

CORPORATE FORESIGHT JAKO NARZEDZIE BADANIA PRZYSZŁOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

Iwona BADECKA, Jan SKONIECZNY

Streszczenie: W pracy przedstawiono corporate foresight (foresight korporacyjny) jako narzędzie badania przyszłości przedsiębiorstwa. Jego stosowanie umożliwia przedsiębiorstwu poszukiwanie i gromadzenie wiedzy na temat przyszłych zjawisk o charakterze technicznym, ekonomicznym i społecznym oraz opracowanie wizji i strategii rozwojowych.

Słowa kluczowe: przyszłość przedsiębiorstwa, badanie przyszłości, narzędzia badania przyszłości, foresight korporacyjny.

1. Wprowadzenie

Rozwój przedsiębiorstwa może przebiegać różnymi ścieżkami. Ich wybór zależy nie tylko od potencjału przedsiębiorstwa i jego pozycji rynkowej, ale również od jego umiejętności konkurowania w przyszłości. Ta ostatnia umiejętność polega na tworzeniu rynków przyszłości oraz uzyskaniu w nich takiego udziału, który przełoży się duże dochody i zyski.

G.Hammel i C.K.Prahalad wyróżniają trzy podstawowe sposoby konkurowania przedsiębiorstwa o przyszłe rynki. Są to [6, s. 13]:

- restrukturyzacja i redukcja portfela produkcyjnego,
- reengineering i ciągłe ulepszanie (kaizen) procesów produkcyjnych,
- tworzenie nowej definicji branży i zmiana dotychczasowej strategii konkurencji.

Restrukturyzacja i redukcja portfela przedsiębiorstwa polega na zmianie jego struktury produkcyjnej i organizacyjnej odniesieniu do techniki, technologii, form organizacji produkcji i systemu zarządzania oraz jego statusu prawnego [11 s. 84]. Może to odbywać się drogą przywracania kierunku rozwoju przedsiębiorstwa (refocusing), redukcji poziomów hierarchii organizacyjnej (delaying), eliminowania przerostów organizacyjnych (decluttering), racjonalizacji skali działalności (right-sizing), ograniczaniu liczby zatrudnionych (outplacement), redukcji funkcji w przedsiębiorstwie (outsourcing) lub przenoszeniu działalności (lub jego części) zagranicę (offshoring). Działania te mają w zasadzie jeden cel: redukcję zatrudnienia.

Reengineering i ciągłe ulepszanie procesów produkcyjnych polega na poleganiu na fundamentalnym przemyśleniu od nowa i radykalnym przeprojektowaniu procesów w przedsiębiorstwie, dzięki czemu uzyskuje się poprawę wyników odnośnie kosztów, jakości, serwisu i szybkości [7, s. 46]. Główną ideą reengineeringu nie jest racjonalizacja realizacji poszczególnych funkcji zarządzania (np. personalnej), ale optymalizacja całego procesu zarządzania nakierowanego na wynik końcowy. W ramach tych rozważań w przedsiębiorstwach znalazły zastosowanie takie koncepcje zarządzania jak: „szcuple” zarządzanie (lean management), TQM, JIT i BPR.

Największe korzyści przedsiębiorstwo uzyskuje realizując strategię „odkrywania” nowych branż i rynków. Opracowywanie takich strategii wymaga przeprowadzenia badań typu foresight. Badanie foresight jest powszechnie określane jako proces pomiaru oraz oceny przyszłych potrzeb, szans i zagrożeń związanych z rozwojem społecznym, ekonomicznym i technicznym przedsiębiorstwa. Ponieważ zagadnienie to jeszcze w niewielkim stopniu jest przedstawione w literaturze polskiej, stąd też celem pracy jest przybliżenie foresightu korporacyjnego oraz procedur i metod związanych z jego zastosowaniem.

2. Pojęcie badania typu foresigt korporacyjny

Źródła badań typu foresight należy szukać w przeszłości, kiedy to rozwój organizacji (w tym przedsiębiorstw) był wyznaczony przez działalność prognostyczną. Taką działalnością zajmowano się już w latach 70-tych ubiegłego wieku w Japonii i USA (w niektórych korporacjach amerykańskich związanych z przemysłem wojskowym już od lat 50-tych). A dwadzieścia lat później w Europie Zachodniej oraz Australii i Nowej Zelandii. Większość tego typu prac była wykonywana przez jednostki rządowe lub agencje finansowane przez rząd. Początkowo prognozy te traktowano jako przewidywanie przyszłego stanu gospodarki, nauki i techniki związanego z deterministycznie poznawanym rozwojem. Obecnie postrzega się je jako proces, w którym „dochodzi do pełniejszego zrozumienia sił, które kształtują politykę, plany i podejmowanie decyzji” [10, s. 36]. Aby nie mylić tego procesu z prognozowaniem (forecasting), wprowadzono angielski termin foresight. Słowo foresight nie doczekało się w języku polskim powszechnie przyjętego tłumaczenia. Najczęściej przyjmując się oznacza ono przewidywanie. Wydaje się, że najbardziej trafnym będzie definiowanie foresight jako „aktywne budowanie obrazu (wizji) przyszłości” [8, s. 11].

Posiłkując się pracami ekspertów Unii Europejskiej można przyjąć, że foresight jest systematycznym, kolegialnym, procesem badania przyszłości. Na tej podstawie tworzone są średnio- i długoterminowe wizje rozwojowe przedsiębiorstwa, umożliwiające podejmowanie bieżących decyzji i mobilizowanie wspólnych działań. Foresight wyłania się z konwergencji zjawisk aktualnie pojawiających się w ramach polityk sektorowych, planowania strategicznego i studiów o przyszłości. Łączy on kluczowe czynniki zmian i zmiennie źródła wiedzy w taki sposób, żeby rozwijać wizje strategiczne i informację wyprzedzającą [12, s. 11].

Szczególnym badaniem jest foresight przeprowadzony dla przedsiębiorstwo. Określa się go jako corporate foresight (foresight korporacyjny – FK). Jest on najmniej znany spośród foresightów opisanych w literaturze (np. regionalny, technologiczny, naukowy). FK polega na budowaniu jego wizji przedsiębiorstwa i długofalowej strategii rozwoju. FK to również proces komunikacyjny, który wytycza strategiczne kierunki działania przedsiębiorstwa oraz określa wyzwania przyszłości w zakresie innowacji. Jego realizacja wymaga od przedsiębiorstwo systematycznego gromadzenia danych z przeprowadzanych badań prognostycznych i wzajemnej współpracy zaangażowanych jednostek i podmiotów w przedsiębiorstwie. W wyniku tych działań powstaje obraz przyszłości przedsiębiorstwa i jego otoczenia, składający się z obszernej ilości informacji na temat gospodarki, technologii, rynków, klientów i społeczeństwa, który pozwala przygotować przedsiębiorstwu strategiczne decyzje, zapewnienia długofalową przewagę.

Zasadnicza kwestia funkcjonowania współczesnego przedsiębiorstwa brzmi: W jaki sposób przedsiębiorstwo kształtuje swoją przyszłość? Dotychczasowa odpowiedź na to

pytanie nie zbyt optymistyczna w świetle obecnego światowego kryzysu gospodarczego. Z tego punktu widzenia zastosowanie przez przedsiębiorstwa FK jest szansą na ich wyjście z kryzysu. Działania FK mogą być skuteczne, jeśli przedsiębiorstwo przyswoi sobie metodologię procesu kreowania przyszłości. Innymi słowy, jeśli przedsiębiorstwo zdobędzie umiejętności w postaci nabywania nowej wiedzy o otoczeniu, trendach i kierunkach rozwoju przyszłości. W takim przypadku przedsiębiorstwo powinno koncentrować swoją uwagę na takich pytaniach, jak: Czym jest badanie przyszłości? Jak może ono wpłynąć na przedsiębiorstwo? Jakich wyników można w tej sytuacji oczekiwać oraz co jest potrzebne, by móc je osiągnąć? Kwestie te powinny być przedmiotem badań przedsiębiorstwa i stanowić metodyczny aparat badawczy. Poza przeprowadzonymi badaniami, przedmiotem uwagi przedsiębiorstwa są również jego możliwości, spekulacje, pomysły i wizje. Krótko mówiąc, przedsiębiorstwa powinny interesować się nowymi obszarami tematycznymi, perspektywami swojego rozwoju, innowacyjnymi pomysłami oraz tymi kwestiami, które pozwalają rozwijać w przedsiębiorstwie przestrzeń postrzegania i myślenia o przyszłości. FK pomaga w pobudzeniu umysłów w postaci dużej „porcji kreatywności”. W tabeli 1 pokazano inne definicje badań typu foresight.

Tab. 1. Wybrane definicje badań typu foresight

Autor	Definicja
B.Martin	Foresight to systematyczne spojrzenie w długoterminową przyszłość w obszarze nauki, techniki, gospodarki i społeczeństwa. Podstawową częścią foresight jest identyfikacja – w oparciu o badania i analizy nowych technologii, tych obszarów strategicznych, które dają korzyści ekonomiczne i społeczne. Zadaniem foresight jest zebranie wiedzy dla potrzeb procesów podejmowania decyzji o rozwoju. Foresight nie należy traktować jako zwykłej prognozy lub przepowiedni. Foresight jest sposobem wzbudzania aktywnych postaw w procesie kreowania przyszłości. Proces ten może przebiegać w taki sposób, że opracowane prognozy mogą okazać się niezgodne z nowym obrazem przyszłości [4, s.13].
P.Becker	Foresight to proces gromadzenia informacji oraz formułowania na tej podstawie średnio- i długookresowej wizji, dzięki której „próbuję się wejrzeć” w przyszłość nauki, ekonomii i społeczeństwa, aby wesprzeć bieżący proces decyzyjny, mobilizować zasoby do działania i realizacji tego procesu [5, s. 18].
A.Horton	Foresight to proces wyboru wielu dróg rozwoju, w których przyszłość zmienia się, a zdefiniowanie tych dróg pozwala rozstrzygnąć, które decyzje należy podjąć, aby wykreować najlepszy i możliwy obraz jutra [5, s. 18].
W.Kasprzak K.Pelc	Foresight to proces otwarty i samouczący, w którym „dochodzi się do pełniejszego zrozumienia sił kształtujących długoterminową przyszłość, co musi być brane pod uwagę w kształtowaniu polityki, planowaniu i podejmowaniu decyzji” [10, s. 35].
K.Cuhls	Foresight wskazuje kierunki i priorytety rozwoju nauki i techniki, uzupełnia i jednocześnie stanowi podstawę w procesie planowania i służy jako (pomocnicze) narzędzie podejmowania bieżących decyzji. Należy tutaj zaznaczyć, iż foresight nie dotyczy bezpośrednio procesu podejmowania decyzji, ale zajmuje się systematycznym gromadzeniem i przygotowaniem informacji, niezbędnych przy formułowaniu odpowiednich decyzji [4, s. 17].

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując, foresight korporacyjny stanowi zbiór wielu elementów, które nie tylko decydują o prawidłowym przebiegu jego realizacji. Ich integracja umożliwia przedsiębiorstwu osiągnięcie następujących celów [5, s. 23-24]:

- identyfikacja istotnych trendów w otoczeniu, która sprzyja redukcji stopnia ryzyka i niepewności

w wykonywanych przedsięwzięciach oraz umożliwia eliminację tych obrazów przyszłości, które są niewłaściwe dla przedsiębiorstwa. W ramach tychże badań są przeprowadzane działania poznawcze w celu oceny rozwoju otoczenia z różnych punktów widzenia niż dotychczas funkcjonujące w danym przedsiębiorstwie;

- wyznaczenie nieznanych dotąd koncepcji rozwoju przedsiębiorstwa i jego możliwości technologicznych, które mogą jednocześnie wpływać na rozwój społeczny i gospodarczy;
- skierowanie uwagi przedsiębiorstwa na przyszłe wyzwania i uświadomienie, jakie problemy powinny być obecnie badane;
- przygotowanie decyzji strategicznych, które wykorzystuje się przy inicjacji konkretnych projektów.

3. Badanie typu foresight korporacyjny – ujęcie procesowe

Każde przedsiębiorstwo charakteryzuje się indywidualnymi cechami, zależnymi od warunków, przedmiotu działania, a przede wszystkim od zaangażowanych w nim ludzi. Nie istnieje jeden proces badawczy typu foresight korporacyjny. Najczęściej jest on tworzony dla potrzeby każdego przedsiębiorstwa, biorąc pod uwagę jego cechy. Najbardziej rozpowszechnionym przykładem procesu FK jest model A. Hortona [5, s. 31-35]. Proces ten składa się z trzech następujących po sobie etapów:

- wejście (inputs),
- foresight właściwy,
- wyjście (outputs).

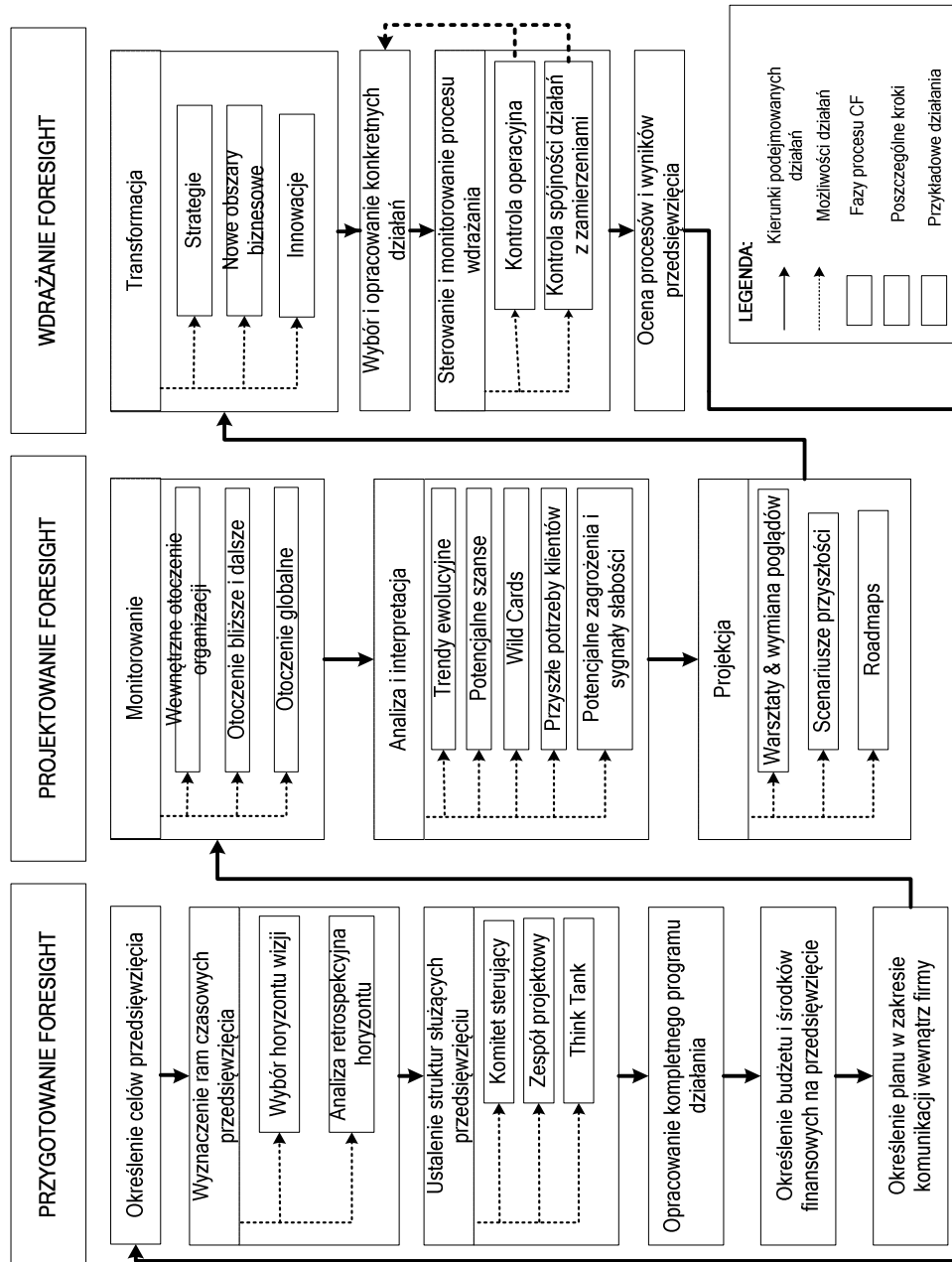
Mimo że proces ten jest wykorzystywany w praktyce posiada on kilka mankamentów. Po pierwsze, proces ten jest po prostu zbyt ogólnikowy. Jego ramy zawierają główne aspekty, szczegóły zaś pozostawiono do dyspozycji każdej organizacji z osobna. Po drugie, pozyskane informacje wydają się być ciągle nieuporządkowane i niesprecyzowane. Po trzecie, faza, którą Horton uważa za najważniejszą – foresight właściwy - nie wystarczająco opisana. Dominuje opinia, iż drugi etap procesu FK posiada więcej działań niż: „tłumaczenie” lub/i „interpretacja”. Po czwarte, w czasie przebiegu procesu „odświeżeniu” nie ulegają analizie z poprzednich etapów. Po piąte, działania foresight według Hortona nie mają ciągłego charakteru, a fazy: inputs i output są traktowane jako: „początek” i „zakończenie”, co wydaje się być sprzeczne z założeniem pojęcia FK.

Zbytnia ogólność tego modelu oraz doświadczenia wielu firm doradczych doprowadziły do opracowania własnych modeli typu foresight korporacyjny. Tylko niektóre z nich zdecydowały się na publikację własnych przemyśleń. Biorąc pod uwagę ich doświadczenia proponujemy własny model dla foresightu korporacyjnego. Model procesu FK podzielono na trzy zasadnicze etapy (zob. rys. 1):

- przygotowanie foresightu,
- projektowanie foresightu,
- wdrażanie foresightu.

W każdym z nich wyodrębniono kroki oraz przykładowe działania, jakie można wykonać na osiągnięcie lepszych wyników w poszczególnych etapach procesu.

Pierwszy etap ma charakter organizacyjny i rozpoczyna się od zdefiniowania celów przedsiębiorstwa przez jego naczelne kierownictwo przedsiębiorstwa. Cele te mają istotne znaczenie, ponieważ nie tylko wyrażają oczekiwania zarządzających, ale ukierunkowują na dane przedsięwzięcie i tym samym decydują o przyszłości rozwoju danej branży, sektora, czy też produktów i usług. Z tego powodu należy formułować je w sposób precyzyjny, jasny i zrozumiały dla każdego, począwszy od członka zarządu, aż po pracownika niższego szczebla.



Rys. 1. Badanie typu foresight korporacyjny – ujęcie procesowe
 Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [2, s. 6-7], [4, s. 40] i [5, s. 36-50].

Następnym krokiem jest wyznaczenie ram czasowych owego przedsięwzięcia. W związku z tym należy przede wszystkim zwrócić uwagę na różne horyzonty czasowe i ich zmiany w czasie. Mianowicie trzeba wybrać taki przedział czasowy, który by równoważył

z jednej strony działania o charakterze krótkoterminowym (np.: okres pracy interesariuszy, ich kariery i plany osobiste), z drugiej zaś czas wdrożenia ważniejszych części projektu (np.: przybliżenie pracownikom procesu FK, utworzenie systemu informacyjnego). Poza tym warto również ustalić okres zakończenia przedsięwzięcia i ewentualnego udostępnienia wyników. Dodatkowe przeprowadzenie analizy retrospekcyjnej horyzontu pozwala wygenerować ważne wydarzenia historyczne, jakie nastąpiły zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i w obszarze przedmiotu jego działalności. Mianowicie, analiza ta dotyczy momentów, mających istotne znaczenie na rozwój branż danej organizacji w kontekście demografii, technologii, gospodarki i społeczeństwa.

Właściwe działania z zakresu FK nie mogłyby być zrealizowane bez odpowiedniego aparatu wykonawczego. Dlatego też krok następny dotyczy ustalenia struktury projektu typu foresight, a mianowicie powołania wspomnianych form organizacyjnych. Innym słowem, zarząd korporacji podejmuje decyzje m.in. o utworzeniu dodatkowego wydziału, grupy sterującej (komitet sterujący), liczbie grup roboczych i tym samym liczbie osób, wchodzących w skład danego zespołu oraz zatrudnieniu dodatkowych pracowników, głównie ekspertów. Zdarza się, że organizacja włącza w realizację przedsięwzięcia zewnętrzne podmioty, tworząc np.: „think-tank”.

Czas trwania badania typu foresight powinien wynosić średnio od 9 miesięcy do 2 lat. Żeby projekt przyniósł korzyści dla przedsiębiorstwa konieczne jest opracowanie kompletnego programu działania. Program ten warto przedstawić na wstępie niezależnie od tego, czy później nastąpią regularne działania korygujące na podstawie wyników oceny różnych etapów, czy też nie. Sporządzanie takiego programu krok po kroku nie tylko mobilizuje interesariuszy do aktywności, ale również nadaje mu charakter systematyczny i wiarygodny.

Przedsięwzięcia FK wymagają dysponowania środkami pieniężnymi. Zatem niezbędnym działaniem okazuje się ustalenie wysokości środków finansowych i budżetu, jakie grupa sterująca ma do dyspozycji. Dzięki temu naczelne kierownictwo jest świadome wysokości potencjalnych kosztów oraz tego, na jakie działania i podmioty przeznaczone są pieniądze. Wstępne oszacowanie wartości środków pieniężnych jest ważne z punktu widzenia grupy sterującej projektem FK, ponieważ uzależnia ona takie decyzje jak: liczba grup projektowych, czy sposoby podejścia od wysokości funduszy.

Jak już wspomniano, komunikacja odgrywa istotną rolę w działaniach foresight i występuje przez cały czas trwania procesu FK. Z tego też względu należy określić plan komunikacji wewnątrz przedsiębiorstwa, który przejawia się jasno sprecyzowanym celem wdrożenia projektu i poinformowanie wszystkich pracowników, a szczególnie poszczególnych zespołów projektowych FK. W ten sposób pracownicy otrzymują informacje o postępach i częściowych wynikach projektu typu foresight, co w konsekwencji zwiększa ich świadomość w zakresie tego zagadnienia i zachęca do dalszych działań.

Drugi etap procesu FK to projektowanie. Rozpoczyna się on od monitorowania otoczenia, tj. gromadzenia informacji na temat środowiska przedsiębiorstwa i czynników, które oddziałują na niego. Przedsiębiorstwo przeprowadza badanie swojego otoczenia dalszego i bliższego. Wykorzystuje w tym celu m. in.: metodę delficką oraz uwzględnia skanowanie otoczenia. Dzięki temu uzyskuje szeroki zasób wiedzy, obejmujący informacje na temat samego przedsiębiorstwa (produkty, usługi i obszary działania), jego odbiorców, konkurentów (branże), jak i rozwoju globalnego otoczenia, mającego charakter społeczny, technologiczny, gospodarczy, polityczny i naukowy. Na tym etapie działań, zakres tychże informacji jest ogromny, w pewnym stopniu nieokreślony i niezorganizowany. Niektóre z nich wydają się być częściowo nieistotne, inne zaś po prostu sprzeczne ze sobą. Jednakże na ich podstawie generuje się raporty o przypuszczalnych trendach oraz ewentualnych

szansach i zagrożeniach dla przedsiębiorstwa, które w następnym kroku ulegają dalszej analizie.

Kolejne stadium działania to analiza i interpretacja, pozwalające zrozumieć te kwestie, które są po prostu niejasne. Z tego względu wykorzystuje się szereg metod analitycznych dla otrzymania ponownej diagnozy i odkrycia ewentualnych związków pomiędzy nimi. Jak wynika z dotychczasowych doświadczeń, najczęściej przeprowadzane są takie badania jak: prognozowanie, analizy trendów, analiza przekrojowa (cross-impact) oraz analiza typu „wild cards”. Dzięki temu organizacja uporządkowuje zdobyte wcześniej informacje, analizuje je szczegółowo i częściowo ocenia, co umożliwia wygenerowanie istotnej wiedzy w zakresie różnych kierunków rozwoju produktów, usług, technologii i branż. Na podstawie wykonanych analiz uzyskuje odpowiedź na pytania, w jakim stopniu postęp ten wpływa na przedsiębiorstwo, jak duże są w związku z tym ewentualne szanse albo zagrożenia na tle konkurencji oraz jak duże jest prawdopodobieństwo zajścia rozpatrywanych kierunków badawczych i technologicznych w określonej chwili. Krótko mówiąc, przedsiębiorstwo otrzymuje znaczne rozeznanie w zakresie obszarów badanego otoczenia, pojawiających się trendów oraz kwestii, które tym samym ukierunkowują na zmiany procesowe. Powstałe informacje są bardziej uporządkowane, zrozumiałe i istotne niż w poprzednim etapie. Końcowym efektem tychże działań są opracowane sprawozdania na temat trendów i wart uwagi zagadnień, wykazujących związki i wzajemne oddziaływanie między sobą.

Następnym etapem procesu FK jest projekcja, polega przede wszystkim na kształtowaniu obrazów przyszłości. Najczęściej uzyskuje się je w postaci opracowywanych scenariuszy przyszłości, krzyżowej analizy wpływów i działań z zakresu technologicznej mapy drogowej, nad którymi pracują poszczególne grupy interesariuszy. Wyniki tychże prac są zazwyczaj prezentowane w trakcie organizowanych przez korporację warsztatów tematycznych i tym samym omawiane w kontekście wyobrażenia przyszłości zgodnie z profilem działalności firmy. Mianowicie dyskusje te prowadzą do wymiany zdań pomiędzy zaangażowanymi podmiotami, w trakcie których uzyskuje się odpowiedzi na pytania: jakie technologie i branże mają przypuszczalnie najlepsze długofalowe perspektywy, jakie korzyści przyniosą przedsiębiorstwu, jaką rolę odegrają w społeczeństwie, nauce i gospodarce oraz jak wysokie mogą być koszty realizacji poszczególnych alternatyw. W literaturze dominuje opinia, iż etap ten jest szczególnie ważny dla procesu FK, gdyż wyraża szerokie spektrum ludzkiej kreatywności, a rezultaty jego działań przyjmują postać zintegrowanej wiedzy.

Trzecia faza procesu FK to wdrażanie, które rozpoczyna się od działań mających w dalszym ciągu charakter kreatywny. W tym przypadku myślenie o przyszłości, jakie zachodzi w pierwszym etapie, tj. transformacji polega na wykorzystaniu wiedzy opartej na doświadczeniach. Na tym etapie działania prowadzone są w dalszym ciągu wspólne rozmowy i dyskusje na temat przyszłości organizacji, branż i technologii. Niemniej jednak są one bardziej sprecyzowane, co sprzyja przeprowadzeniu szeregu analiz z zakresu ewentualnych następstw oraz sporządzeniu macierzy potencjalnych szans i zagrożeń. Rezultaty tychże działań mogą przyjąć postać strategii, kierunków działań w zakresie nieznanych obszarów biznesowych lub innowacji.

Mając opracowane przyszłe obrazy przyszłości należy je wprowadzić w życie. Zanim jednak ujrzą światło dzienne, trzeba sformułować konkretne działania z uwzględnieniem możliwości korzystania z pomocy zewnętrznych podmiotów, np.: firmy doradcze. Autorzy projektów FK uczestniczą w sporządzeniu możliwie dokładnego planu działań, obejmujący czas potrzebny na jego wykonanie, czas rozpoczęcia i zakończenia wdrożenia, proponowane podmioty, potrzebne środki budżetowe i źródła finansowania.

Wdrażanie projektu FK wymaga wprowadzenia systemu sterowania i monitorowania

procesu wdrażania. Systematyczna obserwacja owego procesu sprawia, że realizacja programu strategicznego przebiega bez kolosalnych problemów. Nie zapomnieć należy również o prowadzeniu oceny części procesów i sporządzania wyników przedsięwzięcia na każdym etapie. Taka weryfikacja informuje zaangażowane podmioty o osiągnięciu celów, daje możliwość wyciągnięcia ewentualnych wniosków z prowadzonego przedsięwzięcia i co najważniejsze pozwala określić działania uzupełniające oraz zaplanować czynności kontynuujące lub kroki naprawcze.

Jak wynika z powyższych rozważań, na efektywność badań typu foresight wpływa odpowiednio opracowany proces FK. Dowolność w sposobie kształtowania tego procesu wynika z odmiennego charakteru każdego przedsiębiorstwa, o czym świadczy indywidualny wybór metodologii, kroków działania i sposobu myślenia o przyszłości przez personel.

4. Metody wykorzystywane w badaniu typu foresight korporacyjny

Realizacja badania typu foresight wymaga zastosowania szerokiej gamy narzędzi w postaci różnych podejść i sposobów działania. W tabeli 2 pokazano typowe metody wykorzystywane w badaniu typu foresight.

Tab. 2. Metody stosowane w procesie badania typu foresight korporacyjny

Metodologia procesu foresight korporacyjnego	
Kryteria	Metody
Metody oparte na wydobywaniu specjalistycznej/ eksperckiej wiedzy w celu rozwoju długoterminowej strategiiinowych, obszarów biznesowych, czy innowacji	<ul style="list-style-type: none"> • burza mózgów, • metoda ekspercka, • metoda delficka, • metody scenariuszowe, • analiza wild-cards
Metody ilościowe	<ul style="list-style-type: none"> • prognozowanie i analiza trendów • krzyżowa analiza wpływów
Metody określające kluczowe punkty działania	<ul style="list-style-type: none"> • analiza morfologiczna • drzewo odniesień • definiowanie wizji • skanowanie otoczenia

Źródło: http://home.agh.edu.pl/~pbf/foresigh/pictures/npf-eoh-krakow040312_pliki/frame.htm

Pierwsze kryterium stanowi zespół przykładowych metod, opartych na intuicji oraz wiedzy i doświadczeniu ekspertów. W ten sposób wyobrażenie przyszłości opisuje się słownie bez potrzeby zastosowania wymaganych wskaźników. Wśród tychże metod wyróżnia się burzę mózgów, metodę ekspertów, metodę delficką, metodę scenariuszową oraz organizowane konsultacje i warsztaty tematyczne.

Drugie kryterium odzwierciedla podejście ilościowe, które charakteryzuje najczęściej metody matematyczno-statystyczne, wyrażające stan przyszłych zjawisk za pomocą wartości liczbowych. Wśród nich wyróżnić można procedury, oparte głównie na ekstrapolacji szeregów czasowych, czyli prognozowanie i analizę trendów, jak i modelowanie oraz metodę krzyżów wpływowych., optymistyczny lub najbardziej prawdopodobny [1, s. 147-148].

Trzecie kryterium stanowią metody, które określają kluczowe punkty działania

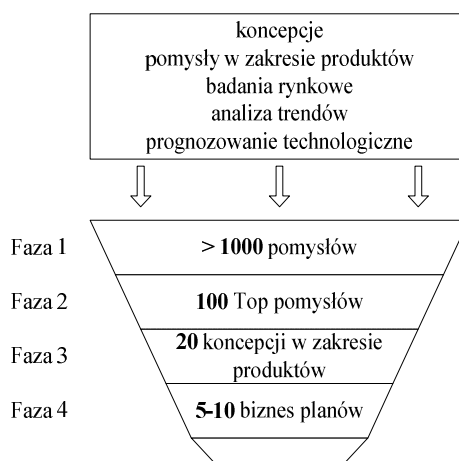
w procesie badania typu foresight. W tym przypadku wyróżnia się analizę kluczowych technologii, analizę morfologiczną, drzewo odniesień.

Z powyższych rozważań wynika, że FK nie dysponuje standardową paletą metod, ponieważ w każdym przedsiębiorstwie obowiązuje swoboda, co do ich wyboru. Jak wskazuje praktyka, podejścia oparte na kreatywności odgrywają kluczową rolę w procesie FK. Zdaniem ekspertów, najlepsze wyniki osiągają korporacje wykorzystujące analizę otoczenia organizacji i rozwoju przyszłych trendów, scenariusze przyszłości oraz podejmujące działania, mające na celu wymianę informacji między zaangażowanymi podmiotami w postaci warsztatów tematycznych i konsultacji.

5. Badanie typu foresight w przedsiębiorstwie Henkel

Przedsiębiorstwo niemieckie Henkel powstało w 1876 r. jako mała firma produkująca środki do prania. Jej założycielem był Frinz Henkel. Mimo dysponowania niskim kapitałem podążał on zgodnie z wytyczoną wizją stworzenia produktów, które uczynią życie ludzkie łatwiejszym. Na przestrzeni dwóch wieków 3-osobowa firma przekształciła się w międzynarodową korporację, działającą w 125 krajach i zatrudniającą ok. 52 tysiące pracowników. W Polsce firma Henkel działała od 1990 r. Obecnie przedmiotem zainteresowania firmy Henkel są trzy obszary rynkowe: higiena w domu, higiena osobista oraz kleje, uszczelniacze i technologie powierzchniowe. Odpowiadają im w ramach struktury organizacyjnej firmy trzy biznesy o globalnym zasięgu działania: środki piorące i czystości, kosmetyki pielęgnacyjne i zapachowe oraz kleje i technologie. Jak pokazały badania marketingowe produkty z sektora środków piorących i czystości są najbardziej popularne w Europie i znajdują się na trzeciej miejscie w świecie pod względem sprzedaży. W celu zachowania tej wysokiej pozycji na rynku firma Henkel kładzie wysoki nacisk na działania innowacyjne. W badania nad ulepszaniem produktów i poszukiwaniem nowych rozwiązań technologicznych zaangażowanych jest 2800 pracowników firmy. Wydatki na badania i rozwój w 2004 r. wyniosły 272 mln €, co stanowi 2,6% wartości całej sprzedaży firmy. Z tej kwoty 38 mln € zostało przeznaczonych bezpośrednio na centralne prace badawcze, a 238 mln na rozwój produktów i procesów produkcyjnych na poziomie sektorów biznesu (<http://www.henkel.pl> z dnia 14.07.2007 r.).

Innowacja jest jednym z kluczowych czynników rozwoju firmy. Jest ona podstawą tworzenia licznych produktów. Firma ma silną orientację na odbiorcę. Z tego też względu innowacja w firmie jest definiowana następująco: „potrzeby klientów + pomysły + technologie” [3, s.127]. Orientację tę firma utrzymuje dzięki badaniom typu foresight. Badania takie są prowadzone przez grupy innowacyjne (Invent-Teams), wchodzące w skład zespołu innowacyjnego (Innovations and New Ventures Taskforce). Grupy te liczą od 6 do 8 pracowników i mają charakter międzynarodowy. W skład grupy innowacyjnej wchodzi



Rys. 2. Etapy działania grupy innowacyjnej.
Źródło: [3, s. 128].

technicy, pracownicy produkcji i marketingu, reprezentują oni różne obszary przedsiębiorstwa, a także różne pokolenia. Ich zadanie polega na zgromadzeniu jak największej liczby pomysłów i dokonaniu na ich oceny na podstawie określonych kryteriów. Ponieważ czas pracy takiej grupy wynosi ok. 6 miesięcy, realizacja tychże działań wymaga dużego zaangażowania ze strony członków grupy. Na rysunku 2 przedstawiono poszczególne etapy postępowania grupy innowacyjnej, której końcowym efektem są sporządzone sprawozdania, kierowane bezpośrednio do kierownictwa przedsiębiorstwa.

Grupy innowacyjne koncentrują się na formułowaniu trendów i wytyczaniu kierunków rozwoju poszczególnych obszarów badań. Poza wiedzą, zgromadzoną w wyniku przeprowadzonych studiów nad przyszłością i badań rynkowych, biorą oni również pod uwagę idee powstałe w trakcie warsztatów tematycznych, a także społecznej dyskusji w ramach organizowanych konferencji na temat przyszłości. Warsztaty te angażują nie tylko pracowników firmy, ale również są miejscem wspólnej wymiany poglądów między pracownikami a klientami. Poprzez bezpośredni kontakt z klientem pracownicy są świadomi ich reakcji na określone produkty i wiedzą, jakie są ich potrzeby oraz jak zmieniają się one w czasie.

Zanim pomysły innowacyjne przekształcą się w dojrzały produkt, grupa innowacyjna przeprowadza selekcję, która przyjmuje formę oceny i interpretacji. Najciekawsze efekty wprowadzane są na rynek. Badania typu foresight w firmie Henkel są zorientowane na badanie dwóch rodzajów trendów. Pierwsza grupa ma charakter krótkoterminowy, a ich atrakcyjność wynika z faktu, że są po prostu modne (Modetrends). Drugą zaś stanowią kierunki rozwoju, które wymagają spojrzenia w przyszłość i tym samym wyjścia poza myślenie obejmujące więcej jak dziesięć lat. Takim przykładem są podejmowane dyskusje na temat możliwości wystąpienia w przyszłości deficytu wody w takich obszarach świata, jak: Majorka, państwa arabskie, Chiny oraz niektóre części Indii. Firma Henkel pracuje nad odkryciem takiego środka piorącego, który by w ogóle nie potrzebował wody albo w małym stopniu. Dotychczasowe działania typu foresight umożliwiły identyfikację czterech najważniejszych tendencji rozwojowych możliwych do zastosowania we wszystkich obszarach działania korporacji, rozumianych pod pojęciem „mega-trendów”. Ewolucja tychże trendów uzależniona jest od upodobań kulturowych. Innym słowem firma Henkel jest świadomy tego, że każdy rynek jest inny, dlatego stara się przypościć do gustu grupom społecznym, reprezentujących różne kultury. A mianowicie, zapach cytryny symbolizuje w Niemczech świeżość i czystość, zaś w krajach romańskich kojarzy się z pożywieniem. Uosobieniem higieny we Włoszech i Hiszpanii jest natomiast delikatna woń roztworu chlorowego. W ostatnim czasie Henkel przeprowadził na szeroką skalę badania rynkowe w Meksyku, co utwierdza w przekonaniu, że poddane analizie trendy uzależnione są kulturowo i regionalnie.

Uważa się, iż badania typu foresight, zorientowane na rozwój produktów i technologii oraz projektowanie scenariuszy odzwierciedlają w firmie Henkel przedsięwzięcia innowacyjne. W środowisku kierowniczym przedsiębiorstwa dominuje opinia, iż sam proces udoskonalania produktów i dotychczasowych technologii nie wystarcza, by osiągnąć w przyszłości sukces. Należy również współpracować z zewnętrznymi specjalistami i co najważniejsze z tymi przedsiębiorstwami, które poprzez przywództwo intelektualne zdobywają pierwsze pozycje na świecie w swoich dyscyplinach działania. Firma Henkel jest otwarta na współpracę z przedsiębiorstwami, wyróżniającymi się nowoczesną technologią. Jednakże swoje postępowanie nie uzależnia tylko od techniki, bowiem jej centrum zainteresowania stanowią również potrzeby klienta. Przykładowo, badania rynkowe wykazały, iż najmniej lubianą pracą domową jest „prasowanie”. Z tego względu firma Henkel podjęła się opracowania środka zarówno piorącego, jak i pielęgnacyjnego,

którego zastosowanie uczyni czynność prasowania – zgodnie z misją firmy – łatwiejszym i przyjemniejszym, a czasem po prostu zbędnym.

Umiejętność wyobrażania sobie przyszłych potrzeb klientów nie należy do łatwych. Własne projekty badawcze z zakresu projektowania scenariuszy przyszłości, czy nowych rynków są niekiedy niewystarczające. Dla możliwości spojrzenia na problem z innego punktu widzenia, Henkel utrzymuje stały kontakt ze światowymi instytutami naukowymi i zarazem stanowi część globalnej sieci, która zajmuje się studiami na temat przyszłości [3, s. 126-131].

6. Podsumowanie

Podjęcie przez przedsiębiorstwo działań zorientowane na przyszłość jest warunkiem koniecznym dla jego rozwoju. Narzędziem pomocnym w tym procesie jest foresight. Pokazują to doświadczenia przedsiębiorstw w krajach o wysoko rozwiniętej gospodarce rynkowej. Również w Polsce powinno się zwiększyć wysiłki, żeby popularyzować foresight jako narzędzie „zmuszające” przedsiębiorstwo do badania swojej przyszłości

Literatura

1. Bogdanienko J., W poszukiwaniu przyszłości. Zarządzanie strategiczne firmą, WSiP, Białystok 2002.
2. Blueprint on Regional Innovation Benchmarking, Mutual Learning Platform, Regional Benchmarking Report, IRE Secretariat, Luxemburg, October 2006.
3. Burmeister K., Neef A., Beyers B., Corporate Foresight. Unternehmen gestalten Zukunft, MURMANN, Hamburg 2004.
4. Cuhls K., Wie kann man ein Foresight-Prozess in Deutschland organisiert werden?, Bonn 2000, [w:] <http://library.fes.de/> z 1.05.2006.
5. Dießl K., Der Corporate-Foresight-Prozess, VDM, Saarbrücken 2006.
6. Hammel G., Prahalad C.K., Przewaga konkurencyjna jutra. Strategie przejmowania kontroli nad branżą i tworzenia rynków przyszłości, Business Press, Warszawa 1999
7. Hammer M., Champy J., Reengineering w przedsiębiorstwie, Neumann Management Institute, Warszawa 1996.
8. Jasiński J., Myślenie perspektywiczne. Uwarunkowania badania przyszłości typu foresight, Instytut Nauk Ekonomicznych PAN, Warszawa 2007
9. Kaleta A., Moszkowicz M., Priorytetowe technologie dla zrównoważonego rozwoju województwa podkarpackiego, Politechnika Rzeszowska, Rzeszów, 2006
10. Kasprzak W., Pelc K., Strategie techniczne – prognozy, WCTT Politechnika Wroclawska, Wrocław 2003.
11. Pełka B., Polityka przemysłowa, strategie i restrukturyzacja przedsiębiorstwa. IOPM, Warszawa 1992.
12. The Potential of Regional Foresight, Final Report of the STRATA-ETAN Expert Group, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg 2002.

Mgr inż. Iwona BADECKA

Dr inż. Jan SKONIECZNY

Instytut Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej

50-372 Wrocław, ul. Smoluchowskiego 25

email: jan.skonieczny@pwr.wroc.pl