

Katarzyna Andrzejczak

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Ekonomii, Katedra Publicystyki
Ekonomicznej i Public Relations
katarzyna.andrzejczak@ue.poznan.pl

ROLA WSPÓŁPRACY PODMIOTÓW NA RYNKU USŁUG ROZWOJU BIZNESU W AFRYCE SUBSAHARYJSKIEJ

Streszczenie: W związku z niepowodzeniami, jakie wynikają z prób implikowania recepty rozwoju, które „zadziałały” w innych warunkach geopolitycznych, gospodarczych i kulturowych, poszukiwanie nowych dróg rozwoju gospodarczego, w szczególności poprzez wspieranie sektora prywatnego i drobnych producentów rolnych w krajach rozwijających się Afryki Subsaharyjskiej, jest ważnym i zarazem otwartym tematem badań. *Business development services* (BDS), tj. usługi rozwoju biznesu, są narzędziem o charakterze *grass-root* – działania u podstaw, które nie tylko pozwala najuboższym wyrwać się z biedy i zależności ekonomicznej, ale w istotny sposób oddziałuje na gospodarkę. W niniejszym artykule podjęto problematykę roli współpracy przedsiębiorstw na rynku BDS w sektorze rolnym w Afryce Subsaharyjskiej. Na przykładzie kilku projektów realizowanych w Afryce Subsaharyjskiej i na podstawie literatury przedmiotu są analizowane relacje pomiędzy uczestnikami mechanizmu BDS o charakterze wertykalnym (facylitator – dostawca – odbiorca) oraz horyzontalnym (dostawcy, odbiorcy). Celem badawczym było scharakteryzowanie specyficznych powiązań pomiędzy przedsiębiorcami na tym rynku oraz zidentyfikowanie czynników wpływających na zwiększenie efektywności ich współpracy z punktu widzenia osiągnięcia celów projektów rozwojowych wykorzystujących BDS. W związku z tym dokonano analizy porównawczej raportów realizacji projektów oraz publikowanych wyników badań dotyczących problematyki współpracy na rynku usług rozwoju biznesu. Stwierdzono kluczowe zagrożenia wynikające zarówno z otoczenia rynku, jak i nieefektywnego zorganizowania relacji pomiędzy podmiotami BDS.

Słowa kluczowe: rozwój sektora prywatnego, usługi rozwoju biznesu, BDS, organizacje rolnicze, rozwój gospodarczy, łańcuch wartości, Afryka Subsaharyjska.

Klasyfikacja JEL: O10, O18, O22.

THE ROLE OF COOPERATION ON BDS MARKETS IN SUB-SAHARAN AFRICA

Abstract: The ineffectiveness of development aid provided by developed countries remains a subject of academic and political discussion. Formulas for development tested in one geopolitical, economic and cultural environment tend to remain ineffective in others. Since public aid measures do not bring the expected results, new ways to foster development are becoming more and more common. The development of the private sector is one of them. The promotion of small rural producers in Sub-Saharan Africa is currently attracting a lot of attention. BDS (business development services) are a grass-roots tool that started to gain popularity shortly after microcredit began, and as a microcredit supporting measure. BDS intervention is aimed at the alleviation of poverty and more equal income distribution, but also at economic growth and development. The article examines the issue of cooperation between BDS actors as a factor for the effectiveness of BDS in rural sector markets in Sub-Saharan Africa. Vertical (facilitator – provider – entrepreneur) and horizontal (providers and entrepreneurs) relationships were analysed based on some project implementation evidence and pertinent literature. The aim was to identify the main characteristics of the cooperation as well as some incentives and constraints regarding its functionality in the context of BDS development agendas. A comparative analysis of Sub-Saharan project experiences has been conducted. Some implications for such key elements of cooperation as proper communication of tasks, quality control, provider networks, farmer organizations and service development have been drawn from the studied reports and publications.

Keywords: private sector development, business development services, BDS, rural producers, economic development, value chain, Sub-Saharan Africa.

Wstęp

Oficjalna Pomoc Rozwojowa pozostaje głównym źródłem finansowania rozwoju gospodarczego w krajach rozwijających się, choć jej nieskuteczność jest tematem dyskusji akademickiej i politycznej. Krytyka pomocy rozwojowej dotyczy zarówno jej niewystarczającej wysokości, jak i nieefektywnego wykorzystywania. Tym samym negatywnie oceniani są zarówno donatorzy, którzy są nie dość hojni i udzielają pomocy motywowani realizacją własnych celów politycznych i interesów gospodarczych, jak i beneficjenci pomocy. Kraje rozwijające się, wobec braku instytucji regulujących funkcjonowanie społeczeństwa, nie są w stanie efektywnie wykorzystywać otrzymywanych środków i doprowadzić do wzrostu i rozwoju gospodarczego.

W świetle takiej wizji stosunków Północy i Południa praktycy pomocy rozwojowej oraz przedsiębiorcy skłaniają się ku odwróceniu koncepcji stymulowaniu rozwoju „z góry”, na rzecz stymulowania „od dołu” [Tanburn 2008]. W związku z tym, w ostatnich dwóch dekadach coraz bardziej popularne jest przekonanie o konieczności finansowania sektora prywatnego oraz podejmowania inicjatyw o charakterze *grass-root*, skierowanych bezpośrednio do społeczności lokalnych, organizacji rolników i drobnych przedsiębiorców [IFAD 2004]. Działania te charakteryzują się podejściem rynkowym, partykularnym i najczęściej na skalę lokalną. Dzięki temu ich skuteczność ma być z założenia większa, gdyż transfer kapitału lub usług ma trafiać bezpośrednio do beneficjentów, którzy poprzez ich wykorzystywanie podnoszą własne kompetencje jako uczestników rynku. Wśród działań tych należy wymienić przede wszystkim udzielanie mikrokredytów na finansowanie działalności oraz usługi rozwoju biznesu (*business development services* – BDS) – usługi wspierające działalność gospodarczą. Pierwsze z nich są swego rodzaju odbiciem pomocy sektorowej i programowej, a drugie pomocy projektowej i technicznej, kierowanej jednak za pomocą innych mechanizmów, na mniejszą skalę i do zdefiniowanego odbiorcy.

Instytucja mikrokredytu jest dobrze poznana i opisana w literaturze, natomiast BDS nie tylko nie jest terminem często wykorzystywanym w nauce, ale stosunkowo rzadko używanym przez praktyków. Wiele inicjatyw pozornie noszących znamiona BDS w rzeczywistości stanowi pomoc techniczną lub usługi B2B. Różnica polega przede wszystkim na tym, że usługi rozwoju biznesu zakładają istnienie specyficznego rynku, na którym zdefiniowane podmioty odgrywają przypisane im role. Udzielenie wsparcia technicznego lub wykonanie usługi może stanowić BDS, ale wyłącznie w ramach ustalonych reguł, zwykle podporządkowanych celowi, jakim jest rozwój gospodarczy. Wykonanie usługi o charakterze B2B może zatem być warunkiem koniecznym, ale nie wystarczającym dla stwierdzenia, że jest ona usługą rozwoju biznesu. Jednocześnie jednak brak pełnej zgody co do zakresu znaczeniowego pojęcia BDS, dlatego tym bardziej istotne jest poruszenie tej problematyki. BDS może się przyczyniać do nawiązywania współpracy przez przedsiębiorców w krajach rozwijających się, która z kolei może prowadzić do zintensyfikowania procesów wzrostu gospodarczego [Huang i Ji 2013]. Usługi rozwoju biznesu są zresztą z powodzeniem wykorzystywane także w krajach rozwiniętych [Molenaar 2006].

W związku z niepowodzeniami, jakie wynikają z prób implikowania recept rozwoju, które „zadziałały” w innych warunkach geopolitycznych, gospodarczych i kulturowych, poszukiwanie nowych dróg rozwoju gospodarczego,

w szczególności poprzez wspieranie sektora prywatnego i drobnych producentów rolnych Afryki Subsaharyjskiej jest ważnym i zarazem otwartym tematem badań. Usługi rozwoju biznesu stanowią urzeczywistnienie formuły podarowania wędki zamiast ryby, a co więcej wędki, za którą trzeba zapłacić. W związku z tym podjęto problematykę roli współpracy przedsiębiorstw na rynku BDS w sektorze rolnym w krajach rozwijających się. Na przykładzie kilku projektów realizowanych w Afryce Subsaharyjskiej i na podstawie literatury przedmiotu były analizowane relacje pomiędzy uczestnikami mechanizmu BDS o charakterze wertykalnym (facylitator – dostawca – odbiorca) oraz horyzontalnym (dostawcy, odbiorcy). Celem badawczym było scharakteryzowanie specyficznych powiązań pomiędzy przedsiębiorcami na tym rynku oraz zidentyfikowanie czynników wpływających na zwiększenie efektywności ich współpracy z punktu widzenia osiągnięcia celów projektów rozwojowych wykorzystujących BDS. W związku z tym dokonano analizy porównawczej raportów realizacji projektów oraz publikowanych wyników badań dotyczących problematyki współpracy na rynku usług rozwoju biznesu. Stwierdzono kluczowe zagrożenia wynikające z otoczenia rynku i z nieefektywnego zorganizowania relacji pomiędzy podmiotami BDS.

Przegląd literatury

Rozwój sektora prywatnego uważany jest za czynnik wzrostu gospodarczego [Onodugo 2013], a gdy obejmuje sektor mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, może dodatkowo przyczyniać się do rozwoju gospodarczego korzystnego dla najuboższych (tzw. *pro-poor growth*). Według szczegółowych badań rozwój mikroprzedsiębiorstw w większym stopniu sprzyja walce z ubóstwem, a rozwój małych i średnich przedsiębiorstw rozwojowi gospodarki [Moleenaar 2006]. W krajach rozwijających się Afryki Subsaharyjskiej szczególnie ważny jest rozwój w sektorze rolnictwa, jako że stanowi ono często podstawę gospodarki, a na pewno podstawowe źródło dochodu dla osób o najniższych dochodach. Według doniesień FAO, wzrost w obszarze rolnictwa w największym stopniu przyczynia się do rozwoju gospodarczego krajów Afryki Subsaharyjskiej. Sektor rolniczy, a w szczególności drobni producenci rolni, przyczyniają się do zmniejszenia bezrobocia, bardziej równomiernej dystrybucji dochodu oraz efektywnej struktury popytu w innych sektorach gospodarki [Nyemeck Binam, Tonye i Wandji 2005; Mazani i Fatoki 2011]. Jednocześnie jednak sytuacja drobnych przedsiębiorców rolnych w Afryce Subsaharyjskiej jest trudna, gdyż rynki żywności i rolne podlegają istotnym przeobrażeniom

w wyniku procesów internacjonalizacji oraz globalizacji i stają się dla nich trudno dostępne [Mergenthaler, Weinberger i Qaim 2009].

Dominacja dużych przedsiębiorstw i korporacji międzynarodowych, które inwestują w rynek przetwarzania żywności, prowadzi do konsolidacji rynku, co pociąga negatywne konsekwencje dla drobnych producentów z krajów rozwijających się [Swinnen za: McCullough, Pingali i Stamoulis 2008]. Szansą dla nich jest zmodernizowanie łańcucha wartości, włączenie się w globalne łańcuchy wartości oraz aktywny udział w dynamicznych procesach zachodzących w ich obrębie [Nadvi 2004]. Odpowiednia reakcja ze strony afrykańskiego sektora rolnego jest konieczna w warunkach globalnego rynku i zadecyduje o tym, na jakich zasadach uda się mu przetrwać [Aksoy i Beghin 2005]. Producenci rolni muszą odpowiadać na zmiany, takie jak wprowadzanie standardów bezpieczeństwa żywności i jakości produktów rolnych, jeśli chcą uczestniczyć w globalnych łańcuchach wartości i odnosić z tego realne korzyści [Bonaglia i Kiichiro 2003; Okello, Narrod i Roy 2008].

Istotną barierą wejścia na rynki międzynarodowe jest brak usług wspierających biznes i nieodpowiednia polityka rządowa [Bonaglia i Kiichiro 2003]. Warunki otoczenia biznesowego w Afryce Subsaharyjskiej nie sprzyjają ani zakładaniu, ani prowadzeniu działalności gospodarczej. Wynika to przede wszystkim z niesprzyjającej sytuacji politycznej, braków w infrastrukturze i instytucji zapewniających warunki prowadzenia biznesu. Drobni producenci rolni są pozbawieni wsparcia instytucjonalnego oraz obciążeni własnymi, wewnętrznymi ograniczeniami. Brakuje im wiedzy, doświadczenia, kapitału oraz orientacji biznesowej, co często prowadzi do ich niewypłacalności [Mbonyane i Ladzani 2011; Bonaglia i Kiichiro 2003]. W grupie tej znajduje się wiele kobiet i ludzi młodych, którzy z przyczyn prawnych i społecznych są bardzo niedoświadczeni, a nawet defaworyzowani przez obowiązujące normy [Boateng 2012]. Brak orientacji w przepisach prawnych, środków finansowych i przedsiębiorczości są wskazywane jako podstawowe źródła niepowodzeń drobnego biznesu [Mbonyane i Ladzani 2011]. Przedsiębiorstwa nie przynoszą spodziewanych zysków, a ograniczone możliwości inwestowania utrudniają poszerzenie zakresu prowadzonej działalności [Maertens, Minten i Swinnen 2012]. Z racji specyfiki tej grupy, podniesienie kompetencji przedsiębiorców poprzez stworzenie rynku odpowiednio zaprojektowanych usług wspierających działalność producentów rolnych, w sposób szczególny może się przyczynić do podniesienia ich konkurencyjności.

Usługi rozwoju biznesu (BDS) są oprócz mikrokredytu ważnym instrumentem stymulowania sektora prywatnego. O ile mikrokredyty zapewniają kapitał niezbędny do prowadzenia biznesu, o tyle BDS to szeroki wachlarz

usług niefinansowych oferowanych przedsiębiorcom, na różnych etapach rozwoju firmy. BDS to zarówno szkolenia – dostęp do wiedzy, jak i wsparcie określonych metod postępowania, sposoby racjonalizacji łańcucha wartości oraz podnoszenie kompetencji biznesowych przedsiębiorców. Pojęcie BDS bywa interpretowane wąsko lub szeroko. W pierwszym ujęciu, zorganizowanie rynku BDS zawsze ma służyć rozwojowi gospodarczemu. BDS w szerokim znaczeniu to w zasadzie każde usługi o charakterze B2B, a cel rozwoju gospodarczego może być elementem filozofii leżącej u podstaw BDS, ale wcale nie musi [Miehlbradt i McVay 2003; Richardson i Herrman 2003]. Jakkolwiek trudno wyznaczyć wyraźne granice, to jednak – dla potrzeb niniejszego artykułu – przyjmuje się pierwsze, bardziej skonkretyzowane rozumienie terminu BDS. W tym ujęciu BDS są traktowane jako narzędzie o charakterze *grass-root*, które nie tylko pozwala najuboższym wyrwać się z biedy i zależności ekonomicznej ale oddziałuje na gospodarkę.

Początki BDS sięgają lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych ubiegłego wieku. Przedsiębiorcom z krajów rozwijających się Ameryki Południowej, Indii i Afryki zaczęto wówczas w ramach działań prorozwojowych proponować pakiety finansowe oraz szkoleniowo-doradcze. Przedsiębiorcy mogli albo skorzystać z obu, albo wybrać jedno z nich. Realizacja tych przedsięwzięć okazywała się jednak niewystarczająco efektywna i powiązana ze zbyt dużym kosztem, w związku z czym BDS utraciły na znaczeniu na początku lat dziewięćdziesiątych. Temat BDS powrócił jednak z początkiem nowego tysiąclecia, gdy Komitet Agencji Donatorów (*Committee of Donor Agencies* – CDA) potwierdził ich znaczenie w raporcie z 2001 roku [Molenaar 2006].

Teoretyczne uzasadnienie stosowania BDS sprowadza się do założenia, że dostęp do kapitału może nie wystarczyć na zmierzenie się z trudnym otoczeniem biznesu w krajach rozwijających się [Phuong 2011; Molenaar 2006]. Samo finansowanie mikroprzedsiębiorstw, niekoniecznie przekłada się na rozwój sektora prywatnego, gdyż środki mogą zostać nieprawidłowo zagospodarowane przez niedoświadczonych przedsiębiorców [Phuong 2011; Molenaar 2006]. Zmieniające się otoczenie globalne generuje trudne do przewidzenia warunki dla prowadzenia działalności gospodarczej, co utrudnia działalność organizacji. Konsekwencje są odczuwane w szczególności przez podmioty w krajach rozwijających się. W odpowiedzi na to, w ramach rynku BDS kreowany jest popyt na usługi, które mają zwiększyć konkurencyjność drobnych przedsiębiorców [Evans i Volery 2001]. Jest to o tyle ważne, że podmioty te często same nie zdają sobie sprawy z własnych ograniczeń oraz korzyści płynących z podnoszenia własnych kompetencji i poszerzania wiedzy.

Usługi w ramach BDS pozwalają na podniesienie własnych kompetencji i skorzystanie z potencjału, jaki tkwi we współpracy pomiędzy przedsiębiorcami. Wybór usług biznesowych oraz formatu relacji B2B jest nieprzypadkowy z punktu widzenia celów tworzenia rynków BDS, tj. stymulowania rozwoju sektora prywatnego. Usługi biznesowe odnoszą się do relacji pomiędzy przedsiębiorstwami oraz przedsiębiorstwami i podmiotami publicznymi [Skórska 2012], a zatem chodzi tu o relacje o charakterze profesjonalnym, regulowane przepisami prawa gospodarczego. Efektem ich udzielania jest z założenia podnoszenie konkurencyjności przedsiębiorstw [Skórska 2012]. W zależności od przyjmowanego przez autorów zakresu przedmiotowego terminu usługi biznesowe, usługi rozwoju biznesu pokrywają się z nim w całości [Skórska 2012] lub w części (jeśli w zakresie usług biznesowych są ujmowane także usługi finansowe, ubezpieczeniowe, produkcyjne, pomocnicze itd.). Znaczenie usług biznesowych wynika z założeń gospodarki opartej na wiedzy [Ciarli, Meliciani i Savona 2012], a zatem stymulowanie zarówno popytu na nie, jak i organizowanie strony podaży może się przyczynić do zwiększania konkurencyjności na rynkach, także Afryki Subsaharyjskiej. Bardzo ważną rolę odgrywaną przez BDS z punktu widzenia rozwoju gospodarczego jest również rozpowszechnianie wykorzystania rozwiązań technologicznych [Gupta i Kumar 2008]. Projekty BDS wykorzystują usługi biznesowe do stymulowania współpracy pomiędzy przedsiębiorcami oraz pomiędzy przedsiębiorcami a rynkiem finansowym. Chodzi w nich nie o samo pozyskanie kapitału i kontrahentów, ale o wypracowanie mechanizmów i sposobów ich pozyskiwania poprzez nawiązywanie odpowiednich kontaktów i udostępnianie koniecznych informacji.

Istotną kwestią dotyczącą natury BDS jako narzędzia stymulowania przedsiębiorstw jest zagadnienie źródeł jego finansowania. Chodzi tu przede wszystkim o rozstrzygnięcie dwóch kwestii. Czy BDS powinno być subsydiowane przez państwo oraz czy powinno być z natury swej odpłatne dla odbiorców? Podnosi się, że BDS finansowane ze środków publicznych mogą być tak samo efektywne, jak finansowane z innych źródeł. Zwraca się uwagę, że częściowe subsydiowanie BDS jest zjawiskiem pozytywnym, gdyż jest objawem współodpowiedzialności państwa i sektora prywatnego. Jest to w szczególności aktualne w kontekście rynków BDS w krajach rozwiniętych o rozwiniętych mechanizmach i instytucjach rynkowych [Molenaar 2006; Nyemeck Binam, Tonye i Wandji 2005]. Do pewnego stopnia, im bardziej ustabilizowana jest sytuacja gospodarcza i polityczna, tym bardziej wpływ administracji publicznej na BDS może mieć charakter pozytywny, nieobarczony korupcją i realizacją partykularnych interesów.

Polityka może być istotną przeszkodą dla inwestycji prywatnych [Poulton i Macartney 2012; Molenaar 2006]. Zdaniem IFAD (International Fund for Agricultural Development), wspieranie przedsiębiorstw przez państwo w długiej perspektywie nie sprawdza się, dlatego tradycyjne podejście do BDS powinno być wypierane przez podejście rynkowe. Wcześniej publiczne finansowanie usług dla biznesu było warunkiem funkcjonowania BDS w kraju rozwijającym się, obecnie zmierza się do tego, by BDS stanowiły takie usługi, za które przedsiębiorcy będą chcieli i będą w stanie zapłacić. Dzięki temu rynek ma się stać samowystarczalny bez subsydiowania, a donator będzie się mógł z niego w określonym czasie wycofać [Amha i Ageba 2006]. Rola donatora ma się sprowadzać do zainicjowania rynku BDS, który następnie staje się niezależną i aktywną częścią sektora prywatnego [Kaganzi i in. 2009]. Rozwinięcie podejścia rynkowego kładzie nacisk na długoterminowe kształtowanie usług, faktyczne przekazywanie umiejętności, pozwalające na uniezależnianie odbiorców oraz ich aktywną rolę w procesie kształtowania usług [Caniëls, Romijn i de Ruijter-De Wildt 2003].

Kluczowe podmioty w systemie BDS to facylitator (podmiot inicjujący, a następnie wspierający rynek usług – zdecydowano się na przeniesienie tego terminu z języka angielskiego i spolszczenie jego wymowy, dla podkreślenia jego specyfiki oraz z racji niepełnej adekwatności polskich tłumaczeń słowa *facilitator*), dostawca (*provider*) i odbiorca – przedsiębiorca (*operator*). Przedsiębiorcy występują w roli odbiorcy indywidualnie bądź jako organizacje czy zrzeszenia (*farmer's organisation*). W zależności od sposobu finansowania istotna jest także rola podmiotu finansującego (por. rysunek, s. 91), którym może być zarówno międzynarodowa agencja udzielająca pomocy rozwojowej, jak i rząd państwa [Miehlbradt i McVay 2003]. W praktyce najczęściej pojawia się zagraniczna agencja, indywidualnie lub we współpracy z lokalnymi władzami, a dodatkowo tworzone jest centrum BDS, które koordynuje realizację projektu jako facylitator. W niniejszym artykule pominięto zagadnienia dotyczące podmiotu finansującego i skoncentrowano się na podmiotach bezpośrednio zaangażowanych w rynek BDS. Facylitator zajmuje się koordynowaniem potrzeb strony popytowej oraz organizacji strony podażowej dostawców, poprzez udzielanie im wsparcia [Richardson i Herrmann 2003]. W zależności od podejścia, tradycyjnego lub rynkowego, jego zadaniem może być długotrwałe działanie albo działanie nastawione na usamodzielnienie rynku i wycofanie się z niego, gdy stanie się samowystarczalny. W praktyce rolę facylitatora i dostawcy nie zawsze łatwo odróżnić. Zdarza się, że *de facto* jeden z dostawców przyjmuje rolę facylitatora, co nie zawsze jest korzystne, a o czym będzie mowa w dalszej części artykułu [Richardson i Herrman 2003].

Metodyka badań

Metodykę badań dostosowano do celów i zakresu przedmiotowego badań. Postawiono hipotezę badawczą, że sposób zorganizowania współpracy uczestników rynku BDS jest ważnym czynnikiem efektywności projektu BDS z punktu widzenia realizacji celów rozwojowych. W związku z tym podjęto się zidentyfikowania kluczowych czynników funkcjonalności BDS z perspektywy poszczególnych obszarów współpracy przedsiębiorców, dostawców i facylitatora. Podejmowana problematyka badawcza zadecydowała o doborze szczegółowych metod badawczych, a w szczególności analizy porównawczej. Ze względu na charakter dostępnych źródeł oraz charakter zadania badawczego wykorzystano zasady wnioskowania indukcyjnego.

Scharakteryzowanie specyficznych powiązań pomiędzy uczestnikami systemu BDS wymagało w pierwszej kolejności dokonania przeglądu dostępnej literatury przedmiotu [Miehlbradt 2001, 2002; Boateng 2012; Utiang i Ugbe 2006; Molenaar 2006; Stevenson i St-Onge 2005; Mazanai i Fatoki 2011; Hellen, Olomi Donath i Ruth 2013]. W związku z tym, że problematyka BDS pomimo ogromnego potencjału nie znajduje tak wiele miejsca w ekonomii rozwoju jak zagadnienia związane z mikrokredytem czy rozwojem sektora prywatnego, skorzystano także ze źródeł pierwotnych. Znalazły się wśród nich przede wszystkim raporty IFAD, a także doniesienia dotyczące realizacji konkretnych projektów w rejonie Afryki Subsaharyjskiej opracowywane najczęściej przez facylitatorów lub podmioty finansujące BDS. Pozwoliło to na zidentyfikowanie czynników skutecznej współpracy podmiotów, które w sposób istotny oddziałują na efektywność całego rynku BDS. Doświadczenia rynku BDS zostały także skonfrontowane z wybranymi koncepcjami teoretycznymi dotyczącymi rynku usług B2B, przy wykorzystaniu publikacji naukowych z tego obszaru.

Szczegółowe raporty dotyczące realizacji poszczególnych projektów wykorzystujące mechanizm funkcjonowania rynku usług rozwoju biznesu (dalej w skrócie mechanizm BDS) znaleziono w Internecie. Podjęte próby nawiązania kontaktu z facylitatorami w Afryce Subsaharyjskiej nie przyniosły rezultatu i nie udało się uzyskać dostępu do bardziej dokładnych danych. Stanowi to pewne ograniczenie, którego wykluczenie w przyszłości mogłoby umożliwić dalsze interesujące badania tej problematyki. Dla potrzeb prowadzonych badań metodą indukcyjną wybrano kilka projektów realizowanych w Afryce Subsaharyjskiej w Kenii, na Madagaskarze, w Rwandzie oraz projektów międzynarodowych. W doborze projektów kierowano się

w głównej mierze dostępnością danych. Skorzystano między innymi z danych dotyczących:

- Projektu BSMDP w Kenii w sektorze mleczarskim oraz eksporterów płodów rolnych [Grant 2008].
- ASIF inicjatywy mikrokredytów, którą rozszerzono o elementy BDS skierowane do producentów rolnych i mającej na celu głównie wprowadzenie nowych bardziej efektywnych rozwiązań technicznych w produkcję nasion [Miller i in. 2010].
- Projekt „From Thousands to Millions” wykorzystujący BDS do pozyskania finansowania działalności był realizowany w Afryce Zachodniej w 2006 roku.
- PROSPERER na Madagaskarze – Programme de Soutien aux Poles de Micro-Entreprises Rurales et aux Economies Regionales – służącego wsparciu rozwoju przedsiębiorczości poprzez centra usług.

Opierając się na zgromadzonych źródłach literaturowych oraz raportach z realizacji projektów BDS, przeanalizowano kluczowe obszary współpracy przedsiębiorstw. Następnie, wykorzystując metodę wnioskowania indukcyjnego, sformułowano wnioski dotyczące czynników wpływających na skuteczność rynku BDS z punktu widzenia jego efektywności w realizacji celów rozwojowych, które schematycznie przedstawiono na rysunku (s. 91).

Rezultaty badań

Na podstawie zanalizowanych przykładów realizacji projektów BDS stwierdzono, że ich rynek może być zorientowany wzdłuż lub w poprzek łańcucha wartości, w zależności od tego, czy jego celem jest wywołanie efektu w obszarze określonego etapu, na przykład szkolenie, czy w obrębie określonego sektora. Na przykład projekt w sektorze mleczarskim w Kenii był zorientowany wzdłuż łańcucha wartości, gdyż obejmował działania poczynszy od kontroli jakości i regularności dostaw nasienia do inseminacji, poprawy jakości utrzymania zwierząt, poprzez ich żywienie, aż na transporcie mleka skończywszy [Grant 2008]. Niezależnie od tego ustalono, że charakter współpracy i relacje pomiędzy poszczególnymi uczestnikami rynku BDS mają charakter zarówno wertykalny: facylitator – dostawca, dostawca – odbiorca, jak i horyzontalny: dostawca – dostawca, odbiorca – odbiorca. Facylitator co do zasady jest zorientowany na zaspokajanie potrzeb odbiorcy, ale współpracuje z nim pośrednio, a założone cele realizuje poprzez odpo-

wiednie zaprojektowanie współpracy z dostawcami oraz zorganizowanie funkcjonowania strony podażowej BDS. Poniżej omówiono istotne aspekty zidentyfikowanych obszarów współpracy na rynku BDS z perspektywy facylitatora, dostawcy i odbiorców.

Wśród czynników, które mogą ułatwić współpracę nakierowaną na rozwój biznesu pomiędzy przedsiębiorcami, Schermerhorn wymienia istnienie organizacji pośredniczącej, ułatwiającej gromadzenie środków mających służyć nawiązaniu współpracy [1980]. Rola facylitatora BDS w zasadzie odpowiada realizacji tej koncepcji teoretycznej. Zdaniem Schermerhorna, podmiot taki powinien sukcesywnie: zanalizować potrzeby, kategoryzować je w kluczowe obszary, ustalić priorytety, przeanalizować dostępne środki oraz utworzyć grupy zadaniowe realizujące wspólne cele [Schermerhorn 1980]. W ramach prowadzonych badań okazało się, że na rynku BDS zadania te realizuje facylitator lub facylitator we współpracy z podmiotem finansującym. To oni bowiem dokonują czynności poczynawszy od analizy sektora, jego niedoskonałości oraz potencjału, poprzez zdefiniowanie kluczowych obszarów wymagających wsparcia i zaprojektowanie systemu usług, aż po organizację działań w terenie [Miehlbradt 2001; Grant 2008]. Egzemplifikację realizacji zadań organizacji pośredniczącej w przypadku projektu BDS przedstawiono w poniższej tabeli. Wykorzystano w niej zarówno założenia dotyczące ogólnych założeń współpracy przedsiębiorstw według Schermerhorna, jak i przedstawiono jej specyficzną realizację w ramach BDS i konkretnego projektu.

Doświadczenia projektu BSMDP (Business Services Market Development Programme – Program rynku usług rozwoju biznesu) w Kenii są przykładem skonkretyzowanego doboru grup odbiorców. Sektor mleczarski i eksportu roślin zostały wybrane zarówno ze względu na dużą liczbę osób najuboższych aktywnych ekonomicznie, jak i ze względu na potencjał rozwojowy. Facylitator w tym projekcie położył nacisk na obszar kontroli jakości usług świadczonych przez dostawców oraz wsparł negocjacje z importerami z Unii Europejskiej w sprawie uznania nieformalnego systemu licencjonowania oraz systemu zarządzania jakością, który stanowił odpowiedź na wprowadzenie wymogów EurepGAP (obecnie GlobalGAP) [Grant 2008]. Dzięki kontrolowaniu jakości usług przez facylitatora dostawcy nie mogli wykorzystać braku wiedzy i doświadczenia odbiorców, a podniesienie i kontrolowanie jakości pozwoliło na udział w rynku międzynarodowym. Pieczę nad standardami sprawował facylitator. Jak wskazują Dannenberg i Nduru [2013] producentom z Kenii udało się utrzymać poziom eksportu pomimo braku certyfikatów międzynarodowych.

Zadania facylitatora BDS jako podmiotu wspierającego współpracę przedsiębiorstw na przykładzie BSDM Kenia

Zadania podmiotu pośredniczącego mającego ułatwić współpracę przedsiębiorców	Projektowanie BDS	Przykładowa realizacja BDS w Kenii
Zanalizowanie potrzeb	badania i analiza rynku – ustalenie grupy docelowej i sektora	grupy ekonomicznie aktywnych osób najuboższych z sektorów o potencjale wzrostu
Skategoryzowanie potrzeb w kluczowe obszary	identyfikacja potrzeb sektora	rynek eksportu warzyw/owoców; braki technologiczne; potrzeba usprawnienia transportu; kontrola jakości
Ustalenie priorytetów	określenie celów rynku BDS na podstawie potrzeb przedsiębiorców i możliwości dostawców	wpracowanie zasad eksportu do krajów rozwiniętych na podstawie nieformalnych porozumień z krajami Unii Europejskiej
Analiza dostępnych środków	organizacja strony podażowej, wybór dostawców, ustalenie zasad wyboru dostawców	nieformalny system licencji i jakości; kontrola dostawców przez facylitatora
Utworzenie grup zadaniowych realizujących wspólne cele	organizacja BDS w terenie, na przykład we współpracy z władzami lokalnymi – współpraca odbiorcy i dostawcy	wdrożenie projektu BDS – sprzedaż usługi i wprowadzenie kontroli jakości

Źródło: Opracowano na podstawie założeń Schermerhorna [1980] oraz danych z publikacji Miehlabrad [2001, 2002].

Skrajnie odmienne konkluzje z prowadzonych również w Kenii badań nad BDS (badania dotyczyły wybranych przedsiębiorców, dostawców i facylitatorów) wyciągnęli Otieno, Donath i Kiraka [2013]. Dostarczyły one informacji na temat przeszkód, z jakimi się borykają mechanizmy BDS. Jak wskazują autorzy, brak ograniczeń dostępu dla potencjalnych dostawców i brak kontroli jakości usług dostarczanych przez dostawców mogą się przyczynić do osłabienia efektywności rynku BDS. W analizowanych przez nich przypadkach doprowadziło to do istotnego obniżenia standardów świadczonych usług. Dostawcy wykorzystywali brak rozeznania konsumentów i oferowali usługi nieodpowiadające ich potrzebom i o obniżonej wartości. Za paradoksalne autorzy uznali konflikt pomiędzy dostawcami usług a agencjami donatorów w badanym projekcie. Dostawcy byli negatywnie nastawieni do agencji

pomocowych, traktując je jako swoich konkurentów, a jednocześnie korzystali z ich zasobów i wsparcia [Otieno, Donath i Kiraka 2013].

Biorąc po uwagę obie realizacje BDS w Kenii, można podkreślić, że kluczowymi czynnikami efektywnej współpracy pomiędzy facyлитatorem i dostawcami jest wyraźny podział zadań oraz zapewnienie informacji na ten temat. Rola facyлитatora powinna być czytelna dla dostawców. Odpowiedzialność za odpowiednie zakomunikowanie wspierającej roli facyлитatora spoczywa jednak na nim samym jako na organizatorze i wykonawcy projektu wykorzystującego BDS. Istotne jest także, choć nie zawsze przestrzegane w praktyce, aby oddzielić rolę facyлитatora i dostawcy usług. Zmniejsza to ryzyko zaistnienia paradoksalnych sytuacji, o jakich piszą Otieno, Donath i Kiraka. Wnioski te poparto także zdaniem wyrażonym przez Amha i Ageba [2006], którzy twierdzą, że podział ról zwiększa efektywność systemu.

Ponadto – na niedoskonałych rynkach Afryki Subsaharyjskiej – elementem współpracy pomiędzy facyлитatorem i dostawcą powinno być wprowadzenie wymogów dotyczących jakości. Konsumenci usług nie zawsze są w stanie właściwie je ocenić ze względu na własny brak doświadczenia. Jakkolwiek trudno nie zgodzić się z Boateng, że w warunkach konkurencji dostawcy powinni poprawić jakość świadczonych usług oraz obniżyć ich cenę [2012], jednak negatywne wnioski wyciągnięte przez Otieno, Donath i Kiraka z rynku kenijskiego pozwalają stwierdzić, że brak odpowiedniej koordynacji ze strony facyлитatora może się negatywnie odbić na jakości usług BDS, w szczególności na wstępnym etapie realizacji projektu, zanim rynek się ukonstytuuje i uniezależni. Jeśli dostęp do rynku BDS jest w pełni otwarty, brak doświadczenia ze strony odbiorców, może prowadzić do obniżenia poziomu świadczonych usług [Otieno, Donath i Kiraka 2013]. W dłuższej perspektywie odbija się to na obniżeniu zainteresowania tymi usługami i prowadzi do nieefektywności całego mechanizmu zarówno w aspekcie czysto ekonomicznym, jak i rozwojowym. Gdy wprowadzane są i nadzorowane standardy, nawet w konkurencji o nieorientowanego odbiorcę jakość usług staje się istotnym elementem uzyskania przewagi. Stwierdzono zatem, że niska konkurencyjność po stronie dostawców usług oraz brak doświadczenia ich odbiorców implikują konieczność wprowadzania jakiegokolwiek systemu kontroli jakości na rynku BDS.

Otoczenie biznesu w krajach Afryki Subsaharyjskiej jest utrudnieniem nie tylko dla odbiorców, ale również dla samych dostawców BDS, w szczególności lokalnych [Otieno, Donath i Kiraka 2013]. Istotnym, jak stwierdzono, ograniczeniem rynku BDS z punktu widzenia stymulowania sektora prywatnego i osiągania celów rozwojowych jest fakt, że dostawcy usług sami są przedsiębiorcami, a zatem również uczestnikami trudnego rynku z poważnymi

brakami infrastruktury, niejasnymi rozwiązaniami legislacyjnymi, nieuzasadnionymi instytucjami i niejasnymi regułami postępowania (na przykład korupcja). Dostawcy mający wsparcie z zewnątrz są w stosunkowo lepszej sytuacji, ale mogą z kolei nie mieć tak pogłębionej wiedzy dotyczącej lokalnych warunków i oferować usługi mniej wyspecyfikowane i droższe. Dostawcy – pragnąc zaspokoić potrzeby przedsiębiorców, którzy chcą uczestniczyć w nowoczesnych łańcuchach wartości – powinni współpracować i zorganizować się w sieci, by dzięki temu nabyć umiejętności potrzebne na bardziej wartościowych rynkach [Kaganzi i in. 2009]. Sposób zorganizowania rynku dostawców jest zatem dużym wyzwaniem dla facylitatorów BDS.

Przykładem dobrej praktyki jest inicjatywa zrealizowana w ramach projektu na Madagaskarze, gdzie skupiono różne usługi w jednym miejscu. Celem projektu było promowanie mikroprzedsiębiorstw rolnych poprzez zidentyfikowanie ich potrzeb oraz podniesienie kompetencji w 5 regionach i 19 departamentach. Tradycyjne grupy wspierano nowoczesnymi sposobami postępowania w szczególności poprzez szkolenia dla osób zamierzających założyć działalność gospodarczą. Powołano centra usług, tzw. *one-stop shops* (*ivo fanoitra*), które oferowały świadczenie różnych usług dla lokalnych przedsiębiorców w jednym miejscu, co w wyraźny sposób ułatwiło dostęp do tych usług dla odbiorców, a jednocześnie wsparło samych dostawców [IFAD 2007]. Zapewnienie ram funkcjonalnych, w których dostawcy współpracują ze sobą, może pozytywnie wpłynąć na konkurencję, dzięki temu, że stworzone zostają możliwości skoncentrowania się na usługach, a w mniejszym stopniu na indywidualnym borykaniu się z niedoskonałościami rynku.

W omawianych projektach BDS założenia oraz rodzaj świadczonych usług były/są co do zasady z góry określone na podstawie badań i analizy rynku [Miehlbradt 2001]. Po przeprowadzeniu analizy potrzeb rynku projektowane są założenia BDS i obszary oddziaływania, zgodnie z założeniami teoretycznymi Schermerhorna. Identyfikowane są słabe i mocne strony przedsiębiorców i w ten sposób dostosowywana jest dla nich oferta [Miehlbradt 2001]. Jednak w przypadku małych i mikroprzedsiębiorstw współpraca pomiędzy dostawcą a odbiorcą w praktyce może prowadzić do nieformalnego kształtowania ostatecznego kształtu usługi. Pojawia się zatem pytanie, czy dla rynku BDS bardziej korzystna jest sytuacja, gdy pełną kontrolę nad oferowaną usługą sprawuje facylitator, czy też jej ostateczny kształt może podlegać modyfikacjom wynikającym z wymiany informacji i doświadczeń w ramach współpracy pomiędzy dostawcą i odbiorcą.

Coraz częściej podkreśla się, że proces tworzenia usługi na rynku BDS, jakkolwiek zaplanowany na podstawie analizy potrzeb, nie powinien być w pełni ustrukturyzowany [Gottfridson 2010; Caniëls, Romijn i de Ruijter-De Wildt

2003]. Usługi powinny być kształtowane zgodnie z zasadami tworzenia nowej usługi w sektorze B2B, opierając się na budowaniu wspólnej wiedzy i wymianie informacji w ramach współpracy dostawcy i odbiorcy [Caniëls, Romijn i de Ruijter-De Wildt 2003; Athanassopoulou 2006]. Komunikowanie pomiędzy dostawcą i odbiorcą BDS odgrywa istotną rolę zarówno jeśli chodzi o informację o dostępnych usługach, jak i o informację zwrotną o istniejących potrzebach [Rahman i Bennett 2008]. Wówczas, w zależności od tego, do kogo są skierowane BDS, zmienia się format dostawcy i kształtowane są usługi odpowiadające konsumentom. Wprawdzie brak doświadczenia odbiorców wymaga często, by – w ich interesie oraz ze względu na realizację celów rozwojowych – facylitator wpływał na kształt usługi, aczkolwiek wówczas, gdy strategia rynku zostaje wypracowana, kolejne innowacje i działania korygujące powinny być prowadzone na podstawie potrzeb zgłaszanych przez rynek [Kaganzi i in. 2009]. Komunikowanie potrzeb jest kwestią kluczową. Wyniki badań Otieno, Donath i Kiraka potwierdzają, że brak wymiany informacji prowadzi do nieefektywności działań [2013]. Caniëls, Romijn i de Ruijter-De Wildt uważają, że usługi oferowane na rynku BDS powinny być z założenia planowane w perspektywie długoterminowej, ewoluować i zakładać implementację innowacyjnych rozwiązań do sektora prywatnego [2003].

Odbiorcy w Afryce Subsaharyjskiej stanowią zróżnicowaną i trudną grupę klientów. Wyniki badań pozwalają na wskazanie typowych postaw przedsiębiorców wobec oferowanych im usług BDS. Przedsiębiorcy mogą nie doceniać wartości oferowanych usług albo nie dostrzegać ich słabości; nie są gotowi albo nie mają czym za nie płacić; albo są przekonani, że ich własne umiejętności biznesowe są wystarczające i nie wymagają wsparcia. Na decyzje konsumentów BDS dotyczące skorzystania z usług BDS wpływają różne czynniki. Znajdują się wśród nich cena usługi [Otieno, Donath i Kiraka 2013], jakość usługi [Miehlbradt 2001] oraz dopasowanie usługi do potrzeb odbiorcy [Zeithaml i Bitner 2003]. Stwierdzono także, że generalnie konsumenci chętniej płacą za usługi, z których skorzystanie przyczyni się bezpośrednio do realizacji obowiązków wynikających z przepisów prawa, na przykład szkolenia z zakresu księgowości, niż dotyczących obszarów zarządzania [Otieno, Donath i Kiraka 2013]. Podobnie rejestruje się większy popyt na proste usługi, na przykład transportowe, telekomunikacyjne niż wyższego rzędu, na przykład targi, szkolenia [Miehlbradt 2002]. O powodzeniu projektu wykorzystującego BDS w dużej mierze stanowi zatem odpowiednie zakomunikowanie odbiorcom, jakie korzyści mogą odnieść z zakupienia usługi.

Dopasowanie usług do potrzeb odbiorców wpływa na efektywność BDS. W zależności do skali działalności oraz stadium rozwoju biznesu, na

którym następuje dostarczenie usługi, inny jest pożądany format dostawcy usługi. Działalność operacyjna na rynku lokalnym wymaga innego rodzaju wsparcia i doświadczenia u dostawcy niż próba wejścia na rynek zagraniczny albo zainwestowania w nowy produkt, a nawet w nowe nasiona czy nowe techniki produkcji. Dlatego nie zawsze międzynarodowe doświadczenie stanowi o wartości BDS. Takie doświadczenie może być przydatne przy wprowadzaniu nowych technologii, na przykład w projekcie BDS w ramach ASIF (*African Seed Investment Fund*), którego założeniem było doradztwo w zakresie technik produkcyjnych, nawozów, zarządzania przedsiębiorstwem oraz kwestii środowiskowych [Miller i in. 2010]. Od dostawców usług wymaga się wówczas kombinacji kompetencji społecznych, technicznych i marketingowych [Kaganzi i in. 2009]. Z punktu widzenia małych i średnich przedsiębiorstw gotowych konkurować na większych, krajowych lub międzynarodowych rynkach, bardziej korzystne jest nawiązanie współpracy z dostawcami krajowymi albo o doświadczeniu międzynarodowym.

Niekiedy korzyścią dla projektu jest skorzystanie z lokalnego dostawcy usług, który funkcjonuje w obrębie podobnego systemu społecznego i wartości (projekt PROSPERER na Madagaskarze). Przewagą dostawców lokalnych jest zarówno niższy koszt usług w stosunku do międzynarodowych, jak i większe dopasowanie kulturowe, dlatego ich usługi są bardziej atrakcyjne dla mikroprzedsiębiorców [Olming 2004]. Łatwiej zbudować zaufanie, które jest jednym z ważniejszych elementów współpracy biznesowej, oraz uniknąć zmniejszającej produktywność relacji nierównowagi pomiędzy dostawcą i odbiorcą [Bagdoniene i Hopeniene 2013]. Opieranie usług BDS na dostawcach lokalnych pozwala obniżyć koszty poprzez uniknięcie barier językowych, kulturowych oraz przestrzennych. Wnioski te mają szczególne znaczenie w odniesieniu do specyficznych usług, jakimi są BDS na rynku producentów rolnych w Afryce Subsaharyjskiej. Dystans zarówno kulturowy, organizacyjny, jak i technologiczny pomiędzy potencjalnym dostawcą międzynarodowym, a nawet krajowym, a odbiorcą na tym rynku jest często barierą uniemożliwiającą skuteczność we współpracy.

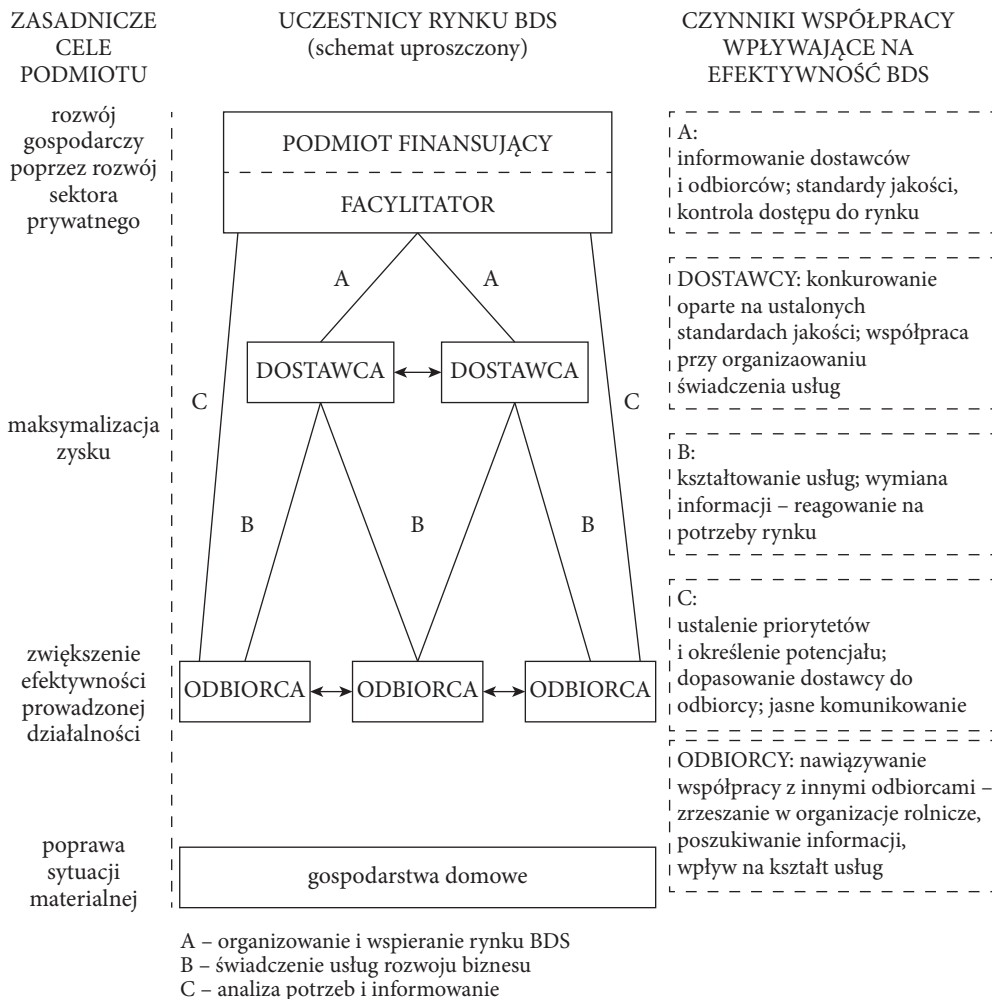
Ważnym elementem realizacji projektu BDS może być zachęcanie przedsiębiorców do nawiązywania współpracy. Projekt „Od tysięcy do milionów” (*From Thousands to Millions*) miał służyć poprawieniu dostępu do finansowania dla przedsiębiorców rolnych. W odróżnieniu od projektu ASIF, w którym BDS wspierało finansowanie przedsiębiorstw, w tym projekcie BDS miało posłużyć pozyskaniu finansowania. Założeniem było zorganizowanie klastrow i stworzenie powiązań oraz promowanie współpracy pomiędzy przedsiębiorcami w celu przygotowania wspólnych biznes planów. Zwiększenie efektywności

łańcucha wartości oraz zmniejszenie dzięki temu ryzyka prowadzonej działalności miało być podstawą do przyznania kredytu przy ograniczeniu obowiązku jego tradycyjnego zabezpieczenia. Zwiększenie dostępu do informacji i poprawa współpracy sprawiły, że przedsiębiorcy stali się mniej podatni na ryzyko, a w konsekwencji uzyskiwali łatwiejszy dostęp do finansowania [IFAD b.r.).

Rozbudowa klastrów przedsiębiorców i wspieranie współpracy pomiędzy nimi dla umożliwienia nowoczesnych łańcuchów wartości było także jednym z celów projektu na Madagaskarze [IFAD 2007]. W ramach projektu PROSPERER stworzenie sieci powiązań pomiędzy dostawcami usług stanowiło środek obniżenia ceny i wymiany pomysłów z korzyścią dla odbiorców [Boateng 2012]. Wykorzystanie BDS jako czynnika sprzyjającego zrzeszaniu się w organizacje rolnicze należy ocenić szczególnie pozytywnie. Ze współpracą w organizacjach rolniczych są związane liczne dobre efekty, takie jak lepszy dostęp do informacji, w tym usług ICT, zwiększona konkurencyjność produkcji rolniczej czy efektywność wykorzystania technologii w uprawach [Kiiza i Pederson 2012; Aziza, Raoudha i Gley 2009; Nyemeck Binam, Tonye i Wandji 2005]. W ramach organizacji rolniczej zwiększa się także znaczenie odbiorców w procesie uzgadniania ostatecznego kształtu otrzymywanej usługi.

Implikacje

Rynek BDS jest specyficznym rodzajem rynku usług B2B ze względu na role pełnione przez jego uczestników, a w szczególności przez istnienie facylitatora, który ułatwia jego rozwój i ustala pewne reguły jego funkcjonowania, a także ze względu na nadrzędny cel jego działania, jakim jest rozwój gospodarczy. Evanss i Volery [2001] stwierdzili, że dostosowywanie się do zmian, stosowanie rozwiązań opartych na technologii i podnoszących umiejętności, doświadczenie, a także metodologia w ramach branży to zasadnicze elementy dla wydajności BDS. Z przeprowadzonych badań wynika, że odpowiednie ustalenie i zorganizowanie współpracy uczestników rynku BDS ma bardzo duże znaczenie z punktu widzenia osiągania celów rozwojowych realizowanych projektów. Stwierdzono, że zasady zorganizowania współpracy facylitatora, dostawców i odbiorców usług oraz czynniki zwiększające jej wydajność w istotny sposób wpływają na efektywność całego rynku BDS, co przedstawiono w sposób schematyczny na poniższym rysunku. Drobni producenci rolni Afryki Subsaharyjskiej mogą skorzystać z uruchomienia rynku BDS, który wprowadza usługi biznesowe do sektorów niezdolnych do ich samoistnego przyciągnięcia ze względu na brak wiedzy i doświadczenia.



Czynniki współpracy uczestników rynku BDS wpływające na jego efektywność

Źródło: Wykorzystano elementy schematów BDS [Richardson i Herrmann 2003; Caniels, Romijn i De Ruijter-de Wildt 2003]

W ramach każdego rodzaju relacji wyróżniono aspekty kluczowe, wynikające z jej specyfiki oraz z warunków otoczenia w Afryce Subsaharyjskiej. We współpracy pomiędzy facylitatorem i dostawcą fundamentalną sprawą jest określenie jakości lub standardów usług oraz zorganizowanie systemu udzielania usług adekwatnych dla potrzeb danej grupy odbiorców. Z punktu widzenia relacji facylitator – odbiorca, najważniejszym elementem jest zapewnienie odpowiedniej

analizy rynkowej i zaprojektowanie BDS odpowiadających potrzebom przedsiębiorców oraz zapewnienie informacji o ich dostępności. Coraz częściej postuluje się także, aby facylitator w taki sposób kształtował rynek, aby nie skupiać się na wynikach realizowanego projektu, ale na długofalowym transferze umiejętności pozwalającym na uniezależnienie się odbiorców. Warto również podkreślić, że usługi oferowane przedsiębiorcom rolnym nie powinny zmierzać wyłącznie do wypełnienia zaobserwowanej luki (na przykład wprowadzenie nawozów do uprawy), ale ewoluować, wykorzystując możliwość wymiany wiedzy i doświadczeń rynku (producent poszukuje środków zwiększenia wydajności uprawy). Jednocześnie należy wskazać, że facylitatorzy powinni współpracować ze sobą w obrębie określonych obszarów sektora prywatnego, aby zapewnić komplementarność swoich działań i zapobiec dublowaniu się projektów.

Newralgicznym podmiotem rynku BDS są dostawcy usług. Odpowiedni dobór dostawców oraz sposób zaplanowania procesu świadczenia przez nich usług w dużej mierze wpływa na efektywność BDS. Doświadczenie i postawa dostawców usług ma ogromne znaczenie dla systemu – jeśli skoncentrują się wyłącznie na krótkofalowym odniesieniu korzyści, rynek nie zadziała. Wprowadzenie innowacji, implementacja nowej technologii, usługi marketingowe, odpowiednie szkolenia lub dostęp do informacji o rynku mogą poprawić zarówno działalność operacyjną, jak i strategię prowadzenia działalności. W niektórych sytuacjach, zważywszy na trudne warunki otoczenia biznesowego w Afryce Subsaharyjskiej, aby odpowiadać potrzebom odbiorców oraz w zależności od tego jak wymagający są odbiorcy, dostawcy powinni nawiązywać współpracę i stworzyć sieć, która podniesie ich własne kompetencje. W tym celu dostawcy powinni mieć szansę skorzystania ze wsparcia merytorycznego facylitatora, który nie stanowi dla nich konkurencji, ale pomaga zorganizować świadczenie usług i poprzez informowanie odbiorców stymuluje popyt na nie. Format dostawy powinien być dostosowany do założeń projektu oraz do skali działalności (mikro, mała) z punktu widzenia zakładanych celów rozwoju korzystnego dla najuboższych.

Celem projektów BDS jest stworzenie rynku BDS, dlatego na początkowym etapie, korzystne jest, gdy dostawcy są nie tylko wspierani, ale i kontrolowani przez facylitatora. Ze względu na brak orientacji i doświadczenia konsumentów, facylitator stoi na straży ich interesów i powinien zapewniać standardy udzielania usług. Stworzenie sytuacji, w której dostawcy konkurują ze sobą na podstawie ustalonych standardów postępowania wpływa korzystnie na zwiększanie dostępności usług. W przeciwnym razie konkurencja dostawców może doprowadzić do sytuacji niepożądanych i patologicznych, takich jak obniżanie poziomu świadczonych usług w wyniku wykorzystywania ograniczonej

orientacji odbiorców. Dopiero w dalszej perspektywie, gdy rynek zaczyna się usamodzielniać, dostawcy powinni konkurować ze sobą, co służy obniżaniu cen i podnoszeniu jakości w normalnych warunkach rynkowych. Facylitator powinien wówczas stopniowo wycofywać się z rynku.

Podstawowym założeniem narzędzi o charakterze *grass-root*, jest działanie prorozwojowe dostosowane do lokalnych problemów i „skrojone” na ich miarę. Współpraca pomiędzy dostawcą i odbiorcą powinna sprzyjać projektowaniu usług i dostosowywaniu ich do potrzeb sektora. Założeniem BDS jest odpowiedź na konkretne ograniczenia lokalnych przedsiębiorców poprzez wykorzystanie szerszej wiedzy i doświadczenia, w zależności od potrzeb – również międzynarodowego. Pozwala to na wykorzystanie szerszej perspektywy i bardziej nowoczesnego podejścia do rozwiązywania problemów o charakterze lokalnym. Rynek BDS, na którym odbiorcy stają się świadomi własnych potrzeb oraz potrafią skutecznie komunikować je dostawcom, ma szansę stać się samowystarczalnym i samofinansującym. Dopiero wówczas, gdy odbiorcy dostrzegają korzyści płynące z BDS oraz są w stanie faktycznie wykorzystać je do podniesienia własnych kompetencji, osiągnane są cele związane z rozwojem gospodarczym.

Z punktu widzenia odbiorców, ich pozycję wzmacnia tworzenie klastrów czy też organizacji rolniczych. Nawiązanie współpracy pomiędzy odbiorcami usług stanowi w dużej mierze o długoterminowym sukcesie projektu wykorzystującego BDS. Dzięki powiązaniom drobni producenci rolni są w stanie utrwalić metody postępowania oraz zachowania rynkowe, które trudno powtórzyć indywidualnie. A co trzeba podkreślić, to faktyczny transfer umiejętności, a nie sama liczba uczestników rynku BDS w trakcie realizacji projektu, decyduje o jego faktycznym oddziaływaniu na sektor [Kaganzi i in. 2009]. Zrzeszanie się sprzyja bardziej efektywnemu wykorzystywaniu potencjału BDS, a jednocześnie przynależność do organizacji rolniczej zwykle się wiąże z mniejszym uzależnieniem od dostawców usług.

Kluczową rolę w kształtowaniu zasad współpracy pomiędzy uczestnikami mechanizmu BDS odgrywa właściwe komunikowanie. Dotyczy to zarówno komunikowania informacji o dostępności usług przedsiębiorcom, oferowania informacji o rynku i możliwościach inwestycyjnych, jak i komunikowania pomiędzy uczestnikami, co stwierdzono zarówno opierając się na literaturze, jak i na podstawie informacji dotyczących analizowanych projektów [DAI 2008; IFAD b.r.]. Facylitator musi dostarczyć informację o istniejących możliwościach i usługach konsumentom BDS. Bardzo ważne jest także, aby facylitator poinformował dostawców usług o własnej roli odgrywanej na rynku. Odpowiedni przepływ informacji może ułatwić zarówno stworzenie sieci pomiędzy dostawcami

jak i odbiorcami usług. W szczególności w otoczeniu, w którym brak zaufania do państwa (a zatem poprzez skojarzenie do podmiotów nadrzędnych, na przykład facylitatora), a także do kontrahentów i konkurentów, komunikowanie stanowi kwestię jeszcze bardziej istotną niż w przypadku działania w warunkach ugruntowanych mechanizmów rynkowych krajów bardziej rozwiniętych gospodarczo.

Podsumowanie

Usługi rozwoju biznesu stanowią specyficzną instytucję na pograniczu biznesu oraz pomocy rozwojowej. W literaturze zwykle są analizowane wyłącznie jako specyficzne narzędzie wspierania rozwoju sektora prywatnego, najczęściej w Afryce Subsaharyjskiej i krajach rozwijających się Azji Południowej. Należy jednak zwrócić uwagę, że aby w pełni zrozumieć ich charakter należy się odnieść do ich dwoistej natury. Technicznie ich skuteczność i efektywność jest analizowana z punktu widzenia biznesowego charakteru i reguł funkcjonowania rynku, ale jednocześnie jest wyznaczana przez specyficzne otoczenie – słabiej rozwiniętych obszarów, specyfikę podmiotów – niemających doświadczenia, rozeznania, a nawet nieświadomych potrzeb w zakresie usług o charakterze B2B. Ich kwintesencją jest połączenie podejścia regulacyjnego, w zakresie identyfikowania rynków i ich potrzeb, decydowania o wachlarzu usług, które mogą zwiększyć produktywność danej grupy przedsiębiorców – na przykład określonych mikroprzedsiębiorstw rolnych w Afryce Subsaharyjskiej, tworzenia powiązań i współpracy pomiędzy dostawcami i odbiorcami, a nawet początkowego dofinansowania odbiorców – z podejściem wolnorynkowym. To drugie podkreśla znaczenie komunikacji we współpracy przedsiębiorców, proces kształtowania się usług w odpowiedzi na informację zwrotną przedsiębiorstw, a także konkurencji pomiędzy dostawcami usług.

Rolnictwo pozostaje jednym z głównych filarów gospodarek państw Afryki Subsaharyjskiej, dlatego wspieranie przedsiębiorczości drobnych producentów rolnych jest ważnym celem z punktu widzenia rozwoju gospodarczego w tym rejonie. Wynika to zarówno z pozytywnego wpływu na zmniejszanie poziomu ubóstwa i bezrobocia, jak i z pozytywnego wpływu rozwoju sektora rolnictwa na całość gospodarki. BDS zwiększa szanse afrykańskich producentów rolnych na skorzystanie z globalnego popytu na wysokiej jakości produkty pochodzenia rolnego poprzez umożliwianie drobnym producentom udziału w bardziej wartościowych łańcuchach wartości i dopuszczenie ich do rynków międzynarodowych i globalnych [Maertens, Minten i Swinnen 2012]. Zapewnienie odpowiednich warunków współpracy podmiotów na rynku BDS

zwiększa jego efektywność, a tym samym otwiera możliwości awansowania na wyższy poziom działalności gospodarczej.

Praktyka stosowania BDS wskazuje na wiele trudności, które ujawniają się w toku realizacji projektów, oraz na cechy charakterystyczne BDS jako narzędzia wspierania przedsiębiorczości. Różnorodność rynków powoduje, że projekty BDS są dostosowywane do konkretnych realiów, a zatem wszelkie uogólnienia dotyczące rynku BDS należy formułować ostrożnie. Niezależnie od tych utrudnień udało się wyciągnąć pewne wnioski dotyczące wpływu, jaki odgrywa współpraca pomiędzy uczestnikami rynku BDS na jego efektywność.

Mechanizm BDS może być niezależnym projektem, choć częściej jest wykorzystywany jako wsparcie dla innych inicjatyw skierowanych do sektora prywatnego. Specyficznym elementem rynku BDS jest facylitator, który kieruje się podejściem rynkowym, ale jednocześnie określa ogólne zasady współpracy pomiędzy podmiotami. Facylitator zwykle jest nastawiony na realizację szerszych celów, wpisanych w agendę rozwojową i powiązanych z rozwojem sektora prywatnego. Dzięki temu w jego kompetencjach leży kontrola jakości usług oferowanych przedsiębiorcom oraz wyznaczanie standardów. W zależności od tego, jakie są indywidualne potrzeby zdefiniowanej grupy odbiorców oraz na jakim etapie rozwoju się znajdują, powinien ustalić format dostawcy, aby współpraca na rynku służyła ich zaspokojeniu. Facylitator decyduje o tym, czy określona grupa odbiorców potrzebuje wsparcia dostawców lokalnych czy dostawców o szerszym doświadczeniu. Dostawcy usług powinni być podmiotami prywatnymi, nastawionymi na działanie komercyjne, a jednocześnie reagować na potrzeby strony popytowej i oferować usługi dostosowane do ich wymagań. Rynek BDS umożliwia nawiązanie współpracy horyzontalnej zarówno pomiędzy odbiorcami usług, jak i ich dostawcami, co wpływa na podniesienie efektywności działań w obrębie grupy i skorzystanie z efektu synergii. Pozytywnie należy ocenić te projekty BDS, których realizacja sprzyja tworzeniu i zrzeszaniu się w organizacje rolnicze, a sama problematyka roli organizacji rolniczych w rozwoju sektora prywatnego zasługuje na dalsze badania.

Zasadniczą rolę we współpracy pomiędzy uczestnikami BDS odgrywa proces komunikowania się facylitatora, dostawcy i odbiorcy oraz stwarzanie warunków dostępu do informacji [Boateng 2012]. Począwszy od informacji zwrotnej od przedsiębiorców, na podstawie którego projektowane są założenia projektu wykorzystującego BDS, poprzez jasne poinformowanie dostawców o standardach usług i możliwościach skorzystania ze wsparcia facylitatora oraz zakomunikowanie odbiorcom możliwości i korzyści płynących ze skorzystania z usług, na komunikowaniu pomiędzy dostawcą i odbiorcą skończywszy. Zdefiniowanie potrzeb, ustalenie priorytetów działań i podział ról to ważne zadania, ale dopiero

gdy wszyscy uczestnicy rynku są odpowiednio o nich poinformowani, można je skutecznie realizować. Odpowiednie zaprojektowanie oraz spójna współpraca pomiędzy podmiotami w ramach rynku BDS może się przyczynić wówczas do zwiększenia jego efektywności i realizacji celów rozwoju gospodarczego.

Bibliografia

- Aksoy, M.A., Beghin, J.C. (eds.), 2005, *Global Agricultural Trade and Developing Countries*, World Bank, Washington, DC.
- Amha, W., Ageba, G., 2006, *Business Development Services(BDS) in Ethiopia .Status, Prospects and Challenges in the Micro and Small Enterprise Sector*, International Journal of Emerging Markets vol. 1, no. 4, s. 305–328.
- Athanassopoulou, P., 2006, *Determining Relationship Quality in the Development of Business-to-Business Financial Services*, Journal of Business-To-Business Marketing, vol. 13(1), s. 87–116, doi:10.1300/J033v13n01•03.
- Aziza, M., Raoudha, K., Gley, K., 2009, *The Adoption of Technical and Organizational Innovations and Their Impacts on the Dairy Sheep Breeding in Tunisia*, New Medit: Mediterranean Journal of Economics, Agriculture and Environment, vol. 8(3), s. 36–40.
- Bagdoniene, L., Hopeniene, R., 2013, *Interdependence and Trust in Business Relationships Development: The Differences of Lithuanian Professional Services Providers' and Clients' Approaches*, Engineering Economics, vol. 24, iss. 2, s.160–168, doi:10.5755/j01.ee.24.2.3573.
- Boateng, N.A., 2012, *Promoting Rural Enterprise Growth and Development: Lessons from Four Projects in Sub-Saharan Africa*, International Fund for Agricultural Development.
- Bonaglia, F., Kiichiro F., 2003, *Trading Competitively: A Study of Trade Capacity Building in Sub-Saharan Africa*, DAC Journal 4, no. 2: 11-31. *Business Source Complete*, EBSCOhost (accessed November 25, 2013).
- Caniëls, M.C.J., Romijn, H.A., Ruijter-De Wildt M., de, 2003, *Can Business Development Services Practitioners Learn from Theories on Innovation and Services Marketing?* EUNIP Conference, University of Porto, Portugal, 18–20 September.
- Ciarli, T., Meliciani, V., Savona, M., 2012, *Knowledge Dynamics, Structural Change and the Geography of Business Services*, Journal of Economic Surveys, vol. 26, iss. 3, s. 445–467.
- Dannenberg, P., Nduru, G.M., 2013, *Practices in Internetalional Value Chains: The Case of the Kenyan Fruit and Vegetable Chain Beyond the Exclusion Debate*, Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie, vol. 104, iss. 1, 02/2013, s. 41–56.
- Gottfridsson, P., 2010, *Development of Personalised Services in Small Business: An Iterative Learning Process*, Managing Service Quality, vol. 20, iss: 4, s. 388–400 <http://150.254.220.12/han/EBSCO/www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1870705&show=abstract#sthash.fhStuLUr.dpuf>.
- Grant, W. (ed.), 2008, *Programme Completion Review—DFID Kenya's Business Services Market Development Programme (BSMDP) Building Service Markets for the Poor within a Subsector Framework*, DAI, <http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/758/DFIDKenyaBSDMP.pdf> Bethesda.
- Dannenberg, P., Nduru, G.M., 2013, *Practices in International Value Chains: The Case of the Kenyan Fruit and Vegetable Chain Beyond the Exclusion Debate*, Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie, vol. 104, iss. 1, s. 41–56.

- Evans, D., Volery, T., 2001, *Online Business Development Services for Entrepreneurs: An Exploratory Study*, Entrepreneurship & Regional Development, vol. 13, iss. 4, s. 333–350, doi:10.1080/08985620110052274.
- Gupta, A., Kumar, A., 2008, *Potential of Bamboo in Sustainable Development*, Asia-Pacific Business Review Publisher, vol. 4, iss. 3.
- Hellen, O., Olomi Donath, R.R., Ruth, K., 2013, *Situational Analysis of the BDS Market: Empirical Evidence from Kenya*, African Journal of Business & Economic Research, vol. 8(1), s. 33–60.
- Huang, Ch., Ji, L., 2013, *Knowledge-Intensive Business Services and Economic Growth with Endogenous Market Structure*, Journal of Macroeconomics, December, vol. 38, s. 95–106.
- IFAD (b.r.), *Value chain/cluster development process, Scouting and Sharing Innovation in Western and Central Africa*, Rome <http://fao08.fidafrique.net/Fiche65-IFDC-ValueChain-WA.pdf>
- IFAD, 2004, *Towards a Global Programme on Market Access, Report of the Pilot Phase, Initiative of Mainstreaming Innovation*.
- IFAD, 2007, *President's report Proposed loan and grant to the Republic of Madagascar for the Support Programme for Rural Microenterprise Poles and Regional Economies (PROSPERER)*, Executive Board – Ninety second Session, Rome.
- Kaganzi, E., Ferris, S., Barham, J., Abenakyo, A., Sanginga, P., Njuki, J., 2009, *Sustaining Linkages to High Value Markets through Collective Action in Uganda*, Food Policy, vol. 34, iss. 1, s. 23–30, doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.foodpol.2008.10.004>.
- Kiiza, B., Pederson, G., 2012, *ICT-Based Market Information and Adoption of Agricultural Seed Technologies: Insights from Uganda*, Telecommunications Policy, vol. 36, iss. 4, s. 253–259, doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.telpol.2012.01.001>.
- Maertens, M., Minten, B., Swinnen, J., 2012, *Modern Food Supply Chains and Development: Evidence from Horticulture Export Sectors in Sub-Saharan Africa*, Development Policy Review, vol. 30, iss. 4, s. 473–497.
- Mazanai, M., Fatoki, O., 2011, *The Effectiveness of Business Development Services Providers (BDS) in Improving Access to Debt Finance by Start-Up SMEs in South Africa*, International Journal of Economics & Finance, vol. 3, iss. 4, s. 208–216, doi:10.5539/ijef.v3n4p208.
- Mazanai, M., Fatoki, O., 2011, *The Effectiveness of Business Development Services Providers (BDS) in Improving Access to Debt Finance by Start-Up SMEs in South Africa*, International Journal of Economics & Finance, vol. 3, iss. 4, s. 208–216, doi:10.5539/ijef.v3n4p208.
- Mbonyane, B., Ladzani, W., 2011, *Factors that Hinder the Growth of Small Businesses in South African Townships*, European Business Review, vol. 23, s. 550–560.
- McCullough, E., Pingali, P., Stamoulis, K., 2008, *The Transformation of Agri-Food Systems: Globalization, Supply Chains and Smallholder Farmers*, Earthscan Ltd., London.
- Mergenthaler, M., Weinberger, K., Qaim, M., 2009, *The Food System Transformation in Developing Countries: A Disaggregate Demand Analysis for Fruits and Vegetables in Vietnam*, Food Policy, vol. 34, iss. 5, s. 426–436, doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.foodpol.2009.03.009>.
- Miehlbradt, A.O., 2001, *Guide to Market Assessment for BDS Program Design*, International Labour Organization Geneva.
- Miehlbradt, A.O., 2002, *Assessing Markets for Business Development Services: What Have we Learned so Far?*, Series on Innovation and Sustainability in Business Support Services (FIT), ILO, Geneva.
- Miehlbradt, A.O., McVay, M., 2003, *Seminar Reader on Developing Commercial Markets for Business Development*, BDS Reader, Turin.
- Miller, C., Richter, S., McNellis, P., Mhlanga, N. (eds.), 2010, *Agricultural Investment Funds for Developing Countries*, FAO, Rome.
- Molenaar, K., 2006, *Business Development Services: Is the Pendulum Swinging Back?* Finance & The Common Good/Bien Commun, vol. 25, s. 69–75.

- Nadvi, K., 2004, *Globalisation and Poverty: How can Global Value Chain Research Inform the Policy Debate?* IDS Bulletin, s. 20–30, doi: 10.1111/j.1759–5436.2004.tb00105.x.
- Nyemeck Binam, J., Tonye, J., Wandji, N., 2005, *Source of Technical Efficiency among Small Holder Maize and Peanut Farmers in the Slash and Burn Agriculture Zone of Cameroon*, Journal of Economic Cooperation Among Islamic Countries, vol. 26, iss. 1, s. 193–210.
- O'Farrell, P.N., Wood, P.A., Zheng, J.J., 1998, *Regional Influences on Foreign Market Development by Business Service Companies: Elements of a Strategic Context Explanation*, Regional Studies, vol. 32, iss. 1, s. 31–48, doi:10.1080/00343409850123602.
- Okello, J.J., Narrod, C.A., Roy, D., 2008, *Institutional Innovations for Smallholder Compliance with International Food Safety Standards: Experiences from Kenya, Ethiopian and Zambian Green Bean Growers*, 2007 Second International Conference, August 20–22, 2007, Accra, Ghana 52183, African Association of Agricultural Economists (AAAE).
- Olming K.O., 2004, *Commercially Sustainable BDS to Poor Customers. The Case of Sri Lanka*, ILO-SYIB, Sri Lanka.
- Onodugo, V.A., 2013, *Can the Private Sectors Facilitate Economic Growth and the Realisation of MDG in Developing Countries? Evidence from Nigeria*, African Journal of Social Sciences, vol. 3, iss. 1, s. 83–96.
- Otieno, H., Donath, R.O., Kiraka, R., 2013, *Situational Analysis of the BDS Market: Empirical Evidence from Kenya*, African Journal of Business and Economic Research, vol. 8, s. 33–60.
- Phuong, L., 2011, *Effect of Quality Assurance (QA) BDS on The Export Activities of SME in The Plastic Sub-Sector*, iBusiness, vol. 3, no. 4, s. 345–352, doi: 10.4236/ib.2011.34046.
- Poulton, C., Macartney, J., 2012, *Can Public-Private Partnerships Leverage Private Investment in Agricultural Value Chains in Africa? A Preliminary Review*. World Development, vol. 40, iss. 1, s. 96–109. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.worlddev.2011.05.017>.
- Rahman, A.A., Bennett, D. 2008, *New Technology adoption in Developing Countries: The Role of Buyer-Supplier Relationships*, AFBE 2008 Conference Papers, http://www.academia.edu/4012565/New_technology_adoption_in_developing_countries_the_role_of_buyer-supplier_relationships.
- Richardson, P. Herrman, K., 2003, *The Provider-Facilitator Challenge in a Weak Market Place*, New Directions in Impact Assessment for Development: Methods and Practice, University of Manchester, UK 24–25th November.
- Schermerhorn, J.R. Jr., 1980, *Inter-Firm Cooperation as a Resource for Small Business Development*, Journal of Small Business Management, vol. 18, iss. 2, s. 48–54.
- Skórska A., 2012, *Wiedzychłonne usługi biznesowe w Polsce i innych krajach Unii Europejskiej*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice.
- Stevenson, L., St-Onge, A., 2005, *Business Support and Information*, w: *Support for Growth-Oriented Women Entrepreneurs in Tanzania*, International Labour Organization, s. 41–49.
- Swinnen, J., 2014, *Global Agricultural Value Chains, Standards, and Development*, Robert Schuman Centre for Advanced Studies Global Governance Programme – 90, EUI Working Papers, RSCAS 2014/30.
- Tanburn J., 2008, *The 2008 Reader on Private Sector Development*, International Training Centre of the International Labour Organization, Turin.
- Todaro, M.P., Smith, S.C., 2009, *Economic Development*, 10th ed., Pearson Education Limited, Harlow, London, New York, Boston.
- Utiang, P. Ugbe, U.P., 2006, *Mapping the Shift in Business Development Services: Making Markets Work for the Poor*, International Journal of Emerging Markets, vol. 1(4), s. 348–352.
- Wenhong, Y., Min, Y., 2010, *The Policy to Promote the Innovative Development of Knowledge Intensive Business Services*, International Journal of Business & Management, vol. 5, iss. 1, s. 190–194.
- Zeithaml, V., Bitner, M., 2003, *Service Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*, McGraw-Hill, New York.