

Łukasz Żabski

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Katedra Ekonomiki i Organizacji Gospodarki Żywnościowej
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4333-9181>

Tomasz Woźniak

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
Kolegium Ekonomiczno-Społeczne
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4302-0349>

Strategia dywersyfikacji produktowej na przykładzie marki Wielton AGRO

Streszczenie

Dywersyfikacja jest jedną z podstawowych strategii rozwoju przedsiębiorstw, opierającą się na rozszerzeniu zakresu i skali swojej działalności. Jednym z jej rodzajów jest dywersyfikacja produktowa polegająca na wprowadzeniu nowych, dotychczas niewytwarzanych wyrobów/usług, realizowanych z wykorzystaniem dotychczasowych lub/i odmiennych technologii, zaspokajających inne potrzeby niż wyroby/usługi obecne. Celem artykułu jest przedstawienie istoty i znaczenia strategii dywersyfikacji produktowej w sektorze produkcji maszyn rolniczych na przykładzie marki Wielton AGRO należącej do grupy kapitałowej Wielton S.A. Na podstawie przeprowadzonych studiów literaturowych z zakresu strategii przedsiębiorstw zdefiniowano dywersyfikację i dywersyfikację produktową. Następnie opisano rynek nowych naczep rolniczych w Polsce. W dalszej kolejności scharakteryzowano markę Wielton AGRO oraz wykonano analizę strategiczną obejmującą makrootoczenie i mikrootoczenie. Do analizy makrootoczenia wykorzystano metodę PEST/EL, mikrootoczenia – macierz BCG. Przeprowadzone analizy dowiodły, że przyjęta i realizowana strategia dywersyfikacji produktowej marki Wielton AGRO pozwoliła zwiększyć realny potencjał rozwojowy Wielton S.A.,

jak i całej grupy kapitałowej, poprzez zaoferowanie nowych przyczep rolniczych dopasowanych do oczekiwań i wymagań klientów. Ponadto umożliwiła dywersyfikację źródeł przychodów oraz umocniła pozycję marki Wielton na rynku krajowym i zagranicznym, głównie poprzez znaczny udział eksportu nowych produktów.

Słowa kluczowe: dywersyfikacja, strategia dywersyfikacji produktowej, Wielton AGRO, agrobiznes
Kody klasyfikacji JEL: L21, L22, L23, Q13

1. Wprowadzenie

Jedną z podstawowych strategii współczesnych przedsiębiorstw jest dywersyfikacja. Polega ona na rozproszeniu działalności na wybranych obszarach, poprzez m.in. wchodzenie w odmienne sektory i branże, wprowadzanie nowych produktów na obecnych i nowych, dotychczas nieobsługiwanych rynkach.

Dywersyfikacja jest strategią niejednorodną, a przedsiębiorstwa zazwyczaj nie mają niezbędnego potencjału (np. finansowego, organizacyjnego czy kadrowego) do jednoetapowego jej wdrożenia i realizacji, w związku z czym wprowadzana jest stopniowo w zależności od zdolności adaptacyjnych i możliwości implikowania zmian. Rozwój przedsiębiorstwa oparty na strategii dywersyfikacji prowadzi do zmian w sposobie zarządzania przedsiębiorstwem, ale i w jego strukturze finansowej. Dywersyfikacja, jak pokazują to liczne badania naukowe, może być źródłem wielu sukcesów, jak również porażek przedsiębiorstwa. Jednocześnie jest ona najczęściej wybieraną drogą rozwoju przedsiębiorstw. Wśród producentów maszyn dla rolnictwa na polskim rynku można dostrzec dominację strategii dywersyfikacji produktowej opartej na rozszerzaniu gamy produktowej oferowanych wyrobów pod jedną marką.

Akcesja Polski do Unii Europejskiej stała się bodźcem do przemian polskiego rolnictwa i wsi. Znaczny wzrost inwestycji w gospodarstwach rolnych powoduje zainteresowanie tym sektorem u przedsiębiorstw niezwiązanych dotychczas bezpośrednio z rolnictwem. Jednym z przykładów takiego przedsiębiorstwa jest Wielton S.A., który w 2009 r. w ramach dywersyfikacji produktowej wszedł do sektora rolnictwa pod marką Wielton AGRO. Uzyskano efekt synergii poprzez wykorzystanie doświadczenia oraz znajomości procesów technologicznych na rynku naczep i przyczep transportowych. Ponadto dotychczasowa infrastruktura, własne *know-how*, doświadczona kadra, sprawdzeni dostawcy – to wszystko wpłynęło na niskie koszty wejścia do nowego sektora, zapewniając jednocześnie wysoki zysk.

Celem artykułu jest przedstawienie istoty i znaczenia strategii dywersyfikacji produktowej w sektorze produkcji maszyn rolniczych na przykładzie marki Wielton AGRO należącej do grupy kapitałowej Wielton S.A.

W realizacji tego celu zostały przeprowadzone studia literaturowe z zakresu strategii rozwoju przedsiębiorstw, funkcjonowania sektora rolniczego oraz metod i narzędzi wykorzystywanych do analizy strategicznej. Przeprowadzono także badania własne metodą *case*

study, dotyczące zasadności zastosowania strategii dywersyfikacji produktowej w sektorze rolniczym. W części teoretycznej zdefiniowano i przedstawiono istotę strategii dywersyfikacji produktowej. Z kolei w części empirycznej, na podstawie dokumentów opublikowanych przez grupę kapitałową Wielton S.A., zaprezentowano główne elementy strategii dywersyfikacji produktowej marki Wielton AGRO. Następnie przeprowadzono analizę strategiczną obejmującą otoczenie zewnętrzne (makrootoczenie) i otoczenie konkurencyjne (mikrootoczenie) marki Wielton AGRO. Do analizy makrootoczenia wykorzystano metodę PEST rozszerzoną o czynnik prawny i środowiskowy (PEST/EL). W badaniu mikrootoczenia wykorzystano macierz Boston Consulting Group (BCG).

2. Istota strategii dywersyfikacji produktowej

Strategia dywersyfikacji należy do najczęściej wybieranych strategii rozwoju przedsiębiorstw. W literaturze przedmiotu wskazywana jest jako źródło wielu znaczących sukcesów, ale jednocześnie wielu porażek [Pierścionek, 2011, s. 335–340; Zakrzewska-Bielawska, 2009, s. 180]. Od lat 50. XX w. trwają dyskusje między jej zwolennikami a sceptykami dotyczące zasadności i istotności dywersyfikacji w rozwoju przedsiębiorstw oraz umacniania pozycji konkurencyjnej. Jednocześnie obie strony zgodnie wskazują, że jest ona praktycznie nieuniknioną konsekwencją wzrostu działalności przedsiębiorstwa [Pieniacka, 2016, s. 112].

Dywersyfikacja rozumiana jest zazwyczaj jako równoczesne działanie przedsiębiorstwa w kierunku nowych rynków i produktów. Zaimplementowanie jej związane jest ze zdobyciem nowej wiedzy, umiejętności i zasobów. Może być realizowane przy wykorzystaniu własnych sił przedsiębiorstwa, zakup licencji (*know-how*) i/lub poprzez fuzje, przejęcia, zawiązywanie aliansów strategicznych i/lub dołączanie do nich [Budzisz, 2008, s. 68].

Istnieje wiele motywów i przesłanek do wprowadzania dywersyfikacji. Bez wątpienia stwarza ona realne zdolności osiągnięcia pozytywnych efektów, do których należą przede wszystkim: wzrost bezpieczeństwa ekonomicznego i finansowego przedsiębiorstwa, efektywniejsze i racjonalniejsze gospodarowanie zasobami, zwiększenie tempa rozwoju i wzrostu oraz wzmocnienie potencjału rozwojowego [Pierścionek, 2003, s. 360].

Oczywiste jest, że wprowadzenie dywersyfikacji może spowodować wystąpienie negatywnych efektów, jak np. ryzyko zatracenia podstawowej specjalizacji przedsiębiorstwa wpływającej na jej renomę oraz tożsamość, czy kwestie finansowo-organizacyjne – koszty związane z analizą i segmentacją rynku, z wejściem na nowy rynek, pozyskaniem nowych dostawców [Zakrzewska-Bielawska, 2009, s. 185; Pierścionek, 2003, s. 360].

W literaturze przedmiotu występuje kilka podziałów strategii dywersyfikacji stworzonych wg odmiennych kryteriów klasyfikacji. Jako pierwszy typologię strategii zaproponował Ansoff. Oparł ją na kryterium synergii rynkowej, technologicznej oraz finansowej [Janiuk, 2018, s. 162–164; Olszewska, 2008, s. 169–170; Jemielniak, Latusek-Jurczak, 2014, s. 83–84]. Innym kryterium wyodrębnienia jest klasyfikacja proponowana przez grupę Strategor,

opierająca się na kryterium geograficznym, sektorach działalności, a także atrakcyjności segmentu strategicznego i pozycji konkurencyjnej organizacji w pierwotnej dziedzinie działalności [Olszewska, 2008, s. 169–170]. Można również spotkać inne kryteria wyodrębniania strategii dywersyfikacji, takie jak: obszar, stopień rozproszenia, głębokość czy metoda dywersyfikacji. Podziały strategii dywersyfikacji nie są zamknięte, są „płynne”, a poszczególne sklasyfikowane strategie mogą przenikać w inne kategorie.

Badania przeprowadzone przez Janiuka [2018] wykazały, że firmy z sektora rolniczego najczęściej wykorzystują strategię dywersyfikacji produktowej, polegającej na rozszerzeniu gamy wyrobów w ramach jednego sektora poprzez wprowadzenie nowych produktów lub tych samych wytworzonych w innej technologii.

Ten rodzaj strategii, obok strategii dywersyfikacji przestrzennej (geograficznej) należy do podstawowych koncepcji rozwoju przedsiębiorstwa. W przypadku dywersyfikacji przestrzennej przedsiębiorstwo, na podstawie wyników analizy rynku oraz segmentacji, wchodzi z produktem na nowe rynki – najpierw krajowe, później zagraniczne, wraz ze wzrostem pozycji rynkowej i możliwości finansowych. Z kolei dywersyfikacja produktowa polega na opracowaniu, wdrożeniu i sprzedaży nowych produktów pokrewnych wobec dotychczasowego (pierwotnego) produktu, który okazał się sukcesem, a następnie na wprowadzaniu na rynek produktów niepokrewnych [Flejterski, Porada-Rochoń, 2014, s. 638]. Wybór opcji strategicznej powinien być podjęty na podstawie analizy przedmiotu działalności przedsiębiorstwa, możliwości produkcyjnych, warunków rynkowych czy też analizy posiadanego i docelowego portfela produktowo-usługowego.

Główną zaletą implementacji strategii dywersyfikacji produktowej jest przede wszystkim możliwość pozyskania wielu źródeł przychodu ze sprzedaży poszczególnych produktów, a także poszerzenie portfela produktów przedsiębiorstwa, rozszerzenie zasięgu działalności oraz ograniczenie ryzyka działalności [Yiğit, Tür, 2012, s. 119; Capar i in., 2015 s. 13]. W szczególności rozproszenie działalności przedsiębiorstwa na wiele branż i produktów może wpływać istotnie na łagodzenie potencjalnych skutków negatywnych zjawisk w otoczeniu rynkowym.

Warto dodać, że badania dotyczące wyboru kierunku rozwoju MSP w Polsce spośród dywersyfikacji przestrzennej i dywersyfikacji produktowej (branżowej) dowiodły, że częściej wybierana jest strategia dywersyfikacji przestrzennej przez podmioty wyspecjalizowane lub o dominującym udziale jednego sektora, które ponadto rozszerzały zakres geograficzny swojej działalności, w tym również na rynki zagraniczne [Mierzejewska, Sopińska, 2017, s. 285].

Ciekawym, choć wykraczającym poza ramy niniejszego artykułu, jest zagadnienie roli pozycjonowania marki przedsiębiorstwa w realizacji strategii dywersyfikacji produktowej [Vargas, 2016, s. 26]. Marka jako zasób niematerialny przedsiębiorstwa przy odpowiednim zarządzaniu zapewnia pozycjonowanie nowych produktów w świadomości klientów i tym samym poprawia pozycję oferty produktowej kierowanej na dany segment rynku.

3. Rynek nowych przyczep dla rolnictwa w Polsce

Warunki środowiskowe (jakość gleb, warunki meteorologiczne), polityka, koniunktura gospodarcza, zbiór wartości i przekonań wśród rolników oraz kooperujących z nimi przedsiębiorców powodują, że sektor rolniczy cechuje się dużą zmiennością lokalną, regionalną, jak i międzynarodową.

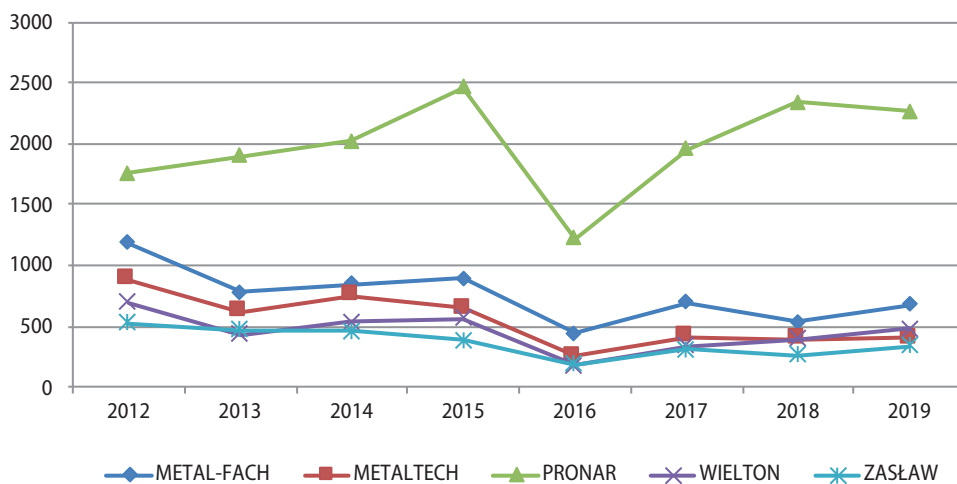
Wielkość popytu na sprzęt rolniczy jest w rzeczywistości realnym odzwierciedleniem siły nabywczej gospodarstw rolnych, jak i pośrednio ich zdolności oraz możliwości modernizacji. Dynamiczny rozwój rynku maszyn rolniczych (w tym i rynku przyczep) w Polsce zaczęto obserwować wraz z wejściem Polski do Unii Europejskiej (UE), głównie w wyniku wdrażania zasad wspólnej polityki rolnej (WPR) oraz uruchomienia wsparcia rolnictwa (m.in. programów nakierowanych na modernizację gospodarstw rolnych).

Na polskim rynku przyczep dla sektora rolniczego występuje 15 znaczących producentów, tj.: Agromet Pilmet, Auto-Tech, Fliegl, Gomar, Joskin, Mar-Pol, Meprozet, Metal-Fach, Metaltech, Pomot, Pronar, Ursus, Wielton, Wodziński, Zasław [CEPiK, topagrar.pl].

W Polsce w latach 2012–2019 sumarycznie zarejestrowano 46 073 sztuk nowych przyczep. Liderem jest producent Pronar (15 933 szt. zarejestrowanych przyczep), następnie Metal-Fach (6067), Metaltech (4376), Wielton AGRO (3630) oraz Zasław (2943 szt.) [CEPiK]. Na rysunku 1 zaprezentowano liczbę zarejestrowanych przyczep przez pięciu czołowych producentów w latach 2012–2019.

Należy zauważyć, że w samym tylko 2019 r. zarejestrowano w Polsce 1474 szt. przyczep o ładowności poniżej 6 t, 594 szt. o ładowności 6–8 t, 595 szt. 8–10 t, 993 szt. 10–12 t, 432 szt. 12–14 t, 107 szt. 14–16 t, 159 szt. przyczep o tonażu powyżej 16 t oraz 716 szt. przyczep do bel, sumarycznie 5070 szt. [CEPiK].

Rysunek 1. Liczba rejestracji przyczep w Polsce w latach 2012–2019 przez czołowych producentów



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z CEPiK.

Sprzedaż sprzętu rolniczego uzależniona jest przede wszystkim od źródeł możliwości finansowania z funduszy unijnych oraz dostępności kredytów. Spadek sprzedaży (rejestracji) nowych przyczep rolniczych w 2016 r. wynika z ograniczenia przez rolników inwestycji w związku z wdrażaniem działań w ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich (PROW) na lata 2014–2020 [Seliwiak, 2016]. Jednocześnie do czynników kształtujących rynek przyczep dla rolnictwa, jak i całego sektora, należy zaliczyć:

- liczbę gospodarstw i ich powierzchnię, np. w Polsce wg danych GUS w 2018 r. było ponad 1401 tys. gospodarstw powyżej 1 ha, z czego w grupie obszarowej 1–4,99 ha znajdowało się aż ok. 734 045 tys. gospodarstw, w grupie 5–9,99 ha ok. 314 965 tys., 10–14,99 ha 142 021 tys., 15–19,99 ha 70 596 tys., 20–49,99 ha 105 537 tys. oraz powyżej 50 ha 34 107 tys. gospodarstw. Średnia powierzchnia użytków rolnych gospodarstwa rolnego wyniosła 10,29 ha [stat.gov.pl],
- częstotliwość wymiany sprzętu w parku maszynowym (zastępowalność nowym sprzętem),
- możliwości uzyskania dotacji na zakup maszyn,
- dostępność kredytów, leasingów, najmów długoterminowych,
- warunki meteorologiczne (urodzaj/nieurodzaj),
- poziom cen i jakość dostępnych maszyn (przyczep),
- dopasowanie oferty do potrzeb klientów.

4. Dywersyfikacja produktowa na przykładzie marki Wielton AGRO – *case study*

4.1. Charakterystyka marki Wielton AGRO

Wielton S.A. należy do grupy kapitałowej Wielton. Jest nowoczesnym i innowacyjnym przedsiębiorstwem, zarządzanie opiera na szerokiej gamie globalnie stosowanych systemów. Strategicznie istotny jest system ciągłego doskonalenia zaimplementowanych narzędzi i metod w procesach produkcyjnych, projektowych, finansowych i sprzedażowych. Jednocześnie rozwijana jest również „własna myśl technologiczna”, co polega m.in. na optymalizacji procesów produkcyjnych, wprowadzaniu przyczep i naczep o mniejszej masie własnej czy lepszych parametrach aerodynamicznych.

Strategia rozwoju grupy kapitałowej Wielton w aspekcie ekspansji na rynki zagraniczne bazuje na tzw. multibrandingu, czyli rozwoju przedsiębiorstwa poprzez przejmowanie silnych lokalnych marek (przedsiębiorstw), w wyniku czego dochodzi do wzajemnego wspierania i uzupełniania się marek, przy jednoczesnym rozszerzaniu portfolio całej grupy.

Wielton S.A. pełni rolę koordynatora działalności posiadanych spółek oraz prowadzi zintegrowane działania marketingowe i reklamowe na wszystkich rynkach, na których jest obecna grupa.

Wielton AGRO z siedzibą w Wieluniu powstał w 2009 r. jako część grupy kapitałowej Wielton w ramach postępującej dywersyfikacji produktowej. Stworzenie marki należy niewątpliwie utożsamiać z wypełnieniem luki w portofolio Wielton, jak również z niskimi kosztami wejścia do nowego sektora ze względu na posiadane zaplecze techniczne, doświadczoną kadre, sprawdzonych dostawców – wykorzystano efekt synergii, oraz tendencją do realnego wzrostu wartości sektora rolniczego zarówno w Polsce, jak i za granicą. Celem stworzenia marki Wielton AGRO było zdobycie nowych, perspektywicznych i rozwijających się rynków zbytu oraz zwiększanie przychodów całej grupy Wielton.

Głównym przedmiotem działalności grupy Wielton, w tym i Wielton AGRO, jest dostarczanie na rynek naczep i przyczep transportowych. Wielton ma najszerszą ofertę wyrobów na rynku polskim zarówno w odniesieniu do krajowych, jak i do zagranicznych producentów. W gamie produktów Grupy znajduje się 12 rodzin pojazdów w 800 konfiguracjach [Wielton S.A., 2020].

Wielton AGRO oferuje przyczepy rolnicze o różnym zakresie ładowności. W ofercie znajduje się obecnie 26 typów produktów dedykowanych sektorowi rolniczemu, tj. cała gama przyczep dwuosiowych i trzyosiowych: przyczepy dwuosiowe z obrotnicą, przyczepy *long*, przyczepy tandem, przyczepy skorupowe, przyczepy skorupowe na koniska, przyczepy skorupowe na tridemie, platforma do przewozu bel słomy, wozy asenizacyjne, jednoosiowe i dwuosiowe wózki *dolly* przeznaczone do współpracy naczep samochodowych z ciągnikami rolniczymi. Spółki należące do grupy kapitałowej są w stanie elastycznie reagować na zapotrzebowanie klientów, tj. montować dodatkowe i niestandardowe wyposażenie zgodnie ze specyfiką określoną przez klienta.

Wizją Grupy Wielton i tym samym jej podmiotów zależnych w ramach powiązań właścicielsko-kapitałowych jest pozycja lidera na wszystkich kluczowych rynkach działania wraz z mocną pozycją w pierwszej dziesiątce producentów przyczep i naczep na rynku globalnym, przy posiadaniu w ofercie pełnej gamy produktów i osiągnięciu sprzedaży na poziomie 25 tys. sztuk w 2020 r. [Wielton.pl, 2020].

Z kolei misją Grupy Wielton, jak i wszystkich spółek oraz marek wchodzących w jej skład, jest tworzenie i dostarczanie najlepszych rozwiązań transportowych [Wielton Group, 2020].

Wielton AGRO realizuje cele strategiczne sformułowane dla całej grupy kapitałowej, jednocześnie dążąc do wyznaczonych celów w ramach własnego sektora, do których należy zaliczyć:

- dalsze poszerzanie oferty asortymentowej dostosowanej do specyfiki danych rynków,
- ekspansję na rynki, na których Grupa Wielton S.A. ma już silną pozycję, m.in. we Francji,
- dywersyfikację geograficzną, np. na rynek japoński [Top Agrar, 2020].

Wielton AGRO z roku na rok umacnia swoją pozycję na rynku polskim. Od 2016 r. udział marki w rynku krajowym stale wzrasta z 6,0% do 8,9% w 2019 r. [Wielton S.A., 2020]. Dowodem czołowej pozycji Wielton AGRO wśród producentów przyczep – poza danymi o sprzedaży krajowej – są również informacje o eksporcie. Wielton AGRO w 2018 r. sprzedał 972 szt. przyczep, z czego ponad połowa, tj. 568 szt. (58,4% produkcji) została wyeksportowana. W 2019 r. nastąpił znaczący wzrost sprzedaży przyczep rolniczych, wynoszącej ostatecznie

1217 szt., co stanowi przyrost o 25,2% w stosunku do 2018 r. Większa ich część, tj. 683 sztuki (56,1% produkcji) trafiła na eksport. Produkty AGRO w 2019 r. stanowiły 10,8% sprzedaży Wielton S.A. ogółem (5,8% grupy kapitałowej Wielton), a przychody ze sprzedaży wyniosły 73 871 tys. PLN [Wielton S.A., 2020]. Należy podkreślić, że przychody ze sprzedaży stale wzrastały. Dla porównania w 2016 r. wyniosły 39 777 tys. PLN, a już w 2018 r. 52 299 tys. PLN.

Warto również dodać, że inwestycje w badania i rozwój stanowią jeden z priorytetowych elementów strategii działania. Grupa Wielton współpracuje z instytucjami oraz uczelniami w Polsce i za granicą.

4.2. Analiza strategiczna marki Wielton AGRO

W celu analizy i oceny zasadności wykorzystania strategii dywersyfikacji produktowej w Wielton AGRO postanowiono dokonać analizy strategicznej obejmującej otoczenie dalsze (makrootoczenie) oraz otoczenie bliższe (mikrootoczenie). Do analizy wykorzystano dane pochodzące z Centralnej Ewidencji Pojazdów i Kierowców (CEPiK) oraz ogólnodostępne dane, m.in. z raportów okresowych publikowanych przez poszczególnych producentów.

Do analizy makrootoczenia wykorzystano metodę PEST/EL.

Metoda PEST/EL (inaczej generalna segmentacja otoczenia) jest najczęściej stosowaną, stosunkowo łatwą w użyciu metodą określenia i identyfikacji kluczowych czynników otoczenia dalszego przedsiębiorstwa. Wykorzystywana jest do diagnozy aktualnych, jak i prognostycznych potencjalnych szans oraz zagrożeń pochodzących z makrootoczenia.

Nazwa pochodzi od akronimów nazw czynników otoczenia poddawanych badaniu, tj.: polityczne (*political*), ekonomiczne (*economic*), społeczne (*social*), technologiczne (*technological*). W rozszerzonych postaciach analizy dodatkowo brane są pod uwagę również czynniki środowiskowe (*environmental*) – nazwa analizy PEST/E, jak i prawne (*law*) – PEST/EL. Istotą metody jest możliwość określenia, rozpoznania i analizy podstawowych sfer makrootoczenia (czynników makroekonomicznych), które mają bądź mogą mieć znaczący wpływ na przedsiębiorstwo, jak również jego strategię funkcjonowania.

Czynniki w analizie PEST/EL zazwyczaj w pewnym stopniu się pokrywają. Nowe zdarzenia, wszelkie zmiany i przeobrażenia wpływają na modyfikację dynamiki i relacji między czynnikami, w wyniku czego następuje redefinicja granic sektorów oraz rynków, a tym samym możliwości konkurowania na nich.

W analizie makrootoczenia Wielton AGRO dokonano rozszerzenia podstawowych czynników metody PEST ze względu na dostrzeżenie istotności czynników prawnych oraz środowiskowych w działalności na rynku.

W pierwszym etapie badania określono najistotniejsze czynniki dla każdego z analizowanych obszarów (tabele 1–6). Następnie na podstawie dokonanych analiz rynku producentów sprzętu rolniczego oraz wiedzy i doświadczenia autorów ustalono poziom oddziaływania każdego czynnika na organizację, wykorzystując skalę punktową od 1 do 5, gdzie 1 oznacza

ocenę bardzo niską, natomiast 5 ocenę bardzo wysoką. Ostatecznie zsumowano częściowe oceny dla analizowanych obszarów otoczenia i dokonano podsumowania wyników.

Tabela 1. Zestawienie czynników politycznych

Obszar otoczenia: polityczne			
L.p.	Czynnik	Charakterystyka/komentarz	Ocena
1.	Stabilność władzy i polityki państwa	Gwarancja realizacji obranych celów, kierunków – bezpieczeństwo inwestycyjne	5
2.	Kreowanie polityki zagranicznej	Ułatwianie dostępu do rynków zagranicznych Migracje ludności	3
3.	Działania promocyjne zagraniczne	Promocja przedsiębiorstwa w ramach kampanii rządowych wspierających polskie przedsiębiorstwa	1
4.	Działania na rzecz rozwoju przedsiębiorstw	Wprowadzanie zachęt poprzez stosowne regulacje	2
5.	Stosunki z innymi państwami	Rozwój bądź ograniczenia możliwości współpracy zagranicznej	5
6.	Relacje z UE	Dotacje na rozwój przedsiębiorstwa, np. Centrum Badawczo-Rozwojowego w Wieluniu Podnoszenie kwalifikacji kadry Kreowanie regulacji prawnych Wielkość dotacji na modernizację rolnictwa	5
7.	Nakłady państwa na badania i rozwój	Rozwój Centrum Badawczo-Rozwojowego w Wieluniu	5
Średnia ocena			26/35

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Zestawienie czynników ekonomicznych

Obszar otoczenia: ekonomiczne			
L.p.	Czynnik	Charakterystyka/komentarz	Ocena
1.	Stopa bezrobocia	Fluktuacje w kapitale ludzkim przedsiębiorstwa	1
2.	Kursy walut	Kreowanie możliwości rozwoju eksportu wyrobów i importu surowców oraz półproduktów	4
3.	Ceny paliw, energii, surowców i ziemi	Kreowanie kosztów produkcji – fluktuacje finansowe dla przedsiębiorstwa, jak i jego otoczenia (dostawców, odbiorców, konkurentów)	4
4.	Poziom inwestycji	Wydatki państwa na rozbudowę infrastruktury, przemysłu	2
5.	Poziom rozwoju rynku	Poziom wysycenia rynku Realne możliwości nabywania wyrobów przez klientów Liczba konkurentów w sektorze	5
6.	Dostępność kredytów	Ograniczenie lub wzrost możliwości inwestycyjnych w przedsiębiorstwo Wzrost możliwości rozwojowych (inwestycyjnych) odbiorców	3
7.	Poziom i tempo rozwoju gospodarczego	Reakcja przedsiębiorstwa na potrzeby rynku – wpływ na popyt i podaż	3
8.	Inflacja/deflacja	Zmiany wartości nabywczej pieniądza – zmiany w koniunkturze gospodarczej	3
Średnia ocena			25/40

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3. Zestawienie czynników społecznych

Obszar otoczenia: społeczne			
L.p.	Czynnik	Charakterystyka/komentarz	Ocena
1.	Styl życia	Chęć podejmowania własnych działalności gospodarczych	1
2.	Bogacenie – pauperyzacja	Wzrost bogactwa przekłada się na możliwości i częstotliwość wymiany parku maszynowego	3
3.	Poziom wykształcenia	Możliwości zwiększania wykwalifikowanej kadry Wyższe wykształcenie rodzi zwiększone oczekiwania płacowe	3
4.	Wymagania i oczekiwania odbiorców	Wzrost wymagań i oczekiwań produktów dotyczących wyrobu, jak i sprzedaży, serwisu, obsługi pogwarancyjnej, programów leasingowych oraz najmów długoterminowych i wypożyczenia sprzętu	4
5.	Demografia	Przełożenie na możliwości kadrowe (wiek, kategorie zawodowe)	1
6.	Ruchy migracyjne	Dostępność kadry (czas zatrudnienia – krótko, długoterminowe)	3
7.	Nawyki konsumenckie	Przywiązanie do marki Wybór między używanym a nowym sprzętem	3
8.	Etos pracy	Nastawienie kadry na cele przedsiębiorstwa	3
Średnia ocena			21/40

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4. Zestawienie czynników technologicznych

Obszar otoczenia: technologiczne			
L.p.	Czynnik	Charakterystyka/komentarz	Ocena
1.	Nowe rozwiązania organizacyjne	Rozwój i rozszerzanie współpracy z innymi przedsiębiorstwami Zastosowania outsourcingu dla działów pobocznych	3
2.	Poziom technologiczny	Wykorzystanie Centrum Badawczo-Rozwojowego w Wieluniu do tworzenia nowych rozwiązań Konieczność monitorowania i analizy rozwiązań technologicznych na rynkach	5
3.	Innowacyjność i nowoczesność	Nowoczesne, innowacyjne rozwiązania poza korzyściami dot. czasu i jakości produkcji oraz wykorzystania zasobów przekładają się na wizerunek przedsiębiorstwa	5
4.	Szybkość transferu nowoczesnych technologii	Wprowadzanie dostępnych technologii wcześniej niż konkurencja	4
5.	Komputeryzacja	Techniki komputerowe na każdym etapie produkcji i zarządzania	4
6.	Rozwój systemów i metod dystrybucji	Bezpośrednia sprzedaż – tworzenie własnych kanałów dystrybucji	5
7.	System obiegu informacji	Nowe metody tworzenia relacji z klientami Zwiększenie i poprawa jakości przepływu informacji wewnątrz organizacji	3
Średnia ocena			29/35

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5. Zestawienie czynników środowiskowych/ekologicznych

Obszar otoczenia: środowiskowe/ekologiczne			
L.p.	Czynnik	Charakterystyka/komentarz	Ocena
1.	Wzrost świadomości ekologicznej	Wymagania odbiorców, aby wyroby i proces ich produkcji uwzględniały w jak największym stopniu dobro i poszanowanie środowiska	1
2.	Działania prośrodowiskowe	Działania przedsiębiorstwa na rzecz środowiska podyktowane względami społecznymi	2
3.	Programy chroniące środowiskowo	Wprowadzanie stosownych norm zgodnych z regulacjami prawnymi w przedsiębiorstwie Wykorzystanie nawozów naturalnych w biogazowniach Wzrost nawożenia mineralnego kosztem nawożenia nawozami naturalnymi	2
4.	Zmiany agrotechniki	Zagospodarowanie resztek poźniwnych na polu – brak transportu słomy	2
Średnia ocena			7/20

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 6. Zestawienie czynników prawnych

Obszar otoczenia: prawne			
L.p.	Czynnik	Charakterystyka/komentarz	Ocena
1.	Bariery celne, handlowe i inne	Ograniczone możliwości rozwoju eksportu wyrobów i importu surowców oraz półproduktów – ograniczone możliwości rynkowe	5
2.	Polityka podatkowa	Bodziec do rozwoju i wzrostu przedsiębiorstwa bądź do szukania i redukcji kosztów związanych z podatkami	4
3.	Przepisy w zakresie zatrudniania i zwalniania	Możliwości dostosowania kadry do realnych potrzeb w danym momencie	2
4.	Przepisy w zakresie płacy minimalnej	Zwiększanie płacy minimalnej docelowo przekłada się na całkowity wzrost wynagrodzeń	2
5.	Przepisy ochrony patentów, licencji	Ochrona własnych wynalazków i rozwiązań Brak możliwości zastosowania patentów stworzonych przez konkurencję	2
6.	Przepisy dotyczące prowadzenia działalności gospodarczej	Powstawanie lokalnej konkurencji, jak i potencjalnych podwykonawców	2
Średnia ocena			17/30

Źródło: opracowanie własne.

Analiza makrootoczenia pozwoliła na zdiagnozowanie kluczowych czynników zewnętrznych mogących oddziaływać na Wielton AGRO i następnie na dokonanie oceny ich znaczenia dla dalszego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Maksymalna ocena analizowanych obszarów wyniosła: 20 dla czynnika środowiskowego, 30 dla obszaru prawnego, 35 dla politycznego i technologicznego, 40 dla społecznego oraz ekonomicznego. Najniższą średnią ocenę uzyskano dla obszaru środowiskowego/ekologicznego, co oznacza, że czynniki/zjawiska z tego obszaru w najniższym stopniu oddziałują na Wielton AGRO. Natomiast najwyższe średnie w analizie wystąpiły w obszarze technologicznym i politycznym, otrzymując odpowiednio

średnie ocen 29 oraz 26. Bezsprzecznie obszary z największą średnią w najwyższym stopniu wpływają na analizowany podmiot, zarówno bezpośrednio, jak i pośrednio, a tym samym powinny być szczególnie obserwowane oraz badane przez kadrę zarządzającą.

W analizie otoczenia bliższego (mikrootoczenia) Wielton AGRO posłużono się metodą portfelową BCG, ponieważ zdaniem autorów metoda ta pozwala na ocenę możliwości rozwojowych marki oraz jej produktów i tym samym określenie pozycji strategicznej na rynku maszyn rolniczych.

Macierz wzrostu/udziału stworzona przez firmę Boston Consulting Group (BCG) dedykowana jest do analizy struktury portfela produktów, przede wszystkim do oceny równowagi w aspekcie uzyskiwania stabilnych zysków w długiej perspektywie czasowej, przedsiębiorstw złożonych, zdywersyfikowanych, składających się z pewnej liczby przedsiębiorstw/marek wytwarzających różnorodne produkty (bądź grupy produktów).

Wnioski z analizy macierzy BCG stanowią ocenę struktury portfela działalności przedsiębiorstwa. Ponadto obrazują kierunkowe zmiany tej struktury. Jednocześnie macierz BCG może posłużyć do szacowania atrakcyjności poszczególnych segmentów rynku.

Podstawowe założenie, na którym opiera się macierz BCG, stanowi zależność zdolności przedsiębiorstw do generowania zysków od tempa wzrostu danego rynku, jak i od udziału przedsiębiorstwa w rynku. W związku z tym założeniem macierzy BCG wyróżniane są cztery kategorie grup produktów/usług:

- „gwiazdy” – produkty (grupy produktów) stanowiące podstawę obecnego i przyszłego bytu przedsiębiorstwa. Charakteryzują się znaczącym udziałem w szybko wzrastającym rynku. Wyróżniają się relatywnie wysoką stopą zwrotu, przy czym wymagają znaczących nakładów finansowych (występuje możliwość braku nadwyżki),
- „dojne krowy” – produkty (grupy produktów) generujące znaczące dodatnie przepływy finansowe. Są wysoko dochodowe, a jednocześnie nie wymagają istotnych nakładów. Cechują się stabilną, ugruntowaną pozycją oraz znacznym udziałem w rosnącym rynku, na którym występuje silna konkurencja,
- „znaki zapytania” („dylematy”) – produkty (grupy produktów) mające niski udział we wzrastającym rynku. Generują niskie dochody. W perspektywie długookresowej mogą się stać „gwiazdami” bądź „kulami u nogi”,
- „psy” („kule u nogi”) – produkty (grupy produktów) o znikomym, marginalnym udziale w powolnie wzrastającym rynku. Cechują się niską dynamiką wzrostu, małymi dochodami i zyskami (bądź stratami). Pozycja konkurencyjna produktu jest słaba, stanowi rezultat przegranej walki. Do chwili uzyskiwania nadwyżki finansowej można je utrzymywać, docelowo należy jednak rozważyć zaniechanie bądź likwidację produkcji [Pierścionek, 2012, s. 146–149; Gierszewska, Romanowska, 2009, s. 155–157].

Ulokowanie poszczególnych produktów w macierzy BCG umożliwia podjęcie decyzji o wyborze jednej z rekomendowanych strategii rynkowych, tj.:

- strategii agresywnej – polegającej na podejmowaniu wszelkich możliwych działań prowadzących do zwiększenia udziału w rynku,

- strategii defensywnej – opartej na podejmowaniu działań zapewniających utrzymanie dotychczasowej pozycji na rynku,
- strategii zniw – opierającej się na maksymalnej intensyfikacji eksploatacji rynku, przy jednoczesnych działaniach przygotowujących przedsiębiorstwo do opuszczenia rynku,
- strategii ucieczki – prowadzącej docelowo do rezygnacji z rynku (wycofania się) [Pierścionek, 2012, s. 146–149; Pierścionek, 2003, s. 143–147].

Macierz BCG dla portfela produktów należących do marki Wielton AGRO opracowano na podstawie danych Centrali Ewidencji Pojazdów i Kierowców dotyczących liczby i modeli rejestrowanych przyczep w Polsce, pozyskanych z Polskiej Izby Maszyn i Urzędzeń Rolnych za pośrednictwem portalu Top Agrar. Dokonano segregacji danych rejestrowanych modeli przyczep przez poszczególnych producentów w latach 2018 i 2019 ze względu na ładowność, tj. < 6 t, 6–8 t, 8–10 t, 10–12 t, 12–14 t, 14–16 t, 16 < t oraz przyczepy do przewozu bel (PDB). Następnie zgodnie z założeniami teoretycznymi metody zsumowano liczbę rejestrowanych przyczep w latach 2018 i 2019 przez poszczególnych producentów wg tonażu, obliczono procentowe zmiany w rynku (wzrost/spadek) dla poszczególnych ładowności przyczep oraz udział w rynku, oznaczający stosunek udziału badanego przedsiębiorstwa (marki) do udziału największego konkurenta (Wielton AGRO do Pronar). Otrzymane wyniki przedstawiono w tabeli 7.

Tabela 7. Dane wyjściowe do macierzy BCG

Przyczepy wg ładowności	Udział w rynku Wielton AGRO (%)	Udział w rynku największego konkurenta PRONAR (%)	Względny udział w rynku	Wzrost rynku (%)	Sprzedaż (szt.)
<6 t	0,13	51,02	0,00	5,00	1
6–8 t	12,31	34,68	0,35	–4,00	33
8–10 t	46,07	29,92	1,54	18,00	82
10–12 t	28,54	46,93	0,61	30,00	133
12–14 t	76,47	23,61	3,24	0,00	78
14–16 t	1,56	59,81	0,03	45,00	1
16 t <	204,00	15,72	12,98	61,00	51
PDB	24,69	55,45	0,45	9,00	98

Źródło: opracowanie własne.

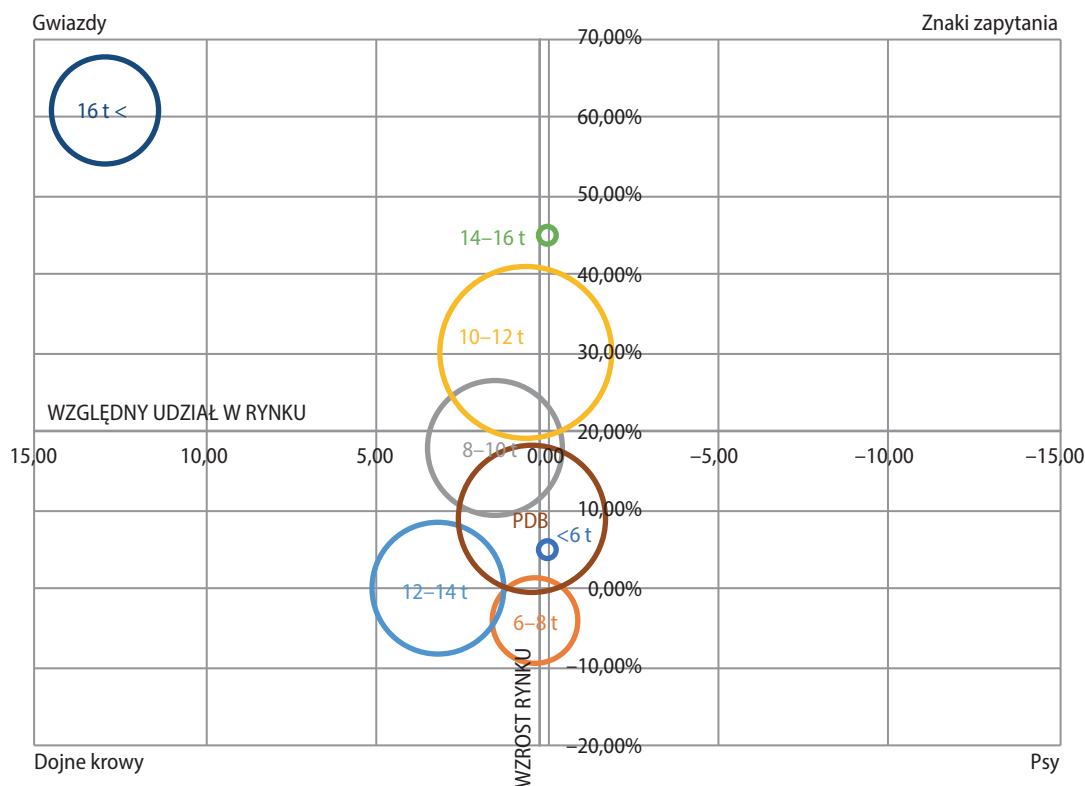
Macierz BCG przedstawiono na rysunku 2.

Na podstawie analizy komunikatów branżowych, z których wynika, że sektor rolniczy w ostatnich latach cechuje się wysokim tempem wzrostu z tendencją do dalszego wzrostu, średnia dynamika wzrostu na rynku przyczep i naczep w poniższej analizie wyniosła 20% (w stosunku rok 2018 do roku 2019).

W wyniku przeprowadzonej analizy stwierdzono, że przyczepy o tonażu poniżej 6 t należą do kategorii biznesowej „psy”, o ładowności 6–8 t, 8–10 t, 12–14 t oraz przyczepy do

przewozu bel (PdB) do kategorii „dojne krowy”. Przyczepy o ładowności 10–12 t oraz powyżej 16 t ładowności stanowią „gwiazdy”, natomiast o ładowności 14–16 t przynależą do kategorii biznesowej „znaki zapytania”.

Rysunek 2. Macierz BCG dla produktów Wielton AGRO



Źródło: opracowanie własne.

Wyniki analizy pozwalają zarekomendować odpowiednie strategie rynkowe wobec każdej z grup produktów znajdujących się w portfelu Wielton AGRO. Dla przyczep o ładowności poniżej 6 t optymalnym rozwiązaniem jest zastosowanie strategii żniw, polegającej na możliwie największym wykorzystaniu osiągniętej pozycji w celu generowania wyższej nadwyżki finansowej. Pomimo marginalnego udziału w rynku w tej kategorii ładowności Wielton AGRO, wolnego wzrostu rynku tego segmentu przyczep w stosunku do pozostałych, należy do momentu uzyskiwania nadwyżki finansowej z tego segmentu utrzymać tę kategorię przede wszystkim na potrzeby marketingowe, tj. szerokości posiadanej gamy asortymentowej.

Dla produktów znajdujących się w grupie produktowej „dojne krowy” (przyczepy o ładowności 6–8 t, 8–10 t, 12–14 t oraz przyczepy do przewozu bel PdB) powinno się zastosować strategię defensywną, tzn. działania prowadzące do utrzymania możliwie jak najdłużej czołowej pozycji na rynku, z jednoczesnymi próbami zwiększania jej. Uzyskana nadwyżka finansowa powinna być skierowana na maksymalne wspieranie rozwoju „znaków zapytania” oraz

dofinansowanie „gwiazd”. Prognostycznie takie działania powinny się przełożyć na umocnienie pozycji obecnych „gwiazd”, a także potencjalne wykreowanie „nowych gwiazd” z obecnych „znaków zapytania”. Jednocześnie należy inwestować w działania marketingowe.

Dwie ładowności przyczep, tj. o tonażu 10–12 t oraz powyżej 16 t, znalazły się w kategorii „gwiazdy”. Wykorzystując pozycję rynkową, należałoby zastosować strategię agresywną, polegającą na zdobyciu pozycji lidera na rynku. Dla Wielton AGRO przyczepy o ładowności 10–12 t na polskim rynku stanowią aktualnie najistotniejszą kategorię ładowności wytwarzanych przyczep – w 2019 r. zarejestrowano 133 sztuki. Jest to największa liczba w tej gamie asortymentowej. Wielton AGRO jest liderem na rynku w kategorii przyczep powyżej 16 t, dla której jednocześnie odnotowano największy wzrost rynku, wynoszący nieco ponad 60%. Przyszłościowo obie kategorie ładowności przyczep, głównie przy wzmocnionych działaniach marketingowych, powinny ewoluować do kategorii „dojnych krów”.

Produkty w kategorii „znaki zapytania/dylematy” prognostycznie mogą osiągnąć powodzenie na rynku. W ocenie autorów dla produktów w tej kategorii najlepsze jest zastosowanie strategii agresywnej. Dane źródłowe wskazują, że kategoria przyczep o ładowności 14–16 t odnotowuje istotny wzrost, aż 45%. Wielton AGRO w tej kategorii ładowności ma relatywnie niski udział w rynku w stosunku do największego konkurenta – firmy PRONAR. Zatem należałoby doinwestować te produkty, wykorzystując nadwyżkę finansową ze sprzedaży produktów o stabilnej pozycji na rynku (przede wszystkim produktów z kategorii „dojne krowy”), poprzez wzmocnienie działań marketingowych, by w rezultacie maksymalnie zwiększyć udział w wolumenie sprzedaży przyczep tej ładowności.

4.3. Rozwój strategii Wielton AGRO – realne możliwości ekspansji

Oceniając otrzymane wyniki, należy stwierdzić, że dalszy rozwój strategii dywersyfikacji Wielton AGRO powinien opierać się przede wszystkim na wykorzystaniu pozycji na rynkach, na których obecna jest już Grupa Wielton, poprzez tworzenie i rozwój sprzedaży z lokalnymi dealerami sprzętu rolniczego. Jednocześnie należy tworzyć portfolio dopasowane do realnych potrzeb, upodobań i przyzwyczajęń rolników na danych rynkach, np. rolnicy z Węgier, Czech czy Słowacji preferują przyczepy tandem, co wynika z wcześniejszych praktyk i powierzchni gospodarstw.

Warto zaznaczyć, że w gamie produktowej Wielton AGRO znajdują się tylko przyczepy transportowe. Portfolio konkurentów, np. Pronaru, Metal-Fachu, Metaltechu, jest dużo szersze. Najczęściej opierają oni strategię rozwoju na dywersyfikacji produktowej oraz branżowej. Z kolei Pronar jako największy producent przyczep na polskim rynku stosuje również strategię integracji pionowej.

Częstotliwość wymiany parku maszynowego w Polsce jest dość niska, zmniejszając się możliwości dofinansowania modernizacji gospodarstw oraz widoczne jest powolne nasyce-
nie rynku krajowego. Za jakiś czas należałoby podjąć próbę zdywersyfikowania produkcji

o maszyny rolnicze o niskim stopniu złożoności technicznej i technologicznej, np. podjąć produkcję pługów, agregatów do uprawy ścierniskowej, tj. wprowadzić dywersyfikację horyzontalną bazującą na renomie marki na rynku, jakości oraz zdobytych kontaktach biznesowych (sieci dealerów).

5. Podsumowanie

Strategia dywersyfikacji prowadzi do zwiększenia przez przedsiębiorstwo obszarów działalności i rozszerzenia portfela produktowo-usługowego. Realizowana jest głównie celem minimalizowania szeroko rozumianego ryzyka prosperowania, poprzez rozłożenie go na różne sektory i/lub produkty. Ponadto prowadzi do spadku zależności od podstawowego (pierwotnego) sektora działalności czy dotychczas oferowanej gamy produktów. Najistotniejszym celem strategii dywersyfikacji, niezależnie od jej rodzaju, jest realna możliwość zwiększania potencjału rozwojowego przedsiębiorstwa poprzez wykluczenie (bądź redukcję) popytowych ograniczeń rynku, charakterystycznych dla wyspecjalizowanych firm.

Warto podkreślić, że pochopne, nieprzemyślane wprowadzenie strategii dywersyfikacji może prowadzić do klęski przedsiębiorstwa. Obligatoryjnie decyzja o jej implementacji musi uwzględniać obecną sytuację na rynku i być dopasowana do realnych możliwości firmy.

Wielton AGRO jako marka oferująca produkty dla sektora rolniczego jest przykładem skutecznej strategii dywersyfikacji produktowej. Istotą strategii jest elastyczność portfela produktów i umiejętne dopasowanie go do realnych potrzeb danego rynku. Około 55% wyprodukowanych przyczep przeznaczane jest na eksport. Produkty trafiają na różnorodne rynki zagraniczne, na których odbiorcy wykazują odmienne preferencje i upodobania.

Zaimplementowanie strategii dywersyfikacji produktowej przez Wielton AGRO wpłynęło na wzrost potencjału rozwojowego. Potwierdzeniem tego może być m.in. ciągły wzrost w zyskach Wielton S.A. (analogicznie całej Grupy Wielton) uzyskiwany przez Wielton AGRO.

Wielton AGRO to jedna z najmłodszych marek na rynku przyczep rolniczych. W ciągu kilku lat zdobyła jednak uznanie wśród licznych odbiorców zarówno w Polsce, jak i za granicą. Doświadczenie Wieltonu w sektorze naczep transportowych oraz umiejętne wprowadzenie i wykorzystanie strategii dywersyfikacji produktowej przełożyły się na sukces w sektorze rolniczym.

Podsumowując, zastosowanie strategii dywersyfikacji produktowej na rynku rolniczym, w tym produkcji nowych przyczep, na przykładzie Wielton AGRO powinno być dowodem na zasadność i atrakcyjność takiego sposobu konkurowania na rynku. Warto dodać, że decyzja o wyborze tej opcji strategicznej powinna zostać poprzedzona wnikliwą analizą otoczenia dalszego, jak i bliższego. Następnie wnioski oraz rekomendacje wynikające z analiz powinny zostać wykorzystane przy ostatecznym formułowaniu celów, programów i zadań strategicznych w ramach dywersyfikacji produktowej. Oprócz tego w trakcie implementacji strategii ważna jest kontrola stopnia realizacji strategii dywersyfikacji produktowej. Zaprezentowane

metody analizy PEST/EL oraz BCG mogą być pomocne przy podejmowaniu decyzji strategicznych na rynku.

Zdaniem autorów kolejne badania należałoby poświęcić znaczeniu marki w pozycjonowaniu produktów oraz jej wpływowi na realizację strategii dywersyfikacji produktowej. Duże przedsiębiorstwa, podobnie jak Wielton S.A., używają swoją markę nowo powstałym produktom i usługom. Dzięki temu produkty te, wykorzystując rozpoznawalność pierwotnej marki, mogą szybciej trafić do potencjalnych odbiorców i umocnić pozycję całej gamy produktów.

Bibliografia

1. Budzisz B. [2008], *Dywersyfikacja działalności jako droga rozwojowa przedsiębiorstwa rodzinnego*, w: *Aktualne problemy zarządzania organizacjami*, Kowalczewski W., Matwiejczuk W. (red.), Wydawnictwo Difin, Warszawa.
2. Capar N., Chinta R., Sussan F. [2015], *Effects of International Diversification and Firm Resources on Firm Performance Risk*, "Journal of Management and Strategy", vol. 6, no. 1.
3. Flejterski S., Porada-Rochoń M. [2014], *Dywersyfikacja versus specjalizacja w procesach dostosowawczych przedsiębiorstw. Perspektywa pokryzysowa*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 802, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 65, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
4. Gierszewska G., Romanowska M. [2009], *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
5. Janiuk I. [2018], *Dywersyfikacja jako strategia rozwoju przedsiębiorstw na rynku maszyn dla rolnictwa i leśnictwa*, „Studia i Prace”, Zeszyt Naukowy 168, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
6. Jemielnik D., Latusek-Jurczak D. [2014], *Zarządzanie. Teoria i praktyka w pigułce*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
7. Mierzejewska W., Sopińska A. [2017], *Dywersyfikacja branżowa versus ekspansja geograficzna – dylemat strategiczny przedsiębiorstw z sektora MSP działających na rynku polskim*, „Handel Wewnętrzny”, nr 3(368).
8. Olszewska B. [2008], *Zarządzanie strategiczne. Przedsiębiorstwo na progu XXI wieku*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
9. Pieniacka E. [2016], *Przesłanki strategii dywersyfikacji. Perspektywa wybranych szkół zarządzania strategicznego*, „Organizacja i Zarządzanie”, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Katowice.
10. Pierścionek Z. [2003], *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstw*, WN PWN, Warszawa.
11. Pierścionek Z. [2011], *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, WN PWN, Warszawa.
12. Vargas J. [2016], *Product Diversification as a Strategy for Branding and Business Growth Study of an Efficient Company*, "International Journal of Strategic Management", vol. 1, no. 1.
13. Yiğit İ., Tür Ş. [2012], *Relationship between Diversification Strategy Applications and Organizational Performance according to Herfindahl Index Criteria*, "Procedia-Social and Behavioral Sciences", no. 58.

14. Zakrzewska-Bielawska A. [2009], *Strategie dywersyfikacji dużych przedsiębiorstw produkcyjnych*, w: *Zmiany w strategiach zarządzania organizacjami*, Szablowski J. (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok.

Źródła internetowe

1. Główny Urząd Statystyczny [www.stat.gov.pl] (dd: 12.08.2020).
2. Seliwiak H. [2016], *Spadki sprzedaży nawet o 30 proc. Wyjątkowo trudny rok dla producentów ciągników i przyczep* [https://agronews.com.pl/arttykul/spadki-sprzedazy-nawet-o-30-proc-wyjatkowo-trudny-rok-dla-producentow-ciagnikow-i-przyczep/] (dd: 7.08.2020).
3. Top Agrar.pl [www.topagrar.pl/articles/maszyny-rolnicze/wyzsza-sprzedaz-przyczep-wieltonu] (dd: 7.08.2020).
4. Wielton Group [https://wielton.prowly.com/] (dd: 18.09.2020).
5. Wielton S.A. [www.wielton.com.pl] (dd: 18.09.2020).

Product Diversification Strategy: The Case of Wielton AGRO Brand

Abstract

Diversification, a strategy intended to lead to the expansion of the scope and scale of business activities, is one amongst principal business development strategies pursued by enterprises. Product diversification is one of business strategies, which involves producing and selling a new line of products/services manufactured using existing or/and new technologies, and meeting needs other than the existing products/services can satisfy.

The aim of the paper is to discuss the substance and importance of product diversification strategy in agricultural machinery industry using the Wielton AGRO brand owned by Wielton S.A. corporate group as an example.

Diversification and product diversification have been defined following the review of literature devoted to business strategy. Then the primary market of semitrailers in Poland is presented. Next, a profile of Wielton AGRO brand is provided together with strategic analysis covering its macro and micro environment. The first was carried out using the PESTEL analysis, while for the second one we used the BCG matrix.

Conducted analyses have demonstrated that product diversification strategy adopted and delivered by Wielton AGRO brand has enhanced the real development potential of Wielton S.A. and the entire corporate group by offering new semitrailers for agriculture that meet client requirements and expectations. In addition, it has diversified sources of income and strengthened the position of the Wielton brand in the domestic and international markets mainly by increasing the share of exports.

Keywords: diversification, product diversification strategy, Wielton AGRO, agribusiness

JEL classification codes: L21, L22, L23, Q13
