

GRZEGORZ BRODZIAK

Spółka Poldanor S.A. w Przechlewie

PRZYKŁAD UDANEJ RESTRUKTURYZACJI BYŁYCH PAŃSTWOWYCH GOSPODARSTW ROLNYCH (POLDANOR S.A. W PRZECHEWIE)

Abstract: Successful Restructuring of Former State-owned Agricultural Units (Example of Poldanor S.A. in Przechlewo). In the beginning of 1990s, after collapse of Berlin Wall and after liquidation of public agricultural sector in Poland, a group of Danish farmers decided to lease a few agricultural units from the Polish State Agency of Agricultural Property with an intention to build up a modern efficient and competitive agricultural enterprise. After 14 years, Poldanor S.A. with headquarters in Przechlewo, has become a large-scale agricultural operation with a complementary production: growing crops on more than 13 000 ha of land, own feed production, pig production in more than 20 pig farms, additionally developing production of renewable energy by utilizing biomass. The Company has become a leader in the sector of pig producers in Poland, both with regard to production efficiency and generated financial output. With respect to areas such as management of human resources and building up relations with local societies, the Company constitutes a positive example to follow. The features describing Poldanor S.A. and determining its strong position are: high quality products, stable and big deliveries of agricultural products, always fulfilling contractual obligations, efficient and professional customer service, reliability, care of working conditions and the development of workers, integrating the enterprise with the local community and responsible attitude to the natural environment.

Operating in more than 30 units spread in 18 communes in Pomerania, West Pomerania and Wielkopolskie voivodships, Poldanor S.A. has exerted a positive effect on reconstructing of the production potential left there after liquidation of former state-run farms. Parallely, the Company carried out some of the social and cultural functions attributed to the former state-run farms, thus supporting the process of activation of the people living in these regions.

Wstęp

Przełom lat 80. i 90. to zmiany polityczne i gospodarcze, które istotnie wpłynęły na funkcjonowanie uspołecznionego sektora gospodarki rolnej. Proces transformacji społeczno-gospodarczej w szczególny sposób dotknął obszar Pomorza. Konsekwencją podjętej decyzji o likwidacji uspołecznionego sektora gospodarki rolnej była likwidacja dziesiątek tysięcy miejsc pracy oraz zaniknięcie dodatkowych funkcji realizowanych przez PGR, związanych ze sferą życia społecznego, kulturą, sportem itd. Nadszedł okres, w którym duże obszary ziemi ugorowano, a produkcja w fermach hodowlanych i innych obiektach rolnych – zamarła.

Wielkie zadanie restrukturyzacji byłych Państwowych Gospodarstw Rolnych przez zagospodarowanie gruntów i budynków spoczęło, na powołanej do życia w 1992 r., Agencji Własności Rolnej Skarbu Państwa. Zadania tego nie ułatwiał na pewno, odczuwalny na początku lat 90. brak zainteresowania nieruchomościami rolnymi znajdującymi się w zasobie Agencji, w tym szczególnie na terenie Pomorza.

Spółka Poldanor, która w 1994 r. wydzierżawiła kilka nieruchomości po byłych PGR w powiecie człuchowskim, odtworzyła z powodzeniem funkcje produkcyjne, a także społeczne, realizowane wcześniej przez te gospodarstwa.

1. Geneza Spółki Poldanor, budowa nowoczesnego przedsiębiorstwa rolnego

W wyniku akcji informacyjnej prowadzonej przez Agencję, nieruchomościami rolnymi Skarbu Państwa zainteresowali się nieliczni inwestorzy zagraniczni. Wśród nich była grupa ponad 50 duńskich farmerów, którzy po obejrzeniu kilkunastu byłych PGR położonych w różnych częściach kraju zainteresowali się nieruchomościami położonymi w gminie Przechlewo i Koczała, w dzisiejszym powiecie człuchowskim. Poza oczywistymi przesłankami o charakterze ekonomicznym, u podłoża decyzji Duńczyków o zainwestowaniu własnych i pożyczonych pieniędzy w budowę nowoczesnego przedsiębiorstwa rolnego w Polsce, legła również idea integracji gospodarczej i społecznej między krajami, po tym jak upadł Mur Berliński, ale uprzedzenia po dwóch stronach dawnej „żelaznej kurtyny” – zostały.

O wyborze miejsca inwestycji zdecydowała głównie wielkość gospodarstw (stwarzająca możliwość prowadzenia efektywnej produkcji rolnej), ich

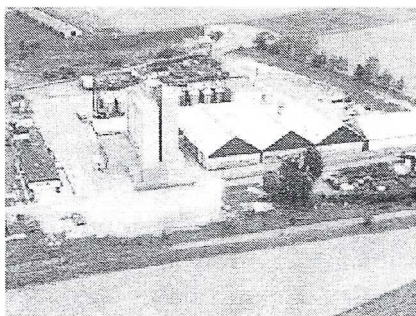
korzystne położenie z dala od większych ośrodków zamieszkanymi przez ludzi (bezpieczeństwo epizootyczne) oraz bliskie sąsiedztwo rozpoczętej przez PGR Przechlewo, jakkolwiek nie kontynuowanej wówczas, inwestycji – budowy zakładów mięsnych o możliwościach ubojowych odpowiadających produkcji pochodzącej z ferm trzody chlewnej położonych w tym rejonie.

Powołana do istnienia przez 51 duńskich farmerów Spółka Poldanor wygrała przetarg na dzierżawę od AWRSP nieruchomości rolnych po byłych PGR w Przechlewie i w Koczale. W kwietniu 1994 r. przejęła w użytkowanie ok. 3500 ha gruntów, trzy ферmy trzody chlewnej (w tym dwie z zupełnie wygaszoną produkcją i jedną – z 1/3 normalnej obsady), mieszalnię pasz, magazyny i wiele innych budynków. Jednocześnie Poldanor S.A. zatrudnił 125 pracowników, którzy niejako „z marszu” zostali przejęci z PGR. Zaczęły się wyzwania z budową nowego przedsiębiorstwa na bazie istniejącej infrastruktury produkcyjnej i budową nowej organizacji i filozofii pracy.

Jednym z najważniejszych zadań stojących przed duńskimi inwestorami na samym początku było zbudowanie wiary pracowników w to, że spółka może osiągnąć sukces i że ich zaangażowanie i praca ma jakiś sens. Realizacja tego zadania rozłożyła się na kilka lat i zakończyła sukcesem, mimo że nie brakowało głosów, że „Duńczycy nie zdają sobie sprawy z tego, jak to w Polsce jest i uciekną stąd po paru miesiącach”.

Dzisiaj Poldanor S.A. zatrudnia ponad 530 pracowników, wśród nich jest nadal ponad czterdziestu z pierwszej grupy, zatrudnionej przez spółkę w 1994 r. Są wśród nich ludzie, którzy potrafili przestawić się na nowy sposób myślenia i sami dostrzegli sens w tym, co robią; są też tacy, którzy od początku pracowali w spółce, „bo dokąd indziej mieliby pójść?” – ale wydajność ich pracy jest zadowalająca i nadal zachowują swoje miejsce w zespole. Podejście do pracy ludzi zatrudnianych przez spółkę w ciągu minionych 14 lat cały czas zmieniało się: z postawy raczej zrezygnowanej, wynikającej z kompletnego braku możliwości znalezienia pracy w regionie (wskaźnik bezrobocia przez wiele lat utrzymywał się na poziomie ponad 30%), w postawę pracownika świadomie wybierającego miejsce pracy w nowoczesnie funkcjonującej spółce rolnej, z zapewnionym jasno określonym pakietem płacowym i socjalnym oraz możliwościami podnoszenia kwalifikacji i rozwoju osobistego.

Kolejnym wielkim wyzwaniem po wydzierżawieniu nieruchomości rolnych była budowa fizycznej bazy dla nowoczesnej i efektywnej produkcji rolnej. Duńczycy, uważani za jednych z najlepszych ekspertów w branży produkcji rolnej na świecie, pełnymi garściami czerpali z wiedzy i doświadczenia



Fot. 1. Wykupiona i zmodernizowana przez Poldanor S.A. Wytwórnia Pasz w Koczale (produkcja: 115 000 t pasz rocznie)

zdobytego w swej ojczyźnie, a także w trakcie pobytów w innych krajach o rozwiniętym rolnictwie.

Pierwszym, symbolicznym, krokiem było pomalowanie szarych i, w wielu przypadkach dość zaniedbanych budynków inwentarskich, na żółto – kolor pozytywny, budzący nadzieję, a poza tym – kolor charakterystyczny dla prowincji Skagen w północnej części Danii, skąd pochodziła część inwestorów. To była pierwsza, symboliczna, ale natychmiast zauważalna przez pracowników zmiana, która

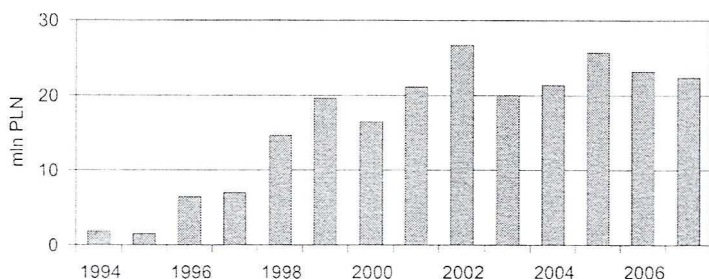
pozwalala im „znaleźć się” w nowym, pozytywnym otoczeniu.

Kolejne działania to intensywne prace modernizacyjne w wydzierżawionych budynkach, wymiana wyposażenia, wprowadzenie nowych technologii, zakup efektywnych maszyn uprawowych, zakup odpowiedniej genetyki, pozwalającej zorganizować nowoczesną produkcję trzody chlewnej.

Problemy, z jakimi spotykał się Poldanor S.A. w pierwszym okresie działalności, dotyczyły każdego inwestora w branży rolnej i wynikały głównie z następujących okoliczności:

- zdekapitalizowany w znacznym stopniu przejęty aparat produkcyjny;
- zaniedbania pod względem genetyki w hodowli;
- ograniczenia w dostępie do wysokiej jakości i tanich surowców do produkcji;
- niska jakość dostępnych pasz;
- słaby dostęp do najnowszej wiedzy o nowoczesnych metodach produkcji;
- brak środków na modernizację i wprowadzanie nowoczesnych technologii;
- duże wahania koniunktury na rynku produktów rolnych;
- trudności z utrzymaniem płynności finansowej w okresach dekoniunktury;
- nieefektywne zarządzanie (brak wykwalifikowanych menedżerów w rolnictwie).

Dzięki relatywnie łatwemu dostępowi do *know-how* i jasnej wizji działania Poldanor S.A. mógł przede wszystkim skupić się na trudnym zadaniu, jakim było pozyskanie, jak najtańszych środków finansowych na realizację zaplanowanych inwestycji. Mimo że było to przez pierwsze lata bardzo trud-



Ryc. 1. Inwestycje Poldanor S.A. w latach 1994-2007

Źródło: Materiały własne Poldanor S.A. (ryc. 1-2).

ne wyzwanie, spółce udało się przekonać swoich akcjonariuszy¹ oraz banki do sfinansowania przedstawionych w planach biznesowych zamierzeń, a po trzech latach wyniki generowane przez przedsiębiorstwo istotnie ułatwiły pozyskiwanie pieniędzy na kolejne inwestycje.

Przez 14 lat działalności spółka zainwestowała łącznie ok. 260 mln zł – głównie w środki produkcji trwale związane z gruntami.

W efekcie poniesionych nakładów inwestycyjnych i wprowadzonego *know-how* powstało nowoczesne przedsiębiorstwo rolne prowadzące hodowlę trzody chlewnej w ponad 20 fermach, produkujące pasze w nowoczesnej wytwórni w Koczale i uprawiające ponad 13 000 ha gruntów, dbające o ochronę środowiska i wprowadzające najnowsze technologie i metody zarządzania. Na szczególne podkreślenie zasługuje to, że Spółka, jako jedyny do tej pory inwestor w Polsce, wybudowała i użytkuje dwie nowoczesne biogazownie rolnicze, w których z odchodów zwierzęcych i biomasy odzyskuje się metan, będący źródłem „zielonej” energii elektrycznej i ciepłej.

2. Charakterystyka produkcji i wydajności

Najważniejszym kierunkiem produkcji Poldanor S.A., jeżeli chodzi o generowane przychody i zyski, jest hodowla i chów trzody chlewnej. Dzięki zainwestowanym środkom finansowym, wspartym olbrzymią porcją *know-*

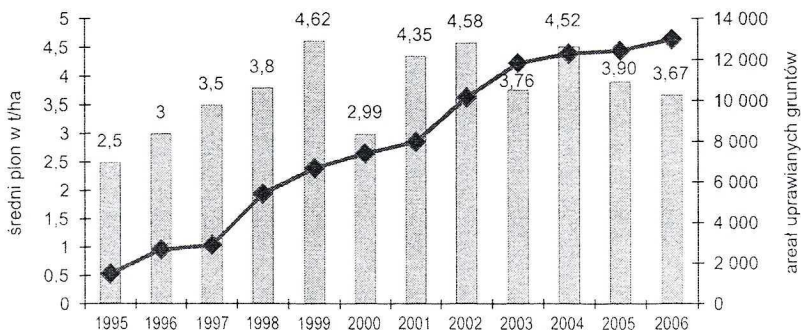
¹ W okresie 1994-2000 akcjonariuszem Poldanor S.A. był IO-Fonden – fundusz utworzony przez Rząd Królestwa Danii w celu wspierania duńskich inwestycji w Europie Środkowej i Wschodniej. IO-Fonden był zaangażowany w Poldanor S.A. na zasadach komercyjnych – w 2000 r. grupa duńskich farmerów odkupiła od Funduszu jego cały pakiet akcji w Poldanor S.A. i spłaciła pożyczki udzielone spółce.

how z obszaru nowoczesnej produkcji rolnej oraz dobrej bieżącej organizacji pracy, Poldanor S.A. relatywnie szybko osiągnął poziom wydajności produkcji, który pozwolił spółce wypracować dobrą pozycję konkurencyjną na rynku producentów żywca wieprzowego w Polsce, a nawet w Europie.

Produkcja żywca wieprzowego odbywa się w ponad 20 fermach zlokalizowanych w kilkunastu gminach na terenie województw: zachodniopomorskiego, pomorskiego, kujawsko-pomorskiego i wielkopolskiego. Są to w większości obiekty dzierżawione przez spółkę od Agencji Nieruchomości Rolnych, zmodernizowane i przystosowane do nowoczesnej organizacji produkcji, a w części – obiekty nowe, wybudowane przez spółkę. Organizacja produkcji opiera się na tzw. systemie trójfazowym, w którym proces chowu dzieli się na trzy odrębne fazy realizowane w osobnych fermach: matecznych, odchowu i tuczu. Koncepcja ta jest możliwa do zrealizowania w sposób gwarantujący korzyści tylko przy relatywnie dużej skali produkcji (od 4000 loch stada podstawowego) i pozwala na utrzymanie wysokiego statusu zdrowotnego w stadach, co ma decydujący wpływ na wydajność produkcji i jakość produkowanego żywca.

Wskaźniki efektywności w produkcji trzody chlewnej osiągane przez Poldanor S.A. są porównywalne, a często nawet przewyższają wskaźniki osiągnięte przez najlepszych producentów żywca wieprzowego w Europie i Ameryce Pn. (Dania, Holandia, Stany Zjednoczone). W porównaniu z uśrednionymi wskaźnikami osiąganymi przez producentów krajowych są one wyraźnie wyższe. Pod względem dynamiki rozwoju Poldanor S.A. również przewyższa przedsiębiorstwa konkurencyjne.

Z kolei efekty uzyskiwane przez spółkę w obszarze produkcji roślinnej można uznać za względnie dobre – uwzględniając niską bonitację i słabą ja-



Ryc. 2. Areal uprawianych gruntów i średnie plony Poldanor S.A w latach 1994-2006

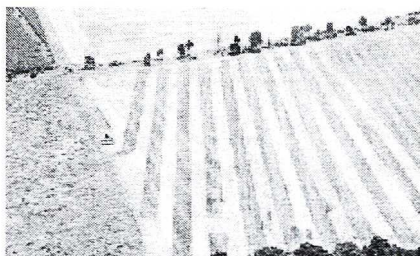
kość gleb użytkowanych przez przedsiębiorstwo. Spółka uprawia prawie 14 tys. ha gruntów, w tym niewielką część stanowią łąki i pastwiska. Gleby te należą w większości do gleb lekkich i mają 4, 5 i 6 klasę bonitacyjną, co powoduje, że średnie plony zbóż oraz rzepaku łącznie kształtują się na poziomie 40 kwintali z ha.

Duży areał oraz m.in. deficyty wody występujące w ciągu ostatnich kilku lat wymusiły na spółce wprowadzanie rozwiązań i technologii uprawy mającej na celu zachowanie wilgoci glebowej oraz wydajniejszą i oszczędniejszą pracę z mniejszym obciążeniem dla środowiska naturalnego. Jednym z pierwszych kroków było wprowadzenie wspomaganie uprawy przez systemy nawigacji satelitarnej GPS oraz nawożenie mineralne i naturalne na bazie zasobności gleb w poszczególne składniki odżywcze – tzw. rolnictwo precyzyjne.

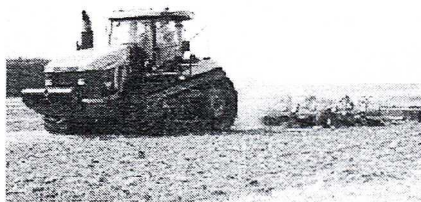
Kolejnym ważnym krokiem było wprowadzenie w 2003 r. uprawy bezorkowej na całej uprawianej powierzchni. Technologia uprawy bezorkowej w całości opiera się na niemieckim systemie Horsch, który w połączeniu z ciągnikami gąsienicowymi Challenger MT 875 B o mocy 600 koni mechanicznych każdy, w pełni zapewnia racjonalną, oszczędną i wydajną pracę.

Korzyści płynące z uprawy bezorkowej to mniejsze zużycie paliwa, lepsze wykorzystanie posiadanego parku maszynowego, utrzymanie większej ilości organizmów glebowych, a co najważniejsze – rozwiązanie to nie powoduje spadku osiąganych plonów w stosunku do tradycyjnej uprawy płużnej. Co więcej, nowoczesne klimatyzowane ciągniki wyposażone w komputery pozwalają również na większy komfort pracy.

Aby sprostać rosnącym wymaganiom jakościowym zbóż paszowych i konsumpcyjnych, oprócz odpowiedniej uprawy, nawożenia i ochrony, Poldanor S.A. kładzie duży nacisk na ich zbiór w odpowiedniej fazie rozwojowej, oraz przy optymalnych parametrach użytkowych.



Fot. 2. Uprawa na polach Poldanor S.A. z wykorzystaniem technologii GPS (rolnictwo precyzyjne)

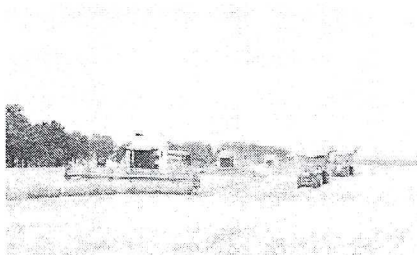


Fot. 3. Uprawa bezorkowa z wykorzystaniem agregatu Horsch i ciągnika Challenger MT 875B

Struktura zatrudnienia w Poldanor S.A. według działów

Dział	Zatrudnienie
Produkcja zwierzęca	220
Produkcja roślinna i warsztaty	116
Produkcja pasz i magazyny surowców	43
Transport	28
Grupa budowlana i Centrum Serwisowe	99
Biogazownie	10
Administracja	21
Razem	537

Źródło: Materiały własne Poldanor S.A.



Fot. 4. Zbiór zbóż przez kombajny Claas Lexion 580

Zbiór zbóż i rzepaku dokonuje się za pomocą nowoczesnych kombajnów zbożowych marki Claas Lexion 580 wyposażonych w 9-m przyrządy tnące z laserowym czujnikiem koszonego łąnu. Oprócz dużej wydajności oraz komfortu pracy, kombajny pozwalają na ciągłą rejestrację plonu z aktualnie koszonego miejsca, co, po odniesieniu tych danych do map zasobności gleb pozwala na precyzyjne zasi-

lenie właśnie tych miejsc, w których nastąpiły niedobory składników i spadek plonu. Dzięki zastosowanej strategii produkcji, wysokim nakładom na nowe technologie i odpowiedniej organizacji pracy, produkcja roślinna w Poldanor S.A. przynosi od kilku lat zyski, mimo że jest prowadzona na glebach bardzo niskiej jakości i w trudnych warunkach klimatycznych.

3. Wydajność pracy i efekty finansowe

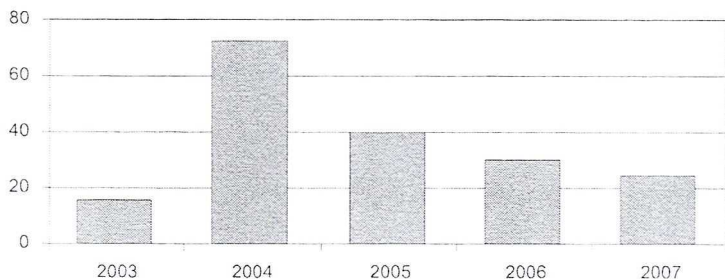
Efekty finansowe prowadzonej produkcji rolniczej są ściśle powiązane z wydajnością pracy, która znacznie wzrosła w każdym funkcjonującym dziś nowoczesnym gospodarstwie rolnym, w porównaniu z okresem sprzed kilku-

nastu lat. Struktura zatrudnienia według działów pokazuje, w odniesieniu do skali produkcji przedsiębiorstwa (17 600 loch, 13 000 ha gruntów), że wzrost wydajności jest bardzo wyraźny (zob. tab. 1).

Jak widać jeden pracownik produkcji zwierzęcej w Poldanor S.A. obsługuje ok. 80 loch stada podstawowego (w uświadczonych gospodarstwach rolnych 1 pracownik obsługiwał zazwyczaj kilkanaście loch), a jeden pracownik produkcji roślinnej w Poldanor S.A. obsługuje ok. 116 ha (podawany zazwyczaj wskaźnik dla uświadczonych gospodarstw rolnych wynosił 10 pracowników na 100 ha) (zob. tab. 1).

Wskaźniki te, charakterystyczne zresztą dla wielu obecnie funkcjonujących dużych gospodarstw rolnych, oznaczają, że nastąpił skokowy wzrost wydajności pracy w porównaniu z okresem sprzed kilkunastu i więcej lat. Wynika to z wprowadzania nowych, bardziej wydajnych technologii, lepszej organizacji pracy i nowych warunków działania w gospodarce wolnorynkowej, zmuszającej do ciągłego szukania możliwości zwiększenia wydajności.

Dobre wskaźniki wydajności produkcji oraz wysoka wydajność pracy pozwala spółce Poldanor S.A. osiągać zadowalające efekty finansowe. Po ustabilizowaniu się wielkości produkcji rolnej w 2004 r. na poziomie ok. 17 000 loch stada podstawowego i ok. 13 000 ha uprawianych gruntów, produkcja sprzedana spółki kształtuje się średnio na poziomie ok. 150 mln zł rocznie, a osiągany wynik finansowy netto – ok. 30 mln zł. Oznacza to, że wskaźnik „rentowność sprzedaży” kształtuje się na poziomie ok. 20%, a wskaźnik ROE (*return on equity* – rentowność kapitałów własnych) – ok. 14%. Wskaźniki te można bez wątplenia uznać za bardzo dobre. Podobne efekty finansowe osiąga również inne duże i nowoczesne gospodarstwa rolne.



Ryc. 3. Wynik finansowy netto Poldanor S.A. w latach 2003-2007 (w mln PLN)

Źródło: Sprawozdania finansowe Poldanor S.A.

4. Pracownicy, zarządzanie zasobami ludzkimi

Bardzo duże znaczenie w zdobyciu przez Poldanor S.A. pozycji lidera w sektorze wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych miało relatywnie szybkie zbudowanie dobrego zespołu zaangażowanych i zmotywowanych pracowników, zdolnych nieustannie rozwijać przedsiębiorstwo i umiejętnie zarządzać już uruchomioną produkcją. Niewątpliwie, wprowadzana od pierwszego dnia po przejściu w dzierżawę nieruchomości, filozofia zarządzania ludźmi oparta na dwóch kluczowych wartościach: wzajemnym szacunku i zaufaniu, zaczęła w zauważalnym tempie przynosić pozytywne efekty. Zarządzający spółką Duńczycy, przy wsparciu polskich menedżerów, wprowadzili zasadę odejścia od kontrolowania pracowników na rzecz nowoczesnego *controllingu* oraz zastąpili motywację negatywną – motywacją pozytywną. Ta filozofia zarządzania ludźmi wywoływała na początku wiele „uśmieszków”, ale osiągnęte efekty w budowie dobrego zespołu pracowników i w konsekwencji – coraz lepsze efekty produkcyjne i ekonomiczne dowiodły słuszności tych wyborów.

Początkowo załoga nie miała odwagi podejmować decyzji i brać za nie odpowiedzialności. Pracownikom brakowało też inicjatywy i kwalifikacji. Dlatego spółka od razu położyła duży nacisk na szkolenia, w tym połączone z praktykami w duńskich gospodarstwach rolnych – już w pierwszym roku działalności przedsiębiorstwa. W 2006 r. Poldanor S.A. zaczął realizować własny, nowatorski projekt szkoleniowy PAMA (*Poldanor Agriculture and Management Academy*), którego celem jest podnoszenie kwalifikacji zawodowych w obszarze nowoczesnej produkcji roślinnej i chowu trzody chlewnej oraz, w części skierowanej do personelu kierowniczego, podnoszenie umiejętności zarządczych, w tym – umiejętności zarządzania ludźmi – w kontekście zmieniającego się rynku pracy. PAMA szkoli obecnie tylko osoby zatrudnione w Poldanor S.A., ale w planach jest zaoferowanie tej usługi osobom z innych przedsiębiorstw i gospodarstw rolnych, z możliwością praktycznego „testowania” zdobywanej wiedzy w gospodarstwach prowadzonych przez spółkę. Poza wymienionymi już szkoleniami PAMA oferuje pracownikom Poldanoru S.A. kursy j. angielskiego, a wszyscy nowo zatrudnieni pracownicy odbywają kilkugodzinne „szkolenie wprowadzające”, które pozwala im lepiej zrozumieć specyfikę i organizację całego przedsiębiorstwa oraz zapoznać się z kulturą i wartościami w nim obowiązującymi.

W ścisłym powiązaniu z PAMA spółka zbudowała profesjonalny Dział Zarządzania Zasobami Ludzkimi. W 2008 r. Dział wdrożył, na podstawie

wyników badań zadowolenia i oczekiwań pracowników, nowy system motywacyjny. Jest to relatywnie rzadko stosowany w Polsce tzw. system kafeteryjny, w którym pracownicy mają możliwość wyboru z bogatego katalogu nagród i świadczeń najlepiej odpowiadających ich życzeniom i potrzebom. Pracownicy najpierw „zdobywają” punkty – za osiągnięcie jasno określonych celów i spełnienie innych oczekiwań formułowanych przez pracodawcę. Największą liczbę punktów pracownik może zebrać w rocznej rozmowie podsumowującej ze swoim przełożonym, w której jest oceniana jego wydajność pracy, zaangażowanie, kreatywność, postawa w pracy i wiele innych istotnych aspektów. Dodatkowo pracownik otrzymuje punkty np. za zdobycie wyróżnienia „Pracownik Roku”, „Kierownik Roku” lub „Życzliwy Pracownik Działu”, albo „Pracownik Miesiąca Działu”, za staż pracy w Poldanor S.A., a nawet za niepalenie tytoniu. Za zdobyte punkty pracownicy „kupują” nagrody i świadczenia w kafeterii. System ma na celu podniesienie wydajności pracy w przedsiębiorstwie przez skierowanie uwagi i zaangażowanie pracowników na jasno określone strategiczne obszary oraz przez poprawę satysfakcji pracowników.

W warunkach polskich najsilniej motywującym czynnikiem jest ciągle wynagrodzenie. Spółka przyjęła w tym obszarze zasadę, że oferowane przez nią warunki płacowe mają być najbardziej atrakcyjne w sektorze pracodawców rolnych w Polsce. Średnie wynagrodzenie brutto kształtowało się w spółce w 2007 r. na poziomie 2430 zł + 200 zł przejętego jeszcze bezpośrednio z pakietu socjalnego byłego PGR „ekwiwalentu mięsnego” (bez wynagrodzenia zarządu). Tam gdzie to możliwe wynagrodzenie jest powiązane z osiąganymi wynikami. W Poldanorze S.A. funkcjonuje również „pakiet jubileuszowy” dla pracowników, którzy przepracowali w spółce 10 lat.

W ramach pakietu socjalnego finansowanego ze środków Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych spółka oferuje pracownikom m.in.: wyjazdy szkoleniowo-turystyczne za granicę, coroczny festyn letni dla wszystkich pracowników z osobami towarzyszącymi, zabawy zakładowe, spływy kajakowe i inne imprezy integracyjne, dofinansowanie wyżywienia dla dzieci pracowników w szkołach, dopłaty do wycieczek szkolnych dla dzieci pracowników, paczki świąteczne i bony, paczki na „Dzień Dziecka” i in. Spółka stara się także promować aktywność fizyczną wśród swoich pracowników. W 2006 r. Poldanor S.A. we współpracy z Zakładami Mięsnymi Prime Food założył przyzakładowy klub sportowy „Contra”. Poza jego finansowaniem, Poldanor S.A. wynajmuje sale sportowe dla swoich pracowników w pobliżu ich miejsca pracy i zamieszkania. W czerwcu 2007 r. grupa ok. 20 członków z klubu „Contra” wzięła

udział w Europejskim Festiwalu Sportu w Aalborg w Danii, na którym spotkali się sportowcy – pracownicy z firm z całej Europy – w ten sposób Polska po raz pierwszy była reprezentowana na tego typu imprezie sportowej.

5. Współpraca z otoczeniem, Społeczna Odpowiedzialność Biznesu

Jednym z elementów misji Poldanoru S.A. jest *„Przyczynianie się do rozwoju lokalnej infrastruktury, tworzenie dobrych i stałych miejsc pracy dla miejscowych społeczności oraz uczestniczenie w międzynarodowej integracji handlowo-kulturalnej, ze szczególnym nastawieniem na współpracę między Polską a Danią”*.

Definiując taką właśnie misję Spółka już w 1994 r. zaczęła realizować politykę Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (*Corporate Social Responsibility*). Zdając sobie sprawę ze znaczenia, jakie ma dla funkcjonowania i możliwości rozwoju przedsiębiorstwa jego postrzeganie przez otoczenie, Poldanor S.A. dokłada wszelkich starań, aby umacniać wizerunek wiarygodnego i szanowanego partnera. Odpowiedzialność za współpracowników i sąsiadów bazująca na zaufaniu i wzajemnym szacunku jest dziś fundamentem renomy firmy.

Początki były jednak trudne. Obcy kapitał, duża skala przedsięwzięcia, bariery mentalne i językowe – budziły automatycznie obawy otoczenia i powodowały, że stosunek przeważającej części lokalnej społeczności do spółki był nieufny, a co najwyżej ostrożny. Konsekwentna otwarta i przyjazna postawa przedsiębiorstwa i jego duńskiego kierownictwa do otoczenia spowodowała, że już po kilku miesiącach działalności „lody” zaczęły topnieć, a po kilku latach można mówić o pełnym zintegrowaniu przedsiębiorstwa z lokalną społecznością i gospodarką. Przez proces burzenia nieufności i budowania dobrych relacji spółka przechodziła, zresztą kilkukrotnie, w każdym przypadku, kiedy przejmowała nowe gospodarstwo do zagospodarowania na terenie, w którym jeszcze nie była dobrze znana.

Poldanor S.A. realizuje dziś politykę Społecznej Odpowiedzialności Biznesu na podstawie przemyślanej i zapisanej strategii. Jej realizacja jest odzwierciedlona w konkretnych przedsięwzięciach, np.: dofinansowanie modernizacji lokalnych dróg oraz innej infrastruktury, sponsorowanie działalności klubów sportowych, finansowanie lokalnych wydarzeń kulturalnych, wspieranie rzeczowe i finansowe imprez dla dzieci i młodzieży, finansowanie inicjatyw sprzyjających ochronie środowiska naturalnego i wiele innych.

Strategia ta jest realizowana na terenie wszystkich 18 gmin, w których położone są ферmy i zakłady produkcyjne spółki i w dużym stopniu dotyczy społeczności, które ucierpiały w wyniku likwidacji PGR.

Sformalizowaną formą działalności Poldanor S.A. na rzecz polepszenia jakości życia na wsi, zwiększenia konkurencyjności terenów wiejskich oraz mobilizacji lokalnej ludności do aktywnego uczestnictwa w procesach rozwoju tych obszarów jest od kilku lat aktywne uczestnictwo Spółki w programie „Leader+ – Strategia zintegrowanego rozwoju dla obszarów wiejskich”. W projekcie o nazwie *Od koralika do naszyjnika – wspólnie kreujemy rozwój obszarów wiejskich poprzez wykorzystanie potencjału naszego regionu* bierze udział 11 gmin Środkowego Pomorza, których mieszkańcy powołali do życia fundację. Poldanor S.A. jest jednym z jej fundatorów, a w jej władzach pracują dwaj pracownicy spółki.

Jednym z celów Spółki Poldanor, od początku jej istnienia, był udział w rozwoju polskiego sektora rolniczego i współpraca z rolnikami w obszarach: skup zboża, produkcja kontraktowa trzody chlewnej i zbóż, współpraca ze szkołami i uczelniami rolniczymi (miejsca praktyk, realizacja wspólnych projektów), doradztwo dotyczące metod produkcji. Spółka zorganizowała kilkakrotnie seminaria dla swoich sąsiadów – rolników, na temat nowoczesnych metod produkcji rolnej, a w codziennych kontaktach z rolnikami pracownicy Poldanoru S.A., szczególnie duńscy eksperci, nigdy nie szczędzili czasu na „pogawędkę” z sąsiadem o tym „co zrobić, żeby tak dobrze rosło”. Efektem tych „zwyczajnych” i również bardziej zorganizowanych w swojej formie kontaktów z rolnikami są obecne doskonałe relacje spółki z tymi ważnymi kolegami z branży.

Poldanor S.A. traktuje dobre sąsiedztwo bardzo szeroko i, poza aktywną pomocą i wsparciem lokalnej społeczności, podejmuje również działania mające na celu redukcję pojawiających się od czasu do czasu uciążliwych efektów swojej działalności. Jednym z nich może być dyskomfort zapachowy związany z nawożeniem pól gnojowicą. Spółka stosuje zasadę wcześniejszego informowania lokalnej ludności o planowanym nawożeniu pól, nie nawozi gnojowicą obszarów w okolicach atrakcyjnych turystycznie oraz ogranicza nawożenie w soboty i niedziele. W szczególności wprowadzane nowe technologie związane z nawożeniem gnojowicą oraz nowo budowane biogazownie przyczyniają się do ograniczenia uciążliwości zapachowych. Spółka stara się także zredukować hałas oraz kurz powstający podczas przejazdu ciężkich maszyn i pojazdów przez budowę nowych dróg dojazdowych do swoich gospodarstw rolnych.

Kształtowanie dobrosąsiedzkich relacji z otoczeniem przez tego rodzaju działania buduje pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa, a jednocześnie przy-



Fot. 5. Pierwsza w Polsce biogazownia rolnicza wybudowana przez Poldanor S.A. (730 kW, 2005 r.)

pomina w wielu obszarach politykę byłych PGR w zakresie ich funkcji jako ośrodków stymulujących rozwój społeczny i kulturalny na tych terenach.

Bardzo ważnym aspektem działalności towarowego przedsiębiorstwa rolnego, w tym szczególnie zajmującego się produkcją trzody chlewnej, jest wpływ na środowisko. Poldanor S.A. świadomie wpisuje się w ogólnonarodowe i europejskie strategie ochrony środowiska m.in. przez obniżanie emi-

sji gazów cieplarnianych, wdrażanie projektów służących produkcji „zielonej energii” z odnawialnych źródeł i racjonalizację gospodarki odpadami. Priorytety spółki w obszarze polityki ekologicznej to:

- spełnianie najwyższych wymagań ekologicznych, norm środowiskowych i wypełnianie obowiązków nałożonych na spółkę aktami prawnymi;
- wprowadzanie lepszych metod i technologii produkcji minimalizujących wpływ na każdy z elementów środowiska.

Spółka kształtuje prośrodowiskowe zachowania pracowników m.in. przez szkolenia i instruktaż przy wdrażaniu procedur produkcyjnych oraz informacje w biuletynie zakładowym. Otoczeniu społecznemu i gospodarczemu Poldanor S.A. proponuje swoje rozwiązania technologiczne, organizuje prezentacje i prowadzi „nieformalne” doradztwo w zakresie spraw prawnych ochrony środowiska.

Od 2005 r. spółka jest również znana jako jedyny operator biogazowni rolniczych w Polsce, użytkujący dwie instalacje o łącznej mocy 1,35 MW.

Biogazownie rolnicze to w Polsce nowy temat w obszarze źródeł energii odnawialnej. W instalacjach tych Poldanor S.A. odzyskuje z odchodów zwierzęcych i kiszonki kukurydzianej metan, będący źródłem „zielonej” energii elektrycznej i ciepłej. Odgazowana gnojowica w tym procesie traci znacznie na zapachu, co tym samym zmniejsza uciążliwość jej stosowania.

6. Zintegrowany proces produkcji „od pola do stołu”

Z inicjatywy PGR Przechlewo w drugiej połowie lat 80. rozpoczęto budowę ubojni i zakładu przetwórstwa mięsnego w Przechlewie. Docelowo za-

kład miał zatrudniać ok 100-150 osób przy zdolności produkcyjnej 1500 szt. ubijanej trzody na tydzień.

Inwestycja została ukończona dopiero w 1999 r., a w 2000 r. farmerzy duńscy będący właścicielami Poldanor S.A. objęli pakiet większościowy udziałów w Zakładach Mięśnych Prime Food, które obecnie zatrudniają ponad 500 osób i ubijają ok. 9000 szt. trzody na tydzień. Dzięki wspólnemu właścicielowi Poldanor S.A. i ZM Prime Food realizują koncepcję zintegrowanego procesu produkcji rolnej „od pola do stołu”, oferując klientom produkty mięsne pochodzące ze sprawdzonych źródeł, z możliwością prześledzenia wszystkich etapów procesu produkcyjnego.

W aspekcie wpływu na rozwój obszarów wiejskich po byłych PGR należy zwrócić uwagę na niebagatelne znaczenie ponad 1000 bezpośrednich miejsc pracy, które powstały w obu spółkach już w latach 90., kiedy stopa bezrobocia na lokalnych rynkach pracy wynosiła ponad 30%.

Zakończenie

W warunkach gospodarki wolnorynkowej sukces gospodarstwa rolnego zależy od efektywności gospodarowania i konkurencyjności. Właściciele i pracownicy Poldanor S.A. podjęli 14 lat temu wyzwanie i, mimo wielu przeszkód i ograniczeń, zdołali zbudować silne i nowoczesne przedsiębiorstwo rolne o dobrych perspektywach rozwojowych. Obecna pozycja spółki jest wynikiem podjęcia przez jej kierownictwo następujących działań:

- realizacja szeroko zakrojonych inwestycji (modernizacja istniejących i budowa nowych środków trwałych do produkcji rolnej);
- wprowadzanie innowacji do procesów produkcyjnych;
- racjonalne wykorzystywanie pracy;
- stworzenie korzystnego, pod względem kosztów, systemu zbytu;
- wprowadzenie systemu motywacji do obniżania kosztów;
- intensywny monitoring kosztów;
- integracja pionowa wstecz (zapewnienie 50% surowców do produkcji we własnym zakresie), jak i wprzód (powiązanie kapitałowe z Zakładami Mięśnymi Prime Food i zagwarantowanie stabilnego kanału zbytu dla ok. 65% produkcji żywca wieprzowego);
- rozwój zasobów ludzkich;
- budowa dobrych relacji z otoczeniem.

W dobie postępującej globalizacji i liberalizacji Spółka Poldanor wypracowała i utrzymuje przewagę konkurencyjną przez zwiększenie skali produkcji i obniżanie jej kosztów, zachowując wysoką jakość produktów i duży stopień innowacyjności.

W planach spółki jest umocnienie tej pozycji i dalszy rozwój – zarówno w obszarze podstawowej produkcji rolnej, jak i w nowych obszarach, np. budowa kolejnych biogazowni rolniczych. Realizacja tych planów będzie w dużej mierze zależała od czynników o charakterze prawnym i społecznym, które dziś są poważnym ograniczeniem w rozwoju wszystkich towarowych, efektywnych gospodarstw rolnych, np. brak ustawy o dzierżawie gwarantującej stabilność działania w sektorze, gdzie istnieje konieczność ponoszenia znacznych nakładów inwestycyjnych w środki trwałe związane z gruntem, dyskryminacja polityczna i ekonomiczna gospodarstw wielkoobszarowych (ograniczenia w obrocie ziemią, obciążenia PIT i ZUS, wyższe wymogi dot. ochrony środowiska, postrzeganie sektora jako zło konieczne i in.).

Ponieważ proces zmian w rolnictwie jest procesem bardzo powolnym, konieczne jest mądre, długofalowe planowanie, aby za kilkanaście lat polskie rolnictwo było w stanie sprostać konkurencji nie tylko sąsiadów w Unii Europejskiej, ale również konkurencji producentów z rynku światowego, którzy najprawdopodobniej będą uzyskiwać coraz większy dostęp do rynku unijnego.

Literatura

Czasopisma branżowe: „Agro Trendy”, „Trzoda chlewna”, „Top Agrar Polska”.
Opracowania własne Spółki Poldanor S.A. w Przechlewie.