



Liste de conținut disponibile la ScienceDirect

Managementul Marketingului Industrial



Rolul proximității în proiectarea modelelor de afaceri: Realizarea modelelor de afaceri lucrează pentru cei din partea de jos a piramidei



Katy Mason ✉, Ronika Chakrabarti

Departamentul de Marketing, Lancaster University Management School, Lancaster LA1 4YX, Regatul Unit

Informații despre articol

Historicul articolului:

Primit la 6 iulie 2015

Primit în formă revizuită 9 august 2016

Acceptat la 22 august 2016

Disponibil online pe 28 august 2016

Cuvinte cheie:

Modele de afaceri

Partea de jos a piramidei

Piețele

Arhitectura piețelor

Proximitate

abstract

Această lucrare explorează rolul proximității în proiectarea modelelor de afaceri care funcționează pentru cei din BoP. Piețele BdP reprezintă un cadru extrem în care actorii se luptă să acesese și să organizeze resurse limitate și să dezvolte practici socio-economice-politice adecvate. Bazându-ne pe conceptul de proximitate al lui Boschma (2005), analizăm trei cazuri istorice de afaceri la BoP pentru a descoperi dimensiunile spațio-temporale ale designului modelului de afaceri în practică. Constatările sugerează că 1) practicile de proiectare a modelului de afaceri structurează în mod iterativ conexiunile cu piețele și deschid noi spații pentru activitatea pe piață. Aceasta înseamnă că modelele de afaceri sunt în mod necesar înțelese ca plastic și în continuă dezvoltare; 2) luând în considerare stabilitatea și schimbarea dimensiunilor de proximitate și dinamica dintre acestea în legătură cu activitățile de afaceri, managerii sunt mai bine pregătiți pentru a identifica oportunități care creează, modelează și conectează cu piețele; și 3) dinamica spațio-temporală a cadrului de proximitate a modelului de afaceri arată că unele proximități se consolidează pe altele în timp, cu consecințe negative și pozitive.

Crown Copyright © 2016 Publicat de Elsevier Inc. Toate drepturile rezervate.

1. Introducere

Cum își organizează managerii și antreprenorii activitățile de afaceri pentru a se conecta cu rețelele și piețele de afaceri? Relația între structurile organizaționale și cele ale piețelor a fost de multă vreme de interes (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977); deși astăzi modelele de afaceri (Doganova & Eyquem-Renault, 2009; Magretta, 2002) și arhitecturile piețelor (Fligstein, 1996; Fligstein, 2001) sunt mai familiare termeni. Deseori se face referire la relația dintre aceste fenomene ca sociologia piețelor (Callon, Millo & Muniesa, 2007; Fligstein & Dauter, 2007; Knorr-Cetina & Preda, 2004). Preocuparea rămâne: modul în care actorii piețelor înscriu pe alții, mobilizează resurse și organizează piețele (Araujo, Kjellberg & Finch, 2010).

Afacerile din partea de jos a piramidei (BoP) oferă un cadru extrem care pune în prim plan eforturile de a imagina și pune în practică organizaționale structuri care se conectează cu piețele (Dolan & Johnstone-Louis, 2011; Lindeman, 2012; Viswanathan & Rosa, 2010). „Partea de jos a piramidei” este un termen inventat de Prahalad și Hammond (2002) pentru a descrie numărul mare de oameni care trăiesc în condiții de subzistență, de obicei câștigând mai puțin de 2 USD pe zi, având acces inadecvat la hrană, educație, transport, alegere de consum. Deoarece actorii BdP au resurse disponibile limitate, proximitatea lor este probabil să aibă o importanță semnificativă

influențată asupra modului în care sunt imaginat și organizat activitățile de afaceri. Weidner, Rosa și Viswanathan (2010) sugerează că relațiile sociale, impactul cunoașterii și răspândirii geografice asupra succesului activităților de afaceri la BoP. Cu toate acestea, ei nu teoretizează aceste dimensiuni ale proximității ca modelare a structurilor organizatorice. În geografia economică literatură, proximitatea este înțeleasă ca un multidimensional, socio-spațio-temporal construct care are impact asupra vieții economice (Bathelt, 2005; Boschma, 2005; Capello & Faggian, 2005; Torre & Rallet, 2005). Cu toate acestea, impactul proximității asupra structurilor de afaceri ale BdP este rar discutat (a se vedea, Reficco & Márquez, 2012 ca o excepție notabilă).

Zott și Amit (2010) conceptualizează modelele de afaceri ca fiind abstracte organizarea structurilor și sugerează că proiectarea structurii unei firme în raport cu rețeaua și piețele sale este direct legată de performanța firmei (a se vedea, de asemenea, Doganova & Eyquem-Renault, 2009; Mason & Spring, 2011). În ciuda acestor observații valoroase, dimensiunile socio-spațio-temporale ale procesului de modelare a afacerii rămân neexplorate. Cum sunt organizate afacerile în situ și ce proximități sunt luate în considerare, a fost în mare parte ignorată. Ne-am propus să remediem acest decalaj.

În această lucrare, aducem împreună lentilele teoretice ale proximității și modele de afaceri pentru a explica afacerile la BoP. Examinăm pe rolul proximității în proiectarea modelelor de afaceri care funcționează pentru cei de la BoP. Proximitatea este înțeleasă aici ca un construct multidimensional, cuprinzând cinci dimensiuni: (1) proximitatea cognitivă: asemănările complementarității între baza de cunoștințe a firmelor care colaborează și comercializează, se manifestă ca rutine și acțiuni intra-organizaționale care modelează producția și circulația tehnicilor și piețelor; cunoștințele; (2) proximitatea organizațională: rutinele interorganizaționale care controlează circulația și producția de materiale tehnice și de piață

Număr special privind Geografia economică și rețelele de afaceri: Exploring Co-Location.

Editori invitați: Christian Felzensztein, Eli Gimmon, John Nicholson.

✉ Autorul corespunzător.

Adrese de e-mail: kjmason@lancaster.ac.uk (K. Mason), r.chakrabarti@lancaster.ac.uk (R. Chakrabarti).

<http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.08.005>

0019-8501/Crown Copyright © 2016 Publicat de Elsevier Inc. Toate drepturile rezervate.

cunoștințe peste granițele firmei; (3) proximitate socială: individuală competențele actorilor care pot fi conectate în mod fiabil în practică, (4) proximitatea instituțională: normele, regulile și valorile mai larg mediu care permite conexiuni fiabile ale actorilor și (5) proximitatea geografică: spațiul fizic și distanța dintre actorii economici (Boschma, 2005).

Modelele de afaceri sunt înțelese ca fiind dispozitive epistemice care reprezintă, ordonează și organizează activitățile de afaceri care conectează firma și piața. La nivel abstract, modelele de afaceri sunt conceptualizate ca un construct tridimensional, care include: (1) tehnologii: utilizate în structurarea ofertelor de produse/servicii și managementul livrărilor; (2) oferte de piață: structurarea interacțiunilor producător-utilizator care generează oferta firmei; și (3) arhitecturi de rețea: the structurarea activităților de afaceri ale tuturor cumpărătorilor și vânzătorilor necesari pentru a face posibilă această ofertă de piață (Mason & Spring, 2011). Subliniem aici rolul de structurare al fiecărui element la proximitatea primului plan. Înțelegem practica de proiectare a modelelor de afaceri ca un proces iterativ și reflexiv continuu de schimbare deliberată a afacerii dimensiunile modelului, realizate prin reacții la evenimente, alți actori de piață și noi înțelegeri (cf. Romme, 2003).

Lucrarea începe cu o scurtă trecere în revistă a literaturii pentru a explica relația dintre firme și structurile pieței de pe piețele BoP. Atunci noi să propunem și să aplicăm un cadru de proximitate a modelului de afaceri la o analiză istorică a trei afaceri din BoP care au făcut structural deliberat modificări ale activităților lor. Constatările sugerează că dimensiuni diferite ale proximitatea impact asupra, sau sunt invocate de, manageri și antreprenori la momente diferite în procesul de proiectare a modelului de afaceri. În alegere proximitățile îi ajută pe manageri să descopere cum să încadreze problemele și îi și reorganizează activitățile de afaceri – uneori deschizând noi spații pentru activități de piață. Lucrarea se încheie prin a discuta relevanța a de perspective pentru contexte non-BoP și sugerează o agendă pentru viitor cercetare.

2. Studiul literaturii

2.1. Firma și structura pieței

Începând cu Coase (1937), savanții au studiat relația dintre firma și piața ca structuri alternative și interconectate pentru coordonarea resurselor pentru producție. O mare parte din lucrarea precedentă a lui Coase sa concentrat pe înțelegerea sistemelor economice, și în special rolul prețului în modelarea piețelor. Coase a argumentat că prețul ca mecanism de organizare nu a fost suficient pentru a explica alocarea resurselor: „coordonarea antreprenorială” înlocuiește prețul ca mecanism de coordonare atunci când relațiile sociale sunt „dorite pentru [lor] de dragul propriu” (Coase, 1937: 390). Relațiile sociale sunt invocate atunci când costurile de utilizare a mecanismului de preț sunt prea mari: costurile sunt mari atunci când informațiile nu sunt disponibile și/sau munca de făcut este incertă și inovatoare (vezi, de asemenea, Schumpeter, 2009). Williamson (1975, 1979) s-a referit la aceste costuri drept costuri de tranzacție. Când costurile de tranzacție sunt înalte (sau nedeterminate), actorii își organizează activitățile în cadrul limitele unei „firme”: aceasta este „natura firmei” (Coase, 1937: 386). Presupunerea este că structura firmei este afectată de costurile și incertitudinile pieței. Dimensiunile de proximitate sunt implicit luate în considerare: se înțelege că costurile de piață cresc atunci când resursele sunt geografice îndepărtate; firmele trebuie organizate în moduri care să reducă incertitudinea (proximitatea organizațională).

În anii 1970, cercetările asupra structurii firmei au început să ia în considerare influența cadrului instituțional mai larg. Chandler (1969) descrie modul în care firmele cresc prin integrarea verticală într-un efort de a elimina costurile de tranzacție și creșterea profiturilor. În timp ce el nu folosește termenul proximitatea în mod explicit, Chandler pune în prim plan proximitățile geografice: de exemplu, impactul dezvoltării căilor ferate și a altor tehnologii asupra modului în care firmele și-au crescut sfera și amplasarea activităților lor. Interesul lui Chandler pentru sfera și amplasarea firmei l-a condus la susținerea că structurile firmei sunt concepute pentru a atinge un scop specific

sau intenție strategică: „Întreprinderea de afaceri cu mai multe unități a înlocuit întreprinderea tradițională mică atunci când coordonarea administrativă a permis o productivitate mai mare, costuri mai mici și profituri mai mari decât coordonarea pe piață a mecanismelor” (Chandler, 1977: 6). Acest punct de vedere pune accentul pe organizarea pentru administrare și management eficient. Alți savanți sugerează că astfel de practici produc în mod necesar rutine ineficiente și birocratice și că în timp, acestea încep să modeleze structura fermă. Cu alte cuvinte, diferite proximități sociale și instituționale modelează structura firmei. Meyer și Rowan (1977) observă impactul profesioanelor, politicienilor și programele create alături de produse și servicii. Politici și programele devin reguli instituționalizate așteptate sau legislație ca cerințe de organizare: „...organizațiile sunt determinate să încorporeze practici și proceduri definite de conceptele raționalizate predominante ale muncii organizaționale și instituționalizată în societate” (Meyer & Rowan, 1977: 340). Ipotezele aici sunt că structura firmei este modelată de atât instituțiile și practicile pieței, cât și intenția strategică a managerilor și antreprenorilor. Dimensiunile cognitive, sociale, instituționale și geografice ale proximității sunt implicate în descrierile acestor autori. Înseamnă a te organiza pe piețe. Totuși, i, nicio considerație explicită nu este dat la proximitate.

Teza lui Meyer și Rowan (1977) recunoaște multiple și variate formele și rolurile actorilor de pe piață. „Arhitectura piețelor” (Fligstein, 2001) susține că piețele sunt structurate de acțiunile sociale care au loc în spațiile sau „câmpuri” sociale organizate. Teoria câmpurilor se concentrează pe înțelegerea modului în care se deschid noi spații sociale. Aceste spații conțin colective de actori care încearcă să domine un anumit spațiu prin sistemele pe care le produc. Cu toate acestea, dominația poate fi realizată numai prin producerea unei culturi locale, definită de relații sociale localizate. În acest sens, structurile sociale se înțeleg ca fiind formate în piețe. Presupunerea este că firmele și altele actorii pieței sunt încorporate în structurile sociale care constituie piețele și că aceste structuri sociale sunt, la rândul lor, transformate prin performanța piețelor (Araujo, 2007; Fligstein & Dauter, 2007; Granovetter, 1985). Dinamica proximității este în prim plan din această perspectivă, deoarece sugerează că diferite dimensiuni ale proximității sunt luate în considerare în moduri, locuri și timpuri diferite, de diferiți actori pe măsură ce piața este realizată.

A lua în serios proximitatea necesită un accent pe relația dintre dimensiuni de proximitate între ele în timp. O astfel de abordare înseamnă a genera o înțelegere mai profundă a modului în care arhitecturile pieței apar. Prin concentrarea pe rolul proximității în proiectarea afacerilor modele la BoP, luăm primul pas în dezvoltarea acestui lucru agendă.

2.2. Structuri de firmă și de piață la BdP

Particularitățile proximității pe piețele BoP sunt provocatoare din cauza deficitului extrem de resurse și a practicilor socio-politico-economice existente (Thompson & MacMillan, 2010). Mulți oameni la BdP trăiesc într-un grup de țări subdezvoltate cunoscut sub numele de BRIC - Brazilia, Rusia, India și China (Sridharan și Viswanathan, 2008), unde infrastructurile slabe, problemele de distribuție și comunicații pot părea insurmontabile - totuși comerțul continuă. Londra și Hart (2011:8) definesc BoP ca „segmentul socioeconomic cu venituri mici care nu este bine integrat în economia formală” și se adresează provocarea dezvoltării afacerilor acolo unde există o absență a

¹ După cum am remarcat alții, site-urile BoP sunt adesea bogate cu resurse care rămân dincolo de acoperirea oamenilor din BdP pentru o combinație complexă de motive socio-politico-economice care variază de la educație limitată la corupție sau lipsa expertizei tehnologice). Practicile socio-politico-economice care sunt rutine instituționalizate pe piețele dezvoltate (cum ar fi due diligence sau dezvoltarea și revizuirea modelelor de practică care concurează cu și amenință organizațiile și instituțiile înființate), sunt adesea inoperabile în setările BoP (vezi, de exemplu, Thompson, James D. și Ian C. MacMillan. 2010. „Modele de afaceri: Crearea de noi piețe și bogăție socială.” Long Range Planning 43(2-3):291-307.; de Soto, Hernando 2000. Misterul capitalului: de ce capitalismul triumfă în Occident și eșuează oriunde altundeva. New York: Cărți de bază).

piață „occidentalizată”, caracterizată prin contracte executorii și protecția drepturilor de proprietate. Un accent cheie în literatura de specialitate BoP a fost cartografierea legăturilor dintre consumatori/clientii, producători, organizații și iile acestora și răspândirea geografică în „occidentalizată” și țările subdezvoltate (Pralhad, 2006; Singh, Ang și Sy-Changco, 2009). De Soto (2000) susține că majoritatea BoP comunitățile sunt excluse din capitalismul predominant occidental sistem deoarece birocracia sistematică obligă oamenii cu resurse limitate să opereze într-un mediu extralegal. Când drepturile de proprietate nu sunt înregistrate oficial, iar contractele nu dispun de mecanisme de executare, actorii se bazează pe alte sisteme de guvernare: relații sociale cu o puternică apropiere socială și geografică.

Piețele BoP sunt adesea clasificate ca economia informală, ² compremiază unitățile de producție neînregistrate, sau microîntreprinderile, care „funcționează de obicei la un nivel scăzut de organizare, cu puțină sau deloc diviziune între muncă și capital și la scară mică” (Becker, 2004:12). Aceste microîntreprinderi sunt de obicei operate de persoane fizice care rar angajat în acorduri contractuale formale. Cu toate acestea, sunt supus aceluși legislații și principii ale pieței (adică furnizarea și cerere) ca economia formală. Economia informală este importantă sursa de angajare: între o treime și trei sferturi din ocuparea totală a forței de muncă în majoritatea țărilor în curs de dezvoltare (Schneider, Buehn și Munteanu, 2010). Cercetările existente privind BoP s-au concentrat asupra comunităților de producători-consumatori în care actorii de pe piață au o capacitate cognitivă puternică proximitate deoarece locuiesc în strânsă apropiere geografică.

Conceptul de modele de afaceri este adesea invocat în literatura BoP. Prahalad și Mashelkar (2010: 136) descriu modul în care companiile precum Bharti Airtel, un furnizor de servicii de telefonie mobilă din India, și-au inovat afacerea „nu prin dezvoltarea tehnologiilor de ultimă generație. Ci prin crearea de noi modele de afaceri.” Thompson și MacMillan (2010) subliniază importanța culturii și a instituțiilor locale în modelarea modelului de afaceri, oferind un set de „principii în devenire” (294). Aici, modelele de afaceri sunt folosite ca analitice cadre pentru a-i ajuta pe antreprenorii să elaboreze combinații de resurse pentru a furniza oferte de piață în situ. Acest lucru pune accent pe designul modelului de afaceri și sugerează proximitatea ca o dimensiune importantă.

Transformările în designul modelului de afaceri apar prin situații practice. Dolan și Johnstone-Louis (2011) observă munca lui Avon angajarea comunităților locale pentru a vinde produse de îngrijire personală în sud Africa. Viswanathan, Rosa și Ruth (2010) se uită la relațiile locale care susțin afacerile pentru producătorii BoP. Weidner și colab. (2010) descriu o caracteristică a acestor piețe și ca fiind interacțiunile unu-la-unu

între micii proprietari de magazine de cartier și consumatorii locali care combină relațiile economice și sociale între actorii din aceste piețe (cf. Granovetter, 1985). În această literatură, diferențele dimensiuni ale proximității sunt adesea ridicate cu referire la procesul deliberat.

de organizare, ordonare și structurare a activităților de afaceri. Cu toate acestea, nu au fost depuse eforturi sistematice pentru a explora dimensiunile spațio-temporale ale procesului de proiectare a modelului de afaceri.

3. Un cadru de proximitate a modelului de afaceri

3.1. Conceptualizarea proximității

În geografia economică, termenul de proximitate a fost folosit inițial pentru a explica spațiul geografic dintre firme, cu co-locarea firmelor pretindeau că îmbunătățesc fluxurile de cunoștințe și producția de cunoștințe și învățare (Amin & Cohendet, 1999; Amin & Wilkinson, 1999; Loasby, 1999). Howells (2002) susține necesitatea de a izola analitic efectul proximității geografice pentru a determina dacă acest

contează la producerea de noi cunoștințe și inovare, conducând la o înțelegere mai sofisticată a proximității. Boschma (2005) identifică cinci dimensiuni ale proximității: cognitivă, organizațională, socială, instituțională și geografică.

Proximitatea cognitivă este apropierea (sau altfel) a unui actor colectarea și interpretarea cunoștințelor tehnologice și de piață, comparativ cu cele ale altor firme din rețea. Boschma înțelegerea cunoașterea mai degrabă distribuită social decât individualistă și psihologică (cf. Hutchins, 1995). Proximitatea cognitivă nu se vede întotdeauna ca un lucru bun pentru că, în timp ce poate ajuta la comunicarea între firme (Boschma & Lambooy, 1999), noutate și diferențe în corpurile ale cunoștințelor pot declanșa idei noi și creativitate (Cohendet & Llerena, 1997). Modelele de afaceri trebuie să includă actori care au rutine complementare pentru căutarea diferitelor forme de piață și tehnologice. cunoștințele.

Proximitatea organizațională este compatibilitatea schimbului de cunoștințe și rutine între actorii din rețea. Potrivit lui Boschma (2005), cu cât aceste rutine sunt mai compatibile, cu atât mai mult controlul firma dispune de fluxuri de cunoștințe în rețea de afaceri. Modele de afaceri trebuie să țină cont de modul în care vor funcționa mecanismele de comunicare între diverși actori de piață și conectați în rețea.

Proximitatea socială reprezintă relațiile sociale la nivel micro dintre piață și actorii cu diferite forme de expertiză. În timp ce Boschma (2005) descrie proximitatea socială ca fiind bazată pe încredere în relațiile sociale, pentru a înțelege procesul de proiectare a modelului de afaceri la BoP ne concentrăm asupra competențelor și conexiunilor dintre actori care sunt menite să sprijină împărțirea cunoștințelor și performanța deschiderii în rețea.

Proximitatea instituțională operează la nivel macro și este preocupată cu normele, regulile și valorile de conduită ale instituțiilor locale mai larg mediu inconjurător. Ea își propune să înțeleagă modul în care aceste norme devin încorporate și realizate ca parte a relațiilor economice specifice (cf. Nord, 1990).

În cele din urmă, proximitatea geografică este distanța spațială sau fizică dintre actorii economici atât în sensul ei absolut, cât și în sensul său relativ. Acest conceptualizarea proximității leagă micro-ul de macro și sugerează necesitatea unor scale multiple de analiză interdependente. Afacerile modelele trebuie să ia în considerare mai multe locații ale actorilor, astfel încât activitățile de afaceri să poată fi organizate în raport cu multiplele lor locații de practică.

Proximitatea cognitivă, socială și organizațională sugerează că afacerea proiectarea modelului trebuie să țină cont de modul în care funcționează rețea și tipurile de valoare care sunt susceptibile de a fi generate prin forme specifice de interacțiune. Ne bazăm pe cele cinci dimensiuni ale proximității lui Boschma explorând dimensiunile spațio-temporale ale designului modelului de afaceri în practică.

3.2. Conceptualizarea modelelor de afaceri

Termenul de model de afaceri a devenit utilizat pe scară largă în dot.com bum întrucât internetul a oferit firmelor oportunități de a-și restructura activitățile, deschiderea piețelor către noi forme de retail online (Chen, 2003; Gulati & Garino, 2000). De atunci modelele de afaceri au fost văzute ca esențial pentru succesul organizațional, deoarece acestea structurează sau „modelează” activitățile lanțului valoric al unei firme (Baden-Fuller & Morgan, 2010; Chesbrough & Rosenbloom, 2002; Osterwalder, Pigneur și Tucci, 2005; Teece, 2010). Modelele de afaceri sunt conceptualizate pe scară largă ca descrieri sau reprezentări ale unei realități, care identifică modelul de afaceri componente (Osterwalder et al., 2005; Weill & Vitale, 2001; Zott & Amit, 2007) sau seturi de activități (Demil & Lecocq, 2010). mason și Spring (2011) trece în revistă diferențele conceptualizării ale afacerii modele, identifică trei dimensiuni: tehnologie, oferta de piață și arhitectura de rețea.

Tehnologiile structurează producția de oferte de produse/servicii, și gestionarea livrării acestora (Chesbrough, 2007; Chesbrough & Rosenbloom, 2002) și reprezintă o resursă cheie în multe modele de afaceri

² Organizația Internetățională a Muncii a inventat această expresie și este responsabilă pentru elaborarea și supravegherea standardelor internaționale ale muncii. OIM este o agenție a Națiunilor Unite care reunește reprezentanții ai guvernelor, angajatorilor și lucrătorilor pentru a se forma în comun politici și programe care promovează munca decentă pentru toți. <http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/lang-en/index.htm>.

(cf. Osterwalder & Pigneur, 2010). Un model de afaceri ar trebui să solicite utilizatorii să ia în considerare tehnologiile de produs care constituie produsul lor platforme și i oferte de piață (Chesbrough & Schwartz, 2007; Teece, 1987; Twiss, 1992), precum și tehnologiile de proces care facilitează producția de produse/servicii (Cusumano, 2008; John, Nightingale, & Syed, 2009) și tehnologiile de infrastructură care conectează piața a actori în moduri care permit producția, distribuția și consumul: de exemplu, internetul, rețelele de telefonie mobilă, sistemele de transport cu containere (Metters & Vargas, 2000). Tehnologiile nu sunt variabile de mediu. Ele fac parte din rețeaua care efectuează model de afaceri în practică (Mason & Spring, 2011: 1034).

Ofertele de piață sunt cele oferite de firmă clientului și i Cum. Această conceptualizare se referă la modul în care sunt structurate interacțiunile producător-utilizator, mai degrabă decât orice caracteristică esențială a unui anumit produs sau servicii (Araujo & Spring, 2006). Astfel ofertele de piața sunt înțelese ca programe de acțiune care vizează coordonarea unei rețele de activități ilor distribuite (cf. Callon, 1991; Demil & Lecocq, 2010; Normann, 2001). Incluziunea ofertelor de piață într-un model de afaceri necesită ca utilizatorii să ia în considerare seturile de activități pe care ar trebui să le facă organizația fi implicat în, modul în care aceste activități generează tipuri specifice de valoare și artefactele necesare pentru a sprijini accesul clienților și companiei la această valoare (Coombes & Nicholson, 2013; Demil & Lecocq, 2010; Osterwalder & Pigneur, 2010).

Arhitecturile de rețea reprezintă configurația activităților de afaceri ale cumpărătorilor și i vânzătorilor necesare pentru a face posibilă oferta de piață. Zott și i Amit (2008: 1) văd modelul de afaceri ca „un șablon structural care descrie organizarea tranzacțiilor unei firme focale cu toate acestea constituenți i externi”, în timp ce Osterwalder și i Pigneur (2010) se referă la „canale”, „parteneri de afaceri” și i „forme de relații” ca fiind centrale pentru a înțelege modul în care o firmă dezvoltă și i menține o rețea de cheie actori care le susțin activitățile. Folosind această dimensiune ca parte a modelului de afaceri cere utilizatorilor să pună la îndoială capacitățile firmei în raport cu cele din rețea; luați în considerare modul în care relațiile cu actorii în rețea sunt interpretate și i gestionate (atât în interiorul, cât și i între ele granițe ferme); explicați standardele și i regulile instituționale care modelează modul în care funcționează rețeaua sau influențează modul în care resursele și i capacitățile pot fi accesate extern sau intern.

Până în prezent, dezvoltarea și i utilizarea acestor conceptualizări au s-au concentrat pe generarea de instrumente pentru ca practicienii să își analizeze contextul și i să adopte sau să dezvolte cadre care să le permită să elaboreze strategii (Osterwalder & Pigneur, 2010; Teece, 2010). Morris, Schindehutte și i Allen (2005) consideră modelele de afaceri ca fiind utilizate la mai multe niveluri de agregare – la nivelul schimbului economic, operațional și i strategiei. La nivel de schimb, Morris et al. (2005) definesc modelele de afaceri în termenii modelului economic al companiei. La nivel operațional, ei reprezintă conexiunile care configurează rețeaua. La strategic nivel, modelele de afaceri subliniază scopul și i direcția în poziționarea pe piață a firmei și i oportunitățile de creștere. Aceste multiple perspective acționează ca verigi interconectate într-un lanț, sugerând că modelele de afaceri pot fi folosite pentru a răspunde diferitelor tipuri de întrebări, ajutând managerii și i calculează acțiunile pentru a se conecta cu piețele (Araujo, 2007; Doganova & Eyquem-Renault, 2009).

Savantii în antreprenoriat au schimbat viziunea asupra afacerii model ca descriere a realității la o perspectivă funcțională care subliniază preconizarea unei viitoare aventuri și i logica creării de valoare a acesteia va implica (Doganova & Eyquem-Renault, 2009). Cu toate acestea afaceri model nu a fost încă adoptat de către cadrele universitare ca instrumente analitice pentru a înțelege schimbările structurilor organizaționale în timp sau conexiunile lor cu piețele. Mason și i Spring (2011) oferă un notabil excepție, și i adoptăm modelul lor de afaceri, deoarece în general cuprinde multe dintre componentele sau dimensiunile adoptate de alte autori (a se vedea, de exemplu, Amit & Zott, 2001; Osterwalder & Pigneur, 2010; Seely Brown, 2006; Teece, 2010; Zott & Amit, 2007), este abstract suficient pentru a fi aplicat la mai multe niveluri (Morris, Schindehutte, Richardson și i Allen, 2006) și i oferă îndrumări pentru utilizarea afacerii model ca cadru analitic pentru a genera întrebări care ar putea fi puse

a unei situații. Adoptăm acest cadru pentru a analiza proiectarea modelului de afaceri și i activitățile asociate acestora. Punem în prim plan dimensiunile spațio-temporale ale modelelor de afaceri, prin adăugarea celor cinci dimensiuni de proximitate (Boschma, 2005) la cadru și i, în plus, folosim-le pentru a genera întrebări despre formele specifice de proximitate referitoare la fiecare dimensiune a modelului de afaceri (Fig. 1).

În propunerea unui cadru de proximitate a modelului de afaceri (Fig. 1), ne-am propus să identificăm evenimente specifice care aduc schimbări în proximitate, provocând coliziunea diferitelor dimensiuni ale proximității și i/sau invocând preocupări care îi determină pe managerii să și i reproiecteze modelul de afaceri. De introducând o dinamică spațio-temporală cadrulul suntem mai buni poziționați pentru a vedea dacă unele proximități le întăresc pe altele în timp, sau dacă diferitele dimensiuni ale proximității au consecințe negative sau pozitive în diferite momente de timp prin efectul lor transformator asupra modelului de afaceri. Astfel, vedem designul modelului de afaceri ca un proces spațio-temporal care se desfășoară în timp, implicat de dimensiuni multiple, interconectate și i dinamice ale proximității. Acest proces implică proiectarea, structurarea și i organizarea unui sistem productiv, generator de valoare, care să funcționeze, în setări specifice, dinamice.

4. Metodologie

Pentru a înțelege rolul proximității în proiectarea modelelor de afaceri la BoP am adoptat o abordare în etape. Prima etapă a implicat căutarea revistelor de management academice și i orientate către practicienii din perioada 1998 – august 2012 (Tabelul 1) pentru cazurile descrise afaceri la BoP. Am verificat datele secundare (Geiger & Finch, 2011) prin căutarea unor structuri organizatorice contrastante. Desenând pe Argumentul din literatura de specialitate a BoP care subliniază importanța răspândirii geografice a actorilor conectați în țările dezvoltate și i LDC (cf. Prahalad, 2006; Singh et al., 2009), am cartografiat cumpărătorii, furnizorii și i organizațiile acestora pentru a vizualiza structurile de rețea și i de piață. Am selectat trei cazuri ca exemple de structuri tipice găsite pe piețele BoP (Fig. 3), etichetate Modelul de afaceri ecosistem, afacerea de import/export. Model și i Access Business Model (Tabelul 2). Lămea și i profunzimea datelor publicate disponibile pentru fiecare caz influențează și i selecția noastră. Etapa a doua a implicat cercetări aprofundate asupra fiecărui caz, inclusiv adunând materiale sursă și i căutând informații suplimentare. Am accesat rapoarte ale practicienilor de top, de exemplu Monitor Group, site-uri web experti (<http://www.nextbillion.net> și i <http://www.bop-protocol.org/>), povestiri din ziare, documentare, documente produse de către organizațiile pentru a face publicitate, recruta sau publică activități, bloguri și i site-uri web generate de organizații și i asociații acestora, YouTube, documentare și i prezentări generate de cei care lucrează pentru aceste afaceri (vezi Tabelul 2) Am contactat, de asemenea, fondatorii/liderii fiecăruia afaceri și i a obținut trei interviuri cu Richter (Cazul 2).

Cu puțin cercetări etnografice primare fiind efectuate, ne-am bazat pe date secundare. Deși recunoaștem o limitare cheie a acestui lucru metoda este separarea cercetătorilor de locurile reale de practică, am folosit materiale produse de managerii și i antreprenorii înșiși, inclusiv participarea acestora la documentare.

și i videoclipuri. Recunoaștem că documentarele și i prezentările de natura lor reprezintă tratamentul creator al actualității derivate prin filmări autentice și i mărturie subiect (Ellis & McLance, 2004), dar sugerează, de asemenea, că tehnicile narative și i cinematografice specifice dezvoltă audienței scopul și i practicile organizaționale. De asemenea, recunoaștem că astfel de prezentări sunt neapărat parțiale și i poate ascunde alte aspecte (Richardson-Ngwenya & Richardson, 2013). Totuși, considerând filmul ca pe o formă de „a fi acolo”, Parker (2012: 28), susține că astfel de telegrafii sunt valoroase, explicând, „în timp ce chestionarul și i interviul prefigurează lumea în numele dintre cei care pun întrebările, etnografia se presupune că stabilește teza și i situație de vorbire mai ideală, una în care alții pot vorbi și i pot fi auziți, iar etnografia pretinde cu modestie scuzele creditului drept canal dar speră să fi evitat violența reprezentării. Dacă etnografia modernă are o politică, aceasta este, ca o modalitate de a transforma o epistemologie într-un

Analytical Frame for Understanding Business Model Proximities

TIME t_1-t_n	Business Model Elements		
Proximity	Technology: That structures product/service offering and their delivery	Market Offering: That structures what is offered to the customer and how.	Network Architecture: That structures the business activities between buyers and sellers
Cognitive: shared interpretation of technical and market knowledge	What forms of technical and technological knowledge reside within the case firm, and how are they understood in relation to: ▪ other firms in the market, ▪ key others in our network Does the case firm share process technologies with customers/buyers/suppliers?	What forms of market knowledge reside within the case firm in relation to: ▪ other firms in the market, ▪ key others in our network Does the case firm have or share product technologies with buyers or suppliers? What are the <i>cognitive</i> challenges of connecting with markets?	Do network actors offer novelty/difference in market or technical knowledge? How is technical and market knowledge accessed and made use of by the case firm?
Organisational: Compatibility of knowledge sharing routines	What are the communication technologies in place between firms? What are the technologies in the case firm that allow for management of business activities?	How is the deliver and management of market offerings monitored and managed? What are the <i>organisational</i> challenges of connecting with markets?	What market knowledge sharing practices does the firm have? What technical sharing practices does the firm have?
Social: Different forms of expertise and competence in the network	What technological expertise exists in house?	What are the key competences and forms of expertise that enable us to deliver value to customers? What are the <i>social</i> challenges of connecting with markets?	What competences and forms of expertise are accesses from the business network?
Institutional: Norms, rules and values of broader institutional environment	Are there communications or technological infrastructures necessary for accessing ▪ the labour force ▪ the market ▪ the business network? What are the cultural, legislative or administrative laws that affect the way the firm operates on a day to day basis?	What are the cultural, legislative or administrative laws that affect the market offering and its delivery? What are the <i>institutional</i> challenges of connecting with markets?	What are the institutional rules that the case firm needs to obey or subvert in order to operate?
Geographical: Spatial or physical distance between economic actors	Are there specific technologies that reduce geographical distance?	How are the resources and competences needed to create the market offering, geographically distributed? What challenges or special arrangements does it require for the case firm to access them? What are the <i>geographical</i> challenges of connecting with markets?	What are the spatial or physical distances between actors (in absolute and relative terms)? How do these affect other forms of proximity in the case firm and its wider business network?

Fig. 1. Cadrul analitic pentru înțelegerea proximității ilor modelului de afaceri.

cont de politica de a arăta lucruri...". Narațiunile care explică cum și de ce sunt organizate aceste afaceri BoP sunt de valoare pentru noi și pot acționa pentru a aduce schimbare și înțelegere (cf. Richardson-Ngwenya & Richardson, 2013). Ne bazăm pe aceste narațiuni pentru a ne ajuta să vedem cum se schimbă proximitățile și forțăm practicile în schimbare ale celor care realizează modelul de afaceri in situ.

Etapa a treia a implicat producerea de linii temporale pentru fiecare caz (Fig. 2). În cronologia noastră, „evenimentele” au precipitat schimbarea organizațională. Deoarece aceste schimbări organizaționale s-au stabilizat și s-au instituit, am asociat fiecare eveniment de reorganizare cu perioada de stabilitate care a urmat. În consecință, evenimentele sunt descrise pe

linii temporale care acoperă trei (Fig. 2a, b) sau patru (Fig. 2c) modificări distincte ale modelului de proximitate/afacere în asociere cu perioada de stabilitate care a urmat. Etapa a patra a implicat aplicarea cadrului de proximitate a modelului de afaceri la fiecare dintre evenimente (t_1-t_n) pentru a explica modul în care schimbarea proximităților sau preocupările legate de diferite dimensiuni ale proximității au adus schimbarea modelului de afaceri în timp.

5. Constatări

În această secțiune, prezentăm cele trei studii de caz pentru a ilustra modul în care au fost întâlnite sau invocate diferite dimensiuni ale proximității

Tabelul 1

Un rezumat al criteriilor și surselor de căutare a cazurilor.

Criterii de selectare a cazurilor: termeni de căutare	Jurnalele	Alte surse
Baza piramidei	Jurnalul de Marketing	Cărți: The Fortune at the Fund of the Pyramid Eradicarea sărăciei prin profituri, Distribuție responsabilă social: Strategii de distribuție pentru a ajunge la fundul piramidei, Soluții de afaceri pentru cei săraci din lume, Strategii de generație următoare pentru baza piramidei Site-uri web: http://www.nextbillion.net http://www.bopprotocol.org/http://
Partea de jos a piramidei	Jurnalul Academiei de Marketing	
Abordarea de jos în sus	tiință	
Modele de afaceri	Managementul Marketingului Industrial	
Piețele emergente	Journal of Business Research	thebopproject.net/http://
Modele emergente	Jurnalul de Studii de Management	www.wharton.upenn.edu/socialimpact/ Rapoarte ale practicienilor și grupuri de cercetare relevante: Grupul Endeava (Soluții de dezvoltare pentru întreprinderi); Grupul de monitorizare; Erasmus Research Institute of Management (ERIM), Wharton Global Consulting
Structura firmei	Jurnalul Academiei de Management	Practicum, Wharton Social Impact Initiative, Market Studies Group. (http://marketstudi.es/)
Modele incluzive	Studii de organizare	
Organizarea afacerilor	Jurnalul de management strategic	
Afaceri sociale	Academy of Management Review	
Angajament social	Jurnal de politici publice și marketing	
Modele de marketing social	Journal of International Business	
Modele strategice de afaceri	Revista de afaceri internaționale	
Piețele de subsistență	Academy of Management Review	
Modele de afaceri durabile	MIT Sloan Management Review	
	California Management Review	
	recenzii de afaceri Harvard	

Tabelul

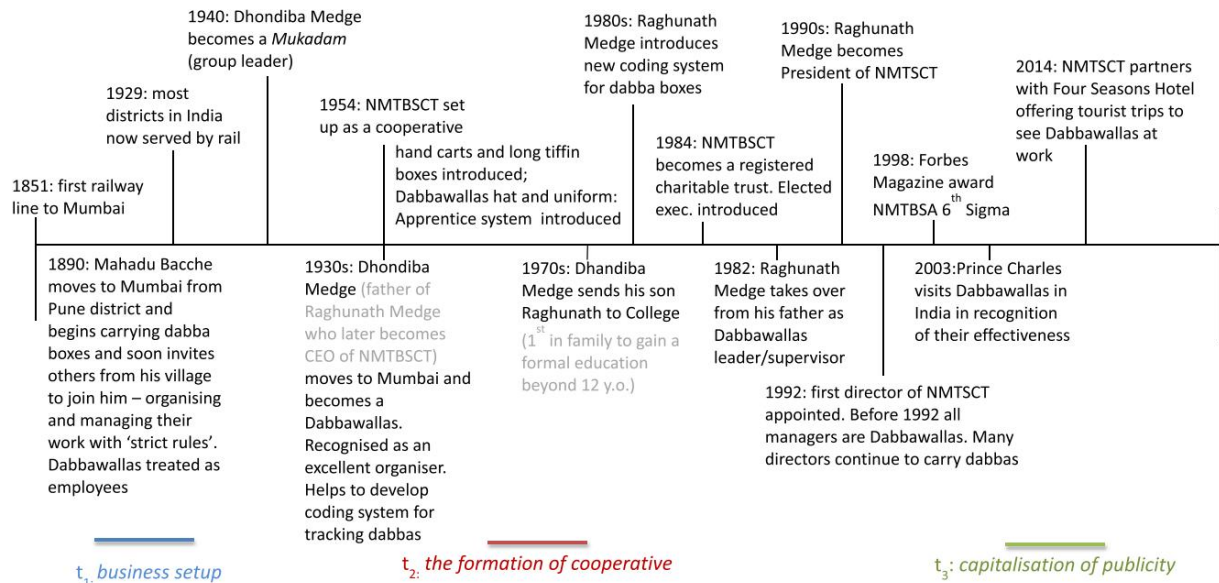
2 Un rezumat al trei cazuri și surse selectate.

Cazuri ilustrative	Model de afaceri	Surse
NMSTST: Dabbawallas livrează cutie de dabba (pranz) lucrătorilor din Mumbai	Ecosistem de afaceri Model	Prezentare de către Arvind Gangaram Talekar, care reprezintă Nutan Mumbai Tiffin Box Suppliers Charity Trust din Mumbai și prezintă o di Prezentare de către Dr. Pawan Girdharilal Agrawal, CEO al Mumbai Dabbawallas la TEDxSSN februarie 2011. https://www.youtube.com/watch?v=N3P... Mumbai's Dabbawalla: The uncommon story of the common man, Westlan Ltd., New Delhi, Traducere de Shalaka Walimbe Prezentare de P prelegerii IMM Calcutta institute, iulie 2012. https://www.youtube.com/watch?v=EZVTZivWwbg Documentarul Mumbai Dabbawallas, de pro fondator, Centrul Sadhana pentru Management și Dezvoltare a Leadershipului, Pune, India: https://www.youtube.com/watch?v=W2OBH7KxIEk Film: The Six Sigma Dabbawallas of Mumbai, ianuarie 2015. https://www.youtube.com/watch?v=W2OBH7KxIEk Sangle, S. și Gavande K. (2014), „Lunchbox Legends: the Dabbawallas of Mumbai”, Indian Summer in Partnership with Nature's Path și SFU Office of Community Angajament, 10 iulie. Vancouver https://www.youtube.com/watch?v=Z88bIk-9HQc Documentarul Dabbawallas: http://www.youtube.com/watch?v=s1ZNwqBJUW8&feature=related ; https://www.youtube.com/watch?v=yjqZhJfKses Articol de și tiri: http://www.straight.com/food/680526/dabbawallas-food-delivery-system-attracts-attention-around-world Interviu și corespondenț fondatorului Kachile. http://www.facebook.com/Kachile Documentaț ia Kachile: https://mmd4d.files.wordpress.com/2009/04/kachile-executive-summary.pdf Nou articol: eLearning Africa; „Cum „Kachile” crează „oportunități digitale” în Coasta de Fildeș , 28 septembrie 2010: http://ela-newsportal.com/277/ Documentaț ia Kachile: apel pentru expertiză: https://www.uni-kassel.de/aaa/Newsletter_Go%20international/Newsletter_2010/Anhaenge/Kachile%20-%20Internship%20Opportunities.pdf ; https://www.uni-kassel.de/aaa/Newsletter_Go%20international/Newsletter_2010/Anhaenge/Kachile%20-%20Internship%20Technology%20Development.pdf Richter U. și Ferris V. „Strategii de durabilitate la baza piramidei – promovarea antreprenoriatului într-un mediu post-conflict”, oikos UNDP Young Scholars Development Academy 2009; Creș terea pieț elor inclusive; http://backup.oikos-international.org/fileadmin/oikos-international/international/UNDP_Academy_2009/Papers/oikos_UNDP_2009_Paper_Ulf_Richter.pdf
Kachile: Vinde artă de la producătorii BoP către pieț ele dezvoltate printr-o piaț ă electronică.	Import Export Model de afaceri	Introducere Kachile African Art, prezentată de fondatorul Ulf Richter (aprilie 2012): https://www.youtube.com/watch?v=T5053q1TyH0 Un laptop per copil Site oficial: http://one.laptop.org/ Prezentare de Nicholas Negroponte (feb. 2006), preș edintele MIT Media Lab și fondatorul One Laptop Per Child: https://www.ted.com/talks/nicholas_negroponte_on_un_laptop_per_copil#t-7611 Prezentare de Nicholas Negroponte (dec. 2007), Preș edintele MIT Media Lab și fondatorul One Laptop Per Child: https://www.ted.com/talks/nicholas_negroponte_on_un_laptop_per_copil_de_doi_ani Film realizat de fondatorul Nicholas Negroponte: Ducând OLPC în Columbia: https://www.ted.com/talks/nicholas_negroponte_takes_olpc_to_colombia Raport media și declarăț ie a OLPC (martie 2014): http://www.wired.co.uk/news/archive/2014-03/12/olpc-not-dead Leaning M (2010) „The One Laptop per Child Project and the problems of technology-led educational development” în, Ilene R. Berson și Michael J. Berson (2010) High-Tech Tots: Childhood in a Digital World, Information Age Publishing: Charlotte, NC Kenneth L. Kraemer, Jason Detric, Prakul Sharma, (2009) „One Laptop Per Child: Vision vs. Reality”, Communications of the ACM, Vol. 52 nr. 6, paginile 66–73 10.1145/1.516.046,1516063 Documentarul lui Michael Kleiman, 2014, „Web: conectarea este doar începutul”, urmăreș te familiile peruviane care trăiesc în sate îndepărtate din jungla Amazonului și i Munț ii Anzi, în timp ce copiii lor experimentează programul One Laptop per Child (OLPC). Disponibil de la https://itunes.apple.com/us/movie/web/id914258786?ls=1 Beitler, Daiana (2013), Programe naț ionale, Proiecte tehnice: O etnografie a programului One Laptop per Child (OLPC) în Uruguay; publicat ca doctor e-teză, disponibilă prin biblioteca LSE: http://etheses.lse.ac.uk/791/ Quelch, JA, & Knoop, C.-I. (2008). Comercializarea „laptop-ului de 100 USD” (A) [Studiu de caz]: Cazul 508-024 de la Harvard Business School
Un laptop per copil: proiectează și i subcontractează producț ia de masă de laptop-uri ieftine, prietenoase pentru copii și vinde guvernelor ț ărilor în curs de dezvoltare pentru 150 USD pentru a stimula educaț ia și incluziunea. Economii de scară sunt esenț iale pentru această iniț iativă de afaceri.	Accesaț ia afaceri Model	

de către managerii și întreprinzătorii de la BoP, în timp ce ei decid cum să-și proiecteze activitățile pentru piață. Folosind cadrul proximităților modelului de afaceri (Fig. 1), explorăm modul în care unele dimensiuni ale proximităților le întăresc pe altele sau au consecințe negative sau pozitive în diferite momente de timp și, în cele din urmă, cum sunt luate în considerare în proiectarea și dezvoltarea modelului de afaceri. Modelele de afaceri în fiecare caz sunt diferite. Fiecare este etichetat cu

o scurtă descriere care explică modul în care sunt concepute pentru a se conecta cu piețele: NMTBSCT a adoptat un model de afaceri ecosistem, Kachile un model de afaceri de import/export și OLPC un model de afaceri de acces (Fig. 3). Analiza noastră explică modul în care afacerile BoP ajung să fie organizate în acest fel și sugerează cum ar putea managerii să conceapă modele de afaceri care funcționează pentru contextul lor particular.

a: Timeline for the Nutan Mumbai Tiffin Box Suppliers Charity Trust (NMTBSCT): the Dabbawalas of Mumbai 1890-2014



b: Timeline for Kachile: 2009-2012

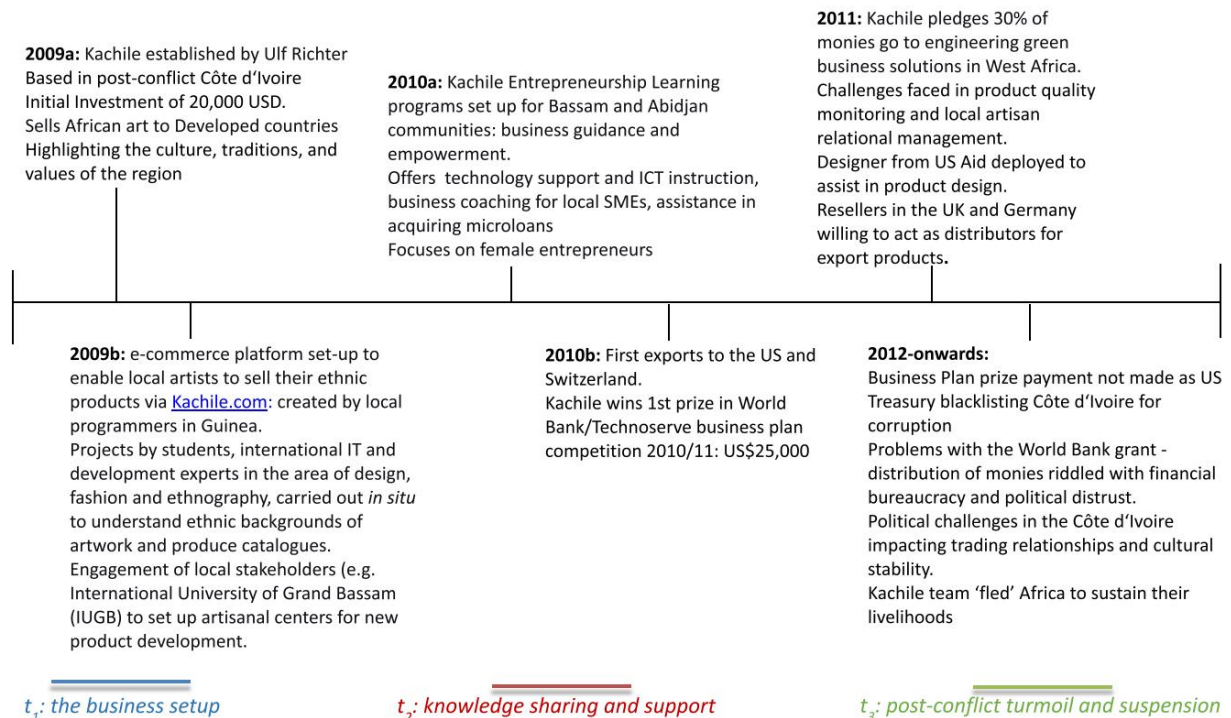


Fig. 2. Cronologie pentru cele trei afaceri BoP. a: Cronologie pentru Nutan Mumbai Tiffin Box Suppliers Charity Trust (NMTBSCT): Dabbawalas of Mumbai 1890–2014. b: Cronologie pentru Kachile: 2009–2012. c: Cronologie pentru un laptop per copil (OLPC): 2005–2012.

C: Timeline for One Laptop Per Child (OLPC): 2005-2012

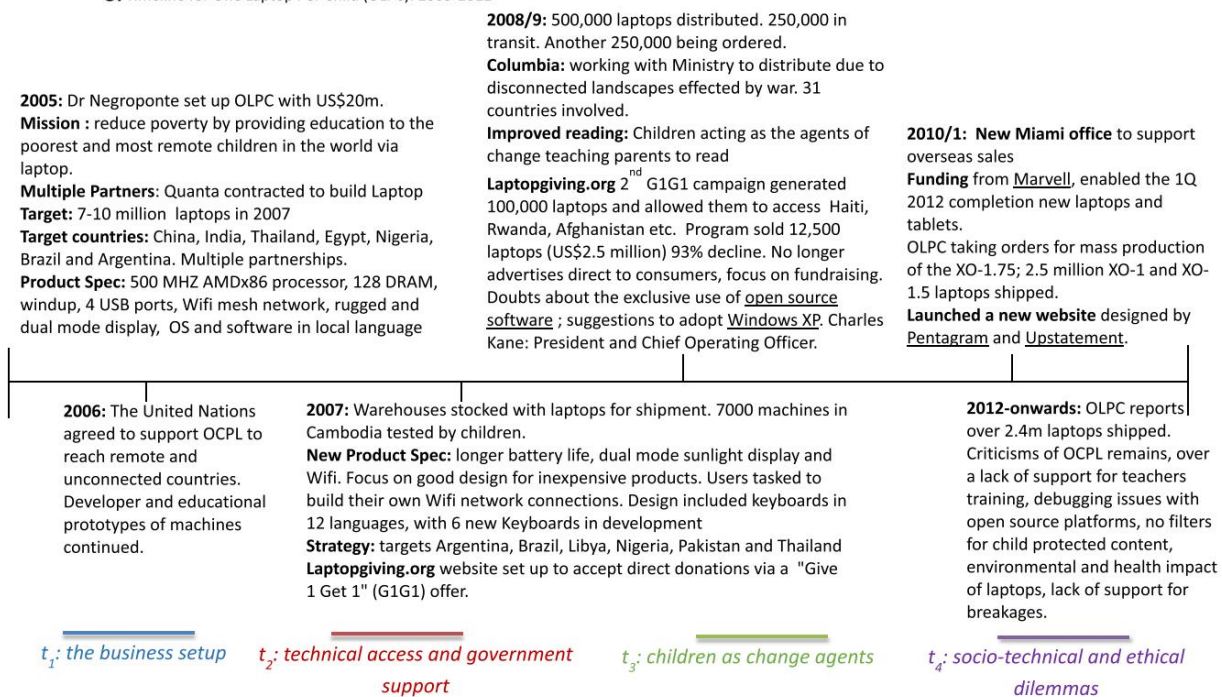


Fig. 2 (continuare).

Cazul 1. Modelul de afaceri ecosistem la NMTBSCT „Dabbawallas”.

NMTBSCT, cunoscut și sub denumirea de „Dabbawalla”, oferă un serviciu de livrare de prânz cu mâncare gătită acasă lucrătorilor din orașul Mumbai, India. Dabba este cutia de prânz, iar Dabbawalla este persoana care livrează prânzul. Dabbawalla colectează dabba de la fiecare gospodărie în fiecare dimineață și o livrează la locul de muncă al clienților, parcurgând uneori distanțe lungi (150 km în plus). Dabbawalla lucrează ca echipe de șapte taferți. Ca atare vedem activitățile Dabbawalla structurate prin ceea ce numim Modelul de afaceri al ecosistemului (Fig. 3a). Modelul de afaceri al ecosistemului conectează producătorii și consumatorii printr-un sistem de schimb generat local și funcționează ca un ecosistem închis. Scopul său este de a menține valoarea economică și veniturile în circulație în cadrul economiei locale, prin conectarea resurselor locale cu practicile existente și noi pentru a genera afaceri și sisteme de piață autosuținute (Hart & Milstein, 2003).

Serviciul Dabbawalla a început în 1890, după introducerea căilor ferate indiene (1851), deoarece cei care se luptau să își câștige existența în districtele rurale din India au început să călătorească la Mumbai pentru muncă. În acest moment, un tânăr pe nume Mahadu Bacche s-a mutat în Mumbai din districtul Pune (la aproximativ 200 km distanță) și a început să livreze cutii de dabba. Lucrarea nu necesita aproape deloc resurse, cu excepția unei biciclete pentru a colecta dabba și competența de a naviga prin oraș și de a organiza colectări și livrări (Bondre, 2013; Roncaglia, 2013). Prea multă muncă l-a determinat pe Bacche să invite prieteni din Pune să lucreze cu el. Pune a oferit puține oportunități de educație. Prietenii lui Bacche nu aveau abilități organizatorice și de alfabetizare, așa că Bacche a devenit organizatorul activităților, gestionându-și și prietenii ca angajați. Veniți din Pune, angajații lui Bacche și-au împărtășit cultura și valorile (religioase) și acestea au fost inspirate pentru a modela practicile de lucru. La începutul anilor 1930, afacerile crescuseră și

numărul de Dabbawalla care lucrează împreună a necesitat noi forme de organizare. A fost introdusă o uniformă, bazată pe ținuta locală din Pune, inclusiv o pălărie distinctivă pentru a-i ajuta pe Dabbawalla să se vadă cu ușurință în gările din ce în ce mai aglomerate. Căruțoarele de mână și cărucioarele lungi de dabba au fost introduse ca noi tehnologii în sistemul lor de transport.

Până în 1940, afacerile au crescut din nou, iar liderii de grup au fost introduși pentru a organiza Dabbawalla în echipe de șapte taferți sofisticate, care lucrează de-a lungul și de-a lungul diferitelor linii de cale ferată. Dabas au fost marcate cu panglici colorate pentru a arăta unde urmau să fie colectate și livrate. Acest sistem de codificare a facilitat fiabilitatea serviciului. Liderii grupului ar putea „cumpăra o linie”, astfel încât să își asume responsabilitatea pentru toate afacerile care vin dintr-o singură locație, pe o anumită rută feroviară către Mumbai.

Unul dintre Dabbawalla a fost Dhondiba Medge. Până la mijlocul anilor 1940, Medge avea un rol cheie în reorganizări. După ce a salvat și „cumpărat o linie”, a devenit „Mukadam” – lider de grup (Bondre, 2013). Au fost probleme cu angajații care nu au muncit suficient (Bondre, 2013; Roncaglia, 2013). Au fost dezvoltate două soluții organizaționale cheie: NMTBSCT a fost restructurată ca o cooperativă, astfel încât fiecare membru a avut un interes în performanța organizației și a fost înființată o schemă de ucenicie pentru a forma Dabbawalla tineri și neexperimentați. Pe măsură ce afacerile au crescut, au crescut și aspirațiile. Medge a economisit bani din munca sa pentru a-și trimite fiul Raghunathan la școală și, mai târziu, în 1974, la facultate – nu se mai auzea ca cineva din această comunitate să meargă la facultate. Grupul a început să se gândească să-i ajute pe alții din comunitatea lor și, în 1984, grupul a înregistrat o organizație de caritate. Raghunathan Medge a observat modul fragmentat în care sistemele de codificare s-au dezvoltat pe diferite „linii” pe măsură ce afacerea creștea. El a dezvoltat un sistem de codare standardizat, învățându-i pe Dabbawalla cum să-l folosească. Codul a oferit mai multă flexibilitate în modul în care au organizat relele – pentru mulți, utilizarea noului cod a fost prima lor formă de alfabetizare.

Până în 1990, Raghunathan Medge devenise președintele NMTSCT, iar până în 1998 amploarea operațiunilor Dabbawalla și reputația lor pentru eficiență și încredere a fost de așa natură încât revista Forbes le-a acordat „6th Sigma”. Acest lucru a atras atenția presei și, în 2003, Prințul Charles, Richard Branson și alții au vizitat Dabbawalla, pentru a

³ Nutan Mumbai Tiffin Box Suppliers Charity Trust.

⁴ Pentru o explicație utilă a modului în care se formează aceste valori religioase și informează munca zilnică, vezi Roncaglia, Sara. 2013. Feeding the City: Work and Food Culture of the Mumbai Dabbawallas: Open Book Publishers. p. 37–85; Flood, Gavin, O introducere în hinduism (Cambridge: Cambridge University Press, 1996).

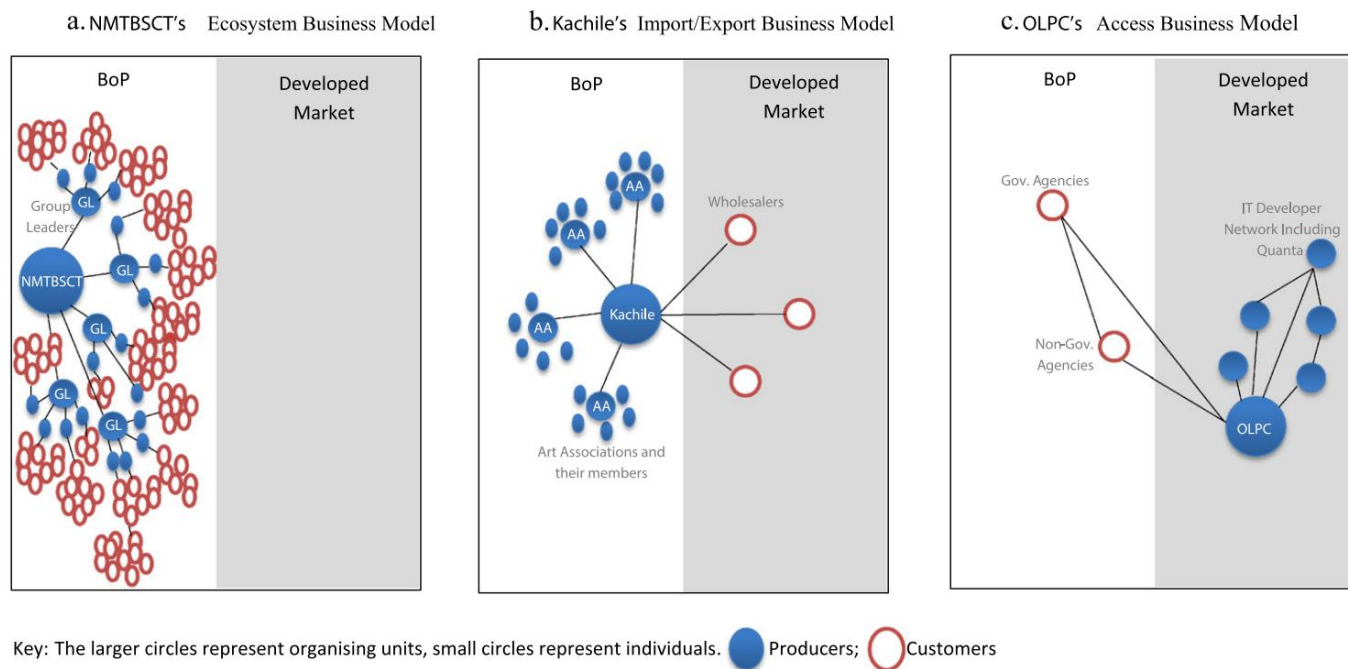


Fig. 3. Trei modele de model de afaceri la BoP.

învaț ă din organizarea și operaț iunile lor. În urma atenț iei presei, Medge a condus un turneu internaț ional de prelegeri publice, s-a angajat cu scriitori pentru a publica cărț i, a crea documentare și i discuț ii TED spunându-ș i povestea (vezi Tabelul 2). Ca urmare, au apărut noi forme de afaceri și i oportunităț i filantropice. În 2014, NMTSCT a colaborat cu grupul Four Seasons Hotel pentru a oferi excursii turistice pentru a vedea Dabbawalla la lucru. Această întreprindere ar putea fi de scurtă durată, dar în prezent contribuie la activităț ile lor filantropice, inclusiv accesul la educaț ie, alfabetizare și i abilităț i de calcul.

Povestea structurii organizatorice a lui Dabbawalla este prezentată pe scurt aici, dar utilizând cadrul de proximitate a modelului de afaceri am identificat trei momente cheie de schimbare. Folosim aceste momente de schimbare (și i următoarea perioadă de stabilitate) pentru a arăta cum au fost invocate, conectate și i ciocnite diferite dimensiuni de proximitate pentru a transforma Modelul de afaceri al ecosistemului și i a evolua structura activităț ilor. Etichetăm cele trei momente cheie ale schimbării: t1: configurarea afacerii; t2: formarea unei cooperative prin activităț i coordonate la nivel central și i t3: valorificarea publicităț ii (Fig. 3a).

Analiza noastră a t1: configuraț ia afacerii identifică toate cele cinci dimensiuni ale proximităț ii ca fiind luate în considerare. Afacerea lui Bacche a apărut din observăț iile sale cu privire la „naveta dificilă” și i practica de zi cu zi la locul de muncă de a lua un prânz de tip dabba box, luând astfel în considerare proximităț ile geografice și i instituț ionale. El a călătorit de la Pune la Mum-bai pentru a-ș i căuta de lucru și i, văzând această oportunitate, a adus o reț ea de Dabbawalla în devenire în Mumbai, datorită valorilor, practicilor și i eticii lor comune (ț inând cont de proximităț ile cognitive și i geografice); a dezvoltat un sistem de codare astfel încât să poată fi oferit clienț ilor un serviciu de încredere (proximităț i organizaț ionale, sociale și i cognitive). Proximităț ile vin în atenț ia lui Bacche în combinaț ie, ca fiind încurcate și i ataș ate de „probleme” sau „oportunităț i” observate. Prin utilizarea lentilei de proximitate suntem mai bine poziț ionaț i pentru a despacheta problemele, vedem cum proximităț ile modelează modelul de afaceri și i înț elegem modul în care actorii de pe piaț a BoP își i imaginează, accesează și i localizează activităț ile de afaceri, înrogând actori cheie pentru a depăș i problemele și i/sau profitând de

resurse distribuite (cf. Baraldi, Gressetvold și i Harrison, 2012; Finch, Wagner și i Hynes, 2012).

Analiza noastră a t2: formarea unei cooperative sugerează că proximităț ile cognitive, sociale și i organizaț ionale au modelat modelul de afaceri. Aceste trei proximităț i devin ataș ate de problema gestionării productivităț ii forț ei de muncă la distanț ă. A devenit dificil să se monitorizeze îndeaproape Dabbawalla deoarece erau răspândite geografic în jurul oraș ului (proximitatea geografică) și i să se menț ină înț elegerea comună a modului în care ar trebui să fie efectuată munca (proximitatea socială și i cognitivă). Acț iunile întreprinse pentru restructurarea într-o cooperativă au crescut recompensele pentru fiecare actor pe măsură ce productivitatea a crescut. În timp ce activităț ile globale de afaceri nu s-au schimbat prea mult, felul în care actorii au fost recompensaț i și i stimulaț i sa schimbat. Odată cu schimbarea organizaț ională, au apărut noi tehnologii și i practici de lucru, în contextul proximităț ilor instituț ionale stabilizate: naraț iunea sugerează că lucrătorii sunt toț i din aceeaș i regiune și i grup religios (Roncaglia, 2013). Proximitatea geografică și i socială destabilizază modelul de afaceri pe măsură ce afacerea creș te. Complexităț ile diferitelor dimensiuni ale proximităț ii și i modul în care acestea devin încurcate sunt relevante prin încadrarea problemelor situate, de exemplu problema „gestionării reț elei în creș tere” (TEDxDehli, oct. 2010).

t3: valorificarea publicităț ii: organizatorii NMTBSCT au încadrat premiul Forbes 6th Sigma ca o oportunitate de a-ș i face cunoscute activităț ile, expertiza și i valoarea ofertei lor de piaț ă. Reprezentându-le într-o prelegere publică (vezi Tabelul 2), NMTBSCT și i-a făcut publice înț elegerea cunoș tinț elor tehnice și i de piaț ă, explicându-ș i sistemele de codare și i rutinele (proximităț i cognitive și i organizaț ionale stabilizate) și i exprimându-ș i etica de lucru pe baza religiei lor. și i valorile comunităț ii din Pune (proximitate instituț ională stabilizată). În t3, dinamica spaț ială dintre proximităț ile cognitive și i instituț ionale se întăreș te de-a lungul timpului, excluzând unele forme de schimbare structurală și i susț inând altele.

De la conceptualizarea sa ca microîntreprindere, NMTBSCT a parcurs mult, intrând în economia formală pe măsură ce a crescut

⁵ Serviciile de tren suburban din Mumbai deplasează 6,1 miliarde de navetși ti pe 302 km de tren cale, în 2000 de călătorii cu trenul în fiecare zi (<https://www.youtube.com/watch?v=yjqZhfFKses>).

⁶ Vezi, Roncaglia, S. (2013). Feeding the City: Work and Food Culture of the Mumbai Dabbawallas: Open Book Publishers: Figura 10: Logica fluxului de lucru, p96; Figura 11, Simboluri Dabba utilizate în sistemul de codificare, p102; Figura 12: Evoluț ia sistemului de codare, p. 106.

(cf. Becker, 2004; de Soto, 2000; Meyer & Rowan, 1977). În reproiectare modelul lor de afaceri pentru a lua în considerare proximitățile multiple și în schimbare și valorificând stabilitățile cognitive și instituționale, NMTBSCCT a obținut continuitate în logica afacerii sale model de structură și narativ, făcându-l recunoscut ca aceeași afacere astăzi.

Cazul 2. Modelul de afaceri de import/export pentru Kachile.com.

Scopul central al Kachile.com a fost de a aborda problema de acces la piața globală pentru artiștii africani, care trăiesc și lucrează în Africa post-conflict. În 2009, CEO-ul Ulf Richter (un antreprenor german) și-a asigurat un Investiție de 20.000 USD pentru înființarea Kachile, ca societate cu răspundere limitată și socială start-up de risc. Kachile care înseamnă „schimbare” în limba locală Baoulé, a reflectat viziunea lui Richter de a schimba viețile Africii de Vest comunități aflate în contexte conflictuale la BoP. Richter a pornit să a creeze acces la „piețele occidentale globale de neatinși” (Richter, interviu 1) și și-a stabilit afacerea în Grand Bassam, la aproximativ 30 km de Abidjan:

Richter a dezvoltat o platformă de comerț electronic pentru arta africană (Kachile.com) pentru a asigura o plată echitabilă pentru artiștii locali prin vânzări online. El apoi a format o echipă de operare, condusă de Ansoumane Berete, Chief Technology Officer și Ksenia Kopylovas, Creative Director. Kopylovas sa întâlnit cu artizani locali pentru a studia și fotografia practicile lor artistice pentru a le include în cataloagele de produse. Artiștii și pictorii erau organizați în asociații. Majoritatea artiștilor erau membri ai unei cooperative numită „Maison des Artistes”. Prin această asociere a căutat Kachile pentru promovarea artiștilor. Folosind diverse medii, inclusiv „măștile” care prezintă principalele grupuri etnice ivoriene Baoulé, Senuoufo și Gouro; „Metode batik” pentru colorarea cărpelor; și „picturi” folosind metode de Artă Senuoufo, Vohou Vohou, 7 asamblare, cubism, abstract, naiv și impresionism.

Team building a continuat: angajarea de studenți, manageri de marketing și vânzări, manageri de sisteme IT, procesare și stocare a datelor și experți în dezvoltare în domeniul design și modă. Experții în dezvoltare a efectuat un studiu etnografic pentru a ajuta echipa să perfecționeze platforma e-commerce astfel încât să funcționeze pentru grup și dezvoltarea de materiale de marketing, oferind o înțelegere mai profundă a etnicului contextul artei. Kachile a fost într-o poziție mai puternică pentru a-și cartografia piețele și a identificat consumatorii potențiali, inclusiv cei din Europa și Statele Unite. Kachile a implicat, de asemenea, organizațiile locale, inclusiv Universitatea Internațională din Grand Bassam (IUGB), care înființează zona de centre artisanale pentru dezvoltarea de noi produse.

În 2010, modelul de afaceri Kachile sa extins pentru a include un program de învățare a antreprenoriatului pentru comunitățile Bassam și Abidjan, oferind îndrumări și sprijin în afaceri; crearea de locuri de muncă la BdP prin susținerea activităților independente prin micile granturi și formare pentru antreprenori. Femeile au fost un grup important vizat pentru aceste activități. În acest moment, prima linie de exporturi către SUA și Elveția a fost asigurată și Kachile a câștigat premiul I la Banca Mondială/Technoserve concurs de planuri de afaceri. În ciuda acestui progres, probleme critice a început să apară. Până în 2011, Kachile a început să se confrunte cu probleme de calitate cu produsul său. Probleme de management au apărut în cadrul artizanilor locali rețelele în timp ce se luptau să producă artă la cerere. Cererile a unei „piațe mari” erau în contradicție cu practicile locale de producție de artă și Kachile s-a străduit să obțină economii de scară necesare pentru a reduce costurile de transport și pentru a obține prețuri competitive pe piață. În 2012 a reaperiț conflictului politic a generat probleme majore de plată, întrucât trezoreria SUA a pus pe lista neagră Coasta de Fildeș pentru corupție, înghețând relațiile comerciale. Afacerile lui Kachile au fost suspendate.

Kachile a adoptat un model de import/export (Fig. 3b). Această afacere modelul urmărește să creeze un sistem de tranzacționare pentru a acoperi BoP și dezvoltat piețele: Kachile operează sub o dinamică a pieței, îndepărtându-se de

caritate pură și filantropie pentru un model de afaceri favorabil săracilor” (Richter, 2011: 2). Modelele de afaceri de import/export generează de obicei o platformă pentru conectarea consumatorilor îndepărtați geografic și necesită dezvoltarea de noi seturi de abilități și procese tehnice inovatoare care leagă actorii lanțurilor globale de aprovizionare (Arnould și Arnould & Mohr, 2005; Prahalad, 2005; Richter, 2011). Prin intervalul scurt de timp al Kachile.com inițial, am remarcat trei momente cheie de stabilitate și modificare (Fig. 2b): t1: configurarea afacerii; t2: schimbul de cunoștințe și suport; t3: tulburări și suspendări post-conflict.

Analiza noastră a t1: configurația afacerii identifică toate cele cinci dimensiuni ale proximității. Intenția a fost de a elibera potențialul unui sector artizanal, subdezvoltat din cauza lipsei de oportunități antreprenoriale, în teritoriul post-conflict. Richter și și-a propus să construiască un „punte digital” (Richter, interviu 2) între artiștii africani și piețele internaționale. O mare parte din Munca lui Richter a implicat reunirea diferitelor forme de expertiză și competențe atât în cadrul Coastei de Fildeș, cât și din rețeaua sa internațională mai largă de contacte. Proximitățile sociale și instituționale au fost esențiale pentru înțelegerea structurii și a asociațiilor dintre actorii de piață și rețele. Efortul de organizare a delimitat rolurile și activitățile legate prin revigorarea practicilor artistice și stabilirea de noi practici prin utilizarea tehnologiilor: Kachile.com. arta africană ar putea fi acum vândute pe piețele dezvoltate: geografice, organizaționale iar proximitățile cognitive au fost invocate în încadrarea problemei pentru a realiza această structură a modelului de afaceri.

Lențila de proximitate este utilă pentru a arăta cum viziunea antreprenorială și acțiunile creează un model de afaceri favorabil săracilor. Modelul de afaceri este proiectat pentru a uni mai multe lumi sociale prin structurarea organizațională și proximitatea instituțională pentru a depăși lipsa de proximitate geografică dintre producători și piață. Kachile este apoi capabil să reîncadreze valoarea economică a artei BoP și să orchestreze mai multe dialoguri între artiștii și alții pentru a construi arhitectura de rețea. The Arhitectura rețelei Kachile are implicații importante pentru social proximitate, impunându-i lui Kachile să exploateze complementaritățile dintre competențele diferiților actori și, de asemenea, să configureze noi rutine între actorii. Kachile a făcut acest lucru introducând tehnologii.

Analiza noastră a t2: partajarea cunoștințelor și sprijinul dezvoltării cum Kachile a invocat proximitățile organizaționale, cognitive și sociale pentru a include în modelul lor de afaceri mijloacele de educare a comunităților locale, extinzându-și arhitectura de rețea pentru a realiza acest lucru. Notă geografică și proximitatea instituțională au fost stabile și neinvocate în acest moment. Instruirea cu privire la școlile mici și mașinile pentru un design mai bun a fost oferită și finalizarea produselor pentru a ajuta producătorii să dezvolte oferte de piață de calitate. Necesitatea ca artizanii locali să standardizeze producția și să înțeleagă managementul lanțurilor de aprovizionare pentru piețele occidentale a creat tensiuni între artizani și echipa Kachile. Ca răspuns, un designer de la US Aid a fost dislocat pentru a ajuta la proiectarea produsului și pentru a împărtăși cele mai bune practici (proximități cognitive și organizaționale). a invocat fondatorul proximitatea socială prin aducerea unui set de competențe și unui grup de producători și competențe și seturi de cunoștințe din afara comunității BoP. Au fost invocate și proximitățile sociale cu scopul de a sponsoriza africanul cultură, istorie și identitate, concentrându-se pe coaching în afaceri pentru femei grupuri și oferind instruire în domeniul TIC. Actorii BoP care anterior nu aveau „nimic a face” într-un mediu postbelic (Richter, interviu 1) au fost reconfigurate și mobilizate ca actorii de piață. Apropierile invocate aici sunt încurcate și despachetând problemele unei singure dimensiuni a proximității (probleme cognitive legate de înțelegerea calității produsului) dezvoltate altele (problemele sociale ale femeilor care nu au ce face). Această lucrare s-a transformat arhitectura de rețea.

Analiza noastră a t3: tulburări și suspendări post-conflict demonstrează distanțare. Prin distanțare înțelegem, generarea unui spațiu fizic între structura modelului de afaceri și practica acestuia: unde practicile încetează, sunt transformate sau sunt reproduse într-un alt context. Acest lucru contrastează cu împletirea și încurcarea proximităților care au fost identificate în t1 și t2. Acest eveniment (t3) a văzut perturbarea normelor instituționale: SUA includerea pe lista neagră a trezoreriei Coastei de Fildeș și introducerea de noi reguli instituționale temporare, grantul Băncii Mondiale fiind supus „sub revizuire”

⁷ Vohou Vohou se traduce prin „a pune orice și totul împreună”.

și distribuirea banilor restricționate de birocrație financiară și încrederea politică (proximitatea instituțională). Normele privind comerțul practicate au fost subminate, iar instabilitatea a dus la tulburări sociale. Reguli noi l-au îndepărtat pe Kachile de contextul lor de operare, mediul instituțional mai larg făcând aproape imposibilă circulația și partajarea de rutină a informațiilor (proximitatea organizațională). În timp ce, inițial proximitatea instituțională îl determinase pe Richter să-și alinieze ideile de afaceri cu masa rotundă a Băncii Mondiale pentru „partenerii de dezvoltare” din aprilie 2011, acum Richter a trebuit să se distanțeze de aceste instituționale și proximități geografice: „pentru a supraviețui și a-și câștiga existența a... a trebuit să părăsească țara” (Richter, interviu 3).

În cazul Kachile vedem cum sunt invocate cele cinci proximități prin încadrarea problemelor și oportunităților care apar în perioada de înființare a afacerii și modul în care aceste probleme vin să modeleze acțiunea, înscrierea și mobilizarea altora în noi practici. Vedem și cum, prin practică, modelul import/export relevă lipsa cognitivă proximități între diferite lumi sociale (între Richter, echipa sa și artiștii), și cum aceasta devine încadrată ca o problemă atât de socială și rutinele organizaționale (noile programe de învățare) pot aborda. În acest sens, sunt abordate deficiențele unei forme de proximitate prin invocarea altor dimensiuni ale apropierii de structura pragmatică programe de acțiune. În schimb, perturbarea unei singure dimensiuni de proximitate dereglează celelalte dimensiuni ale proximității și a practica continuă a modelului de afaceri.

Cazul 3. Modelul de afaceri Access al unui laptop per copil (OLPC).

Dr. Nicholas Negroponte, fondatorul One Laptop Per Child (OLPC) a susținut că „copiii învață făcând” și ar putea fi îndepărtați și sărăcie prin auto-învățare facilitată de internet. În 2005, OLPC a fost constituită ca organizație non-profit. Laptop-urile urmau să fie disponibile copiilor din comunitățile BoP care în mod tradițional aveau puțin acces la educație și instrumente educaționale (Quelch & Knoop, 2008). Copiii astfel echipați ar fi capabili să se angajeze ulterior cu viața economică. Scopul pe termen scurt a fost acela de a crea un dispozitiv prietenos pentru copii, robust, ușor, cu energie redusă, Laptop compatibil WiFi, pentru 100 USD. Acest preț scăzut trebuia atins prin economii de scară. Planul era de a asigura comenzi în valoare de 5 milioane USD înainte ca laptopul să intre în producție. Laptopurile au fost livrate la piețele Bdp unde actorii locali au fost lăsați să elaboreze distribuția și utilizare, coordonându-și propriile activități.

OLPC a strâns contribuții caritabile de 20 milioane USD de la parteneri inclusiv companii electronice blue chip, MIT Media Lab, un taiwanez producătorul de laptopuri și Google, construind o rețea de experți pentru a sprijini proiectarea produselor. Furnizorii OLPC erau situați în economii dezvoltate, mai ales aproape de MIT, unde își aveau sediul fondatorul. Piețele au căutat să acceseze erau îndepărtate din punct de vedere geografic, situate în țările mai puțin dezvoltate (LDC): Brazilia, India, China, Africa (Fig. 3c). OLPC a format o relație cu Quanta pentru a dezvolta primul laptop OLPC în decembrie 2005, care, la rândul său, a ajutat la asigurarea finanțării de la Google. Aceste relații au fost critice în stabilirea prototipului. OLPC a lucrat pentru a combina cunoștințele tehnologice, creând un sistem de operare inovator deschis (cf. Hellström, Tsvetkova, Gustafsson și Wikstrom, 2015). Până în 2006, OLPC a avut sprijinul Națiunilor Unite. Acest lucru a dus la agențiile guvernamentale din țări să achiziționeze laptop-uri, dând acestea sunt „gratuite” pentru consumatorii BoP (de obicei prin intermediul școlilor). Comunitățile de utilizatori BoP au fost responsabile pentru construirea și întreținerea propriului echipament. Conexiuni astfel încât mașinile să poată vorbi între ele. După 7000 aparatele au fost testate de copii din Cambodgia, produsul

⁸ Masa rotundă a fost organizată ca parte a Primăverii Fondului Monetar Internațional al Băncii Mondiale Întâlniri, la Washington DC, cu scopul de a înțelegere provocările cu care se confruntă și sprijinul necesar pentru redresarea Coastei de Fildeș. În urma alegerilor prezidențiale perturbate din 2010, economia Coastei de Fildeș a fost în tulburări. The World Bank a raportat îngrijorările: „Pentru prima dată în istoria Coastei de Fildeș, ne-am trezit în imposibilitatea de a plăti salariile în Martie 2011... Dacă nu se face ceva urgent, s-ar putea să ne aflăm într-o spirală infernală de restanțe.” (Ministrul Economiei și Finanțelor din Coasta de Fildeș, Charles Koffi Diby <http://go.worldbank.org/B6S8DK4HE0>).

specificațiile au fost modificate pentru a prelungi durata de viață a bateriei, pentru a adăuga un afișaj cu lumină solară în mod dublu și o rețea WiFi. OLPC a lucrat și cu UNESCO pentru a avea acces la materialele educaționale și la agențiile guvernamentale de educație. OLPC a asigurat suficiente comenzi pentru a reduce costurile pe unitate de laptop. Prin vânzarea directă guvernelor și negocierea cu ministerele din educație, OLPC a evitat costurile de vânzare, marketing și distribuție. De

În 2009, 31 de țări au fost implicate în OLPC și au îmbunătățit lectura au fost raportate aptitudinile copiilor cu laptopuri OLPC. Provocarea pentru echipa OLPC a fost realizarea „laptop-ului de 100 USD” care ar funcționa fiabil. Problema „cost redus” a fost încadrată ca „o problemă de scară”. Mii de laptop-uri au trebuit vândute pentru a face această afacere fezabilă. Laptopgiving.org a fost înființată în SUA în 2007. Cu a Oferta „Give 1 Get 1” (G1G1), consumatorii americani puteau achiziționa un laptop OLPC pentru 399 USD (plus costul de transport de 25 USD) și trimite altul unui copil în o țară în curs de dezvoltare. O a doua campanie G1G1 a rulat după 2008. Această inițiativă a extins acoperirea geografică a OLPC în Haiti, Rwanda și Afganistan. Al doilea program GIGI a vândut doar 12.500 de laptopuri generând 2,5 milioane USD – o scădere de 93% față de anul precedent. OLPC a decis să nu mai facă publicitate direct către consumatori, concentrându-se în schimb pe eforturile de strângere de fonduri. Până în 2010, s-au înregistrat schimbări de management la OLPC Charles Kane devenind președinte și director de operațiuni. Un nou biroul a fost înființat în Miami, cu Rodrigo Halaby supravegheând vânzările și dezvoltarea laptop. Fundația sa concentrat acum pe dezvoltare de software și hardware viitor, inclusiv laptopul OLPC XO-1.75 bazat pe ARM și tableta OLPC XO-3, asigurate prin finanțare de la Marvell. În prezent, OLPC preia comenzi pentru producția în masă a XO-1.75 și i, până în prezent, au fost peste 2,5 milioane de laptopuri XO-1 și XO-1.5 expedit.

Vedem OLPC ca un exemplu al modului în care intrarea pe piață este structurată pentru a asambla resurse de pe piețele dezvoltate și pentru a oferi oferte de piață către comunitățile BoP. Etichetăm acest model Access Business Model (Fig. 3c) ca încercare să depășească problemele în care resursele locale sunt inaccesibile, inexistent sau nu poate fi mobilizat pe piețele BoP (Londra, Anupindi, & Sheth, 2010; Prahalad & Hammond, 2002). Analiza noastră folosind cadrul de proximități și model de afaceri identifică patru cheie evenimente de schimbare în dezlegarea acestui model de afaceri: t1: afacerea înființată; t2: accesibilitate tehnică și sprijin guvernamental; t3: copii acționând ca agenți ai schimbării; t4: dileme socio-tehnice și etice (Fig. 2c).

Analiza noastră a t1: configurația afacerii oferă dovezi ale tuturor celor cinci proximități care influențează proiectarea modelului de afaceri. Înființarea OLPC ca non-profit a însemnat organizarea unei echipe locale „pro bono” care a cumpărat în conceptul de OLPC la BoP. Acest mod constructivist de organizarea a desfurat un model și o formă particulară de ofertă pe piață. Sarcina complexă de a proiecta, construi și vinde laptopuri robuste BoP a cerut echipei să-și trăiască filosofia „învățare prin a face” (Kay, 2007: 2), lărgindu-și rețeaua pentru a rezolva problemele de dezvoltare și în acest proces invocând proximități organizaționale și cognitive. În schimb, distribuția și suportul de utilizare a laptopurilor în cadrul comunităților BoP a fost văzută ca responsabilitatea clientului (agenții guvernamentale locale). Arhitectura de rețea a OLPC a implicat ONU, UNESCO și antreprenori și a invocat proximități instituționale și geografice. Acesta a politizat rețeaua pe măsură ce ONG-urile și firmele din sectorul privat au devenit actori importanți și experți și medietori (proximitate socială).

Analiza noastră a t2: acces tehnic și sprijin guvernamental dezvoltate fiind luate în considerare atât proximitățile instituționale, cât și cele geografice. Din perspectiva tehnologiilor și a ofertei de piață, schimbări în standardele instituționale pentru hardware (de exemplu, dezvoltarea tastaturii în diferite limbi) și standarde tehnologice (de exemplu, îmbunătățirea bateriei viață), a asigurat designul și inovația tehnologică a continuat. O mare parte din accentul pus de proiectarea modelului de afaceri în t2 a fost pe obținerea tehnologiei de produs potrivite pentru utilizare într-un mediu dur BoP – pt fondatorilor, aceasta a însemnat concentrarea pe construirea ofertei inovatoare potrivite

⁹ Activitatea UNESCO: construirea păcii, eradicarea sărăciei, dezvoltarea durabilă și dialogul intercultural prin educație, știință, cultură și comunicare.

re ea (cf. Hellström et al., 2015). Tehnologiile de infrastructură au fost importante pentru a permite laptopurilor să se conecteze la internet - acestea prevederile guvernamentale locale necesare pe piețe locale BoP. Rețele locale și proximitatea geografică au fost esențiale în generarea de noi oferte de piață relevante din punct de vedere tehnologic și pentru sprijinirea utilizării susținute a laptopurilor in situ (care depășește atribuțiile OLPC).

Provocarea instituțională pentru OLPC constă în conectarea cu atât de mulți „piețe necunoscute”. Capacitatea OLPC de a construi sprijin instituțional prin agențiile guvernamentale a început prin a vizita Argentina, Brazilia, Libia, Nigeria, Pakistan și Thailanda. Gândul a fost că țările mai mici s-ar aplica modelelor de cumpărare ale țărilor mai mari. Acest lucru s-a întâmplat. Au fost apoi vizitate țări mai mici (Uruguay, Peru, Rwanda, Etiopia, Mongolia). Proximitățile instituționale au acționat ca un catalizator al acțiunilor politice între națiunile cu geografii învecinate. Analiza noastră dezvoltă, de asemenea, cum acționează caracteristicile piețelor BoP împiedicând accesul la bunuri și servicii (din cauza infrastructurii slabe, transport, sănătate și război (cf. de Soto, 2000).

Analiza noastră a t3: copiii care acționează ca agenți și schimbării ilustrează cum intervenționalele tehnologice la nivelul BDP au impact atât pe consumatorul vizat, cât și pe comunitatea mai largă, revitalându-le aptitudinile și competențele - proximitatea cognitivă a fost luată în considerare de OLPC și invocată pentru a încuraja acest fenomen. Copiii au început să-și învețe părinții cum să citească și să scrie folosind materialele accesate prin internet. Copiii din comunitățile BoP au acționat ca agenți și schimbării deoarece proximitățile lor sociale emergente ca experți în laptop și cercetare. Au fost invocate proximitățile și specificitatea pentru a depăși barierele de alfabetizare, așa cum sunt partajate obiectele tehnologice au împuțernicit generațiile tinere să acționeze ca profesori cât și cursanți. Actul de a „învăța făcând” (Kay, 2007: 2), bazat pe filozofia OLPC și conceput în Modelul Access Business, a fost adoptat și adaptat de comunitățile BoP în practicilor, prin consumul lor de oferta de piața OLPC.

În cele din urmă, t4: dilemele socio-tehnice și etice sugerează că social proximitatea joacă un rol esențial în modelarea modelelor de afaceri Access. OLPC a folosit proximitatea socială în managementul relațional cu agențiile guvernamentale, cu companiile publice și private, dezvoltând arhitecturi de rețea eficiente pentru a sprijini dezvoltarea tehnică a oferta pe piață și pentru a permite accesul pe piață. Cu toate acestea, OLPC proximitatea socială subutilizată pentru despachetarea socio-tehnică în curs suport necesar pentru utilizarea prelungită și susținută a laptopurilor în BoP comunitățile. Lipsa suportului pentru probleme tehnice (de exemplu, laptopuri, WiFi sau electricitatea nu funcționează) a devenit o problemă: li s-a dat copiilor un laptop fără mijloace de a repara un dispozitiv stric sau de a procura un înlocuitor (lipsa de proximitate organizațională); Educatorii BoP nu aveau abilități de depanare a software-ului, (o lipsă de proximitate cognitivă), preocupări occidentale a apărut în jurul lipsei de filtre pentru conținutul protejat pentru copii și necesitatea ca standardele etice asociate să fie incluse în ofertă (proximitatea instituțională).

Aceste constatări sugerează că nu este suficient să se organizeze pe bază a nevoilor clienților și că unele modele de afaceri trebuie să țină cont de practicile de consum pe termen lung în desfășurare. Aceasta se rupe reducerea decalajelor tradiționale dintre piețele de consum și cele de afaceri, atât de des văzută în literatura de marketing și în prim plan valoarea cadru de proximitate și ale modelului de afaceri. Cadru despachetează moduri în care sunt structurile de afaceri, rețelele și sistemele de piață încă încurcate prin practici interconectate, care invocă multiple și ansambluri complexe de proximitate. Astfel de practici transectează la nivel național, limitate culturale și comunitare. Punând întrebări specifice practicile situate ale diferitelor elemente ale modelului de afaceri în raport cu cele ale practicilor de rețea și piețe, suntem mai bine poziționați pentru a despacheta aspectele spațio-temporale ale afacerii la BoP. Acest lucru sugerează, de asemenea, că practicile modelului de afaceri pot fi înțelese ca fiind cotidiene acțiuni și rutine care realizează și susțin structura afacerii și conexiunile acesteia cu piețele.

Descoperirile noastre sugerează că combinațiile de cognitive, organizaționale, dimensiunile sociale, instituționale și geografice ale proximităților sunt invocate prin munca managerială și utilizate pentru a încadra probleme și

oportunități relevante prin evaluările managerilor asupra afacerii lor model în practică. Cadru de proximitate și a modelului de afaceri (Fig. 1) poate ajuta managerii să identifice și să emită judecăți cu privire la resursele și acțiunile necesare pentru a depăși problemele și a profita de avantajele de oportunitate. Adaptările au loc într-un mod continuu și iterativ proces de proiectare. Susținem că proiectarea modelului de afaceri este cel mai bine înțeleasă ca un proces de devenire temporal-spațială și situată, în care managerii și antreprenorii încearcă continuu să le proiecteze pe toate, conceptualizarea arhitecturii de rețea pentru a cuprinde totul de la aprovizionare la suportul consumului continuu.

6. Concluzii și implicații

Această lucrare și-a propus să exploreze rolul proximităților în proiectarea modelelor de afaceri care funcționează pentru cei din BoP, întrebând „cum fac managerii iar antreprenorii își organizează activitățile de afaceri pentru a se conecta la afaceri rețele și piețe? Explorând piețele BoP ca setări extreme acolo unde actorii se luptă să depășească accesul limitat la resurse și să se implice cu practici socio-economice, distribuite, adesea nefamilare, noi a căutat să înțeleagă rolul proximităților în proiectarea afacerilor model: ca proces de structurare, conectare și organizare a activităților lor. Analiza noastră aduce trei contribuții cheie.

În primul rând, extindem înțelegerea structurilor de afaceri și de piață la BoP prin invocarea conceptului de proximitate. Descoperirile noastre arată asta scopul afacerilor BoP este întotdeauna și în mod necesar situat (cf. Chandler), iar pe măsură ce este pusă în practică semnificativ ia diferitelui aspectele de proximitate sunt puse în prim plan. Luând în considerare real/posibile relații între proximitate și în procesul de organizare pe managerii de implicare pe piață sunt mai bine plasate pentru a lua decizia despre cum să structurezi și interacțiunile cu piața și să le atingi și scopul. Sunt dezvoltate noi înțelegeri despre ceea ce trebuie făcut în practică. Dimensiuni particulare ale proximităților sunt invocate pentru a înțelege, încadreză și organizează activitățile de afaceri în raport cu piețele. The Dabbawallas și-a propus să dezvolte o afacere locală de producători-consumatori și a folosit proximitățile geografice, sociale și cognitive față de structură activitățile de afaceri. Kachile și-a propus să ofere artiștilor africani acces către piețele occidentale și invocă organizaționale, cognitive și sociale proximitate pentru a modela modul în care este organizat comerțul pentru a compensa pentru lipsa de proximitate geografică. OLPC și-a propus să dezvolte piața BoP arhitecturi prin facilitarea educației. S-au dezvoltat organizaționale, proximitate și cognitive și sociale pentru a compensa lipsa geografică proximitate. Susținem că invocând diferite dimensiuni ale proximităților ajută actorii care doresc să se implice cu piețele BoP să proiecteze, să dezvolte și își ajustează modelul de afaceri într-un mod mai informat. Ca afaceri modelele sunt puse în practică, se dezvoltă diferite proximități și ca problematic sau schimbat. Observarea și implicarea acestor dimensiuni pare esențială pentru dezvoltarea modelelor de afaceri care funcționează la BoP. Această conceptualizare a modelelor de afaceri în practică înseamnă că structurile lor sunt înțelese ca fiind în mod necesar plastice și trebuie ajustate în relațiile cu schimbările cognitive, sociale, organizaționale, instituționale și geografice în structura rețelei și a piețelor.

În timp ce Fligstein (2001) susține că piețele sunt structurate de acțiunile sociale care au loc în spațiile sociale organizate, în plus, noi arată rolul proximităților lor în a ajuta managerii să deschidă noi spații pentru a face piețe. De asemenea, arătăm cum sunt invocate diferite proximități pentru a modela activitățile de organizare care performează și stabilizează noi piețele și modul în care schimbările în proximitate și pot perturba în egală măsură și distruge piețele. Această observație are implicații importante pentru managerii și antreprenorii care încearcă să stabilească cum să intervină cel mai bine la BoP. Ținând cont de stabilitatea și schimbarea specificului dimensiunilor de proximitate, precum și relațiile dinamice dintre acestea (în măsura în care se referă la procesul de structurare a activităților lor de afaceri), pare centrală în identificarea oportunităților lor de a crea, modela și conecta cu piețele (Araujo, 2007; Doganova și Eyquem-Renault, 2009).

În al doilea rând, contribuim la literatura despre modelul de afaceri prin propuneri un cadru analitic pentru proximitățile modelului de afaceri. Procedând astfel, noi

În primul plan dimensiunile spațio-temporale ale modelelor de afaceri despre care pretendem că sunt centrale pentru înțelegerea practicii modelelor de afaceri. Cadrul de proximitate al modelului de afaceri este utilizat în această lucrare ca dispozitiv de diagnosticare pentru a explora trei cazuri de business-at-the-BoP. Cu toate acestea, cadrul poate fi folosit și de manageri ca un dispozitiv de prognostic pentru a ajuta la chestionarea și a judeca procesele și practicile de (re)proiectare continuă a modelului de afaceri (cf. Doganova & Eyquem-Renault, 2009). Explicând proximitatea și interrelațiile dintre dimensiunile de proximitate prin practica modelelor de afaceri, managerii pot compensa limitările dintr-o dimensiune, invocând combinarea altora pentru a sugera noi modalități de organizare a activității inovatoare.

În cele din urmă, contribuim la înțelegerea proximității, bazându-ne pe lucrările Boschma (2005), prin aplicarea acesteia în afaceri în trei contexte BoP foarte diferite. Prin introducerea unei dinamici spațio-temporale în cadrul proximităților modelului de afaceri, suntem mai bine poziționați pentru a vedea cum proximitățile specifice îi întăresc pe alții de-a lungul timpului și ajung să aibă consecințe negative/pozitive în diferite momente de timp (Boschma, 2005). Vedem cum ansamblurile de proximități devin încadrate în probleme și oportunități, punându-le în centrul activității și rezultând în formarea a trei modele distincte de modele de afaceri.

O limitare cheie a acestei cercetări este că se bazează pe o revizuire istorică a resurselor publicate și disponibile publicului. Materialele au inclus surse academice și non-academice (Tabelul 2) și, ca atare, oferă o narațiune valoroasă (Geiger & Finch, 2011; Parker, 2012; Richardson-Ngwenya & Richardson, 2013). Cu toate acestea, ar fi valoroase studii longitudinale în timp real ale impactului dinamicii de proximitate, înțelegerea lor de către manageri și modul în care acestea sunt invocate în practică pentru a informa procesul de proiectare a modelului de afaceri.

Analiza noastră dezvăluie unele dintre implicațiile proximităților instituționale (și practicile socio-politice asociate) pentru afaceri la BdP. Acest lucru sugerează că ar putea exista și alte modalități prin care guvernele pot sprijini micro-afacerile care depășesc construirea de „incubatoare” și „parcuri tehnologice” costisitoare – prin furnizarea de educație managerială, ajutând antreprenorii de la BP să-și evalueze contextul și practicile și luând măsuri pentru a asigura proximitățile instituționale sprijinul mai degrabă decât împiedică sau împiedică dezvoltarea afacerilor la BP. Astfel de observații pot fi valabile dincolo de contextele BoP, dar sunt necesare mai multe cercetări în acest domeniu.

Identificăm trei structuri distincte de model de afaceri la BdP (Tabelul 1), pe care le-am constatat că sunt adoptate pe scară largă, dar au existat și altele. Dezvoltarea unei tipologii de modele de afaceri la BP sau în alte industrii, explorarea relațiilor acestora cu dimensiuni specifice de proximitate, poate oferi indicații utile cu privire la modelele care sunt susceptibile de a funcționa în ce contexte. În cele din urmă, anticipăm că cadrul de proximitate de afaceri va fi valoros în setările non-BoP. De exemplu, provocările particulare ale piețelor de asistență medicală, asistență socială și bunăstare pot fi mai bine înțelese prin aplicarea acestui cadru și ar putea dezvălui noi modalități de organizare socio-economică pentru furnizarea de îngrijiri. Cadrul de proximitate a afacerilor ne-ar putea ajuta să vedem dacă sacrificăm, schimbăm sau răsturnăm valorile sociale cheie. Luând în considerare dimensiunile spațio-temporale ale procesului de proiectare a modelului de afaceri, este posibil să ne extindem înțelegerea conceptului de model de afaceri și să aplicăm metodele practice mult apreciate.

Confirmare

Autorii ar dori să mulțumească tuturor participanților la ateliere, seminarii și conferințe care ne-au oferit feedback valoros cu privire la versiunile anterioare ale acestei lucrări, inclusiv grupului IMP, Academia de Marketing și AIM Fellows.

Katy Mason recunoaște cu recunoștință sprijinul financiar sub forma unei burse de cercetare AIM în practici de management [grant nr. RES-331-27-0049] și grant pentru seria de seminarii de modele de afaceri ESRC [grant nr. ES/L000520/1].

Referințe

- Amin, A., & Cohendet, P. (1999). Învățare și adaptare în rețele de afaceri descentralizate. *Mediu și planificare D: Societate și spațiu*, 17, 87–104.
- Amin, A., & Wilkinson, F. (1999). Învățare, proximitate și performanță industrială: o introducere. *Cambridge Journal of Economics*, 32(2), 121–125.
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Crearea de valoare în e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6/7), 493–520.
- Araujo, L. (2007). Piețele, crearea de piațe și marketing. *Teoria marketingului*, 7(3), 221–226.
- Araujo, L., & Spring, M. (2006). Servicii, produse și structura instituțională a producției. *Industrial Marketing Management*, 35(7), 797–805.
- Araujo, L., Kjellberg, H., & Finch, J. (eds.). (2010). *Reconectarea marketingului la piețe*. Oxford: Oxford University Press.
- Arnould, E.J. & Mohr, J.J. (2005). Transformări dinamice pentru clusterelor de piațe de la baza piramidei. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(3), 254–274.
- Baden-Fuller, C. & Morgan, M.S. (2010). Modelele de afaceri ca modele. *Planificare pe termen lung*, 43(2), 156–171.
- Baraldi, E., Gressetvold, E., & Harrison, D. (2012). Interacțiunea resurselor în rețelele inter-organizaționale: fundamente, comparații și o agendă de cercetare. *Journal of Business Research*, 65(2), 266–276.
- Bathelt, H. (2005). Relațiile de grup în industria media: Explorarea paradoxului „vecinului îndepărtat” din Leipzig. *Studii regionale*, 39(1), 105–127.
- Becker, F.K. (2004). *Economia informală*. SIDA, Departamentul pentru Infrastructură și Eco-Cooperare nomica.
- Bondre, S. (2013). *Dabbawalla din Mumbai: Povestea neobișnuită a omului de rând*. New Delhi: Westland Limited.
- Boschma, R. (2005). Proximitate și inovație: o evaluare critică. *Studii regionale*, 39(1), 61–74.
- Boschma, R.A. & Lambooy, J.G. (1999). Economie evolutivă și geografie economică. *Journal of Evolutionary Economics*, 9(4), 411–429.
- Callon, M. (Ed.). (1991). *Rețele tehnico-economice și ireversibilitate*. Londra: Routledge.
- Callon, M., Milla, Y., & Muniesa, F. (2007). *Dispozitive de piațe*. Oxford: Basil Blackwell.
- Capello, R. & Faggian, A. (2005). Învățare colectivă și capital relațional în inovațiile locale: procesele de ține. *Studii regionale*, 39(1), 75–87.
- Chandler, A.D. (1969). *Strategie și structură: capitole din istoria întreprinderii industriale*. Cambridge, Massachusetts; Londra, Anglia: The MIT Press.
- Chandler, A.D. (1977). *Mâna vizibilă*. Cambridge, Mass: The Belknap Press de la Harvard University Press.
- Chen, S. (2003). Valoarea reală a „modelelor de e-business”. *Business Horizons*, 46(6), 27–33.
- Chesbrough, H. (2007). De ce se întâmplă lucrurile cu tehnologia bună. *Wall Street Journal - Ediția de Est*, 249(99), R11.
- Chesbrough, H. & Rosenbloom, R.S. (2002). Rolul modelului de afaceri în captarea valorii din inovare: dovezi de la companiile spin-off tehnologice ale Xerox Corporation. *Industrial & Corporate Change*, 11(3), 529–555.
- Chesbrough, H. & Schwartz, K. (2007). *Modele de afaceri inovatoare cu parteneriate de co-dezvoltare*. Managementul tehnologiei de cercetare, 50(1), 55–59.
- Coase, R.H. (1937). *Natura firmei*. *Economica*, 4(16), 386–405.
- Cohendet, P., & Llerena, P. (1997). Învățare, schimbare tehnică și politici publice: cum să creșți și să exploatezi diversitatea. În C. Edquist (Ed.), *Systems of innovation* (pp. 223–241). Londra și Washington: Pinter.
- Coombes, P.H. & Nicholson, J.D. (2013). Modelele de afaceri și relația lor cu marketingul: o revizuire sistematică a literaturii. *Managementul marketingului industrial*, 42(5), 656–664.
- Cusumano, M.A. (2008). Schimbarea afacerii software: trecerea de la produse la servicii. *Computer*, 41(1), 20–27. de
- Soto, H. (2000). *Misterul capitalului: de ce capitalismul triumfă în Occident și eșuează peste tot*. New York: Cărți de bază.
- Demil, B. & Lecocq, X. (2010). Evoluția modelului de afaceri: în căutarea coerenței și dinamice. *Planificare pe termen lung*, 43(2–3), 227–246.
- DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. (1983). Cusca de fier revăzută: izomorfismul instituțional și raționalitatea colectivă în domeniile organizaționale. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Doganova, L., & Eyquem-Renault, M. (2009). Ce fac modelele de afaceri?: Dispozitive de inovare în antreprenoriatul tehnologic. *Politica de cercetare*, 38(10), 1559–1570.
- Dolan, C. & Johnstone-Louis, M. (2011). Relocalizarea responsabilității corporative: realizarea de Antreprenorii Avon din Africa de Sud. *Focaal*, 2011(60), 21–33.
- Ellis, J. & McLance, B. (2004). *O nouă istorie a filmului documentar*. New York: Continuum.
- Finch, J., Wagner, B., & Hynes, N. (2012). Resurse prospective: modul în care actorii mobilizează resursele în mediile de afaceri. *Journal of Business Research*, 65(2), 164–174.
- Fligstein, N. (1996). Piețele ca politică: O abordare politico-culturală a instituțiilor piețelor. *American Sociological Review*, 61(4), 656–673.
- Fligstein, N. (2001). *Arhitectura piețelor*. Princeton și Oxford: Princeton University Press.
- Fligstein, N. & Dauter, L. (2007). *Sociologia piețelor*. Revista anuală de sociologie, 33, 105–128.
- Geiger, S. & Finch, J. (2011). Construirea și contestarea piețelor prin intermediul piețelor obiect. *Industrial Marketing Management*, 40(6), 899–906.
- Granovetter, M. (1985). Activitate economică și structură socială: problema înglobării. *Jurnalul American de Sociologie*, 91(3), 481–510.
- Gulati, R., & Garino, J. (2000). Obțineți amestecul potrivit de cămăși și clicuri. (poveste de copertă). *Harvard Business Review* (pag. 107–114). Harvard Business School Publication Corp.
- Hart, S.L. & Milstein, M.B. (2003). *Crearea de valoare durabilă*. Academy of Management Executive, 17(2), 56–67.

- Hellström, M., Tsvetkova, A., Gustafsson, M. și Wikstrom, K. (2015). Mecanisme de colaborare pentru modele de afaceri în ecosisteme energetice distribuite. *Journal of Cleaner Production*, 102, 226–236.
- Howells, JRL (2002). Cunoașterea tăcută, inovația și geografia economică. *Urban Studii*, 39(5–6), 871–884.
- Hutchins, E. (1995). Cunoașterea tăcută. Cambridge, MA: MIT Press.
- John, D., Nightingale, F. și Syed, A. (2009). Apple - Cel mai admirat brand. Cercetarea IBS Centru ech.
- Kay, A. (2007). Copiii care învață prin practică: Squeak Etoys pe OLPC XO. Cercetare VPRI Notă, 1–51.
- Knorr-Cetina, K., & Preda, A. (Eds.). (2004). *Sociologia pietelor financiare*. Oxford: Oxford University Press.
- Lindeman, S. (2012). Formarea pieței în contexte de subzistență: Un studiu al practicilor informale de comerț cu deșeurii în Tanzania și Brazilia. *Consumption Markets & Culture*, 15(2), 235–257.
- Loasby, BJ (1999). Cunoașterea tăcută, instituțiile și evoluția în economie. Londra: Routledge.
- London, T., & Hart, S. (Eds.). (2011). *Strategii de afaceri de generație următoare pentru baza piramidei: noi abordări pentru construirea valorii reciproce*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education Ltd.
- London, T., Anupindi, R., & Sheth, S. (2010). Crearea valorii reciproce: Lecții învățate din întreprinderile care servesc baza producătorilor de piramide. *Journal of Business Research*, 63(6), 582–594.
- Magretta, J. (2002). De ce contează modelele de afaceri. *Harvard Business Review*, 80(5), 86–92.
- Mason, K. și Spring, M. (2011). Site-urile și practicile modelelor de afaceri. *Industrial Marketing Management*, 40(6), 1032–1041.
- Metters, R., & Vargas, V. (2000). O tipologie a strategiilor de decuplare în servicii mixte. *Journal of Operations Management*, 18(6), 663–682.
- Meyer, JW și Rowan, B. (1977). Organizații instituite: Structura formală ca mit și ceremonie. *Jurnalul American de Sociologie*, 83(2), 340–363.
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). Modelul de afaceri al antreprenorului: spre o perspectivă unificată. *Journal of Business Research*, 58(6), 726–735.
- Morris, M., Schindehutte, M., Richardson, J. și Allen, J. (2006). Este modelul de afaceri un concept strategic util? Perspective conceptuale, teoretice și empirice. *Journal of Small Business Strategy*, 17(1), 27.
- Normann, R. (2001). *Reîncadrarea afacerii: când harta schimbă peisajul*. Chichester: John Wiley.
- North, DC (1990). *Instituții, schimbare instituțională și performanță economică*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generarea modelului de afaceri*. Hoboken, New Jersey, SUA: John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, CL (2005). Clarificarea modelelor de afaceri: Originile, prezentul și viitorul conceptului. *Comunicări ale Asociației pentru Sisteme Informaționale*, 15, 2–40.
- Parker, M. (2012). Fiind acolo, telegrafia și firul. *Jurnalul de etnografie organizațională*, 1(1), 23–30.
- Prahalad, CK (2005). *Averea din partea de jos a piramidei: Eradicarea sărăciei prin profit*. NJ: Pearson Publishing Inc. Publishing la Wharton School Publishing.
- Prahalad, CK (2006). *Averea din partea de jos a piramidei eradicarea sărăciei prin profituri*. New Jersey: Prentice Hall.
- Prahalad, CK și Hammond, A. (2002). Servirea săracilor din lume, profitabil. *Harvard Business Review*, 80(9), 48–57.
- Prahalad, CK și Mashelkar, RA (2010). Sfântul Graal al inovației. *Harvard Business Review*, 88(8/7), 132–141.
- Quelch, JA și CI. Knoop. 2008. „Marketingul laptopului „100 USD” (A).” Cazul Harvard Business School 9-508-024.
- Reficco, E., & Márquez, P. (2012). Rețele inclusive pentru construirea piețelor BOP. *Business & Society*, 51(3), 512–556.
- Richardson-Ngwenya, P. și Richardson, B. (2013). Film documentar și peisaje alimentare etice: trei interpretări despre zahărul din Caraibe. *Cultural Geographies*, 20(3), 339–356.
- Richter, U. (2011). Kachile - Concepte, instrumente și strategii pentru un mediu post-conflict. În M. Cockell, J. Billotte, F. Darbellay și F. Waldvogel (eds.), *Common knowledge: Rising to the challenge of transdisciplinarity* (pp. 1–8). L., Franța: Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne.
- Romme, AGL (2003). A face diferență: organizarea ca design. Și tiintă a organizațiilor, 14(5), 558–573.
- Roncaglia, S. (2013). *Hrănirea orașului: cultura muncii și alimentației din Mumbai Dabbawalas*. Cambridge: Open Book Publishers.
- Schneider, F., Buehn, A. și Muntenegru, CE (2010). Noi estimări pentru economiile din umbră din întreaga lume. *International Economic Journal*, 24(4), 443–461.
- Schumpeter, JA (2009). *Eseuri: Despre antreprenori, inovații, cicluri de afaceri și evoluția capitalismului*. New Brunswick, SUA; Londra, Marea Britanie: Transaction Publishers.
- Seely Brown, J. (2006). Modelul de afaceri: conectarea inovației interne și externe. În H. William (Ed.), *Open innovation: The new imperative for creating and profiting of technology* (pp. 63). Cheshbrough, MA: Harvard Business School Press.
- Singh, R., Ang, RP și Sy-Changco, JA (2009). Cumpărând mai puțin, mai des: o evaluare a strategiei de marketing pentru plăcuțe într-o piață emergentă. *The Marketing Review*, 9(1), 3–17.
- Sridharan, S. și Viswanathan, M. (2008). Marketing pe piețele de subzistență: consum și antreprenoriat într-un context sud-indian. *Journal of Consumer Marketing*, 25(7), 455–462.
- Teece, DJ (1987). *Provocarea competitivă: Strategia de inovare și reînnoire industrială*. Ballinger Publishing Corp.
- Teece, DJ (2010). Modele de afaceri, strategii de afaceri și inovare. *Raza lungă Planificare*, 43(2–3), 172–194.
- Thompson, JD și MacMillan, IC (2010). Modele de afaceri: crearea de noi piețe și bogăția societății. *Planificare pe termen lung*, 43(2–3), 291–307.
- Torre, A. și Rallet, A. (2005). Proximitate și localizare. *Studii regionale*, 39(1), 47–59.
- Twiss, B. (1992). *Gestionarea inovației tehnologice*. Londra: Editura Pitman.
- Viswanathan, M. și Rosa, JA (2010). Înțelegerea piețelor de subzistență: spre consum și comerț durabil pentru o lume mai bună. *Journal of Business Research*, 63(6), 535–537.
- Viswanathan, M., Rosa, JA și Ruth, JA (2010). Schimburi în sistemele de marketing: cazul consumatorilor-comerțanți de subzistență din Chennai, India. *Journal of Marketing*, 74(3), 1–17.
- Weidner, KL, Rosa, JA și Viswanathan, M. (2010). Marketing către consumatorii de subzistență: lecții din practică. *Journal of Business Research*, 63(6), 559–569.
- Weill, P., & Vitale, M. (2001). *Loc în spațiu: trecerea la modele de eBusiness*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Williamson, OE (1975). *Piețe și ierarhii: o analiză și implicații antitrust*. New York: The Free Press.
- Williamson, OE (1979). Economia costurilor de tranzacție: guvernarea relațiilor contractuale. *Journal of Law and Economics*, 22, 233–261.
- Zott, C. și Amit, R. (2007). Design model de afaceri și performanța antreprenorială firmelor. *Organization Science*, 18(2), 181–199.
- Zott, C. și Amit, R. (2008). Potrivirea dintre strategia de piață a produselor și modelul de afaceri: Implicații pentru performanța firmei. *Strategic Management Journal*, 29(1), 1–29.
- Zott, C. și Amit, R. (2010). Design model de afaceri: o perspectivă a sistemului de activitate. *Planificare pe termen lung*, 43(2–3), 216–226.