

ZESZYT NR 6 (2014)



# ekonomia

## międzynarodowa

---

<https://doi.org/10.18778/2082-4440.06.02>

Ekonomia Międzynarodowa

Nr 6 (2014)

**Wydawca:** Uniwersytet Łódzki

**(Publisher:** University of Lodz)

**[www.ekonomia-m.pl](http://www.ekonomia-m.pl)**

**ISSN:** 2082-4440 – wydanie papierowe (paper edition)

**ISSN:** 2300-6005 – wydanie elektroniczne (electronic edition)

Wersja elektroniczna czasopisma jest wersją referencyjną

(Electronic edition is the reference version of the journal)



# Wykorzystanie możliwości rozwoju międzynarodowego – przykład Grupy Kapitałowej „Sokołów” SA

---

Ireneusz Janiuk\*  
Mirosław Jarosiński\*\*

## Wstęp

Strategia internacjonalizacji jest jedną z podstawowych strategii rozwoju przedsiębiorstwa, która w dzisiejszym, coraz bardziej zglobalizowanym otoczeniu, wydaje się najbardziej naturalnym kierunkiem strategicznym zarówno w przypadku średnich i dużych przedsiębiorstw, jak i małych. Z badań wynika, że również polskie przedsiębiorstwa coraz częściej wybierają tę opcję strategiczną. Celem opracowania jest przedstawienie różnych możliwości rozwoju przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych oraz przykładu polskiego przedsiębiorstwa dążącego do rozwoju międzynarodowego.

W artykule zaprezentowano – na podstawie literatury z zakresu zarządzania – główne koncepcje rozwoju międzynarodowego, a następnie, na podstawie dostępnych wyników badań, przybliżono zagadnienia związane z internacjonalizacją przedsiębiorstw. Poruszono też zagadnienia dotyczące roli przemysłu spożywczego w eksporcie Polski oraz analizy sprzedaży eksportowej firm z branży mięsnej. Na tym tle szczegółowo przedstawiono działalność międzynarodową Grupy Kapitałowej „Sokołów” SA, która jest dobrym przykładem internacjonalizacji przedsiębiorstw przemysłu mięsnego w Polsce.

## Internacjonalizacja jako strategia rozwoju przedsiębiorstwa

W literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu jest wiele koncepcji i modeli strategii przedsiębiorstw uwzględniających kierunki ich rozwoju. Badacze, pokazując potencjalne kierunki ekspansji, wykorzystują różne kryteria klasyfikacji strategii. Przykładowo A.D. Chandler (1962, s. 130) za kryterium formułowania strategii przyjmuje etap rozwoju firmy. W kolejnych etapach wyróżnia typowe strategie wdrażane przez firmy. Są to

---

\* Ireneusz Janiuk – doktor nauk ekonomicznych z zakresu nauk o zarządzaniu, Zakład Podstaw i Strategii Zarządzania, Wydział Ekonomii i Zarządzania, Uniwersytet w Białymstoku.

\*\* Mirosław Jarosiński – doktor hab. nauk ekonomicznych w dyscyplinie: nauki o zarządzaniu, prof. SGH, Zakład Zarządzania w Gospodarce, Instytut Zarządzania, Kolegium Zarządzania i Finansów, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

strategie: ilościowa, ekspansji geograficznej, integracji pionowej, dywersyfikacji. Z kolei Ch.W.L. Hill i G.R. Jones (1992, s. 200) opierają klasyfikację strategii rozwoju na kryterium kierunków ekspansji oraz rynkowym zakresie działalności. Określając możliwe kierunki ekspansji, wyróżniają: koncentrację na jednej działalności – specjalizację (ekspansja pozioma), integrację pionową (ekspansja pionowa), dywersyfikację (ekspansja na nowe rodzaje działalności). Klasyczny model strategii rozwoju przedsiębiorstwa został opracowany przez H.I. Ansoffa (1957, s. 114–115) który za kryterium formułowania strategii przyjmuje kierunki i tempo działań w obszarze produkt – rynek. Wskazując na możliwe warianty, wyróżnia strategie: penetracji rynkowej, rozwoju rynku, rozwoju produktu i dywersyfikacji.

Koncepcje i modele strategii odzwierciedlają różne kierunki ekspansji. Wskazują na strategie realizowane na kolejnych etapach rozwoju przedsiębiorstwa. Zgodnie z teoretycznymi modelami ekspansji przedsiębiorstw, rozwój na innych rynkach może polegać na rekompensowaniu niekorzystnych uwarunkowań na obecnych rynkach. Przytaczane koncepcje koncentrują się raczej na nowych rynkach jako nowych grupach klientów, a nie rynkach w sensie geograficznym. Dopiero zmodyfikowana koncepcja rozwoju organizacji wg H.I. Ansoffa (1987, s. 110) wyraźnie akcentuje geograficzny wymiar rozwoju rynku. W tym ujęciu rozwój odnosi się do obecnych i nowych regionów albo rynków krajowych.

Rozwój rynku oznacza wchodzenie na nowe geograficznie rynki, które polega na rozszerzaniu terytorium sprzedaży. Strategia ekspansji geograficznej jest zatem naturalnym sposobem rozwoju przedsiębiorstwa napotykanego ograniczenia rozwojowe na dotychczasowym rynku lokalnym czy nawet regionalnym. Przekraczanie granic geograficznych, zwłaszcza granic państwowych, znosi, a w każdym razie zmniejsza ograniczenia rozwojowe. Sprzedaż znacznej części produkcji poza krajem pochodzenia sprawia, że przedsiębiorstwo przekształca się w podmiot międzynarodowy (internacjonalizacja).

Strategie polegające na wchodzeniu na rynki zagraniczne są związane z poszukiwaniem korzystniejszych warunków funkcjonowania. Wynikają z nasycenia rynków krajowych, a także z potrzeby wykorzystania dotychczasowych przewag konkurencyjnych. Przedsiębiorstwo, wchodząc na kolejne rynki, w tym zagraniczne, zwiększa geograficzną skalę swojego działania. Taki rozwój przedsiębiorstwa jest zgodny z modelem rozwoju etapowego. Model ten zakłada, że po długim okresie rozwoju na rynku krajowym przedsiębiorstwa wchodzi na rynek zagraniczny bliski im psychicznie oraz kulturowo i dążą do uzyskania na nim znaczącej pozycji, zwiększając swoje zaangażowanie organizacyjne oraz kapitałowe. Kiedy cel ten zostaje osiągnięty, wchodzi na kolejny rynek zagraniczny, na którym również dążą do umocnienia swojej pozycji. Tego typu działania oznaczają stopniowe umiędzynarodawianie działalności przedsiębiorstw.

Alternatywną strategią rozwoju na rynkach zagranicznych jest rozpoczynanie działalności międzynarodowej tuż po lub niedługo po rozpoczęciu działalności w ogóle i dynamiczny rozwój na wielu rynkach. Taki rozwój przedsiębiorstwa jest zgodny z modelem wczesnej internacjonalizacji. Model ten zakłada, że przedsiębiorstwa już na początku działalności, często pomijawszy rynek krajowy, wchodzi na wiele rynków zagranicznych, bez względu na to, jak duży dystans psychiczny i kulturowy je dzieli.

W literaturze światowej z zakresu zarządzania cały nurt badań dotyczy strategii internacjonalizacji. Strategiczne wybory są rozpatrywane na różnych płaszczyznach.

Dostępne wyniki badań dotyczą m.in. decyzji strategicznych związanych z inwestowaniem w rozwój rynku prowadzący do umiędzynarodowienia działalności. Motywy skłaniające do podejmowania strategii internacjonalizacji są związane z poszukiwaniem korzystniejszych warunków funkcjonowania. Internacjonalizacja może też oznaczać dla firmy szansę na skuteczne wykorzystanie jej zasobów.

W kontekście strategii internacjonalizacji warto przytoczyć wyniki badań B.M. Oviatta i P.P. McDougall (1994, s. 50–61). Badacze analizują zaangażowanie przedsiębiorstw w proces internacjonalizacji, uznając go za naturalny proces ewolucji przedsiębiorstwa. Wyróżniają cztery typy przedsiębiorstw w różny sposób angażujących się w działalność międzynarodową: nowe firmy eksportowo-importowe (ang. *export/import start-ups*), międzynarodowych pośredników (ang. *multinational traders*), nowe firmy skoncentrowane geograficznie (ang. *geographically focused start-ups*) i nowe firmy globalne (ang. *global start-ups*).

Nowe firmy eksportowo-importowe i nowe firmy skoncentrowane geograficznie skupiają się na obsłudze kilku rynków zagranicznych, na których są znane. Międzynarodowi pośrednicy obsługują wiele rynków zagranicznych, wykorzystując istniejące sieci dystrybucji. Oznacza to ciągłe rozszerzanie działalności, a także wyszukiwanie możliwości wymiany handlowej na nowych rynkach zagranicznych. Firmy określane jako nowe firmy globalne są charakterystyczne dla wczesnej internacjonalizacji. Podejmują one najbardziej radykalne działania, które prowadzą na wielu rynkach zagranicznych.

W kwestii rozwoju na rynkach zagranicznych do interesujących wniosków doszli też G. Knight, T.K. Madsen i P. Servais (2004, s. 645–647). Analizując skalę internacjonalizacji w Europie i USA, autorzy podkreślają, że firmy o wystarczającym potencjale kapitałowym i produkcyjnym mogą podejmować ekspansję na rynki zagraniczne w sektorach umożliwiających uzyskanie przewagi. Przedsiębiorstwa poszukują rynków, na których warunki funkcjonowania są dogodniejsze niż warunki na rynkach krajowych. Dokonując szybkiej internacjonalizacji, unikają barier związanych z nasyceciem rynku krajowego. Najatrakcyjniejszym kierunkiem umiędzynarodowienia działalności są rynki, na których przedsiębiorstwa w stosunkowo krótkim czasie mogą uzyskać znaczące udziały rynkowe. Nie wyklucza to również objęcia pozycji monopolisty na rynku zagranicznym. Tego typu internacjonalizacja dotyczy małych i średnich przedsiębiorstw, które relatywnie szybko po rozpoczęciu działalności podejmują ekspansję międzynarodową (*born-global firms*).

W kontekście strategii ekspansji międzynarodowej warto też wspomnieć o badaniach A. Jantunena, N. Nummeli, K. Puumalainen oraz S. Saarenketo (2008, s. 158–170). Badacze, analizując strategiczne kierunki rozwoju, porównują strategie fińskich przedsiębiorstw przemysłowych. Rozpatrując poziom i tempo umiędzynarodowienia działalności, wyróżniają cztery rodzaje firm: *born global*, *born-again global*, *traditional*, *domestic*. Zdaniem badaczy możliwości odnoszenia sukcesu na rynkach zagranicznych są związane z proaktywnością i innowacyjnością przedsiębiorstw. Cechy te są szczególnie charakterystyczne dla tzw. *born-global firms* i *born-again global firms*. Badacze podkreślają przy tym, że proaktywność i innowacyjność przedsiębiorstw decydują o poziomie przedsiębiorczości, mają też duży wpływ na międzynarodową wydajność firm.

Zagadnienia związane z analizą procesów i zjawisk występujących podczas konstruowania strategii internacjonalizacji pojawiają się coraz częściej również w polskich badaniach. Z przeglądu badań nad internacjonalizacją polskich przedsiębiorstw

realizowanych w latach 1990–2010 wynika, że polskie przedsiębiorstwa coraz częściej podejmują internacjonalizację, ale w większości wykorzystują mało zaawansowane formy obecności na rynkach zagranicznych – eksport pośredni i bezpośredni. Jeszcze stosunkowo niewiele przedsiębiorstw podejmuje bezpośrednie inwestycje zagraniczne lub stosuje inne formy działania na rynkach międzynarodowych, np. licencjonowanie czy franchising. Przeważnie przedsiębiorstwa ograniczają swoją działalność do kilku lub kilkunastu rynków, koncentrując się głównie na szeroko pojętym rynku europejskim (por. Jaroński 2013, s. 173–179).

Wnioski z przeglądu badań potwierdzają obszernie badania M. Jarońskiego (2013, s. 283–310) dotyczące umiędzynarodowienia średnich oraz dużych polskich przedsiębiorstw produkcyjnych, handlowych i usługowych. Z badań wynika, że aktywność międzynarodowa polskich przedsiębiorstw jest zjawiskiem powolnym, ale rozwojowym. Przedsiębiorstwa podejmują strategie internacjonalizacji m.in. w wyniku nasylenia rynku krajowego. Badania wskazują na wzrastające zainteresowanie polskich przedsiębiorstw zarówno rozwojem stopniowym, jak i wczesną internacjonalizacją; tylko niewielki odsetek badanych przedsiębiorstw może się pochwalić wysokim stopniem internacjonalizacji.

Studia literatury pokazują duże zainteresowanie badaczy problematyką strategii internacjonalizacji. Przytaczane wyniki badań dotyczą decyzji strategicznych związanych z inwestowaniem w rozwój rynku, prowadzącym do umiędzynarodowienia działalności. Strategie internacjonalizacji wynikają z potrzeby poszukiwania korzystniejszych warunków funkcjonowania. Opiswane formy podejmowania działalności międzynarodowej pokazują potencjalne kierunki rozwoju przedsiębiorstw, przedstawiają sposoby ekspansji na nowych rynkach zagranicznych. Firmy obsługujące rynki zagraniczne uwzględniają specyficzne potrzeby, a także podejmują zróżnicowane ryzyko. Budując swoją pozycję konkurencyjną, korzystają z różnych źródeł przewagi. Szukają też możliwości wykorzystania istniejącej przewagi konkurencyjnej na rynkach zagranicznych.

## Eksport firm przemysłu mięsnego na przykładzie GK „Sokołów” SA

W literaturze z zakresu zarządzania kwestie internacjonalizacji są rozpatrywane z różnych perspektyw, zarówno w ujęciu teoretycznym, jak i empirycznym. Jak już wspomniano, w szczególności dotyczą zagadnień związanych z istotą strategii internacjonalizacji, a także możliwościami poszukiwania korzystniejszych warunków funkcjonowania. Stosunkowo niewiele jest opracowań dotyczących wdrażania strategii internacjonalizacji. Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie możliwości wynikających z rozwoju na rynkach zagranicznych. Jeśli chodzi o dane dotyczące działalności eksportowej polskich przedsiębiorstw, to korzystano z danych z *Listy 2000 polskich przedsiębiorstw i eksporterów* opracowanej przez „Rzeczpospolitą”. Przedstawiono rolę przemysłu spożywczego w polskim eksporcie, a także wskazano główne kierunki sprzedaży. Na podstawie *Rankingu eksporterów* przeprowadzono analizę firm przemysłu mięsnego. Pogłębione obserwacje dotyczą Grupy Kapitałowej „Sokołów” SA.

Rozpatrując dane dotyczące eksportu, należy zaznaczyć, że udział przemysłu spożywczego w polskim eksporcie systematycznie wzrasta. W 2009 r. eksport artykułów rolno-spożywczych wyniósł 11,5 mld euro, w 2010 r. – 13,5 mld euro, a w 2011 r. –

15,3 mld euro. W 2012 r. eksport artykułów rolno-spożywczych wyniósł 17,9 mld euro. Z danych dotyczących pierwszego półrocza 2013 r. wynika, że największy udział w eksporcie rolno-spożywczym mają wyroby tytoniowe (653,7 mln euro), drugie miejsce zajmuje eksport mięsa i podrobów drobiowych (501,3 mln euro), trzecie – eksport wołowiny (435,2 mln euro). Na czwartej pozycji uplasował się eksport czekolady i produktów z kakao (414,1 mln euro), a na piątej – eksport wieprzowiny (413,1 mln euro). Warto przy tym zwrócić uwagę na kierunki eksportu polskich artykułów rolno-spożywczych. Z danych za okres od stycznia do końca września 2013 r. wynika, że największym rynkiem eksportowym są Niemcy (22,5% sprzedaży), w dalszej kolejności – Wielka Brytania, a także Rosja. Na te rynki trafia odpowiednio 7,5% oraz 6,4% sprzedaży polskich eksporterów rolno-spożywczych (por. Drewnowska, Kucharczyk 2013, s. 17).

Analizowane dane wskazują na rosnącą tendencję w eksporcie artykułów rolno-spożywczych. Potwierdzają istotną rolę przemysłu mięsnego w polskim eksporcie. Rozpatrując kwestie związane z eksportem firm z branży mięsnej za okres od stycznia do września 2013 r., można zauważyć, że największa sprzedaż dotyczy mięsa drobiowego. Jeśli chodzi o kierunek sprzedaży, to głównym rynkiem zbytu mięsa drobiowego jest rynek niemiecki. Eksport drobiu do Niemiec wynosi 184,1 mln euro. W dalszej kolejności mięso drobiowe jest eksportowane do Wielkiej Brytanii, gdzie realizowana jest sprzedaż w wysokości 104,2 mln euro. Natomiast mięso wieprzowe trafia głównie na rynek rosyjski. Eksport wieprzowiny do Rosji wynosi 67,8 mln euro. Warto też zaznaczyć, że od stycznia do końca września 2013 r. całkowity eksport wieprzowiny wyniósł 647 mln euro. W porównaniu ze sprzedażą w 2012 r. (540 mln euro) sprzedaż w 2013 r. wzrosła o 19,8%. Należy przy tym podkreślić, że dla polskich eksporterów mięsa coraz ważniejszym kierunkiem staje się Azja. Po trzech kwartałach 2013 r. wartość eksportu do Chin wyniosła 112 mln euro. Chiny to rynek zbytu, na który trafia głównie mięso wieprzowe (Drewnowska, Kucharczyk 2013, s. 17–19).

Przytaczane dane potwierdzają, że tendencja dotycząca eksportu artykułów rolno-spożywczych jest rosnącą, oraz pokazują główne kierunki sprzedaży. Przeprowadzone analizy potwierdzają znaczenie przemysłu mięsnego w polskim eksporcie, a także pokazują zróżnicowanie popytu na rynkach zagranicznych. Wykorzystując *Ranking eksporterów*, przeprowadzono analizę firm zajmujących się przetwórstwem mięsnym. Wśród 270 firm znajdujących się na liście w 2012 r. zidentyfikowano trzy przedsiębiorstwa mięsne. Są to: Sokołów SA, ZRP Farmutil HS SA, a także ZDM „Superdrob” SA. Informacje o firmach mięsnych o największych przychodach z eksportu przedstawiono w tabeli 1.

**Tabela 1.** Firmy mięsne o największych przychodach z eksportu

Nazwa przedsiębiorstwa	Przychody z eksportu w 2012 r. (w mln zł)	Udział eksportu w sprzedaży (w %)			
	2012	2009	2010	2011	2012
GK „Sokołów” SA, Sokołów Podlaski	610,7	23,44	21,04	20,72	21,23
ZRP „Farmutil” HS SA GK, Śmiłowo	436,0	17,07	20,08	20,33	23,00
ZDM „Superdrob” SA, Karczew	223,3	25,00	33,00	43,00	43,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Ranking eksporterów, Lista 2000 polskich przedsiębiorstw i eksporterów*, „Rzeczpospolita”, 03.12.2013, s. 8–9.

Z zestawienia wynika, że najwięksi eksporterzy na rynku mięsnym generują przychody z eksportu w wysokości od 223,3 mln zł do 610,7 mln zł. Obserwowane zmiany udziału eksportu w sprzedaży firm mięsnych w latach 2009–2012 potwierdzają tendencję wzrostową, jeśli chodzi o eksport artykułów rolno-spożywczych. Zmiany te świadczą też o zróżnicowaniu rynków obsługiwanych przez firmy mięsne. GK „Sokołów” SA koncentruje się na obsłudze rynku mięsa wieprzowego i wołowego, Farmutil SA funkcjonuje na rynkach mięsa drobiowego i wieprzowego, a Superdrob SA obsługuje rynek mięsa drobiowego. Kwestie zróżnicowania udziału eksportu na poszczególnych rynkach mięsa wymagają jednak bardziej szczegółowych analiz. Jeśli chodzi o działalność na rynkach zagranicznych, to największym polskim eksporterem mięsa jest GK „Sokołów” SA, którego przychody z eksportu w 2012 r. wyniosły 610,7 mln zł, a udział eksportu w sprzedaży w latach 2009–2012 kształtował się na poziomie ponad 20% rocznie (por. tabela 1).

Geneza GK „Sokołów” SA jest związana z przeobrażeniami i restrukturyzacją firm mięsnych w latach 90. XX w. Potencjał gospodarczy organizacji jest efektem konsolidacji krajowych przedsiębiorstw branży mięsnej. GK „Sokołów” SA powstała w wyniku licznych fuzji i przejęć zakładów przetwórstwa mięsnego. Od 2004 r. rozwój grupy jest związany z pozyskiwaniem kapitału zagranicznego. Inwestorzy branżowi to duński koncern mięsny Danish Crown oraz fiński koncern mięsny HK SCAN Corporation. Napływ kapitału umożliwia wprowadzanie nowoczesnych linii technologicznych, a także rozbudowę i modernizację zakładów. Pozwala na zwiększanie możliwości produkcyjnych, poprawę jakości wyrobów, a także dostosowywanie działalności zakładów do wymogów rynkowych. GK „Sokołów” SA to zdywersyfikowana branżowo organizacja, która sukcesywnie rozbudowuje potencjał oraz umacnia swoją pozycję na rynku mięsa. Z badań przedstawiających największe firmy mięsne w Polsce wynika, że GK „Sokołów” SA ustępuje jedynie GK „Animex”. Jeśli chodzi o całkowite przychody ze sprzedaży w 2009 r., to GK „Animex” i GK „Sokołów” SA mają odpowiednio 9,43% oraz 5,95% udziału w rynku mięsnym (por. Janiuk 2011, s. 94–97). GK „Animex” jest oddziałem działającej w Polsce międzynarodowej korporacji Smithfield Foods. W kontekście działalności eksportowej należy zaznaczyć, że GK „Animex”, choć prowadzi działalność eksportową, nie jest notowana w rankingu polskich eksporterów.

Z obserwacji wynika, że GK „Sokołów” SA jest ugrupowaniem gospodarczym o ugruntowanej pozycji w przemyśle mięsnym. Jeśli chodzi o potencjał organizacyjny, to warto zwrócić uwagę na strukturę grupy. Poszczególne spółki zależne operują w następujących obszarach: produkcja surowca, przetwórstwo i produkcja, dystrybucja i sprzedaż. Segmenty struktury organizacyjnej GK „Sokołów” SA przedstawiono w tabeli 2.

**Tabela 2.** Segmenty struktury organizacyjnej GK „Sokołów” SA oraz specjalizacja poszczególnych spółek

Segment	Specjalizacja spółek zależnych
Produkcja surowca	Agro-Sokołów: fermy rolno-hodowlane zapewniające produkcję żywca wieprzowego
Przetwórstwo i produkcja	Oddziały w Sokołowie Podlaskim, Jarosławiu, Robakowie: ubój wieprzowiny oraz przetwórstwo mięsa. Oddziały w Kole oraz Tarnowie: ubój wołowiny. Oddziały w Czyżewie i Dębicy: przetwórstwo mięsa i produkcja wędlin.
Dystrybucja i sprzedaż	Sieć dystrybucji na rynku krajowym: 42 centra dystrybucji i hurtownie w największych miastach Polski. 49 sklepów własnych i stoisk patronackich w dużych sieciach handlowych. 670 sklepów partnerskich. Sokołów-Eksport: obsługa handlu zagranicznego. Sokołów-Service: obsługa techniczna. Sokołów-Logistyka: transport i logistyka.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [www.sokolow.pl](http://www.sokolow.pl) [data dostępu: 19.03.2014 r.].

W segmencie produkcji surowca funkcjonuje spółka zależna Agro-Sokołów. Jej działalność polega na hodowli zarodowej; zapewnia to grupie dostęp do wysokiej jakości surowca wieprzowego. W segmencie przetwórstwa i produkcji działa siedem dużych, wyposażonych w nowoczesny sprzęt, zakładów mięsnych. Ich funkcjonowanie umożliwia produkcję na dużą skalę, a także wzbogacanie asortymentu. Szeroko zakrojone działania restrukturyzacyjne prowadzą do specjalizacji produkcji w poszczególnych oddziałach, które zostały wyposażone w nowoczesne maszyny oraz urządzenia do obróbki i pakowania mięsa. Umożliwia to poprawę ogólnej efektywności działania, a także utrzymywanie wysokich standardów jakościowych. W segmencie dystrybucji i sprzedaży funkcjonuje własna sieć dystrybucji na rynku krajowym. Tworzą ją centra dystrybucji, hurtownie, sklepy i stoiska patronackie w dużych sieciach handlowych. W przypadku rozwoju sprzedaży eksportowej ważną rolę odgrywa spółka Sokołów-Eksport, która jest odpowiedzialna za obsługę handlu zagranicznego. W strukturze GK Sokołów operują też podmioty prowadzące działalność uzupełniającą; są to Sokołów-Service (obsługa techniczna), a także Sokołów-Logistyka (transport i logistyka) – por. tabela 2.

GK „Sokołów” SA jest przedsiębiorstwem wielozakładowym z pełnym profilem produkcyjnym. Zgrupowane podmioty zapewniają dostęp do nowoczesnych technologii i pozwalają oferować produkty najwyższej jakości. Rozbudowana sieć sprzedaży obejmuje wszystkie kanały dystrybucji i zwiększa dostępność produktów na terenie całego kraju. Spójna, konsekwentnie realizowana strategia marketingowa pozwala umacniać rozpoznawalną markę Sokołów.

Grupa prowadzi działalność gospodarczą w najnowocześniejszych obiektach w Polsce, a posiadane przez nią linie technologiczne umożliwiają wytwarzanie szerokiej gamy produktów. GK „Sokołów” SA produkuje miesięcznie ok. 22 tys. ton mięsa i jego przetworów. W ofercie znajdują się produkty najwyższej jakości we wszystkich asortymentach. Są to m.in.: świeże mięso wieprzowe, wołowe, mięso do pieczenia, szynki, salami, wędliny parzone, wędzonki, kielbasy cienkie, wędliny suche, wędliny grillowe, dania gotowe oraz konserwy.

Przeprowadzone analizy pokazują, że w rozwoju GK „Sokołów” SA szczególnie ważną – i ciągle rosnącą – rolę odgrywa działalność eksportowa. Sprzedaż na rynkach zagranicznych jest możliwa dzięki uprawnieniom eksportowym; poszczególne oddziały grupy mają uprawnienia na obsługę takich rynków jak Stany Zjednoczone, kraje UE, Korea Południowa, Rosja, Ukraina, Kazachstan, Japonia, Chiny, Hong Kong, Tajlandia, Zjednoczone Emiraty Arabskie czy też niektóre kraje afrykańskie.

W 2013 r. eksport stanowił 25% przychodów ze sprzedaży GK „Sokołów” SA. Głównym rynkiem jest rynek UE, na który jest kierowane ok. 60% eksportu grupy. Najważniejsze rynki unijne to Włochy, Anglia i Niemcy. Poza krajami UE produkty grupy są obecne na wszystkich kontynentach, przy czym znaczące rynki eksportowe to rynki: Rosji, Stanów Zjednoczonych, rynki azjatyckie i rynki niektórych krajów afrykańskich. Perspektywnym rynkiem jest rynek chiński, na który obecnie grupa eksportuje wyłącznie surowe mięso, ale stara się zdobyć uprawnienia na produkcję i eksport produktów przetworzonych, które umożliwią osiągnięcie większych zysków ze sprzedaży ([www.hurtidet.pl](http://www.hurtidet.pl); 19.03.2014 r.).

GK „Sokołów” SA, oferując zróżnicowane produkty, realizuje sprzedaż eksportową, która stanowi ok. 25% przychodów grupy. Skuteczna obsługa rynków zagranicznych pozwala GK „Sokołów” SA na osiągnięcie największych, w porównaniu z pozo-



stałymi polskimi eksporterami mięsa, przychodów z eksportu. Zgodnie z deklaracjami Bogusława Miszczuka, prezesa GK „Sokołów” SA, strategia grupy polega na utrzymaniu eksportu na poziomie 25–30% przychodów ze sprzedaży (www.portalspozywczy.pl; 19.03.2014 r.).

Z analizy działalności GK „Sokołów” SA wynika, że grupa jest typowym przykładem polskiego przedsiębiorstwa działającego na rynkach zagranicznych, które – choć podjęło internacjonalizację – koncentruje się głównie na rynku krajowym. Dwie trzecie sprzedaży (wartościowo) odbywa się na rynku krajowym i tu koncentruje się cała produkcja. Wszystkie produkty są wytwarzane w kraju, a sprzedaż za granicą jest prowadzona jedynie za pomocą eksportu. Sposób rozwoju międzynarodowego grupy odpowiada modelowi rozwoju etapowego. Po długim okresie rozwoju na rynku krajowym przedsiębiorstwo zaczęło powoli wchodzić na rynki międzynarodowe, z tym że na żadnym rynku nie angażuje się w inną działalność niż tylko działalność eksportowa.

Strategia internacjonalizacja grupy odpowiada strategii międzynarodowej wg modelu strategii transgranicznych Hilla i Jonesa (2008, s. 278–283). Strategię tę charakteryzuje utrzymywanie całego łańcucha wartości w kraju pochodzenia przedsiębiorstwa i sprzedaż (głównie eksportowa) produktów przedsiębiorstwa na kilku, kilkunastu rynkach zagranicznych bez znaczących dostosowań do wymogów lokalnych.

## Podsumowanie

Przeprowadzone analizy pokazują rosnącą tendencję w eksporcie artykułów rolno-spożywczych, potwierdzają znaczenie przemysłu mięsnego w polskim eksporcie. Jednak w przypadku sprzedaży mięsa na rynkach zagranicznych trzeba pamiętać o występujących zagrożeniach. W ostatnich latach były one związane z ograniczeniami eksportu poszczególnych rodzajów mięsa wynikającymi z zagrożenia chorobami (chodzi np. o afrykański pomór świń będący zagrożeniem dla trzody chlewnej czy ptasią grypę atakującą drób) czy też z powodów politycznych. Niezależnie od przyczyn ograniczenia eksportowe często dotyczą głównych rynków zbytu mięsa (krajów UE i/lub Rosji). Przeprowadzone obserwacje firm z branży mięsnej potwierdzają, że pomimo niedogodności występujących na poszczególnych rynkach zagranicznych, firmy mięsne potrafią dość elastycznie dostosowywać swoją ofertę, tak aby móc zaspokajać potrzeby na nowych, w tym pozaeuropejskich, rynkach zbytu. W tej chwili obiecującym kierunkiem sprzedaży mięsa jest Azja, w szczególności Chiny. Na chińskim rynku zbytu rośnie bowiem zapotrzebowanie na relatywnie tanie produkty, a polscy eksporterzy są w stanie je dostarczać.

GK „Sokołów” SA to jedno z największych ugrupowań gospodarczych w polskim przemyśle mięsnym. Wykorzystywanie potencjału grupy pozwala na sukcesywne umacnianie jej pozycji nie tylko na rynku krajowym, ale również na rynkach zagranicznych. Jeśli chodzi o polski eksport mięsa, GK „Sokołów” SA jest niekwestionowanym liderem. Analizowany przypadek stanowi dobry przykład wykorzystania możliwości wynikających z realizacji strategii internacjonalizacji. Działalność eksportowa GK „Sokołów” SA jest jednocześnie dobrą egzemplifikacją zjawisk związanych z rozwojem polskich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych.

## Bibliografia

- Ansoff H.I. (1957), *Strategies for Diversification*, Harvard Business Review, Vol. 35, No 2.
- Ansoff H.I. (1987), *Corporate Strategy*, Penguin Books, London.
- Chandler A.D. (1962), *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge.
- Drewnowska B., Kucharczyk K. (2013), *Polska żywność skutecznie podbija światowe rynki, Lista 2000 polskich przedsiębiorstw i eksporterów*, „Rzeczpospolita” z dn. 03.12.2013 r.
- Grupa „Sokołów” docelowo chce utrzymać wielkość eksportu, [www.portalspozywczy.pl](http://www.portalspozywczy.pl) [data dostępu: 19.03.2014 r.].
- Hill Ch.W.L., Jones G.R. (1992), *Strategic Management*, Houghton Mifflin Company, Boston.
- Hill Ch.W.L., Jones G.R. (2008), *Strategic Management Theory. An Integrated Approach*, wyd. 8, Houghton Mifflin Company, Boston.
- Janiuk I. (2011), *Grupy kapitałowe w procesie koncentracji przetwórstwa mięsnego w Polsce*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 2 (145).
- Jantunen A., Nummela N., Puumalainen K., Saarenketo S. (2008), *Strategic orientations of born globals – do they really matter?* „Journal of World Business”, No 43/2008.
- Jarosiński M. (2013), *Procesy i modele internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw*, Oficyna wydawnicza SGH, Warszawa.
- Knight G., Madsen T.K., Servais P. (2004), *An inquiry into born-global firms in Europe and the USA*, „International Marketing Review”, No 21 (6), 2004.
- Oviatt B.M., McDougall P.P. (1994), *Toward a Theory of International New Ventures*, „Journal of International Business Studies”, No 25 (1), 1994.
- Ranking eksporterów, Lista 2000 polskich przedsiębiorstw i eksporterów*, „Rzeczpospolita”, 03.12.2013 r.
- [www.sokolow.pl](http://www.sokolow.pl) [data dostępu: 19.03.2014 r.].
- Wywiad z Mieczysławem Walkowiakiem, Wiceprezesem Zarządu Sokołów SA, [www.hurtidetel.pl](http://www.hurtidetel.pl) [data dostępu: 19.03.2014 r.].

## Streszczenie

Artykuł prezentuje przedstawiane w literaturze z zakresu zarządzania dostępne możliwości rozwoju międzynarodowego przedsiębiorstw: rozwój etapowy i wczesną internacjonalizację. Wyniki badań na temat internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw pokazują wzrost zainteresowania polskich przedsiębiorstw obiema ścieżkami rozwoju. Prezentowane w artykule przedsiębiorstwo, Grupa Kapitałowa „Sokołów” SA, jest dobrym przykładem rozwoju etapowego na rynkach międzynarodowych, a jednocześnie typowym przykładem internacjonalizacji przedsiębiorstw przemysłu mięsnego w Polsce, którego rola w polskim eksporcie dynamicznie rośnie.

## Summary

Exploiting international development opportunities – the example of Corporate Group „Sokołów” SA

The paper presents the available opportunities of international growth of firms described in the management literature: sequential development and early internationalisation. The results of research on the internationalisation of Polish firms indicates a growth of interest in both development paths. Corporate Group „Sokołów” SA is described in the paper is a good example of sequential development on international markets. It is also a typical example of the internationalisation of a Polish firm operating in the meat-processing industry, whose role in Polish exports is increasing dynamically.

**Słowa kluczowe:** internacjonalizacja, strategia internacjonalizacji, przemysł mięsny

**Key words:** internationalisation, strategy of internationalisation, meat-processing industry

**JEL:** D22, F23