

Liiketoimintamallit Base of the Pyramid -markkinoilla

Organisaatiot ja johtaminen
Maisterin tutkinnon tutkielma
Tiina Landau
2012

Tiivistelmä

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia millaisia liiketoimintamalleja esiintyy Base of the Pyramid (BOP) –markkinoilla, tunnistaa yleisiä BOP-liiketoimintamallin tyyppjä sekä analysoida BOP-liiketoiminnan menestykseen tai epäonnistumiseen johtavia tekijöitä.

Tutkimuksessa sovelletaan kvalitatiivista vertailevaa analyysiä kuuden menestyvän ja kahden epäonnistuneen BOP-liiketoimintamallin analysointiin. Tutkimuksen viitekehys perustuu akateemisessa kirjallisuudessa kuvattuihin BOP-liiketoimintamallien ulottuvuuksiin (paikallisuus, saatavuus, asemointi, edullisuus) sekä aineiston perusteella huomioituun poliittiseen ympäristöön, joka vaikuttaa liiketoimintaan.

Tutkimuksessa tunnistetaan neljä mahdollista menestyvän BOP-liiketoimintamallin kategoriaa, jotka voidaan nähdä menestyksen resepteinä vähävaraisille markkinoille pyrkiville yrityksille. Kategoriat nimetään tutkimuksessa paikallisesti toimivaksi, sosiaalista infrastruktuuria hyödyntäväksi, BOP-markkinoille asemoituneeksi ja BOP-markkinoille etabloituneeksi liiketoimintamalliksi.

Tutkimuksen perusteella liiketoiminnan menestyminen BOP-markkinoilla edellyttää aina yhteistyötä ei-perinteisten kumppaneiden, kuten paikallishallinnon tai järjestöjen kanssa sekä julkishallinnon tukea liiketoiminnalle. Tämän lisäksi menestys edellyttää paikallisyhteisön edustajien työllistämistä ja sosiaalisen infrastruktuurin hyödyntämistä. Vaihtoehtoisesti menestys voidaan saavuttaa poistamalla köyhyyttä eli alentamalla köyhien maksamia hintoja ja lisäksi tuomalla uusi tuote markkinoille tai työllistämällä paikallisyhteisön edustajia.

Tutkimus osoittaa, että liiketoimintamallien sisäiset valinnat eivät yksinään ratkaise onnistumista vähävaraisilla markkinoilla. Liiketoiminta epäonnistuu BOP-markkinoilla, jos sillä ei ole julkishallinnon tukea. Lisäksi liiketoiminta todennäköisesti epäonnistuu, mikäli siinä ei tehdä yhteistyötä ei-perinteisten kumppaneiden kanssa.

Sisällys

1 Johdanto	1
1.1 Tutkimuksen taustaa	1
1.2 Tutkimuksen tavoitteet	1
1.3 Keskeiset käsitteet	2
1.4 Tutkimusraportin rakenne	4
2 BOP-liiketoiminta	6
2.1 BOP-liiketoiminnan lähtökohdat	6
2.1.1 Kamppailu köyhyyttä vastaan	6
2.1.2 Vähävaraiset markkinat	8
2.2 BOP-liiketoiminnan vaikutukset	11
2.2.1 Taloudelliset vaikutukset	12
2.2.2 Kehitysvaikutukset	13
2.3 BOP-liiketoiminta vastuullisuuden muotona	16
3 Tutkimusaineisto ja metodologia	18
3.1 Tutkimusaineistona liiketoimintamallit	18
3.2 Tutkimusmetodina kvalitatiivinen vertaileva analyysi	19
3.3 Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus	23
4 BOP-liiketoimintamallien tutkiminen	26
4.1 Liiketoimintamallien ulottuvuudet kirjallisuudessa	26
4.2 Tutkittavien muuttujien valinta	33
4.3 Tutkittavien liiketoimintamallien kuvaus	34
4.4 Vertaileva tutkimus liiketoimintamallien ulottuvuuksista	39
4.5 Yhteenvedo BOP-liiketoimintamallien ulottuvuuksista	46

5 Tutkimuksen tulokset	48
5.1 BOP-liiketoimintamallien muuttujien yleisyys	48
5.2 Menestyneiden BOP-liiketoimintamallien tyypittely	49
5.3 BOP-liiketoiminnan onnistuminen	52
5.3.1 BOP-liiketoiminnan menestystekijät	53
5.3.2 BOP-liiketoiminnan menestyksen esteet	55
5.4 Viitekehys BOP-liiketoimintamallien tutkimisessa	57
6 Johtopäätökset	61
Lähteet	64
Liitteet	69

Kuviot

1 Vaurauspyramidi.	3
2 Liiketoimintamallien ulottuvuudet akateemisessa kirjallisuudessa.	27
3 BOP-liiketoimintamallien tutkimisen viitekehys.	58

Taulukot

1 BOP-markkinoiden kulutuskategoriat ja liiketoimintamahdollisuudet.	9
2 Tutkimuksen kohteena olevat liiketoimintamallit.	19
3 Esimerkki neljän muuttuja totuustaulusta.	20
4 Yhteenvedo totuustaulusta.	21
5 Tutkimuksen kaksijakoiset muuttujat.	33

6	Liiketoimintamallien kuvattavat ulottuvuudet.	34
7	Paikallisuus BOP-liiketoimintamalleissa.	40
8	Saatavuus BOP-liiketoimintamalleissa.	43
9	Asemointi BOP-liiketoimintamalleissa.	44
10	Edullisuus BOP-liiketoimintamalleissa.	46
11	Totuustaulukko BOP-liiketoimintamallien ulottuvuuksista.	47
12	Muuttujien yleisyys BOP-liiketoimintamalleissa.	48
13	Menestyneiden liiketoimintamallien muuttujayhdistelmät.	50
14	BOP-liiketoimintamallien tyypit.	51
15	Totuustaulu sisältäen julkishallinnon tuen.	53
16	Menestyksen muuttujayhdistelmät.	54
17	BOP-liiketoiminnan menestyksen ehdot.	55
18	Epäonnistumisen muuttujayhdistelmät.	56
19	BOP-liiketoiminnan epäonnistumisen riittävät ehdot.	58

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen taustaa

Globaalia köyhyyttä on yritetty poistaa jo pitkään. Yritysten roolia kamppailussa köyhyyttä vastaan on perinteisesti pidetty vaatimattomana. Köyhyyden vähentämistä liiketoiminnan avulla ei ole nähty yritysten velvollisuutena eikä varsinkaan yritysten näkökulmasta houkuttelevana liiketoimintamahdollisuutena. Yksityinen sektori on perinteisesti jättänyt vähävaraiset markkinat huomiotta vaikean saavutettavuuden ja yksilöiden käytössä olevan rahamäärän vähäisyyden vuoksi (Davidson 2009).

Base of the pyramid eli BOP-lähestymistapa esittelee uuden keinon köyhyyden poistamiseksi. Sen lähtökohtana on, että yritykset voivat kehittää uusia tuotteita, palveluita ja liiketoimintamalleja jonkin konkreettisen köyhyyteen liittyvän ongelman ratkaisemiseksi ja harjoittaa samalla kannattavaa liiketoimintaa (Halme 2011). Vähävaraiset markkinat nähdään alipalveltuina ja potentiaalisesti merkittävänä globaaliin kasvun lähteenä (Prahalad 2010, Hart 2005). Köyhien tarpeisiin vastaamista markkinapohjaisilla ratkaisuilla pidetään tehokkaana tapana vähentää köyhyyttä (Kandachar ja Halme 2008, Prahalad 2010).

Akateemisessa kirjallisuudessa tunnetaan useita vähävaraisilla markkinoilla menestyneitä liiketoimintamalleja, joiden kehitysvaikutukset ovat olleet merkittävät (esim. Prahalad 2010, Kandachar ja Halme 2008). BOP-lähestymistavan kaupallisesta potentiaalista ja mahdollisista liiketoiminnan kohteista on kirjoitettu paljon (esim. Hammond 2007, Subrahmany ja Gomez-Arias 2008, UNDP 2010) ja BOP-liiketoiminta on myös liitetty keskusteluun yritysten vastuullisuudesta (Halme ja Laurila 2008).

BOP-liiketoiminnasta on kirjoitettu usein normatiivisesti, jolloin tarkoituksena on antaa ohjeita vähävaraisille markkinoille pyrkiville yrityksille (Kolk ym. 2009). Akateemisessa kirjallisuudessa ei ole saavutettu yhteisymmärrystä erinomaisen BOP-liiketoimintamallin ominaisuuksista tai vähävaraisilla markkinoilla innovointiin vaikuttavista taustatekijöistä (Sánchez ja Ricart 2010). On haasteellista määritellä mitkä yksityiskohdat ovat keskeisiä liiketoimintamallien menestykselle ja mitkä ovat sattumalta tietynlaisia (Baden-Fuller ja Morgan 2010). Jotta BOP-aloitteista tulisi valtavirtaa, on tärkeää tuntea välttämättömät edellytykset liiketoiminnan menestymiselle BOP-markkinoilla.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata, verrata ja arvioida vähävaraisilla markkinoilla toimivia liiketoimintamalleja. Tutkimus tarjoaa vertailukelpoista tietoa analyysin

kohteena olevista liiketoiminnoista ja esittää viitekehysten, jota voidaan käyttää vähävaraisten liiketoimintamallien systemaattiseen kuvaamiseen ja arviointiin. Liiketoimintamallien kuvaaminen on tärkeää, sillä se mahdollistaa analysoinnin ja arvioinnin (Sánchez ja Ricart 2010). BOP-liiketoimintamalleja on dokumentoitu lukuisissa tapauskuvauksissa, joiden perusteella niistä tiedetään eri asioita. Yhtenäinen viitekehys liiketoimintojen kuvaamiseksi mahdollistaisi liiketoimintamallien vertailun.

Tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena on kuvata BOP-markkinoilla esiintyviä liiketoimintamalleja ja jaotella menestyneet liiketoimintamallit tyyppikategorioihin. Tarkastelen BOP-liiketoimintamalleja pääasiassa dokumentoitujen tapauksetomusten sekä akateemisessa kirjallisuudessa esitettyjen viitekehysten perusteella.

Tutkimuksen toisena tavoitteena on tarkastella akateemisessa kirjallisuudessa esitettyjen liiketoimintamalliulottuvuuksien yleisyyttä, välttämättömyyttä ja merkitystä tutkimusaineiston perusteella. Liiketoimintamallien systemaattisella vertailulla saadaan aineistoon perustuvaa tutkimustietoa liiketoimintamallien sisäisistä ja ympäristöön liittyvistä tekijöistä, jotka yhdessä ratkaisevat liiketoimintamallien menestyksen tai epäonnistumisen. Tätä tietoa voidaan hyödyntää, kun suunnitellaan liiketoimintamalleja vähävaraisille markkinoille tai arvioidaan syitä tiettyjen liiketoiminta-aloitteiden menestymiseen tai epäonnistumiseen.

Tutkimuksessa vastataan seuraaviin kysymyksiin:

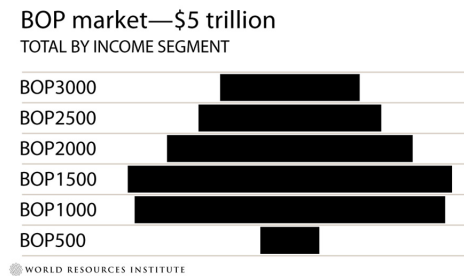
1. Millaisia liiketoimintamalleja BOP-markkinoilla esiintyy?
 - (a) Miten menestyviä BOP-liiketoimintamalleja voidaan tyyppitellä?
2. Mitkä tekijät ratkaisevat BOP-liiketoimintamallien menestyksen tai epäonnistumisen?

1.3 Keskeiset käsitteet

BOP Käytän tässä tutkielmassa köyhistä tai vähävaraisista ihmisistä käsitettä base of the pyramid (BOP). Käsite tulee vaurauden jakautumista esittävästä taloudellisesta pyramidista (kuvio 1). Suurin osa maailman ihmisistä on vähävaraisia tai köyhiä ja heidät on kuvattu pyramidin kantana (BOP). Maailman rikkaimmat ihmiset muodostavat pyramidin pienen yläosan. (Halme 2011, Kandachar ja Halme 2008). Tässä tutkimuksessa BOP määritellään maailman neljäksi miljardiksi vähävaraiseksi ihmiseksi (ks. Hammond ym. 2007, Prahalad 2010), joiden vuosittaiset tulot ovat enintään 3000 Yhdysvaltain dollaria (2002 ostovoimapariteetti) (ks. Hammond ym. 2007).

Käsitteen tekivät tunnetuksi C.K. Prahalad ja Stuart L. Hart BOP-lähestymistavassa, jonka mukaan globaalia köyhyyttä voidaan vähentää tuottoisan liiketoiminnan keinoin (Prahalad ja Hart 2002, Hart 2005). Alun perin BOP viittasi sanoihin bottom of the pyramid (ks. Prahalad ja Hart 2002, Prahalad 2010), mutta myöhemmin on otettu käyttöön neutraalimpi muoto base of the pyramid (ks. Kandachar ja Halme 2008).

BOP-markkinoiden koko tuloluokkiin jaettuna



Kuvio 1: Vaurauspyramidi. Lähde: Hammond ym. 2007.

BOP-liiketoiminta Vähävaraisten kanssa harjoitettavaa BOP-lähestymistavan mukais- ta eli köyhyyttä poistavaa ja taloudellisesti kannattavaa liiketoimintaa kutsutaan BOP-liiketoiminnaksi. BOP-liiketoiminnan käsitettä käytettiin aluksi lähinnä monikansallisten yritysten yhteydessä (Halme 2011). Lisäksi sitä voivat harjoittaa esimerkiksi kansalaisjär- jestöt (Halme 2011) tai yhteiskunnalliset yritykset, joiden ensisijainen tavoite on palvella yhteiskuntaa ja parantaa köyhien tilannetta. Yhteiskunnallisten yritysten harjoittamaan BOP-liiketoimintaan viitataan myös käsitteellä sosiaalinen liiketoiminta ja siihen ei liity tuottotavoitteita. (Yunus ym. 2010). BOP-liiketoimintaan voidaan viitata myös vähäva- raiset mukaan ottavina markkinoina (inclusive markets), joissa köyhien asemaa pyritään parantamaan markkinoiden rakenteita uudistamalla (Halme 2011).

Vähävaraiset markkinat Vähävaraisilla tai BOP-markkinoilla tarkoitetaan tässä tut- kimuksessa vähävaraisia ihmisiä kehitysmaissa tai nousevissa talouksissa. Vaikka jokaises- sa maassa on vähävaraisia ihmisiä (Hart 2008), BOP-lähestymistavan akateeminen kirjal- lisuus käsittelee nimenomaan liiketoimintaa kehitysmaissa ja nousevissa talouksissa (Kolk ym. 2010). Vähävaraiset markkinat sijaitsevat maaseudulla ja suurkaupunkien slummeissa (Hammond ym. 2007, Prahalad 2010).

Liiketoimintamalli Liiketoimintamallilla tarkoitetaan käyttöön otettua liiketoiminta- konseptia (Hamel 2000) tai olemassa olevan liiketoiminnan yksinkertaistettua muotoa

(Mair ja Schoen 2007). Liiketoimintamallin käsitteet voidaan jakaa taloudelliseen, operationaaliseen ja strategiseen (Morris ym. 2005). Tässä tutkimuksessa sovelletaan laajinta eli strategisen liiketoimintamallin käsitettä, joka esittää tiiviisti sen, miten toisiinsa yhteydessä olevilla muuttujilla luodaan kestävä kilpailuetua ja arvoa tietyillä markkinoilla. (ks. Morris ym. 2005, Klein 2008). Se kattaa taloudellisen mallin eli tulojen muodostumisen sekä operationaalisen mallin eli sisäiset prosessit ja infrastruktuurin (Morris ym. 2005). Liiketoimintamalleja käytetään liiketoimintojen luokitteluun ja menestyksen reseptien kuvaamiseen (Baden-Fuller ja Morgan 2010).

Yritysvastuu Yritysvastuulla (corporate responsibility, CR) tarkoitetaan yrityksen toimintaa, joka ylittää pakolliset vaatimukset, kuten taloudellisen vastuullisuuden eli voiton tuottamisen ja laillisen vastuullisuuden eli lain ja säännösten noudattamisen (Halme ja Laurila 2009). Davidsonin (2009) mukaan yritysvastuun ytimessä on kaksi toisiinsa liittyvää periaatetta:

1. Voiton maksimointi ei ole yritysten ainoa tarkoitus. Yrityksen tulokseen vaikuttavat taloudellisten lukujen lisäksi sosiaaliset ja ympäristöön liittyvät mittarit.
2. Yrityksen osakkeenomistajat eivät ole ainoa sidosryhmä, jota kohtaan johdolla on vastuita ja jonka kanssa sillä voi olla tärkeitä suhteita.

Tässä tutkimuksessa yritysvastuusta käytetään myös käsitteitä liiketoiminnan vastuullisuus ja kestävä liiketoiminta. Yritysvastuusta puhutaan joskus lisäksi yhteiskuntavastuuna (corporate social responsibility, CSR) tai yrityskansalaisuutena (corporate citizenship).

1.4 Tutkimusraportin rakenne

Tutkielmani alkaa kirjallisuuskatsauksella (luku 2), jossa kuvaan Base of the Pyramid –liiketoiminnan keskeiset piirteet aiemman tutkimuksen avulla. Aloitan kuvaamalla BOP-liiketoiminnan lähtökohdat, joihin sisältyvät köyhyyden vähentäminen ja BOP-markkinoiden yleiset piirteet. Seuraavaksi kuvaan BOP-liiketoiminnan vaikutukset, jotka käsittävät liiketoiminnan taloudelliset ja kehitysvaikutukset. Lopuksi liitän BOP-liiketoiminnan laajempaan keskusteluun yritysten vastuullisuudesta.

Kirjallisuuskatsauksen jälkeen käsittelen empiirisen tutkimuksen tekemistä. Aloitan luvun 3 esittelemällä tutkimusaineistoni. Tämän jälkeen kuvaan käyttämäni tutkimusmenetelmän eli kvalitatiivisen vertailevan analyysin ja pohdin tutkimuksen luotettavuutta. Toteutan aineiston tutkimisen luvussa 4. Rakennan tutkimusta varten viitekehyksen

akateemisessa kirjallisuudessa kuvatuista liiketoimintamallien ulottuvuuksista. Esittelen tutkimuksen kohteiksi valitut kahdeksan liiketoimintamallia ja kuvaan ne viitekehyksen perusteella. Lopuksi teen yhteenvedon tutkimuksen toteuttamisesta.

Esittelen tutkimuksen tulokset luvussa 5. Tarkastelen tutkittujen ulottuvuuksien yleisyyttä BOP-liiketoimintamalleissa ja tyypittelen menestyneet BOP-liiketoimintamallit neljään kategoriaan muuttujien yhdistelmien perusteella. Tämän jälkeen tutkin BOP-liiketoiminnan menestystekijöitä ja menestyksen esteitä. Lopuksi arvioin viitekehyksen vahvuuksia ja heikkouksia BOP-liiketoiminnan kuvaamisessa. Luvussa 6 kuvaan tutkimuksen johtopäätökset ja arvioin tarpeita jatkotutkimukselle.

2 BOP-liiketoiminta

Tässä luvussa esittelen kontekstin, jossa BOP-liiketoimintaa tehdään ja tutkitaan. Aloitan kuvaamalla BOP-liiketoiminnan lähtökohdat ja vaikutukset. Lopuksi tarkastelen lähestymistavan yhteyttä vastuullista liiketoimintaa käsittelevään kirjallisuuteen.

2.1 BOP-liiketoiminnan lähtökohdat

Keskustelen seuraavaksi BOP-liiketoiminnan taustalla vaikuttavista ilmiöistä. Kuvaan aluksi globaalia köyhyyttä ja arvioin yksityisen sektorin mahdollisuuksia poistaa köyhyyttä liiketoiminnan keinoin. Tämän jälkeen tarkastelen vähävaraisten markkinoiden keskeisiä piirteitä ja taloudellista potentiaalia. Lopuksi kuvaan mahdollisia liiketoiminnan kohteita vähävaraisilla markkinoilla.

2.1.1 Kamppailu köyhyyttä vastaan

Käsitteellä köyhä tai vähävarainen viitataan ihmisiin, joiden tulot ovat matalat (UNDP 2010). Köyhyys heikentää ihmisten mahdollisuuksia täyttää perustarpeet. Ruoan, vaate-tuksen, suojan ja turvallisen juomaveden puute hallitsevat köyhien elämää. (Kandachar ja Halme 2008, Narayan ym. 2000). Lisäksi köyhyys vaikuttaa ratkaisevasti esimerkiksi terveydenhuoltopalvelujen saamiseen (Kandachar ja Halme 2008, Narayan ym. 2000, Hammond ym. 2007), koulutukseen (Kandachar ja Halme 2008, UNDP 2010, Narayan ym. 2000) ja mahdollisuuksiin elämässä (UNDP 2010).

Akateemisessa kirjallisuudessa köyhyys määritellään tulotason mukaan (Kolk ym. 2010). Tutkijoiden kesken on kuitenkin erimielisyyttä tulotasosta, jolla rajataan ketkä ovat vähävaraisia (Prahalad 2010, Kolk ym. 2010). Lisäksi köyhyyden perinteistä määrittelyä pelkän tulotason mukaan on kritisoitu, sillä se ei huomioi alkuperäiskansojen kulttuurillista rikkautta eikä ihmisten omia pyrkimyksiä (Hart 2005).

Tässä tutkielmassa käytän Hammondin ym. (2007) määritelmää, jonka mukaan vähävaraisia on neljä miljardia ja heidän tulonsa ovat alle 3000 Yhdysvaltain dollaria vuodessa (ostovoimapariteetti 2002). Prahalad (2010) määrittelee vähävaraiset ihmisiksi, jotka elävät alle kahdella dollarilla päivässä. Hänen mukaansa alle kaksi dollaria päivässä ansaitsevia on maailmassa jopa 4-5 miljardia. Arvio alle kahdella dollarilla elävien ihmisten määrästä on kuitenkin kyseenalaistettu (Karnani 2005) ja siksi suosin tässä tutkielmassa

Hammondin ym. (2007) määritelmää. Vaihtoehtoisesti BOP voidaan määritellä matalatuloiseksi sosioekonomiseksi segmentiksi, jossa epävirallinen talous on hallitsevassa asemassa (London ym. 2009). Löyhimmän määritelmän mukaan BOP:n muodostavat maailman viisi miljardia vähävaraisinta ihmistä (Kolk ym. 2010).

Globaalia köyhyyttä pidettiin pitkään ensisijaisesti taloudellisena tai poliittisena ongelmana, joka voitaisiin poistaa kestäväen talouskasvun ja hyväntekeväisyyden avulla (SNV-WBCSD 2011). Kehitysapu, hyväntekeväisyys (Hart 2005, Kandachar ja Halme 2008) ja valtioiden kyvyt vähentää eriarvoisuutta ovat kuitenkin osoittautuneet riittämättömiksi keinoiksi köyhyyden poistamiseksi (Halme ja Laurila 2008). Globalisaation myötä monikansalliset ja suuret yritykset ovat saaneet yhä enemmän valtaa verrattuna kansallisvaltioihin. Tämän seurauksena valtioiden on yhä vaikeampi ratkaista köyhyyden ongelmia. (Halme ja Laurila 2008).

Monikansalliset yritykset ovat aiemmin harjoittaneet liiketoimintaa kehittyvillä markkinoilla lähinnä eliitin ja kasvavan keskiluokan kanssa (Hart 2005). Köyhät on jätetty perinteisten liiketoimintamallien ulkopuolelle sekä kuluttajina että tuottajina: kuluttajina jakelun tehottomuuden ja epäkäytännöllisyyden sekä pienen ostovoiman vuoksi, tuottajina koulutuksen ja taitojen puutteen takia. Myös silloin kun köyhien potentiaali liiketoiminnan kohteena on tunnistettu, sen hyödyntämistä on pidetty liian haastavana. (Jackman ja Breeze 2011).

Näkemyks vähävaraisten tarpeisiin vastaamisesta liiketoiminnan kannalta potentiaalittomana on alkanut muuttua (Jackman ja Breeze 2011). BOP-liiketoiminta on esimerkiksi uusista toimintamalleista köyhyyden vähentämiseksi (Halme 2011). Siinä pyritään ratkaisemaan yhteiskunnan epäkohtia ja luomaan samalla yrityksille tuottoisia liiketoimintamahdollisuuksia (Halme ja Laurila 2008). BOP-liiketoimintamallit ottavat köyhät mukaan yritysten arvoketjuihin tuottajina, työntekijöinä ja kuluttajina (UNDP 2010).

Yksityisellä sektorilla on useita vahvuuksia köyhyyden vastaisessa kamppailussa. Liiketoiminnalla luodaan työllisyyttä (Porter ja Kramer 2006, UNDP 2010). Lisäksi monikansallisten yritysten tarjoamat tekniset ja rahalliset resurssit mahdollistavat taloudellisen infrastruktuurin luomisen köyhille markkinoille, köyhien elintasoja parantavien (Porter ja Kramer 2006), ympäristön kannalta kestävien (Hart 2005) ja edullisten (UNDP 2010) tuotteiden ja palveluiden kehittämisen sekä jakelukanavien ja kommunikaatioverkkojen rakentamisen ja ylläpitämisen (Hart 2005). Suorat ulkomaiset investoinnit köyhille markkinoille voivat kiihdyttää talouskasvua. Kasvaneet tulovirrat puolestaan kannustavat valtioita kehittämään lainsäädäntöä liiketoiminnalle suotuisaksi ja toteuttamaan liiketoiminta-aloitteita. (UNDP 2010). Monikansalliset yritykset pystyvät saattamaan yhteen useita toimijoita köyhyyden ongelmien ratkaisemiseksi (Hart 2005).

Vähävaraiset mukaan ottavien liiketoimintamallien ja kestävämmän tulevaisuuden luominen kehitysmaissa on myös yritysten etujen mukaista. Myös yritykset hyötyvät yhteiskuntien vakaudesta ja vauraudesta. (SNV-WBCSD 2011). Yksikään yritys ei ole velvollinen ratkaisemaan kaikkia maailman ongelmia. Jokainen yritys voi identifioida sosiaaliset ongelmat, joihin vastaamisessa sillä voisi olla kilpailuetua. (Porter ja Kramer 2006).

BOP-liiketoiminnalla ei voida poistaa globaalia köyhyyttä kokonaan (Prahalad 2010). Kaikista varattomimmat, sotien ja sairauksien runtelemat ihmiset tarvitsevat edelleen avustushjelmia (Prahalad 2010, Halme 2011). BOP-liiketoiminnalla ei voida myöskään ratkaista epäkohtaa, joka liittyy rahan ja pääomien virtaamiseen pois kehitysmaista (Halme 2011).

2.1.2 Vähävaraiset markkinat

Vähävaraisten elinympäristöt vaihtelevat BOP-markkinoiden välillä. Aasiassa ja Afrikassa suurin osa vähävaraisista asuu maaseudulla, kun taas Itä-Euroopassa ja latalalaisessa Amerikassa vähävaraiset elävät kaupungeissa (Hammond ym. 2007). Kehityssuuntana on, että yhä useammat köyhät ovat muuttamassa kaupunkeihin (Prahalad 2010). Myös köyhien tulotaso poikkeaa toisistaan eri maantieteellisillä alueilla (Kolk ym. 2010). Esimerkiksi Nigeriassa on eniten kaikkein köyhimpiä ihmisiä. Sitä vastoin Ukrainassa köyhät ovat varakkaampia (Hammond ym. 2007).

Vähävaraisten markkinoiden taloudellisesta arvosta on esitetty useita näkemyksiä. Hammond ym. (2007) suorittivat laajan selvityksen vähävaraisten kotitalouksien tuloista, menoista ja palvelujen saatavuudesta 110 maassa. Selvityksen perusteella BOP-markkinoiden rahallinen arvo on 5 biljoonaa Yhdysvaltain dollaria (Hammond ym. 2007). Prahaladin (2010) mukaan jo suurimpien markkinoiden eli Kiinan, Intian, Brasilian, Meksikon, Venäjän, Indonesian, Turkin, Etelä-Afrikan ja Thaimaan ostovoimakorjattu bruttokansantuote olisi 12,5 biljoonaa dollaria. Karnani (2005) kuitenkin huomauttaa, että monikansallisen yrityksen näkökulmasta ostovoimakorjatut luvut eivät ole kiinnostavia, sillä todelliset voitot määräytyvät vaihtokurssien mukaan.

BOP-markkinoilla on liiketoimintamahdollisuuksia usealla eri toimialalla. Köyhät käyttävät suurimman osan tuloistaan perustarpeiden täyttämiseen eli ruokaan, energiaan ja asumiseen (Hammond ym. 2007). Muita kulutuskategorioita ovat vedenjakelu ja viemärointi, liikkuminen, terveydenhuolto, rahoituspalvelut, koulutus, tietotekniikka ja luksustuotteet. Olen kuvannut BOP-markkinoiden kulutuskategoriat ja esimerkkejä liiketoimintamahdollisuuksista taulukossa 1. Esittelen seuraavaksi kulutuskategoriat yksitellen.

Taulukko 1: BOP-markkinoiden kulutuskategoriat ja liiketoimintamahdollisuudet.

BOP-markkinoiden kulutuskategoriat	Liiketoimintamahdollisuuksia
Elintarvikkeet	Korkean ravintopitoisuuden elintarvikkeet, maatalouden tuottoja lisäävät liiketoimintamallit
Energia	Puhdas, edullisempi ja turvallisempi energia
Asuminen	Asuntolainarahoitus, edulliset asunnot
Vedenjakelu ja viemärointi	Yksityinen vedenjakelu ja viemärointi, vedenpuhdistimet
Liikkuminen	
Terveydenhuolto	Franchising-terveysklinikat, mikroapteekit, lääketuotanto, terveystiedon levittäminen, sairaskorvaukset
Rahoituspalvelut	Kohtuuhintainen mikrorahoitus ja -vakuutus sekä rahanlähetyspalvelut
Koulutus	Opetusmateriaalit, tasokkaat ja edulliset koulut slummeissa ja maaseudulla
Tietotekniikka	Internetin ja puhelimen käyttömahdollisuudet
Luksustuotteet	Elämäntapatuotteet

Elintarvikkeet Köyhät käyttävät tuloistaan kaksi kolmasosaa ruokaan (Anderson ja Markides 2007). He maksavat korkeita hintoja huonolaatuisista elintarvikkeista eivätkä tämän seurauksena saa riittävästi ravintoa (Subrahmanyana ja Gomez-Arias 2008). Köyhät hyötyisivät maatalouden tuottoja parantavista liiketoimintamalleista sekä elintarvikkeista, joiden ravintopitoisuus on korkea (UNDP 2010).

Energia Köyhät käyttävät yhdeksän prosenttia tuloistaan energiaan (Hammond ym. 2007). Yli puolitoista miljardia ihmistä elää ilman sähköä (Halme 2011). Puhtaiden ja edullisten energiamuotojen saatavuus on puutteellista (Halme 2011). Köyhät kärsivät ruoanlaittoon ja valaistukseen käytettävien alkeellisten energiamuotojen aiheuttamista terveysongelmista (Subrahmanyana ja Gomez-Arias 2008). Energian toimittaminen köyhille tarjoaa yrityksille merkittäviä liiketoimintamahdollisuuksia (Prahalad 2010).

Asuminen Köyhien tuloista seitsemän prosenttia kuluu asumiseen eli vuokraan, asuntolainaan, remontteihin ja muihin palveluihin (Hammond ym. 2007). BOP-markkinoille tyypillisen epävirallisuuden vuoksi köyhillä ei usein ole muodollista omistusoikeutta asuntoihinsa. Tämän seurauksena köyhät eivät saa asuntolainarahoitusta (Hammond ym. 2007) eivätkä ole valmiita investoimaan elinympäristöjensä parantamiseen, infrastruktuuriin kotiensa ympärillä ja parempiin koteihin (Prahalad 2010). Mahdollisia liiketoiminnan kohteita ovat muun muassa asuntolainarahoitus ja edulliset asunnot (Hammond ym. 2007).

Vedenjakelu ja viemäröinti Yli miljardi ihmistä maailmassa kärsii veden puutteesta (Halme 2011) ja vedenjakelu muodostaakin ainoastaan 0,4 prosenttia BOP-markkinoista (Hammond ym. 2007). Vedenjakelun ja viemäröinnin laajentaminen on keskeistä köyhien olojen parantamiseksi (Hart 2005). Yritykset voivat kehittää esimerkiksi vedenpuhdistimia tai muita tuotteita ongelman ratkaisemiseksi. Vedenjakelu ja viemäröinti voidaan järjestää köyhille yksityistämällä palvelut lainsäädännön ja kannustimien avulla. (UNDP 2010).

Liikkuminen Köyhien menoista neljä prosenttia kuluu liikkumiseen. Liikkumismahdollisuuksien puute on usein esteenä työnteolle, tuotteiden ostamiselle ja terveydenhuoltopalveluiden saamiselle. (Hammond ym. 2007). Kaupungeissa köyhät asuvat usein kaukana työpaikastaan ja julkisen liikenteen maksuihin menee suuri osa tuloista (Subrahmanyman ja Gomez-Arias 2008). Maaseudulla vaihtoehtoisia liikkumismuotoja on vähemmän ja liikkuminen tapahtuu usein kävellen, pyöräilemällä, eläinten vetämällä kärryillä tai epäsäännöllisillä ja kalliilla busseilla ja junilla. (Subrahmanyman ja Gomez-Arias 2008, Hammond ym. 2007).

Terveydenhuolto Köyhien menoista kolme prosenttia liittyy terveydenhuoltoon (Hammond ym. 2007). Varsinkin maaseudulla sairaalat ja klinikat ovat usein kaukana ja köyhien on hankalaa päästä julkisille terveysasemille (Subrahmanyman ja Gomez-Arias 2008, UNDP 2010). Heillä ei ole varaa terveydenhuoltoon (Subrahmanyman ja Gomez-Arias 2008) ja lisäksi toimivien lääkkeiden löytäminen voi olla vaikeaa (Hammond ym. 2007). Liiketoimintainnovaatioita ovat olleet franchising-terveysasemat sekä mikroapteekit, jotka jakavat lääkkeitä muun muassa malariaan ja keuhkosairauksiin (Subrahmanyman ja Gomez-Arias 2008). Muita mahdollisia liiketoiminnan kohteita ovat lääkkeiden tuottaminen edullisesti, terveystiedon levittäminen esimerkiksi puhelunpalveluilla ja markkinointikampanjoilla sekä sairaskorvausten tarjoaminen (UNDP 2010).

Rahoituspalvelut Vähävaraisten kiinnostus rahoituspalveluita kohtaan on kasvanut nopeasti viime vuosina (Kolk ym. 2010). Aiemmin köyhien epäviralliset ja epävarmat työtilanteet ovat estäneet rahoituspalveluiden saannin. Käteisen käytön takia vaara tulla ryöstetyksi on ollut suuri. Lainarahan kustannukset ovat pysyneet korkeina paikallisten koronkiskureiden vuoksi. (Subrahmanyman ja Gomez-Arias 2008). Mikrorahoitus on tuonut rahoituspalvelut myös köyhien saataville. Mikrorahoitusyritykset olivat aluksi useimmiten voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden perustamia. Vähitellen mikrorahoitus on alkanut kiinnostaa yhä enemmän myös uusia toimijoita. Uudet toimijat ovat tuoneet markkinoille uusia tuotteita ja teknologioita, kuten mikrovakuutuksia ja rahanvälityspalveluita. (Hammond ym. 2007).

Koulutus Viidesosa maailman aikuisista on lukutaidottomia. Koulutuksen puute rajoittaa köyhien työnsaantimahdollisuuksia ja valistuneiden päätösten tekemistä sekä johtaa köyhyyden kierteeseen (Subrahmanyana ja Gomez-Arias 2008). Lapsityövoiman käyttö ja naisten heikko asema tuovat haasteita peruskoulutukseen ulottamiseen kaikille (UNDP 2010). Koulutusta edistävien opetusmateriaalien tuottaminen sekä edullisten ja korkealaatuisten koulujen ylläpitäminen slummeissa ja maaseudulla tarjoavat yrityksille liiketoimintamahdollisuuksia. (UNDP 2010, Subrahmanyana ja Gomez-Arias 2008).

Tietotekniikka Tietotekniikan osuus BOP-markkinoista oli vuonna 2007 vain yksi prosentti (Hammond ym. 2007). Köyhillä ei usein ole käytössään puhelinverkkoa tai internetiä ja tämä eristää heidät muusta maailmasta (Narayan ym. 2000). Tietotekniikan osuus köyhien kulutuksesta kasvaa nopeasti (Hammond ym. 2007, Prahalad 2010). Matkapuhelimet tuovat koulutus- ja pankkipalvelut sekä terveydenhuollon helpommin köyhien saataville (Skarp ym. 2008). Lisäksi köyhät pääsevät suoraan markkinapaikoille tarjoamaan työpanostaan ja tuotantoaan ja välikäsien poistaminen nostaa maanviljelijöiden ja käsityöläisten saamia tuloja (Subrahmanyana ja Gomez-Arias 2008).

Luksustuotteet Köyhät ostavat myös tuotteita tai palveluita, joita voidaan pitää harkinnanvaraisina ostoksina tai luksuksena (Subrahmanyana ja Gomez-Arias 2008, Prahalad 2010). Tähän kategoriaan kuuluvat henkilökohtaiset hygienia- ja kauneudenhoitotuotteet, vaatteet, haitalliset tuotteet (esimerkiksi tupakka), kestohyödykkeet (esimerkiksi televisio) sekä kulttuuri (Subrahmanyana ja Gomez-Arias 2008). Prahalad (2010) ehdottaa, että yritysten pitäisi huomioida vähävaraisten kuluttajien elämäntavat. Yksittäiset ihmiset tekevät nimittäin valintoja, jotka eivät välttämättä vastaa käsityksiämme siitä, mitä ihmisen tietyllä tulotasolla tulisi tehdä (Pralhad 2010). Jotkut näistä ylimääräisistä ostoksista voivat olla satunnaisia tai juhlia varten tehtäviä hankintoja ja ne voivat liittyä esimerkiksi perinteisiin tai kasvojen säilyttämiseen (Subrahmanyana ja Gomez-Arias 2008).

2.2 BOP-liiketoiminnan vaikutukset

Koska BOP-liiketoiminnan lähtökohtana on yritysten ja köyhien saamien hyötyjen yhdistäminen, on tärkeää keskustella BOP-liiketoiminnan vaikutuksista. Kuvaan aluksi BOP-liiketoiminnan taloudelliset vaikutukset eli liiketoimintaa harjoittavan yrityksen saamat hyödyt. Tämän jälkeen arvioin BOP-liiketoiminnan kehitysvaikutuksia, joihin kuuluvat sosiaaliset ja ympäristövaikutukset.

2.2.1 Taloudelliset vaikutukset

Yritykset pitävät BOP-markkinoita houkuttelevina, koska kilpailu niillä on vähäistä kehittyneisiin markkinoihin verrattuna (Halme 2011). Useat tutkijat jakavat näkemyksen, jonka mukaan köyhien tarpeisiin vastaaminen mahdollistaa taloudellisen voiton (esim. Hart 2005, Jackman ja Breeze 2011, Prahalad 2010). Liiketoimintamallien todellisesta kannattavuudesta on kuitenkin saatavilla vain vähän tietoa (Kolk ym. 2010, Halme & Laurila 2008). Kannattavuuden raportointi on ollut niukkaa ja rajoittunut positiivisiin tuloksiin tai koko yrityksen tasoihin tunnuslukuihin (Kolk ym. 2010). Kuvaan seuraavaksi BOP-liiketoimintaan liitettyjä etuja, joilla nähdään olevan positiivisia taloudellisia vaikutuksia.

Harjoittamalla BOP-liiketoimintaa yritykset saavat uusia asiakkaita (Jackman ja Breeze 2011, Skarp ym. 2008) tai tuottajia (Jackman ja Breeze 2011). Köyhät asiakkaina -malleissa uudet markkinat (SNV-WBCSD 2008, Prahalad 2010, Jackman ja Breeze 2011) tarjoavat yrityksille kasvumahdollisuuksia (Prahalad 2010, Hart 2005). Ne mahdollistavat tulojen luomisen (SNV-WBCSD 2008) kestävästi (Hart 2005). Köyhät tuottajina -malleissa taloudelliset hyödyt liittyvät raaka-aineiden toimituksen turvaamiseen, jäljitettävyyteen ja laadun valvontaan, matalampiin transaktiokustannuksiin, riskin jakamiseen, paikallisten verkostojen ja tietämyksen hyödyntämiseen, hyviin suhteisiin julkishallinnon kanssa sekä asemointiin reilun kaupan markkinoilla (SNV-WBCSD 2008). Yritysten verkostot voivat olla joustavia, jolloin esimerkiksi tuotteiden hankkimista varten luotuja verkostoja voidaan käyttää myös jakelukanavina (Jackman ja Breeze 2011).

Yritykset voivat kehittää BOP-markkinoille uusia innovatiivisia tuotteita ja palveluita (Prahalad 2010, Halme 2011). Innovaatioiden kaupallistaminen vähävaraisilla markkinoilla on helpompaa kuin kehittyneillä markkinoilla (Halme 2011) ja joillekin BOP-markkinoilla tehdyille innovaatioilla voi olla kysyntää myös kehittyneillä markkinoilla (Prahalad 2010, London ja Hart 2004, Hart 2005, SNV-WBCSD 2008, Halme 2011). Perinteisten tuotteiden lisäksi innovaatiot voivat käsittää uusia konsepteja, ideoita, metodeja (Prahalad 2010), kyvykkyyksiä (London ja Hart 2004) ja johtamiskäytäntöjä (Prahalad 2010).

Molempia osapuolia hyödyttävä liiketoiminta köyhien kanssa luo positiivista yrityskuvaa ja tervettä suhdetta paikallisyhteisöön (SNV-WBCSD 2008, Jackman ja Breeze 2011). Yritys saa yhteisöltä sosiaalisen luvan toiminnalleen (SNV-WBCSD 2008) ja asemoituu uusilla markkinoilla (SNV-WBCSD 2008).

BOP-liiketoiminnan harjoittaminen voi hyödyttää yritystä myös globaalisti. Monet työntekijät ovat tyytyväisempiä, jos yritys auttaa köyhiä (Jackman ja Breeze 2011). Sama pätee kehittyneiden markkinoiden kuluttajiin, jotka ovat oppineet arvostamaan BOP-liiketoiminnan harjoittamista (Prahalad 2010).

2.2.2 Kehitysvaikutukset

BOP-lähestymistavan lähtökohta on, että aloitteiden pitää tuoda konkreettisia hyötyjä matalatuloisille yhteisöille (Jackman ja Breeze 2011). BOP-liiketoimintamallien kehitysvaikutuksista on kuitenkin tehty vain vähän systemaattista tutkimusta (Kandachar ja Halme 2008). Kokonaisvaltaista arviointia tarvitaan (UNDP 2010, Halme 2011), jotta tiedetään ketkä vähävaraisissa yhteisöissä hyötyvät BOP-liiketoiminnasta ja miten heidän asemansa ja elinolosuhteensa ovat muuttuneet (Halme 2011). Konkreettiset tulokset tehostavat menestyksestä viestimistä ja auttavat lisätuen hakemisessa (UNDP 2010).

Yritykset arvioivat usein itse projektiensa vaikutuksia ja siksi niiden omat ennakoasenteet vaikuttavat usein raportointiin (UNDP 2010). Kehitysvaikutusten uskottava mittaaminen edellyttää keskeisten mittareiden identifiointia, tietojen keräämistä lähtötilanteesta muutoksen havaitsemiseksi ja kontrolliryhmän seuraamista liiketoimintamallista aiheutuvien muutosten erottamiseksi niistä, jotka olisivat tapahtuneet luonnostaan (Nelson ym. 2009, UNDP 2010). Nämä vaiheet vaativat runsaasti aikaa (Nelson ym. 2009, UNDP 2010) ja etukäteissuunnittelua. Useimmiten liiketoiminnan kehitysvaikutusten mittaamista aletaan kuitenkin miettiä vasta jälkikäteen (Nelson ym. 2009).

Kuvaan seuraavaksi BOP-liiketoiminnan konkreettisia kehitysvaikutuksia eli vaikutuksia yhteiskuntaan (sosiaaliset vaikutukset) ja ympäristöön.

Sosiaaliset vaikutukset

BOP-liiketoimintamallit tuovat laadukkaat tuotteet ja palvelut köyhien saataville edullisilla hinnoilla (SNV-WBCSD 2008, London 2009, UNDP 2010, Prahalad 2010). Laadukkuuden merkitys korostuu elintarvikkeissa, terveydenhuollossa, energiassa, rahoituspalveluissa, asumisessa ja tietotekniikassa (UNDP 2010). Perustarpeiden täyttäminen eli infrastruktuurin, ihmisoikeuksien, julkisten palveluiden, turvallisuuden tunteen ja taloudellisen varmuuden edistäminen parantavat köyhien elinolosuhteita (Klein 2008).

Köyhien integrointi toimitusketjuun nähdään usein voimakkaimpana tapana, jolla BOP-aloitteet voivat tuoda merkittäviä hyötyjä köyhille (Jackman ja Breeze 2011, Nelson ym. 2009, Mair ja Schoen 2007, Prahalad 2010). Paikallisten yrittäjien tulot nousevat liiketoimintamalleissa, joissa vähävaraiset ovat tuottajia (London 2009, Nelson ym. 2009, Skarp ym. 2008, UNDP 2010, Halme 2011). BOP-liiketoiminnan ansiosta tuottajat saavat tuotantonsa myydyksi varmemmin ja reilummalla hinnalla (SNV-WBCSD 2008), uusia työmahdollisuuksia (SNV-WBCSD 2008, UNDP 2010, Prahalad 2010, Skarp ym. 2008, Klein 2008) ja tuloja viralliselta sektorilta (Jackman ja Breeze 2011, Nelson ym. 2009). Kasvanneet tulot vaikuttavat epäsuorasti myös perheenjäseniin, jotka saattavat olla riippuvaisia

näistä tuloista maksaakseen asumisesta (Nelson ym. 2009) ruoasta, koulutuksesta (Nelson ym. 2009, Hart 2005) ja terveydenhuollosta (Hart 2005).

Tulojen lisäksi BOP-liiketoiminta saattaa tuoda vähävaraisille tuottajille myös muita etuja (Klein 2008). Köyhät hyötyvät paremmista työoloista (Klein 2008), terveydenhuollosta, sosiaaliturvajärjestelmästä (esimerkiksi vakuutukset ja eläkkeet), päivähoidosta ja kouluista lapsille sekä asumiseen, kuljetukseen, ruokaan ja hygieniaan liittyvistä palveluista (UNDP 2010).

Köyhien kyvyt ja taidot lisääntyvät (London 2009, Nelson ym. 2009, UNDP 2010) kun yritykset kouluttavat paikallisia työntekijöitä (UNDP 2010, SNV-WBCSD 2008) ja asiakkaita (UNDP 2010). Suuret yritykset siirtävät tietämystä ja teknologiaa pienille paikallisille yrityksille (SNV-WBCSD 2008, Jackman ja Breeze 2011, Nelson ym. 2009), jotka pystyvät tämän ansiosta kehittämään toimintatapojaan (Jackman ja Breeze 2011, Nelson ym. 2009). Lisääntyneiden taitojen ansiosta vähävaraiset pystyvät auttamaan itseään ja vaikuttamaan ympäröivään maailmaan (London 2009).

BOP-liiketoiminta parantaa köyhien asemaa kun he pystyvät osallistumaan tehokkaammin yhteiskuntaan (Prahalad 2010). Köyhät saavat sosiaalisen identiteetin esimerkiksi hankkimalla matkapuhelimen omiin nimiinsä (Skaup ym. 2008) tai maksamalla laskuja (Prahalad 2010). Elinolosuhteiden parantuminen voi puolestaan välillisesti nostaa köyhien omanarvontuntoa (Halme 2011). BOP-liiketoiminnan ansiosta köyhät saavat paremmin äänensä kuuluviin ja tämä voi puolestaan parantaa julkisen sektorin suhtautumista heihin (London 2009).

BOP-aloitteet tarjoavat köyhille uusia mahdollisuuksia (Jackman ja Breeze 2011, Klein 2008). Ne valtaistavat erityisesti naisia palkkaamalla heitä työntekijöiksi ja tarjoamalla yrittäjyysmahdollisuuksia (Nelson ym. 2009, UNDP 2010). Naisten asema perheessä tai yhteisössä voi nousta, kun ihmiset arvioivat uudelleen näkemyksiään sukupuolesta, etnisyydestä ja kulttuurista (London 2009).

Yleisten vaikutusten lisäksi eri toimialoilla on toisistaan poikkeavia sosiaalisia vaikutuksia. Esimerkiksi langattomat järjestelmät poistavat alueellisia eroja tiedon saatavuudessa, mahdollistavat pienen mittakaavan taloudellisen kehityksen ja vähentävät painetta muuttaa kaupunkeihin (Hart 2005).

BOP-liiketoiminnan köyhyyttä poistavia vaikutuksia kohtaan on esitetty kritiikkiä. Karnanin (2007) mukaan köyhyyttä ei voida poistaa myymällä köyhille tuotteita, vaan ainoastaan todellisia tuloja nostamalla. Hintojen laskun tulisi nimittäin olla todella suuri, jotta köyhille jäisi merkittävästi aiempaa enemmän rahaa käyttöön tuotteen ostamisen jälkeen (Karnani 2007, Karnani 2005). BOP-liiketoiminnan markkinointikustannukset kuitenkin nostavat tuotteiden hintoja nostamatta niiden arvoa (Davidson 2009).

Davidsonin (2009) mukaan tuotteet, joilla on eniten toivoa nostaa yhteisön tulotasoa ovat ne, joissa on joitakin paikallisia elementtejä tuotannossa tai jakelussa eli ne laajentavat paikallisia liiketoimintamahdollisuuksia. Karnanin (2005) mukaan mikroyrittäjien saamat tulot ovat kuitenkin niukkoja, eivätkä ne riitä nostamaan yrittäjiä köyhyydestä. Londonin (2009) mukaan mikroyrittäjyyteen liittyy riskejä, sillä omaisuutensa uuteen liiketoimintaan investoiva yrittäjä saattaa kokea odottamattomia menetyksiä esimerkiksi terveyteen tai maanviljelyyn liittyen. Silloinkin kun paikalliset yrittäjät menestyvät, heidän toimintansa saattaa vaikuttaa yhteisön taloudelliseen hyvinvointiin negatiivisesti, jos alkuperäinen liiketoiminta kärsii kasvaneesta kilpailusta (London 2009). Sopimusjakelijan monopolistinen asema puolestaan voi johtaa korkeisiin kustannuksiin muille yhteisön edustajille (Hart 2005).

Mikroyrittäjyyteen liittyvä naisten aseman paraneminen voi olla ongelmallista. Naisten uudet roolit voivat aiheuttaa tyytymättömyyttä ja lisätä sanallista ja fyysistä pahoinpitelyä naisia kohtaan, jos uusi asema on ristiriidassa perhenormien ja yhteisön näkemysten kanssa. (London 2009). Naisten alisteisen aseman parantuminen ei kuitenkaan ole missään yhteiskunnassa tapahtunut ilman vastustusta, joten nämä vaikutukset eivät liity ainoastaan BOP-liiketoiminnan kautta tapahtuvaan naisten aseman paranemiseen. Voidaan kysyä, pitäisikö naisten taloudellista voimaannuttamista jättää tekemättä, jos se aiheuttaa vastustusta miesten hallitsemisessa yhteiskunnassa.

BOP-liiketoimintamallit saattavat edistää tehottomien tai sosiaalisesti sopimattomien tuotteiden myyntiä (London 2009). Koulutuksen ja kokemuksen puute estävät köyhiä arvioimasta riittävästi mainoslauseiden todenperäisyyttä. (Davidson 2009). Jos markkinoijat ohjaavat köyhien kulutusta keskeisistä tarpeettomiin tuotteisiin, seuraukset voivat olla vahingolliset (Davidson 2009, Karnani 2005, Karnani 2007). Rahan käyttäminen haitallisiin tuotteisiin kuten tupakkaan vähentää välttämättömiin hyödykkeisiin eli riittävään ruokaan, vaatetukseen ja suojaan käytettävissä olevia varoja (Davidson 2009).

Köyhiä kuluttajia harhautetaan luulemaan, että heillä olisi yksittäispakattuihin tuotteisiin paremmin varaa. Todellisuudessa he kuitenkin maksavat suurempia yksikköhintoja. (Karnani 2005, Davidson 2009). Pienet pakkaukset lisäävät myös kulutusta, sillä ne tekevät impulssiostokset helpommiksi (Karnani 2005).

Ympäristövaikutukset

Ympäristövaikutukset ovat saaneet vain vähän huomiota BOP-liiketoimintaa käsittelevässä akateemisessa kirjallisuudessa (Kolk ym. 2010). Raportoinnissa on keskitytty useimmiten jätteen muodostumiseen (Kolk ym. 2010), joka on seurausta muun muassa BOP-liiketoiminnalle tyypillisistä yksittäispakatuista tuotteista (Pralhad 2010, Karnani 2005,

Hart 2005, Kolk ym. 2010). Harvaan asutulla maaseudulla ei ole kierrätysjärjestelmiä, koska ne eivät olisi taloudellisesti kannattavia (Prahalad 2010).

Halmen (2011) mukaan BOP-liiketoiminnan vakavin ongelma liittyy ekologiseen kestävyys-teen. BOP-lähestymistapa kannustaa lisäämään kulutusta ja tuotantoa (Kolk ym. 2010, Kandachar ja Halme 2008). Uhkakuvana on, että länsimainen kulutuskulttuuri leviää myös BOP-markkinoille (Kolk ym. 2010, Halme 2011). Mikroyrittäjäys saattaa kannustaa suurempaan luonnonvarojen käyttöön, kuten ylikäyttämään kalastusvesiä, viljelykel-poista maata tai muita yhteisöjen varantoja. (London 2009).

Toisaalta köyhyydellä on negatiivisia vaikutuksia ympäristölle ja siksi köyhien tilanteen parantamisesta voi olla myös hyötyä ympäristön kannalta. Köyhyyden vähentäminen hidastaa yleensä ajan myötä väestön kasvua ja tämä vähentää niukkoihin resursseihin kohdistuvaa painetta. Lisäksi köyhät kärsivät ympäristöongelmista enemmän kuin rikkaat. Siten köyhyyden vähentäminen ja ympäristön tuhoamisen hidastaminen voivat kulkea käsi kädessä. (Hahn 2009).

Yritykset voivat myös harjoittaa BOP-liiketoimintaa, jonka ympäristövaikutukset ovat positiiviset. Hartin (2005) mukaan kehittyvissä talouksissa voidaan loikata suoraan puhtaaseen teknologiaan, sillä ne kasvavat nopeasti ja energia- ja liikenneinfrastruktuurit ovat vielä rakentamatta. Prahalad (2010) puolestaan toteaa, että BOP-markkinoilla tehdään jo kokeiluja kestävästä kehityksestä.

2.3 BOP-liiketoiminta vastuullisuuden muotona

Akateemisessa kirjallisuudessa on erimielisyyksiä BOP-liiketoiminnan ja yritys vastuun suhteesta. Prahalad käsittää ainoastaan hyväntekeväisyyden yritys vastuuksi (Kandachar ja Halme 2008, Davidson 2009). Siksi hänen mukaansa BOP-liiketoiminnan määrittely yritys vastuualoitteeksi vähentäisi sen merkitystä (Prahalad 2010). Halmen ja Laurilan (2009) näkemys yritys vastuusta on laajempi. He esittävät, että uusia ratkaisuja sosiaalisten ja ympäristö ongelmien ratkaisemiseen tarjoavaa liiketoimintaa on perusteltua kutsua vastuulliseksi. He määrittelevät BOP-liiketoiminnan vastuulliseksi innovoinniksi (Halme ja Laurila 2008).

Aiemmin oletettiin, että yritykset voisivat auttaa yhteiskuntaa parhaiten harjoittamalla altruistista hyväntekeväisyyttä. Hyväntekeväisyyden tulokset jäävät kuitenkin heikoiksi korruption, lyhytnäköisyyden sekä teknisiin ja hallinnollisiin ratkaisuihin keskittymisen vuoksi. (Halme ja Laurila 2009). Vaikka yleiset sosiaaliset ongelmat saattavat olla merkittäviä yhteiskunnalle, yritykset eivät voi vähentää niitä merkittävästi omalla toiminnallaan eikä niihin keskittyminen myöskään vaikuta yritysten pitkän aikavälin kilpailukykyyn (Porter ja Kramer 2006).

Yritykset voivat edistää vastuullisuutta parhaiten harjoittamalla strategista vastuullisuutta. Strategisessa vastuullisuudessa yritys toimii vastuullisesti ydinliiketoiminnassaan ja vastuullisuus on osa yrityksen asemointia. Strateginen vastuullisuus voi liittyä esimerkiksi vastuullisten tuotteiden kehittämiseen. (Porter ja Kramer 2006). Strategiset yritys vastuun muodot ovat hyväntekeväisyyttä hyödyllisempiä sekä yritykselle itselleen että yhteiskunnalle (Halme ja Laurila 2008, Porter ja Kramer 2006). Kun vastuullisuus on strategista, myös sosiaalisista asioista vähemmän kiinnostuneet johtajat ja työntekijät sitoutuvat vastuulliseen toimintaan (Halme ja Laurila 2009). Taloudellisen tilanteen heikentyessä hyväntekeväisyydestä saatetaan karsia, mutta strategisesta yritystoiminnasta harvemmin luovutaan (Halme ja Laurila 2009).

Suurille monikansallisille yrityksille vastuullisuus ei liene tärkein motiivi BOP-liiketoiminnan harjoittamiseen (Halme 2011). Davidsonin (2009) mukaan BOP-liiketoiminta voi kuitenkin menestyä ainoastaan, mikäli yritys vastuun peruselementit ymmärretään ja sisällytetään strategiaan alusta alkaen.

Olen aiemmin todennut, että vähävaraisten kanssa harjoitetaan liiketoimintaa myös haitallisilla tai tarpeettomilla tuotteilla. Lisäksi BOP-liiketoiminnan vastuullisuuteen liittyvät kysymykset ostajien ja myyjien välisen suhteen luonteesta, taktiikoiden ja strategioiden riittävästä sopeuttamisesta kehitysmaiden olosuhteisiin ja siitä, pitäisikö tuotteiden hinnat pitää korkeina liiketoiminnan ylläpitämiseksi vai matalampina, jotta köyhillä olisi tuotteisiin paremmin varaa (Davidson 2009). Kaikkea köyhien kanssa harjoitettavaa liiketoimintaa ei voida pitää vastuullisena.

3 Tutkimusaineisto ja metodologia

Kuvaan tässä luvussa valitun tutkimusaineiston ja –menetelmän sekä arvioin tutkimuksen luotettavuutta.

3.1 Tutkimusaineistona liiketoimintamallit

Valitsin tutkimusaineistoksi kahdeksan yleisesti tunnettua BOP-markkinoilla toimivaa liiketoimintamallia. Olen vertailun mahdollistamiseksi rajannut tutkimuksen suurten yritysten liiketoimintamalleihin, joissa köyhät ovat asiakkaita ja voivat lisäksi toimia tuottajina valmistus- tai jakeluvaiheessa. Olen jättänyt tutkimuksen ulkopuolelle liiketoimintamallit, joissa köyhät toimivat ainoastaan tuottajina.

Tutkimukseni tavoitteena on löytää malleja ja ominaisuuksia, jotka pätsivät yli alueellisten ja kansallisten rajojen. Siksi valittujen tapausten on edustettava monipuolisia paikallisia olosuhteita ja eri toimialoja. Liiketoiminnan ratkaiseman sosiaalisen tai ympäristöongelman tulee olla merkittävä, eivätkä liiketoimintamallit saa ainakaan suoraan aiheuttaa suuria ongelmia ympäristölle tai sosiaaliselle kestävyydelle.

Koska taloudellinen elinkelpoisuus on keskeistä pitkän aikavälin tulosten saavuttamiseksi, tutkin ainoastaan taloudellisesti kannattaviksi suunniteltuja liiketoimintamalleja. Taloudellinen kannattavuus tarkoittaa, että toiminnasta saatujen tulojen odotetaan kattavan ainakin kustannukset (London ym. 2009). Kahdeksasta tutkitusta liiketoimintamallista kaksi lopetettiin tutkimusjakson aikana. Menestyneiden ja päättyneiden liiketoimintaloitteiden arviointi ja vertailu mahdollistaa liiketoiminnan menestykseen ja epäonnistumiseen johtaneiden tekijöiden tutkimisen.

Tutkimukseen valitut liiketoimintamallit ovat Hindustan Unilever Intiassa; E+CO Nicaraguassa, MPESA Keniassa, Nokia Money Intiassa, Tsinghua Tongfang Kiinassa, LYDEC Marokossa, Manila Water Company Filippiineillä ja Tetra Pak Nigeriassa. Tutkimuksen valmistuessa huhtikuussa 2012 tutkituista liiketoimintamalleista Hindustan Unilever, E+CO, MPESA, Tsinghua Tongfang, LYDEC, Manila Water Company olivat vakiinnuttaneet asemansa. Nokia Moneyn ja Tetra Pakin liiketoiminta-aloitteet olivat päättyneet kohdemarkkinoilla. Perustiedot liiketoimintamalleista on lueteltu taulukossa 2. Kuvaan liiketoimintamallit tarkemmin luvussa 4.4.

Annoin etusijan liiketoimintamalleille, joista oli saatavissa dokumentoitua aineistoa. Keräsin tutkimusaineiston useista lähteistä: olemassa olevista tapaustutkimuksista, julkaisuista raporteista ja artikkeleista sekä internet-lähteistä. Lisäksi haastattelin Nokia Money-liiketoimintamalliin liittyen Nokian tutkimusjohtajaa Jussi Impiötä. Käytetyt lähteet on lueteltu liitteessä 1.

Taulukko 2: Tutkimuksen kohteena olevat liiketoimintamallit.

Liiketoiminta	Toimiala	Kohdema	Tuote
Hindustan Unilever	Elintarvike	Intia	Jodipitoinen Annapurna-suola
E+CO	Energia	Nicaragua	Sijoittaminen uusiutuvaan energiaan
MPESA	Tietotekniikka	Kenia	Pankkipalvelut matkapuhelimella
Nokia Money	Tietotekniikka	Intia	Pankkipalvelut matkapuhelimella
Tsinghua Tongfang	Tietotekniikka	Kiina	Changfeng-tietokone maaseudulle
LYDEC	Peruspalvelut	Marokko	Sähkö, vesi ja viemärointi slummeihin
Manila Water Company	Vedenjakelu	Filippiinit	Kaupungin vedenjakelun tehostaminen
Tetra Pak	Pakkaus	Nigeria	Kouluruokailun järjestäminen

3.2 Tutkimusmetodina kvalitatiivinen vertaileva analyysi

Valitsin tutkimusmetodiksi kvalitatiivisen vertailevan analyysin, koska se mahdollisti BOP-liiketoimintamallien yhteisten ja erilaisten ominaisuuksien ja rakenteiden tunnistamisen, vertailun ja tulkitsemisen. Kvalitatiivinen vertaileva analyysi (QCA) on Charles Raginin (1987) kehittämä metodi, joka yhdistää tilastollista analyysia ja tapaustutkimusta. Menetelmä perustuu Boolean algebraan, jossa tarkastellaan kaksijakoisia muuttujia, jotka saavat joko arvon ”tosi” (1) tai ”epätosi” (0) (Ragin 1987). Kvalitatiivisessa vertailevassa analyysissä nämä muuttujien saamat arvot on muutettu muotoon ”olemassa oleva” (1) tai puuttuva (0) (Ragin 1987, Rihoux 2006).

Menetelmä mahdollistaa sekä yksittäisten ominaisuuksien että kokonaisten tapausten vertailun toisiinsa ja syy-seuraussuhteiden tutkimisen (Ragin 1987). Se pakottaa tutkijan ajattelemaan analyttisesti ja menemään analyysissä alkuperäisiä olettamuksia pidemmälle pelkän todistusaineiston kuvaamisen sijaan (Coverdill ja Finlay 1995). Kvalitatiivisessa vertailevassa analyysissä pyritään muodostamaan mahdollisimman yksinkertaisia (parsimonous) selityksiä tutkittavalle ilmiölle sekä hahmottamaan mahdollisimman yksinkertaisesti monimutkaisia syy-seuraussuhteita (Berg-Schlosser ym. 2009).

Kvalitatiivista vertailevaa analyysia voidaan soveltaa tutkimuksiin, joissa tutkittavia tapauksia on vähintään viisi. Pienen lukumäärän (small-N) tutkimuksissa on viidestä yhdeksään tapausta. Keskikokoisen lukumäärän (intermediate-N) tutkimuksissa on useimmiten 10-50 tapausta. Myös 50-80 tapauksen tutkimuksia esiintyy. Lisäksi kvalitatiivista vertailevaa analyysia on käytetty suuren lukumäärän (large-N) tutkimuksissa, joissa tarkasteltavia tapauksia voi olla tuhansia. (Ragin ja Rihoux 2004). Rihoux:n (2006) mukaan kvalitatiivinen vertaileva analyysi on tarkoitettu tutkimuksiin, joissa tutkittavia tapauksia on alle 30-40 ja tapaukset ovat keskeisessä asemassa tutkimuksessa.

Coverdillin ja Finlayn (1995) mukaan kvalitatiivisessa vertailevassa analyysissä on neljä vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa perehdytään yleisiin kvalitatiivisen analyysin tekni-

koihin ja valitaan tutkittavat ulottuvuudet (Coverdill ja Finlay 1995).

Tutkimuksen toisessa vaiheessa muodostetaan tutkimusaineisto ja määritellään tutkimuksessa käytettävät muuttujat sekä koodataan ne kvalitatiivisen vertailevan tutkimuksen edellyttämiksi kaksijakoisiksi muuttujiksi (Coverdill ja Finlay 1995, Amenta ja Poulsen 1994). Tutkittavat ulottuvuudet voidaan identifioida tutkimusaineistosta aiemman teorian ja ensimmäisen vaiheen analyysin perusteella (Coverdill ja Finlay 1995). Käytin muuttujien valinnassa perspektiivistä lähestymistapaa, jossa teoriasta johdetaan joukko muuttujia empiiriseen analyysiin (Amenta ja Poulsen 1994). Käytin tässä tutkimuksessa akateemisessa kirjallisuudessa esitettyjä menestyneiden BOP-liiketoimintamallien ulottuvuuksia muuttujien johtamiseen.

Tutkimuksen kolmannessa vaiheessa muuttujat kootaan totuustauluun eli muuttujien yhdistelmiä kuvaavaan taulukkoon (Coverdill ja Finlay 1995). Totuustaulussa kuvataan riiveittäin yksittäiset tapaukset ja niiden muuttujat (Coverdill ja Finlay 1995) sekä tapauksen tulokset (0 tai 1) (Rihoux 2006). Tapauksen tuloksella tarkoitetaan tutkittavan ilmiön toteutumista (Rihoux 2006) eli tässä tutkimuksessa BOP-liiketoiminnan onnistumista tai epäonnistumista. Esimerkki totuustaulusta taulukossa 3.

Taulukko 3: Esimerkki neljän muuttuja totuustaulusta.

Tapaus	Muuttujat				Tulos
	A	B	C	D	
Tapaus 1	1	0	0	1	1
Tapaus 2	1	1	0	0	1
Tapaus 3	1	0	1	1	1
Tapaus 4	1	0	0	1	1

Totuustaulua voidaan käyttää myös kuvaamaan samanlaisten muuttujayhdistelmien lukumäärää (esimerkki taulukossa 4). Kun muuttujien lukumäärä on n , totuustaulu voi muodostaa 2^n erilaista muuttujien yhdistelmää (Coverdil ja Finlay 1995). Taulukon 3 neljä muuttujaa voivat muodostaa 16 (2^4) erilaista muuttujien yhdistelmää. Mahdollisesta 16 yhdistelmästä taulukossa 3 esiintyy kolme erilaista, joista yksi kahdesti.

Tutkimuksen viimeisessä vaiheessa analysoidaan totuustaulu ja muodostetaan Boolean yhtälö (Coverdill ja Finlay 1995, Amenta ja Poulsen 1994). Koko totuustaulua kuvaava

Taulukko 4: Yhteenveto totuustaulusta (taulukko 3).

Muuttujat				Tapausten lukumäärä
A	B	C	D	
1	0	0	1	2
1	1	0	0	1
1	0	1	1	1

Boolean yhtälö voidaan esittää tulojen summana, jossa kertomerkki tarkoittaa ”ja”, plusmerkki ”tai” (Ragin 1987). Jokaisen rivin sarakkeet kerrotaan keskenään ja eri rivit lasketaan yhteen. Boolean yhtälössä isot kirjaimet osoittavat muuttujan olemassaoloa ja pienet kirjaimet muuttujan puuttumista (Ragin 1987, Schneider ja Wagemann 2010). Rivit, joiden tulos on 0 jätetään pois. Taulukon 4 rivit eli olemassa olevat tapaukset (E) (Ragin 1987) voidaan esittää koko totuustaulua kuvaavana Boolean yhtälönä muodossa $E = AbcD + ABcd + AbCD$.

Alkuperäinen Boolean yhtälö voidaan ilmaista lyhyemmässä muodossa minimoimalla (Ragin ja Rihoux 2009). Minimointiprosessi tapahtuu siten, että toisistaan vain yhden muuttujan osalta eroavat termit yhdistetään ja poikkeava muuttuja poistetaan epärelevanttina (Ragin 1987). Edellä esitetty yhtälö $E = AbcD + ABcd + AbCD$ voidaan minimointiprosessin seurauksena ilmaista muodossa $E = AbD + ABcd$.

Toisinaan on hyödyllistä ryhmitellä Boolean yhtälö matemaattisesti (Luoma 2006). Minimoitu yhtälö $E = AbD + ABcd$ voidaan ryhmitellä muotoon $E = A(bD + Bcd)$. Ryhmittely paljastaa, että A on yhtälössä niin sanottu välttämätön ehto (ks. Luoma 2006, Ragin ja Rihoux 2009). Välttämätön ehto tarkoittaa, että muuttuja on aina läsnä kun tulos on positiivinen eli lopputulos ei voi onnistua, jos muuttuja ei ole läsnä (Ragin ja Rihoux 2009). Yhtälössä A ei kuitenkaan ole yksinään riittävä ehto. Riittävällä ehdolla tarkoitetaan, että lopputulos ilmenee aina kun ehto on läsnä, mutta tulos voi aiheuta myös muista ehdoista (Ragin ja Rihoux 2009). Yhtälölle E riittävät ehdot ovat sekä AbD että $ABcd$, joista kumpi tahansa yhdistelmä johtaa positiiviseen lopputulokseen E .

Riittävien ehtojen johdonmukaisuus (consistency) ja kattavuus (coverage) voidaan tarkistaa matemaattisesti (Schneider ja Grofman 2006). Riittävien ehtojen johdonmukaisuus tarkoittaa tapausten osuutta, jolloin riittävät ehdot johtavat samaan lopputulokseen (Schneider ja Grofman 2006, Ragin 2008). Esimerkkiyhtälön E riittävät ehdot AbD ja $ABcd$ saavuttavat samalla yhdistelmällä saman tuloksen kaikissa neljässä tapauksessa ja siten

niiden johdonmukaisuus on $1 (4/4)$. Jos tutkimuksen johdonmukaisuusaste on alle $0,75$, on hyvin vaikea perustella edes karkeaa suhdetta riittävien ehtojen ja lopputuloksen välillä. Johdonmukaisuusasteen tulisi olla mahdollisimman lähellä täydellistä johdonmukaisuutta (samat lähtökohdat johtavat samoihin tuloksiin). (Ragin 2008).

Kattavuudella tarkoitetaan osuutta, jonka kukin riittävä ehto selittää tutkittavien tapauksien lopputuloksista (Ragin 2008, Schneider ja Grofman 2006). Riittävien ehtojen kattavuuden arvot vaihtelevat $0:n$ ja $1:n$ välillä (Schneider ja Grofman 2006). Esimerkiksi yhtälössä $E:n$ riittävä ehto AbD selittää kolme tapusta ($3/4 = 0,75$) ja $ABcd$ yhden tapauksen ($1/4 = 0,25$). AbD on kattavampi, koska alkuperäisessä muuttujassa oli kaksi samanlaista riviä ja kaksi läheistä riviä minimoitiin yhdeksi. Yhteensä riittävät ehdot AbD ja $ABcd$ kattavat kaikki tapaukset ($4/4 = 1$).

Boolean yhtälöön voidaan soveltaa De Morganin sääntöjä, jos halutaan tutkia tilanteita, jolloin tutkittava ilmiö ei todennäköisesti ole mahdollinen (saa arvon 0). De Morganin sääntöjä sovelletaan muuntamalla alkuperäinen Boolean yhtälö siten, että pienet kirjaimet muutetaan suuriksi sekä plusmerkit kertomerkeiksi ja päinvastoin (Ragin 1987). Kun minimoituun yhtälöön $E = AbD + ABcd$ sovelletaan De Morganin sääntöjä, saadaan yhtälö $e = (a + B + d) * (a + b + C + D)$, joista välivaiheiden kautta saadaan $e = a + bd + BD + Cd$. $E:n$ mukaiset tapaukset eivät siis todennäköisesti toteudu, jos jokin riittävistä ehdoista a , bd , BD tai Cd täyttyy.

Yhdistän tässä tutkimuksessa useita kvalitatiivisen vertailevan analyysin käyttötapoja. Aloitan tutkimuksen tiivistämällä aineistoa teoriasta johdettujen muuttujien perusteella. Aineiston tiivistäminen mahdollistaa samankaltaisuuksien tunnistamisen aluksi erilaisilta vaikuttavien tapauksien välillä (De Meur ja Rihoux 2002, Berg-Schlosser ym. 2009).

Kvalitatiivista vertailevaa analyysia voidaan käyttää teorian testaamiseen (De Meur ja Rihoux 2002, Amenta ja Poulsen 1994, Berg-Schlosser ym. 2009) määrittelemällä joukko ehtoja, joiden pitäisi johtaa tiettyyn lopputulokseen (Berg-Schlosser ym. 2009). Tutkimalla valittujen muuttujien eli BOP-liiketoiminnan keskeisten ulottuvuuksien esiintymistä havaintoaineistossa, pystyn testaamaan mitkä muuttujat ja muuttujien yhdistelmät ovat välttämättömiä ja riittäviä BOP-liiketoiminnan menestymiselle.

Kvalitatiivista vertailevaa analyysia voidaan käyttää tutkijan omien ajatusten testaamiseen (Berg-Schlosser ym. 2009, De Meur ja Rihoux 2002). Tutkimusaineiston analyysin perusteella teen oletuksen uudesta keskeisestä muuttujasta, joka voisi olla avainasemassa tuloksien selittäjänä. Käytän metodia tässä tutkimuksessa myös johdonmukaisuuden tarkistamiseen (ks. Berg-Schlosser ym. 2009, Ragin 2008) eli tutkin johtaako sama BOP-liiketoimintamallin muuttujayhdistelmä aina samaan lopputulokseen (onnistumiseen tai epäonnistumiseen).

Kvalitatiivista vertailevaa analyysia voidaan käyttää uusien teorioiden kehittämiseen (Ragin 1987, Berg-Schlosser ym. 2009), koska siinä pyritään tulkitsemaan tiettyjä tapauksia johdonmukaisesti (Ragin 1987). Täysin johdonmukaisen totuustaulun (johdonmukaisuusaste 1) rakentaminen ja saadun yhtälön minimointi mahdollistavat tapauksen tulkitsemisen ja teoreettisten argumenttien rakentamisen (Berg-Schlosser ym. 2009). Esitän tässä tutkimuksessa totuustaulun mukaan perustellut teoreettiset argumentit BOP-liiketoimintamallin menestykseen ja epäonnistumiseen johtavista välttämättömistä ja riittävästä ehdoista. Metodi sopii myös typologioiden rakentamiseen, sillä siinä tutkitaan ominaisuuksien yhdistelmiä ja tuotetaan loogisesti minimaalisia lausuntoja niiden kuvaamiseksi (Ragin 1987). Jaottelin kvalitatiivisen vertailevan analyysin perusteella tutkimuksessa menestyneet BOP-liiketoimintamallit neljään tyyppikategoriaan.

3.3 Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus

Tutkimuksen pätevyydellä (validiteetti) tarkoitetaan mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoitus mitata (Hirsjärvi ym. 2003, Golafshani 2003). Muuttujien valinta vaikuttaa tutkimuksen pätevyteen. Kvalitatiivisessa vertailevassa analyysissä muuttujien määrän tulisi olla rajallinen (Schneider ja Wagemann 2010). Mitä enemmän muuttujia analyysiin sisällytetään, sitä todennäköisemmin jokainen havaittu muuttujien yhdistelmä edustaa vain yhtä tapausta. (Rihoux 2006, Amenta ja Poulsen 1994) ja teoreettisesti merkittävien tulkintojen tekeminen vaikeutuu (Schneider ja Wagemann 2010). Tässä tutkimuksessa analysoidaan kuutta liiketoimintamallin muuttujaa ja yhtä liiketoimintamallin ympäristöön liittyvää muuttujaa. Muuttujien suuren määrän vuoksi vain yksi muuttujien yhdistelmä edustaa kahta tutkittavaa tapausta.

Koska kvalitatiiviseen vertailevaan analyysiin voidaan ottaa vain rajallinen määrä muuttujia, joitakin muuttujia saatetaan jättää huomioimatta. Tämä voi heikentää teorian testaamista. (Amenta ja Poulsen 1994). Vaikka perspektiivistä lähestymistapaa sovellettaessa tutkimuksella on vahva teoreettinen lähtökohta (Amenta ja Poulsen 1994), tutkija vaikuttaa tutkimukseen merkittävästi omilla valinnoillaan (Skaaning 2011). Valitsin kvalitatiivisen vertailevan analyysin muuttujat huomattavasti suuremmasta mahdollisten muuttujien joukosta. Jätin tutkimuksen edetessä vielä alun perin sisällytetyt muuttujat pois niiden osoittauduttua tulkinnanvaraisiksi.

Valittujen muuttujien tulee olla riittävän erilaisia toisiinsa verrattuna. Jos kaksi muuttujaa saavat keskenään saman arvon jokaisessa tapauksessa, ne saattavat olla liian samankaltaisia ja ne voidaan yhdistää. (Rihoux ja De Meur 2009). Tutkimukseen valitut seitsemän muuttujaa ovat riittävän erilaisia, sillä niiden saamat arvot poikkeavat toisistaan.

Tässä tutkimuksessa neljä liiketoimintamallin ulottuvuutta (paikallisuus, asemointi, edullisuus ja saatavuus) operationalisoidaan kuudella muuttujalla (kuvattu luvussa 4.2). Lisäksi poliittinen ympäristö operationalisoidaan julkishallinnon tukea kuvaavalla muuttujalla (kuvattu luvussa 5.3). Asemoinnin ja paikallisuuden muuttujat kuvaavat kattavasti akateemisessa kirjallisuudessa esitetyt ominaisuudet. Muut valitut muuttujat eivät kuvaa ulottuvuuksia yhtä kokonaisvaltaisesti. Saatavuuden muuttuja eli sosiaalisen infrastruktuurin hyödyntäminen on liian kapea kuvaamaan kaikkea jakelua vähävaraisilla markkinoilla, mutta se oli ainoa kirjallisuudessa esitetty väite, joka voitiin määrittellä riittävän tarkasti tätä tutkimusta varten. Edullisuuden muuttuja eli mahdollisuus luottoon ei myöskään kuvaa kaikkia keinoja saavuttaa edullisuus, mutta se oli relevantein muuttuja, josta oli saatavilla riittävästi tietoa. Julkishallinnon tuki on kokonaisuudessaan liian kapea kuvaamaan poliittista ympäristöä, mutta se oli kaikkein relevantein tämän aineiston näkökulmasta.

Tutkimuksen sisäisellä pätevyydellä tarkoitetaan johtuvatko tutkimuksen tulokset oletetuista syistä (Yin 2009). Sisäistä pätevyyttä voidaan lisätä tutkimalla tapauksia, jotka poikkeavat tutkitusta ilmiöstä (Silverman 2005, Bryman 1988) eli kvalitatiivisessa vertailevassa analyysissä sisällytetään tapauksia, joilla on sekä positiivisia että negatiivisia lopputuloksia (Ragin ja Rihoux 2009). Tässä tutkimuksessa poikkeavia tapauksia ovat kaksi epäonnistunutta liiketoimintamallia, joita vertaan menestyneisiin BOP-liiketoimintamalleihin.

Tutkimuksen ulkoisella pätevyydellä tarkoitetaan tutkimuksen yleistettävyyttä (Yin 2009). Laadullisessa tutkimuksessa pyritään analyyttiseen yleistämiseen (Yin 2009) eli tutkimaan miten saadut tulokset tukevat tai eivät tue aikaisempaa kirjallisuutta. (Yin 2009, Bryman 1988). Tässä tutkimuksessa suhteutan saatuja tuloksia BOP-kirjallisuuden väitteisiin.

Tutkimuksen luotettavuudella (reliabiliteetti) tarkoitetaan miten luotettavia (ei sattumanvaraisia) ja toistettavia mittaustulokset ovat (Hirsjärvi ym. 2003, Yin 2009). Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkimuksen vaiheiden tarkka kuvaaminen (Hirsjärvi ym. 2003, Yin 2009). Tarkastelen seuraavaksi tutkimuksen luotettavuutta tutkimusaineiston valinnassa, analyysivaiheessa ja tulosten tulkinassa.

Kvalitatiivisen vertailevan analyysin luotettavuus edellyttää metodiin liittyvän ohjeistuksen noudattamista tutkimuksen toteutuksessa (Schneider ja Wagemann 2010). Tutkitavien tapausten valintakriteerit tulee määrittellä täsmällisesti ja selkeästi (Schneider ja Wagemann 2010). Tässä tutkimuksessa tapausten valinta perustui yksiselitteisiin kriteereihin, jotka liittyivät liiketoiminnan harjoittajaan, tarkoitukseen, köyhien rooliin liiketoimintamalleissa ja pyrkimykseen tutkia erilaisia BOP-liiketoimintamalleja.

Analyysin luotettavuuteen vaikuttaa myös muuttujien tunnistamisessa käytetyn tiedon

vertailukelpoisuus (Coverdill & Finlay 1995). Monet tutkimuksessa hyödynnetyt tapauskuvaukset ovat kirjoittajien subjektiivisia näkemyksiä. Niissä kerrotaan ainoastaan liiketoiminnan sisältämistä ulottuvuuksista, jotka kirjoittaja on halunnut tuoda esille. Tietojoidenkin tutkimukseen valittujen muuttujien toteutumisesta on hankala vahvistaa; tässäkin tutkimuksessa kymmenen muuttujan olemassaolo on arvioitu tarkan tiedon puuttuessa.

Luotettavassa tutkimusvaiheessa arvioidaan ensin erikseen välttämättömät ehdot ja vasta tämän jälkeen riittävät ehdot lopputulokselle (Schneider ja Wagemann 2010). Selvitin tutkimuksessa välttämättömät ehdot ryhmittelemällä minimoidun Boolean yhtälön. Tämän jälkeen tunnistin riittävät ehdot saman yhtälön perusteella.

Totuustaulun minimoimiseksi tulisi käyttää asianmukaista tietokoneohjelmistoa, sillä kvalitatiivisessa vertailevassa analyysissä muodostettavat totuustaulut saattavat olla hyvin monimutkaisia (Schneider ja Wagemann 2010). Tässä tutkimuksessa toteutin Boolean yhtälön minimoinnin ja ryhmittelyn sekä Boolean yhtälön negaation eli De Morganin sääntöjen soveltamisen manuaalisesti. Tarkistin Minimize-ohjelmalla minimointiprosessin tulokset ja minimoin yhtälöt, joihin olin soveltanut De Morganin sääntöjä (Minimize saatavilla osoitteesta <http://babbage.cs.qc.edu/courses/Minimize/Minimize.jar>).

Tulosten tulkitsemiseksi on tärkeää yhdistää kvalitatiivisen vertailevan analyysin matemaattiset tulokset tutkittaviin tapauksiin (Schneider ja Wagemann 2010). Vertaan matemaattisen analyysin tuloksia tutkimusaineistoon ja pohdin empiirisiä selityksiä saaduille tuloksille. Lisäksi arvioin, mitkä tuloksista todennäköisesti pätevät tutkimuksesta toiseen ja mitkä saattaisivat johtua rajallisesta tutkimusotoksesta.

Tulosten esittämisessä tulisi hyödyntää useita esitysmuotoja (Schneider ja Wagemann 2010). Käytän taulukkoja totuustaulujen kuvaamisessa (ks. Schneider and Grofman 2006) sekä tutkittujen liiketoimintamallien yhdistämisessä menestystä selittäviin ehtoihin. Hyödynnän graafisia esitysmuotoja (Schneider ja Wagemann 2010) tutkimuksen viitekehyyksen havainnollistamisessa. Käytän numeerisia esitysmuotoja johdonmukaisuuden (consistency) kuvaamisessa (ks. Schneider and Grofman 2006, Ragin 2008). Lisäksi havainnollistan numeerisesti kattavuutta (coverage) eli osuutta, jonka kukin muuttujayhdistelmä selittää tutkittavista tapauksista (ks. Schneider and Grofman 2006).

4 BOP-liiketoimintamallien tutkiminen

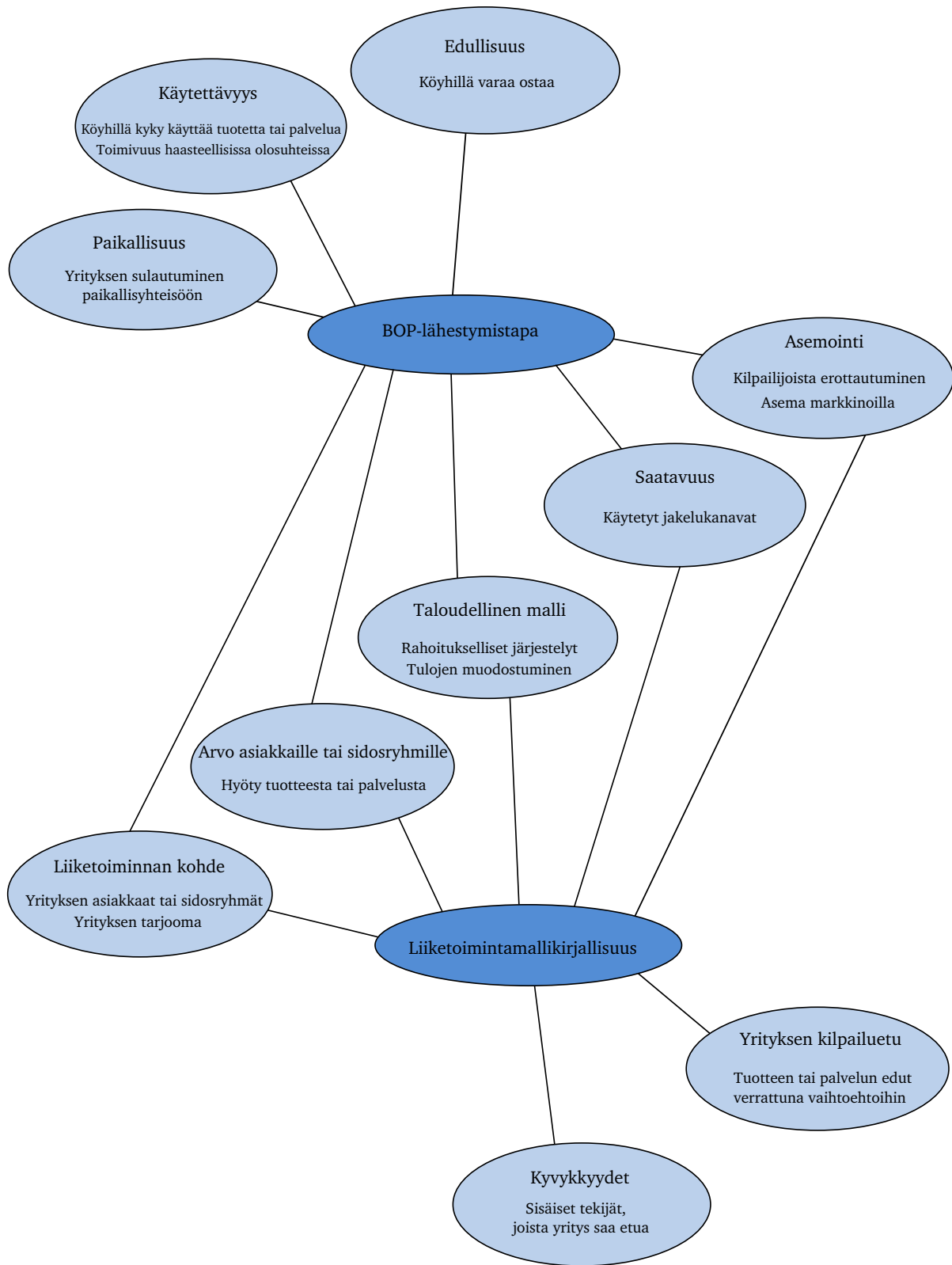
Tutkin seuraavaksi BOP-liiketoimintamallien ulottuvuuksia. Rakennan tutkimuksen viitekehysten BOP-liiketoimintaa ja liiketoimintamalleja käsittelevän akateemisen kirjallisuuden perusteella. Tämän jälkeen tutkin havaintoaineistoa kvalitatiivisella vertailevalla analyysillä.

4.1 Liiketoimintamallien ulottuvuudet kirjallisuudessa

Liiketoimintamalleista puhutaan paljon yrityksissä, organisaatioissa ja mediassa (Baden-Fuller ja Morgan 2010). Liiketoimintamallit kuvastavat organisaatioissa tehtäviä valintoja (Casadesus-Masanell ja Ricart 2010). Ne sisältävät yrityksen kumppaneiden, myyjien ja asiakkaiden sekä yrityksen itsensä toteuttamia, toisistaan riippuvaisia aktiviteetteja. Aktiviteetit ovat keskeisiä yrityksen päämäärän saavuttamiseksi. (Zott ja Amitt 2010).

Liiketoimintamalleja käytetään liiketoimintojen kuvaamiseen (Baden-Fuller ja Morgan 2010, Zott ja Amitt 2010) ja luokitteluun (Baden-Fuller ja Morgan 2010). Tieteellisessä tutkimuksessa pyritään ymmärtämään liiketoimintamalleja kokonaisvaltaisesti ja määrittelemään välttämättömät ulottuvuudet liiketoiminnan menestykselle (Baden-Fuller ja Morgan 2010, Casadesus-Masanell ja Ricart 2010).

Liiketoimintamalleja ja BOP-lähestymistapaa käsittelevässä akateemisessa kirjallisuudessa on esitetty useita viitekehyksiä liiketoiminnan jäsentämiseksi. Viitekehykset auttavat ymmärtämään, miten yritykset voivat muuntaa teknologisen potentiaalin taloudelliseksi arvoksi (Chesbrough 2006). Akateemisessa kirjallisuudessa esitetyt viitekehysten ulottuvuudet on havainnollistettu kuviossa 2. Keskustelen seuraavaksi tarkemmin yksittäisistä ulottuvuuksista.



Kuvio 2: Liiketoimintamallien ulottuvuudet akateemisessa kirjallisuudessa.

Liiketoiminnan kohde

Liiketoiminnan kohde sisältää yrityksen asiakkaat (Chesbrough 2003, Morris ym. 2005) sekä yrityksen tarjoaman eli asiakkaille tarjottavat tuotteet ja palvelut (Yunus ym. 2010). Liiketoiminnan kohde voi käsittää asiakkaiden lisäksi myös muita yrityksen sidosryhmiä (Yunus ym. 2010).

Arvo asiakkaille tai sidosryhmille

Arvo asiakkaille tai sidosryhmille viittaa hyötyihin, jotka liiketoiminnan kohteena olevat ihmiset saavat tuotteesta tai palvelusta (Morris ym. 2005, Teece 2010, Halme ym. 2007, Chesbrough 2003). Asiakkaiden saaman hyödyn lisäksi voidaan huomioida myös sosiaaliset ja ympäristövaikutukset (Yunus ym. 2010). BOP-lähestymistavan perusajatuksena on, että asiakkaiden ja muiden sidosryhmien hyöty liittyy erityisesti köyhyyden poistamiseen.

Taloudellinen malli

Taloudellinen ulottuvuus on mukana kaikista yksinkertaisimmistakin liiketoimintamallin kuvauksissa. Siihen kuuluvat rahoitukselliset järjestelyt tai kustannusrakenne (Halme ym. 2007, Chesbrough 2003, Yunus ym. 2010) sekä tulojen muodostuminen (Morris ym. 2005, Halme ym. 2007, Teece 2010, Yunus ym. 2010). BOP-markkinoilla toimivat liiketoimintamallit tarvitsevat aikaa ja resursseja tullakseen ajallisesti pysyviksi. Siksi ne saattavat tarvita niin sanottua kärsivällistä pääomaa eli rahoitusta, jolla ei ole valtavirran odotuksia suurista tai lyhyen aikavälin voitoista. Vaihtoehtona ovat myös sosiaaliset investointirahastot, joissa sosiaalisia vaikutuksia arvostetaan vähintään yhtä paljon kuin taloudellista tulosta. (UNDP 2010).

Saatavuus

Saatavuus viittaa asiakkaiden tavoittamiseen (Hamel 2000). Liiketoimintamalleja koskevassa akateemisessa kirjallisuudessa puhutaan tuotteiden jakelusta (Chesbrough 2003). Vähävaraisten kuluttajien näkökulmasta jakelu tarkoittaa tuotteiden saatavuutta eli mahdollisuutta hankkia ja käyttää tuotetta tai palvelua (Anderson ja Markides 2007). Siihen kuuluvat yrityksen oma arvoketju sekä kumppaneiden ja toimittajien muodostama arvoverkko, joita käytetään tuotteiden toimittamiseksi asiakkaille (Yunus ym. 2010).

Vähävaraiset yhteisöt ovat usein fyysisesti ja taloudellisesti eristettyjä (Hart 2005, Anderson ja Markides 2007). Tavalliset jakelumallit ovat vähävaraisilla markkinoilla tehottomia

huonon julkisen infrastruktuurin (Klein 2008, Anderson ja Markides 2007, Jackman ja Breeze 2011) sekä matalien myyntivolyymien ja hintojen vuoksi (Klein 2008). Jackman ja Breeze (2011) ehdottavat, että yritykset kehittäisivät sosiaalista infrastruktuuria hyödynnäviä jakeluketjuja, jotka korvaisivat huonon fyysisen infrastruktuurin jakelussa. Samalla yritykset voivat luoda työllisyyttä, kerätä markkinatietoa ja olla vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa (Mair ja Schoen 2007). Yritykset voivat joutua ratkaisemaan lisäksi esimerkiksi sähkön saatavuuteen liittyviä teknisiä jakeluhaasteita (Skarp ym. 2008).

Yritysten tulee saada vähävaraiset tietoisiksi tarjoomastaan. Vähävaraisia asiakkaita ei tavoiteta perinteisellä mainostamisella (Anderson ja Markides 2007). Jackman ja Breeze (2011) kehottavat vähävaraisilla markkinoilla toimivia yrityksiä rakentamaan bränditietoisuutta markkinoinnin avulla.

Asemointi

Asemointi viittaa yrityksen asemaan markkinoilla (Morris ym. 2005) tai arvoverkon sisällä (Chesbrough 2003). Siihen voi sisältyä myös kilpailijoiden tunnistaminen (Chesbrough 2003). BOP-markkinoilla yritykset voivat asemoitua tarjoamalla köyhille tuotteita tai palveluita, jotka ovat aiemmin olleet saatavilla ainoastaan rikkaammilla markkinoilla. Rahoituspalveluilla, viestintävälineillä ja tietotekniikalla lisätään köyhien tuottavuutta ja mahdollisuuksia. Elintarvikkeilla voidaan lisätä köyhien hyvinvointia. (Jackman ja Breeze 2011).

Toisessa mahdollisessa asemointivaihtoehdossa yritykset tarjoavat tuotteita ja palveluita, joita on jo saatavilla markkinoilla. Liiketoimintamahdollisuudet liittyvät kuluttajahintojen alentamiseen (Jackman ja Breeze 2011). Köyhät maksavat ostoksistaan niin sanottua köyhyyslisää, joka voi olla jopa 5-25-kertainen (Mendoza 2008, Prahalad 2010) verrattuna varakkaampien maksamiin hintoihin (Halme 2011, Mendoza 2008, Prahalad 2010). Köyhyyslisä johtuu usein epävirallisuudesta (Halme 2011, Kandachar ja Halme 2008). Köyhät asuvat alueilla, joissa ei ole sähkö- ja vesijohtoverkkoa. Virallisen henkilöllisyyden ja osoitteen puute estävät rahoituspalvelujen saamisen. (Halme 2011) Köyhät joutuvat jonottamaan pitkiä aikoja valtion toimistoissa maksakseen tavallisia laskuja (Pralhad 2010). Köyhille myytävät tuotteet ovat usein heikkolaatuisia (Mendoza 2008) ja he ovat vauraita ihmisiä useammin riippuvaisia paikallisista monopoleista (Pralhad 2010, Kandachar ja Halme 2008).

Sánchez ja Ricart (2010) jakavat BOP-liiketoimintamallit eristäytyneisiin ja vuorovaikutteisiin. Eristäytyneillä liiketoimintamalleilla tavoitellaan kilpailukykyisiä hintoja ja suurta markkinaosuutta tehostamalla tuotantoa ja laskemalla kustannuksia. Vuorovaikutteisissa liiketoimintamalleissa kilpailuetu muodostuu yhdistämällä yrityksen voimavarat ja

ekosysteemin kyvykkyydet. Niillä pyritään asiakkaiden maksuhalukkuutta kasvattaviin innovaatioihin.

Edullisuus

Vähävaraisilla asiakkailla on rajallisesti rahaa käytössään ja he ostavat tuotteita ja palveluita epäsäännöllisesti (Jackman ja Breeze 2011). BOP-markkinoilla toimivien yritysten pitää tehdä tuotteista ja palveluista niin edullisia, että köyhillä olisi niihin varaa (Anderson ja Markides 2007, Jackman ja Breeze 2011, Skarp ym. 2008).

Edullisuutta tavoitellaan yksittäispakkauksilla (Anderson ja Markides 2007, Prahalad), koska köyhät pystyvät usein hankkimaan ainoastaan saman päivän tarpeet (Prahalad 2010) epäennustettavien (Prahalad 2010) päiväpalkkojen vuoksi (Prahalad 2010, Anderson ja Markides 2007). Karnanin (2005) mukaan tuotteiden yksittäispakkaaminen ei kuitenkaan merkitse, että köyhillä olisi paremmin varaa niihin. Sen sijaan tuotteen kustannuksia käyttökertaa kohden tulisi alentaa. (Karnani 2005). Toisaalta edullisuus riippuu tuotteen hinnan lisäksi myös kuluttajan ostovoimasta ja siitä miten tuotteen tai palvelun kuluttaminen vaikuttaa kuluttajan ostovoimaan (Klein 2008).

Edullisuutta voidaan tavoitella liiketoimintamalleilla, joissa yksittäisestä tuotteesta tai palvelusta saatava kate on matala, mutta myyntivolyymi suuri (Jackman ja Breeze 2011). Kustannuksia voidaan alentaa laskemalla tuotteiden laatua (Anderson ja Markides 2007, Karnani 2005) tai hyödyntämällä modernia teknologiaa (Prahalad 2010). Lisäksi voidaan käyttää franchising-mallia, jossa vähävaraiseen segmenttiin kuuluva yrittäjä hoitaa myynnin, markkinoinnin, asiakaspalvelun ja jakelun (Skarp ym. 2008). Edullisuutta tavoitellaan myös luomalla yhdistyksiä, joissa köyhät kokoontuvat yhteen paikkaan. Yritys käy kauppaa yhdistyksen kanssa. Tämä helpottaa muun muassa neuvottelua, kouluttamista, teknologian siirtämistä, tuotteen kokoamista ja markkinointia. (SNV-WBCSD 2011).

Edullisuus voidaan saavuttaa alentamalla loppukäyttäjän maksamaa hintaa köyhille tarjottavan luoton (Klein 2008) tai ulkopuolisen tuen avulla (Skarp ym. 2008). Skarpin ym. (2008) mukaan ulkopuoliseen tukeen perustuvissa malleissa on merkittäviä riskejä. Palvelu ei ole enää saatavilla ulkopuolisen rahoituksen päätyttyä. Lisäksi tukipohjainen malli voi kärsiä varkauksista ja väärinkäytöksistä.

Käytettävyys

Käytettävyys tarkoittaa BOP-liiketoiminnan yhteydessä sitä, että matalasti koulutetut pystyvät käyttämään tuotteita ja palveluita helposti, tuloksellisesti ja tehokkaasti (Klein

2008, Prahalad 2010). Siihen liittyy köyhien kouluttaminen tuotteiden oikeasta käytöstä ja hyödyistä (Prahalad 2010, Jackman ja Breeze 2011) sekä valistaminen (Halme 2011). Halmen (2011) mukaan vähävaraisten asiakkaiden kouluttaminen edellyttää erilaisia keinoja kuin kehittyneissä maissa. Vähävaraisten kouluttamisessa ei voida aina hyödyntää kirjallista viestintää tai perinteisiä viestintäkanavia kuten televisiota. Siksi koulutus pyritään usein järjestämään yhteistyössä kansalaisjärjestöjen ja julkisen sektorin kanssa.

Lisäksi käytettävyyteen kuuluu tuotteiden toimivuus meluisissa tai epähygieenisissä olosuhteissa (Prahalad 2010, Klein 2008, Halme 2011), joissa sähkön saatavuus saattaa olla satunnaista (Halme 2011). Käytettävyyteen sisältyy myös yleismaailmallisuus, jolloin esimerkiksi valittu tekninen järjestelmä mahdollistaa saman matkapuhelimen käytön sekä maaseudulla että kaupungissa (Skaarp ym. 2008). Joskus asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen puolestaan edellyttää tuotteen käyttötapojen lisäämistä (Anderson ja Markides 2007).

Paikallisuus

Paikallisuus eli sulautuminen paikallisyhteisöön tarkoittaa toimimista paikallisten olojen pohjalta (Klein 2008, London ja Hart 2004). Köyhät suhtautuvat usein epäluuloisesti yhteisönsä ulkopuolelta tuleviin yrityksiin (Jackman ja Breeze 2011). Paikallisuus vaikuttaa merkittävästi siihen, pitävätkö köyhät liiketoimintaa yrityksen kanssa luontevana ja mahdollisena (Klein 2008).

BOP-liiketoiminta edellyttää suhteiden, luottamuksen ja kunnioituksen rakentamista paikallisyhteisön kanssa (Jackman ja Breeze 2011). Yritysten tulee huomioida paikallisten asiakkaiden ja jakelijoiden ainutlaatuiset tarpeet, jotta köyhät olisivat valmiita kuluttamaan ja myymään yrityksen tuotteita ja palveluita (Anderson ja Markides 2007). Yritykset saattavat joutua tekemään muutoksia tehdäkseen tuotteista ja palveluista kulttuurillisesti hyväksyttäviä (Anderson ja Markides 2007, Klein 2008).

Perinteisillä yhteistyökumppaneilla eli suurilla paikallisilla yrityksillä ja valtiohallinnolla on usein yhtä vähän tietoa liiketoiminnasta vähävaraisilla markkinoilla kuin liiketoimintaa suunnittelevalla yrityksellä itsellään (London ja Hart 2004). Yritykset voivat lisätä paikallisyhteisöön sulautumista rakentamalla suhteita niin sanottujen ei-perinteisten kumppaneiden kanssa (London ja Hart 2004, Hart 2005). Ei-perinteisiin kumppaneihin kuuluvat voittoa tavoittelemattomat organisaatiot, paikallishallinto ja pienet paikalliset yritykset (London ja Hart 2004). Ne voivat poistaa liiketoiminnan harjoittamisen esteitä (Halme 2011), tarjota tietoa paikallisesta kontekstista (Hart 2005, London ja Hart 2004, Jackman ja Breeze 2011), tuoda paikallista legitimitettä (Hart 2005, Jackman ja Breeze 2011),

auttaa yritystä pääsemään käsiksi tarvittaviin voimavaroihin (Hart 2005) ja verkostoihin sekä sitouttaa ihmiset ruohonjuuritasolla (Jackman ja Breeze 2011).

Voittoa tavoittelemattomilla organisaatioilla on useita etuja yritysten ei-perinteisinä kumppaneina BOP-markkinoilla. Paikallisilla kansalaisjärjestöillä on paikallistietämystä ja verkostoja (Klein 2008, Jackman ja Breeze 2011). Yritykset hyötyvät paikallisten kansalaisjärjestöjen mahdollisuudesta luoda liiketoiminnan tarvitsemaa infrastruktuuria ilman painetta taloudelliselle voitolle (Chesbrough ym. 2006, Jackman ja Breeze 2011). Toisaalta yritysten ansiosta yhteiset projektit jatkuvat kansalaisjärjestöjen siirtyessä seuraaviin projekteihin (Chesbrough ym. 2006). Kansainväliset organisaatiot ja yksityiset säätiöt puolestaan tuovat kehitysyhteistyöaloitteisiin asiantuntijuutta, organisointikykyä ja rahoitusta. Myös kumppanuudet akateemisten tahojen kanssa ovat mahdollisia. (Jackman ja Breeze 2011).

Monet köyhät yhteisöt toimivat epävirallisesti eli verojärjestelmien ja lainsäädännön ulkopuolella. Yritykset voivat nimittää paikallis- ja keskushallinnon edustajia neuvonantajaksi (Chesbrough ym. 2006) sitouttaakseen heidät vakaan liiketoimintaympäristön luomiseen (Jackman ja Breeze 2011). Sekä yhteisö että liiketoiminta hyötyvät vakaasta toimintaympäristöstä. (Jackman ja Breeze 2011).

Paikallisuutta voidaan lisätä työllistämällä paikallisyhteisön edustajia työntekijöinä sekä paikallisen liiketoiminnan omistajina tai osakkaina (Klein 2008). Paikallista kapasiteettia voidaan rakentaa kouluttamalla paikallisia yrittäjiä ja kumppaneita (London ja Hart 2004).

Joidenkin tutkijoiden mukaan yritykset suunnittelevat tuotteita ja palveluita yhdessä paikallisten kanssa (Prahalad 2010, Hart 2005, London ja Hart 2004) paikallisen tietämyksen ja luottamuksen saavuttamiseksi (Prahalad 2010). Suurimmassa osassa empiirisessä tutkimusaineistossa raportoiduista tapauksista köyhät kuitenkin nähdään jonkin verran muokattujen tuotteiden kuluttajina, enemmän kuin tuotteiden kehittämiseen osallistuvina kumppaneina (Kolk ym. 2009).

Kyvykkyydet

Kyvykkyyksillä tarkoitetaan sisäisiä tekijöitä, joista yritys saa etua (Morris ym. 2005). Yrityksen ja yhteistyökumppaneiden kyvykkyyksiä (Halme ym. 2007, Teece 2010) tarvitaan arvon tuottamiseksi asiakkaille (Teece 2010).

Yrityksen kilpailuetu

Yrityksen kilpailuetu viittaa kilpailustrategiaan, jolla yritys saa etua kilpailijoihin nähden (Chesbrough 2003). Kilpailuedun lähteenä voivat olla yrityksen tarjoaman hyödyt verrattuna mahdolliseen vaihtoehtoiseen tarjoomaan (Teece 2010, Halme ym. 2007). Myös liiketoimintamalli voi toimia kilpailuedun lähteenä (Teece 2010).

4.2 Tutkittavien muuttujien valinta

Hyödyllinen viitekehys liiketoimintamallin jäsentämiseksi on sopivan yksinkertainen, looginen, mitattavissa oleva, kattava ja käyttökelpoinen (Morris ym. 2005). Kvalitatiivinen vertaileva analyysi edellyttää rajallista tutkittavien muuttujien määrää.

Koodasin luvussa 4.1 kuvatut liiketoimintamallien ja BOP-liiketoiminnan ulottuvuudet 28 mahdolliseksi kaksijakoiseksi muuttujaksi. Hylkäsin 22 muuttujaa tulkinnanvaraisuuden, päällekkäisyyden, empiirisen todistusaineiston puutteen tai puutteellisten tietojen vuoksi. Olen kuvannut liitteessä 2 kaikki mahdolliset muuttujat ja hylkäämisen syyt. Sisällytin tutkimukseen vain ne muuttujat, jotka pystyin määrittelemään riittävän tarkasti. Valitut kuusi kaksijakoista muuttujaa on kuvattu taulukossa 5.

Taulukko 5: Tutkimuksen kaksijakoiset muuttujat.

Ulottuvuus	Kaksijakoinen muuttuja	Määritelmä
Paikallisuus (P)	P_1 Suhteet ei-perinteisten kumppaneiden kanssa	Yritys tekee yhteistyötä paikallishallinnon, voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden tai pienten paikallisten yritysten kanssa.
	P_2 Paikallisyhteisön edustajien työllistäminen	Paikalliset saavat työtä yrityksen työntekijöinä tai paikallisen liiketoiminnan omistajina tai osakkaina.
Saatavuus (S)	S Sosiaalisen infrastruktuurin hyödyntäminen	Liiketoimintamalli hyödyntää ei-kaupallisia verkostoja tai yhteisöjä.
Asemointi (A)	A_1 Köyhyyslisän poistaminen	Köyhät säästävät rahaa.
	A_2 Uusi tuote tai palvelu markkinoilla	Köyhille ei ole aiemmin myyty kyseistä tuotetta tai palvelua.
Edullisuus (E)	E Mahdollisuus luottoon	Asiakkaat voivat maksaa investoinnista osamaksulla.

Valittujen kaksijakoisten muuttujien lisäksi kuvasin edellisessä luvussa myös muita liiketoimintamallien ulottuvuuksia. Nämä ulottuvuudet eivät sovellu kaksijakoisiksi muuttujiksi kuvailevan luonteensa sekä puuttuvien tietojen vuoksi. Liiketoiminnan kohde, arvo asiakkaille tai sidosryhmille sekä taloudellinen malli ovat keskeisiä liiketoimintamallien ymmärtämiseksi ja siksi hyödynnän niitä liiketoimintamallien esittelyssä luvussa 4.3

(määritelty taulukossa 6). Yritysten kyvykkyyksiä ja kilpailuetua ei tässä tutkimuksessa tarkastella erillisinä ulottuvuuksina päällekkäisyyden ja tulkinnanvaraisuuden vuoksi.

Taulukko 6: Liiketoimintamallien kuvattavat ulottuvuudet.

Ulottuvuus	Määritelmä	Kysymykset
Liiketoiminnan kohde	Yrityksen asiakkaat tai sidosryhmät sekä yrityksen tarjoama	Kenelle yritys luo arvoa? Mikä on yrityksen tarjoama tai palvelu?
Arvo asiakkaille tai sidosryhmille	Asiakkaiden tai sidosryhmien tuotteesta tai palvelusta saama hyöty	Mihin lähtökohtaiseen ongelmaan liiketoimintamalli vastaa? Miten liiketoimintamalli poistaa köyhyyttä tai sen aiheuttamia ongelmia?
Taloudellinen malli	Liiketoimintamalliin liittyvät rahoitukselliset järjestelyt sekä tulojen muodostuminen	Mitä rahoituksellisia järjestelyjä liiketoimintamalliin liittyy? Miten tulot muodostuvat?

4.3 Tutkittavien liiketoimintamallien kuvaus

Esittelen seuraavaksi tutkimukseen valitut kahdeksan liiketoimintamallia. Kuvaan jokaisen liiketoimintamallin taustatiedot eli liiketoiminnan kohteen, asiakkaille tai sidosryhmille luotavan arvon sekä taloudellisen mallin.

Hindustan Unilever

Liiketoiminnan kohde Hindustan Unileverin Shakti-ohjelman tuotteena on jodipitoinen Annapurna-suola. Asiakkaat ovat pienten intialaisten kylien vähävaraisia asukkaita. Shakti-mallissa paikalliset naiset toimivat tuotteiden jälleenmyyjinä. Viidessätoista osavaltiossa on yli 45000 Shakti-yrittäjää, jotka toimivat yli 135000:ssa alle 2000 asukkaan kylässä. Samaa mallia käytetään Intian lisäksi muun muassa Sri Lankassa, Vietnamissa ja Bangladeshissa.

Arvo asiakkaille tai sidosryhmille Jodin puutoshäiriö on merkittävä mielenterveyshäiriöiden aiheuttaja. Köyhätkin syövät suolaa ja siksi suola on paras keino lisätä ruokavalioiden jodia. Intiassa kuitenkin vain 25 prosenttia syötäväksi kelpaavasta suolasta sisältää jodia. Annapurna-suola ehkäisee jodin puutoksen aiheuttamia mielenterveysongelmia.

Taloudellinen malli Liiketoiminta rahoitetaan tuotteista saatavilla tuotoilla. Monessa osavaltiossa paikallishallinto tukee Shakti-ohjelmaa. Yhteistyökumppanit myöntävät mikrolainoja Shakti-yrittäjille.

E+CO

Liiketoiminnan kohde Sijoitusyhtiö E+CO investoi uusiutuvan energian yrityksiin kehitysmaissa ja auttaa niitä liiketoiminnan kehittämässä. Tämän tutkimuksen kohteena on E+CO:n sijoituskohde Technosol Nicaraguassa. Technosol myy aurinkopaneeleja sekä tuuli- ja vesivoimajärjestelmiä alueilla, jotka ovat olleet sähköverkon ulkopuolella. Asiakkaita ovat kotitaloudet (maanviljelijät ja maanomistajat), koulut ja sairaalat.

Arvo asiakkaille tai sidosryhmille Modernien energiamuotojen, erityisesti sähkön puute estää ihmisiä nousemasta köyhyydestä ja olemasta tuottavampia, kun esimerkiksi opiskelu ei ole mahdollista pimeällä. Alkeelliset energiamuodot ovat usein kalliimpia ja haitallisempia kuin modernit vaihtoehdot. Technosolin tarjoama moderni sähkö lisää loppukäyttäjien terveyttä ja mahdollisuuksia. Lisäksi se vähentää hiilidioksidipäästöjä ja metsäkatoa.

Taloudellinen malli Loppuasiakkaat maksavat tuotteista. Yhteiskunnallisesti suuntautuneet sijoittajat rahoittavat E+CO:ta. Lisäksi se saa tukea Yhdysvaltain kansainväliseltä kehitysvirastolta USAIDilta sekä rahoitusta vapaaehtoisista päästövähennyksistä. E+CO:n portfoliolla on kolmen prosentin vakaa tuotto.

MPESA

Liiketoiminnan kohde MPESA on matkapuhelimen välityksellä toimiva pankkipalvelu, jonka omistaa Vodafone. Keniassa paikallista toimintaa hallinnoi Safaricom. Safaricom on Kenian suurin matkapuhelinoperaattori ja Vodafone omistaa siitä 40 prosenttia. Palvelussa käteinen muutetaan e-rahaksi Safaricomien jälleenmyyntipisteissä. Matkapuhelimia käytetään rahan siirtämiseen, tallettamiseen ja nostamiseen sekä prepaid-puheajan ostamiseen. Yritys tallettaa rahat pankkiin asiakkaiden puolesta. Asiakkaita ovat pankkijärjestelmän ulkopuolella olevat ihmiset, joista monet ovat heikkolukutaitoisia ja kärsivät fyysiseen ja rahalliseen turvallisuuteen liittyvistä ongelmista.

Arvo asiakkaille tai sidosryhmille Rahan siirtäminen lähettäjältä vastaanottajalle on vaikeaa kehittyvillä markkinoilla, joissa vain harvoilla on pankkitilejä. MPESA mahdollistaa nopean, turvallisen ja edullisen rahansiirron toisille matkapuhelimien käyttäjille suurienkin etäisyyksien päähän. Se tuo rahoituksen helpommin saataville ja edistää siten yrittäjyyttä. Yrittäjyys lisää taloudellista toimintaa, synnyttää töitä ja vaihdantaa ja luo varallisuutta.

Taloudellinen malli Maksun lähettäjä maksaa välityspalkkion, jonka hinta vaihtelee maksutyyppin ja siirrettävän rahamäärän mukaan. Vodafone rahoitti pilottihanketta perustamansa yhteiskunnallisen investointirahaston kautta noin miljoonalla punnalla. Lisäksi Iso-Britannian kehitysyhteistyöministeriö DFID tuki MPESAn pilottivaihetta noin miljoonalla punnalla.

Nokia Money

Liiketoiminnan kohde Nokia Money oli Nokian matkapuhelimen välityksellä toimiva pankkipalvelu Intiassa. Asiakkaita olivat kehitysmaiden ihmiset maaseudulla ja kaupungeissa. Nokia tiedotti maaliskuussa 2012, että se aikoo lopettaa Nokia Money-palvelun. Taustalla olivat rahoituslainsäädännön kiristyminen Intiassa sekä suuret lisäpanostukset infrastruktuuriin, joita palvelun menestyminen edellyttäisi.

Arvo asiakkaille tai sidosryhmille Intiassa suurella osalla väestöstä ei ole pankkitiliä. Vähävaraiset joutuvat matkustamaan pankkiin tai postiin tavallisten laskujen maksamiseksi. Matkustamiseen ja jonottamiseen menee paljon aikaa, joka on yleensä pois työajasta. Nokia Money toi pankkipalvelut ihmisille, joille niitä ei aiemmin tarjottu. Köyhät säästivät rahansiirtopalvelun avulla aikaa ja rahaa. Palveluihin kuului rahan lähettäminen ja vastaanottaminen, tavaroiden, palvelujen ja laskujen maksaminen sekä prepaid-puheajan lataaminen sim-korttiin.

Taloudellinen malli Maksun lähettäjä maksoi jokaisesta maksusta välityspalkkion. Palvelu toimi yhteistyössä paikallisen Yes Bankin kanssa, joka tallensi rahat pankkiin asiakkaiden puolesta. Nokia rahoitti Obopayta, jonka maksualustaa Nokia Money -palvelu käytti.

Tsinghua Tongfang (THTF)

Liiketoiminnan kohde Tsinghua Tongfang (THTF) kehitti Changfeng-tietokoneen (CF) maaseudun asukkaita varten yhdessä Pekingin kunnallishallinnon virastojen kanssa vuonna 2005. THTF:n merkittävimmät asiakkaat ovat valtion (BMGCST) informaatiokeskukset ja koulut. Lisäksi se myy tietokoneita yksityiselle sektorille (esimerkiksi China Mobile). Loppuasiakkaita ovat Kiinan maaseudun asukkaat eli maanviljelijät ja heidän perheensä.

Arvo asiakkaille tai sidosryhmille Tietotekniikan omaksumisaste ja internet-verkon kattavuus ovat matalia Kiinan maaseudulla. Tämä vaikeuttaa nuorten työnsaantia kaupungeissa, joissa tietotekniikan asema on huomattavasti vakiintuneempi. Internetiä ei myöskään käytetä maanviljelyä koskevan tiedon hakemiseen, tiedonhaku on tehotonta ja saatu tieto toisinaan virheellistä. Tämä haittaa pienten ja keskisuurten maanviljelysyritysten kasvua. Changfeng-tietokone lisää maaseudun asukkaiden tietokoneenkäyttötaitoja. Sen tietokannassa on valmiiksi asennettuna koulutuspaketteja, jotka tuovat asiakkaille parempia työmahdollisuuksia. Tietokannassa on myös viljelyohjeita, jotka parantavat edellytyksiä elinkeinon hankkimiseen. Lisäksi CF-tietokoneita käytetään etäopetuksessa. Tämä takaa monipuolisemmat opetusvälineet oppilaille ja paremman opetuksen vähemmistökielillä alueilla, joissa ei ole aiemmin ollut tasokasta opetusta saatavilla.

Taloudellinen malli Tsinghua Tongfang on pörssiyritys. Se sai Kiinan valtiolta rahoituksen CF-tietokoneen kehittämiseen. Institutionaaliset ja yritysasiakkaat maksavat tuotteista.

Lyonnaise des Eaux de Casablanca (LYDEC)

Liiketoiminnan kohde LYDEC (SUEZ Environmentin tytäryhtiö) teki Marokon valtion kanssa 30-vuotisen sopimuksen (vuodesta 1997 alkaen), jonka perusteella se toimittaa vesi-, jätevesi- ja sähköpalvelut Casablancan asukkaille.

Arvo asiakkaille tai sidosryhmille Casablancan 4,5 miljoonasta asukkaasta 30 prosenttia asuu hökkelikylissä, joissa käytetään katukaivoista ja kanistereista saatavaa vettä. Virallisia sähköverkkoja on vähän ja asukkaat turvautuivat laittomiin yhteyksiin, jotka aiheuttavat jopa tappavia onnettomuuksia. LYDEC on kasvattanut sähkö- ja vesipalveluita käyttävien ihmisten määrää 20 prosentilla. Puhdas vesi lisää hygieniaa ja estää tauteja. Naisilta säästyy vedenhakuun aiemmin kulunut aika. Vesijohtoverkon piirin kuuluminen on antanut slummien asukkaille laillisen statuksen. Viralliset sähköyhteydet ovat vähentäneet laittomien yhteyksien riskejä ja riippuvuutta generaattoreista. Lisäksi ne ovat parantaneet peruskoulutuksen edellytyksiä, kun opiskelu on mahdollista myös iltaisin.

Taloudellinen malli Asukkaat maksavat sähköstä ja vedestä viranomaisten asettamien tariffien mukaisesti. Jokaisen uuden sähköyhteyden kustannukset jaetaan LYDECin ja asukkaiden välillä. LYDEC on saanut rahallista tukea Maailmanpankilta kahta aluetta varten (Lemkansa ja Lahraouiyyine) ja se käytti vuosina 1998-2005 yli 220 miljoonaa euroa sähkö-,

viemäröinti- ja vesiprojekteihin. LYDEC tuottaa voittoa ja on Marokon menestyneimpiä yrityksiä.

Manila Water Company

Liiketoiminnan kohde Manila Water Company on hoitanut vedenjakelun ja jätevedenhuollon Manilan metropolialueen itäisellä puolella (Filippiineillä) vesipalvelujen yksityistämistä lähtien (vuodesta 1997 alkaen). Manilan metropolialueen ihmisistä noin 40 prosenttia asuu slummeissa. Toimilupasopimus edellyttää Manila Water Companya laajentamaan vesi- ja jätevesipalvelujen kattavuutta, uusimaan verkostoa sekä lisäämään vedenjakelun tehokkuutta ja laatua.

Arvo asiakkaille tai sidosryhmille Ennen vesipalvelujen yksityistämistä Manilan metropolialueen vesijärjestelmä oli Aasian vanhimpia, osittain jopa vuodelta 1878. Vesijohtoverkko kattoi vain noin 60 prosenttia Manilan kotitalouksista ja köyhät olivat pitkälti järjestelmän ulkopuolella. Hävikki oli vuonna 1997 jopa kaksi kolmasosaa tuotetusta vedestä vuotojen ja laittomien vesijohtojen vuoksi. Väestöstä alle 7 prosenttia oli jätevesijärjestelmän piirissä. Valtion velkaantuneisuus esti investoinnit vesi- ja jätevesijärjestelmien parantamiseen.

Manila Water Company on parantanut merkittävästi vesi- ja jätevesipalveluita. Se on kaksinkertaistanut asiakkaiden määrän ja parantanut palvelujen luotettavuutta poistamalla veden saannin katkonaisuuden. Asiakaspalvelun taso on hyvä ja veden laatu erinomainen. Perheet säästävät aikaa, kun juomavettä ei enää tarvitse kantaa päivittäin. Lisäksi puhdas juomavesi parantaa asukkaiden terveyttä.

Taloudellinen malli Asiakkaat maksavat vedestä progressiivisen hintataulukon mukaisesti. Manila Water listautui Filippiinien pörssiin maaliskuussa 2005 ja suurimmat omistajat ovat perustajajäsenet Ayala Corporation (30 %) sekä United Utilities (12%). Yritys teki voittoa jo kolmantena toimintavuotenaan.

Tetra Pak

Liiketoiminnan kohde Tetra Pak kehittää järjestelmiä ruoan prosessoimiseksi, pakkaamiseksi ja jakelemiseksi. Nigeriassa Tetra Pak teki yhteistyötä valtion koulujen ruokailuohjelman kanssa. Tuotteena oli maissi- ja soijapohjainen Nutri-Sip-juoma, johon on lisätty runsaasti hivenaineita. Juomaa tuotiin Nigeriaan Etelä-Afrikasta. Liiketoiminnan

asiakas oli tuotteista maksanut Nigerian valtio ja loppukäyttäjiä valtion koulujen oppilaat Nasarawan osavaltiossa. Nigeriassa toiminta alkoi vuonna 2005, mutta vuoteen 2009 mennessä Nasarawan osavaltion kouluruokailussa oli siirrytty kiinteään ravintoon ja Nutri-Sip-juoman kehittäminen oli lopetettu. Nigerian lisäksi ohjelma toimii yli 45 maassa, joissa käytetään erilaisia liiketoimintamalleja.

Arvo asiakkaille tai sidosryhmille Nigeriassa aliravitsemus on merkittävä ongelma. Aliravitut lapset jäävät todennäköisemmin pois koulusta, oppivat huonommin ja ovat alttiimpia sairauksille. Nutri-Sip-juoman ansiosta yhä useammat lapset kirjautuivat kouluun, koska perheet säästivät yhden aterian kustannukset päivittäin. Lisäksi se vähensi poissaoloja ja ruoasta saatu energia lisäsi lasten oppimiskykyä. Nigerian valtio hyötyi Tetra Pakin asiantuntijuudesta infrastruktuurin ja maatalouden kehittämisessä.

Taloudellinen malli Nasarawan osavaltio rahoitti hankkeen yhdessä liittovaltion kanssa.

4.4 Vertaileva tutkimus liiketoimintamallien ulottuvuuksista

Analysoin seuraavaksi tutkimuksen kohteena olevien BOP-liiketoimintamallien ulottuvuuksia luvussa 4.2 määriteltyjen muuttujien perusteella. Jokaisen liiketoimintamallin muuttujat on kirjattu totuustaulukkoon (ks. Ragin 1987), jossa "1" tarkoittaa olemassa olevaa muuttujaa ja "0" puuttuvaa muuttujaa. Merkintä "0*" tarkoittaa, että muuttujaa ei ole mainittu kyseisen liiketoimintamallin kuvauksissa ja se oletetaan puuttuvaksi. Havainnollistan jokaista ulottuvuutta aineiston avulla.

Paikallisuus

Paikallisuudella tarkoitetaan yrityksen sulautumista paikallisyhteisöön eli toimimista paikallisten olojen pohjalta. Tässä tutkimuksessa tarkastelin ulottuvuutta kahden muuttujan kautta, jotka ovat suhteet ei-perinteisten kumppaneiden kanssa (P_1) ja paikallisyhteisön edustajien työllistäminen (P_2). Jokaisen tapauksen paikallisuuden muuttujat on kirjattu taulukkoon 7.

Suhteet ei-perinteisten kumppaneiden kanssa

Suhteet ei-perinteisten kumppaneiden kanssa tarkoittaa, että yritykset toimivat yhteistyössä voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden, paikallishallinnon tai pienten paikall-

Taulukko 7: Paikallisuus BOP-liiketoimintamalleissa.

Yritys	P_1 Suhteet ei-perinteisten kumppaneiden kanssa	P_2 Paikallisyhteisön edustajien työllistäminen
Hindustan Unilever	1	1
E+CO	1	0*
MPESA	1	0*
Nokia Money	0*	0*
Tsinghua Tongfang	1	1
LYDEC	1	1
Manila Water Company	1	1
Tetra Pak	1	1

listen yritysten kanssa. Aineiston analysoinnin perusteella yhtä lukuun ottamatta kaikki tarkasteltavat yritykset tekevät yhteistyötä ei-perinteisten kumppaneiden kanssa. Lisäksi yritykset tekevät yhteistyötä myös perinteisten kumppaneiden kanssa.

Hindustan Unileverillä on Shakti-mallissa yli 300 yhteistyökumppania, joihin kuuluu ei-perinteisiä yhteistyökumppaneina (järjestöjä, paikallishallinnon yksiköitä) sekä perinteisiä yhteistyökumppaneita (pankkeja, keskushallinnon yksiköitä). Ne ehdottavat Hindustan Unileverille potentiaalisia Shakti-yrittäjiä eli tuotteiden jälleenmyyjiä ja kertovat potentiaalisille yrittäjille mahdollisuudesta toimia Shakti-yrittäjinä.

E+CO tekee yhteistyötä Yhdysvaltain kansainvälisen kehitysviraston USAIDin kanssa. USAID rahoittaa E+CO:n ohjelmaa, joka tukee uusiutuvan energian yrityksiä Väli-Amerikassa. Lisäksi se tekee yhteistyötä esimerkiksi paikallisten kansalaisjärjestöjen kanssa potentiaalisten uusiutuvan energian yrittäjien löytämiseksi. E+CO on hyötynyt julkishallinnon tuesta, kun vuonna 2003 Nicaraguan valtio tilasi Technosolilta 1500 aurinkoenergiajärjestelmää. Tämä vaikutti merkittävästi yrityksen liiketoimintanäkymiin, sillä ennen tilausta se oli myynyt ja asentanut vasta 149 vastaavaa aurinkoenergiajärjestelmää paikallisiin kotitalouksiin.

Vodafone tekee MPESAssa yhteistyötä useiden ei-perinteisten kumppaneiden kanssa. Se pyrki sitouttamaan lainsäätäjät aloitteeseen jo kehitysvaiheessa ja sai erikoisluvan toiminnalleen. Iso-Britannian kehitys-yhteistyöministeriö DFID rahoitti MPESAA pilottivaiheessa. Microsave-järjestö tarjoaa Vodafonelle asiantuntijuutta ja kokemuksia mikrorahoituksesta. Lisäksi Vodafonella on perinteisiä kumppaneita MPESAssa. Commercial Bank of Africa (CBA) –pankki hallinnoi rahavirtoja MPESA-järjestelmän ja pankkitilin välillä. Safaricom tarjoaa matkapuhelinverkon. Isobritannialainen yritys Sagentia on kehittänyt

ohjelmistot, joita MPESA käyttää. Lisäksi MPESA toimii yhteistyössä paikallisen mikro-rahoitusyhtiön Faulu Kenyan kanssa, joka tarjoaa köyhille mikrolainoja ja mahdollisuutta takaisinmaksuun MPESAn avulla.

Tsinghua Tongfang on tehnyt yhteistyötä Pekingin kunnallishallinnon virastojen kanssa, jotka ovat ei-perinteisiä kumppaneita. Yhteistyö koski Changfeng-tietokoneen kehittämistä maaseudun asukkaita varten. Yritys sai Pekingin kunnallishallinnon tiede- ja teknologiakomissiolta rahallista tukea.

LYDEC tekee ei-perinteistä yhteistyötä inhimillisen kehityksen kansallisen aloitteen INDH:n kanssa perustamalla osaston peruspalveluiden tarjoamiseksi. LYDEC on tehnyt yhteistyötä Vigeon kanssa, joka on eurooppalainen sosiaalista vastuullisuutta arvioiva itsenäinen organisaatio. Vigeo toimitti arvion LYDECin laatu-pohjaisesta lähestymistavasta Marokossa. Lisäksi LYDEC tekee perinteistä yhteistyötä paikallisten konsulttiyritysten ja sopimusyritysten kanssa hukaveden määrän vähentämiseksi.

Manila Water Companyn ei-perinteisiin kumppaneihin kuuluu paikallisia järjestöjä, joiden kanssa se on rakentanut viemäröintijärjestelmiä. Lisäksi se tekee yhteistyötä YK:n yhdyskuntaohjelman UN-HABITATin kanssa. Manila Water Company tekee perinteistä yhteistyötä Filippiinien opetushallituksen sekä Bank of the Philippine Islands –pankin kanssa, joka tarjoaa mikrolainoja matalatuloisille perheille Manila Water Companyn yhteistyökumppaneina toimivien yritysten perustamiseen.

Tetra Pak teki ei-perinteistä yhteistyötä projektin rahoittaneen Nasarawan osavaltion kanssa. Se toimi myös yhteistyössä GAIN-aloitteen (Global Alliance for Improved Nutrition) kanssa, joka suoritti tutkimuksen Nutri-Sipin terveysvaikutuksista. Lisäksi Tetra Pak teki perinteistä yhteistyötä Nutri-Sipin kehittäneen Nutrition and Sport -yrityksen sekä tuotteet prosessoineen ja pakanneen Good Hope International -yrityksen kanssa.

Nokia Money teki ainoastaan perinteistä yhteistyötä. Se toimi yhteistyössä paikallisen Yes Bank -pankin kanssa. Yhteistyö paikallisten pankkien kanssa on lähes välttämätöntä rahoituspalveluihin liittyvän tiukan lainsäädännön vuoksi. Lisäksi malliin liittyi yhteistyö matkapuhelinverkko-operaattoreiden kanssa.

Paikallisyhteisön edustajien työllistäminen

Viisi tutkimuksen kohteena olevista liiketoimintamalleista työllistää paikallisia yrityksen työntekijöinä tai itsenäisinä yrittäjinä. Hindustan Unilever tarjoaa paikallisille maaseudun naisille tuottoisia mikroyrittäjäyysmahdollisuuksia jälleenmyyjinä eli Shakti-yrittäjinä. Lisäksi yritys työllistää kuukausipalkattuja Shakti pracharani -viestijöitä, jotka kiertävät

paikallisissa naisten oma-apuryhmien tapaamisissa ja testaavat ryhmien tietoutta tuotteesta ja sen tunnistamista. Intian markkinoilla on paljon imitaatiotuotteita ja tietyn tuotteen tunnistaminen voi olla kuluttajille vaikeaa.

Tsinghua Tongfangin liiketoimintamalli työllistää paikallisia teknikkoja, jotka ylläpitävät informaatiokeskuksia ja tarjoavat tietotekniikkaopetusta maanviljelijöille. Samalla teknikot keräävät paikallista maanviljelytietoa ja lisäävät sitä Pekingin maaseudun informaatiokeskuksen internet-sivuille. Teknikkojen palkat rahoitetaan tuloilla, joita saadaan informaatiokeskuksen ylimääräisistä palveluista (esim. puhelinkorttien ja sähköisten oppikirjojen myynti sekä tavallisten laskujen vastaanotto).

LYDECin liiketoimintamalli tarjoaa paikallisille paljon työmahdollisuuksia Casablancan köyhillä alueilla. Köyhät alueet on jaettu 20 kotitalouden vyöhykkeisiin. Kukin vyöhyke on valinnut edustajan LYDECin koulutettavaksi. Yhteisön edustajat vastaavat sähköverkon asentamisesta, huollosta ja maksujen keräämisestä. Vähävaraiset maksavat edustajilleen näistä palveluista. Yritys on luonut 3500 uutta työpaikkaa, joista 1250 on yhteisön edustajia. Lisäksi yritys on työllistänyt tutkijoita ja sähköasentajia.

Manila Water Company tarjoaa matalatuloisille perheille mikrolainoja liiketoiminnan aloittamiseksi. Lainoja on myönnetty yli 350 perheelle ja ne tarjotaan yhteistyössä Bank of the Philippine Islands -pankin kanssa. Esimerkiksi 12 työntekijän Alitaptap Multipurpose Cooperative –pienyritys toimittaa Manila Water Companylle putkistoihin liittyviä komponentteja. Manila Water Company on kouluttanut yrityksen työntekijät tekemään putkitöitä, tarjonnut rahoitusta yritykselle ja liisannut tarvittavat laitteet edullisesti.

Tetra Pakin liiketoimintamallissa paikallisia työllistettiin selvitys- ja huolinta-asiamiehinä. Asiamiehet olivat Nasarawan osavaltion palkkaamia ja he helpottivat maahan tuodun rahdin selvitystä satamissa ja takasivat tuotteiden toimittamisen Nasarawaan. Tuotteet tuotiin Etelä-Afrikasta, jossa paikallisia pystyttiin työllistämään myös tuotantovaiheessa. Nigeriassa tuotanto ei ollut mahdollista vähäisen maidontuotannon vuoksi.

E+CO ei kerättyjen tietojen perusteella työllistä paikallisyhteisön edustajia. Se rahoittaa pieniä ja keskisuuria yrityksiä, jotka jo toimivat markkinoilla ja ovat laajentamassa yritystoimintaansa. Yritystoiminnan laajentaminen ei kuitenkaan välttämättä tarkoita myös uusien paikallisyhteisön edustajien työllistämistä.

MPESA ei näytä työllistävän paikallisia ihmisiä. Sen jakelijoina toimivat jälleenmyyjät, jotka ovat yleensä suurempia 5-20 myymälän yrityksiä. Ne myyvät MPESA-palvelun ohella esimerkiksi puheaikaa, matkapuhelimia ja muita hyödykkeitä. MPESA hyödyntää jakelussa Safaricomien jälleenmyyjien verkostoja ja lisäksi verkostoon kuuluu esimerkiksi sairaaloita, huoltoasemia ja apteekkeja. Jälleenmyyjille MPESA merkitsee lisämyyntiä.

Nokia Money ei havaintoaineiston perusteella erikseen työllistänyt paikallisia ihmisiä. Se hyödynsi palvelun jälleenmyynnissä jo olemassa olevaa jakelijoiden ja tukkukauppiaiden verkostoa, jonka myyjät ottivat Nokia Moneyn uutena palveluna valikoimaansa.

Saatavuus

Saatavuus viittaa asiakkaiden tavoittamisessa käytettyihin jakelukanaviin. Akateemisen kirjallisuuden perusteella vähävaraisilla markkinoilla hyödynnetään jakelussa sosiaalista infrastruktuuria (*S*) eli ei-kaupallisia verkostoja tai yhteisöjä. Jokaisen tapauksen saataavuuden ulottuvuus on kirjattu taulukkoon 8.

Taulukko 8: Saatavuus BOP-liiketoimintamalleissa.

Yritys	<i>S</i> Sosiaalisen infrastruktuurin hyödyntäminen
Hindustan Unilever	1
E+CO	0*
MPESA	0*
Nokia Money	0*
Tsinghua Tongfang	0*
LYDEC	1
Manila Water Company	1
Tetra Pak	0*

Hindustan Unilever hyödyntää sosiaalista infrastruktuuria Shakti-mallissa, jonka jakelumekanismiin pohjana on intialainen perherakenne ja kylän kanssakäyminen. Jakelijat on valittu valtion ja järjestöjen perustamista naisten oma-apuryhmistä. Oma-apuryhmiä hyödynnetään myös markkinoinnissa.

Manila Water Company hyödyntää sosiaalista infrastruktuuria vedenjakelussa. Yhteisöllä on yhteinen vesimittari ja lisäksi omat alamittarit neljälle tai viidelle perheelle. Yhteisö on yhteisvastuussa keskusmittarin mukaisesta vedenkulutuksesta ja jokainen perhe maksaa oman laskunsa alamittarin mukaisesti.

LYDEC hyödyntää sosiaalista infrastruktuuria sähkön jakelussa slummialueilla. Noin 20 kotitalouden yhteisöt ovat yhteisvastuussa keskusmittarin mukaisesta sähkönkulutuksesta. Yksittäisiä kotitalouksia laskutetaan oman alamittarin perusteella, mutta mikäli yhteisön sähkölaskua ei makseta kokonaan, sähkönjakelu katkaistaan kaikilta yhteisön kotitalouksilta.

Muut tutkitut liiketoimintamallit eivät kerättyjen tietojen perusteella hyödynnä sosiaalista infrastruktuuria. E+CO:n liiketoimintamallissa suullisesti leviävää tietoa pidetään tärkeimpänä uusasiakashankinnan keinona, mutta konkreettisista teoista tai rakenteista sosiaalisen infrastruktuurin hyödyntämiseksi ei löytynyt tietoa. Sen sijaan yritys hyödyntää monipuolista mediaa ja mainostaa tuotteitaan muun muassa radiossa, sanomalehdissä ja messuilla.

MPESAn ja Nokia Money:n jakelu perustuu kaupalliseen jälleenmyyjien verkostoon. Tsinghua Tongfang hyödyntää kolmea myyntikanavaa, jotka ovat valtion informaatiokeskukset, yksityinen sektori ja koulut. Tetra Pakin mallissa tuotteet hankkinut valtio vastasi tuotteiden toimittamisesta satamista kouluihin.

Asemointi

Asemoinnilla tarkoitetaan, miten yritys erottautuu markkinoilla kilpailijoistaan. Tässä tutkimuksessa tarkastelin kahta akateemisessa kirjallisuudessa esitettyä vähävaraisten markkinoiden asemointivaihtoehtoa. Yritykset voivat tuoda markkinoille tuotteen tai palvelun, jota ei ole aiemmin tarjottu köyhille (A_2) tai joka poistaa köyhyysisän (A_1) säästämällä asiakkaiden rahaa. Jokaisen tapauksen asemoinnin ulottuvuudet on kirjattu taulukkoon 9.

Taulukko 9: Asemointi BOP-liiketoimintamalleissa.

Yritys	A_1 Köyhyysisän poistaminen	A_2 Uusi tuote tai palvelu markkinoilla
Hindustan Unilever	0	0
E+CO	1	1
MPESA	1	1
Nokia Money	1	1
Tsinghua Tongfang	1	0
LYDEC	1	1
Manila Water Company	1	1
Tetra Pak	1	1

Hindustan Unilever ei näytä Shakti-mallissa valitsevan kumpaakaan tutkittavista asemista. Karnanin (2005, 2007) mukaan markkinoilla on kilpailevia vaihtoehtoja ja Annapurna-suolan hinta on 275-prosenttinen verrattuna pieniin paikallisiin jodisuolan tuottajiin. Sen asemointi perustuu ainutlaatuihin K15-teknologiaan, jonka ansiosta jodinvälitys on tehokasta. Kilpailevissa tuotteissa jodi haihtuu suolasta kuljetuksen ja ruoanlaiton aikana.

Tsinghua Tongfang asemoituu Changfeng-tietokoneella köyhyylisän poistamiseen. Changfeng-tietokoneet käyttävät GNU/Linux-pohjaista käyttöjärjestelmää, joka on noin 20-kertaisesti Microsoftin Windowsia halvempi. Myös laitteiston kustannukset ovat matalammat, sillä GNU/Linux edellyttää tietokoneelta vähemmän muistia. Tietokoneita on markkinoilla ollut aiemminkin tarjolla, mutta suurin osa maaseudun asukkaista ei ole hankkinut niitä korkean hinnan ja käyttötaitojen puutteen vuoksi.

Kuuden tutkimuksen kohteena olevan liiketoimintamallin asemointi perustuu molempiin vaihtoehtoisiksi oletetuista muuttujista. E+CO:n liiketoimintamalli tarjoaa uusiutuvan energian järjestelmiä Nicaraguan maaseudulle, jonne ei ole aiemmin toimitettu modermia sähköä. Lisäksi se alentaa loppuasiakkaiden maksamaa hintaa jopa 5-100-kertaisesti verrattuna alkeellisiin energianmuotoihin, jotka ovat likaisia ja tehottomia (esimerkiksi kynttilät ja kerosiini).

MPESA vähentää köyhien kustannuksia uudella rahoituspalvelulla. Se poistaa tarpeet rahan fyysiseen kuljettamiseen ja kalliiden rahanvälityspalveluiden kuten Western Unionin käyttöön. Nokia Money'n rahanvälityspalvelu puolestaan vähensi aikaa, joka ihmisillä kului aiemmin laskujen maksamiseen toimistoissa.

LYDEC toimittaa sähköverkon vähävaraisille, jotka ovat aiemmin käyttäneet kynttilöitä, paristoja ja butaania sähkön korvikkeena. Samalla se on alentanut kotitalouksien sähkölukulut lähes kolmasosaan. Manila Water Company laajentaa vesijohtoverkon kattamaan vähävaraiset kotitaloudet, jotka ovat aiemmin joutuneet turvautumaan vaihtoehtoihin vedentoimitusmuotoihin, kuten vesikanistereihin ja pääverkkoon yhdistettyihin laittomiin vesijohtoihin. Se alentaa köyhien vedestä maksamaa hintaa jopa 7-kertaisesti.

Tetra Pakin ravintopitoisen Nutri-Sip-juoman kaltaista tuotetta ei ollut aiemmin saatavilla Nigeriassa. Tuote on erityisen vitamiini- ja mineraalipitoinen eikä se pilaannu helposti. Joissakin kouluissa oppilaat saattoivat aiemmin ostaa ateriat ulkopuolisilta myyjiltä. Kouluruokailuohjelman ansiosta oppilaille tarjottiin lounas (Nutri-Sip-juoma) ilmaiseksi.

Edullisuus

Edullisuudella tarkoitetaan, että köyhillä on varaa tuotteeseen tai palveluun. Akateemisen kirjallisuuden perusteella edullisuutta tavoitellaan tarjoamalla vähävaraisille kuluttajille mahdollisuutta luottoon (E) eli osamaksuun. Jokaisen tapauksen edullisuuden ulottuvuus on kirjattu taulukkoon 10.

Tutkimuksen kohteena olevista liiketoimintamalleista kolme tarjoavat asiakkaille osamaksua investointikustannuksen kattamiseksi. E+CO:n liiketoimintamallissa loppuasiakkaille tarjotaan lainoja energiajärjestelmien rahoittamiseksi. LYDECin liiketoimintamallissa

Taulukko 10: Edullisuus BOP-liiketoimintamalleissa.

Yritys	<i>E</i> Mahdollisuus luottoon
Hindustan Unilever	0
E+CO	1
MPESA	0
Nokia Money	0
Tsinghua Tongfang	0*
LYDEC	1
Manila Water Company	1
Tetra Pak	0

asiakkailta laskutetaan sähköverkon asentamisesta. Kustannus on jaettu kolmen vuoden ajalle, jotta köyhillä olisi siihen paremmin varaa. Manila Water Company laskuttaa asiakkaita vesijärjestelmän asentamisesta ja tarjoaa sitä varten maksujärjestelyä.

Hindustan Unileverin, MPESAn ja Nokia Moneyyn liiketoimintamalleissa kertamaksut ovat pieniä ja luottoa ei siksi tarvita. Hindustan Unileverin tuotteista on tehty BOP-markkinoille edullisia yksittäispakkauksilla. MPESAn ja Nokia Moneyyn liiketoimintamalleissa asiakkailta laskutetaan pieni välityspalkkio jokaisesta maksusta. Tsinghua Tongfangin ja Tetra Pakin liiketoimintamalleissa köyhät eivät itse maksa tuotteista.

4.5 Yhteenvedo BOP-liiketoimintamallien ulottuvuuksista

Tutkimusaineisto muodostui kirjallisista tapauskuvauksista, internet-lähteistä ja Nokian tutkimusjohtajan haastattelusta. Analysoin neljää liiketoimintamallin ulottuvuutta eli paikallisuutta (*P*), saatavuutta (*S*), asemointia (*A*) ja edullisuutta (*E*). Käytin kvalitatiivista vertailevaa analyysia kuuden kaksijakoisen muuttujan tutkimiseksi:

- P_1 Suhteet ei-perinteisten kumppaneiden kanssa
- P_2 Paikallisyhteisön edustajien työllistäminen
- *S* Sosiaalisen infrastruktuurin hyödyntäminen
- A_1 Köyhyyslisän poistaminen
- A_2 Uusi tuote tai palvelu markkinoilla
- *E* Mahdollisuus luottoon

Analysoin muuttujien toteutumista tutkimuksen kohteena olevissa liiketoimintamalleissa. Esitän taulukossa 11 tiivistelmän liiketoimintamallien olemassa olevista ja puuttuvista muuttujista. Olen antanut muuttujille (P_1, P_2, S, A_1, A_2, E) Boolean algebran mukaisesti arvoksi 1 (olemassa oleva muuttuja) tai 0 (puuttuva muuttuja). Tapausten onnistumista (lopputulos) olen kuvannut arvolla 1 (menestynyt BOP-liiketoimintamalli) tai 0 (lopetettu BOP-liiketoimintamalli) (ks. Ragin 1987).

Taulukko 11: Totuustaulukko BOP-liiketoimintamallien ulottuvuuksista.

Yritys	Paikallisuus		Saatavuus	Asemointi		Edullisuus	Lopputulos
	P_1	P_2	S	A_1	A_2	E	Onnistuminen
Hindustan Unilever	1	1	1	0	0	0	1
E+CO	1	0*	0*	1	1	1	1
MPESA	1	0*	0*	1	1	0	1
Nokia Money	0*	0*	0*	1	1	0	0
Tsinghua Tongfang	1	1	0*	1	0	0*	1
LYDEC	1	1	1	1	1	1	1
Manila Water Company	1	1	1	1	1	1	1
Tetra Pak	1	1	0*	1	1	0	0

5 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa vastaan asettamiini tutkimuskysymyksiin. Kuvaan BOP-markkinoilla esiintyvien liiketoimintamallien ulottuvuuksien toteutumista ja tutkittujen muuttujien yleisyyttä. Tämän jälkeen tyypittelen menestyneet liiketoimintamallit neljään kategoriaan ja analysoin BOP-liiketoimintamallien menestyksen tai epäonnistumisen ratkaisevia tekijöitä. Lopuksi arvioin tutkimuksen viitekehyksen soveltuvuutta BOP-liiketoimintamallien jäsentämiseen.

5.1 BOP-liiketoimintamallien muuttujien yleisyys

Analysoidut muuttujat esiintyvät tutkimuksen kohteena olevissa liiketoimintamalleissa vaihtelevasti. Suurimmassa osassa liiketoimintamalleista tehdään yhteistyötä ei-perinteisten kumppaneiden kanssa ($P_1 = 7/8$), työllistetään paikallisyhteisön edustajia ($P_2 = 5/8$), poistetaan köyhyyslisä ($A_1 = 7/8$) ja tuodaan markkinoille uusi tuote tai palvelu ($A_2 = 6/8$). Sen sijaan pienemmässä osassa tutkituista liiketoimintamalleista tarjotaan asiakkaille luottoa ($E = 3/8$) tai hyödynnetään sosiaalista infrastruktuuria ($S = 3/8$). Esitän yhteenvedon muuttujien yleisyydestä taulukossa 12. Kuvaan seuraavaksi tutkittujen ulottuvuuksien ilmenemistä tutkimuksen kohteena olevissa liiketoimintamalleissa (yhteenvedo liitteessä 3).

Taulukko 12: Muuttujien yleisyys BOP-liiketoimintamalleissa.

Yritys	Paikallisuus		Saatavuus	Asemointi		Edullisuus	Lopputulokset
	P_1	P_2	S	A_1	A_2	E	Omnistuminen
Hindustan Unilever	1	1	1	0	0	0	1
E+CO	1	0*	0*	1	1	1	1
MPESA	1	0*	0*	1	1	0	1
Nokia Money	0*	0*	0*	1	1	0	0
Tsinghua Tongfang	1	1	0*	1	0	0*	1
LYDEC	1	1	1	1	1	1	1
Manila Water Company	1	1	1	1	1	1	1
Tetra Pak	1	1	0*	1	1	0	0
Osuus	7/8	5/8	3/8	7/8	6/8	3/8	6/8

Tutkimusaineiston perusteella yritykset sulautuvat paikallisyhteisöön tekemällä ei-perinteistä yhteistyötä (seitsemän liiketoimintamallia) paikallisten kansalaisjärjestöjen (neljä liiketoimintamallia) ja paikallishallinnon yksiköiden kanssa (kolme liiketoimintamallia). Lisäksi yhteistyötä tehdään julkishallinnon (kolme liiketoimintamallia) ja YK:n alaisten kehitysyhteistyöaloitteiden kanssa (kaksi liiketoimintamallia). BOP-liiketoimintamalleissa työllistetään vähävaraisia (viisi liiketoimintamallia) sekä palkattuina työntekijöitä (neljä liiketoimintamallia) että tarjoamalla heille yrittäjyysmahdollisuuksia (kaksi liiketoimintamallia).

Ainoastaan kolme tutkimuksen kohteena olevaa yritystä tavoittelee saatavuutta sosiaalista infrastruktuuria hyödyntämällä. Yhdessä liiketoimintamallissa hyödynnetään paikallisia perherakenteita ja kylän kanssakäymistä jakelumallin pohjana. Kahdessa liiketoimintamallissa hyödynnetään yhteisön yhteisvastuuta laskutuksessa.

Tutkituista yrityksistä seitsemän asemoituu vähävaraisilla markkinoilla köyhyyslisän poistamiseen. Köyhyyslisää poistetaan tarjoamalla asiakkaille tuotteita tai palveluita merkittävästi matalammilla hinnoilla (kuusi liiketoimintamallia) tai säästämällä köyhien aikaa, jonka he voivat käyttää palvelun ansiosta tuottavasti (kaksi liiketoimintamallia).

Tutkimusaineiston perusteella liiketoimintamalleissa tuodaan pääasiassa kahdenlaisia uusia tuotteita tai palveluita köyhien markkinoille (kuusi liiketoimintamallia). Köyhille voidaan tarjota moderneja tuotteita, jotka korvaavat alkeellisemmat tuotteet (kolme liiketoimintamallia). Nämä tutkimusaineiston liiketoimintamallit liittyvät alkeellisten energian ja vedentoimitusmuotojen korvaamiseen modernilla sähköllä ja vesijohtoverkolla. Vaihtoehtoisesti yritykset voivat tuoda markkinoille innovatiivisia ratkaisuja, jotka yksinkertaistavat aiemmin vain rikkaille tarjottuja palveluja köyhille saavutettavaan muotoon. Tutkimusaineistossa nämä liiketoimintamallit ovat matkapuhelimella toimivia pankkipalveluita (kaksi liiketoimintamallia). Lisäksi markkinoille voidaan tuoda uutena tuotteena substituittuote (yksi liiketoimintamalli).

Kolmessa tutkituista liiketoimintamalleista asiakkaat saavat luottoa tuotteen ostamiseksi. Yhdessä liiketoimintamallissa heille tarjotaan lainamahdollisuutta. Kahdessa liiketoimintamallissa vähävaraisilta laskutetaan investoinnista osamaksuina.

5.2 Menestyneiden BOP-liiketoimintamallien tyypittely

Olen koodannut liiketoimintamallit muuttujien yhdistelmiksi aineiston analyysin perusteella. Esitän taulukossa 13 menestyneiden liiketoimintamallien muuttujien yhdistelmät. Taulukossa totuustaulukon arvo "1" (olemassa oleva muuttuja) on merkitty isolla kirjaimella ja totuustaulukon arvo "0" (puuttuva muuttuja) on merkitty pienellä kirjaimella. Kirjainten yhdistelmät kuvaavat kunkin liiketoimintamallin muuttujien yhdistelmiä.

Taulukko 13: Menestyneiden liiketoimintamallien muuttujayhdistelmät.

Yritys	Muuttujayhdistelmät
Hindustan Unilever	$P_1P_2Sa_1a_2e$
E+CO	$P_1p_2sA_1A_2E$
MPESA	$P_1p_2sA_1A_2e$
Tsinghua Tongfang	$P_1P_2sA_1a_2e$
LYDEC	$P_1P_2SA_1A_2E$
Manila Water Company	$P_1P_2SA_1A_2E$

Menestyneet kuusi liiketoimintamallia muodostavat viisi erilaista muuttujien yhdistelmää. LYDECin ja Manila Water Companyn muuttujien yhdistelmät ovat samat. Menestyneet liiketoimintamallit voidaan kuvata yhtälöllä O (onnistuminen).

$$O = P_1P_2Sa_1a_2e + P_1p_2sA_1A_2E + P_1p_2sA_1A_2e + P_1P_2sA_1a_2e + P_1P_2SA_1A_2E$$

Tähän yhtälöön voidaan soveltaa minimointisääntöä, joka mahdollistaa mahdollisimman lyhyiden vastausten esittämisen sekä tutkittavien tapausten jakamisen tyyppikategorioihin. Minimoinnin seurauksena alkuperäinen yhtälö O voidaan ilmaista lyhyemmässä muodossa.

$$O = P_1P_2Sa_1a_2e + P_1p_2sA_1A_2 + P_1P_2sA_1a_2e + P_1P_2SA_1A_2E$$

Minimoidun yhtälön perusteella vähävaraisilla markkinoilla menestyvät liiketoimintamallit voidaan esittää neljänä BOP-liiketoimintamallien perustyyppinä. Koska tutkittavia tapauksia oli ainoastaan kuusi, jokaista tyyppiä edustaa ainoastaan yksi tai kaksi tapausta. Suppeasta todistusaineistosta huolimatta liiketoimintamallien tyyppejä on mielekästä tutkia tarkemmin, sillä ne esittelevät neljä mahdollista menestyksen reseptiä vähävaraisille markkinoille pyrkiville yrityksille. Liiketoimintamallityypit eivät ole toisensa poissulkevia, vaan niillä on osittain yhteisiä elementtejä.

Nämä liiketoimintamallityypit voitaisiin nimetä esimerkiksi seuraavasti: paikallisesti toimivaksi, sosiaalista infrastruktuuria hyödyntäväksi, BOP-markkinoille asemoituneeksi ja BOP-markkinoille etabloituneeksi liiketoimintamalliksi (taulukko 14). Nimeäminen perustuu kunkin tyyppin erityispiirteisiin. Nämä neljä perustyyppiä kattavat yhdessä kaikki tutkimuksen kohteena olevat menestyneet liiketoimintamallit (kattavuusaste 1). Kuvaan seuraavaksi tarkemmin jokaisen näistä mahdollisista liiketoimintamallin kategorioista.

Taulukko 14: BOP-liiketoimintamallien tyypit.

Tyyppi	Ehdot	Esimerkit	Kattavuus
Paikallisesti toimiva liiketoimintamalli	$P_1P_2sA_1a_2e$	Tsinghua Tongfang	0,17
Sosiaalista infrastruktuuria hyödyntävä liikeotimintamalli	$P_1P_2Sa_1a_2e$	Hindustan Unilever	0,17
BOP-markkinoille asemoitunut liiketoimintamalli	$P_1p_2sA_1A_2$	E+CO, MPESA	0,33
BOP-markkinoille etabloitunut liiketoimintamalli	$P_1P_2SA_1A_2E$	Manila Water Company, LYDEC	0,33

Paikallisesti toimiva liiketoimintamalli ($P_1P_2sA_1a_2e$)

Nimeän tämän liiketoimintamallin tyyppin paikallisesti toimivaksi, sillä siinä ei juurikaan toteuteta muita BOP-liiketoimintamallin ulottuvuuksia kuin paikallisuus. Paikallisesti toimivat liiketoimintamallit ovat sulautuneet paikallisyhteisöön sekä tekemällä yhteistyötä ei-perinteisten kumppaneiden kanssa että työllistämällä paikallisyhteisön edustajia. Lisäksi ne poistavat köyhyyslisän. Liiketoimintamallityypissä ei hyödynnetä sosiaalista infrastruktuuria eikä tarjota luottoa asiakkaille. Tutkimuksen kohteena olevista liiketoimintamalleista tätä tyyppiä edustaa Tsinghua Tongfang. Kategorian kattavuus on 0,17 (1/6) eli se selittää 17 prosenttia tutkittavista tapauksista.

Sosiaalista infrastruktuuria hyödyntävä liiketoimintamalli ($P_1P_2Sa_1a_2e$)

Nimeän tämän liiketoimintamallin tyyppin sosiaalista infrastruktuuria hyödyntäväksi, sillä erotuksena paikallisesti toimivaan liiketoimintamalliin siinä hyödynnetään lisäksi sosiaalista infrastruktuuria. Sosiaalista infrastruktuuria hyödynnetään yhteistyössä ei-perinteisten kumppaneiden kanssa ja työllistämällä paikallisyhteisön edustajia. Liiketoiminta menestyy huolimatta siitä, että mallissa ei ole valittu kumpaakaan BOP-liiketoiminnan perinteisistä asemointivaihtoehtoista. Se ei poista köyhyyslisää eikä tuo markkinoille uusia tuotteita tai palveluita. Arvonluonti näyttäisi liittyvän innovatiiviseen saatavuuden järjestämiseen vähävaraisilla markkinoilla. Tutkimuksen kohteena olevista liiketoimintamalleista tätä tyyppiä edustaa Hindustan Unileverin Shakti-malli. Kategorian kattavuus on 0,17 (1/6) eli se selittää 17 prosenttia tutkittavista tapauksista.

BOP-markkinoille asemoitunut liiketoimintamalli ($P_1p_2sA_1A_2$)

Nimeän tämän liiketoimintamallin tyyppin BOP-markkinoille asemoituneeksi, koska siinä ei juurikaan toteuteta muita BOP-liiketoimintamallin ulottuvuuksia kuin asemoin-

ti. BOP-markkinoille asemoituneet liiketoimintamallit tuovat markkinoille uusia tuotteita tai palveluita, jotka poistavat korvattavasta tuotteesta tai palvelusta aiheutuneen köyhyysisän. Niissä ei työllistetä paikallisyhteisön edustajia eikä hyödynnetä sosiaalista infrastruktuuria. Siten liiketoimintamallityyppi eroaa sekä paikallisesti toimivasta liiketoimintamallista (ei työllistä paikallisyhteisön edustajia) että sosiaalista infrastruktuuria hyödyntävästä (ei hyödynnä sosiaalista infrastruktuuria). Liiketoimintamallityypillä on myös yhteistä muiden mahdollisten menestyksen reseptien kanssa, sillä kaikki menestyneen liiketoimintamallin tyypit tekevät yhteistyötä ei-perinteisten kumppaneiden kanssa. Tutkimuksen kohteena olevista liiketoimintamalleista tätä tyyppiä edustavat E+CO ja MPESA. Kategorian kattavuus on 0,33 (2/6) eli se selittää 33 prosenttia tutkittavista tapauksista.

BOP-markkinoille etabloitunut liiketoimintamalli ($P_1P_2SA_1A_2E$)

Nimeän tämän liiketoimintamallin tyyppin BOP-markkinoille etabloituneeksi, koska siinä toteutetaan kaikki tutkitut BOP-liiketoiminnan ulottuvuudet. Sillä on samoja elementtejä kaikkien edellä kuvattujen liiketoimintamallityyppien kanssa. BOP-markkinoille etabloituneet liiketoimintamallit ovat malliesimerkkejä siitä, miten vähävaraisilla markkinoilla voidaan harjoittaa menestyvää liiketoimintaa. Ne tekevät yhteistyötä ei-perinteisten kumppaneiden kanssa, työllistävät paikallisyhteisön edustajia, hyödyntävät sosiaalista infrastruktuuria, asemoituvat sekä köyhyysisän poistamiseen että uusien tuotteiden tai palveluiden tuomiseen markkinoille ja tarjoavat luottoa asiakkaille. Tutkimuksen kohteena olevista liiketoimintamalleista tätä tyyppiä edustavat LYDEC ja Manila Water Company. Kategorian kattavuus on 0,33 (2/6) eli se selittää 33 prosenttia tutkittavista tapauksista.

5.3 BOP-liiketoiminnan onnistuminen

Alkuperäinen tutkimusasetelma käsitti BOP-liiketoimintamallien menestystekijöiden ja menestyksen esteiden tutkimisen BOP-liiketoimintamallien ulottuvuuksien perusteella. Aineiston analyysivaiheessa kuitenkin ilmeni, että tutkimuksen kohteena olevien liiketoimintamallien epäonnistumiseen vaikutti keskeisesti liiketoimintamallien poliittinen ympäristö.

Kohdemaan hallituksen harjoittamalla politiikalla oli merkittävä vaikutus tutkimuksen epäonnistuneiden liiketoimintamallien lopettamiseen. Tetra Pakin Nutri-Sip-ohjelman kehittäminen Nigeriassa lopetettiin, kun hanketta rahoittanut Nasarawan osavaltio siirtyi suosimaan kouluruokailussa kiinteää ravintoa. Nokia Moneyn yhtenä tärkeänä lopettamisen syynä oli paikallisen pankkiliiketoimintaa säätelevän lainsäädännön kiristäminen liiketoiminnan aloittamisen jälkeen.

Kaikki tutkimuksen kohteena olleet menestyneet liiketoimintamallit puolestaan hyötyivät julkishallinnon tuesta. MPESA on saanut julkishallinnolta erikoisluvan toiminnalleen. Manila Water Companyn ja LYDECin toiminta perustuu valtiolta saatuun toimilupasopimukseen. Useat keskus- ja paikallishallinnon yksiköt tukevat merkittävästi Hindustan Unileverin Shakti-mallia. Tsinghua Tongfang toimi tiiviisti yhteistyössä Pekingin paikallishallinnon kanssa tietokoneen kehittämisessä ja jakelussa. E+CO:n liiketoimintamallissa paikallista toimintaa pyörittävän Technosolin saama julkishallinnon tuki ilmeni merkittävän tilauksen muodossa.

Lisäsin analyysivaiheessa tekemäni havainnon perusteella muuttujan julkishallinnon tuki (J) totuustaulukkoon (taulukko 15). Annoin muuttujalle arvon ”1” (julkishallinto tukee liiketoimintaa) tai ”0” (julkishallinnon tuki puuttuu). Täydennetyssä totuustaulukossa sama muuttujayhdistelmä johtaa samaan lopputulokseen kaikissa tutkittavissa tapauksissa. Siten totuustaulukon johdonmukaisuus saa arvon 1 (8/8).

Taulukko 15: Totuustaulu sisältäen julkishallinnon tuen.

Yritys	Paikallisuus		Saatavuus	Asemointi		Edullisuus	Julkishallinnon tuki	Lopputulos
	P_1	P_2	S	A_1	A_2	E	J	Omnistuminen
Hindustan Unilever	1	1	1	0	0	0	1	1
E+CO	1	0*	0*	1	1	1	1	1
MPESA	1	0*	0*	1	1	0	1	1
Nokia Money	0*	0*	0*	1	1	0	0	0
Tsinghua Tongfang	1	1	0*	1	0	0*	1	1
LYDEC	1	1	1	1	1	1	1	1
Manila Water Company	1	1	1	1	1	1	1	1
Tetra Pak	1	1	0*	1	1	0	0	0
Osuus	7/8	5/8	3/8	7/8	6/8	3/8	6/8	6/8

5.3.1 BOP-liiketoiminnan menestystekijät

Tarkastelen seuraavaksi välttämättömiä ja riittäviä ehtoja BOP-liiketoiminnan menestymiselle. Arvioin menestystä muuttujayhdistelmien avulla, jotka sisältävät edellisessä lu-

vussa lisätyn muuttujan eli julkishallinnon tuen (J). Tutkimuksen kohteena olevien menestyneiden liiketoimintamallien muuttujajhdistelmät on kuvattu taulukossa 16.

Taulukko 16: Menestyksen muuttujajhdistelmät.

Yritys	Muuttujajhdistelmät
Hindustan Unilever	$P_1P_2Sa_1a_2eJ$
E+CO	$P_1p_2sA_1A_2EJ$
MPESA	$P_1p_2sA_1A_2eJ$
Tsinghua Tongfang	$P_1P_2sA_1a_2eJ$
LYDEC	$P_1P_2SA_1A_2EJ$
Manila Water Company	$P_1P_2SA_1A_2EJ$

Taulukossa 16 kuvatut menestyneet liiketoimintamallit voidaan ilmaista Boolean yhtälöllä (ks. Ragin 1987) O (onnistuminen).

$$O = P_1P_2Sa_1a_2eJ + P_1p_2sA_1A_2EJ + P_1p_2sA_1A_2eJ + P_1P_2sA_1a_2eJ + P_1P_2SA_1A_2EJ$$

Minimointiprosessin seurauksena yhtälö O voidaan ilmaista lyhyemmässä muodossa.

$$O = P_1P_2Sa_1a_2eJ + P_1p_2sA_1A_2J + P_1P_2sA_1a_2eJ + P_1P_2SA_1A_2EJ$$

Edelleen ryhmittelemällä yhtälö voidaan ilmaista seuraavassa muodossa.

$$O = P_1J(P_2Sa_1a_2e + p_2sA_1A_2 + P_2sA_1a_2e + P_2SA_1A_2E)$$

Ryhmitelty ja minimoitu yhtälö O paljastaa välttämättömät ja riittävät ehdot BOP-liiketoimintamallien menestykselle. Välttämättömällä ehdolla tarkoitetaan, että lopputulos ei voi onnistua jos muuttuja ei ole läsnä (Ragin ja Rihoux 2009). Yhtälön O perusteella välttämättömät ehdot BOP-liiketoimintamallien menestykselle ovat suhteet eiperinteisten kumppaneiden kanssa (P_1) ja julkishallinnon tuki (J).

Välttämättömät ehdot P_1 ja J eivät yksinään ole riittäviä ehtoja positiivisen lopputuloksen eli menestyvän liiketoimintamallin toteuttamiseksi. Riittävä ehto tarkoittaa, että lopputulos ilmenee aina kun ehto on läsnä, mutta tulos voi aiheuta myös muista ehdoista (Ragin ja Rihoux 2009). Yhtälön O perusteella BOP-liiketoimintamallien menestyminen edellyttää välttämättömien ehtojen lisäksi myös jotakin seuraavien riittävien ehtojen yhdistelmistä.

- Paikallisyhteisön edustajien työllistäminen (P_2) yhdistettynä sosiaalisen infrastruktuurin hyödyntämiseen (S), kun liiketoimintamalli ei poista köyhyyslisää (a_1), ei tuo uutta tuotetta tai palvelua markkinoille (a_2) eikä tarjoa mahdollisuutta rahoitukseen (e).
- Köyhyyslisän poistaminen (A_1) yhdistettynä uuteen tuotteeseen (A_2), kun liiketoimintamalli ei työllistä paikallisyhteisön edustajia (p_2) eikä hyödynnä sosiaalista infrastruktuuria (s).
- Paikallisyhteisön edustajien työllistäminen (P_2) yhdistettynä köyhyyslisän poistamiseen (A_1), kun liiketoimintamalli ei hyödynnä sosiaalista infrastruktuuria (s), ei tuo markkinoille uutta tuotetta tai palvelua (a_2) eikä tarjoa mahdollisuutta luottoon (e).
- Kaikki tutkitut muuttujat ovat läsnä eli paikallisyhteisön edustajien työllistäminen (P_2), sosiaalisen infrastruktuurin hyödyntäminen (S), köyhyyslisän poistaminen (A_1), uusi tuote tai palvelu markkinoilla (A_2) sekä mahdollisuus rahoitukseen (E).

Menestyvät liiketoimintamallit täyttävät siis aina välttämättömät ehdot P_1 ja J . Lisäksi niissä on olemassa olevina vähintään kaksi muuttujaa, jotka voivat olla P_2 ja S , A_1 ja A_2 tai P_2 ja A_1 . Myös kaikkien tutkittujen muuttujien toteutuminen johtaa menestyneeseen BOP-liiketoimintamalliin. Menestyksen ehdot on esitetty taulukossa 17. Kuvattujen polkujen kattavuus on 1 (8/8) eli ne kattavat kaikki tutkimuksen kohteena olevat menestyneet liiketoimintamallit.

Taulukko 17: BOP-liiketoiminnan menestyksen ehdot.

Riittävät ehdot			Esimerkit	Kattavuus
Välttämättömät ehdot	Olemassa	Puuttuu		
P_1J	P_2S	a_1a_2e	Hindustan Unilever	0,17
	A_1A_2	p_2s	E+CO, MPESA	0,33
	P_2A_1	sa_2e	Tsinghua Tongfang	0,17
	$P_2SA_1A_2E$		Manila Water Company, LYDEC	0,33

5.3.2 BOP-liiketoiminnan menestyksen esteet

Tutkin seuraavaksi tilanteita, joissa BOP-liiketoimintamallien menestyminen on epätoennäköistä. Tutkimuksen kohteena olevista liiketoimintamalleista Nokia Money ja Tetra Pak lopetettiin tutkimusjakson aikana. Tutkimusaineiston perusteella julkishallinnon tuen

Taulukko 18: Epäonnistumisen muuttujayhdistelmät.

Yritys	Muuttujayhdistelmät
Nokia Money	$p_1 p_2 s A_1 A_2 e j$
Tetra Pak	$P_1 P_2 s A_1 A_2 e j$

puute selitti osaltaan kummankin liiketoimintamallin epäonnistumista. Epäonnistuneiden liiketoimintamallien muuttujayhdistelmät on kuvattu taulukossa 18.

Epäonnistuneita liiketoimintamalleja voidaan kuvata myös yhtälöllä b (BOP-liiketoiminnan epäonnistuminen).

$$b = p_1 p_2 s A_1 A_2 e j + P_1 P_2 s A_1 A_2 e j = s A_1 A_2 e j (p_1 p_2 + P_1 P_2)$$

Yhtälön b perusteella ei voida päätellä ovatko jotkut liiketoimintamallin tekijöistä vaikuttaneet epäonnistumiseen enemmän kuin toiset. Yhtälö ei minimoidu ja se kuvaakin epäonnistuneita liiketoimintamalleja pääasiassa yksittäistapauksina. Hyödynnän De Morganin sääntöjä epäonnistumiseen johtavien yksittäisten tekijöiden tai tekijöiden yhdistelmien tunnistamisessa. Soveltamalla De Morganin sääntöjä minimoituun yhtälöön O (onnistuminen), saadaan yhtälö o (epäonnistuminen).

$$o = (p_1 + p_2 + s + A_1 + A_2 + E + j) \cdot (p_1 + P_2 + S + a_1 + a_2 + j) \\ \cdot (p_1 + p_2 + S + a_1 + A_2 + E + j) \cdot (p_1 + p_2 + s + a_1 + a_2 + e + j)$$

Minimointiprosessin ja ryhmittelyn seurauksena yhtälö o voidaan ilmaista lyhyemmin.

$$o = j + p_1 + a_1 s + p_2 a_2 + p_2 S + P_2 E s + e S A_2 + A_2 P_2 s + A_1 S a_2 + a_1 E$$

De Morganin sääntöjen soveltamisen perusteella huomataan, että julkishallinnon tuen puute (j) tai se, että yritys ei tee yhteistyötä ei-perinteisten kumppaneiden kanssa (p_1), ovat riittäviä estämään liiketoimintamallin menestyksen. Julkishallinnon tuen puute selittää sekä Nokia Moneyn että Tetra Pakin epäonnistumisen eli sen kattavuus on 1 (2/2). Lisäksi Nokia Moneyn epäonnistumista selittää se, että siinä ei tehty yhteistyötä ei-perinteisten kumppaneiden kanssa (p_1). Toisen ehdon kattavuus on 0,5 (1/2).

De Morganin sääntöjen soveltaminen paljasti kahden aineistossa esiintyneen riittävän ehdon lisäksi kahdeksan muuta mahdollista ehtoa, joiden toteutuessa BOP-liiketoiminta ei

todennäköisesti menesty. Tarkastelen seuraavaksi näiden mahdollisten riittävien ehtojen järjestyttä tutkimusaineiston perusteella.

BOP-markkinoilla ei todennäköisesti ilmene menestyviä liiketoimintamalleja, joissa sosiaalista infrastruktuuria ei hyödynnetä (s) eikä liiketoiminnalla poisteta köyhyyslisää (a_1). Sosiaalisen infrastruktuurin hyödyntämisessä yksi jakeluporras siirretään vähävaraisille ja jakelu pystytään tämän ansiosta toteuttamaan edullisemmin. Tämä laskee liiketoiminnan kustannuksia ja siten mahdollisesti myös poistaa köyhyyslisää. Toisaalta voidaan ajatella, että ilman sosiaalisen infrastruktuurin hyödyntämistä köyhät eivät tulisi ostaneeksi tuotteita, jotka maksavat saman verran kuin vaihtoehdot tai jopa enemmän.

BOP-liiketoiminta ei todennäköisesti menesty tilanteessa, jossa sosiaalista infrastruktuuria hyödynnetään (S) ilman paikallisyhteisön edustajien työllistämistä (p_2). Tutkimusaineiston perusteella sosiaalisen infrastruktuurin hyödyntäminen edellyttää merkittävää panostusta paikallisyhteisön edustajilta, jotka ilman työllistämistä eivät itse hyötyisi BOP-liiketoiminnasta. Tällaisessa liiketoimintamallissa yritys hyväksikäyttäisi paikallisia.

Liiketoiminta BOP-markkinoilla ei todennäköisesti menesty, mikäli asiakkaille tarjotaan luottoa (E) ilman köyhyyslisän poistamista (a_1). Tällaisessa tilanteessa köyhät sitoutuisivat maksamaan investoinnista osamaksuilla pitkän ajan kuluessa. Koska liiketoiminnalla ei poisteta köyhyyslisää, köyhien voisi olla hyvin vaikeaa säästää osamaksuihin tarvittavat rahat. Tämä saattaa johtaa maksujen laiminlyöntiin, mikä luonnollisesti vaikuttaisi myös liiketoiminnan onnistumiseen. Toisaalta vaikka liiketoiminta menestyisi, malleja, joissa köyhät eivät saa merkittäviä hyötyjä ei ole perusteltua pitää BOP-liiketoimintana.

Lisäksi De Morganin sääntöjen soveltaminen paljasti riittäviä ehtoja, joiden ilmeneminen vaikuttaa tutkimusaineiston perusteella sattumanvaraiselta ja saattaa selittyä pienellä tutkimusotoksella (perustelut liitteessä 4). Esitän taulukossa 19 yhteenvedon riittävistä ehdoista, joiden täytyessä BOP-liiketoimintamallit todennäköisesti epäonnistuvat.

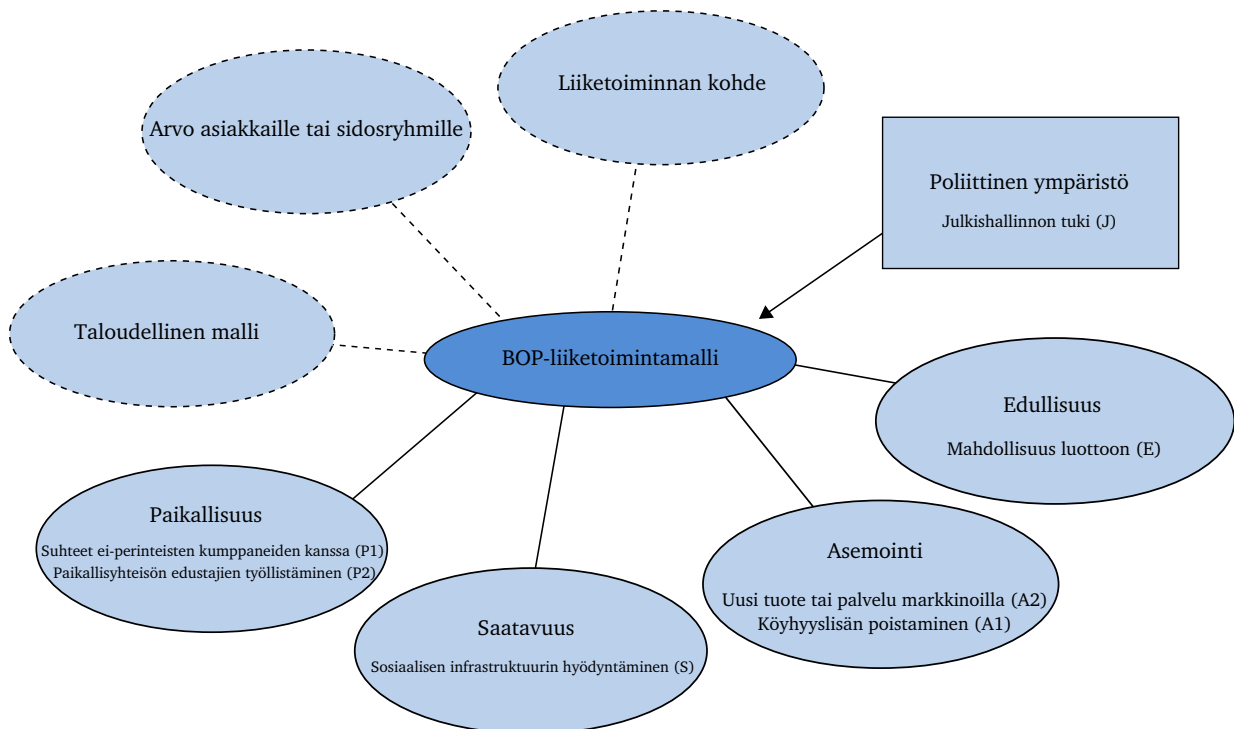
5.4 Viitekehys BOP-liiketoimintamallien tutkimisessa

Rakensin tutkimuksen viitekehysten aiemman kirjallisuuden ja tutkimusaineiston havaintojen perusteella. Jäsensin BOP-liiketoimintamalleja neljän ulottuvuuden mukaan. Ulottuvuuksien sisältämien kuuden muuttujan tutkiminen mahdollisti liiketoimintamallien tyypittelemisen neljään kategoriaan. Tutkimusaineiston perusteella BOP-liiketoiminnan onnistumiseen vaikuttaa liiketoimintamallien sisäisten valintojen lisäksi merkittävästi myös kohdemaan poliittinen ympäristö. Poliittisen ympäristön huomiointi mahdollisti liiketoimintamallien menestykseen ja epäonnistumiseen johtavien tekijöiden arvioinnin.

Taulukko 19: BOP-liiketoiminnan epäonnistumisen riittävät ehdot.

Riittävä ehto	Tila	Esimerkki
j	Kattavuus 1	Nokia Money, Tetra Pak
p_1	Kattavuus 0,5	Nokia Money
a_1s	Järkevä	
p_2S	Järkevä	
a_1E	Järkevä	
p_2a_2	Ei järkevä	
P_2Es	Ei järkevä	
eSA_2	Ei järkevä	
A_2P_2s	Ei järkevä	
A_1Sa_2	Ei järkevä	

Havainnollistan tutkimuksen viitekehystä kuviossa 3. Tutkin tässä tutkimuksessa BOP-liiketoimintamalleja paikallisuuden, saatavuuden, aseoinnin ja edullisuuden muuttujien yhdistelminä. Lisäksi kuvasin taustatietoina liiketoiminnan kohteen, asiakkaille tai sidosryhmille luodun arvon sekä liiketoiminnan taloudellisen mallin. Liiketoimintamalleihin vaikuttaa poliittinen ympäristö, joka operationalisoitiin muuttujalla julkishallinnon tuki (kuvattu luvussa 5.3).



Kuvio 3: BOP-liiketoimintamallien tutkimisen viitekehys.

Tutkimuksen viitekehysten määrittely edellytti valintoja ja kompromisseja. Kuvaan seuraavaksi viitekehysten valittujen muuttujien etuja ja heikkouksia BOP-liiketoimintamallien tutkimisessä.

Paikallisuuden muuttuja ”suhteet ei-perinteisten kumppaneiden kanssa” (P_1) kattaa kaikki mahdolliset yrityksen ei-perinteiset kumppanit. Laajan määrittelyn vuoksi muuttuja saa arvon “1” (olemassa oleva) seitsemässä kahdeksasta tarkasteltavasta liiketoimintamallista. Muuttujan määritelmän kaventaminen tai muuttujan jakaminen lisäisi saatavien arvojen vaihtelua. Nyt muuttuja sisältää myös sellaisia ei-perinteisiä kumppaneita, jotka eivät välttämättä vaikuta liiketoimintamallin paikallisuuteen. Voitaisiin ajatella, että esimerkiksi kansainväliset organisaatiot eivät välttämättä ole omaksuneet paikallista luonnetta BOP-markkinoilla. Muuttujan ulkopuolelle rajattavien kumppaneiden määrittely edellyttäisi kuitenkin tarkempaa tutkimustietoa ei-perinteisten kumppaneiden paikallisuudesta. Vaihtoehtoisesti muuttujan P_1 ulkopuolelle voitaisiin rajata yhteistyö paikallishallinnon kanssa, sillä julkishallinnon tuen (J) muuttuja sisältää myös paikallishallinnon liiketoiminnalle antaman tuen. Tetra Pakin tapauksen tutkiminen kuitenkin osoitti, että julkishallinnon tuki saattaa päättyä, vaikka paikallishallinnon yksiköt olisivat toimineet liiketoimintamallin ei-perinteisinä kumppaneina. Muuttujan jakaminen kahteen osaan puolestaan lisäisi viitekehysten monimutkaisuutta.

Paikallisuuden ulottuvuus ”paikallisyhteisön edustajien työllistäminen” (P_2) rajaa muuttujan ulkopuolelle liiketoimintamallit, joissa yritys ei erikseen työllistä paikallisyhteisön edustajia, vaan käyttää esimerkiksi jo olemassa olevia kaupallisia verkostoja. Määritelmän etuna on muuttujan helppo havaitseminen toissijaisista lähteistä. Paikallisuuden näkökulmasta ei kuitenkaan välttämättä ole merkitystä, ovatko vähävaraiset saaneet liiketoiminnan ansiosta uutta työtä vai ovatko he esimerkiksi ottaneet yrityksen tuotteet myyntiin nykyisen valikoiman lisäksi. Havaitsin kenttämatkalla Keniassa, että MPESAn jälleenmyyjinä toimivat paikalliset slummien asukkaat, vaikka liiketoimintamalli ei luokaan uusia työpaikkoja (ja siten muuttuja P_2 saa tässä tutkimuksessa arvon 0). Paikallisuutta voitaisiin vaihtoehtoisesti kuvata osuvammin muuttujalla ”vähävaraiset työskentelevät liiketoimintamallissa”. Yrityksen työntekijöiden tulotasoa on kuitenkin vaikea todeta pelkästään toissijaisen aineiston perusteella ja siksi olen tässä tutkimuksessa pitäytynyt alkuperäisessä määritelmässä eli uuden työn tarjoamisessa paikallisyhteisön edustajille.

Tutkimuksen perusteella saatavuuden muuttuja “sosiaalisen infrastruktuurin hyödyntäminen” (S) ei kuvaa kaikkea jakelun järjestämistä vähävaraisilla markkinoilla, sillä se toteutuu ainoastaan kolmessa tutkimuksen kohteena olevassa liiketoimintamallissa. Akateemisen kirjallisuuden perusteella on kuitenkin syytä olettaa, että jakelun järjestäminen on keskeistä BOP-liiketoimintamalleissa. Tutkimusaineiston perusteella jakelussa hyödynnetään usein paikallisyhteisön edustajia työntekijöinä tai yrittäjinä. Siten saatavuutta voitaisiin kuvata esimerkiksi muuttujalla “paikallisyhteisön edustajien työllistäminen jakelussa”, joka sisältyy muuttujaan P_2 “paikallisyhteisön edustajien työllistäminen”. Muuttuja P_2 on kuitenkin laajempi, sillä paikallisia voidaan työllistää BOP-liiketoimintamalleissa muissakin vaiheissa kuin jakelussa.

Valitut asemoinnin muuttajat eli ”köyhyysisän poistaminen” (A_1) ja ”uusi tuote tai palvelu markkinoilla” (A_2) kuvaavat suurinta osaa tutkimuksen kohteena olevista liiketoimintamalleista. Hindustan Unileverin Shakti-malli ei kuitenkaan vaikuta toteuttavan kumpakaan asemointitapaa. Hindustan Unileverin asemointia voisi kuvata esimerkiksi tuotteen differentiointi paremmalla laadulla ja tunnetulla brändillä. Toisaalta huonolaatuisia tuotteita voidaan pitää köyhyysisän osana ja muuttujan ”köyhyysisän poistaminen” (A_1) määrittelyä olisi mahdollista laajentaa kattamaan myös laadukkaampien tuotteiden tarjoaminen. Hindustan Unileverin Annapurna-suola kuitenkin maksaa jopa kolminkertaisesti verrattuna kilpaileviin, vaikkakin huonolaatuisempiin tuotteisiin. Korkeamman hinnan vuoksi olisi kyseenalaista väittää, että tuote poistaa köyhyysisän.

Tutkimukseen valittu muuttuja ”mahdollisuus luottoon” (E) kuvaa edullisuutta ainoastaan kolmessa tutkimuksen kohteena olevassa liiketoimintamallissa. Tuotteiden tai palveluiden edullisuudesta saataisiin kattavampi kuva, jos valitun muuttujan lisäksi tarkasteltaisiin yksikköhintojen suuruutta. Yksikköhinnan suuruuteen kuitenkin vaikuttaa asiakkaan käytettävissä olevat tulot. Siten yksikköhinnan määrittely matalaksi tai korkeaksi edellyttäisi syvällistä analysointia kuluttajien ostovoimasta sekä numeerista rajausta.

Poliittisen ympäristön muuttuja ”julkishallinnan tuki” (J) oli mahdollista havaita aineistosta suoraviivaisesti. Muuttujan saamat tulokset kuvaavat selvästi liiketoiminnan onnistumista. Kaikki menestyneet liiketoimintamallit hyötyvät julkishallinnon tuesta. Molemmat epäonnistuneet liiketoimintamallit olivat puolestaan kaatuneet osittain julkishallinnon tuen puutteeseen.

6 Johtopäätökset

Tutkimukseni tavoitteena oli selvittää, millaisia liiketoimintamalleja BOP-markkinoilla esiintyy. Halusin vertailla liiketoimintoja toisiinsa ja tunnistaa erityisiä BOP-liiketoimintamallien perustyyppisiä. Lisäksi pyrin analysoimaan tekijöitä, jotka johtavat liiketoiminnan menestykseen tai epäonnistumiseen vähävaraisilla markkinoilla.

Kvalitatiivinen vertaileva analyysi mahdollisti BOP-liiketoimintamallien yhteisten rakenteiden havaitsemisen. Tunnistin tutkimuksen perusteella neljä mahdollista BOP-markkinoilla menestyvien liiketoimintamallien kategoriaa. Kategoriat voidaan nimetä muuttujayhdistelmien perusteella esimerkiksi sosiaalista infrastruktuuria hyödyntäväksi, BOP-markkinoille asemoituneeksi, paikallisesti toimivaksi ja BOP-markkinoille etabloituneeksi liiketoimintamalliksi. Tunnistetut liiketoimintamallityypit ovat mahdollisia menestyksen reseptejä BOP-markkinoille pyrkiville yrityksille.

Liiketoimintamallin menestyminen edellyttää vähintään neljän tutkitun muuttujan olemassaoloa liiketoimintamallissa. Näistä muuttujista yhteistyö ei-perinteisten kumppaneiden kanssa ja julkishallinnon tuki ovat välttämättömiä ehtoja eli ne toteutuvat kaikissa menestyvissä BOP-liiketoimintamalleissa. Välttämättömien ehtojen lisäksi liiketoiminnan menestyminen edellyttää vähintään kahden muun ehdon toteuttamista, jotka voivat olla esimerkiksi paikallisyhteisön edustajien työllistäminen ja sosiaalisen infrastruktuurin hyödyntäminen tai köyhyyslisän poistaminen ja uuden tuotteen tai palvelun tuominen markkinoille. Liiketoiminnan epäonnistumiseen puolestaan riittää kahden yksittäisen muuttujan puute, jotka ovat julkishallinnon tuen puute tai se, että liiketoimintamallissa ei tehdä yhteistyötä ei-perinteisten kumppaneiden kanssa. Lisäksi epäonnistumiseen voi johtaa kahden tai kolmen muuttujan yhdistelmät, kuten se, ettei liiketoimintamallissa hyödynnetä sosiaalista infrastruktuuria tai poisteta köyhyyslisää sekä se, että liiketoiminnassa hyödynnetään sosiaalista infrastruktuuria, mutta ei työllistetä paikallisyhteisön edustajia.

Tutkimus osoitti, että liiketoimintamallien sisäiset valinnat eivät yksinään ratkaise menestystä tai epäonnistumista vähävaraisilla markkinoilla. Kahdessa tutkitussa epäonnistuneessa liiketoimintamallissa oli samankaltaisuutta Kleinin (2008) esittämän väitteen kanssa, jonka mukaan poliittinen ympäristö on yksi merkittävistä haasteista, joita liiketoiminta kohtaa vähävaraisilla markkinoilla. Tutkimuksessa havaittiin, että epäonnistuneet liiketoimintamallit olivat kaatuneet julkishallinnon tuen puutteeseen, kun taas kaikki menestyneet liiketoimintamallit hyötyivät julkishallinnon tuesta. Tämä on uusi löydös. Sitä tulokseni laajentavat ja tarkentavat aikaisempia akateemisen kirjallisuuden kuvauksia BOP-liiketoimintamallien menestystekijöistä.

Akateemisessa kirjallisuudessa kuvattujen BOP-liiketoimintamallien ulottuvuuksien (esim. Prahalad 2010, Klein 2008, Jackman ja Breeze 2011, Andersson & Markides 2007) toteutuminen sai vahvistusta tutkimuksessa. Tutkimukseni osoitti, että yritykset sulautuvat paikallisyhteisöön ensisijaisesti tekemällä yhteistyötä ei-perinteisten kumppaneiden kanssa. Tältä osin tutkimukseni tulokset tukevat Londonin ja Hartin (2004) sekä Hartin (2005) näkemyksiä. Lisäksi tutkimus vahvisti Kleinin (2008) näkemyksen, jonka mukaan yritykset tavoittelevat paikallisuutta työllistämällä paikallisyhteisön edustajia.

Tutkimukseni mukaan vähävaraisille markkinoille asemoidutaan usein sekä poistamalla köyhyyslisä että tuomalla markkinoille uusi tuote tai palvelu. Tältä osin tulokseni on osittain vastakkainen Jackmanin ja Breezen (2011) kanssa, joiden mukaan nämä asemointivaihtoehdot ovat vaihtoehtoisia.

Tutkimukseni osoitti, että osa akateemisessa kirjallisuudessa mainituista muuttujista ei ole välttämättömiä kaikille BOP-liiketoimintamalleille. Tutkimuksen kohteena olevista menestyneistä liiketoiminnoista puolet (kolme) hyödyntää sosiaalista infrastruktuuria jakelussa. Tältä osin tutkimuksen tulokset ovat osittain samansuuntaisia Jackmanin ja Breezen (2011) ehdotuksen kanssa, jonka mukaan sosiaalista infrastruktuuria hyödyntämällä voidaan korvata fyysisen infrastruktuurin puutetta. Edullisuutta tavoitellaan tarjoamalla luottoa puolella (kolmessa) menestyneiksi katsotuista liiketoimintamalleista. Tämä vahvistaa osittain Kleinin (2008) ehdotuksen, jonka mukaan luottoa tarjoamalla voidaan alentaa vähävaraisten loppukäyttäjien maksamaa hintaa. Joidenkin kirjallisuudessa kuvattujen ominaisuuksien vähäinen toteutuminen voi selittyä sillä, että akateemisessa kirjallisuudessa viitataan usein samoihin tunnettuihin liiketoimintamalleihin ja tästä on syntynyt käsitys, että niiden ominaisuudet olisivat yleisiä BOP-liiketoimintamalleissa (ks. Kolk ym. 2010).

Tutkimuksessa havaittiin, että poliittinen ympäristö on ainoa yksittäinen tekijä, joka selittää suoraan liiketoiminnan epäonnistumisen. Tämä löydös on ristiriidassa valtavirran BOP-liiketoimintaa käsittelevän kirjallisuuden havaintojen kanssa, joissa painopiste on liiketoimintamallin toteutuksessa (esim. Prahalad 2010, Hart 2005). Ero johtunee siitä, että valtavirran BOP-liiketoimintaa käsittelevä kirjallisuus on suunnattu enemmän käytännön ohjeistukseksi ja kannustukseksi BOP-liiketoimintamalleja suunnitteleville yrityksille, kuin menestykseen tai epäonnistumiseen vaikuttaneiden tekijöiden tulkitsemiseen.

Tutkimuksen ansiona voidaan pitää kvalitatiivisen vertailevan analyysin mahdollistamaa liiketoimintamallien systemaattista tutkimista ja vertailua sekä osina että kokonaisuuksina. Suhteutin tutkimuksen tulokset BOP-kirjallisuuden väitteisiin ja ne näyttävät tukevan melko monia kirjallisuudessa esitettyjä havaintoja. Toisaalta julkishallinnon tuki oli vaikuttava tekijä, jota ei olla huomioitu aikaisemmassa kirjallisuudessa.

Liiketoiminnan onnistumiseen johtavien tekijöiden tunteminen mahdollistaa BOP-liiketoiminnan oikeanlaisen toteuttamisen. Tutkimuksen tarjoama tieto BOP-liiketoimintamallien menestykseen ja epäonnistumiseen johtaneista tekijöistä tulisi huomioida kehitettäessä uusia liiketoimintoja vähävaraisille markkinoille. Tähän mennessä on tehty paljon tutkimuksia BOP-liiketoiminnan menestymiseen vaikuttavista yksittäisistä ominaisuuksista. Tutkimukseni osoittaa, että BOP-liiketoiminnan menestykseen vaikuttavat paitsi yksittäiset liiketoimintamallin valinnat, myös valintojen oikeanlainen yhdistäminen.

Toissijaisista lähteistä koostuva aineisto asettaa rajoituksensa liiketoimintamallien ulottuvuuksien vertaamiselle. Empiirinen tutkimusaineisto olisi mahdollistanut puuttuviksi oletettujen muuttujien vahvistamisen.

Tutkimuksen tulokset perustuvat kuuden menestyneen ja kahden epäonnistuneen liiketoimintamallin analysointiin. Tutkittavien tapausten vähydestä johtuen menestyneiden liiketoimintamallien tyypit kuvaavat ainoastaan yhtä tai kahta tutkimuksen kohteena olevista liiketoimintamalleista. Lisäksi menestyneitä liiketoimintamalleja kuvaavasta yhtälöstä johdetusta epäonnistumisyyhtälöstä saadaan jopa kymmenen mahdollista liiketoimintamallin epäonnistumiseen johtavaa riittävää ehtoa, joista viisi ei kuitenkaan vaikuta tutkimusaineiston perusteella järkevältä. Useamman menestyneen tapauksen tutkiminen voisi vähentää De Morganin sääntöjen sovelluksella löytyvien epäonnistumisen riittävien ehtojen määrää.

Jatkotutkimuksen tarpeet

Liiketoimintamallityyppien ja liiketoimintamallien menestystekijöiden pitävyyttä olisi jatkossa syytä testata tutkimalla suurempaa määrää tapauksia. Myös epäonnistumiseen johtavat tekijät tulisi varmentaa uusilla esimerkeillä lopetetuista BOP-liiketoimintamalleista.

Olen tässä tutkimuksessa analysoinut liiketoimintamalleja, joiden vaikutukset näyttäisivät olevan positiivisia kaikkien osapuolten näkökulmasta. Tutkimusaineisto ei kuitenkaan mahdollista kehitysvaikutuksien arviointia ja vertaamista, sillä tiedot on kerätty ajallisesti eri vaiheista liiketoimintamallien aloittamisen jälkeen. Jatkossa olisi tärkeää tarkastella vähävaraisilla markkinoilla toimivien liiketoimintamallien todellisia vaikutuksia ja arvioida niitä systemaattisesti empiirisen tutkimusaineiston avulla.

BOP-markkinoilla toimivia yrityksiä hyödyttäisi tutkimustieto siitä, miten vähävaraisia voidaan työllistää molempia osapuolia hyödyttäen tuotanto- ja jakeluvaiheissa. BOP-liiketoimintaa jäsentävän liiketoimintamallin viitekehysten laajentaminen myös köyhät tuottajina -malleihin on yksi tulevien tutkimusten haasteista.

Lähteet

- [1] E. Amenta ja J. D. Poulsen, (1994). Where to begin: A survey of five approaches to selecting independent variables for qualitative comparative analysis. *Sociological Methods & Research*, 23(1):22–53.
- [2] J. Anderson ja C. Markides, (2007). Strategic innovation at the base of the pyramid. *MIT Sloan Management Review*, 49(1):83–88.
- [3] C. Baden-Fuller ja M. S. Morgan, (2010). Business models as models. *Long range planning*, 43(2):156–171.
- [4] D. Berg-Schlosser, G. De Meur, B. Rihoux, ja C. Ragin, (2009). Qualitative comparative (QCA) as an approach. Teoksessa B. Rihoux ja C. Ragin, (toim.), *Configurational Comparative Methods. Qualitative comparative analysis (QCA) and related Techniques.*, s. 1–18. Sage, Los Angeles.
- [5] A. Bryman, (1988). Quality and quantity in social research. *Hyman, London*.
- [6] R. Casadesus-Masanell ja J. E. Ricart, (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long range planning*, 43(2):195–215.
- [7] H. W. Chesbrough, (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.
- [8] H. W. Chesbrough, (2007). *Open business models: How to thrive in the new innovation landscape*. Harvard Business Press.
- [9] H. W. Chesbrough, S. Ahern, M. Finn, ja S. Guerraz, (2006). Business models for technology in the developing world: the role of non-governmental organizations. *California management review*, 48(3):48–61.
- [10] J. E. Coverdill ja W. Finlay, (1995). Understanding mills via mill-type methods: An application of qualitative comparative analysis to a study of labor management in southern textile manufacturing. *Qualitative sociology*, 18(4):457–478.
- [11] K. Davidson, (2009). Ethical concerns at the bottom of the pyramid: Where CSR meets BOP. *Journal of International Business Ethics*, 2(1):22–32.
- [12] N. Golafshani, (2003). Understanding reliability and validity in qualitative research. *The qualitative report*, 8(4):597–607.
- [13] R. Hahn, (2009). The ethical rational of business for the poor - integrating the concepts bottom of the pyramid, sustainable development, and corporate citizenship. *Journal of Business Ethics*, 84(3):313–324.

- [14] M. Halme, (2011). Innovatiivista liiketoimintaa köyhyyden vähentämiseksi. Teoksessa M. Joutsenvirta, M. Halme, M. Jalas, ja J. Mäkinen, (toim.), *Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa*, s. 75–95. Gaudeamus Helsinki University Press, Helsinki.
- [15] M. Halme, M. Anttonen, M. Kuisma, N. Kontoniemi, ja E. Heino, (2007). Business models for material efficiency services: Conceptualization and application. *Ecological Economics*, 63(1):126–137.
- [16] M. Halme ja J. Laurila, (2009). Philanthropy, integration or innovation? Exploring the financial and societal outcomes of different types of corporate responsibility. *Journal of Business Ethics*, 84(3):325–339.
- [17] G. Hamel, (2000). *Leading the Revolution*. Harvard Business School Press.
- [18] A. L. Hammond, W. J. Kramer, R. S. Katz, J. T. Tran, ja C. Walker, (2007). *The Next 4 Billion: Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid*. World Resources Institute, International Finance Corporation.
- [19] S. Hart, (2005). *Capitalism at the crossroads: The unlimited business opportunities in solving the world's most difficult problems*. Wharton School Publishing.
- [20] S. Hart, (2008). Foreword. Teoksessa P. Kandachar ja M. Halme, (toim.), *Sustainability challenges and solutions at the base of the pyramid: Business, technology and the poor*, s. ix–xi. Greenleaf, Sheffield.
- [21] S. Hirsjärvi, P. Remes, ja P. Sajavaara, (2003). Tutki ja kirjoita. 6.-9. p. *Helsinki: Tammi*.
- [22] D. Jackman ja J. Breeze, (2011). A guide to inclusive business, International Business Leaders Forum.
- [23] P. Kandachar ja M. Halme, (2008). Introduction. Teoksessa P. Kandachar ja M. Halme, (toim.), *Sustainability challenges and solutions at the base of Business, technology and the poor*, s. 1–27. Greenleaf, Sheffield.
- [24] A. Karnani, (2005). Misfortune at the bottom of the pyramid. *Greener Management International*, 51:99–110.
- [25] A. Karnani, (2007). The mirage of marketing to the bottom of the pyramid. *California management review*, 49(4):90–111.
- [26] M. H. Klein. Poverty alleviation through sustainable strategic business models: Essays on poverty alleviation as a business strategy, (2008).

- [27] A. Kolk, M. Rivera-Santos, ja C. Rufin, (2010). What do we really know about the base of the pyramid concept? A literature review, Academy of Management Annual Meeting.
- [28] T. London, (2009). Making better investments at the base of the pyramid. *Harvard business review*, 87(5):106–113.
- [29] T. London, R. Anupindi, ja S. Sheth, (2010). Creating mutual value: Lessons learned from ventures serving base of the pyramid producers. *Journal of Business Research*, 63(6):582–594.
- [30] T. London ja S. L. Hart, (2004). Reinventing strategies for emerging markets: Beyond the transnational model. *Journal of International Business Studies*, 35(5):350–371.
- [31] P. Luoma. Johdatusta kvalitatiiviseen vertailevaan analyysiin, (2006).
- [32] J. Mair ja O. Schoen, (2007). Successful social entrepreneurial business models in the context of developing economies: An explorative study. *International Journal of Emerging Markets*, 2(1):54–68.
- [33] R. U. Mendoza, (2011). Why do the poor pay more? Exploring the poverty penalty concept. *Journal of International Development*, 23(1):1–28.
- [34] G. De Meur ja B. Rihoux, (2002). *L'analyse quali-quantitative comparative (AQQC-QCA): approche, techniques et applications en sciences humaines*. Louvain-la-Neuve: Academia-Bruylant.
- [35] M. Morris, M. Schindehutte, ja J. Allen, (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6):726–735.
- [36] D. Narayan, R. Chambers, Meera K. Shah, ja Patti Petesch, (2000). *Crying out for change: Voices of the poor*. Oxford University Press.
- [37] J. Nelson, E. Ishikawa, ja A. Geaneotes, (2009). Developing inclusive business models: A review of coca-cola's manual distribution centers in Ethiopia and Tanzania.
- [38] OECD, (2001). *The DAC Guidelines: Poverty Reduction. Development assistance committee, the organisation for economic cooperation and development*. OECD, Paris.
- [39] M. E. Porter ja M. R. Kramer, (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, 84(12):78–92.
- [40] C. K. Prahalad, (2010). *The fortune at the bottom of the pyramid: Eradicating poverty through profits*. Wharton.

- [41] C. K. Prahalad ja A. Hammond, (2002). Serving the world's poor, profitably. *Harvard business review*, 80(9):48–59.
- [42] C.K Prahalad ja S.L Hart, (2002). The fortune at the bottom of the pyramid. *Strategy Business*, 26:1–14.
- [43] C. C. Ragin, (1987). *The comparative method*. University of California Press Berkeley.
- [44] C. C. Ragin, (2008). *Redesigning social inquiry: Fuzzy sets and beyond*. University of Chicago Press.
- [45] C. C. Ragin ja B. Rihoux, (2004). *Qualitative Methods*, 2(2):3–13.
- [46] B. Rihoux, (2006). Qualitative comparative analysis (QCA) and related systematic comparative methods. *International Sociology*, 21(5):679.
- [47] B. Rihoux ja G. De Meur, (2009). Crisp-set qualitative comparative analysis (csQCA). Teoksessa B. Rihoux ja C. Ragin, (toim.), *Configurational comparative methods: Qualitative Comparative Analysis (QCA) and related techniques*, s. 33–68. Sage, Los Angeles.
- [48] P. Sanchez ja J. E. Ricart, (2010). Business model innovation and sources of value creation in low-income markets. *European Management Review*, 7(3):138–154.
- [49] C. Q. Schneider ja B. Grofman, (2006). It might look like a regression equation, but it's not! An intuitive approach to the presentation of QCA and FS/QCA results, Conference on Comparative Politics: Empirical Applications of Methodological Innovations, Sophia University, Tokyo (Japan).
- [50] C. Q. Schneider ja C. Wagemann, (2010). Standards of good practice in qualitative comparative analysis (qca) and fuzzy-sets. *Comparative Sociology*, 9(3):397–418.
- [51] D. Silverman, (2005). *Doing qualitative research* 2nd edition.
- [52] S. E. Skaaning, (2011). Assessing the robustness of crisp-set and fuzzy-set QCA results. *Sociological Methods & Research*, 40(2):391–408.
- [53] M. Skarp, B. Raj, R. Lovio, ja M. Halme, (2008). Affordable communication for rural communities. Teoksessa P. Kandachar ja M. Halme, (toim.), *Sustainability Challenges and Solutions at the Base of the Pyramid: Business, Technology and the Poor*, s. 307–325. Greenleaf, Sheffield.
- [54] SNV-WBCSD, (2008). *Inclusive business: Profitable business initiatives with impacts on development*, SNV, World Business Council for Sustainable Development.

- [55] SNV-WBCSD, (2011). Inclusive business: Creating value in Latin America, Alliance for Inclusive Business.
- [56] S. Subrahmanyam ja J. T. Gomez-Arias, (2008). Integrated approach to understanding consumer behavior at bottom of pyramid. *Journal of Consumer Marketing*, 25(7):402–412.
- [57] D. J. Teece, (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43(2-3):172–194.
- [58] UNDP, (2010). The MDGs: Everyone’s business. how inclusive business models contribute to development and who supports them, United Nations Development Programme.
- [59] R. K. Yin, (2009). *Case study research: Design and methods*, osa 5. Sage publications, INC.
- [60] M. Yunus, B. Moingeon, ja L. Lehmann-Ortega, (2010). Building social business models: Lessons from the Grameen experience. *Long range planning*, 43(2-3):308–325.
- [61] C. Zott ja R. Amit, (2010). Business model design: An activity system perspective. *Long range planning*, 43(2):216–226.

Liite 1. Tutkimusaineisto

Liiketoiminta	Lähteet
Hindustan Unilever	Prahalad, C. K. (2010). The fortune at the bottom of the pyramid: Eradicating poverty through profits. Wharton: 261-271.
	Distribution model of Hindustan Unilever (2009). Saatavana internetistä osoitteesta http://managementarticles.info/distribution-model-of-hul/2009/01/ . Viitattu 15.2.2010.
	Unilever in India (2007). Saatavana internetistä osoitteesta http://www.unilever.com/images/ir_Unilever-in-India_tcm13-113961.pdf . Viitattu 5.1.2012.
	WASH news Asia and Pacific (2009). Saatavana internetistä osoitteesta http://washasia.wordpress.com/2009/02/12/asia-unilever-to-take-project-shakti-global/ . Viitattu 5.1.2012.
	Spoke (2012). Saatavana internetistä osoitteesta http://www.spoke.com/info/p52Wosl/SharatDhall . Viitattu 5.1.2012.
	Mongabay (2005). Saatavana internetistä osoitteesta http://news.mongabay.com/2005/0525a-poverty.html . Viitattu 5.1.2012.
	Tessella (2009). Saatavana internetistä osoitteesta http://www.tessella.com/wp-content/uploads/2009/03/case-study-unilever-i-shakti.pdf . Viitattu 5.1.2012.
	Unilever (2012). Saatavana internetistä osoitteesta http://www.unilever.com/images/es_Project_Shakti_tcm13-13297.pdf . Viitattu 5.1.2012.
	Unilever (2011). Saatavana internetistä osoitteesta http://www.unilever.com/images/ . Viitattu 15.2.2011.
E+CO	Prahalad, C. K. (2010). The fortune at the bottom of the pyramid: Eradicating poverty through profits. Wharton: 357-372.
	E+CO (2002). Saatavana internetistä osoitteista http://eandco.net/approach , http://eandco.net/approach/business-development-services/ sekä http://eandco.net/about/frequently-asked-questions/ . Viitattu 5.1.2012.
	CSRwire (2008). Saatavana internetistä osoitteesta http://www.csrwire.com/press/press_release/15308-Goldman-Sachs-Forms-Alliance-With-E-Co- . Viitattu 5.1.2012.

Liiketoiminta	Lähteet
E+CO	Finnfund (2006). Saatavana internetistä osoitteesta http://www.finnfund.fi/ajankohtaista/uutiset06/en_GB/carefund/ . Viitattu 5.1.2012.
	USAID (2012). Saatavana internetistä osoitteesta http://www.usaid.gov/our_work/economic_growth_and_trade/energy/publications/success_stories/nicaragua_technosol.pdf . Viitattu 5.1.2012.
MPESA	UNDP (2007). Vodafone and Safaricom Kenya: Extending the Range and Reliability of Financial Services to the Poor in Rural Kenya. Growing inclusive markets. Saatavana internetistä osoitteesta http://growinginclusivemarkets.org/media/cases/Kenya_MPESA_2008.pdf . Viitattu 5.1.2012.
	The National Archives (2008). Saatavana internetistä osoitteesta http://www.financialdeepening.org/default.asp?id=715&ver=1 . Viitattu 5.1.2012.
	Policy innovations (2007). Saatavana internetistä osoitteesta http://www.policyinnovations.org/ideas/innovations/data/m_pesa . Viitattu 5.1.2012.
	Vodafone (2010). Saatavana internetistä osoitteesta http://www.vodacom.co.tz/docs/docredir.asp?docid=3523 . Viitattu 15.2.2010.
	Think M-Pesa (2011). Saatavana internetistä osoitteesta http://www.thinkm-pesa.com/2011/06/safaricom-launches-money-transfer.html . Viitattu 5.1.2012.
	Safaricom (2012). Saatavana internetistä osoitteesta http://www.safaricom.co.ke/index.php?id=252 . Viitattu 5.1.2012.
	International Finance Corporation (2012). Saatavana internetistä osoitteesta http://www.ifc.org/ifcext/globalfm.nsf/AttachmentsByTitle/Master+Agent+Selection+-+branded/\$FILE/Master+Agent+Selection+Matrix.pdf . Viitattu 7.1.2012.
	Makin, P (2012). Regulatory issues around mobile banking. OECD, Consult Hyperion. Saatavana internetistä osoitteesta http://www.oecd.org/dataoecd/40/24/43631885.pdf . Viitattu 6.4.2012.
	Hughes, N. & Lonie, S. (2007). M-PESA: Mobile Money for the "Unbanked" Turning Cellphones into 24-Hour Tellers in Kenya. Innovations/Winter & Spring.

Liiketoiminta	Lähteet
Nokia Money	Al about symbian (2009). Saatavana internetistä osoitteesta http://www.allaboutsymbian.com/news/item/10373_Nokia_Money-mobile_financial_s.php . Viitattu 5.1.2012.
	Taloussanommat (2010). Saatavana internetistä osoitteesta http://www.taloussanommat.fi/informaatioteknologia/2010/02/15/nokia-kaynnistaa-nokia-money-palvelun/20102335/12 . Viitattu 5.1.2012.
	Nokia (2010). Saatavana internetistä osoitteesta http://www.nokia.com/press/press-releases/showpressrelease?newsid=1337248 . Viitattu 1.3.2010.
	Nokia (2012). Saatavana internetistä osoitteesta http://europe.nokia.com/find-products/nokia-money . Viitattu 5.1.2012.
	Conversations by Nokia (2010). Saatavana internetistä osoitteista http://conversations.nokia.com/2010/02/15/nokia-money-pilot-begins-in-india-video/ , http://conversations.nokia.com/2010/08/25/nokia-money-how-it-works/ . Viitattu 5.1.2012.
	Conversations by Nokia (2011). Saatavana internetistä osoitteesta http://conversations.nokia.com/2011/12/13/nokia-money-launches-in-india/ . Viitattu 7.1.2012.
	The Hindu (2011). Saatavana internetistä osoitteesta http://www.thehindu.com/business/companies/article2139419.ece . Viitattu 5.1.2012.
	Siliconindia (2011). Saatavana internetistä osoitteesta http://www.siliconindia.com/shownews/Nokia_introduces_Mobile_Money_Client_on_all_Nokia_devices-nid-85290-cid-31.html . Viitattu 5.1.2012.
	Impiö, Jussi. Nokia Research Center Africa. Haastattelu 13.3.2012.
	Yesbank (2012). Saatavana internetistä osoitteesta http://www.mobilemoneyservices.co.in/yesbank/faq.html . Viitattu 5.1.2012.
Tsinghua Tongfang	UNDP (2007). Tsinghua Tongfang and the Changfeng Computer: Innovative Technology and Enlightened Application. Growing inclusive markets. Saatavana internetistä osoitteesta http://growinginclusivemarkets.org/media/cases/China_THTF_2008.pdf . Viitattu 5.1.2012.

Liiketoiminta	Lähteet
LYDEC	UNDP (2007). LYDEC: Providing Electricity, Water & Sanitation to Casablanca's Shanty Towns. Growing inclusive markets. Saatavana internetistä osoitteesta http://growinginclusivemarkets.org/media/cases/Morocco_Lydec_2008.pdf . Viitattu 5.1.2012.
	Invisible water (2004). Saatavana internetistä osoitteesta http://www.invisiblewater.org/ita/content/download/2739/8766/file/Press%20kit%20World%20Business%20Awards%20Juin%202004.pdf . Viitattu 1.3.2010.
	Iwa-suez-env (2008). Saatavana internetistä osoitteesta http://www.iwa-suez-env.com/IMG/pdf/Water_Stories_CASABLANCA_uk_BD_01-09-08.pdf . Viitattu 1.3.2010.
	International chamber of commerce (2012). Saatavana internetistä osoitteesta http://www.iccwbo.org/uploadedfiles/wbcds/SuezLydecUNIDOfullcase.pdf . Viitattu 5.1.2012.
	UNHABITAT (2009). Slum electrification programmes: An overview of global versus african experience. Saatavana internetistä osoitteesta http://www.unhabitat.org/downloads/docs/7803_91408_Overview%20of%20Slum%20Electrification%20in%20Africa.Final%20report.pdf . Viitattu 18.4.2012.
	WBCSD (2012). Saatavana internetistä osoitteesta http://www.wbcds.org/Pages/EDocument/EDocumentDetails.aspx?ID=14169&NoSearchContextKey=true . Viitattu 18.4.2012.
	LYDEC (2012). Saatavana internetistä osoitteesta http://www.lydec.ma/html/chiffres.htm . Viitattu 5.1.2012.
	LYDEC (2001). Rapport annuel. Saatavana internetistä osoitteesta http://www.lydec.ma/html/down/rapports/RP2001_VF.pdf . Viitattu 5.1.2012.
	LYDEC (2009). Rapport annuel. Saatavana internetistä osoitteesta http://www.lydec.ma/html/down/rapports/RP2009_VF.pdf . Viitattu 5.1.2012.
Manila Water Company	UNDP (2007). Manila Water Company: Improving Water and Wastewater Services for the Urban Poor. Growing inclusive markets. Saatavana internetistä osoitteesta http://growinginclusivemarkets.org/media/cases/Philippines_Manila%20Water_2008.pdf . Viitattu 5.1.2012.
	Water for Asian Cities Programm (2003). Report of the Regional Consultations on Value-based Water Education for Asia and the Pacific. Saatavana internetistä osoitteesta http://www.unwac.org/new_unwac/pdf/HVWSHE/Regional%20Consultations%20on%20HVWSHE-Manila%20Report.pdf . Viitattu 5.1.2012.

Liiketoiminta	Lähteet
Manila Water Company	Bentley (2008). Saatavana internetistä osoitteesta http://ftp2.bentley.com/dist/collateral/Web/Haestad/ManilaWater_0808_LR.pdf . Viitattu 5.1.2012.
Tetra Pak	Ionescu-Somers, A. & Steger, U. (2008). Fortifying the business model: the case of Tetra Pak and the Nasarawa State school feeding programme in Nigeria, Teoks: Kandachar, P. & Halme, M. (toim.) Sustainability Challenges and Solutions at the Base of the Pyramid: 357-368. London: Greenleaf.
	Tetra Pak (2012). Saatavana internetistä osoitteesta http://www.tetrapak.com/about_tetra_pak/food_for_development/school_milk_programme/programme_funding/pages/default.aspx . Viitattu 5.1.2012.
	UNDP (2011). Food for Development in Nigeria. Growing inclusive markets. Saatavana internetistä osoitteesta http://growinginclusivemarkets.org/media/cases/Nigeria_TetraPak_2011.pdf . Viitattu 4.4.2012.
	Global Child Nutrition Foundation (2009). Country Policy and Funding Mechanism Study. Saatavana internetistä osoitteesta http://www.gcnf.org/library/Policy-and-Funding.pdf . Viitattu 5.1.2012.

Liite 2. Koodatut kaksijakoiset muuttujat

Ulottuvuus	Kaksijakoinen muuttuja	Hylkäyksen syy
Paikallisuus (<i>P</i>)	P_1 Suhteet ei-perinteisten kumppaneiden kanssa	
	P_2 Paikallisyhteisön edustajien työllistäminen	
	Tuotteen sopeuttaminen kulttuurisesti hyväksyttäväksi	Tulkinnanvaraisuus
	Ratkaisujen kehittäminen yhdessä köyhien kanssa	Empiirisen todistusaineiston puute
	Paikallisen kapasiteetin rakentaminen	Tulkinnanvaraisuus
Saatavuus (<i>S</i>)	S_1 Sosiaalisen infrastruktuurin hyödyntäminen	
	Teknisten jakeluhaasteiden ratkaiseminen	Tulkinnanvaraisuus
	Köyhien integrointi sosiaaliseen arvoverkkoon	Päällekkäisyys ¹
	Bränditietoisuuden rakentaminen markkinoinnin avulla	Tulkinnanvaraisuus
Asemointi (<i>A</i>)	A_1 Köyhyyslisän poistaminen	
	A_2 Uusi tuote tai palvelu markkinoilla	
	Eristäytynyt liiketoimintamalli	Puutteelliset tiedot
	Vuorovaikutteinen liiketoimintamalli	Puutteelliset tiedot
Edullisuus (<i>E</i>)	<i>E</i> Mahdollisuus luottoon	
	Matala yksikköhinta	Tulkinnanvaraisuus
	Matala kate ja korkea volyymi	Puutteelliset tiedot
	Teknisesti halvempi hinnoittelurakenne	Puutteelliset tiedot
	Franchising-malli	Puutteelliset tiedot
	Yhdistysten perustaminen	Puutteelliset tiedot
	Tuotteen laadun alentaminen	Tulkinnanvaraisuus
	Ulkopuolinen rahoitus	Päällekkäisyys ²
	Asiakkaan tulovirtoja vastaavat tuotteet	Tulkinnanvaraisuus
	Modernin teknologian käyttö	Tulkinnanvaraisuus
	Kuluttamisen vaikutukset asiakkaan ostovoimaan	Tulkinnanvaraisuus
Käytettävyys (<i>K</i>)	Asiakkaiden kouluttaminen	Tulkinnanvaraisuus
	Toimivuus haasteellisissa olosuhteissa	Tulkinnanvaraisuus
	Helppokäyttöisyys	Tulkinnanvaraisuus
	Yleismaailmallisuus	Puutteelliset tiedot

¹Paikallisyhteisön edustajien työllistäminen

²Rahoitukselliset järjestelyt

Liite 3. Muuttujien toteutuminen tutkimusaineistossa

Muuttuja	Liiketoimintamallit
P_1 Suhteet ei-perinteisten kumppaneiden kanssa	Hindustan Unilever, E+CO, MPESA, Tsinghua Tongfang, LYDEC, Manila Water Company, Tetra Pak
- Paikallinen kansalaisjärjestö	Hindustan Unilever, E+CO, MPESA, Manila Water Company
- Paikallishallinto	Hindustan Unilever, Tsinghua Tongfang, Tetra Pak
- Julkinen kehitysaloite	E+CO, MPESA, LYDEC
- YK:n kehitysaloite	Manila Water Company, Tetra Pak
P_2 Paikallisyhteisön edustajien työllistäminen	Hindustan Unilever, Tsinghua Tongfang, LYDEC, Manila Water Company
- työntekijät	Hindustan Unilever, Tsinghua Tongfang, LYDEC, Tetra Pak
- yrittäjät	Hindustan Unilever, Manila Water Company
S Sosiaalisen infrastruktuurin hyödyntäminen	Hindustan Unilever, Manila Water Company, LYDEC
- jakelumalli	Hindustan Unilever
- yhteisvastuu	Manila Water Company, LYDEC
A_1 Köyhyyslisän poistaminen	E+CO, MPESA, Nokia Money, Tsinghua Tongfang, LYDEC, Manila Water Company, Tetra Pak
- raha	E+CO, MPESA, Tsinghua Tongfang, LYDEC, Manila Water Company, Tetra Pak
- aika	MPESA, Nokia Money
A_2 Uusi tuote tai palvelu markkinoilla	E+CO, MPESA, Nokia Money, LYDEC, Manila Water Company, Tetra Pak
- alkeellisen korvaus modernilla	E+CO, LYDEC, Manila Water Company
- köyhille yksinkertaistettu versio	MPESA, Nokia Money
- substituutti	Tetra Pak
E Mahdollisuus luottoon	E+CO, Manila Water Company, LYDEC
- yrityksen myöntämä laina	E+CO
- osamaksu	Manila Water Company, LYDEC

Liite 4. Epäonnistumisen ehtojen sattumanvaraisuus

Yhdistelmässä p_2a_2 liiketoiminta ei työllistä paikallisyhteisön edustajia (p_2) eikä tuo uutta tuotetta tai palvelua markkinoille (a_2). Tutkimusaineiston perusteella liiketoiminta voi menestyä, vaikka siinä ei työllistettäisi paikallisyhteisön edustajia (E+CO, MPESA) tai se ei toisi uutta tuotetta tai palvelua markkinoille (Hindustan Unilever, Tsinghua Tongfang). Tutkimusaineistosta ei löytynyt tukea ehdotukselle, että näiden muuttujien yhdistelmä johtaisi liiketoimintamallin epäonnistumiseen.

Yhdistelmässä P_2Es liiketoiminnassa työllistetään paikallisyhteisön edustajia (P_2) ja tarjotaan asiakkaille mahdollisuutta luottoon (E), mutta ei hyödynnetä sosiaalista infrastruktuuria (s). Tutkimusaineiston perusteella liiketoiminta voi menestyä, jos asiakkaille tarjotaan mahdollisuutta luottoon, mutta ei hyödynnetä sosiaalista infrastruktuuria esimerkiksi yhteisvastuun muodossa (E+CO). Paikallisyhteisön edustajien työllistäminen yhdistelmän Es lisäksi ei johtane liiketoimintamallin epäonnistumiseen.

Yhdistelmässä eSA_2 liiketoiminnassa hyödynnetään sosiaalista infrastruktuuria (S) ja tuodaan markkinoille uusi tuote tai palvelu (A_2), mutta ei tarjota asiakkaille mahdollisuutta luottoon (e). Menestyneet liiketoimintamallit voivat toteuttaa muuttujat S ja A_2 samanaikaisesti (LYDEC, Manila Water Company). Tarve luottoon riippunee investointikustannuksista, ei muuttujista S tai A_2 , joten sen puute ei johtane liiketoimintamallin epäonnistumiseen.

Yhdistelmässä A_2P_2s tuodaan uusi tuote tai palvelu markkinoille (A_2) ja työllistetään paikallisyhteisön edustajia (P_2), mutta ei hyödynnetä sosiaalista infrastruktuuria (s). Tutkimusaineiston perusteella menestyneessä liiketoimintamallissa voidaan tuoda uusi tuote tai palvelu hyödyntämättä sosiaalista infrastruktuuria (E+CO, MPESA). Lisäksi menestyneessä liiketoiminnassa voidaan työllistää paikallisyhteisön edustajia ilman sosiaalisen infrastruktuurin hyödyntämistä (Tsinghua Tongfang) ja sekä tuoda uusi tuote tai palvelu ja työllistää samalla paikallisyhteisön edustajia (Hindustan Unilever, LYDEC, Manila Water). Ei ole syytä olettaa, että näiden kolmen muuttujan yhdistelmä johtaisi liiketoimintamallin epäonnistumiseen.

Yhdistelmässä A_1Sa_2 poistetaan köyhyyslisä (A_1) ja hyödynnetään sosiaalista infrastruktuuria (S), mutta ei tuoda markkinoille uutta tuotetta tai palvelua (a_2). Tutkimusaineiston perusteella liiketoiminta voi menestyä, vaikka markkinoille ei tuotaisi uutta tuotetta tai palvelua (Hindustan Unilever, Tsinghua Tongfang). Ei ole syytä olettaa, että muuttujan yhdistäminen olemassa oleviin muuttujiin S ja A_1 johtaisi liiketoiminnan epäonnistumiseen.