

*Tadeusz Falencikowski*

Wydział Zarządzania i Ekonomii, Katedra Zarządzania  
Politechnika Gdańska

## Wykorzystanie słabych sygnałów, foresightu i ciągu zarządzania strategicznego w konfiguracji biznesu przyszłości

---

### Streszczenie

Burzliwość współczesnego otoczenia wyostrowa zagadnienie przystosowania prowadzonej działalności gospodarczej do funkcjonowania w przyszłości. Do osiągnięcia sukcesu w biznesie przyszłości przyczynić się może wykorzystanie dostępnej już obecnie wiedzy. Na szczególną uwagę zasługuje teoria słabych sygnałów, metoda foresight oraz ciąg zarządzania strategicznego, które w połączeniu umożliwiają wypracowanie stanowiska w sprawie kształtu biznesu przyszłości. Przeprowadzone w niniejszej pracy badania teoretyczne potwierdzają przydatność tej wiedzy. Wykorzystanie wymienionych instrumentów rozpoznania przyszłości do nakierowania biznesu na przyszłość zwiększa szanse menedżerów na sukces.

**Słowa kluczowe:** słabe sygnały, foresight, ciąg zarządzania strategicznego, model biznesu, biznes w przyszłości

**Kod klasyfikacji JEL:** M19

---

## 1. Wprowadzenie

Wielu obserwatorów współczesnych warunków prowadzenia biznesu uważa, że mają one charakter burzliwy. Wymienioną burzliwość otoczenia biznesu w sposób znamieny znaczą nieliniowość zmian, a szczególnie zmian produktowych i organizacyjnych. Taki charakter zmian stawia przed menedżerami wyzwania w zakresie przyszłości prowadzonego biznesu. Obecnie nie budzi oporu stwierdzenie, że przyszłość kształtuje się dzisiaj. W tym kontekście można sformułować pytanie: W jaki sposób prowadzić biznes dzisiaj, aby odnosić sukces obecnie i w przyszłości? Zagadnienie to spędza sen z powiek niejednego menedżera i naukowca. Celem podjętych tutaj prac jest sformułowanie zarysu owego sposobu postępowania.

Na podstawie własnych wieloletnich doświadczeń w prowadzeniu działalności gospodarczej, zrealizowanych prac naukowych oraz wykonanych studiów literatury przyjmuje się założenie, że uzyskanie odpowiedzi na postawione pytanie wymaga oparcia się na teorii słabych sygnałów, wykorzystania foresightu oraz zastosowania ciągu zarządzania strategicznego biznesem.

Opierając się na określonym celu oraz przyjętym założeniu można sformułować hipotezę: sukces obecnie i w przyszłości osiągną te przedsiębiorstwa, które właściwie odczytają słabe sygnały przyszłych potrzeb ludzkich, na ich podstawie stworzą pomysł na biznes, skonfigurują model biznesu przyszłości oraz wdrożą strategię pozwalającą wygrać konkurencję.

W trakcie prowadzonych prac zostaną wykorzystane studia literatury, ujmującej teorię słabych sygnałów, foresightu oraz ciągu zarządzania strategicznego biznesem. Ponadto zastosowano metody wnioskowania logicznego oraz triangulację. Można sądzić, że osiągnięte wyniki badań mogą być wykorzystane zarówno na gruncie zarządzania gospodarczego, jak i publicznego.

Praca ma charakter teoriiotwórczy i jest wstępnym krokiem do zbudowania koncepcji badań podstawowych w tym obszarze. Całość rozważań mieści się w zakresie zarządzania strategicznego.

## 2. Podstawowe składniki koncepcji słabych sygnałów w zarządzaniu biznesem

Pojęcie słabych sygnałów w zarządzaniu wprowadził H.I. Ansoff<sup>1</sup>, określając je jako nieprecyzyjne, wczesne oznaki nieuchronnie zbliżających się istotnych zdarzeń. Koncepcję tę rozwijano dalej<sup>2</sup>, co pozwoliło na pogłębienie rozumienia istoty słabych sygnałów. W zakresie definiowania warte przywołania są określenia sformułowane przez:

<sup>1</sup> H.I. Ansoff, *Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals*, „California Management Review” 1975, vol. 18, no. 2.

<sup>2</sup> Zob. A. Nalepka, J. Bąk, *Implikacje praktyczne koncepcji słabych sygnałów dla zarządzania strategicznego*, <http://janek.uek.krakow.pl/~kzzo/2.4.pdf>, dostęp 25.09.2017.

- A.K. Koźmińskiego – słabo zauważalne tendencje, które mogą w przyszłości wywrzeć zasadniczy wpływ na przewagę konkurencyjną<sup>3</sup>,
- E. Hiltunena – dzisiejsze wczesne formy informacji, które mogą przepowiedzieć zmiany w przyszłości<sup>4</sup>.
- A. Nalepkę i J. Bąka – „prospektywna oznaka posiadająca nieostre pole semantyczne. Jest nośnikiem komunikatu o określonych atrybutach obiektu i umożliwia w wyprzedzeniu czasowym identyfikację możliwych zmian otoczenia w przyszłości”<sup>5</sup>.

Przytoczone tutaj definicje oddają istotę słabych sygnałów oraz pozwalają na wskazanie ich cech głównych<sup>6</sup>:

- są one związane z ewentualnymi przyszłymi zdarzeniami mającymi zdolność wywierania wpływu na przedsiębiorstwo (w tym jego konkurencyjność),
- powinny ostrzegać wystarczająco wcześnie, aby umożliwić menedżerom reakcję,
- nie są kwantyfikowalne – ich charakter jest raczej jakościowy niż ilościowy,
- są niejednoznaczne – dają wskazówki, ale nie dają pewności,
- mają charakter fragmentaryczny, przez co nieostre jest ich pole semantyczne.

Poszukiwać słabych sygnałów należy, jak wskazuje A.K. Koźmiński<sup>7</sup>, wewnątrz przedsiębiorstwa oraz w jego otoczeniu. Do tych pierwszych można zaliczyć np. symptomy zużywania się kultury organizacyjnej, zaś do drugich – np. zarysowujące się słabości w przewadze konkurencyjnej.

Warto także wskazać na źródła słabości sygnałów. Zwracają na nie uwagę A. Nalepka i J. Bąk. Wymienieni badacze wskazują, że obiekty w otoczeniu ciągle wysyłają sygnały będące nośnikami komunikatów, które mają charakter potencjalny i aktywny. Potencjalny charakter komunikatów oznacza występowanie informacji obiektywnych, niezależnych od obserwatora. Każdy obiekt „coś” komunikuje, a informacje są treścią tego komunikatu. Aktywny charakter komunikatów ujmuje występowanie informacji subiektywnych, kontekstowo absorbowanych przez obserwatora. Wobec tego można zaznaczyć, że występuje różnica między emitującym sygnał obiektem a przypisanym sygnałowi znaczeniem. To tutaj występują źródła słabości sygnałów. Mogą one być powiązane z siłą sygnału (skąpa ilość informacji) oraz konceptualnym odbiorem pola znaczeń niesionych przez sygnał (słabość semantyczna).

Dopełnieniem zarysowanego tutaj obrazu będzie model słabego sygnału. Opierając się na cytowanej pracy Nalepki i Bąka, którzy wykorzystali wyniki prac E. Hiltunena<sup>8</sup>, warto przywołać model słabego sygnału, ujawniający jego wymiary (rysunek 1).

<sup>3</sup> A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 100.

<sup>4</sup> E. Hiltunen, *The Futures Window – a Medium for Presenting Visual Weak Signals to Trigger Employees. Futures Thinking in Organization*, Helsinki School of Economics, Working Papers W-423, April 2007.

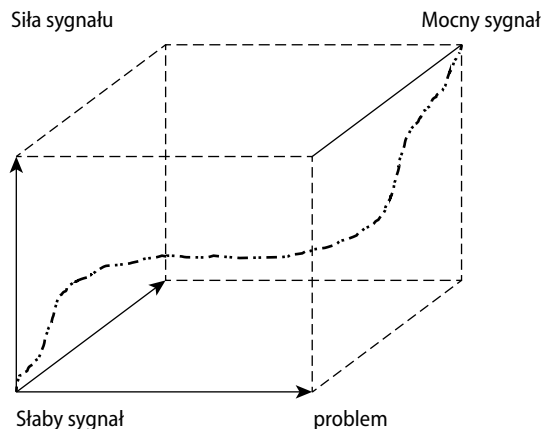
<sup>5</sup> A. Nalepka, J. Bąk, *Implikacje...* op.cit. s. 114–115.

<sup>6</sup> Zob. ibidem.

<sup>7</sup> A.K. Koźmiński, *Zarządzanie...*, op.cit.

<sup>8</sup> E. Hiltunen, *The Future Sign and Its Three Dimension*, „Futures” 2008, vol. 40, no. 3.

Rysunek 1. Trójwymiarowy model słabego sygnału



Źródło: Hiltunen E., *The Future Sign and Its Three Dimension*, „Futures” 2008, vol. 40, no. 3.

Ukazane na rysunku 1 wymiary słabego sygnału to:

- siła sygnału – informacje i ich widoczność, zatem jakość i ilość informacji;
- problem – liczba powiązanych zdarzeń; w innym ujęciu rozbieżność między stanem obecnym a oczekiwanym;
- interpretacja – stopień zrozumienia sygnału; zatem to siła zdolności semantycznych obserwatora, związana z jego zdolnościami heurystycznymi i progiem wrażliwości dostrzegania nowych stanów rzeczywistości.

Opierając się na pracach wymienionych badaczy, można przyjąć, że sygnał fluktuuje od słabego do mocnego, gdy co najmniej jeden wymiar osiąga wzrost. Osiągnięcie przez sygnał poziomu mocnego zwykle powoduje, że odczytuje go wielu menedżerów, przez co mogą się oni (a przez to cała branża) przygotować do zmian. W takiej sytuacji wygranie walki konkurencyjnej napotyka na trudności.

Diagnozowanie słabych sygnałów ma na celu wczesne rozpoznanie przyszłych stanów otoczenia dalszego i bliższego. Celem tego jest przygotowanie przedsiębiorstwa na nadchodzące zmiany w prowadzonym biznesie. Zatem działanie to jest nastawione na przewidywanie przyszłości biznesu. Zagadnienia te znajdują się w obszarze foresight, zatem potrzebne jest przedstawienie istotnych dla omawianego tematu elementów tej metody.

### 3. Istotne elementy foresightu

Zauważenie słabych sygnałów przyszłych zmian prowadzonego biznesu powinno skłonić menedżera do podjęcia usystematyzowanych działań w zakresie rekonfiguracji prowadzonego biznesu. W tym celu konieczne jest podjęcie wysiłków nakierowanych na przewidywanie przyszłości. Wsparciem dla takich wysiłków są badania typu foresight. Określa się je

jako proces pomiaru oraz oceny przyszłych potrzeb, szans, zagrożeń i wyzwań związanych z rozwojem społecznym, ekonomicznym i technicznym przedsiębiorstwa<sup>9</sup>. W literaturze wskazuje się, że foresight nie ma zamiaru formułowania przewidywań; raczej jest to proces szukający wspólnych wizji przyszłości, które zainteresowane strony chcą zrealizować przez działania podejmowane aktualnie. W ten sposób foresight nie jest związany z przewidywaniem przyszłości, a raczej z jej tworzeniem<sup>10</sup>.

W aspekcie słabych sygnałów szczególną uwagę zwraca funkcja foresightu związana z formułowaniem wyzwań. W tym zakresie foresight oferuje korzystne narzędzie wyłaniania wyzwań w postaci analizy SWOTC. Wydaje się, że połączenie tej analizy z burzą mózgową oraz zdolnościami heurystycznymi menedżerów w zakresie wyłaniania słabych sygnałów zmian potrzeb klientów i nie-klientów tworzy fundament pod konstruowanie przyszłości biznesu.

Metoda burzy mózgową jest dość powszechnie znana, zatem nie istnieje potrzeba jej przybliżania<sup>11</sup>. Wprawdzie metoda SWOT też jest powszechnie znana, ale tutaj zastosowanie znajduje jej modyfikacja, polegająca na dodaniu piątego wymiaru analizy, a mianowicie wyzwań (ang. *challenges*), co zaproponował polski badacz J. Skulimowski w 2006 r.<sup>12</sup>. W konsekwencji metoda opatrzona została skrótem SWOTC. Obraz tej metody przedstawiono na rysunku 2.

W jednym ze źródeł można przeczytać: „Jako czynniki egzogenne wyróżnia się w niej, obok możliwości i zagrożeń, także działające w przyszłości wyzwania, które mogą przekształcić się zarówno w możliwości, jak i w zagrożenia, w zależności od podejmowanych decyzji lub zdarzeń niezależnych od decydenta. Pozwala ona jednak na poszerzenie możliwości zależnych od właściwego podejmowania decyzji czy dobrego rozpoznania i monitorowania warunków otoczenia i jest szczególnie przydatna w przypadku foresightu korporacyjnego, gdzie istota metody sprowadza się do wskazania stanu przedsiębiorstwa oraz określenia, jak na jego rozwój wpływają czynniki zewnętrzne (otoczenie) i wewnętrzne (potencjał własny). Słabe i mocne strony określane są w odniesieniu do czynników wewnętrznych, natomiast szanse i zagrożenia mają źródła poza badanym obszarem. Analiza SWOT lub SWOTC często stanowi podstawowy materiał do budowania strategii rozwoju czy strategii konkurencji”<sup>13</sup>. Stanowisko to celnie formułuje sens metody foresight.

Na rysunku 2 wskazano, że wyzwania trzeba poszukiwać w zakresie istotnych mocnych stron i szans oraz słabych stron i zagrożeń. W kontekście prowadzonych tutaj rozważań należy zwrócić uwagę na to, że sformułowanie obrazu przyszłego biznesu wymaga od

<sup>9</sup> I. Badecka, J. Skonieczny, *Corporate foresight jako narzędzie badania przyszłości przedsiębiorstwa*, Corporate%20foresight\_Badecka\_Skonieczny, www.ptzp.org.pl, dostęp 29.09.2016.

<sup>10</sup> *Foresight technologiczny*, t. 1, *Organizacja i metody*, PARP, Warszawa, <http://www.foresight.pl/assets/downloads/publications/Foresight-Technologiczny-Podr%C4%99cznik-Tom1-Organizacja-i->, dostęp 29.09.2016.

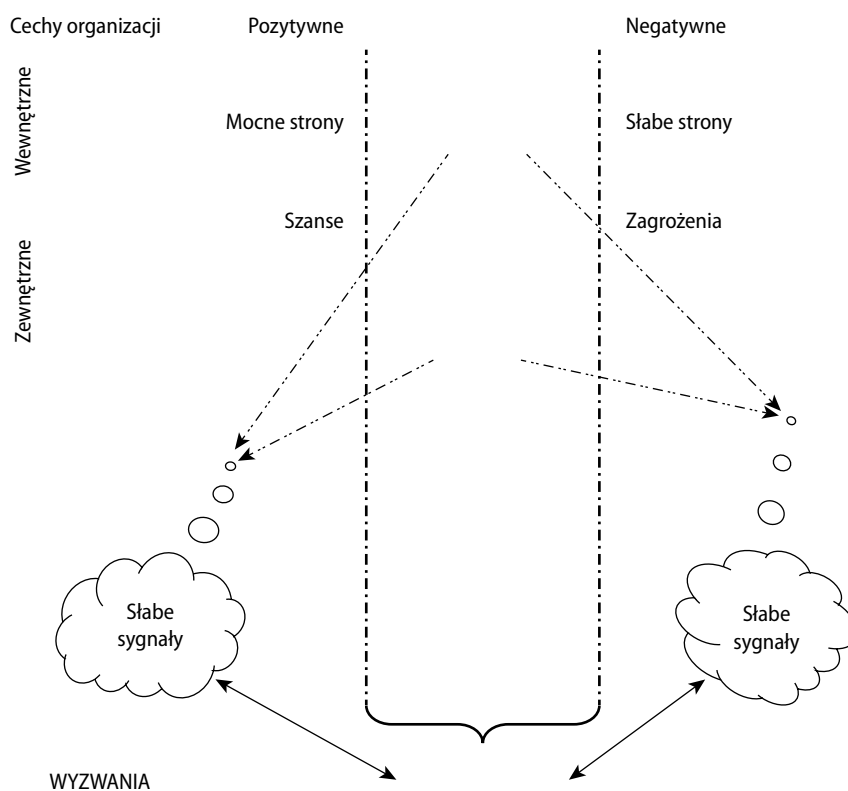
<sup>11</sup> Zob. więcej np. w: *Foresight...*, op.cit. s. 93, J. Kuciński, *Podręcznik metodyki foresight dla ekspertów projektu Foresight regionalny dla szkół wyższych Warszawy i Mazowsza „Akademickie Mazowsze 2030”*, Politechnika Warszawska, Warszawa 2010, s. 13.

<sup>12</sup> A.M.J. Skulimowski, *Framing New Member States and Candidate Countries Information Society Insights*, w: *Prospects for a Knowledge-based Society in the New Members States and Candidate Countries*, red. R. Compano, C. Pascu, Publishing House of the Romanian Academy, Romania 2006, s. 9–51.

<sup>13</sup> <http://www.foresight.pl/metody-foresightu/analiza-swotc.html>, dostęp 26.09.2017.

menedżera skupienia na słabych sygnałach i oceny ich w kategorii wyzwań powiązanych z szansami oraz zagrożeniami. Taka konfiguracja wiedzy umożliwia decydentom podjęcie działań wzmacniających mocne i eliminujących (lub choćby osłabiających) w przyszłości słabe strony przedsiębiorstwa.

Rysunek 2. Model analizy SWOTC + słabe sygnały



Źródło: opracowanie własne na podstawie cytowanych źródeł z wykorzystaniem [https://pl.wikipedia.org/wiki/Analiza\\_SWOT](https://pl.wikipedia.org/wiki/Analiza_SWOT), dostęp 26.09.2017.

Pozyskanie wiedzy na temat wyzwań przyszłości stawia przed menedżerami pytanie: Jak z rekonfigurować prowadzony biznes? Pomoc w tym zakresie można uzyskać, opierając dalsze postępowanie na ciągu zarządzania strategicznego biznesem.

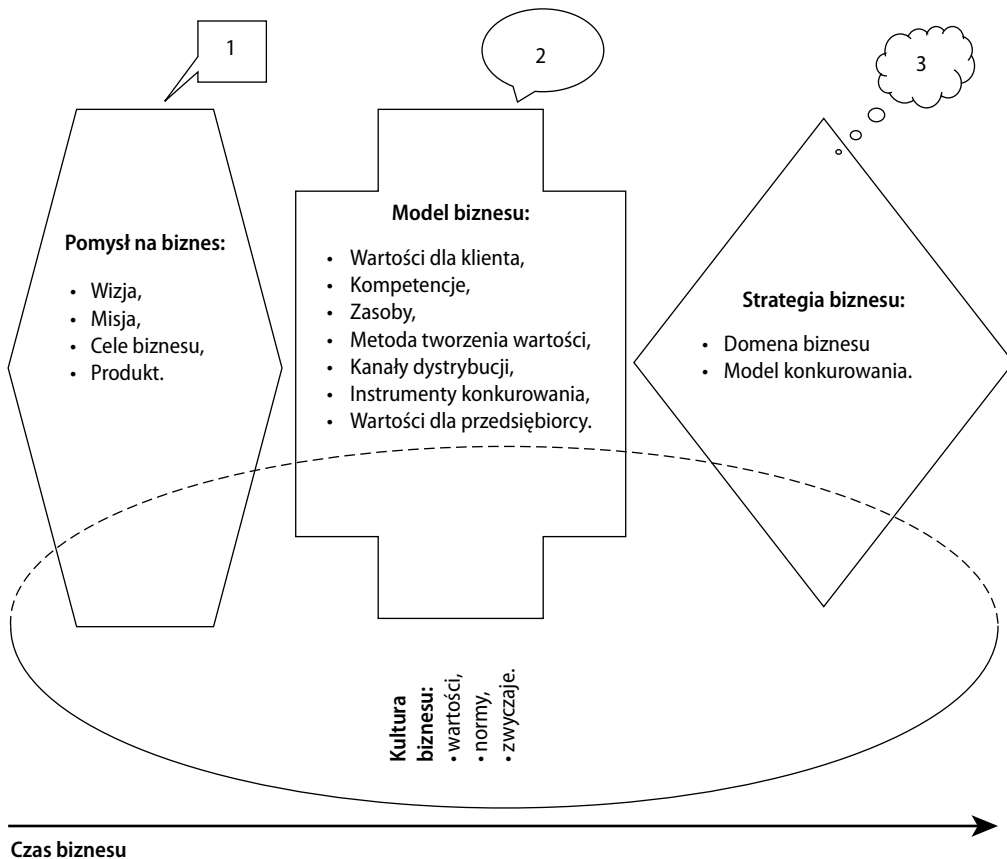
## 4. Obraz ciągu zarządzania strategicznego

Pojęcie ciągu strategicznego wprowadził do zarządzania strategicznego H.I. Ansoff<sup>14</sup>, definiując go jako zbiór charakterystyk, które pozostają wspólne w działaniach strategicznych

<sup>14</sup> H.I. Ansoff, *Strategic Management*, Macmillan Press, London 1979, s. 93.

organizacji służącej otoczeniu. Ze względu na rozwój szkoły zasobowej, procesowej i przedsiębiorczej, podejście Ansoffa należało zmodyfikować. Wykonane uprzednio prace pozwalają obecnie przedstawić ciąg zarządzania strategicznego biznesem (CZSB)<sup>15</sup> w ujęciu zasobowo-procesowym, przy czym ujęcie procesowe wykorzystuje podejście przedsiębiorcze. Podejście procesowe uprawnia też do stosowania nazwy łańcucha zarządzania strategicznego biznesem (ang. *chain of strategic business management*, CSBM), bowiem jego główne fazy następują bezpośrednio po sobie, a nierzadko nawet zachodzą na siebie. Obraz omawianego ciągu przedstawiono na rysunku 3.

Rysunek 3. Model ciągu zarządzania strategicznego biznesem



Źródło: opracowanie własne na podstawie T. Falencikowski, *Zdolności dynamiczne do rozpoznawania nowych możliwości generowania wartości w modelu biznesu*, w: *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności przedsiębiorstw*, red. K. Krzakiewicz, Sz. Cyfert, Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań 2017, s. 286.

Przedstawiony na rysunku 3 obraz ciągu zarządzania strategicznego biznesem wymaga pewnego omówienia, co zostanie dokonane na gruncie przedsiębiorczości, ujęcia zasobowego i podejścia konstruktywistycznego.

<sup>15</sup> W tłumaczeniu angielskim może to być *series of strategic business management*, SSBM.

Każdy przedsiębiorca jest nosicielem pewnej kultury. Wyznaje określone wartości, stosuje uznawane normy, przestrzega właściwych zwyczajów. Wymienione składniki kultury będą wprawdzie podlegały fluktuacjom, ale też będą przenikały organizację i składniki biznesu, wywierając wpływ na ich postać. To jest baza, na której przedsiębiorca buduje pomysł na biznes, konstruuje ten pomysł, określając wizję, misję, cele biznesu oraz produkt, który tutaj odgrywa fundamentalną rolę. To właśnie za pośrednictwem produktu będzie występowała wymiana/przemiana wartości. Mając pomysł na biznes, przedsiębiorca przechodzi do fazy conceptualnego określania postaci biznesu. To wówczas w umyśle twórcy biznesu powstają konstrukcje, które obecnie ujmuje się w postaci modelu biznesu.

Ukazane na rysunku 3 składniki modelu biznesu były wielokrotnie opisywane<sup>16</sup>, zatem obecnie warto podkreślić podstawę aksjologiczną. Występujące w pomysle na biznes wartości zostają dookreślone w modelu biznesu; dzieje się to w dwóch wymiarach: wartości dla klienta oraz wartości dla przedsiębiorcy. Dotychczasowe badania nad rodzajowym ujęciem tego zagadnienia pozwoliły wyłonić wartości: emocjonalne, techniczne, ekonomiczne, społeczno-etyczne i organizacyjne. W dobie gospodarki opartej na wiedzy niejednokrotnie należy także ująć wartości naukowe. Wytwarzając produkt, przedsiębiorca osadza na nim różne wartości, tworząc ich chmurę. W chmurze wartości<sup>17</sup> poszczególne ich rodzaje mają różne wielkości, co powoduje, że to na owych wartościach przedsiębiorcy prowadzą walkę konkurencyjną. Postać wartości emitowanych przez przedsiębiorstwo jest determinantą kształtu pozostałych składników modelu biznesu. To do nich dobiera się zbiór potrzebnych kompetencji i zasobów, konstruuje metodę tworzenia wartości, konfiguruje kanały dystrybucji i instrumenty konkurowania. Uzyskiwane przez przedsiębiorcę wynagrodzenie za wytworzony produkt jest funkcją tych działań.

Kreśląc aksjologię modelu biznesu, trzeba powiedzieć o składniku nazwanym „metoda tworzenia wartości”. Obecny stan nauki pozwala na wyłonienie czterech metod tworzenia wartości: łańcuch wartości, sklep wartości, sieć wartości, chmura wartości. Cechy charakteryzujące wymienione metody tworzenia wartości ujęto w tabeli 1.

Kolejność metod tworzenia wartości ujęta w tabeli 1 nie jest przypadkowa. Rozpoczyna łańcuch wartości, który jest metodą najbardziej zwartą, w swoim wyrazie liniową. Luźniejszy jest sklep wartości. Kolejno usytuowano sieć wartości, co znajduje swoje uzasadnienie w budowie organizacji sieciowej. Natomiast globalizacja, praca na odległość, zmniejszenie barier w mobilności zasobów pozwalają na generowanie chmur wartości, np. internetowe chmury obliczeniowe czy przechowywania danych.

<sup>16</sup> Zob. np. T. Falencikowski, *Zdolności dynamiczne do rozpoznawania nowych możliwości generowania wartości w modelu biznesu*, w: *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności przedsiębiorstw*, red. K. Krzakiewicz, Sz. Cyfert, Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań 2017, s. 284; T. Falencikowski, *Spójność modelu biznesu. Koncepcja i pomiar*, CeDeWu, Warszawa 2013.

<sup>17</sup> T. Falencikowski, *Istota chmury wartości – założenia podstawowe*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, Wałbrzych 2015, t. 32.



Tabela 1. Cechy charakterystyczne metod tworzenia wartości

Cecha	Metoda tworzenia wartości			
	Łańcuch wartości	Sklep wartości	Sieć wartości	Chmura wartości
Logika tworzenia wartości	Transformacja wejść na produkty	Rozwiązywanie problemów klientów	Łączenie klientów	Kłębiasta
Podstawowa technologia	Liniowa	Intensywna	Mediacyjna	Gwiazdzista
Podstawowe kategorie działań	Logistyka wejść Operacje Logistyka wyjść Marketing Usługi	Problem: stwierdzenie i nabycie Rozwiązywanie problemów Wybór Wykonanie Kontrola/ewaluacja	Promowanie sieci i zarządzanie kontraktami Dostarczanie usług Działanie infrastruktury	Nadbudowywanie właściwości produktu Intususcepcja Inkluzja
Główna logika relacji interaktywnych	Sekwencyjna	Cykliczna, spiralna	Jednoczesna, równoległa	Holistyczna Wertykalna Horyzontalna
Podstawowa współzależność aktywności	Zbiorcza Sekwencyjna	Zbiorcza Sekwencyjna Wzajemna	Zbiorcza Wzajemna	Gwiazdzista
Najważniejsze czynniki kosztowe	Skala produkcji Wykorzystanie mocy produkcyjnych	Opracowanie problemu klienta	Skala produkcji Wykorzystanie mocy produkcyjnych	Zadowolający dobór składników produktu
Kluczowe czynniki wartości	Biegłość procesowa	Reputacja	Skala Wykorzystanie mocy produkcyjnych	Biegłość relacyjna
Struktura systemu biznesowych wartości	Powiązane ze sobą w łańcuchach	Określone w sklepie	Warstwowe i połączone w sieci	Powiązane ze sobą gwiazdźście

Źródło: opracowanie własne na podstawie C.B. Stabell, Ø.D. Fjeldstad, *Configuring Value for Competitive Advantage: On Chains, Shops, and Networks*, „Strategic Management Journal” 1998, vol. 19; T. Falencikowski, *Istota chmury wartości – założenia podstawowe*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2015, t. 32.

Skonstruowanie modelu biznesu kieruje przedsiębiorcę w stronę zagadnienia zbytu produktu. Aby tego dokonać, przedsiębiorca musi wygrać walkę konkurencyjną. Do tego służy strategia biznesu, określana przez M.E. Portera strategią konkurencji<sup>18</sup>. Wskazuje on, że taka strategia jest kombinacją celów, do których zmierza przedsiębiorca i środków (zasad postępowania), za których pomocą dąży do ich osiągnięcia. W ramach tego określa się domenę biznesu, co pozwala na zawężenie pola konkurencji i bardziej celowane dobranie modelu konkurowania (kooperacja, kooperacja, konkurencja).

<sup>18</sup> M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1996, s. 14.

## 5. Podsumowanie

Nakreślony obraz słabych sygnałów, foresightu, ciągu zarządzania strategicznego skłania do podjęcia próby odpowiedzi na postawione we wstępie pytanie: W jaki sposób prowadzić biznes dzisiaj, aby odnosić sukces obecnie i w przyszłości?

Otóż można zająć stanowisko, że tylko łączne wykorzystanie wymienionych tutaj instrumentów stwarza szansę na przygotowanie biznesu do funkcjonowania w przyszłości, co znajduje się w powinnościach menedżerskich.

- Początkiem aktywności jest zorganizowanie systemu odczytywania słabych sygnałów (niektórzy nazywają to systemem wczesnego ostrzegania).
- Odczytane słabe sygnały trzeba poddać analizie SWOTC, aby spośród nich wyłonić wyzwania (do tego wyłonienia można użyć metod opisanych w foresight, np. burzy mózgów, opinii ekspertów). Do głównych wyzwań należy zaliczyć szanse na zarabianie pieniędzy w przyszłości, tj. robienie biznesu przyszłości oraz zagrożenia, które w przyszłości mogą zburzyć fundamenty prowadzonego biznesu (np. innowacje typu schumpeterowskiego).
- Wyniki badań foresightowych należy „przyłożyć” do poszczególnych składników ciągu zarządzania strategicznego biznesem. Wykorzystanie wyzwań ujętych w kategorii szans polega na ich konfrontacji z dotychczasową postacią pomysłu na biznes. Analiza porównawcza zwłaszcza celów biznesu i produktu powinna wskazać ich stopień adekwatności do generowania wartości w przyszłości. Na szczególną uwagę zasługuje wyłonienie nowych potrzeb klientów i nie-klientów oraz wynalezienie produktów zaspokajających te przyszłe potrzeby. Kolejno wyniki owej analizy porównawczej należy wykorzystać do oceny przydatności poszczególnych składników modelu biznesu w przyszłości. Nowe produkty nierzadko implikują zmiany w kolejnych składnikach modelu biznesu. Osiągnięcie rekonfiguracji modelu biznesu daje podstawy do nowego określenia strategii konkurowania w przyszłości, tj. wskazania nowych celów, nakreślenia granic przyszłej domeny działalności (np. nowa postać branży), dobrania metod konkurowania. Można zauważyć, że już obecnie coraz częściej występuje kooperacja, zastępująca twardą konkurencję; np. sieci telefonii komórkowej, które rywalizują o abonentów, przy budowie sieci współpracują, wykorzystując wzajemnie słupy do przekaźników. Tak przygotowany biznes, jak można sądzić, ma szansę na osiągnięcie sukcesu w przyszłości.

## Bibliografia

1. Ansoff H.I., *Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals*, „California Management Review” 1975, vol. 18, no. 2.
2. Ansoff H.I., *Strategic Management*, Macmillan Press, London 1979.

3. Badecka I., Skonieczny J., *Corporate foresight jako narzędzie badania przyszłości przedsiębiorstwa*, Corporate%20foresight\_Badecka\_Skonieczny, [http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk\\_pdf\\_2009/005\\_Badecka\\_Skonieczny.pdf](http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2009/005_Badecka_Skonieczny.pdf), dostęp 29.09.2016.
4. Falencikowski T., *Istota chmury wartości – założenia podstawowe*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2015, t. 32.
5. Falencikowski T., *Spójność modelu biznesu. Koncepcja i pomiar*, CeDeWu, Warszawa 2013.
6. Falencikowski T., *Zdolności dynamiczne do rozpoznawania nowych możliwości generowania wartości w modelu biznesu*, w: *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności przedsiębiorstw*, red. K. Krzakiewicz, S. Cyfert, Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań 2017.
7. *Foresight technologiczny*, t. 1, *Organizacja i metody*, PARP, <http://www.foresight.pl/assets/downloads/publications/Foresight-Technologiczny-Podr%C4%99cznik-Tom1-Organizacja-i->, dostęp 29.09.2016,
8. Hiltunen E., *The Future Sign and Its Three Dimension*, „Futures” 2008, vol. 40, no. 3.
9. Hiltunen E., *The Futures Window – a Medium for Presenting Visual Weak Signals to Trigger Employees. Futures Thinking in Organization*, Helsinki School of Economics, Working Papers W-423, April 2007.
10. <http://www.foresight.pl/metody-foresightu/analiza-swotc.html>
11. [https://pl.wikipedia.org/wiki/Analiza\\_SWOT](https://pl.wikipedia.org/wiki/Analiza_SWOT)
12. Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
13. Kuciński J., *Podręcznik metodyki foresight dla ekspertów projektu Foresight regionalny dla szkół wyższych Warszawy i Mazowsza „Akademickie Mazowsze 2030”*, Politechnika Warszawska, Warszawa 2010.
14. Nalepka A., Bąk J., *Implikacje praktyczne koncepcji słabych sygnałów dla zarządzania strategicznego*, <http://janek.uek.krakow.pl/~kzzo/2.4.pdf>, dostęp 25.09.2017.
15. Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1996.
16. Skulimowski A.M.J., *Framing New Member States and Candidate Countries Information Society Insights*, w: *Prospects for a Knowledge-Based Society in the New Members States and Candidate Countries*, red. R. Compano, C. Pascu, Publishing House of the Romanian Academy, Romania 2006.
17. Stabell C.B., Fjeldstad Ø.D., *Configuring Value for Competitive Advantage: On Chains, Shops, and Networks*, „Strategic Management Journal” 1998, vol. 19.

---

## **Weak Signals, Foresight and Strategic Management Sequence in Business Configuration in the Future**

---

### **Summary**

Contemporary business environment is highly volatile which is why the ability to adapt one's business to operate in the future becomes a highly pertinent issue. To be successful in business of the future one may need to use knowledge that is already available. Special attention should be paid to weak signals theory, foresight and strategic management sequence which taken together help in working out a position on the future of business. Theoretical studies conducted and discussed in this paper confirm the usefulness of such knowledge. The use of the above mentioned instruments to learn about the future and gear business towards the future increases management chances of success.

**Keywords:** weak signals, foresight, strategic management sequence, business model, the future of business

---