

Herbert WIRTH, Krzysztof KUBACKI, Jarosław ZIEMKIEWICZ  
KGHM Polska Miedź SA, Legnica

## STRATEGIA KGHM POLSKA MIEDŹ SA NA LATA 2009 – 2018

**Streszczenie.** Niniejszy artykuł zawiera informację na temat „Strategii KGHM Polska Miedź SA na lata 2009 – 2018”. Poruszone są w nim zagadnienia, dotyczące podejścia do zewnętrznej i wewnętrznej analizy strategicznej KGHM, budowy strategii i jej prezentacji. We wnioskach poruszono kwestie implementacji strategii w spółce oraz jej realizacji.

## STRATEGY OF THE POLISH COPPER STOCK COMPANY (KGHM) FOR 2009 – 2018

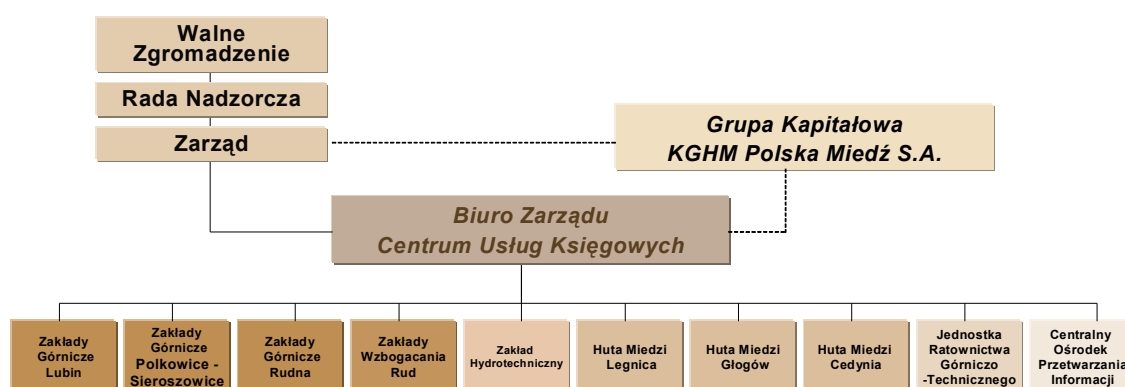
**Summary.** This paper contains information about „Strategy of the Polish Copper Stock Company (KGHM) for 2009 – 2018.” Discussed in this article issues which concern with internal and external strategic analysis of KGHM Company. In conclusions touched the strategy implementation problems.

### 1. Prezentacja spółki

KGHM Polska Miedź SA jest firmą górnictwo-hutniczą, która przez ponad 45 lat swojej działalności osiągnęła wysoki poziom kompetencji w zakresie technologii wydobycia, przerobu i hutnictwa miedzi. Roczny wolumen produkcji KGHM na poziomie ok. 500 tys. ton miedzi elektrolitycznej i 1200 ton srebra metalicznego plasuje spółkę w czołówce światowych producentów tych metali. Dynamiczny rozwój górnictwa miedziowego zapoczątkowało odkrycie w 1957 roku, w okolicach Lubina i Sieroszowic jednego z największych złóż rud miedzi na świecie. Przedsiębiorstwo powstało w 1961 roku. Od 12 września 1991 roku, KGHM jest spółką akcyjną, a od lipca 1997 roku akcje spółki notowane są na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych, gdzie spółka jest częścią WIG – 20.

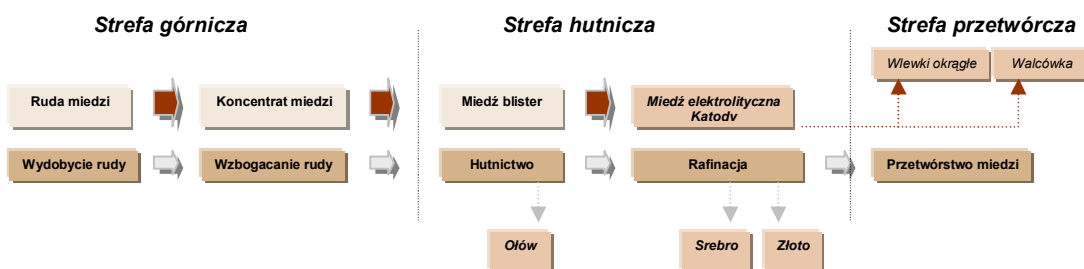
Podstawowa działalność spółki skoncentrowana jest na produkcji miedzi, metali szlachetnych i pozostałych metali nieżelaznych. W światowych rankingach czołowych producentów metali KGHM plasuje się na 9 miejscu wśród producentów miedzi rafinowanej i na 2 miejscu wśród producentów srebra (stan na 2010 rok, źródło: Brook Hunt).

W skład KGHM wchodzi: Biuro Zarządu wraz z Centrum Usług Księgowych oraz 10 oddziałów: 3 zakłady górnicze (ZG Lubin, ZG Rudna, ZG Polkowice – Sieroszowice), 3 huty miedzi (HM Głogów, HM Legnica, HM Cedynia), Zakłady Wzbogacania Rud (ZWR), Zakład Hydrotechniczny, Jednostka Ratownictwa Górniczo-Hutniczego oraz Centralny Ośrodek Przetwarzania Informacji.



Rys. 1. Schemat organizacyjny KGHM Polska Miedź SA  
Fig. 1. Organisational structure of KGHM Polska Miedź SA  
Źródło: www.kghm.pl

Produkcja podstawowa KGHM jest procesem w pełni zintegrowanym technologicznie, podzielonym na 3 podstawowe obszary: górnictwo, hutnictwo, przetwórstwo.



Rys. 2. Zintegrowany ciąg technologiczny KGHM Polska Miedź SA  
Fig. 2. Integrated technological process at KGHM Polska Miedź SA  
Źródło: www.kghm.pl

KGHM ukierunkowana jest na racjonalne gospodarowanie posiadanym złożem rud miedzi. Wydobycie rudy realizowane jest przez głębinową eksploatację złoża w trzech zakładach górniczych: „Lubin”, „Rudna” i „Polkowice – Sieroszowice”. Technologia

wydobycia, stosowana w kopalniach Polskiej Miedzi, oparta jest na systemach komorowo-filarowych z wykorzystaniem techniki strzałowej przy urabianiu złoże i zastosowaniu samojezdnych maszyn górniczych. Zasoby bilansowe złóż aktualnie eksploatowanych szacowane są na ok. 1470,3 mln. ton rudy o średniej zawartości 2,03% miedzi.

W wyniku prowadzonej eksploatacji co roku realna baza zasobowa KGHM zmniejsza się o wielkość wydobytej rudy. Aktywa zasobowe, będące głównym źródłem przychodów spółki, maleją, a koszty pozyskania rudy z przyczyn naturalnych i technicznych są coraz większe. Aktualnie koszty produkcji miedzi KGHM (na tle konkurencji) należą do najwyższych i rosną. Ponadto, KGHM jako firma górnicza narażona jest na wysoki stopień ryzyka zewnętrznego, wynikającego m.in. z cykliczności i dużej zmienności cen metali, a także wahań kursów walut.

Dla utrzymania obecnego poziomu wydobycia w długim horyzoncie czasowym konieczne staje się podjęcie działań, zmierzających do zagospodarowania następnych obszarów, stanowiących uzupełnienie wyeksploatowanych już partii. Służyć temu ma między innymi projekt „Głogów Głęboki Przemysłowy”, pozwalający zagospodarować złoże na obszarze 56 km<sup>2</sup>, z zasobami rudy miedzi na poziomie ponad 291,9 mln. ton, o zawartości 2,40% miedzi oraz możliwością prowadzenia robót na głębokości do 1300 m. Ponadto, w sąsiedztwie aktualnie eksploatowanych złóż miedzi występują perspektywiczne obszary możliwej eksploatacji (do 1500 m), szacowane na ponad 950 mln. ton rudy miedzi.

Produkcja metali w KGHM oparta jest głównie na przerobie własnych koncentratów miedzi. Finalny produkt hut, czyli miedź elektrolityczna charakteryzuje się bardzo wysoką jakością, potwierdzoną przez certyfikaty wydane przez Londyńską Giełdę Metali. Podstawowym produktem są katody miedziane, z których ponad 40% stanowi surowiec do dalszego przerobu w Oddziałach KGHM na walcówkę, wlewki okrągłe i drut miedziany beztlenowy. Pozostała część produkcji katod sprzedawana jest na rynkach zagranicznych i rynku krajowym. Ponadto, rocznie produkowane jest ponad 1200 ton srebra metalicznego w postaci sztabek oraz granulatu.

KGHM to jeden z największych polskich eksporterów, największy pracodawca na Dolnym Śląsku i znacząca spółka WIG – 20. Od momentu powstania KGHM stał się liderem rozwoju gospodarczego regionu. Spółka i firmy ściśle z nią związane odgrywają rolę stabilizacyjną, jak również są odpowiedzialne za dużą część społeczeństwa. Poprzez działalności charytatywną i sponsorską KGHM czynnie bierze udział w rozwoju regionu, wspiera służbę zdrowia, naukę, wydarzenia kulturalne i sportowe. Firma świadoma odpowiedzialności za środowisko naturalne konsekwentnie realizuje program inwestycji

proekologicznych. W efekcie stopień uciążliwości przemysłu miedziowego ograniczony został do poziomu osiągalnego jedynie dla najnowocześniejszych przedsiębiorstw. KGHM spełnia wszystkie wymagania, określone normami Unii Europejskiej.

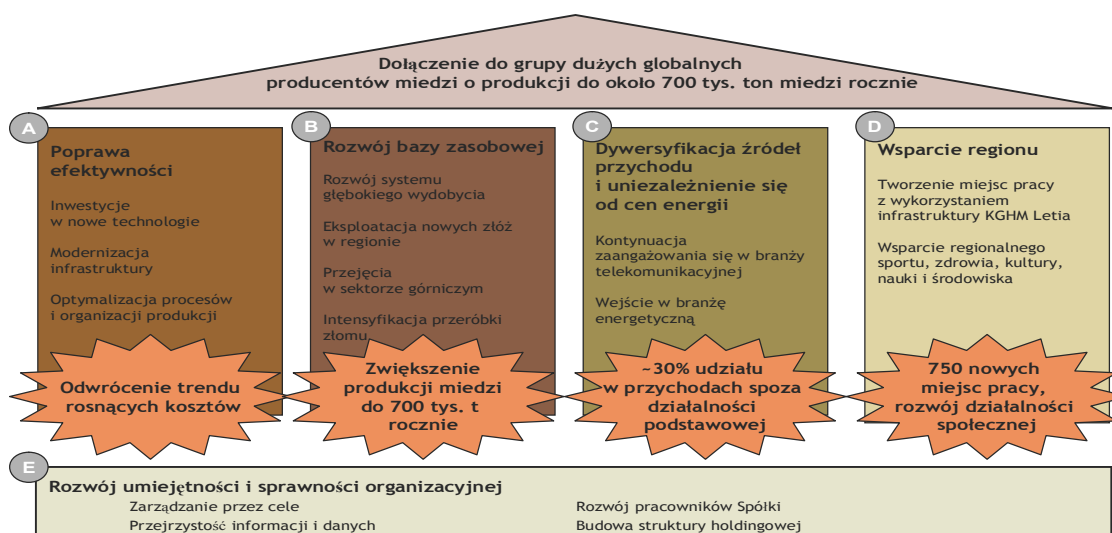
KGHM posiada udziały bezpośrednio w ponad 20 podmiotach, działających w różnych obszarach produkcyjno-usługowych. Są to firmy: telekomunikacyjne, handlowe, produkcyjne, budowlane, transportowe, naukowo-badawcze, związane ze sportem i turystyką oraz ubezpieczeniowe.

## 2. Wizja, misja i strategia KGHM Polska Miedź SA

Analiza pozycji strategicznej KGHM, wyznaczonej przez czynniki zewnętrzne (otoczenie, konkurencja Spółki) oraz wewnętrzne (atuty i słabe strony), wskazuje na konieczność podjęcia działań nakierowanych na podniesienie efektywności działalności podstawowej. Jednocześnie brak możliwości zwiększenia mocy w *core business*, wysokie koszty produkcji oraz cykliczny charakter branży wymuszają zachowania zabezpieczające w kierunku dywersyfikacji ryzyka, związanego z prowadzeniem działalności podstawowej. Dodatkowo, wielkość, tradycja i znaczenie KGHM powodują, że spółka zobowiązana jest do czynnego uczestniczenia w budowie zrównoważonego rozwoju regionu.

W 2008 roku przystąpiono do prac nad budową nowej strategii firmy, która wychodziłaby naprzeciw wnioskowi płynącemu z przeprowadzonej analizy strategicznej i pozwalała na utrzymanie dalszego rozwoju spółki, w długim horyzoncie czasowym. Identyfikując problemy wynikające z czynników zewnętrznych, a także wewnętrznych oraz mając świadomość dalszego rozwoju spółki w sektorach górnictwa i produkcji miedzi, określono misję KGHM Polska Miedź SA, jako: **Efektywne przetwarzanie zasobów naturalnych drogą do wzrostu wartości firmy.**

W ślad za tym, zidentyfikowano wizję KGHM Polska Miedź SA, która opiera się na pięciu filarach – obszarach strategicznych:



Rys. 3. Filary strategiczne KGHM Polska Miedź SA [źródło: Strategia KGHM Polska Miedź SA na lata 2009 – 2018

Fig. 3. Strategic pillars of KGHM Polska Miedź SA

W każdym z filarów zidentyfikowano i sparametryzowano główne cele strategiczne KGHM Polska Miedź SA na lata 2009 – 2018 (rys. 3).

Realizacja zadań w obszarze poprawy efektywności nakierowana jest na odwrócenie trendu rosnących kosztów, związanych z prowadzeniem podstawowej działalności spółki.

Dlatego też, w tym obszarze priorytetowymi projektami strategicznymi są inwestycje w nowe technologie, związane z zastosowaniem kombajnów do mechanicznego urabiania złóż do 2 m oraz do drążenia wyrobisk chodnikowych. Pomyślne zakończenie programu testowego pozwoli na zmianę technologii wydobycia, co przełoży się na zmniejszenie zużycia urobku, a w efekcie na wzrost produktywności i obniżkę kosztów produkcji w średniej perspektywie. W długiej perspektywie opracowanie systemu zagospodarowania złóż głębokich (poniżej 1200 m) pozwoli przedłużyć życie kopalń o kilkadziesiąt lat. W obszarze hutnictwa miedzi realizowany jest projekt zmiany technologii hutniczej, polegający na zastąpieniu obecnie funkcjonującego pieca szybowego, piecem zawieszynowym. Zakłada się, że realizacja tego projektu w aspekcie ekonomicznym pozwoli zmniejszyć koszty operacyjne działalności hutniczej oraz poprawi jej efektywność, z uwagi na mniejszą częstotliwość przestoju remontowych. Realizacja zadań związanych z poprawą efektywności znalazła również swoje odzwierciedlenie w projektach, realizowanych w dziedzinie przerobu rudy, przez realizację projektów, związanych z wymianą maszyn flotacyjnych, układów klasyfikacji, wpływających na poprawę uzysków procesu mielenia rudy, jak również projektów nakierowanych na zautomatyzowanie procesu wzbogacania rudy. Oprócz projektów zidentyfikowanych w poszczególnych fazach procesu produkcyjnego miedzi,

KGHM Polska Miedź SA realizuje również projekty, obejmujące zakresem organizacyjnym całą spółkę wraz z grupą kapitałową. Projekt „Efektywność” jest odpowiedzią na wysokie koszty jednostkowe produkcji miedzi w znacznym stopniu wynikające z nieefektywności organizacyjnej i procesowej. W 2009 roku stworzony został zespół zajmujący się aktywnym przeprowadzaniem programów efektywnościowych nakierowanych na poprawę efektywności funkcjonowania organizacji oraz podwyższenie świadomości kosztowej wśród pracowników KGHM Polska Miedź SA. W 2009 roku zakończono prace nad utworzeniem Centralnego Biura Zakupów (CBZ), integrującego procesy zakupowe dla KGHM i spółek grupy kapitałowej w jednej komórce organizacyjnej. Dzięki temu znacznie obniżono koszty zakupów, ujednolicono i uzyskano kompleksową kontrolę nad procesem zakupowym.

W celu dołączenia do grupy największych światowych producentów miedzi na świecie, spółka zamierza podnieść poziom produkcji górniczej miedzi z 460 tysięcy ton do 700 tysięcy ton. Osiągnięcie tego celu strategicznego możliwe jest dzięki realizacji wielu projektów, skoncentrowanych na rozwoju bazy zasobowej KGHM Polska Miedź SA. Ze względu na ograniczone możliwości organicznego wzrostu wydobywania w obecnym regionie działalności, realizacja wyznaczonego celu strategicznego wymaga przejęcia innych aktywów górniczych, zlokalizowanych poza granicami Polski. Dodatkowo, aby zapewnić wzrost bazy zasobowej, KGHM planuje skoncentrować się na dalszym rozwoju technologii głębokiego wydobywania, poszukiwaniu nowych złóż w regionie oraz intensyfikacji przeróbki złomu.

Tablica 1

## Aktualna i potencjalna – bazy zasobowe KGHM Polska Miedź SA

Zasoby	Złoże / Obszar	Ilość rudy [tys. ton]
Zasoby bilansowe	Złóża aktualnie eksploatowane	1.470.257
Zasoby bilansowe (do głębokości 1250 m) w obszarach rezerwowych	Złóża: Gaworzyce, Radwanice Zachód, Bytom Odrzański, Retków	212.499
Zasoby pozabilansowe (od głębokości 1250 m do 1500 m) – brak kryteriów bilansowości	Złóża: Bytom Odrzański, Głogów, Retków	774.234
Zasoby prognostyczne, rozpoznane w kategorii D2 do głębokości 1250 m	Nowiny Mirków	60.000 150.000
Zasoby perspektywiczne – kategoria E (głębokość 1250 m – 2000 m)	Peryklina Żar – Czekalin 1 Peryklina Żar – Żarków 1 Monoklina Przedsudecka, obszar Grochowice – Sława Monoklina Przedsudecka, obszar Borzęcin – Sulmierzyce	9.000 45.000 5.600.000 17.000.000

Źródło: KGHM Polska Miedź SA

W czerwcu 2009 roku wraz z partnerem niemieckim powołano spółkę KGHM HMS Bergbau AG z siedzibą w Berlinie, w której KGHM Polska Miedź SA ma 75,1% akcji. Przedmiotem działalności tej spółki jest poszukiwanie i eksploracja złóż rud miedzi i innych kopalin w Europie. Zgodnie z założeniami, pierwszym projektem realizowanym przez KGHM HMS Bergbau AG jest eksploracja obszaru koncesyjnego Weisswasser na terenie Saksonii w Niemczech. Realizacja prac rozpoznawczych ma na celu udokumentowanie złoża rud miedzi o zasobach 2 – 3 mln. ton metalu, co po wykonaniu odpowiednich studiów technicznych i ekonomicznych byłoby podstawą do podjęcia decyzji o budowie zakładu górniczego. W założeniach KGHM Polska Miedź SA zakład ten powinien dostarczyć kilkanaście milionów ton koncentratu dla polskich hut miedzi.

W maju 2010 roku KGHM Polska Miedź SA podpisała umowę inwestycyjną z Abacus Mining & Exploration Corporation z siedzibą w Vancouver, w sprawie wspólnej realizacji projektu górniczego miedzi i złota Afton – Ajax, położonego w Prowincji Kolumbia Brytyjska, w Kanadzie. Abacus Mining & Exploration Corporation jest firmą zajmującą się poszukiwaniem złóż zasobów mineralnych oraz przedsięwzięciami górniczymi. Spółka jest notowana na giełdzie TSX – Venture (TSX-V) w Kanadzie. Wspólne przedsięwzięcie przewiduje zakup przez KGHM Polska Miedź SA 51% udziałów w tworzonej wspólnie z Abacus spółce joint-venture, przez wniesienie wkładu gotówkowego w wysokości 37 mln. USD. Abacus wniesie do spółki joint-venture wszelkie posiadane prawa do złoża Afton – Ajax. Środki pieniężne zostaną przeznaczone na wykonanie Bankowego Studium Wykonalności oraz na dalsze prace eksploracyjne. Ponadto, KGHM nabędzie prawa opcji na zakup dalszych 29% udziałów w spółce joint-venture, za kwotę nie większą niż 35 mln. USD. Skorzystanie z prawa opcji możliwe będzie po opublikowaniu Bankowego Studium Wykonalności. Zgodnie z założeniami, KGHM nabył również 15 milionów akcji spółki Abakus, w drodze emisji zamkniętej za łączną kwotę 4,5 mln. dolarów kanadyjskich. Umowa inwestycyjna zawiera również zobowiązanie KGHM Polska Miedź SA dotyczące zorganizowania finansowania wydatków inwestycyjnych projektu w wysokości 535 milionów USD, oszacowanych wg raportu technicznego (studium możliwości). Projekt zakłada roczną produkcję miedzi na poziomie 50 tys. ton, a produkcję złota na poziomie 100 tys. uncji. Przewiduje się 23-letni okres eksploatacji złoża począwszy od 2013 roku. Koszty produkcji jednej tony miedzi szacowane są na poziomie ok. 2000 USD.

Na obszarze KGHM Polska Miedź SA realizowany jest projekt „Głogów Głęboki Przemysłowy”. Zasoby bilansowe tego złoża szacowane są na 7 mln. ton miedzi i ok. 23 tys. ton srebra. Udostępnienie złoża planowane jest w 2026 roku.

KGHM Polska Miedź SA dostrzega szansę zagospodarowania obszarów złożowych znajdujących się w sąsiedztwie obecnie eksploatowanych terenów. Szacuje się, że realizowany obecnie projekt rozpoznania możliwości eksploatacji złoża Radwanice – Gaworzycze powiększy bazę zasobową KGHM o ok. 82 mln. ton rudy miedzi. We wstępnej fazie realizacji jest również projekt rozpoznania i udokumentowania obszarów Nowiny oraz Synklina Grodziecka.

Wysoki koszt produkcji miedzi, na który znaczny wpływ mają koszty energii elektrycznej, jak również cykliczny charakter branży górniczej w dużym stopniu uzależniony od wahań cen metali, wymuszają na KGHM Polska Miedź SA zachowania zabezpieczające, nakierowane na **dywersyfikację źródeł przychodu i uniezależnienie się od cen energii**. Kierując się zasadą minimalizacji ryzyka, przy jednoczesnym wykorzystywaniu pojawiających się szans w otoczeniu, spółka zamierza aktywnie uczestniczyć w dużych inwestycjach, które podobnie jak obecnie posiadane aktywa telekomunikacyjne, stanowiłyby zabezpieczenie dla jej podstawowej działalności. **Celem strategicznym KGHM Polska Miedź SA w tym obszarze jest osiągnięcie 30% udziału w przychodach spoza działalności podstawowej**. Planujemy uniezależnić się od wahań cen miedzi, przez stopniowe wejście do branży energetycznej, którą cechuje niski stopień korelacji z działalnością podstawową KGHM. Energia stanowi rosnący składnik kosztów produkcyjnych dla KGHM. W związku z rosnącymi cenami energii oraz znacznymi potrzebami budowy nowych mocy energetycznych w Polsce, KGHM zamierza zainwestować w projekty energetyczne. W celu optymalizacji portfela aktywów energetycznych, KGHM planuje inwestycje oparte na różnych źródłach energii (konwencjonalne, a także odnawialne). Analiza sektora energetycznego wskazuje na jego dużą atrakcyjność, a w strategii Spółki jest on podstawowym, nowym obszarem dywersyfikacji.

Realizując strategię w tym obszarze, w 2009 roku Energetyka Sp. z o.o. – spółka zależna od KGHM Polska Miedź SA – zrealizowała zakup Wojewódzkiego Przedsiębiorstwa Energetyki Ciepłej w Legnicy. Transakcja ta skonsolidowała rynek produkcji i dystrybucji ciepła na potrzeby komunalne oraz produkcji energii elektrycznej w skojarzeniu na trzech głównych lokalnych obszarach, tj. Głogowa, Lubina i Legnicy. Poprzez tę transakcję, zapewniającą długookresowy rynek zbytu na energię ciepłą dla Energetyka Sp. z o.o. uzyskano możliwość produkcji tańszej energii elektrycznej w skojarzeniu.

W 2009 roku podjęto decyzję o realizacji wspólnej inwestycji w przedmiocie budowy nowego bloku energetycznego o mocy ok. 900 MW. Inwestycja ta realizowana będzie wraz z Południowym Koncernem Energetycznym SA, wchodzącym w skład grupy kapitałowej



Tauron Polska Energia SA Miejszem realizacji inwestycji będzie teren obecnie funkcjonującej Elektrowni Blachownia w Kędzierzynie Koźlu.

W czerwcu 2010 roku KGHM Polska Miedź SA zakupiła, w drodze oferty publicznej 77882499 sztuk akcji spółki Tauron Polska Energia SA, stanowiących 4,9% ogółu akcji tej spółki.

KGHM Polska Miedź SA to największy pracodawca na Dolnym Śląsku. Spółka w pełni zdaje sobie sprawę ze społecznej roli, jaką odgrywa w regionie, wśród społeczności lokalnej. W przyjętej Strategii na lata 2009 – 2018 KGHM Polska Miedź SA zamierza realizować projekty o zasięgu lokalnym, tworzące miejsca pracy i rozwijające przedsiębiorczość w regionie.

W obszarze **wsparcie regionu** zamierzamy wpływać na rozwój lokalnej przedsiębiorczości, działalności społecznej, wspierać wszelkie projekty, zapewniające zwrot z inwestycji, nakierowane na rozwój regionalnego rynku pracy. Celem KGHM Polska Miedź SA (w tym obszarze) jest stworzenie **750 nowych miejsc pracy**. Osiągnięcie tego celu zapewni przede wszystkim realizacja projektów na bazie infrastruktury KGHM, realizowane głównie na podstawie podmiotu zależnego KGHM LETIA SA. Spółka ta dysponuje infrastrukturą, rozpoznawalną marką oraz niezbędnymi środkami finansowymi do uruchomienia lub wsparcia **nowych projektów** biznesowych. Niezbędne jest stworzenie rozwiązań systemowych, zapewniających sprawne ich prowadzenie, rozwój, a w konsekwencji tworzenie nowych miejsc pracy. Jednym z takich rozwiązań jest realizacja projektu utworzenia własnego Towarzystwa Funduszy Inwestycyjnych – KGHM TFI SA KGHM Polska Miedź SA to także mecenas kultury, zdrowia, środowiska i sportu.

Specjalnym zainteresowaniem cieszyć się będą projekty nakierowane na ograniczenie deponowanych odpadów na zbiorniku „Żelazny Most”. Corocznie na zbiornik odpadów poflotacyjnych trafia ok. 28 mln. ton odpadów, stąd celem naszej spółki jest opracowanie technologii ich zagospodarowania.

W obszarze **rozwój umiejętności i sprawności organizacji** zdefiniowane zostały projekty, nakierowane na wewnątrz organizacji. Trudno bowiem oczekiwać sprawnie działającego organizmu, realizującego określone w strategii zadania, bez stworzenia podstaw organizacyjnych, rozwoju kadr, transparentności działania. Celem wyznaczonym przez spółkę w tym obszarze jest stworzenie podstaw długofalowego rozwoju. Kluczowe usprawnienia obejmą: wprowadzenie mechanizmu zarządzania przez cele, programy rozwoju kadr KGHM, stworzenie przejrzystej struktury holdingowej oraz przejrzystość informacji.

### 3. Wnioski – implementacja strategii

Opracowując Strategię KGHM Polska Miedź SA na lata 2009 – 2018 Zarząd KGHM Polska Miedź SA zdawał sobie sprawę z konieczności rozłożenia w czasie działań, skutkujących osiągnięciem wyznaczonych celów strategicznych. Założono, że wyniki trwających i planowanych prac wdrożeniowych będą widoczne w trzech horyzontach czasowych. W ciągu 3 lat na światowych rynkach miedzi KGHM zostanie organizacją efektywną i konkurencyjną kosztowo. Średnioterminowo (do 10 lat), w efekcie rozwoju bazy zasobowej, powstanie międzynarodowa firma wydobywcza miedzi. Dywersyfikacja w branżę energetyczną długoterminowo zmieni KGHM w międzynarodowy holding miedziowo-energetyczny.

Model realizacji strategii zakłada następujący schemat działań: realizacja strategii przekłada się na konkretne projekty strategiczne, a realizacja projektów przekłada się na realizację strategii.

Jak już wcześniej wspomniano, realizacja strategii nakierowana będzie na zarządzanie przez cele. W związku z powyższym, większość zadań, określonych w strategii podzielonych zostało na projekty inwestycyjne i realizowane będzie zgodnie z obowiązującym w spółce Regulaminem Prowadzenia Inwestycji. Za realizację poszczególnych projektów odpowiedzialni są indywidualnie powoływani Kierownicy oraz Zespoły Projektowe. Nad wykonaniem projektów o dużej skali czuwa Komitet Sterujący. W strukturze organizacyjnej KGHM Polska Miedź SA wyodrębniono Biuro Projektów – stanowiące komórkę wsparcia dla osób, realizujących projekty strategiczne.

Łącznie na lata 2009 – 2018 zaplanowano wydatki z zakresu inwestycji rzeczowych i kapitałowych na ok. 20 mld. zł, przy czym najbardziej kapitałochłonne inwestycje dotyczyć mają projektów strategicznych w obszarach: poprawy efektywności, rozwoju bazy zasobowej oraz podjęcia aktywności spółki w branży energetycznej. W 2009 roku uruchomiono ok. 90% zaplanowanych w strategii projektów, przy czym 2 projekty zostały zakończone, 29 projektów tj. blisko połowa z nich, znajduje się w fazie realizacji, 19 projektów znajduje się aktualnie w fazie przygotowania. Z uwagi na powiązania wynikowe między projektami, 7 projektów oczekuje na rozpoczęcie realizacji.

**Abstract**

The following paper presents information on the Strategy of KGHM Polska Miedź SA for years 2009 – 2018 approved by company's Board of Directors in February 2009. In the first chapter KGHM's position in the copper mining industry was presented, as well as issues related to depletion of current copper reserves in the area of ongoing mining activities. Further chapters focus on the strategy of the company, in particular on five strategic pillars. They emphasize those identified functional areas of the strategy where each of them has a clear goal to achieve. At the end of the paper a summary of steps undertaken by KGHM leading towards implementation of the strategy is included, followed by the expected results related to achieving of strategic goals.