



Lukasz Nazarko

Politechnika Białostocka
Wydział Zarządzania
Katedra Ekonomii i Nauk Społecznych
l.nazarko@pb.edu.pl

CELE I FUNKCJE BADAŃ FORESIGHTOWYCH W MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTWACH

Streszczenie: Celem artykułu jest analiza koncepcji foresightu strategicznego oraz przedstawienie jego funkcji i celów. Zaproponowano trzy warianty integracji foresightu z zarządzaniem strategicznym oraz potencjalne korzyści wynikające z tej integracji. Praca rozwija ideę foresightu strategicznego w kierunku małych i średnich przedsiębiorstw. Postawiono w niej tezę, że synergia foresightu i zarządzania strategicznego może zwiększyć możliwości osiągnięcia przez MSP dynamicznej przewagi konkurencyjnej.

Słowa kluczowe: foresight strategiczny, zarządzanie strategiczne, małe i średnie przedsiębiorstwa.

Wprowadzenie

Spoglądanie w przyszłość i próba antycypacji przyszłych zdarzeń jest immanentną, odwieczną cechą ludzkiego gatunku, niezbędną do przeżycia i rozwoju. W języku angielskim cecha ta nosi nazwę *foresight* i może być opisana jako ludzki atrybut, który pozwala oceniać różne kursy zdarzeń oraz obdarzać możliwe warianty przyszłości wystarczającą dozą realizmu i znaczenia, aby mogły być użyte jako pomoc w podejmowaniu decyzji. Foresight to otwarcie się na przyszłość z wykorzystaniem wszelkich środków, którymi dysponujemy, formułowanie opcjonalnych wizji przyszłości, a następnie wybór między nimi¹.

W aspekcie zarządzania przedsiębiorstwem foresight to nie tylko cecha, zdolność czy kompetencja pracownika danego szczebla (szczególnie menedżera),

¹ R.A. Slaughter, *The Foresight Principle. Cultural Recovery in the 21st Century*, Adamantine Press, London 1995, s. 1.

lecz przede wszystkim systematyczny proces spoglądania w długoterminową przyszłość nauki, technologii, gospodarki i społeczeństwa, a następnie formułowania na tej podstawie wniosków dla długofalowej działalności firmy. Tak rozumiany foresight nazywany jest foresightem strategicznym lub korporacyjnym (rzadziej foresightem biznesu).

Otoczany na świecie coraz większym zainteresowaniem² foresight strategiczny jest w Polsce słabo znanym zestawem narzędzi „zarządzania przyszłością”, wzmacniających zdolność firmy do identyfikacji priorytetowych obszarów działalności, sprostania przyszłej konkurencji, zabezpieczenia się przed przeoczeniem lub zlekceważeniem ważnych trendów, słabych sygnałów i nadchodzących zagrożeń. W szczególności brak jest w krajowej literaturze odniesienia do możliwości zastosowania foresightu w małych i średnich przedsiębiorstwach³.

Celem artykułu jest analiza idei foresightu strategicznego, przedstawienie jego funkcji oraz stawianych przed nim celów. Zaprezentowano warianty integracji foresightu z zarządzaniem strategicznym oraz wynikające z niej potencjalne korzyści. Ponadto zaproponowano rozwinięcie koncepcji foresightu w kierunku jego zastosowania w małych i średnich przedsiębiorstwach. Dokonując krytycznego przeglądu piśmiennictwa oraz posługując się metodą analizy i konstrukcji logicznej, podjęto próbę weryfikacji hipotezy o zasadności stosowania badań foresightowych w MSP.

1. Istota foresightu i jego znaczenie w biznesie

Foresight, we współczesnym rozumieniu, pojawił się po drugiej wojnie światowej w USA w obszarze planowania wojskowego. Zastosowano tam techniki takie jak burza mózgów i panele eksperckie w celu antycypowania posunięć przeciwnika. Firma doradcza RAND Corporation opracowała koncepcję metody Delphi oraz wniosła istotny wkład do rozwoju metody scenariuszowej. W latach sześćdziesiątych firmy Shell i General Electric wprowadziły techniki foresightowe do korporacyjnych procesów planowania⁴, co często uznaje się za początek foresightu w biznesie.

² Zob. R. Rohrbeck, *Corporate Foresight. Towards a Maturity Model for the Future Orientation of a Firm*, Physica Verlag 2011.

³ Por. K. Jannek, K. Burmeister, *Corporate Foresight in Small and Medium-Sized Enterprises*, Foresight Brief No. 101, European Foresight Monitoring Network 2007.

⁴ *Memorandum of Understanding for the implementation of a European Concerted Research Action designated as "COST A22. Foresight Methodologies – Exploring New Ways to Explore the Future"*. Technical Annex, <http://phoenix.irc.ee/files/A22-e.pdf> (dostęp: 5.05.2014), s. 1.

Nie istnieje jedna, powszechnie obowiązująca definicja foresightu. Różni autorzy, tłumacząc to pojęcie, uwypuklają poszczególne cechy charakterystyczne dla inicjatyw tego typu. W odniesieniu do roli foresightu w biznesie warto przytoczyć definicję R.A. Slaughter, który opisuje foresight jako zdolność tworzenia i aktualizacji spójnych, funkcjonalnych, opartych na analizie jakościowej wizji przyszłości oraz umiejętność przełożenia tych spostrzeżeń na przewagę konkurencyjną firmy⁵. Foresight ma umożliwić organizacji dostrzeżenie potencjalnie ważnych zmian w jej otoczeniu, ewentualnych pułapek, nowych rynków, produktów i usług.

Foresight można zdefiniować i odróżnić od innych form rozpoznawania przyszłości za pomocą jego trzech zasadniczych funkcji:

a. Myślenie o przyszłości

Foresightowe myślenie o przyszłości cechuje otwartość. Nie przewiduje się jednej „prawdziwej” przyszłości (nie jest tożsame z prognozowaniem), lecz rozpoznaje, jak rzeczywistość może ewoluować w zależności od działań poszczególnych aktorów i jaki może mieć to wpływ na poszczególne obszary działalności organizacji.

b. Dyskusja o przyszłości

Foresight jest partycypacyjny. Nie powinien być projektem przeprowadzanym w organizacji przez elitarną grupę wyspecjalizowanych konsultantów, którzy wizje przyszłości generują w hermetycznym procesie bez relacji z szerszymi grupami interesariuszy. Foresight angażuje w dyskusję o przyszłości firmy zróżnicowane grono interesariuszy (pracowników różnych szczebli, klientów, partnerów, inwestorów), a jego przebieg i wyniki są szeroko upowszechniane w firmie.

c. Kształtowanie przyszłości

Foresight jest procesem zorientowanym na działanie. Nie tylko analizuje się w nim i rozważa przyszłe zdarzenia i tendencje, lecz wspiera decydentów w podejmowaniu decyzji.

Kluczową korzyścią płynącą z zastosowania foresightu strategicznego w firmie jest ułatwienie dotarcia do źródeł innowacji – oryginalnych idei oraz unikalnej wiedzy o sobie i otoczeniu⁶. Uszczegóławiając powyższe stwierdzenie, foresight strategiczny umożliwia przedsiębiorstwu osiągnięcie następujących celów⁷:

- identyfikacja istotnych trendów w otoczeniu,

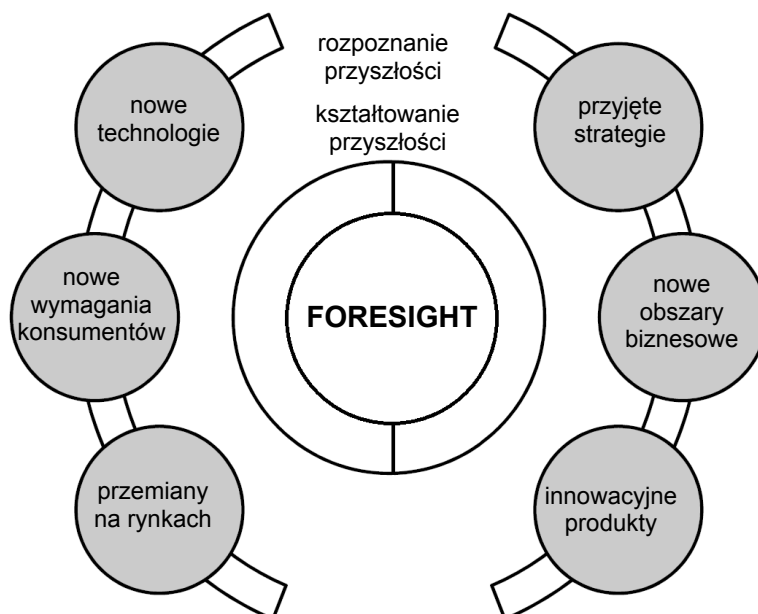
⁵ R.A. Slaughter, *Futures for the Third Millennium: Enabling the Forward View*, Prospect Media, Sydney 1999, s. 287.

⁶ A. Magruk, *Foresight strategiczny w zarządzaniu innowacyjnym* [w:] L. Woźniak (red.), *Przedsiębiorczość, innowacyjność, foresight: aspekty ekonomiczne, społeczne i ekologiczne*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2008, s. 605.

⁷ K. Diessl, *Der Corporate-Foresight-Prozess. Zukunftsforschung in Unternehmen erfolgreich gestalten*, VDM, Saarbrücken 2006, s. 23-24.

- redukcja stopnia ryzyka i niepewności w prowadzonej działalności,
- wyznaczenie nowatorskich koncepcji rozwoju przedsiębiorstwa i jego możliwości technologicznych,
- identyfikacja przyszłych wyzwań i wskazanie, jakie zjawiska powinny być obecnie uważnie śledzone,
- przygotowanie konkretnych decyzji strategicznych w firmie.

C. Daheim podaje konkretne przykłady, na czym polega, w kontekście działalności firmy, rozpoznawanie przyszłości (myślenie i dyskusja) oraz jej kształtowanie (rys. 1).

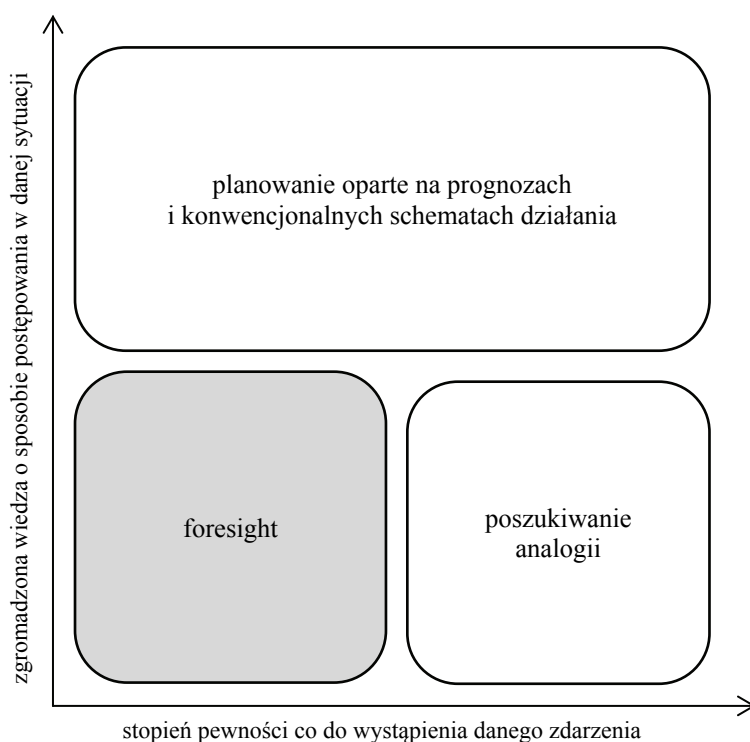


Rys. 1. Funkcje foresightu strategicznego według C. Daheima

Źródło: C. Daheim, *Corporate foresight. How to organize, run and manage a corporate foresight exercise. Examples and experiences*, prezentacja podczas UNIDO Workshop, Session 29-30 October 2009.

Należy zaznaczyć, że foresight nie jest narzędziem, które wyklucza bądź zastępuje wszelką inną działalność związaną z rozpoznawaniem i przygotowaniem się na przyszłe zdarzenia. Jak przedstawiono na rys. 2, zastosowanie foresightu ma szczególne uzasadnienie w sytuacji, gdy próbuje się zdobyć wiedzę o przyszłości względnie dalekiej i słabo rozpoznanej. W sytuacji dużego zasobu wiedzy na temat możliwych sposobów postępowania na ewentualność danego zdarzenia można z powodzeniem stosować planowanie oparte bądź na prognozach (kiedy istnieją metody skutecznego przewidywania zdarzeń), bądź na go-

towych schematach postępowania (kiedy nie ma metod skutecznego przewidywania danego zdarzenia, lecz wiadomo, że może ono nastąpić). Jeśli przyszłość rysuje się w sposób klarowny (wysoki stopień pewności co do wystąpienia danego zdarzenia), lecz mimo to nikt nie dysponuje receptą na stawienie czoła nadchodzącym wyzwaniom, pozostaje poszukiwanie analogii do sytuacji z przeszłości bądź teraźniejszości i kreatywna (oraz krytyczna) adaptacja rozwiązań do swoich potrzeb. Natomiast metody i techniki foresightowe są użyteczne, gdy występuje duża niepewność, jakie zjawisko wystąpi (oraz kiedy i z jakim natężeniem) i jednocześnie zgromadzona wiedza o sposobie postępowania w danym wypadku jest nikła⁸.



Rys. 2. Warianty podejścia do przyszłości organizacji

⁸ Zob. H. Tsoukas, J. Shepherd, *Introduction: Organizations and Future, From Forecasting to Foresight* [w:] H. Tsoukas, J. Shepherd (eds.), *Managing the Future. Foresight in the Knowledge Economy*, Blackwell Publishing 2004, s. 1-17.

Poza wariantami zaprezentowanymi na rys. 2, rolą foresightu jest również poszerzanie perspektywy i powiększanie bazy wiedzy o alternatywnych wariantach przyszłości (co można zilustrować wydłużaniem obu osi na rys. 2). Foresight strategiczny, dzięki kolektywnemu namysłowi szerokiego grona interesariuszy, wydobywa potencjalne przyszłe zdarzenia z obszaru dotąd niewyobrażonego (ang. *unknown unknowns*⁹) i niepoddanego systematycznej refleksji.

2. Foresight a zarządzanie strategiczne

Z perspektywy naukowawczej istnieje wiele przesłanek, by traktować foresight za specjalność nauk o zarządzaniu (wspólny przedmiot badań, dużo wspólnych metod badawczych, pokrywające się cele badawcze)¹⁰. W aspekcie pragmatycznym można rozróżnić następujące warianty lokowania foresightu w praktyce zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem:

- foresight jako jedna z technik wykorzystywanych w zarządzaniu strategicznym (narzędzie analizy strategicznej)¹¹,
- foresight jako element wsparcia zarządzania strategicznego (pozycja komplementarna względem zarządzania strategicznego)¹²,
- foresight jako podejście zastępujące zarządzanie strategiczne (pozycja substytucji – zarządzanie przez foresight).

Jeśli zdefiniuje się zarządzanie strategiczne jako „rozumienie pozycji strategicznej organizacji, dokonywanie strategicznych wyborów na przyszłość i stosowanie przyjętej strategii”¹³, to podejściem najlepiej łączącym atuty foresightu i zarządzania strategicznego zdaje się być wariant drugi. Opierając się na opracowaniu J. Ejdys i A. Kononiuk¹⁴, w tabeli 1 przedstawiono potencjalne obszary synergii między zarządzaniem strategicznym i foresightem.

⁹ D. Rumsfeld, Wypowiedź podczas konferencji prasowej w Departamencie Obrony USA, Waszyngton, 12 lutego 2002, <http://www.defense.gov/transcripts/transcript.aspx?transcriptid=2636> (dostęp: 5.05.2014).

¹⁰ Zob. A. Kononiuk, *Foresight jako nurt badawczy w naukach o zarządzaniu – stan badań w Polsce i przykłady zastosowań*, „Współczesne Zarządzanie” 2012, nr 4, s. 93-102.

¹¹ Zob. D. Fidler, *Foresight defined as a component of Strategic Management*, „Futures” 2011, Vol. 43, No. 5, s. 540-544.

¹² J. Ejdys, Ł. Nazarko, *Foresight gospodarczy instrumentem orientacji na przyszłość*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 340, Wrocław 2014, 651-664.

¹³ G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, *Podstawy strategii*, PWE, Warszawa 2010, s. 32-34.

¹⁴ J. Ejdys, A. Kononiuk, *Doskonalenie zarządzania strategicznego poprzez wykorzystanie koncepcji badań foresightowych*, „Przegląd Organizacji” 2013, nr 1, s. 8-13.

Tabela 1. Potencjalne obszary synergii foresightu i zarządzania strategicznego

Kryterium	Zarządzanie strategiczne	Foresight	Efekt synergii
istota prowadzonych działań	strategia jako narzędzie komunikacji	foresight jako narzędzie partycypacji	szersze otwarcie firmy na interesariuszy: od komunikacji do partycypacji
styl prowadzenia prac	top-down; niewielka grupa osób opracowujących strategię (głównie kadry zarządzające), duża liczba osób odpowiedzialnych za jej realizację	bottom-up; duża liczba osób zaangażowanych w proces tworzenia wizji przyszłości (nie tylko kadry zarządzające) i współodpowiedzialnych za kształtowanie przyszłości firmy	demokratyzacja (uspolecznienie) strategii; zaangażowanie zarządzających w działania foresightowe
efekt prac	strategia (zazwyczaj w formie dokumentu)	alternatywne wizje przyszłości	wprowadzenie do strategii elementu wielowariantowości (w zależności od kształtowania się kluczowych czynników w otoczeniu)

Z powyższego zestawienia wynika, że synergetyczne powiązanie zarządzania strategicznego z otwartym foresightem osadzonym w kontekście organizacji¹⁵ może skutkować korzyściami w postaci uspołecznienia strategii firmy, tj. zaangażowania w jej tworzenie i egzekucję możliwie szerokiego grona interesariuszy. Ponadto foresight strategiczny, wzmacniając i urozmaicając analizę strategiczną organizacji oraz redukując złożoność jej otoczenia¹⁶, przyczynia się do stworzenia strategii popartej głębszą refleksją nad wieloraką przyszłością, a przez to lepiej przygotowującą firmę na przyszłe zmiany. Jest to szczególnie cenne w sytuacji, gdy opieranie strategii firmy na informacjach pewnych, jednoznacznych, niewymagających pogłębionej interpretacji nie przynosi podmiotom gospodarczym przewagi nad konkurencją. Przewagę taką można zdobyć, umiejętnie wyzyskując informacje śladowe, niepowtarzalne, pochodzące z różnych źródeł, trudne do natychmiastowej interpretacji¹⁷. Foresight jest właściwym narzędziem implementacji strategii czuwania (fr. *La Veille stratégique*, ang. *business intelligence tracking system*), która kluczowe znaczenie przypisuje umiejętnemu wykorzy-

¹⁵ Zob. C. Daheim, G. Uerz, *Corporate foresight in Europe: ready for the next stop?*, Second International Seville Seminar on Future-Oriented Technology Analysis: Impact of FTA Approaches on Policy and Decision-Making, Seville 2006.

¹⁶ A. Neef, C. Daheim, *Corporate foresight: the European perspective* [w:] C. Wagner (ed.), *Foresight, Innovation, and Strategy: Toward a Wiser Future*, World Future Society, Bethesda 2005, s. 223-241.

¹⁷ A. Binsztok, K. Perechuda, Nowe funkcje informacji we współczesnych koncepcjach zarządzania [w:] R. Borowiecki, M. Kwieciński (red.), *Informacja w zarządzaniu przedsiębiorstwem: Pozyskiwanie, wykorzystanie i ochrona (Wybrane problemy teorii i praktyki)*, Zakamycze, Kraków 2003.

staniu informacji niepewnych, niejasnych, niekompletnych, przede wszystkim o charakterze jakościowym¹⁸.

3. Specyfika foresightu i zarządzania strategicznego w MSP

Oprócz oczywistych różnic między dużymi a małymi przedsiębiorstwami (liczba zatrudnionych i obrót), należy zwrócić uwagę na wiele jakościowych wyróżników charakteryzujących poszczególne grupy. Syntetyczne wyszczególnienie takich cech przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Jakościowe różnice między małymi a dużymi przedsiębiorstwami

Cecha	Rodzaj przedsiębiorstwa	
	Małe, młode	Duże, ugruntowane
Model biznesowy	niesprawdzony	sprawdzony
Struktura organizacyjna	elastyczna	szttywna
Zasoby	rzadkie	obfite
Postrzeganie złożoności	na zewnątrz firmy	wewnątrz firmy
Pracownicy	oddani, zmotywowani	mniej lojalni, zorientowani na swoje interesy
Klienci	niezdobyci	zdefiniowani i zdobyci
Imperatyw strategiczny	uczyć się, budować sieć, sprawdzić się	obrona i dywersyfikacja

Źródło: S. Kraus, B.S. Reiche, C.H. Reschke, *Implications of Strategic Planning in SMEs for International Entrepreneurship Research and Practice* [w:] M. Terziovski (ed.), *Energizing Management through Innovation and Entrepreneurship: European Research and Practice*, Routledge, London 2008, s. 124.

Zapisy w powyższej tabeli nie oddają należycie zróżnicowania małych i średnich przedsiębiorstw, jednak określają bieguny poszczególnych cech, między którymi porusza się przedsiębiorstwo w trakcie swojej ewolucji. Ukazują, że foresight i zarządzanie strategiczne w MSP nie mogą być stosowane bezrefleksyjnie poprzez kopiowanie narzędzi i metod wykorzystywanych w dużych przedsiębiorstwach.

¹⁸ Ł. Waclawik, *Strategia czuwania – metoda antycypacyjnej analizy otoczenia konkurencyjnego* [w:] R. Borowiecki, M. Romanowska (red.), *System informacji strategicznej: wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2001, s. 123-138.

W tabeli 3 ukazano cechy MSP, które dodatkowo determinują wykorzystanie foresightu i zarządzania strategicznego w tego typu organizacjach.

Tabela 3. Cechy MSP wpływające na wykorzystanie foresightu i zarządzania strategicznego

Cechy ograniczające	Cechy sprzyjające
<ul style="list-style-type: none"> – ograniczone zasoby i czas – braki w <i>know-how</i> i wiedzy metodologicznej – wąska orientacja na jeden rynek lub produkt – potencjalnie zbyt duży nakład pracy jak na możliwości pracowników 	<ul style="list-style-type: none"> – bezpośredni kontakt z klientem – dobra znajomość rynku – wysoki poziom przedsiębiorczości – wysoka motywacja i identyfikacja pracowników z firmą – możliwość szybkiego wdrażania zmian

Źródło: Ibid., s. 112.

Z zaprezentowanych zestawień wyłania się koncepcja foresightu dla MSP komplementarnego względem zarządzania strategicznego i przyczyniającego się do osiągnięcia efektów synergii opisanych w tabeli 1. Foresight strategiczny w MSP ma bazować na atutach oraz uwzględniać ograniczenia wynikające ze specyfiki tego rodzaju firm. Ograniczone zasoby i koncentracja zarządzających na działaniach operacyjnych, niechęć do sformalizowanych procesów refleksji strategicznej przy jednoczesnej wysokiej elastyczności organizacyjnej, bezpośrednich kontaktach osobowych i szybkim przepływie informacji skłaniają do realizacji inicjatyw foresightowych zogniskowanych na konkretnym problemie, o prostej (lecz poprawnej) metodyce¹⁹, przejrzystej strukturze oraz względnie krótkim okresie realizacji.

Za główne wyzwanie w takiej sytuacji można uznać niewystarczające zasoby i kompetencje do przeprowadzenia rzetelnego i użytecznego badania foresightowego. Sposobem na przezwycięzenie tego ograniczenia może być inicjowanie wspólnych przedsięwzięć foresightowych przez grupy małych i średnich przedsiębiorstw (związki branżowe, klastry, grupy partnerów biznesowych). Przykładem takiego sieciującego działania jest pilotażowe badanie foresightowe zrealizowane w projekcie Mazowieckie Centrum Informacji Gospodarczej²⁰.

¹⁹ Zob. J. Nazarko (red.), J. Ejdys (red.), K. Dębowska, E. Glińska, K. Halicka, A. Kononiuk, A. Olszewska, A. Gudanowska, A. Magruk, Ł. Nazarko, *Metodologia i procedury badawcze w projekcie Foresight Technologiczny NT for Podlaskie2020: regionalna strategia rozwoju nanotechnologii*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2011.

²⁰ J. Nazarko, *Regionalny foresight gospodarczy. Metodologia i instrumentarium badawcze*, Związek Pracodawców Warszawy i Mazowsza, Warszawa 2013, s. 68-84.

Podsumowanie

Wysoka i wciąż rosnąca dynamika przeobrażeń społecznych, gospodarczych, politycznych i technologicznych, wysoki stopień niepewności oraz rosnąca złożoność powiązań między aktorami życia społeczno-gospodarczego powodują, że kompleksowe podejście do antycypacji przyszłości stało się wymogiem działalności i warunkiem koniecznym rozwoju. W pracy przedstawiono pogląd, że wymóg ten dotyczy nie tylko wielkich korporacji, lecz również małych i średnich przedsiębiorstw, które stanowią ponad 99% liczby wszystkich przedsiębiorstw w kraju, zatrudniają 70% wszystkich pracowników i tworzą ponad połowę wartości dodanej w gospodarce²¹. Argumentowano, że MSP mogą zwiększyć szanse osiągnięcia dynamicznej przewagi konkurencyjnej dzięki synergii zarządzania strategicznego i foresightu. W środowisku kierowniczym dominuje opinia, iż sam proces udoskonalania produktów i dotychczasowych technologii nie wystarcza, by osiągnąć w przyszłości sukces rynkowy²². Jak zauważają I. Badecka i J. Skonieczny, „powinno się zwiększyć wysiłki, żeby popularyzować foresight jako narzędzie ‘zmuśzające’ przedsiębiorstwo do badania swojej przyszłości”²³.

Literatura

- Badecka I, Skonieczny J., *Corporate foresight jako narzędzie badania przyszłości przedsiębiorstwa*, materiały z konferencji „Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji”, Zakopane 2009.
- Binsztok, A., Perechuda, K., *Nowe funkcje informacji we współczesnych koncepcjach zarządzania* [w:] R. Borowiecki, M. Kwieciński (red.), *Informacja w zarządzaniu przedsiębiorstwem: Pozyskiwanie, wykorzystanie i ochrona (Wybrane problemy teorii i praktyki)*, Zakamycze, Kraków 2003.
- Daheim C., *Corporate foresight. How to organize, run and manage a corporate foresight exercise. Examples and experiences*, prezentacja podczas UNIDO Workshop Session, 29-30 October 2009.
- Daheim C., Uerz G., *Corporate foresight in Europe: ready for the next stop?*, Second International Seville Seminar on Future-Oriented Technology Analysis: Impact of FTA Approaches on Policy and Decision-Making, Seville 2006.

²¹ *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2012 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2014, s. 40, 50.

²² Badecka I, Skonieczny J., Badecka I, Skonieczny J., *Corporate foresight jako narzędzie badania przyszłości przedsiębiorstwa*, materiały z konferencji „Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji”, Zakopane 2009, s. 41-51.

²³ Ibid.

- Diessl K., *Der Corporate-Foresight-Prozess. Zukunftsforschung in Unternehmen erfolgreich gestalten*, VDM, Saarbrücken 2006.
- Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2012 r.*, GUS, Warszawa 2014.
- Ejdys J., Kononiuk A., *Doskonalenie zarządzania strategicznego poprzez wykorzystanie koncepcji badań foresightowych*, „Przegląd Organizacji” 2013, nr 1.
- Ejdys J., Nazarko Ł., *Foresight gospodarczy instrumentem orientacji na przyszłość*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 340, Wrocław 2014.
- Fidler D., *Foresight defined as a component of Strategic Management*, „Futures” 2011, Vol. 43, No. 5.
- Jannek K., Burmeister K., *Corporate Foresight in Small and Medium-Sized Enterprises*, Foresight Brief No. 101, European Foresight Monitoring Network 2007.
- Johnson G., Scholes K., Whittington R., *Podstawy strategii*, PWE, Warszawa 2010.
- Kononiuk A., *Foresight jako nurt badawczy w naukach o zarządzaniu – stan badań w Polsce i przykłady zastosowań*, „Współczesne Zarządzanie” 2012, nr 4.
- Kraus S., Reiche B.S., Reschke C.H., *Implications of Strategic Planning in SMEs for International Entrepreneurship Research and Practice* [w:] M. Terziovski (red.), *Energizing Management through Innovation and Entrepreneurship: European Research and Practice*, Routledge, London 2008.
- Magruk A., *Foresight strategiczny w zarządzaniu innowacyjnym* [w:] L. Woźniak (red.), *Przedsiębiorczość, innowacyjność, foresight: aspekty ekonomiczne, społeczne i ekologiczne*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2008, s. 598-607.
- Memorandum of Understanding for the implementation of a European Concerted Research Action designated as “COST A22. Foresight Methodologies – Exploring New Ways to Explore the Future”*. Technical Annex, <http://phoenix.irc.ee/files/A22-e.pdf> (dostęp: 5.05.2014).
- Nazarko J., *Regionalny foresight gospodarczy. Metodologia i instrumentarium badawcze*, Związek Pracodawców Warszawy i Mazowsza, Warszawa 2013.
- Nazarko J. (red.), Ejdys J. (red.), Dębkowska K., Glińska E., Halicka K., Kononiuk A., Olszewska A., Gudanowska A., Magruk A., Nazarko Ł., *Metodologia i procedury badawcze w projekcie Foresight Technologiczny NT for Podlaskie 2020: regionalna strategia rozwoju nanotechnologii*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2011.
- Neef A., Daheim C., *Corporate foresight: the European perspective* [w:] C. Wagner (ed.), *Foresight, Innovation, and Strategy: Toward a Wiser Future*, World Future Society, Bethesda 2005.
- Rohrbeck R., *Corporate Foresight. Towards a Maturity Model for the Future Orientation of a Firm*, Physica Verlag 2011.
- Rumsfeld D., Wypowiedź podczas konferencji prasowej w Departamencie Obrony USA, Waszyngton, 12 lutego 2002, <http://www.defense.gov/transcripts/transcript.aspx?transcriptid=2636> (dostęp: 5.05.2014).

Slaughter R.A., *Futures for the Third Millennium: Enabling the Forward View*, Prospect Media, Sydney 1999.

Slaughter R.A., *The Foresight Principle. Cultural Recovery in the 21st Century*, Adamantine Press, London 1995.

Tsoukas H., Shepherd J., *Introduction: Organizations and Future, From Forecasting to Foresight* [w:] H. Tsoukas, J. Shepherd (eds.), *Managing the Future. Foresight in the Knowledge Economy*, Blackwell Publishing 2004.

Wacławik Ł., *Strategia czuwania – metoda antycypacyjnej analizy otoczenia konkurencyjnego* [w:] R. Borowiecki, M. Romanowska (red.), *System informacji strategicznej: wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2001.

AIMS AND FUNCTIONS OF FORESIGHT STUDIES IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

Summary: The aim of the paper is to analyse the concept of strategic foresight and to present its functions and aims. Three options for integrating foresight with strategic management were presented and potential benefits is that integration were explored. The article expands the idea of strategic foresight to small and medium enterprises and argues that the synergy of foresight and strategic management may increase SMEs' chances of attaining dynamic comparative advantage.

Keywords: strategic foresight, strategic management, small and medium enterprises.