

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 369

## Przemiany strukturalne i koniunkturalne na światowych rynkach

Tom 2

Redaktorzy naukowci

Jan Rymarczyk

Małgorzata Domiter

Wawrzyniec Michalczyk



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2014

Redakcja wydawnicza: Elżbieta Kozuchowska, Barbara Majewska  
Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz  
Łamanie: Małgorzata Czupryńska  
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:  
[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),  
w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),  
The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),  
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon  
[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania  
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2014

**ISSN 1899-3192**  
**ISBN 978-83-7695-478-3 (całość)**  
**ISBN 978-83-7695-455-4 (tom 2)**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:  
EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.  
ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

## Spis treści

<b>Michał Nowicki:</b> Global governance w obszarze handlu międzynarodowego – rola WTO .....	9
<b>Marcin Nowik:</b> Strukturalne przemiany w obszarze indyjskiej pomocy gospodarczej na rzecz Nepalu .....	21
<b>Witold Nowiński:</b> Analiza przejęć ponadgranicznych realizowanych przez polskie przedsiębiorstwa.....	33
<b>Alina Nychyk:</b> The necessity of global governance in the contemporary rapidly changing world .....	43
<b>Anna Odrobina:</b> Strukturalne problemy działalności badawczo-rozwojowej w Polsce .....	52
<b>Sławomir Pastuszka:</b> Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Polsce Wschodniej w latach 2005–2012 .....	63
<b>Bożena Pera:</b> Międzynarodowy handel towarami zaawansowanymi technologicznie krajów „wschodniego rozszerzenia” Unii Europejskiej w latach 2007–2012 .....	73
<b>Agnieszka Piasecka-Głuszak:</b> Lean management w polskich przedsiębiorstwach przy wykorzystaniu wybranych narzędzi rozwiązywania problemów – wyniki badań.....	88
<b>Tadeusz Pindór:</b> Przekształcenia międzynarodowych rynków miedzi w latach 1980–2012.....	104
<b>Eugeniusz M. Pluciński:</b> Integracyjny megaprojekt UE – USA (...NAFTA?) z perspektywy polskiego eksportu i importu oraz modelu międzynarodowego podziału pracy .....	114
<b>Łukasz Puślecki, Michał Staszaków:</b> Alianse otwartych innowacji jako nowa forma współpracy firm biofarmaceutycznych .....	130
<b>Zdzisław W. Puślecki:</b> Innowacje produktowe i procesowe we wzroście konkurencyjności globalnej Unii Europejskiej.....	140
<b>Jan Rymarczyk:</b> Globalizacja KGHM Polska Miedź SA.....	150
<b>Jerzy Rymarczyk:</b> Antykryzysowe działania w strefie euro – kierunki reform systemu instytucjonalnego.....	165
<b>Anna Skoczyła:</b> Polskie i brytyjskie innowacyjne klastry na drodze kreowania konkurencyjności regionu .....	176
<b>Joanna Skrzydłowska:</b> Wkład przemysłu kreatywnego i kultury w przemiany strukturalne w gospodarce Unii Europejskiej.....	184
<b>Joanna Skrzypczyńska:</b> „Pakiet z Bali” a perspektywa zakończenia Rundy z Doha WTO .....	195

<b>Justyna Szymańska:</b> Regulacje prawne w Europie i w Stanach Zjednoczonych po globalnym kryzysie finansowym 2007–2009 .....	203
<b>Barbara Szymoniuk:</b> Polityka klastrowa – dobrodziejstwo czy przekleństwo dla polskich klastrów? .....	212
<b>Jowita Świerczyńska:</b> Bezpieczeństwo i ochrona rynku jako priorytetowy obszar działania europejskiej służby celnej .....	222
<b>Maciej Walkowski:</b> Czy optymalizacja podatkowa może być szkodliwa? Rozważania na temat skutków funkcjonowania centrów usług finansowych typu offshore (OFC), czyli tzw. rajów podatkowych .....	233
<b>Marta Wincewicz-Bosy:</b> Międzynarodowy obrót kołmi w latach 1961–2011 .....	249
<b>Katarzyna Witczyńska:</b> Znaczenie centrów logistycznych w rozwoju regionalnym .....	262
<b>Marek Wróblewski:</b> Regionalne centra obsługi eksporterów – nowy wymiar wsparcia polskiego eksportu? .....	276
<b>Waldemar Zadworny:</b> Ocena efektywności technicznej przedsiębiorstw województwa podkarpackiego metodą granicznej analizy danych .....	287
<b>Wojciech Zysk:</b> Działalność eksportowa spółek z udziałem zagranicznym w Polsce w latach 2004–2012 .....	295
<b>Katarzyna Żukrowska:</b> Zmiany we współczesnej gospodarce: przejawy, kierunek i przyczyny .....	305
<b>Anna Żyła:</b> Współpraca regionalna w ramach ASEAN przed i po 2015 r. – cele, strategie i wyzwania .....	321

## Summaries

<b>Michał Nowicki:</b> Global governance in the area of international trade – role of the WTO .....	20
<b>Marcin Nowik:</b> Structural changes in the field of India's economic aid for Nepal .....	32
<b>Witold Nowiński:</b> Cross-border acquisitions carried out by Polish companies .....	42
<b>Alina Nychyk:</b> Konieczność globalnego zarządzania we współczesnym szybko zmieniającym się świecie .....	51
<b>Anna Odrobina:</b> The structural problems of the research and development activity in Poland .....	62
<b>Sławomir Pastuszka:</b> Foreign direct investment in Eastern Poland in the period of 2005–2012 .....	72
<b>Bożena Pera:</b> International trade of high-tech products of European Union Eastern Enlargement countries in 2007–2012 .....	87
<b>Agnieszka Piasecka-Głuszak:</b> Lean management in Polish companies using selected tools of problem solving – research results .....	103

<b>Tadeusz Pindór:</b> Changes of international copper markets over the period 1980–2012 .....	113
<b>Eugeniusz M. Pluciński:</b> Transatlantic Trade and Investment Partnership (TTIP) between EU and US from a view of Polish exports and imports as well as pattern of international division of labour .....	129
<b>Łukasz Puślecki, Michał Staszków:</b> Open innovation alliances as a new form of cooperation of biopharmaceutical companies .....	139
<b>Zdzisław W. Puślecki:</b> Product and process innovation in the global competitiveness increase of the European Union .....	149
<b>Jan Rymarczyk:</b> Globalization of KGHM Polska Miedź S.A. ....	164
<b>Jerzy Rymarczyk:</b> Anti-crisis actions in the euro zone – directions of institutional system reforms .....	175
<b>Anna Skoczyła:</b> The role of Polish and British innovation clusters in creating competitiveness of the region .....	183
<b>Joanna Skrzydłowska:</b> The contribution of the cultural and creative industries in structural changes in the economy of the European Union .....	194
<b>Joanna Skrzypczyńska:</b> The WTO “Bali Package” vs. a perspective of the conclusion of the Doha Round .....	202
<b>Justyna Szymańska:</b> Legal regulations in Europe and in the United States after the global financial crisis of 2007–2009 .....	211
<b>Barbara Szymoniuk:</b> Cluster policy – benefit or a curse for Polish clusters? .....	221
<b>Jowita Świerczyńska:</b> The security and protection of the market as a priority action area of the European customs service .....	231
<b>Maciej Walkowski:</b> Can tax optimization be harmful? Deliberations on the effects of Offshore Financial Centers (OFC), or so-called tax heavens .....	248
<b>Marta Wincewicz-Bosy:</b> International trade in horses in the years 1961–2011 .....	260
<b>Katarzyna Witczyńska:</b> Importance of logistics centers in regional development .....	275
<b>Marek Wróblewski:</b> Regional Export Promotion Agencies – a new dimension of Polish export support? .....	286
<b>Waldemar Zadworny:</b> Assessment of technical effectiveness of companies in Podkarpackie Voivodeship with borderline data analysis method .....	294
<b>Wojciech Zysk:</b> The export activity of entities with foreign capital in Poland in the years 2004–2012 .....	304
<b>Katarzyna Żukrowska:</b> Changes in contemporary world economy: occurrences, directions and causes .....	319
<b>Anna Żyła:</b> Regional cooperation in the ASEAN before and after 2015 – goals, strategies and challenges .....	332

## Jan Rymarczyk

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: jan.rymarczyk@ue.wroc.pl

---

# GLOBALIZACJA KGHM POLSKA MIEDŹ SA

---

**Streszczenie:** KGHM Polska Miedź SA jest jednym z dziesięciu najważniejszych producentów miedzi na świecie i pierwszym w produkcji srebra. Dążenie do utrzymania pozycji w tym rankingu, która w poprzednich latach ulegała obniżeniu, a także takie względy, jak: dążenie do obniżenia jednostkowych kosztów produkcji; dywersyfikacja metali, walut i lokalizacji w celu zmniejszenia ryzyka działalności; dostęp do najnowocześniejszych światowych technologii, zwłaszcza dotyczących kopalni odkrywkowych; zwiększenie zysków, spowodowały podjęcie przez Kombinat ekspansji zagranicznej. Pierwsza próba, podjęta w 1998 r. w Zairze (obecnie Demokratyczna Republika Kongo), skończyła się kompletnym fiaskiem. Po długiej, trwającej dziewięć lat przerwie KGHM powrócił do inwestowania za granicę i nabył 80% udziałów w niewielkim złożu miedzi i złota Afton Ajax w Kanadzie. Rangę globalnej korporacji nadała mu dopiero transakcja zakupu średniego w skali światowej producenta miedzi Quadra FNX z siedzibą w Vancouver w Kanadzie, w 2012 r. Dzięki tej transakcji KGHM stał się właścicielem kopalni w Chile, Kanadzie i USA i będzie w stanie zwiększyć produkcję miedzi do około 700 tys. ton rocznie, a tym samym utrzymać wysoką pozycję w światowym rankingu producentów miedzi.

**Słowa kluczowe:** globalizacja, BIZ, bezpośrednie inwestycje zagraniczne, fuzje, przejęcia, korporacja globalna, kopalnia miedzi.

DOI: 10.15611/pn.2014.369.2.13

## 1. Wstęp

Transformacja systemowa, jaka rozpoczęła się w Polsce i w innych krajach Europy Środkowowschodniej na przełomie lat 80. i 90. ubiegłego wieku, wiązała się z szerokim otwarciem na światowe przepływy gospodarcze o charakterze handlowym, inwestycyjnym, finansowym i personalnym. Jeśli wziąć pod uwagę przepływy inwestycyjne, to przez wiele lat Polska była prawie wyłącznie biernym ich beneficjentem, tzn. miał miejsce głównie napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) zarówno w formie brownfield, co było powodowane procesami prywatyzacji, jak i w formie greenfield czy powstawania nowych przedsiębiorstw, zwłaszcza w branżach, które w Polsce były słabo rozwinięte (przemysł samochodowy, kom-

puterowy, elektroniczny, telekomunikacyjny itd.). Stopniowo jednak rozwinął się odwrotny nurt inwestowania, tzn. polskich przedsiębiorców za granicą. Choć stale istnieje wielka dysproporcja pomiędzy napływem a odpływem BIZ z Polski: na koniec 2012 r. skumulowana wysokość napływu wyniosła około 187 mld USD, a odpowiednia wartość odpływu 57 mld<sup>1</sup>, to jednak ten drugi kierunek inwestowania staje się coraz większy i coraz ważniejszy zarówno dla podejmujących go firm, jak i dla gospodarki polskiej. Wprawdzie zdecydowana większość polskich inwestorów zagranicznych to firmy niewielkie, ale pojawiła się też grupa dużych inwestorów, zwłaszcza z sektora paliwowo-energetycznego i wydobywczego. Należą do nich KGHM Polska Miedź SA, PKN Orlen, PGNiG i Petrolinvest. Spośród nich w największym stopniu na miano korporacji globalnej ze względu na skalę i lokalizację inwestycji na trzech kontynentach zasługuje KGHM Polska Miedź SA.

Artykuł ma na celu zbadanie determinant, przebiegu i efektów procesu globalizacji wymienionego koncernu.

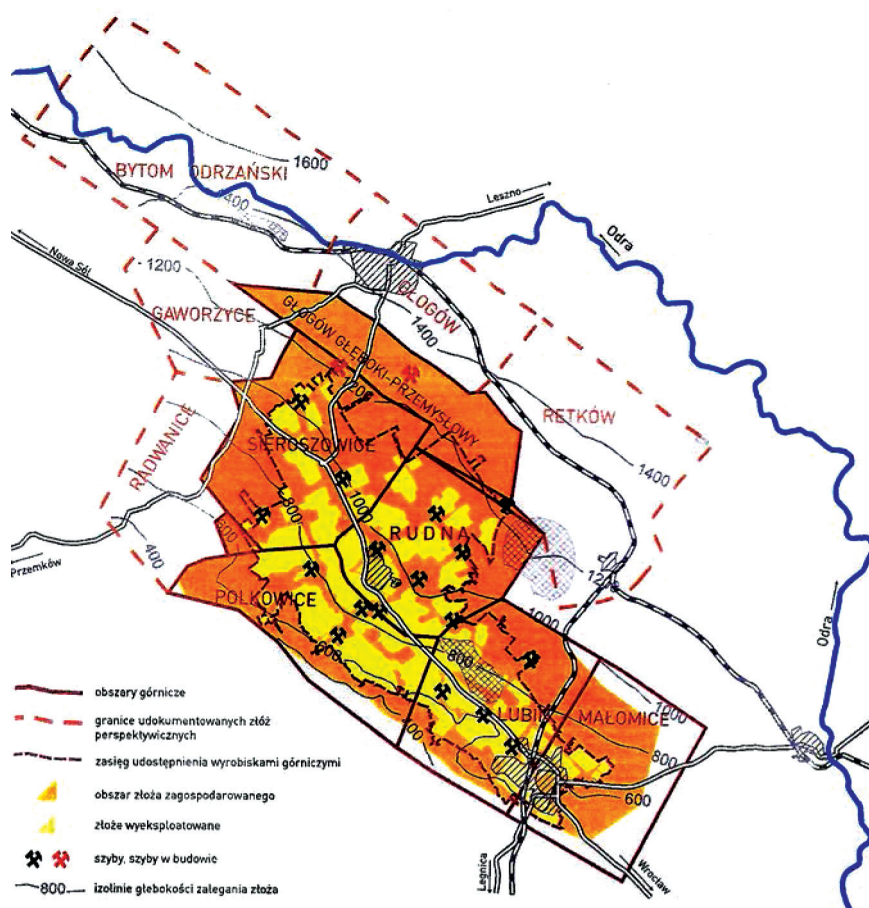
## 2. Charakterystyka KGHM Polska Miedź SA

Ponad 50 lat temu utworzono w Lubinie na Dolnym Śląsku przedsiębiorstwo, którego celem miała być eksploatacja rud miedzi w tzw. Starym Zagłębiu koło Bolesławca oraz na monoklinie przedsudeckiej. Po pewnym czasie eksploatacja w Starym Zagłębiu z przyczyn techniczno-ekonomicznych została zakończona, a wydobywanie skoncentrowane zostało na obszarze o powierzchni 40 km na 20 km pomiędzy Legnicą a Głogowem<sup>2</sup>. Obecnie eksploatowanych jest sześć złóż, a mianowicie „Lubin-Małowice”, „Polkowice”, „Rudna”, „Sieroszowice”, „Radwanice Wschód”, „Głogów Głęboki Przemysłowy” (rys. 1). W dalszej perspektywie eksploatacja przesunie się w kierunku północno-zachodnim od obecnej lokalizacji i obejmie złoża „Radwanice Zachód”, „Gaworzyce”, „Bytom Odrzański”, „Głogów” i „Retków”. KGHM angażuje się w prace poszukiwawczo-rozpoznawcze na podstawie uzyskanych koncesji także na obszarze „Synkliny Grodzieckiej” w tzw. Starym Zagłębiu Miedziowym, w okolicach Ząbkowic Śląskich, gdzie znajdują się złoża niklu „Szklary”, oraz na terenie Saksonii (RFN) w rejonie Spremberg-Weisswasser. W sferze eksploracyjnych zainteresowań KGHM w kraju pozostają także rozległe pokłady rud miedzi występujące na obszarze od zachodniej granicy Polski po Poznań na północy, Kalisz na wschodzie i Wrocław na południu.

Pod względem przemysłowych (nadających się do eksploatacji) zasobów miedzi i szacowanych na 690 mln ton Polska znajduje się na 10 miejscu na świecie. Na pierwszym jest Chile, następnie Australia, Peru i Meksyk. Na świecie występuje ponad 1000 złóż rud miedzi, z czego prawie 400 jest eksploatowane. Dotychczas KGHM wyprodukował 18 mln ton miedzi i szacuje się, że wydobyć z obecnych

<sup>1</sup> <http://www.unctad.org>

<sup>2</sup> Materiały KGHM Polska Miedź SA, Raport roczny 2012, s. 84 i in.



Rys. 1. Zagospodarowane i perspektywiczne złoża rud miedzi na monoklinie przedśudeckiej

Źródło: Materiały KGHM Polska Miedź SA, Raport roczny 2012, s. 85.

obszarów koncesyjnych potrwa jeszcze około 40–50 lat. Produkcja górnicza tego metalu w 2012 r. wynosiła 537 tys. ton, co stanowiło 3,2% światowej produkcji i dało KGHM siódmą pozycję na świecie, czyli taką samą jak w przypadku miedzi elektrolitycznej, której wyprodukował 604 tys. ton (tab. 1).

Drugim co do ważności metalem odzyskiwanym przez Kombinat jest srebro. Szacuje się, że w zasobach eksploatacyjnych złóż rud miedzi znajduje się ponad 85 tys. ton srebra, z czego możliwe będzie wydobycie 55 tys. ton<sup>3</sup>. W jego produkcji, wynoszącej 41 tys. ton (1275 ton), KGHM w 2012 r. zajmował pierwsze miejsce na świecie, podobnie jak w latach poprzednich (tab. 2).

<sup>3</sup> Tamże, s. 87.



**Tabela 1.** Pozycja KGHM Polska Miedź SA w produkcji górniczej miedzi oraz miedzi elektrolitycznej w 2012 r.

Produkcja miedzi górniczej				Miedź elektrolityczna			
Firma	Wielkość produkcji [tys. ton]	Pozycja	Udział w światowej produkcji	Firma	Wielkość produkcji [tys. ton]	Pozycja	Udział w światowej produkcji
Codelco	1 750	1	10,6%	Codelco	1 493	1	7,5%
Freeport-McMoRan	1 345	2	8,1%	Aurubis	1 147	2	5,8%
BHP Billiton	1 198	3	7,2%	Freeport-McMoRan	1049	3	5,3%
Grupo Mexico	669	4	4,0%	Jiangxi Copper	1026	4	5,2%
Rio Tinto	583	5	3,5%	Grupo Mexico	646	5	3,2%
AngloAmerican	554	6	3,3%	NICICO	608	6	3,1%
<b>KGHM</b>	<b>537</b>	<b>7</b>	<b>3,2%</b>	<b>KGHM</b>	<b>604</b>	<b>7</b>	<b>3,0%</b>
Glencore	530	8	3,2%	Tongling	592	8	3,0%
Antofagasta	503	9	3,0%	BHP Billiton	591	9	3,0%
Xstrata	502	10	3,0%	Nippon mining	577	10	2,9%
Pozostali	8 384	-	50,6%	Pozostali	11 572	-	58,1%
Razem:	16 555	-	100%	Razem:	19 905	-	100%

Źródło: CRU International, Copper Market Outlook, April 2013.

**Tabela 2.** Pozycja KGHM Polska Miedź SA w produkcji srebra w 2012 r.

Firma	Wielkość produkcji [tys. ton]	Udział w światowej produkcji
KGHM	41,0	5,2%
BHP Billiton	39,0	5,0%
Fresnillo plc.	36,9	4,7%
Goldcorp Inc.	30,5	3,9%
Polymetal International plc.	26,5	3,4%
Pan American Silver Corp.	25,1	3,2%
Volcan Cia. Minera S.A.A.	22,0	2,8%
Cia.De Minas Buenaventura S.A.A.	18,3	2,3%
Coeur d'Alene Mines Corp.	18,0	2,3%
Southern Copper Corp.	13,6	1,7%
Pozostali	516,1	65,6%
Razem:	787,0	100%

Źródło: GFMS World Silver Survey, 2013.

Oprócz miedzi i srebra Kombinat odzyskuje z urobku ołów, nikiel, złoto, selen i ren. W skład oferowanych przez niego produktów wchodzi przede wszystkim takie wyroby z miedzi, jak katody, walcówka, drut beztlenowy i wlewki okrągłe, następnie srebro w formie gąsek i granulatów, i produkty poboczne, tj. ołów rafinowany, kwas siarkowy, siarczan miedzi, siarczan niklu, ren i selen techniczny.

Głównymi importerami polskiej miedzi są Niemcy, Francja, Czechy i Chiny, a w przypadku srebra Wielka Brytania, Niemcy, Belgia. Największa część produkcji sprzedawana jest w kontraktach rocznych, a ewentualne nadwyżki w tzw. kontraktach spotowych na podstawie ceny settlement London Metal Exchange, w przypadku zaś srebra – ceny fix ustalonej na London Bullion Market Association (Międzynarodowy Rynek Kruszców w Londynie).

W sensie organizacyjnym KGHM Polska Miedź SA jest holdingiem składającym się ze spółki matki (centrali) i kilkudziesięciu spółek, w których zdecydowanej większości posiada on 100% udziałów (akcji), czyli grupy kapitałowej w kraju i za granicą.

### 3. „Go global”

Niepowodzenia w realizacji projektu Kimpe w Kongo<sup>4</sup>, na którym poniósł stratę około 140 mln PLN, i przeciwna inwestowaniu za granicą postawa związków zawodowych, traktujących to jako wyprowadzanie za granicę pieniędzy, które powinny być inwestowane w kraju, a także częste zmiany kadrowe w zarządzie spowodowały, że przez dziewięć kolejnych lat od założenia spółki w Kongo KGHM nie podjął żadnych realnych działań w sferze inwestycji zagranicznych. Pierwszym przejawem powrotu do koncepcji internacjonalizacji Kombinatowi nie tylko poprzez handel zagraniczny było na początku 2007 r. złożenie przez KGHM Cuprum Sp. z o.o. CBR w Saksońskim Wyższym Urzędzie Górniczym (SOBA) oraz w Urzędzie Landu Brandenburgii ds. Górnictwa, Geologii i Surowców (LBGR Brandenburg) wniosków o udzielenie zezwoleń na poszukiwanie bogactw naturalnych na obszarze koncesyjnym Spremberg-Weisswasser (Saksonia i Brandenburgia)<sup>5</sup>. Jednocześnie takie wnioski złożyły firmy HMS Bergbau AG, KSL Minerva z Panamy i Lausitzer Grauwacke (Anglo-American). W wyniku zawartego porozumienia HMS Bergbau AG wycofał swój wniosek w celu zwiększenia szans KGHM. Ostatecznie Saksoński Wyższy Urząd Górniczy przyznał Kombinatowi koncesję na poszukiwanie złóż w obszarze od pola Weisswasser, a Brandenburski Urząd Górniczy firmie KSL Minerva na obszarze pola Spremberg. W tym samym czasie KGHM i HMS Bergbau AG utworzyły spółkę prawa niemieckiego KGHM HMS Bergbau AG, w której Kombinat objął 74,9% akcji, a partner niemiecki 25,1%. Kapitał zakładowy spółki, który wynosił 50 tys.

<sup>4</sup> J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004, s. 149–151.

<sup>5</sup> Materiały źródłowe KGHM Polska Miedź SA.

euro, został później podwyższony o 750 tys. euro, a kapitał zapasowy do 12 532 500 euro, które to kwoty wpłacił KGHM. W związku z tym w nowym kapitale spółki udział wzrósł do 98,43%. Ponieważ partner niemiecki stwierdził, że nie jest w stanie współfinansować dalszych prac nad projektem Weisswasser, to uzgodniono, że wszystkie koszty będzie ponosił Kombinat, a po rozpoczęciu eksploatacji on włączy się do projektu i pokryje przypadającą na niego część kosztów. Takie rozwiązanie nie zyskało akceptacji rady nadzorczej KGHM i ostatecznie strona niemiecka wyraziła zgodę na zbycie swoich akcji Kombinatowi, który stał się 100% właścicielem spółki, której obecna nazwa to KGHM Kupfer AG z siedzibą w Berlinie. Spółka kontynuuje działalność na terenie koncesyjnym i w statucie ma zapisane jako cel poszukiwanie i rozpoznawanie złóż miedzi i innych metali w Europie.

Cały czas służby KGHM prowadziły prace rozpoznawcze mające na celu identyfikację projektów górniczych miedzi poza Europą, które można byłoby przejąć. Ujęte to zostało w filarze „Rozwój bazy zasobowej” strategii Kombinat na lata 2009–2018. Podjęcie ekspansji zagranicznej motywowano m.in.:

- Wysokimi kosztami produkcji KGHM, wyższymi aniżeli większości konkurentów (70–80 percentyl krzywej kosztowej).
- Brakiem możliwości dalszego rozwoju organizacji.
- Ograniczoną dostępnością koncentratu i przewidywanym deficytem na rynkach miedzi w najbliższych latach.
- Systematycznym spadkiem pozycji KGHM w rankingu światowych producentów.
- Dużą dostępnością kapitału (sprzedaż firm Polkomtel i Dialog) i niewielkim stopniem wykorzystania dźwigni finansowej.
- Wysokim dyskontem ceny rynkowej akcji spółki w porównaniu z branżowymi konkurentami.

Pierwszym przejawem realizacji tej strategii było podpisanie w maju 2010 r. porozumienia inwestycyjnego w sprawie utworzenia joint venture z firmą Abacus Mining & Exploration Inc z siedzibą w Vancouver dla eksploatacji złóż Afton-Ajax położonych w pobliżu Kamloops w Kolumbii Brytyjskiej w Kanadzie. Zgodnie z nimi KGHM zakupił 51% udziałów w projekcie za 37 mln USD, po zarejestrowaniu w październiku 2010 r. joint venture – KGHM AJAX MINING INC w Vancouver, a także nabył 10% udziałów w firmie Abacus za 4,5 mln CAD. Natomiast w kwietniu 2012 r. wykonał opcję nabycia dalszych 29% udziałów, w tym joint venture za 30 mln USD, zwiększając swój udział do 80%. Złoże Afton-Ajax jest eksploatowane od 2013 r. w sposób odkrywkowy. Jego zasoby szacowane są na 442 mln Mg o zawartości 0,3% miedzi i 0,19 g/Mg złota. Przewiduje się, że roczna produkcja będzie wynosiła 50 tys. ton miedzi i 100 tys. uncji złota i będzie kontynuowana przez 23 lata. Koszt produkcji wyniesie 1,17 USD za funt miedzi (około 2400 USD za tonę) i 700 USD za uncję złota, a całkowity koszt projektu 535 mln USD.

Kolejnym krokiem w ramach przyjętej strategii było powołanie pod koniec 2010 r. Zespołu Zadaniowego ds. Rozwoju Bazy Zasobowej. Miał on na celu iden-

tyfikację projektów górniczych za granicą, które pozwoliłyby zwiększyć produkcję miedzi do 700 tys. ton rocznie i obniżyć średni jednostkowy koszt produkcji<sup>6</sup>. Przyjął on opracowane przez Departament Eksploracji Projektów Zasobowych następujące kryteria poszukiwania złóż:

- Minimalne zasoby w złożu 1,5 mln ton miedzi ekwiwalentnej.
- Roczna produkcja powyżej 50 tys. ton (preferowana 100 tys. ton).
- Minimalny okres eksploatacji złoża 10 lat (preferowane więcej niż 15 lat, czyli dwa cykle koniunkturalne).
- Koszt produkcji około 1 USD/lb, czyli 2204 USD/t.
- Minimalny stan zaawansowania projektu to opublikowane studium możliwości;
- Kompetencje techniczne partnera inwestycyjnego.
- Projekt położony w bezpiecznej jurysdykcji, w rejonie przyjaznym górnictwu.

Zespół rozpoczął prace od analizy ryzyka politycznego, ekonomicznego i działalności górniczej, opierając się m.in. na danych Grupy Banku Światowego, Fraser Institute, Heritage Foundation, Transparency International i innych, i na tej podstawie zidentyfikował potencjalne obszary inwestowania w Ameryce Północnej i Południowej, Europie i basenie Morza Śródziemnego, włączając stabilne kraje Afryki Południowej, tj. Botswanę i RPA (rys. 2).

Następnie wyłonił pięć projektów zlokalizowanych na tych obszarach, z których przedstawicielami podjęto wstępne rozmowy. Za najbardziej odpowiedni uznano projekt Sierra Gorda należący do firmy Quadra FNX ze względu na:

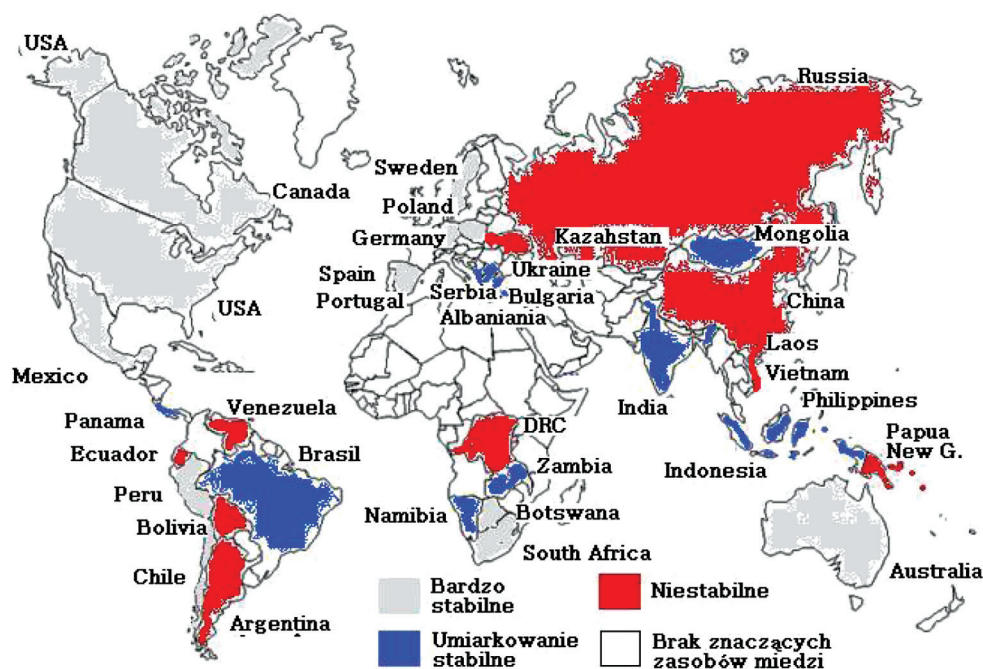
- Wielkość zasobów z możliwością ich eksploatacji ponad 20 lat.
- Dobrą lokalizację w jurysdykcji przyjaznej górnictwu (Chile).
- Względną łatwość uzyskania zezwoleń na eksploatację.
- Potencjał tkwiący w możliwości przerobu rudy tlenkowej uznawanej za odpad.
- Średni koszt produkcji szacowany na około 1,1 USD/lb.
- Wartościowe metale towarzyszące, tj. molibden i złoto.
- Możliwość rozpoczęcia produkcji już w 2014 r.
- Docelową produkcję ponad 200 tys. ton rocznie.

Zdaniem kompetentnych służb KGHM przejęcie Quadry FNX stwarzało szanse na realizację następujących celów strategicznych firmy:

- Zabezpieczenie stabilności finansowej przez obniżenie średnich jednostkowych kosztów produkcji.
- Zapewnienie możliwości niezakłóconego działania nawet przy dużej zmienności cen i niskich ich poziomach.
- Osiągnięcie poziomu produkcji 700 tys. ton miedzi rocznie, a tym samym utrzymanie pozycji w pierwszej dziesiątce największych jej producentów na świecie.
- Dostęp do najnowszych światowych technologii stosowanych zwłaszcza w kopalniach odkrywkowych.
- Rozwój kadry KGHM pod względem technicznym i menedżerskim.

---

<sup>6</sup> Tamże.



Rys. 2. Bezpieczeństwo geopolityczne wg Fraser Institute

Źródło: na podstawie opracowania KGHM Polska Miedź SA. Dane Fraser Institute: Mining Country Risk Report.

- Dywersyfikacja metali i walut i lokalizacji produkcji.
- Pozyskanie doświadczeń praktycznych w zakresie M&A z możliwością ich wykorzystania w dalszej ekspansji międzynarodowej Kombinatu.
- wykorzystanie dobrej kondycji finansowej spółki (sprzedaż Polkomtelu i Dialogu).
- Efekty synergii wynikające z połączenia potencjałów obu firm.
- Notowanie utworzonej spółki córki KGHM na giełdzie w Toronto.
- Obniżenie dyskonta w wycenie KGHM.

Zapewne motywem ekspansji zagranicznej KGHM, podobnie jak innych firm, było również zwiększenie zysków, o czym jednak w dostępnych materiałach się nie wspomina.

Przeprowadzona szczegółowa analiza SWOT całego projektu i poszczególnych elementów wykazała istnienie takich zagrożeń, jak:

- Spadek cen metali.
- Inflacja (wzrost cen płac, energii i materiałów).
- Opóźnienie realizacji lub przekroczenie budżetu projektu Sierra Gorda.
- Mniejsze złoza, niż oczekiwano.

**Tabela 3.** Pozycja konkurencyjna KGHM Polska Miedź SA przed i po przejęciu Quadra FNX

KGHM przed transakcją	KGHM po transakcji
<ul style="list-style-type: none"> <li>• &lt;500 tys. ton rocznie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ~700 tys. ton rocznie</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 10 pozycja na świecie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 6 pozycja na świecie</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 metale: <ul style="list-style-type: none"> <li>– miedź</li> <li>– srebro</li> <li>– złoto</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 10 metali, m.in.: <ul style="list-style-type: none"> <li>– miedź</li> <li>– molibden, nikiel</li> <li>– złoto, srebro, platynowce</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wysoki koszt produkcji</li> <li>• Duża zależność rentowności od cen metali (miedzi i srebra)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spadek kosztu produkcji w długim okresie – naturalny hedge wobec wahań cen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skupienie operacji w dwóch krajach <ul style="list-style-type: none"> <li>– Polska</li> <li>– Kanada</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kopalnie w Polsce, Kanadzie, USA i Chile</li> <li>• Własność atrakcyjnych złóż w Chile, Kanadzie i na Grenlandii</li> </ul>

Źródło: Materiały źródłowe KGHM Polska Miedź SA.

- Problemy z działalnością operacyjną w poszczególnych kopalniach (np. odwodnienie kopalni Robinson, trudności ługowania miedzi w kopalniach Carlota i Franke).
- Kwestie sporne ze społecznością lokalną.
- Możliwość utraty kluczowych pracowników po przejęciu i trudności z pozyskaniem wykwalifikowanych pracowników.
- Problemy z integracją (różnice kulturowe, językowe związane z zarządzaniem).
- Możliwość strajków w kopalniach.

Zarząd KGHM, a także rada nadzorcza nie wzięły pod uwagę, jak się okazało, bardzo ważnego, ale trudnego do przewidzenia zagrożenia, a mianowicie niechętnego stosunku rządu polskiego i premiera do projektu. Czy to brak pojęcia o bezpośrednich inwestycjach zagranicznych, czy też pogląd, że inne wykorzystanie bardzo dużego wydatku inwestycyjnego, np. na obniżenie deficytu budżetowego, mogłoby poprawić notowania rządzącej partii, spowodował, że premier i minister skarbu sceptycznie odnieśli się do transakcji i dali temu wyraz, zwalniając całą radę nadzorczą i dokonując zmian w Zarządzie. Sam inicjator projektu – prezes KGHM – tylko dlatego pozostał na stanowisku, że jego odwołanie mogłoby mieć niezwykle negatywne skutki dla całego projektu i reputacji polskiego biznesu za granicą, za co odpowiedzialny byłby decydujący o tym.

Należy zaznaczyć, że początkowo władze KGHM planowały przejąć tylko 50% udziałów w Sierra Gorda i zakupić 10% akcji Quadra FNX. Jednak przegrały w konkurencji z japońską firmą Sumitomo, która przejęła 45% akcji Sierra Gorda. Wtedy dopiero powstał bardzo odważny i biznesowo trafny projekt przejęcia całej Quadry FNX.

W odróżnieniu od niezwykle dyletanckiego podejścia do przejęcia złoża Kimpe akwizycja Quadry FNX została bardzo starannie przygotowana. A mianowicie:

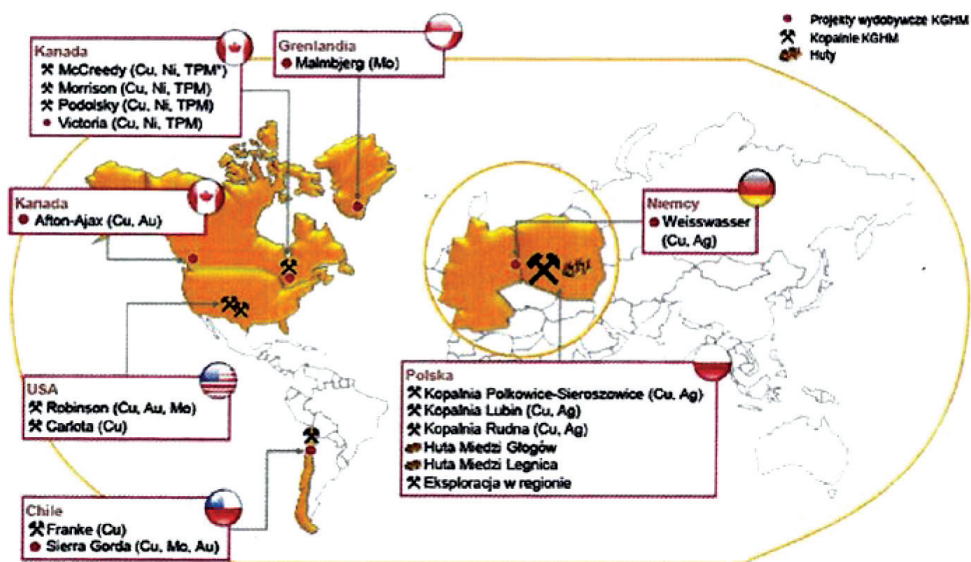
- Została przeprowadzona bardzo szczegółowa analiza projektu i jego elementów składowych pod względem technicznym, ekonomicznym, finansowym i organizacyjnym.
- Zidentyfikowano silne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia (analiza SWOT).
- Utworzono Komitet Sterujący ds. Integracji oraz Biuro Zarządzania Przejęciem składające się z 18 zespołów roboczych.
- Przygotowano alternatywne strategie negocjacji i ustalono ich harmonogram.
- Przygotowano strategię komunikacji public relations (spotkania i rozmowy z władzami kanadyjskimi różnego szczebla, ze związkami zawodowymi, konferencje prasowe z analitykami i prasą w Kanadzie, publikacje prasowe o KGHM w Kanadzie, kontakty ze stockholders).
- Opracowano szczegółowy plan i harmonogram integracji KGHM i Quadry FNX.
- Zidentyfikowano ryzyka integracji.
- Przygotowano projekt finansowania przedsięwzięcia.
- Przygotowano projekt przyszłej struktury organizacyjnej i zarządzania.
- Przeanalizowano projekt umowy itd.

W przygotowaniu realizacji projektu uczestniczyły renomowane światowe firmy, takie jak BNP Paribas, McKinsey&Company, Ernst&Young i inne. Transakcja została sfinalizowana 5 marca 2012 r., co oznaczało, że KGHM nabył 100% akcji Quadra FNX Mining Ltd. za 2,9 mld CAD. Zapłata obejmowała kwotę 9363 mln PLN za akcje zwykłe, 39 mln PLN za wykup warrantów i 305 mln PLN w związku z realizacją wykupionych warrantów<sup>7</sup>. W jej wyniku Kombinat stał się właścicielem kopalni w Chile, Kanadzie i USA. W Chile nabył kopalnię Franke (miedź) i projekt wydobywczy Sierra Gorda (miedź, molibden i złoto), w Kanadzie kopalnię McCreedy (miedź, nikiel, metale szlachetne), kopalnię Morrison (miedź, nikiel, metale szlachetne), kopalnię Podolsky (miedź, nikiel, metale szlachetne) i Victoria (miedź, nikiel, metale szlachetne) – projekt wydobywczy a w USA kopalnie Robinson (miedź, molibden i złoto) i Carlota (miedź) oraz na Grenlandii projekt wydobywczy Malmbjerg (molibden) (rys. 3).

Największe znaczenie ma znajdująca się jeszcze w budowie w trakcie realizacji przejęcia kopalnia Sierra Gorda w północnym Chile na pustyni Atacama. KGHM posiada w niej 55% udziałów, a pozostałe 45% koncerny japońskie Sumitomo Metal Mining i Sumitomo Corporation. Projekt ten należy do największych obecnie realizowanych projektów w zakresie wydobycia miedzi na świecie. Przewiduje się, że jego docelowa produkcja przekroczy 200 tys. ton rocznie, a eksploatacja będzie trwała 20 lat.

---

<sup>7</sup> J. Rymarczyk, *Biznes międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2012, s. 306–307; Materiały KGHM Polska Miedź SA, Raport roczny, 2012, s. 90–91.



Rys. 3. Kopalnie i projekty wydobywcze KGHM Polska Miedź SA

Źródło: [http://www.kghm.pl/index.dhtml?category\\_id=173](http://www.kghm.pl/index.dhtml?category_id=173).

Po przejściu Quadry FNX zasoby miedzi Kombinatów wzrosły o ponad 28% i osiągnęły wielkość 37,4 mld ton, co daje mu czwarte miejsce na świecie. Już po przejściu jego produkcja miedzi wzrosła o 100 tys. ton i docelowo, jak już była mowa, ma wynieść około 700 tys. ton.

W celu realizacji transakcji do celów optymalizacji podatkowej utworzona została dwustopniowa struktura holdingowa ze spółkami córkami w Luksemburgu i za pośrednictwem jednej z nich w formie kapitału zakładowego przekazane zostały środki pieniężne KGHM do utworzonej w Kanadzie spółki celowej, podporządkowanej spółce luksemburskiej a z niej do akcjonariuszy Quadry. W kilka dni po przejściu nazwa Quadra FNX została zmieniona na KGHM International Ltd. Według stanu na 31.12.2012 r. GK KGHM International Ltd. podporządkowane były 33 jednostki (tab. 4).

Tabela 4. Skład Grupy Kapitałowej KGHM International Ltd. na dzień 31.12.2012 r.

KGHM International Ltd.	Vancouver	zakładanie, rozwój, zarządzanie lub sprawowanie kontroli nad innymi spółkami
1	2	3
Quadra FNX Moly Holdings (Barbados) Ltd.	Barbados	zarządzanie i sprawowanie kontroli nad innymi spółkami
Quadra FNX Intermoly Holdings Limited	Barbados	zarządzanie i sprawowanie kontroli nad innymi spółkami



1	2	3
Malmbjerg Molybdenum A/S	Grenlandia	prowadzenie i rozwój projektu Malmbjerg w zakresie wydobycia molibdenu
International Molybdenum Plc	Wielka Brytania	działalność finansowa
Quadra FNX Holdings (Barbados) Ltd.	Barbados	zarządzanie i sprawowanie kontroli nad innymi spółkami
Quadra FNX Chile (Barbados) Ltd.	Barbados	zarządzanie i sprawowanie kontroli nad innymi spółkami
Quadra FNX Holdings Chile Limitada	Chile	zarządzanie i sprawowanie kontroli nad innymi spółkami
Quadra FNX SG (Barbados) Ltd.	Barbados	zarządzanie i sprawowanie kontroli nad innymi spółkami
Quadra FNX Water Holdings (Barbados) Ltd.	Barbados	zarządzanie i sprawowanie kontroli nad innymi spółkami
Aguas de la Sierra Limitada	Chile	posiadanie i operowanie prawami do wody w Chile
Quadra FNX FFI Ltd.	Barbados	działalność finansowa
Robinson Holdings (USA) Ltd.	Nevada, USA	usługi techniczne i zarządcze dla jednostek zależnych w USA
Wendover Bulk Transhipment Company	Nevada, USA	usługi przeładunku dla kopalni Robinson
Robinson Nevada Mining Company	Nevada, USA	kopalnictwo rud miedzi, produkcja i sprzedaż miedzi
Robinson Nevada Railroad Company	Nevada, USA	usługi transportu kolejowego dla kopalni Robinson
Carlota Holdings Company	Arizona, USA	zarządzanie i sprawowanie kontroli nad innymi spółkami
Carlota Copper Company	Arizona, USA	ługowanie rud miedzi, produkcja i sprzedaż miedzi
FNX Mining Company Inc.	Ontario, Kanada	kopalnictwo rud miedzi i niklu, produkcja i sprzedaż miedzi i niklu, rozwój projektu Victoria
DMC Mining Services Ltd.	Ontario, Kanada	kontraktacja usług górniczych
Quadra FNX Holdings Partnership	Kolumbia Brytyjska, Kanada	zarządzanie i sprawowanie kontroli nad innymi spółkami
Raise Boring Mining Services, S.A. de C.V.	Meksyk	kontraktacja usług górniczych
FNX Mining Company USA Inc.	USA	zarządzanie i sprawowanie kontroli nad innymi spółkami
DMC Mining Services Corporation	USA	kontraktacja usług górniczych

Tabela 4, cd.

1	2	3
Centenario Holdings Ltd.	Brytyjskie Wyspy Dziewicze	zarządzanie i sprawowanie kontroli nad innymi spółkami
Pan de Azucar (BVI) Ltd.	Brytyjskie Wyspy Dziewicze	zarządzanie i sprawowanie kontroli nad innymi spółkami
Minera Carrizalillo Limitada	Chile	zarządzanie i sprawowanie kontroli nad innymi spółkami
Volcanes (BVI) Ltd.	Brytyjskie Wyspy Dziewicze	zarządzanie i sprawowanie kontroli nad innymi spółkami
Mineria y Exploraciones KGHM International SpA	Chile	świadczenie usług eksploracyjnych dla projektu Sierra Gorda oraz kopalni Franke
Frankie (BVI) Ltd.	Brytyjskie Wyspy Dziewicze	zarządzanie i sprawowanie kontroli nad innymi spółkami
Sociedad Contractual Minera Franke	Chile	ługowanie rud miedzi, produkcja i sprzedaż miedzi
Centenario Copper (BVI) Ltd.	Brytyjskie Wyspy Dziewicze	działalność finansowa
0899196 B.C. Ltd.	Kolumbia, Brytyjska, Kanada	zarządzanie i sprawowanie kontroli nad innymi spółkami
Quadra Mining Australia PTY Limited	Australia	działania związane z akwizycją spółki zależnej w Australii

Źródło: Materiały KGHM Polska Miedź SA. Raport roczny 2012 r., s. 178–179.

Zamiarem KGHM jest realizacja takiej strategii zarządzania KGHM International Ltd., która stanowiłaby połączenie strategii „architekta” i „kontrolera strategicznego”. Polega to na<sup>8</sup>:

- Zapewnieniu tej spółce wysokiego poziomu autonomii w kwestiach zarządczych.
- Wspólnym z nią planowaniu strategicznym.
- Odpowiedzialności spółki za realizację ustalonych celów.
- Regularnym raportowaniu do KGHM kluczowych informacji.
- Kontroli spółki poprzez rady nadzorcze z większościowym udziałem przedstawicieli KGHM.

<sup>8</sup> Materiały KGHM Polska Miedź SA. Raport roczny 2012 r., s. 128.

- Sprawowaniu przez przedstawicieli KGHM wybranych funkcji w radzie dyrektorów (Bord of Directors) spółki.
- Weryfikacji raportów spółki.

#### 4. Zakończenie

Cały projekt, jak już wspomniano, był dobrze przygotowany i realizowany z zachowaniem przyjętych procedur i odpowiednią starannością. Powinien zakończyć się sukcesem, aczkolwiek zawsze należy brać pod uwagę możliwość wystąpienia zjawisk określanych wspólnym mianem „vis maior”, a także na ogół zdarzającego się przy projektach górniczych zbyt optymistycznego planowania. Najpoważniejszym zagrożeniem może być osłabienie koniunktury światowej i znaczny spadek cen miedzi. Przed konsekwencjami wystąpienia takiej sytuacji KGHM zabezpiecza się, stosując od dawna (z różnym rezultatem) strategie hedgingowe.

Zgodnie z zapowiedziami władz KGHM, których nastawienie jest zdecydowanie proglobalne, nie jest to ostatnia zagraniczna inwestycja KGHM. Na bieżąco monitorowana jest przez jego służby sytuacja w światowym przemyśle wydobywczym miedzi i analizowane są szanse przejęć. Możliwościom dalszej realizacji strategii globalizacji KGHM stają na przeszkodzie przede wszystkim względy polityczno-własnościowe. Głównym udziałowcem jest, jak wiadomo, Skarb Państwa, co powoduje dużą rotację władz Kombinatu i obsady stanowisk dokonywaną przez ludzi nieposiadających żadnych kompetencji do kierowania takim projektem, ani ekonomicznych, ani technicznych – brak uprawnień górniczych i doświadczenia w górnictwie (np. wyznaczenie przez PiS, po wygranych wyborach, skarbnika gminy Ruja na prezesa Zarządu KGHM). Zmiany we władzach następowały nie tylko wtedy, gdy zmieniała się partia rządząca krajem, ale nawet gdy zmieniały się wpływy różnych frakcji politycznych w ramach tej samej partii. Trzeba także wziąć pod uwagę stałą niechęć do BIZ silnych w KGHM związków zawodowych.

#### Literatura

CRU International Copper Market Outlook, April 2013.

Fraser Institute: Mining Country Risk Report.

GFMS World Silver Survey, 2013.

<http://www.kghm.pl>

Materiały KGHM Polska Miedź SA, Raport roczny, 2012.

Materiały źródłowe KGHM Polska Miedź SA.

Rymarczyk J., 2012, *Biznes międzynarodowy*, PWE, Warszawa.

Rymarczyk J., 2004, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.

## GLOBALIZATION OF KGHM POLSKA MIEDŹ S.A.

**Summary:** KGHM Polska Miedź S.A is one of the most important 10 producers of copper in the world and takes the first place in production of silver. The endeavour to keep the position in this rating, which in previous years was lowered and also such reasons as: decrease of unit costs of production; diversification of metals, currencies and location of business in order to reduce the risk of activity; access to the most modern world technologies, especially referring to open-cast mining; increase of profits, caused that the corporation started foreign expansion. The first attempt, which failed, was undertaken in Zair (currently the Democratic Republic of Kongo) in 1998. After a long break lasting 9 years KGHM returned to invest abroad and purchased 80% shares in a small deposit of copper and gold of Afton Ajax in Canada. However, KGHM became a global corporation only after the transaction of purchase of a medium worldwide size producer of copper – Quadra FNX in Vancouver in Canada in 2012. Thanks to this transaction KGHM will be able to increase its annual production up to 700 thousand tons and thus to keep its high position in the rating of copper manufactures.

**Keywords:** globalization, foreign direct investment, merger and acquisition, global corporation, copper mining.