

ROADMAPPING – MODEL STRATEGICZNEJ ODNOWY PROCESÓW BIZNESOWYCH PRZEDSIĘBIORSTW

Wojciech B. CIEŚLIŃSKI, Jakub MIERZYŃSKI

Streszczenie: W artykule została poruszona tematyka strategicznej odnowy przedsiębiorstw w kontekście ich organizacyjnego uczenia się. Jednocześnie zadeklowano narzędzie mające ułatwić skuteczne zarządzanie odnową przedsiębiorstw – czyli roadmappingiem. Narzędzie to pozwala opisać i wyjaśnić przebieg procesów biznesowych, a w szczególności zidentyfikować poziom dojrzałości procesowej przedsiębiorstw, opisać nielokalność oddziaływania i nieliniowość przebiegu procesów biznesowych, jako warunku generowania wiedzy gorącej i innowacyjności procesowej. W artykule, opisano wyniki przeprowadzonych badań, na próbie 883 przedsiębiorstw, zakresie procesowej dojrzałości przedsiębiorstw, zrealizowanych na bazie metodologii postępowania opisanej w książce Cieślińskiego [4 s. 139-140]. Dojrzałość procesową przedsiębiorstw traktuje się jako środek do standaryzowania działań organizacji w procesie odnowy i organizacyjnego uczenia się.

Słowa kluczowe: roadmapping, odnowa przedsiębiorstw, procesy biznesowe, procesowa dojrzałość przedsiębiorstw, nielokalność, nieliniowość, organizacyjne uczenie się, innowacyjność,

1. Wprowadzenie

Narzędzie roadmappingu jest to koncepcja strategii działania przedsiębiorstw w kierunku integracji tych działań w kreowaniu, implementacji i rozwoju innowacji procesowych. Warunkiem integracji tych działań jest wdrożenie strategicznej odnowy przedsiębiorstwa. Z racji swych cech, które zostały przedstawione w dalszej części artykułu, roadmapping jest efektywnym narzędziem w skutecznym zarządzaniu odnową przedsiębiorstw, warunkującym nieliniowość przebiegu realizowanych w przedsiębiorstwie procesów biznesowych (NLP-B).

W pracy opisano elementy poznawcze koncepcji strategicznej odnowy procesów biznesowych przedsiębiorstw, na bazie których wyjaśniono możliwość kreowania działań innowacyjnych. Wskazuje się, że innowacyjność (procesowa, technologiczna i produktowa) przedsiębiorstw uwarunkowana jest przeprowadzeniem zmian i odnowy, tak aby organizacja „oduczyła się” tego co było i mogła „nauczyć się” tego co ma być [6], wskazując na nieliniowość tych procesów i nielokalność ich oddziaływania. Badania empiryczne w zakresie dojrzałości procesowej przedsiębiorstw, przeprowadzone na 883 obiektach, wskazują na sposób unifikacji i standaryzacji działań przedsiębiorstw, jako fazy zamrożenia zmian i strategicznej odnowy. Ta faza odnowy przedsiębiorstw, zdaniem autorów, stanowić powinna odpowiedź na pytanie, czy przedsiębiorstwo zidentyfikowało wszystkie swoje procesy biznesowe, w tym nieliniowe oraz określiło prawdopodobieństwo wpływu tych procesów na rozwój mechanizmów organizacyjnego uczenia się i nielokalności ich oddziaływania?

2. Roadmapping jako narzędzie integrujące poziom operacyjny zarządzania procesami biznesowymi i poziom strategicznej odnowy przedsiębiorstw

Mapowanie procesów biznesowych to odwzorowywanie w układzie przestrzennym i czasowym permutacji zdarzeń gospodarczych w polu oddziaływań przedsiębiorstwa (poziom operacyjny zarządzania) [3]. Chcąc opisać i wyjaśniać aspekty strategii odnowy przedsiębiorstw, należy wykorzystać narzędzie, które integruje poziom operacyjny zarządzania procesami biznesowymi i poziom strategiczny. Roadmapping to tworzenie planów na poziomie strategicznym. W języku polskim trudno znaleźć odpowiednie tłumaczenie do pojęcia roadmap oraz roadmapping. Najczęściej spotykanymi są „mapa drogowa” bądź „plan ramowy”, które jednak nie do końca oddają treść znaczenia powyższej metody.

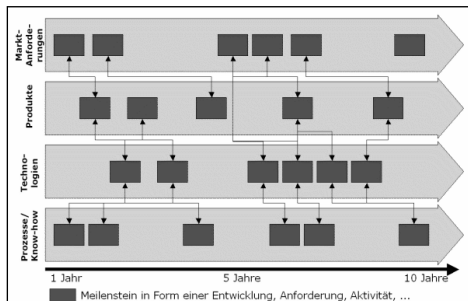
Metoda roadmappingu stosowana była już od końca lat siedemdziesiątych w planowaniu działań badawczo-rozwojowych i planowaniu strategicznym przedsiębiorstw zaawansowanych technologii (high-tech). Głównym jej celem było wspieranie wchodzenia na rynek nowych produktów w najdogodniejszym czasie. Działo się tak poprzez powiązanie przyczynowo - czasowe możliwości technologicznych i celów biznesowych. W miarę rozwoju koncepcji „mapy drogowej”, metoda znajdowała zastosowanie w innych sektorach przemysłowych, gdzie wykorzystywano ją jako narzędzie informowania i planowania strategicznego.

Obecnie zastosowania roadmap bywają bardzo różne. Stosowane są w obszarach tak różnorodnych jak strategia firmowa, biznes, finanse czy badania naukowe. Pomimo różnorodności obszarów w jakich roadmapping znajduje zastosowanie, narzędzie to w każdym z nich ma wspólny mianownik. Jest nim odniesienie się do przyszłości.

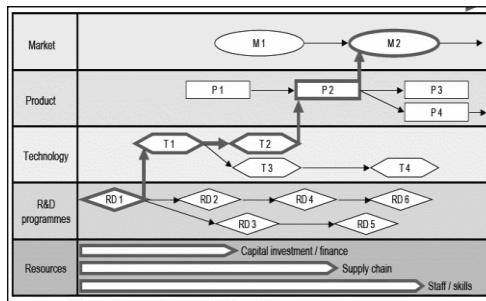
Zasadniczym celem roadmappingu jest określenie drogi postępowania oraz prawdopodobieństwa realizacji planów strategicznych i możliwości korygowania ich w miarę ich realizacji. Roadmapa przedstawia zsynchronizowane w czasie działania, jakie powinny być prowadzone na kilku poziomach działalności wraz z zależnościami występującymi zarówno pomiędzy działaniami w ramach jednego poziomu, jak i pomiędzy nimi.

Tym co charakteryzuje roadmapping, jest jego czytelność poprzez zastosowanie graficznego zwizualizowania strategii. Rysunki 1, 2, 3 przedstawiają przykłady „map drogowych” realizowanych przez organizacje różnych sektorów. (Poniższe przykłady „map drogowych” mają na celu wyłącznie przedstawienie różnorodnych ich form graficznych, dlatego też zostały przedstawione w oryginalnych wersjach językowych).

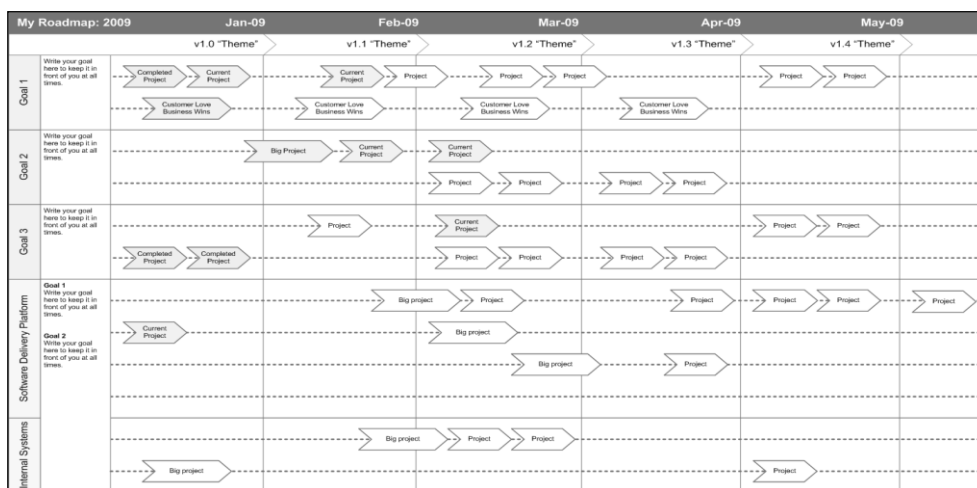
Inne istotne cechy stosowania roadmappingu to wszechstronność oraz kompleksowość. Plany przedstawione w „mapie drogowej” mogą obejmować bardzo szeroki zakres zagadnień i długie przedziały czasowe, ale również w tym samym czasie może koncentrować się na kluczowych działaniach operacyjnych, zilustrowanych na mapach [8, 5]. W szczególności, chodzi o pokazanie przebiegu procesów biznesowych i możliwości ich unifikacji w taki sposób, aby móc w miarę precyzyjnie, zdiagnozować, zidentyfikować i zaprognozować, te obszary przebiegu procesów biznesowych, w których mogą występować, elementy nieliniowości ich przebiegu, umożliwiającego (co jest warunkiem koniecznym) odnowę przedsiębiorstwa i generowanie innowacyjności. Uwzględnienie w opisie przebiegu procesów biznesowych takich obszarów jak; marketing, rozwój produktów, nowych technologii, kierunków rozwoju oraz harmonogramowania badań jest syntetycznym opisem z jednej strony strategii rozwoju przedsiębiorstwa, z drugiej jej poziomu operacyjnego.



Rys. 1. Przykładowy wzór szablonu „mapy drogowej”
Źródło: [9]



Rys. 2. Przykład „mapy drogowej”
Źródło: [11]



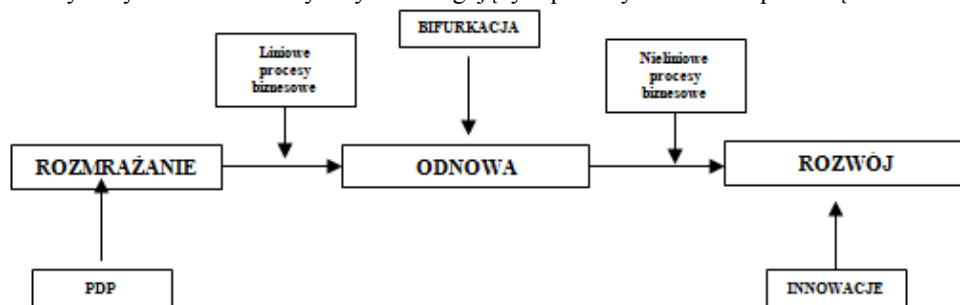
Rys. 3. Przykładowy wzór szablonu „mapy drogowej”
Źródło: [10]

3. Zarządzanie procesami strategicznej odnowy przedsiębiorstw

Odnowa to pojęcie odnoszące się do różnych aspektów funkcjonowania organizacji. Przede wszystkim jest elementem strategii przedsiębiorstwa [2], stanowiącej możliwość skokowego, jakościowego rozwoju organizacyjnego. Bez tego elementu, nie ma możliwości przyrostu zdolności przedsiębiorstwa do kreowania nowoczesnych rozwiązań organizacyjnych. Strategiczna odnowa to interesujący i inspirujący kierunek ewolucyjnego rozwoju organizacyjnego przedsiębiorstw. Pojęcie odnowy do chwili obecnej nie doczekało się jednak jednoznacznej, powszechnie obowiązującej definicji. Często pojęcie to używane jest w kontekście zmiany strategicznej lub zmiany organizacyjnej [2 s.33]. Jednymi z pionierów, którzy podjęli próbę odróżnienia zmiany od odnowy są R. Agarwal i C. Helfat. Pojęcie odnowy zdefiniowali jako „proces, treść i efekt przekształcenia lub wymiany tych cech organizacji, które posiadają znaczący wpływ na jej długofalowe perspektywy funkcjonowania” [1 s. 27]. Według takiej interpretacji należałoby przyjąć, że odnowa jest

zjawiskiem znacznie szerszym od zmiany i odnosi się do fundamentów przetrwania lub rozwoju organizacji. Zmiana zaś jest jedynie składową odnowy.

Zarówno zmiana jak i odnowa, bazują na wspólnej płaszczyźnie jaką jest proces. O ile w przypadku zmiany jej procesowość nie budzi żadnych wątpliwości, o tyle w przypadku odnowy aspekt procesu związany jest z wypracowaniem nowych atrybutów o strategicznym znaczeniu dla organizacji [2 s.35]. Na bazie tego założenia, należy wskazać, że zmiana to tylko (a może i aż) poprawa efektywności w kategorii ilościowych (krótszy czas realizacji procesu produkcyjnego, zmniejszenie kosztów wytwarzania, poprawa jakości operacyjnej procesów wytwórczych)¹. Faza po rozmrożeniu, uwzględniająca wyniki badań w zakresie procesowej dojrzałości przedsiębiorstw (PDP) [3], generuje zaburzenia w systemie organizacyjnym przedsiębiorstwa (bifurkacje), co z kolei stanowi bazę do wdrożenia strategicznej odnowy. Niemniej jednak, odnowę należy rozumieć jako proces, w którym dokonywane są zmiany generujące nowe, nieliniowe procesy biznesowe (NLP-B). Tylko takie procesy biznesowe, choć z niemożliwym (lub w najlepszym układzie-prawdopodobnym) do określenia nielokalnym oddziaływaniem, mogą przyczynić się do wykreowania innowacji jako elementu organizacyjnego uczenia się i rozwoju przedsiębiorstw. W szczególności należy traktować liniowe procesy biznesowe. Tu należy przez nie rozumieć, te które zostały z informatyzowane i objęte funkcjonalnościami systemu informatycznego. Miedzy innymi, strategiczna odnowa może oznaczać znaczne zmiany w systemie informatycznym obsługującym procesy biznesowe przedsiębiorstwa.²



Rys. 4. Model rozwoju organizacyjnego poprzez wdrożenie strategicznej odnowy

Źródło: Opracowanie własne

Wskazuje się, że procesy odnowy przedsiębiorstw powinny być ciągłe jako sposób na wprowadzanie innowacji produktowych i procesowych. Zapoczątkowane poprzez etap rozmrożenia, rozpoczęcie procesu odnowy składającego się z nieskończonej ilości ciągu mniejszych zmian, bez przeprowadzania etapu zamrożenia, stanowiłoby organizm samogenerujący innowacje a jednocześnie samorozwijający się w kierunku nieustannego rozwoju jak również organizacji uczącej się.

¹ Tego typu postępowanie występuję w dokonywaniu zmian w aspekcie wdrażania systemów informatycznych. Przynoszą one poprawę funkcjonowania organizacji ale wyłącznie na poziomie operacyjnym [„Zarządzanie procesami biznesowymi a wdrażanie systemów informatycznych”, Cieśliński W., Perechuda K., w: Human Computer Interaction, HCI, red. Kubiak B.R., Korowicki S., UG, Gdańsk, 1999]

² Wskazać należy , że w organizacji nie ma procesów liniowych a jedynie zlaminaryzowane poprzez systemy informatyczne. Jednak to nie one stanowią o możliwości rozwoju przedsiębiorstwa w kierunku kreowania innowacji a jedynie nieliniowe procesy biznesowe (NLP-B).



Rys. 5. Model procesu odnowy
Źródło: opracowanie własne

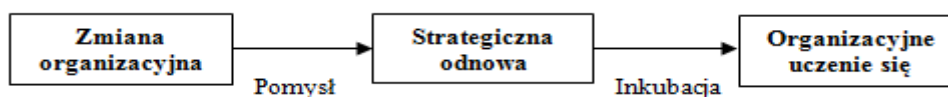
Warunkiem koniecznym zaistnienia powyższej, modelowej sytuacji, musi być impuls z wnętrza organizacji, będący początkiem nieskończonego procesu odnowy. Organizacja musi osiągnąć taki poziom dojrzałości organizacyjnej, aby samodzielnie zrozumieć konieczność a w konsekwencji wygenerować impuls początkujący proces rozmrażania w kierunku odnowy. Próby inicjacji procesu odnowy z otoczenia organizacji z dużym prawdopodobieństwem są skazane na porażkę, bądź poświęcenie niewspółmiernie dużego wkładu energetycznego, niezbędnego do pokonania sił oporów na etapie rozmrażania, który nie da gwarancji sukcesu (przykładem powyższego jest szereg koncernów międzynarodowych, które nie uwzględniając różnic kulturowych czy chociażby różnorakiego poziomu dojrzałości organizacyjnej swoich firm - córek, nakazujących w każdej organizacji wdrażanie ustalanych odgórnie w centrali różnych koncepcji i narzędzi - z różnym skutkiem).

Strategiczna odnowa to nic innego jak sposób na cyklicznie powtarzany system wprowadzania zmian, umożliwiających wprowadzenie nowej jakości do działania przedsiębiorstw. Bez odnowy, przedsiębiorstwo nie jest w stanie wprowadzać nowych, innowacyjnych rozwiązań. Cykl ten musi uwzględniać fakt, że przed zmianą system organizacyjny przedsiębiorstwa funkcjonował na bazie liniowych procesów, bardzo często z informatyzowanych. Procesy tego typu nie są w stanie wygenerować innowacyjnych rozwiązań. Dopiero zaburzenia tego systemu, wprowadzone z pełną świadomością, mogą wygenerować „zadziałanie” nowych”, innowacyjnych, nieliniowych procesów biznesowych. To one generują występowanie nielokalnych oddziaływań, które choć trudne do zidentyfikowania, paradoksalnie, mogą wygenerować nową wiedzę niezbędną do projektowania innowacji procesowych.

4. Mechanizmy organizacyjnego uczenia się przedsiębiorstw jako proces odnowy

Nowe jakościowo mechanizmy organizacyjne, na bazie których jest możliwość wprowadzenia bifurkacji (zaburzeń w przebiegu procesów biznesowych) kreujących nieliniowość ich przebiegu i potencjalną nielokalność oddziaływania, stanowią podstawę mechanizmów organizacyjnego uczenia się przedsiębiorstw. Nie wystarczy jednak, jak pisał Sange, wdrożyć pojedynczą czy podwójną pętlę organizacyjnego uczenia się, należy mechanizm ten poszerzyć o uzyskanie efektu nieliniowości procesów biznesowych i ich nielokalności oddziaływania jako potencjalnej przyczyny interferencji, powstania nowego, przestrzenno-czasowego przebiegu procesów biznesowych. Innowacyjność nie jest procesem liniowym, często pojawia się bez przyczyny (tak się wydaje), ale zgodnie z zasadą nielokalności oddziaływań procesów biznesowych, może być ona wynikiem dalekich i w sensie czasu jak i przestrzeni organizacyjnej przedsiębiorstw oddziaływań, które nie obejmują „pola działań biznesowych organizacji”. Jednym słowem, nielokalność i nieliniowość procesów biznesowych przedsiębiorstwa, to elementy mechanizmu organizacyjnego uczenia się przedsiębiorstw. To stanowi o strategii zmian zachodzących w

procesach odnowy przedsiębiorstw w organizacjach proinnowacyjnych dążą do przekształcenia przedsiębiorstw w organizacje uczące się, czyli organizacje poszerzające swoje możliwości twórcze, aby efektywnie kreować swą przyszłość [7]. Praca w takich organizacjach związana jest z ciągłym procesem pogłębiania wiedzy oraz wykorzystywania doświadczeń, a nie jedynie wykonywania zadań. Koncepcja organizacji uczącej się jest ściśle powiązana ze strategią innowacyjną przedsiębiorstwa, która jest możliwa poprzez właściwie przeprowadzony proces odnowy przedsiębiorstw. Innowacyjność jest procesem twórczym i jak każdy tego typu proces przebiega od pomysłu, poprzez inkubację do oślnienia, czyli nowego jakościowo pomysłu, rozwiązującego sformułowany problem. Z perspektywy organizacji uczących się, taki proces przebiega od wdrożenia zmian organizacyjnych, przez strategiczną odnowę przedsiębiorstwa, do wdrożenia strukturalnych mechanizmów organizacji uczących się (rys. 6.). Poniższy model zakłada liniowość procesów organizacyjnego uczenia się. Jednak wskazać należy, że aby opisać taki proces i następnie go próbować wyjaśnić, należy go uprościć, a wynik tego uproszczenia jest poniżej. Nieliniowość w tym przypadku należy rozumieć, że proces wdrażania organizacyjnego uczenia się przedsiębiorstw (OUP), musi uwzględniać nielokalne oddziaływania, których nie jesteśmy w stanie zaobserwować i zidentyfikować, a tym bardziej sparametryzować do poziomu jednoznacznych wpływów i oddziaływań na stan rozwoju innowacji.



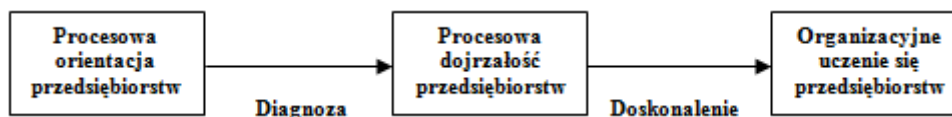
Rys. 6. Model procesu wdrażania organizacyjnego uczenia się – od zmian przez strategiczną odnowę przedsiębiorstw

Źródło: [4]

Należy wskazać, że wdrożenie strukturalnych zmian w organizacji, sprzyjających rozwojowi przedsiębiorstwa w kierunku organizacyjnego uczenia się, jest fazą strategicznej odnowy. Strategiczna odnowa przedsiębiorstwa, to faza „inkubowania” rozwoju organizacyjnego, którego efektem powinna być jakościowa poprawa efektywności organizacyjnej przedsiębiorstwa, sprzyjająca zarządzaniu przepływami wiedzy w organizacji, zwana efektem synergii lub superkompensacji. Zdolność przedsiębiorstwa do wdrożenia procesów odnowy jest warunkiem koniecznym, aby przedsiębiorstwo mogło zbudować swój potencjał organizacyjny w kierunku organizacyjnego uczenia się [4].

Organizacyjne uczenie się przedsiębiorstw wymaga strukturalizacji działań w obszarze szeroko rozumianych procesów biznesowych. Stanowią one nośniki pozyskiwania, dyfuzji i komercjalizacji wiedzy. Hipotetycznie zakłada się istnienie związku między procesową orientacją przedsiębiorstw, mierzoną poprzez diagnozę procesowej dojrzałości [3], a możliwością rozwoju potencjału przedsiębiorstwa w kierunku wdrożenia mechanizmów organizacyjnego uczenia się w sieciach organizacyjnych [4]. Model przebiegu takiego procesu pokazuje rysunek nr 7.

Wdrożenie mechanizmów organizacyjnego uczenia się przedsiębiorstw, jest uwarunkowane; procesową orientacją przedsiębiorstw, badaniem dojrzałości procesowej co umożliwia generowanie strukturotwórczych mechanizmów organizacyjnego uczenia się przedsiębiorstw (OUP). W następnym rozdziale opisano wyniki badań procesowej dojrzałości przedsiębiorstw, jako elementu metodyki postępowania (rys. nr 4), w zakresie budowy strategicznej odnowy procesów biznesowych wskazując.

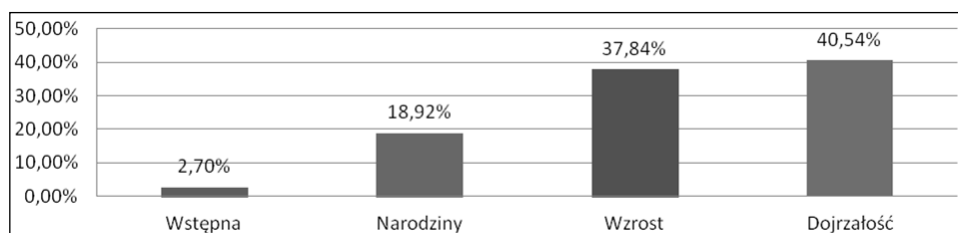


Rys. 7. Model procesu rozwoju organizacyjnego przedsiębiorstw w kierunku organizacyjnego uczenia się – ujęcie procesowe

Źródło: [4]

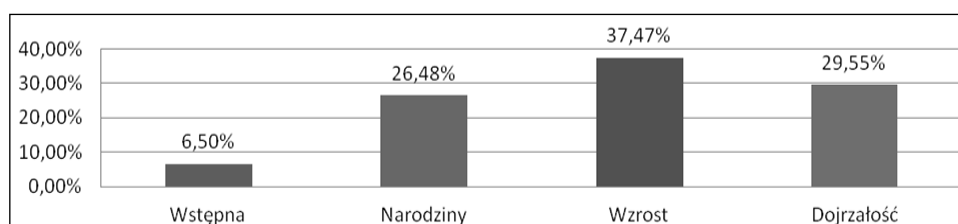
5. Opis badań procesowej dojrzałości przedsiębiorstw

Sposób podejścia do zmian i odnowy przedsiębiorstw, w zakresie procesów biznesowych przedsiębiorstw, co pokazuje rysunek nr 4, uwarunkowany jest fazą dojrzałości procesowej, czyli stopniem standaryzacji działań przedsiębiorstwa [4, s. 37-55]. Z jednej strony standaryzacja pozwala na większą efektywność działania, z drugiej strony, jest ograniczeniem dla zmian i odnowy. Dlatego autorzy, przedstawiając wyniki swoich badań w zakresie fazowości rozwoju procesowej dojrzałości przedsiębiorstw poszukują odpowiedzi na pytania, w jaki sposób dojrzałość procesowa przedsiębiorstw sprzyja a w jakim zakresie jest ograniczeniem dla możliwości zmian i odnowy jako warunku wdrażania mechanizmów organizacyjnego uczenia się? Wstępnie, nie odpowiedziano w tych badaniach na to pytanie, ale diagnoza i identyfikacja parametrów tego stanu w obszarze procesowej dojrzałości (identyfikacja faz oraz czynników ich determinujących) [4], pozwala w dalszych badaniach wskazać na te czynniki, które sprzyjają lub ograniczają rozwój przedsiębiorstw w kierunku organizacyjnego uczenia się. Przedstawione wyniki badań, opisują zatem fazowość rozwoju przedsiębiorstw w kierunku orientacji na procesy, w szczególności analizę porównawczą z branżą motoryzacyjną (rys. nr 8 i 9). Wyniki badań fazowości rozwoju procesowej orientacji przedsiębiorstw dojrzałości przedsiębiorstw różnych branż, jak również wyodrębniona grupa przedsiębiorstw branży motoryzacyjnej jako bardzo interesującej z punktu widzenia wdrażanych innowacji i szczególnej pozycji na polskim rynku, czyli funkcjonowania tych przedsiębiorstw jako spółek z kapitałem obcym oraz własnymi koncepcjami i metodami zarządzania, wynikającym z doświadczeń w innych krajach. Można hipotetycznie założyć, że innowacyjność branży motoryzacyjnej jest wysoka, a zatem analiza porównawcza w zakresie procesowej dojrzałości przedsiębiorstw (PDP), pozwoli pośrednio wskazać, że innowacyjność, a co za tym idzie rozwój w kierunku zmian i odnowy podstawowych procesów biznesowych tych przedsiębiorstw, jest w związku z fazą rozwoju organizacyjnego przedsiębiorstw w kierunku orientacji na procesy. A zatem, przeprowadzone badanie na podstawie modelu procesowej dojrzałości przedsiębiorstw [3, s. 139-140 i dalsze], który wyróżnia cztery fazy rozwoju organizacyjnego w kierunku orientacji na procesy: faza wstępna, narodziny, wzrost, dojrzałość, wskazują że w branży motoryzacyjnej większy odsetek przedsiębiorstw lokuje się w fazie wzrostu i dojrzałości niż pokazuje to uśredniony wynik pozostałych branż. Badaniu poddanych zostało 883 polskich przedsiębiorstw różnych branż. Spośród nich, 37 przedsiębiorstw należało do branży motoryzacyjnej.



Rys. 8. Fazy rozwojowe procesowej orientacji przedsiębiorstw spośród 37 zbadanych przedsiębiorstw branży motoryzacyjnej, wyrażone w [%]

Źródło: Opracowanie własne



Rys. 9. Fazy rozwojowe procesowej orientacji przedsiębiorstw spośród 846 zbadanych przedsiębiorstw różnych branż (z pominięciem branży motoryzacyjnej), wyrażone w [%]

Źródło: Opracowanie własne

Na podstawie opisanych wyników badań z rys. nr 8 i 9 wykazano, iż przedsiębiorstwa branży motoryzacyjnej są na wyższym poziomie procesowej orientacji przedsiębiorstw, niż przebadane przedsiębiorstwa z branż pozostałych. Wynik ten bynajmniej nie jest odkrywczy biorąc pod uwagę fakt, iż praktycznie każde liczące się przedsiębiorstwo sektora motoryzacyjnego zobligowane jest do posiadania specyfikacji technicznej ISO/TS 16949 zorientowanej procesowo. Warto zwrócić uwagę na fakt, że spośród przebadanych przedsiębiorstw branży motoryzacyjnej, aż w 40% tych firm procesowa orientacja przedsiębiorstw osiągnęła najwyższą fazę rozwoju – dojrzałość. Z kolei w 37% tych firm procesowa orientacja przedsiębiorstw jest w fazie wzrostu. Oznacza to, że podejście procesowe w organizacjach sektora motoryzacyjnego jest mocno zakorzenione.

Drugim wnioskiem wynikającym z powyższych badań jest zaskakująco dobry wynik faz rozwoju procesowej orientacji przedsiębiorstw, spośród przedsiębiorstw wszelkich branż (z pominięciem sektora motoryzacyjnego). Aż w 29% przebadanych firm poziom procesowej orientacji osiąga najwyższą fazę rozwojową - dojrzałość, natomiast w 37% firm poziom procesowej orientacji jest w fazie wzrostu. Uważa się taki wynik za dobry i bardzo obiecujący, jeśli chodzi o dalszy rozwój polskich przedsiębiorstw, biorąc pod uwagę fakt, iż zdecydowana większość tych przedsiębiorstw nie działa w oparciu o restrykcyjne wymagania, jakie zawarte są np. w specyfikacji technicznej ISO/TS 16949, którą to zobligowane są posiadać przedsiębiorstwa branży motoryzacyjnej. Jeżeli, zatem założymy, że branża motoryzacyjna na tle innych jest, bo musi być innowacyjna, a wyniki badań wskazują, że branża motoryzacyjna jest bardziej rozwinięta pod względem dojrzałości procesowej, to można zasugerować, że PDP może być narzędziem pozwalającym, rozwijać koncepcje roadmapping, z wkomponowanym w niej narzędziem PDP, umożliwiającym diagnozę, identyfikację oraz prognozowanie zmian i odnowy przedsiębiorstw wraz z rozwojem procesowej orientacji przedsiębiorstw mierzonej z pomocą faz dojrzałości

procesowej przedsiębiorstw.

Procesowa dojrzałość przedsiębiorstw (PDP), jest tylko fazą cyklu zmian w rozwoju przedsiębiorstw. Nie można wprowadzać zmian i odnowy, jeżeli nie ustabilizujemy pewnego fragmentu organizacji. Z drugiej strony standaryzacja działań przedsiębiorstwa (tu PDP) usztywnia działania związane z odnową, co jest problemem, który już wcześniej opisano a mianowicie nielokalności oddziaływań procesów biznesowych przedsiębiorstw.

6. Podsumowanie i wnioski

Roadmapping może być bardzo skutecznym narzędziem prototypowania modeli działania przedsiębiorstw, ukierunkowanych na wdrażanie innowacji procesowych, technologicznych i produktowych. Wskazać jednak należy, że klasyczny model nie jest efektywny dla przedsiębiorstw, których dojrzałość w zakresie wdrażania rozwiązań procesowych nie jest za wysoka. O ile w dużej części polskich przedsiębiorstwach branży motoryzacyjnej, używanie narzędzia jakim jest roadmapping powinno być skuteczne, o tyle polskie przedsiębiorstwa pozostałych branż potrzebują jeszcze czasu na doskonalenie swojej orientacji procesowej. Podkreślić należy, że przedsiębiorstwa te są na jak najlepszej drodze ku uproszczeniu swojego funkcjonowania. A jest to podstawa do tego, aby budować nowe mechanizmy organizacyjne umożliwiające uczenie się.

Bez strategicznej odnowy oraz zarządzania procesami odnowy przedsiębiorstw nie można efektywnie zarządzać innowacjami. Można powiedzieć, że:

1. Roadmapping to narzędzie integrujące różne poziomy zarządzania OUP.
2. Wdrożenie mechanizmów OUP uwarunkowane jest uzyskaniem efektu cyklicznie powtarzającego się procesu zmian i odnowy przedsiębiorstw.
3. Dojrzałość procesowa przedsiębiorstw jest czynnikiem inicjującym cykl zmian i odnowy przedsiębiorstw czyli fazy rozmrożenia.
4. Jakość zmian i odnowy uwarunkowanych jest poziomem PDP.
5. Procesy zmian i odnowy muszą uwzględniać zaburzenia, których funkcją jest generowanie nieliniowych procesów biznesowych (NLP-B), jako źródło rozwoju organizacyjnego przedsiębiorstw w kierunku innowacyjności.
6. Cechą charakterystyczną NLP-B jest ich nielokalne oddziaływanie, czyli brak możliwości jednoznacznego przewidzenia rezultatów ich przebiegu, z drugiej strony jako jedyne, generują podstawy do kreowania mechanizmów organizacyjnego uczenia się.
7. Roadmapping jest narzędziem, które poprzez uzupełnienie jego funkcjonowania o diagnozę dojrzałości procesowej przedsiębiorstw (PDP), wskazanie na obszary laminaryzacji procesów biznesowych (koniecznych do z informatyzowania) oraz obszary funkcjonowania NLP-B, pozwala na zbudowanie całościowego modelu przebiegu procesów strategicznej odnowy przedsiębiorstw, jako podstawy wdrażania mechanizmów OUP kreujących potencjał przedsiębiorstw a w kierunku innowacji procesowych, technologicznych i produktowych.

Literatura

1. Barabasz A., Belz G.: Zarządzanie zmianą w procesach odnowy przedsiębiorstw w: Skalik Jan, Zmiana warunkiem sukcesu. Odnowa przedsiębiorstw – czego nauczył nas kryzys? Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010
2. Belz G.: System zarządzania jako regulator odnowy i wzrostu przedsiębiorstw.

- Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, 2011.
3. Cieśliński W.: Doskonalenie procesowej orientacji przedsiębiorstw. Model platformy treningu procesowego, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2011
 4. Cieśliński B.W., Mierzyński J., Nosek W.: Model zarządzania procesami odnowy przedsiębiorstw – w kierunku organizacyjnego uczenia się w: Skalik Jan, Zmiana warunkiem sukcesu. Współczesne trendy i przeobrażenia metod i praktyk zarządzania w przedsiębiorstwach. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012.
 5. Konkol S.: <http://blog.twistersolve.pl/2009/06/roadmapping-%E2%80%93-zrozumiala-metoda-planowania-strategicznego/> [dostęp: 18.12.2012]
 6. Perechuda K.: Knowledge diffusion methods in a networking company: knowledge business models, Publishing House of Wrocław University of Economics, Wrocław 2010.
 7. Sange P.M., Pięta dyscyplina, Wolters Kluwer, Kraków, 2006.
 8. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/roadmapping.html#definition> [dostęp: 18.12.2012]
 9. <http://www.business-wissen.de/handbuch/roadmapping/die-bedeutung-des-roadmapping/> [dostęp: 20.12.2012]
 10. <http://businesssavvysoftware.wordpress.com/2009/02/> [dostęp: 20.12.2012]
 11. <http://materiasensible.wordpress.com/2007/05/30/technology-roadmapping-o-por-donde-tirar-intentando-adivinar-el-futuro/> [dostęp: 20.12.2012]

Dr hab. Wojciech B. Cieśliński
Zakład Organizacji i Zarządzania
Katedra Komunikacji i Zarządzania w Sporcie
Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu
51-612 Wrocław, al. Ignacego Jana Paderewskiego 35
tel./fax: (0-71) 347 33 48
e-mail: wojciechbcieslinski@gmail.com

Mgr inż. Jakub Mierzyński-doktorant
Instytut Informatyki Ekonomicznej
Katedra Zarządzania Informacją i Wiedzą
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
53-345 Wrocław, ul. Komandorska 118/120
tel.: 692-535-491
e-mail: mierzynski@poczta.fm