

*Andrzej Szplit*

Akademia Nauk Stosowanych im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach  
<https://orcid.org/0000-0003-2161-8187>

*Marcin Szplit*

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach  
<https://orcid.org/0000-0002-0519-8939>

## Foresight kroczący wobec wymogów teorii instytucjonalnej przedsiębiorstwa

---

### Streszczenie

Wybór strategiczny w obecnej rzeczywistości musi być dokonany, zanim zostanie rozwiązany problem niepewności. Sytuacja niepewności i konieczność wyboru stanowią swoisty paradoks strategiczny, bowiem skutkiem dokonania trwałego wyboru niepewność przekształca się w ryzyko, które nie zawsze kończy się sukcesem. Ten paradoks powoduje, że wobec dużej niepewności decydenci starają się jak najdłużej zwlekać z dokonaniem wyboru. Nie zawsze pomocna może być w tym wybrana strategia działania. W prezentowanym artykule autorzy analizują procedurę foresight jako substytutu strategii lub jej wzbogacenia, jako metody oceny kierunku zmian zasadniczych czynników. Celem artykułu jest zbadanie skuteczności foresightu jako procesu ciągłego. W ujęciu syntetycznym celem artykułu jest wykazanie, że foresight kroczący może stanowić efektywne narzędzie wzmacniające procesy zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwach funkcjonujących w warunkach turbulencji, jednocześnie odpowiadając na ograniczenia identyfikowane we współczesnej literaturze przedmiotu dotyczącej niedoskonałości klasycznych strategii.

**Słowa kluczowe:** strategia, substytuty strategii, foresight kroczący, instytucjonalizm

**Kody klasyfikacji JEL:** M210, O210

---

## 1. Wprowadzenie

Najbardziej istotne problemy, z którymi mają do czynienia współczesne przedsiębiorstwa, to rywalizacja w procesie rewolucji naukowo-technicznej i w procesie globalizacji. Jest to szczególnie widoczne w przemyśle, gdzie gwałtownie skracają się cykle życia produktów. Dzięki technologiom informatycznym czas i przestrzeń zmniejszają się. Turbulentne otoczenie wymaga podjęcia nowych zadań w kierunku tworzenia systemów coraz bardziej elastycznych, wykorzystujących podsystem synergii, ale też uwzględniających zjawiska utrudniające procedury. Współczesne organizacje są systemami otwartymi i pozostają w ciągłej interakcji z otoczeniem, przez co nieostre stają się występujące między nimi granice. Systemy te podlegają dynamicznej transformacji, której głównymi determinantami są zmienność otoczenia opisywana modelem VUCA oraz proces digitalizacji [Schwab, 2016, s. 12–45]. Wobec obserwowanych problemów współczesności warto postawić pytanie, jakie są podstawy wyborów strategicznych przedsiębiorstw? Pojęcie „strategia” w odniesieniu do praktyki, ale i do analizy literatury przedmiotu staje się albo niedookreślone, albo wymagające wzbogacenia zakresu, czy też wręcz zastąpienia (substytutu). W dużym uproszczeniu decyzje strategiczne dotyczą celów strategicznych i sposobów ich osiągania, czyli strategii. Strategia jest planem działań określającym długofalowy kierunek i zakres działalności organizacji, osiągniętej dzięki swojej konfiguracji zasobów i kompetencji przewagę w zmieniającym się otoczeniu w celu spełnienia oczekiwań interesariuszy [Johnson, 2010, s. 39]. Szybko zmieniające się otoczenie powoduje, że sytuacje o dużym stopniu niepewności, złożoności i niejednorodności są odbierane jako takie, o których zbyt mało wiadomo, aby można było przygotować strategię. Już na wstępie menedżerowie napotykać na trudności w zdobyciu miarodajnych informacji, by je przetworzyć na użyteczną wiedzę, która zapewni sukces wyborów. Te trudności i presja czasu w procesach pracy skutkują podejmowaniem decyzji nie zawsze optymalnych. Nie brakuje więc też twierdzeń o zmierzchu strategii lub o konieczności jej uzupełnienia lub wręcz zastąpienia [Jędralska, 2010, s. 115].

Jedną z takich możliwości jest wdrożenie systemu foresightu, czyli badania nad przyszłością, które w odróżnieniu od prognozowania, z natury przyjmującego formę pasywną, ma charakter aktywny, badając, do jakich następstw mogą prowadzić zmiany i jakie rodzaje działań doprowadzą do alternatywnej wizji przyszłości [Jasiński, 2007, s. 15].

Celem artykułu jest ocena efektywności foresightu kroczącego jako narzędzia wspierającego procesy decyzyjne przedsiębiorstwa w warunkach rosnącej niepewności i niestabilności otoczenia. Autorzy podejmują próbę zweryfikowania, czy foresight – rozumiany jako proces ciągły, iteracyjny i adaptacyjny – może pełnić funkcję substytutu lub komplementarnego uzupełnienia tradycyjnych procedur strategicznych, których skuteczność istotnie ograniczają współczesne megatrendy technologiczne, presja czasowa oraz złożoność instytucjonalna.

Na poziomie metodycznym celem jest przedstawienie procedury pomiaru skuteczności foresightu kroczącego poprzez zastosowanie skali Likerta, umożliwiającej ocenę realizacji scenariuszy foresightowych w cyklach kwartalnych. Autorzy zmierzają do wykazania, że sys-

tematyczna ewaluacja foresightu pozwala na identyfikację obszarów wymagających korekty, a także na ocenę wpływu tej metody na model biznesowy, sytuację finansową oraz obszar społecznej inżynierii biznesu.

## 2. Strategia wobec problemów globalizacji i turbulencji otoczenia

Współczesna nauka o strategii znajduje się w fazie pluralizmu podejść, w której klasyczne koncepcje są wciąż obecne, lecz coraz częściej podlegają rewizji i uzupełnieniu. Tradycyjne ujęcia, wywodzące się z planistycznej szkoły Chandlera czy koncepcji pozycyjnej Portera, definiowały strategię jako długotrwały, względnie stabilny plan działania. Plan ten pozwalał przedsiębiorstwu uzyskiwać trwałą przewagę konkurencyjną. Równie istotne pozostaje podejście zasobowe, wskazujące na znaczenie unikalnych zasobów i kompetencji jako źródła przewagi. Ujęcia te tworzą fundament teorii strategii, lecz ich ograniczeniem jest założenie względnej stabilności otoczenia.

Na niestabilność otoczenia i wynikające z niej zagrożenia zwrócił uwagę Krupski, kiedy analizował zagadnienia szkoły zasobowej wobec kwestii chaosu i wymogu redundancji zasobów i kompetencji. Podejście do strategii, wobec procesów zachodzących w otoczeniu, wymaga więc rekonfiguracji. Taką rekonfigurację można odnaleźć w definicji strategii podanej przez Krupskiego, który twierdzi, że strategia to zdefiniowane *ex ante* okazje, które trzeba wykorzystać, oraz zidentyfikowane redundancje zasobów i kompetencji, które trzeba tworzyć ze względu na szanse i zagrożenia [Krupski, 2007, s. 15]. Ta definicja, uwzględniająca działanie przedsiębiorstwa w sytuacjach nieciągłych, może być podstawą do badań nad przyszłością ujętą w dalszej części artykułu w ramy foresightu kroczącego.

Dużą zasługą badań Krupskiego było włączanie do nauk zarządzania innych nauk, co także w przyszłości może pomóc przezwyciężać ograniczenia charakterystyczne dla nauk zarządzania i osiągnąć rezultaty badawcze pozwalające na zbudowanie uniwersalnej teorii zarządzania strategicznego i nauki o strategii. Czy to jest możliwe? Na takie pytanie odpowiada pozytywnie Romanowska [2014], stawia jednak kilka warunków, przede wszystkim zaakceptowania ograniczeń poznawczych i teoriiotwórczych wynikających z istoty nauk społecznych, dużej złożoności i specyfiki nauk o zarządzaniu i niefrustrowania się brakiem jednoznacznych wyników badań. Kolejne wyzwanie to przestrzeganie w badaniach empirycznych zasady triangulacji nakazującej łączenie różnych technik badawczych, podejść i badanych zbiorowości. Warto też, zdaniem Romanowskiej, przemysleć sprawę standaryzacji metod badawczych w zakresie strategii na wzór standaryzacji w psychologii w formie licencjonowanych testów, aby dać szansę badaczom na prowadzenie badań porównawczych. Romanowska [2014, s. 55] jest też wielką zwolenniczką korzystania z dorobku i metodologii innych dyscyplin naukowych.

Odniesienie się do propozycji naukowych profesora Krupskiego nasuwa pytanie o wypełnienie luki między potrzebami praktyki w dziedzinie zarządzania a ofertą nauk zarządzania.

Mamy tu na uwadze zagadnienia chaosu i dużej roli redundancji zasobów i kompetencji. Rokita [2003] ma tu szereg wątpliwości. W swoim wykładzie na inaugurację roku akademickiego 2003/2004 w ówczesnej Akademii Ekonomicznej w Katowicach Rokita przedstawił je w formie dylematów: ryzyko i niepewność w zarządzaniu, luka między praktyką a naukami zarządzania, niedoskonałość prognoz jako główna przeszkoda przewidywania zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa, strategię uczenia się organizacji jako narzędzie radzenia sobie z nieprzewidywalnością i gwałtownością zmian w otoczeniu, logiczny inkrementalizm, ewolucjonizm i podejmowanie podwyższonego ryzyka jako czynniki stanowiące podstawę strategii uczenia się organizacji. Rokita zaznacza, że obok braku strategii, nieumiejętności uczenia się, jak stworzyć dobrą strategię, wielkim problemem jest zła strategia. Zła strategia prowadzi bowiem do błędnych decyzji, a te skumulowane mogą prowadzić do kryzysów w wymiarze sektora, a nawet globalnym [Rokita, 2003, s. 3].

Krupski zagadnienie redundancji wiązał z problemami strategii rozwoju organizacji. Jak słusznie stwierdza Suszyński [2019], kontynuacja prac Krupskiego nad istotą strategii w ujęciu zasobowym oraz relacjami pomiędzy strategią a jej kluczowymi elementami – okazjami i redundancją zasobów – doprowadziły do sformułowania syntetycznego modelu ujęcia tych zagadnień, inspirowanego teorią dialektyczną i teorią zmian. Suszyński nawiązuje do zbudowania przez Krupskiego swoistego „prawa obywatelskiego” dla redundancji jako kategorii poznawczej i praktycznej. Wskazuje jednocześnie na rozwijanie przez Krupskiego podejścia zasobowego, identyfikując zarazem:

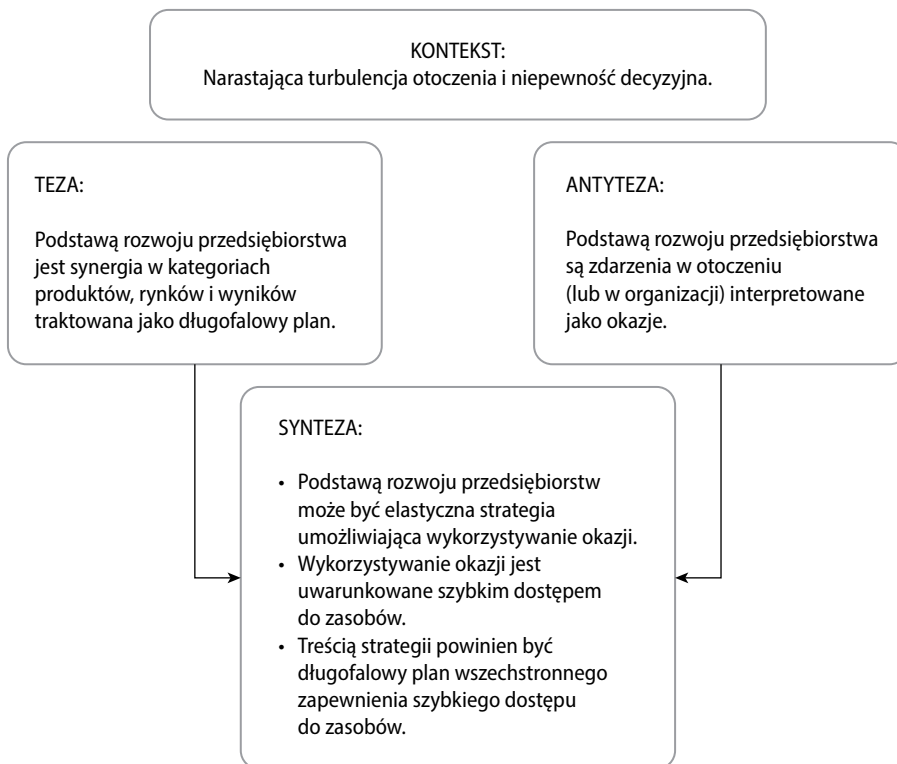
- pełnię możliwości i korzyści wynikających z właściwie prowadzonej redundancji zasobów przedsiębiorstwa,
- redundancję zasobów jako zasadnicze narzędzie budowania elastycznej organizacji gospodarczej, będącej w stanie sprawnie funkcjonować i rozwijać jedynie w warunkach współczesnej turbulencji jej otoczenia,
- „strategiczność” redundancji – potrzebę formułowania strategii przedsiębiorstwa z uwzględnieniem apriorycznego formułowania zasobów, procesów i struktur pod kątem ich sytuacyjnego (okazje), synergicznego kształtowania,
- operacyjne korzyści stosowania redundancji, jej wpływ na bieżące wielkości i wskaźniki przedsiębiorstwa,
- podejście systemowe jako najwłaściwszą, spójną z ideą podejścia zasobowego, formułę metodologicznego ujęcia redundancji w organizacji [Suszyński, 2019, s. 78].

Zasługą Krupskiego była potrzeba zwrócenia uwagi na tę „swoistość prawa obywatelskiego dla redundancji zasobów i kompetencji, jako kategorii poznawczej i praktycznej”, które to elementy zarządzania, a głównie budowy strategii, powinny być poddane odpowiednim procedurom.

Ta „swoistość” tej procedury będzie interpretowana w dalszej części artykułu w związku z rozwiązaniami dotyczącymi uzupełniania lub zastępowania strategii. Wynika to z aktualnych warunków społeczno-gospodarczych, określanych mianem turbulentnych, charakteryzujących się wysokim poziomem niepewności, złożoności i niejednoznaczności (koncepcja

VUCA). Dlatego wyraźnie zaznacza się zwrot w stronę podejść dynamicznych i adaptacyjnych. To, co zagraża skutecznym procedurom strategicznym, to: turbulentne otoczenie, niepewność zamiast ryzyka, globalizacja i digitalizacja oraz nowe formy konkurencji. Nie-skuteczność tradycyjnych strategii objawia się m.in. w tym, że strategie formalne pozostają „na półce”, a faktyczne strategie podejmowane są *ad hoc*, że firmy rezygnują ze sztywnych planów strategicznych na rzecz zwinności (ang. *agility*) i foresightu, oraz że panuje dominacja krótkoterminowej adaptacji nad długoterminowym planowaniem.

Rysunek 1. Generowanie strategii wykorzystywania okazji w rozwoju organizacji



Źródło: Krupski [2013, s. 101].

Powstaje więc pytanie: co zamiast tradycyjnej strategii? Wydaje się, że są to:

- foresight (także kroczący) – ciągle monitorowanie trendów i aktualizowanie rozwoju, ta metoda będzie przedstawiona w kolejnej części artykułu,
- strategie adaptacyjne – oparte na eksperymentowaniu i szybkim uczeniu się,
- dynamiczne zdolności (ang. *dynamic capabilities*) – zdolność do ciągłej rekonfiguracji zasobów i kompetencji,
- zwinne zarządzanie (ang. *agile, lean*) – podejścia iteracyjne, oparte na elastyczności.

### 3. Foresight kroczący – procedura przyszłości

Podstawową przyczyną problemów skutecznej strategii jest wzrost złożoności i nieprzewidywalności otoczenia biznesowego, co dobrze opisuje strategiczna rama koncepcyjna VUCA. Model ten, wywodzący się z teorii strategicznych U.S. Army War College, stał się uniwersalnym narzędziem diagnozy warunków, w jakich funkcjonują współczesne organizacje [Bennett, Lemoine, 2014, s. 27–35]. W odpowiedzi na to również tradycyjne teorie strategii muszą odejść od rutynowych procedur na rzecz elastyczności, prognozowania i wspierania decyzji. Katalizatorem przeobrażeń jest czwarta i piąta rewolucja przemysłowa. Jak wskazuje Schwab, megatrendy technologiczne, w szczególności digitalizacja, znacznie zmieniają modele biznesowe i procesy strategiczne [Schwab, 2016, s. 56–78].

W kontekście teorii strategii digitalizacja nie jest zjawiskiem nowym, ale jej obecna forma, oparta na zaawansowanej analityce Big Data, sztucznej inteligencji i uczeniu maszynowym, stanowi jakościową zmianę [Weber, Schaeffer, 2020, s. 88]. Rodzi to swoisty paradoks między zmierzchem strategii a jej transformacją. Pojawiają się też głosy o strategii bez strategów, podsycane obawy przed zastąpieniem specjalistów przez zautomatyzowane systemy prognozytyczne. Wydaje się, że rzeczywistość leży pomiędzy tymi skrajnościami. Nie dojdzie do likwidacji funkcji, lecz do jej głębokiej transformacji. W konsekwencji doprowadzi to albo do wzbogacenia podejścia strategii, albo do jej zastąpienia. Wydaje się, że w obu tych wariantach może występować foresight.

Przemiany zachodzące we współczesnej teorii strategii mają charakter wielowymiarowy, dotykają wszystkich poziomów zarządzania. Szczególnie istotna jest transformacja technologiczna, która wywiera bezpośredni wpływ na agentów zmiany (foresightu, strategii).

Fundamentalna transformacja współczesnej teorii strategii i roli agenta zmiany (foresightu, strategii) wynika z dynamicznego rozwoju technologii cyfrowych, którego jednym z kluczowych emanacji jest sztuczna inteligencja. Tradycyjna rola stratega (agenta zmiany) ewoluuje w kierunku doradcy biznesowego, wyposażonego w narzędzia analityczne oparte na AI. Przemiany te zmieniają sposób funkcjonowania przedsiębiorstw i wymagają od agentów zmiany nowych kompetencji oraz adaptacji do zmieniających się warunków.

Te okoliczności prowadzą do implementowania metod ułatwiających prognozowanie. Jedną z nich jest foresight – metoda początkowo związana z prognozowaniem technologicznym, które zostało zapoczątkowane w latach 30. ubiegłego wieku. Szerokie rozpowszechnienie prognozowania technologicznego nastąpiło na przełomie lat 50. i 60. ubiegłego wieku [Borodako, 2009, s. 13]. Prognozowanie z natury przyjmuje formę pasywną, bada i analizuje opracowaną ścieżkę parzystości. Natomiast foresight, obejmując coraz szerszy zakres życia gospodarczego i społecznego, nabrał charakteru aktywnego, badając, do jakich następstw mogą prowadzić poszczególne zmiany i jakie opcje działania doprowadzą do alternatywnego rozwoju przyszłości. Nie chodzi w nim wyłącznie o prognozowanie, ale o tworzenie wizji przyszłości i mobilizowanie interesariuszy do podejmowania decyzji strategicznych.

Kluczowe elementy koncepcji foresightu:

- orientacja na przyszłość – badanie trendów, szans i zagrożeń w perspektywie średnio- i długoterminowej,
- partycypacyjność – udział różnych grup interesariuszy,
- scenariuszowość – budowa alternatywnych scenariuszy rozwoju i analiza ich konsekwencji,
- strategiczny charakter – foresight wspiera podejmowanie decyzji strategicznych, redukuje niepewność i pozwala lepiej przygotować się na przyszłe zmiany,
- proces ciągły – to nie jednorazowe badanie, lecz cykl, który można aktualizować, np. w postaci foresightu kroczącego.

Narzędzia foresightu to analiza trendów, scenariusze Delphi, roadmapping, wskaźniki skuteczności, dostępności, wariantowo pozostałe wskaźniki finansowe i symulacyjne.

W przeprowadzonych badaniach wykazano, że foresight spełnia w przedsiębiorstwach trzy podstawowe funkcje [Rohrebeck, 2008, s. 29]:

- pozwala reagować na pojawiające się szanse i zagrożenia,
- pozwala na redukcję niepewności,
- umożliwia kształtowanie przyszłości.

Foresight w przedsiębiorstwach stosowany jest od ponad 30 lat, ale dopiero ostatnia dekada przyniosła zainteresowanie tą metodą studiów nad przyszłością. Pomimo braku sztywnych ram metodycznych, stosujący go eksperci wskazywali na cztery etapy [Becker, 2007, s. 3]:

- sformułowanie problemu badawczego,
- wybór źródeł informacji,
- analiza danych,
- przygotowanie oraz wdrożenie procesu decyzyjnego.

Wśród najczęściej stosowanych metod foresightu wymienia się: metodę Delphi, burzę mózgów, metodę segmentacji otoczenia, metody scenariuszowe, wielowarstwową analizę przyczynową, metody symulacyjne i modelowanie zjawisk [Jasiński, 2007, s. 17–24].

Reasumując można ująć, że strategia jest wyborem i planem działania w określonych warunkach, a foresight jest procesem badania i rozumienia niepewnej przyszłości, aby lepiej przygotować grunt pod strategię.

**Tabela 1. Różnice między strategią a foresightem**

Kryterium	Strategia	Foresight
Cel	Wyznaczenie długofalowych kierunków działania i osiągnięcia przewagi konkurencyjnej (realizacja misji)	Rozpoznanie możliwych trendów i niepewności oraz przygotowanie organizacji na różne scenariusze
Horyzont czasowy	Zwykle średni i długi okres (3–10 lat)	Bardzo długi okres (10–30 lat i więcej), szczególnie w obszarach technologii, społeczeństwa, gospodarki
Charakter	Normatywny – określa, co i jak będziemy robić	Eksploracyjny – bada, co może się wydarzyć
Podstawa	Analiza zasobów wewnętrznych i toczenia (SWOT, PEST, 5 sił Portera itp.)	Analiza trendów, megatrendów, sygnałów słabych, scenariuszy, opinii ekspertów

cd. tabeli 1

Kryterium	Strategia	Foresight
Stopień pewności	Zakłada względną przewidywalność i możliwość kontroli	Uznaje niepewność i wielość możliwych wariantów przyszłości
Rezultat	Konkretne cele strategiczne, programy i plany działania	Scenariusze, wizje, mapy drogowe, rekomendacje dla polityki i innowacji
Rola w organizacji	Narzędzie decyzyjne i wdrożeniowe – wskazuje kierunek działania	Narzędzia poznawcze i przygotowawcze – wspiera myślenie strategiczne, ale nie zastępuje decyzji
Orientacja	Tu i teraz w perspektywie przewidywalnego okresu	Co dalej? – poszerzenie pola widzenia, antycypacja zmian
Styl działania	Reaktywno-adaptacyjny, oparty na realizacji przyjętych wyborów	Proaktywny, oparty na dialogu, partycypacji w uczeniu się

Źródło: opracowanie własne.

Przydatnym wyborem może być wdrożenie analizy procesu w trybie ciągłym poprzez zastosowanie metody foresightu kroczącego. Jest to metoda oparta na ciągłym aktualizowaniu procesu prognozowania i dostosowywania, bardziej elastyczna niż statyczna strategia. W tej metodzie ustala się proces badawczy podzielony na określone liczby kwartałów, pozwala to na połączenie myślenia długoterminowego z rytmem bieżącego planowania operacyjnego.

#### 4. Procedura oceny skuteczności z wymogami instytucjonalnej teorii

Perspektywa instytucjonalna rozpatruje badanie sytuacji w obszarze instytucji otoczenia biznesu. Szczególnie w dobie turbulencji i globalizacji sprawa ta nabiera większego znaczenia. Perspektywa instytucjonalna zakłada kształtowanie procesów gospodarczych poprzez zmiany struktury instytucji i system prawa.

Tworzeniu, utrzymaniu i egzekwowaniu instytucji towarzyszą koszty transakcyjne. Istotnym elementem perspektywy instytucjonalnej są przypadki nielojalności stron kontraktów. W relacjach rynkowych nielojalność może przybrać formę błędnej informacji. Stąd tak przydatna metoda monitorowania procesu ciągłego z bieżącą korektą, a taką umożliwia wdrożenie systemu foresightu kroczącego. Uwzględnienie tych zjawisk przez pryzmat kosztów transakcyjnych, zwłaszcza wobec ograniczonego zasobu treści operacyjnych takiego rozumowania, powinno być wyzwaniem dla nauki i praktyki [Williamson, 1998, s. 312].

W obecnym okresie turbulencji otoczenia szczególną uwagę należy poświęcić na tworzenie bardziej urozmaiconego układu instytucjonalnego, co umożliwi foresight kroczący. Poniżej przedstawiony jest scenariusz oparty o procedurę foresightu kroczącego w wersji wzbogacającej strategię przedsiębiorstwa. Zdaniem autorów artykułu na stopień oceny procedury foresightu kroczącego wpływają czynniki, które można przyporządkować do następujących grup w scenariuszu foresightu:

- model biznesowy,
- otoczenie,
- analiza sytuacji finansowej,
- społeczna inżynieria biznesu.

Pytania zawarte w tych grupach odnoszą się do strategii przedsiębiorstwa z zamiarem jej wzbogacenia.

- 1) Rozpoczęcie procedury to pytanie, czy strategia przedsiębiorstwa wynika z modelu biznesowego?
- 2) Następnie rozpatrywany jest model biznesu będącego częścią scenariusza foresightu:
  - a) Czy przedsiębiorstwo będzie mieć zidentyfikowane czynniki wpływające na przychody ze sprzedaży?
  - b) Czy przedsiębiorstwo będzie uwzględniać zasady zgodności norm i uregulowań według metody compliance?
  - c) Czy przedsiębiorstwo będzie tworzyć zasady według wymogów instytucjonalnej teorii?
  - d) Czy przedsiębiorstwo będzie tworzyć wartość dla klienta w sferze dotyczącej:
    - technologii?
    - produktu?
    - opakowania?
    - marketingu sprzedaży?
    - dystrybucji?
    - badań i rozwoju?
    - jakości?
    - ekologii?
  - e) Czy organizacja będzie realizować działania w ramach łańcucha wartości w obszarze:
    - logistyki zaopatrzenia?
    - logistyki produkcji?
    - logistyki dystrybucji?
    - badań i rozwoju?
    - marketingu?
    - usług finansowych?
    - licencjonowania produktów?
    - przestrzegania norm ekologicznych?
  - f) Czy przedsiębiorstwo będzie określać potencjał konkurencyjny posiadanych zasobów i kompetencji w obszarach:
    - działalności badawczo-rozwojowej?
    - technologii?
    - zarządzania jakością?
    - logistyki zaopatrzenia?
    - marketingu?
    - finansów?

- zatrudnienia?
  - organizacji?
  - ochrony środowiska?
- g) Czy przedsiębiorstwo będzie poszukiwać dostosowanych do warunków właściwych relacji z pracownikami?
- h) Czy przedsiębiorstwo będzie doskonalić organizację pracy z użyciem AI/ML?
- 3) Otoczenie:
- a) Czy przedsiębiorstwo będzie znać rynek i jego ograniczenia?
- b) Czy przedsiębiorstwo będzie znać konkurentów, szczególnie najważniejszego konkurenta?
- c) Czy przedsiębiorstwo będzie znać klientów?
- d) Czy przedsiębiorstwo będzie znać umowy z partnerami?
- e) Czy przedsiębiorstwo będzie mieć umowy długoterminowe z dostawcami?
- f) Czy przedsiębiorstwo będzie mieć umowy długoterminowe z kooperantami?
- g) Czy przedsiębiorstwo będzie mieć umowy długoterminowe z usługodawcami?
- h) Czy przedsiębiorstwo będzie znać potrzeby społeczności lokalnej?
- i) Czy przedsiębiorstwo będzie uwzględniać zmiany w regulacjach prawnych?
- j) Czy przedsiębiorstwo będzie znać determinanty instytucjonalizacji otoczenia biznesu?
- k) Czy przedsiębiorstwo będzie wrażliwe na zmiany polityki fiskalnej?
- l) Czy przedsiębiorstwo będzie wrażliwe na zmiany polityki pieniężno-kredytowej?
- m) Czy przedsiębiorstwo będzie uwzględniać zmiany w ochronie środowiska?
- 4) Analiza sytuacji finansowej:
- a) Czy przedsiębiorstwo będzie wykazywać stały wzrost przychodów ze sprzedaży?
- b) Czy przedsiębiorstwo będzie wykazywać dodatni wynik w działalności operacyjnej?
- c) Czy przedsiębiorstwo będzie wykazywać wzrost wskaźników rentowności sprzedaży aktywów i kapitału w tym kapitału własnego i kapitału obrotowego netto?
- d) Czy przedsiębiorstwo będzie mieć dodatni, stabilny przepływ pieniędzy?
- e) Czy przedsiębiorstwo będzie się kierować złotą lub co najmniej srebrną regułą bilansową?
- f) Czy przedsiębiorstwo będzie zachowywać płynność finansową?
- g) Czy wypracowany zysk będzie w znacznym stopniu przeznaczany na rozwój przedsiębiorstwa?
- 5) Społeczna inżynieria biznesu:
- a) Czy przedsiębiorstwo będzie stosować reguły społecznej inżynierii biznesu?

Aby określić stopień skuteczności realizowany w przewidzianym scenariuszu foresightu, proponuje się badanie wykorzystujące skalę Likerta. Badanie zgodnie z zasadą foresightu kroczącego powinno się odbywać w kwartalnym interwale [Szplit, 2022, s. 58].

$$S = \frac{1}{n} \sum_{w=1}^3 K_w \times w$$

gdzie:

$S$  – stopień skuteczności scenariusza foresightu,

$n$  – liczba czynników,

$K_w$  – liczba odpowiedzi dla  $w = 1, 2, 3$ ,

$w$  – wartość odpowiedzi przy zastosowaniu trzystopniowej skali Likerta, gdzie 1 – nie dotyczy, 2 – częściowo dotyczy 3 – całkowicie dotyczy.

W zależności od uzyskanych wyników wskaźnika  $S$ , który może przyjmować wartości od 1 do 3, można ocenić stopień skuteczności opracowanego scenariusza foresightu.

## 5. Podsumowanie

Foresight kroczący już dziś jest narzędziem, które łączy prognozowanie, strategię i uczenie się w ruchu. Autorzy do badań wykorzystali ustalenia o potrzebie redundancji zasobów i kompetencji w realizacji strategii w warunkach turbulencji otoczenia. Ta zasada opracowana przez Krupskiego była punktem wyjścia do prognozowania aktywnego, jakim jest foresight kroczący. Pomocne w kontynuacji projektu były też propozycje Romanowskiej o potrzebie wykorzystania w badaniach zasady triangulacji wykorzystującej w procedurze badawczej łączenie różnych metod.

Foresight kroczący pozwala na bieżące dostosowanie planów do zmieniającego się otoczenia, łączy perspektywę długoterminową z krótkoterminową, ułatwia zarządzanie niepewnością, wzmacnia presję na innowacyjność, ułatwia budowę konsensu i współpracy. Kieruje przedsiębiorstwo w stronę cyfryzacji i sztucznej inteligencji, może zastępować klasyczną strategię w branżach wysokiej zmienności (np. IT, biotechnologii, energii odnawialnej).

## Bibliografia

### Wydawnictwa zwarte

1. Borodako, K. (2009). *Foresight w zarządzaniu strategicznym*. Warszawa: C.H. Beck.
2. Jasiński, L.J. (2007). *Myślenie perspektywiczne. Uwarunkowania badania przyszłości typu foresight*. Warszawa: Instytut Nauk Ekonomicznych PAN.
3. Jędralska, K. (2010). *Zarządzanie niepewnością*. Katowice: Wydawnictwo AE.
4. Johnson, G. (2010). *Podstawy strategii*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
5. Krupski, R. (2013). *Teorie zmian w teorii zarządzania strategicznego. Próba kojarzenia*. W: *Zarządzanie strategiczne. Quo vadis?* R. Krupski (red.). Wałbrzych: Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości.
6. Krupski, R. (2007). *Bariery efektywności badań naukowych z zakresu zarządzania strategicznego*. W: *Zarządzanie strategiczne w warunkach niepewności*, R. Krupski (red.). Wałbrzych: Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości.

7. Rohrebeck, R., Mahdjour Knab, S., Friese, T. (2008). *Benchmarking Report. Strategic Foresight in Multinational Companies* Berlin: European Corporate Foresight Group.
8. Romanowska, M. (2014). Bariery efektywności badań naukowych z zakresu zarządzania strategicznego. W: *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, R. Krupski (red.). Wałbrzych: Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości.
9. Rokita, J. (2003). *Inauguracja roku akademickiego 2003/2004*. Forum UE Katowice.
10. Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. London: Penguin Books.
11. Weber, J., Schaeffer, U. (2020). *Einführung in das Controlling* (16 Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
12. Williamson, O.E. (1998). *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu. Firmy, rynki, relacje kontraktowe*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

### Artykuły naukowe

1. Becker, P. (2009). Corporate Foresight in Europe, Foresight Brief 2007, No 082, The European Foresight Monitoring Network.
2. Bennet, N., Lemoine, G.J. (2014). What VUCA Really Means for You, *Harvard Business Review*, 92 (1/2).
3. Suszyński, C. (2019). Redundancja jako kluczowa kategoria podejścia zasobowego, *Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae*, 23(2), s. 73–85.
4. Szplit, A. (2022). Partnerstwo publiczno-prywatne skuteczną hybrydą społeczno-ekologicznego gospodarowania, *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH*, 183, s. 47–60.

---

## Progressive Foresight in View of the Requirements of the Institutional Theory of the Firm

---

### Abstract

A strategic choice in the current reality must be made before the problem of uncertainty is resolved. The situation of uncertainty and the necessity to make a choice give rise to a specific strategic paradox, since making a lasting decision may transform uncertainty into risk, which does not always lead to success. This paradox causes decision-makers to postpone their choices for as long as possible in the face of high uncertainty. A chosen strategy of action may not always prove helpful in this regard. The present article analyses the foresight procedure as a substitute for the strategy or its enhancement to serve as a method for assessing the direction of change in fundamental factors. The aim of the article is to examine the effectiveness of foresight as a continuous process. The applied method depends on the requirements of the adaptive efficiency of the institutional theory of the firm.

**Keywords:** institutionalism, progressive foresight, strategy, strategy substitutes

---