

Ewa Stawicka

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

**CROSS-COMPLIANCE JAKO INSTRUMENT BUDOWANIA
POZYTYWNEGO WIZERUNKU PRZEDSIĘBIORSTWA ROLNICZEGO**

*CROSS-COMPLIANCE AS AN INSTRUMENT POSITIVE IMAGE
BUILDING IN AGRICULTURE ENTERPRISE*

Słowa kluczowe: cross-compliance, społeczna odpowiedzialność, etyka, korzyści

Key words: cross-compliance, social responsibility, ethic, profits

Synopsis. Przedstawiono ideę koncepcji *cross-compliance* w rolnictwie (przedsiębiorstwie rolniczym) jako element i źródło budowania przewagi konkurencyjnej na globalnym rynku. Podkreślono ważność zagadnienia jako narzędzia w tworzeniu pozytywnych relacji z interesariuszami i rywalizacji z konkurentami na rynku przez tworzenie pozytywnego wizerunku i działania ku dobru ogólnospołecznemu.

Wstęp

Zachęcanie do zachowań etycznych i wprowadzanie zmian wewnątrz organizacji wiąże się z pewną filozofią działania, misją, wizją i strategią przedsiębiorstwa wynikającą ze zrozumienia, że zarządzanie przedsiębiorstwem powinno wiązać się z przejrzystością, otwartością, etyką, odpowiedzialnością za podjęte zobowiązania, efektywnym wykorzystaniem zasobów.

Rozporządzenie Rady (WE) Nr 1782/2003 wprowadza obowiązek przestrzegania przez rolnika (przedsiębiorstwa rolnicze) pewnych podstawowych wymogów w zakresie zarządzania tzw. SMR – Statutory Management Requirements, które zawierają cztery główne działy: ochronę środowiska przed zanieczyszczeniami wynikającymi z prowadzenia w gospodarstwie działalności, wytwarzanie produktów rolniczych w sposób niezagrażający zdrowiu ludzi i zwierząt oraz zdrowotności roślin, dobrostan zwierząt, użytkowanie gruntów w sposób nie pogarszający ich jakości.

Cel artykułu ma charakter poznawczy i skupiono się na ukazaniu zasady wzajemnej zgodności jako narzędzia ułatwiającego budowanie pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa, przejawu działań w kierunku koncepcji społecznej odpowiedzialności.

Cross-compliance, czyli wymagania wzajemnej zgodności dla gospodarstw rolnych

Cross-compliance to zasada wzajemnej zgodności, zasada współzależności, która ma przyczynić się do ochrony środowiska, poprawy bezpieczeństwa żywności, zdrowotności zwierząt i roślin oraz dobrostanu zwierząt. Ma służyć legitymizowaniu płatności dla rolników warunkując je spełnieniem oczekiwań społeczeństwa Unii Europejskiej co do jakości i warunków w jakich produkowana jest żywność. Należy podkreślić, że wymogi minimalne dotyczące zarządzania gospodarstwem nie są nowymi przepisami stworzonymi dla celów reformy WPR, lecz są to przepisy, których stosowanie jest obecnie obowiązkowe dla wszystkich gospodarstw. Nowym elementem jest powiązanie przyznawania płatności bezpośrednich z przestrzeganiem tych przepisów [Minimalna... 2007].

Zasadnicze elementy zreformowanej Wspólnej Polityki Rolnej to jednolita płatność na gospodarstwo niezależna od produkcji oraz, powiązanie tej płatności z przestrzeganiem standardów w ochronie środowiska, bezpieczeństwa żywności, zdrowiem zwierząt, zdrowotnością roślin i dobrostanem zwierząt, jak również z przestrzeganiem dobrych warunków rolniczych i ochrony środowiska w zarządzaniu gruntami rolnymi; wzmocnienie polityki rozwoju wsi przez przeznaczenie większej ilości pieniędzy z UE na działania promujące ochronę środowiska, jakość żywności i dobrostan zwierząt oraz pomagające rolnikom w osiąganiu standardów produkcyjnych UE, które zaczęły obowiązywać od 2005 roku; ograniczenie płatności bezpośrednich dla gospodarstw wielkoobszarowych, aby sfinansować nową politykę rozwoju wsi; mechanizm dyscypliny finansowej zapewniający, że poziom wydatków na rolnictwo z budżetu UE ustalony do 2013 nie zostanie przekroczony.

Wymogi podzielono na trzy obszary: obszar A: identyfikacja i rejestracja zwierząt, zagadnienia ochrony środowiska; obszar B: zdrowie publiczne, zdrowie zwierząt, zgłaszanie niektórych chorób, zdrowotność roślin; obszar C: dobrostan zwierząt. Wymogi obszaru A obowiązują od 1 stycznia 2009 roku. Wymogi obszaru B i C mają być wdrożone od 1 stycznia 2011 roku (możliwość przedłużenia wdrożenia wymogów od 1 stycznia 2013 roku).

W przypadku nieprzestrzegania przez rolników określonych wymogów grozi im sankcja. Kary za nieprzestrzeganie zasad są bardzo zróżnicowane w zależności od poziomu i skutków wykroczenia, mogą nawet doprowadzić do wykluczenia rolnika z systemu płatności. W ramach *cross-compliance* obowiązkiem kontroli wypełniania wymagań objęta będzie grupa gospodarstw (próba badawcza) pochodząca ze standardowej obowiązkowej próby wylosowanej w ramach Zintegrowanego Systemu Zarządzania i Kontroli – IACS (*Integrated Administration and Control System*). Próba zawierać będzie przynajmniej 1% gospodarstw rolnych w kraju, w przypadku Polski około 15 tys. gospodarstw. Dodatkowo rolników, których działki rolne położone są na obszarach Natura 2000 będą obowiązywały zwiększone wymagania w zakresie ochrony dzikiej fauny i flory.

Podstawami prawnymi zasady wzajemnej zgodności są: Rozporządzenie Rady nr 1782/2003, Rozporządzenie Komisji nr 796/2004, rozporządzenie Rady nr 1698/2005, oraz stosowne krajowe akty prawne [Minimalna... 2007].

Przygotowanie rolników do sprostania wymogom staje się ważnym zadaniem dla służb odpowiedzialnych za pomoc przedsiębiorcom rolnym. Dużego znaczenia nabiera potrzeba poszerzenia wiedzy oraz świadomości samych rolników co do wymagań i możliwości sprostania im. Zwrócenie uwagi na jakość i bezpieczeństwo w codziennych zadaniach oraz potrzebę zgłębiania wiedzy przez rolników w zakresie działań, które podejmują w swojej pracy. Zagroženiami, które mogą pojawiać się we wdrażaniu koncepcji jest aspekt wykształcenia kierowników, a przede wszystkim wciąż niskiego jego poziomu, to z kolei wiąże się z niską motywacją i chęcią zdobywania nowej wiedzy.

Zasady *cross-compliance* można odnosić i porównywać z zasadami społecznej odpowiedzialności w biznesie. Celem tej polityki ma być pomoc przedsiębiorstwom rolniczym we wdrażaniu lub udoskonalaniu systemu zarządzania by podejmowane inicjatywy i działania produkcyjne mogły zapewnić trwałą przewagę konkurencyjną (*sustainable competitiveness*) i pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa, jego działalności.

Pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa rolniczego

Rolnicy jako producenci żywności powinni być odpowiedzialni społecznie, tzn. odpowiedzialni przed społeczeństwem za to co i jak produkują. Należy również podkreślić ważność pewnej doskonałości moralnej, świadomości, etycznego postępowania ze strony przedsiębiorcy i racjonalność wyboru nie tylko pod kątem wyniku ekonomicznego.

W praktyce wielu menedżerów zachowuje się etycznie w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Z drugiej jednak strony można również zaobserwować różne postawy przedsiębiorców względem etycznego postępowania w działaniach biznesowych. Rybak [2004] wskazuje, że wyznawane i realizowane przez kierowników wartości moralne oraz ich cnoty etyczne są podstawą do wyodrębnienia trzech modeli kierowania: niemoralnego, amoralnego i moralnego. Ale, za Kolbergiem [1981], większość z kierowników zachowuje się etycznie tylko dlatego by uniknąć kary lub otrzymać nagrodę. Niektórzy są wrażliwi na prośby, potrzeby innych, inni chcą pełnić rolę dobrego obywatela, natomiast niewielu z nich robi to, co uważa za dobre, podążając za ideałem, który uznają za dobry, tak z własnego punktu widzenia, jak i innych ludzi.

W opinii doradców rolniczych wiele wymogów zasady *cross-compliance* jest już spełnianych przez rolników, a właściciele gospodarstw nie są jeszcze tego świadomi. Inni doradcy twierdzą, że łączenie spełniania tych zasad z płatnościami będzie ostatnim „gwoździem do trumny” dla wielu rolników. Choć potwierdzają, że zarówno doradcy jak i rolnicy nie tracą nadziei, ta jednak może być złudna, jeżeli nie wystąpi zrozumienie ważności tych kwestii, zdobywanie i doskonalenie wiedzy w tym zakresie, jak również systematyczne działania. Zgubnym staje się natomiast oczekiwanie i przyjmowanie postawy bierniej.

Natomiast coraz mocniej podkreśla się, że sukces przedsiębiorstwa zależy w dużej mierze od poziomu satysfakcji jej interesariuszy. Obecna sytuacja gospodarcza wymusza zmianę działania i sposobu myślenia o przyszłości i wykorzystania czasu do umocnienia własnej pozycji na rynku. Szczególnie czas kryzysu jest czasem wyzwań, pokory, nauki przetrwania i budowania pewności siebie oraz wartości firmy. Sięgając pamięcią wstecz można by powiedzieć, że 10-15 lat temu w działalności gospodarczej decydujące znaczenie miała cena, obecnie konsument staje się bardziej wymagający wobec czego

decydujące znaczenie odgrywa jakość. Dodatkowo najlepiej, jeżeli przedsiębiorcy wyróżniają się nie tylko jakością, ceną, ale również wyjątkowością, mówiąc dokładniej liczy się również wizerunek przedsiębiorstwa, firmy. To on sprawia, że produkty, usługi i przedsiębiorstwo odbieramy jako przyjazne, uczciwe, a inne nie. Reklama lub jej brak ma z reguły efekt krótkotrwały, natomiast dobry wizerunek produktu, jakości, staje się impulsem lojalności, bo klient wiąże się z „porządną firmą”, bo jej ufa. Wobec czego znaczenia nabiera zasada *cross-compliance*, choć trudno w przypadku rolnictwa mówić o dobrovolności przyjmowania tej polityki, należy raczej wskazywać na konieczność dobrych praktyk.

Skuteczne działania firm na rynku zależą w dużej mierze od przyjęcia strategii rozwoju i uwzględnienia w niej wyzwań i odpowiedzialności w stosunku do interesariuszy. Istotnym zadaniem w budowaniu przewagi konkurencyjnej jest zatem po pierwsze identyfikacja oczekiwań i interesów interesariuszy. Próba odpowiedzi na pytania [Rybak 2004]:

- kim są interesariusze konkretnego przedsiębiorstwa?
- jakie są cele poszczególnych grup interesariuszy?
- jakie wyzwania, a jakie korzyści ma przedsiębiorstwo względem interesariuszy?
- czy w stosunku do wyróżnionych interesariuszy przedsiębiorstwo ponosi rodzaj odpowiedzialności: ekonomicznej, prawnej, etycznej czy filantropijnej¹?
- jakie działania przedsiębiorstwo musi realizować, aby były one zgodne z interesami i oczekiwaniami interesariuszy, jak również przedsiębiorstwa (ujęte w strategii przedsiębiorstwa).

Po dokładnym określeniu grup interesariuszy współpracujących z przedsiębiorstwem można przystąpić do określenia interesów i oczekiwań grup, trzeba mieć jednak świadomość, że nawet w ramach jednej grupy można mieć do czynienia z różnymi oczekiwaniami i interesami. Pewnym jest również, że nie wszystkie oczekiwania każdej z wyróżnionych grup można zaspokoić równocześnie, a z punktu widzenia przedsiębiorstwa interesariusze różnią się między sobą naturą, prawnymi podstawami roszczeń i innych oczekiwań, jak też siłą, którą dysponują. Z drugiej strony przedsiębiorstwo musi tak realizować oczekiwania innych grup, by możliwie jak najlepiej zrealizować swoje własne cele i zadania. Według Rybak [2004] „kierownictwo przedsiębiorstwa powinno bardzo dobrze orientować się w zakresie formalnych uprawnień oraz znać potencjalną siłę oddziaływania każdej z osób lub grup osób zainteresowanych, jak również mieć świadomość istnienia moralnego obowiązku zaspokojenia oczekiwań interesariuszy”.

Firmy powinny również nieustannie pracować nad właściwym i skutecznym procesem komunikowania się z interesariuszami, w przeciwnym bowiem razie niewłaściwa komunikacja może skutkować nawet stratami finansowymi, zarówno krótko jak i długookresowymi oraz stratami moralnymi, jak utrata zaufania, dobrego wizerunku.

Ważne jest zachowanie równowagi pomiędzy zrównoważonym biznesem a istotnym trendem w zarządzaniu, tj. wrażliwość na sprawy osób, z którymi przedsiębiorstwa współpracują, zrozumienie warunków panujących w społeczeństwie, rozumienie wpływu decyzji biznesowych na interesariuszy, świadomość tego, co i jak się produkuje.

Przedsiębiorstwa powinny starać się również analizować grupy współpracujących interesariuszy (tab. 1). Analizując aspekt strategii przedsiębiorstwa i analizy interesariuszy powinny one łączyć troskę o sprawy społeczne i etyczne z tradycyjną troską o zysk. Efektywne strategie powinny uwzględniać interesy i potencjalne możliwości oddziaływania interesariuszy na przedsiębiorstwo. Właściwe relacje z interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi wynikające z dobrowolnie przyjętych zobowiązań pełnią ważne funkcje w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa na rynku, jak również wpływają na wymierne korzyści finansowe. Znaczenia nabiera fakt, że w czasach kryzysu, firmy

Tabela 1. Analiza interesariuszy

Fazy i opis działania
ETAP 1
Określenie interesariuszy organizacji
Wybór interesariuszy organizacji
Ustalenie hierarchii ważności interesariuszy
ETAP 2
Określenie relacji pomiędzy interesariuszami a organizacją
Określenie oczekiwań organizacji i interesariuszy
Ustalenie celów interesariuszy
Identyfikacja treści i formy interakcji
ETAP 3
Synteza ustaleń czyli wnioski
Ocena wpływu interesariuszy na organizację
Ustalenie kierunków dalszych działań

Źródło: opracowano na podstawie Lisiński 2004.

¹ O modelach społecznej odpowiedzialności oraz uwzględniania ich w praktykach w stosunku do interesariuszy autorka pisała [W:] *Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu*. Tom X, zeszyt 1, s.405.

cieszące się zaufaniem interesariuszy, wykazujące się zainteresowaniem, pewnego rodzaju troską i bazujące na czytelnych komunikatach, nawet jeżeli dotyczą one sytuacji trudnych, nie utracą swoich interesariuszy, natomiast bardzo prawdopodobne jest, że po ustąpieniu kryzysu wzmocnią swoją pozycję na rynku przez zachowanie „starych” interesariuszy i pozyskanie „nowych” interesariuszy szukających partnerów godnych zaufania.

Również wskutek działania w obecnych czasach wszechstronnej informacji niczego nie da się ukryć. W warunkach wszechobecnej konkurencji liczy się coraz bardziej wartość pozamaterialna firmy, ale również funkcjonowanie i upowszechnianie norm w praktyce. Okazuje się, że dobre praktyki nie są tylko drogowskazem działania, ale po części koniecznością, choć nie istnieje żadne prawo zobowiązujące do uwzględniania potrzeb lokalnych społeczności czy szczególnego dbania o klienta, w tym przypadku jest to raczej potrzeba „wyższego rzędu” wynikająca z wewnętrznego przekonania.

Społeczną odpowiedzialność w rolnictwie można rozpatrywać w wymiarze wewnętrznym (wewnętrzne struktury: bezpieczeństwo pracy, zarządzanie surowcami zużywanymi przez przedsiębiorstwo, wpływem działalności przedsiębiorstwa na środowisko naturalne) i zewnętrznymi (działania poza wewnętrzną strukturą: wpływ na społeczność lokalną, stosunki z interesariuszami zewnętrznymi i innymi instytucjami, przestrzeganie praw człowieka, troska o środowisko naturalne, poprawa konkurencyjności gospodarstw z punktu widzenia poprawy jakości i wzrostu sprzedaży).

Wyniki badań prowadzone przez Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym potwierdziły, że odpowiedzialne przedsiębiorstwa mają większy wzrost sprzedaży, większy zysk i większe nakłady inwestycyjne, charakteryzuje je również wysoka płynność finansowa. Należy podkreślić, że szanse wiążące się z podejmowaniem działań w obszarze SR wydają się w dużej mierze nieodkryte, szczególnie w sektorze przedsiębiorstw rolniczych.

Podsumowanie

Płatności dla przedsiębiorców rolnych według nowych zasad powiązane są z obowiązkiem spełniania przez gospodarstwo określonych przepisami wymogów w zakresie zarządzania, które zawierają cztery główne działy: ochronę środowiska przed zanieczyszczeniami wynikającymi z prowadzenia w gospodarstwie działalności, wytwarzanie produktów rolniczych w sposób niezagrażający zdrowiu ludzi i zwierząt oraz zdrowotności roślin, dobrostan zwierząt, użytkowanie gruntów w sposób nie pogarszający ich jakości. Wymogi te można powiązać z koncepcją zarządzania w kierunku społecznej odpowiedzialności w biznesie. Celem tej polityki ma być pomoc przedsiębiorstwom rolniczym we wdrażaniu lub udoskonalaniu systemu zarządzania by podejmowane inicjatywy i działania produkcyjne mogły zapewnić trwałą przewagę konkurencyjną (*sustainable competitiveness*) i pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa.

Literatura

- Centrum Doradztwa Rolniczego. 2007: Minimalne wymagania wzajemnej zgodności (*cross-compliance*) dla gospodarstw rolnych. Przewodnik dla doradców. Radom.
- Kohlberg L. 1981: The philosophy of moral Development. Harper & Row, New York.
- Lisiński M. 2004: Metody planowania strategicznego. PWE, Warszawa.
- Rybak M. 2004: Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa. PWN, Warszawa. [www.gazeta-it.pl].

Summary

The social responsibility (SR) manifested in rules of cross compliance in agriculture has an international extent. It is becoming not only the signpost of action promoting responsible farm management, but also a necessity. The concept enforces changes in the way of management, encourages the farmers to gain new knowledge and skills. The EU requirements concern meeting the rules and standards of balanced development and aim at social responsibility; the basic notion of this policy is the assumption that the success of organization of the future equals the sum of both moral and economic success. Apart from that, employment of SR has a positive impact on companies' competitiveness. It allows product improvement, which results in higher customers' satisfaction and loyalty. As a result, it increases sales and improves the companies' competitiveness.

Adres do korespondencji:

dr inż. Ewa Stawicka
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie
Katedra Ekonomiki Edukacji, Komunikowania i Doradztwa
ul. Nowoursynowska 166, 02-787 Warszawa
e-mail: ewa_stawicka@sggw.pl