

Turud ja innovatsioon sissetulekute püramiidi põhjas

mõttealgatus 1/2012

Sissetulekute püramiidi põhi: järgmised 4 miljardit tarbijat	6
Turupalett: mitmekesine nõudlus loob võimalusi eri ärialadel	11
Äri toetav ökosüsteem: terve võrgustik potentsiaalseid koostööpartnereid püramiidi põhjas	14
Innovatsioonivajadus: uuendused on püramiidi põhja turule sisenemiseks mõõdapääsmatud	18
Ettevõtjatel on vaja realistlikku pilku	26
Eesti esimesed sammud püramiidi põhja turuvõimalustest osa saamiseks	30



Loe mõttealgatust veebis

Sisukord

Autor: Siim Esko

Siim Esko töötab Eesti Arengufondis arenguseire eksperdina. Siim on püramiidi põhja teemaga kokku puutunud Taanis selleteemalist ettevõtluskonkurssi korraldades ja Indias kirjutatud magistritöö käigus. Kopenhaageni ärikoolis 2011. aastal kaitstud töös käsitles ta sissetulekute püramiidi põhja strateegiaid rahvusvahelistele ettevõtetele.

Autor tänab kaasamõtlemise ja heatahtliku kriitika eest Tartu Ülikooli rahvusvahelise ettevõtluse vanemteadurit **Tõnu Roolahte** ja EBS-i ettevõtluse õppetooli juhatajat **Tiit Elenurme**.

LÜHIKOKKUVÕTE	3
SISSEJUHATUS: vajadusest tekkiv äri	4
SISSETULEKUTE PÜRAMIIDI PÕHI: järgmised 4 miljardit tarbijat	6
Nõudlus püramiidi põhjas on vaesustõttu katmata.....	6
Püramiidi põhja tärkamise taga on tugevad trendid	9
TURUPALETT: mitmekesine nõudlus loob võimalusi eri ärialadel.....	11
ÄRI TOETAV ÖKOSÜSTEEM: terve võrgustik potentsiaalseid koostööpartnereid püramiidi põhjas	14
INNOVATSIOONIVAJADUS: uuendused on püramiidi põhja turule sisenemiseks möödapääsmatud.....	18
Tooteinnovatsioon – nii hinnas kui ka funktsioonides	18
Protsessiinnovatsioon – keskkonda trotsiv ja võimalusi ärakasutav tegutsemismudel	20
Uudne lähenemine tarbijatele – koostööpartnerid ärimudelil.....	22
Püramiidi põhja innovatsioonid loovad aluse mitme turu jaoks.....	23
ETTEVÕTJATEL on vaja realistlikku pilku.....	26
Parim alguspunkt – uute liitude loomine	26
EESTI ESIMESED SAMMUD püramiidi põhja turuvõimalustest osa saamiseks	30
Põhjamaade kogemus õpikohaks ja suunanäitajaks.....	30
Kust alustada – neli võimalikku tugitegevuste suunda Eestis	32
Ärivõimalusi ja -keskkonda aitavad tundma õppida avastusretked.....	32
Ideede genereerimiseks pinnase loomine	33
Teooria ja praktika viimine ülikoolide õppetöösse.....	34
Arenguabi andmisel ettevõtjatele stiimuli tekitamine	34
KASUTATUD ALLIKAD	36

Lühikokkuvõte

Enamik tänapäeva firmasid keskenduvad oma toodete-teenuste pakkumisel kogu maailmas arvulist vähemust esindavale sissetulekute püramiidi tipule. Suuremad võimalused on aga märkamatuks jäänud – püramiidi põhja ligi 4 miljardit inimest moodustavad mitme triljoni dollarise ostujõuga turu. Madala sissetuleku ja elutingimuste tõttu on nende ligipääs vajalikele toodetele ja teenustele seni olnud raskendatud. Põhimõtteliselt on nad valmis tarbima, kuid vajavad lahendusi, mis aitaksid neil selleks raha teenida ja säästa. Need miljardid inimesed moodustavad kõige suurema osa kiire kasvuga tärkavate majanduste tarbijaskonnast ja neile toodete-teenuste pakumine on mitmest küljest seotud innovatsioonivajadusega. Tegemist on järgmistel kümnenditel kasvava ärivõimalusega, mis võiks olla ahvatlev ja kindlasti kaalumist väärt ka kõigile Eesti ettevõtjatele, kel ambitsiooni meie lähikonnast kaugematele turgudele pürgida ja kes sealt oma võimalusi otsivad.

Sissetulekute püramiidi põhja turu muudavad atraktiivseks selle arvuline suurus, vähene konkurents ja fooni andvad trendid (rahvastiku kasv, linnastumine, mobiilistumine, areng keskklassi tarbijaks). Neile ettevõtetele, kes on valmis innovatsiooniväljakutse vastu võtma, on tekkimas üha rohkem stiimuleid, nt arenguabi või investeerimisfondide näol.

Ärivõimaluste leidmine algab sellest, kui püramiidi põhja vaadata mitte kui vaeseid, vaid kui tärkavaid tarbijaid, äripartnereid ja innovatsiooniallikat. Hind on selles turuosas endiselt tähtis, kuid kuluinnovatsiooni jaoks ei piisa olemasoleva toote vähendamisest – toode tuleb hinnast alustades hoopis uuesti luua. Sariinnovaatoritel nagu India konglomeeraadil Tata on see õnnestunud mitmeid kordi, nt maailma odavaima auto, maja ja veefiltriga, või General Electricul (GE) maailma odavaimate tervishoiuseadmetega.

Tooteinnovatsioon üksi on samas ebapiisav, leidlikkust tuleb rakendada kogu ärimudeli ülesehitusel. Püramiidi põhjas leiavad varanduse need ettevõtted (iduettevõtetest suur-ettevõteteneni), kes on võimelised looma sobiliku toote-teenuse ning suudavad seda vajalikus mahus toota ja pakkuda. Selleks tuleb neil luua uusi koostööliite, kus tugevalt toetatakse kohalikele partneritele turu uurimises ja arendustöös, tootmises ja logistikas. Innovatsioon püramiidi põhjas toimub tagasiside kaudu ning on viinud toodete ja ärimude-

liteni, millel on konkurentsieelist ka tärkavate majanduste sissetulekute püramiidi jõukamates osades ja Lääne turgudelgi. Püramiidi põhjast on arendusega lihtsam ülespoole liikuda kui kärpida tipule mõeldud toodet-teenust alla poole.

Püramiidi põhjas tasub ka Eesti ettevõtetel oma võimalusi agaralt otsida. Selleks tuleb senistest eelarvamustest vabaks saada ja katsetada uut moodi ärimudelitega, alustades tarbija tundmaõppimisest ja kohalike partnerite leidmisest. Ettevõtete uute turgude otsimist saavad omakorda toetada nii riik kui ka ülikoolid, nii ettevõtlust toetavad organisatsioonid kui ka arengukoostöö osalised. Konkreetsemalt hoogustaksid püramiidi põhja turgudele ettevõtlusideede genereerimist ja elluviimist Eestis neli tegevussuunda:

- uurimisretked püramiidi põhja turu tundmaõppimiseks – need annaksid tarbija vajadustest ja turutingimustest parema pildi ning ühtlasi praktilise kogemuse uurimisretkede läbiviijatele (tudengitele või ettevõtjatele);
- püramiidi põhja turu fookusega äriideede konkursid – et anda tõuget sellesuunalise huvi ja ideede tekkimiseks ning idanemiseks;
- püramiidi põhja innovatsiooni käsitlemine ülikoolide rahvusvahelise ettevõtluse, disaini ja innovatsiooni õppekavades – et luua pinnast vastavate uurimistööde, praktikakohtade ja ettevõtluse tekkeks;
- arenguabi andmisel ettevõtetele-innovaatoritele stiimuli pakumine – mis viiks uute ja vajalike püramiidi põhja lahendusteni, ühildades nii arengukoostöö- ja majandushuvid.

Kokkuvõtteks on väljakutse püramiidi põhjas mõeldud eelkõige väledatele ja ettevõtlikele: neile, kes suudavad disainida oma tooteid ja protsesse selle turu tarbijate oludele vastavaks ning oskavad töötada teiste ettevõtete ja organisatsioonidega koos. Edukad on need, kes võimalust teisiti mõelda hindavad ja mitte ei pelga, sest see avab tee millegi uue ja tarviliku loomiseks. Kaalukausil ei ole seejuures ainult äri, vaid lahendused globaalsetele probleemidele. Tõsiasi on, et püramiidi põhja tarbija eripära mõistmine on keeruline enamikule Lääne ettevõtetele. Arvestades potentsiaali, on lahendused väärt tervet varandust. Nii et miks mitte proovida? 🤖

Sissejuhatatus: vajadusest tekkiv äri



- 1 The Economist. „Aiming High”. 30. juuni 2011. <http://econ.st/sDFx8l>
- 2 WEF. „The Next Billions: Unleashing Business Potential in Untapped Markets”. 2009. <http://bit.ly/sbCl0F>
- 3 WRI ja IFC. „Next 4 Billion”. 2007. <http://www.wri.org/publication/the-next-4-billion>
- 4 WBCSD. „Doing business with the poor: A field guide”. 2006. <http://bit.ly/rJW4wz>
- 5 PwC. „Profitable growth strategies for the Global Emerging Middle”. 2012.
- 6 Ernst&Young. „Innovating for the next three billion”. 2011. <http://bit.ly/y0STip>
- 7 Prahalad, Coimbatore K. „The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits”. Wharton School Publishing, 5. trükk, 2011, lk 76-79.
- 8 Prahalad, Coimbatore K. „Fortune at the Bottom of the Pyramid”. *strategy+business*, 26, 2002: 1-14.
- 9 Moyo, Dambisa. „Dead Aid: Why Aid Is Not Working and How There Is a Better Way for Africa”. Farrar, Straus and Giroux, 2009; „Unleashing Entrepreneurship: Making Business Work for the Poor”. 2004. <http://bit.ly/tlvH4l>; UNDP. „Creating Value for All: Strategies for doing business with the poor”. 2008. <http://bit.ly/vL5RGh>

Kui USA strateegiamõtteleja C. K. Prahalad sajandi vahetusel püramiidi põhja lähenemist tutvustama hakkas, oli levinud arvamus, et vaesemad ühiskonnakihid moodustavad kehva klientuuri: nad ei jõua maksta, neid on tülikas teenindada, neid saab aidata vaid riiklik toetus. Prahalad lükkas selle arusaama ümber ja väitis, et ollakse liialt kinni vanas mõttemallis. Vaesed, ehk teisiti öeldes tarbijad maailma sissetulekute püramiidi põhjas, vajavad tooteid-teenuseid, mida on võimalik uute ärimudelitega ja tihti uusi tehnoloogiaid kasutades ka kasumlikult pakku- da. Kuigi selle kihi individuaalne eelarve on piiratud, muudab segmendi atraktiivseks nende inimeste summaarne tarbimisjõud.

Prahaladi raamatu „Fortune at the Bottom of the Pyramid” („Varandus püramiidi põhjas”) on ajakiri The Economist valinud kuue peamise ärikirjandusklassika teose sekka¹.

Pärast Prahaladi on erasektori rolli hakatud tähtsustama ka arenguökonoomikas: World Economic Forum (WEF) on kirjutanud ootusärevalt „järgmistest miljariditest”², nagu ka arenguorganisatsioo-

nid World Resources Institute (WRI)³ ja World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)⁴.

Tegemist on tõdemusega, et ettevõtete jätkusuutliku arengu jaoks on vaja ühendada kasumiootus sotsiaalse väärtuse loomise ja keskkonnasäästlikkusega. Hetkel rakendavad seda ärilist mõtlemist ülalt-alla maailma suurimad ettevõtted ning alt-üles ettevõtjatest idealistid ja sotsiaalsed ettevõtjad. Kuid laia käsitluse on teema alles jõudmas.

Erasektori nõustamisega tegelevad organisatsioonid nagu PwC⁵ ja Ernst&Young⁶ räägivad „tulevasest keskklassist” ärivõimaluste võtmes.

Püramiidi põhja teemalise kirjanduse lisan- dumine on vaid üks signaale selle kohta, et trend liikuda oma toodete-teenuste pakkumise- ga tärkavate majanduste vaesemate tarbijate poole kogub maailmas hoogu.

Sissetulekute püramiidi põhjale kui turule lähenemine on maailmas ajakohane, sest:

1. Karmistuv konkurents jõukama tarbija pärast sunnib ettevõtteid otsima uusi turgu. Paljud püramiidi põhja turud on suured ja pakuvad atraktiivseid võimalusi ülemiste sissetulekukihtide küllastunud turgude kõrval.⁷

2. Tehnoloogia arengust tingitud info kättesaadavus ja tärkavate majanduste taristu järkjärguline väljaehitamine toob üha rohkem võimalusi nende majanduste kõigile kihtidele.⁸

3. ÜRO aastatuhande arengueesmärki- de (ingl k *Millennium Development*

- 10 Christensen, Clayton M. ja Michael E. Raynor. „The Innovator’s Solution: Creating and Sustaining Successful Growth”. Harvard Business School Press, 2003.
- 11 London, Ted ja Stuart L. Hart. „Next Generation Business Strategies for the Base of the Pyramid: New Approaches for Building Mutual Value”. FT Press, 2011, lk 79–102. Variant tekstist kättesaadav aadressil: <http://bit.ly/t2zfUK>
- 12 Prahalad, Coimbatore K. „The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits”. Wharton School Publishing, 5. trükk, 2011, lk 75.
- 13 Rahvusvahelises kirjanduses kasutatakse läbisegi termineid *bottom of the pyramid* ja *base of the pyramid*, millest teine näitab püramiidi põhja tegelikku tähtsust maailma majanduse baasi või alusena.
- 14 Accenture. „India’s Quest for Inclusive Growth”. 2011.

Goals) seadmine tõi välja tõsiasja, et Lääne abirahad arenguriikidele ei ole andnud oodatud tulemusi. Toimub vaeste elujärje parandamiseks mõeldud arengutaktikate ümberkujundamine, millega kaasneb senisest suurem koostöö erasektoriga ja arenguabi kanaliseerimine ettevõtluse kaudu.⁹

4. Lääne ettevõtted satuvad konkurentsi tärkavate majanduste raskustes karastunud kohalike ettevõtetega. Et oma konkurentsivõimet tõsta, näevad ka Lääne ettevõtted vajadust olla kohal püramiidi põhja innovatsioonikeskmes.¹⁰

5. Lääne tarbimiskultuur ei ole kestlik ja see paneb otsima uute tarbimismudelite katsetamise kohti ja sihtturge nt roheli-sele tehnoloogiale. Püramiidi põhi on koht, kus saab kestlikuma tehnoloogia ja tarbimiskultuuriga uuesti alustada.¹¹

Lisaks on püramiidi põhja turgudel juba tegetsevad ettevõtjad leidnud, et nad saavad saadud kogemust globaalselt rakendada – paljud ühe riigi/piirkonna turule toodetud uuendused kehtivad ka teistel püramiidi põhja turgudel. Samuti on võimalik selliseid uuendusi rakendada püramiidi kõikides kihtides või arenenud turgudel Läänes. Prahaladi sõnul muudab püramiidi tipule püramiidi põhja jaoks arendatud tooted väga atraktiivseks nende kvaliteet, tõhusus ja kasutatavus.¹²

Lisaks toote- ja protsessiuuendustele pakub püramiidi põhja turg mitmeid õppetunde efektiivsete ärimudelite loomiseks ja juhtimispraktikate arendamiseks. Niimoodi võimalusi kindlaks määrates selgub, et põhi on tegelikult laiem alus majandusele ja ettevõtete konkurentsivõimele.¹³

Arengufondi huviorbiiti sattus püramiidi põhi seoses Eesti-India äri- ja majanduskoostöö võimalusi avanud seiretööga 2011. aastal. Kuna suur osa tärkavate turgude elanikkonnast ja tulevikus lisanduvast globaalsest keskklassist elab täna veel sissetulekute püramiidi põhjas, on neil turgudel peituvate võimaluste ära kasutamise eelduseks sealse tarbija ja turu mõistmine.

Sellest ajendatult sündiski käesolev mõttealgatus, mille eesmärk on Eestis püramiidi põhja teema laiem tutvustamine ja Eesti ettevõtete väljavaadete võtmes analüüsimine – siin on antud ülevaade turust endast, selle haaramiseks vajalikust innovatsioonist ja ettepanekud sinna jõudmist toetavateks algatusteks. Alustuseks on esitletud sissetulekute püramiidi põhja tarbija ja turu olemust ja eripärasid. Seejärel on rõhutatud ja tutvustatud selle turuni jõudmiseks mõõdapääsamatuid uuendusi ettevõtete mõtlemises, toodetes-teenustes ja strateegiates. Järgneb Eestile lähemate Euroopa riikide kogemuse kirjeldus püramiidi põhja suunatud ettevõtluse ja uuenduste toetamisel, millest Eestile kasulikke õppetunde või koostööpartnereid leida. Neist kooruvad välja mõttealgatuse soovitusel – milliseid samme on mõistlik Eestis astuda, et anda tänastele ja tulevastele ettevõtjatele tõuge püramiidi põhja turgudel oma ärivõimaluste otsimiseks ja nägemiseks.

Konsultatsioonifirma Accenture uuring India suurettevõtete juhtide seas näitas, et peaaegu kõik (98%) küsitletud leidsid, et tulevikus India turul edukas olemiseks tuleb ärimudelisse kaasata ka püramiidi põhi.¹⁴ Üldistades võib öelda, et tärkavaid turge sihtides ei saa selle laiaulatuslikku põhja ignoreerida. ☺

Sissetulekute püramiidi põhi: järgmised 4 miljardit tarbijat

- 15 WRI ja IFC. „Next 4 Billion”. 2007. <http://www.wri.org/publication/the-next-4-billion>
- 16 Karnani, Aneel. „The Mirage of Marketing to the Bottom of the Pyramid: How the Private Sector Can Help Alleviate Poverty”. *California Management Review* 49(4), 2007: 90-111.
- 17 Sachs, Jeffrey D. „The End of Poverty”. Penguin Books, 2006.
- 18 Vt püramiidi põhja elu kohta veel: Collins, Daryl, Jonathan Murdoch, Stuart Rutherford ja Orlanda Ruthven, „Portfolios of the Poor: How the World’s Poor Live on \$2 a Day”. Princeton University Press, 2010; Banerjee, Abhijit V. ja Esther Duflo, „The Economic Lives of the Poor”. *J. Econ Perspect.* 2007; 21(1): 141-167. URL: <http://1.usa.gov/tnkwll>
- 19 Prahalad, Coimbatore K. „Fortune at the Bottom of the Pyramid”. *strategy+business*, 26, 2002: 1-14.
- 20 Prahalad, Coimbatore K. „The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits”. Wharton School Publishing, 5. trükk, 2011, lk 36.

Sissetulekute püramiidi põhja all mõeldakse 3,7 miljardit inimest kogu maailmast, kelle sissetulek jääb alla 3000 USA dollari aastas (PPP, ostujõu pariteedi alusel). Nominaalväärtuses tähendaks see Brasiilias alla 3,35, Hiinas alla 2,11, Ghanas alla 1,89 ja Indias alla 1,56 dollari päevas. Suurem osa neist inimestest elab arengumaades ning tärkavates majandustes: kõige enam Hiinas, Indias ja Aafrikas. Kesk- ja Ida-Euroopas ning Venemaal elab kokku 254 miljonit vaest ehk 6% maailma püramiidi põhjast.

Püramiidi põhja turuosaliste summaarseks tarbimisjõuks on World Resources Institute (WRI) ja International Finance Corporation (IFC) arvutuste järgi vähemalt 5 triljonit USA dollarit (PPP). Siiski, püramiidi põhja turu mahu hinnangud varieeruvad vastavalt aluseks võetud eeldustele¹⁵. Üks võimalik kitsendus on võtta arutamisel arvesse ainult kasutada olev tulu, mis pärast esmatarvilikke kulutusi (toit, küte, peavarri) järele jääb. Teine meetod on arutada rahvusvahelise vahetuskursi järgi. Kolmas variant on arvestada vaid allpool rahvusvaheliselt kokkulepitud vaesuspääri olevaid inimesi. Kõiki neid kitsendusi arvestades langeb tarbimisjõud 1,2 triljoni dollari peale¹⁶, mida on vähem kui WRI hinnangus, kuid mis on sellegipoolest märkimisväärselt suur.

Nõudlus püramiidi põhjas on vaesulõksu tõttu katmata

Üldist definitsiooni otsides võib öelda, et püramiidi põhja all mõeldakse madala, mitteametliku ja ebaregulaarse sissetulekuga tarbijaskonda. Sageli ei ole neil võimalusi

oma tööd ametlike töövõtjate juures müüa ja nad satuvad nn vaesulõksu¹⁷.

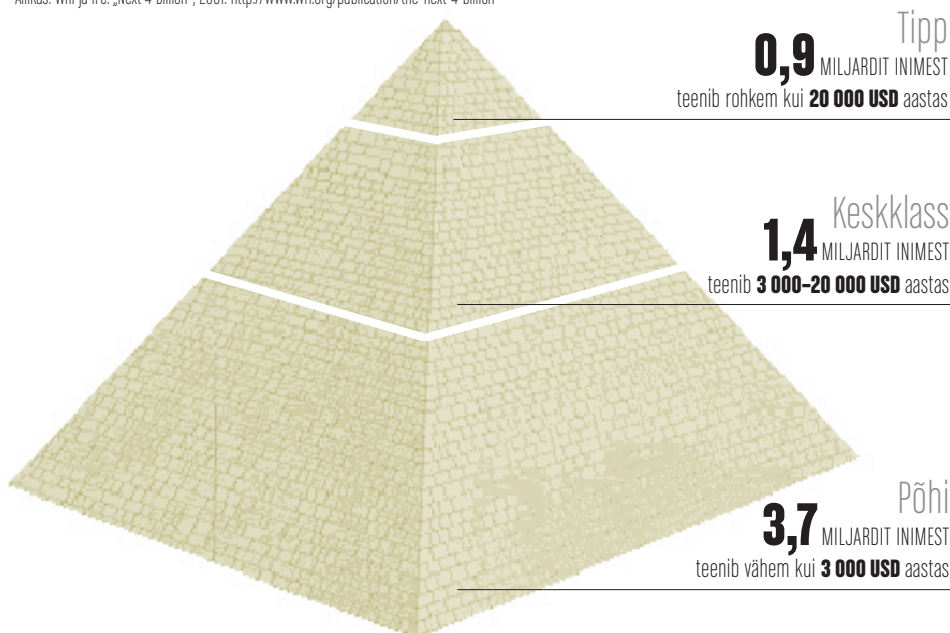
Vaesulõks tekib, kui madal sissetulek tingib väiksemad võimalused ülespoole pürgimiseks. Seadusliku varaomandi ja püsiva sissetuleku puudumisel ei ole võimalik võtta pangalaene ega avada kontot – kuid raha ringleb püramiidi põhjas ometigi. Vastupidiselt levinud arusaamale vaesed säästavad ja laenavad. Krediidi pakkumise vähesuse tõttu peab see kõige sagedamini toimuma omi, mitteametlikke teid pidi¹⁸. Selle tulemusena ekspluateerivad mitteametlikud laenuärid vaeseid tihtipeale omakasu nimel – laenuintressid võivad ulatuda tuhande protsendini aastas¹⁹. Mitteametliku ja seega tõestamatu sissetulekuga leibkondadel on võimatu võtta laenu ning selle abil kehvast olukorrast välja rebida.

Osa selle olukorra põhjustest peitub tavapäraste turutingimuste puudumises – mitte-toimivates jaotusvõrkudes ja kõrget kasumit küsivates vahendajates²⁰. See omakorda on tingitud ettevõtete väiksest huvist madala sissetulekuga tarbijate vastu. Et nad ei allu tavapärase tarbijaskonna definitsioonile, peetakse neile toodete-teenuste pakkumist raskeks, mittekasumlikuks ja isegi lootusetuks. Juurdepääsu puudumine toodete-teenustele, nagu telefon, haridus, puhas vesi, elekter ja kvaliteetne arstiabi jms, hoiab vaeseid edasi vaestena, lubamata neil pikas plaanis oma ostujõudu tõsta. Näiteks telekommunikatsioonitaristul, sh mobiilivõrgul, on tõestatud positiivne mõju elujärje parandamisel. Ühenduste lisandumine on loonud uusi võimalusi suhtlemiseks ning tõhusamaks tarbimiseks (saab kokku

Sissetulekute püramiidi põhja all mõeldakse 3,7 miljardit inimest kogu maailmast, kelle elatus-tase jääb alla 3000 USA dollari aastas, kuid kelle summaarne tarbimisjõud ületab 5 triljonit USA dollarit.

Joonis 1. Maailma sissetulekute püramiid

Allikas: WRI ja IFC, „Next 4 Billion”, 2007. <http://www.wri.org/publication/the-next-4-billion>



Püramiidi põhja inimesi iseloomustab

Allikas: WEF, „The Next Billions: Unleashing Business Potential in Untapped Markets”, 2009. <http://bit.ly/sbCl0F>

- madal ebastabiilne sissetulek,
- keerulised elutingimused,
- arukas tarbimine ja hoolikas investeerimine,
- tihti kirjaoskamatus,
- paljude tehnoloogiatega esmakordne kokkupuude,
- usalduse levik suuliselt,
- tarbijatena austava kohtlemise nõudmine,
- teatud turutingimuste tõttu vaesustrahvi maksmine.

Tabel 1. Püramiidi põhja jaotumine ja ostujõud maailmas

Allikas: WRI ja IFC, „Next 4 Billion”, 2007. <http://www.wri.org/publication/the-next-4-billion>

	Turu suurus (inimesi, mln)	Turumaht (mld USD, PPP)	Osakaal elanikkonnast	Osakaal ostujõust
Ida-Euroopa ja Venemaa	254	458	64%	36%
Aasia	2 680	3 470	83%	42%
Aafrika	486	429	95%	71%
Ladina-Ameerika	360	509	70%	28%
Maailmas	3 700	5 000	72%	-

- 21 Bongo, Patrick. „The Impact of ICT on Economic Growth”. 2005. <http://bit.ly/sv4tc6>
- 22 Prahalad, Coimbatore K. „Fortune at the Bottom of the Pyramid”. *strategy+business*, 26, 2002: 1-14.
- 23 Vt veel eri segmentidele suunatud strateegiate kohta Rangan, V. Kasturi, Michael Chu ja Djordjija Petkoski, „Segmenting the Base of the Pyramid”. *Harvard Business Review*, juuni 2011: 113-117.
- 24 WRI ja IFC. „Next 4 Billion”. 2007. <http://www.wri.org/publication/the-next-4-billion>

hoida transpordikuludelt) ja kauplemiseks (farmeritele on saagi turuhinnad ühe telefonikõne kaugusel)²¹.

Kui vaeste tarbimiskulu nii rahas kui ka ajas kokku võtta, siis maksavad vaesed hüvede eest tihti peale üle – nad maksavad nn vaesustrahvi. Slummis elavad India vaesed võivad maksta vee eest 37 korda rohkem ning kõhulahtisuse vastase rohu eest 10 korda rohkem kui Mumbai kesklinna elanikud²².

Tasapisi on tekkimas mikrokrediidi pakkujate võrk, mis üritab finantseerimise probleemi lahendada ning niimoodi vaesuslõksust väljatulemiseks teed pakkuda. Väarikat toodet-teenust pakkudes ja tööd andes on ka eraettevõtlusel võimalus olukorda parandada.

Püramiidi põhi jaotub erinevateks tarbijakihtideks

Kuigi neljal miljardil püramiidi põhja tarbijal on sissetulekute taseme või vaesuslõksu ohu näol ühiseid tunnuseid, koosneb see turg väga eripalgelistest tarbijarühmadest. Nelja miljardit hõlmav definitsioon on seega liiga lai, et olla ettevõtte jaoks äriliselt otstarbekas. Püramiidi põhja tuleb mõista mitmekesisena. Ühe lihtsa ja praktilise viisi püramiidi põhja eri rühmadest parema ülevaate saamiseks annab selle läbilõige sissetulekute järgi (joonis 1). Nii saab püramiidi põhja jagada laias laastus kolmeks: puruvaesed, allpool vaesuspiiri elavad ning vaesuspiiri lähedal elavad inimesed. Kui pealtnäha tunduvad need kolm kihti oma madala sissetulekuga kõik sarnased, siis nende vajadused, kasutada olev rahahulk ja seega ka võimalused vaesuslõksust välja murda on kihti erinevad.

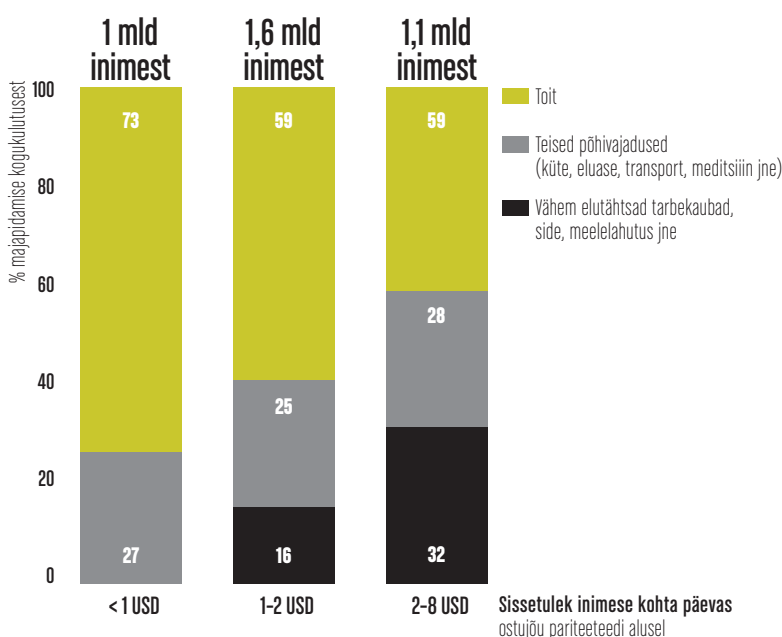
Selline püramiidi põhja detailsem jaotamine toob hästi välja erinevused eri kihtidele lähenemiseks. Ülemine kiht, mis asub sissetulekute poolest napilt vaesuspiiri peal, on liikumas keskklassi tarbijaks saamise poole. Oma püüdlustes on nad nõus investeerima tulevikku, kuid vajavad oma vajadustele ja tingimustele vastavaid kaup-teenuseid. Ülejäänud kaks gruppi on lisaks hädavajalikule samuti üha enam kullutamas tarbekaupadele, kommunikatsioonile, meelelahutusele jms. Püramiidi põhja keskmise kihi tarbijad üritavad ots otsaga kokku tulla ning otsivad selleks üha uusi võimalusi. Seetõttu on nt Indias paljudel sellistel inimestel oma väike kohalik äri. Nad on esmatarbekaupade tarbijad ning tervitavad lississetuleku võimalust, näiteks suurema jaotusvõrgu kohaliku osana. Viimane, puruvaesed, on kõige keerukam grupp, kus vaesuslõks on kõige suurem. Nende teenindamine toimub sageli koostöös humanitaarorganisatsioonide ja valitsustega.²³

Järelikult sõltub konkreetsete ärivõimaluste defineerimine muu hulgas sissetulekute tasemest ja erinevustest riigiti. Näiteks Niigeerias on püramiidi põhi kontsentreerunud alumisesse, puruvaeste kihti. Ukrainas, vastupidi, on vaesed koondunud püramiidi põhja ülemistesse segmentidesse ehk lähemale keskklassile. Regionaalselt tuleb välja ka teisi erinevusi. Ida-Euroopa ja Ladin-Ameerika vaesed on koondunud linnadesse, samas kui Aasia ja Aafrika vaesed elavad (veel) suuresti maapiirkondades, riikliku sotsiaalsüsteemi tõttu on Ida-Euroopa vaesed saanud enamasti vähemalt mingi koolihariduse jne.²⁴

Sissetulekute püramiidi põhja saab jagada kolmeks: puruvaesed, allpool vaesuspiiri ning vaesuspiiri lähedal elavad inimesed. Ärilähenedamine on kõigile neile gruppidele erinev.

Joonis 2. Püramiidi põhja eri kihtide tarbimises on suuri erinevusi

ALLIKAS: WEF, „The Next Billions: Unleashing Business Potential in Untapped Markets“, 2009. <http://bit.ly/sbCl0F>



Tabel 2. Püramiidi põhja turu tekkimist soodustavad tegurid

Allikas: Prahald 2002

Tõuketegurid	Tulemus
Suurenenud ligipääs informatsioonile ja TV-le	Info toodetest ja turumajanduse võimalustest jõuab püramiidi põhjani, kus inimesed otsivad üha enam võimalust neist osa saada
Deregulatsioon, valitsuste ja rahvusvahelise abi kahanev roll	Ettevõtetele soodsam ettevõtluskliima arenguturgudel ja võimalus koostööks rahvusvaheliste abiorganisatsioonidega
Ületootmine ja sellega kaasnevalt küllastunud turud kõrgemates sissetulekukihtides	Uute turgude otsingud sissetulekute püramiidi madalama sissetulekuga osades

Püramiidi põhja turu tärkamise taga on tugevad trendid

Kui varem oli püramiidi põhi tarbijaskonnana pigem kättesaamatu, siis nüüd on nende uute tarbijate tärkamine muutumas globaaltrendiks. Infotehnoloogiaga kaasnev

info suurem liikumine, soodsam ettevõtluskliima tärkavatel turgudel ja ületootmine arenenud turgudel muudavad püramiidi põhja ettevõtetele just nüüd tähtsaks segmendiks (vt tabel 2).

- 25 Brand, Stewart. „Urban squatters save the world”. McKinsey. 2011. <http://bit.ly/talK7D>
- 26 Interaktiivne veebilehekülj annab aimdust elust slummides üle maailma: <http://www.theplaceswelive.com/>
- 27 McKinsey. „The ‘Bird of Gold’: The Rise of India’s Consumer Market”. Mai 2007. <http://bit.ly/wbkkZX>
- 28 PwC. „Profitable growth strategies for the Global Emerging Middle”. 2012.

Samas on püramiidi põhja segment ise olulises muutumises. Seda mõjutavad makrotrendid nagu demograafiline dividend, linnastumine ja sissetulekute lisandumine.

Esmalt, demograafiliselt on madala sissetulekuga tarbijad senistes arenguriikides kõige kiiremini kasvav rahvastiku osa kogu maailmas, samal ajal kui turg Lääneriikides kokku tõmbub ja tarbijaskond vananeb. Enamik maailma rahvastiku juurdekasvust toimub tähtsaval turgudel. Püramiidi põhja elanikkond on keskmise vanuse poolest maailma noorimaid. See tähendab, et tegemist on edumeelse ning uuele tehnoloogiale, toodetele ja teenustele vastuvõtlikku tarbijarihmaga.

Linnastumise käigus liiguvad miljonid inimesed igal aastal maapiirkondadest slummidesse, kus käib vilgas elutegevus. Ühest küljest tähendab see survet migratsiooni pehmendamiseks näiteks maapiirkondadesse uute võimaluste loomisega (toodete-teenuste ja töö pakkumisega). Suures plaanis on linnade kasv aga paratamatu ja vääramatu trend. Elukohti ja kiiresti arenevaid tänavääriisid tekib iga päev. Et maa-harimine uute linnaelanike toiduvajadust enam ei toeta, peavad agulielanikud (vahel esmakordselt) tegema rohkem rahatehinguid ja pakkuma oma tööjõudu. Hurtsikutest saavad ajapikku mitmekordsed majad, kus katusel satelliiditaldrik ja sees külmkapp, elamute ees liiklevad rollerid²⁵. Teisisõnu, linnastumine annab pinnast ka püramiidi põhja ärivõimalusele, sest tekitab

uusi aktiivseid tarbijaid ja muudab nende tarbimiseelistusi.²⁶ Lisaks muudab inimeste koondumine nad ettevõtetele hõlpsamini ligipääsetavaks ja kergem on suusõnalist reklaami tekitada.

Järgmine areng on tähtsates majandustes toimuv sissetulekupüramiidi muutumine sissetulekute „teemandiks”. Paljuräägitud tähtsava keskklassi turu potentsiaal peitub püramiidi põhjast väljamurdvast elanikkonnast. Veel viis aastat tagasi oli näiteks Indias enamik elanikkonnast puruvaesed ehk sissetulekute püramiidi põhja alumisel tasemel. Kui majanduskasv jõuab järgnevatel aastatega alumiste kihtideni, on ka sissetulekud tõusuteel – kosub püramiidi põhja jõukaim kiht, kes pürgib omakorda keskklassi poole.²⁷ Ainuüksi Indias liitub keskklassiga kümne aasta jooksul 130 miljonit inimest tänu sellele, et püramiidi põhjast liigutakse ülespoole.²⁸ Selline liikumine toimub nii asjade loomuliku arenguna kui ka valitsuste poolt kannustatuna; mõlemat pidi pakub see ettevõtetele äritegevuseks piiramatu võimalusi.

Ligi 4 miljardit inimest püramiidi põhjas moodustavad seega väga reaalse turu, kus konkurents on madal ja valitseb vajalike toodete-teenuste alapakkumine. Eelkõige just vajalike, sest uus toode peab vastama selgele vajadusele – olenemata sellest, kas tulevased kliendid seda vajadust hetkel kohe sõnastada suudavad või mitte. Vajadusi leidub seejuures väga erinevatel ärialadel. ☺

Turupalett:

mitmekesine nõudlus loob võimalusi eri ärialadel

29 Enim turuinformatsiooni leidub valdkondade kohta, kus mõju elatustasemele on suurim – energia, tervishoid, rahandus, IKT, majutus. Vt erinevaid IT-mudelite näiteid Hystra ja Ashoka raportist „Leveraging Information and Communication Technology for the Base of the Pyramid” (september 2011), võimaluste kohta energiasektoris Ashoka ja Hystra „Access to Energy for the Base of the Pyramid” (oktoober 2009) ja ravimite kohta Endeava „Bringing Medicines to Low-income Markets” (2012).

30 Omidyar Network. „Inclusive Innovation: Improving the lives of hundreds of millions of people in India by accelerating the growth of BoP markets for MedTech and Clean Energy”. SOCAP/Europe konverentsi esitlus, mai 2011. <http://slidesha.re/useLCe>

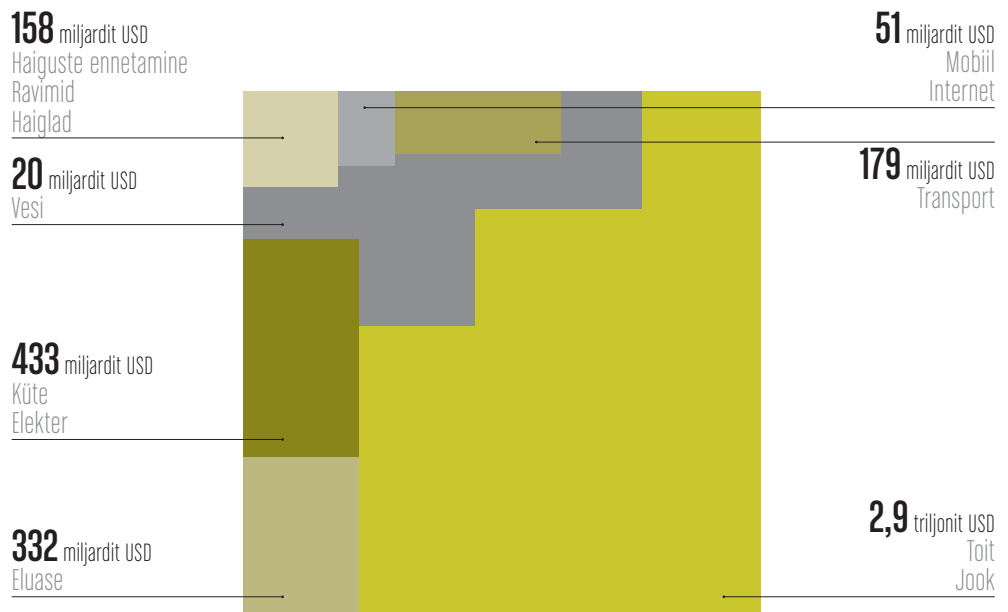
Püramiidi põhja tarbijaturg jaguneb paljudeks ärialadeks. Võimalusi vajalike (ja paremate) toodete-teenuste pakkumiseks püramiidi põhjale on mitmeid. Kuigi toit moodustab suurima osa püramiidi põhja tarbija kulutustest, on neil juba reaalselt ostujõudu ka teistes valdkondades, eriti eluaseme, majutuse, tervishoiu, transpordi- ja kommunikatsioonivajaduste katmiseks (vt joonis 3). Sellele lisanduvad veel muud väljaminekud nagu näiteks tarbekaupadele jms. Juba praegu jaotub 5 triljonit USA dollarit seega laialt eri alade vahel, isegi arvestades, et püramiidi põhja tarbijad maksavad toodete-teenuste eest üle (nn vaesustrahv) ja suudaksid paremate hinnatingimuste korral tarbida veelgi mitmekesisemalt. Turuvõimalusi ei peaks

piiritlema ainult varasemate kulutuste analüüsist tehtud järeldustega. Pigem on joonisel kaardistatud olemasolevat nõudlust ja vajadusi, mille eest püramiidi põhja tarbijad juba praegu raha välja käivad. Sellele lisanduvad ehk veel suuremad tulevikuvõimalused ja -vajadused²⁹.

Näiteks moodustavad kulutused energiale suure osa kogu ostujõust, kuid see läheb enamjaolt ebaefektiivsetele kütteallikatele. Sotsiaalse suunitlusega investeringuid vahendava ettevõtte Omidyar Network hinnangul on aastaks 2020 ainuüksi püramiidi põhja nn *clean-tech*-turu suuruseks Indias 6,5 miljardit USA dollarit aastas³⁰. Viimases mängib kõige rohkem rolli *off-grid*-energia (päikeseenergia, tuul, biokütus). Rohelisel

Joonis 3. Maailma püramiidi põhja 5 triljoni USA dollari suurune eelarve jaguneb mitme äriala vahel

Allikas: WRI ja IFC 2007



31 UNEP. „Global Trends in Renewable Energy Investment 2011”. 2011.

32 Deloitte. „Mobile Value Added Services (MVAS): A vehicle to usher in inclusive growth and bridge the digital divide”. 2011.

33 Accenture. „India’s Quest for Inclusive Growth”. 2011.

34 Krippendorf, K. „Where, Oh Where, Is My Tata Nano?”, Fast Company, juuni 2010.

35 Kramer, William J., Steven A. Rochlin ja Guy Morgan. „Base of the pyramid 2.0: Bringing sustainable growth to scale at the BOP through Enterprise ICTs”. AccountAbility, 2009.

energiat on arengumaades rohkem võimalusi õitsemiseks kui arenenud riikides, kus elektrienergia on juba kättesaadav. Nii ületasid nt investeeringud rohelisse energiasse tärkavatel turgudel juba 2010. aastal arenenud riikide omi³¹.

Kulutuste struktuuris näiliselt tagasihoidlikul kohal olev mobiilindus on siiski püramiidi põhja kõige tugevam ja kiiremini kasvav edunäide. Deloitte ennustab, et 2015. aastaks jõuab mobiil iga inimese kätte Indias³². See tähendab mobiilikasutajate kahekordistumist 2010. aasta tasemelt.

Need on vaid mõned näited, kust ja milliseid võimalusi on püramiidi põhjas leida. Kasvunumbreid püramiidi põhjas leiab teistelgi ärialadel, veepuhastamisest hariduse pakkumiseni – tuleb ainult otsida.

Tarbijatest kaugemal – püramiidi põhja ettevõtted on samuti kliendid

Püramiidi põhja trendist osa saamiseks ei pea tingimata tootma tarbijale. Seda saab sama edukalt teha ka teistele (suur)ette-

võtetele (st B2B äris), kes on püramiidi põhja turud sihikule võtnud ning vajavad vastava kuluefektiivsuse saavutamiseks nišitehnoloogiaid³³. Näiteks Tata Nano – maailma odavaima auto – juppidest poolled pärinevad Saksa tootjatelt³⁵. Ometi mõeldi auto välja India konglomeraadi poolt, mitte Saksamaal. Seega ei pea püramiidi põhja turule saamiseks ise sealt tingimata klienti püüdma, vaid saab vastavates väärtusahelates ka laiemalt võimalusi leida.

Info- ja kommunikatsioonitehnoloogia (IT) püramiidi põhjas ei ole ainult tarbijatrend, vaid samuti B2B äri. IT võimaldab kulusid vähendada ja tegevust analüüsida. Seega saavad IT-firmad olla vajalikuks partneriks püramiidi põhjas edu ja vajaliku mahtu püüdvatele ettevõtetele. Kui varasemalt on vastavaid lahendusi peetud liiga kalliks ja neis ei ole nähtud ärilist kasu, siis nüüd on tekkinud vaatevälja terve rida IT-teenuse pakkujaid, kelle klientideks on püramiidi põhja turule pürgivad ettevõtted ja partnerlused³⁵. ☺

36 Wharton. „How Did Nokia Succeed in the Indian Mobile Market, While Its Rivals Got Hung Up?” India Knowledge@Wharton. 23. august 2007. <http://bit.ly/smFJmZ>

Mobiililahendustel on eriti suured võimalused püramiidi põhjas

Nokia mõistis, et tärkavatel turgudel tahavad inimesed telefone veel enne, kui nad ise sellest aru said. Nokia 1100 on nüüd India kõige populaarsem telefon. Mobiilivõrk on arengumaades side pidamiseks asendamatu, sest puuduvad püsivõrgud tavatelefonide liinide ja internetikaablite näol. Nokia mõistis ka, et lihtsast lahendusest piisab. Nokia 1100 vastab lihtsatele vajadustele – telefonikõnede tegemine, tekstisõnumid ja ülim vastupidavus (osalt tänu lihtsatele kumminuppudele). Väga väärtuslik lisa telefoni küljes on taskulamp, mis on kõikuva elektri tingimustes hädavajalik. Et Nokia mõistab püramiidi põhja turge ja pakub neile kvaliteetset toodet madala hinnaga, on see segment nüüdseks Nokia üks kõige edukamaid³⁶.

Mobiiltelefon ei ole ainult toode, vaid ka võimaldaja (ingl k *enabler*) paljude teiste ettevõtete püramiidi põhja strateegiatele. Esiteks, mobiilist on saanud info edastamise tõhusaim moodus ja vastavate teenuste platvorm. Lisaks sellele on tekkinud terve rida mobiilirakendusi, mis viivad vajalikud tooted-teenused inimesteni. Need varieeruvad keerulisematest telemeditsiinirakendustest liht-

samate SMS-baasil haridusteenusteni. Püramiidi põhi on ka mobiilse raha „sünnipaik”. Mobiilne pangandus oli vastus finantsteenuste kättesaadavuse probleemide piirkondades, kus pangakontoreid ja -automaate püstitada ei olnud võimalik või oli liiga kulukas. Nii tuli nt Keenia firma Safaricom välja M-Pesa rakendusega, millega on võimalik pangakontot omada ja turvaliselt raha saata mobiili vahendusel, kas siis teise kulla või koguni välismaalt koju.

Mobiilipõhised lisandväärtusega teenused on üks püramiidi põhja tulevikusegmente. Et sealsed mobiiltelefonid nagu Nokia 1100 on väga algelised, tähendab see seni kõige suuremat turgu SMS-baasil toodetele. India firma MediaTek katsetab aga uut sorti mobiilikiibiga, kuhu on sisse ehitatud interneti baasfunktsioonid, nt partneri Yahoo! teenuseid võimaldav funktsionaalsus. Soome ettevõtte Sibesonke on juba tulnud välja Lõuna-Aafrikas populaarse teenusega, mis on omamoodi sotsiaalne võrgustik algelisel mobiiltelefonil. See tähendab, et internet on varsti jõudmas isegi 15-eurosesse telefoni ning seega potentsiaalselt iga inimeseni üle maailma.

Äri toetav ökosüsteem: terve võrgustik potentsiaalseid koostööpartnereid püramiidi põhjas

37 Karnani, Aneel. „The Mirage of Marketing to the Bottom of the Pyramid: How the Private Sector Can Help Alleviate Poverty”, *California Management Review* 49(4), 2007: 90–111.

38 Halme, Minna, Sara Lindeman ja Paula Linna. „Innovation toward Inclusive Growth within Multinational Corporations: Intrapreneurship and Bricolage in Nokia and ABB”. 2009; Olsen, Mette ja Eva Buxenbaum, „Bottom of the Pyramid: Organisational Barriers to Implementation”, *California Management Review* 51(4), 2009: 100–125.

Nii tarbijale kui ka ärikliendile suunatud toodete-teenuste pakkumise jaoks tasub lähemalt vaadata, kes püramiidi põhjas tegutsevad: kes otsivad ja toetavad sealseid võimalusi. Ettevõtte ei tegutse vaakumis – konkurentide ja potentsiaalsete partnerite taustsüsteemist arusaamine aitab leida neid ökosüsteemis olijaid, kes saavad aidata toote-teenuse pakkumisel. Laias laastus saab erinevad püramiidi põhjaga seotud tegutsejad jaotada kahte rühma: ettevõtjad, kes sihivad ärivõimalusi, ja võimaldajad, kelle tegevus toetab ettevõtjaid kas turu tekitamisel või sinna jõudmisel.

Rahvusvahelistest ettevõtetest tegutsevad tärkavate majanduste turgudel püramiidi põhjas lisaks Unileverile ka P&G, Nestle ja Danone, GE ja Phillips, Coca-Cola ja Pepsi jpt, kes on uute turgude otsingul leidnud sealt enda jaoks kasumliku turu. Nende huvi aktiveerimisel mängis suurt rolli Prahiladi idee püramiidi põhjast.

Tärkavate majanduste kohalikud suurettevõtted, näiteks India konglomeraat Tata ja maailma suurim tsemendifirma CEMEX Mehhikost, näevad püramiidi põhja turge kui oma koduturge. Need ettevõtted on sirgunud keskkonnas, kus neil on tahes-tahtmata väga palju madala sissetulekuga kliente. Neile tooteid arendades on Tata Group pannud aluse oma globaalsele konkurentsivõimele, mille abil on võimalik nüüd teisigi turge vallutada. On ka kohalikke ettevõtteid, kes on püramiidi põhja pioneerideks, kuid ei ole rahvusvahelistunud. Nende hulka kuulub näiteks Nirma, kes kasvas väikeettevõttest Unileveri suurimaks konkurendiks India pesupulbriturul.

Akadeemilises käsitluses on edasi kantud Prahiladi rõhuasetust suurfirmadele. Samas tekkis üsna pea kriitikuid, kes pidasid suur-korporatsioone liiga kohmakateks, et uute oludega kohanduda³⁷. Kõige suurem vastuolu tekib püramiidi põhjas vajaliku pika strateegilise perspektiivi ja ettevõtte (aktsionäride) kiire kasumi ootuse vahel³⁸. Tih- tipleale jäävad püramiidi põhja initsiatiivid vastutustundliku ettevõtluse (CSR) osakona tööks ja seega kaotavad oma ärimõtte.

Samas ei ole püramiidi põhi vaid suurettevõtte pärusmaa, nagu on näidanud mõnigi väikeettevõtte (nt LifeStraw ja Fanmilk Taa- nist, Sibesonke Soomest). Väikeettevõtja eelis on tema väledus ja kohandumisvõime. Tema eesmärk on olla innovaatiline arenda- ja ning tagada vajalikus mahus tootmis- ja tarnimisvõrk koostöös teiste organisatsioonidega.

Lisaks on püramiidi põhjas lai sotsiaalsete ettevõtjate ring. Nende ettevõtmiste ees- märgiks on ühiskondlik kasu, kuid ka sot- siaalsed ettevõtjad esitavad oma toote-tee- nuse eest kliendile arve (vastavalt sellele, kes on defineeritud kliendina). Sotsiaalne vastutus, mida kasumit taotlevad ettevõtted püramiidi põhjas peavad endas teadlikult looma, on sotsiaalsete ettevõtjate ärimude- lites juba olemas. Nad on jõudnud arusaama- le, et ainuke viis püsivat ühiskondlikku mõju avaldada on viia ettevõtmise ärama- jandavale tasemele.

Olgu nad välismaised või kohalikud, püra- miidi põhja sihtivatel ettevõtetel on ühi- seid jooni. Nad kõik võtavad oma tarbijaid täisväärtuslike klientidena, kellel on soovid ja vajadused. Nähes turus auke, ehitavad

Joonis 4. Püramiidi põhja turu ökosüsteem on kirju: leidub nii ettevõtteid kui ka võimaldajaid, nii kohalikke kui ka globaalseid tegijaid

Allikas: autori koostatud, toetudes Prahalad 2011



39 Karamchandani, Ashish, Mike Kubzanski ja Nishant Lalwani. „Is the Bottom of the Pyramid Really for You?”. Harvard Business Review, märts 2011: 107-111.

40 Donor Committee for Enterprise Development'i nimekirja 40st arengukoostöö organisatsioonist annab ettekujutuse ettevõtetega koos töötavatest doonororganisatsioonidest: <http://bit.ly/ukB344>

nad turu toetamiseks vajalikke võrgustikke. Ka on neile selge, et sotsiaalset kasu tekitades loovad nad aluse oma majanduslikule edule.³⁹

Võimaldajateks või toetajateks püramiidi põhja ökosüsteemis on erinevad organisatsioonid ja isikud, kes aitavad ettevõtetel püramiidi põhja tegevusi kas mõista või finantseerida. Siia vägagi kirjusse seltskonda kuuluvad organisatsioonid akadeemilistest asutustest ja mõttekodadest kuni mittetulundusühingute (MTÜde) ja nišifinantsi pakkujateni välja. Nemad moodustavad sageli puuduva vahelüli ettevõtte ja püramiidi põhja turu vahel, pakkudes vajalikku nõu ja abi ärimudelite arendamisel ja rahastamisel.

Üllatavalt vajalikud partnerid on MTÜd. Need on organisatsioonid, kes toetavad mingi piirkonna või sektori arengut, enamasti vabatahtlikkuse alusel. Nendega koostöö tegemisel on palju eeliseid: saab lisateadmisi kohaliku kultuuri ja käitumise kohta; tugevneb enda reputatsioon kohali-

ke seas (häid MTÜsid usaldatakse, sest nad tegutsevad kogukonna heaks); nad võivad aidata tooteideid genereerida, tooteid prototüüpida ja turule viia. Head tööd tehes leiavad kohalikud MTÜd ka kohalike kogukondade usalduse, millel najal saab partnerettevõtte üles ehitada oma jaotusvõrgu.

Püramiidi põhja ökosüsteem ei peegelda pelgalt seal tegutsevat kontingenti, selle tähtsus on palju suurem. Kõik osalejad on potentsiaalsed partnerid kriitilise tähtsusega uut tüüpi koostööliitude sõlmimiseks. Strateegiliste kombinatsioonidega on väikeettevõtetel võimalus selliseid uusi liite ära kasutada, et näiteks ületada oma väiksusest tingitud puudusi. Teise ettevõtte jaotusvõrgu ärakasutamine, arenguorganisatsiooni tugi kohaliku pakkumise ülesehitamiseks⁴⁰, mikrofinantseerimise kasutamine klientide ostujõu rahastamiseks – need kõik on näited sellistest strateegilistest kombinatsioonidest, mis ettevõtetel püramiidi põhjas tegevust aidavad ja mida oma ärimudelitesse tasub põimida. ☺

Innovatsioonivajadus:

uuendused on püramiidi põhja turule sisenemiseks möödapääsmatud

41 Kim, W. Chan ja Renée Mauborgne. „Blue Ocean Strategy”. Harvard Business School Press, 2005.

42 London, Ted ja Stuart L. Hart. „Reinventing strategies for emerging markets: Beyond the transnational model”. *Journal of International Business Studies* 35(5), 2004: 350-370.

Turule jõudnud nii kohalike kui ka rahvusvaheliste ettevõtete kogemust jälgides selgub, kuidas ärivõimalused uutel püramiidi põhja turgudel vajavad võrreldes harjumuspäraste turgudega teistsugust lähenemist (isegi võrreldes tärkavate turgude jõukama ehk sissetulekute püramiidi ülemise otsaga). Ka ettevõtete äritegevust toetav ökosüsteem on teistsugune ning selle rakendamine nõuab uut laadi tegutsemist. Seega on innovatsioon paratamatu. Püramiidi põhi on hea „sinise ookeani” näide⁴¹, sest sinna sisenemisega saab ettevõtte luua uue turu, selmet olemasolevatel küllastunud turgudel võidelda. Tihti peale ei piisa lihtsalt järkjärgulistest uuendustest, vaid on vajadus radikaalsemaks ümbermõtlemiseks.

Kõigepealt on püramiidi põhja suunatud innovatsiooniks oluline ümber mõelda kulustruktuur. Läänes levinud äritava järgi saadakse kulule soovitud marginaali juurde liitmisel hind, mida kliendi käest küsida. Loogika ütleb, et hiljem saab kulude optimeerimisega hinda alandada. See ei ole aga püramiidi põhja turul piisav.

Sealne tarbija ei saa maksta üle teatud hinna oma sissetulekute piiratuse tõttu ning just sellest laest soovib Prahalad alustada. Eeldatavast hinnast soovitud marginaali maha lahutades saab kulu, millega peab ettevõtte toodet-teenust suutma luua ja pakkuda. Madala sissetulekuga tarbijate puhul tähendab see tärkavatel turgudel uut kulutaset, mis võib olla isegi 10% praegusest tasemest. Kuid kuidas on võimalik sellist kulupunkti saavutada? Kuidas jõuda tulemuseni, mida teised ei ole suutnud veel pakkuda? Mõtteharjutuse iva seisneb

Püramiidi põhja innovatsioonivalem
Kulu + Marginaal = Hind
Hind - Marginaal = Kulu

selles, et niimoodi hinnast lähtudes tekib surve mõelda tootest ja ärimudelitest hoopis teisiti, kui seda seni kiputakse tegema.

Kulustruktuuri suures mahus ja olulisel moel ümberkujundamiseks ongi eri strateegiaid. Laias laastus saab need jaotada tooteinnovatsiooniks, protsessiinnovatsiooniks ja kliendile uudseks lähenemiseks (tabel 3).

Tegu on strateegiatega, mida edukad ettevõtted on rakendanud, et püramiidi põhja oludega kohanduda. Strateegiad, mis rakendavad turukeskkonnas leiduvaid tugevusi (olemasolevaid tegutsejaid, mudeleid ja inimesi) on tõhusamad neist, mis keskenduvad ainult turu puudujääkide lappimisele.⁴² Need lähenemised võimaldavad kulusid vajalikul määral alandada ja oma pakkumist välja arendada, et edukalt läheneda püramiidi põhja tarbijatele.

Tooteinnovatsioon – nii hinnas kui ka funktsioonides

Kulu vähendamine sundmeetodil annab ettevõtjale eelise. Sellegipoolest pole püramiidi põhja teenindamine ainult odavate hindade mäng. Just pakutavas väärtuses ehk siis hinna/kvaliteedi suhtes on vaja tohutut sammu edasi. Kvaliteet sõltub kasutusmugavusest ja sellest, kui täpselt see vastab tarbija vajadustele ehk pakub rahas mõõdetavat lisandväärtust ja funktsionaalsust.

43 The Economist. „First break all the rules: The charms of frugal innovation”. 15. aprill 2010.

Sissetulekute püramiidi põhja edukaimad on need, kes

- 1) on tulnud välja funktsionaalse ja taskukohase tootega,
- 2) loonud uudse ärimudeli toodete/teenuste tarbijateni viimisel ja
- 3) näevad kliente uudset moodi, pelgalt tarbijate asemel koostööpartneritena.

Tabel 3. Erinevad innovatsioonistrateegiad toodete-teenuste pakkumiseks püramiidi põhjas

Allikas: autor kirjanduse põhjal

Edukaimad on need, kes	(Uudsed) lähenemisnurgad püramiidi põhjas		
1) on tulnud välja funktsionaalse ja taskukohase tootega	Madal hind ja usaldusväärne kvaliteet	Turule sobiv funktsionaalsus	Skaleeritavuse suurendamine
	Uue tehnoloogia hübriid vanaga	Elutingimustele vastav disain (elektritõrked, ekstreemne ilm)	Keskendumine baastootetele
2) on loonud uudse ärimudeli toodete/teenuste tarbijateni viimisel	Uut tüüpi liidud	Logistiline „viimane miil” kohalike poolt	Olemasolevate kanalite rakendamine ehk <i>piggy-backing</i>
	Mitme partneriga mudelid	Tarbijakrediit (või grupikrediit)	
3) näevad tarbijaid uudset moodi: koostööpartneritena	Kohalike ettevõtjate kaasamine	Suhted, mis põhinevad usaldusel	Kogukonna tulu toob äritulu
	Kohalike oskuste arendamine		

Ühe parima sariinnovaatorina on ennast tõestanud India tehnoloogiagigant Tata.

Ettevõtte on välja tulnud nii maailma odavaima auto, maja kui ka veefiltriga. Neist viimane, Tata Swach veefilter oli turuletuleku ajal 50% odavam lähimast konkurendist. Tema sisemuse moodustab nanotehnoloogia, välimist kesta võib aga vahetada vastavalt vajadusele. Keskkonnasõbralik filtriosa („pirn”) on eraldi ostetav mõnda teise kannistrisse sobitamiseks – et ostja ei peaks tegema liigseid kulutusi, vaid saaks kõrgtehnoloogilist filtrit olemasolevate anumatega kombineerida.⁴³

- 44 Prahalad, Coimbatore K. „The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits”. Wharton School Publishing, 5. trükk, 2011, lk 49-51.
- 45 Siinkohal on tingimuste üleslugemisel viidatud eelkõige tootedisainile, kuid tähelepanekud unikaalse tegutsemiskeskonna kohta kehtivad ka teenuste puhul. Näiteks Keenias M-Pesa mobiilsele rahakontole laadimine käib nagu inimestele tuttav kõneaja laadiminegi - poodniku kaudu. Funktsionaalsus on piiratud kõige hädavajalikemale funktsioonidega, et teenus oleks lihtsasti mõistetav, omaksvõetav ja jagatav. Nüüdseks kasutab mobiilimakseid veerand Keenia elanikkonnast, kellel paljudel pangakontod hoopiski puuduvad.
- 46 Minimaalselt töötava toote temaatika seondub Eric Riesi raamatuga „The Lean Startup” (Crown Business, 2011) ning soovitusel alustada võimalikult lihtsalt. Edukas toode on lihtne, kuid hea kvaliteediga. Tuleb silmas pidada, et minimaalsusega ei kaasneks negatiivseid mõjusid tarbijale, näiteks valepositiivseid tulemusi HIV-diagnostika vallas.

On selge, et uus tehnoloogia uues kuues on tagasihoidliku rahakoti jaoks liiga suur väljaminek. Samas vana tehnoloogiaga vanu probleeme tihtipeale ei lahenda. Vastus peitub nn hübriidtehnoloogias – uute tehnoloogiate põimimine kliendile tuntud lahendustesse võib tuua üllatavaid tulemusi.

Prahalad loetleb lisaks hübriidtehnoloogiatele muid püramiidi põhja toodete-teenuste loomisel edu toonud tingimusi⁴⁴:

1. Toode peab olema disainitud nii, et ta oleks skaleeritav ja transporditav erinevatele turgudele⁴⁵.
2. Tootearendus peab algama funktsiooni, mitte vormi tundmisest. Tarbijate elutingimused tingivad tihtipeale selle, et toodete toimimine tuleb oluliselt ümber mõelda.
3. Toodete välja arendamisel peab silmas pidama keskkonnamõju ja tooted ise peavad kasutama oluliselt vähem ressursse kui eelnevad versioonid.
4. Toode peab töötama kõikvõimalikes ebasoodsates oludes, nt müra, tolmu, väärkasutust, elektrikatkestusi ja vee saastatust trotsides.
5. Kasutaja jaoks nähtav osa tootest peab olema disainitud nii, et teda oleks lihtne erilmeliste tarbijagruppide vajadustele ümber kohandada.
6. Toode peab olema tehtud nii lollituselevõtt peab olema väga lihtne, et teda

oleks mugav tarbida, ning kontseptsioon lihtne, et teda oleks kerge müüa. Tegemist on segmendiga, kus on tehnoloogia kasutusoskuste tase madal, taristu kehv ja ligipääsetavus raske.

Tootearenduses alustatakse fundamentaalsetest väärtustest. Kõige tähtsam on toote-teenuse tuum – minimaalne toode-teenus, mis vastab baasvajadustele⁴⁶. Selleks keskendutakse üldisele tootearhitektuurile, toote toimimise jaoks kõige vajalikumatele komponentidele. Baastoodet ja -teenus on tihti see, mida püramiidi põhja tarbija enim hindab ja otsib. Sellist baastoodet saab modifitseerida kohalikele vajadustele vastavaks.

Paljud ettevõtted on leidnud, et püramiidi põhja tarbijad on piisavalt nutikad ja nad väärtustavad modulaarsust – võimalust toode ise kokku panna ja komplekteerida seda teistega. Just nagu IKEA on teinud odava isekomplekteeritava mööbliga Läänes, tegi Ruf&Tuf püramiidi põhja turul teksastega. Selle asemel, et pakkuda 60 dollari eest valmisõmmeldud teksaseid, tõi ettevõtte 6 dollariga turule teksaste komplekti, mida igapäev saab ise kokku õmmelda.

Uued kanalid turule jõudmiseks, nagu teenuste pakkumine mobiili, satelliidi või külaelanike jaotusvõrgu kaudu, nõuavad kergelt suures mahus skaleeritavaid tooteid. Mahu saavutamine ongi üks põhieeldusi kasumliku püramiidi põhja äri juures⁴⁷.

Kui eesmärk on muuta senised mittetarbijad tarbijateks, siis tuleb aru saada sellest, miks nad seni ei tarbi. Edukad ettevõtted

- 47 Rangan, V. Kasturi, Michael Chu ja Djordjija Petkoski. „Segmenting the Base of the Pyramid”. Harvard Business Review, juuni 2011: 113-117; Base of the Pyramid Protocol. 2008. <http://www.bop-protocol.org/>
- 48 Accenture. „India’s Quest for Inclusive Growth”. 2011.
- 49 UNDP, „Business Solutions to Poverty: How inclusive business models create opportunities for all in Emerging Europe and Central Asia”. 2010. <http://bit.ly/triBCv>
- 50 Falkenberg, A. and Falkenberg, J. „Ethics in International Value Chain Networks: The Case of Telenor in Bangladesh”. 2009. Journal of Business Ethics, 90, 2009: 355-369.
- 51 2011. aasta ametlike tulemuste järgi: <http://investor-relations.grameenphone.com/2011Q2Financials.html>

Haridus-, meditsiini ja pangateenused uute kanalite kaudu kaugematesse India, Valgevene ja Venemaa nurkadesse

Everonn on ettevõtte, mis haldab maailma suurimat satelliiditehnoloogial põhinevat haridusvõrgustikku. Satelliidi kaudu saab 1500 haridusasutust kogu Indias haridust omandada läbi virtuaalsete klassitubade⁴⁸. Everonni jaoks on satelliiditehnoloogia kanal haridusteenuse skaleerimiseks, India maakohtadele on see õpetajate põua leevendus.

Suurim mobiilifirma Valgevenes, MobileTeleSystems (MTS) kasutab seevastu telemeditsiinitehnoloogiat, et viia arstiabi riigi eraldatumatesse nurkadesse. MTS andis ühele külahaiglale kasutamiseks kaasaskantava EKG-mõõteriista ning EKG-diagrammide saatmiseks seadistatud mobiiltelefoni ja mobiilse internetiühenduse. Regionaalhaiglal on nüüd võimalus külaarstiga reaajas konsulteerida ja vajalik ravi määrata. Kvaliteetse arstiabi kättesaadavus võib kardioloogiliste haiguste mõju külas suuresti vähendada ning MTS teenib teenuste müügi pealt kasumit. Teine näide on Voroneži oblastist Venemaalt, kus kohalikud pangad kasutavad uudset mobiilitehnoloogiat, et viia rahandus seni kättesaamatutesse küladesse ja linnadesse. Mobiilne pangandus levib sedasi ka Venemaa perifeeriasse.⁴⁹

Bangladeshi MTÜ ja Norra ettevõtte koostöö mobiiliteenuste pakkumisel

Partneritele rajatud strateegiat illustreerib Norra telekomfirma Telenor, kes teeb Bangladeshis koostööd ühe tunnustatud MTÜga ja enam kui 700 kohaliku tarnijaga⁵⁰. Bangladeshis oli vaid 50 000 telefoniühendust ja enamasti ainult linna rikaalsetel, enne kui Telenor ja MTÜ Grameen Bank (Nobeli preemia võitnud Muhammad Yunusi juhitud kohalik mikrofinantsasutus) asutasid ühise mobiilipakkuja GrameenPhone. 2011. aastal on 33,8 miljoni kontoga GrameenPhone⁵¹ üks kasumlikumaid Telenori ettevõtteid väljaspool kodumaad. Norra ettevõtte ja Bangladeshi MTÜ koostöö sujus väga hästi. Telenor hoolitses ärilise poole eest ja Grameen Bank ehitas üles jaotusvõrku ja aitas mobiiltelefone oma mikrofinantsteenuste abil küladesse viia. Seda ajani, mil Telenor väidetavalt liiga suurt tükki kasumit endale nõudis. Seejärel partnerite suhted halvenevad, kuigi ettevõtte toimib endiselt edukalt edasi. Oma olemuses on GrameenPhone näol tegemist partnerlusega, millela kumbki partneritest eraldi ei oleks edukalt sihitud turul hakkama saanud.

GrameenPhone rakendas ka tärvavate turgude ja arengumaade valitsuste koostöövalmidust püramiidi põhja puudutavates küsimustes. Nimelt on riigi vaeste elujärje parandamine tihti kõrgel poliitiliste eesmärkide hulgas ja üha enam mõistetakse, et eraettevõtetel on selles oma roll mängida. Ettevõtte ja riigi huvid ühtivad senikaua, kuni ettevõtte tegevus soosib elujärje tõstmist kas säästu või uue teenistuse kaudu.

52 Mitmed püramiidi põhja ettevõtted alustavad mingi toote-teenusega, mis kasutajat tundma õppides muutub. Näiteks Stima Systems, mis toodab püramiidi põhja inimeste jaoks päikese jõul töötavaid laadijaid, alustas mobiililaadijate müümisega, kuid klientide nõudmisel keskenduti hiljem valgustusele. Kahe vahel valides valiti valgustus, sest valgus sümboliseerib Keenias staatust. <http://vimeo.com/27441254>

53 Global Entrepreneurship Monitor'i poolt avaldatavas iga-aastasest uuringus saavad järjepidevalt kõige kõrgemaid tulemusi madala SKP tasemega riigid. Osa sellest on ellujäämise vajadusel tekkinud ettevõtlus, kuid on palju ka neid, kes näevad ettevõtlust kui võimalust muutuda iseseisvaks ja teenida suuremat tulu. Muude võimaluste puudumisel on ettevõtlus püramiidi põhjas eelistatuim töötamise vorm.

54 Coca-Cola jaotusvõrgu korraldusest on kirjutatud järgmises alapeatükis.

on mõistnud, et ka püramiidi põhjas on tarbijaid, kuid nad annavad raha välja ainult siis, kui kaetakse just nende vajadused. Näiteks on mobiili puhul ilusast korpusest tähtsam taskulambi lisamine ja vastupidavus tolmuses keskkonnas. Lisaks peab tootearenduses arvestama otseselt, kuidas just need tarbijad toodet kasutaksid – näiteks vähendas Unilever pesupulbris õlide kogust, sest pesu pestakse pesumasina asemel jõevees. Selliste tarbimisühimõtete ja kasutusalaade kohta saab parimat inspiratsiooni kohaliku elu ja tavasid jälgides. Seepärast on suur osa tooteinnovatsioonist just kohapeal tegutsemine, õppimine ja vastava kogemuse kogumine.⁵²

Protsessiinnovatsioon – keskkonda trotsiv ja võimalusi ärakasutav tegutsemismudel

Protsessiinnovatsioon ehk ärimudeli, logistika ja tegevusmallide uueks kujundamine on teine püramiidi põhja turgudel tegutsemise alustaladest. Kohaliku logistilise ja tootmiskeskonna kasutamine aitab kulusid kokku hoida ja tooteid edukalt turule viia. Jaotusmeetodid peavad tarbijani jõudma nii geograafiliselt laialipaisatud külades kui ka tihedalt asustatud linnades, kus sageli pole logistika- või kaubandustaristu piisav.

Selle asemel, et üritada taristu vajakajäämisi lappida, saab olemasolevat rakendades üles ehitada tõhusa jaotusvõrgu. Sealjuures saab leida vajalikku tuge kohalikest partneritelt, kes võivad võrreldes harjunud turgudega olla tavapäratu taustaga – näiteks kohalikud ja rahvusvahelised MTÜd, kohalikud ettevõtted ja kooperatiivid, riik

ja kohalikud (oma)valitsusasutused. Tärgataval turgudel jagub ettevõtlikkust⁵³, nii et partneri otsimine ei ole esmapilgul raske. Küll aga võib raskusi tekitada kohalike ettevõtete usaldusväarsuse kontrollimine ja õige partneri leidmine. Lisaks ametlikele lepingusuhetele on sealsetel turgudel väga tähtis mitteametlik omavaheline mõistmine. Koostöö MTÜdega eeldab seda, et osapooled räägivad oma eesmärgid läbi – et ettevõtte mõistaks teise poole sotsiaalseid kaalutlusi ja MTÜ mõistaks ettevõtte soovi ja vajadust teenida majanduslikku kasu.

Toodete-teenuste turule viimiseks ja pakumiseks on võimalik leidlikult väga erinevaid partnereid kasutada. Teiste ettevõtete olemasolevate jaotusvõrgustike kasutamine (nn *piggy-backing*) võib oluliselt vähendada logistilist tööd ja investeringuid. Näiteks ColaLife, Aafrikas tegutsev kasumitaotluseta ettevõtte, on leidnud endale partneri Coca-Cola näol. ColaLife nägi, et joogikastides on pudelikaelade vahel kasutamata ruumi, kuhu mahuksid vajalikud ravimid, toitained ja vitamiinid. Coca-Cola laialt levinud jaotusvõrgu⁵⁴ kaudu jõuavad nüüd ColaLife ravimipakid abivajajateni ka kaugegetes maapiirkondades.

Kohaletoiemamine on üks asi, aga et tulevane klient saaks oma päevast päeva kõikuva madala palga juures tooteid-teenuseid lubada, peab ettevõtte rohkemgi vastu tulema. Nii ongi toimiva ärimudeli üheks nurgakiviks ettevõtte poolt pakutava taskukohasus, mis peitub mitmes aspektis, sealhulgas pakendamises ja maksetingimustes.

55 UNDP. „Business Solutions to Poverty: How inclusive business models create opportunities for all in Emerging Europe and Central Asia”. 2010, lk 112. <http://bit.ly/triBCv>

56 Sullivan, Nicholas P. „You Can Hear Me Now: How Microloans and Cell Phones are Connecting the World's Poor to the Global Economy”. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2007.

57 Vt erinevate raskuskohtade ületamise kohta püramiidi põhja turgudel Growing Inclusive Markets'i strateegiamatriksit UNDP 2008. aasta raportist „Creating Value for All: Strategies for doing business with the poor”.

Näiteks leidis Unilever, et nende tooteid on võimalik müüa ka madalamatele sissetulekukihtidele, kui pakkuda toodet sobiva suurusega pakikestes. Nii on nüüd Unileveri pesupulbrit võimalik osta tüheks korra, just siis, kui tõesti vaja. Sama on Danone kõrge toiteväärtusega putrude⁵⁵ ja üliväikese kõneajaga kõnekaartide puhul. Selmet eeldada, et toodete soetamiseks kogutakse nädalaid raha, pakub ettevõtte oma toodet ostjale sobivamatel tingimustel – pakendi suurus on vaid üks näide sellest. Tähtis on märkida, et ettevõtted tarbijaga ise neid väikeseid koguseid ei arvelda. Selle on enda peale võtnud kohalikud vahendajad-ettevõtjad, kes tervitavad ka väikeses kogustes müüki (nt kioskipidajad).

Teine hea strateegia taskukohasuse tagamiseks on toote-teenuse ostmiseks tarbijakrediidi pakkumine, mis ei ole viimase aja mõte. 1851. aastal asutatud I. M. Singer & Co pakkus tarbijakrediiti, et miljonid naised saaksid endale õmblusmasina soetada. Neist väga vähesed oleksid muidu endale 100-dollarilist väljaminekut lubada saanud. 5-dollarilised kuumaksed võimaldasid palju suuremal hulgal naistel endale õmblusmasinaga elatist teenima hakata. Et krediit aga vaesuslõksu ei süvendaks, tuleb selle pakkumisel eriti hoolikalt silmas pida, et pakutav toode-teenus suurendaks sissetulekuid või vähendaks väljaminekuid. Näiteks investeringuteks väikelaene jagav Grameen Bank näeb selleks võrdset võimalust nii lehma kui ka mobiili ostmises⁵⁶. Mõlemad pakuvad võimalust investeerida enda jaoks töötama panna: lehm annab piima ja mobiil külas töötab nagu telefoni-automaat.

Ilmselgelt on püramiidi põhja turul ka raskuskohti, mida ärimudelil arvestama peaks⁵⁷. Püramiidi põhjas, veel enam kui mujal, ei olda nõus uut toodet ostma enne, kui selle tarvilikkus ilmseks saab. Toode peab olema piisavalt lihtsalt hoomatav, et rääkida enda eest, kuid ettevõtte peab lisaks astuma samme tarbijate harimiseks toote vajalikkuse ja kvaliteedi kohta. Edulood viitavad, et ettevõtetele on oluliseks abiks kogukonnas austatud inimese heakskiit tootele. Kui külavanem või mõni muu küla hinnatumatel inimestel toote hüvedest teistele räägib, on selle küla elanikud kiiremini nõus uut ja tundmatut toodet omaks võtma. Protsesside kiirendamiseks on erinevad MTÜd tihtipeale nõus inimeste harimise enda peale võtma, eriti kui tegemist on püramiidi põhja inimeste elu tegelikult parandava toote-teenusega. MTÜdel on samuti kohalike heakskiit olemas ja vajalikud nõksud selged, et toote hüvesid edukalt tutvustada.

Arvatavasti peab ettevõtte ka oma finantsmõõdikud ümber mõtlema, et ärivõimalust ja arengut sobivalt mõõta. Madala sissetulekuga inimeste hõlmamisel ärimudelisse, olgu siis tarbijate või äripartneritena, tavalised ärimõõdikud nagu rentaablus (ingl *return on investment*, ROI) ei tööta. Need annavad liigse tähtsuse lühikesele ajaperspektiivile, mis pole sageli püramiidi põhja turgudel edu saavutamiseks piisav. Ettevõtete konkurentsivõime mõõtmiseks on mõõdikute jälgimine aga ülimalt tähtsusega ning nii ettevõtte kui ka tema partnerid peaksid oma edusamme järjepidevalt mõõtma. Accenture soovib seepärast ROI asemel mõõdikuna kasutada kapitali tootlikkuse

- 58 Accenture. „India’s Quest for Inclusive Growth”. 2011.
- 59 *Ibid.*
- 60 Simanis, Eric ja Stuart L. Hart. „The Base of the Pyramid Protocol: Toward Next Generation BoP Strategy”. 2008. <http://www.bop-protocol.org/>

Tabel 4. Püramiidi põhja toodete kasumlikkus ületas India pesupulbriturul tiputoodete oma

Allikas: Prahalad 2002, 7

1999	Müügitulu (mln USA dollarit)	Brutomarginaal	Kapitali tootlikkus (ROCE)
Nirma pesupulber	150	18%	121%
HLL* (Wheel)	100	18%	93%
HLL (tipptooted)	180	25%	22%

* Hindustan Lever Limited, Unileveri India haru

näitajat (kasum rakendatud kapitalilt, ingl *k return on capital employed*, ROCE)⁵⁸. Prahaladi näide Unileveri tulemustest illustreerib ROCE tekitatud vahet (tabel 4). Püramiidi põhja jaoks loodud pesupulbrite Nirma ja Wheel kapitali tootlikkused ületavad tunduvalt Unileveri kõrgema klassi brändide oma.

Selline uudne lähenemine aitab ettevõtetel jälgida, kas rakendatud innovatsioon on loonud piisavalt nõudlust, et ületada tootmise ja turunduse kulusid (sh kapitali maksumus) ning toetada madalaid hindu ja suuri tootmismahte⁵⁹. Püramiidi põhja mõõdikute mõte on mõõta efektiivsust innovatsioonis, mitte tootmises. Uue ärimudeli väljaarendamine on tihtipeale sama ajakulukas või isegi aeganõudvam ettevõtmine kui lihtsalt vajaliku toote arendamine⁶⁰.

Uudne lähenemine tarbijatele – koostööpartnerid ärimudelis

Püramiidi põhja tarbijate hulgas on palju iseendale tööandjad. Nad ei ole küll reeglina ametlikult füüsilisest isikust ettevõtjaks registreeritud, kuid hoolitsevad oma sissetuleku eest ise ja seega otsivad alati agaralt uusi sissetulekuvõimalusi.

Ettevõtte jaoks tähendab see võimalust suurte kapitaliinvesteeringute asemel investeerida inimestesse ja suhetesse. See suurendab ühelt poolt kapitali tootlikkust ettevõttele ja teiselt poolt annab kohalikele tööd.

Unilever on rajanud endale tuhandete ettevõtjate (n-ö müüjanaiste) võrgustiku, kelle kaudu tooted turule jõuavad. Ettevõtte ei pea selleks ise inimesi tööle võtma, vaid pakkuma neile lihtsalt võimalust suurendada oma sissetulekut iseenda tegevuse ja äriaga. Neist saavad kliendid, kes müüvad toodet lõpptarbijatele edasi. Jällegi, kõige efektiivsem on värvata enda eest rääkima linna- või külaelanikke, keda juba austatakse: kas siis kogukonna juhte (nt külavanemad), arste või muid arvamuslimedid.

Coca-Cola on tänu tohutule jaotusvõrgule leidnud tee kõige kaugematesse nurkadesse, sh Aafrika mandril. Tihtipeale vajab karastusjookide kohale toimetamine erinevaid transpordiviise, sealhulgas jalgrattaid ja tõmbekärusid. Coca-Cola ei vii ise oma pudeleid poodidesse. Selleks on neil kohalike ettevõtlike inimeste võrgustik, kes väikese tasu eest logistiliselt keeruka „viimase

61 The Economist. „Africa and Coca-Cola”. 3. juuli 2008. <http://econ.st/AcPOva>

62 London, Ted ja Stuart L. Hart. „Reinventing strategies for emerging markets: Beyond the transnational model”. *Journal of International Business Studies* 35(5), 2004: 350-370.

63 London, Ted. „Making Better Investments at the Base of the Pyramid”. *Harvard Business Review*, mai 2009: 106-113.

miili” eest hoolitsevad ja jookse turustavad.⁶¹ Nii on Coca-Cola mikroalltöövõtude abil endale kohalikest üles ehitanud jaotuskeskuste ja harude süsteemi, mis jõuab üha lähemale lõpptarbijale. Kokku annab Coca-Cola ainuüksi logistikas tööd ligi miljonile aafrikasele.

Kohalike partneritega tegeldes (olgu nad ettevõtted, MTÜd või lihtsad agarad ettevõtlikud inimesed) peab üles ehitama suhtevõrgustikud, mis baseeruvad enamal kui lihtsalt lepingutel. Tõsiasi on, et tärgavatel turgudel ja eriti püramiidi põhjas tegutsedes kehtivad ametlike lepingute asemel või kõrval pigem sotsiaalsed lepped⁶². Seda nii põhjusel, et ametlike õigussüsteemide rakendamine on puudlik, kui ka seetõttu, et suhtevõrgustikud omavad traditsioonilist ja väga tähtsat rolli usalduse vormimisel. Koostöösse kaasatutele nn pehmete stiimulite arendamisega on võimalik tagada investeringute tulemuslikkus⁶³.

Ettevõtted pakuvad vajalikke tooteid-teenuseid ja haaravad madala sissetulekuga ja väheste võimalustega kogukonnad kaasa tarbijate ja äripartneritena. Sellega pakutakse neile inimestele oma eluolu parandamiseks lihtsal moel uusi võimalusi ning püramiidi põhja tarbijad aitavad ennast ise aidata. Tundub olevat ilmselge, et kui kliendil läheb hästi, läheb ka teda teenindaval ettevõttel hästi. Sotsiaalne kasu viib ettevõtte jaoks otseselt majandusliku kasuni.

Püramiidi põhja innovatsioonid loovad aluse mitme turu jaoks

Kolmes kirjeldatud suunas vajalike uuenduste kaudu avaneb püramiidi põhja tur-

„Kahekümne aasta pärast ei räägita enam Silicon Valley garaažidest. Räägitakse hoopis projektidest India maapiirkondades, kust nad üleilmseks viiakse.”

Mukesh Ambani, India suurima ettevõtte Reliance Industries juhatuse esimees ja tegevjuht
<http://bit.ly/u5hTUc>

gudel peidus olev unikaalne innovatsioonipotentsiaal. Maailmas on innovatsioonis hakatud lähtuma tarbijate vajadustest ja eelistustest, nn kasutajakesksest innovatsioonist (ingl k *user-centered* või *user-driven innovation*). Selle raames saadakse ainest vajalike toodete-teenuste loomiseks tarbimistrendide asemel kasutajatelt. Püramiidi põhja tarbijad on eriti hea allikas nt muranguliste uuendusteni jõudmisel – neil ei ole ressursse trendidega kaasa minna, nende jaoks on raha parim väljund investering funktsionaalsusesse ja neile suunatud tooted-teenused peavad vastama baasvajadustele võimalikult lihtsalt ja odavalt.

64 Kriisijärgselts on ka arenenud riikides, nagu näiteks USAs, tarbijad muutunud hinnatundlikumaks ning vaatavad pigem toote baasomadusi kui nendega kaasnevaid „kellasid ja vilesid” McKinsey. „How the recession has changed US consumer behavior.” McKinsey Quarterly, 2009. <http://bit.ly/toEPR5>

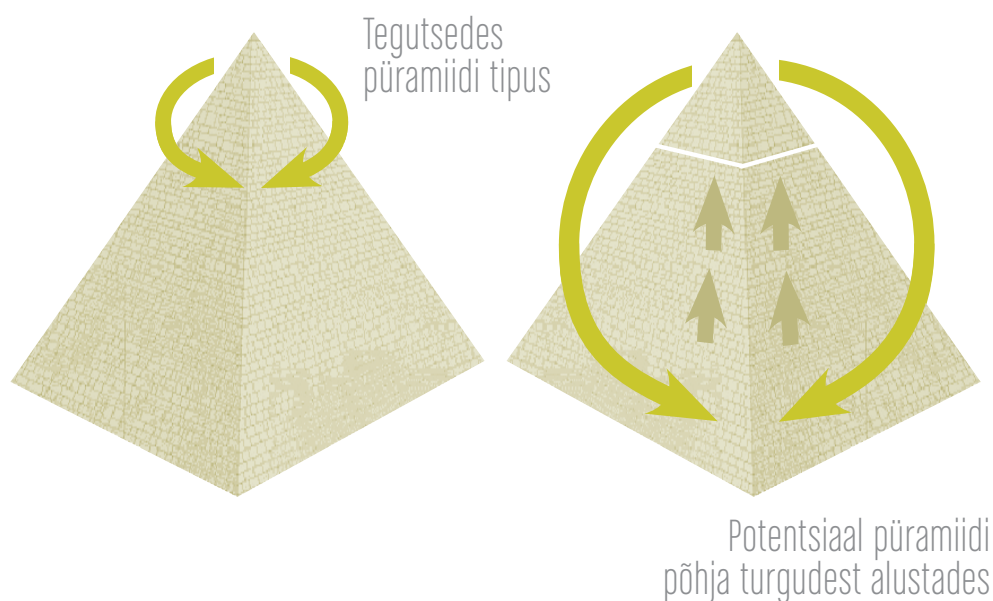
65 Põhjamaade Ministrite Nõukogu on püramiidi põhja keskkonna lisanud Põhjamaadele tähtsate globaalsete innovatsiooni tulipunktide hulka (www.norden.lv/data/TheNextBigThing.pdf). Seni on selliste innovatsioonikeskuste hulka loetud riike, kuid nüüd on innovatsiooni allikad laienemas - sarnaselt internetiga on püramiidi põhi kujunemas riigipiirideta turuks, kust innovatsiooni ammutada.

66 Immelt, Jeffrey R., Vijay Govindarajan ja Chris Trimble. „How GE Is Disrupting Itself”. Harvard Business Review, oktoober 2009.

67 The Economist. „Tata’s Nano: Stuck in low gear”. 20. august 2011.

Joonis 5. Sissetulekute püramiidi põhja turule arendatud toodetel on potentsiaali kogu püramiidis

Allikas: Hart ja Christensen 2002, 54



Püramiidi põhja turgudele jõudmiseks vajalik innovatsioon loob aluse keerulisemale, kallimale tootele ja ettevõtte pikemaajalisele konkurentsivõimele ning seejuures mitte ainult algselt rihitud turusegmentis.⁶⁴

Innovatsioonil püramiidi põhjas on laiemaleulatuvad mõjud kogu sissetulekute püramiidile. Potentsiaal seisneb turu põhja jaoks loodud innovatsiooni sissetulekute püramiidi mööda ülespoole viimises, kõrgemate sissetulekute ja seega kõrgemaid marginaale lubavate tarbijateni. Püramiidi põhi on saamas sedasi kestlike toodete-teenuste testiplatvormiks⁶⁵ Sellel on kaks põhjust. Esiteks, püramiidi põhjas on tarbijad uue tehnoloogia suhtes vastuvõtlikumad, sest puuduvad olemasolevad lahendused. Teiseks, lihtsam on korralikule baastootele

funktsioone juurde panna kui kõrgematele vajadustele arendatud toodet veel palju odavaks teha.

Innovatsiooninõustaja Vijay Govindarajan ja GE juht Jeff Immelt räägivad äraspidi innovatsioonist (ingl k *reverse innovation*)⁶⁶, Renault-Nissani juht Carlos Ghosn kutsub sama asja „kasinaks tootearenduseks” (ingl k *frugal innovation*)⁶⁷. Iva on neil kontseptsioonidel sama – toodete-teenuste väärtus tuleb sedavõrd kompaktselt ümber luua, vajaduse korral koguni põhifunktsioonideni vähendada, et suuta pakuda väga väikese kuluga asju. Tärkavatel turgudel läbilöömiseks tehtav tootearendus peab olema võimeline välja tulema tootega, millega klient saab nt 50% toote väärtusest kätte 5% kuludega.

- 68 Christensen, Clayton M. ja Michael E. Raynor. „The Innovator’s Solution: Creating and Sustaining Successful Growth”. Harvard Business School Press, 2003.
- 69 Anthony, Scott. „Square, ATMs, and the Pace of Transformation”. HBR Blog Network, 23. juuni 2011. <http://bit.ly/vFniuf>
- 70 Govindarajan, Vijay ja Chris Trimble. „Is Reverse Innovation Like Disruptive Innovation?”. HBR Blog Network, 30. september 2009. <http://bit.ly/rUlluw>
- 71 Hart, Stuart L. ja Clayton Christensen. „The Great Leap: Driving Innovation from the Base of the Global Pyramid”, MIT Sloan Management Review 44(1), 2002: 51-56.

Ameerika tehnoloogiagigandi GE kompaktne ultraheliseade on üks tuntumaid näiteid äraspidi innovatsioonist, mis on oma nišis olnud murranguline. Seade arendati välja Aasias kasutamiseks Hiina ja India maapiirkondades. See oli esimene tõeliselt kaasaskantav seade ja maksumusega kõigest 15% olemasoleva parima alternatiivi hinnast. Püramiidi põhja kliendile on ennekõike tähtis hind ja see survestab töötavat toodet tema vajaduste jaoks edasi arendama teiste põhimõtete järgi, kui seni on tehtud. Tulemuseks olevat algupärast seadet saab aga omakorda edasi arendada, et saavutatud kulu-väärtuse suhet veelgi paremaks muutes sissetulekute püramiidis ülespoole ronida – müüa arenenud turgudel ja püramiidi tipus kõrgemates segmentides. Nii on potentsiaali kogu turg altpoolt üles vallutada, sest sellisel odaval ja mugaval seadmehel on tohutu konkurentsieelis. Nüüd on GE oma kaasaskantava ultraheliseadme VScan nime all toonud ka Lääne turgudele.

Selline innovatsioon võib segi paisata olemasoleva turu, mistõttu saab rääkida murrangulisest innovatsioonist (ingl k *disruptive innovation*)⁶⁸. Selline uuendus annab

lihtsama, mugavama ja/või taskukohasema toote või teenuse, mis on seejuures ikkagi „piisavalt hea”. Nii sihitakse tarbijaid, kes ei osta olemasolevaid lahendusi nende kalliduse või keerulisuse tõttu. Näide murrangulisest innovatsioonist on esimeste koduarvutite olemasolu ajal, kui tavakasutajat ei peetud reaalseks arvutite tarbijaks. Lisaks murdsid mobiiltelefonid püsivõrguturu, CD-kettad *floppy*-ketaste turu jne. Aafrikas (püramiidi põhjas) leviv mobiilne pangandus võib olla murrangulise mõjuga traditsioonilistele pangasüsteemidele, nagu krediitkaardid ja sularahaauto- maadid⁶⁹.

Iga äraspidi innovatsioon ei ole muidugi murranguline⁷⁰. Samuti ei pea iga murranguline innovatsioon pärinema püramiidi põhjast. Kuid murranguliste innovatsioonidega välja tulnud ettevõtetel on komme liikuda sissetulekute püramiidis ülespoole kõrgemate marginaalinumbrite poole. Sel juhul ongi kõige targem (ja lihtsam) alustada püramiidi põhjast⁷¹. Sealse turu tarvis loodud innovatsioonidel on arenguks ja ettevõtetele kasumi toomiseks suurem potentsiaal kui neil, mille algus ja lõpp on püramiidi tipus. ☺

Ettevõtjatel on vaja realistlikku pilku

72 Karamchandani, Ashish, Mike Kubzanski ja Nishant Lalwani. „Is the Bottom of the Pyramid Really for You?” Harvard Business Review, märts 2011: 107-111.

Tuleb silmas pidada, et samamoodi nagu mõni ettevõtte ei ole valmis kõrgeklassilisi tooteid pakkuma, ei ole ka püramiidi põhja äri võimalus kõigile – ta on seda ainult neile ettevõtetele, kes suudavad olla piisavalt avatud ja hästi kohanduvad. Enne kui püramiidi põhja turgudele söösta, peaksid ettevõtted leidma vastused järgnevatele küsimustele⁷²:

- Kas suudetakse pakkuda suurtes mahutes madala marginaaliga tooteid-teenuseid väikeste koguste haaval? Võtmesõnad on odav tootmisprotsess ja skalearitavus.
- Kas saadakse hakkama mitteametlikes turutingimustes? Paljusid ettevõtjaid teeb ebakindlaks olukord, kus pigem loevad isiklikud suhted kui ametlikud lepingud.
- Kas osatakse üleliigseid halduskulusid kokku tõmmata? Halduskulud viivad tegutsemise kulud üles enne, kui toote müük käima läheb.
- Kas ettevõtte juhtidel on kaugem tulevikusiht? Juhtkond ei tohi olla investeringutega kärsitu, peab olema valmis pikaajaliseks tööks ja ressursside panustamiseks.

Suutmatust lahti murda senistest mõttemallidest ja strateegiatest ning vajalikul moel püramiidi põhja oludega sobituda on peamine ebaõnnestumise tegur sellele turule pürgimisel. Teisisõnu, õnnestujad suudavad alustada võimalikult väheste kammitsatega, olla ettevõtlikud ja panna võrgustike kaudu enda kasuks tööle ülemaailmsed ressursid (teadmised, finantseerimine, tehnoloogia). Sedasi on eraldi ettevõtte loonud tärkavatel turgudel edukad Lääne suurettevõtted nagu Unilever, GE ja Telenor.

Parim alguspunkt – uute liitude loomine

Seega on mõistetav, miks nii paljud püramiidi põhjale keskendunud ettevõtted on väga innovatiivsed. Et sellel turul edu saavutada, tuleb läbi mõelda ja sageli luua täiesti uued protsessid, alustades partneritest.

Püramiidi põhjas tegutsejate ökosüsteem on kirju. Leidub uudeid partnereid ja tuleb mõelda uutele partnerlusviisidele. Selleks vajalik mõtteviisi muutus on tõeline raskuskoht, kuid pakub võimalusi ettevõtetele, kes on valmis seda teed ette võtma. Rõhuasetusega partnerlusel on võimalik ära kasutada suurettevõtete väärtusahelaid, rahvusvahelist finantseerimist ja kohalike MTÜde teadmisi kohalikest oludest.

Esiteks, koos ülemaailmse püramiidi põhja trendiga globaalses äris on hakanud ka arenguorganisatsioonid ja filantroopid arengutoetuste jagamiselt liikuma pigem investeringute rahastamise suunas. Lisaks on sotsiaalsesse kasumisse investeerimas ka erainvestorid. Intelcap, Acumen Fund, Ashoka, Omidyar Network on kõik näited fondidest, kes tegutsevad tärkavas finantsturgude sektoris nimega mõjuinvesteering (ingl k *impact investing*). Selle sõnatühendi kaks poolt olid varem vastuolulised. Mõju tähistab sotsiaalset ja keskkonnamõju, samas kui investeerimise aspekt viitab finantstulu otsimisele. Põhjamaades on mõjuinvesteering toimunud ühel või teisel viisil juba mitu aastat Danida, IFU, FinnFund, NDF, SIDA jt fondide kaudu. Taani fond IFU, mis on asutatud 1967, toetab arengumaid erasektori investeringute abil. Oma tegevuse alguspäevilt on ta

- 73 Maslow, Abraham H., Robert Frager, James Fadiman. „Motivation and Personality”. HarperCollins, 3. trükk, 1987.
- 74 Ready, Douglas A., Linda A. Hill ja Jay A. Conge. „Winning the Race for Talent in Emerging Markets.” Harvard Business Review, november 2008.

Valmisolek algab eelarvamuste ületamisest

Seni on vaestesse puutuv olnud Eesti (ja ka paljude teiste) ettevõtjate jaoks tundmatu teema. Püramiidi põhja kontseptsioon on keeruline, mistõttu tõi Prahalaad välja näiteks sellised levinud väärarusaamad, mis pahatihti ei lase piisavalt võimalusi näha:

1. „Vaesed ei saa olla meie ettevõttele sihtturuks, sest praeguse kulustruktuuriga on võimatu selle turu nimel võidelda.”
Näited tõestavad, et kulustruktuuri on võimalik muuta, kuid selleks tuleb muuta ka tootearenduse kontseptsiooni. Alustada võib sellest, et panna endale piirid kliendi maksevõime ja vajaduste järgi. Nii valmib odavam ja fokuseeritum toode. Kokkuvõttes on turg suur, kuid see on madala marginaaliga äri, mille muudavad kasumlikuks suured kogused.
2. „Vaesed ei suuda endale arenenud riikide kaupu lubada ja pole ka vaja.”
Kõik tooted ei ole universaalsed, kuid nt mobiiltelefon on laialt levinud. Vajadus on olemas, kuid seni pole nendele suunatud pakkumist olnud. Selmet pakkuda sellele tarbijagrupile lihtsalt „arenenud riikide kaupu”, tuleks toode-teenus arendada kohalikele vajadustele vastavaks.
3. „Ainult arenenud turgudel suudetakse uut tehnoloogiat hinnata ja selle eest maksta. Vaesed võivad eelmiste põlvkondade tehnoloogiat kasutada.”
Vanade tehnoloogiatega probleeme ei lahenda. Lisaks sellele võtavad vaesed tehnoloogiat omaks väga kiiresti. Et neil praegused lahendused pole piisavalt kasutuses, on neil võimalik asuda kohe kasutama uusimat tehnoloogiat. Seda tõestab mobiilipanganduse tõus Aafrikas, mistõttu seal jääb plastikkaartide etapp vahele. India katustele on aga jõudmas lokaalsed päikesepaneelid, mis asendavad suurte elektriliinide võrgustikku.
4. „Püramiidi põhi ei ole meie pikaajalise konkurentsivõime jaoks tähtis. Võime vaesed valitsuste ja mittetulundusühingute hooleks jätta.”
Eelnevast saab välja tuua kaks põhjust, miks püramiidi põhi on konkurentsivõime kindlustamiseks väga oluline:
 - traditsioonilised turud on väga konkurentsitihedad;
 - murrangulised innovatsioonid saavad suuresti alguse just püramiidi põhjast.
5. „Juhte ei motiveeri ülesanded, millel on heategevuslik dimensioon.”
Tegemist on eelkõige ettevõtlikel alustel toimiva äri, mille edu aluseks on positiivsed mõjud sihtgrupile. Pealegi, Abraham Maslow järgi on motivatsioon sisemine⁷³. Globaalsete probleemide lahendamine toidab inimese eneseteostuse vajadust ning on seega oluline motivaator. See kehtib nii Läänes kui ka tärkavates majandustes⁷⁴.

- 75 Garrette, B. ja Karnani, A. Challenges in marketing socially useful goods for the poor. *California Management Review*, 52(4), 2010: 29-47.
- 76 Kakönen, J., Terk, E., Chaturvedi, S., Dean, K., Tikerpuu, M., Aav, M., Mae, T. „Välispoliitilised strateegiad Aasia suunal: teiste riikide kogemus ja soovitusi Eestile”. TLÜ, november 2011.
- 77 Monitor Institute. „Investing for Social and Environmental Impact”. 2009.
- 78 J.P.Morgan. „Impact Investments: An emerging asset class”, november 2010.
- 79 Achwal, Nilima. „The Dangerous Promise of Impact Investing”. *NextBillion.net*, 26. mai 2011. <http://bit.ly/rM7Pzn>

Valmisolek oludega kohaned on kriitiline edutegur

Kohanematus näiteks saab tuua ühe juhtiva prilliklaaside valmistaja Essilori. Vaatamata India maapiirkondades üles seatud liikuvale jaotusvõrgule müük ei edenenu. Ettevõtte üritas pakkuda orgaanilisest klaasist tooteid – tooteportfell ei vastanud aga uue kliendi vajadustele, kes ei tahtnud soetada kallist ja kergesti purunevat prilliklaasi. Samamoodi üritas tarbekaupade gigant P&G luua ärimudelit tootele, millest tarbija ei olnud huvitatud. P&G PuR veepuhastustablettide müük püramiidi põhja tarbijale takerdus liiga kõrge hinna taha. Hinda arvatades ei olnud ettevõtte arvestanud ostujõu erinevustega. Maailmakursi järgi vastab ühele USA dollarile 45 India ruupiat, ostujõudu arvestades 15 ruupiat. Seetõttu hindas P&G ekslikult, et tema toote maksumus moodustas 5 protsenti vaese tarbija päevasest sissetulekust, tegelikult aga 15 protsenti⁷⁵. Tarbijat ei olnud ka piisavalt haritud ning toote müük ei saavutanud vajalikku mahtu. Need näited ebaõnnestumisest tulenevad tarbija ootuste ebapiisavast tundmisest. Kuigi nii Essilor kui ka P&G löid püramiidi põhja turuga tegelemiseks eraldi meeskonnad, mõeldi endiselt peakorterist kaasaantud vanade ärimudelite raamides ja see tingis ebaedu.

teinud investeringuid rohkem kui 700sse projekti 85 riigis kokku 8,2 miljardi Taani krooni väärtuses. SIDA räägib oma tegevuse paremast seostamisest arengumaades tegutsevate Rootsi ettevõtete huvidega, näiteks arengukrediidi pakkumine valdkondades, kus Rootsi firmad on aktiivsed⁷⁶. Nüüd on Põhjamaade üksikute fondide kõrvale tekkinud terve rida kasumitaotlussega kapitalipakkujaid üle terve maailma, kes pakuvad lisaks rahastusele ka nõustamisteenuseid ja võrgustikku.

Monitor Institute hinnangu kohaselt jõuab mõjuinvesteeringus ringlev kapitalimaht sellel kümnendil 500 miljardi dollari juurde ehk ühe protsendini rahvusvahelistest finantsvaradest⁷⁷. Nii Monitor kui ka J. P. Morgan⁷⁸ räägivad tärgavast varaklassist: tekkinud on mõjuinvesteeringule spetsialiseerunud professionaalsed investorid, kes on organiseerumas ja seda ala standardimas (möödikute ja standarditega). Mõju-

investeeringute kapitali paigutamine toimub laenu või riskikapitalituru mudeli järgi (võetakse osalus, pakutakse „pehmet abi”, toode-teenus peab olema skaleeritav), kusjuures kapitalile oodatakse turu üldise taseme väärilist või sellest kõrgemat tootlust. Ashoka Foundation juhi Felix Oldenburgi sõnul on siin tegemist ettevõtjate turuga, kus kapitali on rohkem kui investeerimispotentsiaaliga jätkusuutlikke ettevõtlusideid⁷⁹. Oodatakse ettevõtjaid, kes suudavad näidata hästi läbimõeldud püramiidi põhja ärimudelit, et neid turule minekul toetada.

Teiseks mõttekohaks on uudsete koostöövormide leidmine, mis võib tuua lahenduse suuruse või piisava võimsuse probleemile. Väikese Eesti ettevõtja jaoks on väljakutse suuta pakkuda lahendust, mis oleks mahult piisavalt suur, et hakata madala marginaaliga ikkagi kasumit tootma. Üks võimalus on end pakkuda suurettevõtete

80 Kuidas luua koostöösuhteid partneritega püramiidi põhjas, vt The Partnering Initiative materjale: <http://thepartneringinitiative.org/publications.jsp>

81 Drayton, Bill ja Valeria Budinich. „A New Alliance for Global Change”. Harvard Business Review, september 2010.

väärtusahelasse, kes püramiidi põhja turge rihivad. Suurettevõtted on valmis looma partnerlussuhteid usaldusväärsete ettevõtetega kogu väärtusahela lõikes, arendusest tootmise ja jaotuseni. Seda eriti püramiidi põhja tingimustes, sest otsitakse innovatiivseid ja kuluefektiivseid lahendusi. Eesti ettevõtja jaoks peitub sealne võimalus vahest kõige enam arendustegevuse faasis.

Kolmas võimalus on leida kohalik partner⁸⁰. Lääne ettevõtjal on põliste ettevõtete ees sageli konkurentsieelis tehnoloogiale ligipääsu ja arendusvõimekuse näol. Kohalikel ettevõtetel on jällegi teadmised turu tingimuste kohta. Niimoodi on võimalik end arendajaks positsioneerida, samal ajal kui partner hoolitseb logistilise poole ja reaalse turul toimetamise eest. Sarnaselt eespool mainitud näidetele (nagu Unileveri müüjanaised) võib partner tema

heaks töötama võtta kohalikke hakkajaid ettevõtjaid, kes on nõus töötama tükikese kasumi eest. Mõnikord on kohalikeks partneriteks võetud ka MTÜsid, kellel on oma töö tõttu usaldussuhe kogukonnaga. Tähtis on olla arengu osas piisavalt kannatlik, kuid tulemuste osas küllaltki nõudlik, ning leida tasakaal nende kahe vahel⁸¹.

Tegemist ei ole lihtsa turuga, kuid julgelt eri laadi partneritega nutikaid liite luues on võimalik oma nõrkuste asemel (ressursside puudus ja madal tootmismah) mängida tugevuste peale (arendusvõimekus ja ligipääs turgu otsivatele tehnoloogiatele). Ennast tootja asemel arendajaks pidades ning tootmist ja logistikat partnerite kaudu korraldades on uutes partnerlussuhetes võimalik ainult mõne oskusliku töötajaga korda saata sama, mis varem vajas sadu palgalisi töötajaid ja väga suuri investeeringuid. ☺

Eesti esimesed sammud püramiidi põhja turuvõimalustest osa saamiseks

Eesti ettevõtetel on maailma ettevõtete kõrval ja eriti nendega koos samuti võimalus suurte püramiidi põhja turgude jaoks tooteid-teenuseid ja ärimudeleid luua. Selle jaoks saaks ettevõtted alustada järgmiste sammudega:

- Vaadata tärkavaid turge uue pilguga – näha võimalusi seal, kus varem või muidu nähakse ainult vaesust ja probleeme.
- Olla valmis oma vanu äriprotsesse unustama – et katsetada uues keskkonnas täiesti uut laadi lähenemisi.
- Mõista püramiidi põhja tarbijat ja klienti – otsida nende katmata vajadusi, mida just teie ettevõtte saab lahendada uut moodi või teistest paremini ning nii, et sellele ka kliente leidub.
- Hakata otsima vajalikke partnereid, kes aitaksid püramiidi põhja keskkonnas orienteeruda ja seal leiduvaid võimalusi rakendada.

Seejuures ei pea Eesti ettevõtted neis suundades üksi tegutsema. Lisaks kohalike partnerite otsingule sihtturgudel on Põhjamaades ja mujal Euroopas alustatud mitmesuguste tugitegevuste pakkumisega. Need pakuvad õppetunde ka Eesti jaoks – selle kohta, kuidas on võimalik püramiidi põhja turgudele pürgimist laiemalt toetada ja innustada.

Põhjamaade kogemus õpikohaks ja suunanäitajaks

Euroopas edendavad püramiidi põhja turgudele jõudmiseks tugitegevusi mitmesugused organisatsioonid. Mittetulundusühingud ja vastutustundliku ettevõtluse eest seisjad on vaid ühed paljudest. Kui vaadata Põhjamaade poole, siis on teemast

huvitatud eelkõige ärikoolid, ettevõtlusliidud ja -klastrid ning riiklikud ettevõtlusagentuurid, et oma ettevõtetele uusi turge ja kasvuvõimalusi avada.

Näiteks Taani tööstusettevõtete liit DI näeb püramiidi põhja strateegiates võimalust toetada oma liikmesettevõtete rahvusvahelistumist arenguturgudele. Nad liitusid 2007. aastal ülemaailmse BoP Learning Lab võrgustikuga, et saada ligipääsu Cornell University asjatundjatele eesotsas Stuart Hartiga (kes oli C. K. Prahaladi kaasautor püramiidi põhja vaatenurga loomisel). Püramiidi põhja strateegiate arendamiseks korraldatakse igal aastal töötube, õppereise ja liikmetele mõeldud üritusi. Sellest on kasu lõiganud tärkavatele turgudele pürgivad Taani suurettevõtted ja seni infopimeduses olnud iduettevõtted.

Ka Soomes tuntakse, et uusi kasvuvõimalusi tuleb aktiivselt otsida tulevikusegmentidest. Näiteks investeeris Soome Metsaklassiter uurimistöösse Indias ja teistes arenguriikides, et kohapeal saadud teadmiste abil mõelda läbi klastrisse kuuluvate ettevõtete võimalused püramiidi põhja turgudel. Uurimisreisil inimeste harjumuste kohta kogutud andmed sünteesiti üldisemateks tähelepanekuteks, mille najal korraldati ajurünnak uute toote- ja teenuste ideede leidmiseks.

Taanis on hoogne tudengitest vabatahtlike liikumine selle teema ümber tekkinud Koppenhaageni ärikoolis, kus üritatakse tõsta teadlikkust vastutustundlikust ärist tärkavatel turgudel n-õ tudengitelt tudengitele. Soomes Aalto ülikoolis aga saadeti disaini ja äriandust interdistsiplinaarselt õppivad

**Euroopast
leiab
õppetunde,
kuidas
uuendus-
meelsete
ettevõtete
püramiidi
põhja
turgudele
pürgimist
toetada ja
innustada.**

Tabel 5. Näiteid tegevustest ettevõtete püramiidi põhja turgudele aitamiseks Euroopa Liidus

Riik	Initsiatiiv	Selgitus	Osalevad organisatsioonid	Link
Soome	Mobile BoP	Pilootprojektid mobiilifirmadega Vietnamis	Aalto Ülikool, TEKES, Finpro, Tööstusliit, MTÜd	http://bit.ly/v04srz
	Äriplaanide koostamine püramiidi põhja turule sisenemiseks IDBM programmi käigus	Disaini, tehnoloogia ja äri segaõppeprogramm, kus tudengid käisid kursusetöö käigus arenguriikides äriplaanide koostamas	Aalto Ülikool	http://idbm.aalto.fi/
	mLabs	Vajalike mobiilirakenduste töökogjad arenguriikides	InfoDEV, Soome valitsus ja Nokia	http://bit.ly/tnr4mU
	UBISERVE	Innovatsiooniplatvormide loomine tuleviku mobiilitehnoloogiate avastamiseks	BUPT Hiinast ning Jyväskylä, Aalto ja Tampere ülikoolid	http://bit.ly/Y1eCF
	Health Kiosks	Koostööplatvorm Indias, mis pakub Lääne ettevõtjate ja uurijate jaoks juurdepääsu turule ja abistavat võrgustikku	Soome ja India ülikoolid, Global Venture Lab	http://bit.ly/rp2ial
Taani	BoP Learning Lab	Informatsioon ning nõustamine äriplaanide koostamisel ja teostamisel ettevõtetele	DIBD, Danida, Taani välisministeerium	http://www.boplearninglab.dk/
	Develop Prize	Üliõpilaste algatatud äriplaanide võistlus arengumaade probleeme lahendavatele ideedele	Copenhagen Business School	http://360students.dk/develop-prize/
Rootsi	Spider Centre	Toetab Rootsi teadlaste ja ettevõtjate IT-projekte arengumaades	Stockholmi ülikool, SIDA	http://www.spidercenter.org/
Holland	Design for the Base of the Pyramid	Püramiidi põhja disainiprojektide toetamise programm	Delfti, Eindhoveni ja Twente tehnikakõrgkoolid	http://www.jcdiehl.nl/bop/
	BoP Innovation Center	Hollandi inkubaator, mis aitab võrgustiku, finantseerimise ja tehnilise nõuga	Rakendusuurigute keskused, ülikoolid ja MTÜd	http://www.bopinc.org/
Euroopa Liit	Üle-euroopalise koostööalgatuse Enterprise 2020 raames	Koostööalgatus püramiidi põhja parimate praktikate jagamiseks ja inkubatsiooniteenuste pakkumiseks üle Euroopa	Euroopa Komisjon, CSR Europe, rahvusvahelised suurfirmad ja organisatsioonid	http://bit.ly/sghnv7

tudengid Indiasse, Vietnamis ja Brasiiliasse püramiidi põhja turu ärimudeleid realselt välja mõtlema. Nad tulid tagasi ideedest pakatavatena ja suutsid veenda ka kodu-

maised ettevõtjaid, kes varem püramiidi põhja turule ei mõelnud ning nüüd seda teevad (üheks näiteks Soome diagnostikaettevõtte, kes programmis osalesid).

Püramiidi põhja võimalused on leidnud juba kõlapinda ning nende käsitlemise edasine areng nii uurijate kui ka praktikute poolt on peaaegu kindel. Põhjamaade ja Lääne-Euroopa esimesed püramiidi põhja käsitlevad nõuande- ja uurimisalgatused on värskest käivitatud ning vastavalt saadud kogemustele edasi arenemas. Lisaks üksikute riikide katsetustele on Euroopa 2020 strateegia raames Euroopa Komisjoni tellimisel valmimas püramiidi põhja strateegiasoovituste ja tegevuste kogum. Sellega saavad ettevõtted strateegilise toe Euroopa Liidu poolt – tekib rohkem parimate praktikate vahetust ning rahastust olemasolevatele ja tulevatele ärilistele algatustele.

Kust alustada – neli võimalikku tugitegevuste suunda Eestis

Maailma riigid ja huvigrupid on leidnud enda raja teemaga tegelemiseks. Uudsust arvestades ei ole parimad praktikad veel välja kujunenud – praegu on kogu Lääne-maailma jaoks endiselt püramiidi põhja turuvõimaluste tundmaõppimise ja katsetamise aeg. Eesti saab sel teemal eesliikuvate riikide kogemusest kiirelt õppides veel järgi võtta ning oma tegevusi naabrite omaga ühildada. Ajaliselt on selleks suurepärase hetk, sest paljud teiste käivitatud algatused on jõudnud etappi, kus nad on huvitatud laienemisest ja on seega koostööaltid.

Et Eestis sissetulekute püramiidi põhja potentsiaali teadvustada ja see ettevõtetele ärivõimalusteks „tõlkida”, tasub alustada nelja konkreetse tugitegevusega: korraldada turu-uurimisreise püramiidi põhja turunõudlusega tutvumiseks; korraldada vastavate äriideede konkursse; põimida teema rahvusvahelise ettevõtluse, disaini ja inno-

vatsiooni õppekavadesse; kutsuda ettevõteteid üles arenguabi korras väljakuulutatud projekti- ja ideekonkursidel osalema.

Ärivõimalusi ja -keskkonda aitavad tundma õppida avastusretked

Eesti arengutaseme, kultuurilise konteksti ja mastaapide vahe tõttu on maailm püramiidi põhjas meie jaoks kaugeks ja tundmatuks jäänud. Me ei suuda oma kogemusest enam ette kujutada, kus asuvad neil turgudel täitmist vajavad tühimikud, missugune on tarbijakäitumine, millised on vajalikud ja millised ebavajalikud innovatsioonid. Ettevõtte jaoks on võimaluste ruumi detailne mõistmine aga äriedumi jõudmiseks kriitilise tähtsusega. Oluline on käia kohal ja teha sihtturgudel uurimistööd, et täpsemalt mõista Eesti ettevõtete jaoks muidu kaugel püramiidi põhja tarbijat ja suuta vajalikke uuendusi ette võtta. Vaid reaalses keskkonnas sees olles ja tegelikku elu jälgides saab selle segmendi tarbijat tundma õppida. Selleks tasub korraldada ja toetada vastavaid avastusretki.

Tuleb minna tutvuma inimese elukeskkonna ja sissekujunenud käitumisega, et neid teadmisi rakendada toodete-teenuste väljamõtlemiseks, disainimiseks ja ärimudelite lihvimiseks. Maailmas on eeskujud selliseks tööks juba olemas nii erasektoris (Nokia, Samsungi, Soome Metsaklastri uuringud) kui ka kolmandas sektoris (IT arenguorganisatsioonide InfoDev ja Lirne-Asia uuringud).

Esiteks võib olla hea mõte kaasata sobivate erialade tudengeid (nt majanduse, disaini ja antropoloogia vallast) ja anda neile inspireeriv erialane kogemus, mida nad



Vaata veebis
Arengefondi
kohvihommiku
„Varandus
püramiidi
põhjas”
materjale.

Tabel 6. Tooted-teenused, millele püramiidi põhja tarbija kulutusi teeb ja kus Eestil võiks olla võimalusi

Allikas: WRI ja IFC (2007), Arengefondi 30.08.2011 kohvihommikul osalenute arvamus

Valdkond	Turu suurus dollarites (2005)	Näited toodetest-teenustest, mida Eestist püramiidi põhja turule viia
Toit	2,9 trl	Kõrgema toiteväärtusega piim, jogurt, piimapulber
Energia	433 mld	Roheline energeetika (päikesepatareid, tuulikud) elektrijaotusvõrgust väljaspool asuvatele majapidamistele, koolidele, haiglatele
Elamuehitus	332 mld	Moodulmajad
Tervishoid	158 mld	e-tervise lahendused, nt kaugdiagnostika
Transport	179 mld	Keskonnasõbralikumad autorikšad
IT	51 mld	m-riigi lahendused ja seotud tehnoloogiad Mobiilne pangandus GPS-positsioneerimine (karja- või kalameestele) Haridusteenused mobiiliplatvormil
Vesi	20 mld	Veepuhastustehnoloogiad (kogukonnale või eramajapidamistele)

saavad tagasi tulles levitada ja edasises tööelus kasutusse võtta. Selline retk saaks täita uurimiseesmärki (uurimistöö, magistriritöö, äriplaani vms näol) ja samas olla praktiline harjutus. Praktiline koostöö kohalike organisatsioonide ja ettevõtjatega õpetab nägema (äri)võimalusi ja seoseid püramiidi tipu ja põhja maailmade vahel. Äriliseks väljundiks oleks uued ideed toodetele-teenustele ja konsultatsiooniteenused kohalkäinud noorte poolt.

Teiseks võiks teha innovatsioonireise ettevõtjatele ja arvamusiidritele. Sellise reisi eesmärk on kogeda püramiidi põhja keskkonda, et seda turgu paremini tajuda. Mõni aspekt püramiidi põhja elust (näiteks mobiiltelefonide laialdane levik) võib olla üllatav, samas kui mõni teine (näiteks kallis hind puhta vee eest) võib ettevõtjates

tekitada huvi lahenduste leidmise vastu ning olla tõukeks püramiidi põhja äri alustamisele.

Ideede genereerimiseks pinnase loomine

Avastusretkede tulemusi saab kasutada siendina uute toote-teenuse ja äriideede loomiseks väga erinevatel ärialadel (vt ka tabel 6). Ettevõtjatele kulub ära tuge nende ideede lennukaks genereerimiseks ning motivatsioon ja vahendid ideede elluviimiseks. See tähendab eelkõige platvormi ja innustuse pakkumist, et ideed üldse idanema hakkaksid. Siinkohal saab võtta eeskujuks Garage48 üritused, kus ühe nädalavahetuse jooksul luuakse alus IT-tootele või äriideele. Ideed arenevad töö käigus edasi ja mingi konkreetse tootega seotud ideid (nt uudse veefiltrerimiseseadme püramiidi

82 Ronald Tuninga, Maastricht School of Management'i dekaan raamatus Prahalad, Coimbatore K. „The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits”. Wharton School Publishing, 5. trükk, 2011, lk 165.

põhja turule rakendamist) saab minna parajal hetkel kohapeale välja arendama ja turgu testima. Äriplaani saab seejärel edasi lihvida.

Teooria ja praktika viimine ülikoolide õppetöösse

Rahvusvahelise ettevõtluse ja innovatsiooni õppekavades ei tohiks püramiidi põhja lähenemise käsitlus ja kaasused puududa – signaalid selle uue mõtlemise tähtsusest nii teoorias kui ka praktikas on liiga tugevad. Sellel turul silma peal hoidmine on juba tubli esimene samm, mida saab teha nii lektori kui ka teaduri tasemel. Ülikoolis õppivate tulevaste ettevõtjate jaoks peaks õppekava aga aitama kummutada väärarusaamasid püramiidi põhja turgudest, andma innustust ja ettevalmistust sealt turgudelt ka oma võimaluste otsimiseks.

Rahvusvahelise ettevõtluse kursuste materjalides annab püramiidi põhja käsitlus lisaperspektiivi levinud teoreetilistele käsitlustele. Arenenud rahvusvahelise ettevõttemajanduse teooriad eeldavad taristu ja majanduse teatavat arengutaset, kuid tähtis on luua ühendus Lääne teoreetiliste ja praktiliste ideede ning püramiidi põhja reaalsuse vahel⁸². Eriti kui käsitletakse tarkavaid majandusi ja sealseid ärivõimalusi, peab võimaluste mitmekesisuse kajastamise huvides ka Eesti ärikoolides teemale viitamisest kindlasti kaugemale minema, nt sellele pühendatud loengute ja kaasuste lahendamiseiga ainete raames. Praktilisema varjundi andmiseks saab loenguid ning eelkirjeldatud ideekonkursside ja uurimisretki püramiidi põhja turgudele siduda üheks tervikuks kas sobiva aine või koguni õppe-mooduli raames.

Uurimisteesasid on ülikoolidele ülesvõtmiseks mitmeid. Näiteks on maailmas Aasia turgude kõrval vähem tähelepanu saanud Ida-Euroopa, Venemaa ja Kesk-Aasia püramiidi põhja tarbijate eripära tundmaõppimine. Praktilise uurimistöö kogemusi püramiidi põhja tooteid-teenuseid-ärimudeleid arendada võiks anda nt kasutajakeskse disaini, turunduse ja tehniliste alade magistrantidele ja doktorantidele ning eriti neid valdkondi ühendavates õppekavades. Sealjuures võib põhjanaabrite tegevus olla väravaks esimeste tarkavates majandustes tehtavate uurimistööde juurde, näiteks soomlaste innovatsioonilaborites Indias, Hiinas või Lõuna-Aafrikas. Nende kaudu on võimalik ligi pääseda uurimistööks sobilikule „pesale”, kus vajalikud kohalikud partnerid on paljuski juba leitud. Ülikoolid peaksid selleks näitama initsiatiivi partneriks pürgimisel ja uurimistööde andmisel.

Arenguabi andmisel ettevõtjatele stiimuli tekitamine

Ettevõtted on arengukoostöö üks potentsiaalseid osalisi, kuivõrd nii ettevõtte kui ka arenguabi eesmärk on pakkuda vajalike tooteid-teenuseid. Ettevõtted saavad panustada arengueesmärkide saavutamise oma ärimudelitega, mis võivad aidata leida arengumuredele kestva lahenduse. Arenguabi hangete tingimuste laiendamine on üks konkreetne näide, kuidas juba olemasolevaid rahalisi vahendeid Eestis kasutada nii, et see annaks Eesti ettevõtetele stiimuli avastada teistsuguseid ärivõimalusi püramiidi põhjas, aitaks neil sõlmida kohalikke liite ning uuendada ärimudelit ning ühtlasi teenida arengukoostöö sihte.

Tärgavad
majandused
jõuavad varem
või hiljem ka
Eesti ette-
võtete huvior-
biiti. Riik
saab nende
läbilöögile
seal kaasa
aidata
püramiidi
põhja turu
jaoks häda-
vajalikku
innovatsiooni-
võimekust
tõstes.

Näiteks Kopenhaageni kliimakonverentsil arenguriikidele lubatud abi keskkonnasõbralikuma majanduse ülesehitamiseks on üks parimaid võimalusi haakida rahvusvaheliste lubaduste täitmisega mitmeid tegevusi. Eesti keskkonnatehnoloogiaettevõtete toetamine püramiidi põhja turgudel annab kolmetahulise võidu: annab energiaalast arenguabi vastavalt lubatule, toob elektri seda vajavatesse kohtadesse ning aitab kaasa Eesti ettevõtjate ekspordijõu arendamisele kaugetel turgudel.

Arengukoostöö raames on välisministeerium Eesti jaoks seni esmatähtsaks pidanud Afganistani, Moldovat, Ukrainat ja Gruusiat. Esmane tegevus võiks olla kaasa arenguabi jagamise hangetel teadlikult rohkem neid (sotsiaalseid) ettevõtjaid, kes nimetatud nelja prioriteetse riigi püramiidi põhja turge jahivad. Seda juhul, kui nad on valmis siduma oma edu sealse klientuuri arenguga – ettevõtte tuluteenimise plaanid ja arenguabi tingimused peavad üksteist toetama. Selliseid ettevõtteid võiks julgustada ka oma projektidega välja tulema või arendama nende oskusi vastavaid lahendusi pakkuda.

Järgmine samm hõlmaks koostööd strateegilisemal ja laiemal tasandil. Nt Rootsi riik suunab oma arenguabi arengukoostööorganisatsiooni SIDA kaudu sinna, kus tema ettevõtteid on parajasti aktiivsed, luues kogukondade arenduse kaudu oma ettevõtetele ärikeskkondi. Eesti üks võimalusi

on mahuefekti suurendamiseks tihendada jõud suuremate abiandjatega (nt Soome, Rootsi) sellistel aladel, kus nii nende kui ka Eesti ettevõtteid omavad juba huvi ja sobivaid tooteid-teenuseid. Nii võiks dialoog Välisministeeriumi ning Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi vahel viia mõlema ministeeriumi huvide valdkonnaülese koordineerimiseni. Kui praegu koordineerib Eesti oma sõjalise abi andmist ja arengukoostööd, siis tulevikus võiks ühildada ka arengukoostöö ja majandushuvid.

Antud soovitude eesmärk on luua ettekujutus sellest, mis laadi tegevusi tasub Eestis uute kaugete turgude teadvustamiseks ette võtta ja millist tuge võiks pakkuda ettevõtetele ja innovaatoritele, kes tahaksid teerajajatena püramiidi põhja turgudele ärimudeleid arendama-katsetama minna. Mõttealgatus pakub alust edasimõtlemiseks – lõplikud sammud võivad praegu väljapakutust erineda või vastupidi, rakendada need ühe sidustatud tervikuna. Isegi kui Eestis püramiidi põhja võimaluste vallas kohe midagi ette ei võeta, on selge see, et mida enam jõuavad tärgavad majandused Eesti ettevõtete huviorbiiti, seda enam kasvab ka surve ja vajadus sissetulekute püramiidi põhja käsitlemiseks ettevõtlustoetustes, õppekavades või arenguabis. Seega oleks mõistlik seda ennetades aidata avada seni tundmatuid võimalusi äri tegemiseks ja globaalsete väljakutsete lahendamiseks, mis mastaapi arvestades on püüdmist väärt. ☺

Kasutatud allikad

1. Accenture. „India's Quest for Inclusive Growth”. 2011.
2. Achwal, Nilima. „The Dangerous Promise of Impact Investing”. NextBillion.net, 26. mai 2011. <http://bit.ly/rM7Pzn>
3. Anthony, Scott. „Square, ATMs, and the Pace of Transformation”. HBR Blog Network, 23. juuni 2011. <http://bit.ly/vFniuf>
4. Banerjee, Abhijit V. ja Esther Duflo. „The Economic Lives of the Poor”. J Econ Perspect. 2007; 21(1), 2007: 141–167. <http://1.usa.gov/tkwwll>
5. Bongo, Patrick. „The Impact of ICT on Economic Growth”. 2005. <http://bit.ly/sV4tc6>.
6. Brand, Stewart. „Urban squatters save the world”. McKinsey. 2011. <http://bit.ly/talK7D>.
7. Christensen, Clayton M. ja Michael E. Raynor. „The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth”. Harvard Business School Press, 2003.
8. Collins, Daryl, Jonathan Murdoch, Stuart Rutherford ja Orlanda Ruthven. „Portfolios of the Poor: How the World's Poor Live on \$2 a Day”. Princeton University Press, 2010.
9. Deloitte. „Mobile Value Added Services (MVAS): A vehicle to usher in inclusive growth and bridge the digital divide”. 2011.
10. Drayton, Bill ja Valeria Budinich. „A New Alliance for Global Change”. Harvard Business Review, september 2010.
11. Ernst&Young. Innovating for the next three billion. 2011. <http://bit.ly/y0STip>
12. Falkenberg, A. ja Falkenberg, J. (2009). Ethics in International Value Chain Networks: The Case of Telenor in Bangladesh. Journal of Business Ethics, 90, 2009: 355–369.
13. Govindarajan, Vijay ja Chris Trimble. „Is Reverse Innovation Like Disruptive Innovation?” HBR Blog Network. 30. september 2009. <http://bit.ly/rUIIuw>.
14. Halme, Minna, Sara Lindeman ja Paula Linna. „Innovation toward Inclusive Growth within Multinational Corporations: Intrapreneurship and Bricolage in Nokia and ABB”. 2009.
15. Hart, Stuart L. ja Clayton Christensen. „The Great Leap: Driving Innovation from the Base of the Global Pyramid”. MIT Sloan Management Review 44(1), 2002: 51–56.
16. Immelt, Jeffrey R., Vijay Govindarajan ja Chris Trimble. „How GE Is Disrupting Itself”. Harvard Business Review, oktoober 2009.
17. J.P.Morgan. „Impact Investments: An emerging asset class”. November 2010.
18. Karamchandani, Ashish, Michael Kubzansky ja Paul Frandano. „Emerging Markets, Emerging Models: Market-based solutions to the challenges of global poverty”. Monitor Group, 2009.
19. Karamchandani, Ashish, Mike Kubzanski ja Nishant Lalwani. „Is the Bottom of the Pyramid Really for You?” Harvard Business Review, märts 2011: 107–111.
20. Karnani, Aneel. „The Mirage of Marketing to the Bottom of the Pyramid: How the Private Sector Can

- Help Alleviate Poverty”. *California Management Review* 49(4), 2007: 90–111.
21. Kim, W. Chan ja Renée Mauborgne. „Blue Ocean Strategy”. Harvard Business School Press, 2005.
 22. Kramer, William J., Steven A. Rochlin ja Guy Morgan. „Base of the pyramid 2.0: Bringing sustainable growth to scale at the BOP through Enterprise ICTs”. AccountAbility, 2009.
 23. Krippendorf, K. „Where, Oh Where, Is My Tata Nano?” *Fast Company*, juuni 2010.
 24. Kakönen, J., Terk, E., Chaturvedi, S., Dean, K., Tikerpuu, M., Aav, M., Mae, T. „Välispoliitilised strateegiad Aasia suunal: teiste riikide kogemus ja soovitusi Eestile”. TLÜ, november 2011.
 25. London, Ted. „Making Better Investments at the Base of the Pyramid”. *Harvard Business Review*, mai 2009: 106–113.
 26. London, Ted ja Stuart L. Hart. „Next Generation Business Strategies for the Base of the Pyramid: New Approaches for Building Mutual Value”. FT Press, 2011, 289 lk. Variant tekstist kättesaadaval siin: <http://bit.ly/t2zfUK>
 27. London, Ted ja Stuart L. Hart. „Reinventing strategies for emerging markets: Beyond the transnational model”. *Journal of International Business Studies* 35(5), 2004: 350–370.
 28. McKinsey. „How the recession has changed US consumer behavior.” *McKinsey Quarterly*. 2009. <http://bit.ly/toEPR5>
 29. McKinsey. „The ‘Bird of Gold’: The Rise of India’s Consumer Market”, mai 2007.
 30. Monitor Institute. „Investing for Social and Environmental Impact”. 2009.
 31. Olsen, Mette ja Eva Buxenbaum. „Bottom of the Pyramid: Organisational Barriers to Implementation”. *California Management Review* 51, 4 (2009): 100–125.
 32. Prahalad, Coimbatore K. „Fortune at the Bottom of the Pyramid”. *strategy+business*, 26, 2002: 1–14.
 33. Prahalad, Coimbatore K. „The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits”. Wharton School Publishing, 5. trükk, 2011.
 34. Prahalad, Coimbatore K. ja R. A. Mashelkar. „Innovation’s Holy Grail”. *Harvard Business Review*, juuli-august 2010.
 35. PwC. „Profitable growth strategies for the Global Emerging Middle.” 2012.
 36. Rangan, V. Kasturi, Michael Chu ja Djordjija Petkoski. „Segmenting the Base of the Pyramid”. *Harvard Business Review*, juuni 2011: 113–117.
 37. Ready, Douglas A., Linda A. Hill ja Jay A. Conge. „Winning the Race for Talent in Emerging Markets”. *Harvard Business Review*, november 2008.
 38. Sachs, Jeffrey D. „The End of Poverty”. Penguin Books, 2006.
 39. Simanis, Eric ja Stuart L. Hart. „The Base of the Pyramid Protocol: Toward Next Generation BoP

- Strategy". Base of the Pyramid Protocol. 2008.
<http://www.bop-protocol.org/>
40. Omidyar Network. „Inclusive Innovation: Improving the lives of hundreds of millions of people in India by accelerating the growth of BOP markets for MedTech and Clean Energy". SOCAP/Europe konverentsi esitlus, mai 2011.
<http://slidesha.re/useLCe>
41. Sullivan, Nicholas P. „You Can Hear Me Now: How Microloans and Cell Phones are Connecting the World's Poor to the Global Economy". San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2007.
42. The Economist. „First break all the rules: The charms of frugal innovation". 15. aprill 2010.
43. The Economist. „Shadow economies: A lengthening shadow". 11. august 2010.
44. The Economist. „Tata's Nano: Stuck in low gear". 20. august 2011.
45. The Economist. „Aiming High". 30. juuni 2011.
<http://econ.st/sDFx8I>
46. UNDP. „Business Solutions to Poverty: How inclusive business models create opportunities for all in Emerging Europe and Central Asia". 2010.
<http://bit.ly/triBCv>
47. United Nations Development Programme. „Creating Value for All: Strategies for doing business with the poor". 2008.
<http://bit.ly/vL5RGh>
48. UNEP. „Global Trends in Renewable Energy Investment 2011". 2011.
49. Washburn, Nathan T. ja B. Tom Hunsaker. „Finding Great Ideas in Emerging Markets". Harvard Business Review, september 2011.
50. WBCSD. „Doing business with the poor: A field guide". 2006.
<http://bit.ly/rJW4wz>
51. WEF. „The Next Billions: Unleashing Business Potential in Untapped Markets". 2009.
<http://bit.ly/sbClOF>
52. Wharton. „How Did Nokia Succeed in the Indian Mobile Market, While Its Rivals Got Hung Up?" India Knowledge@Wharton. 23. august 2007.
<http://bit.ly/smFJmZ>
53. WRI ja IFC. „Next 4 Billion". 2007.
<http://www.wri.org/publication/the-next-4-billion>

Eesti Arengufond on Riigikogu mõttekeskus, mis teostab tulevikuseiret ja riskikapitalfond, mis investeerib ambitsioonikatesse alustavatesse Eesti tehnoloogiaettevõtetesse.

Arengufondi mõttealgatused on koostatud Eesti ettevõtjate ja poliitika-tegijate tähelepanu juhtimiseks tähtsatele teemadele või uutele vaatenurkadele juba tuttavates teemades, mis võiksid avada uusi võimalusi.

Sihiks on ärgitada Eestis mõttevahetust uute teemade ja vaatenurkade läbimõtlemiseks, võimaluste leidmiseks ja valikute tegemiseks.

Mõttealgatustes toome esile arutelu käivitavaid küsimusi ning pakume vastusteks vajalikku alusteadmiste pagasit. Nii sisaldavad mõttealgatused maailma eesliini erialakirjanduse sünteesi ning selle Eesti konteksti asetamist.

EESTI ARENGUFOND

Tornimäe 5
10145 Tallinn
T 616 1100
info@arengufond.ee
www.arengufond.ee



ISBN 978-9949-9100-7-6 (trükis)
ISSN 2228-1738 (trükis)
ISSN 2228-1746 (võrguväljaanne)

Käesolevale raportile kohaldatakse Creative Commonsi Eesti litsentsi (versioon 3.0)