

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 340

Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje

Redaktorzy naukowci

Jan Lichtarski, Stanisław Nowosielski,
Grażyna Osbert-Pociecha,
Edyta Tabaszewska-Zajbert



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Elżbieta Kozuchowska, Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-453-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	13
-------------	----

Część 1. Teoretyczno-metodologiczne problemy rozwoju orientacji w zarządzaniu (redaktor naukowy Jan Lichtarski)

Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: Współwystępowanie koncepcji i metod zarządzania w świetle badań empirycznych	17
Katarzyna Bratnicka: Twórczość organizacyjna: zdefiniowanie i operacjonalizacja nowego konstruktów	27
Wojciech Czakon: Metodologiczny rygor w badaniach nauk o zarządzaniu .	37
Janusz Czekaaj, Marek Ćwiklicki: Możliwe i rekomendowane sposoby grupowania i porządkowania współczesnych metod i koncepcji zarządzania	46
Magdalena Hopej-Kamińska, Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński: Czynniki kształtujące prostotę struktury organizacyjnej.....	58
Anna Kwiotkowska: Jakościowa analiza porównawcza jako koncepcja metodologiczna w naukach o zarządzaniu	65
Jan Lichtarski: Koncepcyjno-instrumentalny dorobek nauk o zarządzaniu oraz jego skuteczność w radzeniu sobie z typowymi sprzecznościami i dylematami w praktyce zarządzania.....	78
Janusz Marek Lichtarski: Synoptyczny i inkrementalny rozwój współczesnych orientacji w przedsiębiorstwie	91
Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda: Projakościowa orientacja organizacji w Polsce i Serbii – empiryczna analiza porównawcza.....	99
Katarzyna Piórkowska: Treści kognitywne i metodologiczne psychologii społecznej i poznawczej w kontekście nauk o zarządzaniu.....	112
Maja Prudzienica: Partnerstwo międzysektorowe w Polsce i Wielkiej Brytanii – istota, charakterystyka i uwarunkowania.....	121
Agnieszka Sokolowska: Teoretyczno-metodologiczne dylematy związane ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa.....	130
Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet: Perspektywa ewolucyjna w zarządzaniu strategicznym. Refleksja z badań	141
Łukasz Sułkowski: Paradygmaty i nurty badawcze w metodologii nauk o zarządzaniu – próba syntezy w oparciu o światową literaturę przedmiotu	154
Piotr Szymański: Ewolucja koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa – przegląd literatury.....	167

Michał Trocki: Zmiany instytucjonalne w naukach zarządzania w warunkach globalizacji.....	181
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Orientacja pozytywna jako nowy kierunek w zarządzaniu przedsiębiorstwem	189
Kazimierz Zimniewicz: Nauka o zarządzaniu wobec potrzeb praktyki	199

Część 2. Orientacja procesowa (redaktor naukowy Stanisław Nowosielski)

Nicoletta Baskiewicz: Koncepcja japońskiego zarządzania a założenia zarządzania przedsiębiorstwem zorientowanym procesowo	209
Renata Brajer-Marczak: Aspekty kulturowe w przedsiębiorstwie zorientowanym na procesy	218
Tomasz Brzozowski: Orientacja na procesy w modelu zrównoważonej produkcji	230
Szymon Cyfert: System granic architektury procesów organizacji – determinanty kształtowania i dysfunkcje w definiowaniu	243
Ewa Czyż-Gwiazda: Orientacja procesowa organizacji – aspekt teoretyczno-empiryczny	251
Bartłomiej J. Gabryś: Terapeuta czy kontroler, czyli dominujący dyskurs w organizacji i przykład jego analizy	266
Piotr Grajewski: Przesłanki podejścia procesowego do projektowania i zarządzania organizacją.....	275
Grzegorz Jokiel: Identyfikacja procesów w łańcuchach dostaw.....	283
Anna Marciszewska: Zarządzanie portfelem projektów w organizacjach <i>non-profit</i>	293
Stanisław Nowosielski: Ciągłe doskonalenie procesów w organizacji. Możliwości i ograniczenia	303
Przemysław Polak: Wpływ notacji BPMN na podejście procesowe w zarządzaniu.....	318
Maciej Urbaniak: Perspektywy doskonalenia systemów zarządzania jakością	326
Jędrzej Wasiak-Poniatowski: Procesy wdrażania usług świadczonych elektronicznie w urzędach gmin.....	338
Jędrzej Wiczorkowski: Ewolucja metod i notacji modelowania procesów biznesowych	345
Aleksandra Zaleśna: Zwiększanie świadomości procesowej wyzwaniem dla pracowników organizacji.....	355

Część 3. Orientacja na zmiany (redaktor naukowy Grażyna Osbert-Pociecha)

Adela Barabasz: Ambiwalencja w warunkach zmiany organizacyjnej. Spojrzenie psychoanalityczne	369
Dominika Bąk-Grabowska: Niestandardowe formy zatrudnienia w teorii nauki o zarządzaniu – rekomendacje dla prowadzenia badań empirycznych.....	380
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński: Model strategicznej odnowy procesów biznesowych przedsiębiorstw sektora motoryzacyjnego	390
Jerzy Lech Czarnota: Analiza i ocena ryzyka menedżerskiego na podstawie wybranych przypadków	400
Remigiusz Gawlik: Zastosowanie metody analitycznego procesu sieciowego do wspierania racjonalnych wyborów młodych Europejczyków	415
Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny: Motywacja pracowników w wieku 50+ w świetle wyników badań empirycznych.....	427
Andrzej Kaleta: Strategie małych, średnich i dużych przedsiębiorstw w Polsce	438
Kazimierz Krzakiewicz: Zmiany w organizacji i strukturalna inercja	450
Monika Kwiecińska: Koncepcja społecznego zaangażowania przedsiębiorstw CCI (<i>Corporate Community Involvement</i>) – teoretyczne i praktyczne podstawy zmiany w postrzeganiu roli przedsiębiorstwa w otoczeniu	461
Dagmara Lewicka: Wprowadzanie systemu ciągłych usprawnień jako zmiany w przedsiębiorstwie – analiza najistotniejszych barier i źródeł oporu ..	474
Mirosław Moroz: Istota elastyczności przedsiębiorstwa w opinii kadry kierowniczej przedsiębiorstw internetowych	487
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych z perspektywy ról i funkcji menedżera	496
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Kryteria konkurencyjności wyrobów w elastycznej organizacji – perspektywa wytwórcy	509
Grażyna Osbert-Pociecha: Zmiany optymalizujące złożoność – jako uwarunkowanie gospodarowania energią organizacji	525
Piotr Rogala: Ciągłe doskonalenie jakości według norm ISO serii 9000	536
Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska: Czynniki wpływające na poziom i strukturę kosztów zmian w organizacji	546
Jan Skalik: Ewolucja zarządzania zmianami w przedsiębiorstwie	557
Danuta Szpilko: Wykorzystanie badań foresight w procesie budowania strategii rozwoju przedsiębiorstw turystycznych	567
Dorota Teneta-Skwiercz: Analiza i ocena ruchu Sprawiedliwego Handlu – wątpliwości związane z jego dalszym upowszechnianiem	582

Małgorzata Trenkner: Menedżer jako lider zmiany na przykładzie implementacji systemów zarządzania jakością.....	595
Czesław Zajac: Procesy integracyjne w warunkach przejść i fuzji przedsiębiorstw – aspekty organizacyjne i społeczne.....	607
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Ewolucja struktur organizacyjnych – w drodze do elastyczności i innowacyjności.....	615

Część 4. Orientacja na wiedzę i kapitał intelektualny (redaktor naukowy Edyta Tabaszewska-Zajbert)

Anna Cierniak-Emerych: Partycypacja pracownicza w procesie transferu wiedzy w przedsiębiorstwie.....	627
Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka: Twórczość strategiczna jako podstawa budowania kapitału intelektualnego organizacji.....	637
Joanna Ejdys, Łukasz Nazarko: Foresight gospodarczy – instrumentem orientacji na przyszłość.....	651
Aldona Glińska-Noweś: Rola kapitału społecznego organizacji w kształtowaniu jej kapitału intelektualnego.....	665
Katarzyna Grzesik: Kapitał społeczny w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw.....	675
Katarzyna Huk: Rozwój utalentowanych pracowników w ramach programów zarządzania talentami w świetle badań.....	688
Bogusław Kaczmarek: Wyzwania dla współczesnych przedsiębiorstw i menedżerów – zarys problematyki.....	701
Jarosław Karpacz: Orientacja organizacji na uczenie się a zmiana rutyn.....	712
Grzegorz Kobyłko: Informacyjne i poznawcze uwarunkowania równowagi organizacyjnej.....	726
Justyna Michniak: Narzędzia kształtowania zachowań etycznych pracowników we współczesnych organizacjach.....	736
Mieczysław Morawski: Zarządzanie wiedzą, kapitałem intelektualnym, talentami – wzajemne relacje.....	747
Katarzyna Piwowar-Sulej: Wzrost wiedzy o zarządzaniu ludźmi jako składowej wiedzy projektowej.....	759
Agnieszka Połomska-Jesionowska: Międzyorganizacyjne uczenie się z perspektywy współdziałania gospodarczego małych przedsiębiorstw.....	770
Włodzimierz Rudny: Mobilność zasobów wiedzy a kreowanie wartości.....	781
Agnieszka Sopińska: Wiedza i kapitał intelektualny w nowych typach organizacji – w organizacjach sieciowych.....	788
Edyta Tabaszewska-Zajbert: <i>Teaching organization</i> a inne modele organizacji opartej na wiedzy – człowiek i wartości.....	799

Summaries

Part 1. Theoretical and methodological problems of orientation development in management

Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: The coexistence of management conceptions and methods in view of empirical research.....	26
Katarzyna Bratnicka: Organizational creativity: defining and operationalizing of a new construct.....	34
Wojciech Czakon: Methodological rigor in management research	45
Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki: Possible and recommended ways of grouping and arranging contemporary management concepts and methods	57
Magdalena Hopej-Kamińska, Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński: Factors influencing the simplicity of organizational structure	64
Anna Kwiotkowska: Qualitative Comparative Analysis as a methodological concept in management research	77
Jan Lichtarski: Conceptual and instrumental achievements of management science and its effectiveness in solving typical contradictions and dilemmas in management practice.....	90
Janusz Marek Lichtarski: Synoptic and incremental development of contemporary management orientations in an enterprise.....	98
Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda: Pro-quality orientation in organizations from Poland and Serbia – empirical comparative analysis	111
Katarzyna Piórkowska: Cognitive and methodological content in the context of management science.....	120
Maja Prudzienica: Cross-sector partnership in Poland and the UK – the essence, characteristics and determinants.....	129
Agnieszka Sokółowska: Theoretical and methodological dilemmas related to the social responsibility of enterprise	140
Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet: Variation and selection. Reflections from the research.....	153
Łukasz Sułkowski: Paradigms and research currents in methodology of management – trial of synthesis on the basis of world literature	166
Piotr Szymański: Value-based management evolution – literature review.....	180
Michał Trocki: Institutional changes in management sciences in the context of globalization	188
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Enterprise's strategic orientations as an important direction of future research in strategic management	198
Kazimierz Zimniewicz: Science of management versus the needs of practice	205

Part 2. Process orientation

Nicoletta Baskiewicz: Japanese management concept vs. assumptions from process-oriented business management.....	217
Renata Brajer-Marczak: Cultural aspects in a process oriented company	229
Tomasz Brzowski: Processes orientation in a model of diverse production	242
Szymon Cyfert: Systems of organization processes architecture boundaries: determinants of shaping and dysfunctions in defining	250
Ewa Czyż-Gwiazda: Theoretical and empirical aspect of business process orientation	265
Bartłomiej J. Gabryś: Therapist or controller: dominating discourse in organization and its analysis	274
Piotr Grajewski: Presumptions of the process-oriented approach to design and management of the organization	282
Grzegorz Jokieli: Identification of processes in the supply chain.....	292
Anna Marciszewska: Project portfolio management in non-profit organizations.....	302
Stanisław Nowosielski: Continuous process improvement in an organization. Possibilities and limitations	317
Przemysław Polak: BPMN influence on the process approach in management	325
Maciej Urbaniak: Prospects for improvement of quality management systems	337
Jędrzej Wasiaś-Poniatowski: The processes of implementation of electronic services in municipal offices.....	344
Jędrzej Wiczorkowski: The evolution of business process modeling methods and notations	354
Aleksandra Zaleśna: Process consciousness raising – a challenge for organization’s employees.....	365

Part 3. Change orientation

Adela Barabasz: Ambivalence towards organizational change. Psychoanalytic perspective	379
Dominika Bąk-Grabowska: Nonstandard forms of employment in the theory of management science – recommendations for empirical research	389
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński: Model of strategic renewal of business processes of automotive industry	399
Jerzy Lech Czarnota: Analysis and assessment of managerial risk based on selected examples	414

Remigiusz Gawlik: Supporting rational choices of young Europeans with the use of Analytic Network Process method.....	426
Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny: 50+ workers' motivation to work – empirical evidences.....	437
Andrzej Kaleta: Strategies of small, medium and large enterprises in Poland..	449
Kazimierz Krzakiewicz: Organisational change and structural inertia	460
Monika Kwiecińska: Corporate Community Involvement – theoretical and practical basis for changes in the perception of the role of companies in environment.....	473
Dagmara Lewicka: Implementation of system of continuous improvement as a change in a company – analysis of the most important barriers and sources of resistance	486
Mirosław Moroz: Essence of the enterprise flexibility in the opinion of management of internet businesses	495
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Management in inter-organizational networks – manager's roles and functions perspective	508
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Competition criteria of products at a flexible organization – manufacturer's perspective	523
Grażyna Osbert-Pociecha: Changes limiting the complexity – as conditioning of organizational energy management.....	535
Piotr Rogala: Continual improvement of quality according to the ISO 9000 series standards	545
Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska: Factors determining the level and structure of costs of changes in an organization.....	556
Jan Skalik: Evolution of management of changes in an enterprise.....	566
Danuta Szpilko: The use of foresight research in the process of building tourism enterprises development strategy.....	581
Dorota Teneta-Skwiercz: The Fair Trade analysis and assessment – doubts connected with its further dissemination	594
Małgorzata Trenkner: Manager as a leader of change in the implementation of quality management systems.....	606
Czesław Zajęc: Integration processes in the conditions of acquisitions and mergers of enterprises – social and organizational aspects	614
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: The evolution of organizational structures – on the way to flexibility and innovativeness.....	624

Part 4. Knowledge and intellectual capital orientation

Anna Cierniak-Emerych: Employee participation in the process of knowledge transfer in a company.....	636
Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka: Strategic creativity as a basis for developing organizational intellectual capital and enhancing performance	650

Joanna Ejdys, Łukasz Nazarko: Economic foresight as an instrument of a future-oriented strategy	664
Aldona Glińska-Neweś: The role of social capital in shaping the organisation's intellectual capital	674
Katarzyna Grzesik: Social capital in the functioning of contemporary enterprises	687
Katarzyna Huk: The development of talent in the talent management programs in the light of research	700
Bogusław Kaczmarek: Challenges for contemporary businesses and managers – basic problems and outline of issues	711
Jarosław Karpacz: Organizational learning orientation versus change of routines	725
Grzegorz Kobyłko: Information and cognitive conditionality of organizational balance	735
Justyna Michniak: Ethical behaviour building tools in modern organisations.....	746
Mieczysław Morawski: The relationship between knowledge management, intellectual capital management and talent management	758
Katarzyna Piwovar-Sulej: Increase of human resources management knowledge as a component of project knowledge	769
Agnieszka Połomska-Jesionowska: Inter-organizational learning from the prospect of economic cooperation of small businesses	780
Włodzimierz Rudny: Knowledge assets mobility and value creation.....	787
Agnieszka Sopińska: Knowledge and intellectual capital in a new type of organisations: network organisations	798
Edyta Tabaszewska-Zajbert: Teaching Organization and other types of knowledge-based organization – human and values	810

Joanna Ejdys, Łukasz Nazarko

Politechnika Białostocka

FORESIGHT GOSPODARCZY – INSTRUMENTEM ORIENTACJI NA PRZYSZŁOŚĆ

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie założeń koncepcji foresightu gospodarczego. Zaproponowany przez autorów model foresightu gospodarczego został ukierunkowany na zastosowanie na poziomie organizacji. Model badań foresight powinien być adekwatny do rozmiaru i możliwości organizacji (uproszczony, zogniskowany na konkretnym problemie). W każdym wypadku jednak powinna być zachowana badawcza rzetelność oraz metodologiczna poprawność procesu foresightowego. Niniejszy artykuł może pomóc organizacjom w spełnieniu tego wymogu.

Słowa kluczowe: foresight, foresight gospodarczy, orientacja na przyszłość.

DOI: 10.15611/pn.2014.340.58

1. Wstęp

Istotną rolę w koncepcji *New Economy* przypisuje się informacji jako podstawowej kategorii ekonomicznej. Nowego znaczenia nabiera sektor informacyjny czy gospodarka informacyjna (*information economy*) [Toffler, Toffler 1996]. Jedną z kategorii informacji jest informacja gospodarcza. Uwzględniając zaproponowane przez J. Oleńskiego kryterium użytkownika informacji – informacja gospodarcza to informacja służąca do podejmowania decyzji gospodarczych, wykorzystywana do sterowania procesami lub systemami gospodarczymi [Oleński 2001]. Umiejętne wykorzystanie systemów (antycypacyjnej) informacji gospodarczej stanowi istotne źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce [Wacławik 2000]. Za informację gospodarczą o znaczeniu strategicznym można uznać każdą informację, której rozpowszechnienie lub ujawnienie przez podmioty gospodarcze może spowodować utratę (bieżącej lub przyszłej) przewagi konkurencyjnej [Oleński 2001]. Celem zbierania takich informacji jest zmniejszenie nieokreśloności wyboru, niepewności w procesie podejmowania decyzji. Narzędziem wykorzystywanym na potrzeby procesu pozyskiwania i przetwarzania informacji jest wywiad gospodarczy (*business intelligence*). Francuski Generalny Komisariat do spraw Pla-

nowania Gospodarczego wywiad gospodarczy definiuje jako zespół działań polegających na poszukiwaniu, przetwarzaniu i rozpowszechnianiu (w celu jej wykorzystania) informacji przydatnej podmiotom gospodarczym [*Intelligence économique...* 1994]. W opinii autorów, błędne utożsamianie pojęcia „inteligencja gospodarcza” z wywiadem gospodarczym [Kwieciński 2000; Oleński 2001] wynika z literalnego tłumaczenia angielskiego terminu *business intelligence*. Pojęcie inteligencji gospodarczej należy rozumieć szerzej – jako atrybut organizacji przejawiający się w jej zdolności do antycypacyjnego zarządzania informacją gospodarczą. Inteligencja gospodarcza to umiejętność skutecznego poruszania się w „morzu informacji” [Dąbrowska 2013], a więc nie tylko pozyskiwania i gromadzenia, lecz nade wszystko filtrowania, selekcji, oceny i nadawania strategicznego znaczenia informacji gospodarczej. Narzędziem umożliwiającym te procesy jest foresight. Celem artykułu jest przedstawienie założeń koncepcji foresightu gospodarczego ukierunkowanego na antycypacyjne zarządzanie informacją w przedsiębiorstwach. Autorzy artykułu sformułowali następujące problemy badawcze:

1. Jakie są główne problemy związane z zarządzaniem informacją o antycypacyjnym charakterze?
2. Jakie są obecne zastosowania badań foresight ukierunkowanych na zarządzanie informacją?
3. W jaki sposób jednostki sektora MŚP mogą wykorzystać badania foresight do zarządzania informacją?

2. Zarządzanie informacją w warunkach niepewności otoczenia

Podstawowym celem zarządzania informacją gospodarczą powinno być zapewnienie dynamicznej – a więc obecnej i przyszłej – konkurencyjności. Antycypacyjny system zarządzania informacją gospodarczą powinien kształtować zdolności do redukcji niepewności wynikającej z dynamiki i złożoności procesów zachodzących w otoczeniu organizacyjnym oraz umożliwiać podmiotom zarządzanie informacją, biorąc pod uwagę trzy wymiary niepewności otoczenia:

- niepewność stanu (*state uncertainty*) – informacja dotycząca stanu czynników otoczenia;
- niepewność oddziaływania/wpływu (*effect uncertainty*) – informacja dotycząca wpływu czynników otoczenia na organizację;
- niepewność reakcji (*response uncertainty*) – informacja dotycząca niezbędnych przyszłych działań podejmowanych przez organizację jako reakcja na oddziaływanie czynników zewnętrznych i wewnętrznych [Milliken 1987].

Zgodnie z teorią informacji czynnikiem zmniejszającym niepewność jest informacja (wyrażona zarówno ilościowo, jak i jakościowo).

Zmianę niepewności zdarzenia A po nadejściu komunikatu B, czyli informacji, można wyrazić w następujący sposób:

$$H(A/B) = H(A) - H(B),$$

gdzie: $H(A)$ to ilościowo wyrażona niepewność związana z wydarzeniem A (niepewność pierwotna), B – komunikat dostarczający informacji zmniejszającej tę niepewność, $H(A/B)$ – niepewność pozostająca po nadejściu komunikatu.

Zatem właściwie zaprojektowany system zarządzania informacją gospodarczą, wskazujący informacje o charakterze strategicznym, antycypacyjnym, będzie oddziaływać na ograniczenie poziomu niepewności.

Jednym z podstawowych dylematów współczesnego menedżera jest problem związany z mnogością informacji i źródeł jej pochodzenia, wymuszający wybór informacji o kluczowym, priorytetowym znaczeniu dla organizacji. W nowoczesnych koncepcjach zarządzania wskazuje się, że „w wysoce turbulentnym otoczeniu poszukiwanie informacji pewnych, jednoznacznych, niewymagających pogłębionej reinterpretacji jest poważnym błędem metodologicznym. Istotne są właśnie informacje: śladowe, niepowtarzalne, trudne do natychmiastowej interpretacji, pochodzące z różnych źródeł” [Binsztok, Perechuda 2003]. Zmianę percepcji zarządzania informacjami w przedsiębiorstwie ilustruje podejście zwane strategią czuwania (fr. *La veille stratégique*, ang. *business intelligence tracking system*), gdzie korzyści płynące z antycypacji zmian otoczenia można uzyskać dzięki właściwemu wykorzystaniu informacji niepewnych, niejasnych, niekompletnych, przede wszystkim o charakterze jakościowym [Wacławik 2001]. Tylko tego typu informacje pozwolą podmiotom na inicjowanie działalności innowacyjnej, warunkującej osiągnięcie międzynarodowej przewagi konkurencyjnej gospodarki narodowej. Również w skali mikro innowacyjność jawi się jako kluczowy czynnik wpływający na konkurencyjność przedsiębiorstw [Porter 2006; Szymańska 2012].

Informacji na potrzeby prowadzonej działalności polskie przedsiębiorstwa poszukują przede wszystkim wewnątrz siebie (47% firm uznało siebie lub swoją grupę przedsiębiorstw za bardzo ważne źródło informacji). Mniej cenione jest pozyskiwanie informacji od innych przedsiębiorstw w sektorze (11% respondentów uznało to za bardzo ważne źródło informacji), a jeszcze niżej oceniane są związki branżowe (jest to bardzo ważne źródło informacji w ocenie 5% polskich przedsiębiorstw) [Results of the community innovation survey 2010]. Problem zarządzania informacją gospodarczą szczególnie dotyczy małych i średnich podmiotów, które ze względu na ograniczone zasoby (kadrowe, finansowe, organizacyjne) oraz silną dynamikę i złożoność otoczenia nie są w stanie gromadzić i wykorzystywać informacji o wysokim poziomie użyteczności. Ponadto w odróżnieniu od dużych przedsiębiorstw, w których 80% potrzebnych informacji znajduje się na miejscu, a poszukiwania na zewnątrz obejmują tylko pozostałe 20%, małe przedsiębiorstwa muszą najczęściej korzystać z zewnętrznych źródeł informacji [Martinet, Marti 1999]. Zarządzanie informacją jest szczególnie utrudnione w odniesieniu do informacji dotyczących przyszłych zdarzeń (o antycypacyjnym charakterze). Wymaga to podejmowania działań ukierunkowanych na szeroko rozumianą współpracę, która coraz częściej jest realizowana w ramach sieci. Badania nad sieciowością wskazują, że struktury sieciowe pozytywnie wpływają na kluczowe zmienne – od tworzenia wartości przez przewa-

gę konkurencyjną, szanse przetrwania i rozwoju, do innowacji i zarządzania wiedzą (informacją) [Czakan 2012].

Badania dotyczące zakresu współpracy polskich przedsiębiorstw z innymi wskazują raczej na niewielki zakres wykorzystywania założeń paradygmatu sieciowego. W Polsce odsetek firm współpracujących z innymi podmiotami (przedsiębiorstwami, laboratoriami, uczelniami, instytutami badawczymi) w prowadzeniu działalności innowacyjnej w Polsce wynosi 33%, co stawia nasz kraj na 15. miejscu w Unii Europejskiej (jednak powyżej unijnej średniej wynoszącej 25%). Wśród przeszkód w działalności innowacyjnej wymieniane są bariery informacyjne (o rynkach, technologiach) oraz brak partnerów do współpracy. Poziom kooperacji pomiędzy ośrodkami badawczymi a sektorem biznesu jest zdecydowanie niezadowolający. Powiązania jednostek naukowo-badawczych z przemysłem są słabe. Dotyczy to szczególnie powiązań z dużymi przedsiębiorstwami, które posiadają własną politykę prowadzenia prac badawczo-rozwojowych, dostosowaną do ich potrzeb podnoszenia innowacyjności działania, głównie w oparciu o rozwiązania importowane. Z kolei małe i średnie przedsiębiorstwa są przede wszystkim ukierunkowane na prowadzenie bieżącej działalności w celu osiągnięcia zysku, a nie na inwestycje w działalność innowacyjną. W tej grupie przedsiębiorstw jedynie 15% wykazuje aktywność innowacyjną [Zygierewicz (red.) 2011]. Problematyka zarówno zarządzania informacją, jak i współpracy z otoczeniem (w celu jej pozyskiwania w ramach budowanych sieci powiązań) wymaga systemowego i zaplanowanego podejścia.

Z badań przeprowadzonych na zlecenie PARP wynika, że w odniesieniu do sektora małych i średnich przedsiębiorstw planowanie przyszłych działań w firmie odbywa się spontanicznie (67,7%), 14,9% badanych przedsiębiorstw w ogóle nie planuje się przyszłych działań, 9,3% jednostek planuje przyszłe działania w oparciu o założenia spisanej strategii działania, 7,7% wykorzystuje w tym celu wyniki badań i analiz zleconych podmiotom zewnętrznym [Raźniewski 2010]. Spontaniczność podejmowania decyzji, determinuje również sposób pozyskiwania informacji oraz jej jakość. Często ma ona charakter wybiórczy i charakteryzuje się niskim stopniem użyteczności.

Istnieje zatem potrzeba wypracowania narzędzia zarządzania informacją, umożliwiającego w większym niż dotychczas zakresie wykorzystywanie zewnętrznych źródeł informacji. Taką możliwość stwarzają badania typu foresight.

3. Foresight źródłem informacji o antycypacyjnym charakterze

W prostym tłumaczeniu angielskie słowo „foresight” oznacza przewidywanie, jednak takie tłumaczenie zawęża obszar znaczeniowy tego terminu. Ze względu na brak powszechnie przyjętego odpowiednika pojęcia „foresight” w języku polskim, w literaturze przedmiotu używany jest termin angielski. Najbliższym jego odpowiednikiem może być „aktywne budowanie obrazu przyszłości” [Jasiński]. Według Keena i Milesa foresight to systematyczny, oparty na uczestnictwie proces budowania

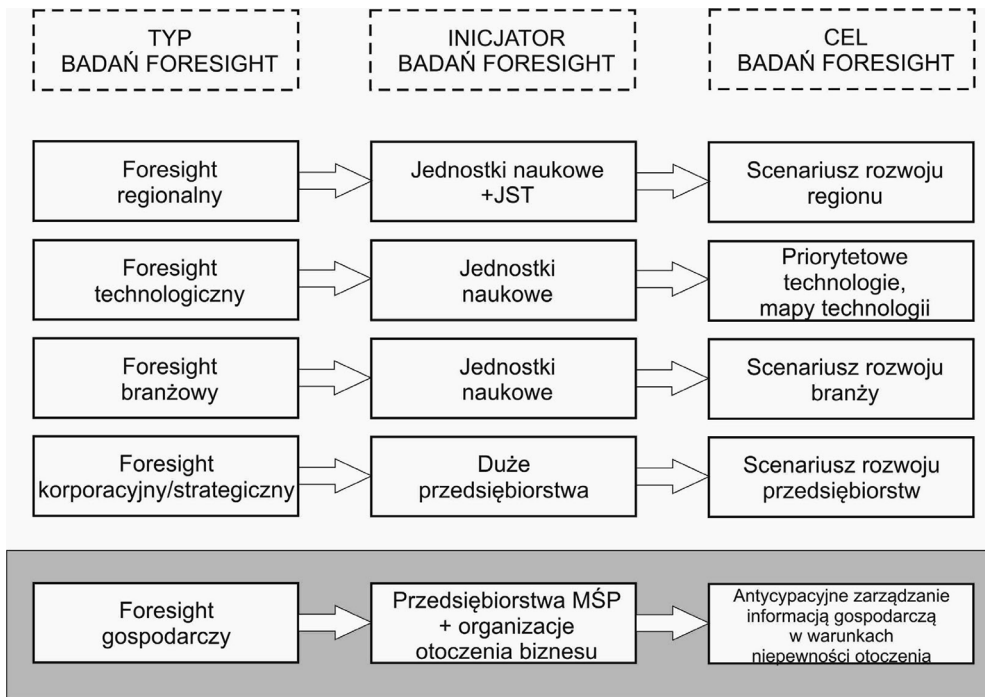
średnio- i długoterminowej wizji, skierowany na dzisiejsze decyzje i mobilizowanie wspólnych działań [Keenan, Miles 2001].

Według Slaughter'a foresight to zdolność tworzenia i aktualizacji jakościowego, spójnego i funkcjonalnego obrazu przyszłości oraz umiejętność przełożenia tych spostrzeżeń na przewagę konkurencyjną firmy. Foresight pomaga firmie dostrzec potencjalne ważne zmiany w otoczeniu, ewentualne pułapki, nowe rynki, produkty i usługi [Slaughter 1999].

Pomimo istotnego zainteresowania wykorzystaniem badań foresightowych w zarządzaniu, przeprowadzone studia literaturowe potwierdziły brak metodyki takich badań, ukierunkowanych na antycypacyjne zarządzanie informacją gospodarczą. Cele pierwszych projektów foresightów regionalnych i branżowych realizowanych w Polsce i na świecie przejawiały się najczęściej w ocenie stanu technologicznego określonej branży, identyfikacji rozwiązań o największym potencjale rozwoju, ocenie innowacyjności określonych technologii, rozpoznaniu kluczowych technologii w aspekcie strategicznego znaczenia dla rozwoju kraju, regionu czy też zrównoważonego rozwoju, wyznaczeniu priorytetów w dziedzinie B+R w regionie [Glińska, Kononiuk, Nazarko 2008; Borodako 2007].

Zarówno w Polsce, jak i na świecie, zdecydowana większość projektów foresightowych była i jest inicjowana i finansowana przez państwo [Popper i in. 2008]. Wśród wszystkich zrealizowanych w Polsce inicjatyw foresightowych (około 50) zdecydowana większość wiodących instytucji projektów wywodzi się z ośrodków naukowych, z wyłączeniem takich instytucji, jak KGHM Cuprum Sp. z o.o, Stowarzyszenia Grupy Przedsiębiorców Przemysłu Lotniczego „Dolina Lotnicza” oraz Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego [Nazarko i in. 2012]. W Polsce – z wyjątkiem pilotażowego projektu przeprowadzonego w ramach Mazowieckiego Centrum Informacji Gospodarczej – nie ma projektów foresightowych, których inicjatorem byłyby jednostki sektora MŚP i otoczenia biznesu. Dotychczas instrument ten był wykorzystywany głównie przez jednostki naukowe lub duże przedsiębiorstwa (foresight strategiczny, korporacyjny, biznesowy) (rys. 1).

Prace związane z rozwojem nowych typów badań foresightowych, oprócz rozszerzania zakresu stosowania na inne obszary działalności człowieka, powinny prowadzić również do eliminowania słabości metodologicznych dotychczasowych inicjatyw foresightowych. Krytyczny przegląd piśmiennictwa, analiza zagranicznych i krajowych inicjatyw foresightowych oraz własne doświadczenia badawcze Autorów projektu wskazują na istnienie licznych słabości metodologicznych w projektowaniu i realizacji przedsięwzięć foresightowych. Taki stan powoduje, że oprócz projektów o prawidłowo zaplanowanym i zrealizowanym procesie badawczym wskazać można projekty wykazujące niedostatki metodologiczne [Nazarko i in. 2012]. Proces projektowania metodyki badawczej foresightu powinien mieć charakter uzasadnionych zabiegów konceptualizacyjnych i operacjonalizacyjnych, obejmujących całość postępowania badawczego, zmierzającego do rozwiązania postawionego problemu badawczego [Magruk 2012; Nazarko, Ejdyś (red.) 2011]. W tym kontekście wska-



Rys. 1. Typologia projektów foresightowych

Źródło: opracowanie własne.

zać należy przede wszystkim na następujące uchybienia w projektach foresightowych [Nazarko 2013; Mazurkiewicz, Poteralska, Sacio-Szymańska 2013]:

- niedostatek identyfikacji szerszego, wieloaspektowego kontekstu badań foresightowych;
- traktowanie foresightu jako substytutu prognozowania;
- brak lub błędna identyfikacja interesariuszy projektu;
- nieprecyzyjnie określone odbiorcy rezultatów projektu;
- brak wyraźnej, merytorycznie uzasadnionej procedury postępowania badawczego;
- brak konceptualizacji metodyki badawczej;
- brak operacjonalizacji metodyki badawczej;
- niedostatek zasad doboru składu paneli eksperckich;
- zdominowanie dziedzinowe procesu badawczego;
- brak określonych zasad doboru i współdziałania metod badawczych;
- błędne stosowanie metod badawczych;
- nieadekwatna do celów projektu i oczekiwań interesariuszy prezentacja rezultatów;

- brak orientacji na działanie w procesie i rezultatach projektu;
- niepojęmowanie czynności ewaluacyjnych, szczególnie w odniesieniu do wdrażania wyników projektu.

W przyszłości projektowanie badań typu foresight powinno uwzględniać możliwość eliminacji wskazanych niedostatków koncepcyjnych i metodologicznych. Foresight należy postrzegać nie tylko w kategoriach procesu analitycznego i technicznego, ale również w kategoriach procesu społecznego ukierunkowanego na potrzebę posiadania informacji i wiedzy [Cunha, Palma, da Costa 2006]. Propozycja uszczegółowionej koncepcji foresightu gospodarczego w pewnym zakresie uzupełnia wskazaną lukę badawczą.

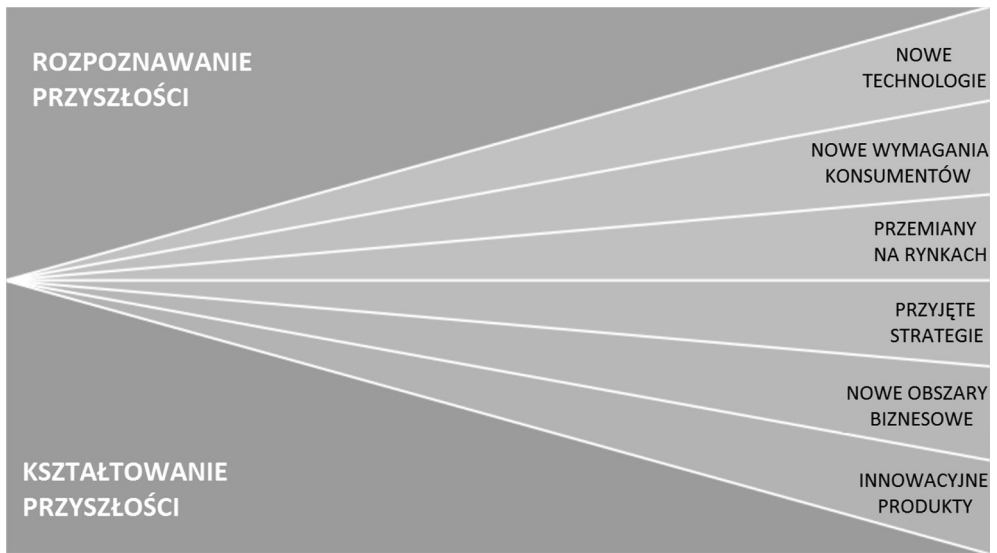
4. Założenia foresightu gospodarczego

Pojęcie foresightu gospodarczego, wprowadzone przez J. Nazarko [Nazarko 2013], zostało po raz pierwszy powiązane z pojęciem informacji gospodarczej. W takim ujęciu, według Autora, foresight gospodarczy należy rozpatrywać poprzez określenie jego funkcji informacyjnej jako odnoszącej się głównie do informacji gospodarczej o charakterze antycypacyjnym.

Informacja o charakterze antycypacyjnym powinna z jednej strony pozwalać na rozpoznawanie przyszłości, z drugiej zaś na jej kształtowanie. Zgodnie z propozycją C. Daheim, informacje pozwalające rozpoznać przyszłość mogą dotyczyć: nowych technologii, nowych wymagań klientów oraz przemian na rynkach. W aspekcie kształtowania przyszłości istotna będzie informacja dotycząca nowych innowacyjnych produktów, nowych obszarów biznesowych oraz przyjętych przez organizację strategii działania (rys. 2).

Uwzględniając dualizm funkcji badań foresightowych, jego rola w kontekście tradycyjnego zarządzania strategicznego jest również zróżnicowana (rys. 3).

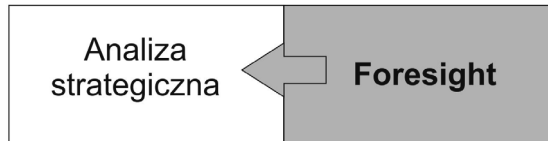
W węższym znaczeniu foresight może być elementem analizy strategicznej, opartym na podejściu normatywnym, służy wówczas do prezentowania obrazów możliwych (często pożądanых) zdarzeń w przyszłości. W celu wskazania, jak te przyszłe zdarzenia można osiągnąć lub ich uniknąć, posiadając ograniczone, zasoby i technologie, budowana jest w dalszej kolejności strategia działania. W szerszym znaczeniu foresight jest utożsamiany z zarządzaniem strategicznym rozumianym jako kreowanie przyszłości przez ciągłe tworzenie i realizowanie strategii. W tym wypadku foresight jest narzędziem komplementarnym w stosunku do zarządzania strategicznego (rys. 3). Wykazuje jednocześnie zbieżność z ugruntowanym w literaturze i praktyce podejściem zwanym strategią czuwania, której wdrażanie polega na cyklicznym przechodzeniu przez następujące etapy: (i) delimitacja obszarów otoczenia poddanych analizie, (ii) wyszukiwanie słabych sygnałów w otoczeniu, (iii) interpretacja sygnałów pod kątem strategii organizacji, (iv) przekształcenie słabych sygnałów w siły napędowe strategii [Lesca 1994].



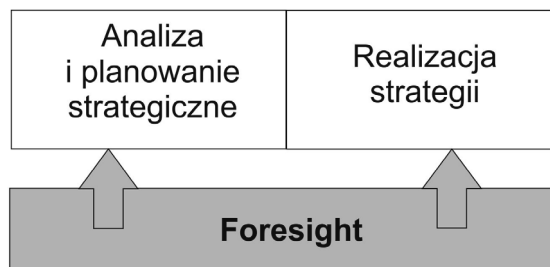
Rys. 2. Spektrum funkcji foresightu strategicznego

Źródło: [Daheim 2009].

a) Foresight elementem analizy strategicznej

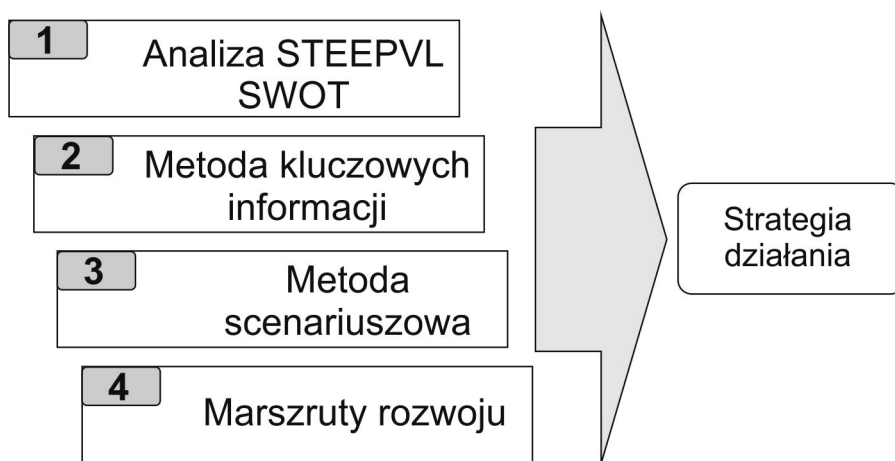


b) Foresight elementem zarządzania strategicznego



Rys. 3. Foresight w relacji do zarządzania strategicznego

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 4. Projekt metodyki foresight gospodarczego

Źródło: opracowanie własne.

Proponowana przez autorów metodyka foresightu gospodarczego obejmuje wykorzystanie czterech metod badawczych umożliwiających pozyskiwanie i porządkowanie danych i informacji (rys. 4).

Analiza STEEPVL polega na identyfikacji, opisie oraz analizie czynników otoczenia wpływających na rozwój danego przedsiębiorstwa. Czynniki te odnoszą się do siedmiu sfer: społecznej (*social*), technologicznej (*technological*), ekonomicznej (*economic*), ekologicznej (*ecological*), politycznej (*political*), wartości (*values*) oraz prawnej (*legal*) [Nazarko i in. 2010]. Analiza STEEPVL może stanowić podstawę przeprowadzanej w dalszej kolejności analizy **SWOT**, której głównym celem powinno być przypisanie cech zidentyfikowanym czynnikom według tradycyjnego podziału: mocne i słabe strony (czynniki wewnętrzne) oraz szanse i zagrożenia (czynniki zewnętrzne). Rola tego etapu ma charakter diagnostyczny. Istotnym jego celem jest pozyskanie informacji na temat zewnętrznych uwarunkowań prowadzonej działalności i ich skonfrontowanie z informacjami na temat mocnych i słabych stron organizacji w kontekście możliwości adaptacji jej działalności do zmiennych uwarunkowań otoczenia. Na tym etapie ważne jest jednoznaczne wskazanie, jaki typ strategii, lub jej modyfikacje, jest dominujący w działalności organizacji:

- zorientowana marketingowo (*marketing orientation*) – identyfikuje wymagania rynku i potrzeby klientów i ciągłym spełnianiu ich oczekiwań;
- zorientowana na przedsiębiorczość (*entrepreneurial orientation*) – wykorzystuje takie mocne strony przedsiębiorstwa, jak: proaktywność, skłonność do ryzyka, innowacyjność;

- zorientowana na uczenie się (*learning orientation*) – uznaje zasoby wiedzy organizacji za kluczowe kompetencje determinujące innowacyjność i konkurencyjność na rynku.

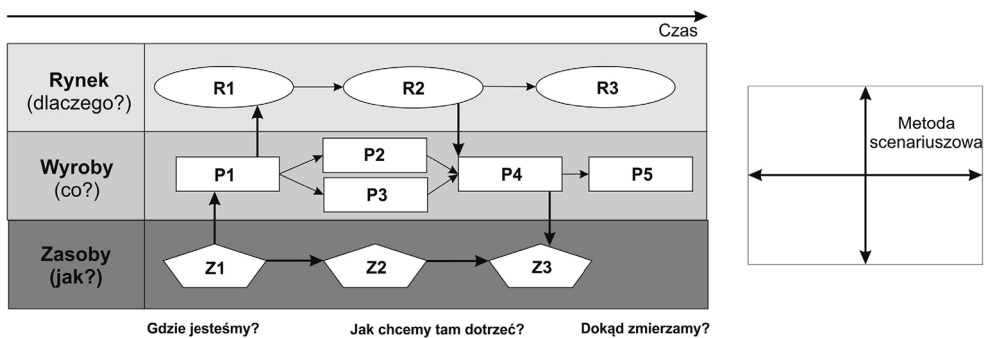
Metoda kluczowych informacji polega na identyfikacji i ocenie „krytyczności” (znaczenia), na podstawie przyjętych kryteriów, konkretnej informacji dla dalszego rozwoju organizacji. Metoda ta umożliwi uzyskanie odpowiedzi na dwa podstawowe pytania: Jakich informacji potrzebuje organizacja? Które informacje mają kluczowe znaczenie? Wybór kluczowych informacji może odbywać się z uwzględnieniem dwóch kryteriów: (i) atrakcyjności informacji, czyli jej przydatność z punktu widzenia przyszłego rozwoju organizacji, (ii) wykonalności, oznaczającej możliwość pozyskania informacji. Z punktu widzenia kreowania przyszłości gospodarczej przedsiębiorstwa ważne jest wskazanie źródeł informacji. Przy dominującej w organizacji strategii marketingowej to rynek będzie źródłem informacji, przy strategii zorientowanej na uczenie się będą to zasoby własne organizacji.

Metoda scenariuszowa, według A. Kononiuk, to logiczne i formalne konstruowanie alternatywnych wizji pożądanej przyszłości organizacji, oparte na angażowaniu heterogenicznych grup ekspertów, uwzględniające dokładne poznanie i zrozumienie czynników kształtujących badane zjawisko oraz umożliwiające podejmowanie racjonalnych decyzji co do przyszłości [Kononiuk 2012, s. 40]. Uwzględniając różnorodność technik budowania scenariuszy rozwoju, w odniesieniu do organizacji zalecane jest wypracowanie scenariuszy rozwoju jako wyniku eksperckich warsztatów scenariuszowych. Przykładowa metoda wykorzystywana do budowy scenariuszy opiera się na osiach scenariuszy [Klooster 2006]. Polega ona na przyjęciu dwóch czynników determinujących przyszły stan rzeczywistości, stanowiących osie scenariuszy. Czynniki te powinny zostać wyłonione jako efekt realizacji etapu pierwszego (analiza STEEPVL i analiza SWOT). W zależności od stopnia nasilenia występowania danego czynnika pojawiają się cztery scenariusze odzwierciedlające przyszłe stany.

Marszrutę rozwoju to metoda zaadaptowana z obszaru zarządzania technologiami, w którym stosowane są marszrutę rozwoju technologii (*technology roadmapping*). Charakterystyczną cechą metody jest dynamiczny – wyrażony przez uwzględnienie czynnika czasu – charakter badanego zjawiska [Gudanowska, Kononiuk (red.) 2013]. Marszrutę rozwoju pozwalają organizacji na uzyskanie odpowiedzi na trzy fundamentalne pytania: Gdzie jesteśmy obecnie? Dokąd zmierzamy? Jak chcemy tam dotrzeć? Odniesione do trzech warstw: rynku, wyrobów (produktów i usług) oraz zasobów organizacyjnych (rys. 5).

Kolejnym etapem po określeniu scenariuszy rozwoju organizacji powinny być marszrutę rozwoju organizacji łączące wyniki trzech poprzednich etapów. W zależności od przyjętego scenariusza rozwoju (zdeteminowanego dwoma głównymi czynnikami rozwoju) marszrutę mogą być zróżnicowane.

Zaproponowana koincydencja metod w przykładowym badaniu foresightu gospodarczego opiera się na obecnych w literaturze przedmiotu teoretycznych zaleceniach odnośnie do doboru metod do badań foresightowych oraz na osobistych



Rys. 5. Przykładowa marszruta rozwoju organizacji

Źródło: opracowanie własne.

doświadczeniach autorów z realizacji licznych tego typu projektów. Określeniu metodyki projektu towarzyszyć powinny szczegółowe pytania dotyczące identyfikacji interesariuszy, doboru ekspertów, określenia struktury projektu, horyzontu czasowego rozważań, oczekiwanych rezultatów, ewaluacji oraz wyznaczenia odpowiedzialnych za implementację wyników. Są to istotne zagadnienia, z których każde wymaga odrębnego, szerszego omówienia. Jako takie wykraczają one poza zakres niniejszej pracy.

5. Podsumowanie

Zaproponowany przez autorów model foresightu gospodarczego został ukierunkowany na zastosowanie na poziomie organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Motywacja do realizacji badań foresight przez małe i średnie przedsiębiorstwa wynika przede wszystkim z potrzeby wyprzedzającego rozpoznania i przygotowania się na nadchodzące zmiany w otoczeniu. Potrzebę tę dostrzega się zarówno w kraju [Jutkiewicz, Kołos 2010], jak i za granicą [Burmeister, Jannek 2007]. Ograniczone zasoby organizacji (materialne, techniczne, ludzkie) oraz duża elastyczność organizacyjna sprzyjają wdrażaniu wyników foresightu. Natomiast bezpośrednie kontakty osobiste i szybki przepływ informacji należy uznać za czynnik korzystny przy realizacji inicjatyw foresightowych. Model badań foresightowych powinien być adekwatny do rozmiaru i możliwości organizacji (uproszczony, zogniskowany na konkretnym problemie). W każdym wypadku, jednak powinna być zachowana badawcza rzetelność oraz metodologiczna poprawność procesu foresightowego. Niniejszy artykuł może pomóc organizacjom w spełnieniu tego wymogu.

Literatura

- Binsztok A., Perechuda K., *Nowe funkcje informacji we współczesnych koncepcjach zarządzania*, [w:] *Informacja w zarządzaniu przedsiębiorstwem: pozyskiwanie, wykorzystanie i ochrona (Wybrane problemy teorii i praktyki)*, red. R. Borowiecki, M. Kwieciński, Zakamycze, Kraków 2003.
- Borodako K., *Projekty foresightu regionalnego w Polsce. Diagnoza stanu*, Konferencja Spójności. Narodowy Program Foresight „Polska 2020”, Warszawa, 13 listopada 2007, www.foresight.polska2020.pl (1.09.2009).
- Burmeister K., Jannek K., *Corporate Foresight in SMEs, EFMN Foresight Brief 101*, czerwiec 2007, www.foresight-platform.eu (14.05.2013).
- Cunha M.P., Palma P., da Costa N.G., *Fear of Foresight: Knowledge and Ignorance in Organizational Foresight*, „Futures” 2006, vol. 38.
- Czakan W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.
- Daheim C., *Corporate foresight. How to organize, run and manage a corporate foresight exercise. Examples and experiences*, prezentacja podczas UNIDO Workshop, Session 29-30 October 2009.
- Dąbrowska A. *Przedsiębiorca w morzu informacji*, ZPWIM, Warszawa 2013.
- Ejdys J., Nazarko J., Kononiuk A. (red.), Gudanowska A. (red.), Glińska E., Glińska U., *Kierunki rozwoju nanotechnologii w województwie podlaskim. Mapy. Marszruty. Trendy*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2013.
- Glińska U., Kononiuk A., Nazarko Ł., *Przegląd projektów foresightu branżowego w Polsce*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2008, Nr 2/32, s. 62.
- Hakanson H., Snehota I., *No Business is an Island: The Network Concept of Business Strategy*, „Scandinavian Journal of Management” 2006, vol. 5.
- Heger T., Rohrbeck R., *Strategic foresight for collaborative exploration of new business fields*, „Technological Forecasting & Social Change” 2012, vol. 79, s. 819-831.
- Intelligence économique et stratégie des entreprises*, La documentation Française, Paris 1994.
- Jasiński L.J., *Treść i przykłady badań typu foresight*, „Polska 2020”, <http://www.foresight.polska2020.pl/mis/pl/publications/artykuly> (13.03.2009).
- Jutkiewicz P., Kołos N., *Foresight in Small & Medium Enterprises – a Polish Perspective*, konferencja Learning from the Futures, Olomuniec, 6-8 września 2010, www.4cf.pl (1.09.2013).
- Keenan M., Miles I., *A Practical Guide to Regional Foresight*, Institute for Prospective Technological Studies, FOREN Network, Seville 2001.
- Klooster S.A., *Asselt, Practising the scenario-axes technique*, „Futures” 2006, 38, s. 15-30.
- Kononiuk A. (red.), Gudanowska A. (red.), Nazarko J., Glińska E., Glińska U., Ejdys J., *Kierunki rozwoju nanotechnologii w województwie podlaskim: mapy, marszruty, trendy*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2013.
- Kononiuk A., *Metoda scenariuszowa w antycypowaniu przyszłości*, „Organizacja i Kierowanie” 2012, nr 2(151).
- Kwieciński M., *Koncepcja wywiadu gospodarczego w przedsiębiorstwie*, „Organizacja i Kierowanie” 2000, nr 1(99).
- Lesca H., *Veille stratégique pour le management stratégique. Etat de la question et axes de recherche*, „Économies et Sociétés, Série Sciences de Gestion” 1994, nr 20, s. 31-50.
- Magruk A., *Hybrydowa metodyka badawcza foresightu technologicznego*, rozprawa doktorska, Politechnika Poznańska, Poznań 2012, niepublikowana.
- Martinet B., Marti Y.M., *Wywiad gospodarczy: pozyskiwanie i ochrona informacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999.
- Mazurkiewicz A., Poteralska B., Sacio-Szymańska A., *Implementation and evaluation of foresight results*, red. K.R.E. Huizingh i in., XXIV ISPIM Conference – Innovating in Global Markets: Challenges for Sustainable Growth, Helsinki 2013.

- Milliken F.J., *Three types of perceived uncertainty about the environment: state, effect, and response uncertainty*, „Academic Management Review” 1987, vol. 12, s. 133-143.
- Nazarko J., *Regionalny foresight gospodarczy. Metodologia i instrumentarium badawcze*, ZPWIM, Warszawa 2013.
- Nazarko J., Dobrzański G., Ejdyś J., Glińska E., Kononiuk A., Kowalewska A., Nazarko Ł., Pawluczuk A., Olszewska A., Urban W., *Uwarunkowania rozwoju nanotechnologii w województwie podlaskim: wyniki analiz STEEPVL i SWOT*, red. nauk. J. Nazarko, Z. Kędzior, Rozprawy Naukowe Nr 204, Biblioteka Nauk o Zarządzaniu, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2010.
- Nazarko J., Ejdyś J., Dębkowska K., *Model oraz wyniki pilotażowego badania typu foresight w obszarach: wzrost gospodarczy, innowacyjność mazowieckich przedsiębiorstw, rozwój lokalny*, ZPWIM, 2012, maszynopis.
- Nazarko J., Ejdyś J., Kononiuk J., Gudanowska A., Magruk A., Nazarko Ł., *Badanie ewaluacyjne projektów foresight realizowanych w Polsce*, red. J. Nazarko, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa 2012.
- Nazarko J., Ejdyś J. (red.), *Metodologia i procedury badawcze w projekcie Foresight technologiczny „NT FOR Podlaskie 2020” Regionalna strategia rozwoju nanotechnologii*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2011.
- Oleński J., *Ekonomika informacji*, PWE, Warszawa 2001.
- Popper R., Keenan M., Miles I., Butter M., Fuente G. S., *Global Foresight Outlook 2007*, The European Foresight Monitoring Network 2008, http://www.foresight-network.eu/files/reports/efmn_mapping_2007.pdf (5.03.2013).
- Porter M., *Przewaga konkurencyjna. Osiągnięcie i utrzymywanie lepszych wyników*, Helion, Gliwice 2006.
- Raźniewski P., *Strategia niszy rynkowej jako specyficzny element potencjału rozwojowego mikroprzedsiębiorstwa*, Raport z badań, PARP, Warszawa 2010.
- Results of the community innovation survey 2010 (CIS2010)*, Eurostat, http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search_database (13.05.2013).
- Slaughter R.A., *Futures for the Third Millennium: Enabling the Forward View*, Prospect Media, Sydney 1999.
- Szymańska A., *Wpływ innowacyjności na konkurencyjność przedsiębiorstw*, [w:] *Strategie rozwoju organizacji*, red. A. Stabryła, T. Małkus, Wydawnictwo Mfiles.pl, Kraków 2012.
- Toffler A., Toffler H., *Budowa nowej cywilizacji*, Zysk i S-ka, Warszawa 1996.
- Wacławik Ł., *Strategia czuwania – metoda antycypacyjnej analizy otoczenia konkurencyjnego*, [w:] *System informacji strategicznej: wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstw*, red. R. Borowiecki, M. Romanowska, Difin, Warszawa 2001, s. 123-138.
- Wacławik Ł., *System informacji w warunkach globalizacji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 2000, nr 1, s. 23-25.
- Zygierewicz A. (red.), *Innowacyjność polskiej gospodarki*, Studia Biura Analiz Sejmowych Kancelarii Sejmu, 1(25), Wydawnictwo Sejmowe Kancelarii Sejmu, Warszawa 2011.

ECONOMIC FORESIGHT AS AN INSTRUMENT OF A FUTURE-ORIENTED STRATEGY

Summary: The aim of this article is to present the concept of economic foresight. The model of economic foresight proposed by the authors was designed for application at the organization level. Foresight studies should be relevant to the size and capabilities of an organization (simplified, focused on a particular problem). However, in any case, the methodological robustness of research and the reliability of a foresight process should be maintained. This article can help organizations meet this requirement.

Keywords: foresight, economic foresight, future-oriented strategy.