PRACE NAUKOWE
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS
of Wrocław University of Economics

Nr 366

Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce

Redaktorzy naukowi

Andrzej Kaleta
Krystyna Moszkowicz
Letycja Sołoducho-Pelc

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka

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 jakiejkolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192
ISBN 978-83-7695-403-5

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:
EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.
ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp 13

Anna Adamik: Problemy rozwoju organizacji i ich potencjału zasobowego w praktyce branży usług badawczo-rozwojowych sektora wysokich technologii 15
Grażyna Aniszewska: Kultura organizacyjna przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce – hipotezy badawcze 28
Bogusław Bembenek: Internacjonalizacja jako sposób wzmacniania konkurencyjności klastra 37
Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziołek: Strategie bezpieczeństwa i higieny pracy w aspekcie działalności podmiotów gospodarczych 49
Katarzyna Bratnicka: Strategic entrepreneurship and firm performance − restoring the role of task environment 59
Paweł Cabała: Analiza czynników ryzyka w zarządzaniu rozwojem organizacji 68
Wojciech Czakon, Wojciech Machel: Strategie koopetycji w sektorze hi-tech: przywilej czy konieczność? 78
Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Luka w kompetencjach społecznych głównego zarządzającego jako bariera w przezwyciężeniu kryzysu kontroli – studium przypadku 88
Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki: Zrównoważona karta wyników w strukturze systemu zadaniowego 99
Wojciech Dyduch: Twórcza strategia jako podstawa dla pobudzania innowacyjności i przedsiębiorczości 108
Sylwia Dziedzic: Nowe podejście do tworzenia krajowych i regionalnych strategii innowacji – koncepcja inteligentnej specjalizacji (RIS3) 119
Sylwia Dziedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski: Współczesne wyzwania i uwarunkowania zrównoważonego rozwoju branży lotniczej 129
Sylwia Flaszewska, Iwona Staniec: Przedsiębiorczość technologiczna pod znakiem ryzyka 142
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Znaczenie strategii proekologicznych w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw 152
Jarosław Ignacy: Wybrane problemy formułowania i realizacji celów strategicznych przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych 163
Marek Jabłoński: Wybrane aspekty niesprawności w motywowaniu pracowników w świetle badań empirycznych 174
Krzysztof Janasz, Joanna Wiśniewska: Strategie innowacyjne organizacji .. 184

Elżbieta Janczyk-Strzała: O koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym uczelni ... 194
Szymon Jopkiewicz: Rola zaangażowania w podnoszenie efektywności zarządzania organizacjami sektora zdrowia przy wykorzystaniu MSC (*Mission Oriented Scorecard*) ... 202
Andrzej Kaleta: Strategia ekspansji czy stabilizacji? ... 212
Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Współpraca pomimo rywalizacji na przykładzie przedsiębiorstw projektujących gry szkoleniowe ... 225
Jarosław Karpacz: Oportunizm w relacjach międzyorganizacyjnych w teorii i praktyce ... 236
Patrycja Klimas: Znaczenie współdziałania międzyorganizacyjnego dla innowacyjności organizacyjnej – perspektywa empiryczna ... 248
Izabela Konieczna: Znaczenie ogólnych zasobów organizacji dla spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego ... 258
Joanna Korpus: Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw w świetle koncepcji tworzenia wartości wspólnej ... 269
Piotr Mateusz Kuczyński: Kwestie społeczno-kulturowe w ujęciu militarnych koncepcji strategii ... 278
Krzysztof Kud: Strategie zapewniania bezpieczeństwa powodziowego realizowane w gminach doliny Sanu ... 288
Monika Kulikowska-Pawlak: Archetypy politykowania organizacyjnego ... 299
Paweł Łukasik: Model zależności między celami organizacji, organizacyjnym uczeniem się i komunikacją w kontekście zarządzania strategicznego ... 308
Natalia Mańkowska: Organizacja publiczna w społeczeństwie informacyjnym – wybrane aspekty ... 317
Zbigniew Matyjas: Liczebność rad nadzorczych a strategie na poziomie korporacji polskich spółek publicznych ... 326
Czesław Mesjasz: Nieprzewidywalność środowiska współczesnych organizacji ... 336
Lech Miklaszewski: Nepotyzm w przedsiębiorstwie rodzinnym na przykładzie firmy inwestycyjnej ... 347
Krystyna Janina Moszkowicz: Problemy wdrażania strategii w przedsiębiorstwach ... 358
Mieczysław Moszkowicz: Wiedza i wzrost przedsiębiorstwa ... 366
Konrad Niziołek, Katarzyna Boczkowska: Wybrane elementy strategii bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie – wyniki badań organizacji regionu dolnośląskiego ... 373
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Renta ekonomiczna jako warunek strategii implementacji wyrobu gotowego i determinanta elastycznego wytwórcy ... 381
Jadwiga Nycz-Wróbel: Ochrona środowiska jako strategiczny czynnik rozwoju organizacji ... 395

Żanna Popławska, Andrzej Limański, Ireneusz Drabik: Zmiany w zarządzaniu strategicznym przez stosowanie koncepcji foresight 405
Krystyna Poznańska, Artur Marczak: Planowanie zasobów przedsiębiorstwa (ERP) w chmurze obliczeniowej – korzyści ekonomiczne dla małych i średnich przedsiębiorstw 413
Joanna Radomska: Zawartość strategii jako czynnik utrudniający jej implementację 429
Agnieszka Rak: Strategie kreowania wizerunku organizacji sportowej 439
Krzysztof Safin: Strategie i praktyki sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzinnych 449
Maja Sajdak: Przywództwo strategiczne jako wyzwanie dla współczesnych przedsiębiorstw 460
Letycja Sołoducho-Pelc: Koncepcja i wdrażanie strategii w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach 470
Agnieszka Sopińska: Profil kluczowych zasobów MŚP działających na rynku polskim i jego ocena w świetle badań 485
Adam Stabryła: Metodyka badania zdolności rozwojowej przedsiębiorstwa 495
Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk: Selekcja rutyn – perspektywa wewnątrzorganizacyjna 505
Jacek Strojny: Nowe podejście do zarządzania strategicznego w samorządzie terytorialnym 514
Katarzyna Szymańska: Otwarta kultura organizacyjna a innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw 526
Ewelina Trubisz: Strategie uniku na pierwotnym rynku mieszkaniowym 535
Rafał Trzaska: Identyfikacja modelu tworzenia wartości w sieci na przykładzie Forum Edukacji Biznesowej 544
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Zarządzanie ryzykiem wobec wyzwań z otoczenia 560
Anna Walecka: Przygotowanie pracowników na kryzys – wybrane wnioski z badań 572
Anna Witek-Crabb: Trwałość rozwoju organizacji jako jeden z tzw. zawiłych problemów zarządzania 582
Przemysław Wołczek: Pięć kluczowych problemów wdrażania strategii w świetle wyników badań empirycznych 593
Marian Woźniak: Przedsiębiorczość turystyczna kierunkiem rozwoju atrakcyjnych krajobrazowo gmin wiejskich 605
Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic, Maciej Chrzanowski: Ekoinnowacje jako element nowego paradygmatu w europejskich i regionalnych dokumentach strategicznych 618
Anna Wójcik-Karpacz: Zaufanie w relacjach międzyorganizacyjnych: substytucja i komplementarność 630

Dariusz Wyrwa: Innowacje w konkurencyjnych strategiach przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego 642
Czesław Zając: Problemy tworzenia i wdrażania strategii personalnej w grupach kapitałowych na przykładzie IMPEL SA 653
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Dlaczego firmy chcą koopetytować? Motywy współpracy konkurencyjnej przedsiębiorstw sektora *high-tech* 660
Małgorzata Załęska: Outsourcing zarządzania należnościami 671
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Corporate social performance as a indicator of success in Positive Organizational Scholarship view 689
Bożydar Ziółkowski: Planowanie strategiczne z wykorzystaniem metody foresight – standaryzowana identyfikacja uwarunkowań innowacyjności w kontekście zrównoważonego rozwoju regionu 698

Summaries

Anna Adamik: Problems of organizations development and their resource potential in practice of R&D services industries of High Technology sector 27
Grażyna Aniszewska: Organizational culture of manufacturing companies in Poland – research hypotheses 36
Bogusław Bembenek: Internationalization as a way of strengthening the competitiveness of cluster 48
Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziołek: Strategy of health and safety at work – aspects of business companies 58
Katarzyna Bratnicka: Przedsiębiorczość strategiczna i efektywność przedsiębiorstwa – przywrócenie roli otoczenia zadaniowego 67
Paweł Cabała: Risk factors analysis in managing the development of an organization 77
Wojciech Czakon, Wojciech Machel: Coopetition strategies in Hi-Tech sector: privilege or necessity? 87
Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Gap in social competences of the chairman as a barrier in overcoming the control crisis – case study 98
Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki: Balanced Scorecard within the tasks system's structure 107
Wojciech Dyduch: Creative strategy as a basis for stimulating innovativeness and entrepreneurship 118
Sylwia Dziedzic: Changes in the approach to the creation of national and regional innovation strategies – RIS3 conception 128
Sylwia Dziedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski: Modern challenges and conditions of sustainable development of aviation industry 141

Sylwia Flaszewska, Iwona Staniec: Technology entrepreneurship marked by risk 151
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: The importance of environmental strategies in the context of building the competitive advantage of enterprises 162
Jarosław Ignacy: Selected problems in the formulation and implementation of corporate strategic objectives in the light of empirical research 173
Marek Jabłoński: Selected aspects of inefficiencies in motivating employees in the light empirical research..... 183
Krzysztof Janasz, Joanna Wiśniewska: Innovative strategies of organizations 193
Elżbieta Janczyk-Strzała: About the concept of intellectual capital management in higher education institutions (HEIs) 201
Szymon Jopkiewicz: The role of involvement in improving the efficiency of the management by health sector organizations using MSC (Mission Oriented Scorecard) 211
Andrzej Kaleta: The strategy of expansion or stabilization?..... 224
Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Cooperation despite competition: the case of firms creating training games 235
Jarosław Karpacz: Opportunism in interorganizational relationships in theory and practice..... 247
Patrycja Klimas: Significance of interorganizational cooperation for organizational innovativeness – an empirical perspective..... 257
Izabela Konieczna: The importance of general resources for dairy cooperatives from the Świętokrzyskie Voivodeship 268
Joanna Korpus: Mergers and acquisitions as presented by means of the idea of Creating Shared Value 277
Piotr Mateusz Kuczyński: Social and cultural aspects from military strategies concepts perspective 287
Krzysztof Kud: Strategies for providing flood protection implemented in the municipalities of San valley..... 298
Monika Kulikowska-Pawlak: Organizational politicking archetypes 307
Paweł Łukasik: The model of relationships between organization's goals, organizational learning and communication in the context of strategic management..... 316
Natalia Mańkowska: Public organization in information society – chosen aspects..... 325
Zbigniew Matyjas: The supervisory board size and corporate-level strategies of Polish listed companies 335
Czesław Mesjasz: Unpredictability of the environment of modern organizations 346
Lech Miklaszewski: Nepotism in the family company. Case study of the investment company 357

Krystyna Janina Moszkowicz: Problems of strategy implementation in enterprises 365
Mieczysław Moszkowicz: Knowledge and development of the company 372
Konrad Niziołek, Katarzyna Boczkowska: Chosen elements of work security strategies in an organization – research results of organizations of Lower Silesia region 380
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Economic rent as a condition of implementation strategy of a finished product and a determinant of a flexible manufacturer 394
Jadwiga Nycz-Wróbel: Environmental protection as a strategic factor in the development of organization 404
Żanna Popławska, Andrzej Limański, Ireneusz Drabik: Changes in strategic management by using Foresight concept 412
Krystyna Poznańska, Artur Marczak: Enterprises Resource Planning (ERP) in cloud computing – advantages for small and medium-sized enterprises ... 428
Joanna Radomska: Content of the strategy as a factor making its implementation more difficult 438
Agnieszka Rak: Strategies of sport organization image creation 448
Krzysztof Safin: Strategies and succession practices of Polish family enterprises 459
Maja Sajdak: Strategic leadership as a challenge for modern companies 469
Letycja Sołoducho-Pelc: The concept of strategy implementation in medium--sized and large enterprises 483
Agnieszka Sopińska: The profile of key resources of SME operating on the Polish market and its evaluation in the light of research 494
Adam Stabryła: Methods of analysing company's development potential 504
Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk: Routines' selection – intraorganizational perspective 513
Jacek Strojny: New approach to the strategic management in local government 525
Katarzyna Szymańska: Open organizational culture vs. innovation of small and medium-sized enterprises 534
Ewelina Trubisz: Dodge strategies on the original housing market 543
Rafał Trzaska: Identification of value creation model in the network on the example of Business Competencies Forum 559
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Risk management in the face of environmental challenges 571
Anna Walecka: Preparing employees for a crisis – chosen conclusions from the research 581
Anna Witek-Crabb: Sustainability of organizational development as a wicked problem of business management 592

Przemysław Wołczek: Five key problems of strategy implementation – empirical research results 604
Marian Woźniak: Tourist entrepreneurship as the direction of the development of landscape attractive rural communities 617
Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic, Maciej Chrzanowski: Eco-innovation as a new paradigm in European and regional strategic documents 629
Anna Wójcik-Karpacz: Trust in interorganizational relationships: substitutes and complementarity 641
Dariusz Wyrwa: Innovations in competitive strategies of enterprises from Subcarpathian Voivodeship..... 652
Czesław Zając: Problems of creating and implementing of personnel strategy in capital groups on the example of Impel S.A. 659
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Why do companies want to cooperate with rivals? Motives of coopetition in high-tech enterprises..... 670
Małgorzata Załęska: Outsourcing of receivables management..... 688
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Społeczna odpowiedzialność biznesu jako wskaźnik sukcesu w perspektywie pozytywnej teorii organizacji..... 697
Bożydar Ziółkowski: Strategic planning by means of foresight – standardized identification of innovativeness determinants in the context of sustainable development of a region 704

PRACE NAUKOWE UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU
RESEARCH PAPERS OF WROCŁAW UNIVERSITY OF ECONOMICS nr 366 • 2014
Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce ISSN 1899-3192

Żanna Popławska, Andrzej Limański, Ireneusz Drabik
Wyższa Szkoła Zarządzania Marketingowego i Języków Obcych w Katowicach
e-mail: zhannapoplawska@gmail.com

ZMIANY W ZARZĄDZANIU STRATEGICZNYM PRZEZ STOSOWANIE KONCEPCJI FORESIGHT

Streszczenie: Uwzględniając specyfikę zarządzania strategicznego i możliwości zastosowania koncepcji foresight, w artykule określono potencjalne zakresy zmian zarządzania strategicznego wskutek włączenia do tego procesu badań foresightingowych. Wykorzystywanie koncepcji foresight stanowi swoisty przełom w zarządzaniu strategicznym, ponieważ może ona służyć kreowaniu pożądanej wizji przyszłości, ograniczeniu przeszkód racjonalności podejmowanych decyzji i adaptowaniu zarządzania strategicznego do wymogów otoczenia.

Słowa kluczowe: foresight, zarządzanie strategiczne, przełom, otoczenie, przyszłość.

DOI: 10.15611/pn.2014.366.39

1. Wstęp

Powszechnie uważa się, iż zarówno naukowcy, jak i praktycy doszli do porozumienia co do tego, iż zarządzanie strategiczne jest procesem przewidywania przyszłości przez tworzenie i realizację strategii, jednak sposoby, metody i narzędzia budowy i implementacji strategii zostają dyskusyjne.

Na podstawie definicji nieciągłości strategicznej sformułowanej przez I. Ansoffa[1] strategie adekwatnego reagowania na istotne zmiany reakcji o charakterze nieciągłym można traktować jako przełom strategiczny. Przełomem w zakresie teoretycznym jest pojawienie się i utwierdzenie w nauce nowych idei i teorii, koncepcji, metod i narzędzi[2], które je rozwijają. W dziedzinie praktycznej będzie to rozpowszechnienie i wzmocnienie wykorzystywania nowych decyzji, charakteryzujących się kompleksowością i radykalizmem zmian i ważnością ich skutków.

Ponieważ przełom może dotyczyć zewnętrznej sytuacji lub reakcji na zewnętrzne zmiany, przejawem przełomu w teorii i praktyce zarządzania ostatnich dziesięcioleci jest wykorzystywanie uniwersalnej koncepcji metodologicznej foresight[3]. Tur-

[1] И.Ансофф, 1999, *Стратегическое управление*., М,:Экономика.

[2] J. Lichtarski, 2011, *Kilka refleksji o konsekwencjach przełomów w zarządzaniu i ich rozpoznawaniu*, Przegląd Organizacji, nr 3.

[3] Stabryła A., 2011, *Przełomy w teorii zarządzania,* Przegląd Organizacji, nr 3.

bulencje i nieciągłe zmiany w otoczeniu organizacji teoria zarządzania uważa za sytuacje zewnętrzne, wymagające od organizacji reakcji, dostosowanej do siły i poziomu nowości zmian w otoczeniu.

Opracowanie i wykorzystywanie koncepcji foresight powiązane jest bezpośrednio z nowoczesnymi wymogami zarządzania strategicznego. Metody, które zostały wykorzystane w projektach i otrzymały ogólną nazwę foresight, czyli przewidywanie, są najbardziej skutecznym narzędziem wyboru priorytetów w dziedzinie nauki i technologii, a później – w o wiele szerszym zakresie problemów rozwoju społeczno-ekonomicznego. Dlatego w artykule podjęto próbę wyznaczenia możliwości zastosowania foresight w zarządzaniu strategicznym.

Po raz pierwszy termin foresight został wykorzystany przez J.F.Coatesa w roku 1985 w kontekście strategicznych badań przyszłości[4]. Pogłębioną analizę badań foresightingowych można odnaleźć w pracach K. Cuhlsa[5] czy L. Georghiou[6]. Znanymi w Polsce badaczami foresightu są A. Kononiuk, J. Ejdys i J. Nazarko. Dość intensywnie foresightingowymi badaniami zajmują się Rosjanie J. Morgunow, A. Sokołow i przedstawiciele moskiewskiej szkoły: W. Tretjak i G. Kołosowa, ukraińscy naukowcy L. Fedułowa, L. Jemieljanenko, T. Kwasza. Foresight wzbudza zainteresowanie w kołach naukowych i politycznych. Według European Foresight Monitoring Network[7] na świecie w roku 2010 było 2000 projektów foresight. W Polsce ich liczba w roku 2012 wynosiła 40.

2. Istota foresightu

Pojęcie foresightu nie ma dobrego odpowiednika w językach obcych, a utożsamianie go z prognozowaniem, przewidywaniem czy planowaniem nie odzwierciedla w pełnej mierze jego istoty. Foresight ma na celu wskazanie i ocenę przyszłych potrzeb, szans i zagrożeń związanych z rozwojem społecznym i gospodarczym oraz przygotowanie odpowiednich działań wyprzedzających dziedziny nauki i techniki. Zarówno sam foresight, jak i jego wyniki są wykorzystywane przede wszystkim jako sposób tworzenia, a następnie realizacji polityki naukowej, technicznej i innowacyjnej państwa oraz jako narzędzie rozwijania w społeczeństwie kultury myślenia o przyszłości[8]. Foresight obejmuje działania zorientowane na myślenie, rozważanie,

---

[4] PARP, 2005, *Foresight technologiczny*, Tom 1: *Organizacja i metody*, Warszawa.

[5] K. Cuhls, 2003, *From forecasting to foresight processes – new participative foresight activities in Germany*, Journal of Forecasting, vol. 23.

[6] L. Georghiou, 2001, *Third Generation Foresight: Integrating the Socio-Economic Dimention, in Proceedings of the International Conference on Technology Foresight – the Approach to and Potential for New technology Foresight*, NISTEP Research Material, 77, L. Georghiou, 2007, *Future of Foresighting for Economic Development*, UNIDO Technology Foresight Summit, Budapest.

[7] A. Gudanowska, 2012, *Mapowanie a foresight – wybrane aspekty metodologiczne jednego ze współczesnych nurtów badawczych w naukach o zarządzaniu*, „Współczesne Zarządzanie", nr 4, s. 104.

[8] A. Matczewski, *Foresight we współczesnym zarządzaniu*, „Współczesne Zarządzanie" 2007, nr 1, s. 137.

dyskutowanie i określenie przyszłości. Rosyjska szkoła uważa, iż foresight to scenariuszowe prognozowanie społeczno-ekonomicznego rozwoju gospodarki, przemysłu, społeczeństwa w 10-20-letniej perspektywie[9], z czym można pogodzić się tylko częściowo w sensie wykorzystywania metod scenariuszowych, ale nie definiowania jako rodzaju prognozowania, ponieważ głównym przeznaczeniem foresight jest nie przewidywanie, a rozumienie.

Gavigan i Skapolo piszą, że foresight w szerokim kontekście „myślenia strategicznego, myślenia ostrzegawczego" nie jest czymś specjalnie ezoterycznym, a przedstawia naturalną i ważną cechę działalności, powiązaną z planowaniem strategicznym i opracowaniem polityki, która przeważnie realizuje się przez korporację i struktury władcze[10].

Według definicji B. Martina, jednego z głównych ideologów foresight, foresight to „podejmowane na zasadach systematyczności wysiłki co do badania długoterminowych perspektyw rozwoju nauki, technologii, gospodarki oraz społeczeństwa w celu identyfikacji strategicznych sfer badań naukowych i nowych powstających technologii, które z dużym poziomem prawdopodobieństwa przyniosą znaczący ekonomiczny i socjalny efekt"[11]. Wynika z tego, że przytoczona definicja dotyczy foresightu technologicznego. Należy nadmienić, iż jest ona wystarczająco pojemna i stała się już klasyczna.

J.A. Heraud i K. Cuhls[12] przedstawiają foresight jako process budowy wspólnego postrzegania trendów w perspektywie trwałej, któremu właściwa jest systematyczność.

Interesującym podejściem jest zaprezentowany na stronie internetowej European Foresight trójkąt foresight. Zawiera on takie elementy, jak myślenie o przyszłości, dyskusja o przyszłości, tworzenie przyszłości przy założeniu otwartości poglądów co do wariantów rozwoju przyszłości, uczestnictwa zainteresowanych i ukierunkowania na działalność w sposób wsparcia aktywnego tworzenia przyszłości[13]. W fundamentalnym dwutomowym opracowaniu UNIDO[14] przytacza się takie tłumaczenie: „Foresight – to systematyczna próba spojrzenia w długotrwałą przyszłość nauki, technologii, gospodarki oraz społeczeństwa w celu identyfikacji strategicznych sfer badań naukowych i tworzenia nowych rodowych technologii, które mogą zapewnić największe ekonomiczne i socjalne wygody". W. Tretjak proponuje następującą definicję: „Foresight przedstawia sobą kreatywną technologię wpływu na tworzenie

---

[9] http://foresight.hse.ru/whatforesight/ Что такое форсайт? Высшая школа экономики.

[10] J.P. Gavigan, F. Skapolo, 1999, *A comparison of national foresight exercises*, Foresight, vol. 1, no. 6.

[11] B. Martin, 1995, *Foresight in science and technology,* Technology Analysis and Strategic Management, Vol. 7, No. 2, s. 139-168.

[12] J.-A. Heraud, K. Cuhls, 1999, *Current Foresight Activities in France, Spain and Italy*, Technological Forecasting and Social Change, vol. 60.

[13] www.forera.jrc.ec.europa.eu.

[14] *Unido Techniligy Foresight Manual*, 2005, Vienna, Vol.1, Organization and Methods.

przyszłości przy pomocy uzgodnienia partykularnych interesów różnych warstw społeczeństwa przez stymulowanie ich aktywności w zakresie wykorzystywania kluczowych technologii”[15]. Wszyscy badacze podkreślają, że foresight nie jest dokumentem, tylko koncepcją polegającą na procesie stałego przecyzowania wizji przyszłości, który występuje z uwzględnieniem aktywności zainteresowanych uczestników, zaangażowanych w zakres jego opracowania.

Na podstawie literatury przedmiotu można zidentyfikować podstawowe elementy odzwierciedlające istotę foresightu. Są to:

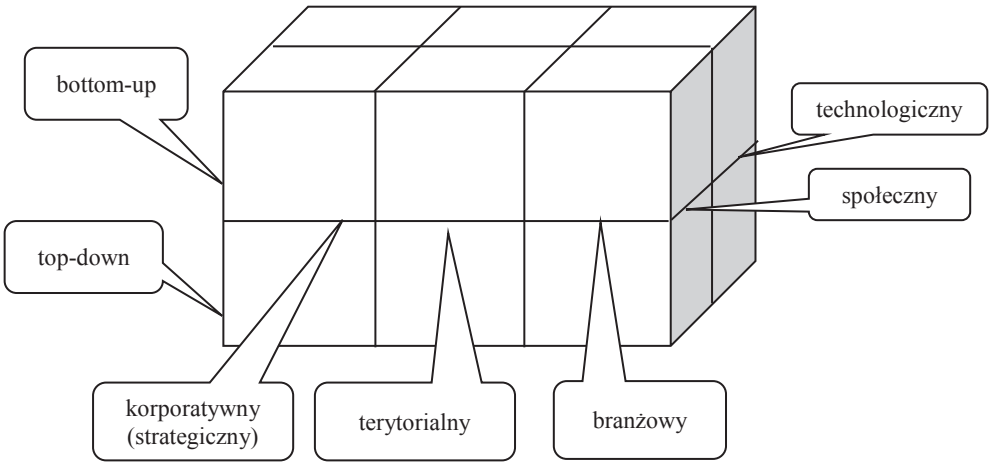
1) współdziałanie nauki, technologii i społeczeństwa nie tylko jako myślenie, rozważanie o przyszłości, ale i jako dyskusja o niej i jej ukształtowanie;

2) dokonanie efektywniejszego wyboru przy założeniu istnienia różnych wariantów przyszłości;

3) konfrontowanie otrzymanych wniosków co do rozwoju nauki i technologii z opinią publiczną, aby zaoferowane od strony nauki możliwe do wprowadzenia decyzje odpowiadały społecznym zapotrzebowaniom[16].

Głównym celem foresightu jest wsparcie podejmowania decyzji strategicznych za pomocą przygotowania i kształtowania alternatywnych scenariuszy. Należy przy tym pamiętać, że każdy wariant przyszłości zależy od decyzji podejmowanych dziś.

Z powodu istnienia sporej liczby inicjatyw foresight istotnym zagadnieniem jest ich podział i klasyfikacja, a także wybór kryteriów w tym celu. Najczęściej wyodręb-



Rys. 1. Rodzaje foresightu

Źródło: opracowanie autorów na podstawie В.Третьяк, 2009, *Форсайт как технология предвидени,*Экономические стратегии, № 8.

[15] В.Третьяк, 2009, *Форсайт как технология предвидени,*Экономические стратегии, № 8.

[16] A. Gudanowska, 2012, *Mapowanie a foresight – wybrane aspekty metodologiczne jednego ze współczesnych nurtów badawczych w naukach o zarządzaniu*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 4, s. 104.

nia się foresight międzynarodowy, foresight narodowy, pozwalający określić misję rozwoju kraju, foresight regionalny, celem którego jest określenie pożądanych kierunków rozwoju regionu, foresight branżowy, skupiający się na rozwoju konkretnej branży, i foresight korporatywny, obejmujący rozwój firmy[17] i utożsamiany w literaturze przedmiotu z foresightem strategicznym. W Wielkiej Brytanii został zrealizowany foresight dla małego i średniego biznesu, „młodzieżowy", ukierunkowany na przyciągnięcie młodzieży do twórczości naukowo-technicznej. O ile w Europie Zachodniej rozpowszechniony jest foresight na poziomie krajowym i regionalnym, o tyle w USA – częściej na poziomie korporacji[18].

W zależności od kierunku inicjatywy i współdziałania źródeł informacji rozróżnia się foresight wznoszący i schodzący. Jeszcze jednym kryterium klasyfikacji foresight jest jego ukierunkowanie, na podstawie którego foresight dzieli się na technologiczny i socjalny (rys. 1). Warto jednak zauważyć, iż w czystej postaci foresight nie występuje.

3. Możliwości zastosowania foresightu w zarządzaniu strategicznym

Ponieważ foresight jest procesem kreowania myślenia strategicznego, może on zostać sposobem budowy i tworzenia pożądanej wizji przyszłości, narzędziem demokratyzacji zarządzania strategicznego i ograniczenia przeszkód racjonalności i adaptacji zarządzania strategicznego do wymogów otoczenia. Według R.A. Slaughtera, foresight to zdolność kreowania i wsparcia wysokiej jakości wspólnej wizji i jej wykorzystywania w sposób zapewniający organizacji wymierną wygodę ujawniania niekorzystnych czynników w otoczeniu, wsparcia polityki organizacji i opracowania strategii dla badania nowych rynków, produktów i usług[19].

Można wyróżnić potencjalne zakresy zmiany zarządzania strategicznego wskutek wykorzystywania foresight-badań, a mianowicie:

- nadanie równoważności roli zarówno komunikacji, jak i współuczestnictwa;
- ukierunkowanie na pożądane strategie społeczne;
- zainteresowanie badaniami większej liczby uczestników;
- uwzględnienie oczekiwań odbiorcy końcowego;
- uspołecznienie procesu budowy strategii, włączenie większej liczby zainteresowanych;

---

[17] U. Glińska, A. Kononiuk, Ł. Nazarko, *Przegląd projektów foresight branżowego w Polsce. Raport z działalności Grupy Wsparcia przy Komitecie Sterującym narodowego Programu Foresight "Polska 2020"*, Warszawa.

[18] Н.Н. Шелюбская, 2004, *Форсайт – новый механизм определения приоритетов государственной научно-технической политики,* Проблемы теории и практики управления, № 2, s. 3.

[19] I. Miles, J. Harper, L. Georghiou, M. Keenan, R. Popper, 2008, *The Many Faces of Foresight*, [in:] L. Georghiou, J. Cassingea, I. Harper, M. Keenan, I. Miles, R. Popper, *The Handbook of Technology of Foresight. Concepts and Practice, Prime Series on Research and Innovation Policy*, Edward Elgar Publishing, Inc. Northhampton.

- powołanie załogi entuzjastów wprowadzenia zmian;
- opracowanie strategii w trakcie procesu ciągłego, podlegającego stałej aktualizacji;
- koncentracja na kluczowych czynnikach zmian, uwzględnienie nieprzewidywalności otoczenia;
- mniejsza formalizacja procesu budowy strategii na podstawie wykorzystywania metod kreatywnych;
- opracowanie strategii wielowariantowych w zależności od kluczowych czynników zmian[20].

Wymienione zakresy zmiany w zarządzaniu strategicznym wskutek wykorzystywania badań foresightingowych mogą być zrealizowane przez różne podmioty – jak przedsiębiorstwa i instytucje rządowe i pozarządowe na poziomie kraju lub regionu.

Ponieważ polityka według swojej istoty jest dynamiczną zmianą w zewnętrznych warunkach rozwoju, zmiany wewnątrz systemów ekonomicznych powodują nowe problemy i zmiany w priorytetach i mechanizmach polityki. Razem z przyspieszeniem rytmu ewolucji rosną wymogi co do adaptywności i dynamiki polityki. Zgodnie z tym model polityki i model podejmowania decyzji na poziomie różnych systemów ekonomicznych wymaga zmian. To jedna z kluczowych zmian, która przyczynia się do powstawania nowych wymogów co do foresightu. Drugi aspekt to zmiana natury samych problemów pojawiających się wskutek nowych warunków. Przeważnie problemy powstające przed organizacjami i wymagające rozstrzygnięcia mają charakter długoterminowy według swojej natury. Liczba takich problemów zwiększa się, a komplikacja i ryzyko rosną tak samo, jak rosną ryzyko i niepewność co do trajektorii ich rozwoju w określonej perspektywie. Zharmonizowane, uzgodnione, skoordynowane pojęcie o perspektywie rozwoju w przyszłości, o nowych możliwościach, zagrożeniach i niepewności nabiera szczególnego znaczenia w warunkach wzrastania poziomu skomplikowania systemów socjalnych i ekonomicznych, przyspieszenia tempa ewolucji i zwiększenia poziomu niepewności.

Nowy model podejmowania decyzji wpływa na model foresight. Trzeci etap rozwoju foresightu przenosi akcenty na dialog pomiędzy podmiotami polityki. W przypadku kiedy foresight jest tylko zasobem akumulowania wiedzy, a także doświadczenia i intuicji różnych podmiotów polityki dla wypracowania nowej wiedzy o perspektywach rozwoju i przyszłości, stanowi on „zaopatrzeniową" część technokratycznego procesu podejmowania decyzji. Natomiast jeśli foresight jest środkiem aktywizacji dialogu, do którego włączają się różne podmioty polityki, to zapewnia on demokratyzację samego procesu podejmowania decyzji.

Co do metod i narzędzi foresight, to w ich różnorodności można wyodrębnić ilościowe i jakościowe podejścia do wykrycia i oceny tendencji i ich skutków za pomocą specjalnych modeli i narzędzi komputerowych, a także grupy metod wykorzystujących opracowanie specjalnych procedur i sposobów pracy z ekspertami.

[20] J. Ejdys, A. Kononiuk, 2013, *Doskonalenie zarządzania strategicznego poprzez wykorzystanie koncepcji badań foresightingowych,* „Przegląd Organizacji", nr 1.

Zestaw metod wykorzystywanych w tym czy innym projekcie można analizować z uwzględnieniem wielu czynników: czasowych i zasobowych ograniczeń, obecności wystarczającej liczby wykwalifikowanych ekspertów, dostępu do źródeł informacji i in. System metod foresightu ciągle się rozwija i udoskonala, potwierdza się skuteczność kombinowanego wykorzystywania rozmaitych podejść. Dlatego została zmieniona idea wykorzystywanego pierwotnie trójkąta foresight. Z upływem czasu do wymogów kreatywności, ekspertyzy i współdziałania dołącza się dowodowość, która z upływem czasu zaczyna odgrywać coraz to większą rolę[21]. Prawie wszystkie realizowane projekty w ostatnich latach bazowały na kompleksowych podejściach z tendencją do ciągłego różnicowania systemu wykorzystywanych metod.

4. Wnioski

Przełomem w zakresie teoretycznym jest pojawienie i utwierdzenie w nauce nowych koncepcji, metod i narzędzi je rozwijających. W płaszczyźnie praktycznej będzie to rozpowszechnienie na wystarczająco dużej skali nowych rozwiązań i wzmocnienie wykorzystywanych decyzji. Foresight powinien łączyć badania przyszłości z opracowaniem polityk, planów i strategii, dlatego pod względem informatycznym, organizacyjnym i metodologicznym powinien być zorientowany na potrzeby osób podejmujących decyzje w konkretnym zakresie i na konkretnym poziomie.

Foresight sprzyja głębszemu zrozumieniu natury zmian, natury nowych zagrożeń i możliwości i – co jest nie mniej ważne – wyłonieniu nowych instytucji, które powinny przyjąć na siebie misję opracowania i wdrażania strategii rozwoju w zarządzaniu strategicznym na poziomie regionu lub kraju. Ponadto w porównywaniu do prognozowania, które jest procesem pasywnym, zorientowanym na produkowanie informacji i wiedzy o przyszłości, foresight, odwrotnie, jest narzędziem aktywnym, wynikającym z wizji przyszłości i powołanym do opracowania działań niezbędnych do zrealizowania dziś.

Celem wykorzystywania metod foresight jest wsparcie podejmowania decyzji strategicznych i tworzenie pełnego obrazu teraźniejszego i przyszłego stanu. Foresight może zostać sposobem budowy i tworzenia pożądanej wizji przyszłości, narzędziem demokratyzacji zarządzania strategicznego i ograniczenia przeszkód racjonalności i adaptowania zarządzania strategicznego do wymogów otoczenia. Rozpowszechnienie foresight badań świadczy o ich rosnącym znaczeniu jako narzędzia antycypowania przyszłości. Oprócz znaczenia pragmatycznego charakteryzują się one właściwą terminologią i aparatem badawczym.

Foresight przedstawia metodologię, której istota polega nie na prognozowaniu przyszłości, lecz na uzgodnionym podejmowaniu decyzji co do przyszłości. Faktycznie foresight rozstrzyga problem osiągnięcia konsensusu co do przyszłości, aktywizując społeczeństwo.

---

[21] R. Popper, 2007, Methodology: Common Foresight Practices & Tools, [in:] L. Georghiou et al., International Handbook on Foresight and Science Policy: Theory and Practice, Edward Elgar.

Literatura

Ансофф И., 1999, *Стратегическое управление,* М,Экономика.
Третьяк В., 2009, *Форсайт как технология предвидени,*Экономические стратегии, №8.
Шелюбская Н.Н., 2004., с.3, *Форсайт – новый механизм определения приоритетов государственной научно-технической политики,* Проблемы теории и практики управления, № 2.
Cuhls K., 2003, *From forecasting to foresight processes – new participative foresight activities in Germany*, Journal of Forecasting, vol. 23.
Ejdys J., Kononiuk A., 2013, *Doskonalenie zarządzania strategicznego poprzez wykorzystanie koncepcji badań foresightingowych,* „Przegląd Organizacji", nr 1.
Gavigan J.P., Skapolo F., 1999, *A comparison of national foresight exercises*, Foresight, vol. 1, no. 6.
Georghiou L., 2001, *Third Generation Foresight: Integrating the Socio-Economic Dimention, in Proceedings of the International Conference on Technology Foresight – the Approach to and Potential for New technology Foresight*, NISTEP Research Material 77.
Georghiou L., 2007, *Future of Foresighting for Economic Development*, UNIDO Technology Foresight Summit, Budapest.
Glińska U., Kononiuk A., Nazarko Ł., *Przegląd projektów foresight branżowego w Polsce. Raport z działalności Grupy Wsparcia przy Komitecie Sterującym narodowego Programu Foresight "Polska 2020"*, Warszawa.
Gudanowska A., 2012, *Mapowanie a foresight – wybrane aspekty metodologiczne jednego ze współczesnych nurtów badawczych w naukach o zarządzaniu*, „Współczesne Zarządzanie", nr 4.
Heraud J.-A., Cuhls K., 1999, *Current foresight activities in France, Spain and Italy*, Technological Forecasting and Social Change, vol. 60.
http://foresight.hse.ru/whatforesight/ Что такое форсайт? Высшая школа экономики.
Lichtarski J., 2011, *Kilka refleksji o konsekwencjach przełomów w zarządzaniu i ich rozpoznawaniu*, Przegląd Organizacji, nr 3.
Martin B., 1995, *Foresight in science and technology,* Technology Analysis and Strategic Management, Vol. 7, No. 2.
Miles I., Harper J., Georghiou L., Keenan M., Popper R., 2008, *The Many Faces of Foresight*, [w:] L. Georghiou, J. Cassingea, I. Harper, M. Keenan, I. Miles, R. Popper, *The Handbook of Technology of Foresight . Concepts and Practice, Prime Series on Research and Innovation Policy*, Edward Elgar Publishing, Inc. Northhampton.
PARP, 2005, *Foresight Technologiczny*, Tom 1: *Organizacja i metody*, Warszawa.
Popper R., 2007, *Methodology: Common Foresight Practices & Tools,* [in:] L. Georghiou et al., *International Handbook on Foresight and Science Policy: Theory and Practice*, Edward Elgar.
Stabryła A., 2011, *Przełomy w teorii zarządzania,* Przegląd Organizacji, nr 3.
Unido Technology Foresight Manual, 2005, Vienna, Vol. 1, Organization and Methods.
www.forera.jrc.ec.europa.eu.

CHANGES IN STRATEGIC MANAGEMENT BY USING FORESIGHT CONCEPT

Summary: Regarding strategic management requirements and foresight opportunities, the potential scopes of changes in strategic management resulting from the fact that Foresight research is included in this process, were determined in the article. The concept of Foresight becomes a turning point in the strategic management because it can serve as a way of creating the desired vision of the future, limiting barriers of rationality and adaptation of strategic management to the requirements of the environment.

Keywords: Foresight, strategic management, turning point, environment, future.