta. Analiza tych kosztów i ich kwantyfikacja na stałe i zmienne jest znacznie łatwiejsza do oszacowania, więc wyliczenie wartości bilansowe każdego klienta może być dokładniejsze, ponieważ abstrahuje od kosztów, które nie mają wpływu na zwiększenie wartości klienta – niektóre części wynagrodzenia, sprzedaż niepotrzebnych materiałów, kary, grzywny, inne podatki itd. Obliczenia będą takie same jak przy zysku operacyjnym.

Powyższe obliczenia mogą być stosowane w uproszczonym przypadku. Jeśli klient odbiera kilka produktów, to należy wyliczyć wartość według indywidualnych produktów i wartości dodanej.

Ryzyko handlowe ma wpływ na wartość dochodów firm i w konsekwencji na wartość firmy jako całość. Dlatego też jego wpływ musi wykazać wartość dla indywidualnych klientów. Biorąc pod uwagę, że większość firm w Republice Czech jeszcze w pełni nie wdrożyła podejścia procesowego do zarządzania, a przynajmniej nie kontroluje w pełni kosztów wszystkich procesów, wyżej omówione i zaprezentowane obliczenia służą jako prosty przewodnik monitorowania wartości klientów i związanego z nią ryzyka. Firma powinna koncentrować się na zyskach klientów. Dla firmy najważniejsze jest monitorować zyskowość z pewną niedokładnością, niż w ogóle jej nie monitorować.

## Podsumowanie

Rozwój gospodarczy, zarówno Republiki Czech jak i Polski, związany jest przede wszystkim z przedsiębiorstwami prywatnymi. Rosnąca każdego roku liczba debiutów giełdowych, transakcji fuzji i przejęć, wzrost popularności koncepcji zarządzania poprzez wartość powodują, że zapotrzebowanie na coraz bardziej efektywne metody służące pomiarowi wartości podmiotów gospodarczych jest coraz większe<sup>3</sup>.

Jednym z najważniejszych atutów, jakimi na dzień dzisiejszy firmy dysponują, są pewne relacje z klientami. Długoterminowe relacje są niezbędne dla zwiększenia rentowności. Przyciągnięcie i utrzymanie klienta oznacza poznanie, co jest dla niego najważniejszą wartością. Jednocześnie oznacza to skupienie się na produktach, które tę wartość dostarczają.

Zarządzający firmą powinni pracować z klientami jak z długoterminowymi aktywami, gdy jest konieczność przyjrzeć się pewnym kosztom marketingu i potraktować je jako inwestycje. Nie jest ważne jaki zysk przynosi firmie określony klient, ważne jest, jaka jest dynamika jego zyskowności firmy, jak się kształtuje udział firmy w wydatkach klienta, jak długo będzie jeszcze zainteresowana klientem, jakiego zysku może od niego oczekiwać w przyszłości, jakie jest prawdopodobieństwo jego odejścia itd. Strategiczna wartość klienta dla firmy zależy od długości i wartości przyszłej relacji z nim. Aspiracją firmy powinno być pogłębianie relacji z strategiczną wartością klienta i nawiązywanie z nim partnerstwa. Im dłużej te relacje będą utrzymywane, tym wyższej wartości strategicznej dla klienta firmy możemy się spodziewać<sup>4</sup>.

## Literatura

- Czekaj J., Dresler Z.: *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw. Podstawy teorii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Lam J.: *Enterprise risk management*, John Wiley&Sons, New Jersey 2003.
- Lošťáková H.: *B-to-B marketing. Strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*, Professional Publishing, Praha 2005.
- Zarzecki D., Grudziński M.: *Standardy wartości stosowane w wycenie przedsiębiorstw*, [w:] *Czas na pieniądź. Zarządzanie finansami*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 586, Szczecin 2010.

dr hab. prof. Iveta Vozňáková  
Uniwersytet Opolski  
Wydział Ekonomiczny  
Zakład Zarządzania Jakością

<sup>3</sup> D. Zarzecki, M. Grudziński: *Standardy wartości stosowane w wycenie przedsiębiorstw*, [w:] *Czas na pieniądź. Zarządzanie finansami*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 586, Szczecin 2010, s. 429.

<sup>4</sup> H. Lošťáková: *B-to-B marketing. Strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*, Professional Publishing, Praha 2005.

### **Streszczenie**

W niniejszym artykule poruszony został problem oszacowania sposobów ograniczania ryzyka handlowego w kontekście zarządzania należnościami przedsiębiorstwa. Analiza środowiska biznesowego charakteryzuje się rosnącą dynamiką zmian – szybkim rozwojem technologii, globalizacją, nieustannymi zmianami przepisów prawnych. Wszystkie te zmiany znacząco wpływają na zarządzanie procesem handlowym w przedsiębiorstwie i związane są z ciągłym ryzykiem. Aktualnym podejściem do zarządzania ryzykiem jest nie tylko reagowanie na niespodziewane wydarzenia tak, aby ich wpływ został wyeliminowany, ale konieczne jest opracowanie strategicznego, podejścia do ryzyka, co może zwiększyć rentowność firmy, jej konkurencyjną przewagę, a tym samym przyczynić się do ogólnego wzrostu wartości firmy.

### **RISK MANAGEMENT IN CZECH INDUSTRIAL ENTERPRISES**

#### **Summary**

In this article we concentrate on the problem of estimating methods of risk mitigation in the context of receivables management of the enterprise. For the analyzed business environment, growing dynamism of changes is typical – with fast technology development, globalization and continuous legislative changes. All these changes considerably influence managing business processes in companies while there is still a constant risk of a low trend foresight. Present approach to risk management does not only mean to respond to unexpected events to eliminate their impact but also to develop a strategic approach to the risk which can increase company profitability, its competitive advantage and thus contribute to overall increase of the value of the company.

