

FORESIGHT
przedsiębiorstw

TOM I

PRZYGOTOWANIE DO PRZYSZŁOŚCI

Magdalena K. Wyrwicka
Katarzyna Ragin-Skorecka



Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej
Poznań 2013

Spis treści

Przedmowa	5
Wstęp	7
1. GOTOWOŚĆ DO ZMIAN (<i>Magdalena K. Wyrwicka</i>)	11
1.1. Uwarunkowania zmian	11
1.2. Zmiana podejścia do formułowania strategii	15
2. ISTOTA BADAŃ <i>FORESIGHT</i> (<i>Magdalena K. Wyrwicka</i>)	19
3. MODELE ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA (<i>Magdalena K. Wyrwicka</i>)	33
4. DIAGNOZOWANIE FAZY ROZWOJU MAŁEGO PRZEDSIĘBIORSTWA (<i>Magdalena K. Wyrwicka</i>)	43
4.1. Firma produkcyjno-handlowa	43
4.1.1. Charakterystyka przedsiębiorstwa	43
4.1.2. Identyfikacja fazy rozwoju	45
4.1.3. Rekomendacje	52
4.2. Firma usługowa	53
4.2.1. Charakterystyka przedsiębiorstwa	53
4.2.2. Identyfikacja fazy rozwoju	55
4.2.3. Rekomendacje	61
4.3. Podsumowanie	64
5. TOŻSAMOŚĆ A KULTURA <i>FORESIGHT</i> (<i>Magdalena K. Wyrwicka</i>)	67
6. POJĘCIE I WYMIARY TOŻSAMOŚCI ORGANIZACJI (<i>Katarzyna Ragin-Skorecka</i>)	73
6.1. Tożsamość organizacji	73
6.2. Struktura tożsamości organizacji	76
6.3. Wymiary tożsamości organizacji	80
6.4. Metody zarządzania tożsamością organizacji	82
7. TOŻSAMOŚĆ ORGANIZACJI W RÓŻNYCH PERSPEKTYWACH (<i>Katarzyna Ragin-Skorecka</i>)	93
7.1. Zwinność organizacji	94
7.2. Innowacyjność	96
7.3. Wymiar strategiczny	98
7.4. Wprowadzanie zmian	100
7.5. Kapitał intelektualny organizacji	101

8. TOŻSAMOŚĆ ORGANIZACJI W BADANIACH FORESIGHTOWYCH (Katarzyna Ragin-Skorecka)	105
8.1. Tożsamość regionalna	105
8.2. Tożsamość organizacji – potencjał do prowadzenia badań typu <i>foresight</i>	110
8.2.1. Organizacja działająca w sektorze usług informatycznych	110
8.2.2. Organizacja działająca w sektorze usług edukacyjnych	119
Bibliografia	125
Spis rysunków	130
Spis tabel	132

WSTĘP

Chociaż globalizacja jest uważana za jedną z głównych sił napędowych współczesnej gospodarki, to jednak rozwój społeczno-gospodarczy zależy od struktur i działań lokalnych, a nawet inicjatyw indywidualnych osób lub przedsiębiorców, determinujących tempo, zakres, jakość, a także efektywność zmian.

Bliskość terytorialna i znajomość lokalnych realiów (uwarunkowań i potencjału) wciąż są istotne, zwłaszcza w kontekście zmagania z konkurencją, także międzynarodową lub globalną. Przetrwanie w coraz większym stopniu zależy od aktywnego poszukiwania i rozwoju tych atutów, które mogą stanowić o przewadze rynkowej.

Współczesne podejście do działań na rzecz przyszłości, utożsamiane z zarządzaniem strategicznym, zmieniło się. Nie przewiduje już pisania szczegółowych planów długoterminowych na 5–10 lat, których realizacja – po przyjęciu przez odpowiednie gremia decyzyjne – staje się obligatoryjna. Obserwując świat dookoła, można dostrzec, że w odniesieniu do przyszłości raczej formułowane są założenia strategiczne, wyznacza się kierunki zmian i zakresy przekształceń, wytyczające ramy działalności na rzecz rozwoju, oraz czyni analizy wybiegające w przyszłość. Nie oznacza to bynajmniej, że trzeba i można poprzestać na bieżącym reagowaniu na sytuację w bliższym i dalszym otoczeniu. Rozsądek i doświadczenia pokoleń pokazują, że warto zapobiegliwie przygotowywać się do przyszłości, a nawet podjąć próby jej tworzenia według własnych zamiarów, ubiegania zdarzeń. Oznacza to, że podstawowe kategorie zarządzania strategicznego, takie jak wizja, misja, strategia i polityka, wciąż pozostają „w użyciu”, zmienia się jednak metodyka działań antycypacyjnych.

Wizja, jako marzenie decydenta (lub grupy właścicieli) o przyszłości, jest pierwszą przymiarką do określenia preferencji (czyli wskazania spraw najważniejszych) lub celów (czyli pożądaných w przyszłości stanów rzeczy lub procesów). Zanim zostanie ona oznajmiona w misji, by włączyć w jej realizację możliwie szerokie grono wykonawców i zyskać akceptację różnych interesariuszy, powinna zostać skonsultowana i skonfrontowana zarówno z istniejącymi już realiami (zwłaszcza z trendami, uwarunkowaniami i dostępnymi zasobami), jak i z możliwościami zwiększania potencjału. Rzecz w tym, by grono decydentów, projektantów i wykonawców stało się zintegrowanym wokół sprawy zespołem, przekonanym o słuszności podejmowanych zmian, a na dodatek zyskało „kibiców”, prako-

nanych o zasadności starań o urzeczywistnienie (najlepiej wspólnej) wizji i potrzebie wypełniania misji.

Misja – mimo hasłowego, deklaratywnego charakteru – wyjaśnia otoczeniu (wewnętrznemu i zewnętrznemu), czyje problemy i w jakim zakresie będą rozwiązywane. Określa ona ideę i intencję podejmowanych inicjatyw w takich kwestiach jak: przedmiot działalności, zakres obsługi otoczenia, pozycja (w branży, sektorze lub sieci dostaw), oferowana jakość pracy lub produktów, stosunek do innowacji, zastosowania nowoczesnych rozwiązań technicznych i technologicznych. Misja pozostaje więc w ścisłym związku z przyjętym modelem funkcjonowania instytucji (np. z dominującą filozofią lub z modelem biznesowym).

Strategia, tworzona na kanwie wizji i reakcji na deklarację misji, ma cztery składowe. Określa jasno cele (pożądane – zarysowane już w wizji – stany rzeczy lub procesów), domenę działania (miejsca i adresatów, do których należy dotrzeć z produktami w perspektywie strategicznej), przewagę strategiczną (sposób wyróżniania się na rynku, w sektorze lub branży) oraz przedsięwzięcia rozwojowe (projekty prowadzące do urzeczywistnienia celów strategicznych). Z racji zmienności i dynamiki otoczenia współczesna strategia wskazuje przede wszystkim kierunki przemian, eksponuje istotne zasoby, niezbędne dla urzeczywistnienia zamiarów, i podaje (wariantowo) scenariusze rozwoju wydarzeń. Nie wyznacza się precyzyjnie alokacji konkretnego przedsięwzięcia w czasie lub przestrzeni. Działania strategiczne mogą więc oznaczać budowanie potencjału (np. wyprzedzające rozwijanie kompetencji lub gromadzenie innych zasobów kluczowych), z którego można będzie elastycznie korzystać, gdy nadarzy się stosowna okazja. Ten rodzaj pożądanej w perspektywie strategicznej elastyczności należy raczej do kategorii elastyczności antycypacyjnej (uprzedzanie zdarzeń) i kreatywnej (reakcja nie jest odpowiedzią na impuls, ignoruje go), niż do kategorii reaktywnej lub adaptacyjno-inercyjnej, które są odpowiedzią *post factum* na bodziec z otoczenia (Krupski 2005, s. 24–25). Współczesny system (np. przedsiębiorstwo) ma być homeostatem, czyli sam się przekształcać, utrzymywać stan „zdrowia” (niekoniecznie równowagi), rozwijać się i przetrwać. Oznacza to, że strategie mają tak przekształcać obiekty zarządzane, by nie zaniedbać lub nie zablokować w nich procesów homeostazy, a raczej uzdalniać systemy do bycia samoorganizującymi się.

Polityka – jako element zarządzania strategicznego – odgrywa tu szczególną rolę: ma zagwarantować wypełnianie misji, realizowalność strategii, doprowadzić do stanów założonych celami strategicznymi i zapewnić ciągłość funkcjonowania systemu podczas realizacji zmian rozwojowych. Jej formułowanie wynika z potrzeby łączenia dominującego systemu wartości, zamiarów i działań na rzecz przyszłości z bieżącym, operacyjnym funkcjonowaniem oraz umiejętnym, taktycznym reagowaniem na ujawniające się szanse czy zagrożenia. Polityka wskazuje w związku z tym preferencje (ogniskujące działalność wykonawców strategii na celach), określa priorytety (co w sytuacjach konfliktu wynikającego z nakładania się realizacji różnych zadań jest ważniejsze: czy teraźniejszość, czy przyszłość). Kompleksowość systemów, jakimi trzeba zarządzać, sprawia, że każdy wybór strategiczny skutkuje

konstruowaniem nowej rzeczywistości społecznej, a strategię postrzegane są coraz częściej jak ograniczenia lub kontyngenty (Backhausen, Thommen 2007, s. 144). Polityka wskazuje dodatkowe, istotne uwarunkowania (ograniczenia, założenia, warunki konieczne, życzenia) i daje wytyczne (lub określa zasady) związane z podejmowaniem decyzji taktycznych i operacyjnych (zwłaszcza w sytuacjach dylematu lub paradoksu), a także z trybem weryfikacji założeń strategicznych.

Opisane powyżej ujęcie zarządzania strategicznego wskazuje na użyteczność badań typu *foresight*. Pierwsze inicjatywy podejmowane z powodzeniem przez koncerny (np. Shell) zachęciły rządy poszczególnych krajów oraz samorządy regionów do cyklicznej realizacji badań z udziałem wielu interesariuszy, włączania społeczeństwa do kreowania przyszłości i korzystania z wyników uzyskanych podczas kolejnych cykli badawczych. Współcześnie dostrzega się, że „kultura *foresight*”, czyli zapobiegliwe ukierunkowanie na przyszłość, powinna zaistnieć też w małych przedsiębiorstwach i lokalnych społecznościach.

Demokratyzacja życia i coraz lepsze przygotowanie zawodowe obywateli skłaniają do powszechnej partycypacji we współtworzeniu wizji przyszłości. Sam zamiar włączenia liczного grona osób we wspólne kreowanie przyszłości nie wystarcza, zwłaszcza przy dominacji doktryn liberalnych. Zauważyć bowiem trzeba, że rozwiązania dotyczące budowania relacji i angażowania jednostki w sprawy grupy muszą być dopasowane do systemu wartości i preferencji ludzi. Te różne reakcje społeczne mają swoje odzwierciedlenie w kulturze lokalnej, będącej wypadkową spontanicznych zachowań pojedynczych osób oraz działań instytucjonalnych.

Przygotowane opracowanie *Foresight przedsiębiorstw* w tomie pierwszym koncentruje się na czynionych różnymi metodami przygotowaniach do przyszłości zrealizowanych podczas autorskich badań wykonanych w konkretnych wielkopolskich przedsiębiorstwach i w regionie.

Na początku zwrócono uwagę na zmianę paradygmatów i związanych z tym priorytetów realizacji strategicznych przekształceń rozwojowych. Wskazano możliwość i potrzebę sprzężonego prowadzenia przygotowań do przyszłości na różnych pułapach zarządzania: krajem, regionem, przedsiębiorstwem, a także poprzez włączanie pojedynczych osób w tworzenie wizji, w inicjowanie przedsięwzięć oraz w przeprowadzanie potrzebnych zmian. Zważywszy na pokusę naśladownictwa, odnoszenia się do tzw. dobrych praktyk i chęć porównywania się z najlepszymi, ukierunkowano uwagę na już opracowane i już zweryfikowane koncepcje ideowe, które również (zgodnie z podejściem normatywnym do zarządzania) mogą stanowić odniesienie w analizach porównawczych. Pokazano w związku z tym użyteczność modeli cyklu życia organizacji, które mogą być bardzo pomocne jako wzorce – zwłaszcza mikro- i małym przedsiębiorcom – w wyprzedzających przygotowaniach do kolejnych etapów funkcjonowania firmy (zwłaszcza do kolejnych kryzysów).

Współtworzenie przyszłości wymaga zaangażowania interesariuszy, dlatego równie silny akcent w opracowaniu dotyczy tożsamości lokalnej (regionu, przedsiębiorstwa), która powstaje jako efekt oddziaływań systemowych pomiędzy prowadzo-

na polityką, symbolami, strukturą i wkomponowanymi w nie mechanizmami reakcji oraz nawykami kulturowymi wynikającymi z tzw. wyobraźni organizacyjnej.

W tym opracowaniu zaakcentowano możliwość dokonywania diagnozy tożsamości, pokazując praktycznie sposoby jej identyfikowania i oceny w aspekcie sprzyjania rozwojowi lub hamowania zmian. Duży nacisk położono na identyfikację wartości preferowanych przez konkretną społeczność, które obok kompetencji kluczowych (*know-how*) stanowić będą o wyróżnianiu się i możliwości budowania przewagi rynkowej w długim horyzoncie czasu. Wartości są też podstawą doktryn deklarowanych w misji.

Intencją autorów prac pod wspólnym tytułem *Foresight przedsiębiorstw* było pokazanie inżynierskiego podejścia do przygotowań do przyszłości i wspierania aspiracji rozwojowych przedsiębiorców.

Magdalena K. Wyrwicka

Poznań, czerwiec 2013 r.

*Przyszłość będzie szczodra jedynie wtedy,
kiedy wszystko ofiarujesz teraźniejszości*

Albert Camus

1. GOTOWOŚĆ DO ZMIAN

1.1. UWARUNKOWANIA ZMIAN

Zmiana to dokonywanie przeobrażeń charakteru lub istoty czegoś, czyli działanie sprawcze, ale i efekt, wynik zmienienia czegoś – stan, który w odniesieniu do poprzedniego może być pod jakimś względem lepszy albo gorszy.

Warto zauważyć, że niektóre zmiany można określić jako „dokonywanie się”. Mogą one być postrzegane przez obserwatora jako „samoistne”, jako „naturalna kolej rzeczy”. Takich określeń używa się zwykle w związku z wszechobecną entropią lub obserwując skutek sprzężenia oddziaływań różnych czynników, czego efektem jest fakt typowego stanu systemu (np. zgodny z modelem wzrostu przedsiębiorstwa czy rozwoju branży).

Zmiana, czyli przeobrażenie zachodzące w czasie, odniesione do obserwowanego przedmiotu (lub zakresu), jest składową procesów odnowy (Barabasz, Belz 2010, s. 27), podstawą przetrwania systemu.

Specyfika działań związanych ze zmianą powoduje, że efekty jej wprowadzenia nie zawsze są widoczne wraz z zakończeniem wdrożenia, często ujawniają się dopiero w dłuższej perspektywie. W powszechnym przekonaniu efektem zmiany jest rozwój, czyli nowy atrybut jakościowy. Lech W. Zacher (2007) twierdzi jednak, że należy odrzucić założenie, iż same zmiany w gospodarce generują rozwój społeczny. Interpretacja współczesnego rozwoju za pomocą prostego modelu dyfuzyjnego nie sprawdza się. Wynika to zarówno ze zmiany paradygmatów zarządzania, jak i sieciowości gospodarki. Żadna instytucja nie funkcjonuje obecnie w izolacji: oddziałują na nią zarówno inne podmioty (z branży, sektora lub łańcucha dostaw), sfera naukowo-badawcza (prezentująca nowe rozwiązania techniczne, technologiczne i organizacyjne), jak i otoczenie społeczne (także polityczne). Mimo tego „uwikłania” oczekiwany jest rozwój, którego wymiary – historycznie rzecz ujmując – to: kapitał, aktywa materialne, aktywa społeczne, produkty, technologie, struktura i strategia (Gościński 1989, s. 151).

W studiach nad przyszłością zaistniało wiele ważnych zmian. Jedną z nich jest przeniesienie akcentu z przewidywania na studia eksploratywne oraz odchodzenie od badań jednorazowych na rzecz cyklicznie powtarzanych procesów identyfikacji trendów, wyzwań czy szans. Zmieniła się też optyka interpretacji zjawisk gospo-

Bibliografia

1. Altkorn J. (1999), *Wizualizacja firmy*, Instytut Marketingu, Kraków.
2. Aniszewska G. (2007), *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
3. Backhausen W.J., Thommen J.-P. (2007), *Irrgarten des Managements. Ein systemischer Reisebegleiter zu einem Management 2. Ordnung*, Versus Verlag, Zürich.
4. Barabasz A., Belz G. (2010), *Zarządzanie zmianą w procesach odnowy przedsiębiorstw* [w:] Skalik J. (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Odnowa przedsiębiorstw – czego nauczył nas kryzys?*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
5. Bieniok H. (1997), *Metody sprawnego zarządzania*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa.
6. Błaszczuk W. (2005), *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
7. Bondaruk J. (2011), *Foresight technologiczny V generacji na przykładzie rozwoju sektora usług publicznych w Górnośląskim Obszarze Metropolitalnym*, prezentacja projektu FORGOM, www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2013_05.
8. Borodako K. (2009), *Foresight w zarządzaniu strategicznym*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
9. Borowiec A. (2010), *Regionalna strategia innowacji i jej realizacja w Wielkopolsce*, [w:] Wyrwicka M.K. (red.), *Analiza sytuacji Wielkopolski w kontekście transformacji wiedzy w sieciach gospodarczych*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
10. Brønn P.S. (2007), *Relationship outcomes as determinants of reputation*, „Corporate Communications: An International Journal”, vol. 12, no 4, Emerald Group Publishing.
11. Ching-Torng Lin (2003), *Agility Index in Supply Chain. Proceedings of the 17th International Conference on Production Research*, Blacksburg, Virginia, USA.
12. Cichowski L. (2010), *Istota i modele innowacji*, [w:] Wyrwicka M.K. (red.), *Analiza sytuacji Wielkopolski w kontekście transformacji wiedzy w sieciach gospodarczych*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
13. Collins J. (2001), *Od dobrego do wielkiego. Czynniki trwałego rozwoju i zwycięstwa firm*, Business SPH-Project, Gdańsk.
14. Davenport T. (2007), *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa.
15. Dębkowska K. (2013), *Regionalny foresight gospodarczy. Scenariusze wzrostu gospodarczego mazowieckich przedsiębiorstw*, ZPWiM, Warszawa.
16. Długosz D., Wygnański J.J. (2005), *Obywatele współdecydują. Wstęp do partycypacji społecznej*, Wydawnictwo Forum Inicjatyw Pozarządowych, Warszawa.
17. Doroszewski W. (1980), *Słownik poprawnej polszczyzny*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
18. Ejdyś J. (2013), *Regionalny foresight gospodarczy. Scenariusze rozwoju lokalnego województwa mazowieckiego*, ZPWiM, Warszawa.

19. Ericsson K.A., Prietula M.J., Cokely E.T. (2007), *Skąd się biorą genialni eksperci?* „Harvard Business Review Polska” nr 58.
20. *Foresight jako narzędzie zarządzania wiedzą i innowacją* (2010), Wydawnictwo PARP, Warszawa.
21. *Foresight technologiczny. Podręcznik*, t. 1, *Organizacja i metody* (2007a), Wydawnictwo PARP, Warszawa.
22. *Foresight technologiczny. Podręcznik*, t. 2, *Foresight technologiczny w praktyce* (2007b), Wydawnictwo PARP, Warszawa.
23. Gościński J.W. (1989), *Cykl życia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
24. Greiner L.E. (1972), *Evolution and Revolution as Organisations Grow*, [w:] „Harvard Business Review” no 50.
25. Griffin R.W. (2001), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
26. Grosse-Oetringhaus W.F. (1996), *Strategische Identität – Orientierung im Wandel. Ganzheitliche Transformation zu Spitzenleistungen*, Springer, Berlin, Heidelberg.
27. Haines S. (2007), *Strategic and Systems Thinking: The Winning Formula*, Systems Thinking Press, San Diego.
28. Hamrol A., Mantura W. (2005), *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
29. He Hong-Wei (2008), *Corporate identity/strategy interface: implications for corporate level marketing*, „European Journal of Marketing”, vol. 42, no 1/2, Emerald Group Publishing.
30. He Hong-Wei, Balmer J.M.T. (2007), *Identity studies: multiple perspectives and implications for corporate-level marketing*, „European Journal of Marketing”, vol. 41, no 7/8, Emerald Group Publishing.
31. Hornby A.S. (2005), *Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English*, 7th edition, Oxford University Press.
32. Huxley A. (2008), *Nowy wspinały świat*, Warszawskie Wydawnictwo Literackie MUZA S.A., Warszawa.
33. Jackson M.J. (2003), *Systems Thinking. Creative Holism for Managers*, John Wiley & Sons, Ltd.
34. Jasiulewicz-Kaczmarek M. (2006), *Metodyka projakościowego organizowania systemu utrzymania ruchu*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej” nr 45, Poznań.
35. Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M. (2006), *Kapitał intelektualny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
36. Kowalczewski W., Matwiejczuk W. (2008), *Zarządzanie organizacjami w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
37. Koźmiński A.K., Piotrowski W. (1995), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
38. Kożuch B. (2011), *Nauka o organizacji*, Centrum Doradztwa i Wydawnictw, Warszawa.
39. Krupski R. (2005), *Elastyczność organizacji* [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
40. Krupski R. (2011), *Reorientacja strategiczna. W kierunku szkoły zasobowej* [w:] Pawlak M. (red.), *Nowe tendencje w zarządzaniu*, tom 2, Wydawnictwo KUL, Lublin.

41. Krzyżanowski L. (1999), *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, filozofia, dylematy*, PWN, Warszawa.
42. Kuczevska J. (2007), *Europejska procedura benchmarkingu. Programy i działania*, Wydawnictwo PARP, Warszawa.
43. Machaczka J. (1998), *Zarządzanie rozwojem organizacji*, PWN, Warszawa-Kraków.
44. Magruk A. (2012), *Hybrydowa metodyka badawcza foresightu technologicznego*, rozprawa doktorska napisana pod kierunkiem J. Nazarko, obroniona na Wydziale Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej.
45. Marin L., Ruiz S., Rubio A. (2008), *The Role of Identity Salience in the Effects of Corporate Social Responsibility on Consumer Behavior*, „Journal of Business Ethics”, Springer.
46. Martyniak Z. (1999), *Metody organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków.
47. Matusiak K.B., Kuciński J., Gryzik A. (2009), *Foresight kadr nowoczesnej gospodarki. Raport końcowy*, Wydawnictwo PARP, Warszawa.
48. Melewar T.C., Jenkins W. (2002), *Defining the corporate identity construct*, „Corporate Reputation Review”, no 5.
49. Miądowicz M. (2010), *Model doskonalenia zarządzanie kapitałem intelektualnym wielkopolskich przedsiębiorstw na podstawie badań relacyjnych i wartościujących*, rozprawa doktorska, praca niepublikowana, Poznań.
50. Mikołajczyk Z. (1994), *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
51. Miles I., Keenan M. (ed.) (2002), *Practical guide to regional foresight in the United Kingdom*, European Communities.
52. Motała D., Ragin-Skorecka K., Włodarczak Z. (2013), *Skuteczność rynkowa organizacji – tożsamość, wizerunek, systemy informatyczne*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
53. Mreła H. (1975), *Technika organizowania pracy*, Wydawnictwo Wiedza Powszechna, Warszawa.
54. Morgan G. (2002), *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
55. Nazarko J., Ejdyś J., Dębkowska K. (2012), *Model oraz wyniki pilotażowego badania typu foresight w obszarach: wzrost gospodarczy, innowacyjność mazowieckich przedsiębiorstw, rozwój lokalny. Raport końcowy*, cz. 1, Warszawa.
56. Nazarko J. (2013a), *Regionalny foresight gospodarczy. Metodologia i instrumentarium badawcze*, Mazowieckie Centrum Informacji Gospodarczej, Warszawa.
57. Nazarko J. (2013b), *Regionalny foresight gospodarczy. Scenariusze rozwoju innowacyjności mazowieckich przedsiębiorstw*, Mazowieckie Centrum Informacji Gospodarczej, Warszawa.
58. Otubanjo O.B., Melewar T.C. (2007), *Understanding the meaning of corporate identity: a conceptual and semiological approach*, „Corporate Communications: An International Journal”, vol. 12, no 4, Emerald Group Publishing.
59. Orczyk J. (2012), *Polityka społeczna. Uwarunkowania i cele*, wyd. 3, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
60. Owen J. (2003), *Zarządzanie. Czego nie uczą w szkołach biznesu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
61. Pacholski L.M., Wyrwicka M.K. (2007), *Tożsamość przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej” nr 49, Poznań.

62. Pawłowski E., Trzecieliński S. (2011), *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Funkcje i struktury*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
63. Peśzko K. (2003), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwa AGH, Kraków.
64. Przybysz J., Sauś J. (2004), *Kapitał społeczny. Szkice socjologiczno-ekonomiczne*. Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
65. Ragin-Skorecka K. (2008), *Influence of chosen elements of company's identity management on the organization value's increase* [w:] Pacholski L.M., Marcinkowski J.S., Horst W.M. (eds), *Employee Wellness: ergonomics and occupational safety*. Institute of Management Engineering, Poznan University of Technology, Poznań.
66. Ragin-Skorecka K. (2009), *Research on the structure of the internal organizational identity* [w:] Kałkowska J., Włodarkiewicz-Klimek H. (eds), *Management Enterprises. Social aspects*, Publishing House of Poznan University of Technology, Poznań.
67. Ragin-Skorecka K. (2010a), *Corporate Identity*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, seria „Monografie”, Poznań.
68. Ragin-Skorecka K. (2010b), *Management of Internal Corporate Identity*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, seria „Monografie”, Poznań.
69. Ragin-Skorecka K. (2010c), *Diagnoza tożsamości Wielkopolski* [w:] Wyrwicka M.K. (red.), *Tendencje rozwojowe Wielkopolski w kontekście transformacji wiedzy w sieciach gospodarczych*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
70. Ragin-Skorecka K. (2011), *Analiza subregionów w Wielkopolsce w aspekcie wybranych cech tożsamości regionu* [w:] Wyrwicka M.K. (red.), *Budowa scenariuszy transformacji wiedzy wspierających innowacyjną Wielkopolskę*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
71. Ragin-Skorecka K. (2012a), *Tożsamość organizacji* [w:] Zaborowski T. (red.), *Trendy w zarządzaniu. Szkoła Naukowego Zarządzania*, Komisja Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk, oddział w Poznaniu, Gorzów Wlkp.-Poznań.
72. Ragin-Skorecka K. (2012b), *Zwinność organizacyjna firm Wielkopolski i Wielkopolan* [w:] Trzecieliński S., Zaborowski T. (red.), *Zarządzanie organizacjami zwinnymi*, Komisja Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk, oddział w Poznaniu, Gorzów Wlkp.-Poznań.
73. Ragin-Skorecka K. (2012c), *Tożsamość a kultura organizacji usługowej*, „Zeszyty Naukowe” Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
74. Riesman D. (2011), *Samotny tłum*, Wydawnictwo Vis-à-vis, Kraków.
75. Rzeszotarska (Wyrwicka) M., (1995). *Modelowanie rozwoju organizacji* [w:] „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej”, seria „Organizacja i Zarządzanie”, nr 17.
76. Schreyögg, G. (1998), *Strategische Diskurse: Strategieentwicklung im organisatorischen Process* [w:] „Organisationsentwicklung”, no. 4.
77. Stabryła A. (red.) (1991), *Doskonalenie struktury organizacyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
78. Stachowiak A. (2006), *Agile facility characteristics – case study. Proceedings of the 16th International Conference on Intelligent Manufacturing Now*, University of Limerick, Limerick Ireland.
79. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. (2001), *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
80. Strategor (1996), *Zarządzanie firmą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
81. Toffler A. (1985), *Trzecia fala*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa.

82. Tokarski J (1980), *Słownik wyrazów obcych*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
83. Trzcieliński S. (2005), *Modele zwinności przedsiębiorstwa*, [w:] Trzcieliński S. (red.), *Nowoczesne przedsiębiorstwo*, Instytut Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej, Poznań.
84. Trzcieliński S. (2011), *Zwinne przedsiębiorstwo*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
85. Trzcieliński S. (ed.) (2007), *Agile enterprise. Concepts and some results of research*, IEA Press, Madison.
86. Wyniki Narodowego Programu „Foresight Polska 2020”.
87. Wyrwicka M. (2003), *Endogenne przesłanki organizacyjne rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, seria „Rozprawy” nr 374, Poznań.
88. Wyrwicka M. (2006), *Polityka kadrowa przedsiębiorstwa*, materiały dydaktyczne Instytutu Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej.
89. Wyrwicka M.K. (2007), *Care for human as a factor of the productivity in 21 century*, [w:] „Foundations of Control and Management Sciences”, no 8.
90. Wyrwicka M.K. (2008), *Co będzie innowacją bazową XXI wieku?*, [w:] „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” nr 12.
91. Wyrwicka M.K. (2013), *Modele zintegrowanego zarządzania* [w:] Trzcieliński S. (red.), *Wybrane problemy zarządzania. Teraźniejszość i przyszłość*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
92. Zacher L.W. (2007), *Transformacje społeczeństw od informacji do wiedzy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
93. Zarębska A. (2008), *Tożsamość organizacyjna*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
94. Zarębska A. (2009), *Identyfikacja tożsamości organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
95. Zawiślak A.M. (1982), *Pułapy i pułapki zarządzania*, Iskry, Warszawa.
96. Zbichorski Z. (1977), *Metody graficzne w zarządzaniu i organizacji produkcji*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa.
97. Dz.U. z 2001 r. Nr 142, poz. 1590. Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 18 września 2001 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o samorządzie województwa.
98. Dz.U. z 1998 r. Nr 96, poz. 603. Ustawa z dnia 24 lipca 1998 r. o wprowadzeniu zasadniczego trójstopniowego podziału terytorialnego państwa.
99. Dz. U. z 2013 r. Nr 0, poz. 672. Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 24 kwietnia 2013 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o swobodzie działalności gospodarczej.