

Ireneusz Janiuk

Wydział Inżynierii Zarządzania
Politechnika Białostocka

Dywersyfikacja jako strategia rozwoju polskich przedsiębiorstw na rynku maszyn dla rolnictwa i leśnictwa¹

Streszczenie

Celem opracowania jest przedstawienie możliwości rozwoju wynikających z dywersyfikacji oraz przykładów przedsiębiorstw wykorzystujących tę ścieżkę rozwoju. W artykule, na podstawie literatury z zakresu nauk o zarządzaniu, najpierw zdefiniowano dywersyfikację, a potem zaprezentowano przegląd ważniejszych badań dotyczących strategii dywersyfikacji. Następnie scharakteryzowano rynek maszyn dla rolnictwa i leśnictwa w Polsce. Na tym tle szczegółowo przedstawiono wyniki badań własnych (ang. *case study*) przeprowadzonych w trzech polskich firmach zlokalizowanych w województwie podlaskim. Badane przedsiębiorstwa to: Pronar Sp. z o.o. (Narew), METAL-FACH Sp. z o.o. (Sokółka) oraz SaMASZ Sp. z o.o. (Białystok, Zabłudów). Wyniki badań potwierdzają, że firmy są zainteresowane wdrażaniem strategii dywersyfikacji. W koncepcjach rozwoju przedsiębiorstwa wykorzystują różne rodzaje dywersyfikacji. Najbardziej widoczna jest jednak dywersyfikacja produktowa, która prowadzi do rozszerzenia asortymentu oraz rozbudowy sieci dystrybucji.

Słowa kluczowe: strategia rozwoju, dywersyfikacja, rynek maszyn dla rolnictwa i leśnictwa
Kody klasyfikacji JEL: L22, L23, L25

¹ Badania własne przeprowadzono w ramach pracy statutowej S/WZ/1/2017.

1. Wprowadzenie

Dywersyfikacja jest jedną z podstawowych strategii rozwoju organizacji, która w dzisiejszym, coraz bardziej turbulentnym otoczeniu, wydaje się być naturalnym kierunkiem ekspansji. Celem artykułu jest pokazanie możliwości wykorzystania dywersyfikacji w rozwoju przedsiębiorstwa. W części teoretycznej, na podstawie literatury z zakresu nauk o zarządzaniu, najpierw zdefiniowano dywersyfikację, a następnie zaprezentowano przegląd ważniejszych badań dotyczących strategii dywersyfikacji. Dotychczasowe badania nie przedstawiają zbyt wnikliwie przykładów wykorzystania dywersyfikacji w rozwoju przedsiębiorstw. Dlatego też zdecydowano się na przeprowadzenie badań własnych (ang. *case study*), w których posłużono się przykładami polskich producentów maszyn dla rolnictwa i leśnictwa.

W części empirycznej na podstawie danych statystycznych, a także rankingu największych firm w Polsce (*Lista 2000. Polskich Przedsiębiorstw i Eksporterów*) przeprowadzono analizę rynku maszyn dla rolnictwa i leśnictwa w Polsce. Zidentyfikowano największych producentów maszyn dla rolnictwa i leśnictwa oraz przeprowadzono badania własne (ang. *case study*) w trzech przedsiębiorstwach zlokalizowanych w województwie podlaskim: Pronar Sp. z o.o. (Narew), METAL-FACH Sp. z o.o. (Sokółka) oraz SaMASZ Sp. z o.o. (Białystok, Zabłudów). Przedstawiono opisy przypadków, które są dobrymi przykładami wykorzystania strategii dywersyfikacji w koncepcjach rozwoju przedsiębiorstw. Wyniki przeprowadzonych badań pokazują, że firmy wykorzystują strategię dywersyfikacji. Najczęściej jest to dywersyfikacja produktowa, prowadząca do rozszerzenia asortymentu oraz rozbudowy sieci dystrybucji. W końcowej części podsumowano poruszane kwestie, podkreślając znaczenie strategii dywersyfikacji w rozwoju przedsiębiorstw.

2. Dywersyfikacja przedsiębiorstwa

W literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu teoretyczne założenia dywersyfikacji przedstawione zostały w latach 50. XX w. przez H.I. Ansoffa, który opracował koncepcję rozwoju przedsiębiorstwa w układzie produkt–rynek². Analizując możliwości rozwojowe przedsiębiorstwa, Ansoff wskazuje na strategie: penetracji rynkowej, rozwoju rynku, rozwoju produktu i dywersyfikacji. Wyróżnione strategie odzwierciedlają alternatywne kierunki ekspansji, realizowane na kolejnych etapach rozwoju przedsiębiorstwa.

Możliwości rozwojowe przedsiębiorstwa w układzie produkt–rynek oznaczają inwestowanie w rozwój produktu i inwestowanie w rozwój rynku. Inwestowanie w rozwój produktu związane jest z modyfikacjami istniejących produktów, wprowadzaniem innowacji produktowych, a przede wszystkim inwestowaniem w nowe produkty. Natomiast inwestowanie

² H.I. Ansoff, *Strategies for Diversification*, „Harvard Business Review” 1957, vol. 35, no. 5, s. 113–124.

w rozwój rynku związane jest z podejmowaniem konkurencji na nowych geograficznie rynkach, co prowadzi do internacjonalizacji. Ansoff uważa, że kolejny etap rozwoju przedsiębiorstwa to dywersyfikacja, która polega na odchodzeniu zarówno od aktualnych technologii produkowanych wyrobów, jak i od obecnej struktury rynku³.

W literaturze przedmiotu dywersyfikacja rozpatrywana jest też m.in. przez A.D. Chandlera, który analizuje związki pomiędzy strategiami a strukturami korporacji amerykańskich i wskazuje na strategie: ilościową, ekspansji geograficznej, integracji pionowej, dywersyfikacji⁴. Z kolei E. Penrose wyjaśnia kwestie dywersyfikacji na gruncie teorii rozwoju firmy (ang. *theory of the growth of the firm*)⁵. Zdaniem autorki, firma w kolejnych etapach rozwoju stosuje strategie: wewnętrznej ekspansji, dywersyfikacji, ekspansji przez połączenia i wchłonięcia oraz innowacji.

W literaturze z zakresu zarządzania istnieje wiele definicji dywersyfikacji. Przeglądu definicji dywersyfikacji dokonano również w pracy I. Janiuka i M. Jarosińskiego⁶.

H.I. Ansoff postrzega dywersyfikację jako kolejny etap rozwoju firmy i definiuje ją jako wchodzenie z nowym produktem na nowy rynek⁷. Píše, że strategia dywersyfikacji oznacza przegrupowanie środków będących w dyspozycji firmy na działania zasadniczo różne od prowadzonych w przeszłości. Według H.I. Ansoffa dywersyfikacja wymaga zaangażowania się w branże, technologie i rynki, które są nowe dla przedsiębiorstwa, z produktami także dla niego nowymi. Podobnie uważają H. Mintzberg i J.B. Quinn, dla których dywersyfikacja oznacza rozpoczynanie działalności na innej ścieżce ekonomicznej⁸. Strategia dywersyfikacji prowadzi do powstania nowej jakości w rynkowo-produktowej kombinacji przedsiębiorstwa i w konsekwencji oznacza podjęcie działalności operacyjnej w nowych dziedzinach.

Z przeglądu definicji wynika, że badacze utożsamiają dywersyfikację z rozpoczynaniem nowej, różnej od dotychczasowej działalności bądź z wchodzeniem na nowe rynki z nowymi produktami. Tak też będzie rozumiana dywersyfikacja w niniejszym artykule.

W literaturze przedmiotu jest też wiele rodzajów strategii dywersyfikacji, które uwzględniają różne kryteria podziału. Szerzej na temat kryteriów klasyfikacji oraz rodzajów dywersyfikacji pisze m.in. M. Rajzer⁹.

H.I. Ansoff wyróżnił dywersyfikację: horyzontalną (poziomą), wertykalną (pionową), koncentryczną i konglomeratową¹⁰. Taki podział dywersyfikacji nawiązuje do efektów synergii. Z kolei L. Wrigley nawiązał do rdzenia umiejętności firmy (ang. *core skill*) i wyróżnił

³ Ibidem.

⁴ A.D. Chandler, *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge 1962, s. 130.

⁵ E. Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, Oxford 1959, s. 43, 8–99, 136.

⁶ I. Janiuk, M. Jarosiński, *Strategia dywersyfikacji branżowej jako sposób poszerzenia granic przedsiębiorstwa*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2014, ZN 135, s. 113–124.

⁷ H.I. Ansoff, *Strategies...*, op.cit., s. 113–114.

⁸ H. Mintzberg, J.B. Quinn, *The Strategy Process – Concepts and Contexts*, Prentice-Hall, Toronto 1992, s. 79.

⁹ M. Rajzer, *Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2001, s. 83–97.

¹⁰ H.I. Ansoff, *Strategies...*, op.cit., s. 118–119; H.I. Ansoff, *Corporate Strategy*, McGraw-Hill Book Comp., New York 1965, s. 132.

dywersyfikację: pokrewną oraz niepokrewną¹¹. Dywersyfikacja pokrewna oznacza wejście w nowe biznesy, które leżą w obrębie rdzenia umiejętności firmy. Natomiast dywersyfikacja niepokrewna wiąże się z nabywaniem przez przedsiębiorstwo zupełnie nowych umiejętności.

Rozpatrując dywersyfikację pionową, warto zaznaczyć, że są to działania polegające na podejmowaniu przez przedsiębiorstwo działalności w poprzedzającej lub następnej fazie tworzenia wartości na ścieżce ekonomicznej. Jest to odpowiednio dywersyfikacja pionowa wstecz i dywersyfikacja pionowa w przód. Warto też zwrócić uwagę na rozróżnienie pomiędzy dywersyfikacją pionową i integracją pionową. Dywersyfikacja pionowa jest pojęciem szerszym. Przedsiębiorstwo, dokonując integracji pionowej, zapewnia sobie na przykład dostawy półproduktów niezbędnych w realizowanym procesie produkcyjnym, natomiast dokonując dywersyfikacji pionowej, nie tylko wytwarza dla siebie wspomniane półprodukty, lecz także zaczyna działać na nowym rynku jako jego uczestnik.

Można też mówić o dywersyfikacji produktowej oraz branżowej¹². Dywersyfikacja produktowa to rozszerzanie gamy wyrobów w ramach jednego sektora przez wprowadzanie nowych produktów lub tych samych produktów opartych na innej technologii. Z kolei dywersyfikacja branżowa to rozszerzanie gamy produkowanych wyrobów i usług poza granice jednego sektora.

3. Dywersyfikacja przedsiębiorstwa (przegląd ważniejszych badań)

Badania dywersyfikacji prowadzone są za granicą od ponad 50 lat. Wczesne badania dotyczyły powiązania dywersyfikacji z wynikami działalności. W tym zakresie badania przeprowadził R.P. Rumelt¹³, który wykazywał, że firmy rozwijające się przez dywersyfikację pokrewną (branżową) osiągają lepsze wyniki, zarówno od firm niezdywersyfikowanych, jak i tych, które rozwinęły się przez dywersyfikację konglomeratową – niepokrewną. Natomiast R.M. Grant, A.P. Jammine i H. Thomas¹⁴ dowodzą, że dywersyfikacja pokrewna nie osiąga większych wyników niż dywersyfikacja niepokrewna (konglomeratowa).

Badania na świecie dotyczą też innych obszarów w zakresie dywersyfikacji. Obszerny przegląd badań światowych można znaleźć w pracy Z. Matyjas¹⁵.

¹¹ L. Wrigley, *Divisional Autonomy and Diversification*, Harvard University, Boston 1970.

¹² M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, wyd. III, Warszawa 2017, s. 68.

¹³ R.P. Rumelt, *Strategy, Structure, and Economic Performance*, Harvard University, Boston 1974; R.P. Rumelt, *Diversification Strategy and Profitability*, „Strategic Management Journal” 1982, vol. 3, no. 4, s. 359–369.

¹⁴ R.M. Grant, A.P. Jammine, H. Thomas, *Diversity, Diversification and Profitability among British Manufacturing Companies, 1972–84*, „Academy of Management Journal” 1988, vol. 31, no. 4, s. 771–801.

¹⁵ Z. Matyjas, *Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw – przegląd badań światowych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 420, s. 216–226.

S. Douma¹⁶ analizuje sposoby rozwoju w dywersyfikacji przedsiębiorstw. M. Ganco i R. Agarwal¹⁷ porównują wyniki firm zdywersyfikowanych z wynikami firm typu *start-up*. H.P. Bowen i M.F. Wiersema¹⁸ analizują wpływ konkurencji eksporterów oraz zakres dywersyfikacji firm działających na rynku krajowym. Z kolei L.R. Gomez-Mejia, M. Makri i M.L. Kintana¹⁹ badają zakres występowania dywersyfikacji w firmach rodzinnych. Natomiast S.K. Kim, J.D. Arthurs, A. Sahaym i J.B. Cullen²⁰ analizują wpływ zastosowanej dywersyfikacji na skuteczność działań innowacyjnych firmy.

Z przeglądu ważniejszych badań prowadzonych za granicą wynika, że dywersyfikacja przedsiębiorstw ma długoletnią tradycję, a dorobek naukowy w tym zakresie jest wielowątkowy i zróżnicowany. Dokonana analiza pokazuje też, że w badaniach podejmowane są coraz to nowe obszary badawcze w zakresie dywersyfikacji.

W badaniach prowadzonych w Polsce problematyka dywersyfikacji pojawia się dopiero z początkiem lat 90. XX w. Wcześniej w większości przedsiębiorstw dominowała strategia specjalizacji (czyli koncentracja na podstawowym obszarze działania lub bardzo do niego zbliżonym), a strategię dywersyfikacji podejmowały tylko nieliczne przedsiębiorstwa. Potwierdzają to w badaniach zarówno M. Gorynia²¹, G. Gierszewska²², jak i A. Kaleta²³.

Warto tu przytoczyć badania M. Jarosińskiego²⁴, w których rozpatrywano poziom i charakter dywersyfikacji czterech dawnych przedsiębiorstw państwowych (Agros, Elektrim, Exbud, Mostostal-Eksport). Z analiz wynika, że głównym motywem dywersyfikacji przedsiębiorstw była potrzeba rozwoju, a główną przesłanką było zagrożenie utraty ich tradycyjnych rynków zbytu. Dla przedsiębiorstw dywersyfikacja była naturalnym etapem rozwoju, wynikającym ze zmiany systemu gospodarczego. Strategia dywersyfikacji była realizowana najczęściej drogą rozwoju zewnętrznego, co na ogół prowadziło do dywersyfikacji pokrewnej (branżowej).

¹⁶ S. Douma, *Success and Failure in New Ventures*, „Long Range Planning” 1991, vol. 24, no. 2, s. 58.

¹⁷ M. Ganco, R. Agarwal, *Performance Differentials Between Diversifying Entrants and Entrepreneurial Start-ups: A Complexity Approach*, „Academy of Management Review” 2009, vol. 34, no. 2, s. 228–252.

¹⁸ H.P. Bowen, M.F. Wiersema, *Foreign-based Competition and Corporate Diversification Strategy*, „Strategic Management Journal” 2005, vol. 26, s. 1153–1171.

¹⁹ L.R. Gomez-Mejia, M. Makri, M.L. Kintana, *Diversification Decisions in Family-controlled Firms*, „Journal of Management Studies” 2010, vol. 47, s. 223–252.

²⁰ S.K. Kim, J.D. Arthurs, A. Sahaym, J.B. Cullen, *Search Behavior of the Diversified Firm: The Impact of Fit on Innovation*, „Strategic Management Journal” 2013, vol. 34, s. 999–1009.

²¹ M. Gorynia, *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998, s. 148.

²² G. Gierszewska, *Strategie restrukturyzacji dużych polskich przedsiębiorstw*, „Raport o Zarządzaniu”, Warszawa 1999.

²³ A. Kaleta, *Strategia konkurencji w przemyśle*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 249–250.

²⁴ M. Jarosiński, *Dywersyfikacja branżowa przedsiębiorstw handlu zagranicznego w Polsce w okresie transformacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2002, nr 3(109), s. 69–73.

Również kolejne badania M. Jarosińskiego²⁵ potwierdzają zainteresowanie polskich przedsiębiorstw dywersyfikacją. Badania te dotyczyły zmian poziomu i charakteru dywersyfikacji firm z pięciu sektorów: AGD, farb i lakierów, browarnictwa, nawozów sztucznych i stoczniowego. Z analiz wynika, że wśród firm zdywersyfikowanych zmalał odsetek firm zarówno zdywersyfikowanych pokrewnie, jak i niepokrewnie. Niemniej jednak w firmach zdywersyfikowanych dominowała dywersyfikacja pokrewna (branżowa).

Natomiast L. Bohdanowicz, J. Jeżak i Z. Matyjas²⁶ analizują wpływ strategii dywersyfikacji na wyniki finansowe polskich spółek publicznych. Badacze stwierdzają, że im wyższy poziom dywersyfikacji spółki, tym wyższa stopa zwrotu na aktywach.

Z kolei M. Romanowska²⁷ analizuje wpływ poziomu i charakteru dywersyfikacji na wyniki ekonomiczne największych polskich grup kapitałowych. Badania potwierdzają bardzo słabą zależność między poziomem dywersyfikacji a wynikami finansowymi. Co ważne, pogłębione analizy wyników ekonomicznych grup zdywersyfikowanych pokrewnie i niepokrewnie wykazały, że nie ma związku między typem dywersyfikacji a przychodami badanych grup kapitałowych.

Cytowane badania wnoszą niekwestionowany wkład w poznawanie ogólnych zagadnień związanych z dywersyfikacją. Niestety, zarówno badania w Polsce, jak i za granicą nie przedstawiają zbyt wnikliwie przykładów wykorzystania dywersyfikacji w rozwoju firm.

4. Rynek maszyn dla rolnictwa i leśnictwa w Polsce

W Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD) występuje podział działalności gospodarczej na pięć poziomów: sekcje, działy, grupy, klasy i podklasy. Przedsiębiorstwa produkcyjne sklasyfikowane są w Sekcji C – Przetwórstwo Przemysłowe. Według PKD 2007 produkcja maszyn dla rolnictwa i leśnictwa ujmowana jest na poziomie grupy i posiada oznaczenie PKD 28.3. Według danych GUS na koniec 2015 r. w PKD 28.3 wartość produkcji sprzedanej wyniosła 4195,8 mln zł²⁸.

Wykorzystując dane zawarte w *Liście 2000 Polskich Przedsiębiorstw i Eksporterów*, opracowanej przez „Rzeczpospolitą”, przeprowadzono analizę producentów maszyn dla rolnictwa i leśnictwa. Wśród 2000 firm znajdujących się na liście w 2015 r. zidentyfikowano 8 przedsiębiorstw zajmujących się produkcją maszyn dla rolnictwa i leśnictwa. Są to: CNH Industrial Polska Sp. z o.o., Płock, Pronar Sp. z o.o., Narew, URSUS S.A., Lublin,

²⁵ M. Jarosiński, *Dywersyfikacja produktowa i branżowa*, w: *Strategiczna transformacja polskich przedsiębiorstw*, red. M. Romanowska, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2004, s. 229–232.

²⁶ L. Bohdanowicz, J. Jeżak, Z. Matyjas, *Strategie rozwoju polskich spółek publicznych a ich wyniki finansowe – dylematy metodyczne w ramach przeprowadzonych badań*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2010, ZN nr 99, s. 79–89.

²⁷ M. Romanowska, *Grupy kapitałowe w Polsce. Strategie i struktury*, PWE, Warszawa 2011, s. 133–139.

²⁸ Materiały źródłowe GUS, *Produkcja wyrobów przemysłowych w 2015*.

METAL-FACH Sp. z o.o., Sokółka, CBM Polska sp. z o.o., Mełgiew, Joskin Polska Sp. z o.o., Trzcianka, Kongskilde Polska Sp. z o.o., Kutno i SaMASZ Sp. z o.o., Białystok, Zabłudów. Podstawowe informacje o największych producentach maszyn dla rolnictwa i leśnictwa w 2015 r. przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Producenci maszyn dla rolnictwa i leśnictwa w Polsce w 2015 r.

Nazwa przedsiębiorstwa	Forma własności	Przychody ze sprzedaży (mln zł)	Udział w rynku (%)
CNH Industrial Polska Sp. z o.o., Płock	Zagraniczna	1 892,5	45,10
Pronar Sp. z o.o., Narew	Prywatna (krajowa)	550,3	13,11
URSUS S.A., Lublin	Prywatna (krajowa)	324,4	7,73
METAL-FACH Sp. z o.o., Sokółka	Prywatna (krajowa)	210,6	5,02
CBM Polska sp. z o.o., Mełgiew	Zagraniczna	196,7	4,69
Joskin Polska Sp. z o.o., Trzcianka	Zagraniczna	173,1	4,12
Kongskilde Polska Sp. z o.o., Kutno	Zagraniczna	150,0	3,57
SaMASZ Sp. z o.o., Białystok, Zabłudów	Prywatna (krajowa)	125,1	2,98
Łączne przychody ośmiu największych producentów maszyn dla rolnictwa i leśnictwa oraz udział w rynku		3 622,7	86,32
Przychody pozostałych producentów maszyn dla rolnictwa i leśnictwa		573,1	13,68
Razem przychody ze sprzedaży producentów maszyn dla rolnictwa i leśnictwa PKD (28.3)		4 195,80	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Lista 2000 Polskich Przedsiębiorstw i Eksporterów*, „Rzeczpospolita” 2016, 24.11; Materiały źródłowe GUS, *Produkcja wyrobów przemysłowych w 2015*.

Z analizy danych w tabeli 1 wynika, że producenci maszyn dla rolnictwa i leśnictwa osiągają przychody ze sprzedaży od 125,1 mln do 1892,5 mln zł. Największym producentem jest firma z kapitałem zagranicznym (CNH Industrial Polska Sp. z o.o., Płock), która generuje ponad 45% udziału w rynku. W kontekście udziałów rynkowych największych producentów należy też zauważyć, że łącznie ośmiu producentów generuje ponad 86% udziału w rynku, co oznacza, że sektor maszyn dla rolnictwa i leśnictwa jest sektorem skoncentrowanym.

Rozpatrując formę własności, warto zwrócić uwagę, że wśród ośmiu producentów maszyn dla rolnictwa i leśnictwa cztery to firmy z prywatnym kapitałem krajowym. Spośród czterech firm reprezentujących prywatną własność krajową zidentyfikowano trzy przedsiębiorstwa zlokalizowane w województwie podlaskim, które poddano dalszej analizie. Są to: Pronar Sp. z o.o., Narew, METAL-FACH Sp. z o.o., Sokółka oraz SaMASZ Sp. z o.o., Białystok, Zabłudów. Firmy te łącznie generują aż 21,11% udziału w rynku maszyn dla rolnictwa i leśnictwa (por. tabela 1).

5. Wykorzystanie dywersyfikacji w rozwoju przedsiębiorstw (wyniki badań własnych)

W literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu dywersyfikacja rozpatrywana jest z różnych perspektyw, zarówno w ujęciu teoretycznym, jak i empirycznym. Jak już zaznaczono, celem opracowania jest przedstawienie możliwości wykorzystania strategii dywersyfikacji w rozwoju przedsiębiorstw na rynku maszyn dla rolnictwa i leśnictwa. Badania przeprowadzono w trzech firmach zlokalizowanych w województwie podlaskim. Są to: Pronar Sp. z o.o. (Narew), METAL-FACH Sp. z o.o. (Sokółka) oraz SaMASZ Sp. z o.o. (Białystok, Zabłudów).

Źródłem informacji o przedsiębiorstwach były przede wszystkim strony internetowe, niestandaryzowane wywiady z menedżerami firm, a także dane zawarte w *Liście 2000 Polskich Przedsiębiorstw i Eksporterów*. W opisach przypadków przedstawiono kluczowe momenty w dywersyfikacji przedsiębiorstw, a także określono rodzaje dywersyfikacji. W badanych przypadkach zaprezentowano obsługiwane segmenty rynku oraz dokonano charakterystyki produktów. Przedstawione poniżej opisy przypadków są dobrymi przykładami wykorzystania dywersyfikacji. Badane przedsiębiorstwa są też właściwymi przykładami funkcjonowania w skoncentrowanym sektorze maszyn dla rolnictwa i leśnictwa w Polsce.

5.1. Opis przypadku firmy Pronar (Narew)

Przedsiębiorstwo Pronar zostało założone w 1988 r. w niewielkiej miejscowości Narew w województwie podlaskim. Jest to firma z kapitałem prywatnym, która początkowo zajmowała się głównie eksportem artykułów rolno-spożywczych do krajów byłego ZSRR. Następnie Pronar rozwijał na polskim rynku sprzedaż importowanych ciągników rolnych typu Belarus. Z czasem przedsiębiorstwo rozszerzyło zakres prowadzonej działalności i weszło w nowe dziedziny: produkcję maszyn rolnych, paliwa i oleje, a także materiały hutnicze.

Realizowana polityka rozwoju oznacza że Pronar stara się dywersyfikować swoją działalność. Etapy dywersyfikacji firmy Pronar przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Dywersyfikacja firmy Pronar

Lata	Kluczowe momenty w dywersyfikacji przedsiębiorstwa	Integracja pionowa /Dywersyfikacja
1990	Sprzedaż ciągników rolniczych Belarus; rozpoczęcie produkcji prostych ciągników na bazie importowanych podzespołów	Integracja pionowa
1992	Rozszerzenie działalności: sprzedaż paliw i olejów silnikowych – Terminal Paliw w Białymstoku. Rozwój sieci stacji paliw (województwo podlaskie)	Dywersyfikacja branżowa
1997	Uruchomienie pierwszej linii do profilowania kół; rozpoczęcie produkcji elementów pneumatyki oraz hydrauliki siłowej	Integracja pionowa

Lata	Kluczowe momenty w dywersyfikacji przedsiębiorstwa	Integracja pionowa /Dywersyfikacja
1998	Rozszerzenie działalności: import i hurtowa sprzedaż materiałów hutniczych – Hurtownia Wyrobów Hutniczych w Narwi	Dywersyfikacja branżowa
2000	Rozpoczęcie produkcji pierwszych maszyn komunalnych pod marką Pronar	Dywersyfikacja produktowa
2001	Produkcja elementów wyposażenia kabin i zewnętrznych detali ciągników	Integracja pionowa
2002	Rozpoczęcie sprzedaży przyczep dla rolnictwa, sadownictwa, budownictwa i gospodarki komunalnej	Dywersyfikacja produktowa
2006	Rozpoczęcie produkcji i sprzedaży: ciągników serii P5 i P7, kompletnej linii technologicznej do zbioru siana i słomy oraz maszyn do zadawania pasz	Dywersyfikacja produktowa
2009	Produkcja maszyn oraz przyczep do agregacji z samochodami ciężarowymi	Dywersyfikacja produktowa
2011	Produkcja profili burtowych do zabudowy samochodów ciężarowych	Integracja pionowa
2012	Rozpoczęcie produkcji maszyn komunalnych, maszyn do sortowania i przetwarzania odpadów komunalnych oraz listew koszących	Dywersyfikacja produktowa
2014	Rozpoczęcie seryjnej produkcji i sprzedaży maszyn do recyklingu	Dywersyfikacja produktowa
2016	Rozpoczęcie sprzedaży paliwa lotniczego	Dywersyfikacja produktowa

Źródło: opracowanie własne na podstawie www.pronar.pl, dostęp 30.04.2018.

Z analizy danych w tabeli 2 wynika, że Pronar w latach 1990–2016 realizował dywersyfikację produktową, integrację pionową, a także dywersyfikację branżową. W obszarze produkcji Pronar realizuje działalność w siedmiu zakładach. Rozpatrując rodzaje dywersyfikacji: jest to przeważnie dywersyfikacja produktowa, która dotyczy produkcji maszyn i urządzeń dla: rolnictwa, usług komunalnych, budownictwa i branży transportowej.

Zdaniem Grzegorza Sawczuka, kierownika Centrum Badawczo-Rozwojowego – Pronar, strategia dywersyfikacji produktowej pozwala na rozszerzanie gamy wyrobów oraz wprowadzanie nowych produktów. Z kolei integracja pionowa dotyczy produkcji na własne potrzeby takich półproduktów, jak: koła tarczowe, elementy pneumatyki i hydrauliki siłowej czy profile burtowe. Są to półprodukty niezbędne w realizowanych procesach produkcyjnych w firmie²⁹.

Z tabeli 2 wynika, że w swojej koncepcji rozwoju Pronar wykazuje też zainteresowanie dywersyfikacją branżową, która dotyczy rozszerzania działalności o: sprzedaż paliw i olei oraz sprzedaż materiałów hutniczych. Są to dziedziny pokrewne technologicznie, rynkowo i organizacyjnie do głównej działalności Pronaru, jaką pozostaje produkcja maszyn rolnych.

Rozpatrując dywersyfikację przedsiębiorstwa, warto zwrócić uwagę na segmenty rynku. Dywersyfikację firmy Pronar, segmenty rynku i charakterystykę produktów przedstawiono w tabeli 3.

W tabeli 3 przedstawiono segmenty rynku, w których Pronar prowadzi działalność gospodarczą. Segmenty rynku związane z działalnością produkcyjną to: technika rolnicza, technika komunalna, technika leśna i technika samochodowa. Są to segmenty, w ramach których Pronar oferuje takie produkty, jak: ciągniki, przyczepy, maszyny rolne, maszyny

²⁹ Wywiad z Kierownikiem CBR, Pronar Sp. z o.o., 14.12.2017.

komunalne, maszyny do recyklingu, pojazdy specjalistyczne. Pozostałe segmenty rynkowe związane są z handlem i usługami (paliwa i oleje, materiały hutnicze). Są to poboczne segmenty, w ramach których funkcjonują m.in.: stacje paliw, lokale gastronomiczne, a także hurtownia materiałów hutniczych.

Tabela 3. Dywersyfikacja firmy Pronar – obsługiwane segmenty rynku oraz charakterystyka produktów

Segment rynku	Charakterystyka
Technika rolnicza	Ciągniki rolnicze Pronar, przyczepy rolnicze, maszyny do zbioru zielonek, ładowacze i osprzęt
Technika komunalna	Maszyny do recyklingu, ciągniki komunalne, przyczepy komunalne, posypywarki piasku, zamiatarki, pługi odśnieżne, wysięgniki, kosiarki bijakowe, odśnieżarki, kontenery, wozy asenizacyjne, równiarki drogowe, zbiorniki na wodę, zasilacze hydrauliczne
Technika leśna	Przyczepy leśne, ciągniki PRONAR 5340, ciągniki Zefir 90
Technika samochodowa	Przyczepy samochodowe, posypywarki, pługi teleskopowe
Paliwa i oleje Segment poboczny	Benzyna, olej napędowy, olej opałowy, paliwo lotnicze. Działalność stacji paliw: myjnia samochodowa, usługi gastronomiczne, sprzedaż artykułów spożywczych i motoryzacyjnych, organizacja imprez okolicznościowych, noclegi
Wyroby hutnicze Segment poboczny	Sprzedaż: stal, blachy, kształtowniki, pręty, rury, itp. Usługi: cięcie stali na wymiar, załadunek i rozładunek, transport

Źródło: jak pod tab. 2.

Z przeprowadzonej analizy wynika, że główną dziedziną działalności Pronaru jest produkcja maszyn rolnych, w której firma umacnia swoją pozycję na rynku. Najbardziej widoczna jest dywersyfikacja produktowa, czego przykładem jest produkcja maszyn i urządzeń związanych z: rolnictwem, usługami komunalnymi, leśnictwem i branżą samochodową. Dywersyfikacja produktowa prowadzi do rozszerzenia asortymentu oraz rozbudowy sieci dystrybucji. Pronar realizuje też integrację pionową wstecz, która polega na zapewnieniu sobie dostaw półproduktów niezbędnych w realizowanych procesach produkcyjnych.

Ponadto z badań wynika, że przedsiębiorstwo wykazuje też zainteresowanie dywersyfikacją branżową i wchodzi w nowe dziedziny (paliwa i oleje, materiały hutnicze), które są pobocznymi segmentami rynkowymi. Strategia dywersyfikacji branżowej pozwala na lepsze wykorzystanie dostępnych zasobów organizacyjnych, a także stwarza możliwości wypracowania efektów synergii technologicznej, rynkowej i organizacyjnej.

Wyniki analizy pokazały, że firma Pronar zatrudnia ponad 2000 osób i jest największym polskim producentem maszyn dla rolnictwa i leśnictwa. Sprzedaż krajowa Pronaru realizowana jest przez sześć Fabrycznych Punktów Sprzedaży oraz rozbudowaną sieć dealerską na terenie całej Polski. W 2015 r. Pronar osiągnął 550,3 mln zł przychodów ze sprzedaży. Przedsiębiorstwo dynamicznie rozwija się też na rynkach zagranicznych. Pronar posiada sieć dealerską we wszystkich krajach Unii Europejskiej, Skandynawii i Rosji. W 2015 r. sprzedaż eksportowa Pronaru wyniosła 250,6 mln zł, natomiast udział eksportu w sprzedaży firmy

kształtuje się na poziomie 41%. Firma realizuje eksport do ponad 60 krajów, m.in. na kontynent afrykański, do obu Ameryk i Nowej Zelandii³⁰.

5.2. Opis przypadku METAL-FACH

Przedsiębiorstwo METAL-FACH funkcjonuje na rynku od 1989 r. Jest to firma z kapitałem krajowym, która początkowo specjalizowała się w produkcji kotłów grzewczych. Umacniała swoją pozycję na rynku techniki grzewczej. Z czasem METAL-FACH rozwinął swoją działalność i wszedł w pokrewne dziedziny. Wykorzystując dotychczasową bazę produkcyjną, firma wykazuje zainteresowanie dywersyfikacją działalności.

Etapy dywersyfikacji przedsiębiorstwa METAL-FACH przedstawiono w tabeli 4.

Tabela 4. Dywersyfikacja firmy METAL-FACH

Lata	Kluczowe momenty w dywersyfikacji przedsiębiorstwa	Dywersyfikacja
1998	Rozszerzenie działalności: produkcja prostych maszyn rolnych (zgrabiarki itp.)	Dywersyfikacja branżowa
2003	Produkcja: owijarki do bel, prasy zwijające, osprzęt do ładowaczy, wozy paszowe	Dywersyfikacja produktowa
2004	Produkcja ładowaczy czołowych	Dywersyfikacja produktowa
2008	Rozszerzenie działalności: konstrukcje stalowe (hale produkcyjne)	Dywersyfikacja branżowa
2009	Rozpoczęcie produkcji naczip ciężarowych NOVA	Dywersyfikacja produktowa
2010	Produkcja przyczep transportowych oraz agregatów uprawowych	Dywersyfikacja produktowa
2015	Produkcja pługów do orki: pługi obrotowe, zagonowe i zawieszane	Dywersyfikacja produktowa
2016	Rozpoczęcie produkcji owijarek samoładowniczych	Dywersyfikacja produktowa

Źródło: opracowanie własne na podstawie www.metalfach.com.pl, dostęp 30.04.2018.

Jak już wspomniano, w początkowym okresie działalności METAL-FACH funkcjonował na rynku techniki grzewczej. Z analizy danych w tabeli 4 wynika, że w 1998 r. przedsiębiorstwo wdrożyło strategię dywersyfikacji branżowej, która dotyczyła rozszerzenia prowadzonej działalności o produkcję prostych maszyn rolnych. W kolejnych latach firma wykazywała zainteresowanie dywersyfikacją produktową. W latach 2003–2004 na rynek wprowadzane były takie produkty, jak: owijarki do bel, prasy zwijające, wozy paszowe, a także ładowacze czołowe z osprzętem. Są to grupy produktów związane z rynkiem maszyn rolnych.

W 2008 r. w koncepcji rozwoju firmy METAL-FACH ponownie widoczna była dywersyfikacja branżowa. Realizowana strategia dywersyfikacji branżowej polegała na rozszerzeniu działalności o produkcję konstrukcji stalowych. Jest to działalność poboczna do głównej działalności METAL-FACH, jaką pozostawała produkcja maszyn rolnych. W latach 2009–2016 METAL-FACH kontynuował strategię dywersyfikacji produktowej. Przedsiębiorstwo w koncepcji rozwoju konsekwentnie umacnia swoją pozycję na rynku maszyn rolnych. Wprowadza

³⁰ *Lista 2000 Polskich Przedsiębiorstw i Eksporterów*, s. 8; www.pronar.pl, dostęp 30.04.2018.

do produkcji m.in.: naczepy, przyczepy transportowe, agregaty uprawowe, pługi do orki, a także owijarki samozaładowcze.

Dywersyfikację firmy METAL-FACH, segmenty rynku – udział procentowy w przychodach ze sprzedaży oraz charakterystykę produktów przedstawiono w tabeli 5.

Tabela 5. Dywersyfikacja firmy METAL-FACH – obsługiwane segmenty rynku oraz charakterystyka produktów

Segment rynku (Udział w przychodach ze sprzedaży)	Charakterystyka
Maszyny zielonkowe (36%)	Prasy zwijające; owijarki do bel: owijarki stacjonarne, owijarki z tylnym załadunkiem, owijarki z przednim załadunkiem, owijarki z bocznym załadunkiem, owijarki z dolnym załadunkiem Wozy paszowe T659 jednowirnikowe; wozy paszowe T659 dwuwirnikowe
Technika transportowa (30%)	Naczepy NOVA; przyczepy transportowe jednoosiowe i dwuosiowe. Przyczepy transportowe tandem, przyczepy skorupowe, przyczepy do bel
Ładowacze z osprzętem (15%)	Ładowacze czołowe: T812, T229, T241, T248. Chwytki do bel, chwytki do kłód, chwytki do kisonki Widły przesuwne, widły do obornika i słomy, widły do bel Łyżki materiałów sypkich, wycinaki do sianokiszonki
Maszyny do nawożenia ziemi (10%)	Rozrzutniki obornika: rozrzutniki tandem N267, N280, N272; rozrzutniki jednoosiowe N276, N274, N275.
Maszyny uprawowe (8%)	Agregaty uprawowe: agregaty talerzowe, agregaty zębowe Pługi do orki: pługi obrotowe U061, pługi zagonowe zawieszane U034
Konstrukcje stalowe (1%) – segment poboczny	Hale przemysłowe i usługowe: wiaty na maszyny rolnicze, magazyny, warsztaty, obory, kurniki, chłodnie

Źródło: jak pod tab. 4.

Z analizy danych w tabeli 5 wynika, że głównym obszarem działania firmy jest produkcja maszyn rolnych. Realizując dywersyfikację produktową, METAL-FACH wprowadza nowe produkty w takich segmentach rynku, jak: maszyny zielonkowe, technika transportowa, ładowacze z osprzętem, maszyny nawożenia ziemi i maszyny uprawowe. Zdaniem Mariusza Maziarza, dyrektora marketingu i sprzedaży METAL-FACH, są to kluczowe segmenty rynku maszyn rolnych, na których firma zamierza koncentrować swoją działalność produkcyjną. Ponadto Mariusz Maziarz podkreśla, że METAL-FACH wykorzystuje strategię dywersyfikacji branżowej, która dotyczy produkcji konstrukcji stalowych. Konstrukcje stalowe stanowią jednak marginalną część realizowanej produkcji i są pobocznym segmentem rynkowym³¹.

Przeprowadzona analiza pokazała, że firma METAL-FACH jest znana przede wszystkim jako producent maszyn rolnych. Jej wyroby cieszą się powodzeniem w kraju i za granicą. W 2015 r. przychody ze sprzedaży wyniosły 210,6 mln zł. Aktualnie METAL-FACH zatrudnia ponad 800 osób. Około 65% produkcji trafia na eksport. Maszyny METAL-FACH

³¹ Wywiad z Dyrektorem Marketingu i Sprzedaży METAL-FACH Sp. z o.o., 30.04.2018.

sprzedawane są w 31 państwach, w których spółka posiada ponad 80 przedstawicielstw handlowych. Największe rynki zagraniczne to kraje bałtyckie, a także Rosja, Kazachstan, Ukraina i Białoruś³².

5.3. Opis przypadku SaMASZ

Przedsiębiorstwo SaMASZ zostało założone w 1984 r. w Białymstoku. Początkowo funkcjonowało jako niewielki warsztat samochodowy. Jest to firma z kapitałem prywatnym, która specjalizuje się w produkcji prostych maszyn rolnych (kopaczki elewatorowe do ziemniaków). W kolejnych latach firma stopniowo rozwijała się i wprowadzała nowe produkty. W swojej koncepcji rozwoju rozbudowuje asortyment i stara się dywersyfikować działalność. Etapy dywersyfikacji przedsiębiorstwa SaMASZ przedstawiono w tabeli 6.

Tabela 6. Dywersyfikacja firmy SaMASZ

Lata	Kluczowe momenty w dywersyfikacji przedsiębiorstwa	Dywersyfikacja
1986	Produkcja kosiarek bębnowych	Dywersyfikacja produktowa
1996	Produkcja kosiarek bębnowych ze spulchniaczami pokosu	Dywersyfikacja produktowa
1998	Rozpoczęcie produkcji kosiarek dyskowych	Dywersyfikacja produktowa
2000	Uruchomienie produkcji czołowych kosiarek bębnowych i dyskowych	Dywersyfikacja produktowa
2004	Produkcja: kosiarki dyskowe ze zgniataczami pokosu, kosiarki bijakowe	Dywersyfikacja produktowa
2008	Uruchomienie produkcji ramion wysięgnikowych	Dywersyfikacja produktowa
2010	Produkcja pługów odśnieżnych: samochodowych i ciągnikowych	Dywersyfikacja produktowa
2012	Produkcja nowych modeli pługów odśnieżnych do maszyn komunalnych. Produkcja zgrabiarek i posypywarek samozaładowczych Sahara	Dywersyfikacja produktowa
2014	Produkcja: wozy paszowe, owijarki, nowe modele kosiarek, przetrząsacze, głowice koszące (bijkowe)	Dywersyfikacja produktowa
2015	Produkcja nowych modeli: zgrabiarek, pilarek tarczowych, posypywarek	Dywersyfikacja produktowa

Źródło: opracowanie własne na podstawie www.samasz.pl, dostęp 30.04.2018.

Z analizy danych w tabeli 6 wynika, że w latach 1986–2015 SaMASZ starał się realizować strategię dywersyfikacji. Była to dywersyfikacja produktowa, która polegała na produkcji maszyn i urządzeń dla rolnictwa i usług komunalnych. Taka dywersyfikacja pozwalała na rozszerzanie gamy wyrobów oraz wprowadzanie nowych produktów. Pozwalała też na umacnianie pozycji konkurencyjnej w poszczególnych segmentach rynkowych.

Firma sukcesywnie rozbudowuje swój potencjał, unowocześnia linie produkcyjne i wprowadza nowe produkty. Oferuje produkty w segmentach związanych z maszynami rolniczymi. Dywersyfikację firmy SaMASZ, segmenty rynku i oferowane produkty przedstawiono w tabeli 7.

³² www.metalfach.com.pl, dostęp 30.04.2018.

Tabela 7. Dywersyfikacja firmy SaMASZ – obsługiwane segmenty rynku oraz charakterystyka produktów

Segment rynku	Charakterystyka
Maszyny zielonkowe	Kosiarki bębnowe, kosiarki dyskowe, przetrząsacze zawieszane, przetrząsacze karuzelowe ciągnione, zgrabiarki karuzelowe zawieszane, zgrabiarki (Tango, Twist), wozy paszowe ślimakowe
Maszyny komunalne	Kosiarki bijakowe (Piko, Nano, Mido, Grino, Mamut, Kangu, Ibis, Emu); ramiona wysięgnikowe (Koliber, KWT, Camel); głowice koszące
Technika zimowa	Pługi odśnieżne (Smart, City, Uni, Ram); pługi składane; pługi klasy ciężkiej (Jump, Olimp, Power); pługi wirnikowe (Tornado); posypywarki ciągnikowe (Sahara, Sand, Gobi, Vortex); zmiatarki ciągnikowe

Źródło: jak pod tab. 6.

Z analizy danych w tabeli 7 wynika, że SaMASZ koncentruje swoją działalność produkcyjną na trzech segmentach rynku: maszyny zielonkowe (kosiarki, przetrząsacze i zgrabiarki, wozy paszowe), maszyny komunalne (kosiarki bijakowe, ramiona wysięgnikowe, głowice koszące) oraz technika zimowa (pługi odśnieżne, posypywarki ciągnikowe, zmiatarki). W ramach obsługiwanych segmentów rynku przedsiębiorstwo realizuje dywersyfikację produktową. Systematycznie modyfikuje dotychczasowe produkty oraz wprowadza nowe modele. Realizowana strategia dywersyfikacji produktowej prowadzi do rozszerzenia asortymentu oraz rozbudowy sieci dystrybucji.

Z przeprowadzonej analizy wynika, że SaMASZ zatrudnia ponad 700 pracowników. Jest to znaczący producent maszyn dla rolnictwa i leśnictwa. SaMASZ wyprodukował już ponad 110 tys. maszyn rolnych. W 2015 r. SaMASZ osiągnął 125,1 mln zł przychodów ze sprzedaży. Oferowane wyroby cieszą się powodzeniem nie tylko na rynku krajowym, lecz także na rynkach zagranicznych. W 2015 r. przychody z eksportu wyniosły 59,9 mln zł, co stanowi 55,3-procentowy udział eksportu w sprzedaży ogółem³³. Działalność eksportowa realizowana jest do ponad 50 krajów. Są to m.in.: Niemcy, Rosja, Łotwa, Finlandia, Irlandia, Turcja, Japonia i Australia³⁴.

Na podkreślenie zasługuje też fakt, że od 2017 r. SaMASZ w drodze rozwoju wewnętrznego rozbudowuje swoją bazę produkcyjną. Rozbudowa fabryki jest związana ze zmianą lokalizacji z Białegostoku na Zabłudów. Zdaniem Elizy Maksimowskiej, Kierownika Działu Jakości SaMASZ, zmiana lokalizacji oraz budowa fabryki w Zabłudowie pozwoli m.in. na rozwój nowych linii produkcyjnych³⁵.

Z przeprowadzonych badań wynika, że realizowana koncepcja działania firmy polega na kontynuacji dywersyfikacji produktowej. Realizacja takiej strategii pozwala na umacnianie pozycji konkurencyjnej w poszczególnych segmentach rynkowych. W dalszej perspektywie SaMASZ może też realizować działania związane z innymi rodzajami dywersyfikacji.

³³ *Lista 2000...*, op. cit., s. 10.

³⁴ www.samasz.pl, dostęp 30.04.2018 r.

³⁵ Wywiad z Kierownikiem Działu Jakości SaMASZ Sp. z o.o., 1.12.2017.

6. Podsumowanie

Studia literaturowe pozwalają stwierdzić, że dywersyfikacja jest jedną z podstawowych strategii rozwoju organizacji. Określa priorytety inwestycyjne na obsługiwanych rynkach oraz wyznacza główne kierunki rozwoju. Strategia dywersyfikacji rozstrzyga, w jakim stopniu firma będzie koncentrować się na poszczególnych obszarach działania.

Przeprowadzone badania własne (ang. *case study*) dotyczą trzech dużych polskich producentów maszyn dla rolnictwa i leśnictwa. Wyniki analiz pokazują znaczącą rolę strategii dywersyfikacji w rozwoju badanych przedsiębiorstw. Strategia dywersyfikacji w pozytywny sposób przekłada się na ich rozwój. Firmy są uznanymi producentami maszyn rolnych w kraju i za granicą. Najczęściej obserwowaną strategią jest dywersyfikacja produktowa. Tego typu działania prowadzą do rozszerzenia asortymentu oraz rozbudowy sieci dystrybucji. Przyczyniają się do umacniania pozycji konkurencyjnej w obsługiwanych segmentach rynku. W dwóch badanych przedsiębiorstwach (METAL-FACH i Pronar) stwierdzono też dywersyfikację branżową, która pozwala na lepsze wykorzystanie dostępnych zasobów organizacyjnych, a także stwarza możliwości wypracowania efektów synergii technologicznej, rynkowej i organizacyjnej. Dywersyfikacja branżowa związana jest z funkcjonowaniem w sektorach pobocznych do głównego obszaru, jakim jest produkcja maszyn i urządzeń dla rolnictwa i leśnictwa. W jednym z badanych przedsiębiorstw (Pronar) zaobserwowano też integrację pionową wstecz. Takie działania prowadzą do zapewnienia sobie dostaw półproduktów niezbędnych w realizowanych procesach produkcyjnych.

Ograniczeniem przeprowadzonych badań jest to, że są niereprezentatywne. Badania pokazały zaangażowanie polskich przedsiębiorstw w wykorzystanie strategii dywersyfikacji. Wyniki badań mogą być przydatne podmiotom dysponującym odpowiednim potencjałem finansowym i organizacyjnym, pozwalającym na dywersyfikację działalności. Wyniki badań mogą być też przydatne menedżerom w procesie podejmowania decyzji dotyczących dalszego rozwoju. Z przeprowadzonych analiz wynikają też implikacje do dalszych badań. Mogą one dotyczyć wykorzystania strategii dywersyfikacji w rozwoju przedsiębiorstw z innych sektorów rynkowych (np. z sektorów rozproszonych). Przyszłe badania mogą też uwzględnić wpływ realizowanych strategii rozwoju na wyniki finansowe przedsiębiorstw.

Bibliografia

1. Ansoff H.I., *Strategies for Diversification*, „Harvard Business Review” 1957, vol. 35, no. 5.
2. Ansoff H.I., *Corporate Strategy*, McGraw-Hill Book Comp., New York 1965.
3. Bohdanowicz L., Jeżak J., Matyjas Z., *Strategie rozwoju polskich spółek publicznych a ich wyniki finansowe – dylematy metodyczne w ramach przeprowadzonych badań*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2010, ZN nr 99.

4. Bowen H.P., Wiersema M.F., *Foreign-based Competition and Corporate Diversification Strategy*, „Strategic Management Journal” 2005, vol. 26.
5. Chandler A.D., *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge 1962.
6. Douma S., *Success and Failure in New Ventures*, „Long Range Planning” 1991, vol. 24, no. 2.
7. Ganco M., Agarwal R., *Performance Differentials Between Diversifying Entrants and Entrepreneurial Start-ups: A Complexity Approach*, „Academy of Management Review” 2009, vol. 34, no. 2.
8. Gierszewska G., *Strategie restrukturyzacji dużych polskich przedsiębiorstw*, „Raport o Zarządzaniu”, Warszawa 1999.
9. Gomez-Mejia L.R., Makri M., Kintana M.L., *Diversification Decisions in Family-controlled Firms*, „Journal of Management Studies” 2010, vol. 47.
10. Gorynia M., *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998.
11. Grant R.M., Jammine A.P., Thomas H., *Diversity, Diversification and Profitability among British Manufacturing Companies, 1972–84*, „Academy of Management Journal” 1988, vol. 31, no. 4.
12. Janiuk I., Jarosiński M., *Strategia dywersyfikacji branżowej jako sposób poszerzenia granic przedsiębiorstwa*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2014, ZN nr 135.
13. Jarosiński M., *Dywersyfikacja branżowa przedsiębiorstw handlu zagranicznego w Polsce w okresie transformacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2002, nr 3(109).
14. Jarosiński M., *Dywersyfikacja produktowa i branżowa*, w: *Strategiczna transformacja polskich przedsiębiorstw*, red. M. Romanowska, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2004.
15. Kaleta A., *Strategia konkurencji w przemyśle*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000.
16. Kim S.K., Arthurs J.D., Sahaym A., Cullen J.B., *Search Behavior of the Diversified Firm: The Impact of fit on Innovation*, „Strategic Management Journal” 2013, vol. 34.
17. *Lista 2000 Polskich Przedsiębiorstw i Eksporterów*, „Rzeczpospolita” 2016, 24.11.
18. Materiały źródłowe GUS, *Produkcja wyrobów przemysłowych w 2015*.
19. Matyjas Z., *Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw – przegląd badań światowych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 420.
20. Mintzberg H., Quinn J.B., *The Strategy Process – Concepts and Contexts*, Prentice-Hall Inc., Toronto 1992.
21. Penrose E., *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, Oxford 1959.
22. Rajzer M., *Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2001.
23. Romanowska M., *Grupy kapitałowe w Polsce. Strategie i struktury*, PWE, Warszawa 2011.
24. Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, wyd. III, PWE, Warszawa 2017.
25. Rumelt R.P., *Strategy, Structure, and Economic Performance*, Harvard University, Boston 1974.
26. Rumelt R.P., *Diversification Strategy and Profitability*, „Strategic Management Journal” 1982, vol. 3, no. 4.
27. Wrigley L., *Divisional Autonomy and Diversification*, Harvard University, Boston 1970.

28. Wywiad z Dyrektorem Sprzedaży i Marketingu Mariuszem Maziarzem (METAL-FACH Sp. z o.o.), przeprowadzony w dniu 30.04.2018.
29. Wywiad z Kierownikiem Centrum Badawczo-Rozwojowego Grzegorzem Sawczukiem (Pronar Sp. z o.o.), przeprowadzony w dniu 14.12.2017.
30. Wywiad z Kierownikiem Działu Jakości Elizą Maksimowską (SaMASZ Sp. z o.o.), przeprowadzony w dniu 1.12.2017.

Źródła internetowe

1. www.metalfach.com.pl
2. www.pronar.pl
3. www.samasz.pl

Diversification as a Growth Strategy for the Polish Enterprises on the Machinery Market for Agriculture and Forestry

Summary

The aim of the study is to present growth opportunities from diversification strategy and to present examples of enterprises using this development path. In the article, in basis of the management literature: diversification was first defined and then a review of the most important research on the diversification strategy was presented. Next, the market of producers of agricultural and forestry machinery in Poland was characterized. The results of our own research (case study) carried out in three Polish companies located in the Podlasie voivodship are presented in detail. The surveyed enterprises are: Pronar (Narew), METAL-FACH (Sokolka), and SaMASZ (Białystok-Zabludow). The research results confirm that companies are interested in implementing the diversification strategy. In the growth strategy enterprise they use various types of diversification. However, the most visible is product diversification which leads to the expansion of the range and expansion of the distribution network.

Keywords: growth strategy, diversification, machinery market for agriculture and forestry
