

Krzysztof Safin

Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

Foresight strategiczny w działalności małych i średnich przedsiębiorstw (MSP)

Streszczenie. Foresight jako narzędzie kształtowania przyszłości także w odniesieniu do przedsiębiorstw zyskuje na znaczeniu. Jest narzędziem wymagającym zarówno wiedzy, jak i odpowiednich nakładów finansowych i organizacyjnych. Wobec tego pojawia się istotne pytanie, czy jest to narzędzie o charakterze uniwersalnym, czy też zważywszy na cechy i warunki funkcjonowania np. małych przedsiębiorstw, znajduje zastosowanie „pod pewnymi warunkami”.

Z analizy literatury przedmiotu i badań prowadzonych wśród MSP wynika konieczność różnicowania instrumentarium (zakresu) i formy koncepcji planistycznych w zależności od wielkości i warunków funkcjonowania przedsiębiorstw.

W literaturze przedmiotu można spotkać przynajmniej dwa (niewykluczające się) rozwiązania dla MSP. Jedno, w myśl którego przedsiębiorstwa (grupy przedsiębiorstw) korzystają ze wspólnych wyników badań organizowanych i finansowanych przez państwo lub zrzeszenia (sieci); drugie, proponujące zróżnicowanie zakresu badań (różne typy foresightu) i uzależnienie ich stosowania od rzeczywistych potrzeb przedsiębiorstwa, determinowanych wewnętrznymi i zewnętrznymi warunkami ich funkcjonowania (foresight „na miarę”).

Słowa kluczowe: foresight strategiczny, pojęcie MSP, uwarunkowanie rozwoju przedsiębiorstw; czynniki sukcesu w badaniach foresight

Wstęp

Analiza rozwoju współczesnych przedsiębiorstw zarówno na poziomie ogólnej refleksji, jak i szczegółowych badań dowodzi, że wszelkie ustalenia zapewniające przewagę konkurencyjną a dotyczące celów, sposobów, środków realizacji, struktur

czy niezbędnych zasobów są tylko „chwilowo przydatne”. Dynamika zmian otoczenia, procesy wewnętrzne determinują konieczność zastąpienie poprzedniego stanu nowym, wykazującym różnice w obszarze zasobów ludzkich struktur lub technologii, w stosunku do stanu poprzedniego. Chociaż działalności gospodarczej właściwie zawsze towarzyszyła zmienność warunków jej prowadzenia i niepewność efektów, to, jak stwierdzają P. Kotler i J.A. Caslione: „Obecnie jednak tempo zmian i skala wstrząsów są znacznie większe niż dawniej. W przeszłości były odstępstwem od normy. A teraz stały się nową normalnością. To coś więcej niż tylko przełomowe innowacje i poważny wstrząs”¹. Zmiany zachodzą bezustannie i mogą zostać zainicjowane w każdym zakątku świata i wyrzucić wpływ na każdą firmę.

Zapewnienie konkurencyjności przedsiębiorstw w takich warunkach oznacza konieczność uwzględniania nowych czynników i wypracowania nowych zachowań („nowego podejścia do nowych strategii, aby w nowej normalności minimalizować podatność na zagrożenia i wykorzystywać pojawiające się szanse”)².

Intuicyjne czy sytuacyjne zajmowanie się trendami rozwojowymi już nie wystarcza. Ta rosnąca niestabilność otoczenia powoduje wzrost zapotrzebowania na mniej konwencjonalne instrumenty przewidywania i kształtowania przyszłości niż powszechnie stosowane. Rośnie zapotrzebowanie na metody (badania) umożliwiające spojrzenie w przyszłość – nie tylko w kontekście jej prognozowania, lecz głównie możliwości wpływu na bieg wydarzeń³, uwzględniając nie tylko kontekst technologiczny, ale również społeczny i organizacyjny.

Do tej grupy narzędzi można zaliczyć foresight strategiczny, czyli długookresowy proces organizacyjny i komunikacyjny nakierowany na otoczenie przedsiębiorstwa i oparty na podejściu interdyscyplinarnym, partycypacji i komunikacji, który umożliwia przedsiębiorstwu dokonanie z odpowiednim wyprzedzeniem strategicznej reorientacji. Badanie przyszłości w takim ujęciu nie polega na dokładnym jej przewidywaniu, lecz raczej na systematycznej i ciągłej analizie możliwych, prawdopodobnych, pożądanych lub niebezpiecznych kierunków rozwoju tej przyszłości.

Foresight jest narzędziem wymagającym zarówno wiedzy, jak i odpowiednich nakładów finansowych i organizacyjnych. Wobec tego pojawia się istotne pytanie, czy jest to, zważywszy na cechy i warunki funkcjonowania małych przedsiębiorstw, narzędzie o charakterze uniwersalnym, czy też znajduje zastosowanie „pod pewnymi warunkami”. Wydaje się, że jest ono zasadne zwłaszcza w odniesieniu do MSP, które przyjętego traktować jako przedsiębiorstwa funkcjonujące w stabilnym, lokalnym otoczeniu, posiadające immanentne zdolności adaptacyjne i krótko horyzont czasowy działania.

¹ P. Kotler i J.A. Caslione, *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Biznes, 2009, s. 18-19.

² Ibidem.

³ M. Szarucki, *Istota badań typu foresight w działalności przedsiębiorstwa*, http://naukaigospodarka.pl/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=39&Itemid=108&lang=en&limitstart=5 [11.02.2013].

2. Czym jest foresight strategiczny

W praktyce planistycznej przyjmowana jest najczęściej ogólna definicja, w myśl której foresight jest „procesem kreowania kultury myślenia społeczeństwa o przyszłości”, mającym na celu „wskazanie i ocenę przyszłych potrzeb, szans i zagrożeń związanych z rozwojem społecznym i gospodarczym oraz przygotowanie odpowiednich działań wyprzedzających z dziedziny nauki i techniki”⁴. Ta interpretacja foresightu przeniesiona na poziom organizacji nie ułatwia zadania uporządkowania terminologicznego i określenia zakresu problemowego. Nie daje możliwości zidentyfikowania specyficznego charakteru metody, nie określa również jej zakresu aplikacyjnego.

Analiza szans rozwojowych, próba przewidywania kierunków, myślenie o przyszłości to przecież atrybuty wielu koncepcji badawczych i narzędzi analitycznych. Na ten fakt zwracają uwagę autorzy podręcznika foresightu⁵, konstatując, że jest on „często mylony z innymi działaniami zorientowanymi na przyszłość”⁶.

Foresight strategiczny traktowany jest zwykle jako długookresowy proces organizacyjny i komunikacyjny nakierowany na otoczenie przedsiębiorstwa i oparty na podejściu interdyscyplinarnym, partycypacji i komunikacji, który umożliwia przedsiębiorstwom dokonanie z odpowiednim wyprzedzeniem strategicznej reorientacji⁷. Bogactwo koncepcji interpretacyjnych jest duże. Niektóre z ujęć zawiera tabela 1.

Cytowani autorzy definiują foresight, akcentując różne jego aspekty. Można więc uznać za A.W. Müllerem, że w literaturze przedmiotu występuje trojkie ujęcie foresightu strategicznego: 1) jako proces analizy otoczenia, 2) jako proces uczenia się przedsiębiorstwa, bądź 3) jako proces tworzenia wizji. Foresight w kontekście analizy otoczenia polega na dostarczeniu decydom takim (aktualnych) informacji o otoczeniu, które zwiększą zdolność przedsiębiorstwa do reakcji i umożliwią przygotowanie się na przyszłe istotne zdarzenia (tendencje, niespodzianki, zaskoczenia). Główna aktywność w tym procesie wiąże się z obserwacją, analizą i ewaluacją nowych informacji. Foresight jako proces uczenia się polega na konfrontacji własnych (wewnętrznych) interpretacji biznesu, strategii z różnymi scenariuszami przyszłości i różnymi szansami i zagrożeniami. Rezultatem tej konfrontacji jest weryfikacja dotychczasowych wzorców myślenia, uwzględnianie innych scenariuszy, rozwój koncepcji alternatywnych. Foresight

⁴ www.mg.gov.pl/Gospodarka/Przetworstwo+przemyslowe/Foresight+technologiczny/ [23.03.2010].

⁵ *Foresight technologiczny*, t. 1: *Organizacja i metody*, UNIDO, Wiedeń 2005, wydanie polskie PARP, s. 8-9.

⁶ *Ibidem*.

⁷ K. Burmeister, A. Neef, B. Beyers, *Corporate Foresight: Unternehmen gestalten Zukunft*, Hamburg 2004, s. 12.

Tabela 1. Przykładowe definicje foresightu strategicznego

B. Martin	Foresight to systematyczne spojrzenie w długoterminową przyszłość w obszarze nauki, techniki, gospodarki i społeczeństwa. Podstawową częścią foresight jest identyfikacja w oparciu o badania i analizy nowych technologii tych obszarów strategicznych, które dają korzyści ekonomiczne i społeczne. Zadaniem foresight jest zebranie wiedzy dla potrzeb procesów podejmowania decyzji o rozwoju. Foresight nie należy traktować jako zwykłej prognozy lub przepowiedni. Jest sposobem wzbudzania aktywnych postaw w procesie kreowania przyszłości. Proces ten może przebiegać w taki sposób, że opracowane prognozy mogą okazać się niezgodne z nowym obrazem przyszłości
P. Becker	Foresight to proces gromadzenia informacji oraz formułowania na tej podstawie średnio- i długookresowej wizji, dzięki której „próbuję się wejrzeć” w przyszłość nauki, ekonomii i społeczeństwa, aby wesprzeć bieżący proces decyzyjny, mobilizować zasoby do działania i realizacji tego procesu
A. Horton	Foresight to proces wyboru wielu dróg rozwoju, w których przyszłość zmienia się, a zdefiniowanie tych dróg pozwala rozstrzygnąć, które decyzje należy podjąć, aby wykreować najlepszy i możliwy obraz jutra
W. Kasprzak K. Pelc	Foresight to proces otwarty i samouczący, w którym „dochodzi się do pełniejszego zrozumienia sił kształtujących długoterminową przyszłość, co musi być brane pod uwagę w kształtowaniu polityki, planowaniu i podejmowaniu decyzji”
K. Cuhls	Foresight wskazuje kierunki i priorytety rozwoju nauki i techniki, uzupełnia i jednocześnie stanowi podstawę w procesie planowania i służy jako (pomocnicze) narzędzie podejmowania bieżących decyzji. Należy tutaj zaznaczyć, że foresight nie dotyczy bezpośrednio procesu podejmowania decyzji, ale zajmuje się systematycznym gromadzeniem i przygotowaniem informacji, niezbędnych przy formułowaniu odpowiednich decyzji

Źródło: I. Badecka, J. Skonieczny, *Corporate Foresight jako narzędzie badania przyszłości przedsiębiorstwa*, www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2009/005_Badecka_Skonieczny.pdf, s. 43 [11.02.2013].

jako proces tworzenia wizji polega na uzgadnianiu preferencji i mobilizowaniu wszystkich wokół wspólnego celu i wizji rozwoju. Kształtowanie wspólnej wizji wymaga kształtowania odpowiedniej (dynamicznej i inspirującej) kultury i atmosfery (zob. tab. 2)⁸.

Z tego zestawienia wyłaniają się istotne cechy foresightu strategicznego. Będą one w zasadzie potwierdzeniem tego, co wiadomo z opisów foresightu ogólnego (technologicznego). W myśl najistotniejszych wspólnych założeń foresight:

- a) to proces, a nie technika (prognostyczna),
- b) ma charakter interdyscyplinarny,
- c) obejmuje długoterminowe perspektywy czasowe,
- d) integruje różne perspektywy, w tym rozwój naukowy, technologiczny, gospodarczy, polityczny i społeczny,
- e) stanowi narzędzie wspomagające proces decyzyjny, ale nie oferuje gotowych strategii korporacyjnych czy politycznych,

⁸ Müller W., *Strategic Foresight – Prozesse strategischer Trend- und Zukunftsforschung in Unternehmen*, Dis. Universität Zürich, 2008.

Tabela 2. Różne sposoby definiowania foresightu strategicznego w ujęciu procesowym

Kryterium	Foresight jako proces analizy otoczenia	Foresight jako proces uczenia się	Foresight jako proces stworzenia wizji
Funkcja pierwotna procesu	Pozyskiwanie i przetwarzanie informacji	Refleksja i generowanie wiedzy	Kształtowanie przyszłości i tworzenie konsensusu
Cel procesu	Przygotowanie, szybkość reakcji	Optimum relacji szans-ryzyka	Wiązanie energii
Rozumienie celu	Analityczne	Częściowo syntetyczne	Syntetyczne
Podstawowe aktywności	Analiza: obserwować, analizować, ewaluować	Komunikacja: zmiana, refleksja, generowanie wiedzy	Kształtowanie: określenie wartości/preferencji, uzgodnienie, mobilizowanie
Stosunek do otoczenia	Racjonalnie postrzegane otoczenie	Subiektywnie postrzegane otoczenie	Otoczenie dające się kształtować, podlegające wpływom
Stosunek do przyszłości	Otoczenie może być rozpoznane w ograniczonym stopniu prognozowane	Przyszłości nie można prognozować, jednak możliwy rozwój kluczowych czynników sukcesu daje się przewidywać	Przyszłość nie może/nie powinna być prognozowana, lecz aktywnie kształtowana
Obraz przyszłości	Prawdopodobny	Możliwy	Pożądaný
Model antycypacji	Eksploracyjny	Eksploracyjny i normatywny	Normatywny
Główne koncepcje	Słabe sygnały, wczesne rozpoznanie	Procesy scenariuszowe	Envisioning
Punkt ciężkości	Systemy analizy: źródła informacji, filtrowanie informacji, systemy informacji	Struktury komunikacji: partycypacja, interakcja	Kultura/atmosfera: inspiracja, motywacja, aktywizowanie

Źródło: W. Müller, *Strategic Foresight – Prozesse strategischer Trend- und Zukunftsforschung in Unternehmen*, Dis. Universität Zürich, 2008, s. 44.

f) jest próbą promowania innowacji technologicznych i społecznych w sektorze publicznym i prywatnym,

g) jest procesem partycypacyjnym z promotorami, którzy muszą zrealizować decyzje później⁹.

Foresight strategiczny oznacza zatem zachodzący w przedsiębiorstwie systematyczny, partycypacyjny proces, którego celem jest wspieranie decyzji strategicznych przez antycypację, analizę i interpretację długookresowych kierunków rozwoju otoczenia społecznego, ekonomicznego i technologicznego, jak również aktywne kształtowanie alternatywnych wizji i wyobrażeń o przyszłości¹⁰.

⁹ *Foresight technologiczny*, t. 2: *Foresight technologiczny w praktyce*, UNIDO, Wiedeń 2005, wyd. polskie PARP, s. 197.

¹⁰ W. Müller, op. cit., s. 25.



Rys. 1. Czynniki sukcesu w badaniach foresight

Źródło: R. Rohrbeck, S. Mahdjour, S. Knab, T. Frese, *Benchmarking Report. Strategic Foresight in Multi-national Companies. s. 8 European Corporate Foresight Group*, <http://ssrn.com/abstract=1470050> [11.02.2013].

Do realizacji tak rozumianego foresightu konstruuje się zestaw czynników sukcesu rozumianych jako niezbędne do jego przeprowadzenia kompetencje przedsiębiorstwa.

1. W obszarze *informacji* ważne jest jak przedsiębiorstwo zdobywa niezbędne informacje: jakie są źródła, jaki horyzont czasowy, z jakich obszarów.

2. *Dojrzałość metodologiczna* oznacza, jakie metody przedsiębiorstwo wykorzystuje dla zbadania swojej przyszłości i co o tym decyduje.

3. Ludzi i relacje między nimi (*nieformalna organizacja*) informuje o cechach osób zajmujących się foresightem w przedsiębiorstwie oraz jak są gromadzone i rozprowadzane wyniki foresightu.

4. *Formalna organizacja* przedsiębiorstwa określa, jak się inicjuje działania foresightowe w przedsiębiorstwie (*bottom-up*, czy *top-down*); gdzie te działania są usytuowane w strukturze i który dział za nie odpowiada.

5. *Kultura organizacyjna* określa, czy i w jakim stopniu foresightowe działania przedsiębiorstwa wspierane są przez normy wartości i zachowania charakterystyczne dla kultury ciekawej przyszłości.

3. Czy badania foresightowe w MSP mają sens

Przedstawione wyżej bogactwo metod, skomplikowane organizacyjnie procedury, skala i koszt przedsięwzięcia spawiają, że przyjęło się uważać przedsięwzięcia (badania) foresightowe na poziomie przedsiębiorstw za domenę dużych struktur. Podnosi się tu dodatkowo ich działanie na rynkach globalnych i podleganie silnej presji konkurencyjnej, zaangażowanie wielu właścicieli i intersariuszy,

a przez to potrzebę oraz możliwości finansowe systematycznych badań nad odległą przyszłością. W odniesieniu do jednostek małych w sposób autoamtyczny uznaje się, że te trendy dotyczą ich w mniejszym stopniu, gdyż ich „naturalnym” polem działania jest rynek lokalny, a „wrodzona” elastyczność i krótka perspektywa działania eliminuje refleksję długookresową.

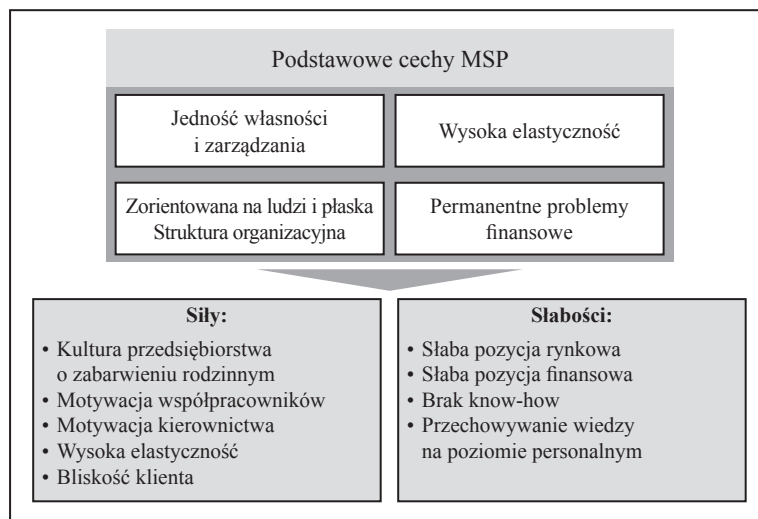
Takie podejście jest zarówno na gruncie teoretycznym, jak i praktyki działania nieuzasadnione. Chociaż podstawowe cechy małej firmy jako podmiotu zarządzanego przez właściciela, operującego na lokalnym rynku, bardzo elastycznie reagującego na zmiany otoczenia i bardzo indywidualistycznie traktujące potrzeby klienta jest ciągle dominujący, to pod względem strategicznych zachowań obraz ten ulega zmianie. Istnieje wiele przykładów (jest ich coraz więcej) świadczących o tym, że małe podmioty wdrażają skuteczne strategie będące do tej pory domeną przedsiębiorstw dużych, stają się przedsiębiorstwami globalnymi. H. Simon analizuje zachowania przedsiębiorstw, które choć są podmiotami średniej wielkości (tajemniczy mistrzowie), należą do liderów rynków w swojej branży, często są liderami rynków globalnych. Widoczna jest też tendencja odwrotna – przejmowanie przez duże firmy modeli biznesowych firm małych. W związku z tym, wydaje się, że mamy do czynienia raczej ze zjawiskiem konwergencji i zacierania różnic niż ich pogłębianiem. Pojęcie duży i mały traci wyrazistość, coraz częściej i pod wieloma względami jest to, używając terminologii sportowej, kategoria *open* – po prostu przedsiębiorstwo. Nie można więc uznać, przyjmując kryterium wielkości firmy, że MSP a priori nie są zainteresowane badaniem przyszłości, czy analizą trendów rynkowych.

Traktowanie jednak foresightu strategicznego jako uniwersalnego narzędzia badania i kształtowania przyszłości MSP byłoby również pociągnięciem błędnym, nie sprawdzającym się w praktyce. „Ważne jest, aby zauważyć, iż foresight nie zastępuje prognozowania, badań nad przyszłością czy planowania strategicznego. Każde z tych działań ma swoją rolę. Wielu przypadkach role tych działań mogą się wzajemnie wspierać”¹¹. Foresight dysponuje rozbudowanym instrumentarium, zakłada szeroki program konsultacji z ekspertami i obejmuje okres, który z reguły przekracza średnią długość życia MSP. Zwykle jego zastosowanie przekraczałoby finansowe i organizacyjne możliwości tego typu przedsiębiorstwa, a proces interpretacji (wnioskowania) wyników przez nieliczny personel mógłby przekroczyć okres ich aktualności.

Wydaje się, że w odniesieniu do MSP próba zastosowania foresightu wymaga bardziej zindywidualizowanego podejścia niż proste powielenie rozwiązań wypracowanych dla większych struktur organizacyjnych.

Przedsiębiorstwa zaliczane do kategorii MSP mają bardzo zróżnicowany charakter – należą do nich zarówno te, w których pracuje jedynie właściciel, przedsiębiorstwa małe o wyraźnej specyfice i słabościach (zob. rys. 2), jak i takie, których poziom profesjonalizmu zarządzania nie odbiega od struktur koncernowych. To zróżnicowanie rzutuje na możliwości i potrzeby w zakresie rozpoznawania przyszłości.

¹¹ *Foresight technologiczny...*, t. 1, s. 8-9.



Rys. 2. Cechy MSP

Źródło: M. Tyssen, Ch. Schneide, R. Gleich, *Corporate Foresight – Entwicklung eines Konzepts der Zukunftsorientierung für kleine und mittlere Unternehmen*. 6. Symposium für Vorausschau und Technologieplanung, Berlin [11.02.2013].

Konieczność różnicowania instrumentarium (zakresu) i formy koncepcji planistycznych wynika również z cech narzędzi foresightowych – pewnego formalizmu, uporządkowania i długiej perspektywy związanej z koncepcjami strategicznymi, co wymaga wysokich nakładów finansowych i sprawności organizacyjnej. W związku z tym, metody i techniki planistyczne możliwe do zastosowania w małych i średnich przedsiębiorstwach wymagać będą adaptacji rozwiązań przygotowanych dla innego (dużego) adresata lub tworzenia instrumentarium specyficznego, co wydaje się rozwiązaniem mniej racjonalnym.

W literaturze przedmiotu można spotkać przynajmniej dwa (niewykluczające się) rozwiązania dla MSP. Jedno, w myśl którego przedsiębiorstwa (grupy przedsiębiorstw) korzystają ze wspólnych wyników badań organizowanych i finansowanych przez państwo lub zrzeszenia (sieci); drugie, proponujące zróżnicowanie zakresu badań (różne typy foresightu) i uzależnienie ich stosowania od rzeczywistych potrzeb przedsiębiorstwa, determinowanych wewnętrznymi i zewnętrznymi warunkami ich funkcjonowania (foresight „na miarę”).

Pierwszy model proponują np. A. Rogut i B. Piasecki¹². Autorzy ci podają szereg przykładów rozwiązań organizacyjnych i koncepcyjnych mających na celu umożliwienie MSP korzystanie z efektów prac foresightowych. Jak podają,

¹² A. Rogut, B. Piasecki, *Foresight i obserwatoria technologiczne jako dobre praktyki wspierania firm w zakresie zarządzania zmianą technologiczną*, w: *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2010-2011*, red. A. Tarnawa, P. Zadura-Lichota, PARP, Warszawa 2012, s.137.

niektóre kraje (Japonia, Niemcy czy Wielka Brytania) uruchamiają specjalne inicjatywy foresightowe dedykowane mniejszym firmom. „Czasami mają one na celu udostępnienie im – w formie przydatnej do planowania strategicznego – rezultatów foresightów narodowych, które w pierwotnej postaci rzadko kiedy nadają się do bezpośredniego wykorzystania i wymagają stosownego przetworzenia (selekcja, ocena przydatności, grupowanie według obszarów zastosowania itd.). Czasami z kolei przyjmują one postać foresightów inicjowanych przez stowarzyszenia branżowe (np. niemiecki *ZVEI74* czy *VDMA75*) czy fundacje (np. *European Science Foundation* czy *German Stiftung Industrieforschung*). Zdarza się także, że inicjatywy foresightowe wdrażane są w swego rodzaju partnerstwie publiczno-prywatnym i są współfinansowane przez administrację publiczną i/lub Komisję Europejską”¹³.

Według tej drugiej koncepcji¹⁴ zapotrzebowanie na wiedzę dotyczącą przyszłości determinują dwa podstawowe kryteria (wymiary) – dynamika otoczenia i zdolności adaptacyjne przedsiębiorstwa. Na dynamikę otoczenia wpływają takie czynniki makro- i mikrootoczenia, jak: tempo zmian produktów i usług, tempo zmian pozycji konkurencyjnej, tempo zmian potrzeb klientów i ich wpływ na sytuację rynkową, tempo zmian modeli biznesowych, tempo rozwoju nowych technologii, oraz rozwój gospodarki (lokalnej, globalnej), nowe regulacje prawne, przemiany społeczne, trendy polityczne, nowe technologie. Zdolności adaptacyjne określają czas od pomysłu do dojrzałości rynkowej produktu, czas utrzymywania się na danym rynku modeli biznesowych, tempo i rytm zmian organizacji i procesów.

Powstała w ten sposób¹⁵ macierz czteroelementowa definiuje zróżnicowane oczekiwania pod adresem poziomu rozpoznania przyszłości. Im większa dynamika i nierozpoznawalność otoczenia, tym wyższe zapotrzebowanie na wiedzę i, można by dodać, tym większe potrzeby zastosowania rozbudowanych form foresightu.

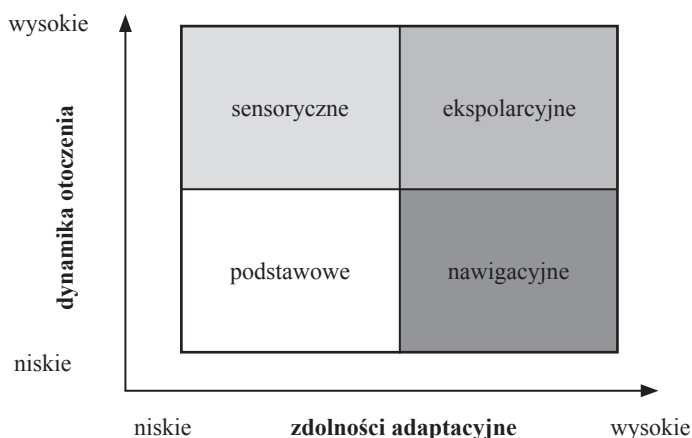
W prezentowanej koncepcji mamy do czynienia z czterema modelami potrzeb (na wiedzę) – bazowym, sensorycznym, nawigacyjnym i eksploracyjnym. Przechodząc od typu eksploracyjnego poprzez nawigacyjny i sensoryczny po podstawowy, mamy do czynienia z malejącym stopniem oczekiwań wobec zakresu rozpoznania przyszłości.

A. Potrzeby ekspolaryjne. Największym wyzwaniem jest badanie przyszłości w przedsiębiorstwach działających w bardzo szybko zmieniającym się i bardzo złożonym otoczeniu. Tempo zmian tych rynków nie tylko przekracza szybkość dostosowania przedsiębiorstwa, lecz również pojawiające się impulsy rozwojowe pochodzą z obszarów, które na pierwszy rzut oka nie mają nic

¹³ Zob. ibidem.

¹⁴ To drugie podejście reprezentuje np. European Futurists Club w: Essential Future Readiness Index 2009. Zukunftsbereitschaft von Schweizer KMU, Lucerna 2009.

¹⁵ Ibidem, s. 10-11.



Rys. 3. Cztery typy potrzeb w zakresie rozpoznania przyszłości

Źródło: *Essential Future Readiness Index 2009*, Zukunftsbereitschaft von Schweizer KMU, www.european-futurists.org, s. 10 i n. [11,02,2013].

wspólnego z własnym rynkiem. Bdzania te zostały nazwane ekspolarycjnzm, gdyż nawiązują do eksploracji nieznanyc obszarów, a sposób postępowania przypomina zachowanie odkrywcy nowych lądów. Bdzanie przyszłości wspiera zarządzanie strategiczne, odkrywając za pomocą metody scenariuszowej przyszłość i przygotowując rezerwowe opcje działania.

B. Potrzeby nawigacyjne. Jeśli zmiany rynku następują szybciej niż przedsiębiorstwo jest w stanie zareagować, wyzwania względm rozpoznania przyszłości są szczególnie duże. Przedsiębiorstwa *nawigacyjne* potrzebują swoistej mapy przyszłości i urzędzenia nawigacyjnego, ktore im wskaże możliwe kierunki w przyszłość (stąd nazwa). Przyszłość dla nich musi być przynajmniej w części odpowiednio wcześnie rozpoznana, w czym może pomóc systematyczny system wczesnego rozpoznania. Nawet słabe sygnały zasługują na uwagę, ponieważ wśród nich może być wskazówka o nadchodzących ogromnych zmianach. Cała kultura takiego przedsiębiorstwa musi być nastawiona na ciekwość przyszłości.

C. Potrzeby sensoryczne. Inny typ przewidywania przyszłości jest niezbędn, jeżeli na sukces średnio-i długoterminowy wpływają zróżnicowane czynniki. Instrumenty badania przyszłości mogą wtedy służyć jako system wczesnego ostrzegania i wzmacniać zarządzania innowacjami. Uzyskana wiedza może być wykorzystana do opisania prawdopodobnych lub możliwych obrazów przyszłości.

Analiza SWOT możliwych przyszłych scenariuszy może zmniejszyć ryzyko nieprzewidzianego rozwoju. Ponieważ w firmach z tej ćwiartki wykresu (sensoryczne potrzeby) najczęściej jest wystarczająco dużo czasu na reakcję, przedsiębiorstwa te potrzebują głównie instrumentów do wyostrenia wrażliwości na nowe kierunki rozwoju. Wczesne rozpoznanie może im pomóc wykorzystać ich przewagę zwiazaną z czasem reakcji.

D. Potrzeby podstawowe. Firmy, na których model biznesowy mają wpływ jedynie nieliczne czynniki i na dodatek stosunkowo dobrze rozpoznane, potrzeby w zakresie rozpoznania przyszłości mają na poziomie bazowym (podstawowym). Wystarczy, że będą monitorować swoje najbliższe otoczenie w bliskim kontakcie ze swoimi klientami i dostawcami i będą śledzić fachowe publikacje i konferencje. Krótka lista najważniejszych czynników przyszłego sukcesu własnej firmy pozwoli uporządkować wiedzę i ocenić wyniki.

W literaturze przedmiotu wymienia się różne typologie foresightu strategicznego o różnym stopniu skomplikowania procedur i różnych efektach, które można by zaadresować do różnych odbiorców, biorąc pod uwagę ich potrzeby i możliwości organizacyjne i finansowe (zob. tab. 3).

Tabela 3. Wybrane modele foresightu

Obszary	Modele foresightu		
	Foresight ekspercki	Sformalizowane modele	Otwarty foresight
Paradygmat	Możliwość poznania przyszłości za pośrednictwem ekspertyz	Możliwość poznania przyszłości za pośrednictwem modeli komputerowych	Możliwość kształtowania przyszłości za pośrednictwem interakcji
Cel	Eksploracja zmiany	Szacowanie zmiany	Zrozumienie/antycypacja/kształtowanie zmiany
Sposób realizacji	Pozyskiwanie i porównywanie opinii eksperckich	Wykorzystanie metod ilościowych do szacowania parametrów przyszłości (np. ekstrapolacja)	Otwarty, ciągły dialog
Rola zewnętrznych ekspertów	Zewnętrzni eksperci odpowiedzialni zarówno za treść, jak i rezultaty foresightu	Zewnętrzni eksperci źródłem generowania wiedzy	Silna współpraca ze wszystkimi interesariuszami wewnątrz i poza organizacją
Rezultaty	Delphi, mapy technologii, scenariusze	Modele, matryce	Scenariusze, dzikie karty, plany działań, inwencje

Źródło: A. Rogut, B. Piasecki, *Foresight i obserwatoria technologiczne jako dobre praktyki wspierania firm w zakresie zarządzania zmianą technologiczną*, w: *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2010–2011*, red. A. Tarnawa, P. Zadura-Lichota, PARP, Warszawa 2012, s. 131.

Uwaga: autorzy podają jeszcze jeden typ (analiza trendów), który uznano wyżej za jedną z metod foresight a nie osobny typ foresightu.

Ten zróżnicowany i uproszczony charakter foresightu strategicznego stosowanego w MSP znajduje odzwierciedlenie w wynikach nielicznych badań nad tym problemem¹⁶. Z badań przeprowadzonych wśród niemieckich MSP wyłania się relatywnie wysoka, choć zróżnicowana potrzeba badań foresightowych.

¹⁶ K. Jannek, K. Burmeister, *Corporate Foresight im Mittelstand Projektergebnisse, Ein Projekt der Z_punkt GmbH*, Köln 2008.

W przedsiębiorstwach przemysłowych potrzeba ta jest wynikiem działań innowacyjnych i ekspansji rynkowej, które charakteryzuje długi cykl rozwojowy, w przedsiębiorstwach usługowych zaś potrzeba ta jest określona przez wysoką dynamikę rynku i otoczenia. Potrzeby foresightowe wzrastają wraz z wielkością przedsiębiorstwa, co wiąże się z większymi zamierzeniami rozwojowymi i dłuższym czasem obserwacji procesów i zjawisk im towarzyszących.

Czynniki branżowe (otoczenia) są tylko jednymi z determinant badań foresightowych. W cytowanych badaniach wyróżniono również czynniki wewnętrzne, do których zaliczono zamierzenia ekspansyjne i innowacyjne oraz czas niezbędny do ich realizacji. Im silniejsze dążenie do zmian i dłuższy czas realizacji niezbędnych inwestycji (wdrożenia zmian innowacyjnych), tym większa potrzeba badań foresightowych służących generowaniu nowych idei i zapewniających bezpieczeństwo nowym inwestycjom. Uwarunkowania zewnętrzne obejmują także dynamikę zmian rynkowych i otoczenia. Im większa dynamika zmian, tym większa potrzeba badań foresightowych. Przedsiębiorstwo nie podejmujące działań innowacyjnych i ekspansyjnych, nie musi antycypować przyszłości. „W takich warunkach rośnie popularność tak specyficznej (i tak niezbędnej do efektywnego zarządzania zmianą technologiczną) oferty informacyjnej, jaką jest informacja o nowych i wyłaniających się technologiach. Źródłem takiej informacji są programy badań foresightowych i/lub specjalnie do tego celu tworzone tzw. obserwatoria technologiczne”¹⁷.

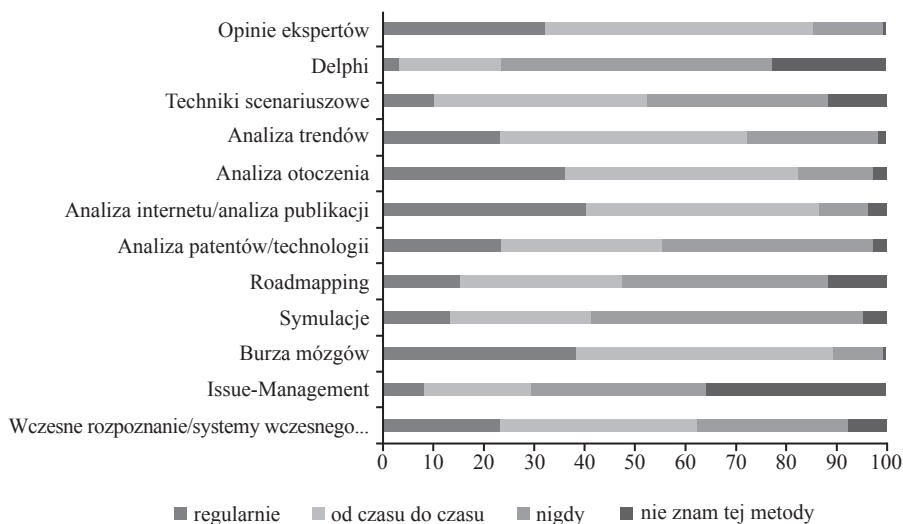
MSP w procesie zdobywania wiedzy o przyszłości sięgają szeroko po zróżnicowane i związane z branżą źródła informacji. Najczęściej publikacje fachowe, raporty branżowe, czasopisma i media elektroniczne (odpowiednio po 70%); jako ważne źródło informacji wymieniają również kontakty z klientami i konkurencją.

Respondenci korzystają raczej z uproszczonych metod foresightowych do zdobywania i analizowania informacji. Regularnie wykorzystują kwerendy literaturowe i przegląd stron internetowych (40%) burzę mózgów (38%), opinie ekspertów (32%), analizę otoczenia (36%). Z tradycyjnych metod w sposób systematyczny korzystają rzadko. Jeśli w ogóle sięgają po te metody, to najczęściej korzystają z takich jak – metoda scenariuszowa (10%) i mapa drogowa (15%), symulacje (13%), Delphi (3%), Issue-Management (8%), (zob. rys. 4).

Z badań BMBF (Niemieckie Ministerstwo Oświaty i Badań) prowadzonych wśród niemieckich MSP rysuje się ciekawy zestaw nadziei związanych z foresightem strategicznym. Główna nadzieja związana jest z lepszym radzeniem sobie z procesem zmian. Pozostałe dotyczą różnych aspektów działalności, i tak:

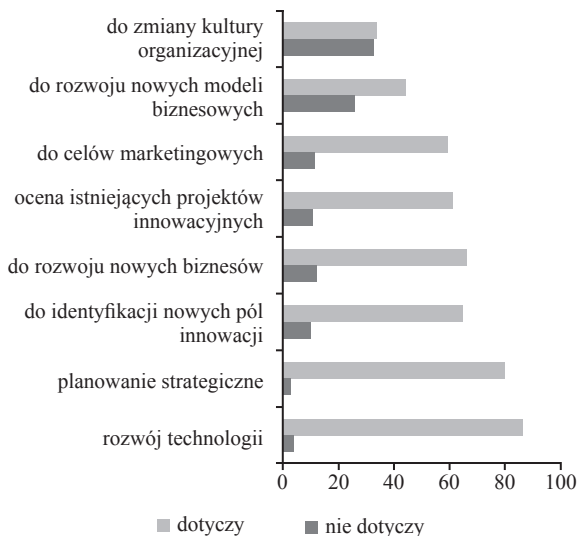
- 86% respondentów chce za pomocą foresight wesprzeć swoje plany strategiczne,
- 69% chce za pomocą Corporate Foresight identyfikować obszary innowacji,
- 65% chce poprawić swoje produkty,

¹⁷ A. Rogut, B. Piasecki, op. cit., s. 128.



Rys. 4. Metody foresight wykorzystywane przez MSP

Źródło: K. Jannek, K. Burmeister, *Corporate Foresight im Mittelstand Projektergebnisse. Ein Projekt der Z_punkt GmbH, Köln 2008.*



Rys. 5. Wykorzystywanie wyników foresight

Źródło: M. Tyssen, Ch. Schneider, R. Gleich, op. cit.

- 59% chce rozwijać swój model biznesu.
- 50% chce poprawić jakość decyzji inwestycyjnych.

Te przykładowe wyniki potwierdzają, że zarówno na gruncie teoretycznym, jak i praktycznym istnieje uzasadnienie i możliwość wykorzystania pozytywnych badań foresightowych dla podmiotów o różnej skali działania, różnej fazy cyklu rozwoju, a także różnych możliwości finansowych i organizacyjnych.

Jednakże nie należy z tego wyciągać wniosków, że każde uproszczenie metodyczne i każdy rodzaj refleksji nad przyszłością można nazwać foresightem. Nie jest więc dopuszczalny ani zabieg upraszczający polegający na uznaniu np. analizy trendów i rynków za foresight, ani rozszerzający traktujący proces innowacyjny za tożsamy z badaniami foresightowymi. W pierwszym przypadku należałoby uznać, że analizy trendów znajdują się wśród narzędzi foresightowych i będą dostarczać interesujących informacji jako jedno ze źródeł informacji w procesie strategicznego rozpoznania przeszłości (por. tab. 4).

Tabela 4. Foresight strategiczny versus badanie rynku

Badanie rynku i trendów	Foresight strategiczny
Określenie i interpretacja doraźnych fenomenów socjokulturowych	Analiza i identyfikacja potencjalnych zmian o skutkach średnio- i długookresowych
Informacje marketingowe	Informacje strategiczne
Orientacja na klienta końcowego	Orientacja na otoczenie (kontekst socjo-ekonomiczny, emergentne technologie)
Orientacja produktowa	Orientacja procesowa
Typowe pytania: Czy kupiłby pan/pani produkt xy? Co pan/pani zmieniliby w produkcji xy?	Typowe pytania: Jakie potrzeby społeczne i indywidualne mogą się ujawnić w przyszłości? Jakie zewnętrzne wyzwania mogłyby być wspierane przez jakie innowacje? Jakie technologie i ich zastosowania będą istotne w przyszłości?

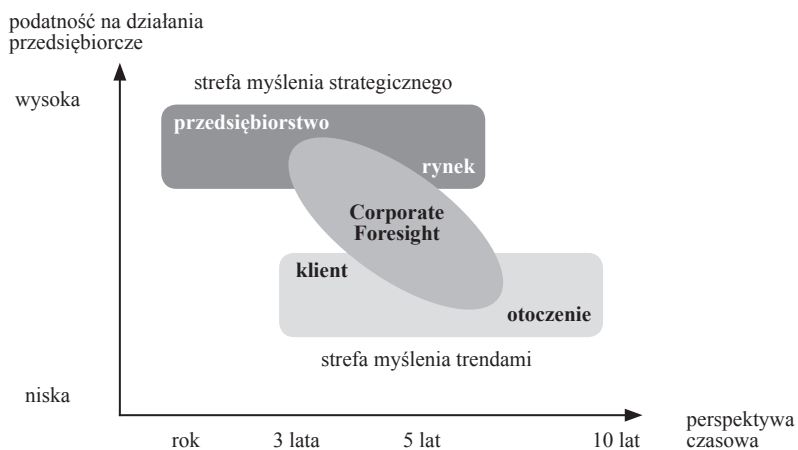
Źródło: K. Jannek, K. Burmeister, *Corporate Foresight im Mittelstand Projektergebnisse. Ein Projekt der Z_punkt GmbH*, Köln 2008.

Foresight jest narzędziem łączącym myślenie w kategoriach trendów rynkowych z myśleniem strategicznym. Wspiera podejmowanie strategicznych działań przez dostarczenie decydującym alternatywnych scenariuszy rozwoju, których wystąpienie zależy od wartości przybieranych przez określone czynniki kluczowe¹⁸. Foresight strategiczny integruje wyobrażenia, sposoby postępowania i instrumentarium badań trendów, badań nad przyszłością, w celu wsparcia procesów strategicznych. W odniesieniu do strategii przedsiębiorstw foresight ma trzy główne zadania:

¹⁸ *Foresight kadr nowoczesnej gospodarki*, red. K.B. Matusiak i in., PARP, Warszawa 2009, s. 80.

- przygotowanie decyzji strategicznych,
- zapewnienie długookresowej konkurencyjności przedsiębiorstwa,
- długookresowe wzmocnienie zdolności uczenia i zdolności innowacyjnych przedsiębiorstwa¹⁹.

Celem foresightu jest połączenie prac strategicznych z przyszłym rozwojem przedsiębiorstwa, co pozwala przedsiębiorstwu zdobyć nową wiedzę o najbliższym otoczeniu rynkowym oraz o otoczeniu dalszym – politycznym, społecznym, ekonomicznym i technologicznym i przez to w lepszym zrozumieniu swojej przyszłości i lepszym przygotowaniu się decydentów na niepewną przyszłość. Przedsiębiorstwa, które lepiej opanowały aktywność foresightową, uzyskują przewagę konkurencyjną, która jest trudna do imitacji.



Rys. 6. Corporate Foresight łączy myślenie strategiczne z „myśleniem trendami”

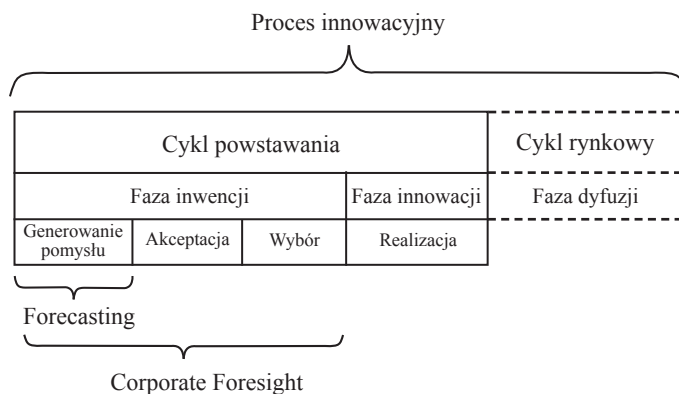
Źródło: K. Burmeister, A. Neef, *Vom Megatrend zum Produkt oder was Sie schon immer über die Trend- und Zukunftsforschung wissen wollten*, 10.9.2007, Krafthaus Köln.

Foresight nie może też być utożsamiany z procesem innowacyjnym, chociaż i tutaj związki są ściśle (zob. rys. 7).

Chociaż analogia problematyki badania nad przyszłością do tematyki innowacyjnej pojawia się w licznych źródłach, to jednak traktowanie ich jako obszary tożsame byłoby dużym uproszczeniem. Gruber i inni przyporządkowują foresight strategiczny do wstępnej fazy procesu innowacyjnego²⁰.

¹⁹ K. Burmeister, A. Neef, B. Beyers, op. cit.

²⁰ M. Gruber, B. Kolpatzik, J. Schönhut, C. Venter, *Die Rolle des Corporate Foresight im Innovationsprozess: Ziele, Ausgestaltung und Erfahrungen am Beispiel der Siemens AG*, „Zeitschrift Führung + Organisation (zfo)”, Heft 5/2003.



Rys. 7. Foresight w procesie innowacyjnym

Źródło: M. Gruber, B. Kolpatzik, J. Schönhut, C. Venter, *Die Rolle des Corporate Foresight im Innovationsprozess: Ziele, Ausgestaltung und Erfahrungen am Beispiel der Siemens AG*, „Zeitschrift Führung + Organisation (zfo)”, Heft 5/2003.

Aby podnieść zdolność do dostrzeżenia innowacyjnych i realnych szans, „każde przedsiębiorstwo powinno obserwować i analizować świadomie, krytycznie i uważnie wszystkie trendy, procesy rozwojowe zmiany strukturalne w swoim najbliższym otoczeniu. Zachowywać się innowacyjnie oznacza przede wszystkim bycie otwartym na zewnątrz i do środka na informacje wszelkiego rodzaju, aby ogarnąć istotne, przyszłe procesy rozwojowe i uwzględnić je w planach technicznych, organizacyjnych i socjalnych”²¹.

Corporate Foresight jest tym samym ważną bazą informacyjną dla generowania idei, ich oceny, akceptacji i wyboru.

Zakończenie

Foresight strategiczny, jak to próbowano wykazać, jest metodą kształtowania przyszłości o szerokim spektrum zastosowań. W wielu obszarach zastosowań przynosi bardzo pozytywne efekty. Pozwala na bieżące śledzenie tendencji rozwojowych, budowy alternatywnych obrazów przyszłości i odpowiedniego przygotowania się do nich, włączenia w problematykę strategiczną szerokiego kręgu zainteresowanych osób i wypracowania konsensusu.

Próba nadania mu jednak uniwersalnego charakteru nie zakończy się powodzeniem. Zwłaszcza w odniesieniu do przedsiębiorstw małych i średnich wymaga

²¹ A. Davis, *Barrieren bei der Implementierung von Corporate Foresight im Unternehmen und im Strategischen Management*, Zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der Wirtschaftswissenschaften Universität Karlsruhe (TH), 2008, s. 14.

bardziej „zniuansowanego” podejścia. Mimo że także małe i średnie przedsiębiorstwa, jak wynika z cytowanych badań, problem przewidywania przyszłości traktują jako zadanie priorytetowe, to poziom rozpoznanie i możliwość zastosowania narzędzi foresightowych jest ograniczona. Analiza uwarunkowań procesów przewidywania przyszłości prowadzona na poziomie teoretycznym i praktycznym pozwoliła na związanie określonych (głównie uproszczonych) metod foresightowych z konkretnymi sytuacjami i warunkami funkcjonowania przedsiębiorstw. Każdorazowo należy więc wdrażać taki typ foresightu, który będzie adekwatny do jego potrzeb i możliwości aplikacyjnych. W niektórych sytuacjach konieczne może być sięganie po efekty prac będące wspólnym wysiłkiem wielu przedsiębiorstw lub instytucji państwowych.

Bibliografia

- Banchmarking Benchmarking Report: Strategic Foresight in Multinational Companies*; <http://ssrn.com/abstract=1470050>,
- Badecka I., Skonieczny J., *Corporate Foresight jako narzędzie badania przyszłości przedsiębiorstwa*, www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2009/005_Badecka_Skonieczny.pdf;
- Burmeister K., Neef A., Beyers B., *Corporate Foresight: Unternehmen gestalten Zukunft*, Hamburg 2004.
- Burmeister K., Neef A., *Vom Megatrend zum Produkt oder was Sie schon immer über die Trend- und Zukunftsforschung wissen wollten*, 10.9.2007, Krafthaus Köln.
- Davis A., *Barrieren bei der Implementierung von Corporate Foresight im Unternehmen und im Strategischen Management*, Zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der Wirtschaftswissenschaften Universität Karlsruhe (TH), 2008.
- Essential Future Readiness Index 2009*, Zukunftsberetschaft von Schweizer KMU, www.european-futurists.org
- Foresight kadr nowoczesnej gospodarki*, red. Matusiak K.B. i in., PARP, Warszawa 2009.
- Foresight technologiczny*, t. 1: *Organizacja i metody*, UNIDO, Wiedeń 2005, wydanie polskie PARP.
- Foresight technologiczny*, t. 2: *Foresight technologiczny w praktyce*, UNIDO, Wiedeń 2005, wyd. polskie PARP.
- Gruber M., Kolpatzik B., Schönhut J., Venter C., *Die Rolle des Corporate Foresight im Innovationsprozess: Ziele, Ausgestaltung und Erfahrungen am Beispiel der Siemens AG*, „Zeitschrift Führung + Organisation (zfo)”, Heft 5/2003.
- Jannek K., Burmeister K., *Corporate Foresight im Mittelstand Projektergebnisse, Ein Projekt der Z_punkt GmbH*, Köln 2008.
- Kachaner N., Deimler M.S., *How leading companies are stretching their strategy*, Strategy & Leadership, Chicago 2008, Vol. 36, iss. 4.
- Kotler P., Caslione J.A., *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*. MT Biznes, 2009,
- Müller W., *Strategic Foresight – Prozesse strategischer Trend- und Zukunftsforschung in Unternehmen*, Dis. Universität Zürich, 2008.
- Rasmussen B., Andersen P.D., Borch K., *Managing transdisciplinarity in strategic foresight*, „Creativity and Innovation Management”, Oxford, March 2010, Vol. 19, iss. 1.

- Rogut A., Piasecki B., *Foresight i obserwatoria technologiczne jako dobre praktyki wspierania firm w zakresie zarządzania zmianą technologiczną*, w: *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2010–2011*, red. A. Tarnawa, P. Zadura-Lichota, PARP, Warszawa 2012.
- Rohrbeck R., Mahdjour S., Knab S., Frese T., *Benchmarking Report. Strategic Foresight in Multinational Companies. s. 8 European Corporate Foresight Group*, <http://ssrn.com/abstract=1470050> [11.02.2013].
- Rohrbeck R., Arnold H.M., Heuer J., *Strategic foresight in multinational enterprises – a case study on the Deutsche Telekom Laboratories*, ISPIM-Asia Conference 2007, New Delhi, India.
- Rohrbeck R., Mahdjour S., Knab S., Frese T., *Benchmarking Report .Strategic Foresight in Multinational Companies*. European Corporate Foresight Group.
- Szarucki M., *Istota badań typu foresight w działalności przedsiębiorstwa*, http://naukaigospodarka.pl/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=39&Itemid=108&lang=en&limitstart=5 [11.02.2013].
- Tyssen M., Schneide Ch., Gleich R., *Corporate Foresight – Entwicklung eines Konzepts der Zukunftsorientierung für kleine und mittlere Unternehmen*. 6. Symposium für Vorausschau und Technologieplanung.
- Vecchiato R., Roveda C., *Foresight in corporate organizations*, „Technology Analysis & Strategic Management”, Abingdon, January 2010, Vol. 22, iss. 1.
- Tyssen M., Schneider Ch., Gleich R., *Corporate Foresight – Entwicklung eines Konzepts der Zukunftsorientierung für kleine und mittlere Unternehmen*. 6. Symposium für Vorausschau und Technologieplanung.
- www.foresight.polska2020.pl/mis/pl/links_pl.html [8.04.2010].
- www.mg.gov.pl/Gospodarka/Przetworstwo+przemyslowe/Foresight+technologiczny/ [23.03.2010].

Strategic Foresight in the Activities of Small and Medium Enterprises

Summary. Foresight, as a tool shaping the future, including that of enterprises, gains importance. Moreover, it requires both knowledge and adequate financial and organisational outlays. Therefore, a valid question arises, in view of the conditions and characteristics of the way small enterprises function, as to whether it is a universal tool, or whether it can only be used “under certain conditions.” The result based on the analysis of literature on the subject and the research conducted among the SMEs shows that it is necessary to diversify instruments (scope) and the form of planning concepts. In the reference literature one can encounter at least two (mutually nonexclusive) solutions for the SMEs. According to one solution, enterprises (groups of enterprises) use common research results that are carried out and funded by the state or organisations (networks); the second solution proposes diversifying the scope of research (different types of foresight) which should then be used depending on the actual needs of the enterprise determined by the external and internal conditions of its functioning (a “tailor-made” foresight).

Key words: strategic foresight, the concept of SMEs, conditions for the development of enterprises, factors of success in foresight studies