

Justyna Karolina Kufel

Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej – Państwowy Instytut Badawczy

**BADANIE SKUTKÓW FINANSOWYCH ZAKAZU KASTRACJI
PROSIĄT W HOLANDII – ORGANIZACYJNY MODEL
WPROWADZANIA ZMIAN I METODA KROKOWA**

*MEASURING THE FINANCIAL EFFECTS OF ABANDONING CASTRATION
OF PIGLETS – 7 „S” MODEL AND STEP-BY-STEP PROCEDURE*

Słowa kluczowe: model 7 „S”, strategia, struktura, systemy, załoga, umiejętności, styl, wspólne wartości, procedura krokowa, interesariusze, kastracja prosiąt

Key words: 7 „S” model, structure, systems, style, staff, skills, strategy, shared values, step-by-step procedure, stakeholders, castration of piglets

Synopsis. Przedstawiono wnioski z doświadczeń Autorki, która uczestniczyła w projekcie badawczym, dotyczącym skutków finansowych wprowadzenia w Holandii zakazu kastracji prosiąt. Skupiono się na dwóch kluczowych kwestiach decydujących o sukcesach tego typu projektów: właściwej organizacji projektu i odpowiednio dobranej i zrealizowanej metodzie rozwiązania problemu. W procesie wprowadzania zmiany każdy z interesariuszy, a zwłaszcza integrujący ich działania naukowcy, powinni zadbać o prawidłową konstrukcję i nienaganne funkcjonowanie modelu 7 „S” McKinseya. Należy zadbać zarówno o jego elementy twarde: strategię, strukturę, systemy, jak również miękkie: umiejętności, załogę, styl zarządzania. W projektach z udziałem wielu interesariuszy najlepszym rozwiązaniem jest dochodzenie do akceptowanej postaci modelu metodą krokową, czyli rozbudowywanie go w miarę rozszerzania zakresu zmiennych, które zainteresowani wspólnie zgadzają się uwzględnić.

Wstęp

Celem artykułu jest przedstawienie wniosków z doświadczeń autorki, która przez trzy miesiące uczestniczyła w projekcie badawczym, dotyczącym zbadania skutków finansowych wprowadzenia w Holandii zakazu kastracji prosiąt. W projekcie tym, rząd holenderskim zamówił w prywatnym instytucie badawczym analizę skutków finansowych wprowadzenia reformy, w celu rozpoczęcia negocjacji ostatecznego kształtu reformy z grupami społecznymi. Instytut badawczy wygenerował dane z bazy, a także skierował bezpośrednio zapytanie do podmiotów rynkowych. Wszyscy zainteresowani problemem od samego początku uczestniczyli w projekcie i mieli wpływ w procedury, dane i metody, współtworzyli model, będąc źródłem wiedzy eksperckiej. Przepływ informacji był całkowicie swobodny. Naukowcy, pracujący w instytucie, stanowili grupą specjalistów z dziedziny ekonomii rynku mięsa wieprzowego i modelowania ekonometrycznego.

Przykłady i mechanizmy dobrych praktyk w Polsce są potrzebne, gdyż większość decyzji gospodarczych wciąż podejmuje się bez głębszego zrozumienia teorii i mechanizmów, bez oceny skutków finansowych możliwych opcji i bez współpracy wszystkich zainteresowanych. Istnieją już odpowiednie modele z wykorzystaniem analiz, ale brak jest konsekwencji do ich zrealizowania. Ich twórcy uważają, że ich rola się kończy w momencie stworzenia modelu. Tymczasem bez udziału wszystkich zainteresowanych stron, tj.: rządu, rolników, związków producentów i dyrektorów zakładów przetwórstwa, mechanizm nie zostanie wdrożony. Nie potrafimy dochodzić do najlepszych rozwiązań i korzystać z przepływu informacji, wiedzy oraz dostępnych nowoczesnych technologii.

W artykule skupiono się na dwóch kluczowych kwestiach decydujących o sukcesach tego typu projektów: właściwej organizacji projektu i odpowiednio dobranej i zrealizowanej metody rozwiązania problemu. W artykule zaprezentowano organizacyjny model wprowadzania zmian i opisano wspólne tworzenie metodą krokową modelu służącego rozwiązaniu problemu badawczego.

Problem badawczy

W 2005 r. kraje EU-25 chowały ponad 240 mln świń rocznie [Welfare aspects... 2004]. 80% knurów było kastrowanych. Konsumentów coraz bardziej interesowały sprawy bezpieczeństwa żywności i jakości, a także kwestia dobrostanu zwierząt. Sprawy te miały realny wpływ na popyt żywności. Komisja Europejska w Dyrektywie 2001/88/EC rozpoczęła walkę o ustanowienie konkretnych standardów. Na wielu forach toczyły się dyskusje o tradycyjnym sposobem kastracji. Udowodniono, że powoduje on długotrwały ból i negatywnie wpływa na ogólną kondycję zdrowotną świń. W samej UE kastrowanych w ten sposób było wówczas 100 mln knurów, przy czym praktyka ta jest powszechną już od 4000-3000 r. p.n.e. Kastracja ułatwia chów i redukuje zły smak mięsa – u niekastrowanych wysoki poziom testosteronu po okresie dojrzewania znacznie pogarsza jego smak. Również indywidualne preferencje, sposób chowu i uboju decydują o smaku mięsa¹. Ponadto, zgodnie z obowiązującą legislacją unijną, mięso knurów uważa się za niezdrawe.

Dyskusje nad datą wprowadzenia zakazu kastracji toczą się głównie na forum unijnym. Chów niekastrowanych to tylko jedno z rozważanych rozwiązań². W celu minimalizacji ilości takiego mięsa niezbędna staje się kontrola i bieżące badania, zwłaszcza w rzeźni. Rozwiązaniem problemu może być: odpowiednia dieta, zmiana wagi uboju, odpowiedni sposób przetworzenia mięsa, modyfikacje genetyczne i hodowlane. Chów niekastrowanych ma następujące zalety: lepsza jakość mięsa, poprawa dobrostanu zwierząt, lepsze warunki pracy hodowców [Baltussen, Backus 2006], a także niższe koszty. Efektem chowu niekastrowanych będzie natomiast spadek wagi uboju z 114 do ok. 95 kg. Zyski spadną mimo zmniejszenia zapotrzebowania na paszę. Do innych wad tego rozwiązania należą: brak doświadczeń z optymalizacją tej strategii, wzrost kosztów kontroli, ryzyko spadków cen produktów wieprzowych z powodu obecności testosteronu w mięsie oraz braku technologicznych możliwości rozdzielenia w rzeźni mięsa od niekastrowanych i mięsa od pozostałych świń. Potrzebne będą również kluczowe zmiany w całym łańcuchu dostaw, np. rynek nie akceptuje dotychczasowych metod wykrywania obecności testosteronu w mięsie.

Ilość paszy niezbędnej do produkcji kilograma mięsa wieprzowego i wiek uboju zwierząt, to najważniejsze kryteria efektywności produkcji [Welfare aspects... 2004]. Dlatego też najważniejszym wyborem w ramach tej strategii jest sama waga uboju. Niemniej ważna jest akceptowalność na rynkach eksportowych mięsa, które może mieć pozostałość testosteronu. Kwestie te będą najważniejsze w wyliczeniu finansowych efektów chowu niekastrowanych w Holandii. Podkreślić należy, iż w Holandii 100% knurów jest kastrowanych, a sama Holandia to trzeci producent mięsa wieprzowego na świecie. W UE nie kastruje się wszystkich prosiąt w krajach takich, jak: Hiszpania, Portugalia, Wielka Brytania i Irlandia.

Chów niekastrowanych zwiększa produktywność, ale efekt ekonomiczny zależy od rynku i właściwości łańcucha dostaw. Również redystrybucja korzyści jest sprawą indywidualnych relacji i wyboru strategii. Ryzyko jest duże, a jego zmniejszenie zależy od efektywności genetyki, hodowli, detekcji [Baltussen, Backus 2006]. Najważniejsze jest jednak to, że kastracja w dotychczasowej formie musi być zakazana. Obecnie, problem kastracji jest dyskutowany w kręgach organizacji pozarządowych, ale przedstawiciele konsumentów nie uczestniczą w tej dyskusji. Przykładowym działaniem podjętym przez UE jest projekt PIGCAS, finansowany przez Komisję Europejską.

¹ Jego akceptowalność różni się pomiędzy krajami zarówno ze względu na smak, jak i zapach. Różnice po części wynikają z różnych zwyczajów kulinarnych. Najbardziej tolerancyjni na mięso niekastrowanych są Brytyjczycy, najbardziej wrażliwi okazują się zaś Holendrzy i Duńczycy. Ogólnie, akceptowalność mięsa niekastrowanych ze względu na smak wynosiła 6,1-10,2% respondentów i 2,3-6,3% ze względu na zapach.

² Immunokastracja i chirurgiczna kastracja z uspieniem to alternatywy dla zakazu kastracji [Baltussen, Backus 2006]. Immunokastracja to najlepsze rozwiązanie, jednak ze względu na wiele niebezpieczeństw związanych z tą metodą, zwłaszcza dla personelu ją przeprowadzającego, rozwiązanie nie jest polecane. Tusze w tej metodzie muszą być sprawdzane indywidualnie na poziomie rzeźni, dobrostan zwierząt jest taki sam, jak w metodzie chirurgicznej kastracji z uspieniem, a mięso powinno smakować tak, jak to od kastrowanych.

Podstawowe informacje o projekcie

Projekt „Badanie skutków finansowych zakazu kastracji prosiąt w Holandii”³ rozpoczął się w pierwszej połowie 2007 roku, gdy po warsztacie przeprowadzonym przez Komisję Europejską na temat dobrostanu zwierząt zaistniała potrzeba przeprowadzenia pełnej ewaluacji problemu. Projekt był interesujący z kilku punktów widzenia: biologicznego, dobrostanu zwierząt, politycznego, handlu międzynarodowego i funkcjonowania rynków rolnych. Trzeba podkreślić także, iż sprawa dobrostanu zwierząt hodowlanych była kwestią kluczową dla rządu holenderskiego, tworzonego przez Partię Zielonych. Rząd miał plany odnośnie zakończenia bolesnego dla zwierząt zabiegu kastracji i chowu niekastrowanych. Przed wcieleniem planów w życie, chciał jednak przekonać wszystkich zainteresowanych, że jest to dobre rozwiązanie. W konsekwencji tego zwrócił się do *Agricultural Economic Research Institute* w Hadze (LEI) o przygotowanie obiektywnej analizy efektów wprowadzenia zmian⁴. Analiza miała pokazać konsekwencje natychmiastowego wprowadzenia zakazu kastracji. Miała mieć wymiar makroekonomiczny i nie obejmować przyszłych dostosowań rynkowych, czyli zmian, do których by doszło niewątpliwie w niedługim czasie. Ponadto założono, iż zakaz zostanie wprowadzony tylko w Holandii, a nie w całej UE. Przygotowany model miał za zadanie pokazać skutki reformy związane z efektami finansowymi i redystrybucją eksportu i miał realnie wpłynąć na przyszłe decyzje. Kalkulacja kosztów miała być, jak najprostsza i jak najłatwiejsza do zrozumienia przez przeciętne zainteresowanego, możliwa do udowodnienia, a jej wynik miał satysfakcjonować interesariuszy. Warunkiem uznania modelu była jego akceptacja przez wszystkie zainteresowane strony. Założono, iż mięso, które trafi na rynek nie będzie miało śladów obecności testosteronu, czyli że wszystkie podjęte środki zapobiegawcze poskutkują, co nie wykluczyło sytuacji, że niektórzy z głównych eksporterów zrezygnują z holenderskiej wieprzowiny.

Wewnątrz LEI, odpowiedzialnymi za projekt byli: Baltussen, Backus [2007] (znani i cenieni ekonomiści, specjaliści w zakresie funkcjonowania rynku wieprzowiny) i Hennen [2007] (wybitny ekonometryk, specjalista od programowania). Zdecydowano się na wykorzystanie procedury krokowej, która w najlepszy sposób umożliwić miała obronę modelu. Przewidziano, że wszystkie założenia, użyta metoda, wyniki i dane będą podważane przez wszystkie zainteresowane strony. Wynikiem prac miał być model, pokazujący efekt ekonomiczny akceptacji holenderskiej wieprzowiny. Główne pytanie badawcze: jak sytuacja finansowa w sektorze zmieni się po zakończeniu procedury kastracji – zostało rozbite na trzy pytania badawcze:

- jaka jest terazniejsza sytuacja (główne produkty wieprzowe eksportowane i główne kraje eksportowe – ilość, cena, wartość, najważniejsi konkurenci na głównych rynkach eksportowych, ich udział, jaki jest udział konkretnych części półtuszy w zależności od docelowej wagi zwierzęcia; jak wygląda eksport/import prosiąt/żywych świń do/z Holandii),
- jaka będzie sytuacja po zmianie (jak wyglądać będzie eksport, gdy chowane zwierzęta będą ważyły po 74 kg – efekt ekonomiczny niższej wagi, jak będą się kształtowały ceny – efekt cenowy, czy główne rynki eksportowe będą wciąż zainteresowane, gdy realne będzie ryzyko skażenia – akceptowalność rynkowa), analizowanie „co, gdy” – przesunięcia w eksporcie między krajami, również w kwestii eksportu prosiąt, żywych zwierząt)
- jaki będzie finansowy skutek reformy (jaka będzie strata z niższej wagi, jaka będzie strata z niższej ceny, jakie redystrybucje w eksporcie będą najkorzystniejsze, jakie są możliwości).

Grupą docelową było Ministerstwo Rolnictwa, Zarządzania Przyrodą i Jakości Żywności, pośrednio inne ugrupowania parlamentarne, grupy lobbujące, rolnicy, związki, organizacje ekologiczne, czyli wszyscy interesariusze problemu.

³ W trakcie trwania zmienił on nazwę na „Ekonomiczne efekty zakończenia kastracji prosiąt w Holandii” po to, aby podkreślić, iż decyzja o niekastrowaniu prosiąt będzie podjęta wspólnie przez interesariuszy przemysłu wieprzowego i poprzedzona profesjonalnymi analizami oraz rozpatrzeniem wszystkich alternatyw przed wybraniem opcji najszerzej akceptowanej. Absolutnie nie będzie to decyzja narzucona przez rząd.

⁴ Warto dodać, iż badanie było częścią szerszych prac, których celem było znalezienie: najlepszej z punktu widzenia kosztów kombinacji rozwiązań odnośnie genetyki, detekcji i hodowli, sposobu dostosowania łańcucha dostaw w zależności od wybranych opcji, sposobu ostatecznego podziału kosztów i korzyści pomiędzy uczestników łańcucha. Ważną kwestią było poza tym poznanie reakcji konsumentów i detalistów na zmiany oraz to, jak całe społeczeństwo widzi problem i jego możliwe rozwiązania [Baltussen, Backus 2006].

Organizacyjny model wprowadzania zmian

Projekt LEI zrealizowano według modelu 7 „S” McKinseya, który jest w Holandii często stosowany podczas wprowadzania znaczących zmian w skali mikro i makro, aby odpowiednio ustrukturyzować ten proces. Model integruje wszystkie aspekty, niezbędne do wprowadzenia zmian. Poszczególne jego elementy zależą od siebie i powinny być do siebie dostosowane. Tylko wówczas implementacja zmian może okazać się sukcesem [Baltussen i in. 2002]. W projekcie LEI model obejmował kilka badanych elementów:

Strategia. Projekt miał własną, zorientowaną na rynek i jego potrzeby strategię. Zidentyfikowano obecną pozycję holenderskiej wieprzowiny na rynku światowym i scharakteryzowano rynek. Misją projektu było znalezienie najlepszego rozwiązania w momencie zakończenia kastracji. Plany respektowały indywidualne ograniczenia interesariuszy, dostępność danych i narzędzi. Strategia wyprzedzała regulacje na szczeblu unijnym. Analiza przeprowadzana przez LEI nie była jedyną, np. organizacje ekologiczne przygotowywały własną alternatywę. W obu uczestniczyli wszyscy zainteresowani. Konkurencja skutkowała rozwojem kluczowych kompetencji i pogłębianiem współpracy. Projekt miał odpowiednie zasoby ludzkie i adekwatny budżet. Liderem był rząd, który miał wizję i motywację do zmian.

Struktura. W ramach projektu obowiązki między zainteresowanymi były odpowiednio rozdzielone. Każdy znał swoje obszary odpowiedzialności i kluczowe kompetencje. Struktura była odzwierciedleniem strategii i sprzyjała wzrostowi kreatywności. Kompetencje uczestników projektu były następujące: rząd – finansowanie, prawodawstwo, instytucje unijne – prawodawstwo, stymulowanie, nakazy, badania, inicjatywa, LEI – mediacje, badania, organizacje biznesowe – lobbging, łańcuch dostaw wieprzowiny – krytyka, dostarczanie danych, klienci – siła nabywcza, społeczeństwo – akceptacja, presja, obserwacja, organizacje pozarządowe – lobbging.

Systemy. Projekt działał w ramach wielu systemów, które wspierały strategię i strukturę, zapewniając zainteresowanym odpowiednie dla rozwoju otoczenie i kontekst. Systemy gwarantowały następujące kwestie: potrzeba wprowadzenia zmian była jasna dla wszystkich uczestników, poziom niepewności był minimalny, LEI gwarantowała szybką i sprawną komunikację, co skutkowało w samoorganizacji, czyli współuczestnictwie zainteresowanych w odpowiednim miejscu i czasie, nie zabrakło zasobów takich, jak: czas, środki pieniężne, zasoby informacyjne, wzajemnego zaufania procesu zmian, niezbędny był także wspólny język i wspólne wartości.

Załoga. Projekt wymagał ludzi, którzy od podstaw uczestniczyliby i kierowali nim, a ich uczestnictwo było niezbędne do przeprowadzenia analiz. Miały miejsce regularne spotkania przedstawicieli wszystkich zainteresowanych i w miarę potrzeb spotkania samych pracowników LEI i pracowników z jedną lub kilkoma stronami, od których były niezbędne informacje, aby móc przejść do następnego etapu. W trakcie trwania projektu strony uczestniczyły w różnych innych warsztatach, wspólnych przedsięwzięciach, konferencjach, które budowały zaufanie i zwiększały poziom wiedzy. Wśród zainteresowanych nie zabrakło żadnego uczestnika, który byłby zainteresowany łańcuchem dostaw holenderskiej wieprzowiny lub problemem kastracji prosiąt. Każdy zainteresowany mógł się dowiedzieć o postępach prac. W trakcie projektu kilka artykułów zostało opublikowanych w powszechnej prasie. Informowały one o faktycznych postępach i problemach. Dostęp i współpraca zainteresowanych były niewątpliwie najistotniejsze, w kontekście późniejszej akceptacji modelu. Rezultat projektu był zatem efektem pracy grupowej.

Umiejętności. Projekt integrował kompetencje zainteresowanych i pracowników LEI. W efekcie wspólnej pracy, znając efekty zaprzestania kastracji, rząd i interesariusze byli w stanie wdrożyć odpowiednią strategię. Zostali wyposażeni w informacje odpowiednie do powzięcia adekwatnych dostosowań w obrębie swoich obszarów działalności. W trakcie pracy nad modelem liczyła się kreatywność. Przede wszystkim pracownicy LEI, ale również przedstawiciele każdej zainteresowanej grupy zadbali, aby w zespół był kompetentny. Zaletą była różnorodność interesów i pochodzenia poszczególnych uczestników. Każdy zainteresowany miał inną rolę do spełnienia. Na uwagę zasługuje również elastyczność każdego z nich. Nie zapomniano o możliwości użycia zewnętrznych czynników produkcji i o tym, że umiejętności zawsze można usprawnić.

Styl. Projekt miał swój, charakterystyczny dla *supply chain economy*, sposób zarządzania. Nadrzednym celem było zachowanie zysków w badanym sektorze. Strony uczestniczące były w stanie komunikować własne normy i wartości. Ważna była orientacja marketingowa. Wzajemne oczekiwania były znane dla każdej ze stron, a zasady zostały dokładnie wyjaśnione i zrozumiane.

Jeszcze na początku wyznaczono drogą radzenia sobie z problemem, którą dostosowywano w kolejnych krokach do realnych wyników.

Wspólne wartości. W projekcie istniały normy i wartości, które łączyły zainteresowanych. Wśród nich znalazły się: kreatywność, przedsiębiorczość, chęć znalezienia najlepszego wyjścia, poparcie zmian – ale tylko na korzystnych dla sektora warunkach, zrozumienie problemu. Wspólne wartości oznaczają jednakowe widzenie tego, w jaki sposób powinny wyglądać pozostałe czynniki. Wspólne wartości, to także wspólne kreowanie zmian.

Projekt realizowany przez LEI jest przykładem tego, jak należy wprowadzać zmiany, zwłaszcza w całym sektorze, jak można podejmować decyzje na szczeblu rządowym. Oczywiście nie było prostych wytycznych, jak zarządzać ww. czynnikami. Przejście z poziomu konkretnej firmy do poziomu sektora, w postępowaniu według modelu 7 „S” było procesem trudnym. Potrzebny był czas, wysiłek, energia, faktyczna współpraca i zaufanie. Implementacja siedmiu czynników i dostosowanie ich do siebie było podstawą radzenia sobie z problemami. Pracownicy LEI dbali, aby elementy te współgrały ze sobą. Ponadto, kreatywność wszystkich (jako jednej organizacji) i każdego z osobna, w znaczący sposób wpłynęły na efekt końcowy współpracy. Połączenie sił przyniosło z pewnością lepsze rezultaty. Połączone kompetencje dotyczyły: technologii, marketingu, zarządzania, organizacji. Kluczowe znaczenie miały: podejmowanie decyzji, zarządzanie, konstrukcja wiedzy, idee, implementacja, przewidzenie możliwych kłopotów. Ostateczne decyzje podejmowali pracownicy LEI, występując jako mediatorzy w procesie konstruowania wiedzy.

Metoda krokowa tworzenia modelu, służącego rozwiązaniu problemu badawczego

Model tworzone metodą krokową, czyli rozbudowywano go w miarę rozszerzania zakresu zmiennych, które zainteresowani wspólnie, ustalili i zgadzali się uwzględnić. Dane dotyczące eksportu pochodziły z baz COMEXT i Eurostat [2005]. Wykorzystano również dane PVE [Statistisch Jaarrapport 2006]. Analizy dokonano przy użyciu programu Excel.

Pierwsze rezultaty badania wskazały 14 głównych państw importujących holenderskie wyroby wieprzowe, 11 głównych produktów eksportowych i głównych konkurentów na tych rynkach. Dane eksport-import posłużyły do szukania atrakcyjnych, opcjonalnych rynków zbytu. Ujawniono przyczyny różnic cenowych na poszczególnych rynkach. Szukano najlepszej strategii do międzynarodowej ekspansji holenderskich produktów w przyszłości. Przygotowano model, który analizuje w jakim stopniu holenderski eksport (14 rynków, 11 produktów) zmaleje (wartość, ilość) po zaprzestaniu kastracji. W trakcie procedury krokowej poczyniono wiele założeń i ograniczeń. Dane pochodziły tylko z 2005 roku. Nie wzięto pod uwagę kosztów logistycznych i kosztów związanych ze zmianą sposobu organizacji. Założono, iż na poziomie rzeźni nie dojdzie do oddzielnego uboju w zależności od płci zwierzęcia, czyli w produktach mięso będzie zmiksowane. Uwzględniono zaś, m.in.: zmiany w ilości pasz niezbędnych do wychowu jednego zwierzęcia, zmiany w liczbie świń i niekastratów produkowanych w Holandii, w liczbie eksportowanych i importowanych zwierząt, również w zależności od płci, w liczbie żywych dorosłych zwierząt i prosiąt eksportowanych i importowanych oraz w liczbie zwierząt ubijanych w Holandii. Stworzono dwa scenariusze: gdy kastraty i niekastraty będą hodowane razem i oddzielnie, z tym że druga opcja byłaby wówczas dostępna tylko dla niewielkiej liczby rolników (względy techniczne). Została ona wzięta pod uwagę, ponieważ świnię wciąż mogą być chowane do 114 kg, co jest bardziej opłacalne, podczas gdy ostateczna waga niekastratów musi być znacznie obniżona.

Użytkownik mógł wybrać jedną z ww. opcji (chów razem lub osobno), konkretną, docelową wagę niekastratów, można było zamknąć bądź otworzyć dany rynek, w ten sposób zmieniając końcowy wynik, czyli finansowy efekt wprowadzenia reformy. Miały miejsce szerokie konsultacje dotyczące, oceny modelu, w wyniku których doczekał się on istotnych zmian. Model testowano cztery miesiące. Wymagania były wysokie, ponieważ zainteresowani byli zwolennikami zaprzestania kastracji w całej UE równocześnie. Już wstępny model pokazał, iż zaprzestanie kastracji, bez względu na scenariusz, przyniesie duży spadek zysków w sektorze⁵.

⁵ W długim okresie skutki będą łagodniały, rynek się dostosuje. Niemożliwy jest jednak powrót do zysków dzisiejszych nawet, gdyby zakaz zaczął obowiązywać na terenie całej UE. Ważne jest również samo nastawienie społeczeństwa.

W końcu 2007 roku ostatecznie stworzono dwa modele optymalizacji przepływów zwierząt i produktów po reformie. Ich kombinacja pozwoliła wysnuć pożądane wnioski. Założono, iż dotychczasowa infrastruktura zostanie zachowana, mięso wieprzowe niekastratów zostanie zaakceptowane na terenie Holandii oraz że obie formy będą chowane i ubijane oddzielnie, co pozwoli na zróżnicowanie ich wag docelowych [Baltussen i in. 2008]. Udowodniono, iż w wyniku zakończenia kastracji dodana wartość brutto sektora producentów wieprzowiny i rzeźni zmniejszy się o ok. 90 mln euro rocznie. Przychód z tej części łańcucha zmniejszy się o ok. 200 mln euro, koszty spadną, ale tylko o 110 mln euro. Spadek przychodów będzie w największej części skutkiem zmniejszonej produkcji wieprzowiny w rzeźniach. Stanie się tak, ponieważ niekastraty ubijane będą wcześniej, przed osiągnięciem dojrzałości płciowej, a więc wyższej wagi. Ważnym czynnikiem obniżającym przychody przemysłu jest niższa cena za kilogram mięsa, będąca skutkiem mniejszych przyrostów masy tuczników oraz tego, iż kupcy zagraniczni będą płacić mniej za mięso tej samej jakości, bojąc się, iż może mieć pozostałości testosteronu. Dotyczy to zwłaszcza takich dużych importerów holenderskiej wieprzowiny, jak: Niemcy, Włochy, Grecja. Powodem spadku kosztów okazały się przede wszystkim: niższa cena skupu świń przez rzeźnie i niższe koszty wyżywienia zwierząt ponoszone przez producentów. Koszty wzrosną natomiast, m.in. z powodu dodatkowych kosztów chowu młodych świń oraz innych kosztów (w szczególności dodatkowe koszty transportu). Oczekiwany spadek dodanej wartości brutto może być nieporównywalnie większy z powodu kilku aspektów, których nie sposób przewidzieć. Kwestia akceptowalności rynkowej i ryzyko pozostałości testosteronu mogą doprowadzić do głębszego kryzysu. Z drugiej strony, należy podkreślić fakt, iż możliwy jest spadek kosztów wyżywienia i kosztów pracy, zwłaszcza przy braku kastracji. Obie te kwestie nie zostały uwzględnione w badaniu. Spadnie również cena pozbycia się odpadów. Holenderscy hodowcy macior stracą najwięcej, ponieważ producenci świń i rzeźnie zawsze mogą kupić młode świnię, czy też prowadzić chów za granicą.

Rekomendacje

Rządowy projekt badania skutków finansowych zakazu kastracji prosiąt w Holandii powinien zwrócić uwagę na dwie sprawy. Po pierwsze – jakie kwestie są kluczowe podczas organizacji tego typu projektów (7 „S”), po drugie – w jaki sposób można budować model, który ma rozwiązać złożony, nowy problem, dotyczący wielu zainteresowanych (procedura krokowa). Tylko połączenie dobrej organizacji z dobrym podejściem metodologicznym może doprowadzić do wspólnego sukcesu wszystkich zainteresowanych.

Rząd powinien stymulować rozwój sektora prywatnego i inicjować niezbędne zmiany w sektorze publicznym. Biorąc pod uwagę konkretne decyzje, które zadowolilyby społeczeństwo, rząd powinien rozpocząć od sektora prywatnego i sprawdzenia wybranych danych, policzenie kosztów, znalezienia pozytywnych i negatywnych stron przygotowywanych ustaw, sformułowania rekomendacji. Dla porównania powinno być wykonane kilka analiz. Wszyscy zainteresowani, których problem dotyczy, powinni być zaangażowani w ten proces. Negocjacje i konsultacje powinny się rozpoczynać od zaangażowania w badanie wszystkich tych stron. Wszyscy wspólnie powinni szukać najlepszych rozwiązań, nowych idei, innowacji. Doświadczenie, wiedza i informacje, przyczyniają się zaś do powstawania lepszego prawa, lepszych decyzji. W większości przypadków wspólna praca przyczynia się do stworzenia konsensusu i znalezienia rozwiązania najlepszego.

Zadanie sektora badawczego polega na stymulowaniu procesu cyrkulacji wiedzy i procesu jej interaktywnej konstrukcji. Naukowcy mogą być mediatorami między zainteresowanymi we wdrożenie projektu. Ważne jest także, aby każdy z uczestników dobrze przygotował swoją pozycję negocjacyjną, czyli aby znał swoje priorytety i cele, z których może w określonym stopniu zrezygnować. Dopiero wynik dyskusji daje rozwiązanie najlepsze dla całego systemu.

Gdy każdy z uczestników spełnia swoje funkcje, proces dokonywania zmian staje się bardziej interesujący, odpowiednio dostosowany do potrzeb, a jego rezultaty są godne zaufania. Uczestnicy sami są odpowiedzialni za bieg wydarzeń i ostateczne rozwiązanie problemu. Zwłaszcza podczas rozwiązywania problemów dotyczących interesu publicznego, bardzo ważne i potrzebne jest angażowanie wszystkich zainteresowanych. Rząd powinien inicjować komunikację, ale również dobrze inicjatywa może pochodzić od każdego z uczestników. Dobrostan zwierząt jest ważny, ale przecież nie ważniejszy od istnienia całego sektora. Zapewnienie przede wszystkim godziwych warunków gospodarowania producentom wieprzowiny jest ważną sprawą. Wszyscy zainteresowani mają wspólne zadanie – powinni dbać o nienaganne funkcjonowanie modelu 7 „S” McKinseya i prawidłowy przebieg krokowej procedury konstrukcji modelu, służącego rozwiązaniu problemu badawczego.

Warto wdrażać w Polsce holenderskie rozwiązania, zwłaszcza jeśli jednym z zainteresowanych jest rząd. Wiąże się z tym reforma sektora polskiej nauki, bo tylko prywatne instytuty badawcze mogą zagwarantować najlepszych specjalistów, a w procesie rozwiązywania problemów – mediuwać między uczestniczącymi stronami.

Literatura

- Baltussen W., Backus G.** 2006: Economic aspects of producing boar meat. LEI. The Hague, the Netherlands.
- Baltussen W., Backus G., Hennen W.** 2007: Economische consequenties van het mesten van beerbiggen: Indicaties voor de totale varkenshouderijkolom bij een eenzijdig verbod op castratie in Nederland. LEI, Haga.
- Baltussen W., Backus G., Hennen W.** 2008: Economische effecten van het per direct stoppen met castratie van beerbiggen in Nederland. LEI, Haga.
- Baltussen W., Kruijs P. van de, Mheen G. van de, Tacken G.** 2002: The innovative power of organisations. Organisational factors, decisive in agribusiness. Wageningen School of Management, MBA Food and Agribusiness, Wageningen.
- Welfare aspects of the castration of Piglets. Scientific Report of the Scientific Panel for Animal Health and Welfare on a request from the commission related to welfare aspects of the castration of Piglets. 2004: Question No. EFSA-Q-2003-091. Accepted by unanimity on 12th-13th July. *The EFSA Journal*, nr 91, s. 1-18, Bruksela.
- Statistisch Jaarrapport 2006: Productschappen Vee. Vlees en Eieren (PVE), Zoetermeer.
[www.comtrade.un.org].
[www.ec.europa.eu/eurostat].

Summary

The main aim of this article is to present recommendations from the way, in which Dutch conduct research in the field of agricultural economics. The research „Financial effects of abandoning the castration of piglets in the Netherlands” was prepared on the order of the Dutch Ministry of Agriculture, Nature and Food Quality, by the Agricultural Economics Research Institute in the Hague with collaboration with all stakeholders. The most important in this kind of projects are two things. First is good organization, which means that all stakeholders take care of the elements of 7 „S” model of McKinsey – the hard ones (strategy, structure, systems), the soft ones (style, staff, skills), as well as of binding them shared values. The research institute’s role is not only to be the leader of the research, but also to mediate between all the stakeholders. But good organization alone doesn’t ensure the success. The same important is properly suited methodology. When the project engages a lot of stakeholders and its outcome and procedures must be approved by them, the best solution is to choose step-by-step procedure, which enables stakeholders’ discussions about each extension of the model on each step.

Adres do korespondencji:

dr Justyna Karolina Kufel
Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej – Państwowy Instytut Badawczy
ul. Świętokrzyska 20
00-002 Warszawa
tel. (22) 505 46 24
e-mail: justyna-kufel@wp.pl