

Małgorzata Szafranowicz

Kolegium Zarządzania i Finansów
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Innowacje produktowe i ich uwarunkowania na przykładzie Protektor S.A.

Streszczenie

Innowacje są warunkiem koniecznym przetrwania każdego przedsiębiorstwa w turbulentnym i konkurencyjnym otoczeniu. Analiza literatury przedmiotu oraz wyników badań dotyczących innowacji wskazuje na aktywną działalność innowacyjną przedsiębiorstw różnych pod względem formy i przedmiotu działalności. Mimo to innowacje kojarzone są głównie z branżą wysokich technologii. Celem publikacji jest dokonanie przeglądu definicji innowacji, ich typologii oraz prezentacja i analiza determinant działalności innowacyjnej wybranego przedsiębiorstwa spoza branży wysokich technologii. Publikacja ma charakter przeglądowo-poznawczy. Część teoretyczna powstała przy wykorzystaniu analizy literatury przedmiotu i danych zastanych, natomiast analiza przypadku wypełniła część poznawczą opracowania. W publikacji pokazano, że innowacyjne może być przedsiębiorstwo tzw. niskich technologii, a zakres i rodzaj implementowanych innowacji uwarunkowany jest zarówno czynnikami wewnętrznymi organizacji, jak i warunkami jej otoczenia.

Słowa kluczowe: innowacje, innowacje produktowe, innowacyjność, czynniki, uwarunkowania
Kody klasyfikacji JEL: D22, O31, O32

1. Wprowadzenie

Innowacje są niewątpliwie jedną z głównych sił napędowych wzrostu gospodarczego. Zdolność do kreowania i implementowania rozwiązań innowacyjnych jest aktualnie podstawowym miernikiem sprawności funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku. Podsumowanie minionej perspektywy unijnej oraz zmiany w obecnie realizowanej polityce innowacyjnej do 2020 r. stały się podstawą do dyskusji na temat przyczyn niskiej innowacyjności polskich przedsiębiorstw. Uwaga analityków organizacji rządowych, GUS-u, firm konsultingowych oraz wielu zespołów badawczych skierowana została na różne aspekty procesów innowacyjnych polskich przedsiębiorstw. Ich analizie poddane zostały głównie finansowe uwarunkowania innowacyjności, ze szczególnym uwzględnieniem wykorzystania funduszy unijnych.

Niniejsza publikacja podejmuje problematykę innowacyjnej działalności polskich przedsiębiorstw oraz jej determinant. Innowacje niesłusznie kojarzone są z branżami wysokich technologii, a sukces ich implementacji często zależy od niefinansowych czynników. Prezentowana w niniejszej publikacji firma Protektor Spółka Akcyjna (dalej: Protektor S.A.) jest właśnie jedną z firm branży niskich technologii, której działalność i rozwój potwierdzają kluczową rolę innowacji w przedsiębiorstwie. Obecnie spółka jest jednym z największych producentów obuwia ochronnego i militarnego w Europie, a jej osiągnięcia są dowodem na to, że innowacyjność w dzisiejszych czasach jest podstawowym narzędziem uzyskiwania przewagi konkurencyjnej, zarówno na poziomie pojedynczego przedsiębiorstwa, branży, jak i całych gospodarek. Przedstawiona w artykule analiza uwarunkowań innowacji produktowych Protektor S.A. podkreśla znaczenie wewnętrznych zasobów spółki oraz ogromny wpływ czynników otoczenia na poziom innowacyjności przedsiębiorstwa.

2. Innowacje i ich typologia w świetle badań literatury przedmiotu

Od wielu lat innowacje są przedmiotem zainteresowania nie tylko badaczy naukowych, lecz także praktyków zarządzających przedsiębiorstwami. Kategoria innowacji, jako przedmiot analizy ekonomicznej, najwcześniej pojawiła się u J. Schumpetera [1960], który postrzegał innowacje jako jeden z podstawowych czynników rozwoju gospodarczego. Cechą charakterystyczną tego rozwoju jest nowa kombinacja środków produkcji powstałych w sposób nieciągły, będących właśnie innowacjami. Według Schumpetera pojęcie innowacji obejmuje [Bojewska, 2009, s. 155]:

- wprowadzenie nowych produktów,
- zastosowanie nowych metod produkcji,
- otwarcie nowych rynków zbytu,

- zdobycie nowych źródeł zaopatrzenia w surowce i inne środki,
- utworzenie nowych struktur rynkowych w ramach danego rodzaju działalności.

Powyzsza definicja stanowi szerokie podejście do innowacji, gdzie innowacja utożsamiana jest z nowością. Do propozycji Schumpetera nawiązuje, zarówno pod względem treści, jak i formy, często przytaczana definicja autorstwa Eurostat i OECD [OECD, Eurostat, 2008, s. 31]. W tzw. *Podręczniku Oslo* zapisano, że innowacja to wdrożenie nowego lub istotnie ulepszanego produktu (wyrobu lub usługi), nowego lub istotnie ulepszanego procesu, nowej metody marketingu lub nowej metody organizacji w zakresie praktyk biznesowych, organizacji miejsca pracy bądź relacji ze środowiskiem zewnętrznym.

Związek innowacji z rozwojem i postępem podkreśla w swojej definicji P. Drucker. Według niego innowacja nadaje zasobom nowe możliwości tworzenia bogactwa. Innowacja tworzy zasoby, ponieważ te nie istnieją do momentu znalezienia dla nich zastosowania przez człowieka [Bojewska, 2009, s.159]. W prezentowanym ujęciu nacisk położony jest na wymiar ekonomiczny i społeczny innowacji, które przenikają wszystkie sfery działalności przedsiębiorstwa. W ujęciu marketingowym z kolei innowacja postrzegana jest jako idea, produkt lub element technologii opracowany, wdrożony i przedstawiony klientom, którzy postrzegają go jako nowy lub nowatorski [Kotler, 1999, s. 332]. W definiowaniu innowacji ważne jest podejście teoretyków przedmiotu do samego pojęcia nowości. Część z nich utożsamia nowość innowacji z pierwszym zastosowaniem danego rozwiązania, a część odwołuje się do tzw. nowości subiektywnej, gdzie istotne jest subiektywne odczucie nowości konsumentów danego dobra, usługi czy pomysłu [Wallis, 2017, s. 313]. Pojmowanie nowości obiektywnej czy też subiektywnej w określeniu innowacji jest podstawą do wyodrębnienia wąskiego (łac. *sensu stricto*) i szerokiego (łac. *sensu largo*) sposobu jej definiowania. W wąskim ujęciu innowacja jest zupełną nowością, pierwszym zastosowaniem wynalazku, natomiast szerokie ujęcie podkreśla jej procesowy charakter i obejmuje czynniki determinujące procesy tworzenia oraz rozwoju nowych wartości [Niedzielski, Rychlik, 2006]. Rozumienie innowacji *sensu largo* prezentowali wspomniani powyżej J. Schumpeter, P. Kotler i P. Drucker, jak również J.A. Allen, E.M. Rogers czy P.R. Whitfield. Ci ostatni innowacjami określali nowe bądź ulepszone produkty i procesy wprowadzane do gospodarki, obiekty lub idee postrzegane jako nowe czy też ciąg skomplikowanych działań mających na celu rozwiązanie problemów, co w rezultacie prowadzi do powstania kompleksowej i opracowanej nowości [Sopińska, Mierzejewska, 2017, s. 12].

Szerokie podejście w definiowaniu pojęcia innowacji prezentują również M.C. Schippers, M.A. West i J.F. Dawson, definiując innowację jako celowe przedstawianie i zastosowanie pomysłów, procesów, produktów lub procedur, które są nowe dla danej pracy, zespołu roboczego lub organizacji i które zostały zaprojektowane w celu przynoszenia korzyści. Innowacja obejmuje kreatywność i zastosowanie jej produktów [Schippers, West, Dawson, 2012, s. 3], przy czym ważna jest krytyczna ocena innowacji ze względu na ich praktyczną efektywność. Podobną ogólną definicję proponują S.M. Lee, D.L. Olson i S. Trimi, nazywający innowacją każdą nową ideę lub podejście, które jest zastosowane w zasadniczo różny sposób

do wytworzenia wartości dla organizacji i interesariuszy. Tu innowacja związana jest bezpośrednio z tworzeniem wartości [Lee, Olson, Trimi, 2012, s. 818]. Zbliżoną interpretację przedstawiają A.A. Ferraresi, C.O. Quandt, S.A. dos Santos i J.R. Frega, którzy podkreślają jednak, że idea lub wynalazek stają się innowacją dopiero wtedy, kiedy ich gospodarczy potencjał jest efektywnie zrealizowany [Ferraresi, Quandt, dos Santos, Frega, 2012, s. 690]. Wielu naukowców i analityków zawężyło definicję innowacji, precyzując kryteria, jakie powinna spełniać zmiana, by mogła zostać innowacją. Wąskie ujęcie rozumienia terminu innowacja prezentowali m.in. E. Mansfield i C. Freeman. Według nich innowacja to wprowadzenie do obrotu handlowego nowego produktu, usługi lub sposobu zarządzania [Janasz, Koziół, 2007]. Zaliczany do tego grona S. Kuznets innowacją nazywa wykorzystanie nowej lub starej wiedzy inicjującej zastosowanie wynalazku [Sopińska, Mierzejewska, 2017, s. 13].

W literaturze przedmiotu autorstwa polskich badaczy również brak jest jednoznacznego standardu rozumienia pojęcia innowacji. Mamy tu zwolenników zarówno węższego, jak i szerszego rozumienia tego pojęcia. Według A. Sopińskiej i W. Mierzejewskiej [2017, s. 11] szerokie postrzeganie innowacji oznacza twórcze zmiany nie tylko w technice, systemie społecznym, lecz także w strukturze gospodarki, a nawet w środowisku naturalnym. Podobne podejście prezentuje T. Bal-Woźniak [2012, s. 19–20], postrzegając innowacje jako proces zarządzania, obejmujący różnorodne czynności, prowadzące do tworzenia, rozwijania i wprowadzania nowych wartości w produktach lub nowych połączeń środków i zasobów, które są nowością dla tworzącej je lub wprowadzającej jednostki. W tym ujęciu innowacja obejmuje również przenoszenie tych wartości na istniejących bądź nowych partnerów rynkowych. Proces innowacji może zatem zachodzić w jednym przedsiębiorstwie lub może być efektem zintegrowanej współpracy kilku przedsiębiorstw.

Wyznawcy szerszego podejścia do pojęcia innowacji traktują je jako wynik inwencji ludzkiej, powodującej postępowe zmiany w określonych stanach rzeczy. Na przykład S. Kwiatkowski [2004, s. 84] podkreśla, iż innowacja jest wewnętrznym procesem w jednakowej mierze technicznym, społecznym, kulturowym i organizacyjnym. Natomiast L. Białoń [2010, s. 19] prezentuje jeszcze szerszy punkt widzenia, traktując innowacje jako procesy zmieniające układy gospodarcze i społeczne, których efektem jest m.in. wzrost użyteczności produktów, usług i procesów technologicznych.

Zdaniem J. Baruka [2013] zaprezentowane powyżej szerokie pojmowanie innowacji stwarza problemy interpretacyjne i wątpliwości, która zmiana może być innowacją. W związku z powyższym zaproponował on zawężoną definicję, w której innowacja to po raz pierwszy zaimplementowana i celowo zaprojektowana przez człowieka zmiana. Zmiana ta dotyczyć może: produktu, procesu wytwarzania, organizacji pracy, metod zarządzania czy też marketingu, a jej celem jest osiągnięcie korzyści społeczno-gospodarczych [Baruk, 2009, s. 13]. Wśród polskich naukowców zwolennikami wąskiego podejścia do innowacji byli również L. Piasieczny i J. Więckowski [1981], dla których innowacja jest odkryciem wynikającym z inwencji ludzi powodujących postępowe zmiany w określonych stanach rzeczy. Podobnie A. Sopińska definiuje innowacje *sensu stricto* jako wynalazki znajdujące określone wykorzystanie. Pojęcie

innowacji ogranicza się tu do zmian w metodach produkcji (włączając organizację procesu produkcji) i w samych produktach, bazujących na nowej lub niewykorzystanej dotychczas wiedzy [Sopińska, Mierzejewska, 2017, s. 11–12].

W większości podejść do pojęcia innowacji dominuje powiązanie innowacji z korzystnymi zmianami w różnych obszarach działalności przedsiębiorstwa, nowością i ukierunkowaniem na tworzenie wartości dla interesariuszy organizacji. Przykładowo J. Duraj i M. Papiernik-Wojdera [2010, s. 121] uznają, że innowacje to przekształcenie pomysłów w konkretne wyroby lub usługi, zaspokajające określone potrzeby przy równoczesnym generowaniu zysku, pomnażaniu kapitału i budowie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Wyjątkiem jest tu podejście Z. Madei [Sopińska, Mierzejewska, 2017, s. 14], który innowacje postrzega jako działania mogące powodować również regres czy stagnację i rozpatruje je jako zmiany różnokierunkowe w stosunku do sytuacji wyjściowej (obecnej).

W literaturze przedmiotu znajdujemy również interpretacje pojęcia innowacji w ujęciu rzeczowym lub czynnościowym. Pierwsze odnosi się do efektów realizacji procesu innowacji, którymi mogą być wyroby, usługi czy organizacja procesu produkcji. W ujęciu czynnościowym innowacje obejmują z kolei poszczególne etapy procesu tworzenia innowacji, począwszy od powstania pomysłu, przez projektowanie i tworzenie prototypu, aż do realizacji i adaptacji innowacji w gospodarce [Sopińska, Mierzejewska, 2017, s. 11], a ciąg wymienionych wyżej czynności określany jest mianem procesu innowacyjnego.

Przedstawione definicje prezentują różne podejścia do innowacji, często zależne od aspektu, w jakim innowacje były analizowane przez ich autorów. Dowodzą, że nie jest możliwe stworzenie uniwersalnej definicji innowacji, a jedynie wyłonienie wyznaczników, jakie powinna ona posiadać. Na podstawie dokonanego przeglądu definicji można stwierdzić, iż głównymi wyznacznikami innowacji są: zmiana, nowość (rozumiana zarówno jako pierwsze zastosowanie, jak i odczucie subiektywne), celowość i horyzont czasowy podkreślający jej procesowy charakter.

Niejednoznaczne rozumienie istoty innowacji przyczyniło się do powstania wielu typologii tego zjawiska, uwzględniających rozmaite kryteria. Szerokie rozumienie innowacji zdeterminowało ich typologię zaproponowaną przez B. Ileczkę [Bal-Woźniak, 2012, s. 19]. Uwzględniając kryterium obszaru dokonywanych zmian dzieli on innowacje na:

- antropocentryczne, tzn. dotyczące różnych przejawów życia jednostek ludzkich,
- społeczne – dotyczące organizacji stosunków międzyludzkich,
- biotyczne, czyli innowacje z zakresu przyrody,
- techniczne – zmiany w technice i technologii.

Klasyfikacja biorąca pod uwagę kryterium zakresu oddziaływania i uzyskiwanego efektu pozwala wyróżnić innowacje [Bojewska, 2009, s. 182]:

- twarde: procesowe (techniczne i technologiczne) – dotyczące nowego sposobu wytwarzania produktu lub dystrybucji produktu czy nowego sposobu realizacji usług,
- produktowe – dotyczące zmiany istniejących wyrobów i usług (ich właściwości) lub tworzenia nowych,
- miękkie: organizacyjne i marketingowe – dotyczące przebiegu procesów regulacyjnych.

Autorzy często wskazują na atrybuty współczesnych innowacji, podkreślając znaczenie wiedzy, partnerstwa i powiązań sieciowych w generowaniu, adaptacji i wdrażaniu nowych rozwiązań. Uwzględniając właśnie te aspekty, Rothwell dokonał klasyfikacji innowacji wyróżniając pięć ich modeli [O'Sullivan, Dooley, 2009, s. 47–51]:

- 1) model innowacji pchanej przez technologię,
- 2) model innowacji ciągnionej przez rynek,
- 3) model łączący innowację pchaną przez technologię z innowacją ciągnioną przez rynek,
- 4) model zintegrowany równoległy, łączący zaangażowanie zewnętrznych i wewnętrznych interesariuszy w proces innowacji w celu zwiększenia ich efektywności,
- 5) model zintegrowany sieciowy, polegający na tworzeniu sieci, integracji systemu, sprawnej komunikacji, dążeniu do strukturalizacji zaangażowania istotnych interesariuszy przy jednoczesnym zachowaniu sprawności i zdolności adaptacji umożliwiającej wykorzystanie rezerw.

Z uwagi na wieloaspektowość pojęcia innowacji w literaturze przedmiotu znajdujemy również typologie uwzględniające inne kryteria. Wyróżniono m.in.: innowacje krajowe i zagraniczne (kryterium miejsca powstawania), czy też uwzględniające kryterium uzyskiwanych efektów: innowacje radykalne, usprawniające, przyrostowe, typu „ad hoc”, rekombinacyjne i sformalizowane [Baruk, 2013, s. 14]. Z kolei, biorąc pod uwagę kryterium oryginalności, wyróżniono: innowacje kreatywne (epokowe, pionierskie), które dotyczą pierwszego wdrożenia danej innowacji, oraz innowacje adaptacyjne, oznaczające kolejne zastosowanie innowacji, ale w nowych warunkach [Sopińska, Mierzejewska, 2017, s. 17].

Na potrzeby niniejszego opracowania przyjęto, że innowacja to celowa, korzystna zmiana w dowolnym obszarze działalności przedsiębiorstwa, której celem jest poprawa efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa i/lub wzrost użyteczności efektów jego działania dla otoczenia. Za wiodącą klasyfikację innowacji przyjęta została natomiast powszechnie stosowana klasyfikacja Eurostat i OECD [OECD, Eurostat, 2008 s. 31] zawarta w 3. edycji *Podręcznika Oslo*, w której rozróżniono:

- innowacje technologiczne produktowe (ang. *technological product innovation*),
- innowacje technologiczne procesowe (ang. *technological process innovation*),
- innowacje organizacyjne (ang. *organisational innovation*),
- innowacje marketingowe (ang. *marketing innovation*).

3. Analiza działalności innowacyjnej Protektor S.A. w latach 2012–2017

Działalność innowacyjna Protektor S.A. warta jest omówienia nie tylko ze względu na jej intensywność. Do przeanalizowania niniejszego przypadku skłania różnorodność wdrożonych innowacji, skala (szczególnie innowacji produktowych) jak i ich uwarunkowania. Spółka w swojej innowacyjności wykorzystuje nie tylko zasoby własne. Budując swoją

pozycję innowatora w sektorze obuwia specjalistycznego, Protektor S.A. również umiejętnie wychwytuje i wykorzystuje okazje pojawiające się w otoczeniu.

3.1. Prezentacja spółki Protektor S.A.

Historia firmy Protektor S.A. sięga lat 40. ubiegłego wieku, kiedy to w sierpniu 1944 r. w fabryce obuwia w Lublinie rozpoczęto produkcję dla Ludowego Wojska Polskiego. W wyniku zmian ustrojowych i następującej po niej prywatyzacji lubelska fabryka przekształcona została w jednoosobową spółkę Skarbu Państwa, która od 1998 r. pod nazwą Protektor S.A. jest spółką giełdową, notowaną na Giełdzie Papierów Wartościowych (GPW) w Warszawie [Protektor GK, 2017].

Obecnie Protektor S.A. jest podmiotem dominującym Grupy Kapitałowej Protektor, w której skład wchodzi niemieckie spółki: ABEBA Spezialschuh-Ausstatter GmbH (wraz ze spółką zależną ABEBA France SARL) oraz Inform Brill GmbH (większościowego udziałowca w RIDA S.R. L i Terri-Pa S.R.L. w Mołdawii) [Protektor GK, 2017]. Grupa posiada trzy zakłady produkujące obuwie: jeden w Polsce (Lublin) oraz dwie wspomniane wyżej fabryki w Mołdawii (własność pośrednia). Działalność Protektor S.A. to produkcja i sprzedaż wysokiej jakości obuwia specjalistycznego, do którego zaliczamy m.in.: obuwie bezpieczne, zawodowe (znaki towarowe: ABEBA; PROTEKTOR), obuwie ciężkie militarne i strażackie (znak towarowy PROTEKTOR).

Na rynku krajowym odbiorcami wyrobów Protektor S.A. są klienci biznesowi (przemysł spożywczy, elektroniczny, farmaceutyczny), instytucjonalni (policja, straż pożarna, wojsko, służby mundurowe, służba zdrowia, instytucje badawcze), jak również firmy ochroniarskie i hobbyści. Głównym rynkiem zbytu dla obuwia Protektor S.A. są: Polska (ponad 85% przychodów ze sprzedaży w 2015 r., 74% w 2016 r. i 64% w 2017 r.), Niemcy i kraje Europy Zachodniej. Produkty spółki docierają do ponad 3000 klientów na ponad 30 rynkach w Europie, Azji, Afryce i Ameryce Południowej. Wysoka jakość obuwia produkowanego przez Protektor S.A. została potwierdzona licznymi certyfikatami (AQAP, ISO, WE, TUV, SD) i patentami. W 2016 r. spółka rozpoczęła starania o certyfikat państwowego laboratorium w Pekinie, który jest niezbędny do wejścia na rynek chiński [Protektor, 2016; Protektor GK, 2017, 2018a].

W 2015 r. Protektor S.A. został finalistą rankingu najlepszych polskich eksporterów, publikowanego przez „Gazetę Bankową” w kategorii Średnie Przedsiębiorstwa. Ponadto w 2015 r. Spółka Protektor została uhonorowana nagrodą w konkursie Regionalne Orły Eksportu, w najbardziej prestiżowej kategorii: Najlepszy Eksporter. Protektor znalazł się tym samym w gronie największych firm z Lubelszczyzny, aktywnie działających nie tylko na rynku krajowym, lecz także europejskim czy światowym. W 2017 r. Regionalna Izba Gospodarcza w Lublinie przyznała spółce Protektor S.A. tytuł Wojewódzkiego Lidera w Biznesie w kategorii przedsiębiorstw średnich. Podczas XVIII Targów Bezpieczeństwa, Higieny Pracy i Ochrony Przeciwpożarowej w Katowicach firmie Protektor S.A. zostało przyznane Godło Najwyższa Jakość Quality International 2017 [Protektor, 2018a].

3.2. Nowe modele i linie obuwia przykładem innowacji produktowych Protektor S.A.

Podręcznik Oslo definiuje, iż innowacja produktowa jest wprowadzeniem nowych produktów lub usług w ofercie przedsiębiorstw lub ich znaczącym polepszeniem. Zmiany mogą być zawarte w specyfikacji technicznej, składzie i materiałach, we wprowadzonych ulepszeniach systemowych, użyteczności dla użytkownika lub innych specyficznych cechach własnych produktów i usług. Innowacje produktowe mogą być tworzone na podstawie nowej wiedzy lub technologii. Mogą bazować również na nowych sposobach zastosowania lub kombinacji posiadanej wiedzy i technologii [OECD, 2008, s. 25].

Właśnie tak rozumiane innowacje produktowe są nierozzerwalną częścią działalności spółki Protektor S.A. W analizowanym okresie 2012–2017 spółka nieprzerwanie prowadziła prace badawcze i rozwojowe, mające na celu udoskonalenie dotychczas produkowanych linii obuwia oraz ich rozszerzenie o nowe modele, spełniające dodatkowe wymagania klientów docelowych. W corocznych sprawozdaniach z działalności spółki Protektor S.A. znajdujemy dokładną informację o prowadzonych pracach B+R, a także o wdrożeniu do produkcji innowacyjnych wzorów obuwia. Na przykład w 2008 r. spółka rozpoczęła prace związane z opracowaniem obuwia elektroizolacyjnego (konstrukcja i dobór materiałów) oraz z opracowaniem i wykonaniem nowych form do wtryskarki. Ponadto do produkcji wdrożone zostały nowe wzory trzewików przeznaczonych do użytkowania przez służby mundurowe oraz nowy wzór trzewika dla pracowników przedsiębiorstw budownictwa drogowego [Protektor GK, 2009, s. 4–5]. W kolejnych dwóch latach spółka opracowała i przygotowała do wdrożenia do produkcji dwa nowe wzory trzewików przeznaczonych do użytkowania przez wojsko oraz opracowała nowe wzory obuwia przeznaczonego do użytkowania przez wojsko zagraniczne, straż pożarną i leśników.

Spółka Protektor S.A. pod koniec 2012 r. wprowadziła po raz pierwszy nowy typ obuwia ochronnego opracowanego we współpracy z firmą Abeba, o nazwie ABEBE-LEO Plus. Uzyskała również patent związany z montażem membrany w butach ciężkich [Protektor, 2013, s. 27]. W 2014 r. wprowadziła do oferty sprzedaży trzy nowe specjalistyczne modele obuwia strażackiego (110–728, 111–728, 110–328). Kolekcja wykorzystywała najnowsze rozwiązania technologiczne w tym, jako jedyna w kraju, spełniała warunki technologiczne dla certyfikatu SRC (antypoślizgowość) i stanowiła kompleksowe rozwiązanie dla strażaków. Wszystkie modele spotkały się akceptacją ze strony klientów i do chwili obecnej cieszą się dużym zainteresowaniem na rynku [Protektor, 2015, s. 21].

W 2015 r. spółka zakończyła prace nad stworzeniem nowego modelu w typie militarnym (niski trzewik) będącego odpowiedzią na zapotrzebowanie rynku na lekkie, miejskie obuwie w stylu militarnym, odpowiednie dla różnego rodzaju służb ochrony, jednostek straży miejskiej czy policji. Nowością w ofercie militarnej, był również trzewik DESERT – taktyczny trzewik w kolorze beżowym, przeznaczony do użytku w sezonie letnim. W tym samym

roku stworzono specjalistyczny model dla pracowników pogotowia ratunkowego (ratowników medycznych, kierowców) oraz zrealizowano projekt rozwojowy związany z formami do produkcji spodów dla obuwia przemysłowego. Na przełomie lat 2014/2015 spółka rozpoczęła przygotowawcze prace technologiczne nad innowacyjną, pełną linią obuwia białego, którego wprowadzenie na rynek zaplanowano na pierwszą połowę 2016 r. [Protektor, 2016, s. 21–22].

W 2016 r. zastosowano projekt związany z formami do produkcji spodów obuwia przemysłowego. Inwestycja ta jest wykorzystywana do produkcji różnego typu obuwia i ma na celu zabezpieczenie oferty produktowej firmy. Uruchomienie nowych form pozwoliło na zaprezentowanie dwóch kolekcji innowacyjnego dla Protektor S.A. obuwia *non-metallic*, czyli niezawierającego elementów metalowych. Uzupełniły one dostępne do tej pory kolekcje o nowe technologie oraz parametry użytkowe. W omawianym roku wprowadzono do produkcji również ofertę obuwia dla klientów dedykowanych, będącą przedmiotem wcześniejszych rozmów prowadzonych m.in. z Militaria.pl; PKP i Poczta Polska [Protektor GK, 2017, s. 27]. Zgodnie z zapewnieniami ówczesnego prezesa Piotra Skrzyńskiego, spółka nie spoczęła na przysłowiowych laurach i w 2017 r. prowadziła kolejne projekty, dostosowujące produkty do potrzeb indywidualnych klientów, a także jednostek wojskowych [Protektor GK 2018, s. 25]. Protektor S.A. przedstawiła propozycje wojskowych trzewików letnich oraz trzewików przeznaczonych dla straży granicznej. Grupa Abeba kontynuowała działania inwestycyjne w zakresie nowych form do produkcji obuwia bezpiecznego i zawodowego, które będą stanowiły rozszerzenie aktualnej kolekcji. Kontynuowane były prace nad ich przygotowaniem technologicznym i wdrożeniem do produkcji.

Rok 2017 to również wygrane i zrealizowane przetargi na dostawy nowoczesnego obuwia wojskowego: trzewików zimowych art. 933/MON, trzewików z gwoździami ochronnymi 925/MON, trzewików ocieplanych z gwoździami ochronnymi 905/MON. Ponadto spółka po raz pierwszy w ramach przetargów dostarczyła nowe policyjne półbuty i trzewiki służbowe, których produkcja przebiegała pod ścisłym nadzorem Instytutu Technologii Bezpieczeństwa Moratex. W pierwszym kwartale 2017 r. zatwierdzony został wojskowy wzór Półbutów Ćwiczebnych Marynarki Wojennej art. 914/MON. Natomiast obuwiu strażackie wzór 928, 828 otrzymało Świadectwa Dopuszczenia wydane przez Centrum Naukowo-Badawcze Ochrony Przeciwpowodziowej – Państwowy Instytut Badawczy im. Józefa Tuliszkowskiego w Józefowie.

4. Uwarunkowania innowacji produktowych Protektor S.A. i ich wpływ na kondycję ekonomiczno-finansową spółki

Zaprezentowana aktywność innowacyjna w zakresie produktów dowodzi, że spółka Protektor S.A. jest firmą innowacyjną i świadomie wykorzystuje swój potencjał inwestycyjny. Gdy prowadzi się analizę przypadku, niezbędne jest określenie, jakie czynniki warunkowały wprowadzenie przedstawionych innowacji produktowych oraz jakie były ich efekty ekonomiczne dla przedsiębiorstwa.

W literaturze dotyczącej innowacji znajdujemy wiele kryteriów grupowania czynników warunkujących tworzenie nowych rozwiązań. Na potrzeby niniejszej publikacji przyjmujemy dwa kryteria: obszar pochodzenia oraz kierunek oddziaływania. Z jednej strony powiemy o czynnikach wewnętrznych przedsiębiorstwa i warunkach jego otoczenia, z drugiej zaś – o czynnikach stymulujących oraz hamujących jego działalność innowacyjną [OECD, 2008, s. 21–22].

4.1. Zmiany organizacyjne i procesowe jako wewnętrzny czynnik warunkujący innowacyjność produktową Protektor S.A.

W prezentacji innowacyjności produktowej Protektor S.A. nie możemy pominąć analizy czynników ją warunkujących. Bez wątplenia należy do nich aktywność spółki w zakresie wdrażania innowacji organizacyjnych rozumianych jako „wdrożenie nowej metody organizacyjnej w przyjętych przez firmę zasadach działania, w organizacji miejsca pracy lub w stosunkach z otoczeniem” [OECD, 2008, s. 53].

Spółka Protektor S.A. często podkreśla swoją długą historię i doświadczenie. Gdy była spółką państwową, byt zapewniały jej zamówienia publiczne. Transformacja ustrojowa, i uwolnienie rynku spowodowały utratę stabilności przedsiębiorstwa oraz wzrost niepewności co do jego dalszych losów. Prywatyzacja Spółki i dopływ kapitału wprowadziły chwilową stabilizację, jednak myśląc o przetrwaniu, firma musiała odnowić portfolio i uniezależnić się od zamówień publicznych. Decyzja o zakupie dwóch spółek niemieckich z silną marką ABEBA, jak się później okazało, była kluczową dla przetrwania spółki na konkurencyjnym rynku. W maju 2007 r. Protektor S.A. podpisała umowę na zakup 75% udziałów w Abeba Spezialschuh-Ausstatter GmbH oraz 75% udziałów w Inform Brill GmbH (dalej: Grupa Abeba), z siedzibą w St. Ingbert, w Niemczech za cenę 4,05 mln EUR. Zgodnie z warunkami umowy Spółka posiadała również opcję zakupu pozostałych 25% udziałów w 2009 r. za cenę 1,25 mln EUR [GPW, 2007a], którą zrealizowała dwa lata później. W 2007 r. Protektor S.A. nabyła także 100% udziałów czeskiej spółki Prabos plus a.s. – producenta obuwia m.in. dla armii czeskiej, niemieckiej, litewskiej, łotewskiej, holenderskiej i szwajcarskiej, a także dla czeskiej policji oraz odbiorców cywilnych. Inwestycja nie przyniosła jednak oczekiwanego zwrotu i kilka lat później (2012 r.) 100% udziałów w spółce Prabos plus a.s. zostało sprzedanych. W rękach Protektor S.A. pozostało jedynie 50% praw własności do znaku Prabos, które spółka nabyła w końcu 2011 r.

Powyższe decyzje o przejęciu zagranicznych spółek nie były spontaniczne. Były częścią długoterminowego planu, a spółka Protektor S.A. do sfinansowania powyższych akwizycji przygotowywała się przez dłuższy czas. W latach 2007–2008 podniesieniu uległ jej kapitał zakładowy (emisja 9 364 650 akcji zwykłych na okaziciela serii C [GPW, 2007b] oraz 292 300 sztuk akcji serii D – subskrypcja prywatna [GPW, 2008]), podpisana została umowa kredytu obrotowego na kwotę 4 mln PLN oraz umowa kredytu inwestycyjnego na kwotę ponad

7 mln PLN, a także upłynniona została część majątku trwałego w postaci nieruchomości będącej dawną siedzibą LZPS (spółki zależnej) za kwotę 2,8 mln PLN [GPW, 2007c].

Już samą transakcją zakupu zagranicznych spółek i posiadanych przez nich marek możemy uznać za działanie nowatorskie. Był to nietypowy krok na rynku polskim, gdzie po transformacji ustrojowej, zazwyczaj to firmy rodzime (a często tylko ich silne marki), stały się przedmiotem akwizycji dla zagranicznych inwestorów. Protektor S.A., ze względu na specyfikę produktu, nie miała szans na szybką budowę międzynarodowej marki, dlatego postanowiła ją kupić. Szczególnie inwestycja na rynku niemieckim spowodowała, że niemal z dnia na dzień firma stała się właścicielem wiodącej w Europie (branża Personal Protective Equipment, dalej: PPE) marki, a wraz z nią: nowoczesnych technologii i rozbudowanej sieci dystrybucji.

Zakup miał strategiczne znaczenie dla dalszego rozwoju spółki w związku z możliwością wykorzystania całego technologicznego i operacyjnego potencjału, jakim dysponowała Grupa Abeba [GPW, 2007a]. Inwestycja była kosztowna i w istotny sposób wpłynęła na wynik finansowy polskiej spółki, jednak umożliwiła Protektorowi na pominięcie długiego etapu budowania marki i kanałów dystrybucji, a zatem pozwoliła na zaoszczędzenie czasu, który w dobie silnej konkurencji jest bezcenny. Poprzez zakup udziałów w Grupie Abeba i w spółce Prabos plus a.s. spółka zrealizowała także jeden ze swoich celów emisyjnych.

Efektom opisanych powyżej działań było powstanie Grupy Kapitałowej Protektor. Proces ten zainicjował konieczność wprowadzenia innowacji organizacyjnych w spółce dominującej, a także zweryfikowania jej relacji z członkami Grupy Kapitałowej oraz z podmiotami zewnętrznymi. O ile ingerencja w strukturę i zasoby majątku rzeczowego nie budziły emocji, o tyle innowacje polegające na zmianie struktury zatrudnienia stały się zarzewiem konfliktu Protektor S.A. ze społecznością lokalną. Niestety redukcji zatrudnienia nie dało się uniknąć ze względu na spadek wielkości zamówień publicznych dla fabryki polskiej oraz wzrost potencjału produkcyjnego Grupy Protektor poprzez akwizycję Grupy Abeba i spółki Prabos plus a.s.

W kwietniu 2009 r. spółka poinformowała o wejściu w spór zbiorowy z działającymi na jej terenie organizacjami związkowymi NSZZ „Solidarność” oraz OZZP Przemysłu Skórzanego [GPW 2009]. W tym samym miesiącu stanowisko Prezesa Zarządu objął Piotr Skrzyński, która to zmiana poniekąd złagodziła konflikt i umożliwiła podpisanie porozumienia w sprawie zwolnień grupowych. Ostatecznie redukcja z zapowiadanych 127 pracowników objęła tylko 30 osób, co było możliwe dzięki wygranemu przez Protektor S.A. przetargowi na dostawę obuwia dla MON o łącznej wartości dostaw brutto ponad 6 460 tys. zł oraz podpisaniu umowy na dostawy obuwia do Agencji Mienia Wojskowego o wartości brutto 6075 tys. zł [Protektor 2010, s. 5].

Kolejne lata to konsekwentna realizacja długofalowej strategii Protektor S.A. mającej na celu wprowadzenie marek grupy Abeba oraz spółki Prabos plus a.s. na rynek polski oraz dalsze działania reorganizacyjne związane z inkorporacją tych spółek do Grupy Kapitałowej. Produkcja obuwia w podmiocie dominującym obejmowała dwie grupy asortymentowe: obuwie wojskowe oraz obuwie ochronne i robocze. W celu zwiększenia sprzedaży obuwia ochronnego

i roboczego Protektor S.A. podjęła działania mające na celu konsolidację kanałów dystrybucji na rynku krajowym. Wyłonienie tzw. ekskluzywnych odbiorców, przy zachowaniu jednolitej polityki cenowej, pozwoliło spółce skoncentrować się na kluczowych klientach i osiągnąć efekty skali. W celu usprawnienia obsługi kontrahentów Protektor S.A. wprowadziła kolejną innowację organizacyjną. Tym razem dotyczyła ona procesu zamówień i odbiorów sprzedawanych wyrobów i polegała na wprowadzeniu tzw. obsługi serwisowej. Zmianie uległy wewnętrzne procedury obsługi zamówień, co w znaczny sposób skróciło czas ich realizacji i umożliwiło kontrahentom odbiory obuwia na zasadzie *just in time* [Protektor GK, 2009, s. 3].

Pod koniec 2011 r. Protektor S.A. rozpoczęła proces likwidacji spółki zależnej LZPS, czego konsekwencją była dalsza redukcja zatrudnienia w polskiej części Grupy Kapitałowej o ponad 140 osób. Ten dość burzliwy etap w historii Protektor S.A. zakończył się w 2013 r. okupacją budynku likwidowanej spółki i śledztwem prokuratorskim. Mimo sprzeciwu społeczności lokalnej zaplanowane innowacje organizacyjne zostały wdrożone. Spółka Protektor S.A. kontynuowała produkcję w nowej lokalizacji, gdzie powstał niewielki oddział montażu wtryskowego, który w ramach produkcji obuwia zawodowego i roboczego wykorzystywał w zdecydowanie większym stopniu komponenty zewnętrzne. Korzystanie z outsourcingu znacznej części procesu produkcyjnego stanowiło kolejną innowację organizacyjną, pozwalającą spółce na elastyczne reagowanie na zmienne zapotrzebowanie rynków. Powstały oddział ukierunkowany był głównie na produkcję na potrzeby rynku przemysłowego, czyli produkcję powtarzalną, a nie jak dotychczas – przetargową, umożliwiającą elastyczne i szybsze reagowanie na zmiany popytu.

Redukcja zatrudnienia i stopniowe ograniczenie produkcji w dotychczasowej lokalizacji w Lublinie stanowiły podwaliny pod dalsze działania innowacyjne spółki. Kolejną znaczącą innowacją organizacyjną było rozpoczęcie działalności w lubelskiej podstrefie ekonomicznej. Zgodnie z wypowiedzią Piotra Skrzyńskiego, ówczesnego Prezesa Protektor S.A. [Nowak, 2015], potrzeba budowy nowego zakładu wynikała z chęci ulokowania w jednym miejscu produkcji realizowanej wówczas w starych budynkach przy ul. Kunickiego (niespełniających nowoczesnych wymogów technologicznych) i części produkcji z Naddniestrza w Mołdawii. W 2015 r. Protektor S.A. podpisała przyrzeczoną umowę najmu z firmą STREFA 1 Sp. o.o., której przedmiotem była budowa i najem budynku, na który składać się miała hala magazynowo-produkcyjna o powierzchni ok. 6450 m² oraz budynek biurowy o powierzchni ok. 560 m². Obiekty miały zostać wybudowane przez STREFA 1 Sp. z o.o. na nieruchomości położonej w Podstrefie Lublin Specjalnej Strefy Ekonomicznej (SSE) EURO-PARK Mielec w lubelskiej dzielnicy Felin. Docelowe wydajności nowej hali to 450 tys par butów rocznie (dla porównania w starej lokalizacji było to ok. 100–110 tys. par), których produkcja miałaby się odbywać w systemie dwuzmianowym przy zatrudnieniu około 180 osób [Szydłowski 2015].

Otwarcie produkcyjne hali na lubelskim Felinie miało miejsce 20 września 2016 r. W nowym zakładzie na koniec 2017 r. pracowało ponad 170 osób, a firma cały czas poszukiwała pracowników [Szydłowski 2016]. Spółka zaplanowała nawet rozpoczęcie współpracy ze szkołami średnimi i uczelniami wyższymi w celu zatrudniania stażystów lub praktykantów.

W ten sposób Protektor S.A. dałby szansę rozwoju i zdobycia wiedzy praktycznej przedstawicielom młodego pokolenia. Ponadto w ten innowacyjny dla niej sposób planowała zdobycie wykształconych pracowników, posiadających już podstawową wiedzę o działalności i technologii produkcji stosowanej w Protektor S.A.

Inwestycja w nową halę stała się okazją do wprowadzenia innowacji procesowych (technicznych i technologicznych), niezbędnych do produkcji innowacyjnego obuwia. Poza nowym oprogramowaniem i sprzętem komputerowym w części biurowej, działania innowacyjne objęły przede wszystkim same linie produkcyjne. Powstał nowoczesny dział rozkroju, szwalnia, działy montażu tradycyjnego oraz wtryskowego. W 2017 r. największym dokonaniem było zainstalowanie nowoczesnej 30-stanowiskowej wtryskarki firmy STEMMA. Urządzenie pozwala na produkcję podeszew z uplastycznionej formy poliuretanu, które nie rysują powierzchni, mają doskonałe właściwości przeciwpoślizgowe oraz są odporne na ścieranie i przecinanie, przy jednoczesnym zachowaniu lekkości i elastyczności. Obuwie z nowym typem bieżnika z poliuretanu termoplastycznego gwarantuje trwałość, funkcjonalność i komfort pracy.

Najnowsze inwestycje pokazały, że spółce Protektor S.A. stopniowo udaje się przezwycięzać kryzys. Firma sukcesywnie zwiększa zatrudnienie, a także planuje dalsze inwestycje w nowej fabryce. Zobowiązują ją do tego również warunki zezwolenia na działalność z SSE, nakładające na spółkę m.in. obowiązek poniesienia na terenie SSE wydatków inwestycyjnych w wysokości co najmniej 613 tys. zł w terminie do 31 grudnia 2019 r., a docelowo, do końca 2024 r., kwota ta ma osiągnąć co najmniej 5 mln zł. Ponadto Protektor S.A. zobowiązana jest do końca 2019 r. do zwiększenia średniorocznego zatrudnienia o 10 osób i utrzymania tego poziomu do dnia 31 grudnia 2020 r. [GPW, 2017]. Jak podkreślał ówczesny prezes spółki, nowa fabryka jest projektem długoterminowym, ale efekt inwestycji w postaci osiągnięcia pełnej mocy produkcyjnej ma być widoczny już w 2018 r. [Szydłowski 2016].

4.2. Zewnętrzne uwarunkowania innowacji Protektor S.A. i ich wpływ na kondycję ekonomiczno-finansową spółki

Zaprezentowane działania dowodzą, że spółka Protektor S.A. jest firmą innowacyjną i świadomie wykorzystuje swój wewnętrzny potencjał do budowania przewagi rynkowej. Jednak nie tylko wewnętrzne zasoby przedsiębiorstwa motywują ją do implementowania innowacji produktowych. Każde przedsiębiorstwo prowadzi działalność w zmieniającym się otoczeniu. W analizowanym okresie to właśnie uwarunkowania zewnętrzne wielokrotnie były czynnikiem decydującym o konieczności wprowadzania innowacyjnych modeli obuwia.

Specyfika produktu, którego jakość musi być potwierdzona aktualnymi certyfikatami, zobowiązuje spółkę do ciągłych działań innowacyjnych, zarówno w samym procesie produkcji, jak i odnoszących się do produktu finalnego. Wymóg permanentnej certyfikacji jest gwarantem zachowania dotychczasowych rynków zbytu i warunkuje rozszerzenie sieci dystrybucji. Protektor S.A. jest w swojej branży (na rynku krajowym) jednym z niewielu producentów

obuwia specjalistycznego szczytujących się posiadaniem aktualnych certyfikatów AQAP, ISO, WE, TUV i SD. Umożliwia to spółce sprzedaż w systemie zamówień publicznych i realizację dostaw obuwia do krajowych i zagranicznych jednostek staży pożarnej, straży granicznej czy wojska. Certyfikacja i atesty poszczególnych linii produktowych dają Protektorowi możliwość ekspansji na odległe geograficznie rynki.

Zmieniające się regulacje prawne dotyczące bezpieczeństwa i higieny pracy nakładają na pracodawców wielu sektorów gospodarki obowiązek zapewnienia swoim pracownikom specjalistycznej odzieży i obuwia ochronnego. To właśnie coraz wyższe standardy zatrudnienia stawiają przed producentami rynku PPE nowe wyzwania odnośnie do jakości ich produktów. Chcąc utrzymać się na rynku, muszą inwestować w badania i nowe technologie. Jest to podstawowy warunek podnoszenia standardów swoich produktów, które zaspokoją rosnące potrzeby wymagających kontrahentów krajowych i zagranicznych.

Przedstawione powyżej głębokie przemiany strukturalne i organizacyjne w spółce Protektor S.A., wielomilionowe inwestycje w budowę najnowocześniejszej w Europie fabryki obuwia ochronnego potwierdzają, iż spółka konsekwentnie dąży do podnoszenia jakości swoich produktów. Lokalizacja nowoczesnej fabryki w Specjalnej Strefie Ekonomicznej dowodzi, że firma świadoma jest możliwości, jakie daje otoczenie prawne i instytucjonalne wspierające działalność innowacyjną przedsiębiorstw. Plany przeniesienia części produkcji najcenniejszego brandu Grupy Protektor, jakim jest ABEBA, z odległej Mołdawii do Polski odzwierciedlają działania spółki, mające na celu ograniczenie ryzyka politycznego związanego z możliwą eskalacją konfliktu na Ukrainie.

Zestawienie czynników wewnętrznych i zewnętrznych mających pozytywny lub negatywny wpływ na działalność innowacyjną Protektor S.A. pokazano w tabeli 1.

Zaprezentowane innowacje to częścią procesów innowacyjnych będących konsekwencją przyjętej strategii większościowych akcjonariuszy spółki Protektor S.A. Jak wynika z tabeli 1, tempo oraz charakter wprowadzonych myśli nowatorskich warunkowane były przez wiele czynników otoczenia oraz samej spółki. Unowocześnienia produktów oraz nowe ich linie przyjmowane były i są przez pracowników jako naturalny efekt rozwoju firmy. Zmiany w strukturze organizacyjnej Protektor S.A. i restrukturyzacja zatrudnienia wzbudziły wiele kontrowersji i sprzeciw społeczności lokalnej. Nie była to jednak sytuacja wyjątkowa. W wielu firmach, bez względu na formę i obszar ich działalności, tego typu innowacje organizacyjne spotykały się z oporem pracowników.

Obecna sytuacja ekonomiczna spółki dowodzi, że implementacja przedstawionych innowacji była słuszna. Zasadna była przede wszystkim restrukturyzacja firmy i zmiana jej lokalizacji. Aktualnie spółka prowadzi działalność w SSE, czerpiąc z tej lokalizacji korzyści określone przepisami prawnymi. Ponadto firma odbudowała poziom zatrudnienia, a w nowej lokalizacji ponowne zatrudnienie znalazła około połowa pracowników zwolnionych w 2012 r. Lata 2017 i 2018 są kolejnymi, w których Rada Nadzorcza Protektor S.A. podjęła uchwałę o wypłacie dywidendy swoim akcjonariuszom. Jest to kolejnym dowodem stabilnej sytuacji ekonomicznej podmiotu i pozytywnych oczekiwaniach co do jego przyszłości.

Tabela 1. Ważniejsze czynniki warunkujące działania innowacyjne Protektor S.A. według kryterium obszaru pochodzenia i kierunku oddziaływania

	Czynniki stymulujące	Czynniki hamujące
ZEWNIĘTRZNE (otoczenie)	<ul style="list-style-type: none"> • Zmiany ustrojowe w Polsce • Nowe możliwości rozwoju wynikające z prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych • Włączenie Polski do struktur UE i NATO • Konflikt rosyjsko-ukraiński (Polska przyczółkiem NATO – rozbudowa sił zbrojnych PL i szansa na wzrost instytucjonalnego rynku zbytu) • Ryzyko polityczne związane z umiejscowieniem dwóch zakładów produkcyjnych w Mołdawii (decyzja o stopniowej relokacji produkcji do kraju) • Zmiana struktury rynku wyrobów obuwia specjalistycznego (PPE) w Polsce • Otoczenie prawne (np. przywileje wynikające z działalności w SSE, konieczność certyfikacji wyrobów) • Zmiany preferencji konsumentów docelowych • Dostęp do informacji • Rosnąca konkurencja • Postęp techniczny 	<ul style="list-style-type: none"> • Sprzeciw społeczności lokalnej wobec innowacji organizacyjnych związanych z restrukturyzacją zatrudnienia • Relacje inwestorskie – częsta zmiana większościowych udziałowców • Niestabilność polityczna w kraju, zmiany kierownictwa polskich sił zbrojnych • Okresowy spadek częstotliwości przetargów ogłaszanych przez MON • Wahania kursów walut (euro, zł) • Światowy kryzys gospodarczy lat 2007–2008 • Sytuacja (zastój) na rynku nieruchomości • Sytuacja na rynku pracy (spadek bezrobocia)
	Czynniki stymulujące	Czynniki hamujące
WEWNĘTRZNE (przedsiębiorstwo)	<ul style="list-style-type: none"> • Dopływ funduszy na inwestycje (prywatyzacja, wejście na giełdę) • Zakup spółek zagranicznych wraz ze znanymi markami • Powstanie grupy kapitałowej (korzyści skali) • Dopływ wiedzy będący konsekwencją przejęcia spółek o identycznym profilu działalności • Zmiana strategii rozwoju firmy (nacisk na dystrybucję w kanale biznesowym gwarantującym powtarzalność zamówień) • Lepsza infrastruktura produkcyjna, informatyczna, badawcza w nowej lokalizacji w podstrefie SSE 	<ul style="list-style-type: none"> • Częste zmiany w organach zarządzających, będące efektem zmian większościowych udziałowców • Powiązania finansowe niektórych akcjonariuszy z firmami konkurencyjnymi bądź dostawcami • Aktywność związków zawodowych • Sprzeciw pracowników wobec innowacji organizacyjnych • Poziom wykształcenia pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych i sprawozdań z działalności Protektor S.A. i Protektor Grupa Kapitałowa za lata 2008–2017.

Oczywisty staje się fakt pomiaru poziomu innowacyjności Protektor S.A. oraz określenia wpływu implementowanych innowacji na ogólną kondycję firmy. Literatura przedmiotu podkreśla, że pomiar innowacyjności przedsiębiorstwa jest procesem trudnym, a uzyskana ocena zawsze będzie jedynie miarą przybliżoną. Podstawowymi wskaźnikami pomiaru innowacyjności przedsiębiorstw stosowanymi w analizach tego zjawiska są:

- wysokość poniesionych nakładów na innowacje,
- liczba patentów,
- udział przychodów ze sprzedaży nowych produktów w sprzedaży ogółem,
- wydatki B+R,
- liczba personelu zatrudnionego w funkcji badawczo-rozwojowej,
- inwestycje w nowe urządzenia produkcyjne.

Każdy z powyższych wskaźników ma pewne słabości, jednak ich kompleksowa analiza z reguły pozwala na wyciągnięcie trafnych wniosków odnośnie do poziomu innowacyjności badanego przedsiębiorstwa, branży czy gospodarki [Bojewska, 2009, s. 147].

Ogólna ocena poziomu innowacyjności spółki Protektor S.A. poprawiła się po wprowadzeniu omawianych innowacji. Wzrostowi uległy nakłady inwestycyjne na zakup nowych maszyn, na działalność B+R. Spółka dokonała rejestracji wielu nowych patentów, zwiększyła zatrudnienie w dziale odpowiedzialnym za działalność badawczą i rozwojową, zwiększyła sprzedaż produktów innowacyjnych i wykorzystujących zakupione innowacje. W konsekwencji poprawie uległy stosowane do oceny innowacyjności wskaźniki mierzące relację ww. nakładów i przychodów przez nie generowanych do ogólnych kosztów i przychodów spółki. Poziom innowacyjności badanej spółki uplasował ją wśród największych innowatorów polskich w „Rankingu firm innowacyjnych” dziennika „Rzeczpospolita”, będącego częścią Listy 2000, Edycja 2015. Ranking tworzony był na podstawie danych finansowych spółek i przeprowadzonych wywiadów ankietowych. O ostatecznej ocenie decydowały m.in.: wysokość wydatków na działalność B+R, ich struktura i sposób finansowania, wielkość zatrudnienia w dziale badawczym firmy, a także informacje o zarejestrowanych patentach i rodzaju wprowadzanych innowacji. Zgodnie z informacją zawartą w rankingu „Rzeczpospolitej”, w 2014 r. firma Protektor S.A., reprezentująca Grupę Kapitałową, przeznaczyła prawie 70% przychodów ze sprzedaży na działalność B+R. Ponadto zatrudniała w dziale B+R cztery osoby, co stanowiło 0,36% ogólnego zatrudnienia w Grupie Protektor [Ranking firm, 2015, s. 38]. Powyższe wyniki dały badanej spółce 35. pozycję w rankingu na 45 firm sklasyfikowanych.

5. Podsumowanie

Przedstawione innowacje, ze szczególnym uwzględnieniem innowacji produktowych, stanowiły ważny element działalności Protektor S.A. Analiza efektów opisanych działań innowacyjnych dowodzi ich celowości oraz potwierdza, iż innowacyjność jest niezbędna do przetrwania na rynku w dobie silnej konkurencji. Działalność każdego podmiotu gospodarczego uwarunkowana jest wieloma czynnikami i tylko wnikliwa analiza otoczenia oraz samej organizacji pozwala przedsiębiorstwu na szybką reakcję na zmiany i podjęcie działań umożliwiających uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Jak już podkreślano w literaturze przedmiotu, nie da się określić jednoznacznie, jakie czynniki mają największy wpływ na sukces przedsiębiorstwa, jednak bez wątpienia innowacyjność należy do głównych determinantów jego rozwoju i pozycji rynkowej.

Historia Protektor S.A. dowodzi, że działalność badawczo-rozwojowa firmy, zakup innowacyjnych technologii, umożliwiających wprowadzanie innowacyjnych produktów, są kluczowe dla przetrwania i rozwoju każdego przedsiębiorstwa. Spółka poprzez odważne decyzje o restrukturyzacji, implementację innowacji organizacyjnych i produktowych oraz konsekwentną realizację długoterminowej strategii rozwoju powoli przezwycięża problemy

związane z niską efektywnością działalności. Dzięki wykorzystaniu przywilejów wynikających z przeniesienia swojej siedziby i produkcji do obszaru podstrefy ekonomicznej, Protektor S.A. ponownie stała się znaczącym inwestorem i pracodawcą nie tylko dla regionu, lecz także całego kraju. Przedstawiona analiza przypadku Protektor S.A. jest dowodem na to, iż innowacyjne mogą być nie tylko firmy i produkty branży wysokich technologii. Zaprezentowana spółka właściwie oceniła i wykorzystała uwarunkowania otoczenia oraz własny potencjał do ciągłego udoskonalania oferowanych produktów. Pomimo pojawiających się barier dostrzegła szansę długofalowego rozwoju i już odnotowuje pozytywne efekty wprowadzonych zmian. Szeroki zakres innowacyjności produktowej spółki dowodzi słuszności przyznania jej miana przedsiębiorstwa nowatorskiego i umieszczenia Protektor S.A. w czołówce polskich firm innowacyjnych.

Niniejsza analiza potwierdza ogromny wpływ wewnętrznych zasobów przedsiębiorstwa i czynników zewnętrznych na zakres implementowanych innowacji produktowych. Światowy rynek produktów wysokich technologii wydaje się być podzielony, a znalezienie niszy wymaga sporych nakładów finansowych. Polskie przedsiębiorstwa świetnie radzą sobie w pozostałych branżach, jak np.: meblowa czy obuwnicza, gdzie poziom innowacyjności zdaje się zaskakiwać [Lassota, 2018]. Określone i usystematyzowane w niniejszej publikacji uwarunkowania innowacji prezentowanego przedsiębiorstwa stanowią materiał porównawczy do dalszych badań nad zakresem, siłą i kierunkiem oddziaływania poszczególnych determinant. Niewątpliwie tematyka uwarunkowań innowacji w branżach niskich technologii wymaga dalszych badań. Dostarczą one cennej wiedzy zarówno przedsiębiorcom, jak i instytucjom, których decyzje w znacznym stopniu stanowią o poziomie innowacyjności polskich podmiotów gospodarczych.

Bibliografia

1. Bal-Woźniak T. [2012], *Innowacyjność w ujęciu podmiotowym. Uwarunkowania instytucjonalne*, PWE, Warszawa.
2. Baruk J. [2009], *Istota innowacji. Podatność społeczeństw na innowacje*, „Marketing i Rynek”, nr 3.
3. Baruk J. [2013], *Innowacje jako czynnik sukcesu organizacji*, „Zarządzanie i Finanse – Journal of Management and Finance”, nr 1/1.
4. Baruk J. [2016], *Innowacje marketingowe w organizacjach przemysłowych i usługowych*, „Marketing i Rynek”, nr 4.
5. Białoń L. [2010], *Zarządzanie działalnością innowacyjną*, Placet, Warszawa, za: Sopińska A., Mierzejewska W. [2017], *Otwarte innowacje produktowe realizowane przez przedsiębiorstwa działające w Polsce. Podejście zasobowe*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa.
6. Bojewska B. [2009], *Zarządzanie innowacjami jako źródło przedsiębiorczości małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, „Monografie i Opracowania”, 564, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

7. Czubała A. [2015], *Innowacje w sektorze usług w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, t. 26, nr 1.
8. *Determinanty i modele procesów gospodarczych, wybrane aspekty* [2018], red. G. Poniatowski, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa.
9. Duraj J., Papiernik-Wojdera M. [2010] *Przedsiębiorczość i innowacyjność*, Difin, Warszawa.
10. Ferraresi A.A., Quandt C.O., dos Santos S.A., Frega J.R. [2012], *Knowledge Management and Strategic Orientation: Leveraging Innovativeness and Performance*, „Journal of Knowledge Management”, no. 5, za: Baruk J. [2013], *Innowacje jako czynnik sukcesu organizacji*, „Zarządzanie i Finanse – Journal of Management and Finance”, nr 1/1.
11. *Innowacyjność organizacji sieciowych w gospodarce opartej na wiedzy* [2017], red. B. Bojewska, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa.
12. Janasz W., Kozioł K., [2007], *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa, za: Misztal A. [2017], *Otwarte innowacje w polskich przedsiębiorstwach – ewaluacja*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, t. 33, nr 1.
13. Kotler P. [1999], *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa.
14. Kwiatkowski S. [2000], *Przedsiębiorczość intelektualna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, za: Sopińska A., Mierzejewska W. [2017], *Otwarte innowacje produktowe realizowane przez przedsiębiorstwa działające w Polsce. Podejście zasobowe*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa.
15. Lassota M. [2018], *Innowacyjność przedsiębiorstw z polskiej branży meblarskiej. Zakres, rodzaje i wybrane zależności*, w: *Determinanty i modele procesów gospodarczych, wybrane aspekty* [2018], red. G. Poniatowski, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa.
16. Lee S.M., Olson D.L., Trimi S. [2012], *Co-innovation: Convergenomics, Collaboration, and Co-creation for Organizational Values*, „Management Decision”, no. 5, za: Baruk J. [2013], *Innowacje jako czynnik sukcesu organizacji*, „Zarządzanie i Finanse – Journal of Management and Finance”, nr 1/1.
17. Misztal A. [2017], *Otwarte innowacje w polskich przedsiębiorstwach – ewaluacja*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, t. 33, nr 1.
18. Niedzielski P., Rychlik K. [2006], *Innowacje i kreatywność*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.
19. O’Sullivan D., Dooley L. [2009]. *Applying Innovation*, Sage Publication, Los Angeles, za: Czubała A. [2015], *Innowacje w sektorze usług w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, t. 26, nr 1.
20. OECD, Eurostat [2008], *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, wyd. 3 Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Departament Strategii i Rozwoju Nauki.
21. Piaseczny L., Więckowski J. [1981], *Ekonomika przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa, za: Sopińska A., Mierzejewska W. [2017], *Otwarte innowacje produktowe realizowane przez przedsiębiorstwa działające w Polsce. Podejście zasobowe*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
22. *Ranking firm innowacyjnych* [2015], Lista 2000 Polskich Przedsiębiorstw i Eksporterów, Edycja 2015, „Rzeczpospolita”, 21 października, nr 246 [10275].
23. Romanowska M. [2016], *Determinanty innowacyjności polskich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji”, nr 2.

24. Schippers M.C., West M.A., Dawson J.F. [2012], *Team Reflexivity and Innovation: The Moderating Role of Team Context*, „Journal of Management”, nr 10, za: Baruk J. [2013], *Innowacje jako czynnik sukcesu organizacji*, „Zarządzanie i Finanse – Journal of Management and Finance”, nr 1/1.
25. Schumpeter J. [1960], *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa.
26. Sopińska A., Mierzejewska W. [2017], *Otwarte innowacje produktowe realizowane przez przedsiębiorstwa działające w Polsce. Podejście zasobowe*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
27. Wallis A. [2017], *Innowacyjność narzędziem kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa XXI wieku*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych”, Politechnika Koszalińska, 10.

Sprawozdania okresowe

1. Protektor GK [2009], *Sprawozdanie z działalności Grupy Kapitałowej Lubelskich Zakładów Przemysłu Skórzanego PROTEKTOR S.A. za okres od 01.01.2008 r. do 30.06.2008 r. (w tys. zł)*.
2. Protektor [2010], *Sprawozdanie z działalności PROTEKTOR S.A. za okres od 01.01.2009 r. do 31.12.2009 r. (w tys. zł)*.
3. Protektor [2011], *Sprawozdanie z działalności PROTEKTOR S.A. za okres od 01.01.2010 r. do 31.12.2010 r. (w tys. zł)*.
4. Protektor [2012], *Sprawozdanie z działalności PROTEKTOR S.A. za okres od 01.01.2011 r. do 31.12.2011 r. (w tys. zł)*.
5. Protektor [2013], *Sprawozdanie Zarządu z działalności PROTEKTOR S.A. za okres od 01.01.2012 r. do 31.12.2012 r. (w tys. zł)*.
6. Protektor [2014], *Sprawozdanie z działalności PROTEKTOR S.A. za okres od 01.01.2013 r. do 31.12.2013 r. (w tys. zł)*.
7. Protektor [2015], *Sprawozdanie z działalności PROTEKTOR S.A. za okres od 01.01.2014 r. do 31.12.2014 r. (w tys. zł)*.
8. Protektor [2016], *Sprawozdanie z Działalności PROTEKTOR S.A. za okres od 01.01.2015 roku do 31.12.2015 roku (w tys. zł)*.
9. Protektor GK [2017], *Sprawozdanie z działalności Grupy Kapitałowej Protektor oraz PROTEKTOR S.A. za okres od 01.01.2016 roku do 31.12.2016 roku (w tys. zł)*.
10. Protektor GK [2018a], *Sprawozdanie z Działalności Grupy Kapitałowej Protektor oraz PROTEKTOR S.A. za okres od 01.01.2017 roku do 31.12.2017 roku (w tys. zł)*.
11. Protektor GK [2018b], *Skrócone sprawozdanie finansowe Grupy Kapitałowej Protektor sporządzone według MSR/MSSF za I kwartał 2018 roku (w tys. zł)*.

Materiały internetowe

1. GPW [2007a], *Zakup udziałów w Grupie ABEBA*, 1.06, <http://www.bankier.pl/wiadomosc/LZPS-Zakup-udzialow-w-Grupie-ABEBA-1592161.html>, komunikaty spółek (ESPI), dostęp 9.07.2017.
2. GPW [2007b], *Zarejestrowanie podwyższenia kapitału zakładowego PROTEKTOR S.A.*, 5.03, <http://www.bankier.pl/wiadomosc/LZPS-Zarejestrowanie-podwyzszenia-kapitalu-zakladowego-PROTEKTOR-S-A-1555273.html>, komunikaty spółek (ESPI), dostęp 10.07.2017.

3. GPW [2007c], *Sprzedaż nieruchomości*, 31.12, <http://www.bankier.pl/wiadomosc/LZPS-Sprzedaz-nieruchomosci-1690828.html>, komunikaty spółek (ESPI), dostęp 10.07.2017.
4. GPW [2008], *Informacja o rejestracji 292 300 sztuk akcji spółki Protektor S.A. w KDPW*, 23.06, <http://www.bankier.pl/wiadomosc/LZPS-Informacja-o-rejestracji-292-300-sztuk-akcji-spolki-Protektor-S-A-w-KDPW-1788757.html>, komunikaty spółek (ESPI), dostęp 10.07.2017.
5. GPW [2009], *Wykaz raportów przekazanych do publicznej wiadomości w 2009 roku*, 19.05.2010, <http://www.bankier.pl/wiadomosc/PROTEKTOR-Wykaz-raportow-przekazanych-do-publicznej-wiadomosci-w-2009-roku-2145354.html>, komunikaty spółek (ESPI), dostęp 10.07.2017.
6. GPW [2017] *Zezwolenie na prowadzenie działalności w SSE*, 12.05, <http://www.bankier.pl/wiadomosc/PROTEKTOR-Zezwolenie-na-prowadzenie-dzialalnosci-w-SSE-7516904.html>, komunikaty spółek (ESPI), dostęp 10.07.2017.
7. Nowak P. [2015], *Na Felinie powstanie nowa fabryka obuwia*, 19.06, <http://www.kurierlubelski.pl/strefa-biznesu/wiadomosci/a/na-felinie-powstanie-nowa-fabryka-obuwia,10167738/>, dostęp 11.07.2017.
8. Szydłowski J. [2015], *Protektor chce iść dalej. Nowa inwestycja i wzrost zatrudnienia*, 4.03.2015, <http://www.dziennikwschodni.pl/lublin/protektor-chce-isc-dalej-nowa-inwestycja-i-wzrost-zatrudnienia,n,999993985.html>, dostęp 11.07.2017.
9. Szydłowski J. [2016], *Nowa fabryka butów w Lublinie. Pracowników muszą szukać na Ukrainie*, 20.09, <http://www.dziennikwschodni.pl/lublin/nowa-fabryka-butow-w-lublinie-pracownikow-musza-szukac-na-ukrainie,n,1000186993.html>, dostęp 12.07.2017.

Product innovation performance and its circumstances: the case of Protektor S.A.

Summary

Nowadays, if a company wants to survive in the turbulent and competitive environment it must innovate. The analysis of subject-matter literature and findings of studies focused on innovation suggest that companies of different organisational set up representing diverse industries are very active in the field of innovation. Despite that, innovation is mainly associated with the hi-tech sector. The paper reviews definitions of innovation and their typology to discuss and analyse determinants of innovative activities of a selected company from outside of the hi-tech sector. The publication is a review that is cognitive by nature. Theoretical part was drafted based on the analysis of subject-matter literature and existing data, while the cognitive part of the paper contains the case study. The publication has demonstrated that a company from the so called low-tech sector may also be innovative and the scope and type of implemented innovation depend on factors connected with both internal organisation and external conditions in its environment.

Keywords: innovation, product innovation, factors, circumstances
