

**Krzysztof Safin, Jarosław Ignacy**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## FORESIGHT STRATEGICZNY JAKO NARZĘDZIE KSZTAŁTOWANIA PRZYSZŁOŚCI

---

**Streszczenie:** Badania nad przyszłością różnych dziedzin gospodarki z wykorzystaniem narzędzi (metodyki) foresight prowadzone są w Polsce od kilkunastu lat. Foresight wraz z innymi technikami planistycznymi i technikami badania otoczenia, takimi jak prognozowanie skupione na metodach służących przewidywaniu przyszłości za pomocą modelowania oraz technik ekonometrycznych, koncepcja słabych sygnałów, programowanie rozwoju i zarządzanie strategiczne, tworzy pewną przestrzeń o dosyć „zagalimatowanej” strukturze. Relacje między tymi narzędziami są niejasne – bardzo często wykorzystują te same metody, odnoszą się do tych samych zjawisk, a różnice ograniczają się do niuansów semantycznych.

Artykuł stanowi próbę ustalenia, na bazie dorobku literatury przedmiotu, „zakresu wpływów”, miejsca w przestrzeni różnych metod i *differentia specifica* foresightu, zwłaszcza foresightu strategicznego.

**Słowa kluczowe:** foresight technologiczny, foresight strategiczny, metody przewidywania przyszłości.

### 1. Wstęp

U podstaw idei foresight, jak dowodzą specjaliści z wielu dziedzin, leży potrzeba i chęć przewidywania kierunków zdarzeń (rozwoju nowych technologii, usług oraz trendów konsumenckich) wtedy, kiedy są one w odpowiednio wczesnym stadium rozwoju, a czas reagowania jest odpowiednio długi.

Zarówno na poziomie naukowej refleksji, jak i w praktyce gospodarczej, począwszy od lat siedemdziesiątych ubiegłego wieku, pojawiło się wiele nowych technik planistycznych i technik badania otoczenia – prognozowanie skupione na metodach służących przewidywaniu przyszłości za pomocą modelowania oraz technik ekonometrycznych, koncepcja słabych sygnałów o nadchodzących zmianach, programowanie rozwoju i zarządzanie strategiczne obejmujące m.in. instrumenty obserwacji i analizy otoczenia i inne. Od kilku lat badania nad przyszłością różnych dziedzin gospodarki prowadzone są również z wykorzystaniem narzędzi (metodyki) foresight<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Dotychczas w Polsce przeprowadzonych zostało ok. 19 projektów foresightowych, z czego 9 miało charakter regionalny, pozostałe zaś branżowy [<http://www.foresight.polska2020...>].

Relacje między różnymi koncepcjami są niejasne – bardzo często wykorzystują te same narzędzia i techniki, odnoszą się do tych samych zjawisk, a akcentowane różnice ograniczają się często do niuansów semantycznych. Zwłaszcza foresight strategiczny, jako narzędzie stosunkowo nowe, jest przyczyną wielu nieporozumień i słabego (mimo podkreślanej ogromnej przydatności tego narzędzia do kształtowania przyszłości) wykorzystania w praktyce zarządzania przedsiębiorstw. Jak się wydaje, bez pewnego uporządkowania terminologicznego i usytuowania w zbiorze narzędzi strategicznych trudno rozwijać tę koncepcję, zwłaszcza na poziomie organizacyjnym.

Artykuł stanowi próbę ustalenia, na bazie dorobku literatury przedmiotu, „zakresu wpływów”, miejsca foresightu strategicznego w przestrzeni różnych metod przewidywania przyszłości i określenia jego *differentia specifica*.

## 2. Foresight strategiczny – pojęcie i specyfika

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” [<http://www.mg.gov.pl...>]. 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 foresightu [*Foresight technologiczny...*, t. 1, 2005, s. 8-9], konstatując, że jest on „(...) często mylony z innymi działaniami zorientowanymi na przyszłość” [*Foresight technologiczny...*, t. 1, 2005].

Pojawia się bowiem, obok problemu definiowania (pojęcie jeszcze słabo zakorzenione w literaturze przedmiotu), **problem określenia wzajemnych relacji foresightu i zarządzania strategicznego**, które w polskiej praktyce jest zdecydowanie silniej zakorzenione.

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 reorientacji [Burmeister, Neef, Beyers 2004, s. 12].

W innych ujęciach podkreśla się też, że:

- praktyka foresightu strategicznego to bardziej sztuka niż nauka; łączy elementy analizy, oceny, intuicji itd. z gamą innych metod do określenia wspólnej wizji w nieodległej przyszłości [Müller 2008, s. 24];

- foresight strategiczny dotyczy długookresowej przyszłości i jest interdyscyplinarną sztuką, która tworząc płaszczyznę dialogu, umożliwia negocjacje aktorów społecznych i interesariuszy dotyczące sposobów osiągnięcia pożądanej przyszłości [Rasmussen, Andersen, Borch 2010, s. 37 i n.];
- foresight strategiczny jest silnie związany z formułowaniem długofalowej strategii obejmującej analizę sygnałów płynących z otoczenia biznesowego i próby określenia przypuszczalnych kierunków jego ewolucji; dzięki temu stanowi wsparcie dla osób podejmujących decyzje na poziomie korporacyjnym, biznesowym oraz funkcjonalnym [Vecchiato, Roveda 2010, s. 99 i n.];
- praktycznym rezultatem stosowania foresightu strategicznego są innowacyjne myślenie i strategiczna kreatywność [Kachaner, Deimler 2008, s. 40 i n.];
- foresight strategiczny zajmuje się identyfikacją, oceną i wykorzystaniem słabych sygnałów do rozpoznania i ostrzegania przed zagrożeniami i szansami we wczesnym ich stadium; źródłem tych sygnałów są otoczenie polityczne, socjokulturowe, konkurencja, a także nauka i technologia [Rohrbeck, Arnold, Heuer 2007].

Cytowani autorzy różnie definiują foresight, akcentując różne jego aspekty. Można więc uznać za A.W. Müllerem, że w literaturze przedmiotu występuje trojaki 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 decydentom takich (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 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 [Müller 2008] – zob. tab. 1.

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,

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

g) jest procesem partycypacyjnym z promotorami, którzy muszą zrealizować decyzje później [*Foresight technologiczny...*, t. 2, 2005, s. 197].

**Tabela 1.** Różne sposoby definiowania foresightu strategicznego

Kryterium	Foresight jako proces analizy otoczenia	Foresight jako proces uczenia się	Foresight jako proces tworzenia wizji
Funkcja pierwotna procesu	Pozyskiwanie i przetwarzanie informacji	Refleksja i generowanie wiedzy	Kształtowanie przyszłości i tworzenie konsensusu
Cel procesu	Przygotowanie, szybkość reakcji	Optimum relacji szanse-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	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	Pożądany
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: [Müller 2008, s. 44].

Foresight strategiczny oznacza zatem zachodzący w przedsiębiorstwie systematyczny, partycypacyjny proces, którego celem jest wspieranie decyzji strategicznych poprzez antycypację, analizę i interpretację długookresowych kierunków rozwoju otoczenia społecznego, ekonomicznego i technologicznego, jak również aktywne kształtowanie alternatywnych wizji i wyobrażeń o przyszłości [Müller 2008, s. 25].

Do realizacji tak rozumianego foresightu konstruuje się zestaw czynników sukcesu rozumianych jako niezbędne do jego przeprowadzenia kompetencje przedsiębiorstwa. Podstawowe czynniki sukcesu w procesie foresightu strategicznego obejmują [Burmeister, Neef, Beyers 2004, s. 12-13];

- kompetencje przedsiębiorstwa – w zakresie **wiedzy** (o otoczeniu, rynkach, trendach), **metod** – kompetencje pracowników w obszarze instrumentarium narzędziowego foresight pozwalające realizować niektóre zadania lub kompetentnie asystować ekspertom zewnętrznym; w zakresie **procesów** – umiejętność podporządkowania jednostkowych aktywności procesom strategicznym;
- kreatywność – foresight nie jest administrowaniem, lecz skomplikowanym procesem komunikacyjnym, który zajmuje się nie tylko danymi rynkowymi i informacjami o otoczeniu, lecz musi radzić sobie ze scenariuszami, możliwościami, ideami, spekulacjami, wizjami; oznacza połączenie analizy z myśleniem wizyjerskim;
- komunikację – foresight nie jest „samograjem”, procesem, na który wszyscy czekają, lecz wymaga umiejętności przebicia się we własnym przedsiębiorstwie do ludzi, którzy nie mają zwykle zrozumienia dla scenariuszy przyszłościowych;
- kooperację – foresight wymaga świadomego i szerokiego dyskursu w przedsiębiorstwie na temat strategicznych koncepcji; włączenia wewnętrznych (i zewnętrznych) grup docelowych;
- ciągłość – jedynie ciągłość dyskusji i refleksji nad rozwojem otoczenia i przyszłością stanowi wartość dodaną foresightu.

### 3. Foresight strategiczny a zarządzanie strategiczne

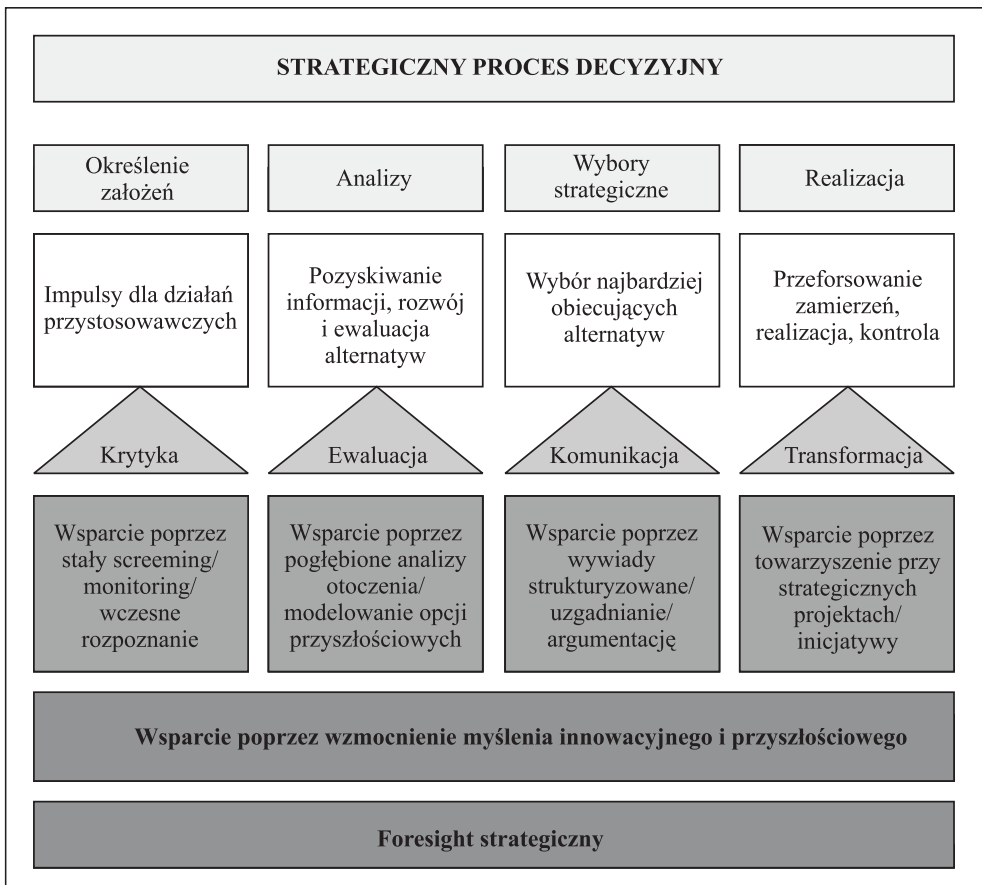
Taki sposób charakteryzowania foresightu strategicznego, jaki dominuje w literaturze przedmiotu, sprawiać może niejaką trudność w przełożeniu jego zasad na język praktyki. Pokrywa się bowiem z innymi narzędziami planistycznymi o dłuższym rodowodzie, uzupełnia je bądź zastępuje. Pojawia się więc konieczność usytuowania foresightu w przestrzeni dostępnych narzędzi.

Dominujące w literaturze przedmiotu **ujęcie**, które można by nazwać „**równoległym**”, zakłada konieczność postrzegania foresightu strategicznego nie w opozycji do zarządzania strategicznego, ale wręcz jako jego element wspierający. Foresight jest działaniem wspierającym podejmowanie strategicznych działań poprzez dostarczenie decydom alternatywnych scenariuszy rozwoju, których wystąpienie zależy od wartości przybieranych przez określone czynniki kluczowe [Matusiak 2009, s. 80]. Foresight strategiczny integruje wyobrażenia, sposoby postępowania i instrumentarium badań trendów, badań nad przyszłością, w celu wsparcia strategicznych procesów. Od strony semantycznej foresight jawi się jako określenie wszelkich zorientowanych na proces decyzyjny aktywności o dłuższym horyzoncie czasowym. W ślad za tym określeniem uznaje się, że foresight strategiczny ma na celu wspiera-

nie procesów decyzyjnych i inicjowanie działań planistycznych i innowacyjnych [Müller 2008, s. 40]. W odniesieniu do strategii przedsiębiorstw foresight ma trzy główne zadania:

- przygotowanie decyzji strategicznych,
- zapewnienie długookresowej konkurencyjności przedsiębiorstwa,
- długookresowe wzmocnienie zdolności uczenia i zdolności innowacyjnych przedsiębiorstwa [Burmeister, Neef, Beyers 2004].

W poszukiwaniu relacji między foresightem strategicznym i decyzjami strategicznymi w literaturze przedmiotu zwraca się uwagę głównie na służebność, a nie na konkurencyjność obu procesów. Drugim wnioskiem generalnym jest występowanie szerokiego spektrum tych relacji w różnych fazach procesu decyzyjnego. Jeśli przyjąć, do czego upoważnia szereg opracowań z dziedziny zarządzania strategicznego,



**Rys. 1.** Wspieranie decyzji strategicznych przez instrumenty foresightu

Źródło: [Müller 2008, s. 39] (zmodyfikowany).

że w procesie podejmowania decyzji strategicznych można wyróżnić: fazę opracowania i określenia założeń, fazę analitycznego przygotowania decyzji, wyborów strategicznych oraz realizacji, to w każdym z tych etapów foresight strategiczny będzie odgrywał inną rolę. W fazie pierwszej będzie służył krytyce przyjętych założeń odnoszących się do przyszłości; w fazie przygotowania decyzji (analiz) foresight dostarcza pogłębionych analiz dotyczących otoczenia i służy „profilowaniu” projekcji przyszłościowych; w fazie komunikacji wspiera proces formułowania i podejmowania decyzji strategicznych; wreszcie w fazie realizacji ułatwia proces transformacji założeń w konkretne koncepcje, inicjatywy (zob. rys. 1)

Wydaje się jednak, że na gruncie teorii upoważniona jest również inna koncepcja, którą można by nazwać **koncepcją „konkurencyjności” metod**. O przydatności i wyborze jednej z nich rozstrzyga szereg czynników kontekstualnych.

**Tabela 2.** Wzajemne relacje między badaniami foresightowymi a analizą strategiczną w świetle wybranych kryteriów analizy porównawczej.

Wybrane kryteria	Badania foresightowe (foresight strategiczny)	Analiza strategiczna
Istota i założenia koncepcji badawczej	proces systematycznego i kompleksowego rozpoznawania dalekosiężnych trendów rozwojowych oraz identyfikacji obszarów o kluczowym znaczeniu	proces systematycznego i kompleksowego rozpoznawania otoczenia i wnętrza organizacji bądź sektora
Cel prowadzenia prac badawczych	badanie możliwych, prawdopodobnych i preferowanych wersji przyszłości	odkrywanie kluczowych dla przyszłego rozwoju zewnętrznych i wewnętrznych uwarunkowań
Charakter prowadzonych badań	cykliczny, głównie technologiczny, w ujęciu branżowym bądź regionalnym	ciągły, przede wszystkim organizacyjny, ukierunkowany biznesowo
Horyzont czasowy badania	długookresowa, refleksyjna perspektywa czasowa (zwykle 10-20 lat, a nawet 40 lat)	długookresowa perspektywa silnie zależna od charakteru i zakresu zmienności sektora, najczęściej kilkuletni horyzont badawczy
Prognozowanie przyszłości	bazujące głównie na metodach heurystycznych (uzupełnionych o analityczne) i budowaniu uzgodnionych scenariuszy	oparte na metodach analitycznych (uzupełnionych o heurystyczne), w przypadku dużej zmienności zjawisk wykorzystywane są scenariusze stanów otoczenia
Zakres optymalizacji	maksymalizacja ogółu korzyści społeczno-gospodarczych	maksymalizacja korzyści ekonomicznych dla organizacji
Stopień demokratyzacji prac	wysoki, wymagający osiągnięcia konsensusu zwłaszcza co do wniosków	zróżnicowany, zależnie od przyjętej koncepcji prac, zazwyczaj umiarkowany
Końcowy efekt prac	uzgodnione scenariusze	autorska koncepcja strategiczna

Źródło: opracowanie własne.

Różnice między zarządzaniem strategicznym a foresightem strategicznym są wyraźnie dostrzegalne na poziomie analizy strategicznej. W celu określenia wzajemnych relacji między badaniami foresightowymi a analizą strategiczną warto dokonać ich analizy porównawczej, opierając się na cechach wyodrębnionych heurystycznie. Zestawienie takie prezentuje tab. 2.

Przyjęcie tej opcji oznacza uznanie, że badania foresightowe i analiza strategiczna wykazują, co prawda, szereg podobieństw, warto jednak zauważyć, że występują między nimi również pewne różnice powodujące, że są one raczej koncepcjami konkurencyjnymi. Istotą badań foresightowych jest proces systematycznego i kompleksowego rozpoznawania dalekosiężnych trendów rozwojowych oraz identyfikacji obszarów o kluczowym znaczeniu z punktu widzenia korzyści społeczno-gospodarczych, natomiast analiza strategiczna koncentruje się na systematycznym i kompleksowym rozpoznawaniu otoczenia oraz wnętrza organizacji bądź sektora. Podobieństwa wynikają z faktu, że obie koncepcje zakładają systematyczne rozpoznanie przyszłości w celu podejmowania bieżących decyzji. Różni je jednak charakter prowadzonych badań, w przypadku analizy strategicznej mają one bardziej ciągły, w przypadku zaś foresightu raczej cykliczny charakter. Dodatkowo badania foresightowe swoją uwagę koncentrują głównie na kwestiach technologicznych (w ujęciu terytorialnym bądź też branżowym), podczas gdy analiza strategiczna ma zdecydowanie bardziej organizacyjny charakter, skupiając się na konkretnej organizacji bądź sektorze.

Różne są również cele stawiane przed obiema koncepcjami studiów nad przyszłością. Podczas gdy najważniejszym celem analizy strategicznej jest odkrywanie uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych kluczowych dla przyszłego rozwoju, foresight służy głównie badaniu możliwych, prawdopodobnych i preferowanych wersji przyszłości. W konsekwencji badania foresightowe wykorzystują długookresową, silnie refleksyjną perspektywę czasową (zwykle 10-20 lat, a nawet 40 lat), podczas gdy perspektywa czasowa analizy strategicznej jest w dużym stopniu uzależniona od charakteru oraz zakresu zmienności otoczenia i często bazuje na kilkuletnim horyzoncie. W związku z tym inaczej rozłożone są akcenty dotyczące metod wykorzystywanych do prognozowania przyszłości. Foresight bazuje głównie na metodach heurystycznych (uzupełnionych o analityczne) i budowaniu uzgodnionych scenariuszy, natomiast analiza strategiczna oparta jest zwykle na metodach analitycznych (uzupełnionych o heurystyczne), a w przypadku dużej zmienności zjawisk wykorzystywane są scenariusze stanów otoczenia.

Foresight stanowi ukierunkowaną dyskusję zmierzającą do uzyskania konsensusu, natomiast analiza strategiczna to raczej ukierunkowane poszukiwania służące określeniu strategii. Co prawda obie koncepcje zakładają otwarty, interaktywny charakter prac, ale istotną różnicę stanowi fakt, że badania foresightowe *ex definitione* charakteryzują się bardzo wysokim stopniem demokratyzacji prac, w związku z czym ignorowane są jednostkowe opinie. Z kolei analiza strategiczna ma zdecydowanie mniej demokratyczny charakter, a jednostkowe opinie są często uwzględnia-



ne, co więcej, mogą one mieć nawet przełomowe znaczenie dla możliwości strategicznego rozwoju organizacji. Wskazane uwarunkowania sprawiają, że końcowym efektem prac w przypadku foresightu są głównie uzgodnione scenariusze, natomiast w przypadku analizy strategicznej jest to autorska, strategiczna koncepcja rozwoju.

Uwzględnienie również tej drugiej optyki ogranicza, jak się wydaje, możliwości aplikacyjne foresightu strategicznego. Wszędzie tam, gdzie pożądana jest oryginalność i droga „pod prąd” (autorskie koncepcje rozwoju) trudno będzie się odwołać do zdobyczy foresightu, tam zaś, gdzie możliwości realizacyjne koncepcji rozwoju zależą będą od wypracowanych wspólnych wizji różnych uczestników życia społecznego, będzie on przydatnym narzędziem kształtowania przyszłości. Równocześnie jednak foresight jawi się nie tylko jako narzędzie przydatne w obszarze badań nad technologią (trendami, rozwojem), lecz coraz częściej odnosi się do różnych aspektów działalności przedsiębiorstwa. Także w tym ujęciu istnieją, jak się wydaje, pewne relacje zależności. Foresight może być bowiem wykorzystywany jako możliwość weryfikacji własnych koncepcji przyszłościowych czy przewidywanych kierunków rozwoju sektorów (rynków) z zewnętrznymi ekspertami. Będzie wtedy nie podstawą podejmowania decyzji, lecz jedną z miar jej trafności. Wymaga to jednak budowy odpowiedniej architektury przedsiębiorstwa i odpowiednich jego kompetencji.

#### 4. Zakończenie

Foresight, jako instrument kompleksowo analizujący zjawiska z wykorzystaniem uczestnictwa różnych grup interesów i stosujący pogłębione studia nad analizowanymi zjawiskami, staje się cennym i coraz częściej wykorzystywanym narzędziem w pracach związanych z badaniami nad przyszłością. Od kilku lat z powodzeniem stosuje się je w sektorach, w których odpowiednio wczesne rozpoznanie nowych technologii oraz trendów konsumenckich decyduje o trwaniu lub upadku przedsię-

	Wykorzystanie danych z przeszłości celem przewidywania przyszłości	Wykorzystanie zebranych informacji celem podejmowania decyzji	Proces i aktorzy	Organizacja
Poziom przedsiębiorstwa	<b>Prognozowanie</b>	<b>Foresight</b>	<b>Foresight strategiczny</b>	
Poziom regionalny/narodowy i ponadnarodowy			<b>Analizy przyszłości</b>	

**Rys. 2 .** Klasyfikacja badań w zakresie studiów nad przyszłością

Źródło: [Rohrbeck, Arnold, Heuer 2007].

biorstw (np. w przemyśle motoryzacyjnym i telekomunikacji). Dominująca w literaturze przedmiotu koncepcja „uniwersalistyczna” – traktująca go jako narzędzie wspierające zarządzanie strategiczne czy nawet tylko wspierające – powinna być poddana szerszej krytyce i konfrontacji z innymi ujęciami.

„Ważne jest, aby zauważyć, iż foresight nie zastępuje prognozowania, badań nad przyszłością czy planowania strategicznego. Każde z tych działań ma swoją rolę. W wielu przypadkach role tych działań mogą się wzajemnie wspierać” [*Foresight technologiczny...*, t. 1, 2005, s. 8-9]. Istnieją jednak, jak próbowano wykazać wyżej, sytuacje „konkurencyjności” metod i dobrego rozpoznania obszarów stosowalności. Przykładowe obszary wykorzystania różnych narzędzi planistycznych ilustruje rys. 2.

Warto więc przy wykorzystywaniu narzędzi planistycznych przyjąć oczywistą (choć zapomnianą przez praktyków i naukowców bądź ignorowaną przez wymogi konkursów na granty badawcze) drogę postępowania polegającą na doborze narzędzia do kontekstu organizacyjnego i warunków otoczenia, a nie zakładać *a priori* wykorzystania narzędzi foresightu niezależnie od rzeczywistej przydatności.

## Literatura

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

*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.

[http://www.foresight.polska2020.pl/mis/pl/links\\_pl.html](http://www.foresight.polska2020.pl/mis/pl/links_pl.html) (8.04.2010).

<http://www.mg.gov.pl/Gospodarka/Przetworstwo+przemyslowe/Foresight+technologiczny/> (23.03.2010).

Kachaner N., Deimler M.S., *How leading companies are stretching their strategy*, Strategy & Leadership, Chicago 2008, vol. 36, iss. 4.

Matusiak K.B. i in. (red.), *Foresight kadr nowoczesnej gospodarki*, PARP, Warszawa 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.

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.

Vecchiato R., Roveda C., *Foresight in corporate organizations*, “Technology Analysis & Strategic Management”, Abingdon, January 2010, vol. 22, iss. 1.

## STRATEGIC FORESIGHT AS AN INSTRUMENT FOR FORMATION OF THE FUTURE

**Summary:** Research on the future of different areas of economy with the use of foresight projects have been carried out in Poland for several years now. But foresight along with other long term planning techniques e.g. future modeling and predicting the future by means of econometric modeling, growing attention of emerging trends and also strategic management still creates a complex and unclear structure. Relationships between these tools are unclear – very often they use the same methods, refer to the same phenomena and differences are limited mainly to semantic nuances. However, it still seems that there is a lack of a general framework of analysis that clearly defines the differences of tools mentioned above. This paper is an attempt to determine the “scope of influence” of different methods on the basis of the literature with special attention paid to strategic foresight.