

FORESIGHT
przedsiębiorstw

TOM III

WYTYCZANIE KIERUNKÓW ROZWOJOWYCH

Ewa Badzińska
Monika Siewczyńska



Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej
Poznań 2013

Spis treści

Przedmowa	5
Wstęp	7
1. <i>FORESIGHT</i> (Ewa Badzińska, Monika Siewczyńska)	9
1.1. Cel badań foresightowych	9
1.2. Zasada triangulacji metod badawczych i doboru ekspertów	11
1.3. Metody badawcze	13
1.3.1. Badania jakościowe	13
1.3.2. Badania ilościowe	14
1.3.3. Badania półilościowe	14
1.3.4. Podział metod i zasady wyboru	14
2. CHARAKTERYSTYKA WYBRANYCH METOD BADAWCZYCH (Ewa Badzińska, Monika Siewczyńska)	19
2.1. Analiza źródeł opublikowanych	19
2.1.1. <i>Desk research</i>	19
2.1.2. Studium literatury	21
2.2. Panele eksperckie	23
2.3. Analiza SWOT/TOWS	23
2.4. Analiza STEEPVL	30
2.5. Analiza strukturalna	31
2.6. Badania ankietowe	36
2.7. Wywiady bezpośrednie	38
2.8. Metody scenariuszowe	41
3. KIERUNKI ROZWOJU INTERDYSCYPLINARNEJ JEDNOSTKI BADAWCZEJ WEDŁUG METODYKI <i>FORESIGHT</i> (Ewa Badzińska)	51
3.1. Cel badań	51
3.2. Profil działalności badanego przedsiębiorstwa	52
3.3. Analiza wybranych zagadnień związanych z obszarem działalności IWNiRZ	53
3.3.1. Działalność B+R i komercjalizacja wyników badań	53
3.3.2. Szanse i bariery transferu technologii z jednostek badawczych do przedsiębiorstw	54
3.4. Charakterystyka i wyniki badań	57
3.4.1. Wybór metod badawczych	57
3.4.2. Realizacja badań	58
3.4.3. Ekspercka identyfikacja i ocena czynników analizy SWOT	60
3.4.4. Scenariusze przyszłego rozwoju	79
3.4.5. Podsumowanie	83

4. KIERUNKI ROZWOJU BIUR PROJEKTÓW BUDOWLANYCH Z WYKORZYSTANIEM METODYKI <i>FORESIGHT</i> (Monika Siewczyńska)	87
4.1. Cel badań	87
4.2. Profil przedsiębiorstwa	87
4.3. Analiza zagadnień teoretycznych związanych z profilem działalności firmy	88
4.3.1. Dane statystyczne	89
4.3.2. Bariery rozwojowe	89
4.3.3. Organizacja pracy biur projektowych w innych krajach	90
4.3.4. Dostosowanie wykształcenia absolwentów do wymogów pracodawców	92
4.3.5. Regionalna Strategia Innowacyjności	92
4.3.6. Kryzys	93
4.3.7. Rola kierownictwa w okresie kryzysu	94
4.3.8. Wprowadzanie innowacji	95
4.3.9. Motywacje pracowników	95
4.4. Charakterystyka i wyniki badań	96
4.4.1. Wybór metod badawczych	97
4.4.2. Program badań	98
4.4.3. Badania wstępne	100
4.4.4. Ekspercka identyfikacja i ocena czynników analizy STEEPVL	102
4.4.5. Ekspercka identyfikacja i ocena czynników analizy SWOT	110
4.4.6. Ekspercka identyfikacja i ocena czynników analizy strukturalnej	117
4.4.7. Scenariusze przyszłego rozwoju	127
4.4.8. Podsumowanie	130
Bibliografia	131
Spis rysunków	137
Spis tabel	139

PRZEDMOWA

Przygotowanie przedsiębiorstwa na przyszłość, jako przedmiot badań strategicznych, jest rozważane wieloaspektowo i wielowątkowo w literaturze dotyczącej zarządzania strategicznego. Jednak współczesne badania w praktyce gospodarczej prowadzone na przykład przez Wielkopolskie Obserwatorium Rynku Pracy pokazują, że tylko 33,9% badanych przedsiębiorstw potwierdziło, że czyni przygotowania strategiczne, a spisane plany długoterminowe (na ponad 2 lata) miało 4,3% badanych¹.

Badania nad przyszłością typu *foresight* wymagają oryginalnej, dostosowanej do rozważanego obszaru metodyki postępowania. Ale to nie metodyka stanowi przedmiot rozważań trzynomowego opracowania *Foresight przedsiębiorstw*. Autorzy, prezentując swoje badania zrealizowane w wielkopolskich przedsiębiorstwach, pokazują, że mimo świadomości potrzeby przygotowania się na przyszłość przedsiębiorcy, którym zapowiedziano badania typu *foresight*, życzyli sobie przede wszystkim diagnozy w odniesieniu do szczególnie nurtujących ich problemów i sugerowali, by dopiero na tej kanwie tworzyć zalecenia, rekomendacje lub scenariusze przyszłego rozwoju.

Przedstawione tu opisy, z pozoru zatowiszowane, nie są „wprawkami do badań”, lecz ukazują potrzeby badanych przedsiębiorców. Nie nawiązują do działań korporacyjnych, gdyż funkcjonowanie MSP nic może być konfrontowane z działaniami dużych międzynarodowych koncernów.

Opisane tu studia przypadków obrazują w pewnym aspekcie rzeczywistość polskiej gospodarki, w której przedsiębiorcy podchodzą do opracowań naukowych wybiórczo, posługując się tymi metodami z obszernego instrumentarium metodyki *foresight*, które rokują na udzielenie odpowiedzi na nurtujące ich pytania.

Trzynomowa monografia pod wspólnym tytułem *Foresight przedsiębiorstw*, dedykowana przedsiębiorcom, naukowcom i decydentom, ujawnia dysonans występujący pomiędzy kompleksowym spojrzeniem na badania typu *foresight* prezentowanym w literaturze i praktykowanym przez duże zespoły badawcze, pracujące często kilka lat nad koncepcją przyszłości, a realnymi możliwościami przygotowania się na przyszłość przez zarządzających małym lub średnim przedsiębiorstwem.

Przedsiębiorcy oczekują w związku z tym, że władze kraju lub regionu stworzą systemowo warunki do ich sprawnego funkcjonowania na rynku, a wprowadzając

¹ Por.: Uwarunkowania rozwoju przetwórstwa przemysłowego w Wielkopolsce. Raport z analizy oraz badania społecznego dotyczącego przetwórstwa przemysłowego w województwie wielkopolskim (Poznań, październik 2012, TNS Pentor na zlecenie Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Poznaniu), N = 1068.

konkretnie rozwiązania formalnoprawne i instytucjonalne, poprowadzą prorozwojową politykę gospodarczą, ujawniając priorytety i dofinansowując realizację kluczowych zadań. Przedsiębiorca chce umieć rozpoznać swoją alokację w systemie i dowiedzieć się z wyprzedzeniem, co będzie priorytetowe. Wówczas może rozważać, co zrobić, by przetrwać na rynku.

Wyniki badań typu *foresight* mają ukazać naturę przyszłości, ułatwić tworzenie wspólnych wizji. Aby stało się to możliwe, trzeba prowadzić wieloaspektowe obserwacje i analizy, których intencją jest zaakcentowanie kwestii najbardziej istotnych oraz upraszczanie metodyki badań, zwłaszcza tej dedykowanej małemu przedsiębiorcy. Jak już wspomniano, trzynomowe opracowanie *Foresight przedsiębiorstw* koncentruje się na czynionych różnymi metodami przygotowaniach do przyszłości zrealizowanych podczas autorskich trzymiesięcznych prac badawczych wykonanych indywidualnie w konkretnych, dużych wielkopolskich przedsiębiorstwach w latach 2012–2013. W poszczególnych monografiach zaakcentowano różne aspekty i metody badań nad przyszłością.

W pierwszym tomie pt. *Przygotowanie do przyszłości* zwrócono uwagę na potrzebę identyfikacji niektórych uwarunkowań. Wyeksponowano zmianę paradygmatów realizacji zmian w gospodarce, przypomniano modele cyklu życia przedsiębiorstwa, które mogą i powinny stanowić normatywny *benchmark* w ocenie stadium rozwoju organizacji, zaprezentowano też diagnozowanie tożsamości organizacji w kontekście wspomagania lub hamowania zmian.

Tom drugi pt. *Zastosowania metodyki myślenia sieciowego* prezentuje wykorzystanie podejścia systemowego – a szczególnie metodyki myślenia sieciowego – do kreowania scenariuszy rozwiązań konkretnych problemów strategicznych przedsiębiorstw różnych branż.

Tom trzeci pt. *Wytyczanie kierunków rozwojowych* prezentuje przegląd typowych metod stosowanych w badaniach *foresight*, a jego autorki pokazują tryb opracowywania scenariuszy na praktycznych przykładach.

Badania typu *foresight*, antycypujące przyszłość, są prowadzone od kilkunastu lat. Rozpoczęto je w korporacjach, prowadzono z powodzeniem na poziomie państw i regionów, a także adaptowano do rozwiązywania konkretnych problemów gospodarczych. Intencją prezentowanych tu badań jest pokazanie realiów dążenia do włączania możliwie wielu grup społecznych w określanie kierunków rozwojowych i tworzenie wizji wspólnej przyszłości. Obecnie podejmowane są inicjatywy kreowania kultury *foresight* prowadzącej do powszechnego zaangażowania w przygotowania do przyszłości. Nie można pominąć w nich małych i średnich przedsiębiorstw, które stanowią w Polsce ponad 97% wszystkich podmiotów gospodarczych i w istotny sposób współtworzą obraz rzeczywistości gospodarczej i społecznej kraju.

Dziękujemy Recenzentowi naszego opracowania – Panu prof. dr hab. inż. Joanicjuszowi Nazarko – za wartościowe i inspirujące wskazówki, które pozwoliły autorkom spojrzeć na swoją pracę z nowej perspektywy i udoskonalić ją.

WSTĘP

Tego co nastąpi, nie można przewidzieć, jednak przyszłość nie jest nieodgadniona. Wiedza o istniejących trendach gospodarczych, powstających rozwiązaniach technicznych, tendencjach społecznych, nowych koncepcjach zarządzania, sprawdzonych modelach procesów i dominujących zjawiskach kulturowych, umożliwia tworzenie wizji, które po latach okazują się bliskie rzeczywistości, jak *Trzecia fala* A. Tofflera (1980).

Nawet przy dużej dynamice obserwacja i analiza wielu pozornie niezwiązanych ze sobą lub sporadycznie występujących zjawisk, rejestracja faktów, określanie tendencji – odpowiednio kojarzone – mogą złożyć się niczym hologram w obraz przyszłości, do której można się nie tylko przygotować, ale też ubiec niepożądane wydarzenia, zmieniając – w miarę możliwości – sytuację.

Niniejsze opracowanie pokazuje, że w różnych instytucjach gospodarczych można przygotować się na przyszłość i – mimo burzliwych czasów – wytyczać kierunki rozwojowe firmy.

Zapobiegliwe myślenie o przyszłości świadczy o rozwadze człowieka. Jest praktykowane w każdym, nawet najmniejszym, przedsiębiorstwie. Określanie modelu biznesowego, sprawdzanie trendów w branży, identyfikowanie oczekiwania rynku, analizowanie warunków otoczenia i bieżąca inwentaryzacja potencjału rozwojowego odbywają się nawet w tych firmach, które deklarują, że nie opracowują strategii. Taka przezorność, podejmowanie debat „co zrobić warto lub należy” i kroczenie wraz z partnerami biznesowymi lub współpracownikami wspólnych wizji przyszłości, stanowi istotę działań o charakterze *foresight*.

Foresight to taki typ badań, który proaktywnie budowanie obrazu przyszłości łączy z monitorowaniem istniejącej sytuacji, analizą i prognozowaniem oraz z celowym oddziaływaniem na rzeczywistość. Metody przewidywania przyszłości są tu połączone z analizą i zarządzaniem strategicznym. Ważna jest więc identyfikacja czynników rozwoju i umiejętna ocena ich wpływu na działalność firmy, zarówno w krótkim, jak i długim okresie. Zidentyfikować trzeba również decydenta, który może swymi rozstrzygnięciami sprawczo oddziaływać na zmiany w systemie przedsiębiorstwa.

Rozwój to proces pozytywnych, pożądaných przez właścicieli lub założycieli zmian jakościowych, dotyczących funkcjonowania instytucji na rynku. Bazuje on na istniejącym (zbudowanym lub zgromadzonym) potencjale, a polega zwykle na podejmowaniu eksperymentów, czyli na innowacjach: produktowych, procesowych, organizacyjnych, technicznych lub marketingowych. Efekt rozwoju widocz-

ny jest zarówno w otoczeniu, jako wyższa pozycja w sektorze, ale też wewnątrz firmy, w nowych procedurach funkcjonowania i lepszych wynikach ilościowych.

Za podstawową metodykę w badaniach typu *foresight* uznaje się tworzenie scenariuszy rozwojowych. Warto jednak zauważyć, że tworzenie wizji czy skwencyjne skanowanie przyszłości może również wspomagać kreowanie pożądanej przyszłości. Nic ma współcześnie jednoznacznej odpowiedzi, które podejście (budowanie scenariuszy, kreowanie wizji czy skanowanie przyszłości) jest najlepsze do wytyczania kierunków rozwojowych konkretnych instytucji.

W tym opracowaniu Autorki wybrały opcję tworzenia scenariuszy. Zanim jednak przystąpiły do ich opracowania i wytyczenia kierunków rozwojowych dwóch różnych instytucji, opisały etapy badań typu *foresight* i pokazały spektrum metod możliwych do wykorzystania podczas prac prorozwojowych w przedsiębiorstwie.

Warto tu zauważyć, że wybrane do konkretnych badań typu *foresight* metody powinny łączyć w sobie elementy analizy i wnioskowania na podstawie danych (faktów), kreatywności, ekspertyzy fachowej i identyfikowania oddziaływań oraz możliwości sprawczych. Tylko w takim układzie można być przekonanym, że tak trudny obszar badawczy, jakim jest przyszłość firmy, będzie rozważany wieloaspektowo i rzetelnie – będzie miała miejsce triangulacja, czyli uwierzytelnienie badań.

Wyróżnia się triangulację danych, polegającą na korzystaniu z różnych źródeł informacji, triangulację badaczy, czyli wprowadzanie do procesu analiz i wnioskowania wielu ekspertów (opiniodawców) reprezentujących różne środowiska (naukowe, polityczne, biznes, media lub różne grupy wiekowe czy zawodowe) oraz triangulację teoretyczną, polegającą na zaangażowaniu w projekt ekspertów reprezentujących jak największą liczbę dyscyplin naukowych.

Obiektami badań Autorck były Instytut Włókien Naturalnych i Roślin Zielarskich w Poznaniu oraz Biuro Projektów Budowlanych z główną siedzibą w Koninie, które posiada kilka oddziałów na terenie Wielkopolski.

Dla każdej instytucji podano metodykę badawczą, dopasowaną do sytuacji firmy oraz uwzględniającą dostępność danych i uwarunkowania branżowe. W efekcie zaprezentowano scenariusze, które ukazują spektrum możliwości rozwojowych każdej z instytucji.

Przedstawione tu wyniki stanowią potwierdzenie zasadności prowadzenia projektów typu *foresight* celem wskazania kierunków rozwoju przedsiębiorstw i mogą stanowić przesłankę do dalszych badań nad doskonaleniem metodyki.

Magdalena K. Wyrwicka

*Wizja bez działania to marzenie.
Działanie bez wizji to koszmar
Przysłowie japońskie*

1. FORESIGHT

1.1. CEL BADAŃ FORESIGHTOWYCH

Celem projektów typu *foresight* (ang. przewidywanie, dalekowzroczność) jest antycypowanie przyszłości dla kluczowych dziedzin gospodarki, społeczeństwa i środowiska z wykorzystaniem potencjału świata nauki i technologii, przy czym celem nie jest dokładna prognoza, lecz uświadomienie perspektyw i przygotowanie do zmian. Patrzenie na dalszy horyzont czasowy niż tradycyjne planowanie daje szansę znalezienia równowagi między długoterminowym myśleniem a rozwiązywaniem bieżących problemów (www.bis.gov.uk/foresight).

Foresight to „proces aktywnego, zbiorowego kreowania przyszłości w oparciu o przewidywanie, wizje rozwoju oraz zapobiegliwe przygotowania na ewentualne zdarzenia lub potrzeby” (Wyrwicka 2011a, s. 5). Istotą tego podejścia badawczego jest propagowanie działań zorientowanych na przyszłość. Niezbędna jest identyfikacja elementów sprawczych, analiza ich siły, kierunku i czasu oddziaływania, a także przewidywanie przyszłych zagrożeń i opracowanie metod ich niwelowania.

Rodzaje projektów, które są analizowane w badaniach *foresight*, spełniają następujące kryteria:

- są zorientowane na przyszłość i wykorzystują potencjał nauki i technologii,
- angażują interdyscyplinarnie naukę (w tym nauki humanistyczne i społeczne), technologię i politykę,
- mają szansę przynieść propozycje, które mogą wpłynąć na plany ustawodawcze,
- nie powielają prac wykonywanych w innych badaniach,
- mają wsparcie i zaangażowanie kluczowych interesariuszy,
- mają przynajmniej 10-letni horyzont czasowy.

Projekt badawczy obejmuje pięć podstawowych kroków przedstawionych na rys. 1.1.

Proces badania rynku może zawierać sześć elementów (www.managementstudyguide.com):

1. Określenie problemu, dla którego badanie ma być przeprowadzone. Obejmuje to zbieranie informacji wstępnych i ocenę, jak ta informacja wpłynie na proces decyzyjny, a następnie określenie potrzeb badań.

BIBLIOGRAFIA

1. Badzińska E. (2011a), *Konkurowanie przedsiębiorstw w segmencie młodych konsumentów*, PWE, Warszawa.
2. Badzińska E. (2011b), *Metody scenariuszowe w badaniach nad przyszłością*, [w:] M.K. Wyrwicka (red.), *Budowa scenariuszy transformacji wiedzy wspierających innowacyjną Wielkopolskę*, tom II, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
3. Badzińska E. (2012), *Perspektywy rozwoju i kształtowania pozycji konkurencyjnej jednostki naukowo-badawczej*, [w:] Borodako K., Nowosielski M. (red.), *Foresight w praktyce zarządzania przedsiębiorstwem. Analizy i studia przypadków*, Wydawnictwo Instytutu Zachodniego, Poznań.
4. Barabasz A. (2008), *Osobowość organizacji. Zastosowanie w praktyce zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
5. Bieniok H. (red.) (1999), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*, cz. II, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice.
6. Borodako K. (2009), *Foresight w zarządzaniu strategicznym*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
7. *Budowa scenariuszy transformacji wiedzy wspierających innowacyjną Wielkopolskę*, M.K. Wyrwicka (red.), tom II, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2011.
8. Cieślak M. (red.) (2000), *Prognozowanie gospodarcze. Metody i zastosowania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
9. Coyle G. (2004), *Practical Strategy*, Prentice Hall-Pearson Education, Harlow.
10. Czeszak W., Badzińska E. (2012), *Bariery efektywnego przepływu technologii z jednostek naukowo-badawczych do przedsiębiorstw*, „Przegląd Ekonomiczny” PTE, nr 7, Poznań.
11. Denzin N. (2006), *Sociological Methods: A Sourcebook*, Aldine Transaction.
12. Duchot C., Lubien G.J., *A Typology for Scenarios*, „Futures” 1980, No. 1, [za:] Cieślak M. (red.) (2000), *Prognozowanie gospodarcze. Metody i zastosowania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
13. *Foresight Methodologies. Text Book* (2004), Technology ForeSight Initiative, United Nations Industrial Development Organization, Praha.
14. Gierszewska G., Romanowska M. (2003, 2009), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
15. Grundy T., Brown L. (2004), *Be Your Own Strategy Consultant*, Thomson, London.
16. Jeżerys B. M. (2000), *Metoda SWOT*, [w:] Gołaszewska-Kaczan U. (red.), *Analiza strategiczna*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok.
17. Jończyk J. (2009), *Zaufanie jako fundamentalny czynnik proefektywnościowych relacji w organizacji*, [w:] Wasiluk A. (red.), *Nowoczesne podejście do zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
18. Kahn H., Wiener A.J. (1967), *The Year 2000. A Framework for Speculation on the Next Thirty Three Years*, Macmillan, New York.
19. Klasik A. (1993), *Studia prospektywne i analiza strategiczna*, [w:] Klasik A. (red.), *Planowanie strategiczne*, PWE, Warszawa.

20. Kononiuk A. (2010), *Analiza STEEPVL na przykładzie projektu Foresight technologiczny „NT for Podlaskie 2020”: regionalna strategia rozwoju nanotechnologii*, „Economy and Management”, No. 4.
21. Kramer T. (2000), *Podstawy marketingu*, PWE, Warszawa.
22. Krot K. (2009), *Wpływ zaufania w organizacji na innowacyjność pracowników*, [w:] Wasiluk A. (red.), *Nowoczesne podejście do zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
23. Kubiak K., *Transfer wiedzy w koncernach high-tech*, [w:] Wyrwicka M.K. (red.), *Foresight „Sieci gospodarcze Wielkopolski” – scenariusze transformacji wiedzy wspierające innowacyjną gospodarkę. Raport końcowy*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2011.
24. Lachniewicz S., Walecka A. (2009), *Rola naczelnego kierownictwa w sytuacji kryzysu w przedsiębiorstwie*, Nowoczesne podejście do zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
25. Lisiński M. (2004), *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa.
26. Liss K. (2000), *Scenario Planning Reconsidered*, „Harvard Management Update”, September.
27. Locum N. (2003), *Participatory Methods Toolkit. A practitioner's manual*, King Boudouin Foundation, United Nations University, Helsinki, [za:] Borodako K., *Foresight w zarządzaniu strategicznym*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.
28. Męsjasz Cz. (2008), *Przewidywanie we współczesnym zarządzaniu strategicznym*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 3.
29. Nazarko J. (red.) (2012), *Badanie ewaluacyjne projektów foresight realizowanych w Polsce*, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa.
30. Nazarko J., Ejdyś J. (red.) (2011), *Metodologia i procedury badawcze w projekcie Foresight technologiczny „NT for Podlaskie 2020”: regionalna strategia rozwoju nanotechnologii*, „Rozprawy Naukowe”, nr 218, Biblioteka Nauk o Zarządzaniu, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok.
31. 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. I, Warszawa.
32. Nazarko J. (2013), *Regionalny foresight gospodarczy. Metodologia i instrumentarium badawcze*, ZPWIM, Warszawa.
33. Nazarko J., Kędzior Z. (red.) (2010), *Uwarunkowania rozwoju nanotechnologii w województwie podlaskim: wyniki analiz STEEPVL i SWOT*, „Rozprawy Naukowe”, nr 204, Biblioteka Nauk o Zarządzaniu, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok.
34. R.K. Ohme (red.) (2007), *Nieuświadomiony afekt*, GWP, Gdańsk.
35. Obłój K. (2010), *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
36. Obłój K. (2007), *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa.
37. Penc-Pietrzak I. (2010), *Planowanie strategiczne w nowoczesnej firmie*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.
38. Popper R. (2008), *How are Foresight Methods Selected?*, „Foresight”, Vol. 10, No. 6.
39. Porter M.E. (2006), *Przewaga konkurencyjna*, Helion, Gliwice.
40. Prahalad C.K., Ramaswamy V. (2005), *Przyszłość konkurencji*, PWE, Warszawa.

41. Radzikowska B. (2000), *Scenariusze*, [w:] Cieślak M. (red.) (2000), *Prognozowanie gospodarcze. Metody i zastosowania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
42. REFA (2003), *Pojęcie jakości*, Fundacja Polska-REFA, Poznań.
43. Ringland G. (2003), *Scenarios in Business*, John Wiley & Sons, Chichester.
44. Sadler Ph. (2003), *Strategie Management*, Kogan Page, London.
45. Schriefer A. (1999), *Trends in Scenario Planning: What's Hot and What's Not*, „Strategy & Leadership”, July-August-September.
46. Skalik J. (2010), *Czynniki stymulujące wykorzystanie potencjału organizacyjnego przedsiębiorstwa*, [w:] Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Koncepcje i metody zarządzania strategicznego oraz nadzoru korporacyjnego. Doświadczenia i wyzwania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
47. Spychalski G. (2012), *Koncepcja rozwoju Instytutu Włókien Naturalnych i Roślin Zielarskich w Poznaniu*, [w:] „Folia Pomeranac Universitatis Technologiae Stetinensis”, seria „Oeconomica”, No. 292 (66), Szczecin.
48. Stabryła A. (2000), *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków.
49. Stanienda J. (2012), *Strategia koopetycji w klastrach*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, t. 20, nr 1.
50. Stasiak-Betlejewska R., Borkowski S. (2009), *Zależność poziomu jakości wyrobów od poziomu satysfakcji pracowników*, [w:] Wasiluk A. (red.), *Nowoczesne podejście do zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
51. Szepelska A. (2009), *Wpływ spowolnienia gospodarczego na motywację pracowników*, [w:] A. Wasiluk (red.), *Nowoczesne podejście do zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
52. Tomaszuk A. (2009), *Rola motywowania pozapłacowego w podnoszeniu efektywności pracy menedżerów – wnioski z badań*, [w:] Wasiluk A. (red.), *Nowoczesne podejście do zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
53. Urbanowska-Sojkin E. (1999), *Zarządzanie przedsiębiorstwem: od kryzysu do sukcesu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1999.
54. Van der Heijden K. (2000), *Planowanie scenariuszowe w zarządzaniu strategicznym*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
55. Wyrwicka M. K. (red.) (2011a), *Budowa scenariuszy transformacji wiedzy wspierających innowacyjną Wielkopolskę*, tom I, *Badania uzupełniające*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
56. Wyrwicka M.K. (red.) (2011b), *Budowa scenariuszy transformacji wiedzy wspierających innowacyjną Wielkopolskę*, tom II, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
57. Wyrwicka M.K. (2011c), *Wiedza jako zasób podlegający transformacji*, [w:] Wyrwicka M.K. (red.), *Budowa scenariuszy transformacji wiedzy wspierających innowacyjną Wielkopolskę*, tom I, *Badania uzupełniające*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
58. Zacher L.W. (2007), *Transformacje społeczeństw od informacji do wiedzy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
59. Zelck A. (2003), *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie – perspektywa strategiczna*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, Warszawa.
60. Zimniewicz K. (1999), *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.

61. Żabiński L. (red.) (2000), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa na potrzeby wyboru strategii rozwoju (za pomocą metody SWOT)*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.

Źródła internetowe

62. Arcade J., Godet M., Meunier F., Roubelat F., *Structural analysis with the MICMAC method & Actors' strategy with MACTOR method*, Futures Research Methodology, <http://www.lampsacus.com>, dostęp: 23.04.2013.
63. *Badania ilościowe i jakościowe*, materiały informacyjne Biura Badań Marketingowych, <http://bbm.com.pl/>, dostęp: 12.04.2013.
64. *Budownictwo – wyniki działalności w latach 2005 do 2010*, na podstawie raportów GUS, <http://www.stat.gov.pl/gus>, dostęp: 13.04.2013.
65. Batorski D., Olcoń M., Zając J., *Metodologia badań przez internet. Warsztat*, Ogólnopolska Konferencja Naukowa „Klikasz i znikasz? Psychologia i internet”, Kraków 2006, <http://sna.pl/dbatorski/Warsztat-metodologia.pdf>, dostęp: 06.05.2013.
66. *Criteria for project selection*, www.bis.gov.uk/foresight/, dostęp: 23.04.2013.
67. *Desk Research – Methodology and Techniques*, www.managementstudyguide.com, dostęp: 23.04.2013.
68. Grysa K., *Metody bezpośrednich pomiarów sondażowych. Badania marketingowe i analiza rynku*, wykład, www.tu.kielce.pl, dostęp: 26.04.2013.
69. Hague P., *An Introduction to Research Methodologies*, www.b2binternational.com, dostęp: 13.04.2013.
70. Hague P., Wilcock C., *How To Get Information For Next To Nothing*, www.b2binternational.com, dostęp: 13.04.2013.
71. <http://uwp.aas.duke.edu/studio>, dostęp: 13.04.2013.
72. Klimowicz M., *Wiwisekcja internautów*, <http://interaktywnie.com>, dostęp: 26.04.2013.
73. Kostera M., *Wywiad*, www.kostera.pl, dostęp: 26.04.2013.
74. *Krajowa Komisja Kwalifikacyjna, Analiza programów nauczania wyższych uczelni kształcących kadry dla budownictwa. Raport*, Warszawa 2011, <http://piib.org.pl>, dostęp: 12.05.2013.
75. Maślanek J., *Biura projektowe: nastał czas ostrej konkurencji*, www.bankier.pl, dostęp: 12.05.2013.
76. *Metody badawcze*, materiały informacyjne Wydziału Zarządzania i Ekonomiki Usług Uniwersytetu Szczecińskiego, www.wzieu.pl, dostęp: 25.03.2013.
77. Nazarko J. i in., *Badanie ewaluacyjne realizowanych w Polsce projektów foresight*, ekspertyza wykonana na zlecenie Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Białystok 2010, http://www.nauka.gov.pl/fileadmin/user_upload/Nauka/Polityka_naukowa_panstwa/Foresight/20101203_Ekspertyza_MNiSW.pdf, dostęp: 27.04.2013.
78. *Panel ekspercki*, <http://www.qol.ue.wroc.pl/>, dostęp: 20.04.2013.
79. Popper R. (2009), *How are Foresight Methods Selected?*, Berlin, www.efonet.org, dostęp: 23.04.2013.
80. Przastek-Samokowa M., *Rozmowa na temat, czyli wywiad jako narzędzie komunikacji z użytkownikiem*, <http://bbc.uw.edu.pl>, dostęp: 12.05.2013.

81. *Uchwała Sejmiku Województwa Wielkopolskiego nr III/39/11*, dane statystyczne – wyniki działalności dla branży budownictwa za lata 2005–2011, www.gus.pl, dostęp: 23.04.2013.
82. *Ustawa z dnia 30 kwietnia 2010 r. o instytutach badawczych*, Dz. U. Nr 96, poz. 618, zc zm.
83. *What Is Semi-Quantitative Analysis?*, www.wisegEEK.com, dostęp: 23.04.2013.
84. *Writing a literature review*, Learning Commons Fastfacts Series, www.learningcommons.uoguelph.ca, 2004, dostęp: 26.04.2013.
85. *Wywiad bezpośredni*, materiały informacyjne firmy TNS Pentor, <http://pentor-arch.tnsglobal.pl/20750.xml>, dostęp: 23.03.2013.