

Anna KONONIUK
Katedra Informatyki Gospodarczej i Logistyki
Politechnika Białostocka

DOJRZAŁOŚĆ FORESIGHTOWA PRZEDSIĘBIORSTW USŁUGOWYCH I PRODUKCYJNYCH

Streszczenie. Celem artykułu jest zaprezentowanie koncepcji dojrzałości foresightowej przedsiębiorstw. W pierwszej części zaprezentowano uściślenie pojęciowe foresightu dla przedsiębiorstw oraz terminu *dojrzałość foresightowa*. W drugiej części przedstawiono rezultaty badania ankietowego, zrealizowanego na próbie 134 podlaskich przedsiębiorstw usługowych i produkcyjnych. Proces badawczy został wsparty metodami badawczymi, takimi jak: przegląd literatury, badanie ankietowe oraz metody statystycznej analizy wyników.

Słowa kluczowe: foresight w przedsiębiorstwie, modele dojrzałości.

FORESIGHT MATURITY OF SERVICE AND MANUFACTURING ENTERPRISES

Summary. The aim of the article is to present the idea of foresight maturity for enterprises. In the first part of the article the notions of foresight for companies and foresight maturity have been specified. The second part of the article is devoted to the presentation of the study conducted on a sample of 134 manufacturing and service companies from Podlaskie. The objective of the study was to assess the familiarity and application of foresight research among enterprises as well to evaluate of their foresight maturity level.

Keywords: organizational foresight, maturity models.

1. Wstęp

Krótsze cykle życia produktu, zmiany technologiczne, rosnące wymagania konsumentów sprawiają, że badania foresightowe realizowane przez przedsiębiorstwa zyskują na znaczeniu [20]. Świadczy o tym wzrastająca liczba publikacji w kluczowych czasopismach dotyczących

zarządzania przyszłością, m.in. takich jak: „Technological Forecasting and Social Change”, „Futures”, „Journal of Futures Studies”, oraz wzrost popularności badań foresightowych realizowanych przez przedsiębiorstwa w Europie Zachodniej. Główne wątki podejmowane przez autorów publikacji w kontekście foresightu realizowanego w przedsiębiorstwach dotyczą: zarządzania innowacjami w aspekcie radykalnych innowacji [5], zdarzeń zakłócających trendy (*disruptions*) [24], zarządzania zmianą [23], problematyki skanowania i niepewności otoczenia [4], problematyki podejmowania decyzji [13] oraz zarządzania strategicznego [3; 21]. Przegląd piśmiennictwa z tematyki foresightu dla przedsiębiorstw, m.in. takich autorów jak Saprong et al. [22], Rorbeck [16] i Gemunden [5], pozwolił na identyfikację percepcji foresightu wychodzącego poza tradycyjne ramy postrzegania go jako zestawu metod i technik badawczych zorientowanych na detekcję zmian w otoczeniu. Foresight przestaje już być postrzegany jako zbiór narzędzi. Coraz większą rolę w badaniach foresightowych wydają się odgrywać zasoby przedsiębiorstw oraz kompetencje menadżerów przekładające się na budowanie kultury foresightowej przedsiębiorstwa [22]. Większe znaczenie przypisuje się planowanej reorganizacji przedsiębiorstw i związanej z tym konieczności redefiniowania misji i strategii organizacji. Nadawanie w literaturze przedmiotu znaczenia zasobom przedsiębiorstwa stało się przesłanką do poszukiwania rozwiązań, które uwzględniałyby rolę czynników wewnętrznych w aktywności foresightowej przedsiębiorstw. Modelem, który uwzględnia również wewnętrzne uwarunkowania, jest model dojrzałości foresightowej zaproponowany przez Grimm [7]. Model ten, poza tradycyjnie kojarzonymi elementami z badaniami foresightowymi, jak skanowanie otoczenia i prognozowanie, uwzględnia również takie aspekty, jak: przywództwo, koncentrację na identyfikacji i rozwiązaniu właściwych problemów (*framing*), uspołecznianie procesu, wyznaczanie wizji i planowanie rozwoju zasobów ludzkich przedsiębiorstwa w aspekcie nowych umiejętności, tak by te sprzyjały realizacji wizji. Umożliwia również pomiar dojrzałości foresightowej.

2. Foresight w przedsiębiorstwie

W literaturze przedmiotu funkcjonują co najmniej cztery pojęcia określające działania foresightowe podejmowane przez przedsiębiorstwo; są to: foresight organizacyjny, strategiczny, korporacyjny i biznesowy. Zdaniem Liebla oraz Schwartza wszystkie te terminy należy traktować synonimicznie [10]. W opinii autorki artykułu foresight korporacyjny wydaje się terminem zarezerwowanym dla badań foresightowych realizowanych przez duże korporacje, a polskim odpowiednikiem aktywności antycypacyjnych podejmowanych przez przedsiębiorstwo mógłby być termin foresight w przedsiębiorstwie.

Przegląd definicji foresightu realizowanego w przedsiębiorstwie pozwala wyróżnić dwa główne nurty postrzegania badań foresightowych w przedsiębiorstwie. Niektórzy badacze,

tacy jak Muller, upatrują w foresighcie organizacyjnym procesu sprzyjającego formułowaniu wizji przedsiębiorstwa [12], inni badacze traktują foresight w przedsiębiorstwie w kategoriach zdolności organizacji (*ability*) do wyznaczania pożądanych kierunków rozwoju [16]. Ujmowanie badań foresightowych w kategoriach zdolności (zdaniem Rohrbecka) jest podejściem szerszym, ukierunkowanym na włączanie pracowników w proces formułowania pożądanych wizji rozwojowych.

Jedną z najczęściej cytowanych definicji foresightu w ujęciu organizacyjnym jest definicja R. A. Slaughtera, zdaniem którego: *foresight jest to zdolność kreowania oraz podtrzymywania wysokiej jakości spójnej wizji oraz korzystanie z niej w sposób mający przysporzyć organizacji wymiernych korzyści poprzez wykrywanie niekorzystnych warunków otoczenia, wspomaganie polityki organizacji oraz kształtowanie strategii celem badania nowych rynków, produktów i usług* [11; 3]. Definicja ta zawiera kluczowe elementy charakterystyczne dla procesu foresightowego realizowanego w przedsiębiorstwie, takie jak umiejętność kreowania wizji, zorientowanie na otoczenie oraz dopasowanie strategii organizacji. Autorka artykułu za najbardziej trafną definicję foresightu, realizowanego w przedsiębiorstwie uważa definicję autorów raportu *Industry Foresight as a Driver of Strategic Innovation*, zdaniem których foresight realizowany w przedsiębiorstwie to *ustawiczny proces komunikacji, którego celem jest zdefiniowanie powiązań pomiędzy stale ewoluującym otoczeniem, potencjalnymi możliwościami wzrostu oraz strategią i taktyką firmy* [9]. Definicja ta wydaje się pozostawać w korespondencji w najnowszych trendach w badaniach foresightowych zorientowanych na zasoby, uspołecznienie procesu budowania wizji organizacyjnej i komunikację w przedsiębiorstwie.

Według F. Ruffa główne przesłanki podejmowania badań foresightowych w przedsiębiorstwie ogniskują się wokół dziewięciu kluczowych kwestii: 1) antycypowania długoterminowego rozwoju rynku; 2) redukcji niepewności w organizacjach; 3) identyfikacji zmian w potrzebach konsumentów; 4) wprowadzania innowacji; 5) wpływania na kluczowych uczestników procesów biznesowych i około biznesowych takich jak klienci, dostawcy, ustawodawcy; 6) oceny potencjalnych innowacji oraz związanych z nimi nakładów na sferę B+R; 7) wspierania zmiany organizacyjnej; 8) budowy systemu wczesnego ostrzegania; 9) dostarczania strategicznej informacji decydującym oraz liderom [19]. Większość z przesłanek wymienionych przez F. Ruffa koncentruje się na otoczeniu zewnętrznym organizacji z wyjątkiem takich kwestii, jak wspieranie zmiany organizacyjnej oraz konfrontowania nakładów na sferę B+R z oceną potencjalnych innowacji. Uwzględnianie zasobów przedsiębiorstwa oraz związanych z nimi dobrych praktyk staje się możliwe dzięki zastosowaniu modeli dojrzałości foresightowej, które poza komponentami tradycyjnie kojarzonymi z badaniami foresightowymi, takimi jak skanowanie otoczenia, prognozowanie, tworzenie wizji, umożliwiają identyfikację dobrych praktyk z zakresu przywództwa bądź wyznaczania celów przedsiębiorstwa.

3. Modele dojrzałości

Koncepcja modeli dojrzałości opiera się na możliwości oceny procesów zachodzących w organizacji zgodnie z najlepszymi praktykami zarządzania na podstawie jasno sformułowanych zewnętrznych wartości referencyjnych. Na dojrzałość organizacji wskazuje przyznanie określonego „poziomu dojrzałości”. Modele te mają charakter ewolucyjny, co oznacza, że osiągnięcie wyższego stopnia dojrzałości jest możliwe po uprzednim osiągnięciu niższych stopni dojrzałości. Zdaniem autorki niniejszego artykułu model dojrzałości foresightowej opiera się na możliwości oceny procesów sprzyjających realizacji – pożądanych przez interesariuszy – wizji przedsiębiorstwa, zorientowanych na zasoby wewnętrzne oraz czynniki otoczenia zewnętrznego.

Pierwszy model dojrzałości, tzw. *Capability Maturity Model* (CMM), został opracowany przez Amerykański Departament Obrony we współpracy z Carnegie Mellon University w latach 80. XX wieku. Celem modelu było stworzenie systemu oceny podwykonawców oprogramowania komputerowego na podstawie jasno zdefiniowanych kryteriów w opozycji do nieformalnych metod bądź metod stosowanych *ad hoc*. Nowatorskie ujęcie modelu wyrażało się w tym, że ocenie były poddawane najlepsze praktyki, a nie ich rezultaty [7]. Z czasem modele dojrzałości zyskiwały na popularności i były coraz powszechniej stosowane. W 2000 r. Instytut Inżynierii Oprogramowania (Software Engineering Institute, SEI) Carnegie Mellon University wprowadził zintegrowany model dojrzałości zwany CMMI. Copeland identyfikuje trzydzieści cztery różne zastosowania modeli dojrzałości [7].

Model dojrzałości składa się ze zdefiniowanych poziomów oraz ich wskaźników. Na potrzeby badań foresightowych Grimm identyfikuje: 1) komponenty dojrzałości, które nazywa dyscyplinami, 2) praktyki, 3) stopnie dojrzałości oraz 4) wskaźniki. Komponenty definiuje jako niezależne zbiory aktywności, które praktyk badań z danej dziedziny jest w stanie łatwo rozpoznać i stosować. Można je traktować jako zestaw głównych aktywności w danym polu badawczym. Praktyki stanowią szczególne aktywności zidentyfikowane w ramach komponentu dojrzałości. Dobra praktyka uszczegóławia to, co powinno być wykonane, nie identyfikuje jednak sposobu realizacji z racji tego, że ten warunkowany jest kontekstem badanego obszaru. Wskaźniki dojrzałości są to możliwe do zaobserwowania indykatory, na podstawie analizy których możliwe jest przypisanie praktyk do konkretnego poziomu dojrzałości. Grimm wyróżnia sześć komponentów dojrzałości foresightowej [7]:

- **przywództwo**, na które składa się zespół dobrych praktyk sprzyjających wdrażania rezultatów badań foresightowych,
- **wyznaczanie celów** (*framing*), sprowadzające się do identyfikacji i rozwiązywania właściwych problemów; **skanowanie otoczenia** niezbędne to zrozumienia tego, co się dzieje w otoczeniu organizacji,
- **prognozowanie**, wyrażające się w rozważaniu możliwości, jakie niesie przyszłość,

- **budowanie wizji**, sprowadzające się do identyfikacji pożądaných stanów przyszłości,
- **planowanie**, zapewnienie planów, osób, umiejętności, które sprzyjałyby realizacji organizacyjnej wizji.

Powyższe komponenty dojrzałości foresightowej zostały wybrane na podstawie najlepszych praktyk identyfikowanych przez 36 praktyków i teoretyków zarządzania przyszłością opisanych w publikacji pt. *Thinking about the Future* [8], [7]. Podstawowy model dojrzałości foresightowej zawiera pięć stopni dojrzałości zaprezentowanych w tab. 1.

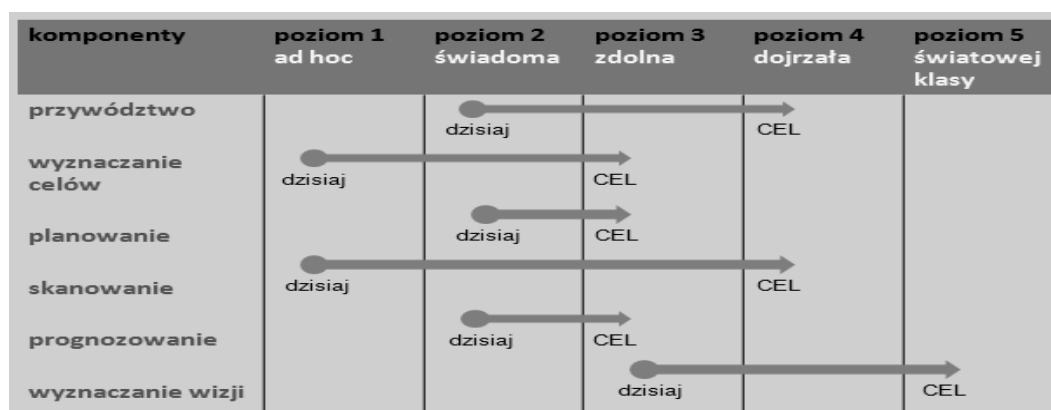
Tabela 1

Stopnie dojrzałości foresightowej i ich charakterystyka

Stopnie dojrzałości foresightowej	Charakterystyka
ad hoc (poziom 1.)	Organizacja nie jest albo w marginalnym stopniu jest świadoma zachodzących procesów, większość pracy jest wykonywana bez planów bądź ekspertyzy.
świadoma (poziom 2.)	Organizacja zdaje sobie sprawę, że istnieją dobre praktyki w branży, w której działa, uczy się z przeszłych doświadczeń.
zdolna (poziom 3.)	Organizacja wypracowała zestaw dobrych praktyk, który zapewnia akceptowalny poziom wydajności oraz zwrotu z inwestycji.
dojrzała (poziom 4.)	Organizacja zainwestowała dodatkowe zasoby w celu budowania wiedzy specjalistycznej oraz zaawansowanych praktyk.
organizacja klasy światowej (world-class) (poziom 5.)	Organizacja jest postrzegana jako lider w branży. Często stwarza oraz propaguje nowe metody.

Źródło: [7].

Powyższe poziomy należy traktować w sposób kumulatywny, co oznacza, że organizacja może osiągnąć wyższy poziom, w sytuacji gdy wcześniej osiągnie poprzednie (Grimm, 2009). Sumaryczny stopień dojrzałości jest wyznaczany na podstawie wartości najniżej ocenionego komponentu. Przykład zestawienia dojrzałości foresightowej dla wszystkich komponentów został zaprezentowany na rys. 1, na którym organizacja znajduje się na pierwszym stopniu dojrzałości ze względu na wartości komponentów w zakresie wyznaczania celów i skanowania otoczenia równe jedności. Wdrożenie dobrych praktyk charakterystycznych dla drugiego poziomu dojrzałości ulokowałoby tę organizację na tym stopniu.



Rys. 1. Przykładowe zestawienie dojrzałości foresightowej dla przedsiębiorstwa

Fig. 1. Sample statement of maturity foresight for the enterprise

Źródło: [7].

4. Ocena dojrzałości foresightowej przedsiębiorstw usługowych i produkcyjnych w województwie podlaskim

Celem przeprowadzonego badania była ocena znajomości terminu „foresight”, stosowalności badań foresightowych w przedsiębiorstwach oraz ocena stopnia dojrzałości foresightowej w odniesieniu do komponentów zaproponowanych przez Grimm (2009). Badanie pilotażowe przeprowadzono w grudniu 2013 r. oraz w styczniu 2014 r. na próbie 134 podlaskich przedsiębiorstw. Dobór próby miał charakter wygodny, tzn. badaniem objęto te przedsiębiorstwa, które zgodziły się wziąć udział w badaniu.

Badaniem objęto 44 mikroprzedsiębiorstwa (33% badanych przedsiębiorstw), 39 małych przedsiębiorstw (29% badanych przedsiębiorstw), 36 średnich przedsiębiorstw (27% badanych przedsiębiorstw) oraz 14 dużych przedsiębiorstw (11% badanych przedsiębiorstw); 63% badanych przedsiębiorstw stanowiły przedsiębiorstwa usługowe, 23% przedsiębiorstwa produkcyjne, natomiast 14% przedsiębiorstwa usługowo-produkcyjne. Obszar działalności 46% badanych przedsiębiorstw miał charakter lokalny, 28% krajowy, 21% międzynarodowy, natomiast 5% globalny; 60% badanych przedsiębiorstw nigdy nie słyszała o możliwości realizacji badań foresightowych. Znajomość terminu foresight została zadeklarowana przez 40% badanych przedsiębiorstw. Zastosowanie elementów foresight zostało zadeklarowane przez 20% przedsiębiorstw, głównie dużych oraz konkurujących globalnie.

Na rys. 2 oraz 3 zostały zaprezentowane rezultaty oceny dojrzałości foresightowej dla planowania oraz prognozowania. Przesłanką do prezentacji tych komponentów w artykule był fakt, że otrzymały one skrajnie różne oceny. Charakterystyka każdego poziomu dojrzałości w obszarze planowania została przedstawiona w tab. 2. Opis ten został przygotowany na podstawie charakterystyki tego poziomu dojrzałości według Grimm.

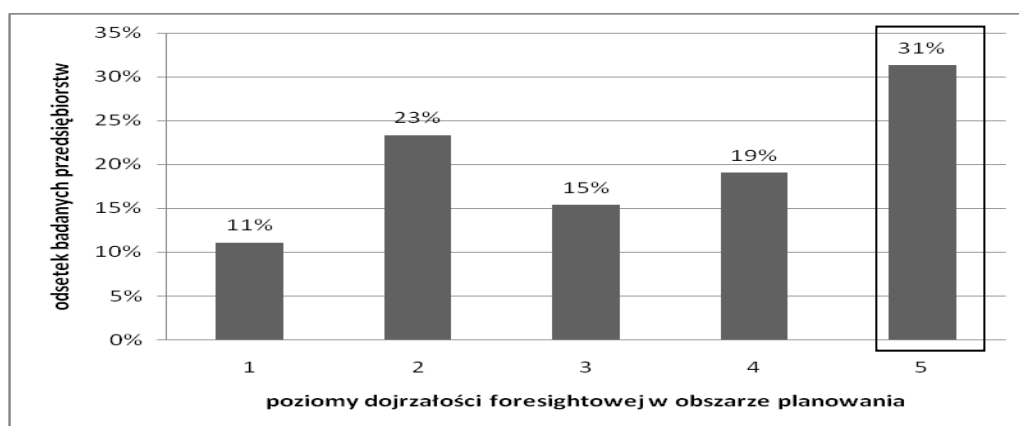
Tabela 2

Poziomy dojrzałości w komponencie planowania

Poziomy dojrzałości	Charakterystyka
1. (ad hoc)	W organizacji zakłada się, że przyszłość będzie kontynuacją teraźniejszości.
2. (świadoma)	Okresowo, niesystematycznie podejmowane są działania strategiczne. Rozważa się różne strategie.
3. (zdolna)	Organizacja ma wypracowany - oparty na jasnych kryteriach - proces oceny potencjalnych strategii. Organizacja opracowuje formalne plany oraz działania zaradcze wobec zmian w otoczeniu.
4. (dojrzała)	Stosuje się systematyczny, przemyślany proces oceny strategii. Strategia jest często testowana przed jej implementacją.
5. (światowej klasy)	Organizacja jest organizacją uczącą się elastycznie, dostosowującą się do zmian w otoczeniu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [7].

Odsetek badanych przedsiębiorstw reprezentujących poszczególne poziomy dojrzałości foresightowej w obszarze planowania został przedstawiony na rys. 2.



Rys. 2. Odsetek badanych przedsiębiorstw reprezentujących poszczególne poziomy dojrzałości foresightowej w obszarze planowania

Fig. 2. Percentage of surveyed companies representing different levels of maturity foresight in planning area

Źródło: opracowanie własne.

W obszarze planowania uzyskano najwyższy poziom dojrzałości foresightowej; 31% badanych przedsiębiorstw zadeklarowało, że znajduje się na 5. poziomie dojrzałości foresightowej z tego zakresu, co oznacza, że postrzega swoje przedsiębiorstwo jako organizację uczącą się, elastycznie dostosowującą się do zmian w otoczeniu. Jedynie 11% badanych przedsiębiorstw zadeklarowało, że znajduje się na 1. poziomie dojrzałości, co oznacza, że w przedsiębiorstwach tych zakłada się, że przyszłość będzie kontynuacją przeszłości. W tab. 3 zaprezentowano charakterystykę poziomów dojrzałości w komponencie prognozowania, a na rys. 3 odsetek przedsiębiorstw osiągających poszczególne poziomy dojrzałości. Podobnie jak w wypadku planowania opis ten został przygotowany na podstawie charakterystyki tego poziomu dojrzałości Grimm.

Tabela 3

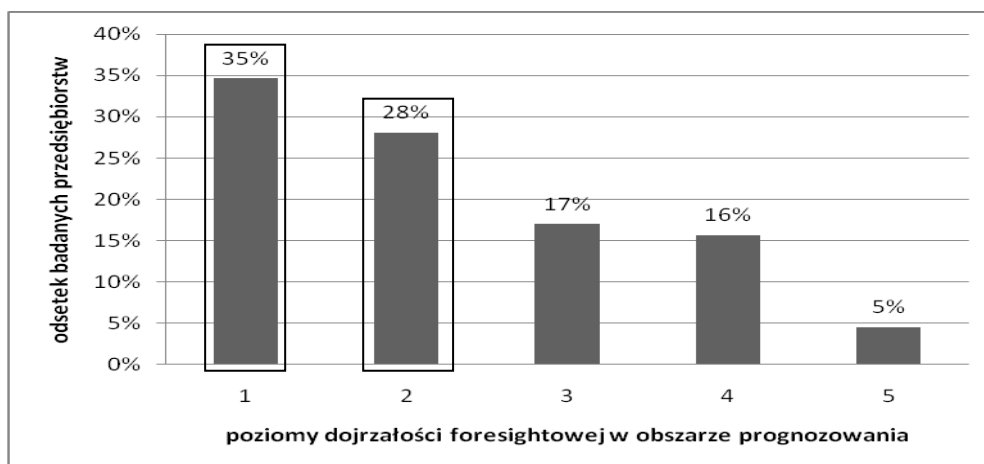
Poziomy dojrzałości foresightowej w komponencie prognozowania

Poziomy dojrzałości	Charakterystyka
1. (ad hoc)	Organizacja zna podstawowe dane wpływające na rozwój branży, w której działa. Korzysta z nich bez modyfikacji.
2. (świadoma)	W organizacji rozważa się alternatywne prognozy dotyczące przyszłości. Gromadzi się dodatkową informację w celu wsparcia nowych, priorytetowych pomysłów.
3. (zdolna)	W organizacji dużą wagę przywiązuje się do wypracowania scenariuszy rozwoju branży.
4. (dojrzała)	W organizacji przeprowadza się systematyczny proces budowy scenariuszy przyszłości. Wypracowuje się strategię dla każdego opracowanego scenariusza.
5. (światowej klasy)	W organizacji przeprowadza się systematyczny proces budowy scenariuszy zarówno tych wysoce prawdopodobnych, jak i tych nieprawdopodobnych.

Źródło: opracowanie własne.

W obszarze prognozowania osiągnięto najniższy poziom dojrzałości foresightowej; 35% badanych przedsiębiorstw zadeklarowało, że prezentuje 1. poziom dojrzałości z tego zakresu, co oznacza, że przedsiębiorstwa znają podstawowe dane wpływające na rozwój branży i ko-

rzystają z nich bez modyfikacji; 28% przedsiębiorstw znajduje się na 2. poziomie dojrzałości, co oznacza, że w tych przedsiębiorstwach rozważa się alternatywne prognozy dotyczące przyszłości, gromadzi się dodatkową informację w celu wsparcia nowych, priorytetowych pomysłów. Tylko 5% badanych przedsiębiorstw zadeklarowało 5. poziom dojrzałości. Były to przedsiębiorstw duże i konkurujące globalnie.

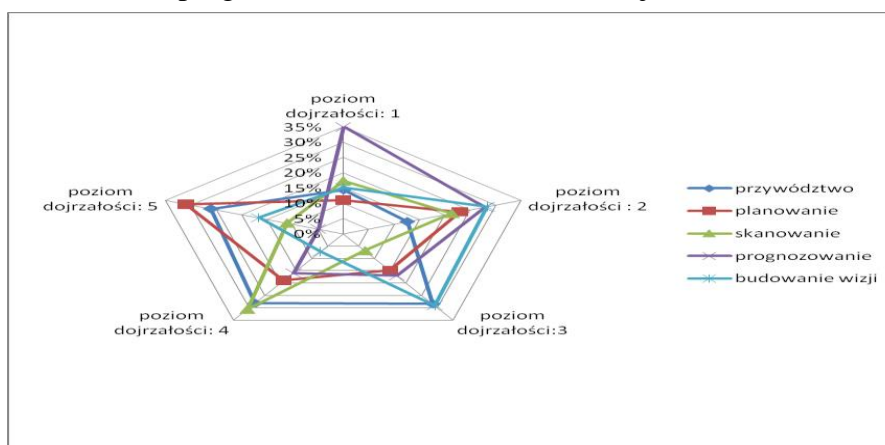


Rys. 3. Odsetek badanych przedsiębiorstw reprezentujących poszczególne poziomy dojrzałości foresightowej w obszarze prognozowania

Fig. 3. Percentage of surveyed companies representing different levels of maturity in the area of forecasting foresight

Źródło: opracowanie własne.

Na rys. 4 zaprezentowano odsetek przedsiębiorstw osiągających każdy poziom dojrzałości w odniesieniu do wszystkich badanych komponentów dojrzałości, to znaczy przywództwa, planowania, skanowania, prognozowania oraz budowania wizji.



Rys. 4. Odsetek przedsiębiorstw osiągających poziom dojrzałości w odniesieniu do badanych komponentów dojrzałości

Fig. 4. Percentage of enterprises achieving a level of maturity in relation to the maturity of the tested components

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie analizy rysunku można zauważyć, że najniższy (1.) poziom dojrzałości został osiągnięty w obszarze prognozowania, 2. poziom dojrzałości w aspekcie budowania wizji, 4. poziom dojrzałości osiągnięto dla komponentów przywództwa i skanowania, a 5. poziom dojrzałości w odniesieniu do planowania. Wartości te zostały wyznaczone na podstawie dominanty częstości wskazań.

Z racji tego, że najniższa wartość komponentu jest równa jedności, poziom dojrzałości badanych przedsiębiorstw usługowych i produkcyjnych województwa podlaskiego jest równy jedności. Wdrożenie dobrych praktyk z 2. poziomu dojrzałości w komponente prognozowania zapewniłoby badanym przedsiębiorstwom osiągnięcie 2. poziomu dojrzałości. Wdrożenie to można uzyskać przez zastosowanie narzędzi i technik coachingu biznesowego zorientowanego na zasoby przedsiębiorstwa. Zdaniem Bessera i Wilson zastosowanie coachingu biznesowego umożliwia zwiększenie wydajności organizacji oraz skuteczniejsze zarządzanie zmianami [2]. Szczególnie godne rozważenia są takie techniki, jak model GROW [1], coaching oparty na rozwiązaniach (*solution-focused coaching*) [6] bądź coaching integracyjny [14]. Połączenie tych wątków badawczych będzie stanowiło dalszy przedmiot dociekań autorki.

5. Podsumowanie

W artykule zaprezentowano koncepcję dojrzałości foresightowej przedsiębiorstw usługowych i produkcyjnych. Zidentyfikowano definicję foresightu w przedsiębiorstwie wpisującą się w obecne trendy badań foresightowych. Uściślono pojęciowo definicję modelu dojrzałości foresightowej, sprowadzając ją do możliwości oceny procesów sprzyjających realizacji – pożądanym przez interesariuszy – wizji przedsiębiorstwa, zorientowanych na zasoby wewnętrzne oraz czynniki otoczenia zewnętrznego. Przeprowadzona ocena dojrzałości foresightowej przedsiębiorstw usługowych i produkcyjnych w województwie podlaskim pozwoliła ulokować te przedsiębiorstwa na 1. poziomie dojrzałości foresightowej oraz zidentyfikować komponenty charakteryzujące się najwyższym (planowanie) oraz najniższym stopniem dojrzałości (prognozowanie). Jednocześnie autorka zwraca uwagę, że rezultaty te odnoszą się wyłącznie do grupy badanych przedsiębiorstw i nie mogą być generalizowane dla wszystkich przedsiębiorstw usługowych i produkcyjnych ze względu na brak możliwości pozyskania losowej próby.

Interesującym dalszym kierunkiem badań jest zwiększenie liczby komponentów dojrzałości foresightowej, w szczególności w odniesieniu do zasobów przedsiębiorstw. Wątkiem badawczym godnym rozważenia jest identyfikacja dobrych praktyk z obszaru uspołeczniania procesu budowy strategii czy też poszerzenie katalogu dobrych praktyk z tematyki przywództwa o aspekty związane z motywowaniem pracowników. Za interesujące

autorka niniejszego artykułu uznaje przeprowadzenie analizy porównawczej z zakresu osiągania dojrzałości foresightowej w przedsiębiorstwach usługowych i produkcyjnych. Autorka pragnie podkreślić, że budowanie zdolności foresightowej w odniesieniu do modeli dojrzałości powinno się sprowadzać do określenia tego, co jest ważne i cenne dla organizacji, a nie na zdobyciu pożądanego poziomu *per se*.

Bibliografia

1. Alexander G., Renshaw B., Supercoaching, Random House Business Books, London 2005.
2. Besser F., Wilson C., Czym jest coaching?, [w:] Coaching doskonały, J. Passmore (red.), Muza S.A., Warszawa 2012.
3. Ejdys J., Kononiuk A., Doskonalenie zarządzania strategicznego poprzez wykorzystanie koncepcji badań foresightowych, „Przegląd Organizacji” 2013, nr 1, s. 8-13.
4. Ejdys J., Overcoming problems associated with uncertainty of the environment by using foresight approach, „Economics and Management” 2013, no. 13, p. 331-339.
5. Gemunden H.G., Salomo S., Holzle K. Role models for radical innovations in times of open innovation, “Creativity Innovation Management” 2007, no. 16(4), p. 408-421.
6. Green L.S., Oades L.G., Grant A.M., Cognitive behavioural, Solution-focused Life Coaching: Enhancing Goal Striving, Well-being and Hope, “Journal of Positive Psychology” 2006, 1/3, p. 142-149.
7. Grimm T., Foresight Maturity Model, Achieving Best Practices in the Foresight Field, “Journal of Futures Studies” 2009, vol. 13(4), p. 69-80.
8. Hines A., Bishop P., Thinking about the future: Guidelines for strategic foresight. Social Technologies, Washington 2006.
9. Industry Foresight as a Driver of Strategic Innovation, http://www.innovation-point.com/Industry_Foresight.pdf.
10. Liebl F., Schwarz J.O., Normality of the future: Trend diagnosis for strategic foresight, “Futures” 01/2010, no. 42 (4), p. 313-327.
11. Miles I., Cassingea Harper J., Georghiou L., Keenan M., Popper R., The Many Faces of Foresight in: Georghiou L., Cassingea Harper J., Keenan M., Miles I., Popper R., ”The Handbook of Technology Foresight. Concepts and Practice, Prime Series on Research and Innovation Policy”, Edward Elgar Publishing, Inc., Northampton 2008.
12. Muller-Stewens G., Muller A.: Strategic Foresight – Trend- und Zukunftsforschung als Strategieinstrument [w]: Reimer M., Fiege S. (eds.) Perspektiven des strategischen Controllings, Gabler, Wiesbaden 2009.
13. Nutt P.C.: Intelligence gathering for decision making, “Omega” 2007, no. 35(5), p. 604-622.
14. Passmore J. (red.), Coaching doskonały, MUZA S.A., Warszawa 2012.

15. Poteralska B., Sacio-Szymańska A.: Evaluation of technology foresight projects, "European Journal of Futures Research", November 2013, p. 2-26.
16. Rohrbeck R.: Corporate foresight, Towards a Maturity Model for the Future Orientation of a Firm, Springer-Verlag, Berlin - Heidelberg 2011.
17. Rohrbeck R., Schwarz J.O.: The value contribution of strategic foresight: insights from an empirical study of a large European companies, „Technological Forecasting and Social Change” 2013, vol. 80, p. 1593-1606.
18. Roney C.W.: Intersections of strategic planning and futures studies: methodological complementarities, "Journal of Futures Studies" 2010, no. 15(2), p. 71-100.
19. Ruff F.: Corporate foresight : integrating the future business environment into innovation strategy, "International Journal of Technology Management", 2006, no. 34 (3-4), p. 278-295.
20. Sacio-Szymanska A., Mazurkiewicz A., Poteralska B., Labedzka J.: Using Corporate Foresight Results Effectively, [in:] Michalek T. (ed.) et al., Technology Assessment and Policy Areas of Great Transitions, Technology Centre ASCR, Prague 2014, p. 77-84.
21. Safin K., Ignacy J.: Foresight strategiczny jako narzędzie kształtowania przyszłości, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 116/2010, s. 379-389.
22. Sarpong D., Maclean M., Alexander E.: Organizing strategic foresight: A contextual practice of 'way finding', "Futures" 2013, vol. 53, p. 33-41.
23. Stadler C., Hinterhuber H.H.: Shell, Siemens and Daimler Chrysler: leading change in companies with strong values, "Long Range Planning" 2005, no. 38(5), p. 467-484.
24. Tellis G.J.: Disruptive technology or visionary leadership?, "Journal of Production Innovation Management" 2006, no. 23(1), p. 34-38.

Abstract

The aim of the article is to present the idea of foresight maturity for enterprises. In the first part of the article the definition of foresight for enterprises has been specified and the description of the foresight maturity model posited by Grimm has been presented. On the basis of the components of foresight maturity such as: leadership, planning, environmental scanning, forecasting, vision building, the concept of the pilot study has been elaborated. The study was conducted on a sample of 134 companies from Podlaskie. The aim of the study was to assess the familiarity and application of foresight research as well as to evaluate foresight maturity level of Podlaskie service and manufacturing enterprises. The research was supported by literature review, questionnaire survey, methods of statistical analysis of results, methods of logical analysis and construction.