

Bogdan Nogalski

Uniwersytet Gdański

Przemysław Niewiadomski

Zakład Produkcji Części Zamiennej i Maszyn Rolniczych FORTSCHRITT
Politechnika Poznańska

KONCEPCJA OCENY PRZEDSIĘWZIĘĆ INNOWACYJNYCH W ELASTYCZNYM ZAKŁADZIE WYTWÓRCZYM – REKOMENDACJE DLA INNOWACJI PRODUKTOWYCH

*Innowacyjność nie ma nic wspólnego
z budżetem działu badań. Nie chodzi
o pieniądze. Chodzi o to, jakich masz ludzi
jak nimi kierujesz i czy wszystko ogarniasz.*

Steve Jobs

Wprowadzenie

Innowacja to w dzisiejszych czasach jeden z najgorętszych tematów w świecie biznesu¹. Pogląd ten zdaje się potwierdzać S. Lachowski² zauważając, że innowacje są od dawna uznawane za jedno ze źródeł przewagi konkurencyjnej. Mimo powszechnego stosowania terminu „innowacja”, jest on na tyle nowy, że jego zakres nie został do końca usystematyzowany³. Jak słusznie zauważa J. Gowin⁴, kiedyś innowacyjność oznaczała nową maszynę lub lepszą organiza-

¹ L. Kahney: Być jak Steve Jobs. Społeczny Instytut Wydawniczy Znak, Kraków 2011, s. 148.

² S. Lachowski: Droga innowacji. Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2010, s. 235.

³ R. Knosala, A. Boratyńska-Sala, M. Jurczyk-Bunkowska, A. Moczala: Zarządzanie innowacjami. PWE, Warszawa 2014, s. 17.

⁴ J. Gowin: Kryzys, deregulacja i nowa gospodarka. W: Transformacja sceny europejskiej i globalnej XXI wieku. Strategie dla Polski. Red. A. Kukliński, J. Woźniak. Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego. Departament Polityki Regionalnej, Kraków 2012, s. 38.

cję produkcji. Dziś innowacyjność polega na ciągłym przekraczaniu granic. W kontekście powyższego konieczne jest myślenie w całkowicie nowym paradygmacie⁵, bo kluczem do sukcesu jest tzw. kapitał kreatywny, który łączy pewne elementy kapitału ludzkiego (wiedza i talent) z postawami społecznymi (relacje) i nowoczesną technologią.

R. Knosala i zespół⁶ zauważa, że jedną z największych trudności w zarządzaniu innowacjami stanowi ich pomiar. Innowacyjność jest trudna do zmierzenia gdyż: a) korzyści z wdrożenia innowacji są przeważnie odroczone w czasie – pojawiają się dopiero po pewnym okresie od implementacji innowacyjnych rozwiązań, b) brak wyraźnego rozgraniczenia i określenia co innowacją jest, a co nie – brak kluczowej definicji, c) brak jednolitego kryterium według, którego można by określić wpływ innowacji na funkcjonowanie organizacji.

W kontekście powyższego za cel niniejszej publikacji postawiono wypracowanie koncepcji pomiaru, kluczowej z punktu widzenia efektywności zakładu wytwórczego, działającego na rynku mechanizacji rolnictwa, innowacyjności produktowej.

Sklania to autorów do refleksji teoretycznej i podjęcia badań empirycznych. Na płaszczyźnie teoretycznej zamiarem jest krótka dyskusja i uporządkowanie kwestii terminologicznych związanych z koncepcją innowacyjnej organizacji, co w domyśle pozwoli na przyjęcie kluczowej – z punktu widzenia badań – definicji⁷.

Ponadto, za zasadne uznano: a) wypracowanie koncepcji oceny innowacyjności produktowej zakładów wytwórczych, gdzie efektywność będzie stanowiła główne kryterium kwalifikacyjne, b) dokonanie pomiaru innowacji w jednym z zakładów wytwórczych reprezentujących sektor mechanizacji rolnictwa.

Przyjętemu celowi opracowania odpowiada koncepcyjny wzorzec tezy, o następującym brzmieniu: istnieje możliwość pomiaru i oceny innowacyjności wytwórcy na podstawie implementowanych wyrobów, przy czym dokonanie

⁵ Menedżerowie coraz bardziej uświadamiają sobie, że świat obrócił się dookoła swej osi, co w efekcie przyniosło fundamentalne przewartościowanie orientacji w zarządzaniu, w zakresie celów operacji i procesów funkcjonowania. D. Collins: *New Paradigms for Change? Theories of Organization and the Organization of Theories*. „Journal of Organizational Change Management” 1996, Vol. 9, No. 4, s. 9-23. Za: W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk: *Zmiany paradygmatów kształtujących systemy zarządzania*. W: *W poszukiwaniu nowych paradygmatów zarządzania*. Red. W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk. Szkoła Gówna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2008, s. 12.

⁶ R. Knosala, A. Boratyńska-Sala, M. Jurczyk-Bunkowska, A. Moczala: *Zarządzanie innowacjami*. PWE, Warszawa 2014, s. 27.

⁷ Szersze badania w tym zakresie zostaną zaprezentowane przez autorów w ramach XIII Konferencji Naukowej Młodych Pracowników Nauki, Doktorantów i Adiunktów, organizowanej przez Wyższą Szkołę Biznesu, w tym przez A. Nalepkę.

oceny jest uwarunkowane odpowiednio dobranym zestawem wskaźników. Zakłada się bowiem, że głównym kryterium doboru czynników i wskaźników innowacyjności jest ich istotność z punktu widzenia danego wytwórcy

Podjęte badania wskazują, iż zarówno w odniesieniu do teorii, jak i praktyki zarządzania innowacjami istnieje ciągle wiele nierozwiązanych kwestii, które wymagają dalszych poszukiwań. Założenia, że prowadzone w publikacji analizy dostarczą bardziej szczegółowych informacji dotyczących zagadnień (ze względu na wymogi wydawnicze poruszanych w sposób dalece uproszczony) wymagających rozwiązania w najbliższej przyszłości.

1. Istota innowacji – rozważania systematyzujące i próba definicji

Mimo że pojęcie innowacji jest coraz powszechniej znane, teoria i praktyka zarządzania pokazuje, że daleko jeszcze do przyjęcia jednej, powszechnie akceptowanej definicji. Jednakże nie jest istotne ani bardzo prawdopodobne, że praktycy zarządzania przyjmą ogólnie akceptowalną definicję w najbliższej perspektywie. Wobec tego należy przyjmować takie definicje, które są sensowne w kontekście warunków organizacji i są wykorzystywane konsekwentnie we wszystkich sferach jej działania. Równie ważne jest to, aby członkowie organizacji jednoznacznie rozumieli przyjętą definicję i potrafili określić i wytłumaczyć, sens pojęcia „innowacje” w kontekście przyjętej strategii.

Termin „innowacje” jest niejednoznaczny, choć można znaleźć wspólną płaszczyznę dla poszczególnych interpretacji. Jest nią poszukiwanie i analiza czynników przyczyniających się do skutecznego wprowadzania (zastosowania) nowego produktu, procesu, systemu lub urządzenia.

W kontekście dokonanego przeglądu literatury oraz na podstawie praktycznych doświadczeń, na potrzeby tej pracy przyjmuje się, że innowacja dotyczy produktu niszowego. Jest postrzegana jako wdrożenie do portfela produktowego danej organizacji (w odpowiednim czasie, miejscu, cenie i jakości) nowego wyrobu, który będzie zapewniał wytwórcy ponadprzeciętne marże.

W związku z powyższym przyjęto, że innowacyjność to zdolność do kreowania elastyczności produktowej, rozumianej jako system wzajemnie powiązanych zasobów: a) technologicznych, b) relacyjnych, c) finansowych i d) wiedzy, umiejętność ich wykorzystania, a także nabyte doświadczenia, przyjęte wartości i postawy, które są nakierowane na sprawne i skuteczne implementowanie nowych wyrobów (szybciej od konkurentów) w ciągle zmieniającym się, turbulentnym otoczeniu i kreowanych pod wpływem chwili potrzeb rynkowych. Innymi słowy, innowacyjność to tworzenie nowych produktów, które zapewniają wytwórcy ponadprzeciętny zwrot i zysk z inwestycji.

W myśl tak przyjętej definicji innowacyjne przedsiębiorstwo to organizacja, która jest zdolna do zarządzania zasobami niezbędnymi do szybkiej implementacji danego wyrobu. Zakłada się, że innowacyjna organizacja jest odpowiedzią na wyzwania zmienności popytu i rosnące wymagania klientów. W perspektywie daje to wytwórcy możliwość wzrostu, przy czym dane wdrożenie uznaje się za innowację produktową wówczas, gdy przynosi odpowiednio wysoki zysk osiągnięty z jednostki zaimplementowanego dobra. Innymi słowy, nie każde wdrożenie nowego produktu należy rozpatrywać w kategoriach innowacji. W tej pracy zakłada się, że innowacja to działanie, które ma przynosić zakładane rezultaty, co w perspektywie musi przynieść wymierne korzyści w postaci wygenerowanego zysku będącego determinantą rozwoju.

2. Metoda oceny innowacji produktowych

„Wiele firm decyduje się zmniejszać skalę działalności i być może w ich przypadku to dobre rozwiązanie. My (czytaj: Apple) wybraliśmy inną drogę. Wierzmy, że jeśli przez cały czas będziemy oferować klientom świetne produkty, oni nadal będą chętnie sięgać do portfeli” – zakłada S. Jobs⁸. W kontekście powyższego, przedmiotem zainteresowania w niniejszej pracy są ci wytwórcy, którzy szanują zaufanie swoich partnerów, dążą do zmiany, potrafią rzucać wyzwania i próbując je zrealizować za każdym razem zaskakują swoich klientów, proponując im coś nowego – innowacyjnego.

Powstaje zatem pytanie, czy istnieje potrzeba pomiaru innowacyjności implementowanego produktu? Zakładając, że im bardziej zyskowne są wdrażane przez przedsiębiorstwo wyroby (tym większa jest jego innowacyjność), tym większa jest szansa na sukces, przetrwanie, a może nawet na rozwój, zwłaszcza w warunkach narastającej turbulencji otoczenia – odpowiedź jest twierdząca. Badanie innowacyjności wytwórcy, poprzez analizę i ocenę wdrażanych przez niego produktów jest dosyć trudne⁹, niemniej jednak podjęto próbę tej oceny.

W niniejszej pracy adaptowany jest model firmy, który zakłada, iż centralne znaczenie dla wartości przedsiębiorstwa mają implementacje decydujące o dynamice wzrostu portfela produktowego, a przez to dostosowywanie się do zmian w turbulentnym otoczeniu. To właśnie potrzeby rynkowe determinują in-

⁸ G. Beahm: Ja Steve. Steve Jobs własnymi słowami. MT Biznes, Warszawa 2011, s. 24-25.

⁹ Fakt ten zdaje się potwierdzać W. Świtalski zauważając brak efektów wdrażania innowacji zarówno po stronie jednostek wprowadzających innowacje, jak i całej gospodarki i społeczeństwa. Szerzej: W. Świtalski: Innowacje i konkurencyjność. Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2005, s. 79.

nowacyjność, a poziom uzyskiwanych efektów implikuje stopień wykorzystania szans rynkowych jakie daje wytwórcom nisza produktowa i tym samym szybka implementacja wyrobu gotowego. Najistotniejszą kwestią jest przedstawienie sposobów na osiągnięcie odpowiedniego poziomu zysku, czyli odpowiedź na pytanie, jak osiągnąć możliwie najwyższą efektywność z danej implementacji.

Założono, iż prezentowany w opracowaniu pomiar innowacyjności jest rozwiązaniem indywidualnym, a wytyczne jej pomiaru będą się różnić w zależności od sektora, zakresu działalności przedsiębiorstwa czy koncepcji danego badacza.

W modelowanej na potrzeby niniejszego opracowania metodzie pomiaru wybranego parametru, na podstawie przyznanego wdrażanemu produktowi punktów¹⁰ (tabela 1), zaproponowano następujące kategorie oceny innowacyjności danego wytwórcy:

1. Kategoria I – 90 i więcej punktów – wytwórca wysoce innowacyjny.
2. Kategoria II – 70-89 punktów – wytwórca innowacyjny.
3. Kategoria III – 50-69 punktów – wytwórca średnio innowacyjny.
4. Kategoria IV – poniżej 50 punktów – wytwórca nieinnowacyjny¹¹.

Tabela 1

Kryteria oceny innowacyjności marża a zysk – wskaźniki punktowe

K ¹²	Nazwa kryterium	Liczba punktów	Wskaźniki i skale punktowe
K1	Marża-zysk	0	Efektywność ze sprzedaży stanowi poniżej 60% kosztów wytworzenia
		1	Efektywność ze sprzedaży stanowi 60-69% kosztów wytworzenia
		2	Efektywność ze sprzedaży stanowi 70-79% kosztów wytworzenia
		3	Efektywność ze sprzedaży stanowi 80-89% kosztów wytworzenia
		4	Efektywność ze sprzedaży stanowi 90-100% kosztów wytworzenia
		5	Efektywność ze sprzedaży stanowi powyżej 100% kosztów wytworzenia

W kontekście powyższego, w dalszej części pracy zaproponowano sposób pomiaru oparty na procesie implementacji – wyselekcjonowanych według przyjętej metodyki doboru – części zamiennych i dokonano oceny innowacyjności danego wytwórcy według przyjętego kryterium.

¹⁰ Wskaźniki i skale punktowe zostały ustalone w drodze konsultacji z przedstawicielami 7 zakładów wytwórczych. Rozmowy prowadzono podczas seminarium zorganizowanego w ramach Międzynarodowych Targów Mechanizacji Rolnictwa Polagra Premiery 2014.

¹¹ Biorąc pod uwagę 20 ostatnio zaimplementowanych przez firmę produktów.

¹² Kryterium.

3. Próba implementacji metody w wybranym przedsiębiorstwie

3.1. Założenia i tok postępowania

Badania, o których mowa w tej części opracowania, prowadzono w zakładzie produkcyjnym działającym w sektorze mechanizacji rolnictwa. Podstawowym celem i zadaniem badanego wytwórcy jest produkcja części zamiennych, podzespołów i gotowych maszyn przeznaczonych dla dużych i średnich producentów rolnych.

Przedmiotem badań był proces ostatnich dwudziestu implementacji przeprowadzonych przez wytwórcę. Celem niniejszych analiz było określenie istotności (określanej według kategorii efektywności) danego przedsięwzięcia innowacyjnego.

3.2. Implementacje i ich ocena pod kątem innowacyjności wytwórcy

Steve Jobs nie ma wyłączności na promowanie innowacji, ale, tak jak w przypadku wielu innych rzeczy, stanowi wzór dla nas wszystkich¹³. Od samego początku S. Jobs żył w myśl filozofii, która jest przedłużeniem koncepcji holistycznego tworzenia produktu. Według niej nie da się stworzyć udanego produktu – który działa i dorównuje oczekiwaniom – jeżeli firma produkująca maszyny rolnicze nie zapewni dostępności części zamiennych i pakietu usług związanych z serwisem. To podejście nazywane jest „Teorią całościowego produktu”. W kontekście powyższego zakłada się, że aby wytwórca uzyskał najlepsze parametry danego rozwiązania, trzeba kontrolować cały system. Stąd należy dążyć do możliwie dużej liczby implementacji w obrębie własnych zasobów pozostających w dyspozycji danego wytwórcy. Takie założenie przyświecało badaczom, którzy na podstawie analizy karty technologicznej¹⁴ i karty instrukcyjnej¹⁵

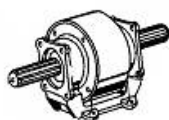
¹³ J. Elliot, W.L. Simon: Steve Jobs, gdzie pada jabłko. Wydawnictwo Bukowy Las, Wrocław 2011, s. 201.

¹⁴ Stanowiła podstawowe źródło informacji. Jest dokumentem zawierającym wszystkie dane niezbędne do wykonania danego wyrobu: a) nazwa i numer części, b) określenie materiału lub półfabrykatu, c) wykaz wszystkich operacji należących do procesu, d) kolejność wykonywania z określeniem stanowisk pracy, e) normy czasowe.

¹⁵ Karta instrukcyjna – opisuje w sposób bardzo szczegółowy wszystkie zabiegi w danej operacji, zawiera szkic przedmiotu. Karta ta zawiera również takie informacje, jak stanowisko robocze, liczba i kolejność zabiegów, warunki obróbki dla poszczególnych zabiegów, wszystkie niezbędne pomoce – uchwyty i narzędzia.

implementowanej części, a także w wyniku obserwacji uczestniczącej¹⁶, jak również dzięki wywiadowi kierowanemu z przedstawicielem zarządu i kierownikiem zakładu produkcyjnego¹⁷, uzyskali niezbędne – dla realizacji dalszej części badań – informacje.

W tym miejscu, na podstawie oceny wybranej części zamiennej (rys. 1), którą to stanowi podpora 203979500 (pozycja 1, tabela 3), przedstawiono metodę oceny jej innowacyjności. Ustalono, że całkowite koszty wytworzenia podprawy oscylują na poziomie 108,92 zł¹⁸. W porozumieniu z zarządem firmy GRANIT¹⁹ – w ramach prowadzonych badań – autorzy wygenerowano zapytanie ofertowe dotyczące możliwości zakupu analizowanych części. W ten sposób ustalono cenę akceptowaną przez potencjalnego odbiorcę. W przypadku podprawy, cena ta ukształtowała się na poziomie 190,92 zł za sztukę. W kontekście powyższego zysk ze sprzedaży (stanowiący różnicę pomiędzy ceną sprzedaży a całkowitymi kosztami wytworzenia) wyniósł 82,00 zł, co stanowi ponad 75%²⁰, stąd wyrób otrzymał 2 punkty w ramach oceny jego innowacyjności.



Rys. 1. Podpora przyczepy rolniczej – produkt poddany ocenie

Źródło: www.zpcz.pl

W dalszej części w tabeli 2 przedstawiono wyniki analiz pozostałych poddanych badaniu części.

¹⁶ Jako że w pracach badawczych, które są prowadzone z udziałem osób działających w praktyce gospodarczej, przydatna jest wiedza z obserwacji uczestniczącej, autorzy za zasadne uznali zastosowanie wymienionej metody rozwiązywania problemów naukowych. Podstawy metodologiczne prac doktorskich w naukach ekonomicznych. Red. M. Sławińska, H. Witczak. PWE, Warszawa 2008, s. 108. Obserwacja uczestnicząca pozwala na zbieranie informacji za pomocą większej liczby zmysłów, a nie tylko zmysłu wzroku. Dzięki temu uzyskana wiedza jest pełniejsza.

¹⁷ W ramach metod obserwacji skorzystano również z metody ekspertów. Kwestiami wymagającymi rozstrzygnięcia było: a) dobór odpowiednich części poddanych analizie, b) ustalenie ceny warunkującej sprzedaż, c) określenie wysokości zysku stanowiącego o istocie innowacyjności danej implementacji.










¹⁸ W tym koszty surowca stanowią 81,92 zł – 75,21%, natomiast koszty pracy 27,00 zł – 24,79%.

¹⁹ GRANIT PARTS – niemiecka, globalna firma prowadząca hurtową sprzedaż części oryginalnych i zamiennych do wszystkich marek maszyn i ciągników rolniczych. Osobą koordynującą działania ze strony firmy Granit oraz decydującym był specjalista ds. zakupów Jarosław Koźlik. www.granit-parts.pl.

²⁰ Ustalono proporcję według której, koszty produkcji stanowią 100%, natomiast zysk – X%. Stąd $82 \times 100 / 190,92 = 75,28$.

Tabela 2












Wyroby podlegające ocenie – wytyczne i dane do analiz

Lp.	Nazwa/kod wyrobu	CKP [PLN] ²¹	Koszty surowca		Koszty pracy		Cena rynkowa ²²		Zysk	Punkty
			(%)	(PLN)	(%)	(PLN)	(PLN)			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Podpora 203979500 	108,92	75,21	81,92	24,79	27,00	190,92	82,00	2	
2	Nadstawka 204022830 	65,29	83,15	54,29	16,85	11,00	150,00	84,71	5	
3	Przekładnia 200212630 	972,31	91,47	889,41	8,53	82,90	2200,00	1227,69	5	
4	Koło przełożnika 203960660 	21,00	80,95	17,00	19,05	4,00	28,50	7,50	0	
5	Listwa przełożnika 203961700 	5,33	88,18	4,70	11,82	0,63	8,00	2,67	0	
6	Nadstawka 204090070 	312,02	87,82	274,02	12,18	38,00	500	187,98	1	
7	Obudowa 203914630 	74,70	92,37	69,00	7,63	5,70	180,00	105,30	5	
8	Wał napędu 203975320 	65,20	89,26	58,20	10,74	7,00	128,00	62,80	4	
9	Wał napędu 203975400 	77,90	92,17	71,80	7,83	6,10	132,00	54,10	1	

²¹ Całkowite koszty produkcji.

²² Aby zwiększyć prawdopodobieństwo powodzenia strategii implementacji nowego produktu, przedsiębiorstwo powinno stworzyć odpowiednie warunki, w znacznym stopniu determinujące efektywne zarządzanie procesem implementacji. Wobec tego nieodzownym jest ustalenie ceny akceptowalnej przez potencjalnych i obecnych nabywców. W tym celu skorzystano również z metody ekspertów.

cd. tabeli 2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	Tarcz LAN-100 	10,16	94	9,56	6	0,60	16,00	5,84	1
11	Łańcuch przeñośnika 203960250 	130,66	96,44	126,01	3,56	4,65	190,00	59,34	0
12	Zaczep TGL-26053 	133,30	82,52	110,00	17,48	23,30	330,00	196,70	5
13	Belka zawieszenia 203910200 	415,00	82,17	341,00	17,83	74,00	800,00	385,00	4
14	Oslona 203905010 	82,61	86,68	71,61	13,32	11,00	140,00	57,39	1
15	Podłoga 203908230 	1074,96	92,56	994,96	7,44	80,00	1500,00	425,04	0
16	Zabierak żeliwny 204023630 	8,30	81,93	6,80	18,07	1,50	19,80	11,50	5
17	Tuleja 203912130 	23,65	94,08	22,25	5,92	1,40	47,50	23,85	5
18	Oslona 203967070 	14,77	81,72	12,07	18,28	2,70	42,00	27,23	5
19	Oslona 204022910 	62,67	78,30	49,07	21,70	13,60	132,00	69,33	5
20	Rozpórka 204082150 	60,80	95,89	58,30	4,11	2,50	120,00	59,20	4
SUMA PUNKTÓW									58

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

W ramach prowadzonej według opracowanej metodyki oceny wytwórcy, o którym mowa w niniejszym opracowaniu, otrzymał 58 punktów, co zaowocowało zakwalifikowaniem go do kategorii 3, stąd postrzegany jest jako wytwórca mało innowacyjny. Szukając przyczyn stosunkowo niskiej oceny potencjału innowacyjnego wytwórcy przeprowadzono rozmowę z właścicielem zakładu. Wywiad potwierdził przypuszczenia, że wyroby, które uzyskały niską liczbę punktów to wyroby masowe, które zostały wprowadzone do oferty w celu zapewnienia jej kompleksowości. W kontekście powyższego zawarta tu teza o konieczności implementowania produktów niszowych znajduje swoje potwierdzenie, przy czym należy rozważyć kwestię celowości implementowania wyrobów, które nie stanowią innowacji w rozumieniu przyjętej w publikacji definicji, ale stanowią o kompleksowości oferty.

Podsumowanie

Ocena innowacyjności wytwórców jest problemem niezwykle ważnym dla funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa. Ma to związek z nieustanną konkurencją i zmianami, które się dokonują.

W kontekście powyższego, w pracy zaproponowano metodę pomiaru innowacyjności implementowanego wyrobu i na tej podstawie ocenę jego potencjału innowacyjnego. Metodę oceny opracowano według przyjętych kryteriów, gdzie efektywność to kluczowy czynnik w procesie podejmowania decyzji.

Opracowanie właściwej metody oceny innowacyjności implementowanego wyrobu i na tej podstawie pomiar potencjału innowacyjnego wytwórcy jest jednym z prowadzonych działań ciągłego doskonalenia organizacji. Wobec powyższego, przedstawiona w niniejszym opracowaniu analiza może wskazać firmom kierunki prowadzenia takich działań, ze szczególnym uwzględnieniem opracowania właściwych sposobów oceny. Pozwoli to wytwórcom na wybór takich produktów, które zapewnią maksymalnie wysoką efektywność, co w perspektywie pozostaje nie bez znaczenia w końcowym bilansie firmy.

Bibliografia

Beahm G.: *Ja Steve. Steve Jobs własnymi słowami*. MT Biznes, Warszawa 2011.

Collins D.: *New Paradigms for Change? Theories of Organization and the Organization of Theories*. „Journal of Organizational Change Management” 1996, Vol. 9, No. 4.

- Elliot J., Simon W.L.: Steve Jobs, gdzie pada jabłko. Wydawnictwo Bukowy Las, Wrocław 2011.
- Gowin J.: Kryzys, deregulacja i nowa gospodarka. W: Transformacja sceny europejskiej i globalnej XXI wieku. Strategie dla Polski. Red. A. Kukliński, J. Woźniak. Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego. Departament Polityki Regionalnej, Kraków 2012.
- Grudzewski W. M., Hejduk I. K. Zmiany paradygmatów kształtujących systemy zarządzania. W: W poszukiwaniu nowych paradygmatów zarządzania. Red. W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk. Szkoła Gówna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2008.
- Kahney L.: Być jak Steve Jobs. Społeczny Instytut Wydawniczy Znak, Kraków 2011.
- Knosala R., Boratyńska-Sala A., Jurczyk-Bunkowska M., Moczala A.: Zarządzanie innowacjami. PWE, Warszawa 2014.
- Lachowski S.: Droga innowacji. Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2010.
- Podstawy metodologiczne prac doktorskich w naukach ekonomicznych. Red. M. Sławińska, H. Witczak. PWE, Warszawa 2008.
- Świtalski W.: Innowacje i konkurencyjność. Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2005.
- <http://www.ck.gov.pl/images/PDF/Awanse/PichlakMagdalena/zal4.pdf>
- <http://badania.parp.gov.pl/index/index/1968>.
- <http://iw.org.pl/pl/>
- <http://www.granit-parts.pl>.
- <http://www.zpcz.pl>

ASSESSMENT CONCEPT OF INNOVATIVE PROJECTS IN A FLEXIBLE MANUFACTURING PLANT – RECOMMENDATIONS FOR PRODUCT INNOVATIONS

Summary

In this paper, it was accepted and considered as leading, the assumption, according to which the condition of the organisation's functioning, whether it is in the dimension of duration (stability), or the development (expansion), are its abilities to create innovative behaviour. The objectives adopted to the execution encourage the authors to take the theoretical reflection and empirical research. At the theoretical level, the authors' intention is conducting the in-depth, literature studies in the scope of the innovative activity of the companies and formulation of the model of its evaluation. In the further part of this paper, the authors intend to measure the innovation in one of the manufacturing plants representing the agricultural machinery sector.