

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 340

## **Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje**

Redaktorzy naukowci

Jan Lichtarski, Stanisław Nowosielski,  
Grażyna Osbert-Pociecha,  
Edyta Tabaszewska-Zajbert



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Elżbieta Kozuchowska, Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2014

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-453-0**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

## Spis treści

Wstęp .....	13
-------------	----

---

### Część 1. Teoretyczno-metodologiczne problemy rozwoju orientacji w zarządzaniu (redaktor naukowy Jan Lichtarski)

---

<b>Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak:</b> Współwystępowanie koncepcji i metod zarządzania w świetle badań empirycznych .....	17
<b>Katarzyna Bratnicka:</b> Twórczość organizacyjna: zdefiniowanie i operacjonalizacja nowego konstruktów .....	27
<b>Wojciech Czakon:</b> Metodologiczny rygor w badaniach nauk o zarządzaniu .	37
<b>Janusz Czekaaj, Marek Ćwiklicki:</b> Możliwe i rekomendowane sposoby grupowania i porządkowania współczesnych metod i koncepcji zarządzania	46
<b>Magdalena Hopej-Kamińska, Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński:</b> Czynniki kształtujące prostotę struktury organizacyjnej.....	58
<b>Anna Kwiotkowska:</b> Jakościowa analiza porównawcza jako koncepcja metodologiczna w naukach o zarządzaniu .....	65
<b>Jan Lichtarski:</b> Koncepcyjno-instrumentalny dorobek nauk o zarządzaniu oraz jego skuteczność w radzeniu sobie z typowymi sprzecznościami i dylematami w praktyce zarządzania.....	78
<b>Janusz Marek Lichtarski:</b> Synoptyczny i inkrementalny rozwój współczesnych orientacji w przedsiębiorstwie .....	91
<b>Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda:</b> Projakościowa orientacja organizacji w Polsce i Serbii – empiryczna analiza porównawcza.....	99
<b>Katarzyna Piórkowska:</b> Treści kognitywne i metodologiczne psychologii społecznej i poznawczej w kontekście nauk o zarządzaniu.....	112
<b>Maja Prudzienica:</b> Partnerstwo międzysektorowe w Polsce i Wielkiej Brytanii – istota, charakterystyka i uwarunkowania.....	121
<b>Agnieszka Sokolowska:</b> Teoretyczno-metodologiczne dylematy związane ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa.....	130
<b>Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet:</b> Perspektywa ewolucyjna w zarządzaniu strategicznym. Refleksja z badań .....	141
<b>Łukasz Sułkowski:</b> Paradygmaty i nurty badawcze w metodologii nauk o zarządzaniu – próba syntezy w oparciu o światową literaturę przedmiotu	154
<b>Piotr Szymański:</b> Ewolucja koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa – przegląd literatury.....	167

<b>Michał Trocki:</b> Zmiany instytucjonalne w naukach zarządzania w warunkach globalizacji.....	181
<b>Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki:</b> Orientacja pozytywna jako nowy kierunek w zarządzaniu przedsiębiorstwem .....	189
<b>Kazimierz Zimniewicz:</b> Nauka o zarządzaniu wobec potrzeb praktyki .....	199

---

## **Część 2. Orientacja procesowa (redaktor naukowy Stanisław Nowosielski)**

---

<b>Nicoletta Baskiewicz:</b> Koncepcja japońskiego zarządzania a założenia zarządzania przedsiębiorstwem zorientowanym procesowo .....	209
<b>Renata Brajer-Marczak:</b> Aspekty kulturowe w przedsiębiorstwie zorientowanym na procesy .....	218
<b>Tomasz Brzozowski:</b> Orientacja na procesy w modelu zrównoważonej produkcji .....	230
<b>Szymon Cyfert:</b> System granic architektury procesów organizacji – determinanty kształtowania i dysfunkcje w definiowaniu .....	243
<b>Ewa Czyż-Gwiazda:</b> Orientacja procesowa organizacji – aspekt teoretyczno-empiryczny .....	251
<b>Bartłomiej J. Gabryś:</b> Terapeuta czy kontroler, czyli dominujący dyskurs w organizacji i przykład jego analizy .....	266
<b>Piotr Grajewski:</b> Przesłanki podejścia procesowego do projektowania i zarządzania organizacją.....	275
<b>Grzegorz Jokieli:</b> Identyfikacja procesów w łańcuchach dostaw.....	283
<b>Anna Marciszewska:</b> Zarządzanie portfelem projektów w organizacjach <i>non-profit</i> .....	293
<b>Stanisław Nowosielski:</b> Ciągłe doskonalenie procesów w organizacji. Możliwości i ograniczenia .....	303
<b>Przemysław Polak:</b> Wpływ notacji BPMN na podejście procesowe w zarządzaniu.....	318
<b>Maciej Urbaniak:</b> Perspektywy doskonalenia systemów zarządzania jakością .....	326
<b>Jędrzej Wasiak-Poniatowski:</b> Procesy wdrażania usług świadczonych elektronicznie w urzędach gmin.....	338
<b>Jędrzej Wiczorkowski:</b> Ewolucja metod i notacji modelowania procesów biznesowych .....	345
<b>Aleksandra Zaleśna:</b> Zwiększanie świadomości procesowej wyzwaniem dla pracowników organizacji.....	355

---

### Część 3. Orientacja na zmiany (redaktor naukowy Grażyna Osbert-Pociecha)

---

<b>Adela Barabasz:</b> Ambiwalencja w warunkach zmiany organizacyjnej. Spojrzenie psychoanalityczne .....	369
<b>Dominika Bąk-Grabowska:</b> Niestandardowe formy zatrudnienia w teorii nauki o zarządzaniu – rekomendacje dla prowadzenia badań empirycznych.....	380
<b>Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński:</b> Model strategicznej odnowy procesów biznesowych przedsiębiorstw sektora motoryzacyjnego .....	390
<b>Jerzy Lech Czarnota:</b> Analiza i ocena ryzyka menedżerskiego na podstawie wybranych przypadków .....	400
<b>Remigiusz Gawlik:</b> Zastosowanie metody analitycznego procesu sieciowego do wspierania racjonalnych wyborów młodych Europejczyków .....	415
<b>Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny:</b> Motywacja pracowników w wieku 50+ w świetle wyników badań empirycznych.....	427
<b>Andrzej Kaleta:</b> Strategie małych, średnich i dużych przedsiębiorstw w Polsce .....	438
<b>Kazimierz Krzakiewicz:</b> Zmiany w organizacji i strukturalna inercja .....	450
<b>Monika Kwiecińska:</b> Koncepcja społecznego zaangażowania przedsiębiorstw CCI ( <i>Corporate Community Involvement</i> ) – teoretyczne i praktyczne podstawy zmiany w postrzeganiu roli przedsiębiorstwa w otoczeniu .....	461
<b>Dagmara Lewicka:</b> Wprowadzanie systemu ciągłych usprawnień jako zmiany w przedsiębiorstwie – analiza najistotniejszych barier i źródeł oporu ..	474
<b>Mirosław Moroz:</b> Istota elastyczności przedsiębiorstwa w opinii kadry kierowniczej przedsiębiorstw internetowych .....	487
<b>Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska:</b> Zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych z perspektywy ról i funkcji menedżera .....	496
<b>Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski:</b> Kryteria konkurencyjności wyrobów w elastycznej organizacji – perspektywa wytwórcy .....	509
<b>Grażyna Osbert-Pociecha:</b> Zmiany optymalizujące złożoność – jako uwarunkowanie gospodarowania energią organizacji .....	525
<b>Piotr Rogala:</b> Ciągłe doskonalenie jakości według norm ISO serii 9000 .....	536
<b>Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska:</b> Czynniki wpływające na poziom i strukturę kosztów zmian w organizacji .....	546
<b>Jan Skalik:</b> Ewolucja zarządzania zmianami w przedsiębiorstwie .....	557
<b>Danuta Szpilko:</b> Wykorzystanie badań foresight w procesie budowania strategii rozwoju przedsiębiorstw turystycznych .....	567
<b>Dorota Teneta-Skwiercz:</b> Analiza i ocena ruchu Sprawiedliwego Handlu – wątpliwości związane z jego dalszym upowszechnianiem .....	582

<b>Małgorzata Trenkner:</b> Menedżer jako lider zmiany na przykładzie implementacji systemów zarządzania jakością.....	595
<b>Czesław Zajac:</b> Procesy integracyjne w warunkach przejść i fuzji przedsiębiorstw – aspekty organizacyjne i społeczne.....	607
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Ewolucja struktur organizacyjnych – w drodze do elastyczności i innowacyjności.....	615

---

#### **Część 4. Orientacja na wiedzę i kapitał intelektualny** (redaktor naukowy Edyta Tabaszewska-Zajbert)

---

<b>Anna Cierniak-Emerych:</b> Partycypacja pracownicza w procesie transferu wiedzy w przedsiębiorstwie.....	627
<b>Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka:</b> Twórczość strategiczna jako podstawa budowania kapitału intelektualnego organizacji.....	637
<b>Joanna Ejdys, Łukasz Nazarko:</b> Foresight gospodarczy – instrumentem orientacji na przyszłość.....	651
<b>Aldona Glińska-Noweś:</b> Rola kapitału społecznego organizacji w kształtowaniu jej kapitału intelektualnego.....	665
<b>Katarzyna Grzesik:</b> Kapitał społeczny w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw.....	675
<b>Katarzyna Huk:</b> Rozwój utalentowanych pracowników w ramach programów zarządzania talentami w świetle badań.....	688
<b>Bogusław Kaczmarek:</b> Wyzwania dla współczesnych przedsiębiorstw i menedżerów – zarys problematyki.....	701
<b>Jarosław Karpacz:</b> Orientacja organizacji na uczenie się a zmiana rutyn.....	712
<b>Grzegorz Kobyłko:</b> Informacyjne i poznawcze uwarunkowania równowagi organizacyjnej.....	726
<b>Justyna Michniak:</b> Narzędzia kształtowania zachowań etycznych pracowników we współczesnych organizacjach.....	736
<b>Mieczysław Morawski:</b> Zarządzanie wiedzą, kapitałem intelektualnym, talentami – wzajemne relacje.....	747
<b>Katarzyna Piwowar-Sulej:</b> Wzrost wiedzy o zarządzaniu ludźmi jako składowej wiedzy projektowej.....	759
<b>Agnieszka Połomska-Jesionowska:</b> Międzyorganizacyjne uczenie się z perspektywy współdziałania gospodarczego małych przedsiębiorstw.....	770
<b>Włodzimierz Rudny:</b> Mobilność zasobów wiedzy a kreowanie wartości.....	781
<b>Agnieszka Sopińska:</b> Wiedza i kapitał intelektualny w nowych typach organizacji – w organizacjach sieciowych.....	788
<b>Edyta Tabaszewska-Zajbert:</b> <i>Teaching organization</i> a inne modele organizacji opartej na wiedzy – człowiek i wartości.....	799

---

## Summaries

---

### Part 1. Theoretical and methodological problems of orientation development in management

---

<b>Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak:</b> The coexistence of management conceptions and methods in view of empirical research.....	26
<b>Katarzyna Bratnicka:</b> Organizational creativity: defining and operationalizing of a new construct.....	34
<b>Wojciech Czakon:</b> Methodological rigor in management research .....	45
<b>Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki:</b> Possible and recommended ways of grouping and arranging contemporary management concepts and methods .....	57
<b>Magdalena Hopej-Kamińska, Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński:</b> Factors influencing the simplicity of organizational structure .....	64
<b>Anna Kwiotkowska:</b> Qualitative Comparative Analysis as a methodological concept in management research .....	77
<b>Jan Lichtarski:</b> Conceptual and instrumental achievements of management science and its effectiveness in solving typical contradictions and dilemmas in management practice.....	90
<b>Janusz Marek Lichtarski:</b> Synoptic and incremental development of contemporary management orientations in an enterprise.....	98
<b>Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda:</b> Pro-quality orientation in organizations from Poland and Serbia – empirical comparative analysis .....	111
<b>Katarzyna Piórkowska:</b> Cognitive and methodological content in the context of management science.....	120
<b>Maja Prudzienica:</b> Cross-sector partnership in Poland and the UK – the essence, characteristics and determinants.....	129
<b>Agnieszka Sokolowska:</b> Theoretical and methodological dilemmas related to the social responsibility of enterprise .....	140
<b>Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet:</b> Variation and selection. Reflections from the research.....	153
<b>Łukasz Sulkowski:</b> Paradigms and research currents in methodology of management – trial of synthesis on the basis of world literature .....	166
<b>Piotr Szymański:</b> Value-based management evolution – literature review.....	180
<b>Michał Trocki:</b> Institutional changes in management sciences in the context of globalization .....	188
<b>Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki:</b> Enterprise's strategic orientations as an important direction of future research in strategic management .....	198
<b>Kazimierz Zimniewicz:</b> Science of management versus the needs of practice .....	205

---

## Part 2. Process orientation

---

<b>Nicoletta Baskiewicz:</b> Japanese management concept vs. assumptions from process-oriented business management.....	217
<b>Renata Brajer-Marczak:</b> Cultural aspects in a process oriented company ....	229
<b>Tomasz Brzowski:</b> Processes orientation in a model of diverse production	242
<b>Szymon Cyfert:</b> Systems of organization processes architecture boundaries: determinants of shaping and dysfunctions in defining .....	250
<b>Ewa Czyż-Gwiazda:</b> Theoretical and empirical aspect of business process orientation .....	265
<b>Bartłomiej J. Gabryś:</b> Therapist or controller: dominating discourse in organization and its analysis .....	274
<b>Piotr Grajewski:</b> Presumptions of the process-oriented approach to design and management of the organization .....	282
<b>Grzegorz Jokieli:</b> Identification of processes in the supply chain.....	292
<b>Anna Marciszewska:</b> Project portfolio management in non-profit organizations.....	302
<b>Stanisław Nowosielski:</b> Continuous process improvement in an organization. Possibilities and limitations .....	317
<b>Przemysław Polak:</b> BPMN influence on the process approach in management .....	325
<b>Maciej Urbaniak:</b> Prospects for improvement of quality management systems	337
<b>Jędrzej Wasiak-Poniatowski:</b> The processes of implementation of electronic services in municipal offices.....	344
<b>Jędrzej Wiczorkowski:</b> The evolution of business process modeling methods and notations .....	354
<b>Aleksandra Zaleśna:</b> Process consciousness raising – a challenge for organization’s employees.....	365

---

## Part 3. Change orientation

---

<b>Adela Barabasz:</b> Ambivalence towards organizational change. Psychoanalytic perspective .....	379
<b>Dominika Bąk-Grabowska:</b> Nonstandard forms of employment in the theory of management science – recommendations for empirical research .....	389
<b>Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński:</b> Model of strategic renewal of business processes of automotive industry .....	399
<b>Jerzy Lech Czarnota:</b> Analysis and assessment of managerial risk based on selected examples .....	414



<b>Remigiusz Gawlik:</b> Supporting rational choices of young Europeans with the use of Analytic Network Process method.....	426
<b>Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny:</b> 50+ workers' motivation to work – empirical evidences.....	437
<b>Andrzej Kaleta:</b> Strategies of small, medium and large enterprises in Poland..	449
<b>Kazimierz Krzakiewicz:</b> Organisational change and structural inertia .....	460
<b>Monika Kwiecińska:</b> Corporate Community Involvement – theoretical and practical basis for changes in the perception of the role of companies in environment.....	473
<b>Dagmara Lewicka:</b> Implementation of system of continuous improvement as a change in a company – analysis of the most important barriers and sources of resistance .....	486
<b>Mirosław Moroz:</b> Essence of the enterprise flexibility in the opinion of management of internet businesses .....	495
<b>Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska:</b> Management in inter-organizational networks – manager's roles and functions perspective .....	508
<b>Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski:</b> Competition criteria of products at a flexible organization – manufacturer's perspective .....	523
<b>Grażyna Osbert-Pociecha:</b> Changes limiting the complexity – as conditioning of organizational energy management.....	535
<b>Piotr Rogala:</b> Continual improvement of quality according to the ISO 9000 series standards .....	545
<b>Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska:</b> Factors determining the level and structure of costs of changes in an organization .....	556
<b>Jan Skalik:</b> Evolution of management of changes in an enterprise.....	566
<b>Danuta Szpilko:</b> The use of foresight research in the process of building tourism enterprises development strategy.....	581
<b>Dorota Teneta-Skwiercz:</b> The Fair Trade analysis and assessment – doubts connected with its further dissemination .....	594
<b>Małgorzata Trenkner:</b> Manager as a leader of change in the implementation of quality management systems.....	606
<b>Czesław Zajęc:</b> Integration processes in the conditions of acquisitions and mergers of enterprises – social and organizational aspects .....	614
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> The evolution of organizational structures – on the way to flexibility and innovativeness.....	624

---

#### **Part 4. Knowledge and intellectual capital orientation**

---

<b>Anna Cierniak-Emerych:</b> Employee participation in the process of knowledge transfer in a company.....	636
<b>Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka:</b> Strategic creativity as a basis for developing organizational intellectual capital and enhancing performance	650

<b>Joanna Ejdys, Łukasz Nazarko:</b> Economic foresight as an instrument of a future-oriented strategy .....	664
<b>Aldona Glińska-Neweś:</b> The role of social capital in shaping the organisation's intellectual capital .....	674
<b>Katarzyna Grzesik:</b> Social capital in the functioning of contemporary enterprises .....	687
<b>Katarzyna Huk:</b> The development of talent in the talent management programs in the light of research .....	700
<b>Bogusław Kaczmarek:</b> Challenges for contemporary businesses and managers – basic problems and outline of issues .....	711
<b>Jarosław Karpacz:</b> Organizational learning orientation versus change of routines .....	725
<b>Grzegorz Kobyłko:</b> Information and cognitive conditionality of organizational balance .....	735
<b>Justyna Michniak:</b> Ethical behaviour building tools in modern organisations.....	746
<b>Mieczysław Morawski:</b> The relationship between knowledge management, intellectual capital management and talent management .....	758
<b>Katarzyna Piwovar-Sulej:</b> Increase of human resources management knowledge as a component of project knowledge .....	769
<b>Agnieszka Połomska-Jesionowska:</b> Inter-organizational learning from the prospect of economic cooperation of small businesses .....	780
<b>Włodzimierz Rudny:</b> Knowledge assets mobility and value creation.....	787
<b>Agnieszka Sopińska:</b> Knowledge and intellectual capital in a new type of organisations: network organisations .....	798
<b>Edyta Tabaszewska-Zajbert:</b> Teaching Organization and other types of knowledge-based organization – human and values .....	810

**Danuta Szpilko**

Politechnika Białostocka

---

## WYKORZYSTANIE BADAŃ FORESIGHT W PROCESIE BUDOWANIA STRATEGII ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW TURYSTYCZNYCH

---

**Streszczenie:** Celem artykułu jest wskazanie możliwości zastosowania nowego podejścia do budowania strategii rozwojowych przedsiębiorstw turystycznych poprzez włączenie badań typu foresight, wykorzystujących wiedzę i doświadczenia szeroko rozumianych interesariuszy. W ramach pracy dokonano identyfikacji problemów zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwach, w tym również turystycznych. Przedstawiono ideę i relację foresightu w stosunku do zarządzania strategicznego. Zaproponowano i scharakteryzowano schemat badawczy oparty na metodach foresight, który może stać się impulsem i podstawą dla przedsiębiorców z branży turystycznej do szerszego spojrzenia na kwestie związane z przyszłością firmy, jak również stanowić nowy wariant budowania jej strategii rozwoju w długookresowej perspektywie.

**Słowa kluczowe:** foresight, przedsiębiorstwo turystyczne, strategia rozwoju.

DOI: 10.15611/pn.2014.340.51

### 1. Wstęp

Współczesne szybko zmieniające się, turbulentne otoczenie, a także złożone warunki rozwoju współczesnych przedsiębiorstw turystycznych warunkują coraz wyższe wymagania w stosunku do zarządzania strategicznego. Ciągłe zmiany założeń rozwojowych, wzmocnione oddziaływaniem licznych czynników wewnętrznych i zewnętrznych, wpływają znacząco na uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Sprawia to, iż coraz trudniejsze staje się obranie strategii, która umożliwi przedsiębiorstwu osiągnięcie sukcesu.

Sytuacja ta stanowi ogromne wyzwanie dla strategii i jej twórców. Strategia bowiem powinna wyznaczać i wprowadzać przedsiębiorstwo turystyczne na zupełnie nowe, przyszłościowe drogi rozwoju. Jeśli tego nie umożliwia, staje się zwyczajnie bezużyteczna. W warunkach turbulentnego otoczenia i nieciągłych procesów rozwojowych, poruszanie się wciąż tą samą ścieżką w długiej perspektywie czasowej może przeobrazić się w niepowodzenie. Wyłącznie oryginalne koncepcje strategiczne

umożliwiają pokonanie dotychczasowych barier rozwojowych przedsiębiorstwa i wyprowadzenie go z tendencji do powielania wypracowanych w przeszłości rozwiązań.

Profesjonalnie przygotowana strategia o spójnym, logicznym i długofalowym charakterze, odpowiadająca na sygnały płynące z otoczenia umożliwi przedsiębiorstwu turystycznemu podejmowanie działań zmierzających ku koniecznym gruntownym przemianom, umożliwiającym uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Jednocześnie jest ona w stanie przeciwdziałać przypadkowym i chaotycznym decyzjom, podejmowanym pod wpływem sytuacji bieżącej, generującym niejednokrotnie znaczne koszty i ryzyko.

Celem artykułu jest zatem wskazanie możliwości zastosowania nowego podejścia do budowania strategii rozwojowych przedsiębiorstw turystycznych poprzez włączenie badań foresight, coraz powszechniej wykorzystywanych w zarządzaniu przyszłością kraju, regionu oraz różnorodnych branż w Polsce i na świecie. Foresight to rodzaj usystematyzowanego myślenia, którego istotą jest bardziej kreowanie przyszłości niż tylko jej przewidywanie i zarządzanie nią [Rogut, Piasecki 2011]. Jest to zbiór narzędzi ułatwiających konstruowanie scenariuszy rozwoju sytuacji w stosunkowo dalekiej perspektywie (zwykle 10-20 lat), jak również w przypadkach, gdy może nastąpić trudny do przewidzenia rozwój sytuacji [Kuciński 2006].

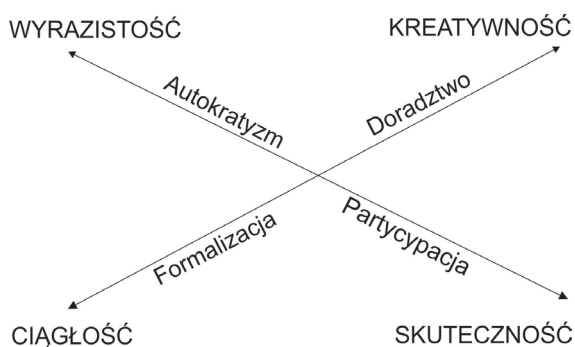
## **2. Problemy zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwach turystycznych**

Problem zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwach (w tym turystycznych) stanowi temat wielu rozważań podejmowanych zarówno w praktyce, jak i w teorii. Potwierdzają to wyniki badań naukowych [*Raport o stanie...* 2012; Orłowski i in. 2010; Piątkowski 2010; Kaleta 2004], a także obserwacje i rozmowy prowadzone z praktykami z branży turystycznej.

Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwach jest nastawione na realizację koncepcji rozwojowych zawartych w strategiach wskazujących długofalową przyszłości. Uwzględniając fakt, iż przyszłość przedsiębiorstwa zależy od zdolności do przeprowadzenia niezbędnych zmian, to za główne zadanie strategii uznaje się zarządzanie przyszłością poprzez kreowanie tych zmian [Kaleta 2004]. Już P. Drucker [1969] stwierdził, iż jedyną stałą rzeczą współczesnych organizacji są zmiany. Funkcjonowanie przedsiębiorstwa na rynku usług turystycznych wymaga więc przygotowania nowatorskiej i konkurencyjnej strategii. Skuteczna strategia stanowi potencjalnie efektywne narzędzie zarządzania, pozwalające skupić uwagę na działaniach kluczowych dla jej rozwoju, umożliwiającym osiągnięcie rynkowego sukcesu [Tyrańska 2009]. Skuteczna strategia tworzy unikatowość firmy i umożliwia zarówno pracownikom, jak i aktorom otoczenia w sposób wyraźny odróżnienie danej firmy od wszystkich konkurentów [Obłój 1998].

Podstawowe prawidłowości, które pozytywnie wpływają na zarządzanie strategiczne, A. Kaleta [2010] określił następująco:

- im więcej autokratyzmu, tym większa szansa (ale nie gwarancja) na wyrazistą strategię;
- partycypacja pracowników stanowi czynnik sprzyjający większej skuteczności procesu realizacji strategii;
- zaangażowanie zewnętrznych ekspertów w prace strategiczne stanowi impuls sprzyjający wzrostowi kreatywności w zarządzaniu strategicznym;
- ciągłości zarządzania strategicznego sprzyja działalność wyspecjalizowanych, formalnie powołanych w tym celu komórek organizacyjnych.



Rys. 1. Prawidłowości zarządzania strategicznego

Źródło: [Kaleta 2010, s. 139].

W warunkach gospodarki rynkowej wypracowanie i wdrażanie strategii przez przedsiębiorstwo jest dla niego niezmiernie ważne. Jak wynika z badań przeprowadzonych przez M. Piątkowskiego<sup>1</sup>, zdecydowana większość (83,73%) ankietowanych przedsiębiorstw z sektora MSP<sup>2</sup>, do którego należą również przedsiębiorstwa turystyczne, deklaruje posiadanie ogólnej strategii rozwoju [Piątkowski 2010]. Nieco odmiennie kształtują się badania przeprowadzone na zlecenie PARP (Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości)<sup>3</sup>, według których jedynie połowa firm z sektora MSP (53,6%) ma określoną strategię działania. Dodatkowo należy zauważyć, iż przedsiębiorstwa średniej wielkości posiadają je w dwukrotnie większej liczbie przypadków niż firmy jednoosobowe [Orłowski i in. 2010]. Niestety, sam fakt posiadania przez przedsiębiorstwo opracowanej strategii nie gwarantuje sukcesu. We

<sup>1</sup> Badania przeprowadzono w 2009 r. na próbie przedsiębiorstw sektora MSP w Polsce o liczebności  $N = 166$ , które spełniały założenia dotyczące zmienności strategii rozwoju w okresie funkcjonowania na wolnym rynku.

<sup>2</sup> MSP – sektor mikro, małych i średnich przedsiębiorstw.

<sup>3</sup> Badanie zasadnicze przeprowadzono 2009 r. na próbie przedsiębiorstw sektora MSP w Polsce o liczebności  $N = 1206$ , w tym z sektora branży *stricte* turystycznej  $N = 111$ .

wszystkich polskich firmach, w tym również z branży turystycznej, niezbędna jest zarówno sprawna i efektywna taktyka zarządzania w okresie spowolnienia gospodarczego i finansowych turbulencji, jak i strategiczne planowanie, pozwalające na przeprowadzenie niezbędnych procesów zmian. Stworzenie i wdrożenie strategicznych planów rozwoju, wiodących w stronę stopniowego wzrostu innowacyjności i oparcia rozwoju na intensywnych czynnikach wzrostu (wiedzy, przedsiębiorczości i kapitale ludzkim), jest zadaniem trudnym do wykonania w percepcji polskich przedsiębiorstw [*Raport o stanie... 2012*].

Obecnie opracowywane strategie, ze względu na stosowaną metodologię, zarówno w ujęciu teoretycznym, jak i praktycznym, koncentrują się przede wszystkim na procedurze tworzenia i jej etapach docierania do ostatecznej koncepcji rozwojowej. Powielane są wzorce formułowania misji, wizji, szeroko rozwijane są metody i techniki analizy strategicznej, kreowania i wyboru koncepcji strategicznych. Rozwijane są także narzędzia służące przełożeniu ogólnej koncepcji strategicznej na operacyjne projekty wdrożeniowe [Kaleta 2004]. Podejście to jest powtarzalne i prowadzi do traktowania każdego przedsiębiorstwa jednakowo, mimo istniejących różnic.

Proceduralne podejście do budowania strategii prowadzi również do zatracenia jej istoty, czyli opracowania oryginalnego, jedyne w swoim rodzaju pomysłu na rozwój przedsiębiorstwa. Kolejna powtarzalna strategia, której odpowiednik można byłoby odnaleźć w wielu innych przedsiębiorstwach z branży turystycznej, nie ma szans na zaistnienie, a tym bardziej konsekwentne jej wdrożenie. Szansę na to mają jedynie nowatorskie koncepcje, inspirujące do działania i uzyskujące w przekonaniu osób je wdrażających wysoki poziom skuteczności [Kaleta 2004].

Dotychczasowe podejście przedsiębiorstw do zarządzania strategicznego, opierające się na opracowaniu koncepcji na sztywno określony czas, niezmiennej, aż do czasu opracowania kolejnej na następny horyzont czasowy, w obliczu wciąż zachodzących zmian w otoczeniu i wewnątrz firmy, stanowi pozbawienie jej czasu i funduszy na tego typu działanie. Współczesne strategie, aby skutecznie mogły być wdrażane, wymagają ciągłego rozwoju i przeobrażania w obliczu możliwości nastąpienia zmiany. Jak wskazują badania przeprowadzone przez PARP, co trzecia firma<sup>4</sup> uważa, że radzi sobie na tyle dobrze, że nie musi niczego zmieniać. Natomiast co czwarta twierdzi, że warunki funkcjonowania są na tyle niepewne, że nie ma możliwości planowania czegokolwiek. Niewiele mniej firm jest zdania, że w takich niepewnych warunkach rynkowych należy skupić się przede wszystkim na przetrwaniu [Orłowski i in. 2010].

Koncepcje strategiczne z założenia charakteryzują się długofalowością. Mimo braku możliwości wyznaczenia optymalnej perspektywy czasowej, właściwej dla wszystkich przedsiębiorstw, nadmierne jej skracanie do roku, trzech lub czterech lat może podważać sens zarządzania strategicznego. Jedynie w długiej perspektywie

---

<sup>4</sup> Dotyczy firm, które w 2010 r. nie planowały rozwijać działalności.

jest możliwe dostrzeżenie nowych możliwości rozwoju, wykraczających poza kontynuację i modyfikację dotychczasowych osiągnięć. W praktyce przedsiębiorstw widoczna jest silna tendencję do nadmiernego skracania horyzontu czasowego strategii, ograniczającego się do roku, a w najlepszym wypadku do 2-3 lat [Kaleta 2004]. Badania PARP potwierdzają, iż wśród polskich firm sektora MSP strategiczne plany rozwoju krótkookresowe zdecydowanie przeważają nad długofalowymi [*Raport o stanie...* 2012]. Z badań M. Piątkowskiego wynika również, że 15,06% wszystkich przedsiębiorstw mylnie postrzega formułowanie bieżących planów przedsiębiorstwa w okresie od 1 do 3 miesięcy, uznając je za strategię rozwoju. Strategie do 1 roku formułuje 47,59%, od 1 do 3 lat – 28,31%, natomiast długookresowe powyżej 3 lat – 22,29%. Mikro (51,46%) i małe przedsiębiorstwa (48,78%) budują najczęściej strategię krótkookresowe, natomiast średnie przedsiębiorstwa (54,55%) od 1 do 3 lat [Piątkowski 2010].

Ogromne znaczenie ma skład zespołu przygotowującego strategię. Dotychczasowe praktyki przedsiębiorstw turystycznych, podobnie jak i w innych branżach, angażujące do tego działania jedynie najwyższą kadrę zarządzającą lub zewnętrzny zespół ekspertów, powodowały, iż wypracowane koncepcje stawały się ozdobą półek w gabinetach dyrektorów. Pozostawały one dokumentami zupełnie nieprzydatnymi i nieznanymi pracownikom niższych szczebli, nawet kierownictwu średniego szczebla [Kaleta 2004]. Brak wiedzy o istnieniu tego typu koncepcji powoduje, że jej zapisy nie są wdrażane. Jak wynika z badań przeprowadzonych przez M. Piątkowskiego, prawie 80% przedsiębiorców strategię firmy formułowało jedynie w gronie zarządu. Przy tym aż 68,07% deklarowało, że chętnie skorzystałoby z pomocy doradcy. Natomiast niezależnie od możliwości wykorzystania firmy zewnętrznej, ankietowani, mając świadomość, jak ważnym elementem organizacji jest poprawnie sformułowana strategia, wyrażają zdecydowaną chęć uczestniczenia w kursach mających ich tego nauczyć (66,87%) [Piątkowski 2010].

Włączenie w proces tworzenia strategii określonej grupy pracowników różnych szczebli z poszczególnych działów umożliwiłoby powszechne zrozumienie potrzeby jej przygotowania. Działanie to zwiększyłoby również poziom utożsamiania się z wypracowanymi zapisami i poczucie potrzeby dążenia do ich realizacji w organizacji. Dodatkowo należałoby zadbać o jednoczesne zaangażowanie zewnętrznych konsultantów – ekspertów, posiadających wiedzę na temat nowatorskich metod antycypacji zmian. Zewnętrzni eksperci, pełniący funkcję niezależnych doradców, mający dystans do przedsiębiorstwa, a zarazem doświadczenie w kreowaniu strategii w różnych przedsiębiorstwach, wnosiliby świeże spojrzenie na możliwości rozwoju przedsiębiorstwa, co umożliwiłoby kreowanie pożądaných nowatorskich idei rozwojowych. Warte uwagi jest także podjęcie próby zaangażowania klientów przedsiębiorstwa, których wiedza i intuicja stanowiłyby istotny element kształtujący zapisy strategiczne.

W obliczu przedstawionych problemów w zakresie opracowania i wdrażania koncepcji rozwojowych przedsiębiorstw turystycznych zasadna wydaje się potrzeba



modyfikowania klasycznego ujęcia strategii. Współczesne szybko zmieniające się, turbulentne otoczenie coraz częściej udowadnia, iż samo określenie zadań i sposobów ich realizacji w możliwie długiej perspektywie nie stanowi wystarczającej gwarancji rozwoju. Uzasadnione w tych warunkach staje się definiowanie strategii jako: koncepcji radykalnej, uporządkowanej zmiany przedsiębiorstwa, dokonywanej z myślą o odległej przyszłości [Kaleta 2004]. Tymczasem w praktyce licznych przedsiębiorstw zarządzanie strategiczne traktowane bywa jako uciążliwa konieczność. Prace strategiczne podejmuje się nie dlatego, że oczekuje się ich znaczących, praktycznych efektów, ale głównie ze względu na wymogi zewnętrzne przy ubieganiu się o kredyty czy też fundusze pomocowe z UE.

### 3. Foresight a zarządzanie strategiczne

Przygotowanie strategii i wdrażanie jej zapisów ma wiele słabych stron i stanowi problem dla zarządzających przedsiębiorstwami turystycznymi. Pojawiają się one w szczególności w kwestiach partycypacji interesariuszy i metodyce przygotowania strategii, jak również w jej wdrażaniu. Realne zmiany nie zależą tylko od treści zapisanych w dokumentach, ale przede wszystkim od determinacji i skłonności pracowników do wspólnego działania na rzecz wdrażania strategii. Umiejętne wdrożenie nowych procesów antycypacji przyszłych zmian i wykorzystanie wiedzy o perspektywicznych segmentach rynku może stać się szansą współczesnych przedsiębiorstw turystycznych. Propozycją takiego procesu jest foresight, który rozumiany jest jako ogół działań mających na celu dokonanie najkorzystniejszego wyboru wizji przyszłości, jak również wskazanie dróg jej realizacji.

Wśród definicji najbardziej znana jest ta opracowana przez B. Martina, wskazująca, że foresight jest procesem zaangażowanym w systematyczne próby spojrzenia na długoterminową przyszłość nauki, technologii, gospodarki oraz społeczeństwa, mającym na celu identyfikację strategicznych obszarów nauki i technologii, służących zapewnieniu maksymalnych korzyści gospodarczych i społecznych [Unido *Technology...* 2005]. H. Grupp i H.A. Linstone [1999] definiują natomiast foresight jako odpowiednik wiązki systematycznych wysiłków patrzenia w przyszłość i dokonywania najbardziej efektywnego wyboru. Przy czym foresight zakłada, że nie istnieje pojedyncza przyszłość. W zależności od działania lub braku działania w teraźniejszości wiele wariantów przyszłości jest możliwych, ale wyłącznie jeden z nich zaistnieje.

Foresight postrzega się również jako systematyczny, przyszłościowy sposób docierania do informacji w celu budowy średnio- lub długookresowej wizji rozwojowej, jej kierunków i priorytetów, oraz podejmowanie w tymże kontekście bieżących decyzji, a także mobilizowanie wspólnych działań [Leszkowska 2004]. Z kolei J.A. Héraud i K. Cuhls [1999] przedstawiają go jako proces budowania wspólnego postrzegania trendów w długim okresie, charakteryzujący się systematycznością.



Warto wskazać również interpretację J.F. Coatesa, który traktuje foresight jako proces, w którym dochodzi do pełnego zrozumienia sił kształtujących daleką przyszłość i który powinien być brany pod uwagę w formułowaniu polityki, planowaniu i podejmowaniu decyzji (cyt. za [Borodako 2008]).

Foresight nie jest procesem jednolitym i w wielu wypadkach dotyczy odległych od siebie dziedzin. W literaturze przedmiotu wyróżnia się [Przegląd projektów... 2009]: foresight narodowy – umożliwia wyznaczenie pożądaných wizji rozwojowych kraju; foresight regionalny – umożliwia przewidywanie pożądaných kierunków rozwoju regionu; foresight branżowy – skupiający się na rozwoju danej branży; foresight korporacyjny – obejmujący przewidywania pożądanego rozwoju firm.

Wskazany foresight korporacyjny przeprowadzany dla przedsiębiorstwa jest najrzadziej spotykany i opisywany w literaturze. Umożliwia on budowanie wizji przedsiębiorstwa i jego długofalowej strategii rozwoju przy jednoczesnym zaangażowaniu wszystkich podmiotów w obrębie i otoczeniu firmy. Pozwala interesariuszom na podejmowanie trafniejszych decyzji, umożliwia identyfikację przyszłych trendów, a także przygotowanie się do możliwych zmian. Ułatwia nie tylko gromadzenie informacji na temat przyszłości, ale też budowanie relacji między interesariuszami i podejmowanie wspólnych działań [Eerola, Jørgensen 2002]. Dzięki podjęciu działań foresightowych powstaje obraz przyszłości przedsiębiorstwa i jego otoczenia, składający się z obszernej ilości informacji na temat gospodarki, technologii, rynków, klientów i społeczeństwa, umożliwiającą przedsiębiorstwu podejmowanie strategicznych decyzji i zapewnienie długofalowej przewagi [Badecka, Skonieczny 2009].

Foresight korporacyjny stanowi zbiór wielu elementów, których integracja umożliwia osiągnięcie przez przedsiębiorstwo następujących celów [Diebl 2006]:

- identyfikację ważkich trendów w otoczeniu, sprzyjającą redukcji stopnia ryzyka i niepewności przedsięwzięć oraz umożliwiającą eliminację tych scenariuszy przyszłości, które są nieodpowiednie dla przedsiębiorstwa (w ramach badań prowadzone są działania poznawcze, poddające ocenie rozwój otoczenia z innych punktów widzenia niż dotychczas funkcjonujące w przedsiębiorstwie);
- wyznaczanie nieznanych dotąd koncepcji rozwoju przedsiębiorstwa i jego możliwości technologicznych;
- kierowanie koncentracji przedsiębiorstwa na przyszłe wyzwania i uzmysłowienie, jakie kwestie powinny podlegać obecnym analizom;
- przygotowywanie decyzji strategicznych, możliwych do zastosowania w konkretnych projektach.

Podstawowym zadaniem foresightu jest więc wsparcie podejmowania decyzji strategicznych poprzez dostarczenie decydom alternatywnych scenariuszy rozwoju, w których poszczególne warianty przyszłości zależne są od podejmowanych dziś decyzji [Matusiak, Kuciński, Gryzik 2009]. Cele foresightu realizowane są przy wykorzystaniu różnorodnych narzędzi i metod zarówno ściśle naukowych, jak i heu-

rystycznych, bazujących na intuicji eksperckiej. Iteracyjny charakter procesu sprawia, iż foresight może być traktowany jako stałe podejście w myśleniu o przyszłości i funkcjonować jako użyteczne narzędzie przy próbach zarządzania nią [Magruk, Jańczuk 2009].

Proces foresightu poszerza percepcję przyszłości na cztery sposoby. Po pierwsze, pomaga ocenić konsekwencje obecnych działań i decyzji. Po drugie, ułatwia wykrycie problemy, zanim się pojawią, i ich uniknięcie. Po trzecie, pomaga rozważyć obecne konsekwencje możliwych przyszłych działań. W końcu, pomaga określić charakterystykę pożądanego scenariusza rozwoju przyszłości [*Foresight jako narzędzie...* 2010].

Koncepcja foresightu wykazuje wzajemne relacje z zarządzaniem strategicznym. Foresight jest działaniem wspierającym podejmowanie strategicznych działań poprzez dostarczenie decydom alternatywnych scenariuszy rozwoju, których wystąpienie zależy od wartości przybieranych przez określone czynniki kluczowe (np. czynniki globalizacji, wprowadzenie określonych reform, poziom akceptacji społecznej). Wyniki projektu foresight obrazują wypadkową prac wysokiej klasy ekspertów i odczuć szerokiej grupy interesariuszy. Stanowią więc innej klasy dokumenty niż ekspertyzy i rządowe dokumenty strategiczne [Matusiak, Kuciński, Gryzik 2009]. Foresight strategiczny integruje wyobrażenia, sposoby postępowania i instrumentarium badań trendów, badań nad przyszłością, w celu wsparcia strategicznych procesów decyzyjnych oraz inicjowania działań planistycznych i innowacyjnych [Müller 2008].

W poszukiwaniu relacji pomiędzy foresightem i decyzjami strategicznymi zwraca się w literaturze przedmiotu uwagę głównie na służebność, a nie konkurencyjność obu procesów. Szerokie spektrum tych relacji występuje w różnych fazach procesu decyzyjnego. Jeśli przyjąć, do czego upoważnia szereg opracowań z dziedziny zarządzania strategicznego, że w procesie podejmowania decyzji strategicznych można wyróżnić: fazę opracowania i „określenia założeń”, fazę „analitycznego przygotowania decyzji”, „wyborów strategicznych” oraz „realizacji”, to w każdej z tych faz foresight strategiczny odgrywa inną rolę. W fazie pierwszej służy krytyce przyjętych założeń, odnoszących się do przyszłości; w fazie przygotowania decyzji (analiz) dostarcza pogłębionych analiz dotyczących otoczenia i służy „profilowaniu” projekcji przyszłościowych; w fazie komunikacji wspiera proces formułowania podejmowania decyzji strategicznych; wreszcie w fazie realizacji ułatwia proces transformacji założeń w konkretne koncepcje, inicjatywy [Safin 2013].

Odnosząc się do powyższych zjawisk związanych z dynamicznym rozwojem foresightu, można jednoznacznie wskazać na powody szerokiej aprobaty tego procesu na całym świecie w różnych branżach, także związanych z turystyką. Podstawową przesłanką realizacji badań foresight w przedsiębiorstwach turystycznych jest uświadomiona potrzeba podejmowania działań planistycznych oraz dynamicznego rozwoju tej branży.

#### 4. Badania foresightowe w strategiach rozwoju przedsiębiorstw turystycznych

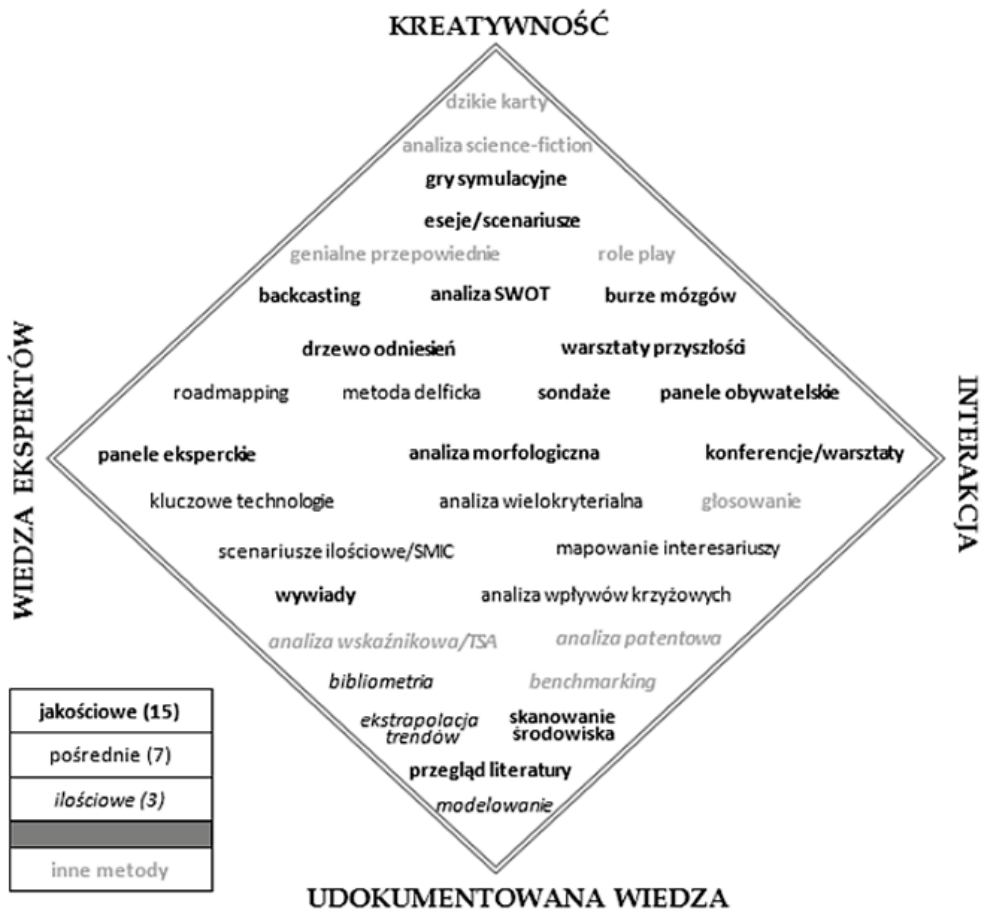
W praktyce przygotowania strategii rozwoju przedsiębiorstw turystycznych niemożliwe jest zbudowanie oryginalnej strategii, umożliwiającej odniesie sukcesu rynkowego, tylko i wyłącznie przy prawidłowym zastosowaniu się do procedur jej przygotowania. Podstawowym problemem nie jest procedura działań i analiz, lecz osoby, które przygotowują strategię. W wypadku braku twórców strategii, z których inicjatywy zostaną wypracowane skuteczne koncepcje i którzy w rzeczywistości będą je wdrażać, wszelkie metody i narzędzia pozostaną bezużyteczne.

Odpowiedzią na zidentyfikowane problemy w zakresie budowania strategii rozwoju przedsiębiorstw turystycznych są badania typu foresight, wykorzystywane z powodzeniem przy realizacji perspektywicznych długofalowych projektów w odniesieniu do różnorodnych dziedzin i branż (od niedawna w Polsce, a od lat siedemdziesiątych XX wieku na świecie). Działania podejmowane podczas realizacji badań foresightowych umożliwiają tworzenie wizji rozwoju przedsiębiorstwa, wskazując również drogę do ich osiągnięcia. Działania te wymagają zastosowania procedury dostosowanej do potrzeb przedsiębiorstwa i jego interesariuszy.

Przyjmowane w dotychczas realizowanych badaniach foresightowych procesy badawcze zakładają wykorzystanie sekwencji metod o różnym charakterze. Katalog metod badawczych wykorzystywanych w badaniach foresightowych jest obszerny, a w jego skład wchodzi metody i techniki zapożyczone z zarządzania, jak i opracowane przez futurologów [Glińska, Kononiuk, Nazarko 2008]. Metody przyjęte na potrzeby badań foresightowych stanowią dość liczną grupę, z której najczęściej wykorzystywane zostały umieszczone przez R. Poppera na tzw. rombie foresightu, odzwierciedlającym ich podstawową typologię. Podzielone zostały one według następujących kryteriów: ich charakteru (ilościowe, jakościowe i pośrednie); zdolności gromadzenia lub przetwarzania informacji; wiedzy ekspertów; kreatywności i współdziałania (rys. 2) [Popper 2008].

Przedsiębiorstwa turystyczne A. Panasiuk [2008] postrzega jako celowo zorganizowany, samodzielny ekonomicznie i wyodrębniony pod względem techniczno-usługowym, przestrzennym oraz prawnym zespół ludzi, środków materialnych i finansowych, kompetentny do prowadzenia określonej działalności gospodarczej (poprzez świadczenie usług turystycznych) w zakresie zaspokajania w dziedzinie turystyki potrzeb ludności podróżującej (choć nie tylko) i umożliwiający maksymalizację korzyści tegoż przedsiębiorstwa. Na swoistość działalności przedsiębiorstw turystycznych, w porównaniu z innymi przedsiębiorstwami, wskazują między innymi następujące charakterystyki:

- dobra i usługi wytwarzane przez przedsiębiorstwa turystyczne są związane z miejscem występowania;
- niektóre dobra turystyczne występują, mimo iż nie można ich wyrazić ani udowodnić naukowo;



Rys. 2. Romb foresightu

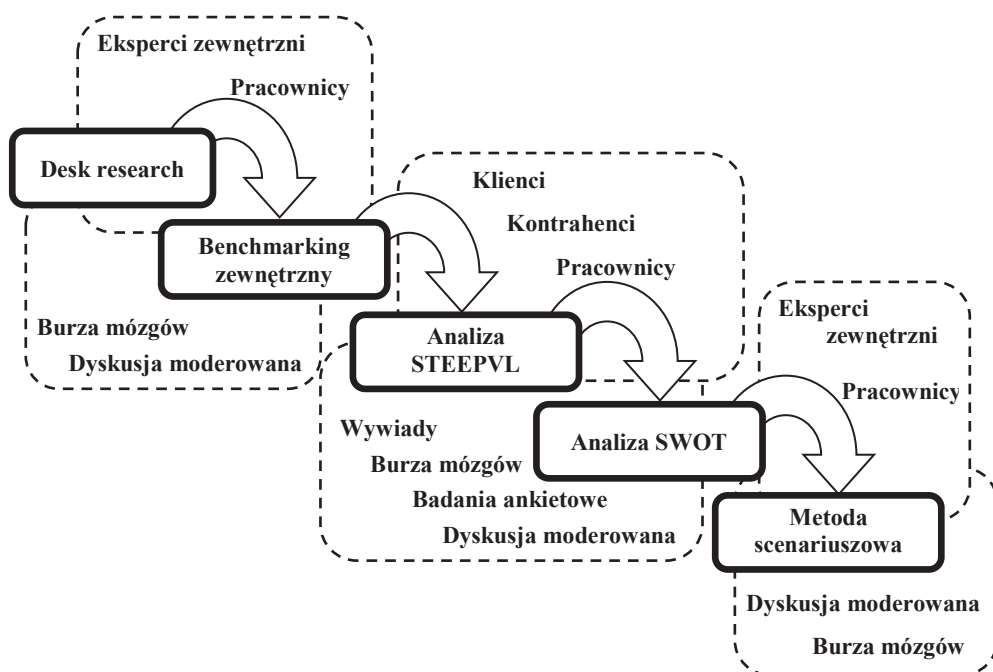
Źródło: [Gudanowska, Olszewska 2010], oprac. na podstawie [Popper 2008].

- produkcja i konsumpcja usług turystycznych następuje jednocześnie w określonym miejscu i czasie;
- nie istnieje możliwość magazynowania usług turystycznych;
- podmioty świadczące usługi turystyczne (w szczególności hotelarskie, transportowe, gastronomiczne czy organizacje imprez turystycznych) charakteryzuje duża kapitałochłonność;
- duży wpływ na sprzedaż dóbr i usług turystycznych ma sezonowość;
- usługi oferowane przez przedsiębiorstwa są niepowtarzalne i niemierzalne, co wynika z bezpośredniego kontaktu wytwórcy i konsumenta – turysty;
- usługi oferowane przez przedsiębiorstwa są komplementarne, substytucyjne, a w wielu przypadkach również kompleksowe, co wymaga szerokiej współpracy z kontrahentami;

- duży wpływ na prowadzenie działalności turystycznej mają regulacje prawne krajowe i międzynarodowe, jak również nieoczekiwane wydarzenia zachodzące na arenie międzynarodowej (np. ataki terrorystyczne, klęski żywiołowe).

Ze względu na specyficzne cechy działalności przedsiębiorstw turystycznych autorka dokonała wyboru metod foresightu, które w jej opinii, wykorzystywane w logicznej sekwencji, umożliwią sprawniejsze budowanie strategii rozwoju przedsiębiorstw turystycznych przy jednoczesnym zaangażowaniu szerokiego grona interesariuszy.

Propozycja ogólnego schematu modelu badawczego została zaprezentowana na rysunku 3.



**Rys. 3.** Schemat badawczy foresightu na potrzeby procesu budowania strategii rozwoju przedsiębiorstw turystycznych

Źródło: opracowanie własne.

Proponowany schemat obejmuje wykorzystanie pięciu metod foresightu umożliwiających budowanie długofalowej strategii rozwoju przedsiębiorstw turystycznych (rys. 3). Wskazane metody powinny być wykonywane sekwencyjnie ze względu na to, iż będą dostarczać one informacji wyjściowej w następujących po sobie etapach prac. Pierwsza metoda, *desk research*, obejmuje badanie krajowych i międzynarodowych dokumentów strategicznych i prawnych, ekspertyz oraz raportów

odnoszących się do profilu działalności danego przedsiębiorstwa turystycznego. Analiza ta pozwoli na identyfikację czynników makrootoczenia mających wpływ na działalność firmy.

W kolejnym etapie przy zaangażowaniu pracowników i ekspertów należy przeprowadzić benchmarking zewnętrzny, obejmujący zasięgiem przedsiębiorstwa o tym samym lub podobnym profilu działalności, stanowiące konkurencję w stosunku do firmy, w której prowadzone są badania foresightowe. Działanie to umożliwi identyfikację czynników mikrootoczenia mających wpływ na działalność firmy.

Na podstawie badania dokumentów i benchmarkingu zewnętrznego zaangażowani pracownicy różnych działów i szczebli wraz z ekspertami zewnętrznymi odpowiedzialni będą za wyłonienie czynników wpływających na rozwój firmy, które w następnym etapie będą stanowiły punkt wyjścia do wykonania analizy STEEPVL. Ponadto otrzymane informacje z analizy dokumentów i benchmarkingu zewnętrznego będą pomocne w wykonaniu rozszerzonej analizy SWOT.

Celem analizy STEEPVL jest identyfikacja czynników sfer: społecznej, technologicznej, ekonomicznej, ekologicznej, politycznej, wartości oraz prawnej. Zostanie ona wykorzystana w badaniu w dwóch aspektach: jako narzędzie ułatwiające identyfikację sił napędowych scenariuszy rozwoju przedsiębiorstwa turystycznego oraz jako studium wzbogacające analizę SWOT. Ze względu na fakt, iż analiza STEEPVL i analiza SWOT nie są wolne od subiektywnych ocen, aby zminimalizować ten efekt wskazane w nich czynniki powinny zostać poddane kilkukrotnej ocenie: pracowników podczas dyskusji moderowanej oraz klientów i kontrahentów w trakcie badań ankietowych i wywiadów, a także poprzez dokonanie analizy statystycznej uzyskanych wyników [Nazarko 2013].

Czynniki wskazane w analizie STEEPVL powinny zostać poddane dwuwymiarowej ocenie ważności oraz przewidywalności w określonej perspektywie czasowej. Analiza ta stanowić będzie także punkt wyjścia do wykonania rozszerzonej analizy SWOT. Wykonanie obu analiz umożliwi identyfikację czynników kluczowych, warunkujących rozwój badanego przedsiębiorstwa turystycznego.

Po porównaniu rezultatów analizy STEEPVL i SWOT zidentyfikowane zostaną – w wyniku burzy mózgów (z udziałem pracowników i ekspertów zewnętrznych) – dwa czynniki, które będą stanowić osie scenariuszy rozwoju przedsiębiorstwa. Celem prac związanych z budową scenariuszy rozwoju jest projekcja rozwojowa firmy ujęta w cztery scenariusze, które mogą zaistnieć w przyszłości w zależności od tego, jaką drogą podąży firma. Efektem prac badawczych będzie przedstawienie charakterystyk scenariuszy w określonej perspektywie czasowej.

Przedstawiony schemat badawczy, poprzez zaproponowaną sekwencję metod badawczych, w opinii autorki powinien zapewnić osiągnięcie celu głównego, czyli budowę charakterystyk alternatywnych scenariuszy rozwoju przedsiębiorstwa turystycznego, na podstawie których będą mogły zostać zaprojektowane działania prowadzące do osiągnięcia pożądanego obrazu przyszłości.



Przedstawiony schemat badawczy w przyszłości zostanie zastosowany w badaniu pilotażowym, przeprowadzonym w jednym z przedsiębiorstw z branży turystycznej, jednocześnie jego poprawność i stosowalność zostanie poddana konfirmacji. Odbiorcy niniejszego artykułu zainteresowani zastosowaniem badań foresightowych w przedsiębiorstwie turystycznym powinni zapoznać się z publikacjami J. Nazarko [2013a], J. Ejdys [2013] i K. Dębkowskiej [2013], w których zostały przedstawione wyniki badań prowadzonych w ramach projektu pod nazwą „Mazowieckie Centrum Informacji Gospodarczej”, którymi zainspirowana była autorka przy opracowywaniu schematu badawczego.

## 5. Podsumowanie

Dynamika rozwoju gospodarki, a wraz z nią nasilająca się globalna konkurencja sprawiają, że sukces rynkowy mogą osiągnąć jedynie przedsiębiorstwa zdolne do identyfikowania zachodzących zmian i reagowania na nie. Tylko przedsiębiorstwa realizujące odważne koncepcje rozwojowe są w stanie wyprzedzić konkurencję i górować w swojej branży. Pozostawanie w stagnacji może spowodować pojawienie się przegranej, która we współczesnych niepewnych czasach nadchodzi coraz szybciej i w coraz bardziej nieuchronny sposób. Jak podkreśla A. Kaleta, tylko radykalny, przełomowy charakter strategii jest warunkiem skutecznego ich wdrożenia. Tylko tego typu koncepcje okazują się dostatecznie atrakcyjne, by w efekcie zaangażować pracowników w proces realizacyjny.

Z przedstawionych w literaturze przedmiotu badań wynika, że w zakresie formułowania długookresowych strategii sytuacja polskich przedsiębiorstw, w tym turystycznych, jest daleka od pożądanej. Efektem takiego podejścia jest planowanie doraźne, koncentrujące się na bieżącym funkcjonowaniu firmy, a poprzez to niemal całkowita utrata kontroli nad planami strategicznego rozwoju. Nawet w małych firmach potrzebna jest bowiem wizja rozwojowa, która pozwala długookresowo dostosowywać się do zmieniającego się rynku, wytwarzać nowe produkty i usługi, poszukiwać nowych klientów. Jest to również niezbędne do tego, by firma umiała w trwały sposób budować i umacniać swoją przewagę konkurencyjną na rynku [Orłowski i in. 2010].

Działania foresightowe mogą okazać się niezmiernie przydatnym i skutecznym narzędziem w budowaniu strategii rozwoju przedsiębiorstw turystycznych. Wzrost zainteresowania przedsiębiorstw turystycznych nowymi obszarami tematycznymi, perspektywami swojego rozwoju, innowacyjnymi pomysłami oraz zagadnieniami, które pozwalają rozwijać w przedsiębiorstwie myślenie o przyszłości, będzie skutkować wzrostem przewagi konkurencyjnej na rynku. Zaproponowany przez autorkę schemat badawczy może stanowić impuls i podstawę dla przedsiębiorców z branży turystycznej do szerszego spojrzenia na kwestie związane z przyszłością firmy, jak również stanowić nowy wariant budowania jej strategii rozwoju w długookresowej perspektywie.

## Literatura

- Badecka I., Skonieczny J., *Corporate foresight jako narzędzie badania przyszłości przedsiębiorstwa*, XII Konferencja „Komputerowo zintegrowane zarządzanie”, Zakopane 2009, [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) (10.09.2013).
- Borodako K., *Proces foresightu regionalnego w obszarze turystyki zrównoważonej na przykładzie wybranych projektów*, [w:] *Przedsiębiorczość, innowacyjność, foresight*, red. L. Woźniak, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2008.
- Dębrowska K., *Regionalny foresight gospodarczy. Scenariusze wzrostu gospodarczego województwa mazowieckiego*, ZPWIM, Warszawa 2013.
- Diefl K., *Der Corporate-Foresight-Prozess*, VDM, Saarbrücken 2006.
- Drucker P., *Management New Role*, „Harvard Business Review” 1969, no. 11-12.
- Eerola A., Jørgensen B.H., *Technology Foresight in the Nordic Countries, A report to the Nordic Industrial Fund*, Center for Innovation and Commercial Development, Roskilde 2002.
- Ejdys J., *Regionalny foresight gospodarczy. Scenariusze rozwoju lokalnego województwa mazowieckiego*, ZPWIM, Warszawa 2013.
- Foresight jako narzędzie zarządzania wiedzą i innowacją*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010.
- Glińska U., Kononiuk A., Nazarko Ł., *Przegląd projektów foresightu branżowego w Polsce*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe”, nr 2/32, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2008.
- Grupp H., Linstone H.A., *National Technology Foresight Activities Around the Globe: Resurrection and New Paradigms*, „Technological Forecasting and Social Change” 1999, vol. 60, no. 1.
- Gudanowska A.E., Olszewska A.M., *Koncepcja zarządzania procesem produkcyjnym przy wykorzystaniu metod foresight*, Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej Nr 272, „Zarządzanie i Marketing”, z. 17 (3/10), Rzeszów 2010.
- Héraud J.A., Cuhls K., *Current Foresight Activities in France, Spain, and Italy*, „Technological Forecasting and Social Change” 1999, vol. 60.
- Kaleta A., *Strategia przedsiębiorstwa – wybór artykułów*, Wrocław 2004, [http://www.ue.wroc.pl/p/zagranica/summerschool/strategia\\_przedsiębiorstw\\_a.kaleta\\_2.pdf](http://www.ue.wroc.pl/p/zagranica/summerschool/strategia_przedsiębiorstw_a.kaleta_2.pdf) (10.09.2013).
- Kaleta A., *Uczestnicy procesu zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 116, Wyd. UE, Wrocław 2010.
- Kononiuk A., Magruk A., *Przegląd metod i technik badawczych stosowanych w projektach foresight*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe”, nr 2/32, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2008.
- Kuciński J., *Organizacja i prowadzenie projektów foresight w świetle doświadczeń międzynarodowych*, Instytut Podstawowych Problemów Techniki PAN, Warszawa 2006.
- Leszkowska A., *Foresight to nie prognoza. Rozmowa z prof. Markiem Dietrichem*, „Sprawy Nauki – Biuletyn Ministra Edukacji i Nauki” 2004, nr 6-7, [http://www.sprawynauki.waw.pl/?section=article&ref=issue&art\\_id=1169](http://www.sprawynauki.waw.pl/?section=article&ref=issue&art_id=1169) (10.09.2013).
- Magruk A., Jańczuk E., *Typologia i klasyfikacja metod badawczych foresightu technologicznego*, [w:] *Koniunktura gospodarcza a reakcje podmiotów gospodarujących*, red. J. Czech-Rogosz, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Katowice 2009.
- Matusiak K.B., Kuciński J., Gryzik A. (red.), *Foresight kadr nowoczesnej gospodarki*, PARP, Warszawa 2009.
- Müller A.W., *Strategic Foresight – Prozesse strategischer Trend- und Zukunftsforschung in Unternehmen*, Druckerei Zentrum Universität Zürich, 2008.
- Nazarko J., *Regionalny foresight gospodarczy. Metodologia i instrumentarium badawcze*, ZPWIM, Warszawa 2013.
- Nazarko J., *Regionalny foresight gospodarczy. Scenariusze rozwoju innowacyjności województwa mazowieckiego*, ZPWIM, Warszawa 2013a.



- Oblój K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1998.
- Orłowski W., Pasternak R., Flaht K., Szubert D., *Procesy inwestycyjne i strategie przedsiębiorstw w czasach kryzysu*, PARP, Warszawa 2010.
- Panasiuk A. (red.), *Gospodarka turystyczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Piątkowski M., *Formułowanie strategii rozwoju przedsiębiorstwa z uwzględnieniem sytuacji kryzysowych – wyniki badań*, [w:] *Strategie zarządzania mikro i małymi przedsiębiorstwami. Mikrofirma 2010*, Ekonomiczne Problemy Usług Nr 50, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2010.
- Popper R., *How are foresight methods selected?*, „Foresight” 2008, 10/6.
- Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2010–2011*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012.
- Rogut A., Piasecki B., *Podręcznik ewaluatora projektów foresight*, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa 2011.
- Safin K. (red.), *Foresight strategiczny jako narzędzie kształtowania przyszłości* [www.qol.ue.wroc.pl/p/\\_/65/foresight\\_jako...\\_krzysztof\\_safin\\_m.pdf](http://www.qol.ue.wroc.pl/p/_/65/foresight_jako..._krzysztof_safin_m.pdf) (10.09.2013).
- Tyrańska M., *Rola analizy strategicznej w ocenie działalności przedsiębiorstwa turystycznego*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie nr 3(14), Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Tarnów 2009.
- Unido Technology Foresight Manual. Organization and Methods*, United Nations Industrial Development Organization, Vienna 2005.

## THE USE OF FORESIGHT RESEARCH IN THE PROCESS OF BUILDING TOURISM ENTERPRISES DEVELOPMENT STRATEGY

**Summary:** The main objective of this paper is to point out possibilities for a new approach to the process of building tourism enterprises development strategy by incorporating the foresight research, using the knowledge and experience of broadly understood stakeholders. The paper presents the idea of foresight and its relation to strategic management. It proposes and characterizes a scheme based on foresight methods that can provide an impulse and basis for entrepreneurs from the tourism sector to take a broader look at issues related to the future of the company. It can also serve as a new variant of building its development strategy in the long term.

**Keywords:** foresight, tourism enterprise, strategy of development.