

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 406

Globalizacja – gra z dodatnim czy ujemnym wynikiem?

Redaktorzy naukowci

Małgorzata Domiter

Bogusława Drelich-Skulska

Wawrzyniec Michalczyk



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2015

Redakcja wydawnicza: Aleksandra Śliwka
Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz
Łamanie: Beata Mazur
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2015

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-543-8

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
53-345 Wrocław, ul. Komandorska 118/120
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

| | |
|------------|---|
| Wstęp..... | 9 |
|------------|---|

Część 1. Międzynarodowe przepływy towarów, usług i kapitałów w dobie procesów globalizacji

| | |
|---|-----|
| Dominika Brzęczek-Nester: Polski eksport w latach 1999-2014 – kluczowe tendencje w ujęciach ilościowym, branżowym i geograficznym | 15 |
| Agnieszka Hajdukiewicz: Transatlantyckie Partnerstwo Handlowo-Inwestycyjne jako szansa rozwoju eksportu polskich towarów | 28 |
| Dorota Agata Jarema: Stosunki handlowe pomiędzy Unią Europejską i Chińską Republiką Ludową po 2001 roku | 43 |
| Artur Klimek: Small and medium sized enterprises in international trade: the case of Central and Eastern European countries..... | 54 |
| Jan Rymarczyk: Eksport jako forma internacjonalizacji KGHM Polska Miedź S.A. | 70 |
| Joanna Skrzypczyńska: Chiny w WTO | 86 |
| Marta Wincewicz-Bosy: Wpływ wybranych czynników społecznych na międzynarodowy łańcuch dostaw zwierząt przeznaczenia rzeźnego | 93 |
| Wojciech Zysk: Międzynarodowe obroty usługowe w latach 2004-2013 | 103 |
| Magdalena Myszkowska: Miejsce krajów najsłabiej rozwiniętych w międzynarodowym handlu usługami..... | 115 |
| Michał Brzozowski, Paweł Śliwiński, Grzegorz Tchorek: Integracja podejścia makroekonomicznego i portfelowego w analizie czynników determinujących przepływy kapitału międzynarodowego..... | 127 |
| Justyna Majchrzak-Lepczyk: Rola branży e-commerce w rozwoju rynku powierzchni magazynowych | 140 |

Część 2. Ugrupowania integracyjne, gospodarki narodowe i inni gracze wobec wyzwania integracyjnego

| | |
|--|-----|
| Eric Ambukita: Francja i Afryka: nowa era współpracy gospodarczej | 153 |
| Anna Chrzęściewska: Charakterystyka polityki społecznej Meksyku na tle procesów globalizacji | 165 |
| Małgorzata Dziembała: Polityka na rzecz wspierania innowacyjności w krajach BRICS na przykładzie Republiki Południowej Afryki | 174 |

| | |
|--|-----|
| Sławomir Wyciślak: Korporacje transnarodowe w warunkach złożoności | 186 |
| Anna Janiszewska: Polityka społeczna w krajach europejskich jako odpowiedź na zachodzące zmiany demograficzne | 197 |
| Zdzisław W. Puślecki: Unia Europejska wobec bezpieczeństwa ekonomicznego w warunkach globalizacji | 210 |
| Katarzyna Żukrowska: Napięcia w sąsiedztwie UE jako czynnik stymulujący zmiany | 221 |

Część 3. Polska w globalnej gospodarce – wybrane problemy

| | |
|---|-----|
| Jarosław Brach: Polski sektor międzynarodowego drogowego transportu ładunków – historia, sytuacja obecna oraz perspektywy i możliwości rozwoju w przyszłości | 243 |
| Dorota Jankowska, Agnieszka Majka: Zmiany na rynku pracy w Polsce na tle przemian zachodzących w krajach UE | 268 |
| Bogdan Buczkowski, Agnieszka Kłysik-Uryszek, Aneta Kuna-Marszałek: Polish OFDI – scale, structure and trends | 279 |
| Agnieszka Piasecka-Głuszak: Główne przesłanki i napotymane bariery we wdrożeniu <i>kaizen</i> w przedsiębiorstwach na rynku polskim | 289 |
| Eugeniusz M. Pluciński: Istota bezpieczeństwa ekonomicznego Polski z perspektywy globalizacji regionalnej i światowej. Wybrane aspekty | 306 |

Część 4. Znaczenie komunikacji i marketingu dla kształtowania postaw w globalnej gospodarce

| | |
|---|-----|
| Karolina M. Klupś-Orłowska: Private English tutoring industry in China on the example of the activity of New Oriental Education & Technology Group | 323 |
| Aleksandra Kuźmińska-Haberla, Monika Chutnik: Szkolenia międzykulturowe jako sposób na zwiększenie konkurencyjności polskich inwestorów na rynkach zagranicznych | 333 |
| Agata Linkiewicz: Ewolucja marketingu szeptanego jako narzędzia komunikacji marketingowej w świetle rozwoju technologii informacyjnych | 346 |
| Barbara Szymoniuk: Globalne marnotrawstwo zasobów – wyzwanie dla zrównoważonego marketingu | 358 |

Część 5. Państwo w globalnej gospodarce

| | |
|---|-----|
| Lidia Mesjasz: Koszty restrukturyzacji zadłużenia zagranicznego państwa... | 369 |
| Dorota Michalak: Przemiany strukturalne na rynku pracy jako efekt zmian klimatycznych | 382 |
| Michał Nowicki: Sanckje jako wolicjonalny środek wywierania presji na państwa naruszające ład międzynarodowy | 391 |

Summaries

Part 1. International flows of foods, services and capitals at the time of the globalization processes

| | |
|--|-----|
| Dominika Brzęczek-Nester: Polish export in 1999-2014 – key trends in quantitative, structural and geographical terms | 15 |
| Agnieszka Hajdukiewicz: Transatlantic Trade and Investment Partnership as a development opportunity for the exports of Polish goods | 28 |
| Dorota Agata Jarema: Trade relations between the European Union and the Peoples Republic of China after 2001 | 43 |
| Artur Klimek: Małe i średnie przedsiębiorstwa w handlu międzynarodowym. Przykład krajów Europy Środkowej i Wschodniej | 54 |
| Jan Rymarczyk: Export as a form of KGHM Polska Miedź S.A. internationalization | 70 |
| Joanna Skrzypczyńska: China in the WTO | 86 |
| Marta Wincewicz-Bosy: Influence of some social factors on the international supply chain of animals for slaughter destination | 93 |
| Wojciech Zysk: International turnover service in the years 2004-2013 | 103 |
| Magdalena Myszowska: The importance of least developed countries in the global services trade | 115 |
| Michał Brzozowski, Paweł Śliwiński, Grzegorz Tchorek: Integrated macroeconomic and portfolio approach in the analysis of the international capital flows determinants | 127 |
| Justyna Majchrzak-Lepczyk: Role of e-commerce industry in the development of the market for warehouse space | 140 |

Part 2. Integration groups, national economies and other players towards integration challenge

| | |
|--|-----|
| Eric Ambukita: France and Africa: a new era of economic cooperation | 153 |
| Anna Chrzęćewska: The characteristics of social policy of Mexico on the basis of processes of globalization | 165 |
| Małgorzata Dziembala: The policy promoting innovation in the BRICS countries – the case of the Republic of the South Africa | 174 |
| Sławomir Wyciślak: Transnational corporations under complexity | 186 |
| Anna Janiszewska: Social policy in the European countries as a response to the demographic changes | 197 |
| Zdzisław W. Puślecki: European Union in the face of the European security in the conditions of globalization | 210 |
| Katarzyna Żukrowska: Tension in the neighborhood of the European Union as a factor stimulating changes | 221 |

Part 3. Poland in global economy – selected problems

| | |
|--|-----|
| Jarosław Brach: Polish sector of international road freight transport hauliers – history, contemporary situation and the perspective and possibilities of its development in the future | 243 |
| Dorota Jankowska, Agnieszka Majka: Changes on the labor market in Poland compared to the changes taking place in the EU..... | 268 |
| Bogdan Buczkowski, Agnieszka Kłysik-Uryszek, Anetta Kuna-Marszałek: Polskie inwestycje bezpośrednie – skala, struktura, tendencje..... | 279 |
| Agnieszka Piasecka-Głuszak: Main reasons and faced barriers in implementing kaizen in enterprises on the Polish market | 289 |
| Eugeniusz M. Pluciński: The essence of the economic security of Poland from a perspective of regional and worldwide globalisation | 306 |

Part 4. Importance of communication and marketing for shaping attitudes in global economy

| | |
|---|-----|
| Karolina M. Klupś-Orłowska: Rynek prywatnych korepetycji w Chinach na przykładzie działalności New Oriental Education & Technology Group... | 323 |
| Aleksandra Kuźmińska-Haberla, Monika Chutnik: Intercultural trainings as a way of increasing the competitiveness of Polish investors in foreign markets..... | 333 |
| Agata Linkiewicz: Evolution of word-of-mouth marketing as a tool of marketing communication in the light of IT development | 346 |
| Barbara Szymoniuk: Global waste of resources – a challenge for sustainable marketing | 358 |

Part 5. State in global economy

| | |
|--|-----|
| Lidia Mesjasz: The costs of sovereign debt restructurings | 369 |
| Dorota Michalak: Structural changes in the labor market as a result of climate changes | 382 |
| Michał Nowicki: Sanctions as a volitional means of impact on states infringing international order..... | 391 |

Jan Rymarczyk

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: jan.rymarczyk@ue.wroc.pl

EKSPORT JAKO FORMA INTERNACJONALIZACJI KGHM POLSKA MIEDŹ S.A.

EXPORT AS A FORM OF KGHM POLSKA MIEDŹ S.A. INTERNATIONALIZATION

DOI: 10.15611/pn.2015.406.05

JEL Classification: F14, F23

Streszczenie: KGHM Polska Miedź S.A. należy do najbardziej zinternacjonalizowanych polskich firm. Obecnie można nazwać ją globalną ze względu na bezpośrednie inwestycje podjęte na kilku kontynentach. Na wyniki ekonomiczne KGHM-u największy wpływ mają bardzo wysokie koszty eksploatacji i wahania cen kursu USD. Pomimo niekorzystnych warunków eksploatacyjnych ze wszystkich głównych producentów miedzi na świecie zajmuje on bardzo wysoką pozycję. Zawdzięcza ją nie tylko posiadaniu bogatych złóż, ale także opanowaniu nowoczesnych metod wydobycia ze znacznych głębokości, stosowaniu zaawansowanych technik wydobycia i przetwórstwa miedzi i – co najważniejsze – przewag w kapitale ludzkim, wysokich umiejętnościach i wiedzy zatrudnionych pracowników nie tylko w zakresie techniki i technologii, ale także ekonomii, w tym handlu zagranicznego i marketingu.

Słowa kluczowe: KGHM Polska Miedź S.A., eksport, miedź, srebro, kurs walutowy, bezpośrednie inwestycje zagraniczne.

Summary: KGHM Polska Miedź S.A. belongs to the most internationalized Polish corporations, which nowadays can be called a global company due to its direct investment taken on some continents. In regard to its sell, its activity is directed almost exclusively to the foreign markets. It sells mainly to the markets of West Europe and China 80% of its copper production and almost the whole production of silver. Its economic results are under influence of very high cost of exploitation, fluctuation of prices and exchange rate of USD. Despite the unfortunate conditions of exploitation – the worst among the main producers of copper in the world – it takes the very high position. It is one of the most important producers of it. At the same time in the production and export of silver it takes one of the first places in the world. It owes this high position not only to the possession of rich although very difficult to exploit natural resources but also to mastering the modern methods of mining from the depth, using the advanced techniques of mining and processes of copper and what is most important to advantages in human capital, high qualifications and knowledge of the employed people not only in the range of technique and technology, but also in economics and particularly in foreign trade and marketing.

Keywords: KGHM Polska Miedź S.A., export, copper, silver, exchange rate, direct foreign investment.

1. Wstęp

Przez pojęcie internacjonalizacji autor niniejszego artykułu rozumie każdy rodzaj działalności gospodarczej podejmowany przez przedsiębiorstwo za granicą¹. Internacjonalizację można rozpatrywać w skali globalnej, w skali makro, czyli poszczególnych krajów i regionów, poszczególnych gałęzi gospodarki i branż, czyli skali mezo, i w skali przedsiębiorstwa, czyli mikro. Pierwszą i najprostszą formą internacjonalizacji przedsiębiorstwa jest eksport bezpośredni, który występuje nawet wtedy, gdy realizuje ono inne formy umiędzynaradawiania, w tym najbardziej zaawansowaną, jaką jest posiadanie spółki-córki funkcjonującej za granicą. Przedmiotem rozważań tego opracowania jest internacjonalizacja w skali mikro, tj. firmy KGHM Polska Miedź S.A. Obecnie dzięki bezpośrednim inwestycjom zagranicznym podjętym na trzech kontynentach kombinat zasługuje na miano korporacji transnarodowej (KTN), ale początki jego drogi „go global” związane są z eksportem, najpierw pośrednim, potem bezpośrednim, który nadal decyduje o jego międzynarodowej pozycji.

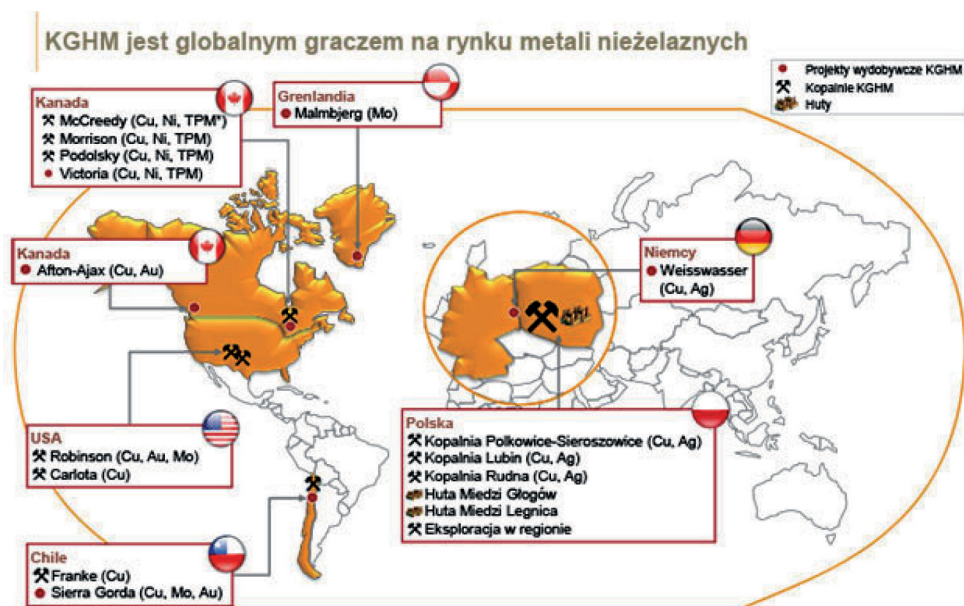
Artykuł ma na celu przedstawienie charakterystyki KGHM Polska Miedź S.A. jako firmy międzynarodowej, determinant jej działalności eksportowej, jej struktury i rozmiarów. Zakres czasowy opracowania obejmuje w zasadzie ostatnie trzy lata, tj. 2011-2013, a zostało ono oparte głównie na analizie materiałów KGHM Polska Miedź S.A.

2. Zakres działalności

KGHM Polska Miedź S.A. zawdzięcza swoje powstanie odkryciu bogatych złóż miedzi w południowo-zachodniej Polsce. Jest to firma z ponad 50-letnią tradycją i przewiduje się, że opierając się tylko na polskich złóżach, może funkcjonować jeszcze przez około 40 lat. Ten horyzont czasowy może się jeszcze wydłużyć, ponieważ prowadzi ona stale prace poszukiwawczo-rozpoznawcze zarówno w Starym Zagłębiu Miedziowym w okolicach Bolesławca, jak i na nowych obszarach ciągnących się od zachodniej granicy Polski do Poznania na północy, Kalisza na wschodzie i Wrocławia na południu². Złóża te obejmują obszar około 500 km² i są zaliczane do największych na świecie. KGHM nie ogranicza swojej działalności tylko do kraju, ale podjął poszukiwania rudy miedzi w Saksonii w okolicach Spremberg-Weisswasser, pozyskał zdecydowaną większość złóż Afton-Ajax położonych w pobliżu Kampoops w Kolumbii Brytyjskiej w Kanadzie w ramach *joint venture* utworzonego z firmą Abacus Mining, w której posiada 80% udziałów (eksploatacja rozpocznie się w 2018 r.), oraz przejął sześć kopalni w Ameryce Północnej i Południowej. A mianowicie trzy kopalnie odkrywkowe, tj. Robinson i Carlota w USA i Franke w Chile,

¹ J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004, s. 19, s. 11.

² J. Rymarczyk, *Globalizacja KGHM Polska Miedź S.A.*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 315, Wrocław 2014.



Rys. 1. Kopalnie i projekty wydobywcze KGHM Polska Miedź S.A.

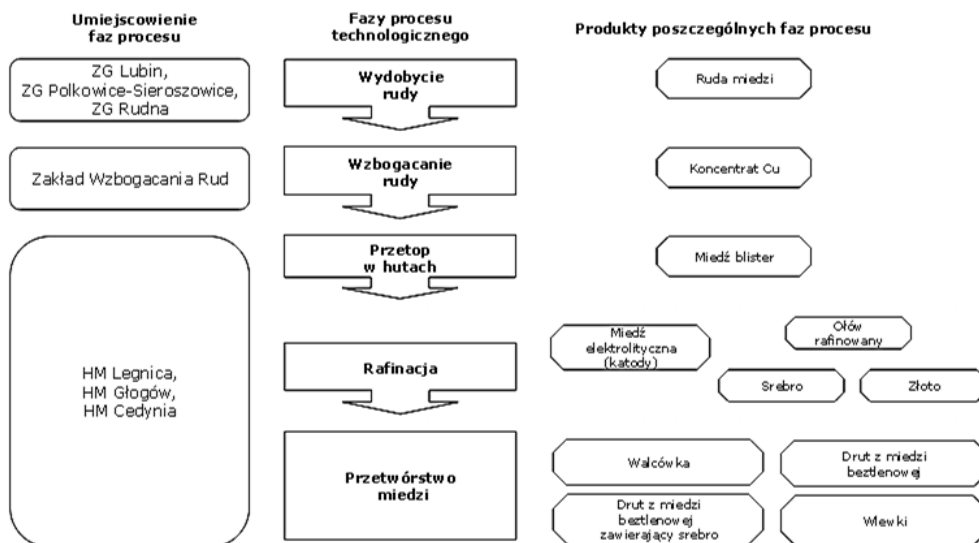
Źródło: http://www.kghm.pl/index.dhtml?category_id=173.

oraz trzy kopalnie podziemne, tj. McCreedy West, Levack (złoża Morrison) i Podolsky w Kanadzie. Kombinat zakupił także projekt wydobywczy Victoria w USA, Malmbjery na Grenlandii oraz stał się współwłaścicielem projektu Sierra Gorda w północnym Chile na pustyni Atacama. W tym projekcie KGHM uzyskał 55% udziałów, a 45% należy do dwóch japońskich koncernów, czyli Sumitomo Metal Mining i Sumitomo Corporation. Jest to jeden z największych projektów aktualnie realizowanych na świecie, na obszarze którego w lipcu ubiegłego roku, tj. 2014 r., rozpoczęła się już eksploatacja. Szacuje się, że docelowa produkcja miedzi z tych złóż wyniesie ponad 200 tys. ton rocznie, a oprócz tego przez około 20 lat będzie uzyskiwany tam także molibden i złoto. Aktualnie kombinat jest wyłącznym właścicielem trzech kopalni w Polsce, tj. Kopalni Polkowice-Sieroszowice, Kopalni Lubin i Kopalni Rudna, sześciu kopalni za granicą, a jednej (Sierra Gorda) większościowym udziałowcem (rys. 1).

3. Przedmiot działalności

KGHM w Polsce koncentruje się na działalności geologiczno-górnicznej i hutniczej. Te dwa piony tworzą jeden zintegrowany technologicznie proces³. Wydobywana

³ Raport roczny KGHM Polska Miedź S.A. za 2013 r.



Rys. 2. Cykl produkcyjny w KGHM Polska Miedź S.A.

Źródło: Raport roczny KGHM Polska Miedź S.A. za 2013 r.

w kopalniach Polkowice-Sieroszowice, Lubin i Rudna ruda miedzi jest wzbogacana w zakładach przeróbki. Powstały w wyniku tego koncentrat jest transportowany do hut miedzi w Legnicy i Głogowie, gdzie następuje jego topienie i ogniowe rafinowanie na miedź anodową. Następnie zaś jest ona poddawana elektrorefinacji, a z otrzymanych w ten sposób katod miedzianych wytwarzana jest walcówka i wlewki okrągłe i drut (rys. 2). Natomiast ze szlamu anodowego powstającego w procesie elektrorefinacji wytwarza się srebro i złoto. Inne produkty, oprócz złota, to ołów, nikiel, selen, kwas siarkowy i ren, którego spółka jest jedynym producentem w Europie i trzecim na świecie, oraz sól (Kopalnia Polkowice-Sieroszowice).

4. Rozmiary produkcji

Podstawowym produktem kombinatu jest miedź elektrolitycznie wytwarzana w formie katod miedzianych o zawartości miedzi 99,99%⁴. Są one zarejestrowane na London Metal Exchange (marki HMG-S, HMG-B i HML) oraz na Shanghai Stock Exchange. Z katod produkowana jest walcówka oraz wlewki i drut.

Drugim produktem jest srebro elektrolityczne w postaci gąsek (sztabek, wlewków) i granulatu o zawartości srebra 99,99%. Gąski ważą 32 kg i są zarejestrowane na Giełdzie Handlowej New York Metal Exchange oraz mają certyfikaty Dobrej Dostawy London Bullion Market Association i Dubai Multi Commodities Center.

⁴ *Ibidem*.

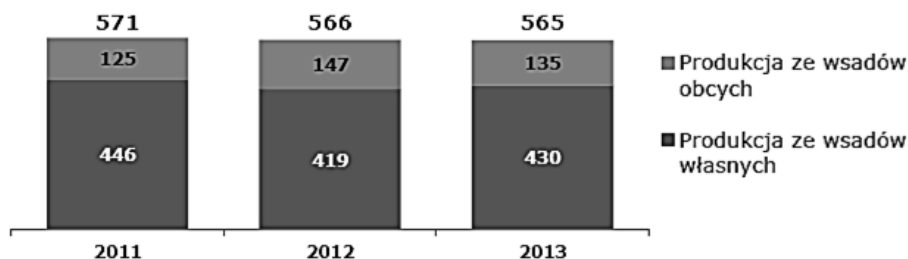
Kolejny produkt to złoto w postaci sztabek o wadze od 0,5 kg do 12 kg, o zawartości metalu 99,99%.

Jeśli chodzi o rozmiary produkcji miedzi elektrolitycznej, to w 2013 r. wynosiła ona ponad 565 tys. ton i był to trzeci co do wielkości wynik w historii KGHM. Nie mniej była ona o kilka tysięcy ton niższa aniżeli w poprzednich dwóch latach (zob. tab. 1, rys. 2 i 3).

Tabela 1. Produkcja miedzi, srebra, złota i ołowiu

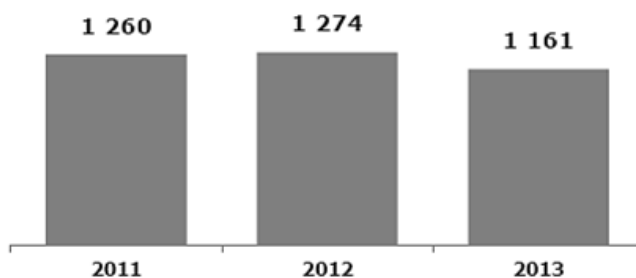
| | J.m. | 2011 | 2012 | 2013 | Dynamika 2012=100 |
|--------------------------------|--------|-------|-------|-------|----------------------|
| Miedź elektrolityczna, w tym: | tys. t | 571,0 | 565,8 | 565,2 | 99,9 |
| - produkcja ze wsadów obcych | tys. t | 124,6 | 146,7 | 134,8 | 91,9 |
| - produkcja ze wsadów własnych | tys. t | 446,4 | 419,1 | 430,4 | 102,7 |
| Walcówka, drut OFE i CuAg | tys. t | 242,7 | 242,9 | 243,7 | 100,3 |
| Wlewki okrągłe | tys. t | 20,3 | 18,0 | 17,0 | 94,4 |
| Srebro metaliczne | t | 1 260 | 1 274 | 1 161 | 91,1 |
| Złoto metaliczne | kg | 704 | 916 | 1 066 | 116,4 |
| Ołów rafinowany | tys. t | 25,2 | 27,5 | 26,6 | 96,7 |

Źródło: Raport roczny KGHM Polska Miedź S.A. za 2013 r.



Rys. 3. Produkcja miedzi elektrolitycznej w tys. ton

Źródło: Raport roczny KGHM Polska Miedź S.A. za 2013 r.



Rys. 4. Produkcja srebra metalicznego w tys. ton

Źródło: Raport roczny KGHM Polska Miedź S.A. za 2013 r.

Na najbliższe lata prognozowane jest utrzymanie produkcji w kraju na mniej więcej obecnym poziomie. Natomiast całkowita produkcja KGHM powinna znacznie wzrosnąć w wyniku realizacji bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Po przejęciu Quadry szacowane zasoby miedzi KGHM wzrosły o ponad 28% i wyniosły 37,4 mld ton, co sytuuje firmę na czwartym miejscu na świecie. Przewiduje się, że roczna produkcja ze złóż Afton Ajax wyniesie około 50 tys. ton miedzi i 100 tys. uncji złota rocznie i będzie kontynuowana przez 23 lata. Natomiast docelowa produkcja miedzi z kopalni Sierra Gorda będzie na poziomie około 200 tys. ton. W efekcie roczna produkcja miedzi KGHM powinna osiągnąć 700 tys. ton rocznie.

5. Pozycja w przemyśle miedziowym na świecie

KGHM należy do największych przedsiębiorstw w Europie Środkowo-Wschodniej, zajmując miejsce (zmieniające się) na początku drugiej dziesiątki. W Polsce w 2013 r. uplasował się na szóstym miejscu po PKN Orlen S.A., Jeronimo Martins Polska S.A., PGNiG S.A., Grupie Kapitałowej PGE S.A., Grupie Kapitałowej Lotos SA. Grupa Kapitałowa KGHM w 2013 r. zatrudniała na świecie 34 452 pracowników, w tym w Polsce 18 570.

Według dostępnych szacunków CRU International, światowa produkcja miedzi rafinowanej w 2013 r. wyniosła 20 646 tys. ton, natomiast w KGHM 595 tys. ton⁵, co stanowiło 2,7% produkcji globalnej i dawało spółce 9 pozycję (tab. 2).

Tabela 2. Najwięksi producenci miedzi rafinowanej na świecie w 2013 r.

| Firma | Wielkość produkcji [tys. ton] | Udział w światowej produkcji |
|----------------------|-------------------------------|------------------------------|
| Codelco | 1 511 | 7,3% |
| Aurubis | 1 131 | 5,5% |
| Glencore Xstrata | 1 099 | 5,3% |
| Freeport-McMoRan | 1 065 | 5,2% |
| Jiangxi Copper | 1 021 | 4,9% |
| Grupo Mexico | 687 | 3,3% |
| Nippon Mining | 647 | 3,1% |
| Tongling | 645 | 3,1% |
| KGHM | 595 | 2,9% |
| BHP Billiton | 578 | 2,8% |
| Pozostali producenci | 11 667 | 56,5% |
| Razem: | 20 646 | 100,00% |

Źródło: CRU International, Copper Market Outlook April 2013.

⁵ Według danych KGHM wyniosło 565 tys. ton.

Największym producentem miedzi rafinowanej na świecie od wielu lat jest wielka chilijska organizacja transnarodowa Codelco, która dostarcza prawie jedną dziesiątą całej światowej produkcji. Należy zaznaczyć, że koncentracja produkcji w tej branży staje się coraz większa wskutek procesów przejęć i fuzji.

Z kolei globalna produkcja srebra wyniosła 819,6 mln uncji, a w kombinacie 37,3 mln uncji, czyli jej 4,6%. Zdecydowało to o wysokiej – trzeciej – pozycji firmy na świecie (tab. 3).

Tabela 3. Najwięksi producenci miedzi rafinowanej na świecie w 2014 r.

| Firma | Wielkość produkcji [mln troz] | Udział w światowej produkcji |
|----------------------------------|----------------------------------|---------------------------------|
| Fresnillo plc. | 38,8 | 4,7% |
| BHP Billiton plc. | 37,6 | 4,6% |
| KGHM | 37,3 | 4,6% |
| Glencore Xstrata plc. | 37,1 | 4,5% |
| Goldcorp Inc. | 30,3 | 3,7% |
| Polymetal International plc. | 27,2 | 3,3% |
| Pan American Silver Corp. | 26,0 | 3,2% |
| Volcan Cia. Minera S.A.A. | 20,7 | 2,5% |
| Cia.De Minas Buenaventura S.A.A. | 18,9 | 2,3% |
| Coeur Mining | 17,0 | 2,1% |
| Pozostali producenci | 528,7 | 64,5% |
| Razem: | 819,6 | 100,00% |

Źródło: GFMS, World Silver Survey 2014.

Różnice w wielkości produkcji w stosunku do czołowych producentów, tj. amerykańskiej korporacji Fresnillo plc i anglo-australijskiej korporacji BHP Billiton plc, nie są jednak wielkie, a w poprzednich latach KGHM zajmował pierwsze miejsce w tym rankingu.

Jest wysoce prawdopodobne, że w najbliższych latach pozycja KGHM-u w światowym rankingu producentów miedzi i srebra wzrośnie wskutek akwizycji, których dokonał za granicą.

6. Struktura organizacyjna

KGHM Polska Miedź S.A. jest wielooddziałowym przedsiębiorstwem posiadającym udziały, akcje i certyfikaty inwestycyjne w wielu firmach w kraju i za granicą, co predestynuje go do miana korporacji transnarodowej (KTN). Firma składa się z centrali i podległych jej dziesięciu oddziałów tworzących zintegrowany kompleks górniczo-hutniczy (rys. 5).

| Oddziały KGHM Polska Miedź S.A. | | | |
|--|-------------------------|---------------------|--|
| Górnictwo | | Hutnictwo | Pozostałe |
| Zakłady Górnicze Lubin | Zakłady Wzbogacania Rud | Huta Miedzi Głogów | KGHM Polska Miedź S.A. CENTRALA |
| Zakłady Górnicze Polkowice-Sierszowice | Zakład Hydrotechniczny | Huta Miedzi Legnica | Jednostka Ratownictwa Górniczo-Hutniczego |
| Zakłady Górnicze Rudna | | Huta Miedzi Cedynia | Centralny Ośrodek Przetwarzania Informacji |

Rys. 5. Struktura organizacyjna spółki według stanu na 31.12.2013 r.

Źródło: Raport roczny KGHM Polska Miedź S.A. za 2013 r.

| KGHM Polska Miedź S.A. | | | |
|--|------|----------------------------|------|
| „Energetyka” sp. z o.o. | 100% | KGHM Ecoren S.A. | 100% |
| Fermat 1 S.à r.l. | 100% | KGHM Metraco S.A. | 100% |
| PeBeKa S.A. | 100% | KGHM Kupfer AG | 100% |
| KGHM ZANAM Sp. z o.o. ** | 100% | PHP „MERCUS” sp. z o.o. | 100% |
| INOVA Spółka z o.o. | 100% | „MCZ” S.A. | 100% |
| POL-MIEDŹ TRANS Sp. z o.o. | 100% | KGHM TFI S.A. | 100% |
| CBJ sp. z o.o. | 100% | KGHM I FIZAN | 100% |
| KGHM CUPRUM sp. z o.o. - CBR | 100% | KGHM III FIZAN | 100% |
| TUW - CUPRUM | 97% | KGHM IV FIZAN | 100% |
| NITROERG S.A. | 85% | KGHM V FIZAN | 100% |
| BIPROMET S.A. | 66% | Zagłębie Lubin S.A. | 100% |
| „Elektrownia Błachownia Nowa” sp. z o.o. | 50% | KGHM LETIA S.A. | 85% |
| | | TAURON Polska Energia S.A. | 10% |

* schemat nie obejmuje spółki KGHM CONGO S.P.R.L. w likwidacji, nad którą utracono kontrolę,

** zmiana nazwy (dawniej DFM ZANAM-LEGMET Sp. z o.o.),

*** udział KGHM Polska Miedź S.A. zgodnie z raportem bieżącym z dnia 23 marca 2011 r.

Rys. 6. Podmioty, w których na dzień 31 grudnia 2013 r. KGHM Polska Miedź S.A. posiadała bezpośrednio udziały, akcje, certyfikaty inwestycyjne

Źródło: Raport roczny KGHM Polska Miedź S.A. za 2013 r.

Natomiast grupę kapitałową tworzy 28 jednostek, których w 21 posiada 100% udziałów lub akcji, a w kolejnych czterech jest udziałowcem większościowym. Za granicą kombinat posiada 5 jednostek, w tym w 4 z nich jest 100-procentowym udziałowcem (rys. 6).

O pozycji Kombinatu jako korporacji międzynarodowej decyduje spółka (grupa kapitałowa) Fermat 1S a r.l, w której istniejące dwie jednostki, tj. KGHM International Ltd. i KGHM AJAX MININC Inc., realizują jej międzynarodową strategię rozwoju bazy zasobowej. Przeważające znaczenie ma pierwsza z tych jednostek, której najważniejszym aktywem jest projekt chilijski – Sierra Gorda, który w 2014 r., jak już była mowa, wszedł w fazę produkcyjną i dostarcza rocznie ponad 200 tys. ton miedzi, 11 tys. ton molibdenu i 2 tony złota. Inne ważne aktywa to kopalnia Robinson w Nevadzie (USA), której produkcja w 2013 r. wyniosła około 49 tys. ton miedzi i 45 tys. uncji złota, platyny i palladu. Następnie kopalnia Levack/Morrison w Ontario w Kanadzie z produkcją w 2013 r. 19 tys. ton miedzi, 3 tys. ton niklu i ponad 44 tys. uncji metali szlachetnych, kopalnia Franke w Chile, której produkcja w 2013 r. wyniosła prawie 2 tys. ton miedzi, i projekt Victoria z prognozowaną produkcją 16 tys. ton niklu i 15 tys. ton miedzi.

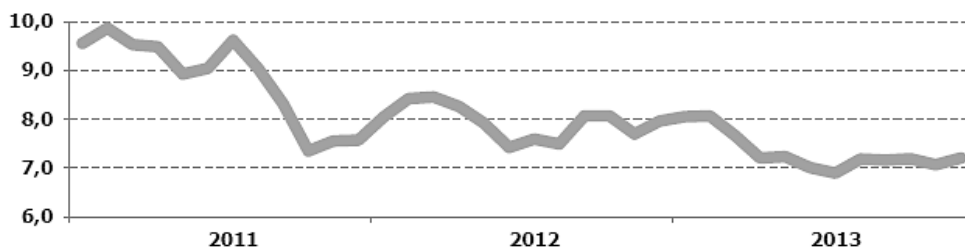
7. Charakterystyka światowego rynku miedzi i srebra

W warunkach konkurencji doskonałej, jak powszechnie wiadomo, ceny kształtowane są wyłącznie przez popyt i podaż. Natomiast w realnej gospodarce rynkowej oprócz popytu i podaży na cenę wpływ ma także szereg innych czynników, w tym przede wszystkim koniunktura gospodarcza i sytuacja polityczna na świecie i w poszczególnych krajach, polityka państwa oraz korporacji transnarodowych oraz działalność spekulacyjna. W obrocie wewnątrz korporacyjnym, tzn. pomiędzy spółkami-córkami i innymi zależnymi własnościowo jednostkami KTN, powszechnie stosowane są ceny transferowe, odbiegające *in minus* i *in plus* od cen rynkowych, których celem jest obniżenie podatków i ceł.

Światowy rynek miedzi stale pozostaje pod przemożnym wpływem zmian w koniunkturze gospodarczej. Na przykład cena tony miedzi wskutek ostatniego wielkiego kryzysu finansowego spadła z około 9000 USD za tonę poniżej 3000 USD w 2008 r. na LME. Przewyciężenie kryzysu, poprawa koniunktury gospodarczej przede wszystkim w USA oraz ogromne zapotrzebowanie Chin na czerwony metal spowodowały z kolei, że w 2011 r. cena miedzi ukształtowała się na historycznym najwyższym poziomie, tj. przeciętnie 8811 USD za tonę przy również historycznie najwyższym dziennym notowaniu 10179,5 USD za tonę⁶ (rys. 7).

W następnych latach miał miejsce już prawie stały spadek cen miedzi, której przeciętna cena w 2013 r. wynosiła 7346 USD za tonę i była o 17% niższa aniżeli w rekordowym 2011 r. i o 8% niższa w porównaniu do 2012 r. W 2014 r. notowane

⁶ Raport roczny KGHM Polska Miedź S.A. za 2011 r. i 2013 r.



Rys. 7. Notowania miedzi na LME (tys. USD/t)

Źródło: Raport roczny KGHM Polska Miedź S.A. za 2013 r.

były dalsze spadki na światowych rynkach miedzi. Wpływ na to miał kryzys w strefie euro, w tym groźba bankructwa Grecji, a przede wszystkim osłabienie koniunktury i spodziewany spadek popytu na miedź w Chinach przy rosnącej światowej jej podaży. Należy zaznaczyć, że Chiny są największym konsumentem miedzi na świecie. W 2013 r. konsumpcja tego metalu wyniosła tam 8,8 mln ton, czyli 42,7% całego światowego zapotrzebowania. W 2013 r. podaż miedzi kształtowała się na poziomie prawie 18 mln ton i była większa o 8,4% w stosunku do roku poprzedniego. Była to najwyższa roczna stopa wzrostu od 14 lat. Wpływ na to miał wzrost produkcji miedzi w związku z wejściem w fazę realizacji projektów górniczych w Demokratycznej Republice Konga, Indonezji, Mongolii i Peru. Znaczny wzrost produkcji odnotowano także w Chile, USA i Chinach.

Perspektywy rozwoju na rynku miedzi w długim okresie wydają się optymistyczne. Cena miedzi powinna rosnąć wskutek generalnej poprawy koniunktury światowej, wzrostu inwestycji infrastrukturalnych w krajach rozwijających się, powszechnego wprowadzania odnawialnych źródeł energii, które zwiększają zużycie energii elektrycznej i miedziane środki jej przekazu, oraz wzrostu zapotrzebowania na urządzenia elektroniczne gospodarstw domowych.

Negatywnie na popyt na miedź może wpłynąć substytucja tego metalu przez tworzywa sztuczne oraz inne przewodniki ciepła i informacji (aluminium), w tym np. wymiana miedzianych kabli na kable światłowodowe.

Jeżeli chodzi o podaż miedzi, to pozytywnie na jej wzrost wpłynie finalizacja wielu nowych projektów wydobywczych. Trzeba jednak wziąć pod uwagę, że warunki eksploatacji miedzi stale ulegają pogorszeniu, spada zawartość metalu w rudzie, a część producentów pod wpływem obecnej sytuacji wstrzymuje się z realizacją mniej zaawansowanych projektów inwestycyjnych, co może mieć negatywny wpływ na rozmiary podaży tego metalu.

Rynek srebra pozostaje pod wpływem tych samych czynników co rynek miedzi, czyli decydujący wpływ na cenę tego metalu wywiera koniunktura gospodarcza. Tak samo jak w przypadku miedzi w 2011 r. nastąpił ogromny wzrost ceny srebra. Na

Londyńskim Rynku Kruszców (London Bullion Market) średnioroczna cena wyniosła 35,12 USD za uncję, czyli była aż o 74% wyższa niż w poprzednim roku (20,19 USD/uncja)⁷. Dzielne notowanie srebra sięgało blisko 49 USD za uncję i było najwyższe od 30 lat, kiedy to bracia Hunt z Teksasu spekulacyjnie doprowadzili do przejściowego wzrostu ceny do 50 USD/uncję (rys. 8). Do tego niezwykłego i drugiego w historii poziomu ceny srebra przyczynili się inwestorzy finansowi poszukujący bezpiecznej lokaty. W warunkach słabego dolara i kryzysu zadłużenia kilku krajów europejskich skierowali swoje aktywa głównie na rynek złota, ale i srebra.



Rys. 8. Notowania srebra na LME (tys. USD/uncję)

Źródło: Raport roczny KGHM Polska Miedź S.A. za 2013 r.

W następnym roku, tj. 2012, cena srebra spadła jednak aż o 11% w stosunku do poprzedniego roku, a w 2013 r. wynosiła przeciętnie 23,79 USD/uncję, co oznaczało spadek o 24% w porównaniu do 2012 r. W 2014 r. odnotowano dalsze spadki cen białego kruszcu – dziennie nawet poniżej 20 USD/uncję, co miało wyraźny związek z negatywnymi zjawiskami w gospodarce światowej. Perspektywy rynku srebra, podobnie jak miedzi, są jednak optymistyczne i wraz z poprawą koniunktury gospodarczej wydaje się możliwy wzrost cen srebra w długim okresie.

8. Determinanty eksportu KGHM

Rozmiary sprzedaży krajowej i eksportu produktów KGHM, w tym przede wszystkim miedzi i srebra, zależą od czynników wewnętrznych i zewnętrznych. Wewnętrzne to zdolności produkcyjne krajowe i, po dokonanych akwizycjach, o których była mowa, zagraniczne. Rozmiary produkcji miedzi i srebra ze źródeł krajowych są dość stabilne i w najbliższych latach nie są tu spodziewane większe zmiany. W miarę jednak wyczerpywania się złóż w długim okresie (perspektywa 40 lat) wystąpi znaczny spadek produkcji i sprzedaży. Trzeba jednak wziąć pod uwagę wysokie

⁷ *Ibidem*.

koszty produkcji – najwyższe wśród wielkich graczy w tej branży, wskutek konieczności eksploatacji ze znacznych głębokości (poziom 1200 m) i w trudnych warunkach geologicznych, oraz przechodzenie do coraz uboższych pokładów rudy. Te czynniki będą również ograniczały rozmiary przyszłych dostaw na rynki zagraniczne i rynek krajowy. Wysokie koszty to również niska marża zysku przy danej cenie światowej i mniejsze możliwości inwestowania w rozwój produkcji, zwłaszcza że przy wysokim już poziomie płac stale rośnie nacisk związków zawodowych na ich podwyższanie. Niedawno wprowadzony przez rząd podatek od kopalni także znacznie wpływa na wzrost kosztów. Wysoki poziom kosztów uniemożliwia konkurencję cenową i może powodować wypieranie kombinatu z rynków przez tańszych producentów. Ważnym i pozytywnie wpływającym na konkurencyjność wyrobów KGHM czynnikiem jest stosowanie w rozliczeniach z kontrahentami ceny referencyjnej miedzi w notowaniach settlement LME, która jest powszechnie akceptowana. Jest to możliwe dzięki rejestracji własnych marek na tej giełdzie. W przypadku srebra ceną referencyjną jest „cena fix” ustalana na Londyńskim Rynku Kruszców. Produkty KGHM cechuje wysoka jakość. Spółka uznawana jest za rzetelnego i kompetentnego dostawcę, który gwarantuje terminowość dostaw i wysoką jakość obsługi. Pomocne w tym jest dysponowanie własnym transportem samochodowym umiejscowionym w spółce córce POL-Miedź Trans Sp. z o.o. Dzięki temu była ona w stanie nawiązać bezpośrednie i długoterminowe relacje z klientami. Zdecydowanie większość produkcji miedzi i srebra sprzedawana jest w kontraktach długoterminowych i na ogół rocznych, co gwarantuje stabilność sprzedaży i regularność dostaw. Natomiast pozostała część sprzedawana jest w tzw. kontraktach spotowych (natychmiastowych). Wpływ czynników zewnętrznych tj. głównie zmian koniunktury gospodarczej na popyt na miedź i srebro oraz ich ceny był już wcześniej omawiany. W przypadku KGHM bardzo duże znaczenie ma tempo wzrostu gospodarczego w Chinach, ponieważ na podstawie umowy z holdingiem MINMETALS dostarcza on tam znacznych ilości miedzi.

Sytuacja polityczna w związku z konfliktem ukraińsko-rosyjskim także nie sprzyja eksportowi na te rynki. Już wcześniej istniejące w tych krajach, a także na Białorusi taryfowe i pozataryfowe bariery stanowiły znaczne utrudnienia dla eksportu wyrobów Kombinatu. Na przykład wysokość cła importowego na rosyjską walcówkę miedzianą importowaną do UE wynosiła 1,3%, podczas gdy Rosja stosowała 5-procentowe cło importowe na walcówkę europejską⁸. Dotyczyło to także Białorusi. W przypadku zaś Ukrainy Główny Urząd Celny tego kraju ustanowił cenę wwozu miedzi na poziomie znacznie wyższym niż oficjalna cena LME, co powodowało, że KGHM był obłożony wyższym cłem. Rosja stosowała także specyficzną politykę celną, preferującą eksport przetworzonych produktów z miedzi. Na przykład walcówka była znacznie mniej obłożona cłem eksportowym aniżeli używana do jej pro-

⁸ <http://hutnictwo.wnp.pl/kg hm-w-handlu-zagranicznym-napotyka-szereg-trudności>.

dukcji miedź katodowa. Powodowało to dużą konkurencyjność tego produktu dla KGHM na rynku UE i zmuszało go do sprzedaży mniej przetworzonych produktów, które nie napotykało tak silnej konkurencji rynku rosyjskiego. Generalnie dla KGHM wielkim wyzwaniem jest i będzie konkurencja innych wielkich producentów miedzi i srebra. Odkrywane są coraz nowe złoża i stale rosną rozmiary światowej produkcji tych metali.

Natomiast pozytywnie na eksport KGHM wpływa stały, duży, aczkolwiek podlegający wahaniom popyt na miedź w gospodarkach wielu krajów, pomimo wspomnianych już tendencji do substytucji tego metalu przez inne materiały i metale.

9. Rozmiary, struktura i efekty ekonomiczne eksportu KGHM

Sprzedażą podstawowych produktów KGHM zajmuje się Departament Sprzedaży Metali podległy Dyrektorowi Naczelnemu ds. Handlu i Logistyki. Natomiast grupa kapitałowa KGHM International ma własny pion handlu, który współpracuje z pionem handlowym KGHM przy obsłudze wspólnych klientów. Kombinat należy do grupy największych eksporterów zarówno polskich, jak i europejskich. Można powiedzieć, że niemal cała jego działalność produkcyjna nastawiona jest na eksport, ponieważ stanowi on 80% całej produkcji miedzi i wyrobów z miedzi, w przypadku katod jest to 90% oraz 98% produkcji srebra⁹ (tab. 4). Oznacza to, że w 2013 r. z całej sprzedaży miedzi i wyrobów z niej, która wyniosła fizycznie 594,5 tys. ton, wyeksportowano 475 ton o wartości 11 488 mln zł. W przypadku srebra przy globalnej sprzedaży 1250,4 ton eksport wyniósł 1225,4, a jego wartość 3172,2 mln zł (tab. 5).

Tabela 4. Wolumen sprzedaży podstawowych wyrobów

| | J.m. | 2011 | 2012 | 2013 | Dynamika 2012=100 |
|---------------------------------------|---------------|--------------|--------------|--------------|----------------------|
| Katody i części katod | tys. t | 308,9 | 317,3 | 323,2 | 101,9 |
| Walcówka miedziana oraz drut OFE | tys. t | 237,2 | 246,3 | 250,7 | 101,8 |
| Pozostałe wyroby z miedzi | tys. t | 20,8 | 16,7 | 20,6 | 123,4 |
| Ogółem miedź i wyroby z miedzi | tys. t | 566,9 | 580,3 | 594,5 | 102,4 |
| Srebro metaliczne | t | 1 179,4 | 1 266,8 | 1 250,4 | 98,7 |
| Złoto metaliczne | kg | 660,2 | 907,6 | 1 057,0 | 116,5 |
| Ołów rafinowany | tys. t | 25,3 | 27,1 | 26,7 | 98,5 |

Źródło: Raport roczny KGHM Polska Miedź S.A. za 2013 r.

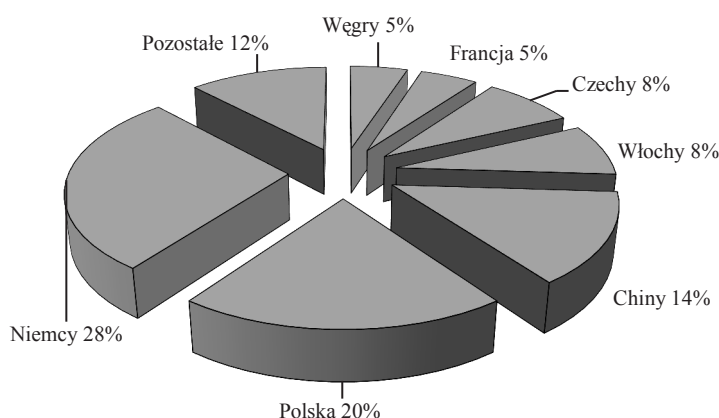
Największymi odbiorcami zagranicznymi miedzi i produktów z miedzi były Niemcy – 28%, Chiny – 14%, Czechy – 8%, Włochy – 8%, Francja – 5%, Węgry – 5% i pozostali – 12% (rys. 9).

⁹ Raport roczny KGHM Polska Miedź S.A. za 2013 r.

Tabela 5. Przychody ze sprzedaży produktów

| | 2011 | 2012 | 2013 | Dynamika 2012=100 |
|--|---------------|---------------|---------------|----------------------|
| Katody i części katod | 8 200 | 8 394 | 7 707 | 91,8 |
| Walcówka miedziana oraz drut OFE | 6 423 | 6 682 | 6 174 | 92,4 |
| Pozostałe wyroby z miedzi | 556 | 449 | 478 | 106,5 |
| Ogółem miedź i wyroby z miedzi | 15 179 | 15 525 | 14 360 | 92,5 |
| Srebro metaliczne | 4 067 | 4 301 | 3 191 | 74,2 |
| Złoto metaliczne | 112 | 156 | 144 | 92,3 |
| Ołów rafinowany | 188 | 188 | 194 | 103,2 |
| Pozostałe wyroby i usługi | 431 | 340 | 395 | 116,2 |
| Ogółem przychody ze sprzedaży produktów | 19 977 | 20 510 | 18 285 | 89,2 |

Źródło: Raport roczny KGHM Polska Miedź S.A. za 2013 r.

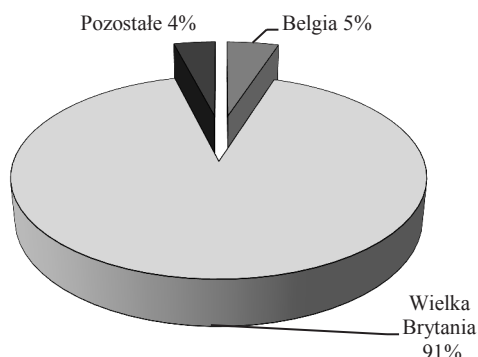


Rys. 9. Kierunki eksportu miedzi w 2013 r. (w %)

Źródło: Raport roczny KGHM Polska Miedź S.A. za 2013 r.

Jeśli chodzi o srebro, to zdecydowaną większość, bo aż 91%, KGHM wyeksportował do Wielkiej Brytanii, 5% do Belgii i 4% do różnych krajów, głównie USA (rys. 10). Należy zaznaczyć, że rodzajowa struktura eksportu nie była korzystna dla KGHM, ponieważ przeważały w nim katody – 61% całego eksportu wyrobów z miedzi, czyli miedź nieprzetworzona.

Działalność eksportowa związana jest z wieloma rodzajami ryzyka. Największe z nich KGHM stara się zabezpieczyć za pomocą dostępnych instrumentów. I tak ryzyko kredytowe zabezpiecza przez ustalenie limitów kredytu i zabezpieczenie wierzytelności. Najczęściej stosuje on takie środki zabezpieczające, jak gwarancje bankowe, akredytywy, weksle, blokady środków na kontach, inkaso i faktoring bez regresu. Od klientów, którzy nie mają historii transakcyjnej, żąda 100% przedpłaty. Natomiast ryzyko zmian cen miedzi, srebra i kursu walutowego zabezpiecza kontraktami terminowymi forward i opcjami, w tym również zerokosztowymi typu col-



Rys. 10. Kierunki eksportu srebra w 2013 r. (w %)

Źródło: Raport roczny KGHM Polska Miedź S.A. za 2013 r.

lar oraz w niewielkim zakresie swapami. Stosowane derywaty mają charakter poza-giełdowy, a wynik na nich na ogół jest ujemny. Są to bardzo kosztowne instrumenty zabezpieczające. Na przykład w 2004 r. wskutek gwałtownego wzrostu cen miedzi kombinat poniósł spektakularną stratę w wysokości 900 mln zł, a wartość otwartych pozycji w derywatach była ujemna i wynosiła 1 mld zł¹⁰.

10. Zakończenie

Z przeprowadzonych badań wynika, że KGHM tylko z punktu widzenia jego bezpośredniego eksportu jest wysoce zinternacjonalizowaną firmą. Natomiast jego bezpośrednie inwestycje zagraniczne, które nie są tu bliżej analizowane, decydują o jego globalnym charakterze. W zasadzie jest to firma, której działalność niemal wyłącznie zorientowana jest na rynki zagraniczne. W przypadku podstawowego produktu, jakim jest miedź, dotyczy to 80% produkcji, a jeśli chodzi o srebro, to prawie w całości jest ono eksportowane przez KGHM. Pod względem przychodów ze sprzedaży spółka zajmuje 12 miejsce wśród 500 największych firm Europy Środkowo-Wschodniej i pierwsze wśród koncernów wydobywczych. Znajduje się w pierwszej dziesiątce firm, jeśli chodzi o udział w światowej produkcji. Jest interesujące, że osiąga te wysokie pozycje, pomimo bardzo niekorzystnych warunków eksploatacyjnych – najgorszych ze wszystkich głównych producentów miedzi na świecie, generujących bardzo wysokie koszty. Zatem źródeł jego sukcesów w eksporcie należy upatrywać nie tylko w dysponowaniu wielkimi złożami, ale także w opanowaniu nowoczesnych metod wydobywania ze znacznych głębokości, stosowania zaawansowanych technik wydobywania i przetwórstwa miedzi i – co najważniejsze – w kapitale ludzkim,

¹⁰ J. Rymarczyk, *Biznes międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2012, s. 468.

wysokich umiejętnościach i wiedzy zatrudnionych pracowników nie tylko w zakresie techniki i technologii, ale także ekonomii, w tym handlu zagranicznego i marketingu. Prowadzone na szeroką skalę działania eksploracyjne w kraju rokują, że KGHM będzie w stanie utrzymać swoją dotychczasową wysoką pozycję w eksporcie, a biorąc pod uwagę eksploatację złóż za granicą, nawet ją zwiększy.

Literatura

<http://hutnictwo.wnp.pl/kg hm-w-handlu-zagranicznym-napotyka-szereg-trudności> (data).

Raport roczny KGHM Polska Miedź S.A. za 2013 r.

Raport roczny KGHM Polska Miedź S.A. za 2011 r.

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

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