



Organizacija za hranu
i poljoprivredu
Ujedinjenih Nacija

PROGRAM MEĐUVLADINE SARADNJE

Projekat: Pomoć u izgradnji kapaciteta i usluga za podršku
organske poljoprivrede u Srbiji. GCP/SRB/001/HUN

VODIČ ZA USLUGE POSLOVNOG RAZVOJA

8

FAO regionalna kancelarija za Evropu i Centralnu Aziju
Koordinaciona kancelarija u Srbiji
Beograd, 2014

3

Sadržaj

Predgovor	v
UVOD.....	1
SVRHA VODIČA.....	3
USLUGE POSLOVNOG RAZVOJA	4
PRUŽAOCI USLUGE POSLOVNOG RAZVOJA	6
I. Pružaoi iz javnog sektora	6
II. Pružaoi iz privatnog sektora.....	7
III. Pružaoi iz NVO	7
IV. Zadruge / organizacije na bazi članstva.....	7
RAZVOJ TRŽIŠTA USLUGA POSLOVNOG RAZVOJA I JAČANJE KAPACITETA USLUGA POSLOVNOG RAZVOJA.....	9
Procena USLUGE POSLOVNOG RAZVOJA.....	9
Ograničenja pružalaca USLUGE POSLOVNOG RAZVOJA.....	10
Jačanje kapaciteta pružalaca USLUGE POSLOVNOG RAZVOJA	10
METODOLOGIJA RAZVOJA USLUGE POSLOVNOG RAZVOJA	12
POSLOVNI MODELI PRUŽANJA USLUGA	12
POSLOVNI RAZVOJ ZA POLJOPRIVREDNIKE I RURALNE PREDUZETNIKE	13
PORTFELJ USLUGA ZA RAZVOJ POSLOVANJA.....	15
PRAĆENJE USLUGE POSLOVNOG RAZVOJA.....	19
ODRŽIVOST	21
Prihodi koji se dobijaju iz javnog sektora.....	21
Postizanje održivosti.....	23
Fokusiranje USLUGE POSLOVNOG RAZVOJA.....	23
DODATNA LITERATURA	25

Predgovor

Publikacija „Vodič za usluge poslovnog razvoja“ namenjena je zainteresovanim stranama iz oblasti organske poljoprivrede u Srbiji. Urađena je kroz okvir projekta UN FAO GCP/SRB/001/HUN: „Pomoć u izgradnji kapaciteta i usluga za podršku organske poljoprivrede u Srbiji“, koju sprovodi FAO a finansira Ministarstvo poljoprivrede Mađarske. Projekat se sprovodi u koordinaciji sa Ministarstvima poljoprivrede i prosvete Republike Srbije.

Cilj projekta je povećanje kapaciteta poljoprivrednika i drugih učesnika u lancu vrednosti organske poljoprivrede kroz participativne obuke u „školama u polju“ i poljoprivrednim poslovnim školama. U tu svrhu je podržan i Centar za organsku proizvodnju u Selenči u cilju obezbeđivanja obuka, stvaranje tržišnih veza i poslovnog razvoja. Boljoj vidljivosti projekta i jačanju svesti o organskoj poljoprivredi doprinelo je Nacionalno udruženje za razvoj organske proizvodnje „Serbia Organika“.

Jačanje kompetencija iz oblasti organske poljoprivrede potpomognuto je osavremenjivanjem nastavnih planova i programa srednjih škola i inkluzivnom praktičnom obukom nastavnika i učenika. Institucionalni okvir za razvitak inkluzivnog lanca vrednosti organske poljoprivrede biće osnažen zajedničkom formulacijom Nacionalnog programa za razvoj kapaciteta i obezbeđivanje usluga podrške za regionalni razvoj organske proizvodnje.

Materijali proizvedeni u okviru projekta ispitani su i potvrđeni tokom radionica i obuka koje je projekat sprovodio.

Publikaciju „Vodič za usluge poslovnog razvoja“ pripremio je Župan Martinovski.

Zahvaljujemo se doprinosu svih učesnika u stvaranju publikacija i njihovim glavnim autorima, kao i članovima projektnog tima: Aleksandru Mentovu, Nacionalnom menadžeru projekta; Olgi Kešelj i Bratislavu Stamenkoviću, Nacionalnim konsultantima; Županu Martinovskom i Vladislavu Popovu, Međunarodnim konsultantima; Đendi Kurti (Gyongy Kurthy) Vođi međunarodnog tima; kao i Neveni Aleksandrovoj i Stjepanu Taniću iz FAO Regionalne kancelarije za Evropu i Centralnu Aziju za njihovo tehničko vođstvo i nadgledanje sprovođenja projekta. Tehnički je brošuru pripremio Aleksandar Svonvik (Alexander Swanwick).

UVOD

PREGLED PROMENA U RURALNOJ SREDINI

Globalizacija, ekonomska liberalizacija i razvoj diktiran tržištem imaju direktan uticaj na koncept i način obavljanja poljoprivredne i tržišne aktivnosti savremene poljoprivrede i pružanje poljoprivrednih usluga. Poljoprivrednici su primorani da prilagode svoje poljoprivredne sisteme komercijalizaciji i diversifikaciji poljoprivrednih i nepoljoprivrednih preduzeća. Međutim, njihova poljoprivredna preduzeća su samo deo u celokupnom lancu ishrane koji zahteva punu transparentnost, efikasnu komunikaciju i saradnju svih uključenih zainteresovanih strana, nezavisno od njihove prirode, veličine i vrste aktivnosti.

Razvoj preduzeća ima značajnu ulogu u privrednom rastu kroz aktivnosti diversifikacije poljoprivrednih sistema u cilju povećanja poljoprivrednih prihoda. To se smatra kao važan put ka smanjenju siromaštva u ruralnim područjima. Poljoprivrednici se u ovom procesu razvoja preduzeća, međutim, suočavaju sa nizom prepreka koje ih ograničavaju da efikasno doprinesu održivom i ravnomernom privrednom rastu. Mnoga od tih ograničenja su dobro prepoznata i obuhvataju:

- neadekvatne ekonomije obima;
- visoke rizike povezane sa poljoprivredom;
- nedostatak kapitala, imovine i infrastrukture;
- ograničen pristup tržištima, i
- neadekvatne tehničke i usluge poslovnog razvojaavljache veštine.

Poznato je da je u zemljama u razvoju veći deo poljoprivrede fragmentiran i pod usluge poslovnog razvojaavom malih poljoprivrednika. Na taj način oni igraju značajnu ulogu u poljoprivrednim poslovnim aktivnostima i u ekonomskom razvoju, posebno u ruralnim područjima. Njihov značaj i uloga malih delatnosti u različitim formama kao zadruge, grupacije proizvođača i mala i srednja preduzeća (MSP) priznati su od strane vlada i donatora koji imaju u vidu uticaj na smanjenje siromaštva, povećanje zaposlenosti i razvoj privatnog sektora.

Međutim, i pored identifikovane uloge malih poljoprivrednika i MSP, njihovo učešće na savremenim tržištima još uvek nije pravilno organizovano i predstavlja pre izuzetak nego pravilo. Unapređenje delatnosti poljoprivrednika često ometaju finansijski i nefinansijski faktori, kao što su nizak nivo obrazovanja, neadekvatne tehničke veštine, nedostatak informacija i loš pristup tržištu. Ovi faktori mogu imati negativan uticaj na prosperitet malih delatnosti. Pomoć koja im se pruža putem usluga poslovnog razvoja, što se odnosi na više vrsta ne-finansijskih usluga koje prate finansijske usluge, olakšaće i povećati produktivnost poljoprivrednika, profitabilnost i konkurentnosti njihovih preduzeća na domaćem i inostranom tržištu.

Dakle, pokrenuta su pitanja poput:

- Koliko poljoprivrednici koriste usluge za poslovni razvoj?
- Šta treba da se desi da bi mali poljoprivrednici i njihove delatnosti održivo povećali učešće u lancima vrednosti?
- Kako pružaoci usluga poslovnog razvoja efikasno deluju na tržištu usluga poslovnog razvoja i šta treba da se poboljša?

POTREBA ZA RAZVOJEM VEŠTINA

Postoje identifikovana važna pitanja koja zahtevaju poboljšanje, kao što je razvoj veština kod malih poljoprivrednika i MSP za:

- a) Omogućavanje tržišnih veza za robu i usluge;
- b) Sticanje unutrašnjeg i premošćujućeg društvenog kapitala, i
- c) Sticanje sposobnosti za stručno poslovno i tehničko usluge poslovnog razvojaavljanje.

Kod razvoja veština mora se uzeti u obzir da su mala preduzeća veoma krhka, posebno u fazi pokretanja. Dakle, postoji potreba za podrškom kroz odgovarajuće finansijske i ne-finansijske usluge. Pružanje različitih vrsta usluga poznatih kao usluge poslovnog razvoja, posebno ne-finansijske usluge, postalo je kritično pitanje za angažovanje, opstanak, produktivnost, konkurentnost i rast malih poljoprivrednika i malih preduzeća. Pružanje usluga poslovnog razvoja zahteva organizovan, sistematičan i kooperativan rad svih učesnika u lancu vrednosti koji je fokusiran i na stvaranje povoljnog poslovnog okruženja.

Kako su poljoprivrednici suočeni sa velikim izazovima u komercijalizovanoj poljoprivredi i potrebna im je podrška, pružanje usluga podrške od strane pružalaca usluga poslovnog razvoja široko je priznato kao važno sredstvo za ruralni razvoj. Međutim, vršenje ovih usluga podrške uglavnom nije na zadovoljavajućem nivou i efikasno. Istovremeno, usluge podrške koje pružaju različiti igrači (usluge koje se finansiraju iz javnih izvora, usluge koje se finansiraju iz projekata i usluge koje se finansiraju iz privatnih izvora) suočavaju se sa raznim izazovima. Usluge koje se finansiraju iz javnih izvora pokazuju ograničenja u pogledu ograničenog opsega i sredstava, zavisnosti od eksterne pomoći i ekonomske neodrživosti.

Jasno je da postoji raskorak između potražnje i ponude usluga za poslovni razvoj u zemljama u razvoju, kod pitanja poput:

- Pristupačnosti;
- Prikladnosti;
- Efikasnosti;
- Nedostataka u razumevanju između klijenata i pružalaca.

SVRHA VODIČA

Vodič ima za cilj da obezbedi kvalitetne informacije i osnov za obrazovanje zainteresovanih strana uključenih u lanac snabdevanja organskim prehrambenim proizvodima. Ovaj vodič je fokusiran na poboljšanje kvaliteta u pružanju usluga za poslovni razvoj i omogućavanje održivosti pružalaca usluga poslovnog razvoja, kao i omogućavanje zajedničkih koristi poljoprivrednika i drugih zainteresovanih strana koje koriste ove usluge. Korišćenje usluga poslovnog razvoja od strane poljoprivrednika treba takođe posmatrati kao mogućnost i priliku za povećanje vrednosti njihovih proizvoda i dobijanje većeg udela u tržišnoj vrednosti ponuđenih proizvoda na tržištu.

Privatni sektor zajedno sa nevladinim organizacijama (NVO) nastoji da preuzme ulogu usluga koje se finansiraju iz javnih izvora. Međutim, pružanje usluga podrške od strane privatnog sektora/civilnih organizacija nije bilo efikasno i rezultiralo je pružanjem usluga ruralnim oblastima koje su u povoljnijem položaju, prisustvom samo u područjima sa razvijenim tržištem i sa razvijenom infrastrukturom. Manji poljoprivrednici i ruralne zajednice koje se nalaze u udaljenim i nerazvijenim područjima su, posebno, bili podržani u nedovoljnom/manjem obimu.

Pri radu na terenu i obukama održanim poljoprivrednicima i pružaocima usluga poslovnog razvoja u Centrima za organsku poljoprivredu u Srbiji, utvrđen je značajan nedostatak organizovanog pristupa i vizije kako ovaj sistem treba efikasno da funkcioniše i da postigne održivost na duži rok. U okruženju gde se ovaj sistem dominantno oslanja na pomoć vlade, razne subvencije i donatorsku pomoć, postoji potreba za značajnim promenama u ponašanju i funkcionisanju u pravcu razvoja tržišta usluga poslovnog razvoja i poslovnim uslugama na komercijalnoj osnovi sa odgovarajućom ulogom privatnog sektora.

Razvoj takvog tržišta takođe podrazumeva i izgradnju kapaciteta pružaoca usluga poslovnog razvoja sa ciljem da predvode i budu aktivni učesnici u lancu snabdevanja prehrambenim proizvodima. Primenjuju se različiti pristupi organizovanju i pružanju usluga podrške, posebno pružanje poslovnih usluga na nivou poljoprivrednih gazdinstava i posebno u ruralnim područjima sa slabim tržištima. Nažalost, došlo se do malo efikasnih postavki i korisnih iskustava/lekcija tokom terenskog rada u prošlosti.

Vodič će takođe doprineti povećanju svesti o potrebi za više održivim tržištem usluga poslovnog razvoja koje se očekuje sa rastom organskog tržišta u Srbiji, o potrebi podizanja kvaliteta usluga poslovnog razvoja i većeg angažovanja pružalaca usluga poslovnog razvoja u lancu organskih proizvoda. Jačanjem uloge pružalaca usluga poslovnog razvoja mora da se ojača kapacitet poljoprivrednika koji se bave organskom proizvodnjom, koji će imati lakši pristup lokalnim i izvoznim tržištima.

Ideja Centra za organsku proizvodnju u Selenči, koji organizuje elektronsku prodaju i distribuciju organskih proizvoda svojih članova, samo je jedna komponenta celog iskustva i sistema koji treba da se razvije na komercijalizovanoj bazi. Održivost pružalaca usluga poslovnog razvoja biće omogućena ukoliko imaju ulogu u finansijskom toku, jer njihovo angažovanje zahteva vreme i stvara troškove, što samim tim mora da se nadoknadi. Neke usluge će zahtevati modifikaciju u rasponu i obimu, veće nivoe saradnje između poljoprivrednika i pomoć posrednika (usluge finansirane iz javnih izvora, usluge finansirane iz privatnih izvora i organizacija civilnog društva), kako bi se poboljšao kvalitet servisa podrške. U svakom slučaju, poljoprivrednici i njihove organizacije moraju prihvatiti da servis podrške treba obezbediti kroz tržišne mehanizme i da će platiti za pružene usluge. Takođe, donatore zanima komercijalno pružanje usluga podrške, sa fokusom na komercijalizaciji gazdinstava i razvoju ruralnih preduzeća kao motora za napredak siromašnih.

Stoga, vodič ima za cilj da podrži poljoprivrednike i pružioce usluga poslovnog razvoja kako bi se obezbedile korisnije i stručnije usluge.

USLUGE POSLOVNOG RAZVOJA

Šta su Usluge poslovnog razvoja? One se obično definišu kao: *"... usluge koje poboljšavaju učinak preduzeća, njegov pristup tržištima, i njegovu sposobnost da se takmiči."* Takođe, usluge poslovnog razvoja su one ne-finansijske usluge i proizvodi koje se nude preduzetnicima u raznim fazama njihovih poslovnih potreba.

Usluge poslovnog razvoja mogu biti obuka, konsultantske usluge, marketing, informacije, razvoj i transfer tehnologije, promocija poslovnog povezivanja, itd. Usluge poslovnog razvoja su koncipirane da servisiraju pojedinačne poslove. Ove usluge su prvenstveno usmerene na transfer veština ili poslovne savete.

Polje usluga poslovne podrške raste uporedo sa procesom razvoja MSP na međunarodnom nivou i postalo je važno, jer usluge:

- mogu da pomognu poljoprivrednicima i njihovim poslovnim organizacijama da efektivnije vode svoje poslove,
- ako se adekvatno sprovedu, mogu da deluju kao pojačivač pristupa finansijama.

Pružene usluge moraju biti efektivne i mogu biti tehničke, upravljačke ili finansijske prirode, nezavisno od vrste pružaoca usluga poslovnog razvoja, formalnog ili neformalnog pružaoca usluga. Međutim, pružene usluge dele nekoliko zajedničkih faktora:

- a) efikasna rešenja za uska grla koja dovode do isključenja malog poljoprivrednika;
- b) poslovnu orijentaciju koja garantuje održivost tokom vremena;
- c) fleksibilnost povezanu sa potrebama klijenata, i
- d) pružaju ih operateri koji su blizu klijenata.

Obim usluga poslovnog razvoja

Usluge za razvoj poslovanja obuhvataju:

- obuku,
- konsultantske i savetodavne usluge,
- marketinšku pomoć,
- informacije,
- razvoj i transfer tehnologije, i
- promociju poslovnog povezivanja.

Ponekad se pravi razlika između "operativnih" i "strateških" poslovnih usluga.

Operativne usluge su one koje su potrebne za svakodnevno poslovanje, kao što su:

- informacije i komunikacija;
- upravljanje računima i poreskom evidencijom,
- usklađenost sa zakonom o radu i drugim propisima.

Tržište za operativne usluge funkcioniše jer često postoji izražena potražnja i spremnost da se za ove usluge plati.

Strateške usluge koriste preduzeća da bi se bavila srednjoročnim i dugoročnim problemima u cilju poboljšanja:

- učinka preduzeća;
- njegovog pristupa tržištima,
- njegove sposobnosti da se takmiči.

Na primer, strateške usluge mogu pomoći preduzeću da identifikuje i usluži tržišta, dizajnira proizvode, uspostavi objekte i nađe finansije. U svakom slučaju, razlika između operativnih i strateških usluga varira u zavisnosti od vremena i okolnosti. Na primer, komunikacione usluge mogu jednostavno olakšati normalno poslovanje za veća preduzeća, ali za male poljoprivrednike i njihova MSP ove usluge mogu biti presudni pokretač strateškog delovanja na srednji i duži rok.

Nažalost, iako u većini zemalja postoje tržišta za strateške usluge u nekom obliku, njihov razvoj je uglavnom fokusiran na intervencije donatora i zavisi od okolnosti koje uglavnom nisu razvijene.

Integracija finansijskih i ne-finansijskih usluga

Finansijske usluge su od ključnog značaja za poljoprivrednike da pristupe i održe učešće na dinamičnim tržištima. Na primer, vodeći kupci kao supermarketi i prerađivači imaju tendenciju da plate tek nakon određenog perioda (često 45 dana ili više), tako da postoje potrebe za mehanizmom koji će vratiti likvidnost u lanac snabdevanja. Pored obrtnog kapitala, finansijske usluge u kojima komercijalni odnos, a ne kolateralne imovine garantuju kredit, mogu da se urede kao 3-smerni sporazumi između kupca, proizvođača i finansijske institucije.

Problem je takođe stepen integracije između dostupnosti finansijske i nefinansijske podrške. Vrlo često su ove usluge i funkcija odvojeni i teku paralelno. Iako pružaoci usluga poslovnog razvoja imaju veoma dobru politiku savetovanja poljoprivrednika i preduzetnika o njihovim potrebama i mogućnosti prilagođavanja proizvodnje i marketinga, još uvek predstavlja izazov da usluge pružene kao ne-finansijska podrška donesu korist za poljoprivrednike i njihove organizacije u pogledu oslobađanja kapitala i omogućavanja finansijskih usluga.

Nedostatak integrisanog pristupa u pružanju usluga doveo je do:

- Manje dosledne strategije stvaranja povoljnog okruženja za male poljoprivrednike i njihove poslove;
- Nedostupnosti odgovarajuće ne-finansijske podrške koja bi ponudila alternativne izvore upravljanja rizicima finansijskim institucijama, kao uslov koji se mora ispuniti pre odobrenja kredita;
- Razvoja ne-finansijske podrške bez uzimanja u obzir potreba za prenosom veština pružalaca finansijskih sredstava;
- Fizičke udaljenosti između organizacija za podršku poslovanju i izvora finansiranja.

PRUŽAOCI USLUGA POSLOVNOG RAZVOJA

Pružaoци usluga poslovnog razvoja svoje usluge obezbeđuju direktno različitim vrstama korisnika, između ostalih i MSP i poljoprivrednim domaćinstvima. Oni mogu biti profitne firme (npr konsultantske kuće, advokati, knjigovođe, itd) i pojedinci, kao i neprofitne vladine agencije, nevladine organizacije, nacionalna i pod-nacionalna, stručna udruženja, itd.

Može se primeniti niz modaliteta za pružanje usluga u cilju dosezanja do poljoprivrednika i da im se pruži podrška u stvaranju održivih ruralnih preduzeća. Pružaoци usluga poslovnog razvoja mogu se svrstati u četiri glavne kategorije:

- I. pružaoци iz javnog sektora;
- II. pružaoци iz privatnog sektora;
- III. pružaoци iz NVO, i
- IV. zadruge / organizacije na bazi članstva.

Stručnjaci za poslovnu podršku se ocenjuju na osnovu:

- svog iskustva;
- angažovanih stručnjaka i vrsta njihove specijalizacije.

Vrste usluga generalno uključuju poslovne savetnike, konsultante, mentore, programe obuke i inkubator modele kroz niz institucionalnih tipova koji rade na pružanju poslovnih usluga u ruralnim područjima. Svaki institucionalni pružalac ima svoje karakteristične osobine i obrazloženje za pružanje usluga. Ovaj multi-institucionalni mehanizam izvršenja često dovodi u pitanje najprikladnije organizacije za pružanje usluga.

I Pružaoци iz javnog sektora

Prema iskustvu i literaturi, pružaoци iz javnog sektora su najmanje uspešni direktni pružaoци poslovnih usluga. Oni često pate od nedostatka vizije i reaguju na mandat nametnut spolja, umesto da imaju osećaj misije koji generiše internu i eksternu posvećenost. Oni se takmiče sa lokalnim pružaoциma poslovnih usluga. U mnogim programima, pružaoци u javnom sektoru imaju aktivnu ulogu kao posrednici u kreiranju veza između izvoznika i ruralnih preduzeća.

Velika je zamerka što tradicionalna podrška kroz javne službe nije postigla svoje ciljeve:

- produktivnost poljoprivrednika i preduzeća;
- njihovu konkurentnost;
- otvaranje novih radnih mesta;
- ublažavanje siromaštva, i
- socijalnu pokretljivost;
- slabo praćenje i evaluaciju pruženih usluga.

U većini slučajeva u kojima Vlada ima ulogu posrednika, komponenta subvencija je obično visoka.

Taj pristup se često opravdava na osnovu rada sa ugroženim ljudima u udaljenim područjima, ili da se ispune širi ciljevi nacionalne politike.

II Pružaoci iz privatnog sektora

U stvarnosti, privatni sektor je dominantan direktni pružalac poslovnih usluga. U nekim slučajevima, usluge razvoja poslovanja pružaju se uz finansijsku podršku donatora. Uspešna podrška privatnom poslovanju treba da uživa podršku vlade, uz izbegavanje njenog uplitanja. Motiv profita i preduzetnička priroda privatnih pružalaca osiguravaju održivost i potencijal za rast.

Nažalost, pružaoci usluga poslovnog razvoja često se koncentrišu na služenje potrebama većih poljoprivrednika, bogatih resursima, i isključuju druge, zbog svog interesovanja za ostvarivanjem profita. Takođe je česta praksa da privatni pružaoci uglavnom rade u regionima gde su već dobro razvijena tržišta. Osim toga, treba priznati da tržište za privatne pružaoce usluga može biti veoma ograničeno u nekim ruralnim oblastima, a da poslovne usluge često ne stignu do ugroženijih poljoprivrednika.

Izazov je promovisati učešće privatnog sektora i u isto vreme omogućavati da dođe do razvoja u udaljenijim ruralnim područjima.

III Pružaoci iz NVO

Dvostruki strahovi od neuspeha tržišta i neefikasnosti vlade su pomogli da katalizuju pojavu NVO u razvojnoj areni. Pružanje poslovnih usluga od strane NVO je postao jedan od dominantnih načina pružanja usluga. Ovaj model su prihvatili kako donatori tako i vlade. Danas, NVO igraju ulogu pružanja poslovnih usluga za promovisanje proizvodnje useva i izvoza.

NVO uključene u pružanje usluga mogu da pokažu mnogo veći nivo uspeha od javnog sektora zbog svog decentralizovanog poslovanja i komercijalnih izgleda. One često kombinuju poslovnu organizacionu kulturu sa konkretnom agendom socijalne zaštite. Njihovo prisustvo je izuzetno korisno u dopiranju do velikog broja poljoprivrednika sa jeftinim i efektivnim uslugama. Istovremeno, postoje poslovne usluge koje nisu dovoljno unosne da bi privukle private pružaoce, i tada te usluge mogu efikasno pružiti NVO u slučaju da raspolažu dovoljnim sredstvima.

Međutim, postoje ozbiljni nedostaci u vezi sa isporukom poslovnih usluga od strane NVO, kao što su:

- Zavisnost od donatorskih sredstava za njihovo poslovanje i, uprkos tvrdnjama o održivosti, one često nisu u mogućnosti da nastave pružanje poslovnih usluga nakon povlačenja donatora.
- Direktno sprovođenje od strane NVO takođe sputava rast komercijalnih pružalaca i ograničava širenje pružanja usluga.

IV Zadrugе / organizacije na bazi članstva

U mnogim slučajevima, bolje šeme usluga su organizovane kroz udruženja sa članstvom. Ove organizacije su u prednosti jer su blizu malih poljoprivrednika, i tako bolje zastupaju njihove interese dok efektivno pružaju poslovne usluge. Poljoprivrednici se organizuju na taj način kako bi povećali proizvodnju i pristup tržištu. Poboljšan protok informacija za poljoprivrednike dovodi do veće kontrole nad njihovim proizvodima i odlukama o prodaji. Oni treba da razviju jaku održivu bazu podrške za ostvarivanje većih prihoda i poslovnog upravljanja. Organizacije na bazi članstva treba efektivno da rade da olakšaju pristup savetodavnim službama, donatorskoj pomoći, tehničkoj podršci, finansijskim uslugama, itd, za dobrobit članova.

Međutim, model organizacija na bazi članstva je često daleko od savršenog. Njima može nedostajati jasna vizija u vezi svoje uloge i/ili dominirati interesi većih poljoprivrednika. Usluge poslovnog razvoja upravljački i tehnički kapaciteti ovih organizacija mogu često biti slabi, kao i sa niskim nivoom odgovornosti ili sa stalnim sukobima među članovima. Nedostatak stručnog kadra i veština su dodatna ograničenja. Finansijska osnova organizacija može biti krhka ako članovi ne plaćaju svoje obaveze, a nema drugih finansijskih sredstva na raspolaganju.

Generalno za sve vrste pružalaca, lokalni pružaoci usluga su u boljoj poziciji da podrže lokalne inicijative i lakše im je da identifikuju i bave se zajedničkim potrebama lokalnih poljoprivrednika, da se fokusiraju na ciljeve i bolje upravljaju pružanjem usluga. Ovi će faktori takođe verovatnije da poboljšaju održivost.

RAZVOJ TRŽIŠTA USLUGA POSLOVNOG RAZVOJA I JAČANJE KAPACITETA USLUGA

Procena USLUGE POSLOVNOG RAZVOJA

Da bi se tržište usluge poslovnog razvoja razvilo, neophodno je da se izvrši procena postojećeg tržišta i da se identifikuju:

- 1) Slabosti i mogućnosti;
- 2) Razlozi nedostatka tražnje ili ponude usluga;
- 3) Obim poremećaja na tržištu.

Kako mi ovde razmatramo razvoj tržišta usluga poslovnog razvoja naročito sa stanovišta kako pomoći malim poljoprivrednicima i njihovim organizacijama, moramo se posebno fokusirati na identifikovanje:

- Znanja poljoprivrednika o poslovnim podrškama;
- Korišćenja usluga za poslovni razvoj;
- Iskustava poljoprivrednika sa uslugama poslovnog razvoja;
- Prioriteta u pružanju usluga poslovnog razvoja;

Identifikacija navedenih pitanja može pomoći u identifikaciji:

- Lokalnih mehanizama za pružanje usluga;
- Načina i uslova plaćanja;
- Strategija i instrumenata intervencija;
- Lokalnih institucija i mreža za dalji razvoj;
- Osnovne odrednice za merenje napretka u razvoju tržišta.

Procene tržišta usluga poslovnog razvoja zavise od obima i toga ko je korisnik:

- Donatori i posrednici kod usluga poslovnog razvoja koji vrše početne tržišne procene mogu izabrati širok opseg koji će im omogućiti da ispituju fazu razvoja tržišta usluga poslovnog razvoja, identifikuju postojeće ili potencijalne pružaoce usluga poslovnog razvoja sa kojima će raditi, i mere napredak u širenju potražnje i ponude usluga i asortimana dostupnih proizvoda.
- Za pojedine pružaoce usluga poslovnog razvoja analiza tržišta će verovatno biti veoma uskog okvira, sa fokusom na određene usluge koje se pružaju, karakteristike ciljnog tržišta, i postojeće ili potencijalne konkurente.

Međutim, u oba slučaja, relevantno “tržište usluga poslovnog razvoja” se mora definisati u skladu sa specifičnom vrstom usluge, ciljne klijentele i prostornog rasporeda.

Razne procene su pružale opšte rezultate koji su identifikovani kao prepreka za dalji razvoj tržišta usluga poslovnog razvoja i koji su takođe obezbedili uputstva kako da se poboljša tržište i ojača kapacitet pružaoca usluga poslovnog razvoja.

Ograničenja pružalaca USLUGE POSLOVNOG RAZVOJA

Slaba tržišta za usluge podrške su karakteristika udaljenih ruralnih područja i uopšte postoji slabo poznavanje tržišta za ruralno pružanje usluga, njegova ograničenja ili njegov potencijal. Pritisci i ograničenja u kapacitetu i veštine pružalaca poslovnih usluga mogu se grupisati u:

- Nemogućnost pružalaca usluga poslovnog razvoja da identifikuju, koncipiraju, razviju i upakuju grupu konsultantskih usluga koje su dobro prilagođene zahtevima klijenata;
- Nerealne procene troškova konsultantskih usluga koje nude pružaoci klijentima;
- Ograničena organizaciona i rukovodeća sposobnost da se obezbede efektivne usluge podrške;
- Ograničeno poverenje klijenata u nadležnosti, veštine, verodostojnost i pouzdanost pružalaca usluga poslovnog razvoja;
- Ograničeno znanje pružalaca usluga kako tržište usluga funkcioniše i kako da dođu do njih;
- Nedostatak znanja o različitosti tržišta;
- Nedostatak sposobnosti da se uspostave formalni odnosi sa klijentima;
- Ograničen raspon usluga koje su dostupne i nude se klijentima da bi ispunile zahteve tržišta;
- Ograničena ekspertiza u širenju spektra usluga u ponudi;
- Nizak kvalitet usluga koje se nude;
- Ograničeno obezbeđivanje dugoročne finansijske održivosti;

Jačanje kapaciteta pružalaca usluga poslovnog razvoja

Imajući u vidu gore identifikovane praznine, dalji razvoj usluga poslovnog razvoja je razmotren kroz oslanjanje na aktere iz privatnog sektora, da obezbede raznolik spektar usluga za postizanje ekonomskih i socijalnih ciljeva. Istovremeno, pokrenuto je pitanje koliko pružaoci usluga poslovnog razvoja mogu biti finansijski samoodrživi, ili čak profitabilni.

Pri razvoju usluga poslovnog razvoja i poboljšanju njihovog učinka mora se uzeti u obzir:

- posvećenost principima tržišne ekonomije;
- država ima ulogu u obezbeđenju povoljnog okruženja, u ispravljanju ili kompenzovanju za tržišne poremećaje, i u pružanju javnih dobara;
- država ne može biti uključena u direktno snabdevanje tržišta privatnom robom;
- većina usluga poslovnog razvoja su privatna dobra i na taj način su slična po prirodi bilo kojoj drugoj usluzi, tako da se moraju primeniti tržišna pravila;
- usluge poslovnog razvoja se pružaju na komercijalnoj osnovi, čak i za segment najnižeg prihoda malih poljoprivrednika i sektora malih i srednjih preduzeća.

Stoga je potrebna obuka i tehnička pomoć za jačanje kapaciteta pružalaca usluga za:

- i) analizu potražnje za uslugama;
- ii) koncipiranje odgovarajućih paketa na bazi usluga;
- iii) pripremu programa obuke koji će biti korisna pomoć u pružanju efektivnih usluga.

Mora se uzeti u obzir nivo stručnosti i iskustva ljudi koji rade na ponudi ovih usluga. To uključuje razmišljanja u pogledu:

- Koliko vremena servis oduzima od radnog dana ili od vremena za upravljanje kućom?
- Da li su na raspolaganju usluge za izgradnju poverenja/podučavanje za poljoprivrednike?
- Jasnog razumevanja poslovnih finansija i finansijskih usluga - koji proizvodi i usluge su

dostupni, kako se pristupa fondovima, kako da se pripreme za pristupanje finansijskim organizacijama i kakva je struktura cena.

- Poslovni razvoj treba da bude prepoznat kao izvor upravljanja rizicima od strane banaka, posebno za tržišne segmente kojima nedostaje tradicionalna sigurnost ili istorija privrednog poslovanja.

Uspešan razvoj poslovnih usluga zavisi od pažljive procene proizvodnih sistema i uslova snabdevanja, jer oni određuju obim tražnje za uslugama. Istovremeno, tržište za poslovne usluge se stalno menja. Novi pružaoci usluga se pojavljuju i nestaju, a menjaju ih drugi.

Stoga, pomoć pružaju različiti donatori, vladini i drugi spoljni programi usmereni na izgradnju kapaciteta pružalaca usluga poslovnog razvoja. Međutim, ova pomoć ne sme dovesti do njihove povećane zavisnosti od spoljne pomoći što onemogućava održivost i inicijative u NVO i organizacijama na bazi članstva, jer su samopomoć i zavisnost prirodne suprotnosti.

Ovo su razumeli donatori i nacionalne vlade, koji pokreću razne akcije procene učinka pružalaca usluga poslovnog razvoja i usluga, i pokušavaju da razviju efektivniju strategiju za usluge poslovnog razvoja kao instrument razvoja privatnog sektora.

METODOLOGIJA RAZVOJA USLUGA POSLOVNOG RAZVOJA

Danas postoji opšta saglasnost da model isporuke usluga poslovnog razvoja mora da prati principe koji leže u osnovi pristupa razvoju tržišta. Ovo je u skladu sa novom ulogom poljoprivrednika kao menadžera i preduzetnika u ruralnom okruženju.

Imajući u vidu da je poljoprivreda biznis i da biznis mora da plati za pružanje usluga, ova situacija izaziva i promene od pružanja usluga u javnom sektoru prema pružanju usluga u privatnom sektoru. U tom pravcu su pomereni i programi podrške donatora u cilju stvaranja, održivosti i rasta MSP u sektoru usluga poslovnog razvoja.

Efektivnost pružalaca usluga poslovnog razvoja može se postići samo kada su usluge koje se pružaju u kombinaciji sa uslugama podrške za sticanje znanja i veština, omogućavajući pristup tržištu i marketing informacijama, infrastrukturnim i mikrofinansijskim uslugama. Platforma usluga poslovnog razvoja podržava razvoj ruralnih preduzeća. Naglasak je stavljen na razvoj socijalnog i humanog kapitala poljoprivrednika, poboljšanje profitabilnosti preduzeća i stvaranje povoljnog okruženja. Stoga su razvojne aktivnosti usmerene na:

- promovisanje razvoja tehničkog, upravljačkog i komercijalnog znanja među malim poljoprivrednicima/preduzetnicima;
- srazmerno povećanje aktivnosti koje donose prihod “onima koji opstaju” u cilju uspostavljanja procesa mikro-kapitalizacije i re-investicije;
- stvaranje povoljnog ambijenta za razvoj MSP.

Cilj je bio da se stvori veza između potražnje i ponude u vezi sa poslovnim uslugama u nastojanju da se obezbedi dugoročna održivost. Usluge podrške, direktno predviđene ovim pristupom, od opšteg interesa su za poljoprivrednike i lokalne preduzetnike na različitim nivoima njihovih preduzeća. Tehnička pomoć i obuka su predviđeni za:

- Formulaciju biznis planova;
- Implementaciju biznis planova, tokom početne faze i faze konsolidacije novih preduzeća. Aktivnosti su usmerene na identifikaciju objekata za period posle berbe, preradu, pakovanje i skladištenje, kao i prodajnih mesta.

Šema za usluge poslovnog razvoja ima za cilj promociju svih usluga koje doprinose i olakšavaju uštedu na troškovima proizvodnje i stvaranje dodatne vrednosti za primarnu proizvodnju. Usluge će biti obezbeđene na komercijalnoj osnovi za podršku razvoju poljoprivrednih preduzeća.

POSLOVNI MODELI PRUŽANJA USLUGA

Iako donatori uključeni u razvoj poljoprivrednih preduzeća još uvek u velikoj meri pružaju usluge direktno poljoprivrednicima, model usluga poslovnog razvoja predlaže upotrebu organizacija za servis podrške ili poslovne posrednike za pružanje usluga poljoprivrednicima u procesu razvoja poljoprivrednih preduzeća. Cilj takvog modela je unapređenje efikasnosti, efektivnosti i održivosti pružalaca usluga.

U praksi se mogu sresti sledeći pristupi usluga poslovnog razvoja:

- i) Model “**Isporučka usluga**” je klasičan pristup. Pružaoci usluga poslovnog razvoja utvrđuju potrebe poljoprivrednika i pružaju usluge direktno klijentima besplatno ili po subven-

cionisanim stopama. Model ima za cilj da stvori jezgro efektivnih pružalaca usluga uz spoljne investicije koje treba izvršiti. Malo se vodi računa o tržišnom fokusu, a kultura preduzetništva prilično izostaje. Model nije uspeo zbog nedostatka zainteresovanosti za održivost pružanja usluga jer je to kratkoročna intervencija koja retko zadovolji potrebe klijenata.

- ii) Model **“Orijentacija na pružaoca”** koji karakteriše orijentacija ka snabdevanju često ima podršku donatora. Donatori obezbeđuju sredstva za jačanje dobavljačevih usluga, koji mogu biti NVO ili čak privatne kompanije. Pružaoci zauzvrat snabdevanju poljoprivrednike “potrebnim” ili “željenim” uslugama. Identifikovane usluge su uglavnom “u oku dobavljača”. Loša strana je što pružaoci usluga postaju zavisni od subvencija i pružene usluge ne ispunjavaju zahteve poljoprivrednika. Stoga su usluge neodržive i sprečavaju razvoj komercijalnih usluga. Ovaj model ima i nedostatak povratne informacije od pružalaca usluga i poljoprivrednika, jer su usluge besplatne ili se nude sa subvencijama.

Implementacija prethodnih modela rezultira neposredovanjem odgovora za pružanje usluga stvarnim potrebama poljoprivrednika, ograničenjima za obezbeđivanje kvaliteta usluga i problemima održivosti.

- iii) Model **“Razvoj tržišta”** ima cilj u stvaranju, razvoju i stalnoj evoluciji tržišta za pružanje usluga koje dobro funkcioniše. Model naglašava značaj komercijalnih transakcija između dobavljača i potrošača, sa naglaskom na intervencijama na strani potražnje da bi se stimulisao razvoj tržišta.

U ovom pristupu jezgro pružanja usluga poslovnog razvoja su tržišta i odnos sa poljoprivrednicima (shvaćenim kao ruralni preduzetnici) u kojem se smatra da su poljoprivrednici kupci koji su spremni da plate za usluge koje su im potrebne.

Tržišta za usluge sa raznim dobavljačima imaju veće šanse da ponude širi spektar usluga koje zahteva ruralno stanovništvo. Štaviše, konkurencija deluje kao pokretačka snaga za razvoj novih inovacija od strane farmera i prilagođavanje lokalnim uslovima.

Pristup tržištu je zasnovan na principima tržišne ekonomije, postojeće potražnje za usluge poslovnog razvoja usluge koje se mogu davati na komercijalnoj osnovi čak i za siromašne poljoprivrednike koji poseduju minimalna sredstava potrebna da započnu mali poljoprivredni biznis.

Cilj razvoja tržišta poslovnih usluga je razvijanje održivih tržišta, a ne organizacija. Pažnja je usmerena na održivost potražnje i ponude i na razvoj konkurentnog tržišta.

POSLOVNI RAZVOJ ZA POLJOPRIVREDNIKE I RURALNE PREDUZETNIKE

Poljoprivrednici pri dobijanju usluga poslovnog razvoja moraju biti fokusirani na isticanje aspekata kao što su izgradnja poverenja, vladanje poslovnom strategijom i poslovanjem, kao i na razvoj zajednice. Oni moraju da se oslanjaju na privatne pružaoce, ali i da imaju na umu da koriste pogodnosti finansijske i nenovčane podrške lokalnih i nacionalnih vlasti.

Pružaoци usluga za poslovni razvoj moraju da poboljšaju poslovne i preduzetničke veštine poljoprivrednika u njihovim naporima da:

- Imaju inovativne inicijative;
- Kreativno razmišljaju;
- Budu uspešni preduzetnici;
- Budu uvereni u svoju komunikaciju;

- Budu uspešni u prodaji svojih biznis planova finansijskim institucijama.

Stoga je u ruralnim područjima potrebno više poslovnih obuka i razvojnih objekata. Postoje pozitivna iskustva sa obukama za poljoprivrednike i preduzetnike, kada obuka kulminira donošenjem odluke o biznis planu, uz podršku finansijske institucije. Učesnici su mogli da traže poslovne kredite od banke na osnovu svoje obuke o usluga poslovnog razvoja i jasnih, fokusiranih, biznis planova.

Nažalost, ruralna područja u zemljama u razvoju nemaju dovoljno resursa ni servisa. Pružanje usluga poslovnog razvoja kao usluga podrške je veoma izazovno u ruralnim oblastima, što je posledica:

- Posebne prirode potreba za razvojem poljoprivrednih preduzeća koje treba razumeti i razlikovati od većih, više kapitalno intenzivnih i urbano smeštenih poslovnih poduhvata. Okruženje u kojem poljoprivreda funkcioniše veoma zavisi od:
 - gustine naseljenosti;
 - stepena urbanizacije;
 - razvoja infrastrukture, i potom;
 - pristupa tržištima.
- Poljoprivredni posao je rizičniji od onih u okviru tradicionalnog urbanog okruženja. Poljoprivreda je izuzetno izložena hirovima vremena, tržišta i promenljivih politika vlade. To utiče na spremnost i sposobnosti poljoprivrednika da plate za usluge jer rizici proizvodnog neuspeha i/ili fluktuacija cena direktno utiču na dobavljače usluga koji rade u ruralnim područjima. Tržište je održivo kada se potražnja za uslugama nastavlja i postoji odgovarajuća ponuda po prihvatljivoj ceni i prihvatljivog kvaliteta.
- Pružaoci usluga poslovnog razvoja imaju veće troškove transakcija kao rezultat udaljenosti ruralnih područja, potrebe da se prelaze velike razdaljine da se dopre do raštrkanih poljoprivrednika u okruženju koje odlikuje slabo razvijeni ruralni saobraćaj i komunikaciona infrastruktura. Ova situacija povećava troškove usluga koje se pružaju poljoprivrednicima.
- Ostali problemi odnose se na nemogućnost ili nevoljnost plaćanja za pružene usluge.
- Udaljenost ruralnih područja utiče na pristupačnost kvalifikovane radne snage, tržišta, dobavljača, informacija, tehničkih saveta i izvora finansiranja. Udaljenost takođe dovodi do ruralno-urbane migracije što lišava ruralne oblasti sposobnih mladih ljudi, dodatno smanjujući kupovnu moć ruralnih zajednica.

Svi ovi faktori čine pružanje usluga u ruralnim područjima i od strane malih poljoprivrednika relativno zapostavljenom oblasti.

Iz iskustava pružalaca usluga poslovnog razvoja koji rade sa malim poljoprivrednicima i preduzetnicima, suočavaju se s sledećim preprekama, posebno sa start-up biznisima u ruralnim sredinama u zemljama u razvoju:

- Loš kvalitet i održivost poslovnih ideja;
- Nemogućnost da se napiše biznis plan;
- Ljudi ne znaju kako da proizvod bude različit ili da identifikuju tržišta;
- Poljoprivrednici nisu dovoljno avanturistički raspoloženi, nevoljni su da opredele resurse i da preuzmu rizik;
- Nespremnost da opredele resurse ili sopstvenu imovinu;
- Banke slabo poznaju poljoprivrednika i biznis;
- Poljoprivrednici koji žive u ruralnim područjima su u teškoj situaciji da ponude prihvatljivo obezbeđenje za banke i mikrofinansijske institucije;

- Žene poljoprivrednici su manje angažovani kao poslovni partneri, a poljoprivredno-poslovni ambijent izgleda kao “muški svet”;

Stoga, postoje neke preporuke za efikasniji poslovni razvoj poljoprivrednika i preduzetnika:

- Poboljšanje poslovnog okruženja i pristupa resursima za pokretnije poslovanja;
- Država da smanji opterećenje pri regulisanju poslovnog okruženja;
- Može se uspostaviti namenski fond da se bavi nedostatkom ograničenja kod obezbeđenja kako bi se unapredio pristup kreditima od finansijskih institucija;
- Pružaoci usluga poslovnog razvoja moraju imati odgovarajuće veštine i iskustvo za pružanje odgovarajuće poslovne podrške;
- Bolje praćenje i procena vrednosti ishoda od strane pružalaca poslovne podrške;
- Priče o uspehu poljoprivrednika moraju biti objavljene, kako bi pozitivni ishodi inspirisali druge poljoprivrednike i početnike u poslu;
- Poljoprivrednici treba da uče jedni od drugih formiranjem malih grupa za podršku jedni drugima;
- Potrebo je više objekata za poslovnu obuku i razvoj u ruralnim područjima.

PORTFOLIO USLUGA POSLOVNOG RAZVOJA

PREGLED

Organizacije za pružanje usluga pokazuju veliko variranje u pogledu asortimana usluga koje pružaju. Najčešće poslovne usluge iskazane u studijama slučaja uključuju obuku, konsultantske usluge, marketing, savete za poslovni menadžment i razvoj tehnologije. Centralna uloga, pored pružanja usluga, je zastupanje i političko lobiranje.

Opseg usluga stvarno potrebnih poljoprivrednicima može biti veoma različit od onih koje se tradicionalno pružaju putem usluga poslovnog razvoja. Koja vrsta usluga će biti obezbeđena zavisi od vrste poljoprivrednog gazdinstva. Pružaoci usluga poslovnog razvoja mogu se postaviti na dve krajnje tačke kontinuma, od nižih do viših nivoa specijalizacije. Multisektoralne organizacije za razvoj pružaju širi spektar pomoći koja bi mogla uključivati razvoj zajednice, poljoprivredu, socijalna pitanja, finansijske i ne-finansijske proizvodne usluge. U svakom slučaju, pružaoci usluga poslovnog razvoja moraju da nastoje da u svojim ponudama imaju odgovarajući paket usluga kako bi bili konkurentniji na tržištu. Diverzifikacija njihovih izvora i usluga pomaže im da dostignu viši nivo finansijske održivosti. Razvoj paketa usluga pomaže pružaocima da nude inovativne isplative proizvode na tržištu. Njihov razvoj treba da se zasniva na izvršenim istraživanjima tržišta koja će utvrditi potrebe za uslugama u oblasti obuke, podrškom preduzetništvu i uspostavljanjem poslovne saradnje.

Najčešće, ali ne isključive, usluge su sledeće:

RAZVOJ TEHNOLOGIJE

Usluge koje sadrže razvoj i transfer tehnologije su okrenute ka pružanju relevantnih, korisnih tehnologija za dobrobit poljoprivrednika i krajnjih potrošača.

Razvoj tehnologija mogu sprovoditi spoljni stručnjaci koji će naglasiti važnost stručne tehničke ekspertize, unaprediti jake marketinške sposobnosti i razvoj sistema da bi se obezbedilo maksimalno korišćenje tehnologije.

U nekim slučajevima, usluge poslovnog razvoja mogu da podrže uključivanje i izgradnju kapaciteta poljoprivrednika u razvoj tehnologija. U ovom pristupu, naponi pružalaca usluga poslovnog razvoja su usmereni na:

- unapređenje sposobnosti poljoprivrednika da uče iz neposrednog okruženja;
- obezbeđivanje pristupa informacijama o tehnološkom razvoju i dizajnu proizvoda.

Celokupan zamajac je ka dodatnom i održivom razvoju kapaciteta poljoprivrednika.

INFORMACIJE

Informacija je jedna od usluga koju najviše traže poljoprivrednici i ruralni preduzetnici. Informacione usluge obuhvataju tehnologiju proizvodnje, tržišne informacije i informacije o tržišnim vezama. One pružaju različite informacije, uključujući izbor prodajnih mesta i potencijalnih poslovnih partnera.

Tehničke informacije, plus informacije o štetočinama, bolestima i vremenskim uslovima, potrebne su da se obezbedila blagovremena proizvodnja željene količine i kvaliteta poljoprivrednih proizvoda.

Drugi oblici razmene informacija na nivou poljoprivredne zajednice obuhvataju studijska putovanja, osnivanje foruma za razmenu dijaloga i razvoj informacionih tokova između poljoprivrednika.

VETERINARSKE USLUGE

Finansijska izvodljivost i dugoročni uspeh u obavljanju komercijalnih usluga za stočarsku proizvodnju zavisi ne samo od prirode usluga, već i od:

- i) prirode stočarskog sistema (npr. goveda u odnosu na malu stoku);
- ii) veličine stada;
- iii) vrednosti životinja u ekonomskom i socijalnom smislu njenom vlasniku;
- iv) koncentracije proizvođača u određenoj oblasti, i
- v) pristupa pružalaca usluga.

Krajnji cilj je da ruralne zajednice postanu sposobne da osnovne veterinarske prakse preduzimaju same. Dostupnost veterinarskih usluga je veoma cenjena među članovima zajednice, jer im koristi kroz pružanje zdravstvenih usluga životinjama i povećanje znanja i veština vezanih za bolesti i lečenje stoke. Subvencionisana tehnička pomoć ima značajnu ulogu u stvaranju potražnje za veterinarskim uslugama u ruralnim područjima i na kraju spremnosti da plate za pružene usluge.

USLUGE PUTEM KOMERCIJALNOG POVEZIVANJA

Ugovorena poljoprivredna proizvodnja je još jedna vrsta mogućeg pružanja usluga, gde u ovom slučaju usluge pruža kupac. Ovde se utvrdi saradnja između proizvođača i velikih komercijalnih preduzeća. Ovo je čest slučaj kada je u pitanju obezbeđivanje poljoprivrednih proizvoda kao sirovine za poljoprivredne prerađivače, ali i za kvarljive proizvode za supermarkete i maloprodajne lance.

Da bi ispunili zahteve kvaliteta od strane tržišta i da zadovolje specifične potrebe komercijalnih kupaca, dogovoreno je da poljoprivrednici od kupaca primaju savete i stiču znanja i veštine o proizvodnoj tehnologiji. U ovom slučaju ulogu pružaoca usluga poslovnog razvoja igra kupac.

Pružanje usluga je usko povezano sa karakteristikama poljoprivrednih proizvoda. Obično saradnju i povezivanje u agrobiznisu kroz ugovorenu poljoprivrednu proizvodnju iniciraju

privatne komercijalne organizacije, koje pružaju širok spektar komercijalnih usluga poljoprivrednicima u vidu ulaznih materijala, tehnologije i finansija.

Naime, kupci mogu da obezbede:

- Pružanje proizvodnih usluga. To znači omogućavanje pristupa širokom spektru menadžerskih, tehničkih i savetodavnih usluga. Pružanje besplatne obuke i davanje saveta treba pre svega da obezbedi da se prate pravilne ratarske prakse u cilju postizanja projektovanih prinosa i potrebnog kvaliteta.
- Pristup kreditima. Ugovorena poljoprivredna proizvodnja obično omogućava poljoprivrednicima pristup nekom obliku kredita za finansiranje proizvodnih inputa. U većini slučajeva kupci su ti koji daju kredit preko svojih menadžera. Međutim, aranžmani se mogu sklopiti i sa komercijalnim bankama ili vladinim agencijama gde poljoprivrednici mogu da koriste ugovor kao obezbeđenje za dobijanje kredita.
- Uvođenje nove odgovarajuće tehnologije, omogućavanje prenosa novih veština poljoprivrednicima. Nove tehnike su često potrebne da unaprede poljoprivredne proizvode za tržišta koja zahtevaju visok kvalitet i standarde bezbednosti hrane. Nove tehnike proizvodnje su često neophodne za povećanje produktivnosti, kao i da obezbede da roba ispunjava zahteve tržišta.

SAVETODAVNE USLUGE

Obuka za upravljanje i savetodavne usluge su najčešći oblik poslovnih usluga. Razvoj poljoprivrednih preduzeća zahteva stručne i iskusne savetodavce obučene za poslovni menadžment. Rezultati današnje saradnje pokazuju da postoji jaz između savetodavaca i tržišno orijentisanih poljoprivrednika u udaljenim ruralnim područjima i da su savetodavne usluge orijentisane na proizvodne tehnologije, a sa neadekvatnom pažnjom ka tržišnoj poljoprivredi. Ovo je rezultiralo uslugama fokusiranim uglavnom na tehnička pitanja što je uglavnom neprikladno i komercijalno neefikasno.

Efektivne šeme poslovnog upravljanja zahtevaju savetovanje, obuku, mentorstvo i pažljivo praćenje. Uloga savetodavaca treba da bude da pomognu preduzetnički orijentisanim poljoprivrednicima da identifikuju svoje probleme, mogućnosti i resurse, definišu opcije i izaberu pravac delovanja.

Inovativniji način je razvoj savetodavnih kapaciteta u okviru postojećih organizacija baziranih na članstvu (zadruga, poljoprivredna udruženja, grupacije proizvođača), ili alternativno osnivanje organizacije poljoprivrednika koji daju savete za upravljanje. Uz to, savetodavna strategija je usmerena na izgradnju kapaciteta za članove grupacije, gde se članovima naplaćuju pružene usluge.

OBUKA

Osnovna pismenost je bitan preduslov za poboljšanje veština poslovnog upravljanja. Pored toga, kako poljoprivrednici takođe pate od nedostatka funkcionalnih sposobnosti (osnovno znanje o finansijama i marketingu), neophodno je osposobiti ih za poslovanje sa finansijskim institucijama, državnim službenicima i drugim komercijalnim organizacijama. To znači da treba pružiti obuku iz tehnika proizvodnje useva i stoke, marketinga i menadžmenta, ali i iz post-proizvodne prakse, knjigovodstva, poljoprivrednih finansija i razvoja proizvoda.

Evo nekih uobičajenih grešaka koje pružaoci usluga poslovnog razvoja prave na obukama:

- suviše uopštene i oslanjaju se na relativno standardizovani materijal;
- previše usmerene na snabdevanje, sa nepraktičnom tematikom daleko od realnosti poljoprivrednika;

- sprovedene neprimerenim stilom podučavanja "od vrha ka dnu" koji nije uzeo u obzir kako poljoprivrednici uče;
- nedovoljno svesni potrebe da se ohrabri posvećenost polaznika učenju;
- sprovedene od strane ljudi koji nisu kvalifikovani za ovaj zadatak;
- nedovoljno svesni kontrole troškova;
- nedovoljno se bave povratnim informacijama;

Konzistentno zapažanje je da ljudi koji nude usluge sami nemaju poslovno iskustvo, da je to frustrirajuće i razređuje potencijalnu vrednost usluga. Pokreće se pitanje da li su pružaoci ikada sami poslovali ili imali uvid u vođenje malog biznisa. Zapošljavanje neiskusnog osoblja bez potrebnih veština jasno predstavlja glavnu prepreku efektivnoj podršci malim preduzećima. Stoga su poželjni napor da se privuku iskusni ljudi kao mentori i treneri. Postoje i prakse korporativne podrške i većeg korišćenja iskustva penzionisanih poslovnih ljudi, dok se istovremeno održava nizak nivo troškova.

Istovremeno, treba razviti nove načine sprovođenja obuke i pripremiti materijale koji odgovaraju potrebama, uključujući informacije o tržišnim cenama, razredima, standardima kvaliteta, tržišnim trendovima i tehnikama proizvodnje.

Pored obuke koje sprovode spoljni treneri i stručnjaci, inovativniji način je kolegijalno podučavanje ili "Participativni pristup".

PRAĆENJE USLUGA POSLOVNOG RAZVOJA

U razvoju usluga poslovnog razvoja održivost sve više postaje glavna tema. To je usko povezano sa stvaranjem sistema gde su procesi i usluge po svim uključenim akterima održivi u dužem vremenskom periodu. Mora se uzeti u obzir kombinacija

- tehničke održivosti, odnosno obezbeđivanje visokog kvaliteta i zadovoljstva kupaca;
- institucionalne održivosti, odnosno obezbeđivanje ispravne podele rada i upravljanja znanjem unutar organizacije i između organizacija, i
- finansijske održivosti, odnosno obezbeđivanje da se uložena sredstva mogu povratiti.

Razvoj usluga poslovnog razvoja tržišta mora se posmatrati kao kompaktna celina, u koju su uključene nacionalne institucije, lokalne samouprave, različite podrške, javni i privatni pružaoci usluga poslovnog razvoja. Svi oni moraju da ojačaju potencijal i da rade zajedno na razvoju usluga podrške kvalitetu i tržišta usluga poslovnog razvoja. To znači da tržište usluga poslovnog razvoja treba da se bolje integriše i da bude konkurentnije u cilju intenziviranja ukupne konkurentnosti.

KOJE SU PRIORITETNE AKTIVNOSTI JAVNOG SEKTORA?

Javni sektor može igrati vitalno važnu ulogu u uspostavljanju uspešne saradnje između malih poljoprivrednika, njihovih MSP i većih preduzeća. U svakom slučaju, ova saradnja se mora srazmerno povećati.

Prioritetna oblast intervencije od strane javnog sektora je stvaranje povoljnog ambijenta. To se može ostvariti u različitim oblicima kao što je dosledno pružanje ključnih infrastrukturnih usluga (putevi, voda, struja i komunikacije) i postojanje komplementarnih javnih investicija u usluge kao što su poljoprivredno istraživanje ili poboljšanje tržišne infrastrukture, posebno u regionima koji nisu atraktivni u lancu vrednosti koji ide od mreže ka izvoru. Relevantne javne politike za održavanje konkurentnog tržišta, i za nadgledanje funkcionisanja ugovornog prava i izvršenja ugovora takođe su centralni element pogodnog okruženja.

POTREBNO PRAĆENJE

Postoji potreba za kombinovanjem obuke koju su sproveli pružaoci usluga poslovnog razvoja sa uslugama i aktivnostima praćenja. Prema nekim istraživanjima, ima mnogo žalbi da sprovedene obuke nemaju prateće aktivnosti i da je to razvodnilo prednosti. Obuka mora da se pripremi sa pratećim uslugama koje će direktno uticati na kapacitet i sposobnost poljoprivrednika za dobijanje kapitala od institucije koja ga obezbeđuje.

Očigledno je da poljoprivrednici i njihove organizacije moraju da plate za pružene usluge poslovnog razvoja. Ali postoji takođe pitanje i jaz između dostupnosti i pristupa za male poljoprivrednike. Stoga, donatorski i vladini programi moraju da popune tu prazninu, ali bez uplitanja u održivost na duži rok.

Želja poljoprivrednika je pružanje usluga u:

- Finansijskom menadžmentu;
- Marketingu;
- Upravljanju tokovima gotovine;
- Podrsci za studije izvodljivosti.

Davaoci obuke moraju biti fokusirani na podršku poljoprivrednicima koja podrazumeva strukturni poslovni razvoj. Ona mora da popuni informativnu prazninu o tome šta je na raspolaganju, posebno u vezi sa mogućnostima mikro finansiranja kao sredstva za ekonomsko jačanje poljoprivrednika, kada je kredit primarni izvor podrške. Dakle, na obukama:

- Poljoprivrednici moraju da nauče kako da iskoriste mogućnosti finansiranja u poboljšanju njihove proizvodnje, odnosno obuka koja će im omogućiti pristup finansijskoj i drugoj podršci.
- Mikro finansijske institucije i banke moraju da budu integrisane sa transferom radnih sposobnosti na ozbiljan način. Integrisani pristup će doprineti stvaranju povoljnog okruženja za poljoprivrednike da razvijaju svoj poljoprivredni biznis.

Pokrenuto je sledeće pitanje, mali poljoprivrednici moraju biti obavešteni o razvoju mikro-preduzetništva kroz održive poslovne opcije koje imaju potencijal da učine da njihov poljoprivredni biznis raste. Dakle, postoji potreba za finansijskom i nefinansijskom podrškom za olakšavanje donošenja odgovarajućih poslovnih odluka i poslovnog učinka. Poljoprivrednici takođe moraju biti svesni svoje sposobnosti da zarade prihod i ukupnog obima posla koji je potreban za njihovu poljoprivrednu proizvodnju.

Mnogi poljoprivrednici pristupaju poljoprivrednom poslovanju bez ikakve analize tržišta ili studija izvodljivosti, kao i bez pisanja biznis plana. Mnogi poljoprivredni biznisi se sprovode samo na osnovu pretpostavke tržišne potrebe. Studija izvodljivosti povećava šanse poljoprivrednika za uspeh omogućivši ispitivanje njihove poslovne ideje u smislu podobnosti, upravljačkog potencijala, tržišta i profitabilnosti, finansijske održivosti, potencijalnih zamki i konkurencije.

Nedostatak pripreme analize tržišta i studija izvodljivosti izgleda da se odnose na nemogućnost pristupa, a ne nedostatak svesti o tome šta ti dokumenti predstavljaju. Ovi dokumenti su često zanemareni od strane poljoprivrednika iako oni moraju da budu osnova za izradu biznis plana. Problemi koji će verovatno proisteći iz ove situacije su takođe da se neodrživi biznis planovi rade po određenoj ceni. To povećava verovatnoću da poljoprivrednici započnu neodržive poslove ili da njihove biznis planove odbiju finansijske institucije i donatori.

Ako se kombinuju obuka i post-kreditna podrška, mogli bi da zadovolje potrebe malih poljoprivrednika u fazi planiranja i implementacije njihovog poslovanja, nudeći ostvarljivije poslovne opcije i uspešnije sprovođenje poljoprivrednog poslovanja. Na drugoj strani, primenom takvog pristupa će se smanjiti rizici vezani za razvoj poljoprivrednog poslovanja, kako za poljoprivrednike tako i za finansijere.

Prijave za finansiranje poljoprivrednih preduzeća moraju se proceniti na osnovu potencijala poslovanja. Takođe treba uzeti u obzir rizik ugovaranja poslova u pogledu jačanja poslovnog predloga za tim poljoprivrednika a ne jednog pojedinca.

Poljoprivrednici moraju biti svesni i razumeti kreditni sistem. Stoga je informisanje poljoprivrednika veoma važno kako bi oni bili u stanju da razviju bolje razumevanje faktora koji utiču na njihovu sposobnost da dobiju kredit, i nastoje da pozitivno utiču na ove faktore.

Pružaoци usluga poslovnog razvoja moraju da doprinesu stvaranju integrisanog tržišta kredita, koje priznaje validnost različitih institucija za davanje kredita i koje izgrađuje poverenje i saradnju između poljoprivrednika, finansijskih institucija i drugih poslovnih partnera.

Razvoj "dobre kreditne istorije", što je zapis kako su klijenti plaćali račune u prošlosti, često je neophodan da biste dobili kredit u razvijenim zemljama. Zapravo omogućavanje klijentima da pozitivno upravljaju svojim kreditnim reputacijama moglo bi doneti korist i za poljoprivrednike i za davaoce kredita.

ODRŽIVOST

Usluge institucija u javnom sektoru često su prenete na privatne pružaoca usluga nakon što se potražnja za njima jasno iskristalisala. Dalji razvoj pružanja poslovnih usluga je usmeren na što konkurentnije i uspješnije poslovanje i razvoj življeg privatnog sektora. Pružene usluge proizvode troškove i oduzimaju vreme, tako da je normalno da korisnici ovih usluga pokriju odnosno plate vrednost primljenih usluga. Tržište usluga poslovnog razvoja i učesnici će ostvariti održivost ako komercijalno ostvareni prihodi budu barem koliko i ukupni troškovi pružanja usluga. Troškovi bi trebalo da obuhvate sve one povezane sa komercijalnim delovanjem pružaoca usluga. Pored tekućih troškova, oni bi trebalo da obuhvate i istraživanje tržišta, razvoj proizvoda, povratne informacije kupaca, itd.

Pružanje usluga na bazi subvencija nije razvojni motor za dugoročno poslovanje. Čak i prateći projekti nakon uspostavljanja tržišnih veza napuštaju subvencije i stimulišu pružanje usluga na bazi troškovi- naknade. U svakom slučaju, pružaoci usluga mogu imati komercijalni udeo u pružanju usluga a apsorpcija usluga od strane klijenata utiče na njihovu profitabilnost. Međutim, pitanje održivosti je izazov, posebno sa pružiocima iz privatnog sektora. Pitanja o održivosti kao "Kako nastaviti i razvijati pružanje usluga, i kako obezbediti sredstva za ove aktivnosti?" postala su jedna od glavnih pitanja.

Da bi pružaoci usluga poslovnog razvoja poboljšali svoj učinak i finansijsku održivost, oni moraju meriti profitabilnost svoje organizacije, kao i stopu povraćaja troškova za ponuđene usluge. Ove aktivnosti su u bliskoj vezi sa strategijom usluga poslovnog razvoja, ako se nudi jedinstvena usluga ili integrisani paket usluga (jedinstvena usluga će verovatno biti manje efektivna od paketa usluga).

Istovremeno, puno pažnje treba da se posveti i razvoju ljudskih resursa i rastu institucionalnih kapaciteta da bi se održao uticaj pružanja usluga.

Rast poljoprivrednog poslovanja zavisi od preduzetničkog duha i kvalifikacija poljoprivrednika, i od kvaliteta poslovnih usluga kojima se može pristupiti. U ruralnim sredinama u kojima je tržište slabo, promovisani poslovni poduhvati su uglavnom bili relativno jednostavni i jeftini, sa malo prostora za dodatnu vrednost. Često su ruralne finansije bila najkritičnija potrebna spoljna podrška da se obezbedi razvoj i rast preduzeća i da se realizuju ekonomije obima u kupovini ulaza i marketing proizvoda. Međutim, u mnogim situacijama ruralne finansije za razvoj preduzeća nisu dostupne. Imajući u vidu poteškoće poljoprivrednika da plate cenu usluga koje privatni sektor pruža u ruralnim područjima, razni projekti ulažu intenzivne napore i izgrađuju kapacitete za druga ili udruženja poljoprivrednika, da bi sveli na minimum troškove pružanja usluga.

Prihodi koji se dobijaju iz javnog sektora

Ovde se mora uzeti u obzir da prihode koji se dobijaju od javnog sektora (donatori ili vlada) ili primljene subvencije ne treba uključiti. U kratkom roku, međutim, finansijeri mogu izabrati da pomognu kod nekih od ovih troškova, na primer, gde su rizici posebno visoki, da pokažu prednosti inovacije proizvoda, ili da ojačaju grupu pružalaca usluga.

1. Tradicionalno, donatori i vlade su direktno intervenisali na tržištu usluga poslovnog razvoja na nivou transakcije usluga poslovnog razvoja kroz pristup poznat kao "Zamena za tržište" putem:

- a. direktnog pružanja usluga malim preduzećima preko javnih pružalaca usluga poslovnog razvoja kao što su vladine institucije ili agencije;
- b. trajnog subvencionisanja usluga koje su pružili drugi pružaoci usluga poslovnog razvoja kao:
 - Donatorski programi;
 - NVO;
 - Razna udruženja;

Ovaj pristup je tipičan za nerazvijena tržišta usluga poslovnog razvoja, ali nije uspeo da ostvari visok domet jer je broj servisiranih pružalaca ograničen iznosom raspoloživih subvencija. Pored toga, institucionalna održivost je niska, jer programi često prestanu kada se iscrpe sredstva ili se završe projekti.

2. Pristup Olakšavanje razvoja tržišta je vođen uverenjem da se ciljevi rada na terenu i održivosti mogu postići samo u dobro razvijenim tržištima za usluge poslovnog razvoja, a ne direktnim davanjem donatora i vlada. Ovaj pristup karakteriše:
 - razdvajanje javnih i donatorskih intervencija od direktnog davanja i subvencija na nivou transakcija usluga poslovnog razvoja;
 - fokusiranje na poboljšanje usmeravanja stabilnog rasta potražnje i ponude usluga.

U praksi pružanja usluga poslovnog razvoja malim poljoprivrednicima i njihovim organizacijama, pitanja subvencija igraju značajnu ulogu. Međutim, mora se znati da subvencije nisu uvek pozitivne za održivost ni pružalaca usluga poslovnog razvoja ni malih poljoprivrednika, posebno na duži rok. Oni mogu narušiti tržišta usluga poslovnog razvoja i istisnuti komercijalno pružanje usluga. Za tržište usluga poslovnog razvoja, usluge moraju pravilno odražavati ciljeve uticaja, rada na terenu, ekonomičnosti i održivosti.

Nacionalne vlade, donatori, NVO i drugi su često suviše velikodušni sa subvencijama. Subvencije su uglavnom nespojive sa naporima za razvijanje održivog poljoprivrednog poslovanja. One mogu pružiti nepravednu prednost odabranim poljoprivrednicima ili preduzećima, na štetu drugih. Direktno pružanje usluga, kao što su marketinške usluge, može istisnuti postojeće komercijalne usluge. Stoga, raspoloživa sredstva treba da se raspodele na razvoj tržišnih veza, obuke i procene tržišta umesto na inpute poljoprivrednim gazdinstvima kao što su sirovine, opreme, plaćanje troškova sertifikacije i kontrole, izdavanja raznih uverenja, i sl.

Stoga, nacionalne vlade i donatori moraju voditi računa o raspodeli i trajanju subvencija:

- **Specifičnost.** Subvencije za tržišta usluga poslovnog razvoja treba koncipirati tako da ostvare određene ciljeve razvoja tržišta. Polazna tačka je procena tržišta usluga poslovnog razvoja, koja može identifikovati tačke intervencije za specifična tržišta.
- **Trajanje:** Nije moguće navesti konkretno trajanje privremenih subvencija za razvoj tržišta usluga poslovnog razvoja, ali ipak subvencije treba da budu vremenski ograničene sa posebnim kriterijumima za njihovo smanjenje i otklanjanje kada se postignu razvojni ciljevi tržišta.
- **Tačka primene.** Subvencije primenjene na nivou transakcije usluga poslovnog razvoja (tj. direktne subvencije za smanjenje troškova ili cene usluga) verovatno će biti više distorzione nego razvojne.

Zapravo, subvencije se mogu klasifikovati kao:

- transakcione subvencije;
- pre-transakcione subvencije obuhvataju, na primer, one koje se koriste za istraživanje i razvoj i razvoj proizvoda usluga, test marketinga i adaptacije proizvoda, izgradnju kapaciteta, i podizanje svesti;
- post-transakcione subvencije mogu da se koriste za nadziranje i evaluaciju uticaja intervencija na razvoj tržišta usluga poslovnog razvoja ili društveno-ekonomski razvoj, koji može biti van okvira procene koja se sprovodi od strane pružalaca usluga poslovnog razvoja kao deo dobre prakse upravljanja.

Postizanje održivosti

Olakšavanje usluga poslovnog razvoja je funkcija koju normalno obavljaju razvojno orijentisane institucije koje imaju za cilj razvoj tržišta usluga poslovnog razvoja, što može obuhvatati NVO, privredna udruženja i udruženja poslodavaca, vladine agencije i druge. Ovde se insistira na komercijalnoj orijentaciji tržišta usluga poslovnog razvoja kao opciji održivog razvoja.

Zato je važno osigurati kapacitet pružalaca usluga i obezbediti potpunu podršku lokalne i državne vlasti.

To znači i da subvencionisanje transakcija treba da bude zamenjeno privatnim plaćanjem usluga. Slično, podrška donatora i vlasti treba da se preusmeri sa direktne podrške određenim pružaocima usluga poslovnog razvoja prema funkcijama olakšica koje razvijaju tržište na održiv način. Ovde je saradnja fokusirana na facilitatore usluga poslovnog razvoja koji podržavaju pružaoce usluga poslovnog razvoja.

Efikasno rešavanje sledećih pitanja može doprineti održivom pružanju usluga:

- Da li su pružaoci usluga poslovnog razvoja u dodiru sa potrebama malih poljoprivrednika i njihovih preduzeća?
- Da li oni poštuju vreme poljoprivrednika? Poljoprivrednici žele da budu u stanju da svedu na minimum količinu vremena koje je potrebno da se dobije savet od pružalaca poslovne podrške. U tom pogledu, poljoprivrednici imaju želju da usluga dođe do njih ako je moguće.
- Kakva je situacija sa cenom usluga poslovnog razvoja?
- Da li je poslovna podrška preskupa?
- Kako cena usluga poslovnog razvoja utiče na marže poljoprivrednih preduzeća koja pokušavaju da ostvare održivost?

Pružaoци usluga poslovnog razvoja ne moraju da opterete poljoprivrednike popunjavanjem velikog broja formulara i zahtevaju previše informacija, što im oduzima vreme. Neophodnost detaljnih informacija treba da se bolje objasni poljoprivrednicima kao svojim klijentima.

Fokusiranje usluga poslovnog razvoja

Kao što je gore pomenuto, danas je fokus pružalaca usluga poslovnog razvoja na postizanju svoje održivosti putem generisanja prihoda iz pruženih usluga. To znači da pružaoci usluga poslovnog razvoja moraju restrukturirati svoju strategiju i postati orijentisani na klijente i usmereni na tržište. Radeći na ovaj način, oni će efektivno ispuniti svoju misiju stvaranja radnih mesta i smanjenja siromaštva, dok će istovremeno biti komercijalno vođene organizacije.

Ovo restrukturiranje takođe podrazumeva da pružaoci usluga poslovnog razvoja treba da se koncentrišu u pravcu:

- Prilagođavanja raspodele resursa radi poboljšanja pristupa poljoprivrednika veštinama koje mogu uvećati tehničku raznovrsnost, kao i poslovnu i finansijsku stručnost.
- Razvoja finansijskih proizvoda i programa koji su tržišno usmereni i koji jačaju rast poljoprivrednih preduzeća.
- Razvoja sistema odgovora na specifične potrebe poljoprivrednika/preduzetnika i poljoprivrednih preduzeća u pogledu poslovne veličine i ciklusa aktivnosti.
- Povećanja vidljivosti i širokog samo-pozicioniranja na tržištu, posebno za male poljoprivrednike u ruralnim područjima.
- Napora da se identifikuju i iskoriste poslovna iskustva kada se nudi poslovna podrška i mentorstvo, odnosno savetnik/mentor treba da ima poslovno iskustvo višeg nivoa od onog koje ima osoba kojoj pokušavaju da pomognu.
S•tudija izvodljivosti, kad god je moguće, koje treba da prethode razvoju biznis planova i treba da ponude budućem poljoprivredniku uvid u to da li ili da ne prihvati posao za koji su se odlučili. Treba ponuditi programe obuke koji pomažu MSP da izrade svoje studije izvodljivosti.
- Promocije daleko efikasnijeg vremena obrta na svim nivoima unutar ovih organizacija. Dok podrška razvoju poslovanja zahteva suštinske informacije od klijenata, kako bi im se pomoglo, treba uzeti u obzir vremenski faktor.
- Kreditni fond za poslovnu podršku, koji se može isplatiti kada se poslovanje uspostavi.
- Uspostavljanje odgovarajućih i integrisanih aranžmana za smanjenje rizika između pružalaca usluga i poljoprivrednika kako bi se pomoglo postizanje ciljeva poljoprivrednika.

Pored toga, dalji razvoj održivog tržišta usluga poslovnog razvoja mora se razmatrati uz:

- razvijanje novih proizvoda usluga, promovisanje dobre prakse i izgradnju kapaciteta pružalaca;
- edukaciju poljoprivrednika i malih preduzeća o potencijalnim koristima usluga ili davanje podsticaja za njihovo isprobavanje;
- eksternu evaluaciju uticaja pružalaca usluga poslovnog razvoja, uveravanje u kvalitet i zalaganje za bolje okruženje politika za lokalno tržište usluga poslovnog razvoja.

Pružaoци usluga poslovnog razvoja i facilitatori će se koncentrisati na jačanje resursa za upravljanje, uključujući ljudske resurse, tehnologije, upravljanje znanjem i veštinama, informacije o tržištu, kapitalu i infrastrukturi poljoprivrednika i srodnih partnera. Usluge za poljoprivrednike i srodna preduzeća treba obezbediti u okviru tržišne ekonomije zbog problema održivosti i niza usluga.

Zainteresovane strane moraju imati u vidu da paradigma razvoja tržišta usluga poslovnog razvoja dovodi do poboljšanja učinka poljoprivrednika preduzetnika i njihovih MSP, što zauzvrat vodi ka smanjenju siromaštva, ekonomskom rastu i ostvarivanju drugih društvenih ciljeva. Oni moraju da sarađuju pod sistematskim okvirom i da se direktno usmere na privatni sektor.

DODATNA LITERATURA

Business services in support of farm enterprise development: a review of relevant experiences, David Kahan, FAO 2007;

Business services in support of farm enterprise development: case studies, David Kahan, FAO 2007;

The State of Business Development Services, Elaine Edgcomb, William Girardo, FIELD, Aspen Institute, 2012;

Value Chains Promotion Guideline, Volume 2: Business Development Service Providers (BDS), GTZ 2007;

Horticultural Marketing - A Resource and Training Manual for Extension Officers. FAO Agricultural Services Bulletin, Dixie, G., FAO 1991;

Business Development Services, How To Guide, UNDP Bratislava Regional Centre, 2004;

Assessing BDS Demand and Supply in Weak or Limited Markets, Melissa Nussbaum, Alexandra Miehlbradt, SEEP 2003;

BDS Market Development: A Guide for Agencies on the Emerging Market Development Approach to Business Development Services, Alan Gibson, Rob Hitchins and Marshall Bear, Springfield 2001;

Developing indicators in small enterprise development projects, a tool for people involved in designing, implementing and evaluating small enterprise development projects, SED working paper number 1, Alan Gibson, SDC 2001, Bern;

Business Development Services for Small Enterprises, Guiding Principles for Donor Intervention, Committee of Donor Agencies, Washington DC (2001);

Business Development Services, A review of international experience, Levitzky J Ed., ITDG Publishers, London 2000;

Micro- and Small Enterprises in Latin America, Experiences of Business Development Services, Levitzky J, Mikkelson L H Eds. ITDG Publishers, London, (2001);

Measuring BDS Performance, a Summary Framework, Small Enterprise Development, McVay M, 1999;

Emerging Good practices in business development services, McVay M and Miehlbradt ILO International Training Centre Turin, 2000;

Building a Team for BDS Market Assessment and Key Issues to consider when starting BDS Market Assessment, Alexandra O. Miehlbradt, SEEP 2003;

The role of Agriculture and Rural Development in Poverty Reduction, A position paper of NGOs, Forum Environment and Development, Germany 2007;

The Effectiveness of Business Development Services Providers (BDS) in Improving Access to Debt Finance by Start-Up SMEs in South Africa, Musara Mazanai, University of Fort Hare, 2011;

Assessing the impact of business development services: potential applications for AIMS tools to BDS, Menning G and Snodgrass D, USAID/AIMS, 2001;