

## Jerzy Niemczyk

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: jerzy.niemczyk@ue.wroc.pl

ORCID: 0000-0002-0766-3929

---

# EWOLUCJA STRATEGII KGHM POLSKA MIEDŹ SA A EWOLUCJA PODEJŚĆ DO STRATEGII

---

DOI: 10.15611/pn.2020.11.03

JEL Classification: L00, L19, L10

©2020 Jerzy Niemczyk

*Praca opublikowana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0). Skrócona treść licencji na <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl>*

*Cytuj jako:* Niemczyk, J. (2020). Ewolucja strategii KGHM Polska Miedź SA a ewolucja podejść do strategii. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 64(11).

**Streszczenie:** Istotnym problemem wiedzy o projektowaniu strategii organizacji jest brak pewnego porządku ontologicznego i epistemologicznego. W zarządzaniu strategicznym wykształciło się wiele szkół, paradygmatów, koncepcji analizy strategicznej. Wielość tych podejść sprawia, że wybory strategiczne są często niewłaściwe. Celem artykułu jest znalezienie rozwiązań tego problemu. W artykule – na przykładzie ewolucji celów strategicznych, wizji, misji i strategii spółki KGHM Polska Miedź SA – podjęta została próba wskazania logiki myślenia strategicznego wynikającej z porównywania kolejnych etapów kształtowania się strategii badanej spółki z kolejnymi, ewolucyjnie uporządkowanymi podejściami do strategii. Głównym celem przeprowadzonego badania jest zidentyfikowanie logiki budowania strategii w KGHM Polska Miedź SA. Celem metodologicznym zaś jest zweryfikowanie przydatności metody analizy strategicznej bazującej na kontekstowej analizie strategii, dopasowanej do konkretnego podejścia do strategii.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie strategiczne, strategia, ewolucja.

## 1. Wstęp

Zarządzanie strategiczne dopiero kształtuje swoją podstawową ontologię i epistemologię. W wielu obszarach zarządzania strategicznego mamy sporo luk, niepotwierdzonych hipotez i luźnych koncepcji. Stąd ciągła potrzeba poszukiwania tego, co prawdziwe, trwałe, i tego, co naprawdę buduje jakość każdej nauki. Ciekawą próbą porządkowania ontologii i epistemologii nauk o zarządzaniu są w polskiej

literaturze m.in. opracowania R. Krupskiego (2010), T. Gospodarka (2010), O. Flaka (2018) i A. Zakrzewskiej-Bielawskiej (2011), a w literaturze zagranicznej prace C. Montgomery (2011), N. J. Fossa, C. Knudsen i C. Montgomery (1995), R. P. Rumelta, D. Schendela i D. J. Teece'a (1991) czy chociażby prace A. Kiesera (1994).

Celem rozważań zamieszczonych w niniejszym artykule jest potwierdzenie na poziomie przypadku logiki operowania w zarządzaniu strategicznym czymś, co określa się mianem podejść do strategii lub szkół strategicznych. W wielu podręcznikach i monografiach z zarządzania strategicznego analiza tych podejść traktowana jest jako konieczny rozdział opisujący historię zarządzania strategicznego. Jest to podejście błędne. Sprowadza ono bowiem naukę do sumy stwierdzeń, tez i hipotez nietworzących spójnej całości i często nieprzekładalnych na rozwiązania praktyczne. Podejścia do strategii, poza walorami edukacyjnymi, mają ogromną przewagę nad prostą empirią w postaci możliwości odkrycia dzięki nim podstawowych założeń danej nauki. Z taką sytuacją mamy do czynienia w zarządzaniu strategicznym. Podejścia planistyczne, zasobowe, pozycyjne, sieciowe, innowacyjne, przedsiębiorcze i inne są sumą doświadczeń i wiedzy wielu pokoleń praktyków i teoretyków zarządzania strategicznego. I chociażby tylko z tego powodu warto je wykorzystać w budowaniu lub odkrywaniu nowej wiedzy. Nie ma nic bardziej praktycznego niż dobra teoria. Z tym wnioskiem – popularyzowanym przez J. Lichtarskiego – nie można się nie zgodzić (Lichtarski, 2015).

W niniejszym artykule, opierając się na przykładzie ewolucji celów strategicznych, wizji, misji i strategii spółki KGHM Polska Miedź SA, podjęto próbę wskazania logiki myślenia strategicznego wynikającej z porównywania kolejnych etapów kształtowania się strategii badanej spółki do kolejnych, ewolucyjnie uporządkowanych podejść do strategii. Tym samym w kontekście metodologicznym wskazane będzie narzędzie analizy zmian w strategii organizacji z wykorzystaniem ewolucyjnie ukształtowanych podejść do strategii, zwane dalej narzędziem analizy ewolucji strategii. Nadrzędnym założeniem przyświecającym przeprowadzonym badaniom jest stwierdzenie, że zidentyfikowanie i zrozumienie logiki kształtowania się strategii w organizacji służyć może lepszej projekcji przyszłych, strategicznych zachowań firmy.

Artykuł jest efektem analizy i krytyki piśmiennictwa oraz analizy typu *desk research* dokumentów publicznych KGHM Polska Miedź SA. Badania przeprowadzono w pierwszej połowie 2020 r.

## 2. Ewolucyjny układ podejść do strategii

Zarządzanie strategiczne, podobnie jak wiele innych nauk, rozwija się w cyklu pewnych szkół, podejść czy paradygmatów. Zespół przyjętych kategorii ontologicznych, epistemologicznych i metodologicznych zmienia się w odpowiedzi na pojawiające się nowe odkrycia w ekonomii, w naukach o zarządzaniu, w innych naukach społecznych, ale także naukach technicznych i przyrodniczych. Zmienia

się on również w odpowiedzi na dokonania praktyki zarządzania. W pewnym stopniu wciąż ewoluuje<sup>1</sup>.

W literaturze przedmiotu odnajdziemy wiele propozycji klasyfikacji szkół (podejść, paradygmatów) strategii. W większości są one próbą uporządkowania teorii zarządzania strategicznego z punktu widzenia określonych kryteriów lub zwykłym enumeracyjnym wyliczeniem różnych propozycji znajdujących się w opracowaniach dotyczących strategii. Najszerzy ich przegląd w polskiej literaturze przedmiotu odnaleźć można w pracy *Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii* (Zakrzewska-Bielawska, 2011).

W niniejszym artykule jako podstawę analityczną przyjęto układ podejść do strategii zaproponowany w pracy *Strategia. Od planu do sieci* (Niemczyk, 2013). W tej monografii wyróżniono pięć podstawowych podejść do strategii:

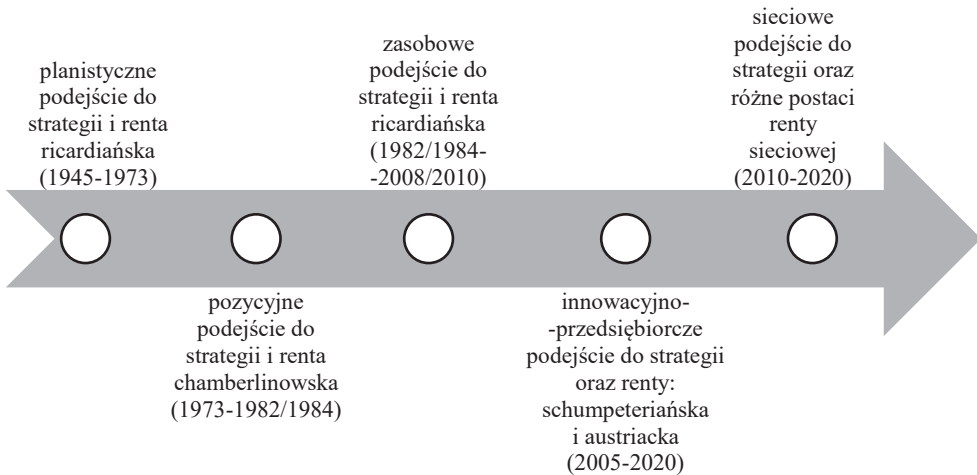
- planistyczne (1945-1973),
- pozycyjne (1973-1982/1984),
- zasobowe (1982/1984-2008/2010),
- innowacyjno-przedsiębiorcze (2005-2020),
- sieciowe (2010-2020).

Zaletą przyjętej propozycji porządkowania szkół strategii jest wyraźny logiczny układ wskazujący na dominację danej szkoły (podejścia) w danym czasie historycznym. Poza tym interesujące w tym zestawieniu jest powiązanie wymienionych podejść ze sposobami osiągania efektywności ekonomicznej. Pozwala to lepiej uporządkować etapy rozwoju strategii, zwłaszcza tych firm, które na rynkach działają kilkadziesiąt lat. Sposób osiągania efektywności definiowany w postaci renty ekonomicznej jest w tym podziale celem strategicznym. Ujęcie efektywności w postaci renty ekonomicznej pozwala precyzyjniej identyfikować elementy danej strategii w strategiach firm. W przypadku podejścia planistycznego jest to nadwyżka, której źródłem jest ekonomia skali oraz rzadkość zasobów będących w posiadaniu organizacji. W podejściu pozycyjnym jest to nadwyżka wynikająca z dominującej pozycji względem innych uczestników sektora. Jej najlepszym przejawem jest renta z tytułu bycia monopolistą. W ujęciu zasobowym wracamy do ekonomii skali i rzadkości zasobów, przy czym rozszerzamy tutaj zdecydowanie katalog zasobów mogących generować wartość organizacji o zasoby niematerialne i tzw. kluczowe kompetencje. Podejście innowacyjne generuje nadwyżkę związaną z byciem innowacyjnym. Bycie pierwszym na rynku pozwala zawłaszczać marże innowacyjnego produktu. W podejściu sieciowym nadwyżka uzyskiwana jest z tytułu możliwości obniżenia kosztów transakcyjnych, zawłaszczania ekspozycji zasobów oferowanych przez partnerów biznesowych oraz z tworzenia wartości w sieci, a nie w układach liniowych (Niemczyk, 2014).

---

<sup>1</sup> Użycie kategorii ewolucji nie jest tożsame z podejściem ewolucyjnym obecnym w naukach o zarządzaniu.

Mimo że wskazany układ podejść do strategii ma charakter czasowy, to nie należy tych okresów traktować jako okresów zamkniętych (rys. 1). Ramy czasowe wskazane na rys. 1 są tylko podkreśleniem okresu dominacji określonego myślenia, a nie np. jego fizycznego zakończenia. Wiele z logik myślenia o strategiach wciąż funkcjonuje w wielu sektorach. W analizowanej firmie KGHM Polska Miedź SA, należącej do sektora wydobywczego, wciąż odnajdujemy elementy myślenia planistycznego. Wiele elementów strategii w tym sektorze kojarzone będzie z podejściem pozycyjnym, mimo formalnego zamknięcia tego okresu datą 1984 roku. Taka jest logika strategii i takie są przyczyny chociażby różnicowania zachowań firm na rynkach. Takie też założenie przyjęto jako podstawę budowy narzędzia analizy zmian w strategii organizacji z wykorzystaniem ewolucyjnie ukształtowanych podejść do strategii.



Rys. 1. Ewolucja podejść do strategii

Źródło: (Niemczyk, 2013).

W artykule ponadto przyjęto założenie, że każde z tych podejść ma wyróżniki związane m.in. z:

- dominującymi kategoriami występującymi w opisie strategii,
- dominacją w zarządzaniu strategicznym określonej grupy menedżerów,
- preferowanymi kryteriami dywersyfikacji,
- preferowanymi kryteriami outsourcingu,
- innymi charakterystykami danego podejścia.

Autor przyjął założenie, że poprawnie przeprowadzone badanie organizacji z perspektywy strategicznej wymaga dopasowania języka i epistemologii opisu do konkretnego przedsiębiorstwa. Dotychczas w publikacjach poświęconych analizie strategicznej proponuje się założenie, że wiedza z zarządzania strategicznego, także w obszarze metod analizy strategicznej, ma charakter uniwersalny i może służyć do

badania dowolnego przypadku. W nauce jest jednak tak, że określona wiedza powstaje najczęściej w kontekście danego okresu historycznego, dominacji określonych sposobów gospodarowania, często w danym sektorze gospodarowania i przy danym układzie celów właścicielskich. Znajomość tego kontekstu pozwala lepiej odczytać zestaw założeń diagnozy i analizy i dzięki temu znaleźć lepsze rozwiązanie. Nie wyklucza to sytuacji, w której pewna wiedza będzie zawsze miała charakter uniwersalny i będzie zawsze służyć właściwym wyborom. W zarządzaniu strategicznym będą to założenia o istnieniu zjawiska ekonomii skali, o cykliczności życia produktu czy o ponadczasowym aparacie analizy opartym na idei SWOT. Zrozumienie logiki kształtowania się strategii w organizacji przy wykorzystaniu proponowanego narzędzia posłuży lepszej projekcji przyszłych, strategicznych zachowań firmy

W tabeli 1 przedstawiono wyróżniki strategii charakterystyczne dla poszczególnych podejść. Wyróżniki te zidentyfikowano, opierając się na analizie i krytyce piśmiennictwa dotyczącej konkretnych podejść do strategii, doświadczeniach własnych związanych z prowadzeniem w latach 2000-2020 badań podejść do strategii oraz propozycji badawczej M. Jasińskiego zawartej w rozprawie doktorskiej „Identyfikacja podejść do strategii w przedsiębiorstwach w sektorze produktów spożywczych FMCG. Ujęcie metodyczne” (2020). Wyróżniki te pozwolą spojrzeć na konkretne zapisy strategii badanego obiektu i pozwolą ją zlokalizować jako strategię określonego typu.

**Tabela 1.** Wyróżniki strategii w wybranych podejściach do strategii

Typ podejścia do strategii	Wyróżniki celu strategicznego	Wyróżniki strategii
1	2	3
Planistyczne podejście do strategii (1945-1973)	orientacja na wynik finansowy i na działalność wytwórczą	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wskazywanie w strategii długoterminowych sposobów zwiększania ekonomizacji działań (przychody a koszty)</li> <li>• dominacja w opisie strategii kategorii: plan, długoterminowość, koszty produkcji, dywersyfikacja produktowa</li> <li>• budowania efektywności przede wszystkim na bazie korzyści skali i krzywej doświadczenia</li> <li>• nastawienie na długoterminowe planowanie działań</li> <li>• kryteria dywersyfikacji oparte na wytycznej ekonomii skali lub zakresu</li> <li>• kryteria outsourcingu oparte na kalkulacji kosztów</li> <li>• dominacja menedżerów pionów produkcyjnych</li> <li>• stawianie w doborze kadr na specjalistów w zawodach inżynierskich</li> </ul>
Pozycyjne podejście	orientacja na zwiększanie udziałów	<ul style="list-style-type: none"> <li>• w strategiach podkreślanie sposobów uzyskiwania przewagi konkurencyjnej</li> </ul>

Tabela 1, cd.

1	2	3
do strategii (1973-1982/1984)	rynków, koncentracja na długoterminowej przewadze konkurencyjnej	<ul style="list-style-type: none"> <li>• budowania efektywności przez zwiększanie udziałów rynkowych</li> <li>• dominacja w opisie strategii kategorii: sektor, segment, przewaga, bariery wejścia, ryzyko</li> <li>• kryteria dywersyfikacji oparte na równoważeniu ryzyka i użyteczności (portfele)</li> <li>• kryteria outsourcingu oparte na kalkulacji kosztów w kontekście arbitrażu kosztowego</li> <li>• dominacja menedżerów finansistów</li> <li>• stawianie w doborze kadr na specjalistów w zawodach inżynierskich i finansistów</li> <li>• dominacja metod analizy typu 5 sił Portera czy metody portfelowe typu macierz BCG</li> </ul>
Zasobowe podejście do strategii (1982/1984-2008/2010)	orientacja na budowanie wartości organizacji w wymiarze wartości ekonomicznej	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wskazywanie w strategii kluczowych kompetencji</li> <li>• dominacja w opisie strategii kategorii: zasoby, kluczowe kompetencje, budowanie wartości, KPI</li> <li>• budowanie wartości marki, wizerunku i tożsamości</li> <li>• dbałość o interesariuszy i relacje z interesariuszami</li> <li>• koncentracja w działaniach na finansowych sposobach budowania wartości</li> <li>• uwzględnianie w strategii koncepcji modeli biznesowych</li> <li>• kryteria dywersyfikacji oparte na wykorzystywaniu kluczowych kompetencji</li> <li>• kryteria outsourcingu zorientowane na usuwanie obszarów niebudujących wartości organizacji</li> <li>• dominacja menedżerów finansistów</li> <li>• dominacja metod analizy typu: łańcuch wartości, VRIO, model biznesowy Osterwaldera</li> </ul>
Innowacyjno-przedsiębiorcze podejście do strategii (2005-2020)	orientacja na <i>blue ocean</i> , koncentracja w opisie strategii na działaniach kosztem definiowania celów strategicznych	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dominacja w opisie strategii kategorii: innowacja, procesy, wartość intelektualna</li> <li>• kryteria dywersyfikacji oparte na wytycznej poszukiwania źródeł innowacji lub obszarów <i>blue ocean</i></li> <li>• efektywność wynikająca z ciągłego generowania innowacji produktowych, biznesowych, finansowych i innych</li> <li>• polityka otwartych innowacji</li> <li>• kryteria dywersyfikacji oparte na wytycznej poszukiwania źródeł innowacji lub obszarów <i>blue ocean</i>, angażowania się w kooperację</li> <li>• kryteria outsourcingu oparte na zasadzie usuwanie nieinnowacyjnych, łatwokopiowalnych działań</li> <li>• zarządzanie działaniami zamiast zarządzania wynikami i stawianie w doborze kadr na kompetencje związane z cechami charakteru i umiejętnościami uczenia się, zarządzanie talentami</li> </ul>

1	2	3
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• myślenie typu <i>agile</i> (zwinność, zdolność do szybkiej reakcji, okazje)</li> </ul>
Sieciowe podejście do strategii (2010-2020)	orientacja na budowanie ekosystemu rozumianego jako sieć współzależnych i współdzielących zasoby wartości organizacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dominacja w opisie strategii kategorii: sieć, relacje, interesariusze</li> <li>• dominacja efektywności bazującej na budowaniu sieci wartości, wykorzystaniu efektu sieciowego, budowaniu organizacji kontraktowej</li> <li>• kryteria dywersyfikacji oparte na wykorzystaniu efektu sieciowego, włączeniu kolejnych grup klientów</li> <li>• kryteria outsourcingu oparte na kalkulacji stopnia dopasowania biznesu do cech budowanego ekosystemu</li> <li>• dominacja metod analizy typu: analiza sieci, analiza sieci społecznych</li> <li>• stawianie w doborze kadr na służby informatyczne</li> <li>• serwicyzacja usług, otwartość na technologie 4.0</li> <li>• operowanie kategoriami: klaster, centra usług, parki technologiczne, franczyza</li> </ul>

Źródło: opracowanie J. Niemczyka na podstawie propozycji badawczej zaproponowanej przez M. Jasińskiego (2020).

Przedstawiona propozycja narzędzia analizy zmian w strategii organizacji z wykorzystaniem ewolucyjnie ukształtowanych podejść do strategii jest rodzajem *canvas* służącego diagnozie i analizie strategii organizacji. W dalszej części matryca ta posłuży do analizy ewolucji strategii KGHM Polska Miedź SA.

### 3. Narzędzie analizy ewolucji strategii organizacji z wykorzystaniem ewolucyjnie ukształtowanych podejść do strategii – podstawowe etapy

Podstawą prowadzenia badań strategii KGHM Polska Miedź SA są przyjęte następujące założenia:

- strategię firm ewoluują zgodnie z logiką kształtowaną przez tzw. układ podejść (szkół) strategii,
- podstawą identyfikacji ewoluujących podejść do strategii jest rodzaj właściwej dla danego podejścia renty ekonomicznej,
- podejścia do strategii możemy również identyfikować poprzez wskazywanie: dominujących kategorii występujących w formalnym opisie strategii, dominującej w zarządzaniu określonej grupy menedżerów, preferowanych kryteriów dywersyfikacji, preferowanych kryteriów outsourcingu i innych charakterystyk danego podejścia,
- zrozumienie logiki kształtowania się strategii w organizacji służy lepszemu projektowaniu przyszłych, strategicznych zachowań firmy.

Zaproponowane konkretne narzędzie analizy ewolucji strategii organizacji z wykorzystaniem ewolucyjnie ukształtowanych podejść do strategii będzie poszukiwało logiki myślenia strategicznego, opierając się na porównaniu kolejnych etapów kształtowania się strategii badanej firmy z kolejnymi, ewolucyjnie ukształtowanymi podejściami do strategii. Będzie to w pewnym stopniu badanie logiki dopasowania strategicznego.

W pierwszym etapie zidentyfikowane zostaną formalne ujęcia strategii, w możliwie szerokiej charakterystyce, wynikające z analizy formalnych dokumentów badanej organizacji. Podstawą sporządzanych opisów będą sformułowania dotyczące wizji, misji, strategii, celów strategicznych, planów rozwoju i tym podobnych formalnych ujęć strategii badanej organizacji.

Kolejnym etapem będzie dopasowanie tabeli zawierającej wyróżniki strategii w wybranych podejściach do strategii (tab. 1) do specyfiki badanego obiektu. Chodzi przede wszystkim o zweryfikowanie potrzeby uwzględniania w badaniach dotyczących identyfikacji obecności w strategiach wyróżnionych w tab. 1 podejść do strategii, ale także dopasowania zapisów dotyczących wyróżników strategii do cech organizacji niebędącej klasycznym obiektem badawczym. Za klasyczny obiekt badawczy uznano firmę produkcyjną z dominującą działalnością gospodarczą i o identyfikowalnej grupie dominujących interesariuszy organizacji.

Kolejnym etapem jest zidentyfikowanie w strategiach badanej spółki wyróżników strategii zaproponowanych w tab. 1. W tym celu do tabeli głównej bazującej na tab. 1 dodane będą kolumny odpowiadające kolejnym zmianom strategii badanej organizacji. Na przecięciach tych kolumn i wierszy zawierających charakterystyki poszczególnych podejść znakiem x odznaczane będą zidentyfikowane powiązania.

Etapem ostatnim jest sformułowanie wniosków dotyczących ewolucji strategii badanej organizacji w kontekście ewolucyjnie ukształtowanych podejść do strategii. Wnioski te będą pochodną analizy częstości występowania określonych cech podejść do strategii w strategiach badanego podmiotu. Elementem dodatkowym analizy ewolucji strategii organizacji będzie zestawienie wniosków z danymi przedstawiającymi kontekst uwarunkowań rynkowych działania podmiotu (w tym przypadku zmiany ceny miedzi) i kontekst uwarunkowań wewnętrznych (w tym przypadku zmiany wyniku finansowego). W przypadku wykorzystania narzędzia analizy ewolucji strategii do badania innych firm mogą to być inne znaczące ekonomicznie konteksty funkcjonowania danej organizacji lub danego sektora.

#### **4. Identyfikacja formalnych strategii KGHM Polska Miedź SA z okresu 2006-2020**

Wybór Spółki KGHM Polska Miedź SA jako przedmiotu analizy i po części weryfikacji zaproponowanego narzędzia analizy ewolucji strategii organizacji był podyktowany kilkoma względami. Przede wszystkim wybór do badania spółki KGHM Polska Miedź SA:



- to możliwość dotarcia do formalnych dokumentów definiujących strategię ze względu na to, że spółka jest notowana na GPW,
- to możliwość badania dużego podmiotu, działającego globalnie, co pozwala mu w znacznym stopniu kreować strategię, a nie dopasowywać się biernie do rynków,
- to niezmienny od lat podstawowy profil działalności spółki, pozwalający oczyścić analizę strategii z wpływu na jej kształt przypadkowych obszarów działalności, niespójnych z działalnością podstawową organizacji,
- to niezmienny się kapitał akcyjny spółki i wynikający z tego bardzo ograniczony zakres zmian w akcjonariacie spółki.

Z drugiej strony, czynnikami mogącymi zniekształcać wnioski wynikające z analizy mogłyby być w przypadku badanej spółki:

- wspomniane częste zmiany zarządów spółki,
- dominacja wśród akcjonariuszy Skarbu Państwa, właściciela z definicji zachowawczego i akceptującego niższy poziom ryzyka,
- zachowawczy charakter sektora, w którym działa spółka, zdominowanego przez spółki zajmujące się przede wszystkim wydobywaniem rud metali nieżelaznych i firmy co najwyżej zdywersyfikowane na poziomie wydobywania innych kopalin lub należące do sektorów działających w pionowym łańcuchu integracji.

Te wszystkie uwarunkowania pozwalają na przeprowadzenie analizy ewolucji strategii, niezaburzonej w znacznym stopniu przypadkami losowymi lub błędami w procesie opracowania strategii.

Pierwszym etapem analizy ewolucji strategii organizacji jest zidentyfikowanie i opisanie w możliwie szerokiej charakterystyce formalnych strategii badanej organizacji.

W okresie 2006-2020 w KGHM Polska Miedź SA pięć razy formalnie przyjmowano strategię działania. W dokumentach publicznie dostępnych (KGHM Polska Miedź SA notowana jest na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie, w związku z tym musi udostępniać dokumenty) zidentyfikowano pięć uchwał zawierających opisy strategii. Z pobieżnej analizy wynika, że strategię spółki zmieniały się w pewnych interwałach, skorelowanych ze zmianami zarządu spółki.

W tabeli 2 umieszczono zidentyfikowane na podstawie dokumentów publicznych strategię KGHM Polska Miedź SA. Zostały one zestawione w układzie historycznym. Przy ich zestawieniu zdecydowano się na użycie trzech kryteriów analitycznych: okresu, którego dotyczyła dana strategia, celów strategicznych uwzględnionych w strategii i wyróżników strategii. To uporządkowanie było podyktowane tym, że w przypadku strategii KGHM Polska Miedź SA w poszczególnych okresach używano różnych kategorii opisowych zarządzania strategicznego. Stosowano takie terminy, jak: strategia, misja, główne obszary realizacji strategii, nakierowanie na..., wizja, kluczowe działania, perspektywa strategiczna, cel główny strategii, priorytety strategii, podstawowe założenia biznesowe i strategiczne kierunki rozwoju. Przeporządkowanie tych różnych kategorii w szczególności do wyróżników strategii było efektem analizy zachowań strategicznych na rynkach metali nieżelaznych.

Tabela 2. Strategie KGHM Polska Miedź SA i Grupy Kapitałowej w latach 2006-2023

Okres realizacji strategii	Cele strategiczne organizacji, w tym misja i wizja, jeśli zostały zdefiniowane	Wyróżniki strategii
1	2	3
<p><b>Strategia przyjęta 5 grudnia 2006 roku</b></p> <p><b>Strategia KGHM Polska Miedź SA i Grupy Kapitałowej na lata 2007-2016</b></p>	<p>Misja firmy: efektywne przetwarzanie zasobów naturalnych drogą do wzrostu wartości firmy</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rozwój i wzrost efektywności działalności podstawowej: <ul style="list-style-type: none"> <li>• utrzymanie obecnego poziomu produkcji miedzi z zasobów krajowych,</li> <li>• nabycie i eksploatację zagranicznych złóż miedzi i innych metali nieżelaznych,</li> <li>• poprawa efektywności gospodarowania.</li> </ul> </li> <li>2. Dywersyfikacja: <ul style="list-style-type: none"> <li>• optymalizacja wykorzystania aktywów telekomunikacyjnych,</li> <li>• uzyskanie istotnej pozycji na rynku gospodarowania odpadami i ich przetwarzania,</li> <li>• uruchomienie przemysłowej eksploatacji soli kamiennej towarzyszącej rudom miedzi,</li> <li>• rozpoznanie możliwości inwestycyjnych i dywersyfikacji w nowych dziedzinach działalności.</li> </ul> </li> <li>3. Wspieranie rozwoju KGHM: <ul style="list-style-type: none"> <li>• kontynuacja wdrożenia zasad ładu korporacyjnego,</li> <li>• wzrost efektywności zarządzania zasobami ludzkimi i poprawa warunków pracy,</li> <li>• wdrażanie programu odpowiedzialnego biznesu.</li> </ul> </li> </ol>
<p><b>Strategia przyjęta 23 lutego 2009 roku</b></p> <p><b>Strategia KGHM Polska Miedź SA i Grupy Kapitałowej na lata 2009-2018</b></p>	<p>Wizją KGHM Polska Miedź SA jest dołączenie do grupy dużych, globalnych producentów miedzi przez zwiększenie produkcji miedzi do ok. 700 tys. ton</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poprawa efektywności: <ul style="list-style-type: none"> <li>• inwestycje w nowe technologie, modernizacja istniejącej infrastruktury oraz optymalizacja procesów i organizacji produkcji.</li> </ul> </li> <li>2. Rozwój bazy zasobowej – mający na celu zwiększenie produkcji miedzi w koncentracji do ok. 700 tys. ton rocznie: <ul style="list-style-type: none"> <li>• rozwój systemu eksploatacji złóż głębokich, inwestycje w zagraniczne aktywa górnicze, poszukiwanie nowych złóż w regionie, intensyfikacja przerobu złomów.</li> </ul> </li> <li>3. Dywersyfikacja źródeł przychodu i stopniowe uniezależnianie się od cen energii: <ul style="list-style-type: none"> <li>• spółka zamierza osiągnąć w długim okresie udział w przychodach spoza działalności podstawowej na poziomie około 30%. Kontynuacja zaangażowania w branżę telekomunikacyjną, stopniowe wejście w branżę energetyczną.</li> </ul> </li> <li>4. Wsparcie regionu: <ul style="list-style-type: none"> <li>• tworzenie miejsc pracy, ochrona środowiska, ochrona zdrowia pracowników i mieszkańców, wspieranie sportu, rozwoju kultury i nauki w regionie.</li> </ul> </li> <li>5. Rozwój umiejętności i sprawności organizacyjnej.</li> </ol>

1	2	3
<p><b>Strategia przyjęta 26 stycznia 2015 roku</b></p> <p><b>Strategia KGHM Polska Miedź SA i Grupy Kapitałowej na lata 2015-2020) z perspektywą do 2040 roku</b></p>	<p>Misją KGHM Polska Miedź SA jest rozwój globalnej grupy surowcowej tworzonej przez ludzi z pasją i kompetencjami.</p> <p>Długookresowa wizja KGHM Polska Miedź SA zakłada stałe osiąganie przewagi konkurencyjnej dzięki opracowaniu oraz przemysłowemu wdrożeniu nowych technologii zapewniających możliwość uzyskania przełomu technologicznego w branży z perspektywą do 2040 roku.</p> <p>Długookresowa wizja zakłada uzyskanie przewagi konkurencyjnej poprzez wdrożenie nowych technologii.</p> <p>Celem strategicznym KGHM Polska Miedź SA jest opracowanie oraz przemysłowe wdrożenie nowoczesnych technologii niezbędnych do rozwoju pierwszej na świecie inteligentnej kopalni opartej na sieciach neuronowych</p>	<p>Podstawowym celem nowej perspektywy strategicznej na lata 2015-2020 jest osiągnięcie łącznie rocznych zdolności produkcyjnych na poziomie ponad 1 miliona ton miedzi ekwiwalentnej oraz kontynuacja procesów stałej poprawy efektywności prowadzonej działalności wydobywczej.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rozwój bazy zasobowej: <ul style="list-style-type: none"> <li>• zastępowanie każdej wydobytej tony miedzi trzema tonami miedzi zawartej w nowych zasobach. Eksploracja wokół obecnych obszarów aktywności górniczej oraz poszukiwanie niskokosztowych aktywów zlokalizowanych w stabilnych geopolitycznie lokalizacjach.</li> </ul> </li> <li>2. Rozwój aktywów produkcyjnych: <ul style="list-style-type: none"> <li>• rozwój obecnego portfela projektów inwestycyjnych, w tym głównie programy rozwojowe w głównym ciągu technologicznym oraz doprowadzenie do fazy produkcyjnej projektów zasobowych w kraju i za granicą.</li> </ul> </li> <li>3. Produkcja: <ul style="list-style-type: none"> <li>• zapewnienia stabilnej produkcji przy jednoczesnej optymalizacji kosztów produkcyjnych oraz zachowaniu najwyższych standardów dotyczących bezpieczeństwa pracy.</li> </ul> </li> </ol>
<p><b>Strategia przyjęta 11 maja 2017 roku</b></p> <p><b>Strategia KGHM Polska Miedź SA i Grupy Kapitałowej na lata 2017-2021 z perspektywą do 2040 roku</b></p>	<p>Celem głównym strategii jest osiągnięcie wskaźnika EBITDA Grupy Kapitałowej na poziomie 7 mld zł w 2021 roku oraz marży EBITDA Grupy Kapitałowej średnio powyżej 20% w latach 2017-2021</p>	<p>Strategia została zorientowana na długofalową i stabilną działalność opartą na racjonalnym i zrównoważonym wykorzystaniu zasobów. Cel ten będzie realizowany poprzez rozwój aktywów, wzrost produkcji i bezpieczeństwa oraz przez budowę spójnej organizacji Grupy Kapitałowej przy jednoczesnym zapewnieniu stabilności finansowej oraz dalszego rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu i innowacyjności.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Maksymalizacja wartości aktywów zagranicznych.</li> <li>2. Utrzymanie i rozwój produkcji w Polsce.</li> <li>3. Budowa spójnej i efektywnej Grupy Kapitałowej KGHM Polska Miedź SA.</li> <li>4. Zabezpieczenie stabilności finansowej.</li> <li>5. Spółka otwarta na innowacje.</li> <li>6. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa.</li> </ol>

Tabela 2, cd.

1	2	3
<p><b>Strategia przyjęta 19 grudnia 2018 roku</b></p> <p><b>Strategia KGHM Polska Miedź SA na lata 2019-2023</b></p>	<p>Cztery strategiczne kierunki rozwoju:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elastyczność – obejmująca przede wszystkim zagadnienia związane z przemysłem 4.0, digitalizacją i elektromobilnością.</li> <li>2. Efektywność – będącą odpowiedzią na wzrost konkurencji w branży produkcyjnej i wydobywczej oraz przemysł 4.0.</li> <li>3. Ekologia – bazująca na elektromobilności, rozwoju regulacji proekologicznych, gospodarce obiegu zamkniętego oraz proekologicznej produkcji.</li> <li>4. E-przemysł – oparty na robotyzacji, digitalizacji, społeczeństwie opartym na wiedzy oraz założeniach przemysłu 4.0.</li> </ol>	<p>Obszary strategiczne:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Produkcja – utrzymanie efektywnej kosztowo produkcji krajowej oraz zagranicznej.</li> <li>2. Rozwój – zwiększenie efektywności i elastyczności GK KGHM w ramach aktywów polskich i zagranicznych.</li> <li>3. Innowacje – zwiększenie efektywności GK KGHM poprzez działalność innowacyjną.</li> <li>4. Stabilność finansowa – zapewnienie długookresowej stabilności finansowej oraz wypracowanie mechanizmów wspierających dalszy rozwój.</li> <li>5. Efektywna organizacja – wdrażanie rozwiązań systemowych ukierunkowanych na wzrost wartości GK KGHM.</li> <li>6. Człowiek i środowisko – wzrost z wykorzystaniem idei zrównoważonego rozwoju i bezpieczeństwa oraz wzmocnienie wizerunku GK KGHM jako odpowiedzialnej społecznie.</li> </ol>

Źródło: opracowanie własne na podstawie strony korporacyjnej KGHM Polska Miedź SA.

Ten przegląd wizji, misji i strategii badanej spółki pozwala dostrzec już na etapie wstępnym pewne formalne i nawet leksykalne zróżnicowanie. Strategia z biegiem lat podążała w badanej spółce w kierunku coraz bardziej rozbudowanej, uwzględniającej coraz więcej czynników i obszarów analizy. Ponadto coraz więcej w strategii pojawiało się niedookreśloności, co mogło wynikać np. ze wzrostu zmienności otoczenia. Innym ogólnym spostrzeżeniem jest wniosek o rozmywaniu się w kolejnych propozycjach strategii jednoznacznego związku wynikającego z podręcznikowych relacji strategii do misji i wizji czy celów strategicznych organizacji.

## **5. Analiza ewolucji strategii KGHM Polska Miedź SA z okresu 2006-2020 z wykorzystaniem ewolucyjnie ukształtowanych podejść do strategii**

Kolejnym etapem analizy ewolucji strategii organizacji jest dopasowanie tabeli zawierającej wyróżniki strategii w wybranych podejściach do strategii (tab. 1) do specyfiki badanego obiektu. W przypadku analizy ewolucji strategii spółki KGHM Polska Miedź tab. 1 pozostawiono bez zmian. Badana spółka jest na tyle klasycznym obiektem badawczym (spójnym kapitałowo i z jednoznacznie wskazaną dominującą działalnością), że przygotowana matryca nie została zmieniona.

Można więc było przystąpić do kolejnego etapu pracy. Było nim zidentyfikowanie w strategiach badanej spółki wyróżników strategii zaproponowanych w tab. 1. W tym celu do tabeli głównej bazującej na tab. 1 dodawano kolumny odpowiadające kolejnym zmianom strategii badanej organizacji. W badanej spółce było to pięć historycznie i formalnych ukształtowanych strategii formalnych.

Do badania ewolucji strategii wykorzystano matrycę z podejściami do strategii ukształtowanymi w ciągu ostatnich kilkunastu lat. Natomiast do badania strategii KGHM Polska Miedź SA wykorzystano zapisy strategii z lat 2006-2020. Jak już wspomniano w punkcie 1 niniejszego artykułu, okres historyczny ukształtowania się danego podejścia do strategii nie jest okresem domkniętym. Wiele sektorów rozwija się w innym cyklu, w inny sposób, bardzo często zachowując cechy wcześniejszego myślenia o sposobie formułowania strategii. Takie założenie przyjęto w analizowanym obiekcie. Założono, że ze względu na cechy sektora wydobywczego prawdopodobnie będzie możliwe zidentyfikowanie wcześniejszej logiki kształtowania strategii. Takiego sformułowania w przeprowadzonych badaniach nie potraktowano jako hipotezy badawczej z powodu braku możliwości nawet pilotażowej jej weryfikacji.

Etapem następnym jest sformułowanie wniosków dotyczących ewolucji strategii badanej organizacji na podstawie częstości występowania określonych cech podejść do strategii w strategiach badanego podmiotu.

Analiza danych zawartych w tab. 3 i 4 wskazuje, że w przypadku badanej spółki mamy do czynienia z ewolucją strategii. Wprawdzie w przypadku każdego z badanych okresów podstawowe źródła efektywności, czyli ekonomia skali i powiązana z nią krzywa kosztowa oraz udział rynkowy wraz z wynikającą z niej nadwyżką rentowności, są niezmiennie i występują zawsze, kolejne wskazania jednak pokazują, że spółka stara się intensywnie eksplorować nowe sposoby działania na rynkach, odwołując się do nowych paradygmatów strategicznych. I tak zauważalne jest pojawienie się sformułowań dotyczących dbałości o kluczowe kompetencje spółki, ale przede wszystkim odnotować należy odwoływanie się do innowacyjności. W tym przypadku jest to najczęściej innowacja technologiczna, co wynika ze specyfiki branży. Niezmiernie rzadko pojawiają się wskazania dotyczące podejść sieciowych. Wynika to chyba z niezrozumienia założeń tego podejścia. Z innych informacji, publicznie dostępnych, a dotyczących spółki wynika, że przywiązuje ona dużą wagę

**Tabela 3.** Analiza szczegółowa związków strategii KGHM Polska Miedź SA z wyróżnikami podejść do strategii

Typ podejścia do strategii	Wyróżniki celu strategicznego	Wyróżniki strategii	Strategia KGHM Polska Miedź SA i Grupy Kapitałowej				
			Strategia KGHM Polska Miedź SA i Grupy Kapitałowej na lata 2007-2016	Strategia KGHM Polska Miedź SA i Grupy Kapitałowej na lata 2009-2018	Strategia KGHM Polska Miedź SA i Grupy Kapitałowej na lata 2015-2020 z perspektywą do roku 2040	Strategia KGHM Polska Miedź SA i Grupy Kapitałowej na lata 2017-2021 z perspektywą do roku 2040	Strategia KGHM Polska Miedź SA na lata 2019-2023
1	2	3	4	5	6	7	8
Planistyczne podejście do strategii	orientacja na wynikach finansowych na działalności wywórczej	wskazywanie w strategii długoterminowych sposobów zwiększania ekonomizacji działań (przychody a koszty)	x	x			x
		dominacja w opisie strategii kategorii: plan, długoterminowość, koszty produkcji, dywersyfikacja produktowa	x	x			x
		budowania efektywności przede wszystkim na bazie korzyści skali i krzywej doświadczenia	x	x			x
		nastawienie na długoterminowe planowanie działań	x				x
		kryteria dywersyfikacji oparte na wytycznej ekonomii skali lub zakresu	x		x		
		kryteria outsourcingu oparte na kalkulacji kosztów					
		dominacja menedżerów pionów produkcji					
		stawianie w doborze kadr na specjalistów w zawodach inżynierskich	x				
		w strategiach podkreślanie sposobów uzyskiwania przewagi konkurencyjnej				x	
		budowania efektywności poprzez zwiększanie udziałów rynkowych			x		
2	3	4	5	6	7	8	
2	3	4	5	6	7	8	
3	4	5	6	7	8	9	
4	5	6	7	8	9	10	
5	6	7	8	9	10	11	
6	7	8	9	10	11	12	
7	8	9	10	11	12	13	
8	9	10	11	12	13	14	
9	10	11	12	13	14	15	
10	11	12	13	14	15	16	
11	12	13	14	15	16	17	
12	13	14	15	16	17	18	
13	14	15	16	17	18	19	
14	15	16	17	18	19	20	
15	16	17	18	19	20	21	
16	17	18	19	20	21	22	
17	18	19	20	21	22	23	
18	19	20	21	22	23	24	
19	20	21	22	23	24	25	
20	21	22	23	24	25	26	
21	22	23	24	25	26	27	
22	23	24	25	26	27	28	
23	24	25	26	27	28	29	
24	25	26	27	28	29	30	
25	26	27	28	29	30	31	
26	27	28	29	30	31	32	
27	28	29	30	31	32	33	
28	29	30	31	32	33	34	
29	30	31	32	33	34	35	
30	31	32	33	34	35	36	
31	32	33	34	35	36	37	
32	33	34	35	36	37	38	
33	34	35	36	37	38	39	
34	35	36	37	38	39	40	
35	36	37	38	39	40	41	
36	37	38	39	40	41	42	
37	38	39	40	41	42	43	
38	39	40	41	42	43	44	
39	40	41	42	43	44	45	
40	41	42	43	44	45	46	
41	42	43	44	45	46	47	
42	43	44	45	46	47	48	
43	44	45	46	47	48	49	
44	45	46	47	48	49	50	
45	46	47	48	49	50	51	
46	47	48	49	50	51	52	
47	48	49	50	51	52	53	
48	49	50	51	52	53	54	
49	50	51	52	53	54	55	
50	51	52	53	54	55	56	
51	52	53	54	55	56	57	
52	53	54	55	56	57	58	
53	54	55	56	57	58	59	
54	55	56	57	58	59	60	
55	56	57	58	59	60	61	
56	57	58	59	60	61	62	
57	58	59	60	61	62	63	
58	59	60	61	62	63	64	
59	60	61	62	63	64	65	
60	61	62	63	64	65	66	
61	62	63	64	65	66	67	
62	63	64	65	66	67	68	
63	64	65	66	67	68	69	
64	65	66	67	68	69	70	
65	66	67	68	69	70	71	
66	67	68	69	70	71	72	
67	68	69	70	71	72	73	
68	69	70	71	72	73	74	
69	70	71	72	73	74	75	
70	71	72	73	74	75	76	
71	72	73	74	75	76	77	
72	73	74	75	76	77	78	
73	74	75	76	77	78	79	
74	75	76	77	78	79	80	
75	76	77	78	79	80	81	
76	77	78	79	80	81	82	
77	78	79	80	81	82	83	
78	79	80	81	82	83	84	
79	80	81	82	83	84	85	
80	81	82	83	84	85	86	
81	82	83	84	85	86	87	
82	83	84	85	86	87	88	
83	84	85	86	87	88	89	
84	85	86	87	88	89	90	
85	86	87	88	89	90	91	
86	87	88	89	90	91	92	
87	88	89	90	91	92	93	
88	89	90	91	92	93	94	
89	90	91	92	93	94	95	
90	91	92	93	94	95	96	
91	92	93	94	95	96	97	
92	93	94	95	96	97	98	
93	94	95	96	97	98	99	
94	95	96	97	98	99	100	
95	96	97	98	99	100	101	
96	97	98	99	100	101	102	
97	98	99	100	101	102	103	
98	99	100	101	102	103	104	
99	100	101	102	103	104	105	
100	101	102	103	104	105	106	
101	102	103	104	105	106	107	
102	103	104	105	106	107	108	
103	104	105	106	107	108	109	
104	105	106	107	108	109	110	
105	106	107	108	109	110	111	
106	107	108	109	110	111	112	
107	108	109	110	111	112	113	
108	109	110	111	112	113	114	
109	110	111	112	113	114	115	
110	111	112	113	114	115	116	
111	112	113	114	115	116	117	
112	113	114	115	116	117	118	
113	114	115	116	117	118	119	
114	115	116	117	118	119	120	
115	116	117	118	119	120	121	
116	117	118	119	120	121	122	
117	118	119	120	121	122	123	
118	119	120	121	122	123	124	
119	120	121	122	123	124	125	
120	121	122	123	124	125	126	
121	122	123	124	125	126	127	
122	123	124	125	126	127	128	
123	124	125	126	127	128	129	
124	125	126	127	128	129	130	
125	126	127	128	129	130	131	
126	127	128	129	130	131	132	
127	128	129	130	131	132	133	
128	129	130	131	132	133	134	
129	130	131	132	133	134	135	
130	131	132	133	134	135	136	
131	132	133	134	135	136	137	
132	133	134	135	136	137	138	
133	134	135	136	137	138	139	
134	135	136	137	138	139	140	
135	136	137	138	139	140	141	
136	137	138	139	140	141	142	
137	138	139	140	141	142	143	
138	139	140	141	142	143	144	
139	140	141	142	143	144	145	
140	141	142	143	144	145	146	
141	142	143	144	145	146	147	
142	143	144	145	146	147	148	
143	144	145	146	147	148	149	
144	145	146	147	148	149	150	
145	146	147	148	149	150	151	
146	147	148	149	150	151	152	
147	148	149	150	151	152	153	
148	149	150	151	152	153	154	
149	150	151	152	153	154	155	
150	151	152	153	154	155	156	
151	152	153	154	155	156	157	
152	153	154	155	156	157	158	
153	154	155	156	157	158	159	
154	155	156	157	158	159	160	
155	156	157	158	159	160	161	
156	157	158	159	160	161	162	
157	158	159	160	161	162	163	
158	159	160	161	162	163	164	
159	160	161	162	163	164	165	
160	161	162	163	164	165	166	
161	162	163	164	165	166	167	
162	163	164	165	166	167	168	
163	164	165	166	167	168	169	
164	165	166	167	168	169	170	
165	166	167	168	169	170	171	
166	167	168	169	170	171	172	
167	168	169	170	171	172	173	
168	169	170	171	172	173	174	
169	170	171	172	173	174	175	
170	171	172	173	174	175	176	
171	172	173	174	175	176</		



Tabela 3, cd.

1	2	3	4	5	6	7
Innowacyjno- przedsiębiorcze podejście do strategii	orientacja na <i>blue ocean</i> , koncentracja w opisie strategii na działaniach kosztem definiowania celów strategicznych	dominacja w opisie strategii kategorii: innowacja, procesy, wartość intelektualna efektywność wynikająca z ciągłego generowania innowacji produktowych, biznesowych, finansowych i innych polityka otwartych innowacji kryteria dywersyfikacji oparte na wytycznej poszukiwania źródeł innowacji lub obszarów <i>blue ocean</i> , angażowania się w kooperację kryteria outsourcingu oparte na zasadzie usuwania nieinnowacyjnych i łatwokoopiwalnych działań stawianie w doborze kadr na kompetencje związane z cechami charakteru i umiejętnościami uczenia się, zarządzanie talentami zarządzanie działaniami zamiast zarządzania wynikami myślenie typu <i>agile</i> (zwinność, zdolność do szybkiej reakcji, okazje)		x	x	x
Sieciowe podejście do strategii	orientacja na budowanie ekosystemu rozumianego jako sieć współzależnych i współdzielących zasoby i wartości organizacji	dominacja w opisie strategii kategorii: sieć, relacje, interesariusze dominacja efektywności bazującej na budowaniu sieci wartości, wykorzystaniu efektu sieciowego, budowaniu organizacji kontraktowej kryteria dywersyfikacji oparte na wykorzystaniu efektu sieciowego, włączeniu kolejnych grup klientów kryteria outsourcingu oparte na kalkulacji stopnia dopasowania biznesu do cech budowanej sieci lub budowanego ekosystemu			x	



		dominacja metod analizy typu analiza sieci, analiza sieci społ.							
		stawianie w doborze kadr na służby informatyczne							
		serwicyzacja usług, otwartość na technologie 4.0							x
		operowanie kategoriami: klaster, centra usług, parki technologiczne, franczyza							

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 4.** Analiza szczegółowa częstotliwości związków strategii KGHM Polska Miedź SA z wyróżnikami podejść do strategii

Rodzaj podejścia do strategii	Strategia KGHM Polska Miedź SA i Grupy Kapitałowej							liczba zbieżności
	2007-2016	2009-2018	2015-2020	2017-2021	2019-2023			
Planistyczne podejście do strategii	6	3	1	0	4		14	
Pozycyjne podejście do strategii	0	2	3	1	0		5	
Zasobowe podejście do strategii	2	1	1	3	0		7	
Innowacyjno-przedsiębiorcze podejście do strategii	0	1	4	1	5		11	
Sieciowe podejście do strategii	0	0	0	0	1		1	

Źródło: opracowanie własne.

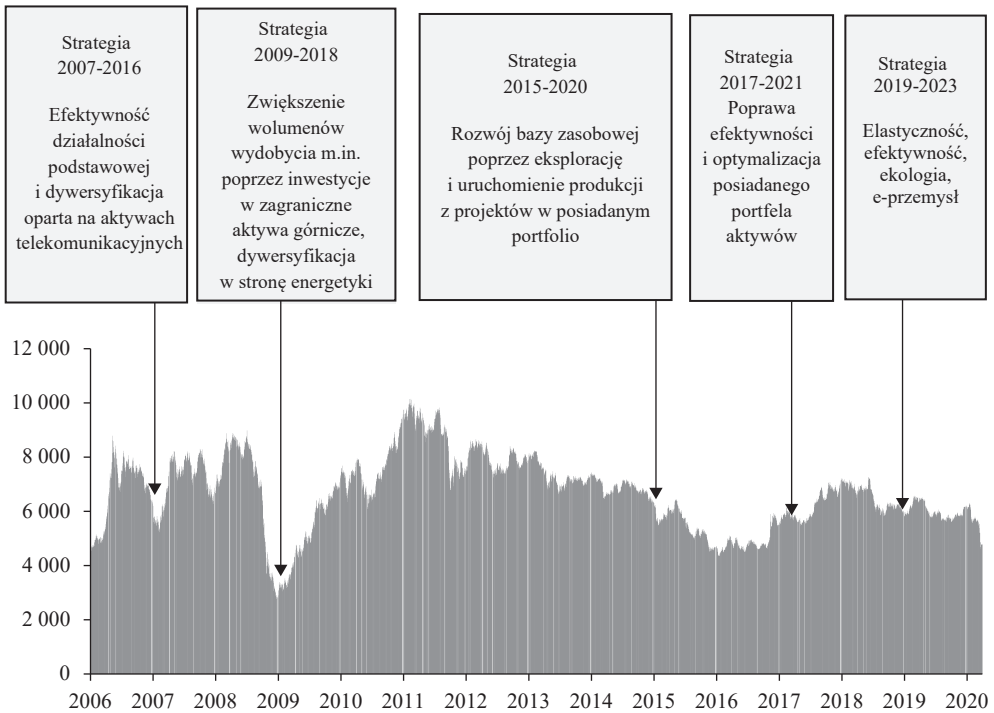
do dbałości o akcjonariuszy (zarządzanie relacjami), dbałości o kontraktorów (stali rynkowi odbiorcy koncentratu) i dbałości o otoczenie (społeczna odpowiedzialność biznesu). Z racji zajmowania w pewnym stopniu pozycji oligopolistycznej zdarzenia te nie wpływają jednak wprost na wysokość generowanej marży. Jeśli dodamy do tego, że spółka w swej ponad 20-letniej obecności na GPW nigdy nie skorzystała z możliwości pozyskania kapitału w wyniku emisji akcji, to prawdopodobnie prawdziwe będzie stwierdzenie, że celem zarządzania relacjami z akcjonariuszami, dostawcami, odbiorcami i otoczeniem społecznym jest zapewnienie spółce przede wszystkim cech transparentności niezbędnych w funkcjonowaniu na globalnych rynkach rud metali nieżelaznych.

We wniosku ogólnym należy stwierdzić, że spółka w dalszym ciągu opiera swoje kluczowe strategie na założeniach podejścia planistycznego. Wynika to z ograniczonej konkurencji w produkcji i sprzedaży miedzi na rynkach światowych. Ewentualne *hosse* i *besse* na rynkach miedzi są bowiem bardziej skorelowane z sytuacją koniunktury gospodarczej w ogóle niż z nadmierną lub niedostateczną podażą miedzi. Podejście planistyczne jest charakterystyczne dla organizacji działających w warunkach ograniczonej konkurencji (regulacje, koncesje) i organizacji, w których projekty mają długie cykle inwestycyjne. Wydobycie rud miedzi spełnia te warunki i trudno się dziwić skłonnościom zarządu do hołdowania myśleniu planistycznemu. Pojawiające się elementy podejścia innowacyjnego związane są z występowaniem obaw, że konkurencja może zdecydowanie zwiększyć rentowność i pozycję rynkową przez innowacje o charakterze technologicznym, szczególnie innowacje o cechach innowacji radykalnych i przełomowych. Nie jest to zatem ukierunkowanie na innowacje o cechach strategii ogólnej, a raczej wsparcie klasycznej strategii proinnowacyjnymi działaniami w obszarze technologii. Obserwowane zmiany nie są zatem w pełni zgodne z podręcznikową ewolucją strategii. Niemniej dostrzec można, że zarząd dostrzega zmiany zachodzące na poziomie praktyki i teorii zarządzania strategicznego i stara się szukać szans w innym myśleniu o strategii.

Warto sformułowane wnioski poddać weryfikacji, kojarząc jej z analizami przedstawiającymi kontekst uwarunkowań rynkowych działania podmiotu (w tym przypadku zmiany ceny miedzi) i kontekst uwarunkowań wewnętrznych (w tym przypadku zmiany wyniku finansowego). W celu zweryfikowania powyższych konstatacji zidentyfikowane strategie zestawiono z cenami miedzi notowanymi na LME w Londynie. Analiza wskazuje, że poza zmianą ceny miedzi wynikającą z kryzysu z 2008 roku, nie można dostrzec innych zwrotnych punktów, które mogłyby wpływać na potrzebę zmian strategii. Warto przypomnieć, że kolejne strategie uchwalane były w: 2007 r., 2009 r., 2015 r. i w 2019 r. Można zaryzykować hipotezę, że spory wpływ na przygotowywanie nowych strategii miały nie czynniki rynkowe, ale zmiany zarządów, które w ostatnich latach odbyły się w 2006 r., w 2009 r., w 2016 r. i w 2018 r.

Dane zawarte na rys. 2 potwierdzają, że na zachowanie kluczowych składników strategii w badanej spółce, składników odwołujących się do podejść: planistycz-

nych i pozycyjnych, nie miały wpływu zmiany i wahania cen miedzi na rynkach światowych. Można z tego także wysnuć wniosek, że sektor firm wydobywających rudy miedzi jest sektorem konserwatywnym, niepoddającym się globalnym zmianom w łańcuchach dostaw skutkującym przenikaniem się rynków i zacieraniem się granic sektorów, wskutek chociażby braku międzysektorowych przejęć.

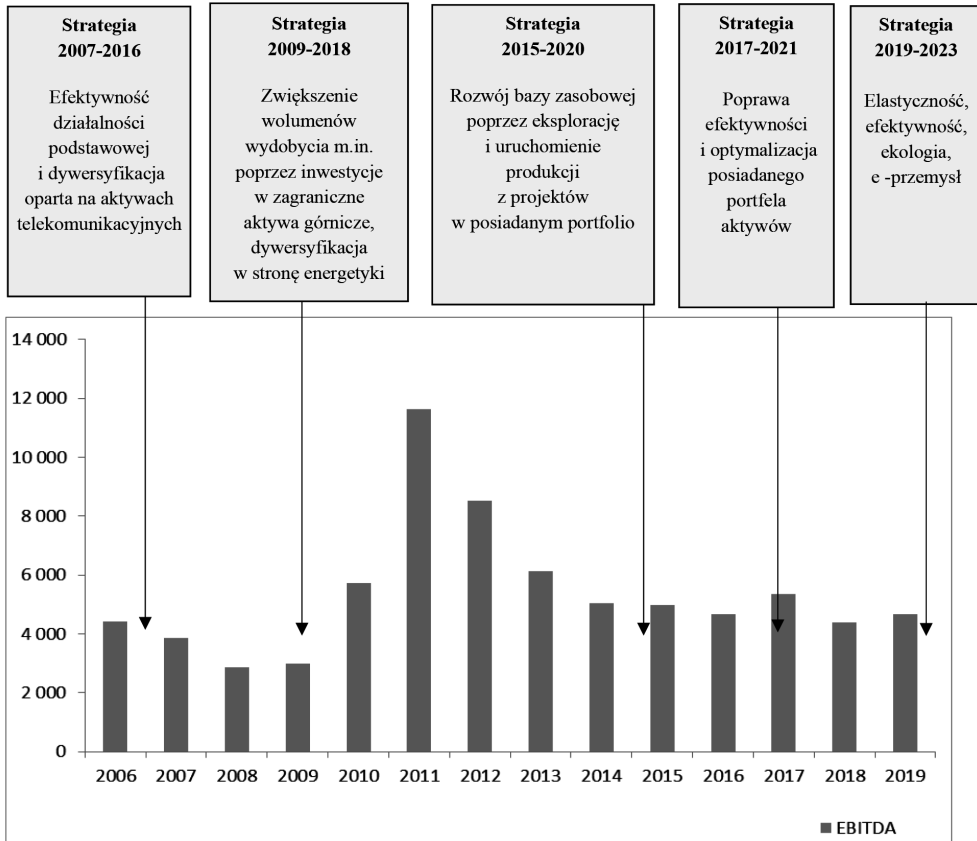


Cena miedzi (Settlement Price) na giełdzie London Metal Exchange w okresie 3.01.2006-30.03.2020 [USD/tonę]

**Rys. 2.** Strategia KGHM Polska Miedź SA w odniesieniu do uwarunkowań rynkowych (ceny Cu) działania spółki

Źródło: opracowanie własne na podstawie Thompson Reuters.

Innym sposobem weryfikacji wniosków wpływających z zestawienia strategii badanego podmiotu z teoretycznymi podejściami do strategii jest zestawienie zidentyfikowanych strategii z wynikami Grupy Kapitałowej KGHM Polska Miedź. Z tej analizy wynika, że zmiany w strategiach badanego podmiotu nie wpływały na radykalne zmiany wyników finansowych GK. Wyniki finansowe, poza latami 2011-2012, kształtowały się na poziomie 4-6 mld złotych w skali roku. Niestety, trudno jest sformułować precyzyjnie powody takiego stanu. Zbyt wiele czynników determinuje poziom wyniku finansowego. Zwłaszcza w sytuacji, gdy spółka (grupa) jest



Rys. 3. Strategia KGHM Polska Miedź SA w odniesieniu do wyników finansowych spółki

Źródło: opracowanie własne na podstawie Thompson Reuters.

ważnym podmiotem należącym w części do Skarbu Państwa. Niestety pojawiające się obciążenia podatkowe i inne parapodatki skutecznie demotywią zarządy wielu firm wydobywczych do zwiększania efektywności działania.

## 6. Zakończenie

Przedstawione narzędzie analizy ewolucji strategii z perspektywy teoretycznych formuł podejść do strategii spełniło swoje cele. Przeprowadzone badania ewolucji strategii KGHM Polska Miedź SA pozwoliły, z jednej strony, na udowodnienie, że klasyfikowanie podejść do strategii nie tylko ma wymiar teorii, ale jest użyteczne praktycznie. Z drugiej strony – pozwoliło na identyfikowanie realnych celów strategicznych i realnych sposobów osiągania tych celów przez organizacje i ich zinterpretowanie z perspektyw założeń danego podejścia. Nawet jeśli autorzy strategii nie wyartykuło-

wali tego wprost, to zastosowanie koncepcji przedstawionej w tab. 1 pozwala wskazać realne podstawy strategii, sprowadzające się do opisanego oczekiwanego charakteru nadwyżki ekonomicznej i dopasowanego sposobu osiągnięcia tej nadwyżki. Jednocześnie wskazana formuła analizy pozwala dostrzec, że myślenie o strategii wymaga szerokiego i wieloaspektowego podejścia, uwarunkowanego przestrzeganiem zasad logicznego myślenia i spójnego wyrażania wniosków końcowych.

Efektym praktycznym zastosowania tego narzędzia do badania zmian w strategii KGHM Polska Miedź SA jest zrozumienie podstaw kształtowania tej klasy organizacji. W artykule nie została przedstawiona hipoteza badawcza. Niemniej, opierając się na wynikach analizy, można jednoznacznie stwierdzić, że badana firma działająca w sektorze wydobywania kopaliny żelaznej zachowuje się zgodnie z logiką działania tego typu sektorów, czyli buduje długoterminowe strategie zorientowane na osiągnięcie skali produkcji i wykorzystanie efektu krzywej doświadczenia. Jest to zgodne z opisami schematu działania sektora wydobywania rud miedzi – prezentowanymi w pracy zarówno R. F. Mikesella (2013), jak i w pracy R. Caro, R. Epsteina, P. Santibañez i A. Weintrauba (2007) – nawiązującymi do tradycyjnej przemysłowej interpretacji strategii w firmach wydobywających rudę miedzi w Chile i w Ameryce Północnej. W obu tych pracach dominuje kontekst strategii interpretowany jako długoterminowe planowanie uwzględniające przede wszystkim technologię i technikę procesu produkcyjnego. Jest to również zgodne z tezami zawartymi w pracach P. Kumara i I. Rathorego (2015) podkreślających ciągłą potrzebę planowania, z elementami proinnowacyjnej postawy w obszarze technologii. Jest to wreszcie spójne z wnioskami zawartymi w pracy J. Kulczyckiej i H. Wirtha (2010) oraz w publikacji K. Bogusz i A. Sulicha (2020) – wskazującymi na wciąż istotną rolę regulacji rządowych, ograniczeń środowiskowych i wyznaczników CSR w definiowaniu strategii. W obu tych pracach wniosek ogólny jest podobny do wniosku sformułowanego w tym artykule – możliwość konkurencyjnego kształtowania strategii w sektorze wydobywczym metali nieżelaznych jest ograniczona.

Przedstawione wyniki badania ewolucji strategii KGHM Polska Miedź SA wskazują na dominację ujęć klasycznych w formułowaniu strategii firmy z pojawiającymi się elementami podejść sieciowych i innowacyjnych. W części metodycznej przedstawione wyniki badań potwierdzają użyteczność wykorzystanego narzędzia badania ewolucji strategii z perspektywy teoretycznych formuł podejść do strategii.

## Literatura

- Bogusz, K. i Sulich, A. (2020). The sustainable development strategies in mining industry. Education excellence and innovation management through vision. W: *Education excellence and innovation management through vision* (s. 6893-6911). International Business Information Management Association (IBIMA) .
- Caro, R., Epstein, R., Santibañez, P. i Weintraub, A. (2007). An integrated approach to the long-term planning process in the copper mining industry. W: *Handbook of operations research in natural resources* (s. 595-609). Boston, MA: Springer.

- Flak, O. (2018). *Układ wielkości organizacyjnych. Koncepcja metodologiczna badania rzeczywistości organizacyjnej* (s. 1-480). Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Foss, N. J., Knudsen, C. i Montgomery, C. A. (1995). *Resource based and evolutionary theories of the firm: Towards a synthesis. Competitive advantage and industry capabilities* (s. 43-70). Springer.
- Gospodarek, T. (2010). Strategia jako struktura naukowa zarządzania. *Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości (t. 27). Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, 215-242
- Jasiński, M. (2020) *Identyfikacja podejść do strategii w przedsiębiorstwach w sektorze produktów spożywczych FMCG. Ujęcie metodyczne* (rozprawa doktorska, materiały niepublikowane). Wrocław: Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.
- Kieser, A. (1994). Why organization theory needs historical analyses – and how this should be performed. *Organization Science*, 5(4), 608-620.
- Krupski, R. (2010). Dyskusja o treści strategii. *Przegląd Organizacji*, (6), 4-6.
- Kulczycka, J. i Wirth, H. (2010). Społeczna odpowiedzialność firm górniczych w Polsce. *Zeszyty Naukowe Instytutu Gospodarki Surowcami Mineralnymi i Energią*, 147-157.
- Kumar, P. i Rathore, I. (2015). The need of mining industry – a SWOT analysis. *International Research Journal of Earth Sciences*, 3(8), 32-36.
- Lichtarski, J. (2015). *Praktyczny wymiar nauk o zarządzaniu* (s. 1-140). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Mikesell, R. F. (2013). *The world copper industry: structure and economic analysis* (s. 1-415). Routledge.
- Montgomery, C. A. (red.). (2011). *Resource-based and evolutionary theories of the firm: towards a synthesis*. Springer Science & Business Media.
- Niemczyk, J. (2013). *Strategia. Od planu do sieci* (s. 1-184). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Niemczyk, J. (2014). Logika rozwoju strategii. W: R. Krupski (red.), *Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i przedsiębiorczości (t. 27). Zarządzanie Strategiczne*. Wałbrzych, 67-75.
- Rumelt, R. P., Schendel, D. i Teece, D. J. (1991). Strategic management and economics. *Strategic Management Journal*, 12(S2), 5-29.
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2011). Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii. *Zeszyty Naukowe*, (1095). *Rozprawy Naukowe*, (409). Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, 1-393.

## EVOLUTION OF THE KGHM POLSKA MIEDŹ S.A. STRATEGY VERSUS EVOLUTION OF STRATEGY APPROACHES

**Abstract:** An important problem of the knowledge of designing organizational strategies is the lack of a certain ontological and epistemological order. Many schools, paradigms and concepts of strategic analysis have developed in strategic management. The multiplicity of these approaches means that strategic choices are often flawed. The purpose of this article is to find solutions to this problem. In the article, on an example of the evolution of strategic goals, vision, mission and strategy of KGHM Polska Miedź S.A. an attempt was made to indicate the logic of strategic thinking resulting from comparing the successive stages of shaping the company's strategy to subsequent, evolutionarily structured approaches to the strategy. Identifying the logic of building a strategy in KGHM Polska Miedź S.A. is the main goal of the research. The methodological goal is to verify the suitability of the strategic analysis method based on contextual strategy analysis, suited to a specific strategy approach.

**Keywords:** strategic management, strategies, evolution.