ბიზნესის მხარდამჭერი ორგანიზაციები (BSOs) სოფლის მეურნეობის სექტორში და მათი ფინანსური მდგრადობა

THE ROLE OF BUSINESS SUPPORT ORGANIZATIONS (BSOs) IN THE AGRICULTURAL SECTOR AND THEIR FINANCIAL SUSTAINABILITY

პოლიტიკის დოკუმენტი

POLICY PAPER

ავტორი
ლიკა გოდერძიშვილი

ISET-ის კვლევითი ინსტიტუტი

Authors:
Lika Goderdzishvili

ISET Policy Institute

პროექტის შესახებ

ბროშურა მომზადებულია ევროკავშირის მიერ დაფინანსებული პროექტის „სურსათისა და სოფლის მეურნეობის დარგში მცირე და საშუალო საწარმოების მხარდამჭერი ინიციატივა“ (FASSI) ფარგლებში. პროექტის განმახორციელებლები არიან: საქართველოს ფერმერთა ასოციაცია (GFA), ISET-ის კვლევითი ინსტიტუტი (ISET-PI), ასოციაცია „ათინათი“, სამოქალაქო განვითარების სააგენტო (CiDA) და ექსპორტის განვითარების ასოციაცია (EDA).

პროექტი მიზნად ისახავს მცირე და საშუალო აგროსაწარმოების ევროკავშირის ბაზარზე გასვლაში დახმარებას, ბიზნესის მხარდამჭერი ორგანიზაციების გაძლიერების გზით.

ABOUT THE PROJECT

This document was developed within the project “Food and Agriculture SME Support Initiative (FASSI)” funded by the European Union and implemented by the Georgian Farmers’ Association together with its partner organizations: ISET Policy Institute, Civil Development Agency (CiDA), Export Development Association (EDA), and Association Atinati.

The project’s main objective is to strengthen the capacity of Business Support Organizations in the food and agriculture sectors so that they may more effectively assist their members to comply with the new regulations and gain access to the EU market.

შინაარსი/CONTENTS

შესავალი
INTRODUCTION 5

BSO-ების მნიშვნელობა და მათი წვლილი SME-ების განვითარებაში
WHY ARE BSOs IMPORTANT AND HOW DO THEY CONTRIBUTE TO THE DEVELOPMENT OF SMEs? 7

BSO-ები და მთავრობა
BSOs AND THE GOVERNMENT 9

BSO-ები საქართველოს სოფლის მეურნეობის სექტორში
BSOs IN THE GEORGIAN AGRICULTURAL SECTOR 12

BSO-ები და საერთაშორისო გამოცდილება
BSOs AND INTERNATIONAL EXPERIENCE 20

ძირითადი დასკვნები და რეკომენდაციები
KEY FINDINGS AND RECOMMENDATIONS 35

გამოყენებული ლიტერატურა
REFERENCES 39

დანართი / ANNEX
ცხრილი 1: კითხვარი BSO-ებისთვის
Table 1: Questionnaire for BSOs 40

წინასიტყვაობა

ნებისმიერი განვითარებადი ქვეყნის პოლიტიკური და ეკონომიკური ტრანსფორმაცია მჭიდროდ არის დაკავშირებული კერძო სექტორის, მცირე და საშუალო საწარმოებისა (SMEs) და მეწარმეობის მხარდამჭერი გარემოს შექმნასა და განვითარებასთან. მსოფლიოში მცირე და საშუალო საწარმოები გლობალური ეკონომიკის მნიშვნელოვანი ნაწილი და მისი დამატებითი ღირებულების ძირითადი შემქმნელია, ამიტომ ისინი ბიზნეს-სექტორის უმრავლესობას წარმოადგენენ. მსოფლიო ბანკის გუნდი აცხადებს, რომ განვითარებადი ეკონომიკის ქვეყნებში ოფიციალური SME-ების წილი დასაქმების 60%-სა და ეროვნული შემოსავლის (მშპ) 40%-ს შეადგენს. ეს მაჩვენებლები მნიშვნელოვნად იზრდება, თუ გამოთვლებში არაოფიციალურ მცირე და საშუალო საწარმოებსაც განვიხილავთ. სწრაფი ადაპტაციის უნარის მქონე SME-ებმა, რომლებიც ასევე იაფი პროდუქციის წარმოებით, დაბალი მენეჯერული ხარჯებით, მცირე კაპიტალითა და ინტენსიური დასაქმებით ხასიათდებიან, განვითარებად ეკონომიკაში მნიშვნელოვანი როლი მოირგეს და კონკურენტუნარიან და სასურველ ბიზნესებად ჩამოყალიბდნენ. მოქნილობა ხელს უწყობს ექსპორტსაც და ვაჭრობამ SME-ების ეკონომიკის ძირითად მამოძრავებელ ძალად გარდაქმნას შეუწყო ხელი. თუმცა უამრავი სხვადასხვა ფაქტორი – არახელსაყრელი მაკროეკონომიკური გარემო, ეკონომიკის მაშტაბები, არასაკმარისი ინსტიტუციური და მარეგულირებელი ჩარჩოები, რესურსების ექსპლუატაცია, ბაზრის ზომა, სუსტი მენეჯმენტი, ტექნოლოგიური ხელმისაწვდომობა და საჭირო ინსტიტუციები – შეიძლება დამაბრკოლებელი აღმოჩნდეს SME-ების პოტენციური როლის შესრულებაში, მათ ხომ გავლენის მქონე ძალა ფაქტობრივად არ გააჩნიათ.

თუ გავითვალისწინებთ იმ დაბრკოლებებს, რასაც SME-ები აწყდებიან, შესაძლებელია ბიზ-

INTRODUCTION

The political and economic transformation of any developing country is closely linked to the creation and development of the private sector, small and medium size enterprises (SMEs), and to supporting entrepreneurship. SMEs are vital actors and key contributors to value added within the global economy, therefore, they represent the majority of the business population. The World Bank Group states that “formal SMEs contribute up to 60% of total employment and up to 40% of national income (GDP) in emerging economies. These numbers are significantly higher when informal SMEs are included.” Having the capacity to rapidly adapt, alongside low management costs and working with less capital and more intense labor with inexpensive production, SMEs have gained significance in emerging economies and have developed into advantageous, competitive enterprises. Furthermore, flexibility, contribution to export, and trade have ensured that SMEs are a core driving force behind economic development. Nevertheless, various impediments, such as unfavorable macroeconomic environments; economies of scale; poor institutional and regulatory framework conditions; resource endowments; market size; weak management; availability of technology; and appropriate institutions can prevent SMEs from fulfilling their potential roles - ultimately, they do not have influential power.

Considering the hurdles SMEs face, the role of Business Support Organizations (BSOs)[1] can be brought to the dis-

1 Also known as Business Development Organizations/Associations.

ნესის მხარდამჭერი ორგანიზაციების (BSOs)[1] როლის აქტიურად განხილვა და მსჯელობაში მათი შემოყვანა. მაშინ, როდესაც SME-ები მთავრობის მხრიდან ინსტიტუციური და მარეგულერებელი ჩარჩოების გავლენის ქვეშ იმყოფებიან, იგივე მთავრობა ცდილობს მათი განვითარებისთვის კონსტრუქციული გარემოს შექმნას SME-ების პოტენციალის სრულად გამოყენებისა და მათი ეკონომიკაში შეტანილი წვლილის აღიარებისათვის (OECD, საჯარო მმართველობის მიმოხილვები, 2018 წ.) BSO-ებს შეუძლიათ მთავრობასა და SME-ებს შორის შუამავლის როლი შეასრულონ და მათ შორის უფრო კოოპერატიული ურთიერთობის ჩამოყალიბებას შეუწყონ ხელი, რაც ორივე მხარისთვის მომგებიანი იქნება. მსოფლიო ბანკის აზრით, ვინაიდან BSO-ები ხელს უწყობენ კერძო სექტორის განვითარებას, ისინი „წარმოადგენენ განვითარებად ქვეყნებში მონაწილეობითი განვითარების მნიშვნელოვან ფორმას“ (ბიზნესის წევრი ორგანიზაციების შესაძლებლობების გაძლიერება, მსოფლიო ბანკი (Malcolm, 2005)).

BSO-ებს შუამავლის როლი აქვთ და გამორჩეულად მომგებიან პოზიციას იკავებენ ორი ძირითადი სფეროს, საჯარო და კერძო სექტორის ერთმანეთთან დაკავშირებაში. შესაბამისად, მათ შეუძლიათ ეფექტურად დაეხმარონ მცირე და საშუალო საწარმოებს ზემოთ ხსენებული ბარიერების გადალახვასა და უფრო ავტორიტეტული სტატუსის მოპოვებაში. თუმცა BSO-ები მხოლოდ ამ როლით არ შემოიფარგლებიან. ზოგადად, ისინი ბიზნესის წარმომადგენლებს მათი ბიზნესისთვის მეტი დამოუკიდებლობისა და მდგრადობის მიღწევაში უწყობენ ხელს.

ამ კვლევითი დოკუმენტის მიზანია BSO-ების როლის გამოკვეთა; განვითარებად ქვეყნებში, კერძოდ კი საქართველოში, სოფლის მეურნეობის სექტორთან დაკავშირებული BSO-ების შესწავლა; იმ ფინანსურ სირთულეებზე ფოკუსირება, რაც BSO-ებს მდგრადობის მიღწევაში ხელს უშლის; საქართველოში ფინანსური და მენეჯერული თვალსაზრისით BSO-ების გაძლიე-

1 ე.წ. ბიზნესის განვითარების ორგანიზაციები/ასოციაციები

cussion. While SMEs are influenced by the institutional and regulatory framework implemented by the government, the government also attempts to form a constructive environment for SME growth. In order to fully exploit the potential of SMEs, and recognize their contribution to the economy (OECD Public Governance Reviews, 2018), BSOs can serve as a bridge to connect SMEs and the government to form more cooperative relationships, benefitting both sides. According to the World Bank, as BSOs support and strengthen the development of the private sector, they "represent an increasingly important form of participatory development in developing countries" (*Building the Capacity of Business Membership Organizations,* the World Bank, 2005). BSOs play an intermediary role and hold a distinctly advantageous position linking two major sectors - the public and the private, thus they are able to help SMEs efficiently overcome the previously mentioned barriers and become more authoritative. Yet, BSOs are not limited to these roles and, in general, they help business representatives make their organizations more independent and self-sustaining.

The aim of this policy paper is to emphasize the role of BSOs; investigate the BSOs associated with the agricultural sector in developing counties, chiefly in Georgia; focus on the financial obstacles they face in achieving sustainability; discuss and review the best practices behind strengthening BSOs in Georgia from financial and managerial perspectives; and finally to provide recommendations and potential solutions to the numerous bottlenecks with which they struggle.

რების საუკეთესო პრაქტიკის განხილვა და შეფასება; საბოლოოდ კი, იმ მრავალრიცხოვანი დაბრკოლებებისათვის პოტენციური გადაწყვეტილებებისა და რეკომენდაციების შეთავაზება, რასთანაც BSO-ებს უწევთ გამკლავება.

BSO-ების მნიშვნელობა და მათი წვლილი SME-ების განვითარებაში

BSO-ები მთავრობისა და კერძო სექტორის დამაკავშირებელი შესაძლებლობების უნიკალური კომბინაციას ფლობენ. მათ მთავრობის ჩაურევლად, ფირმებისთვის კოლექტიური ხმის მინიჭებით და კერძო სექტორის გაძლიერებით შეუძლიათ გავლენა იქონიონ პოლიტიკის გამტარებლებზე, რაც ბიზნესს დამოუკიდებლობისა და მდგრადობის მიღწევაში ეხმარება. ძირითადი მომსახურებების უზრუნველყოფით, კოლექტიური საქმიანობითა და წევრებს შორის კავშირების გაძლიერებით, BSO-ები ხელს უწყობენ ქვეყნის ეკონომიკის ფუნქციონირებას.

დონერი და შნაიდერი (Doner & Schneider, 2000) ეკონომიკური ზრდის ხელშემწყობ ასპექტში BSO-ების, როგორც ბაზრის მხარდამჭერისა და შემავსებელის, აქტივობებს განიხილავენ. ბაზრის მხარდამჭერი აქტივობები მოიცავს იმ ქმედებებს, რომლებიც ბაზრის ზოგად ფუნქციონირებასთან არის კავშირში. ამ შემთხვევაში, BSO-ების წვლილი პოლიტიკის გამტარებლებზე არაპირდაპირი ზეწოლის შედეგად წარმოიქმნება – ამის მაგალითებია საკუთრების უზრუნველყოფის უფლებები და საჯარო ადმინისტრაცია. ბაზრის შემავსებლის საქმიანობის მხრივ, BSO-ები პირდაპირ კოორდინაციას უწევენ წევრ ფირმებს, ამცირებენ ინფორმაციის ხარჯებს, ხელს უწყობენ პროდუქციის ხარისხის განახლებას და ფირმების განსაზღვრული ან ახალი სტანდარტების შესახებ ინფორმირებას. ამ ჩამონათვალში შესაძლოა განვიხილოთ ტრენინგი, ზოგადი ბიზნეს კონსულტაცია და სასესხო პაკეტის შეთავაზებაც. კოორდინაციასთან ერთად, BSO-ებს შეუძლიათ

WHY ARE BSOS IMPORTANT AND HOW DO THEY CONTRIBUTE TO THE DEVELOPMENT OF SMEs?

BSOs provide a unique combination of strengths, serving as a link between the government and the private sector. They can influence the decisions of policymakers by offering firms a collective voice and by strengthening the private sector, without the need for governmental intervention, which assists independence and self-sustainability. As a vehicle for providing principal services, taking collective actions, and networking among their members, BSOs contribute to the economic performance of their country.

Doner and Schneider (2000) discuss the market-supporting and market-complementing activities of BSOs, namely those which lead to economic growth. The first activities relate to the overall functioning of the markets. In this instance, the contributions of BSOs come indirectly through pressure on policymakers - the provision of property rights and effective public administration are the examples cited. Regarding market-complementing activities, BSOs have direct coordination with member firms, lower costs of information, an upgraded quality of production, and set standards or the ability to inform members about new standards. Training, general business counseling, and loan packaging can also be included within such activities. BSOs can moreover be paramount to the success of SMEs in overcoming the many formidable obstacles faced at various stages of development.

გადამწყვეტი როლი შეასრულონ SME-ების განვითარების სხვადასხვა ეტაპზე არსებული ბევრი რთულად გადასალახი წინააღმდეგობის წარმატებით გადაწყვეტაში.

BSO-ები სხვადასხვა სექტორში მოღვაწეობენ, ესენია: სოფლის მეურნეობა, მრეწველობა, ინდუსტრია და სხვ. ამ სფეროების მრავალფეროვნების მიუხედავად, BSO-ების ძირითადი როლი და მისია ერთი და იგივე რჩება. ასეთი ორგანიზაციები მართვის სტრუქტურის, წევრობის სტრატეგიისა და ფინანსური პოლიტიკის მსგავსებით ხასიათდებიან. როგორც წესი, BSO-ები განვითარების ერთსა და იმავე ეტაპებს გადიან, შესაბამისად, BSO-ებისა და მათი მნიშვნელობის განხილვის დროს, დისკუსია ხშირად სოფლის მეურნეობის სექტორსაც ეხება, რაც ჩვენი კვლევითი დოკუმენტის მთავარი ფოკუსია.

ჰათჩინსონი, ფლეკი და ლოიდ-რისონი (Hutchinson, Fleck, & Lloyd-Reason, The role of business support organisations in the process of retailer internalisation, 2009) BSO-ების კიდევ ერთ მნიშვნელოვან როლს განიხილავენ. კერძოდ, როგორ შეიძლება BSO-ებმა დიდი ბრიტანეთის საცალო მოვაჭრეების საერთაშორისო გაფართოების პროცესში ხელშემწყობი როლი შეასრულონ. ამ ორგანიზაციების დახმარებით საცალო მოვაჭრეებს ინტერნალიზაციისთვის ყველაზე ხელსაყრელი გზების მოძიებისა და „უცხოურ ბაზარზე პოზიციონირების" (Hutchinson et al., 2009) შესაძლებლობა ეძლევათ. აქედან გამომდინარე, საცალო მოვაჭრეებისათვის ექსპორტის პერსპექტივების მისაღწევად შიდა და გარე ბარიერები ადვილად გადალახვადი ხდება. ამ დოკუმენტში არსებული ბრიტანეთის ემპირიული მაგალითი ადასტურებს BSO-ების წვლილს მცირე ბიზნეს სექტორის ინტერნალიზაციაში.

მიუხედავად იმისა, რომ BSO-ები მცირე და საშუალო ბიზნესის და კერძო სექტორის სხვადასხვა პრობლემების გადასაჭრელად იქმნება, თვით ეს ორგანიზაციებიც აწყდებიან სრულფასოვანი ფუნქციონირებისთვის ხელისშემშლელ ფაქტორებს. ბევრ მათგანს უბრალოდ

BSOs operate in different sectors - agriculture, manufacturing, industry, etc. Although the industries may differ, the core roles and missions of BSOs remain extremely similar, thus these organizations can be characterized by similar management structures, memberships, and financial policies. BSOs commonly undergo the same phases of development, accordingly, when considering BSOs and their importance, the discussion often also refers to the agricultural sector, which is the focus of this policy paper.

Hutchinson, Fleck, and Lloyd-Reason (2009) discuss another important role of BSOs, specifically how they can be a facilitating factor in assisting retailers in the process of international expansion from the UK. Retailers have the opportunity to successfully "establish a presence in overseas markets" (Hutchinson et al., 2009), and to find the most suitable route to internalization, with the help of BSOs. Therefore, internal and external barriers can easily be overcome by retailers to attain export opportunities. The empirical example of the UK in the paper proves the commitment of BSOs to the internalization of the small business sector.

While BSOs are established to assist SMEs and the private sector in solving various problems, these organizations equally face difficulties that prevent their proper function. Many simply do not have sustainable business models which can adjust to changing environments. Smaller sizes, differing local orientations, and financial instability in developing countries also lead to limited political influence, and consequently a restricted ability to provide quality services to their members. In

არ აქვს მუდმივად ცვალებად გარემოზე მორგებული მდგრადი ბიზნეს-მოდელი. ბიზნესის მცირე ზომა, განსხვავებული ადგილობრივი ორიენტაციები და განვითარებადი ქვეყნების ფინანსური არასტაბილურობა შეზღუდულ პოლიტიკურ გავლენასა და, შესაბამისად, წევრებისათვის ხარისხიანი მომსახურების გაწევის მცირე შესაძლებლობას იძლევა. როგორც წესი, განვითარებად ქვეყნებში BSO-ები ადამიანური და ფინანსური რესურსების ნაკლებობას, ბიზნეს-საზოგადოების მიერ წევრების ცნობიერების ამაღლების სიმცირეს, მომსახურების სხვაობას განიცდიან და უფრო მეტად დონორებზე არიან დამოკიდებული. ამ ორგანიზაციების ინტერესების დაცვაში აქტიური ჩართვა, სავარაუდოდ, გამოასწორებს მათ რეპუტაციას, თუმცა პოლიტიკის გამტარებლების ნდობის სიმცირე, ნოუ-ჰაუს არარსებობა და ლობირების მათი არაფორმალური სტილი ხშირად წარუმატებლობასა და ბიზნეს-საზოგადოების ინტერესების დაცვის არასრულფასოვნებას (Dyce, 2006) განაპირობებს. BSO-ები კარგად უნდა აცნობიერებდნენ ბიზნეს საზოგადოების პრობლემებსა და მოთხოვნებს. მათ ძლიერი ორგანიზაციული სტრუქტურაც უნდა ჰქონდეთ, რისი მეშვეობითაც წევრ და არაწევრ კომპანიებს რეგულარულ და თანამიმდევრულ კომუნიკაციას შესთავაზებენ. ამასთან ერთად, ბიზნესის მხარდამჭერ გარემოზე ზეგავლენის მოსახდენად და სოციალური ჩართულობისა და შუამავლობის განსახორციელებლად BSO-ებმა სახელმწიფოს ნდობა უნდა მოიპოვონ და მონაწილეობა მიიღონ მარეგულირებელი ჩარჩოების შექმნაში. ანგარიშვალდებულება, გამჭვირვალობა და კონტროლი – ეს მნიშნელოვანი მახასიათებლები განსაზღვრავრავენ BSO-ების მუშაობის ხარისხს.

BSO-ები და მთავრობა

მთავრობის მიერ ინიცირებული საჯარო პოლიტიკა მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს კერძო სექტორის განვითარებაზე. თუმცა კომპანიების ფინანსური შესრულების მაჩვე-

developing countries, BSOs typically lack human and financial resources; an awareness of members by the business community; diversity in their services; and they are moreover dependent on their donors. Active engagement in advocacy could possibly improve their reputation, however, mistrust of the policymakers, absence of know-how, and their informal style of lobbying often leads to unsuccessful representation and poor advocacy of business community interests (Dyce, 2006). BSOs should be well aware of the problems and requirements of the business community, and they should have a strong organizational structure to offer consistent and frequent communication with their member and non-member companies. Likewise, BSOs should participate in the creation of regulatory framework and gain the trust of the government in order to influence the business support environment, and to conduct advocacy and social engagement. Accountability, transparency, and control are each significant features that determine the performance of BSOs.

BSOs AND THE GOVERNMENT

Public policies introduced by the government strongly influence private sector development, although laws and regulations are not the only actions that notably affect companies' financial performances. In the process of forming public policy, the active involvement of the private sector and cooperation with the government contributes to the smooth adaptation of changes. Therefore, staying informed and maintaining the pace with transitions is an efficient

ნებელზე მხოლოდ კანონები და რეგულაციები არ მოქმედებს. საჯარო პოლიტიკის გატარების პროცესში კერძო სექტორის აქტიური ჩართულობა და მთავრობასთან თანამშრომლობა დაგეგმილი ცვლილების უმტკივნეულო ადაპტაციას უწყობს ხელს. შესაბამისად, ახალი რეგულაციების შედეგად შექმნილი დაბრკოლებების თავიდან ასაცილებლად კერძო სექტორის წარმომადგენლები მუდამ ინფორმირებული უნდა იყვნენ და აქტიურად ჩაერთონ გარდამავალ ეტაპებში. მნიშვნელოვანია, რომ მთავრობასა და ბიზნესს შორის არსებული გარკვეულწილად საკამათო ურთიერთობა უფრო წარმატებული თანამშრომლობითი ურთიერთობით შეიცვალა. ურთიერთობა უფრო ინტერაქტიული და ერთობლივი თანამშრომლობის ფორმად გადაიქცა. გიტელი, მაგნუსონი და მერენდა (Gittell, Magnusson, & Merenda) ამ თემის განხილვის არეალს მნიშვნელოვნად აფართოებენ და გვთავაზობენ მთავრობასა და ბიზნესს შორის ურთიერთქმედების უფრო დიალოგურ ფორმას[2]. პოლიტიკის გამტარებლებთან ინდივიდუალური ან ბიზნეს ასოციაციების მეშვეობით თანამშრომლობა SME-ებს დაგეგმილი ცვლილების ტრაექტორიის წინასწარი განსაზღვრისა და სახელმწიფო მონაცემებში არსებული ხარვეზების გამოვლენის შესაძლებლობას აძლევს. ხსენებული ავტორები საზოგადოებრივ გარემოში ბიზნესის რეაგირების შესაძლო სამ ფორმას გვთავაზობენ: რეაქტიულს, ინტერაქტიულსა და პროაქტიულს. გამომდინარე იქიდან, რომ არსებული საჯარო პოლიტიკის საპასუხოდ რეაქტიული ფორმა კონფრონტაციულ და აგრესიულ მიდგომად ითვლება, ურთიერთობების წარმართვაში ის ყველაზე ნაკლებ ნაყოფიერადაა მიჩნეული. ინდივიდუალურად ან BSO-ის პლატფორმით ხელშეწყობილმა დიალოგისა და ინტერაქტიული რეაგირების ფორმებმა კი, შესაძლოა, ახალი პოლიტიკისა და პროგრამების შემდგომი განვითარების მიზნით, კოალიციების ჩამოყალიბებას ჩაუ-

2 მდგრადი ბიზნეს ქეისი

way for private sector representatives to avoid the obstacles imposed by new regulations. Significantly, the prevailing opinions about the somewhat controversial relationship between the government and businesses have successively changed and have transformed into a more interactive and participatory form of cooperation. Gittell, Magnusson, and Merenda (2013) elaborate on the forms of interaction between the government and business in their work, and expand the scope of discussion around the topic.[2] Engaging with policymakers individually, or with the help of business associations, offers SMEs the opportunity to plot the trajectory of any planned changes, and even highlight any gaps in governmental data. The authors introduce three forms of business responses within the public environment - reactive, interactive, and proactive. Since, out of the three, only the reactive type is regarded as confrontational and the most aggressive approach in responding to existent public policies, it is perceived as the least productive of the relationships. Whereas, dialogue and interactive response modes, either through individual efforts or BSO platforms, can serve as fundaments for the development of "partnerships or coalitions to advance new policies and programs" *(The Sustainable Business Case Book,* chapter 3, section 3.2, Gittell et al., 2013). While, proactive behavior is intended to help future pressures and adjustments to such changes. The authors also discuss the tactics - business lobbying, political contributions, and interest group politics - businesses use

2 *The Sustainable Business Case Book*

ყაროს საფუძველი (მდგრადი განვითარების ბიზნეს-ქეისის წიგნი, თავი 3, პარაგრაფი 3.2, გიტელი და სხვები, 2013 წ.). ამავდროულად, პროაქტიული ქცევა ასეთ ცვლილებებთან სამომავლო ადაპტირებასა და ზეწოლასთან გამკლავებას უწყობს ხელს. ავტორები ასევე განიხილავენ ბიზნეს ლობირების, პოლიტიკური წვლილისა და ინტერესთა ჯგუფის პოლიტიკის ტაქტიკებს, რასაც სხვადასხვა ბიზნესი პოლიტიკის გამტარებლებზე ზეგავლენის მიზნით მიმართავს. ეს სტრატეგიები შესაძლოა მთავრობაზე გავლენის მოხდენის დონით განსხვავდებოდეს. მიუხედავად იმისა, რომ კამპანიის შემოწირულობები ბიზნესს პოლიტიკურ სისტემაში მნიშვნელოვანი სიტყვის თქმის უფლებას ანიჭებს, რეაქტიულ ან ინტერაქტიულ ლობირებასაც გააჩნია პოლიტიკის გამტარებლების გეგმებზე გავლენის მოხდენის პოტენციალი.

ბიზნესსა და მთავრობას შორის ინტერაქციის მნიშვნელობა ხაზგასმულია 2009 წელს მაკინზი და კომპანიის მიერ ჩატარებულ მსოფლიო კვლევაში (Dua, Heil, & Wilkins, 2010), რის ფარგლებშიც 1167 კომპანიის აღმასრულებელი დირექტორი გამოიკითხა. კვლევა ინდუსტრიისა და რეგიონების სრულ წარმომადგენლობაზე ჩატარდა.[3] აღმასრულებლების უმრავლესობა (63%) ადასტურებს მათი კომპანიების ეკონომიკურ ღირებულებაზე მთავრობის ქმედებების გადამწყვეტ და მზარდ ეფექტს. ისინი გულწრფელად მიიჩნევენ, რომ წარმატებული ბიზნესი პროაქტიულად და რეგულარულად თანამშრომლობს მთავრობასთან.

აღმასრულებლების სახელმწიფოსთან თანამშრომლობის სურვილის მიუხედავად, რესპონდენტების ორი მესამედი მიიჩნევს, რომ ასეთი ურთიერთობების ჩამოყალიბების გზა მათთვის ბუნდოვანია – „აღმასრულებლების თქმით, მათ ამ საქმეში განსაკუთრებული უნარები არ გააჩნიათ“. ასევე, გამოკითხულთა უმრავლესობის აზრით, სხვა ყველა დაინტე-

3 ევროკავშირი, ჩინეთი, ინდოეთი, შუა აღმოსავლეთი/აფრიკა, ამერიკის შეერთებული შტატები და აზია-წყნარი ოკეანის რეგიონი

to impact policymakers. These tactics may differ according to their specific level of influence on the government. Although campaign contributions offer businesses a significant voice in the political system, reactive or interactive lobbying also has the potential to affect the plans of policymakers.

The importance of interactions between the government and businesses has been emphasized by a global survey conducted in 2009 by McKinsey & Company, in which 1,167 company executives were interviewed, representing a full range of industries and regions.[3] The majority of executives (63%) confirm the crucial, and expanding, effect of governmental actions on their companies' economic value, and they believe unreservedly that successful businesses proactively and regularly engage with governments.

Despite the desire of executives to cooperate with governments, two third of the respondents find the manner in which they may begin such relationships to be vague - “executives indicate they are not particularly good at it”. Nevertheless, most interviewees suggest that the government will affect their companies' performance more so than other stakeholders, and their relationship with the government is considered less robust than with other interested parties. The respondents also claim that their relationship is considerably more effective on primary markets than on secondary ones. This indicates an additional problem, as internalization requires companies to build their capabilities to further attain international competitiveness. These

3 The European Union, China, India, the Middle East/Africa, the United States, and Asia-Pacific.

რესებულ მხარესთან შედარებით, სახელმწიფო უფრო მეტად ახდენს მათი კომპანიის მუშაობის ხარისხზე გავლენას და, ამავდროულად, სხვა მხარეებთან შედარებით, მათი მთავრობასთან ურთიერთობა ნაკლებად მტკიცეა. რესპონდენტები იმასაც აცხადებენ, რომ მათი ურთიერთობა პირველად ბაზრებზე უფრო ეფექტურია, ვიდრე მეორადზე. გამომდინარე იქიდან, რომ ინტერნალიზაცია კომპანიებისგან საერთაშორისო კონკურენტუნარიანობის მიღწევის მიზნით შესაძლებლობების უფრო მეტად განვითარებას მოითხოვს, აღნიშნული ფაქტი დამატებით პრობლემაზე მიგვითითებს. თითოეული ამ დაბრკოლების არსებობა მთავრობასა და ბიზნესს შორის მხარდამჭერი ურთიერთობის ჩამოყალიბების მნიშვნელოვანი ხარვეზია.

ამ მახასიათებლებისა და კომპანიის ღირებულებების არსებული რისკების გათვალისწინებით, მათთვის მთავრობასთან კოოპერაციულ ურთიერთობაში ჩართულობის პრიორიტეტულობა გასაკვირი ნამდვილად არ არის. თუმცა ცოდნის ნაკლებობა იმის შესახებ, თუ როგორ უნდა „მოახდინონ სამთავრობო საქმიანობის კოორდინაცია“ (როგორ საქმიანობს ბიზნესი მთავრობასთან: მაკინსის მსოფლიო კვლევა, 2009 წ.), დამატებითი „ძალის“ ჩართულობას მოითხოვს. შესაბამისად, BSO-ების, როგორც შუამავლის, როლი, ჩამოაყალიბოს და გააძლიეროს ეს ურთიერთობა, მნიშვნელოვანი და გარდაუვალია.

BSO-ები საქართველოს სოფლის მეურნეობის სექტორში

საქართველოში SME-ები კერძო სექტორის უმრავლესობას წარმოადგენენ. კერძო სექტორის 83% მცირე ბიზნესია, 7.8% – საშუალო ზომის კომპანიები, 9.4% კი – მსხვილი კომპანიები[4]. შესაბამისად, გასაკვირი არ არის, რომ

4 საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური — ახალი მეთოდოლოგიის მიხედვით, ბრუნვის გათვალისწინებით

boundaries each indicate that there is a notable gap in establishing supportive relationships between the government and businesses.

Considering these features and given the risk to companies' values, their prioritizing engagement with the government is hardly surprising. However, a lack of knowledge in how to "coordinate their government-facing activities" *(How business interacts with government:* McKinsey Global Survey, 2009), necessitates the involvement of an additional 'force', and thus BSOs role as an intermediary to form and help strengthen these relationships is both crucial and inevitable.

BSOs IN THE GEORGIAN AGRICULTURAL SECTOR

SMEs constitute the majority of the private sector in Georgia - small businesses represent 83% of the sector, while mid-size companies constitute 7.8%, and large companies only 9.7%.[4] Therefore, it is hardly surprising that support for the development of SMEs would improve the productivity of the economy. As previously noted, SMEs' capacity and constraints vary from those of large companies - limited resources, lack of economies of scale, smaller markets, and weaker management make their expansion more challenging. Accordingly, the involvement of BSOs in the process of SME development can be an effective way for businesses to cope with these impediments, not

4 The National Statistics Office of Georgia- according to the new methodology, by turnover.

მცირე და საშუალო საწარმოების განვითარება ხელს შეუწყობს ეკონომიკის პროდუქტიულობის ზრდას. როგორც უკვე აღვნიშნეთ, მცირე და საშუალო საწარმოები თავისი შეზღუდვებითა და შესაძლებლობებით მსხვილი კომპანიებისგან განსხვავდებიან. მათ გაფართოებას საგრძნობლად ართულებს შეზღუდული რესურსები, ეკონომიკის მასშტაბები, მცირე ბაზრები და სუსტი მენეჯმენტი. ამიტომ SME-ების განვითარების პროცესში BSO-ების ჩართულობა ბიზნესისათვის ეფექტური შესაძლებლობაა, გაუმკლავდეს ზემოხსენებულ დაბრკოლებებს არა მარტო ადგილობრივ ბაზარზე, არამედ საერთაშორისო დონეზეც. ეკონომიკური განვითარების პერსპექტივიდან გამომდინარე, BSO-ებს საქართველოს კერძო სექტორის მხარდამჭერი პლატფორმის როლის შესრულება შეუძლიათ.

თუ ინტერნაციონალიზაციას გავითვალისწინებთ, BSO-ებს ექსპორტის საკითხებში SME-ების დახმარება შეუძლიათ. ჰათჩინსონი, ალექსანდრე, კუინი და დოჰერთი (Hutchinson, Alexander, Quinn, & Doherty, 2007) ხაზგასმით აღნიშნავენ, რომ საერთაშორისო ბაზარზე წარმატება მხოლოდ მსხვილი კომპანიების ხვედრი არ არის. უფრო და უფრო მეტი ქვეყანა მცირე ბიზნესის განვითარებასა და მის ინტერნალიზაციას ანიჭებს უპირატესობას. გასულ წლებში საქართველოსა და ევროკავშირს შორის ასოცირების შესახებ შეთანხმება გაფორმდა (AA), რაც ქვეყნის მარეგულირებელი გარემოს ჰარმონიზაციას ისახავს მიზნად. SME-ებს ხშირად არ აქვთ შესაძლებლობა ასოცირების შეთანხმების დღის წესრიგი გააანალიზონ, ცვლილებები შეიტანონ ან ამ შეთანხმების შედეგად წაყენებული ვალდებულებები საკუთარი რესურსებით აღასრულონ. BSO-ების გაძლიერება ხელს შეუწყობს ბიზნეს სფეროსთან სრულყოფილ კომუნიკაციას და მხარს დაუჭერს ღრმა და ყოვლისმომცველი თავისუფალი სავაჭრო სივრცის (DCFTA) მოთხოვნებთან შესაბამისობას, რაც ექსპორტის შესაძლებლობების განვითარების ხელშემწყობიც იქნება.

only on local markets, but likewise internationally. From the perspective of economic development, BSOs can also serve as a platform for supporting the Georgian private sector.

Considering internalization, BSOs have the capability to help SMEs' exports. Hutchinson, Quinn, Alexander, and Doherty (2007) emphasize the fact that not only large companies can be successful on international markets, and that more countries prioritize small business development and its internalization. In recent years, Georgia has entered into the Association Agreement (AA) with the European Union (EU), which focuses on the harmonization of its regulatory environment. SMEs often do not have the capacity to investigate the AA agenda, introduce changes, or fulfil the obligations determined under the agreement under their own resources. Strengthening BSOs can contribute to thorough communication with businesses, and to support their compliance with the Deep and Comprehensive Free Trade Area (DCFTA) requirements, which would perceptibly contribute to developing export opportunities.

Unlike for SMEs, the National Statistics Office of Georgia (GeoStat) does not provide statistics on BSOs. This complicates the analysis of these organizations by sector. However, the Georgian Farmers Association (GFA) can provide a list of BSOs in the agricultural sector, revealing 107 in total. ISET Policy Institute alongside GFA conducted a "Business Support Organizations Needs Assessment" in 2017,[5] based

5 http://iset-pi.ge/index.php/en/news-private-sector-development/1998-iset-pi-and-georgian-farmers-association-launch-eu-funded-project-to-assist-smes-export-to-eu-market

SME-ებისგან განსხვავებით, საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური (საქსტატი) BSO-ების სტატისტიკას არ გვთავაზობს, რაც ამ ორგანიზაციების სექტორის მიხედვით ანალიზს ართულებს. თუმცა საქართველოს ფერმერთა ასოციაცია (GFA) სასოფლო-სამეურნეო პროფილის 107 BSO-ს სიას ავრცელებს. 2017[5] წელს ISET-ის კვლევითმა ინსტიტუტმა და საქართველოს ფერმერთა ასოციაციამ 47 BSO-სთან სატელეფონო ინტერვიუებზე დაყრდნობით „ბიზნესის მხარდამჭერი ორგანიზაციების საჭიროებების შეფასება" ჩაატარა. აღნიშნული ანალიტიკური დოკუმენტი მკაფიოდ ასახავს საქართველოში არსებული ამ ორგანიზაციების გამოწვევებსა და იმ ხარვეზებს, რის გამოსწორებასაც ვერ ახერხებენ. კვლევა განიხილავს არა მხოლოდ ბიზნეს-ასოციაციების მიერ გაჟღერებულ პრობლემებს, არამედ გამოავლენს სოფლის მეურნეობის სექტორის 114 საწარმოს ხედვას BSO-ებთან მიმართებაში. ეს საჭიროებების უფრო სრულყოფილად შეფასების საშუალებას იძლევა. აღსანიშნავია, რომ ამ 114 საწარმოდან მხოლოდ 54 იყო BSO-ის წევრი.

ჩატარებულმა კვლევამ რამდენიმე აღსანიშნი ფაქტი გამოავლინა. BSO-ების მნიშვნელობის სრულად გაანალიზების მიუხედავად, საწარმოები (SME-ები) ამტკიცებენ, რომ ბიზნეს-ასოციაციების მიერ შეთავაზებული მომსახურება ხშირ შემთხვევაში მათთვის მიმზიდველი არ არის. მათთვის პრიორიტეტულია ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა და დარგზე ორიენტირებული, უფრო კონკრეტული ცოდნის მიღება. უნდა აღინიშნოს, რომ BSO-ები დარწმუნებულები არიან კომპანიების მიერ საწევრო თანხის გადახდის მზაობის არქონაში. ბიზნესის კვლევა საწინააღმდეგოს გვაჩვენებს, კომპანიები BSO-ების მნიშვნელოვანი მომსახურების სანაცვლოდ გარკვეული თანხის გადახდისთვის მზად არიან. თუმცა მათი უმრავლესობა (49.1%) თანახმაა, გადაიხადოს ყოველთვიური საწევრო

5 http://iset-pi.ge/index.php/en/news-private-sector-development/1998-iset-pi-and-georgian-farmers-association-launch-eu-funded-project-to-assist-smes-export-to-eu-market

on telephone interviews with 47 BSOs. This analytical document draws a big picture surrounding the challenges of these organizations in Georgia and the gaps that they fail to fill. Furthermore, the research looks at the issues not only from a business association perspective, but it also reveals the vision of 114 enterprises from the agricultural sector, ensuring a more comprehensive needs assessment. It is highly significant that of these 114 enterprises only 54 were members of BSOs.

The previously noted research has revealed several noteworthy details. While enterprises (SMEs) are aware of the importance of BSOs in their development, they claim that, in most cases, the services offered by business associations are not alluring. Access to information and a supply of sector-focused, more specific knowledge remains their priority. It should be mentioned that although BSOs are wholly convinced that companies are not prepared for membership fees, the business survey identified that this is not true and that companies are willing to pay a certain fee, provided BSOs offer valuable services. However, the majority of companies (49.1%) are willing to pay a maximum of 10-50 GEL a month for membership. We should, though, not overlook the fact that another notable proportion (28.9%) of those companies are averse to paying membership fees, yet they express a desire to participate in activities organized by BSOs. A further problem is the lack of means of communication - out of the 114 enterprises interviewed, 68% have simply never received a membership proposal from any organization.

გადასახადი, რომლის რაოდენობაც მაქსიმუმ 10-50 ლარია. აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ ამ კომპანიების მნიშვნელოვანი ნაწილი (28.9%) საერთოდ უარს აცხადებს საწევროს გადახდაზე, თუმცა BSO-ების მიერ ორგანიზებულ აქტივობებში მონაწილეობის მიღების სურვილს გამოთქვამენ. კიდევ ერთი არსებული პრობლემა კომუნიკაციის ნაკლებობაა. გამოკითხული 114 საწარმოს 68%-ს არასდროს მიუღია ორგანიზაციის წევრობის შეთავაზება.

ორგანიზაციული განვითარების მხრივ აშკარაა, რომ წევრობაზე დაფუძნებული მიდგომა საქართველოში მოღვაწე BSO-ებისთვის ფინანსური სტაბილურობის მომტანი არ არის. შედეგად, BSO-ების უმრავლესობისთვის შემოსავლის ძირითად წყაროდ დონორების მიერ დაფინანსებული პროექტები, კონსულტაციები და დივერსიფიცირებული სერვისები ითვლება. კვლევის მხოლოდ 12 რესპონდენტს აქვს დაწესებული საწევრო და ეს გადასახადი მათი შემოსავლის ძალიან მცირე ნაწილს შეადგენს. აქედან გამომდინარე, ფინანსური მენეჯმენტი და რესურსების მოძიება ქართული BSO-ების მნიშვნელოვანი სისუსტეა. ამის აღმოსაფხვრელად ორგანიზაციები ჯერ კიდევ საწყისი ეტაპის ტრენინგს საჭიროებენ.

საჭიროებების შეფასების პროცესი BSO-ის როლს DCFTA-სა და AA-თან მიმართებაში განიხილავს. მიუხედავად იმისა, რომ ბევრი BSO აღნიშნულ შეთანხმებებზე ინფორმირებულია, ისინი აცხადებენ, რომ მონაცემები უკიდურესად ზედაპირულია და, შესაბამისად, ამ ურთიერთდაკავშირებულ საკითხებში განსაკუთრებით დამატებით ექსპერტულ ცოდნასა და ტრენინგს საჭიროებენ. ეს ავტომატურად გამოიწვევს წევრი კომპანიების უფრო დეტალურ ინფორმირებას და ხელს შეუწყობს იმ კომპლექსური და ფართო სპექტრის ბარიერების გადალახვას, რაც ევროკავშირში ექსპორტს ზღუდავს. ამ თვალსაზრისით, სახელმწიფო ორგანოები მნიშვნელოვან როლს შეასრულებენ BSO-ის ცოდნის ამაღლებაში.

USAID-ის მმართველობა განვითარებისათვის (G4G) მიერ მომზადებულ ბიზნეს-ასო-

In terms of organizational development, it is evident that the membership-based approach is not financially stable for BSOs in Georgia. Consequently, donor-financed projects alongside consultations and diversified services are the main source of income for the majority of BSOs. Only twelve interviewees have membership fees, and these fees are still only a very small portion of their income. Hence, financial management and fund raising are significant weaknesses in Georgian BSOs, for which they still require initial training.

The needs assessment also considers the role of BSOs in relation to DCFTA and AA. While the majority of BSOs are aware of these agreements, they claim the data is extremely superficial and thus they require additional expertise and training on interrelated issues. This would automatically entail the provision of more specific information for membership companies, leading to overcoming the complex and diverse barriers that limit exports to the EU. In this respect, state entities would play a significant role in reinforcing the proficiency of BSOs.

Similar outcomes have been highlighted in the Business Association Guidebook,[6] prepared by USAIDs Governing for Growth (G4G) in Georgia. The report also emphasizes the diminutive size of the majority of BSOs operating in Georgia and their dependence on grants and donors. The guidebook proposes a model called the "Minimum Viability Strategy"- "if the minimum budget cannot be covered by

6 Business Association Guidebook, strategies for growth and sustainability, 2017.

ციაციის გზამკვლევშიც[6] (Barkan, 2017) მსგავსი შედეგები იქნა წარმოდგენილი. ეს მოხსენება საქართველოში მოღვაწე BSO-ების უმრავლესობის მცირე ზომას და მათ დონორებსა და გრანტებზე დამოკიდებულებას უსვამს ხაზს. გზამკვლევი მკითხველს „მინიმალური სიცოცხლისუნარიანობის სტრატეგიის“ მოდელს სთავაზობს, „თუ ბიუჯეტის მინიმუმის შევსება მხოლოდ წევრობით არ იქნა შესაძლებელი, უნდა მოხდეს შემოსავლის დამატებითი წყაროების გამოვლენა და შექმნა“ რათა BSO-ებმა ფუნქციონირების გაგრძელება შეძლონ. გზამკვლევის მთავარი გზავნილია „ჯერ გადარჩი, შემდეგ გაიზარდე“, შესაბამისად, ბაზრის მასშტაბისა და საზღვრების გაანალიზების აუცილებლობა წინა პლანზეა წამოწეული. BSO-ების უმრავლესობა მათ სამუშაო გარემოში ჩართული ყველა კომპანიის შესახებ ინფორმაციას არ ფლობს, ისინი ახალი წევრების მოსაზიდად არანაირ მარკეტინგულ ხერხს არ იყენებენ და არც საკუთარ მომსახურებას უწევენ რეკლამას. აქედან გამომდინარე, ისინი ხელიდან უშვებენ სამომავლო გაფართოების შესაძლებლობას. აღნიშნული ფაქტორები ფუნდამენტურია მსგავსი არამდგრადი ბიზნეს-მოდელებისათვის, რადგანაც მათი წვლილის დაკნინებასა და, შედეგად, მათი მომსახურების დაუფასებელობას იწვევს.

წარმოდგენილი ანალიტიკურ დოკუმენტების გარდა, ISET-ის კვლევითმა ინსტიტუტმა არსებული განვითარების ეტაპების დადგენის მიზნით, თერთმეტი BSO გამოკითხა.[7] ეს კვლევა ISET-ის მიერ საჭიროებების შეფასების დოკუმენტის დანამატია. კვლევის რესპონდენტები (ძირითადად BSO-ების დირექტორები/პრეზიდენტები) GFA-ის მიერ მოწოდებული სიიდან შეირჩნენ. ღია კითხვები BSO-ების წარმომადგენლებს საშუალებას აძლევდა, საკუთარი გამოცდილებები დაუფარავად გამოეხატათ და გაეზიარებინათ. ინტერვიუ ძირითადად ორიენტირებული იყო მთავრობასთან

6 ბიზნეს ასოციაციის გზამკვლევი, მდგრადობისა და განვითარების სტრატეგიები, 2017 (Barkan, 2017)

7 კითხვარის სანახავად იხილეთ დანართი, ცხრილი 1

membership alone, additional sources of revenue must be identified and created” for BSOs to survive. “Survive, then scale” is the guidebook’s key message to BSOs, and thereafter the importance of understanding the scale and scope of their markets is highlighted. Most BSOs do not have information concerning each of the companies in their working environment, they do not use any marketing tools to attract new members, nor do they promote their services, accordingly, they are missing the opportunity to further expand. These factors are fundamental to such unsustainable business models, the under-valuation of their contributions, and, thus, the underpricing of their services.

In addition to the analytical documents, ISET-PI conducted interviews with eleven BSOs to recognize their current stages of development.[7] The survey complements the previous BSO needs assessment directed by ISET. In the survey, the respondents (mainly directors/presidents of BSOs) were chosen from the list provided by GFA. The representatives of BSOs were then asked open questions to allow them the opportunity to express and freely share their broad experiences. The interviews revealed several interesting factors, and primarily focused on relationships with the government, membership politics, and the management structure of BSOs.

The majority of those interviewed stated that their association’s main goals and mission is to assist farmers; to improve the socio-economic

7 For the questionnaire see the Annex, Table 1.

ურთიერთობაზე, წევრობის პოლიტიკასა და BSO-ების მართვის სტრუქტურაზე. შედეგად, გამოვლინდა რამდენიმე საინტერესო ფაქტი.

გამოკითხულთა უმრავლესობის განცხადებით, მათი ასოსიაციის მთავარი მისია და მიზნებია: ფერმერების დახმარება, საქართველოს სოფლის მოსახლეობის სოციო-ეკონომიკური მდგომარეობის გაუმჯობესება, ორგანიზაციის წევრების მხარდაჭერა, საქმიანობის სფეროში არსებულ წინსვლაზე ინფორმაციის მიწოდება, წარმატებული ისტორიების გაზიარება, პროდუქტიულობის გაზრდა და პროდუქციის წარმოების პროცესებისთვის საჭირო სპეციფიკური სტანდარტების დანერგვა. მართალია, თითოეული გამოკითხული ტოპ-მენეჯერი სრულად აცნობიერებს მათი BSO-ის მთავარი მიზნების არსსა და ამბიციურობას, მაგრამ ამ მიზნების სრულად განხორციელება მაინც გამოწვევებთან არის დაკავშირებული (რესპონდენტები არ ადასტურებენ არსებული მიზნების სრულფასოვან შესრულებას). ამ სირთულეების ძირითად მიზეზებად არსებული პოლიტიკური და ეკონომიკური გარემო, სახელმწიფო ჩართულობა და ტექნოლოგიური ხელმიუწვდომობაც დასახელდა.

სახელმწიფოსა და BSO-ებს შორის არსებული კომუნიკაციის ფორმის გათვალისწინებით ჩვენი კითხვა იყო „რა არის თქვენს სამუშაო პროცესში ჩართულობის მთავრობისეული მექანიზმი? მოგიხდენიათ თუ არა პოლიტიკის გამტარებლების გადაწყვეტილებებზე გავლენა და, თუ კი, როგორ მოხდა ამ კონსულტაციების კომუნიკაცია?“ პასუხებმა გამოააშკარავა, რომ მთავრობა, როგორც წესი, მზადაა, მოუსმინოს BSO-ებს და მათი წევრების საჭიროებები გაანალიზოს, პოლიტიკის გამტარებლები მზად არიან დიალოგისთვის. მიუხედავად ამისა, არსებული პრობლემების გადასაჭრელად რეალური ნაბიჯები არ გადადგმულა და საჯარო მოხელეების BSO-ების საქმიანობაში ჩართულობა შედარებით უმნიშვნელოა. საჯარო მოხელეების ჩართულობა ამ ორგანიზაციების განვითარებაში BSO-ების მიერ ორგანიზებულ სხვადასხვა გამოფენებ-

conditions of the Georgian rural population; to support their members; to stay informed on advances in their fields of activity; to share success stories; to teach others how to be more productive; and to implement specific standards for their production processes. Although the top management interviewed each fully grasp their BSO's principal objectives, and the ambitious nature of these objectives, their fulfilment still seems extremely challenging - none of the respondents claimed to have fully achieved their initial set of goals. Though, the existing political and economic environment, government engagement, and the lack of available technology were all mentioned as underlying reasons behind their difficulties.

Considering the nature of communication between the state and BSOs, we asked: "What is the mechanism for government involvement in your working process? Did you ever have an impact on the decision of policymakers and how were these consultations communicated?" The respective answers revealed that the government is, mostly, ready to listen and understand the needs of BSOs and their members, policymakers are open and ready for dialogues. Nevertheless, no actual steps have been made to resolve these issues and the engagement of public officials in BSOs' activities is relatively slight, expressed only by participation in certain exhibitions organized by business support associations. Only two of the respondents confirmed that they had had some impact on implemented policy, specifically they had managed to make changes to the draft framework of prepared regulations, yet these 'suc-

ში მონაწილეობით შემოიფარგლება. გამოკითხულთა მხოლოდ ორმა რესპონდენტმა დაადასტურა უკვე განხორციელებულ პოლიტიკაზე გარკვეული ზეგავლენის ქონა, კერძოდ, მათ შეძლეს მომზადებული რეგულაციების მონახაზში ცვლილებების შეტანა, თუმცა ეს „წარმატებული ისტორია" საკმაოდ შორეულ წარსულში მოხდა.[8] ზოგიერთი რესპონდენტი იმასაც აცხადებს, რომ აგროტურიზმის ან ტურიზმის სფეროში ხელისუფლების მიერ პერიოდულად გამოცხადებული ტრენინგებისა და საგანმანათლებლო შეხვედრების ტენდერების მოგება უჭირთ და, როგორც წესი, სხვა მონაწილეებთან არათანაბარი კონკურენციის პირობებში იმყოფებიან.

არარსებული და დაბალი წევრობის გადასახადის გათვალისწინებით, BSO-ების წარმომადგენლები კიდევ ერთხელ აღნიშნავენ, რომ მათი წევრები მეტის ან საერთოდ რაიმე სახის საწევროს გადასახდელად მზად არ არიან. გამოკითხული თერთმეტი BSO-დან მხოლოდ ხუთს აქვს საწევრო მოსაკრებელი. ეს შემოსავალი, როგორც წესი, ძალიან დაბალია და ძირითადად ოფისის ხარჯების დაფარვას ხმარდება. BSO-ების მმართველები და სხვა თანამშრომლები (უმეტესად 2-3 ადამიანი) ძალიან ხშირად ანაზღაურების გარეშე, მხოლოდ ენთუზიაზმზე მუშაობენ. ეს მონაცემები ISET-ის მიერ მანამდე ჩატარებული საჭიროებების შეფასების მონაცემებს ემთხვევა. ამ ყველაფერთან ერთად, არც ერთ რესპონდენტს არ აქვს ნათელი წარმოდგენა იმაზე, თუ როგორ აპირებენ ბიზნეს-მოდელისა და მდგრადი განვითარების გათვალისწინებით თავიანთი BSO-ების სამომავლო ფუნქციონირების შენარჩუნებას. ისინი კვლავაც დონორების მიერ დაფინანსებულ მოკლევადიან პროექტებზე არიან დამოკიდებულები, რაც გრძელვადიანი ფინანსური გათვლების საშუალებას არ აძლევთ. კითხვაზე „როგორ შეუძლიათ პოტენციურ კლიენტებს, თქვენი ორგანიზაციის წევრები გახდნენ და რა მექანიზმით ცდილობთ ახალი

8 მაგ. ედუარდ შევარდნაძის პრეზიდენტობის დროინდელი „მეფუტკრეობის კანონი" (1995-2003 წწ.)

cess stories' are from the distant past.[8] Moreover, some respondents claimed that even though the government periodically announces tenders for training sessions and educational meetings in agritourism or tourism, it is very difficult for BSOs to win them and they typically face uneven competition against other participants.

Regarding non-existent and low membership fees, representatives of BSOs, once again, claim that their members are not prepared to pay more, or even at all. Only five out of eleven BSOs have membership fees and this income is often very low and spent on office maintenance. Managers and employees (mostly 2-3 people) of BSOs frequently work solely out of their own enthusiasm and are unpaid. These results are in line with the data from the previous needs assessment conducted by ISET. In addition, concerning the business model and sustainability, none of the interviewees have a clear vision of how their BSOs are going to survive into the future. They still heavily rely on donor-funded short-term projects, which do not allow them to plan financially for longer periods. As for the question: "How can potential clients become members of your organization and what mechanisms do you have to attract new members?", all the BSOs state that they do not utilize any specific marketing tools for attracting new members, and all farmers are welcome to become members (based on their official statements).

Organizational structures remain at a preliminary stage, where the major-

8 E.g. the 'Law of Beekeeping' from the period of Eduard Shevardnadze's presidency (1995-2003).

წევრების მოზიდვას?" BSO-ებმაუპასუხეს, რომ ამისთვის არანაირ მარკეტინგულ საშუალებას არ იყენებენ, წევრობა კი ნებისმიერ დაინტერესებულ ფერმერს შეუძლია (მათ ოფიციალურ განცხადებაზე დაყრდნობით).

ორგანიზაციული სტრუქტურა კვლავ ჩანასახოვან ეტაპზეა, გამოკითხული BSO-ების უმრავლესობას რამდენიმე წევრისგან შემდგარი საბჭო და პრეზიდენტი ან დირექტორი ჰყავს. თითოეულ წევრს ხმის მიცემისა და საკუთარი რეკომენდაციების გაზიარების საშუალება აქვს. ელკანა[9] არის ის ერთადერთი BSO, რომელიც გარკვეულ ორგანიზაციულ სტრუქტურას ინარჩუნებს. ისინი აწყობენ ასოციაციის წევრების გენერალურ შეხვედრას და ირჩევენ დირექტორთა საბჭოს/კომიტეტს, რომელიც ძირითადად წარმატებული ფერმერებისგან შედგება. ამის შემდეგ საბჭო პროექტების მენეჯერისა და სხვა თანამშრომლების დაქირავების უფლებამოსილების მქონე დირექტორს ნიშნავს. ელკანა რამდენიმე დეპარტამენტისგან შედგება, ესენია: საკონსულტაციო დეპარტამენტი, სოფლის განვითარების დეპარტამენტი, საზოგადოებასთან ურთიერთობის სამსახური და აგრო ტურიზმის დეპარტამენტი. რაც შეეხება მოკლევადიანი საკითხების განხილვას, ასოციაციას ჰყავს თითოეული დეპარტამენტის წარმომადგენელისგან დაკომპლექტებული მმართველი გუნდი, რომელიც BSO-ის შესახებ ყველა გადაწვეტილებას თანაბრად და ყურადღებით განიხილავს. ელკანასგან განსხვავებით, სხვა გამოკითხული BSO-ები ძალიან მარტივი, ფორმალური როლის მქონე ორგანიზაციული სტრუქტურით მუშაობენ.

აღსანიშნავი ფაქტია ისიც, რომ BSO-ების უმრავლესობამ თავისი მოღვაწეობის

9 ბიოლოგიურ მეურნეობათა ასოციაცია და ფერმერთა გაერთიანება, რომლის მიზანია, ხელი შეუწყოს საქართველოს მოსახლეობის სოციალურ-ეკონომიკური მდგომარეობის გაუმჯობესებასა და გარემოს დაცვას სიცოცხლისუნარიანი (მდგრადი) ბიომეურნეობების განვითარებისა და სოფლად მოსახლეობის თვითაქტივობის გაზრდის გზით. http://www.elkana.org.ge/index.php?action=0&lang=eng

ity of interviewed BSOs have a board consisting of several members and a president or director. Every member has a voice and the chance to share their recommendations. The only BSO that maintains a significant organizational structure is Elkana.[9] They conducts a general meeting of association members and then form a board, which primarily consists of successful farmers. The board subsequently appoints a director who is entitled to hire project managers and other employees. Elkana has several departments: the consultation department, the rural development department, the public relations office, and the rural tourism department. Whilst for the discussion of short-term issues, the association has a management team, consisting of representatives of each department. Thereafter, all BSO decisions are shared equally and discussed carefully. Unlike Elkana, however, other BSOs interviewed operate under a very simple organizational structure, which plays a largely formal role.

It is remarkable and it should not be overlooked that the majority of BSOs have attained considerable expertise in their spheres of focus. All the interviewees have worldwide personal relationships with representatives within their spheres of influence, and they try to understand, study, and share their expe-

9 The Biological Farming Association; a union of farmers aimed at improving the socio-economic conditions of the Georgian population and environmental protection through the fostering the development of sustainable organic farming and increasing self-reliance of the rural population.
http://www.elkana.org.ge/index.php?action=0&lang=eng

სფეროში მნიშვნელოვანი ცოდნა და გამოცდილება დააგროვა. ყველა ინტერვიუერს პირადი ურთიერთობა აქვს მათი ზეგავლენის სფეროს მსოფლიო წარმომადგენლებთან და ცდილობენ პერიოდულად ერთმანეთს ცოდნა და გამოცდილება გაუზიარონ. სამწუხაროდ, სხვა წევრებთან გამოცდილების ეფექტურად და სრულად გაზიარებისთვის საჭირო საშუალებები და საკმარისი ეკონომიკური რესურსები არ გააჩნიათ. საქართველოში არსებული ბიზნეს-ასოციაციების გარემო ჯერ კიდევ საწყის, გადარჩენის ეტაპზეა და, შესაბამისად, სამომავლო პროგრესისა და წარმატებისთვის უამრავი შესაძლებლობა აქვს; ეს ყველაფერი მხოლოდ და მხოლოდ სახელმწიფოსა და დაინტერესებული მხარეების სრული ჩართულობით არის შესაძლებელი.

BSO-ები და საერთაშორისო გამოცდილება

როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, საქართველოში BSO-ები ჯერ კიდევ განვითარების საწყის ეტაპზე იმყოფებიან. ამიტომ ლოგიკურია, თუ მსჯელობას სხვა განვითარებადი ქვეყნების BSO-ების გამოცდილების მაგალითის გათვალისწინებით გავაგრძელებთ. ამ საერთაშორისო პრაქტიკას შეუძლია ორგანიზაციის განვითარების ტენდენციები გამოკვეთოს. შესაძლოა განხილულმა მაგალითებმა ინდიკატორის როლი შეასრულოს და ქართულ BSO-ებს მენეჯმენტისა და ფინანსური სტრუქტურის გაძლიერებაში ან არსებულ გარემოზე მორგებაში დაეხმარონ.

რუმინეთი

განსაკუთრებულად საყურადღებოა გაერთიანებული ერების ინდუსტრიული განვითარების ორგანიზაციის (UNIDO) მიერ შემოთავაზებული რუმინეთის ბიზნეს-ცენტრების

riences periodically. Although, they do not have the proper tools or sufficient economic resources to share their expertise with their members truly effectively. The environment for the business association community in Georgia is still at the initial, survival stage and thus has countless opportunities for further progress and success; yet, this is only possible with the proper engagement of the government and all stakeholders.

BSOS AND INTERNATIONAL EXPERIENCE

As highlighted in the previous sections, BSOs are still at an initial stage of development in Georgia. Consequently, it is pertinent to start the discussion by considering the experience of developing countries regarding BSOs. These international practices can highlight the development of organizations, which may serve as an indicator as to how Georgian BSOs can strengthen their management and financial structures, or purely how they can adjust to the environment.

Romania

The case study on the operation of Romanian Business Centers (2000), proposed by United Nations Industrial Development Organization (UNIDO), is of particular interest; the document reviews the development of three business development centers, their services, financial viability, client base, institutional analysis, and funding strategies. Moreover, the case study is diverse and discusses business development centers from

საქმიანობის შესახებ (2000 წ.) კონკრეტული შემთხვევის კვლევა (Kennedy, 1999). დოკუმენტი განიხილავს ბიზნესის განვითარების სამ ცენტრს, მათ მომსახურებას, ფინანსურ სიცოცხლისუნარიანობას, კლიენტთა ბაზას, ინსტიტუციურ ანალიზსა და დაფინანსების სტრატეგიას. აღნიშნული შემთხვევა საკმაოდ მრავალფეროვანია და რუმინეთის სხვადასხვა რეგიონის წარმომადგენელ ბიზნესის განვითარების ცენტრებს განიხილავს. მათი კონცეფცია SME-ებისთვის შეთავაზებულ მომსახურებებზე დაყრდობით არის შექმნილი, მაგალითად: ინფორმაციული და რეფერალური მომსახურების გაწევა, ზოგადი ბიზნეს-კონსულტირება, სასესხო პაკეტის შეთავაზება და ტრენინგი. ამ მხრივ ისინი საქართველოში მოღვაწე BSO-ბისგან არაფრით განსხვავდებიან.

რუმინული ბიზნეს-ცენტრების ფინანსური სიცოცხლისუნარიანობისა და დაფინანსების სტრატეგიების გათვალისწინებით უნდა აღინიშნოს, რომ UNIDO-მ მთავრობასთან თანამშრომლობით SME-ების მხარდაჭერისა და შუალედური დონის ინსტიტუტების როლის შესასრულებლად თექვსმეტი ცენტრი ჩამოაყალიბა. ამ ბიზნეს განვითარების მომსახურების მომწოდებლების თავდაპირველი მხარდამჭერი სტრატეგია წინსწრებითი სუბსიდირება და გრანტები იყო და არა გრძელვადიან მომავალზე გათვლილი რეგულარული დახმარება. ამ სტრატეგიის ჩამოყალიბება მიზნად ისახავდა ცენტრებისთვის ფინანსური განვითარების მდგრადობის მოკლე ვადაში მიღწევაში დახმარებასა და საწევროს გადასახადის მეშვეობით ყოველდღიური საოპერაციო და მომსახურების ხარჯების დაფარვას. მიუხედავად იმისა, რომ სამივე ცენტრი ერთსა და იმავე მიზანს ემსახურებოდა, მათ პროდუქტისა და მომსახურების სამი სრულიად განსხვავებული ფინანსური სტრატეგია დანერგეს. აღსანიშნავია, რომ ცენტრებმა გადარჩენასთან ერთად გაფართოებაც შეძლეს.

სამივე რუმინულმა ცენტრმა კლიენტების მომსახურების საფასური დაარსების დღიდან

different regions of Romania. As these centers from their conception provided services to SMEs, like information and referral, general business counseling, loan packaging, and training, they are similar to other BSOs currently operating in Georgia.

Concerning the financial viability and funding strategies of Romanian business centers, it should be noted that UNIDO established sixteen centers, in cooperation with the government, to support SMEs and serve as meso-level institutions. The primary strategy in supporting these business development service providers was to front-load subsides and grants, rather than to provide regular support over a longer period. This was designed to offer the centers the opportunity to attain financial sustainability over a period of time and for them to cover their everyday operational expenses via membership fees and the services they provide. Interestingly, although three centers served the same goals, they implemented three unique financial strategies regarding the products they offered. Remarkably, the centers have not only survived but have done well enough to expand.

All three Romanian centers, from the beginning, charged their clients service fees. These fees were largely constructed on a per-service or per-activity basis. There was nothing charged for basic information or referrals, and only minimal time was expended per client, where the most effort was expended engaging in activities that could potentially generate income. From these centers, loan packaging and counseling were the lowest paid services, in contrast with training, considered to be the most profitable activity, as several clients can be served

დააწესა. ეს თანხა ძირითადად კონკრეტული მომსახურების ან აქტივობის მიხედვით განისაზღვრებოდა. ზოგადი ინფორმაციისა და მიმართულების მისაღებად კლიენტები თანხას არ იხდიდნენ და ამ სერვისს ბიზნეს-ცენტრის მხოლოდ მცირე დრო ეთმობოდა. სანაცვლოდ, ძირითადი ძალისხმევა პოტენციური შემოსავლის მომტან აქტივობებში ჩართვაზე იყო კონცენტრირებული. აღნიშნული ცენტრების ერთ-ერთ დაბალფასიან მომსახურებას სასესხო პაკეტი და კონსულტირება წარმოადგენდა. ყველაზე შემოსავლიანი ტრენინგები იყო, რადგან ერთი აქტივობის ჩატარების შედეგად რამდენიმე კლიენტი იხდიდა თანხას. უფრო მსხვილი კლიენტებისთვის, ვისაც მაღალი გადასახადის გადახდა შეეძლო, დამატებითი, მათ კლიენტებზე მორგებული ტრენინგები შემუშავდა.

უნდა აღინიშნოს ბიზნესის განვითარების ცენტრების მოსაკრებლის დივერსიფიცირებული სტრატეგია. რუმინული ცენტრების საწევრო გადასახადის ოდენობა დამოკიდებულია კლიენტის ზომაზე, მაღალი გადასახადი მსხვილი კლიენტებისთვის და შემცირებული მცირე კლიენტებისათვის. წევრი SME-ები გარკვეულ მომსახურებებზე ფასდაკლებით სარგებლობენ, რისთვისაც არაწევრი კომპანიები უფრო მაღალ საკომისიოს იხდიან. რუმინული ბიზნეს-ცენტრების ფინანსური მდგრადობის წინაპირობად შესაძლოა მათი პროდუქტის განვითარების სტრატეგიაც მივიჩნიოთ. ისეთი გამონაკლისების გარდა, როგორიცაა ძირითადი მომსახურებები, ბიზნეს ცენტრები ახალ მომსახურებასაც ნერგავდნენ, რომლებიც ამ ცენტრის მიერ დანერგილი გარეშე პროგრამებისა და კონტრაქტების (მაგ. ბიზნეს-დაგეგმარება და კონსულტირება) ფარგლებში უკვე შემუშავებული იყო. შედეგად, პროდუქტის განვითარების ხარჯები მინიმუმამდე იყო დაყვანილი და ძირითადად კონტრაქტორების მიერ დაფარული.

მათი ინსტიტუციური ანალიზისთვის, მნიშვნელოვანია, აღინიშნოს, რომ სამივე ცენტრს კარგად სტრუქტურირებული მმართველი

and charged in one. Additionally, customs training programs were developed for larger clients, who could afford to pay higher fees.

The diversification strategy of charging fees for business development centers is also worth mentioning. The Romanian centers fees are dependent on the size of the client; higher fees for larger and reduced charges for smaller clients. While member SMEs could use discounts for certain specific services, non-member companies were charged different, higher, rates. Furthermore, the product development of Romanian business centers may also be considered a determinant of their financial sustainability. Most product development, with the exception of common services, like business planning and counseling, occurred in the context of contracts and the external programs the centers implemented. As a result, product development costs were minimal and mostly absorbed by the organizations awarding the contracts.

For their institutional analysis, it is worth noting that all three centers had well-structured governing bodies, with boards composed of sponsors and center representatives. The day-to-day operations were run by center managers; each center had one executive who was responsible for its success. In terms of overhead costs, staffing levels were kept to a minimum. It is also significant that, for a certain period, the professional staff grew rapidly in response to the increased workload from contracts and new services.

While there was rapid growth in enterprises recognizing the need for counseling services, and with funding to pay for business centers, their numbers

ორგანოები სპონსორებისა და ცენტრის წარმომადგენლებისგან შემდგარი დირექტორთა საბჭო ჰყავდა. ყოველდღიურ ოპერაციებს ცენტრის მენეჯერები ხელმძღვანელობდნენ. თითოეულ ცენტრს ჰყავდა ერთი აღმასრულებელი, ვინც მის წარმატებაზე იყო პასუხისმგებელი. დამატებითი ხარჯების თავიდან ასაცილებლად თანამშრომელთა რაოდენობა მინიმუმამდე იყო დაყვანილი. გასათვალისწინებელია ისიც, რომ გარკვეული პერიოდის განმავლობაში, კონტრაქტებისა და მომსახურების ზრდიდან გამომდინარე, სამუშაო დატვირთის შესაბამისად, პროფესიონალი თანამშრომლების რაოდენობა სწრაფად გაიზარდა.

მიუხედავად იმისა, რომ საწარმოების მხრიდან საკონსულტაციო მომსახურების საჭიროების აღიარებისა და ბიზნეს-ცენტრების დაფინანსების სწრაფი ზრდა დაფიქსირდა, მათი რაოდენობა მაინც არ იყო საკმარისი. ამგვარად, იმ ყველა კრიტერიუმის უნაკლოდ და ერთდროულად შესრულება, როგორიცაა პროპაგანდული გახსნა, ქმედითუნარიანობა, ეფექტურობა და ფინანსური მდგრადობა, მაინც გამოწვევად დარჩა. მიუხედავად ამისა, BSO-ების ფინანსური განვითარების პროცესში გადადგმულ ნაბიჯებზე დასაკვირვებლად რუმინეთის შემთხვევა სასარგებლო წინაპირობაა.

უკრაინა

უკრაინის რძის მწარმოებელთა ასოცაციას ბიზნესის მხარდამჭერ ორგანიზაციად ყოფნის ათწლიანი გამოცდილება აქვს. ასოციაცია 2008 წელს ხუთმა წევრმა დააფუძნა. მათი მთავარი მომსახურებებია: რძის მწარმოებლებისა და მრეწველობის ექსპერტების უახლესი ინფორმაციითა და ტექნიკური ნოუ-ჰაუთი უზრუნველყოფა, ფერმერების რძის წარმოების ყველა ეტაპზე დახმარება, სტანდარტების განსაზღვრა და რძის ხარისხის შემოწმება. უკრაინული რძის სექტორის 150-წევრიანმა ასოციაციამ გავლენა მოიპოვა და ქვეყნის მთავრობასთან მნიშვნელოვანი ურთიერთობები დაამყარა. მთავრო-

were still insufficient. Thus, it remained a challenge to perform seamlessly and simultaneously in all criteria; opening with outreach, efficiency, effectiveness, and finishing with sustainability. Nevertheless, the Romanian example can serve as a helpful starting point for observing the steps BSOs undergo in the process of financial development.

Ukraine

The Association of Milk Producers of Ukraine has ten years experience operating as a BSO; the Association was established in 2008, created with only five initial members. Certain essential services the association provide are: keeping dairy producers and industry experts abreast of the latest news and technical know-how; assisting farmers in every stage of milk production; setting standards; and checking the quality of their milk. Currently including 150 members in the Ukrainian dairy sector, the Association has obtained influential power and established significant relationships with the Ukrainian government. As the government provides few new programs or grants for the dairy sector, and the politics do not directly focus on the industry, the Association offers farmers a preliminary collective voice, and a space for consultation and lobbying. This moreover amplifies the importance and role of the Association, which may well be behind the increasing demand for membership from Ukrainian milk producers. The mechanism of the relationship with the government is as follows: the association participates in the formation of all laws related to the dairy sector, after drafting the law, they train their members, and adapt and smooth the process.

ბა რძის სექტორს თითზე ჩამოსათვლელ ახალ პროგრამასა თუ გრანტს სთავაზობს და არც მისი პოლიტიკა არ არის პირდაპირ ინდუსტრიაზე ფოკუსირებული, აღნიშნული ასოციაცია ფერმერებს კოლექტიურ ხმის უფლებასთან ერთად, კონსულტაციისა და ლობირების სივრცეს სთავაზობს. ეს კიდევ უფრო აძლიერებს ასოციაციის მნიშვნელობასა და როლს, რაც უკრაინელი რძის მწარმოებლების წევრობის მზარდი მოთხოვნის სავარაუდო მიზეზია. მათი მთავრობასთან ურთიერთობის მექანიზმი ასოციაციის რძის სექტორთან დაკავშირებული ყველა ახალი კანონის მიღებაში ჩართულობას გულისხმობს. კანონპროექტის შაბლონის შემუშავების შემდეგ წევრებს ატრენინგებენ და ხელს უწყობენ ახალ პირობებთან ადაპტირებასა და პროცესების უმტკივნეულოდ წარმართვაში.

ასოციაციის დადგენილი საწევრო პოლიტიკის მიხედვით, თითოეული წევრი სტანდარტულ მოსაკრებელს იხდის. წევრი ორგანიზაციების ნორმატიული მომსახურების გარდა, ისინი არაწევრთა მხარდაჭერასაც უზრუნველყოფენ, რაც დამატებითი შემოსავლის წყაროა. ასოციაციას ჰყავს ექსპერტთა ჯგუფი, ე.წ. სარძევე მეურნეობის ბიზნესის პროფესიონალთა ინოვაციური კავშირი, რომელიც თანამედროვე წარმოების მეთოდებით მიღებულ სარგებელსა და კონსულტანტებისა და პრაქტიკოსების პროგრესულ გამოცდილებას აერთიანებს. ეს გუნდი სარძევე მეურნეობის ბიზნესის სრული სასიცოცხლო ციკლის შექმნაზეა პასუხისმგებელი. უნდა აღინიშნოს, რომ ისინი ქართველ, ყაზახ და უზბეკ მერძევეებთან თანამშრომლობენ. წევრ ფერმერებთან თანამშრომლობით ასოციაცია ბაზარზე მაღალი ხარისხისა და ცნობილ პროდუქციად მიჩნეულ რძის პროდუქტებს აწარმოებს. შედეგად, ფერმერებში გაჩნდა ხარისხის შემოწმების ცენტრის არსებობის მოთხოვნა, რაც ასოციაციამ FAO-ისა და EBRD-ის მხარდაჭერით დააარსა. შემოწმებასთან ერთად, ასოციაცია რძის პროდუქტების შემდგომ რეკომენდაციებსაც იძლევა (არა მხოლოდ მათი საკუთარი

As for their membership policy, the Association has a standard fee for all members. Aside from the standard services for member organizations, they also provide services for non-members, which forms an additional source of income. The Association also has a group of experts, an innovative union of dairy-business professionals, which combines the benefits of modern production with the progressive experience of consultants and practitioners. This team is responsible for the entire dairy-business creation cycle. Notably, they also work alongside Georgian, Kazakhstani, and Uzbek milk producers. Besides which, the Association produces preeminent dairy products in cooperation with its member farmers, and these goods are regarded as high-quality on the market. The farmers accordingly created demand for a quality testing center in Ukraine, and the Association managed to establish such a center with the support of FAO and EBRD. After testing, the Association further offers recommendations for dairy products (not solely their own products), and this endorsement is highlighted in producers' commercials, which indicates high-quality products and serves as a clear signal to consumers.

The marketing strategy of the Ukrainian Association of Milk Producers should also be outlined. The Association has a distinct department that works not only to attract new members, but also to create demand for superior milk products. They organize periodical trips for schoolchildren to milk farms, which demonstrates all the stages of production and promotes natural milk products. This approach helps position their natural products on the market and contributes to future market strategies. The Association also pays significant attention to the

პროდუქტის). ეს მხარდაჭერა მკაფიოდ არის გამოყენებული მწარმოებელთა რეკლამებში, რაც, თავის მხრივ, მომხმარებელს პროდუქტისა და მომსახურების მაღალ ხარისხზე მიანიშნებს.

აღნიშვნას იმსახურებს უკრაინის რძის მწარმოებელთა ასოციაციის მარკეტინგის სტრატეგიაც. ასოციაციას ჰყავს კონკრეტული დეპარტამენტი, რომელიც არა მხოლოდ ახალი წევრების მოზიდვაზე მუშაობს, არამედ მაღალი ხარისხის რძის პროდუქტების მოთხოვნის შექმნაზეც. მათ ფერმებში მიჰყავთ სკოლის მოსწავლეები და ადგილზე აჩვენებენ წარმოების ყველა ეტაპს, რაც ნატურალური რძის პროდუქტების რეკლამაა. აღნიშნული მიდგომა ფერმერებს ნატურალური პროდუქტების ბაზარზე პოზიციონირებასა და სამომავლო საბაზრო სტრატეგიების შემუშავებაში ეხმარება. ასოციაცია დიდ ყურადღებას უთმობს მედიას, რომელიც, თავის მხრივ, პოპულარიზაციას უწევს მაღალი ხარისხის რძის პროდუქტებსა და სტანდარტებს. ეს ყველაფერი აძლიერებს რძის მწარმოებლების სურვილს, იყვნენ ამ „ოჯახის" წევრები.

ესპანეთი

განვითარებად და განვითარებულ ქვეყნებში მოღვაწე BSO-ებს შორის არსებული საერთო მახასიათებლების გამოსავლენად საინტერესოა ესპანეთის მაგალითის განხილვა. ორგანიზაცია Cooperativas Agro-alimentarias de España ესპანეთში აგროსასურსათო კოოპერატივების უმრავლესობას წარმოადგენს. იგი 1989 წელს, ორი სხვადასხვა სექტორის წარმომადგენელი კოოპერატივის შერწყმის შედეგად დაარსდა. ამ გაერთიანების მიზანი 1986 წელს ესპანეთის ევროზონაში გაწევრიანების შემდეგ ერთი კოლექტიური ხმის მქონე მონო ორგანიზაციის ჩამოყალიბება იყო. ახლად შექმნილმა ჯგუფმა 2009 წელს შეიცვალა სახელი და Cooperativas Agro-alimentarias de España (ნაცვლად Confederación de Cooperativas Agrarias de España) გახდა , მას ორი მიზანი ჰქონდა: კოოპერატივების ინდუსტრიუ-

media, which in turn popularizes first-rate milk products and their standards, which deepens milk producers' desire to be part of the "family".

Spain

The Spanish example is worth consideration in order to highlight the similarities between BSOs operating in developed and in developing countries. One organization, Cooperativas Agro-alimentarias de España, represents most agri-food cooperatives in Spain. It was established in 1989, as the result of two different sectoral cooperatives merging. The purpose of this unification was to develop a single organization with one collective voice after Spanish accession to the EU in 1986. The newly created group changed its name in 2009 to Cooperativas Agro-alimentarias de España (from the Confederación de Cooperativas Agrarias de España), its objective was twofold: to integrate cooperatives' industry processes under this denomination and to try and encourage a single brand image for members (regional federations), perceived both by other institutions and society as a whole.

The mission of the organization is as follows: "The promotion, representation and structuring of Spanish agri-food cooperatives, promoting a professionalized, prominent, value-generating and competitive business cooperative model that contributes to improving the profitability of member farmers and stockbreeders and to the sustainable development of the agri-food sector and the rural areas." While this definition may sound general and broad compared to other discussed BSOs' objectives, it nonetheless con-

ლი პროცესების ღირებულებების მიხედვით გაერთიანება და საზოგადოების თვალში წევრებისთვის (რეგიონული ფედერაციები) ბრენდის კონკრეტული იმიჯის ხელშეწყობა.

ორგანიზაციის მისიაა: „ესპანეთის აგროსასურსათო კოოპერატივების ხელშეწყობა, წარმომადგენლობა და სტრუქტურირება; პროფესიონალი, მნიშვნელოვანი, ღირებულების მომტანი და კონკურენტუნარიანი ბიზნეს-კოოპერატივის მოდელის დაფუძნება, რაც ხელს უწყობს წევრი ფერმერებისა და სხვა დაინტერესებული პირების მომგებიანობის გაუმჯობესებას, ასევე აგროსასურსათო სექტორისა და სოფლის მოსახლეობის მდგრად განვითარებას". სხვა განხილულ BSO-ების მიზნებთან შედარებით, ეს განსაზღვრება საკმაოდ ზოგადი და ვრცელია, თუმცა ითვალისწინებს წევრების მოგების გაუმჯობესებას და ყურადღებას ამახვილებს სოფლის მეურნეობის სექტორის მდგრად განვითარებაზე. ეს სასოფლო-სამეურნეო სფეროში მოღვაწე ბიზნესის მხარდამჭერი ორგანიზაციებისთვის ნამდვილად მნიშვნელოვანი მიზანია.

არანაკლებ ყურადღებას იმსახურებს ორგანიზაციის ზრდა და განვითარება. მას კოოპერატიული სამართლებრივი ფორმა აქვს და ესპანეთის რეგიონულ ფედერაციას ეკუთვნის. ეს ესპანეთის პოლიტიკური სტრუქტურიდან გამომდინარეობს და ფედერალური სახელმწიფოს ფორმის მსგავსია. Cooperativas Agro-alimentarias de España კერძო ორგანიზაციაა, თუმცა ეროვნულ და რეგიონულ მთავრობებთან მრავალი კონვენცია და შეთანხმება აკავშირებს, რაც ორგანიზაციის სტრუქტურის შენარჩუნებაში სასარგებლო როლს თამაშობს. აღსანიშნავია, რომ ამ შეთანხმებების ვადა თითქმის ამოიწურა და ორგანიზაცია უნდა შეეცადოს, ძირითადი დაფინანსება წევრებისგან და მათთან არსებული პროექტებიდან მოიძიოს. წევრი კოოპერატივების რაოდენობის ზრდის მიზნით, მათი ძირითადი ეკონომიკური რესურსი სხვადასხვაგვარი მომსახურება და რეგიონულ, ეროვნულსა და ევროკავშირის ინსტიტუტების დონეზე წარმომადგენლობაა.

siders and focuses on improvement of profitability for its members and the sustainable development of the agri-sector, which is certainly a vital cause for business supporting organizations in agriculture.

The growth of the organization and its development similarly draws notable attention. The organization has a cooperative legal form, and it is owned by Spanish regional federations. This is due to Spanish political structure, which is akin to a federal state form. Consequently, the Cooperativas Agro-alimentarias de España is a private organization, however there are many conventions and agreements with national and regional governments, which prove useful in maintaining their structures. Those agreements are, though, deteriorating and the organization must strive to gather its key funding from members and their respective projects. To increase the number of member cooperatives, their core economic resource is to offer diverse services and representation to regional, national, and EU institutions. For its members, the organization is an important think tank. Importantly, they do not limit their role to representation, serving as a significant center of debate for member cooperatives, offering the best strategies of how to promote, grow, and influence public policies. Individual cooperatives pay an annual membership fee according to the number of local cooperatives and the turnover in the region. The BSO has an annual agreement with Spanish ministers that provides an important resource for the organization, while their third source of income is derived from EU projects. The current proportion of all financial funds is as follows: 50% public agreements, 40% federation fees, and 10% EU projects. Additional income sources

ორგანიზაცია წევრებისთვის სპეციფიკური ეკონომიკური პრობლემების გადაჭრის გზებისა და იდეების არსებითი ექსპერტია. მნიშვნელოვანია, რომ Cooperativas Agro-alimentarias de España მხოლოდ წარმომადგენლობითი ფუნქციით არ შემოიფარგლება, ის წევრი კოოპერატივების მნიშვნელოვანი დებატების ცენტრია და წევრებს განვითარებისა და საჯარო პოლიტიკაზე გავლენის მოხდენის საუკეთესო სტრატეგიებს სთავაზობს. ინდივიდუალური კოოპერატივები ყოველწლიურად საწევრო გადასახადს ადგილობრივი კოოპერატივების რაოდენობისა და რეგიონული ბრუნვის გათვალისწინებით იხდიან. BSO ესპანეთის სამინისტროებთან ყოველწლიურ შეთანხმებას აფორმებს, რაც ორგანიზაციისთვის მნიშვნელოვან ფინანსურ რესურსად ითვლება, მათი შემოსავლის მესამე წყარო ევროკავშირის პროექტებია. არსებული ფინანსური ფონდების მიმდინარე პროპორციები შემდეგია: საზოგადოებრივი შეთანხმებები – 50%, ფედერაციის შენატანი – 40%, ევროკავშირის პროექტები – 10%. შემოსავლის დამატებითი წყარო ძირითადად პროექტები და გარეშე ორგანოების საკონსულტაციო მომსახურებაა. თუმცა ფედერალური შენატანისა და კერძო რესურსების ზრდის გამო ეს მონაცემები ცვალებადია, ეს პირდაპირ გავლენას ახდენს BSO-ის მიზანზე: შეინარჩუნონ მათი, როგორც ორგანიზაციის, ურყეობა და დამოუკიდებლობა.

ესპანეთში არსებული 3,700 სასოფლო-სამეურნეო კოოპერატივიდან დაახლოებით 2,900 Cooperativas Agro-alimentarias de España-ის წევრია და აგროსასურსათო კოოპერატივების მიერ განხორციელებული ეკონომიკური საქმიანობის დაახლოებით 90%-ს შეადგენს. ამავდროულად Cooperativas Agro-alimentarias de España აგროსასურსათო კოოპერატივების მიერ ერთადერთი აღიარებული ორგანიზაციაა.

ორგანიზაცია ფინანსურად მდგრადია და შეუძლია სარეზერვო ფონდს დაეყრდნოს, რაც სახელმწიფოს დახმარების გარეშე ფუნქციონირების შესაძლებლობას იძლევა. მათი მიზანია სახელმწიფო კონტრაქტებისგან სრული და-

primarily unite projects and advisory services with external bodies. The data however is changing, with federation fees and private resources increasing, which directly affects the BSO's objectives: maintaining their perseverance and independence as an organization.

Of the over 3,700 agricultural cooperatives in Spain, around 2,900 are members of Cooperativas Agro-alimentarias de España, and moreover they represent around the 90% of the economic activity carried out by all agri-food cooperatives. The Cooperativas Agro-alimentarias de España is also the only organization recognized by agri-food cooperatives.

The organization has financial sustainability, and they are able to rely on financial reserves, which would allow their survival without public aid. Their objective, however, is to become completely independent from public contracts. Within the last eight years, their public agreements have reduced by 75%, nevertheless, the organization has sustained its activities since the structural reforms.

The organization has maintained tight links with different governmental bodies in Spain and with various EU institutions. Its influence is derived from its extensive territorial representation and professional work. The organization's messages are always highly evident and based around their solid strategy. Such promotional and marketing work is a crucial element for further member development. While, at the national level, the BSO tries to present a decent, solid image of agri-food cooperatives, in order to maintain substantial influence over external institutions.

The organization is composed of 25 workers, including a general director. Additionally, it has a Brussels delegation,

მოუკიდებლობის მოპოვება. ბოლო რვა წლის განმავლობაში მათი სახელმწიფო შეთანხმებები 75%-მდე შემცირდა, მიუხედავად ამისა, სტრუქტურული რეფორმის შემდგომ ორგანიზაციამ არსებულ საქმიანობა შეინარჩუნა.

ორგანიზაცია ესპანეთის სამთავრობო სტრუქტურებთან და ევროკავშირის სხვადასხვა ინსტიტუტებთან მჭიდრო კავშირს ინარჩუნებს. მისი გავლენა ფართო ტერიტორიული წარმომადგენლობისა და პროფესიული საქმიანობიდან გამომდინარეობს. ორგანიზაციის გზავნილები ყოველთვის ძალიან აშკარაა და მათ მყარ სტრატეგიაზე მიუთითებს. ასეთ ხელშემწყობ მარკეტინგულ მოღვაწეობას სამომავლო წევრობის განვითარებისთვის გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს. გამომდინარე იქიდან, რომ გარე ინსტიტუტებზე მნიშვნელოვანი გავლენის შენარჩუნების მიზნით BSO ეროვნულ დონეზე აგრო-სასურსათო კოოპერატივების ღირსეულად წარდგენას ცდილობს.

ორგანიზაციას, გენერალური დირექტორის ჩათვლით, 25 თანამშრომელი ჰყავს. გარდა ამისა, ჰყავს მუდმივი წარმომადგენელი ბრიუსელის დელეგაციაში, კოპა-კოეგექის ორგანიზაციაში დაფუძნებული მუდმივი წარმომადგენლობით (მსხვილი ევროპული ორგანო, რომლის წევრიც თვით აღნიშნული ორგანიზაციაა).

გაერთიანებული სამეფო

ევროკავშირში BSO-ების ეფექტურობა, ბრიტანეთის BSO-ების მაგალითი: რობერტ ჯ. ბენეტი (Bennett, 2002)[10] ბრიტანეთის ბიზნეს-ასოციაციებზე გავლენის მქონე სხვადასხვა ფაქტორს განიხილავს. ავტორი განსაკუთრებულ აქცენტს BSO-ების, როგორც ეკონომიკური მომსახურების შემქმნელის, როლზე ამახვილებს. მიუხედავად იმისა, რომ კვლევა ბრიტანეთით შემოიფარგლება, შედეგებს გაცილებით ფართო გამოყენება აქვს. ავტორის მიერ შემოთავაზებული ძირითადი არგუმენტი შემდეგია: „ასოციაციების კარგად

10 *ევროკავშირის ბიზნეს-ასოციაციების ეფექტიანობა,* ჯასტინ გრინვუდის შენიშვნებით (2002 წ.)

with a permanent representative based in the Copa-Cogeca organization (a larger EU body in which the organization is a member).

The United Kingdom

The effectiveness of BSOs in the EU, an example of British BSOs: Robert J. Bennett (2002)[10] reviews various factors influencing the effectiveness of British Business Associations, particularly focusing on the role of BSOs as producers of economic services. Although, the discussion restricts the scope to Britain, its findings have a wider application. The central argument proposed by the author is as follows: "in order to understand associations, they must be analyzed not solely through the lens of associations themselves, but also through the motivation and dynamics of their membership."

It is widely understood in management economics that the supply of services by associations is based on a mixture of fixed, variable, and communication costs for delivering services. Although the core costs are variable, there is usually a critical threshold of volume that is essential for the feasibility of support service which allows market entry. The "critical mass" of supplier services and resources, alongside sufficient potential demand and market penetration, are key elements for deciding the investment requirement in service development. According to Bennett, the critical mass threshold is determined by the aggregate number of clients, transaction costs per unit of service, the impact of economies of scale, and scope. Concurrent with the concept

10 *The Effectiveness of EU Business Associations,* edited by Justin Greenwood (2002).

გააზრების მიზნით, მათი გაანალიზება არა მხოლოდ ასოციაციებისავე მიზნებით უნდა მოხდეს, არამედ მოტივაციითა და წევრების ჯგუფური დინამიკით".

მართვის ეკონომიკაში საყოველთაოდ ცნობილია, რომ მომსახურების მიწოდება ასოციაციების ფიქსირებულ, ცვალებად და საკომუნიკაციო ხარჯების ერთობლიობას ეფუძნება. მართალია, ძირითადი ხარჯები ცვალებადია, თუმცა, როგორც წესი, მხარდამჭერი მომსახურების განხორციელების ალბათობისთვის უმნიშვნელოვანესი მოცულობის კრიტიკული ზღვარი არსებობს, რაც ბაზარზე შეღწევის საშუალებას იძლევა. მომწოდებლის მომსახურება და რესურსების „კრიტიკული მასა", საკმარის პოტენციურ მოთხოვნასა და ბაზარზე შეღწევასთან ერთად, მომსახურების განვითარებაში საინვესტიციო საჭიროებების საბოლოო ჩამოყალიბებისთვის საკვანძო ელემენტებია. ბენეტის აზრით, კრიტიკული მასის ბარიერი კლიენტების საერთო რაოდენობით, მომსახურების ერთეულზე გაწეული ოპერაციის ხარჯებით, ეკონომიკის მაშტაბის გავლენითა და მისი მოცულობით განისაზღვრება. კრიტიკული მასის კონცეფციასა და მის განმარტებასთან ერთად, ბენეტი განიხილავს მომსახურებებსა (კოლექტიურ წარმომადგენლობასა და სხვა მომსახურება) და მომწოდებლის წარმომადგენლობითი პაკეტის საჭიროების გენერირებას შორის კომპრომისს.

BSO-ების ფიქსირებული ხარჯები მხოლოდ აუცილებელი პერსონალის, შენობის, კომუნიკაციისა და მასთან დაკავშირებულ საოფისე ხარჯებს შეადგენს. ამ ზედნადები ხარჯების საბაზისო მინიმუმი, რაც ასოციაციის განვითარების საუშალებას იძლევა, უდაოდ უგულებელყოფილია. უფრო მეტიც, ბევრი მოხალისე და ბაზარზე შეღწევის ბარიერების არარსებობა ადასტურებს, რომ BSO-ებს შეუძლიათ იმუშაონ მხოლოდ ფიქსირებული ხარჯების მქონე მცირე პერსონალით და მინიმალური დანახარჯებით. მაშინ, როდესაც ყველა სხვა ცვალებადი ხარჯის ადაპტირება „წევრების რაოდენობაზე, მომსახურებულ კლიენტებსა და შესრულებულ აქტივობებზე"

of critical mass and its determination, Bennet discusses the trade-offs between services (collective representation and other services), and generating the need for a supplier to package representation with other services.

As the fixed costs of BSOs envelop only the costs related to a minimum of staff, premises, communication, and associated office expenses, the basic minimum of these overheads, allowing the development of each association, is undoubtedly negligible. Moreover, with many volunteers and no barriers to market entry, it proves possible for BSOs to operate with a minuscule core staff, incurring only fixed costs. While, all other variable costs adapt to the "volume of members dealt with, clients advised, or activities generated". For instance, external advisors may operate on a self-employment contract, implying they charge members only when they are active. This approach is very common within British small business associations. An additional result of low fixed costs for providing business support and low market entry barriers is the variety of rival BSOs. Subsequently, "critical mass" is less contingent on the need to enter the market and overcome fixed costs. Marketing, brand development and visibility, and dissemination of information on the association, therefore, substitute the previously referenced components. Thus, the extent of use and the impact of the service received by clients translates into the key indicators, which help assess the extent critical mass has been achieved.

The empirical evidence proposed by Bennett (1999c) highlights several implications regarding market penetration:

ხდება. ამის მაგალითია გარეშე მრჩევლების თვითდასაქმების ტიპის კონტრაქტზე მუშაობა, ამის საფუძველზე წევრები თანხას მხოლოდ კონტრაქტორების მიერ გაწეული აქტივობის შემთხვევაში იხდიან. აღნიშნული მიდგომა საკმაოდ მიღებული პრაქტიკაა მცირე ზომის ბრიტანულ ბიზნეს-ასოციაციებში. ბიზნესის მხარდაჭერის განხორციელებისთვის არსებული დაბალი ფიქსირებული ხარჯებისა და ბაზარზე შესვლის უმნიშვნელო ბარიერების კიდევ ერთი შედეგი კონკურენტი BSO-ების სიმრავლეა. ამიტომ ბაზარზე შეღწევასა და ფიქსირებული ხარჯების გადალახვის საჭიროებისთვის „კრიტიკული მასა" ნაკლებად კონტინგენტურია. ამგვარად, მარკეტინგი, ბრენდის განვითარება, ხილვადობა და ასოციაციის შესახებ ინფორმაციის გავრცელება აქამდე აღნიშულ კომპონენტებს ანაცვლებს. შედეგად, კლიენტის მიერ მიღებული მომსახურების გავლენა და გამოყენების მაშტაბები საკვანძო მაჩვენებლებზე მიუთითებს, რაც, თავის მხრივ, ხელს უწყობს მიღწეული კრიტიკული მასის მოცულობის შეფასებას.

ბენეტის მიერ შემოთავაზებული ემპირიული მტკიცებულებები ბაზარზე შეღწევის რამდენიმე შესაძლო ეფექტზე მიუთითებს:

- სექტორის კონცენტრაციასა და ორგანიზაციის დონეს ასოციაციის ბაზარზე შეღწევაზე უმნიშვნელოვანესი დადებითი გავლენას აქვს;
- დომინანტური მსხვილი კომპანიების არსებობა იზიდავს სხვა კომპანიებს და ხელს უწყობს ბაზარზე შეღწევადობის ზრდას;
- ასოციაციის მომსახურებების მრავალფეროვნება ბაზარზე შეღწევაზე მცირე გავლენას ახდენს, თუმცა ეს ზრდის გაწევრიანების დონეს;
- ასოციაციის ზომა უარყოფითად მოქმედებს ბაზარზე შეღწევადობაზე, ვინაიდან დიდი ასოციაციები, როგორც

- The level of sector concentration and organization is the foremost positive impact on association market penetration;
- The predominance of large companies attracts other companies and encourages greater market penetration;
- The variety of an association's services has a minor effect on market penetration, however, it increases the joining rate;
- The size of an association has a negative influence on market penetration, as larger associations tend to have lower membership densities;
- The age of an association has a positive but small influence on market penetration.

The Royal Association of British Dairy Farmers (RABDF)[11] is a prime example of a sustainable association. Its tradition, wide range of programs, and services and membership strategies are particularly worthy of attention and can serve as a source of inspiration.

The Association has a longstanding tradition of supporting and serving the interests of British milk producers. It was established in 1876 as an independent association "dedicated to the interests of dairy farmers, the improvement of dairy stock, dairy produce and the dairy industry of the UK and the establishment of the Dairy Show." Originally, membership was established in

11 This case was developed by Carmen Stanila, IOM, based on RABDF materials. Available at: http://www.rabdf.co.uk/

წესი, წევრების მცირე სიმჭიდროვით ხასიათდებიან;

- ასოციაციის ასაკი დადებით, მაგრამ მცირე გავლენას ახდენს ბაზარზე შეღწევადობაზე;

ბრიტანეთის მერძევე ფერმერთა სამეფო ასოციაცია (RABDF)[11] მდგრადი განვითარების ასოციაციის მნიშვნელოვანი მაგალითია. მისი ტრადიციები, პროგრამების ფართო სპექტრი და მომსახურებისა და წევრობის სტრატეგიები განსაკუთრებულ ყურადღებას იმსახურებს და შესაძლოა ბევრისთვის კარგი მაგალითი იყოს.

ასოციაციას ბრიტანელი მერძევეების მხარდაჭერისა და ინტერესების დაცვის ხანგრძლივი ტრადიცია აქვს. RABDF, როგორც დამოუკიდებელი ასოციაცია 1876 წელს შეიქმნა „დიდი ბრიტანეთის მერძევეების ინტერესების დაცვის, საქონლის გაუმჯობესების, რძის წარმოების, რძის მრეწველობის ინდუსტრიისა და რძის შოუს/Dairy Show (ბრიტანეთის მერძევე ფერმერთა სამეფო ასოციაციის მიერ ორგანიზებული ყოველწლიური სასოფლო-სამეურნეო შოუ) შექმნის მიზნით“. თავდაპირველად ჯგუფი ტერიტორიულად ინგლისის სამხრეთით იყო განთავსებული და სამეურნეო დარგის მრავალ ისეთ მოთამაშეს აერთიანებდა, როგორიცაა მერძევეები, ვეტერინარები, კონსულტანტები, ნახირის მენეჯერები და მომწოდებლები.

მერძევე ფერმერების ინტერესების წარმოდგენის, დამოუკიდებლად ან სხვა ორგანიზაციებთან თანამშრომლობით მომსახურების გაწევის და სხვადასხვა აქტივობების (მაგ. რძის შოუ) ორგანიზებასთან ერთად, RABDF ჩართულია სასოფლო-სამეურნეო განათლებაში. მან პასუხისმგებლობა აიღო რამდენიმე სასოფლო-სამეურნეო კოლეჯის მიერ შეთავაზებული სახელმწიფო დიპლომის ფარგლებში არსებული მერძევეობის გადამზადების კურსზე კვალიფიკაციის მინიჭებაზე. სტანდარტების გაუმჯობესებისა და მაღალპროდუქტიული მერძეული ძროხების მოშენების

11 ეს საკითხი IOM. RABDF-ის მასალებზე დაყრდნობით კარმენ სტანილამ განავითარა. იხ. http://www.rabdf.co.uk/

the South of England, and included a variety of players within the sector, such as dairy farmers, veterinarians, consultants, herd managers, and suppliers.

Aside from representing dairy farmers, providing services and organization, alone or in cooperation with other entities, and creating various events such as the Dairy Show, RABDF also became involved in agricultural education. For instance, it took responsibility for the dairy qualification within the National Diploma in Dairying courses, offered by several agricultural colleges. It has also collaborated with Dairy Breed Societies to improve standards and help produce high-performance dairy cows.

In order to contend with changing times and the needs of its members, the Association has undergone a number of changes and transitioned to the areas it can best bring genuine value to its members and stakeholders. Currently, its work is centered on four key factors: influencing and lobbying, developing talent, improving business resilience, and identifying and showcasing innovation.

One of the main pillars of RABDF is to influence and lobby the government and policymakers. Together with another dairy sector association, Dairy UK, it is responsible for the secretariat of Dairy All, a Party Parliamentary Group (APPG), which is designed to “provide a forum for parliamentarians to discuss issues of interest for the dairy industry and ensure that parliamentarians are fully briefed on developments in the dairy supply chain.”

RABDF also participates in regular meetings with government offi-

მიზნით RABDF მეწველი პირუტყვის მოშენების საზოგადოებებთანაც თანამშრომლობს.

წევრების მუდმივად ცვალებად საჭიროებებსა და დროსთან გასამკლავებლად, ასოციაციამ რიგი ცვლილებები განახორციელა და იმ სფეროებში გადაინაცვლა, სადაც წევრებსა და სხვა დაინტერესებულ მხარეებს ნამდვილ ღირებულებას შესძენს. ამჟამად მისი სამუშაო კონცენტრირებულია ოთხ ძირითად ფაქტორზე: გავლენის მოხდენა და ლობირება, ტალანტების განვითარება, ბიზნესის მედეგობის გაუმჯობესება და ინოვაციების იდენტიფიცირება-ხელშეწყობა.

RABDF-ის ერთ-ერთი მთავარი საყრდენი მთავრობისა და პოლიტიკის გამტარებლებზე გავლენის მოხდენა და ლობირებაა. რძის მრეწველობის კიდევ ერთ ასოციაციასთან (Dairy UK) ერთად, იგი პასუხისმგებელია დეირი ოლ-ის (Dairy all) სამდივნო და საპარლამენტო ჯგუფზე (APPG). ეს უკანასკნელი „ორგანიზებას უწევს ფორუმს, სადაც პარლამენტარებს შეუძლიათ რძის ინდუსტრიის მათთვის საინტერესო საკითხებზე მიიღონ ინფორმაცია და რძის პროდუქტების ქსელში განვითარებულ მოვლენებს გაეცნონ“.

საკუთარი წევრების შეხედულებებისა და ინტერესების წარმოდგენისა და ბოლოდროინდელი პოლიტიკური მოვლენების გაცნობის მიზნით, RABDF მონაწილეობს სახელმწიფო მოხელეებთან, გადამყიდველებსა და სხვა ორგანიზაციებთან რეგულარულ შეხვედრებში. აღსანიშნავია, რომ ადამიანური რესურსების სპეციალისტებთან და ბრისტოლის უნივერსიტეტთან თანამშრომლობის მეშვეობით, RABDF მნიშვნელოვან ძალაუფლებას ფლობს და მტკიცე არგუმენტებს წარმოადგენს. 2017 წლიდან ასოციაცია ერთდღიან პოლიტიკურ კონფერენციას აწყობს, რომლის მიზანია „ინდუსტრიისა და მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიმღები პირების სექტორთან დაკავშირებულ ბოლოდროინდელ პოლიტიკასა და მიმდინარე მოვლენებზე ინფორმაციის მიწოდება“.

სხვა მნიშვნელოვან მოთამაშეებთან თანამშრომლობის წყალობით, წარმომადგენლო-

cials, retailers, processors, and other organizations, to ensure that members' views and concerns are represented, and to keep the latest policies under consideration. It is worth noting that RABDF maintains stronger arguments and holds more weight thanks to a collaboration with their HR specialists and the University of Bristol. Since 2017, the association has also organized a one-day policy conference, the aim of which is “to inform the industry and its decision makers on the latest topics, information and policies affecting the sector”.

Besides representation, the association offers, in collaboration with other players, a wide range of training courses and events that help members develop their skills and gain access to the latest technical and practical information. These include on-farm training days, conferences, seminars and access to the new Dairy Tech (https://dairy-tech.uk/). This annual, paid entry event showcases the latest innovation and technology in the dairy field. The event brings together exhibitors and speakers with farmers, new entrants, and veterinary and agricultural students. The first edition of Dairy Tech took place in 2017 and it has already become a leading show for innovation.

During the event, RABDF presents a number of awards, such as the Royal Dairy Innovation Award and the Dairy Student Award. The former is for research and development in dairy farming, and it highlights the most practical and relevant innovative products or services in the industry. Whereas, the latter recognizes students from agricultural colleges and universities who take part in a competition about modern dairy farming.

ბითი ფუნქციის გარდა, ასოციაცია წევრებს ტრენინგ-კურსებისა და ღონისძიებების ფართო სპექტრს სთავაზობს, რაც ხელს უწყობს მათი უნარ-ჩვევების განვითარებასა და ბოლოდროინდელ ტექნიკურ თუ პრაქტიკულ ინფორმაციაზე წვდომას. ამაში მოიაზრება ადგილზე, ფერმაში ტრენინგი, კონფერენციები, სემინარები და რძის ახალ სამრეწველო ტექნოლოგიაზე წვდომა (https://dairy-tech.uk/). ყოველწლიური, დაფინანსებული ღონისძიებები საზოგადოებას რძის მრეწველობის სფეროს ბოლოდროინდელ ინოვაციებსა და ტექნოლოგიებს აცნობს. ღონისძიება თავს უყრის გამოფენებს, მომხსენებლებს, ფერმერებს, ახალ წევრებსა და ვეტერინარული და სასოფლო-სამეურნეო ფაკულტეტის სტუდენტებს. Dairy Tech პირველად 2017 წელს ჩატარდა და წამყვანი ინოვაციური შოუს სახელი უკვე მოიპოვა.

ღონისძიების დროს RABDF მონაწილეებს სხვადასხვა ჯილდოს გადასცემს, ესენია: რძის მრეწველობის ინოვაციის სამეფო ჯილდო (Royal Dairy Innovation Award) და რძის მრეწველობის სტუდენტური ჯილდო (Dairy Student Award). პირველი სარძეო მეურნეობის სფეროში კვლევისა და განვითარებისათვის არის გამიზნული და ხაზს უსვამს მრეწველობის ყველაზე პრაქტიკულ და ინოვაციურ პროდუქტებსა თუ მომსახურებას. მეორე კი მიზნად თანამედროვე სარძეო მეურნეობის კონკურენციაში ჩართული სასოფლო-სამეურნეო კოლეჯებისა და უნივერსიტეტების სტუდენტების წასახალისებას ისახავს.

RABDF აორგანიზებს სხვა ისეთ კონკურსებს, როგორიცაა ოქროს თასი (Gold Cup), რომელიც, ძირითადად, ვეტერინარული და სასოფლო-სამეურნეო ფაკულტეტის სტუდენტებისთვის გამიზნულ რძის პროდუქტების ეფექტიანობასა და ფერმის ჯანსაღი მართვის ჯილდოებს მოიცავს.

RABDF-ის კიდევ ერთი აღსანიშნავი ინიციატივაა „ქალები რძის მრეწველობაში“ (www.womenindairy.co.uk). ინიციატივა მუშაობს რეგიონული ჯგუფების ქსელის ფარგლებში, რაც ბევრ მნიშვნელოვანი საკითხის განხილვას, დაკავშირებასა და გაზიარებას მოიაზრებს. ამი-

Additionally, RABDF organizes other competitions such as the Gold Cup, which recognizes efficiency in milk production, and the Farm Health Management Awards, aimed at students in agriculture and veterinary medicine.

Another RABDF initiative worth mentioning is Women in Dairy (www.womenindairy.co.uk). The initiative operates through a network of regional groups that connect, share, and learn various topics, such as calf rearing, finance, disease control and animal health, and the promotion of dairy products. The groups assign topics of interest and the association brings corresponding industry experts to provide information and updates. In partnership with a major consulting company and with the support of a non-profit dairy organization, RABDF has, since 2017, organized an annual conference for women in dairy, which features a Dairy Industry Woman of the Year Award. As with other RABDF events, association members receive a discount on conference tickets, alongside further additional benefits.

In terms of membership strategy, over time the association has expanded its membership and geographic coverage. At present, it is a national association, with members hailing from all over the UK. They are grouped into four membership categories, each with their own set of benefits and respective fees: annual membership, women in diary, corporate membership, and young membership. Corporate members include not only milk producers, but also providers of various products and services, such as animal nutrition, shelters, ventilation systems, laboratory testing services, and others still.

სი მაგალითებია: ხბოების გაზრდა, ფინანსები, დაავადებების კონტროლი, ცხოველთა ჯანმრთელობა და რძის პროდუქტების ხელშეწყობა. თავდაპირველად ჯგუფები თავისი ინტერესის საგანს განსაზღვრავენ, რის შემდეგაც ამ თემაზე სიახლეებისა და ინფორმაციის გასაცნობად ასოციაცია შესაბამისი ინდუსტრიის წარმომადგენელ ექსპერტებს იწვევს. მსხვილ საკონსულტაციო კომპანიებთან პარტნიორობით და არაკომერციული რძის მრეწველობის ორგანიზაციების მხარდაჭერით, RABDF 2017 წლიდან ქალებისათვის ყოველწლიურ კონფერენციას აწყობს, რაც წლის მერძევე ქალის ჯილდოს გადაცემასაც გულისხმობს. RABDF-ის სხვა ღონისძიებების მსგავსად, ასოციაციის წევრები კონფერენციების ბილეთებითა და მრავალი დამატებითი შეღავათებით სარგებლობენ.

გაწევრიანების სტრატეგიის ფარგლებში, ასოციაციამ ნელ-ნელა წევრებისა და ტერიტორიული დაფარვის ზონა გააფართოვა. დღეს ის ეროვნული ასოციაციაა და სრულიად ბრიტანეთიდან ჰყავს წევრები. ისინი წევრობის ოთხი კატეგორიის მიხედვით არიან დაჯგუფებულები: წლიური წევრობა, კორპორატიული წევრობა, ქალი მერძევეები და ახალგაზრდა წევრები. ყველა ჯგუფს თავისი შეღავათებისა და მოსაკრებლის პაკეტი აქვს. კორპორატიული წევრები არა მარტო რძის მწარმოებლები არიან, არამედ ისეთი პროდუქტის და მომსახურების მომწოდებლები, როგორიცაა ცხოველთა კვება, დაბინავება, სავენტილაციო სისტემები, ლაბორატორიული ტესტირება და სხვ. RABDF-ს აპრილიდან მარტამდე წლიური წევრობის სისტემა აქვს. წევრებისთვის RABD-ის ვებ-გვერდზე სპეციალური განყოფილებაა, რომელზე შესვლაც მხოლოდ დაცული პაროლის მეშვეობით ხდება. პაროლი ყოველწლიურად, წევრობის განახლების შედეგად გადაეცემათ.

ასოციაციაში გადაწყვეტილებების მიღების პროცესს RABDF-ის წევრების მიერ არჩეული საბჭოს 20 წარმომადგენლისგან შემდგარი საბჭო უწევს კოორდინაციას. საბჭო წელიწადში ხუთჯერ იკრიბება, ამ პროცესებში თორმეტი თანამშრომელი და რამდენიმე ქვეკომიტეტია

RABDF membership runs on an annual basis from April to March. Members have access to a password protected, dedicated section of the RABDF website, access to which they receive upon renewal.

The Association's decision-making process is led by a council of 20 members, nominated and elected by RABDF members. The council meets five times a year and is supported by twelve staff and a number of sub-committees who report back to the council. All association members can contact the council to express their views and request that their queries be brought up at council meetings.

For income generation, the association has several streams: membership fees, fees for services, tickets for events (available to members at discounted rates), and projects. For instance, RABDF have been involved in several major European projects designed to benefit dairy farmers in the UK and throughout Europe. One such project was Pathomilk, which was designed to create a rapid and cost-effective tool for multi-pathogen detection in milk.

Operating under the slogan "proud past, bright future", RABDF continues to offer value to its members. In recognition for its work and the quality of members' products, RABDF is the only dairy organization that holds a Royal Warrant, which offers the right to display Royal Arms on its products and advertising, and moreover brings additional influence and access to funding.

ჩართული და საბჭოს დახმარებას უწევს. მათი პასუხისმგებლობაა შემდგომი ანგარიშგებაც. ასოციაციის ყველა წევრს შეუძლია დაუკავშირდეს საბჭოს, გააცნოს საკუთარი მოსაზრებები და მოითხოვოს ამ იდეების საბჭოს შეხვედრებზე განხილვა.

ასოციაციას შემოსავლის გენერირების რამდენიმე წყარო აქვს: საწევრო გადასახადი, მომსახურების გადასახადი, ღონისძიებების ბილეთები (ასოციაციის წევრებზე ფასდაკლება ვრცელდება) და პროექტები. RABDF მსხვილი მერძევე ფერმერების კეთილდღეობის მიზნით ბრიტანეთისა და ევროპის მაშტაბით შექმნილ მრავალ ევროპულ პროექტშია ჩართული. ერთი ასეთი პროექტი იყო პათომილქი (Pathomilk), რაც მიზნად რძეში არსებული სხვადასხვა პათოლოგენური მიკროორგანიზმების გამოვლენისათვის საჭირო სწრაფი და რენტაბელური ინსტრუმენტის შექმნას ისახავდა.

დევიზით „ამაყი წარსული, ნათელი მომავალი", RABDF აგრძელებს წევრებისათვის მაღალი ღირებულებების შეთავაზებას. მუშაობისა და წევრების პროდუქციის ხარისხის აღიარების გამოისობით, RABDF სამეფო ორდერის მქონე ერთადერთი ორგანიზაციაა, რაც პროდუქტსა და მის რეკლამირებაში სამეფო გერბის გამოყენების უფლებას ანიჭებს და ხელს უწყობს დამატებითი გავლენის მოპოვებასა და ფონდებზე წვდომას.

ძირითადი დასკვნები და რეკომენდაციები

მოცემული კვლევის ფარგლებში განვიხილეთ სასოფლო-სამეურნეო სფეროში მოღვაწე BSO-ები და გამოვავლინეთ ბიზნეს-ასოციაციების ფინანსური და სტრუქტურული განვითარების საჭიროებები. საქართველოსა და სხვა საერთაშორისო პრაქტიკების განხილვა მიუთითებს იმ ხარვეზებზე, რისი გამოსწორებაც ქვეყანაში არსებული ძლიერი და მდგრადი BSO-ების განვითარიებისთვის არის საჭირო. იმისათვის,

KEY FINDINGS AND RECOMMENDATIONS

The research has covered BSOs in the agricultural sector and identified the needs of financial and structural development for business associations. The case of Georgia and international practices each indicate the gaps that have to be initially filled to develop strong and sustainable BSOs in the country. In order for BSOs to become a reliable force for their members and for the government, several steps have to be made. BSOs must therefore build trust among their member and non-member companies, thus forming long-term goals, designing transparency and service packages, as well as developing a governing structure. The key recommendations for attaining sustainable Business Support Organizations in Georgia can be divided into two parts: one for the organizations themselves and one for the government.

Key findings and recommendations for BSOs:

1. **For the majority of organizations, a major source of income is the projects financed by donor organizations. For financial sustainability, however, this tendency should be reformed and replaced by membership fees.**

- A membership strategy should be developed individually by each BSO, and adjusted and tailored to the unique characteristics of their member companies;
- Larger companies should be attracted, which helps reputable smaller companies;

რომ BSO-ები მისი წევრებისა და მთავრობისათვის საიმედო ძალად იქცნენ, რამდენიმე ეტაპია გასავლელი. პირველ რიგში BSO-ებმა წევრი და არაწევრი ორგანიზაციების ნდობა უნდა მოიპოვონ, რაც გრძელვადიანი მიზნების შემუშავებას, გამჭირვალობის შექმნას, მომსახურების პაკეტების სრულყოფასა და მმართველი სტრუქტურების განვითარებას გულისხმობს. საქართველოში მდგრადი განვითარების ბიზნესის მხარდამჭერი ორგანიზაციის შესაქმნელად ძირითადი რეკომენდაციები ორ ნაწილად შეგვიძლია გავყოთ: ერთი თავად ორგანიზაციებისთვის, მეორე – სახელმწიფოსთვის.

ძირითადი დასკვნები და რეკომენდაციები BSO-ებისთვის:

1. **ორგანიზაციების უმრავლესობის შემოსავლის წყარო დონორების მიერ დაფინანსებული პროექტებია. თუმცა ფინანსური მდგრადობისათვის ამ ტენდენციის რეფორმირება და წევრობის გადასახადით ჩანაცვლება უნდა მოხდეს.**

- წევრობის სტრატეგია თითოეული BSO-ის მიერ ინდივიდუალურად უნდა განვითარდეს და მათი წევრი კომპანიების უნიკალურ მახასიათებლებს მოერგოს;
- მოხდეს მსხვილი კომპანიების მოზიდვა, რაც მცირე კომპანიების რეპუტაციის ამაღლებას შეუწყობს ხელს;
- წევრობის საფასურისა და მომსახურების პაკეტების დივერსიფიცირება უნდა მოხდეს წევრ ორგანიზაციებს შორის განსხვავების მიხედვით; მოხდეს წევრების სხვადასხვა კატეგორიებად დაჯგუფება და თითოეული ჯგუფისთვის მათზე მორგებული მომსახურების პაკეტის შეთავაზება. შესაბამისად, თითოეული ჯგუფი განსხვავებულ საწევრო თანხას გადაიხდის;

2. **BSO-ებს ახასიათებთ წევრ კომპანიებსა და პოტენციურ წევრებთან არარეგულარული კომუნკაცია.**

- Membership fees and service packages should be diversified according to variety of member organizations; grouping their members into different categories and offering each group a different service package. Accordingly, each group will pay a distinct membership fee;

2. **BSOs are characterized by irregular communications with member companies, as well as potential members.**

- A periodic feedback mechanism for member companies should be developed to assess the quality of service, the motivation of members, and prioritize needs and resources;
- A periodic survey should be designed for potential members to discover BSOs expectations, in order to adjust their services to fit the market;
- Market analysis and statistics regarding operational SMEs should provide BSOs with information about potential clients and offer background information for them to form strategies to attract and increase their pool of members. Marketing has to be developed and used as a tool for attracting new members;

3. **In Georgia, BSOs are mostly created around a sole issue and problem.**

- Long-term visions and goals have to be developed for BSOs;
- BSOs have to work to gain trust and develop their “brand image” among

- წევრი ორგანიზაციებისთვის უნდა შემუშავდეს პერიოდული უკუკავშირის მექანიზმი, რაც მომსახურების ხარისხსა და წევრების მოტივაციასთან ერთად, მათ პრიორიტეტულ საჭიროებებსა და რესურსებსაც შეაფასებს.
- შეიქმნას პოტენციური წევრების BSO-ებისადმი მოლოდინების გამოსავლენი პერიოდული კვლევა, რათა მოხდეს BSO-ების მომსახურების კორექტირება და ბაზარზე მორგება.
- მოქმედი SME-ების ბაზრის ანალიზი და სტატისტიკა საშუალებას მისცემს BSO-ებს, ინფორმირებულები იყვნენ პოტენციური კლიენტების შესახებ და ახალი წევრების მოზიდვისა და რაოდენობის გაზრდის სტრატეგიები შეიმუშაონ. ახალი წევრების მოსაზიდად დანერგონ სხვადასხვა მარკეტინგული ინსტრუმენტი;

3. საქართველოში BSO-ები ძირითადად ერთი კონკრეტული საკითხისა და პრობლემის გარშემო იქმნება.

- BSO-ისთვის განვითარდეს გრძელვადიანი ხედვა და მიზნები;
- BSO-ებმა უნდ მოიპოვონ წევრი და არაწევრი ორგანიზაციების ნდობა. შეიქმნან სექტორის საჭიროებების შესაბამისი საიმიჯო სახე;

4. BSO-ების უმეტესობას არ გააჩნია ფორმალური მართვის სტრუქტურა.

- შემუშავდეს ორგანიზაციის თითოეული წევრისთვის ნათლად განსაზღვრული პასუხისმგებლობები;
- გაიმიჯნოს და განისაზღვროს საბჭოს წევრების, აღმასრულებელი დირექტორისა და სხვა წევრების პასუხისმგებლობები;

member and non-member organizations, responding to the needs of the sector;

4. The majority of BSOs have no formalized management structure.

- Clearly defined responsibilities for each member of an organization should be developed;
- Responsibilities among the board, CEO, and their members should be split appropriately and defined.

Key findings and recommendation for the government:

1. The majority of BSOs have experience cooperating with state entities.

- Educational component: in order to endorse proficiency and the skills of BSO representatives, which in turn raises funds and better serves their members, the government should develop both specialized and general training, and invite international experts to share their experiences;
- Relationship and feedback mechanisms between BSOs and the government should be developed in a more formalized way;
- In order for SMEs to be more independent from the state, relationships with SMEs should be established chiefly through BSOs (serving as an intermediary link), which will contribute to the development of BSOs as well;

ძირითადი დასკვნები და რეკომენდაციები მთავრობისთვის:

1. **BSO-ების უმრავლესობას სახელმწიფო სტრუქტურებთან თანამშრომლობის გამოცდილება აქვს.**
   - საგანმანათლებო კომპონენტი: BSO-ის წარმომადგენლების ცოდნისა და უნარ-ჩვევების მხარდაჭერის მიზნით, მთავრობამ უნდა შექმნას სპეციალიზირებული და ზოგადი ტრენინგები და გამოცდილების გაზიარების მიზნით საერთაშორისო ექსპერტები მოიწვიოს. ეს, თავის მხრივ, ხელს შეუწყობს ფონდების მოძიებასა და მომსახურების გაუმჯობესებას;
   - შემუშავდეს BSO-ებსა და მთავრობას შორის ურთიერთობისა და უკუკავშირის უფრო ფორმალური მექანიზმი;
   - სახელმწიფოსგან SME-ების მეტი დამოუკიდებლობის მიზნით, SME-ებთან ურთიერთობა სრულიად BSO-ების მეშვეობით უნდა დამყარდეს. BSO-ები აქ შუამავლის როლს შეასრულებენ და ხელს შეუწყობენ მათ განვითარებას;
   - სამინისტროში უნდა არსებობდეს BSO-ების განვითარების ცალკე დეპარტამენტი;
2. **BSO-ების მხოლოდ მცირე რიცხვი ადასტურებს გადაწყვეტილების მიღების პროცესში სახელმწიფოსთან თანამშრომლობის ნაყოფიერებას.**
   - BSO-ები აქტიურად უნდა ჩაერთონ ახალი რეგულაციების ჩამოყალიბებაში; ისინი SME-ებს ახალ რეგულაციებთან შეუფერხებლად და პრობლემების გარეშე მორგებაში უნდა დაეხმარონ და ამით მთავრობის ინსტრუმენტის როლი შეასრულონ.
3. **ფინანსური მხარდაჭერა გამართლებულია მხოლოდ საწყის ეტაპზე, იმისათვის, რომ BSO-ებს ჰქონდეთ განვითარებისა და, შედეგად, მდგრადობის მოპოვების შესაძლებლობა. ამიტომ ასეთი მხარდაჭერა მხოლოდ საწყის ეტაპზე უნდა მოხდეს და ეფუძნებოდეს გარკვეული საქმიანობის დონეს.**

- There should be a separate department serving the development of BSOs in the ministries;

2. **Only a small share of BSOs suggest that cooperation with the state is productive in the decision-making process.**
   - BSOs should be actively engaged in establishing new regulations; they should be an instrument for the government to provide SMEs the opportunity to adjust smoothly and without interruption to new regulations before they are enacted;
3. **Financial support is justified only in the initial stage, in order for BSOs to have the opportunity to develop and thereafter become sustainable, accordingly, such support should be front-loaded and based on certain levels of activity.**

გამოყენებული ლიტერატურა/ REFERENCES

Barkan, T. (2017). *Business Association Guidbook: strategies for growth and sustainability.* Tbilisi: USAID GOVERNING FOR GROWTH (G4G) IN GEORGIA.

Bennett, R. J. (2002). Factors Influencing the Effectiveness of Business Associations: a Review. In G. J., *The effectiveness of EU business associations* . London: Palgrave Macmillan.

Doner, R. F., & Schneider, B. R. (2000). Business Associations and Economic Development: Why Some Associations Contribute More than Others. *Business and Politics* , 261-288.

Dua, A., Heil, K., & Wilkins, J. (2010, January). How business interacts with government: McKinsey Global Survey results.

Dyce, T. (2006). The role of small business associations in business environemnt reform . *Creating better business environemnts for Enterprise Development.* Bangkok.

Gittell, R., Magnusson, M., & Merenda, M. *The Sustainable Business Case Book.* Saylor Foundation.

Hutchinson, K., Alexander, N., Quinn, B., & Doherty, A. M. (2007). Internationalization Motives and Facilitating Factors: Qualitative Evidence from Smaller Specialist Retailers. *Journal of International Marketing* , 96-122.

Hutchinson, K., Fleck, E., & Lloyd-Reason, L. (2009). The role of business support organisations in the process of retailer internalisation. *The International Review of Retail , Distribution and Consumer Research* , 371-388.

Kennedy, R. M. (1999). Case study on the operation of three romanian business centres. *PSD Technical Working Papers Series* .

Malcolm, R. (2005). *Building the Capacity of Business Membership Organizations* . World Bank.

დანართი

ცხრილი 1: კითხვარი BSO-ებისთვის

§	
	ორგანიზაციის მიზანი და სტრუქტურა
1	რა მიზნით დაარსდა თქვენი ორგანიზაცია (ასოციაცია) და რა იყო თქვენი საქმიანობის ნიშა?
2	რა არის თქვენი ორგანიზაციის მიზანი და როგორ ხედავთ თქვენს როლს სოფლის მეურნეობის სფეროს განვითარებაში, მიაღწიეთ თუ არა დასახულ მიზანს?
3	რა ტიპის მართვის სტრუქტურა აქვს თქვენს ორგანიზაციას და არის თუ არა დამოკიდებული წევრთა რაოდენობაზე?
	მთავრობისა და პარტნიორების ჩართულობა
4	როგორია თქვენი სამუშაო პროცესში ხელისუფლების ჩართულობის მექანიზმი? მოგიხდენიათ თუ არა გავლენა პოლიტიკოსების გადაწყვეტილებებზე და როგორ მოხდა ამ კონსულტაციების მათთვის მიწოდება?
5	გყავთ პარტნიორი ბიზნეს-ასოციაციები საქართველოში ან საზღვრებს გარეთ?
	ორგანიზაციის წევრობის პოლიტიკა
6	როგორ შეუძლიათ პოტენციურ კლიენტებს თქვენი ორგანიზაციის წევრები გახდნენ და რა საშუალებებით ცდილობთ ახალი წევრების მოზიდვას?
7	რა ტიპის კომუნიკაცია გაქვთ ორგანიზაციის წევრებთან?
8	გაქვთ საწევრო გადასახადი და დამოკიდებული ხართ თუ არა ამ სახის შემოსავალზე? სხვა რა ტიპის შემოსავლის წყაროებს ფლობთ?
9	რა სახის მომსახურებას სთავაზობთ თქვენს წევრებს?
10	როგორ შეაფასებდით ორგანიზაციის საქმიანობაში თქვენი წევრების ჩართულობას (აქტიური წევრები არიან თუ – პასიური)
11	განასხვავებთ თქვენს საწევრო გადასახადს გარკვეული კრიტერიუმების მიხედვით?
12	იმ შემთხვევაში, თუ არ გაქვთ საწევრო გადასახადი, გიცდიათ ოდესმე ამ თანხის დაწესება?
13	მხოლოდ ადგილობრივ ბაზარზე ხართ ორიენტირებული (საქართველოს რომელიმე კონკრეტულ რეგიონში)?
14	ფლობთ თუ არა თქვენი წევრების რეფერალების კონტროლის მექანიზმს (სად ნახულობენ თქვენს ორგანიზაციაზე ინფორმაციას და რატომ ხდებიან თქვენი წევრები)?

ANNEX

Table 1: Questionnaire for BSOs

N	
	The goal and the structure of the organization
1	Why was your organization (association) established and where did you see the niche of your work?
2	What is the goal of your organization and how do you see your role in the development of the agricultural sector, did you achieve these goals?
3	What kind of management structure does your organization have and is it dependent on the number of members?
	Involvement of the government and partners
4	What is the mechanism for government involvement in your working process? Did you ever have an impact on the decision of policymakers and how was these consultations communicated with them?
5	Do you have partner business associations in Georgia or abroad?
	Membership policy of the organization
6	How can potential clients become members of your organization and what mechanisms do you have to attract new members?
7	What kind of communication do you have with the members of the organization?
8	Do you have membership fees and are you dependent on this income? What other sources of income do you have?
9	What services do you offer your members?
10	How would you assess members' involvement in the work of the organization (are they active or passive members)?
11	Do you diversify membership fees according some specific criteria?
12	If you do not have any membership fee, did you ever attempt to initiate fees?
13	Are you focused only on a local market (in a particular region of Georgia)?
14	Do you have a mechanism to control what your members' referrals (where do they find information about your organization and why did they decide to become members)?

ევროკავშირი
საქართველოსთვის

EU4Business

ეს პუბლიკაცია შექმნილია ევროკავშირის მხარდაჭერით. მის შინაარსზე სრულად პასუხისმგებელია საქართველოს ფერმერთა ასოციაცია (GFA), ISET-ის კვლევითი ინსტიტუტი (ISET-PI), ასოციაცია „ათინათი“, სამოქალაქო განვითარების სააგენტო (CiDA), ექსპორტის განვითარების ასოციაცია (EDA) და არ ნიშნავს რომ იგი ასახავს ევროკავშირის შეხედულებებს.

This publication been produced with the assistance of the European Union. Its contents are the sole responsibility of Georgian Farmers' Association, ISET Policy Institute association "Atinati", Civil Development Agency, Export Development Association and do not necessarily reflect the views of the European Union.