

# Bogusława Ziółkowska

---

## Efektywność procesów wartościotwórczych w przedsiębiorstwie

---

Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H, Oeconomia 46/4, 925-933

---

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

BOGUSŁAWA ZIÓLKOWSKA

### *Efektywność procesów wartościotwórczych w przedsiębiorstwie*

Efficiency of value-creating processes in an enterprise

**Słowa kluczowe:** proces wartościotwórczy, efektywność, przedsiębiorstwo

**Key words:** value creating process, efficiency, enterprise

#### **Wstęp**

Biznesowe ujęcie procesów realizowanych w przedsiębiorstwie wiąże się z określeniem ich współdziałania w generowaniu wartości dodanej oraz nadaniem im charakteru wartościotwórczego. Wszystkie procesy gospodarcze, w które angażuje się przedsiębiorstwo, także w kooperacji z innymi przedsiębiorstwami, są poddawane analizie z perspektywy ich wpływu na wartość przedsiębiorstwa. Celem artykułu jest dokonanie przeglądu mierników w odniesieniu do najważniejszych wymiarów funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa, umożliwiających wieloaspektowy pomiar efektywności biznesowych procesów wartościotwórczych oraz wnioskowanie w zakresie kontynuowania i przeprowadzania zmian realizowanych procesów gospodarczych i ich wpływu na rynkową i dochodową wartość przedsiębiorstwa. Autorka postuluje nadanie priorytetowego znaczenia podejściu procesowemu w kształtowaniu wartości przedsiębiorstwa, które reorientuje obszar podnoszenia efektywności z płaszczyzny funkcji i zadań na wielowymiarową przestrzeń biznesową, w której przebiegają procesy gospodarcze.

## 1. Biznesowe procesy wartościotwórcze

Orientacja biznesowa przedsiębiorstwa jest oparta na koncepcji łańcucha wartości dodanej i zarządzania relacjami z klientami. G. Rummeler i A. Brache<sup>1</sup> porównują proces do łańcucha wartości (*value chain*), bowiem każda czynność związana z wytworzeniem lub dostarczeniem produktu czy usługi powinna, zdaniem badaczy, uczestniczyć w procesie dodawania wartości do efektu wcześniej zrealizowanych czynności. Należy zatem powtórzyć za P. Grajewskim, iż „organizacja jest na tyle efektywna, na ile efektywne są jej procesy”<sup>2</sup>.

Proces biznesowy to uporządkowany zbiór następujących po sobie i realizowanych równolegle czynności, których suma jest podporządkowana tworzeniu wartości dla klienta. Istotą procesu biznesowego jest dodawanie do zasileń znajdujących się na wejściu nowej wartości, zwanej wartością dodaną. Jednocześnie należy odróżnić wąskie postrzeganie kategorii orientacji biznesowej, które jest skoncentrowane na problemie zaspokajania potrzeb klientów, w sposób umożliwiający zarabianie pieniędzy, od szerokiego ujęcia tego terminu, w którym uwzględnia się szerszy kontekst działalności przedsiębiorstwa w jego wymiarze społecznym, obejmujący m.in. jakość oferowanych produktów i usług, bezpieczeństwo ich użytkowania, innowacyjność, uczciwość w interesach, obustronną korzystność zawieranych transakcji<sup>3</sup>.

Procesy biznesowe realizowane w przedsiębiorstwie analizowane w zakresie ich wpływu na wartość mogą zostać poddane charakterystyce dzięki wyodrębnieniu ich podstawowych cech. Są to:

– **Celowość procesów**, która podkreśla pierwszorzędne znaczenie wyników w tworzeniu i realizacji procesów służących przekształceniom wejść w wyjścia, wygenerowaniu rezultatu, który może być określony dzięki wymiarowaniu wartości dodanej w ramach zidentyfikowanych procesów wartościotwórczych, zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i wskutek nawiązywania relacji międzyorganizacyjnych, gdy proces jest dopełniany szeregiem interakcji sieciowych.

– **Orientacja na klienta**, która nakłada na przedsiębiorstwo obowiązek konstruowania procesów w taki sposób, aby maksymalizowały one tworzoną dla klienta wartość, gdyż to właśnie on w ostateczności dokonuje „zbiorczej oceny” wszystkich procesów, podejmując decyzję o zakupie zaoferowanego mu dobra lub usługi, a wpływy ze sprzedaży stanowią w istocie pochodną satysfakcji klienta.

– **Holistyczny charakter procesów**, który inicjuje konieczność nawiązywania stosunków współpracy w poprzek pionów funkcjonalnych wyodrębnionych w ramach tradycyjnych, klasycznych struktur organizacyjnych. Kooperacja międzyfunkcjonalna jest niezbędna dla zapewnienia niezakłóconego przebiegu procesów i może zostać

<sup>1</sup> G. Rummeler, A. Brache, *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000, s. 75.

<sup>2</sup> P. Grajewski, *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa 2007, s. 58.

<sup>3</sup> *Zarządzanie procesami biznesowymi. Aspekt metodyczny*, J. Czekaj (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2009, s. 26.

zapewniona wyłącznie dzięki zaszczepieniu wśród menedżerów „myślenia procesami”, zaakceptowania nadrzędności angażowania się w procesy nad spełnianiem funkcji kierowniczych w ramach własnych jednostek organizacyjnych.

– **Metodyczność procesów**, która polega na integrowaniu i utrwalaniu czynności i działań w ramach kolejnych etapów i całych procesów z kryterium ich udziału w generowaniu wartości. „Zapewnienie powtarzalności uzyskiwanych efektów procesu to w konsekwencji osiągnięcie przez przedsiębiorstwo powtarzalnego sposobu działania oraz przewidywalności wyników w zakresie przyjętego modelu biznesowego”<sup>4</sup>. Wyłonienie wartościotwórczych czynności i działań, określenie ich wpływu na jakość, terminowość i ekonomiczną efektywność procesów wiąże się z jednoczesną eliminacją aktywności zbędnych, pozwala doskonalić procesy, elastycznie dostosowując je do zmiennych oczekiwań interesariuszy.

– **Reorientacja mentalnościowa** pracowników, która wiąże się ze zmianą ich sposobu myślenia, uświadomieniem im znaczenia procesów realizowanych w przedsiębiorstwie i konieczności angażowania się w nie bez względu na stanowisko zajmowane w organizacji i zależności hierarchiczne, ukształtowaniem i utrwaleniem postrzegania i rozumienia działalności przedsiębiorstwa jako wiązki zachodzących w nim procesów.

## 2. Znaczenie podejścia procesowego w zarządzaniu wartością przedsiębiorstwa

Podejście procesowe umożliwia menedżerom określenie innowacyjnych, indywidualnych, niepowtarzalnych źródeł wartości oraz zaaranżowanie wykorzystujących je wartościotwórczych procesów biznesowych opartych na zasadach zarządzania BPM poprzez:

- właściwe zidentyfikowanie, umiejscowienie dzięki „zmapowaniu” i udokumentowaniu głównych czynności,
- koncentrację na kliencie przez ujęcie poziomych związków między kluczowymi czynnościami,
- poleganie na systemach i udokumentowanych procedurach zapewniających dyscyplinę, zgodność i powtarzalność jakości wykonania,
- opieranie się na pomiarze realizacji każdego indywidualnego procesu, ustalonych celach i wielkościach wyjścia, które spełniają przyjęte cele przedsiębiorstwa,
- bazowanie na ciągłej optymalizacji dzięki rozwiązywaniu problemów i osiągnięciu dodatkowych korzyści,
- wykorzystanie najlepszych praktyk pozwalających osiągnąć konkurencyjność,

---

<sup>4</sup> E. Skrzypek, M. Hofman, *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie. Identyfikowanie, pomiar, usprawnianie*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010, s. 15.

- przeprowadzenie zmian kultury organizacyjnej<sup>5</sup>.

M. Trocki<sup>6</sup> wyodrębnił w zarządzaniu procesowym kilka faz: organizowanie prac, projektowanie procesu, wdrażanie procesu oraz nadzór nad realizacją procesu. Każda z nich wymaga zastosowania szeregu technik szczegółowych, właściwego podejścia metodycznego, wzmacniającego skuteczność i efektywność procesów biznesowych<sup>7</sup>.

Podejście procesowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem reorientuje obszar podnoszenia efektywności z płaszczyzny funkcji i zadań na wielowymiarową przestrzeń biznesową, w której przebiegają procesy gospodarcze<sup>8</sup>. Zdolność przedsiębiorstwa do generowania gotówki jest zdeterminowana wieloma czynnikami, począwszy od jego majątku, adekwatności konfiguracji aktywów w odniesieniu do profilu działalności i obszarów aktywności gospodarczej, wiedzy, kompetencji i umiejętności pracowników, kultury organizacyjnej, kapitału klienckiego, rynków zbytu, kapitału relacyjnego, a kończąc na szeregu innych elementów składowych szeroko rozumianego modelu biznesowego realizowanego w przedsiębiorstwie.

Zarządzanie procesami tworzenia wartości wymaga wielowymiarowego podejścia do oceny efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa, przeprowadzenia analiz na podstawie wzajemnych porównań wielu różnych zmiennych zależnych i niezależnych<sup>9</sup>. Problemem jest sposób pomiaru wartości dla właścicieli i efektów jej tworzenia, zwłaszcza w sytuacji obserwowanej coraz częściej różnicy pomiędzy wartością rynkową przedsiębiorstwa i jego wartością ustaloną w podejściu majątkowym oraz w sytuacji słabej korelacji między kursami akcji przedsiębiorstwa a tradycyjnymi miernikami oceny ich kondycji ekonomiczno-finansowej<sup>10</sup>.

### 3. Ocena efektywności w zarządzaniu procesami tworzenia wartości

Duża liczba i zróżnicowany charakter mierników wykorzystywanych w ocenie efektywności procesów wartościotwórczych, a także potrzeba uwzględniania wzajemnej korelacji występującej pomiędzy wskaźnikami może powodować zakłócenia w zakresie obiektywizacji przeprowadzanej oceny. Przegląd mierników stosowanych w ocenie efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa, z rozróżnieniem ich podziału na miary obiektywne i subiektywne, został zawarty w tabeli 1.

<sup>5</sup> M. Zairi, *Business Process Management: A Boundaryless Approach to Modern Competitiveness*, „Business Process Management Journal” 1997, vol. 3, no. 1, s. 65.

<sup>6</sup> *Podejście procesowe w zarządzaniu*, M. Romanowska, M. Trocki (red.), SGH, Warszawa 2004.

<sup>7</sup> T. Kafel, *Podstawy metodyczne zarządzania procesami biznesowymi*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, nr 713, Kraków 2006, s. 12.

<sup>8</sup> S. Lobejko, *Przedsiębiorstwo sieciowe. Zmiany uwarunkowań i strategii w XXI wieku*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2010, s. 32.

<sup>9</sup> F.J. Contractor, S.K. Kundu, C.C. Hsu, *A Three-Stage Theory of International Expansion: The Link between Multintentionality and Performance in the Service Sector*, „Journal of International Business Studies” 2003, no. 34, s. 5–18.

<sup>10</sup> *Przedsiębiorstwo, wartość, zarządzanie*, C. Suszyński (red.), PWE, Warszawa 2007, s. 146.

Tabela 1. Wymiary efektywności funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa

Wymiary efektywności	Rodzaje mierników	Przykładowe mierniki
1.	2.	3.
Obiektywne	Mierniki księgowo- gowe	Przepływy pieniężne z działalności operacyjnej ( <i>cash flow from operations</i> ) Zysk operacyjny przed odsetkami i opodatkowaniem (EBIT) Udział w rynku ( <i>market share</i> ) Dochód netto ( <i>net operating profits</i> ) Dochód netto po opodatkowaniu (NOPLAT) Marża zysku ( <i>profit margin</i> ) Stopa zwrotu z aktywów (ROA) Stopa zwrotu z kapitału własnego (ROE) Stopa zwrotu z inwestycji (ROI) Stopa zwrotu z zainwestowanego kapitału (ROIC) Stopa zwrotu ze sprzedaży (ROS) Wielkość sprzedaży Wzrost sprzedaży
	Mierniki rynku finansowego	Współczynnik beta ( <i>Beta coefficient</i> ) Zysk wobec udziału (EPS) Wartość rynkowa ( <i>market value</i> ) Cena wobec zysku (P/E ratio) Cena akcji ( <i>stock price</i> ) Zwrot kapitału zakładowego (TSR)
	Mix mierników księgowych/ rynku finansowego	Zrównoważona karta wyników Przepływy gotówki wobec udziału ( <i>cash flow per share</i> ) Przepływy gotówki wobec zwrotu z inwestycji (CFROI) Wartość dodana pieniądza (CVA) Zdyskontowany przepływ pieniądza (DCF) Wewnętrzna stopa zwrotu (IRR) Analiza wartości kapitału zakładowego (SVA)
	Miernik przetwarzania	Wysokość dochodu firmy wyrażona średnią zwrotu z udziałów na giełdzie papierów wartościowych (np. NYSE i AMEX) Zmienne kategoryczne mierzące obecną sytuację firmy
Subiektywne	Mierniki w pełni subiektywne	Spółeczne osiągnięcia biznesu ( <i>CSP – Corporate Social Performance</i> ) Reputacja ( <i>reputation</i> )
	Mierniki quasi- -obiektywne	Metody własnych obiektywnych raportów ( <i>self-report techniques</i> ) tworzone na bazie informacji na temat wyników firmy, uzyskane z drugiej ręki

Źródło: por. P.J. Richard, T.M. Devinney, G.S. Yip, G. Johnson, *Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice*, „Journal of Management” 2009, 3/3, s. 718–804.

Z punktu widzenia oceny efektywności procesów tworzenia wartości w przedsiębiorstwie ustalanie wartości EVA odbywa się z uwzględnieniem dwóch stóp zwrotu: stopy zwrotu, jaką rzeczywiście osiągnęło przedsiębiorstwo na swoim kapitale (ROIC) w okresie  $t$ , oraz minimalnej stopy zwrotu oczekiwanej przez inwestorów (WACC). Różnica pomiędzy ROIC i WACC, określana jako nadwyżka ekonomiczna, stanowi użyteczny miernik ekonomicznej rentowności procesów tworzenia wartości w przedsiębiorstwie w ramach realizowanej operacyjnej działalności spółki.

Tabela 2. Interpretacja miary EVA w ocenie procesów tworzenia wartości w przedsiębiorstwie

EVA > 0 Tworzenie wartości	EVA = 0 <i>Status quo</i> wartości	EVA < 0 Niszczenie wartości
ROIC > WACC	ROIC = WACC	ROIC < WACC
Procesy realizowane w działalności operacyjnej przedsiębiorstwa wygenerowały nadwyżkę przewyższającą koszt zaangażowania kapitałów. Przedsiębiorstwo wytworzyło dodatkową wartość.	Środki wygenerowane wskutek realizacji procesów operacyjnych w przedsiębiorstwie wystarczyły na pokrycie kosztu pozyskania kapitału niezbędnego do prowadzenia działalności gospodarczej w przedsiębiorstwie.	Realizacja procesów gospodarczych w przedsiębiorstwie zaangażowała więcej środków niż osiągnięta rentowność, która okazała się niższa od kosztu zainwestowanego w nie kapitału.
Strefa zysków ekonomicznych	Ekonomiczny próg rentowności	Strefa strat ekonomicznych

Źródło: opracowanie własne

Jeżeli w przedsiębiorstwie został przyjęty do realizacji generalny cel ekonomiczny w postaci maksymalizacji wartości dla akcjonariuszy, to w świetle prezentowanych w tabeli 2 możliwości interpretacyjnych miary EVA należy podejmować takie działania i realizować procesy w przedsiębiorstwie w taki sposób, aby doprowadzić w konsekwencji do wzrostu ekonomicznej wartości dodanej na poziomie spółki. Uzyskanie wzrostu EVA jest możliwe wskutek:

- 1) zwiększenia stopy zwrotu z zainwestowanego kapitału osiągniętego dzięki poprawie wyników działalności – podwyższenia marży zysku operacyjnego, zwiększenia rotacji zainwestowanego kapitału lub wykorzystywania możliwości w zakresie obniżania gotówkowej stopy opodatkowania,
- 2) zmniejszenia kosztu kapitału i optymalizacji jego struktury osiąganych m.in. poprzez rekapitalizację wspieraną długiem lub umorzenie,
- 3) inwestowania dodatkowego kapitału w nowe przedsięwzięcia inwestycyjne o dodatnich NPV (ang. *net present value* – wartości zaktualizowanej netto), przynoszących nadwyżkę ekonomiczną lub
- 4) realizacji działalności dywestycyjnej polegającej na likwidowaniu nieprodukcyjnych środków trwałych bądź obszarów aktywności gospodarczej przedsiębiorstwa niszczących wartość, z których stopa zwrotu jest niższa od kosztu

zaangażowanego kapitału, również rekonstrukcji procesów zgodnie z podejściem *Lean management* oraz wykorzystania outsourcingu<sup>11</sup>.

Dezagregacja miary EVA na jej podstawowe komponenty umożliwia skoncentrowanie uwagi przez menedżerów odpowiedzialnych za wzrost wartości na tych obszarach aktywności gospodarczej przedsiębiorstwa, które mają największy wpływ na proces tworzenia wartości. Pozwala zidentyfikować czynniki wartościotwórcze na poziomie realizacji procesów operacyjnych i skonstruować całe „drzewo wartości” charakterystyczne dla realizowanego w danym czasie, w rozpatrywanym przedsiębiorstwie, modelu biznesu<sup>12</sup>.

Drugą miarą wartości, powszechnie wykorzystywaną w procesie oceny efektywności w metodzie zarządzania przez wartość, jest rynkowa wartość dodana (MVA – *market value added*), która jest także uznawana za wartość zaktualizowaną przyszłej ekonomicznej wartości dodanej (EVA) wartości. Zależność tę można zapisać w następujący sposób:

$$MVA = \sum_{t=1}^{\infty} \frac{EVA_t}{(1 + WACC)^t}$$

O ile wcześniej charakteryzowana miara EVA opiera swą charakterystykę na ocenie wewnętrznej sytuacji przedsiębiorstwa, to MVA określa jego kondycję zewnętrzną, wskazując, jak rynek ocenia przedsiębiorstwo na podstawie różnicy pomiędzy rynkową wartością kapitału własnego a jego wartością księgową. Wartość dla akcjonariuszy jest tworzona, gdy  $MVA > 0$ , zaś w przypadku gdy  $MVA < 0$ , mamy do czynienia z niszczeniem wartości.

## Zakończenie

Podsumowując, należy stwierdzić, iż osiągnięcie efektywności w zakresie pomnażania rynkowej i dochodowej wartości przedsiębiorstwa jest uwarunkowane jego zdolnością do generowania dodatnich przepływów pieniężnych netto w długim horyzoncie czasowym, co stanowi konsekwencję odpowiedniego doboru materialnych i niematerialnych zasobów gospodarczych i ich właściwego wykorzystania na etapie tworzenia i urzeczywistniania procesów biznesowych. Dokonanie oceny efektywności procesów wartościotwórczych wymaga przeprowadzenia pomiarów i analiz wszystkich obszarów zarządzania organizacją: działań operacyjnych, logistyki i marketingu, zasobów ludzkich oraz innych, które umożliwią zrozumienie wygene-

<sup>11</sup> A. Cwynar, W. Cwynar, *Zarządzanie wartością spółki kapitałowej. Koncepcje, systemy, narzędzia*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 2002, s. 99.

<sup>12</sup> R.H. Chenhall, K. Lanfield-Smith, *Multiple Perspectives of Performance Measures*, „European Management Journal” 2007, no. 25, s. 266–282.



rowanej wartości dodanej i wskazanie sposobów jej zwiększania. W każdej z nich należy zawrzeć takie specyficzne dziedziny jak zadowolenie klienta, produktywność czy satysfakcja pracowników. Jest to możliwe tylko wówczas, gdy przedsiębiorstwo starannie kształtuje wszystkie procesy realizowane w ramach jego działalności biznesowej i systematycznie nimi zarządza.

Mierzenie efektów tworzenia wartości dla akcjonariuszy wymaga doboru takich miar, które będą niejako pokrywać się z informacjami stanowiącymi podstawę oczekiwań inwestorów względem przyszłych wyników spółki, kształtując w ten sposób jej wartość rynkową. Zatem ocena efektywności procesów biznesowych w przedsiębiorstwie ma znaczenie kluczowe i obejmuje analizę jego zdolności osiągania wzrostu zainwestowanego kapitału oraz silnie oddziałuje na efektywność przedsiębiorstwa w zakresie kreowania wartości rynkowej.

#### Bibliografia

1. Chenhall R.H., Lanfield-Smith K., *Multiple Perspectives of Performance Measures*, „European Management Journal” 2007, no. 25.
2. Contractor F.J., Kundu S.K., Hsu C.C., *A Three-Stage Theory of International Expansion: The Link between Multinationality and Performance in the Service Sector*, „Journal of International Business Studies” 2003, no. 34.
3. Cwynar A., Cwynar W., *Zarządzanie wartością spółki kapitalowej. Koncepcje, systemy, narzędzia*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 2002.
4. Grajewski P., *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa 2007.
5. Kafel T., *Podstawy metodyczne zarządzania procesami biznesowymi*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2006, nr 713.
6. Łobejko S., *Przedsiębiorstwo sieciowe. Zmiany uwarunkowań i strategii w XXI wieku*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2010.
7. Mechan S., Smith W., *The Rising Costs of Offering Valueless Proposition in a Connected World*, [w:] *Strategy, Innovation and Change for Management*, R. Galvan, J. Murray, C. Markides (red.), Oxford University Press, New York 2008.
8. Perechuda K., *Zarządzanie procesami*, [w:] *Instrumenty zarządzania we współczesnym świecie*, Materiały konferencyjne AE w Poznaniu, Poznań 1997.
9. *Podjęcie procesowe w zarządzaniu*, M. Romanowska, M. Trocki (red.), Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2004.
10. *Przedsiębiorstwo, wartość, zarządzanie*, C. Suszyński (red.), PWE, Warszawa 2007.
11. Richard P.J., Devinney T.M., Yip G.S., Johnson G., *Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice*, „Journal of Management” 2009, 3/3.
12. Rummler G., Brache A., *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000.
13. Skrzypek E., Hofman M., *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie. Identyfikowanie, pomiar, usprawnianie*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.
14. Zairi M., *Business Process Management: A Boundaryless Approach to Modern Competitiveness*, „Business Process Management Journal” 1997, vol. 3, no. 1.
15. *Zarządzanie procesami biznesowymi. Aspekt metodyczny*, J. Czekaj (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2009.

### **Efficiency of value-creating processes in an enterprise**

Successful multiplication of market values by an enterprise depends on its capacity to generate long-term positive net cash flow which is a result of suitable selection of tangible and intangible assets (economic resources) and their proper use at the stage of creation and implementation of business processes. It is possible only if an enterprise carefully designs all of its processes to be implemented as a part of its business activity and systematically manages them. An assessment of business process efficiency includes an evaluation of its capability to achieve efficiency out of the invested capital and it strongly influences its chances to achieve success in creating market value.