RISEBA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
Business I Arts I Technology

BANKU AUGSTSKOLA
BA SCHOOL OF
BUSINESS AND FINANCE

Faculty of Business and Economics

Framework for Creating Inclusive Shared Value for Producer Prosperity: Evidence from Rwanda's Coffee Industry

Summary of the Doctoral Thesis

Scientific discipline: Social Sciences

Sub-discipline: Economics and Business

Author: Viateur Nkurunziza

Supervisor: Prof. Iveta Ludviga, PhD

Program director: Prof. Iveta Ludviga, PhD

Riga, 2026

Nkurunziza, V. (2026). Framework for Creating Inclusive Shared Value for Producer Prosperity: Evidence from Rwanda's Coffee Industry. Summary of the Doctoral Dissertation, Riga, 97 pp. Published in accordance with the resolution confirmed by the RISEBA Promotion Council meeting as of 24 August 2026; No. 26/10-3.1/7.

This doctoral thesis was developed at RISEBA University of Applied Sciences from 2019 to 2026. The doctoral thesis is written in English. It consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of references, and ten appendices. It has a total volume of 221 pages. The list of references comprises 280 information sources.

SCIENTIFIC SUPERVISOR:
Iveta Ludviga, *Dr.sc.administr*., Professor, RISEBA University of Applied Sciences (Latvia)

REVIEWERS:

Arnis Sauka, *Ph.D.,* Professor, Stockholm School of Economics in Riga (Latvia);

David Crowther, *Ph.D.*, Professor, London School of Commerce, University of Bedfordshire, University of Northampton (UK), Shanghai University (China);

Jacob Dahl Rendtorff, *Ph.D.,* Professor, Roskilde University (Danemark).

The doctoral thesis will be defended at the public session of the Promotion Council of Economics and Business, RISEBA University of Applied Sciences, at 14:00 on 23.11.2026, in Meža Street 3, Riga.

The doctoral thesis and summary are available at the Library of the RISEBA University of Applied Sciences, Meža Street 3, Riga.

The doctoral thesis was accepted for the commencement of the scientific degree Doctor of Science (Ph. D.) in Social Sciences by the Promotion Council of the RISEBA University of Applied Sciences on 24 August 2026.

Chairman of the Promotion Council: *Dr. oec*. Andrejs Čirjevskis, Professor.

Secretary of the Promotion Council: *Dr. hab. oec*. Vulfs Kozlinskis, Professor Emeritus.

ACKNOWLEDGEMENT:

I herewith confirm that I am the author of this doctoral thesis, which was submitted for review to the Promotion Council of RISEBA University of Applied Sciences to obtain the Doctor of Science (Ph. D.) degree in Social Sciences. This doctoral thesis has not been submitted to any other university in order to receive a scientific degree.

Viateur Nkurunziza, 23.10.2026.

To submit reviews, please contact RISEBA, Meža Street 3, Riga, LV-1048, Latvia.
E-mail: riseba@riseba.lv. Phone: +371 26465351; +371 67500265.

© Viateur Nkurunziza, 2026

© BA School of Business and Finance of the University of Latvia, 2026

© RISEBA University of Applied Sciences, 2026

ISBN 978-9984-705-78-1

TABLE OF CONTENTS

INTRODUCTION....4
1.1 Topicality of the research....4
1.2 Research questions, object and subject....6
1.3 Research objectives and contributions....7
1.4 Research tasks....8
1.5 Theses for defence....8
1.6 Theoretical and methodological basis....9
1.7 Research methods....10
1.8 Scientific novelty....12
1.9 Research limitations....13
1.10 Theoretical and practical importance of the doctoral thesis....14
1.11 Approbation of the main results....15
Publications....16
A. Peer-reviewed journal articles (published / forthcoming)....16
B. Peer-reviewed journal articles under review....16
C. Peer-reviewed journal articles submitted/under admin. check....17
D. Books....17
E. Published teaching resources....18
1.12 Structure and volume of the doctoral thesis....18
2. SUMMARY OF THE MAIN RESULTS....19
2.1 Chapter 1 (Theoretical foundations) summary - Enhancing Creating Shared Value: Empirically Grounded Levers and the Emergent Role of Contingency Theory and Paradox Management....19
2.2 Chapter 2 (Research methodology) summary - Abductive qualitative design and conceptual model for context-sensitive shared value in Rwanda's coffee industry....25
2.3 Chapter 3 (Empirical findings) summary - Contingency and Paradox Dynamics, and Model Validation in Rwandan coffee industry....31
3. CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS....42

INTRODUCTION

1.1 Topicality of the research

Creating Shared Value (CSV), as conceptualised by Porter and Kramer (2011), frames a hopeful narrative—one that aligns business performance with social impact via three levers: redefining products and markets, optimising productivity across value chains, and strengthening supportive clusters (Porter and Kramer, 2011). Critiques, however, abound with regards to whether CSV is well enough equipped to trigger business and social progress simultaneity also in constrained, asymmetric and commodity-dependent contexts (Crane *et al*., 2014; Rendtorff, 2017; de los Reyes and Scholz, 2019; Menghwar and Daood, 2021). These observations have become particularly alarming in recent years when international regulatory expectations regarding sustainability, transparency and due diligence in global value chains have been reinforced (European Commission, 2024; World Economic Forum, 2026; Soundararajan, 2023).

Drawing from Polanyi (1944), markets are never disembedded—they operate within social and institutional frameworks. Granovetter (1985) similarly emphasises that economic activities are embedded within social networks and relationships. Crane *et al*. (2014) caution that CSV often remains firm-centred, instrumentalising social goals without adequately addressing systemic inequalities. CSV's managerial orientation overlooks firms' embeddedness in broader socio-economic systems (Rendtorff, 2017), while corporate-led initiatives may reproduce power asymmetries when social priorities are defined without meaningful stakeholder participation (de los Reyes and Scholz, 2019). Studies of global value chains further show that governance structures frequently constrain producers' capacity to capture value from upgrading processes (Giuliani *et al*., 2017; Dallas *et al*., 2019; Bruelisauer *et al*., 2026). As a result, CSV has an ambition of simultaneous economic and social value creation but does not have the tools to explain how this simultaneity can emerge in structurally constrained production contexts (Kim *et al*., 2020; Soundararajan, 2023).

To address the critique of CSV and strengthen its analytical and practical usefulness, its broad prescriptions must be complemented by theories that better account for contextual variation and structural tensions—two central gaps in CSV's economic and social connectedness identified in Chapter 1 of this thesis. Contingency theory (e.g. Hofer, 1975) offers a way to foreground the importance of situational fit, highlighting how strategies must align with ecological, social, and institutional conditions rather than assuming universal applicability. Paradox theory (e.g. Carmine and De Marchi, 2023) in turn draws attention to the enduring contradictions that accompany efforts to generate both economic and social value. Together, these perspectives provide conceptual tools for reimagining CSV as a more adaptive and realistic framework—one that recognises both the need for contextual calibration and the inevitability of competing demands.

Rwanda's coffee industry has frequently been highlighted by Michael Porter and the Institute for Strategy and Competitiveness as a paradigmatic example of competitiveness and cluster-led development. Porter's reports—including Creating a Competitive Rwanda (Porter,

2007) and The Competitive Advantage of Nations: Implications for Rwanda (Porter, 2010)—emphasise how Rwanda might harness local clusters, upgraded value chains, and government-driven co-ordination to compete in higher-value markets (Porter, 2007; Porter, 2010). However, empirical studies show that many of those ambitions have not fully materialised. For example, Ngango and Kim (2019) found that the mean technical efficiency among small-scale Rwandan coffee farmers is about 82 per cent, indicating an average productivity gap of 18 per cent under existing resource and technology constraints. Other work on the politics of upgrading in Rwanda's coffee industry documents that, even though many farmers and co-operatives have been linked to global speciality and certified markets, benefits have been unevenly distributed—and structural constraints such as access to credit, standard compliance, and incentives for quality persist (Behuria, 2020). As such, Rwanda represents an appropriate field for testing the efficiency and limits of the Creating Shared Value (CSV) model.

Coffee in Rwanda transcends its role as a mere export crop—it is deeply woven into the nation's social fabric, rural livelihoods, and collective aspirations for prosperity. Approximately 500,000 smallholder farmers produce nearly 95% Arabica (Bourbon variety) destined for the international speciality market, accounting for 9% of Rwanda's exports in 2019 (IGC, 2022). Coffee farmers typically cultivate under half a hectare each, often classified as "micro-scale" rather than smallholder (Hakorimana and Akcaoz, 2017; Ngango and Kim, 2019) The sector is both artisan-oriented and high-value, commanding global reputation despite the tiny landholdings and sector-wide constraints (van Kollenburg, 2024). Globally, the coffee industry generates roughly US $200 billion annually and supports around 125 million livelihoods (Wienhold and Roberts, 2025), yet producers capture less than 10% of final retail value (ICO, 2024; Macchiavello and Morjaria, 2021: Wienhold and Roberts, 2025). In Rwanda, these asymmetries intersect with small landholdings, uneven access to washing stations, and variable institutional support (NAEB, 2025), making the assumption that firm-led initiatives can simultaneously generate competitiveness and inclusive development empirically uncertain.

Following decades of colonial overproduction and the devastation of the 1990s, Rwanda's coffee industry began a transformation in the early 2000s. Programmes like PEARL (Partnership for Enhancing Agriculture in Rwanda through Linkages), supported by Rwandan institutions and USAID, laid the groundwork for co-operative resilience and quality control systems that have defined Rwanda's speciality coffee trajectory (van Kollenburg, 2024; Hakorimana and Akcaoz, 2017). Certification initiatives have provided pathways for inclusion, though unevenly. For example, in the case of Café de Maraba, the Abahuzamugambi co-operative, founded in 1999, leveraged Fairtrade recognition and quality improvements to triple incomes and build social capital among hundreds of smallholder producers (Hakorimana and Akcaoz, 2017). Yet across the sector, structural constraints—such as low productivity, limited access to credit, and the cost of certification—remain debilitating. Technical efficiency is often as low as 82%, with substantial gains possible via training, credit, consolidated land use, and improved planting techniques (Ngango and Kim, 2019). Sustainability certification schemes also reveal uneven adoption due to a misfit with smallholder capacities (Gather, 2022).

In Rwanda's coffee industry, production systems are deeply embedded in social, institutional, and ecological contexts. Co-operatives structure production and market access, gendered labour divisions place much of the coffee work on women, and community norms shape decision-making processes. These embedded dynamics are further complicated by interacting pressures of climate stress, gender relations, and inclusion challenges within local institutional arrangements (Van Kollenburg, 2024). Governance structures may also reinforce exclusion, limiting producers' capacity to capture value within the chain (Clay, 2018). At the same time, Rwanda's coffee system displays considerable ecological and socio-economic heterogeneity: agroecological zoning, biophysical conditions, and socio-economic variability account for approximately 60% of farm-level density variation, while environmental constraints such as soil erosion and climate variability influence productivity (Mukashema *et al*., 2016; Hakorimana and Akcaoz, 2017). Rapid climatic shifts, including changing precipitation patterns, further shape farmers' decision-making and adaptation strategies (Gather and Wollni, 2024). Together, these factors highlight the socio-institutional and ecological entanglement of Rwanda's coffee economy, challenging decontextualised strategic models.

In sum, Rwanda's coffee industry is a compelling case to explore the CSV economic and social connectedness in practice: its smallholder strength, speciality orientation, and co-operative resurgence coexist with productivity ceilings, climate fragility, and equity gaps.

1.2 Research questions, object and subject

To examine the current state of CSV's social and economic connectedness efficiency, **three theory-guiding questions** were addressed:

TQ1 What is the initial objective and nature of adding social aspects to the economic strategy of CSV?

TQ2 What enables higher efficiency of social and economic connectedness?

TQ3 What are the challenges to face to create a socially more engaged shared value?

The empirical part of this study is guided by **three research questions**:

RQ1 How efficient is the public management of the coffee industry?

RQ2 How can coffee producers be empowered to drive up the quality and quantity of the product?

RQ3 Which contingent factors should be improved first to most efficiently bring about a sustainable change in the Rwandan coffee industry?

Object of the research: Rwandan coffee industry.

Subject of the research: producer's prosperity and the CSV tools to attain it.

1.3 Research objectives and contributions

This research pursued a twofold aim:

1. To reconceptualise Creating Shared Value (CSV) as a context-sensitive and inclusive framework by providing practical analytical tools for identification and monitoring of contingent factors and their underlying paradoxical tensions that should be addressed to most efficiently generate sustainable change and smallholder producer prosperity in emerging economies.
2. To investigate the functionality of Rwanda's coffee industry as a representative site of CSV implementation, with particular attention to the voices of smallholder producers.

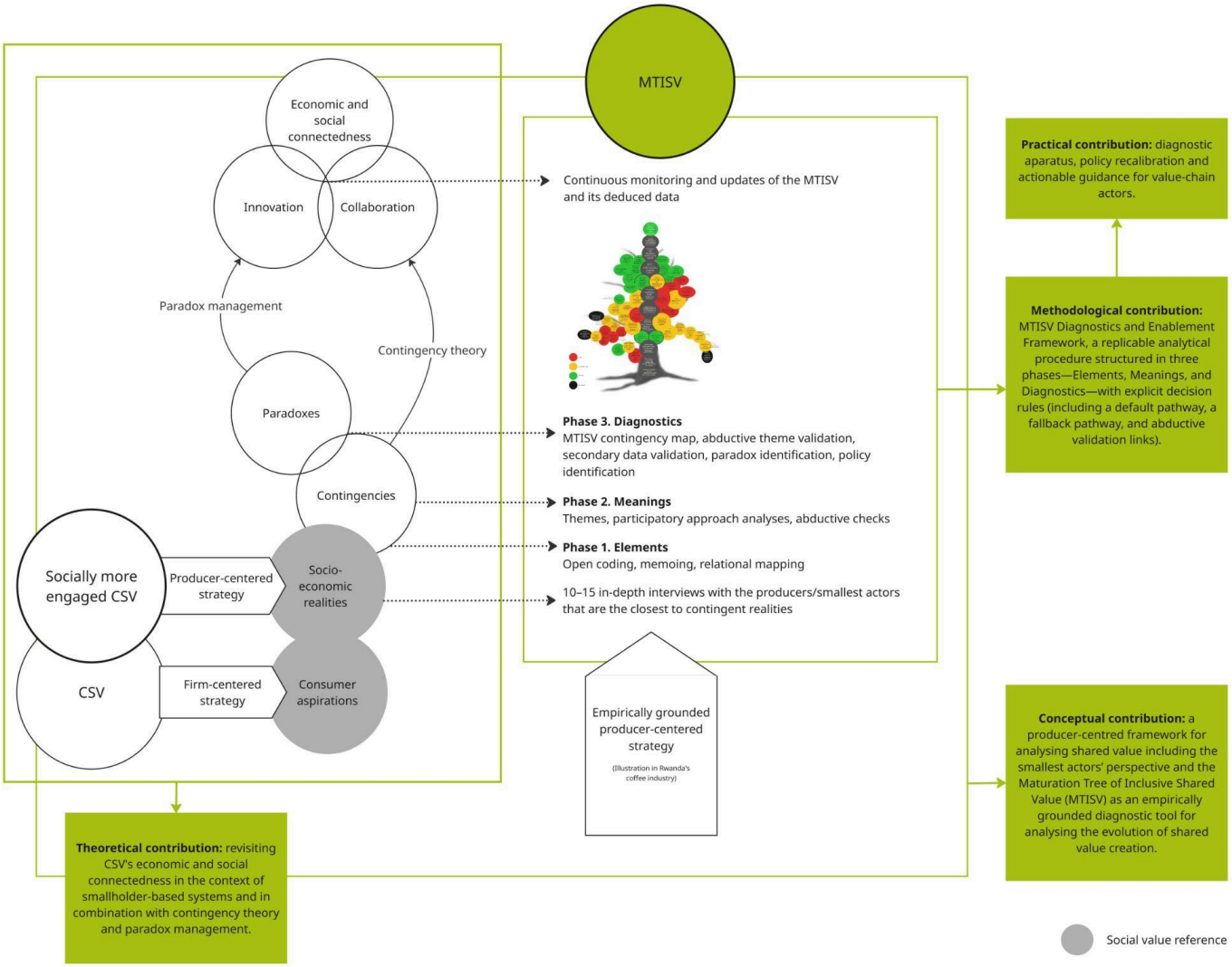


Figure 1.1 Sequencing of the research contributions (author's own creation)

Figure 1.1 summarises the structure and sequencing of the research contributions developed in this thesis. Rather than representing a strictly linear sequence, the figure illustrates an abductive research process in which theoretical reflection and empirical analysis iteratively inform each other. The study begins with a theoretical reassessment of the CSV framework, highlighting its need for changing the social value reference from consumer aspirations to socio-economic realities to become socially more engaged. This requires strengthening its analytical usefulness through the integration of contingency theory and paradox management. Building on this theoretical repositioning, the empirical exploration of Rwanda's coffee industry breaks ground to the identification of contingent elements and systemic tensions shaping shared value dynamics in practice. The interaction between theoretical reflection and empirical evidence progressively led to the development of the Maturation Tree of Inclusive Shared Value (MTISV), which constitutes the conceptual contribution of the thesis by providing a producer-centred framework for continuous analysis of shared value evolution within value chains. From this framework, a replicable analytical procedure—the MTISV Diagnostics and Enablement Framework—was elaborated as the methodological contribution, enabling systematic identification, interpretation and interconnection of contingent factors and paradoxical tensions. Finally, these analytical tools generate practical guidance for value-chain actors and policymakers by supporting empirically grounded diagnostic assessment, policy recalibration and actionable interventions aimed at strengthening producer prosperity within smallholder-based systems.

1.4 Research tasks

1. Explore the CSV economic and social connectedness objective on the grounds of CSV fundamental literature and its critiques.
2. Evaluate the efficiency of the CSV economic and social connectedness on the grounds of literature analysis of empirical cases from 2020 to 2024 describing CSV social effects and identify the indicators of success in enabling social and economic connectedness of CSV.
3. Explore the existing propositions of economic and social connectedness enablement in the identified success zones on the grounds of the existing social economy strands.
4. Identify theories for more fundamental amendment of CSV for an improved economic and social connectedness. Explore their usefulness for CSV adoption cases.
5. Creation of a research model that represents an ideal functionment model of economically and socially connected business activity.
6. Examine and evaluate the functionment of this model in an industry of a developing country.
7. Provide amendments to the efficiency of the researched industry in particular and to CSV in general through recommendations and methods for triggering a higher economic and social connectedness.

1.5 Theses for defence

1. CSV must be reconceptualised as a framework for managing structural paradoxes, as economic and social objectives in smallholder-based value chains are inherently tension-laden rather than naturally aligned.

2. Shared value outcomes in smallholder production systems are contingent upon structural production conditions and institutional arrangements, which must be treated as constitutive elements of strategy rather than external constraints.

3. A shift from consumer-centred to producer-centred analysis is necessary to understand shared value in commodity-dependent economies, and this shift is operationalised through the MTISV as a framework for analysing maturation dynamics under structural constraints.

4. An abductive methodological approach combining theory-driven thematic analysis with grounded techniques enables the empirical operationalisation of paradoxes and the construction of diagnostic tools such as the MTISV framework.

5. In the case of Rwanda's coffee industry, limitations to producer prosperity arise primarily from institutional design rather than farmer capacity, implying that effective interventions must build on existing capabilities and navigate context-specific tensions rather than impose external models.

1.6 Theoretical and methodological basis

The study builds on three interrelated frameworks - Creating Shared Value (CSV), Contingency Theory, and Paradox Management - to examine how economic and social value creation can coexist in complex environments. CSV provides the conceptual basis for linking competitiveness with social progress; contingency theory emphasizes contextual fit and structural constraints; paradox management explains the persistence of tensions between these objectives. By bringing these perspectives into dialogue, the research frames Rwanda's coffee industry as a site where developmental ideals and structural realities intersect.

The methodological stance is qualitatively dominant and abductive. Abduction enables movement between theory and data, allowing the refinement of theoretical concepts through empirical observation. This logic underpins the entire project: a hypothetical conceptual model was first developed from the literature (Chapter 1), then confronted with empirical evidence to assess its contextual adequacy and explanatory robustness. The qualitative orientation is justified by the need to explore "how" and "why" questions in a socially and institutionally complex setting that purely quantitative approaches could not adequately capture. At the same time, systematic recurrence-based interpretation and secondary-data corroboration were incorporated as supportive analytical procedures to reinforce interpretive credibility and analytical consistency across multiple analytical layers.

The abductive strategy responds to calls for research that integrates theoretical rigor with practical relevance (Dubois and Gadde, 2014; Van de Ven, 2007). It permits theory-driven inquiry while remaining open to emergent insights from the field. The combination of theory-driven thematic analysis (TA) and Grounded Theory-inspired (GT) techniques provides both structure and flexibility: TA organises patterned meaning, whereas GT tools (open coding, constant comparison, memoing) enhance depth and responsiveness to data. This methodological synthesis ensures that the refined CSV framework remains empirically grounded and sensitive to local contingencies. Beyond thematic interpretation alone, the methodological synthesis also

relied on recurrent pattern identification, comparative maturation assessment and cross-source corroboration mechanisms to strengthen the robustness of the emergent conceptual framework.

1.7 Research methods

Before undertaking the empirical fieldwork, a theoretical scoping exercise was conducted to generate practically useful insights and to frame the subsequent analysis. This targeted systematic literature review constituted the first analytical phase of the research rather than a purely conceptual background and contributed to the identification of recurrent implementation tendencies, complementary operational frameworks and contextual tensions associated with CSV applications. This theoretical reflection informed the development of a hypothetical conceptual model that served as a heuristic guide for the empirical investigation. Rather than being mechanically derived from existing theories, the model represents an initial analytical synthesis combining insights from CSV literature, contingency theory, paradox management, and contextual knowledge of Rwanda's coffee industry.

Fieldwork took place in Nyamasheke District (Rwanda) between November 2021 and February 2022. Sixteen semi-structured interviews were conducted with cooperative and coffee-washing-station representatives (including presidents, members, owners, agronomists, and advisors). Interviews lasted 45-75 minutes, were conducted in Kinyarwanda, recorded with consent, and translated into English for analysis. Sampling targeted actors directly engaged in production and community interaction, balancing leadership and grassroots perspectives. Data saturation was assessed after eleven interviews and confirmed with five supplementary ones.

The analysis followed a theory-driven Thematic Analysis enriched with GT-inspired techniques. At each analytical stage, one of the three theoretical perspectives - CSV, contingency theory and paradox management - provided a dominant analytical focus. CSV-oriented stages facilitated the retrieval of industry-grounded value-creation dynamics; contingency theory enabled the identification and granulation of contingent elements, contextual zones and, ultimately, the construction of a contingency map represented through the Maturation Tree of Inclusive Shared Value (MTISV); paradox management supported the identification of tensions, actor interdependencies and paradox localisation within the MTISV structure.

Although the empirical material was predominantly qualitative, the analytical process incorporated systematic recurrence-based interpretation and comparative pattern assessment across multiple analytical layers. Recurrent codes, relationships and contingent dynamics informed category consolidation, relational mapping and maturation-state attribution. Elements displaying consistently positive evidence were classified as ripe, mixed evidence informed partially ripe classifications, predominantly constraining evidence informed unripe classifications, while structurally and recurrently negative configurations contributed to deficiency attribution.

In addition, secondary institutional and governmental data were used abductively to corroborate the plausibility and consistency of qualitatively identified patterns across several process areas within Rwanda's coffee industry. The convergence of findings across thematic interpretation, relational mapping, maturation assessment and secondary-data corroboration strengthened interpretive credibility while preserving the fundamentally qualitative and

abductive orientation of the study. This several-step abductive cycle (see Figure 1.2) enabled continuous movement between empirical material and theoretical assumptions.

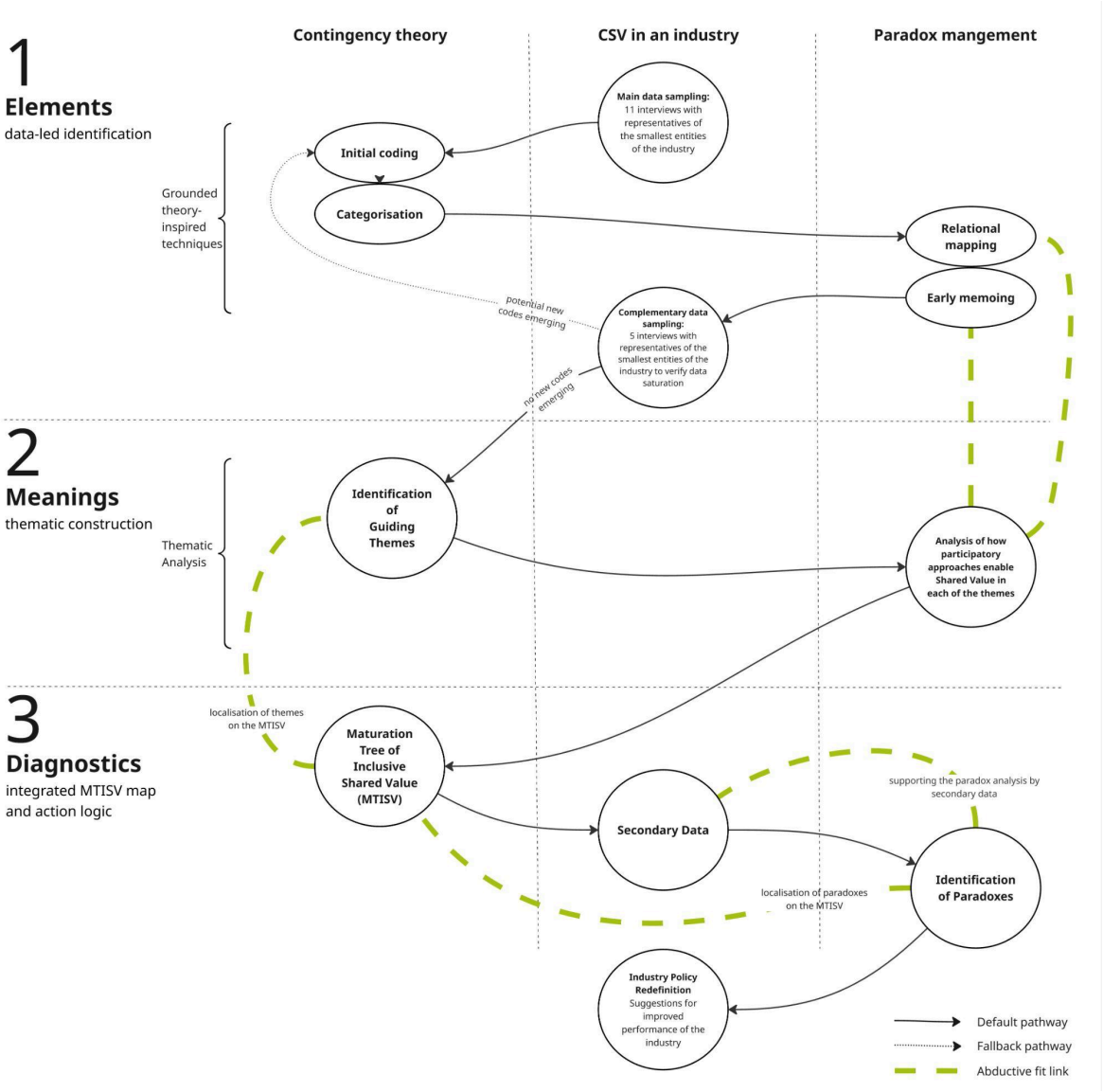


Figure 1.2 MTISV Diagnostics and Enablement Framework (author's own creation)

This research design serves as an exemplary application of the industry-generalisable MTISV Diagnostics and Enablement Framework, which enables in-depth industry understanding through interconnected analytical layers combining thematic interpretation, contingency mapping, paradox localisation and maturation assessment. The framework also supports continuous contingency and paradox awareness by positioning the MTISV as a dynamic monitoring tool for contingent-element maturation states and systemic tensions.

1.8 Scientific novelty

Theoretical novelty

1. The thesis repositions smallholder farmers at the centre of CSV analysis, shifting focus from firm- and policy-level perspectives to producers' lived realities. This reframing challenges dominant managerial interpretations of CSV and contributes to rural development debates by recognising farmers as active agents rather than passive beneficiaries.
2. It integrates Creating Shared Value, Contingency Theory, and Paradox Management into a unified framework, demonstrating that paradoxes must be addressed through tangible contingent factors such as land, market access, and resource distribution. This synthesis bridges abstract organisational theory with concrete socio-economic realities.
3. The research contributes to theory by introducing the Maturation Tree of Inclusive Shared Value (MTISV) as a middle-range conceptual model, thereby extending CSV toward an empirically grounded, context-sensitive and inclusive framework.
4. By revealing paradoxes of resources, fairness, autonomy, value and prosperity, the study challenges linear "success narratives" in development discourse and contributes a more nuanced theoretical understanding of shared value in fragile institutional environments.

Conceptual novelty

1. The thesis introduces a producer-centred conceptualisation of shared value, repositioning smallholder farmers as active agents shaping value creation rather than passive beneficiaries.
2. It develops the Maturation Tree of Inclusive Shared Value (MTISV) as an empirically grounded conceptual model that maps how social and economic aspirations evolve, mature or remain constrained within smallholder systems.
3. The MTISV structures relationships between contingent factors, institutional conditions and value-chain dynamics, enabling the identification of functionality enablers and dysfunctionality inducers.

Methodological novelty

4. The study develops the MTISV Diagnostics and Enablement Framework, a replicable, three-phase analytical procedure (Elements–Meanings–Diagnostics) with explicit decision rules and abductive validation links, enabling systematic evaluation of shared-value initiatives.
5. It advances a hybrid abductive methodology that combines theory-driven thematic analysis with Grounded Theory-inspired coding, achieving a balanced interplay between theoretical structure and empirical openness in complex, context-dependent research.

6. This integrated methodological design provides a transparent and transferable approach for diagnosing multi-level paradoxes and tracking the maturation of shared-value initiatives in other smallholder or value-chain contexts.

Practical novelty

1. The thesis provides a diagnostic tool - the combined use of the Interview-Guide Domain–Based Thematic Analysis and MTISV model- that allows policymakers and practitioners to identify functionality enablers, dysfunctionality inducers, and priority areas for intervention.
2. It recalibrates policy models by revealing how CSV-inspired instruments such as mandatory co-operative membership and quantity-based pricing can entrench exclusion, and by proposing corrective design principles for Inclusive CSV aligned with African agricultural modernisation goals.
3. It delivers actionable guidance for value-chain actors by mapping concrete levers - governance voice, incentive alignment, access to credit and inputs - onto the MTISV structure, offering a practical framework for context-sensitive, inclusive value creation.

1.9 Research limitations

This research has limitations in at least four areas to greater or lesser extent. These four limitations concern single-country orientation, qualitative design, producer-side emphasis (limited buyer/roaster triangulation) and time-bounded observation. These research design choices enhance depth of qualitative comprehension mechanisms but they limit any quantitative generalisation.

Although the empirical study focuses on a single country, the proposed amendments to CSV's economic and social connectedness do not rely solely on this context. They are grounded in the theoretical work of Chapter 1, which includes a systematic review of CSV applications across more than twenty countries. These cross-country insights, combined with contemporary social economy trends, informed the development of an enhanced CSV framework integrating contingency theory and paradox management. The Rwanda case then served to validate the applicability and diagnostic value of this theoretical synthesis. While future research could test the framework in additional national settings, such extensions would primarily enrich contextual understanding rather than alter the general validity of the proposed amendments.

The qualitative design adopted in this study supports its objective of generating context-rich insights, but it also means that the findings are necessarily context-bound. All interviews were conducted in Nyamasheke District, and the interpretation of national CSV-related dynamics is therefore derived from this particular setting. Nyamasheke is both geographically distant from Kigali - the distribution point for most agricultural inputs - and one of Rwanda's most active coffee-growing regions. As such, the district may experience certain

challenges more acutely than others, yet it also provides a highly relevant context for examining economic and social outcomes in the sector. To ensure reasonable representativeness within this setting, participants were drawn from coffee co-operatives and coffee washing stations, the first legal entities through which coffee can be commercialised. Their dual roles - as individual farmers and members of collective structures - enabled the study to capture both personal and organisational perspectives. As with all qualitative research, the analysis involved interpretive judgment. The author's experience in the Rwandan coffee industry informed contextual understanding while also necessitating reflexive monitoring. To minimise potential bias, analytical layering, constant comparison, and abductive validation procedures were applied to ensure that conclusions emerged from the coherence and interconnection of the data rather than from prior assumptions.

Focusing on producers as the primary reference point represents a deliberate and necessary analytic choice rather than an exclusion of other actors. Existing CSV and value-chain research disproportionately highlights firms, buyers, donors, and policy institutions, while the lived realities of smallholders remain comparatively under-examined. By foregrounding producers, the study addresses this imbalance and clarifies the social needs and constraints that are often least visible but most consequential for shared-value outcomes. This perspective does not diminish the importance of other actors—whose roles in governance, pricing, certification, and market access remain essential—but instead provides a foundation upon which future multi-actor analyses can build. In this way, the producer-centred lens complements rather than replaces broader value-chain perspectives, ensuring that social outcomes are assessed from the standpoint of those most directly affected by policy and market interventions.

The empirical observations in this study are time-bounded, as all interviews were conducted between November 2021 and February 2022. However, this period is embedded within a longer, relatively stable phase of Rwanda's shift toward specialty coffee production. Since this transition, neither productivity levels nor farm-gate pricing structures have undergone substantial structural change; price increases have largely reflected inflation adjustments rather than new market mechanisms, and the distribution of inputs has, if anything, deteriorated. For these reasons, the interview period can be considered representative of the broader conditions that have prevailed throughout the specialty-coffee era. Nonetheless, the study recognises that future policy reforms, climatic pressures, or shifts in global demand could alter these dynamics, and continued monitoring would be necessary to assess how the identified paradoxes and contingent factors evolve over time.

1.10 Theoretical and practical importance of the doctoral thesis

Theoretical importance

This dissertation enriches the conceptual foundations of Creating Shared Value by integrating it with contingency theory and paradox management, thereby enabling a deeper understanding of how social and economic objectives interact under conditions of scarcity and

institutional fragility. The producer-centred perspective broadens CSV scholarship, which has traditionally focused on firms and policy actors, and provides a missing lens for analysing value creation in smallholder-based systems. The Maturation Tree of Inclusive Shared Value (MTISV) and the associated diagnostic framework offer transferable tools that future researchers can use to examine the evolution, blockage, and enabling conditions of shared-value initiatives in other emerging-economy contexts. Methodologically, the study demonstrates the theoretical value of combining abductive reasoning, theory-driven thematic analysis, and GT-inspired techniques for studying complex development processes.

Practical importance

The findings offer concrete value for practitioners, policymakers, and value-chain organisations. The MTISV model and its diagnostic procedure provide a structured way to identify functionality enablers, sources of dysfunction, and priority areas for intervention in agricultural value chains, while accounting for the contingent factors that shape producers' effective participation. The results clarify why certain CSV-inspired measures - such as mandatory cooperative membership or quantity-focused pricing - produce exclusionary effects, and they propose alternatives grounded in the lived realities of producers. For cooperatives, washing stations, and support agencies, the research offers actionable guidance on incentive design, governance, resource access, and support mechanisms that can foster inclusive upgrading. More broadly, the findings support the design of context-sensitive, evidence-based interventions that move beyond standardised policy approaches and engage with the structural conditions of smallholder systems.

1.11 Approbation of the main results

The results of the scientific research of this doctoral dissertation have been internationally approbated through both conference presentations and scientific publications by the author, as detailed below.

Conferences

1. 45th EBES Conference, Budapest, Hungary, 12.10.2023, "Amending CSV: Contingency Theory for the Quest of Fit".
2. 46th EBES Conference, Rome, Italy, 12.01.2024, "Amending CSV: Paradox Management for Conscience of Contingencies".
3. 54th EBES Conference, Paris, France, 10.01.2026, "The Maturation Tree of Inclusive Shared Value (MTISV), a diagnostic framework for industry application. Illustration in the Rwandan coffee sector".

4. ICOAEF XV, Bishkek, Kyrgyz Republic, 12.05.2026, "Why shared value fails in producer contexts: a diagnostic framework for structural misalignment".
5. 19th ASBBMC 2026, Riga, Latvia, 28.05.2026, "Mapping Contingencies and Paradoxes in Shared Value Systems: A Diagnostic Approach to Producer-Level Tensions".
6. MIRDEC MADRID 2026 Conference, Madrid, Spain, 29.05.2026, "Productive Shared Value (PSV): A Producer-Centred Framework for Structural Transformation in Developing Economies".

Publications

A. Peer-reviewed journal articles (published / forthcoming)

1. Nkurunziza, V. (2025). Amending CSV: contingency theory for the quest of fit. *Social Responsibility Journal*, 21(10). (Scopus, ERIH PLUS). DOI: https://doi.org/10.1108/SRJ-08-2024-0534
2. Nkurunziza, V. (2025). The necessary social amendments of CSV: producer's perspective. *Journal of Business Management*. (DOAJ, EBSCO, ERIH PLUS). https://doi.org/10.32025/JBM25005
3. Nkurunziza, V. (2026). The Maturation Tree of Inclusive Shared Value (MTISV): a diagnostic framework for industry application. Illustration in the Rwanda's Coffee Industry. *Social Responsibility Journal*, 21(5). (Scopus, ERIH PLUS). DOI: https://doi.org/10.1108/SRJ-11-2025-1162
4. Nkurunziza, V. (Forthcoming). Amending CSV: paradox management for conscience of contingencies. Analysis of the Rwandan coffee industry practices. *Journal of African Development*, 29(1). (JSTOR).
5. Nkurunziza, V. (2026). From Saying to Showing: action, the Economy of Silence, and the limits of development discourse. *Philosophy and Realistic Reflection*, 3(2). (OA). DOI: https://doi.org/10.55121/prr.v3i2.102513
6. Nkurunziza, V. (2026). Attribution neutrality in performance management: generalising neutral quality attribution to human resource management. *Human Resource Management Services*, 8(4), 6218. (Scopus, OA). DOI: https://doi.org/10.18282/hrms6218
7. Nkurunziza, V. (2026). Cultural Extensibility and the Ethics of Cohabitation: Exclusionary Identity, Anti-Blackness, and the Ontology of Culture. *Philosophy and Realistic Reflection*, 3(2). (OA). DOI: https://doi.org/10.55121/prr.v3i2.102510
8. Nkurunziza, V. (2026). Localising human resource management paradoxes through the Maturation Tree of Inclusive Shared Value: a developmental maturity perspective. *Human Resource Management Services*. (Scopus, OA). https://doi.org/10.18282/hrms6323

B. Peer-reviewed journal articles under review

9. Nkurunziza, V. Productive Shared Value (PSV): A Producer-Centred Framework for Structural Transformation in Developing Economies. *Journal of African Development*. ((Web of Science–ESCI, JSTOR, ERIH PLUS).
10. Nkurunziza, V. Drawn, Not Decided: Organisational Form as a Distributive Instrument. *Strategic Business Research.* (Elsevier).
11. Nkurunziza, V. When Silence Is Agency: Disciplined Silence, Accountability Systems, and the Misattribution of Employee Contribution. *Human Resource Management Review. (Scopus)*.

C. Peer-reviewed journal articles submitted/under admin. check

12. Nkurunziza, V. Beyond the residual: reconstructing the measurement layer of economics.
13. Nkurunziza, V. Where to Start? Diagnosing Value Retention Constraints for Structural Transformation: An MTISV–PSV Producer-Centred Framework.
14. Nkurunziza, V. The receding coordinate: an infinitesimal conception of truth after Wittgenstein and Tarski.

D. Books

15. Nkurunziza, V. *Structural Transformation and the Economy of Silence: Producer-Centred Economic Development, Shared Value, Productive Upgrading, and Global Value Chains.* Monograph, ≈216 pp., 13 chapters. (manuscript in typesetting with an international academic publisher).
16. Nkurunziza, V. *The MTISV Handbook: developmental diagnostics, maturity analysis and structural transformation*. Handbook, ≈285 pp., 36 chapters. (Under review with an international academic publisher).
17. Nkurunziza, V. *The Whole and the Simple. Logical Atomism, Economics, and Neurath's Anti-Reductionist Turn*. Monograph, ≈210 pp., 8 chapters. (Proposed to international academic publishers).
18. Nkurunziza, V. (2025). *Les fonctions sociales des ONG internationales* (2nd ed., 128 pp.). Éditions Universitaires Européennes (EUE). ISBN-10: 3639541561; ISBN-13: 978-3-6395415-6-4.

E. Published teaching resources

19. Nkurunziza, V. (2026). The Attribution-Neutrality Audit: Diagnosing whether employee merit is recognised before it is rewarded — Instructor edition (Version 1.0) [Teaching resource]. *Zenodo*. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.22035187
20. Nkurunziza, V. (2026). The Attribution-Neutrality Audit: Diagnosing whether employee

merit is recognised before it is rewarded — Student edition (Version 1.0) [Teaching resource]. *Zenodo*. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.22024202

21. Nkurunziza, V. (2026).The HR Maturity Diagnostic Framework: Locating, prioritising and sequencing HRM paradoxes through developmental maturity — Instructor edition https://doi.org/10.5281/zenodo.23497976
22. Nkurunziza, V. (2026).The HR Maturity Diagnostic Framework: Locating, prioritising and sequencing HRM paradoxes through developmental maturity — Student edition · doi.org/10.5281/zenodo.23497700

Supervision of Master's Theses

The author, Lecturer of Economics and Management, has acted as a scientific Supervisor for 38 Master's theses at the University of Lille and the Catholic University of Lille between 2020 and 2026, including among others:

- Lohse, D. (2022), Has fair trade lost its essence? The case of specialty coffee in Colombia (Original title in French: *Le commerce équitable a-t-il perdu son essence ? Le cas du café de spécialité en Colombie*). ISTC/Catholic University of Lille;
- Apercé, L. (2025), Reconciling commercial performance and responsible communication: tensions, levers, and perspectives (Original title in French: *Concilier performance commerciale et communication responsable : tensions, leviers et perspectives*). ISTC/Catholic University of Lille;
- Wartelle, F. (2026), Communication and CSR as factors of competitiveness (Original title in French: *Communication et RSE comme facteurs de compétitivité*). ISTC/Catholic University of Lille.

1.12 Structure and volume of the doctoral thesis

Introduction followed by three main chapters comprising 14 subchapters, conclusions, final remarks, references and 10 appendices. The total volume of the dissertation is 221 pages including 27 tables and 51 figures.

2. SUMMARY OF THE MAIN RESULTS

2.1 Chapter 1 (Theoretical foundations) summary - Enhancing Creating Shared Value: Empirically Grounded Levers and the Emergent Role of Contingency Theory and Paradox Management

Chapter I develops the conceptual foundation of this dissertation by critically revisiting Creating Shared Value (CSV) and arguing that its effective application in smallholder-based systems, such as the Rwandan coffee industry, requires systematic integration of contingency theory and paradox management. CSV is initially introduced as a strategy that aims to reconcile business and social objectives by reconceiving products and markets, redefining productivity in the value chain and enabling local cluster development (Porter and Kramer, 2011). While this promise of simultaneous social and economic progress has attracted considerable attention, the chapter shows that CSV, as originally formulated, is not sufficiently context-sensitive and tends to privilege consumer-oriented, firm-centric priorities at the expense of producers and other vulnerable actors (Crane *et al.*, 2014; Dembek *et al.*, 2016; de Leth and Ros-Tonen, 2022).

The chapter begins by clarifying the theoretical objectives of CSV and its roots in critiques of corporate social responsibility (CSR). Early work on "strategic CSR" (Porter and Kramer, 2006a) highlighted the limits of philanthropic or fragmented CSR activities that lack strategic focus or measurable impact, arguing instead that social initiatives should leverage firms' core capabilities and contribute to competitive advantage. CSV extends this logic by presenting capitalism as an "unparalleled vehicle" for meeting human needs and generating wealth (Porter and Kramer, 2011), provided that firms integrate social issues into their core value propositions and operations. Yet, as the chapter notes, the notion of putting social issues at the "core" of business remains ambiguous: social value is not assessed with the same metrics as business value, and the two can easily come into tension (Islam and Hossain, 2019). While business value is commonly measured through profitability, productivity, market share and brand image, social value relates to job creation, income, access, empowerment and reduced environmental harm (Islam and Hossain, 2019). These categories rarely coincide and may even oppose each other, for instance where reduced operating costs on the business side undermine beneficiary or government income.

The analysis then shows how CSV, in practice, tends to redirect attention from the actual social environment of production towards the social concerns of consumers. Social problems become opportunities for differentiation and brand value in affluent markets, rather than focal points for transforming the lived realities of producers (Lee and Kim, 2015; Kang and Kue Na, 2020; Daood, 2017). This consumer-based orientation contradicts stakeholder perspectives that locate the interconnectedness of economic and social aspects within the business and its closest stakeholders—including suppliers and producers—rather than at the point of consumption alone (Freeman, 1984; Emerson, 2003; Rubio-Andrés *et al.*, 2022). Empirical observations from Rwanda illustrate this misalignment: while CSV-inspired investments such as improved road infrastructure have been implemented, the majority of rural residents still transport coffee and

other goods on foot or by bicycle, and lack the means to fully benefit from these projects (NISR, 2017).

On this basis, Chapter I argues that if CSV is to respond to contemporary social and environmental challenges, it must shift its social reference point from consumers to producers and other disadvantaged stakeholders (Fullerton, 2015; Matos *et al.*, 2023; de Leth and Ros-Tonen, 2022). Inclusive development requires closer alignment with producers' aspirations, constraints and vulnerabilities, particularly in smallholder settings where poverty, limited mobility and infrastructural gaps are pervasive (de Leth and Ros-Tonen, 2022). Instead of treating social problems primarily as vehicles for new products and markets, CSV needs to focus on the flourishing of social individuals and communities as a precondition for sustainable business success.

To understand how CSV has been put into practice and where it succeeds or fails in connecting economic and social value, the chapter presents a systematic literature review of empirical CSV cases published between 2020 and 2024. According to predefined search criteria, a corpus of fifteen open-access articles is constituted and further analysed. The articles span agricultural production, entrepreneurial ecosystems, outsourcing, banking, innovation ecosystems and SMEs in diverse country contexts. Only one case—Nestlé's Cocoa Plan in Ghana—reported unsatisfactory results from a social value perspective, underlining that social expenditures were not matched by sufficient benefits for producers and that expectations among stakeholders remained misaligned and poorly communicated (de Leth and Ros-Tonen, 2022). This "negative" case is nevertheless analytically fruitful because it highlights the enabling conditions that were missing—particularly stakeholder inclusiveness, effective communication and shared expectations.

From this corpus, the chapter extracts and synthesises a wide range of indicators of successful social–economic connection dynamics (Alexandre *et al.*, 2023; De Tommaso and Pinsky, 2021; Kiminami *et al.*, 2022; 2023a; 2023b; Martinidis *et al*., 2021; Matos *et al*., 2023; Piantoni *et al*., 2023; Royo-Vela and Cuevas Lizama, 2022; Rubio-Andrés *et al*., 2022; Seo *et al*., 2023; Taghipour *et al*., 2022; Taskin *et al*., 2023; Yoshida and Yagi, 2023). These indicators are grouped into five themes: leadership, collaboration, innovation, organisational processes and societal/cultural context. Collaboration emerges as the most frequently cited theme, encompassing stakeholder diversity, trust-building through continuous communication, long-term relationships and multi-actor networking across regions and sectors. This pattern suggests that CSV is inherently a co-creation process and that value must be "shared" already in the stages of value creation, not only at the level of outcomes.

Organisational processes form the second most recurrent theme, pointing to the importance of organisational learning, process innovation, knowledge transfer and local resource mobilisation. These processes help firms iteratively adapt strategies and routines to context-specific constraints, often in partnership with local communities. Innovation constitutes the third major theme and encompasses both technological and non-technological forms, such as business model innovation, organisational innovation and sustainability-oriented "innovability"

(De Tommaso and Pinsky, 2021; Rubio-Andrés *et al.*, 2022). The fourth theme emphasises the societal and cultural context, highlighting that CSV initiatives are more effective when they are grounded in local demands, participatory decision-making and environmental awareness (Yoshida and Yagi, 2023). Finally, leadership appears as a fifth theme: purpose-driven, visionary and cognitively flexible leaders are better able to navigate tensions and to link emergent strategies with broader societal goals (Kiminami *et al.*, 2022; De Tommaso and Pinsky, 2021).

From this review, the chapter concludes that collaboration and innovation are the central enabling mechanisms of CSV, while leadership, organisational processes and contextual embeddedness provide crucial support. It also notes that, in almost all cases, CSV had to be combined with complementary frameworks—such as inclusive development, innovation ecosystems, entrepreneurial orientation or bottom-of-the-pyramid approaches—to achieve meaningful social outcomes (Matos *et al*., 2023; Piantoni *et al*., 2023; Royo-Vela and Cuevas Lizama, 2022; Rubio-Andrés *et al*., 2022). The identified tendencies were further reinforced through a supplementary cross-publisher verification examining complementary frameworks and enabling mechanisms in recent 2025 CSV application cases.

In the second half of Chapter I, the analysis turns to the question of how CSV could become more socially engaged and better adapted to complex environments. Three guiding questions are revisited. Regarding TQ1, on the initial objective of adding social aspects to economic strategy, CSV is shown to be primarily designed to achieve simultaneous cost leadership and differentiation, with social initiatives framed as means to economic ends. This strategic orientation explains why CSV remains selective in the social needs it addresses and why it often fails to give equal weight to social and economic values (Brown and Knudsen, as quoted in Odia, 2018; Porter and Kramer, 2006b; Porter and Kramer, 2011). Addressing TQ2, on the enablers of more efficient social–economic connectedness, the chapter shows that collaboration and innovation—when rooted in appropriate leadership and contextualised organisational processes—are central to achieving simultaneous social and economic progress. Finally, TQ3, concerned with the challenges of creating a more socially engaged shared value, points to the instability of deprived societies, the absence of established systems and the difficulty of applying techniques designed for stable environments to highly contingent, dynamic settings.

To respond to these challenges, Chapter I proposes two theoretical amendments to CSV: contingency theory and paradox management, as depicted in Figure 2.1. Contingency theory is introduced as a way to reorient CSV towards context-sensitive “fit” between organisational forms and environmental conditions (Donaldson, 2001; Yucel, 2016). Instead of assuming that CSV’s three generic levers can be applied uniformly, a contingency perspective emphasises that the effectiveness of any strategy depends on how well it is aligned with local structures, resources, uncertainties and institutional arrangements (Gouldner, 1954; Ruijer *et al.,* 2020). Drawing on Alexander’s (1964) notion of fit as an appropriate relation between form and context, the chapter argues that many CSV implementations have focused on internal coherence and competitive positioning while treating the external environment primarily as a field to be

influenced or controlled (Porter and Kramer, 2011). This tendency is increasingly problematic in light of environmental crises and rising social tensions, which demand transformational rather than incremental change (Corner and Pavlovich, 2014; Schaefer *et al.*, 2015; de los Reyes and Scholz, 2019; Sulkowski *et al.*, 2017).

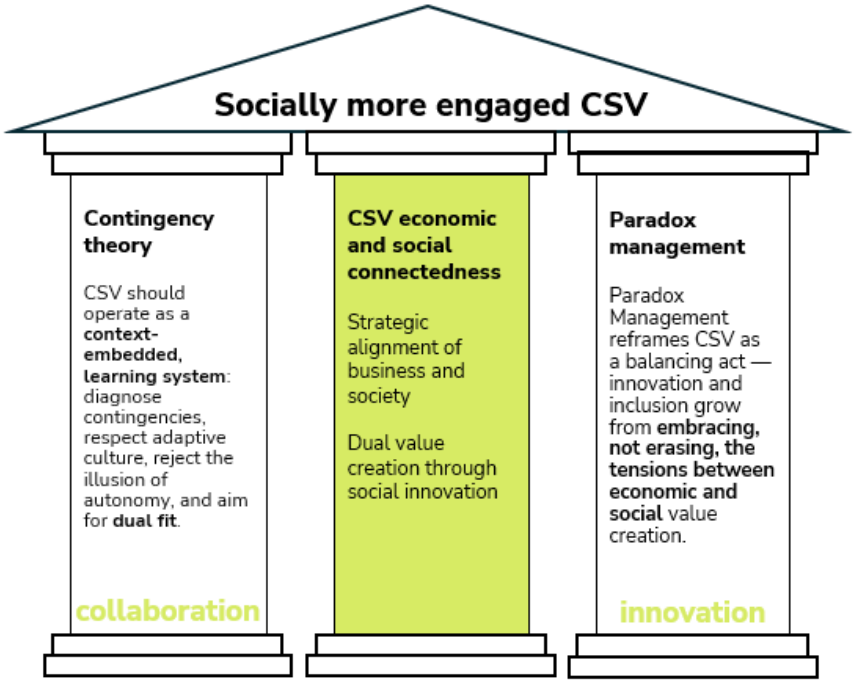


Figure 2.1. Three pillars of a socially more engaged CSV. (author's own creation)

A distinction is made between fit in relatively stable conditions and fit in dynamic, uncertain contexts. Under stable conditions, firms tend to rely on programmatic, capital-intensive structures and standardised routines that support predictable outputs and global expansion (Van de Ven *et al.*, 2013). Strategy, influenced by the rise of competitive advantage thinking, becomes focused on controlling consumer preferences rather than adapting to local environments (Yucel, 2016). However, many of the contexts where CSV is most needed—such as emerging markets and rural smallholder systems—are better characterised as dynamic and uncertain (Zhao *et al*., 2014). Here, development-programme approaches, decentralised decision-making, agile organisational models and strong communication channels become more appropriate (Galbraith, 1973a; 1973b; Pacheco-Cubillos *et al.*, 2024; Liu and Zhang, 2022; Schoonhoven, 1981; Mihalache *et al.*, 2021; Childs *et al*., 2022).

The chapter also highlights the difficulty, yet strategic importance, of achieving a "dual fit," where internal coherence is maintained while external environmental demands are taken seriously (Drazin and Van de Ven, 1985; Ketchen *et al.*, 1997; Siggelkow, 2001; Van de Ven *et al*., 2013; Yucel, 2016). Firms often privilege internal fit and organisational consistency, sacrificing external fit and reducing relations with the environment to issues of institutional legitimacy rather than substantive problem-solving (Haveman and David, 2008; Lashitew *et al.*, 2020). Cultural misunderstandings further compound these issues, particularly when

selfconscious, rule-based organisations interact with more unselfconscious, adaptive local systems (Alexander, 1964; Mustafa and Lines, 2013; Verdu-Jover *et al.,* 2018; Venkatesh *et al*., 2021). In the context of CSV, this can manifest in business models that benefit from low production costs and weak regulation in developing countries while failing to respect the right to development or adequately value local producers (Muhanga, 2007; Nations, 2013; Hibbs and Olsson, 2024; Pritchett, 1997; Milanovic, 2016).

From this angle, contingency theory is presented as an encouraging framework for firms willing to reconsider their practices, relinquish part of their competitive advantages and pursue long-term survival through better alignment with their environments (Van de Ven *et al.*, 2013; Sarta *et al*., 2021; McLoughlin *et al*., 2020; Vaszkun and Koczkás, 2024). In such a perspective, improved social and environmental performance is not merely a constraint but also a source of innovation opportunities and enhanced collaboration, particularly when contingencies are actively discovered through stakeholder interactions, workarounds and open innovation (Bartelheimer *et al.*, 2023; Camilleri *et al*., 2023; Sánchez-Teba *et al.*, 2021; Madanaguli *et al.*, 2023).

The second amendment, paradox management, is proposed as a way to regain conscious awareness of contingencies and to transform tensions into sources of learning. Paradoxes are defined as situations in which conflicting yet interdependent elements coexist, challenging "either/or" thinking and inviting more complex "both/and" responses (Lewis, 2000). Instead of suppressing paradoxes or attributing them solely to external factors (Vik and Hansson, 2024), paradox management encourages leaders to confront discomfort, question their own frames and use tensions as prompts for organisational reflection and change (Martin, 1992; Cameron and Quinn, 1988). This approach is particularly useful in CSV contexts where economic and social objectives collide, or where strategies designed for one institutional environment are transplanted into another with very different contingencies.

Drawing again on Alexander's (1964) idea that misfits—rather than fits—signal where adjustment is necessary, the chapter presents paradox management as a practice of systematically identifying stresses and contradictions within the interaction between organisations and their contexts. By focusing on misfits and their underlying causes, leaders and policymakers can move from defensive reactions to more liberating understandings that convert "blocking forces" into strategic advantages (Alexander, 1964; Leonard-Barton, 1992; Chambers and Quiggin, 2000). This logic is then applied to the Rwandan coffee industry, which constitutes the empirical backdrop of the dissertation.

Using paradox management, Chapter I identifies three major paradoxes in the Rwandan coffee industry that are highly relevant to CSV. The first paradox is that smallholders—in spite of their limited land and capital—often display higher productivity than larger farmers (see Figure 2.2), due to intensive labour investment, family involvement and organic practices (Islam and Hossain, 2019; Clay *et al.*, 2016; Cyamweshi *et al.*, 2023; Ansoms, 2006b). Yet policy and investment have tended to favour larger holdings and capital-intensive models, thereby undermining the group with the greatest potential responsiveness. The second paradox is that

increased social expenditure, for example on cluster amenities, local processing and producer empowerment, is likely to generate greater economic returns in the medium to long term than a narrow focus on short-term cost minimisation (Porter and Kramer, 2011; Clay *et al.*, 2016; Cirera and Maloney, 2017; Nzeyimana and Odularu, 2024; Lewis, 2000; Leonard-Barton, 1992). The third paradox is that models borrowed from developed countries—such as rapid intensification, large-scale land consolidation, or premature emphasis on speciality coffee innovations—may actually constrain development when they are not aligned with local production capabilities, institutional capacities and ecological conditions (GoR, 2004; Ansoms, 2006b; Cirera and Maloney, 2017; Maniraho, 2022; Porter *et al*., 2006; Teece and Pisano, 1994; CBI, 2018; Rwanda Ministry of Agriculture and Animal Husbandry and Ministry of Trade and Industry, 2008; Boudreaux, 2010; Macchiavello and Morjaria, 2021).

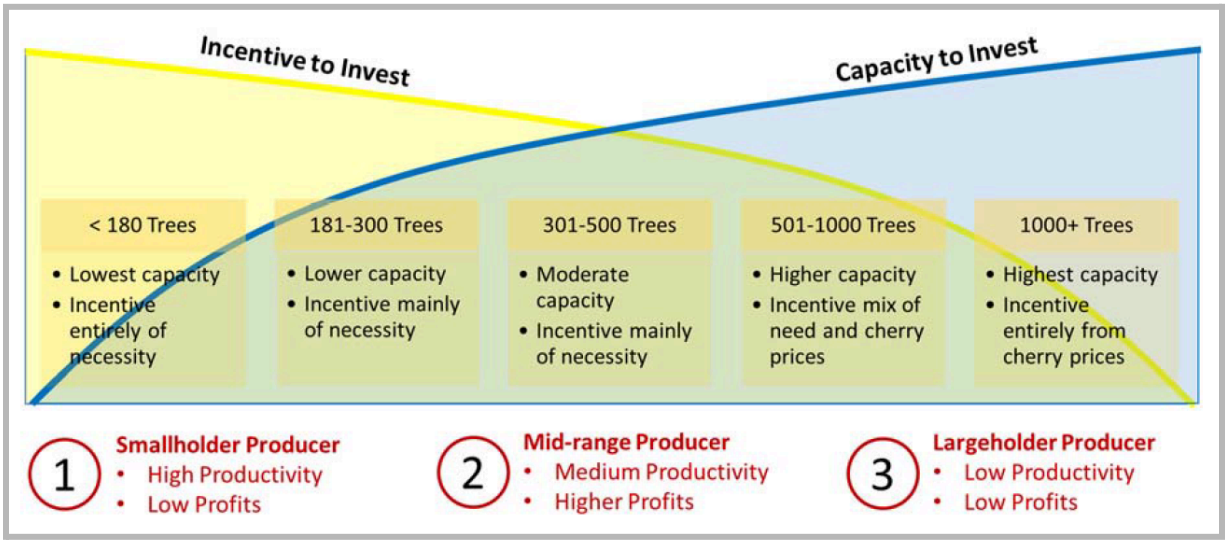


Figure 2.2. Rwanda Coffee Farmer Typology: Capacity to Invest versus Incentive to invest by Size of Plantation (Clay *et al.*, 2016)

These paradoxes illustrate how CSV-inspired strategies—such as reconceiving Rwanda as a speciality coffee origin and building numerous washing stations—can generate unintended consequences when contingent factors are not fully taken into account. They also show the importance of building capabilities progressively, addressing producers' routine practices and constraints before pushing for sophisticated innovations or intense competition (Cirera and Maloney, 2017; Chambers and Quiggin, 2000).

In its concluding section, Chapter I synthesises these insights into a conceptual proposition: CSV should evolve from a largely firm-centric and consumer-focused model towards a flexible, co-operative and context-sensitive approach rooted in continuous learning. Contingency theory contributes the notion of fit—particularly dual fit between internal structures and external realities—while paradox management offers tools for recognising and working through tensions, misalignments and "unthinkable" truths. Together, these perspectives support a socially more engaged CSV that is better equipped to address the needs of producers and

marginalised groups, to navigate unstable environments and to design strategies that generate mutually reinforcing social and economic dynamics over time.

2.2 Chapter 2 (Research methodology) summary - Abductive qualitative design and conceptual model for context-sensitive shared value in Rwanda's coffee industry

Chapter II outlines the methodological and conceptual foundations of the study, explaining how a qualitatively dominant, abductive research design is used to explore and refine a Creating Shared Value (CSV) approach in the Rwandan coffee industry. Qualitative methods are positioned as particularly suitable for examining complex, context-dependent phenomena and answering "how" and "why" questions that cannot be adequately captured through purely quantitative designs (Denzin and Lincoln, 2018; Patton, 2015; Tracy, 2020). At the same time, the chapter explains how systematic recurrence-based interpretation, comparative pattern assessment and secondary-data corroboration were incorporated as supportive analytical procedures to reinforce interpretive credibility and analytical consistency across multiple analytical layers.

Against this backdrop, the chapter presents a research strategy that links a theoretically informed conceptual model to an empirical investigation aimed at understanding how CSV, contingency theory and paradox management interact in a real-world smallholder context. Through continuous movement between theory, empirical interpretation and corroborative analytical procedures, the abductive design enables both conceptual refinement and context-sensitive operationalisation of the MTISV framework.

The chapter begins by explaining how Chapter I was intentionally designed to generate practically useful theoretical insights. Through three theory-guiding questions—concerning the initial objectives of CSV's social dimension, the enablers of social–economic connectedness, and the challenges involved in creating a more socially engaged shared value—the previous chapter identified collaborative innovation and innovative collaboration as key levers. These findings justified the choice of contingency theory and paradox management as complementary lenses for amending CSV and provided the basis for constructing a hypothetical conceptual model. This model, which integrates CSV, contingency theory, and paradox management, serves as the starting point for the empirical work in Chapter III. The three paradoxes identified in the Rwandan coffee industry in Chapter I are treated as initial, literature-based propositions that will be refined into more contingent and precise paradoxes through fieldwork.

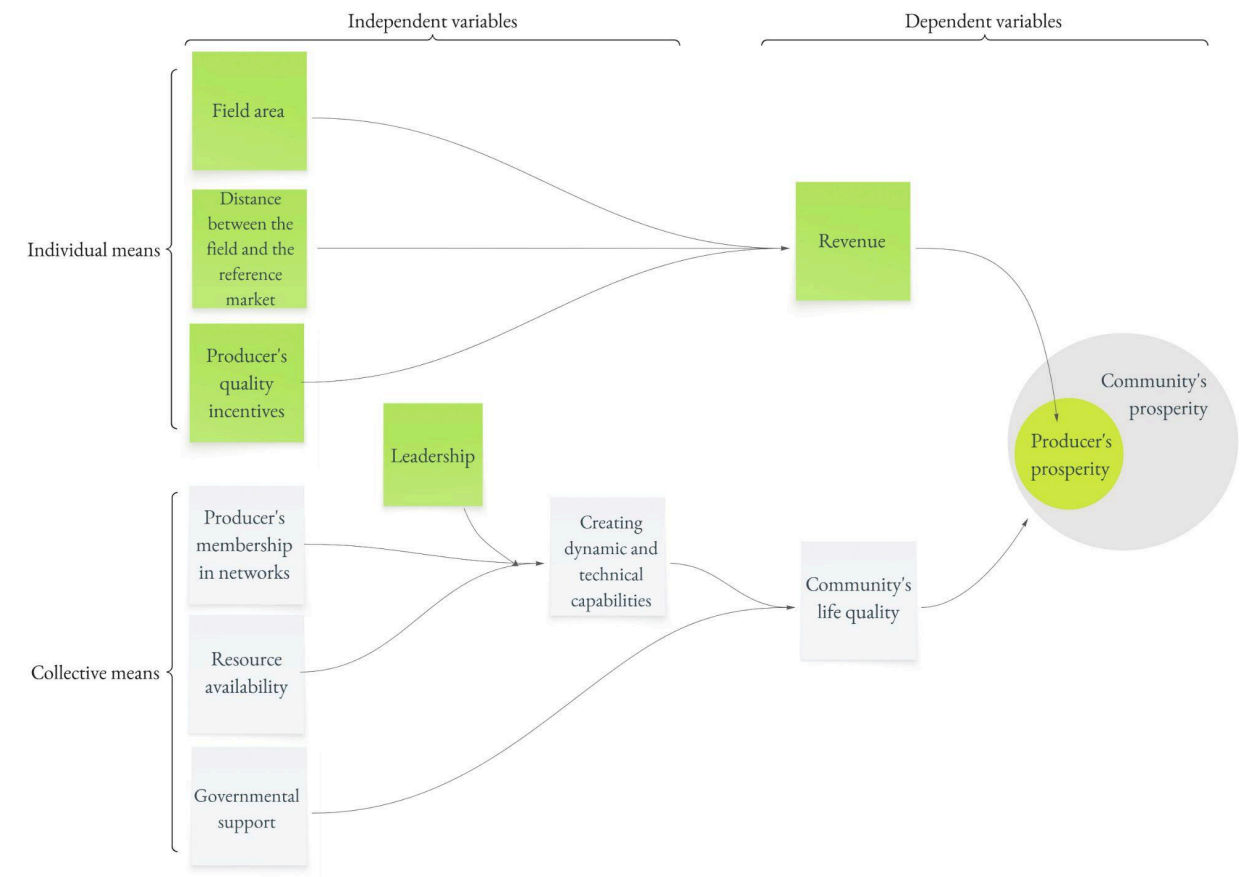


Figure 2.3. Conceptual model (author's own creation)

The conceptual model (depicted in Figure 2.3) is structured around twelve variables. Four dependent variables capture the outcomes of interest: revenue, producer's prosperity, community's life quality, and community's prosperity. Eight independent variables describe potential drivers: leadership, creating dynamic and technical capabilities, field area, distance between the field and the reference market, producer's quality incentives, producer's membership in networks, resource availability, and governmental support. The model distinguishes individual means (in green) from collective means (in grey), signalling that both personal and collective capacities are expected to matter. Rather than formulating hypotheses, the study translates the model into three research questions, in line with its qualitative orientation: RQ1 explores the efficiency of public management of the coffee industry, RQ2 examines how producers can be empowered to enhance quality and quantity, and RQ3 identifies which contingent factors should be prioritised to initiate sustainable change. Each question also corresponds to one of CSV's three canonical levers (reconceiving products and markets, redefining productivity in the value chain, and enabling local cluster development), thereby linking the empirical analysis back to CSV's original formulation. Building on this conceptual model, the three theory-guiding questions raised in Chapter I (TQ1–TQ3) are now translated into field-testable research questions. Each TQ, explored there through theory and literature, yields one construct of the resulting CSV model, which the corresponding RQ then tests empirically

within Rwanda's coffee industry. Specifically, RQ3 examines lever 1 (reconceiving products and markets) by identifying which contingent factors should be prioritised; RQ2 examines lever 2 (redefining productivity in the value chain) through producer empowerment for quality and quantity; and RQ1 examines lever 3 (enabling local cluster development) through the efficiency of public management, the actor holding that lever's strategic position in Rwanda.

The methodological core of the chapter is a qualitative design centred on theory-driven Thematic Analysis (TA) combined with Grounded Theory (GT)-inspired techniques and an abductive reasoning strategy (Braun and Clarke, 2006; Charmaz, 2014; Strauss and Corbin, 1998; Timmermans and Tavory, 2012). TA offers a systematic yet flexible way to identify, organise, and interpret patterns in qualitative data, and is employed in a predominantly theory-driven mode, guided by the conceptual model but open to refinement (Braun and Clarke, 2006; Nowell *et al.*, 2017). Abductive reasoning provides the epistemological backbone, enabling a back-and-forth movement between theoretical assumptions and empirical observations to generate new insights rather than simply building theory from scratch or testing fixed hypotheses (Timmermans and Tavory, 2012; Dubois and Gadde, 2014). This is particularly important given that the study begins with a pre-formulated conceptual model linking CSV, contingency theory, and paradox management, but seeks to adjust that model in light of the concrete realities of Rwandan coffee producers.

Within this abductive framework, GT-inspired techniques such as open coding, constant comparison, memo writing and relational mapping are used to deepen the analysis and safeguard sensitivity to the data (Glaser and Strauss, 1967; Charmaz, 2014). These tools are not deployed to construct a full grounded theory; instead, they operate as methodological enhancements within TA (Clarke, 2005; Thornberg and Charmaz, 2014). Open coding is used as a first step to identify units of meaning in the transcripts and to avoid simply re-inscribing pre-existing theoretical categories (Strauss and Corbin, 1998; Charmaz, 2014; Glaser and Strauss, 1967). The constant comparative method ensures that coding remains dynamic, with codes and emerging categories being continuously compared across interviews and refined in light of new material (Glaser and Strauss, 1967; Charmaz, 2014). The analytic process culminates in an Interview-Guide Domain–Based Thematic Analysis, which synthesises the codes and categories, links them back to the interview guide domains, and generates five overarching themes and their interconnections. This convergence of GT-inspired coding and TA's focus on patterned meaning produces findings that are both grounded in the data and clearly related to the theoretical framework.

The fieldwork design is then described in detail. Given the organisational structure of the Rwandan coffee industry, which channels smallholder production through co-operatives and coffee washing stations (CWS), these entities were chosen as the primary entry points for accessing producer perspectives (Ndamage and Latynskiy, 2020; Clay and Salomon, 2017). In Rwanda, individual farmers cannot realistically sell coffee independently, making co-operatives and CWS the smallest meaningful units through which production, commercialisation, and value distribution can be examined. The empirical material is based on qualitative interviews with 16

respondents (see Table 2.1): 8 co-operative representatives (including 4 presidents) and 8 CWS representatives (including owners, an agronomist, suppliers/employees, and a member), with ages ranging from 39 to 75 and experience in coffee from 5 to 52 years. This distribution allows the study to capture both leadership and member perspectives, as well as variation in roles and responsibilities.

Table 2.1

Interview Respondent Profile (Coffee industry in Nyamasheke)

ID (R…)	Unit identification	Position	Gender	Age	Experience in coffee field, years
Co-operative representatives					
R…7	KOAKAA	President	M	59	42
R…8	KOAKAI	President	M	51	18
R…10	TUZAMURANE MAHEMBE	President	M	49	20
R…11	TURENGERE IKAWA	President	M	55	26
R…9	RWACOF KANYEGE	Member	M	58	22
R…6	SHARA BAHO COFFEE	Committee member	M	44	16
R…12	MUGEYO COFFEE	Member	M	40	10
R…13	KUNDAKAWA SHARA	Member	F	63	5
Coffee washing station representatives					
R…5	RTC MUTOVU	Agronome	M	39	15
R…3	RTC MUGEYO	Owner	M	48	15
R…1	RTC KIGOMA	Owner	F	71	52
R…2	RTC KIRAMBI	Advisor	M	53	3
R…4	RTC GASHARU COFFEE	Owner	F	44	15
R…14	RTC RUMENERANGABO	Supplier/Advisor	F	75	40
R…15	RTC GASOVU-BITARE	Supplier/Employee	M	51	22
R…16	RTC KARAMBI	Member	M	56	5

Interviews were conducted in Nyamasheke between November 2021 and February 2022, in Kinyarwanda to maximise comfort, expressiveness, and conceptual precision for participants. All interviews were audio-recorded, transcribed, and translated into English for analysis by the author, with attention to cultural and conceptual equivalence rather than literal word-for-word translation (Squires, 2009). The interview guide was designed to operationalise key elements of the conceptual model and theoretical framework. Questions addressed resource availability, governmental and partner support, leadership and contingent factors, community life quality, membership in networks, capability development, field area and paradoxical advantages of smallholders, revenue and prosperity, and the interdependence between producer and co-operative success. Although explicitly linked to conceptual variables, the questions were

open-ended, providing space for participants to articulate their own views on needs, challenges, and visions of success.

The chapter also addresses sampling sufficiency and saturation (see Table 2.2). Following the initial eleven interviews, five additional interviews were conducted to test for saturation. Drawing on distinctions between code saturation and meaning saturation (Hennink *et al*., 2017), the study found that interviews 12–16 did not generate new codes and served mainly to confirm existing categories. Consequently, they were not analysed with the same depth but were used to corroborate the adequacy of the primary corpus. This approach is consistent with prior research suggesting that code-level saturation often occurs between nine and seventeen interviews and with the broader principle that sample adequacy should be assessed in terms of information power rather than numerical size alone (Guest *et al*., 2006; Malterud *et al*., 2016).

Table 2.2

Data saturation

Interview number	**New codes identified**	**Existing codes reconfirmed**	**Notes on saturation**
1-11	Several new codes	Recurrent overlap	Categories forming
12-16	No new codes	Strong confirmation	Saturation reached

Researcher positionality is explicitly discussed. The author's longstanding involvement in coffee production is acknowledged as a source of domain familiarity that enhanced rapport and interpretive sensitivity but also as a potential source of bias. This duality is managed through reflexive practices, including bracketing pre-understandings during coding, actively seeking discrepant evidence, and maintaining an audit trail of memos and saturation notes. This reflexive stance aligns with contemporary calls for organisational and management research that is theoretically rigorous yet engaged with practice and context (Van de Ven, 2007; Gioia *et al*., 2013; Smith and Lewis, 2022).

Finally, the chapter concludes by arguing that this qualitative, abductive, theory-driven design is well suited to the study's objectives. The combined use of TA, GT-inspired techniques and abductive reasoning provides a robust methodological basis for capturing the complexity of CSV implementation, contingencies and paradoxical tensions in the Rwandan coffee industry. At the same time, it avoids the pitfalls of purely inductive GT, which can underuse existing theory (Thornberg and Charmaz, 2014), and purely deductive hypothesis testing, which may overlook emergent insights (Dubois and Gadde, 2014; Eisenhardt, 1989). Instead, it supports theory elaboration through empirical engagement, laying the groundwork for Chapter III, where the results of coding, thematisation and conceptual integration are presented and used to refine CSV for Rwanda and comparable emerging economies.

2.3 Chapter 3 (Empirical findings) summary - Contingency and Paradox Dynamics, and Model Validation in Rwandan coffee industry

Chapter III reveals the empirical core of the thesis by bringing the abstract conceptual model developed in Chapters I and II into conversation with the lived realities of smallholder producers and organisational actors in Rwanda's coffee industry. Drawing on in-depth interviews with co-operative and coffee-washing-station representatives, complemented by a secondary-data profile, the chapter investigates how Creating Shared Value (CSV), contingency and paradox actually manifest in practice. It does so by following a stepwise analytical logic: first identifying contingent elements and their interrelations through theory-driven Thematic Analysis with Grounded Theory (GT)-inspired techniques (Braun and Clarke, 2006; Charmaz, 2014), then synthesising them into higher-order themes, and finally assembling them into the Maturation Tree of Inclusive Shared Value (MTISV), which serves as both a diagnostic and an enablement tool. On this basis, the chapter identifies five core paradoxes structuring the industry and uses them to answer the three research questions guiding the study (RQ1–RQ3), while also verifying and refining the conceptual model proposed in Chapter II.

The empirical analysis begins from the answers to the ten interview questions, each linked to one conceptual element of the model (e.g. resource availability, governmental support, leadership, community life quality, distance to market, membership in networks, dynamic and technical capabilities, field area, revenue and producer incentives). Initial coding (sample in Figure 2.4), categorisation (sample in Figure 2.5) and relational mapping (sample in Figure 2.6) reveal that "resources" are understood in an extended sense: not merely as material inputs, but as contextual enablers, organising structures and motivational drivers. Across questions, farmers repeatedly emphasise constraints such as poor infrastructure, fragmented yield collection, exploitative middlemen and high transport costs, but also highlight internal strengths, including community cohesion, work ethic, mutual trust and the motivation to regain control over their production and sales. Co-operatives and coffee-washing stations (CWS) appear as strategic responses to these pressures, providing a means of collective enablement that allows farmers to pool resources, reduce dependence on intermediaries and enter formal value chains.

Answer code	Excerpt (paraphrased or verbatim)	Initial code
R3.1	Fertilisers and pumps are inadequate, not distributed fairly, not enough for everyone	Input shortages; distribution issues
R3.2	Support appreciated, but ownership by farmers would be better; training and supplies help maintain quality	Support valued, but empowerment lacking
R3.3	Distribution is done transparently through the cooperative	Transparency in distribution
R3.4	Supplies are distributed by sector, now by cooperative; insufficient, but proportionate to coffee trees owned	Proportional allocation; perceived insufficiency
R3.5	Inputs not sufficient, but distributed through CEPAR (Coffee Exporters and Processors Association of Rwanda)	Intermediary-based distribution
R3.6	Support is sufficient because of governing rules, e.g., every member gets something	Rule-based equity
R3.7	Sufficiency depends on cooperative's size and development level	Support varies by cooperative status
R3.8	Surveys done before allocating tools; distribution is based on criteria, yet resources often insufficient	Conditional distribution; structural gaps
R3.9	Training and evaluation done to ensure reach, but access varies	Formal process; inconsistent reach
R3.10	Tools rotate, allocated by number of coffee trees, but still not enough	Rotation scheme; criteria-based scarcity
R3.11	Tools are shared, sometimes dependent on availability; farmers trained and tools returned	Flexible sharing; availability-dependent access

Figure 2.4. Initial coding sample with Question 3 data (author's creation)

Conceptual Category	Properties
Procedural Fairness and Rules	Distribution via rules, based on tree count, surveys, cooperative membership, CEPAR (Coffee Exporters and Processors Association of Rwanda) involvement
Resource Insufficiency	Fertilisers and tools lacking, delayed or limited supply, pump shortage
Conditional or Contextual Access	Access depends on cooperative development level, rotation of tools, seasonal availability
Institutional Delivery Systems	Government, CEPAR (Coffee Exporters and Processors Association of Rwanda), sector offices, and cooperatives collaborate in supply distribution
Accountability and Transparency	Reports of transparency in process, return mechanisms, farmer training on tool use
Empowerment and Autonomy Gaps	Some see benefit, but call for more autonomy (e.g., farmers owning factories, not investors)

Figure 2.5. Categorisation sample with Question 3 data (author's creation)

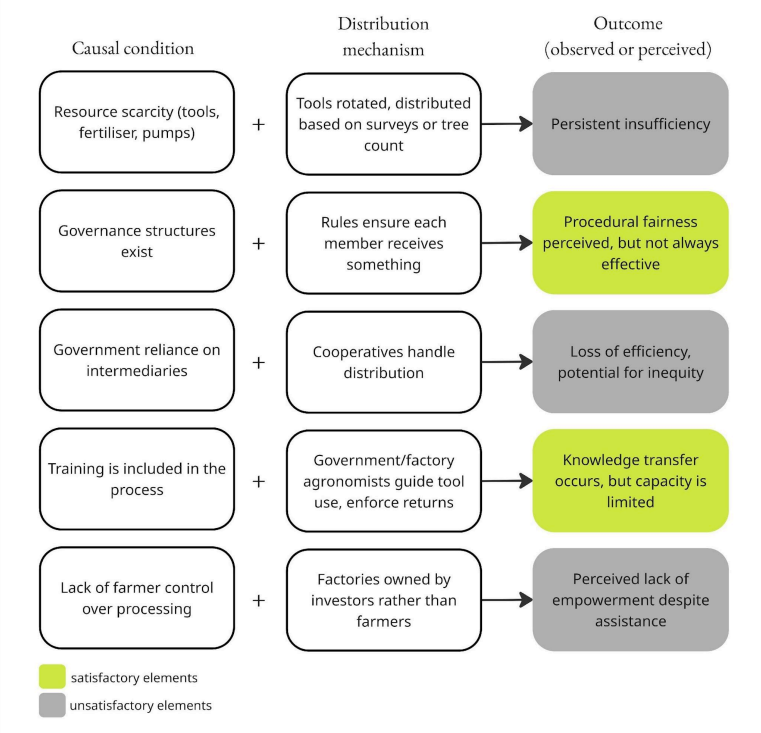


Figure 2.6. Relational mapping sample with Question 3 data (author's creation)

At the same time, the interviews show that external actors—government, NGOs, business partners—play an ambivalent role. On one side, respondents stress the value of material inputs (fertilisers, tools), training, advice and various project-based interventions that improve agronomic practices, gender inclusion and organisational capacities. On the other, they underline the irregularity, insufficiency and occasional opacity of this support: inputs arrive late or in inadequate quantities, training is not always accessible, and cost-sharing mechanisms may generate financial strain. This tension surfaces even more clearly in farmers' assessments of governmental assistance. While many describe formal allocation systems as "transparent" and rule-based, they simultaneously report persistent shortages and uneven access, especially for pumps, fertilisers and transport solutions. Leadership, here, appears as a formal variable—embodied in governmental agencies, co-operative boards and extension structures—that succeeds in designing procedures but fails to ensure substantive empowerment. Farmers articulate a desire for more autonomy and for organisational forms in which they can act as decision-makers rather than mere recipients of policy.

Community development emerges as another crucial dimension. When asked what further development could facilitate their work, farmers express needs that are both material (better roads, transport, inputs) and symbolic (recognition of coffee as a skilled profession, improved information on quality and market functioning). Their answers reveal a shift from a subsistence perspective toward an aspirational, professional identity: they want to be treated not as anonymous suppliers of coffee cherries but as informed producers participating knowingly in

quality-driven markets. This is reinforced by accounts of co-operative contributions to local life: job creation, logistical support, advocacy, bonuses, school fees, insurance and strengthened social cohesion. Co-operatives reduce physical and relational distance between fields and reference markets, but their effectiveness depends on the regularity and fairness of the mechanisms through which they operate. Farmers' enthusiasm for shared responsibility is palpable, yet the empirical material also highlights that they lack viable alternatives: collaboration is often chosen out of necessity, as co-operative structures are the only legitimate channels for selling coffee.

Membership in co-operatives is described as both attractive and demanding. Entry conditions are formalised (e.g. integrity, ownership of a minimum number of coffee trees, adherence to rules, sometimes fees), and membership is associated more with criteria for joining than with clearly defined roles and missions once inside. This asymmetry suggests that co-operatives function as gatekeeping structures as much as empowering spaces. While membership confers access to inputs, training and markets, the internal evaluation of member performance remains weakly institutionalised, and there is little evidence of structured recognition of individual improvement beyond collective satisfaction. This contributes to a static understanding of belonging, where "being in" the co-operative is valued, but "growing within" it is not systematically supported.

The capacity-building function of co-operatives and CWS, especially in relation to speciality coffee, features prominently in the interviews. Training, permanent agronomists, repeated technical messaging and input provision are perceived as central enablers of quality and yield improvements. Incentives such as bonuses, refunds and market access are linked to performance, but again often in partial and irregular ways. The analysis notes that while co-operatives act as key enablers, farmers still appear predominantly as passive recipients in the narrative, raising the question of how far their own agency, experimentation and innovation are recognised and supported.

The contrast between smallholders and largeholders is particularly revealing. Respondents acknowledge that largeholders provide volume and may be easier to manage from a transactional perspective, but they repeatedly stress the developmental and social value of working with smallholders: they are more responsive to training, more embedded in communities, more reliant on coffee for their livelihood and therefore more motivated to follow recommended practices. This echoes earlier literature showing that smallholders in Rwanda achieve higher productivity per unit of resource use than larger farms (Islam and Hossain, 2019; Clay *et al.*, 2016). Yet institutional strategies have historically privileged larger units, regional specialisation and monocropping (Ansoms, 2006a; GoR, 2004). The interview data thus underline a key paradox: the actors most capable of delivering quality and inclusive development are those least favoured by existing structures.

When reflecting on prosperity and future success, farmers articulate a multi-dimensional understanding of value: fairer prices matching effort, access to buyers, continuous improvement through training, availability of tools and finance, support from government and co-operatives,

and intergenerational continuity. They frame the relationship between their own prosperity and that of the co-operative as mutually reinforcing: when farmers prosper, co-operatives prosper, and vice versa. This vision, however, stands in contrast with the limited institutional mechanisms available to secure such reciprocity. Conditional access, restrictive membership rules, volume-based incentives and expansion-oriented ambitions often work against the inclusive, quality-centred, relational prosperity that farmers envisage.

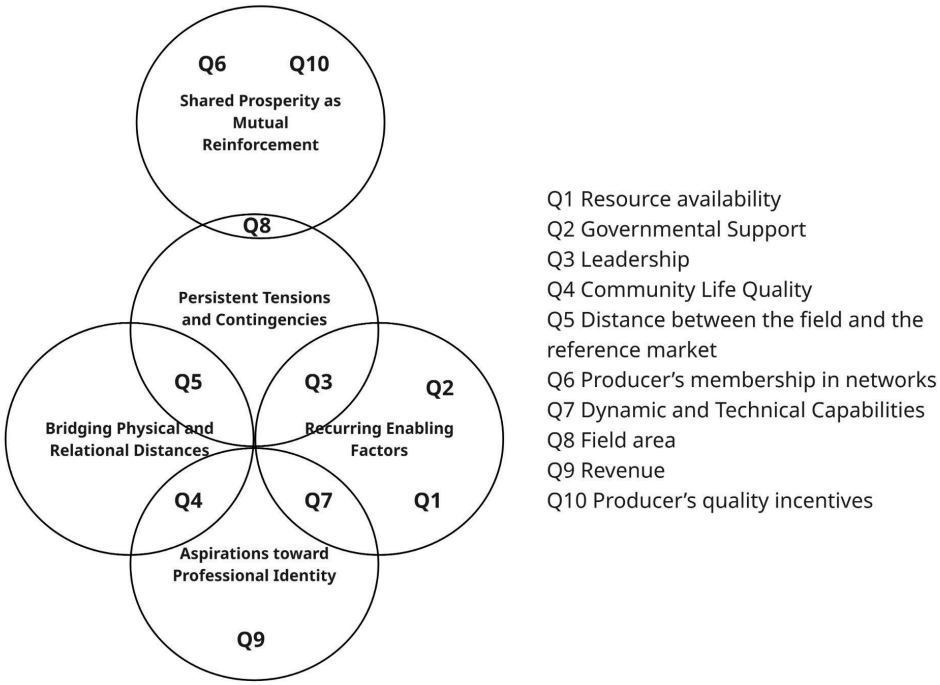


Figure 2.7. Themes and their relations according to the interview questions obtained data (author's own creation)

Synthesising these insights, the Interview-Guide Domain–Based Thematic Analysis identifies five cross-cutting themes, depicted in Figure 2.7: Recurring Enabling Factors, Bridging Physical and Relational Distances, Aspiration toward Professional Identity, Shared Prosperity as Mutual Reinforcement, and Persistent Tensions and Contingencies. The participatory processes underlying these themes are further analysed through Participatory Approaches Analysis between co-operatives/CWS and Coffee Farmers (sample in Figure 2.8). The first four themes represent positive developmental dimensions; the fifth captures the dysfunctional elements that undermine them. Training, input provision and organisational support emerge as recurring enablers, but their irregularity limits their "permanence" and thus their developmental potential. Co-operatives effectively bridge distances by bringing services, information and infrastructure closer to farmers, yet asymmetries in responsibilities and benefits persist. Aspirations toward professional identity are the most functional theme, driven by farmers' growing understanding of quality, profitability and market dynamics, and enabled through concrete mechanisms such as quality-based incentives. Shared Prosperity as Mutual Reinforcement, while emotionally and

theoretically compelling, remains mostly aspirational, as institutional inconsistencies and biases prevent it from materialising.

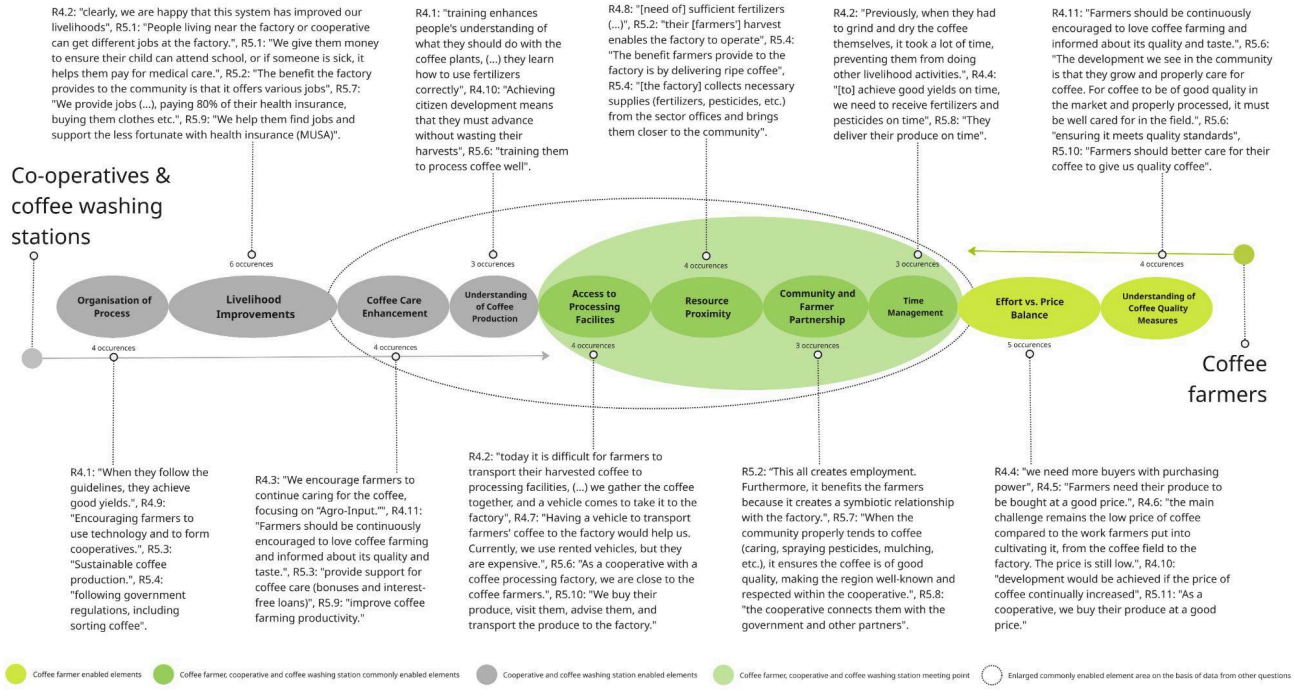


Figure 2.8. Participatory Approaches Analysis of the theme "Bridging Physical and Relational Distances" (author's own creation)

Persistent tensions cut across these themes: training without timely inputs, market access without affordable transport, and quality ambitions without quality-based pricing. These tensions clarify why apparently enabling structures fail to deliver fully: the temporal and structural sequencing of support is misaligned with farmers' needs and capacities. To capture the complexity of these interactions, the chapter introduces the Maturation Tree of Inclusive Shared Value (MTISV) (see Figure 2.9), a visual model that maps contingent elements, their interrelations and their maturity levels (ripe, partially ripe, aspirational, deficient). The MTISV shows that many robust, "ripe" elements originate in community life and informal collaboration, while formal institutional interventions often produce partially ripe or deficient branches, especially where resource enablement degenerates into resource insufficiency or where quality–quantity trade-offs favour largeholders.

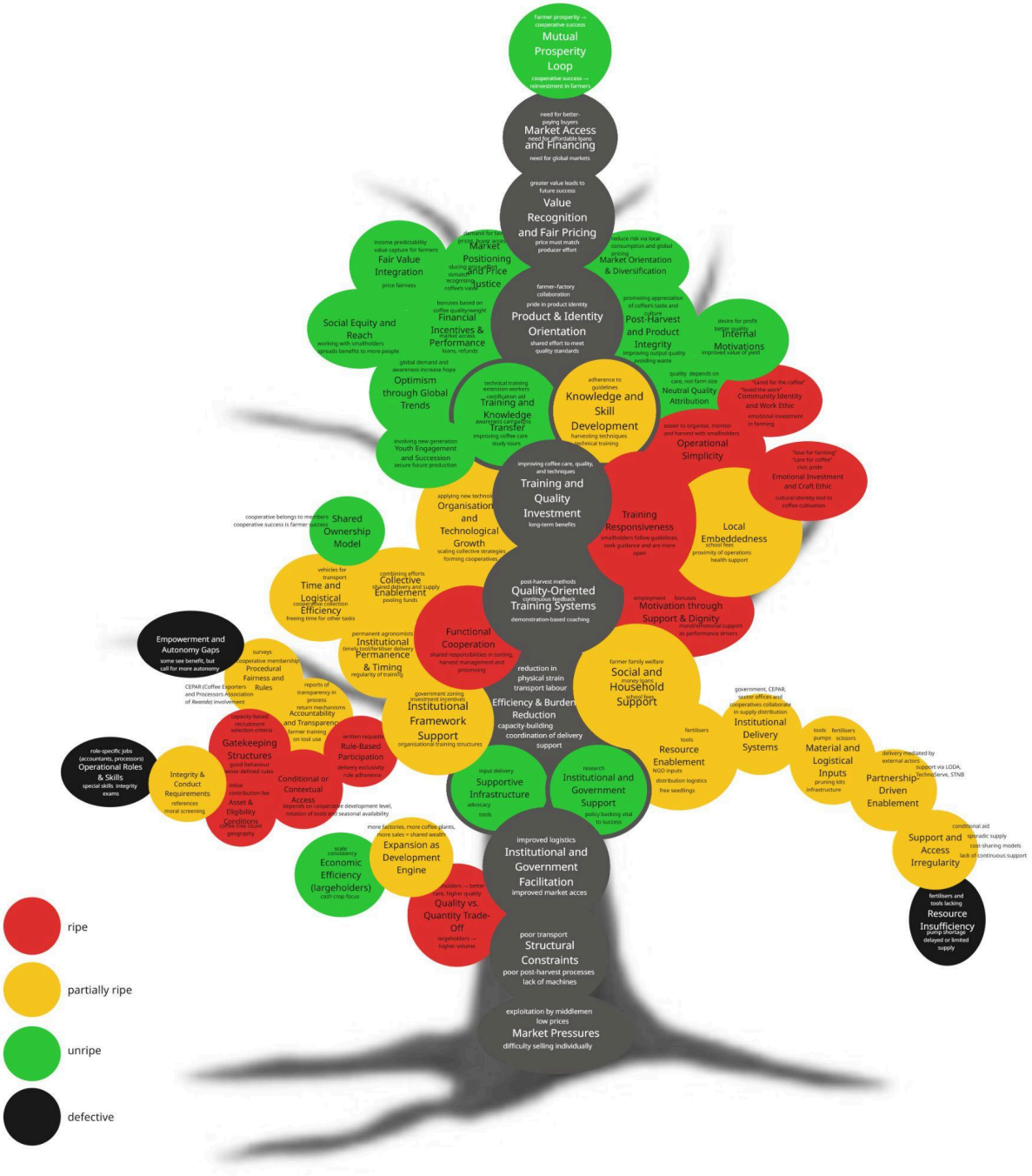


Figure 2.9. Maturation Tree of Inclusive Shared Value (MTISV) in the Rwandan Coffee Industry (author's own creation)

The MTISV is then validated and refined through an abductive link by positioning the previously obtained five themes on the MTISV (see Figure 2.10) and then, by abductive engagement with secondary data (see Figure 2.11). Eight key zones of analysis are examined: the quality–quantity trade-off, resource availability, institutional framework, collective enablement, training and knowledge transfer, neutral quality attribution, inner motivations and higher

aspirations. External evidence confirms that Rwanda's coffee policy has heavily prioritised speciality coffee through wet-processing infrastructure and zoning, but this has not translated into broad productivity or quality gains for smallholders (Macchiavello and Morjaria, 2015; Jenkins *et al.*, 2023). Input distribution systems have increased nominal coverage, yet under-dosing, timing misalignment and unequal access persist (Gerard *et al.*, 2018; MINAGRI, 2021). Co-operative law and certification schemes have professionalised governance but also raised barriers to participation (Law No. 024/2021; RCA, 2022; Rainforest Alliance, 2021). Collective enablement remains hampered by distance to stations, uneven digital payments and farmer liquidity gaps, while training initiatives suffer from fragmentation, inconsistent incentive linkage and misalignment with agronomic calendars (TechnoServe, 2016; Laterite Ltd., 2016; MINAGRI, 2021). Quality recognition is assigned downstream at export level and largely to organisations rather than individual farmers, weakening the link between on-farm effort and reward (NAEB, 2020; Macchiavello and Morjaria, 2015). At the same time, evidence from Farmer Field Schools and women-focused programmes confirms strong inner motivations and capabilities among producers (TechnoServe, 2016; Sustainable Growers, 2024), while emerging practices such as storytelling micro-lots and digital traceability suggest that higher aspirations could be activated if intake systems and capabilities were adjusted (Alliance for Coffee Excellence, 2025; BNR, 2024).

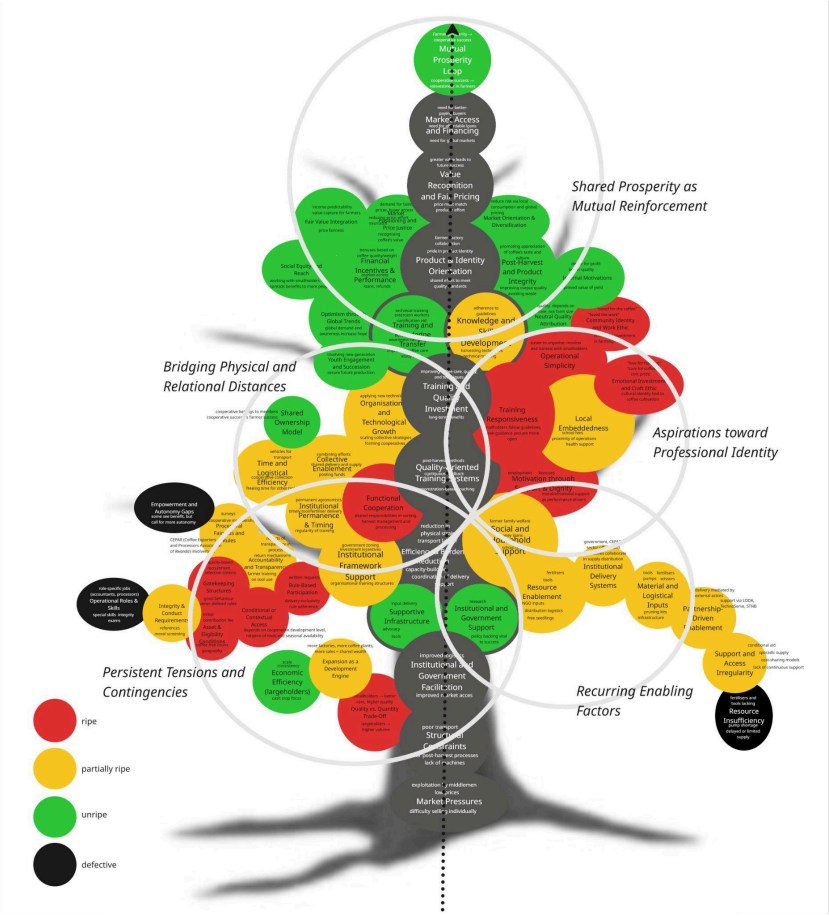


Figure 2.10. Abductive link 1: localisation of themes on MTISV (author's own creation)

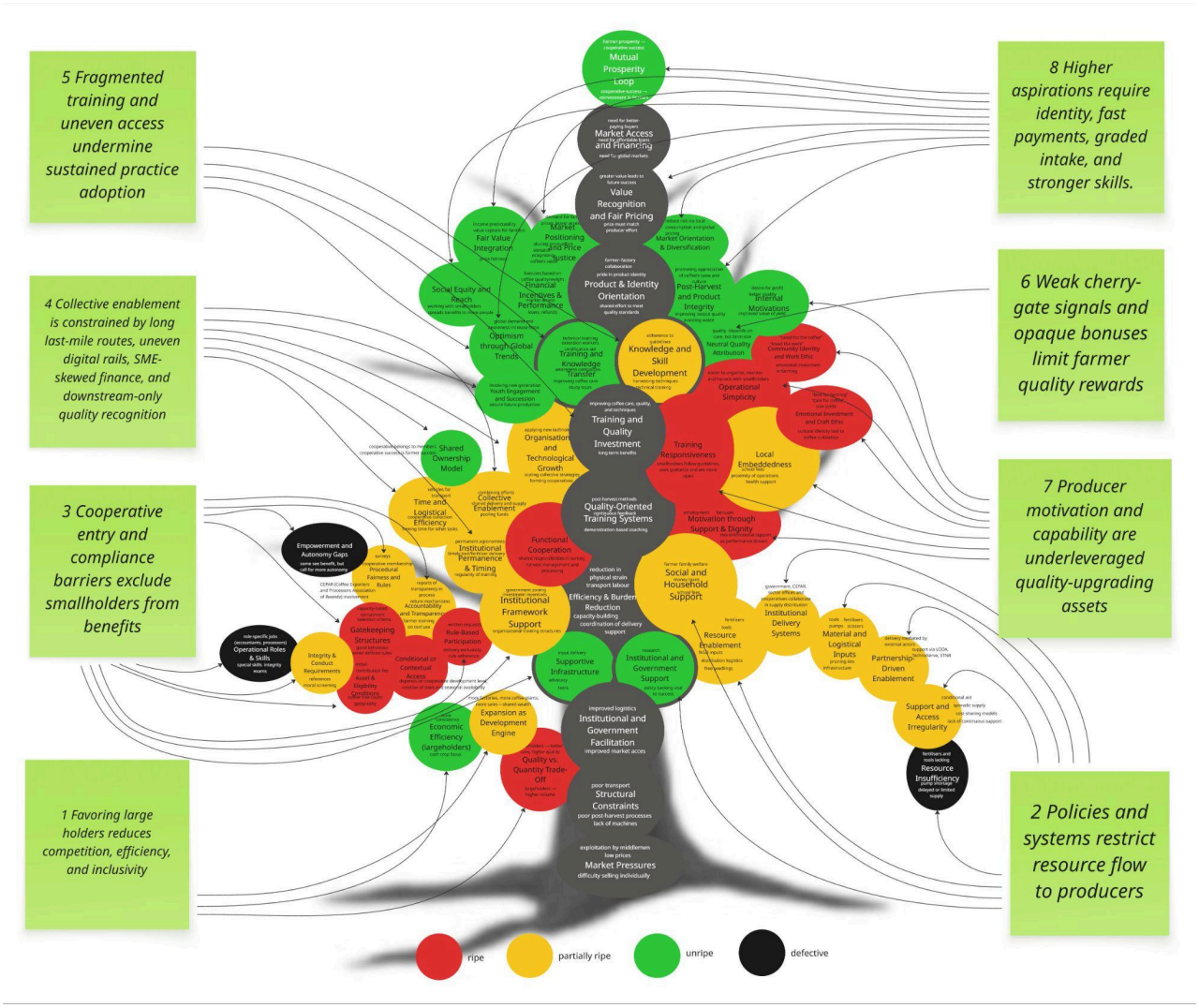


Figure 2.11. Abductive link 2: Secondary data for deeper comprehension of depicted phenomena (author's own creation)

On this reinforced basis, the chapter identifies five paradoxes structuring the Rwandan coffee industry. The Resource Paradox captures the fact that resource provision (inputs, training, tools) is formally enabled but practically generates scarcity, due to delayed, insufficient or misaligned delivery. The Fairness Paradox shows how systems designed to distribute resources transparently—through rotating allocations, rules and surveys—mask the underlying insufficiency and exclusions, particularly for smallholders affected by land policies and membership thresholds. The Value Paradox expresses the misfit between farmers' aspirations for quality and inclusivity and institutional systems that reward quantity and efficiency, primarily privileging largeholders. The Autonomy Paradox reflects farmers' simultaneous embrace of co-operative membership as a source of identity and support, and their frustration with the

dependence and limited agency that these structures impose. Finally, the Prosperity Paradox reveals that while shared prosperity is an accepted and powerful narrative, the mechanisms required to make it real—fair pricing, inclusive governance, shared ownership and quality-based rewards—remain underdeveloped.

Localising these paradoxes on the MTISV (see Figure 2.12) reveals their distribution across three process levels: Basic, Medium and Medium/High. The first three paradoxes are rooted in the Basic level, where Institutional and Governmental Support and Supportive Infrastructure are meant to address market pressures and structural constraints. Their dysfunctions block progress toward High-level goals and, crucially, invalidate neutral quality attribution despite farmers' readiness to meet its demands. The Autonomy and Prosperity paradoxes, located at Medium and Medium/High levels, illustrate the inverse situation: strong endogenous capacities (community identity, work ethic, self-organised engagement, operational simplicity) exist despite dysfunctional institutional frameworks and low strategic ambition. This dual pattern—deficiency emerging from enablement efforts (– on +) and efficiency emerging despite constraints (+ on –)—highlights that the main limitations of the industry lie not in farmer capacity but in the design and orientation of collective structures and support mechanisms (Ansoms, 2006b; Cirera and Maloney, 2017).

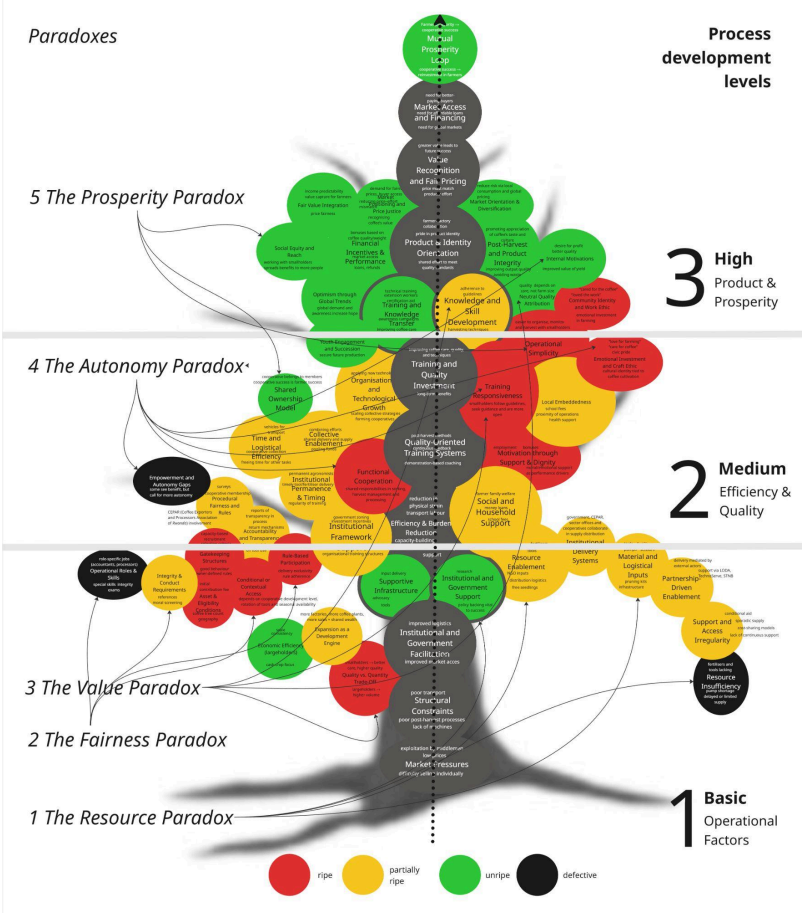


Figure 2.12. Identification and localisation of paradoxes on MTISV (author's own creation)

The paradox analysis provides the basis for a set of suggestions organised around three critical levers: the Strategic Target (quality vs. quantity), Collective Structures and Support. The chapter proposes prioritising quality enhancement before pursuing quantity expansion, anchoring strategy in the smallholder majority rather than largeholders, and institutionalising neutral quality attribution through independent grading at farm gate, lot-based payments and transparent quality–price scales. It recommends replacing fixed national cherry prices with a guaranteed minimum floor, allowing farmers to negotiate higher prices when they deliver higher quality, and decoupling bonuses from volume. It also suggests enabling micro-lot sales and more flexible forms of collaboration, including the formalisation of organically formed farmer groups and governance reforms that grant producers real decision-making power. Co-operatives should evolve into service hubs chosen by members, with diversified market strategies and higher-level capacity building. Support should move from monolithic, input-in-kind schemes to diversified, context-sensitive mechanisms such as input vouchers, decentralised distribution points, community-designed micro-projects and youth incentives. Across all suggestions, the central criterion is fit with producers' realities and aspirations.

These insights are then used to answer the three research questions. RQ1 concludes that public management of Rwanda's coffee industry has been partially efficient in positioning the country as a speciality origin and investing in infrastructure, but that its effectiveness is undermined by resource, fairness and value paradoxes. RQ2 finds that coffee producers can drive both quality and quantity if quality is made to pay directly at early stages of the value chain, smallholders are placed at the centre of strategy and empowerment is adapted to Rwanda's land and organisational realities. RQ3 argues that the most urgent contingent factors to address are those at the Basic level: resource enablement, collective institutional frameworks and the strategic choice between quality and quantity. Unless these are recalibrated, higher-level aspirations such as autonomy and shared prosperity will remain blocked.

The chapter also verifies and refines the conceptual model introduced in Chapter II. All independent variables—Field area, Distance between field and reference market, Producer's quality incentives, Producer's membership in networks, Resource availability, Governmental support, Leadership, and Creation of dynamic and technical capabilities—are confirmed as relevant, but their interrelations reveal crucial blockages. Leadership is empirically conflated with Governmental support, leaving no alternative agency when state-led channels fail. Producer's membership in networks is shown to be structurally indispensable but substantively ambivalent: membership is mandatory, yet roles and benefits are unevenly defined. Resource availability and Governmental support prove decisive for the activation of dynamic and technical capabilities; when they fail, autonomy gaps widen. Among the dependent variables, Revenue and Community life quality are shown to be tightly linked to Producer and community prosperity, yet the latter remains unrealised due to over-collectivisation and insufficient recognition of individual contributions. Overall, the model's structure is validated, while the Rwandan case illuminates two systemic flaws: the overlap between leadership and governmental support, and the undervaluation of individual agency within collective arrangements.

Building on this, the chapter proposes the MTISV Diagnostics and Enablement Framework as a methodological synthesis of CSV, contingency theory and paradox management. The framework proceeds through three steps—Elements, Meanings and Diagnostics—each informed by distinct analytical moves (coding and memoing, theme construction with a paradox lens, MTISV building and paradox localisation) and cross-checked through abductive validation (Timmermans and Tavory, 2012; Dubois and Gadde, 2014). It offers a replicable procedure for assessing CSV efficiency and designing context-fit, paradox-aware enablement strategies in other sectors and countries.

In conclusion, Chapter III shows that the Rwandan coffee industry is characterised by both fragility and promise. Fragility stems from institutional arrangements that amplify scarcity, exclusion and dependency, and from a CSV implementation that tends to assume alignment between social and economic goals rather than interrogating the paradoxes and contingencies that mediate this relationship (Crane *et al.*, 2014; Smith and Lewis, 2011, 2022). Promise arises from the resilience, creativity and aspirations of smallholder producers, whose collective practices, craft ethics and readiness for shared ownership models point toward more inclusive pathways for value creation. By diagnosing where and why CSV currently stalls, and by identifying the contingent and paradoxical dynamics that shape the industry, Chapter III lays the empirical and conceptual groundwork for the final amendments to both the Rwandan coffee industry and the CSV framework that are elaborated in the concluding parts of the thesis.

3. CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

This thesis examined the functioning of Creating Shared Value (CSV) from the perspective of smallholder producers and developed a refined theoretical and methodological approach for understanding and designing inclusive, context-sensitive forms of value creation. Through qualitative inquiry in Rwanda's coffee industry grounded in abductive reasoning, the study established that producer experiences offer an indispensable vantage point for evaluating how economic and social outcomes emerge, interact, or stall within an industry shaped by fragmented landholdings, tight market structures, and strong policy direction. By integrating interview insights with secondary sector data, the research captured a granular picture of how contingent factors—inputs, governance, logistics, incentives, and identity—shape everyday production processes and determine the feasibility of value-creation strategies.

A central conclusion of this thesis is that shared value in commodity-dependent contexts cannot be understood as a straightforward alignment of economic and social benefits. Rather, it is structured by tensions arising from institutional design, market incentives, and the cumulative effects of policy choices. The five paradoxes identified in this study—Resource, Fairness, Value, Autonomy, and Prosperity—demonstrate that the industry's most persistent difficulties do not derive from a lack of producer effort or aspiration. Instead, they emerge from the interaction between enabling intentions and constraining structures: inputs are provided yet unreliable, procedures promise fairness yet reproduce exclusion, producers pursue quality yet face systems that reward quantity, and aspirations for self-determination unfold within organisational

arrangements that restrict agency. These paradoxes do not simply complicate CSV; they define the very terrain upon which shared value must be built.

To account for these dynamics, the thesis offers four interconnected contributions. Theoretically, it reconceptualises Creating Shared Value as a context-sensitive and tension-embedded process, integrating insights from Contingency Theory and Paradox Management. Conceptually, it advances the Maturation Tree of Inclusive Shared Value (MTISV), a middle-range model that links contingent elements to their maturity states and maps how interactions among them shape progress toward inclusive prosperity. Methodologically, it introduces the MTISV Diagnostics and Enablement Framework, a structured procedure that moves from identifying contingent elements to interpreting their relational meanings and, finally, to diagnosing where and why progress is blocked. Practically, it transforms CSV from a general managerial aspiration into a place-specific diagnostic approach that shows where value creation stalls, why, and which interventions can unlock progress — benefiting a range of value-chain actors. Producers and their co-operatives gain a clearer view of the contingent elements — resource access, governance voice, quality incentives — that condition their prosperity, supporting more informed participation in co-operative decisions and buyer negotiations. CWS and co-operative managers gain an evidence-based basis for sequencing interventions such as training or pricing adjustments according to locally binding constraints rather than generic checklists. Exporters and buyers gain a transparent account of where and why quality and volume outcomes diverge from expectations, supporting more realistic sourcing relationships. Policymakers and regulators gain a replicable basis for monitoring maturation and targeting support — credit, extension services, infrastructure — to the most binding contingencies. Finally, donors, development agencies and certification bodies gain an auditable diagnostic trail that can substantiate due-diligence reporting and inform context-appropriate support, responding to recent regulatory norms on sustainability and transparency in global value chains (European Commission, 2024; World Economic Forum, 2026). Together, these contributions reposition CSV as a contextual, tension-aware design challenge rather than as a universally applicable alignment of goals. They also establish a reproducible method through which future researchers and practitioners can generate comparable diagnostics in other sectors or countries.

From a theoretical standpoint, the study proposes amendments to CSV that extend beyond the Rwandan case. First, CSV must explicitly integrate contingency theory, acknowledging that organisational success depends on the fit between strategy and context—not on the presumed universality of value-creation mechanisms. Second, it must treat paradox not as an obstacle to be eliminated but as a condition to be navigated; enduring tensions such as quality versus efficiency or inclusion versus scale are inherent to development processes. Third, CSV should broaden its understanding of innovation to include the resource-constrained creativity and incremental adaptations that smallholders routinely employ. Fourth, collaboration must be reconceptualised to include forms of co-creation that redistribute decision-making rather than reinforce hierarchies. These amendments reorient CSV toward more realistic, operable models of value creation in sectors where formal structures alone cannot guarantee progress.

On the basis of the paradox landscape and the empirical evidence examined, the study recommends targeted adjustments to the functioning of Rwanda's coffee industry. At the most foundational level, the instruments that govern the sector must be re-aligned with producer realities. This requires ensuring that quality is rewarded at the farm gate through transparent, reliable grading and differentiated pricing; restructuring co-operative governance so that membership is not synonymous with dependency; and reforming support systems to ensure predictability in input delivery, seasonal finance, and first-mile transport. Such adjustments are feasible within existing institutional structures but require a clearer strategic orientation toward unlocking producer capabilities rather than compensating for systemic constraints. The evidence suggests that when incentives are clear, timing is appropriate, and recognition is visible, producers respond with rapid uptake of improved practices and greater engagement with co-operatives and buyers.

In conclusion, the contributions of this thesis are intended as tools for practice rather than closed theoretical propositions. The MTISV offers a structured map for identifying where shared value emerges, where it stalls, and where enablement is necessary. The accompanying framework provides a disciplined way to generate these insights, update them over time, and support decision-making in partnership with producers. By bringing contingency sensitivity and paradox awareness to the centre of CSV, the thesis lays the groundwork for a more grounded, inclusive, and realistic approach to connecting economic and social progress in smallholder-based industries. Rather than promising smooth alignment, it equips practitioners and policymakers with a way to work productively with complexity—so that value creation rests not on assumptions but on the lived realities of those whose labour makes the industry possible.

Biznesa un Ekonomikas Fakultāte

Iekļaujošas kopīgās vērtības radīšanas koncepcijas pilnveidošana ražotāju labklājības veicināšanai: pierādījumi no Ruandas kafijas nozares

Promocijas darba kopsavilkums

Zinātniskā nozare: Sociālās zinātnes

Zinātniskā apakšnozare: Ekonomika un un uzņēmējdarbība

Autors: Viateur Nkurunziza

Zinātniskā vadītāja: Prof. Iveta Ludviga, PhD

Programmas direktore: Prof. Iveta Ludviga, PhD

Rīga, 2026

Nkurunziza, V. (2026). Iekļaujošas kopīgās vērtības radīšanas koncepcijas pilnveidošana ražotāju labklājības veicināšanai: pierādījumi no Ruandas kafijas nozares. Promocijas darba kopsavilkums, Rīga, 97 lpp. Publicēts saskaņā ar RISEBA Promocijas padomes apstiprināto lēmumu 2026. gada 24. augustā; Nr. 26/10-3.1/7

Promocijas darbs izstrādāts Biznesa, mākslas un tehnoloģiju augstskolā RISEBA no 2019. gada līdz 2026. gadam. Promocijas darbs ir uzrakstīts angļu valodā, satur ievadu, trīs nodaļas, secinājumus, izmantotās literatūras sarakstu un pielikumus. Tā apjoms ir 221 lapas puses. Literatūras sarakstā iekļauti 280 informācijas avoti.

DARBA ZINĀTNISKIE VADĪTĀJI:
Iveta Ludviga, *Dr.sc.administr*., profesore, Biznesa, mākslas un tehnoloģiju augstskola RISEBA (Latvija).

DARBA RECENZENTI:

Arnis Sauka, *Ph.D.,* profesors, Stockholm School of Economics in Riga (Latvija);

David Crowther, *Ph.D.*, profesors, London School of Commerce, University of Bedfordshire, University of Northampton (Apvienotā Karaliste), Shanghai University (Ķīna);

Jacob Dahl Rendtorff, *Ph.D.,* profesors, Roskilde University (Dānija).

Promocijas darbs tiks aizstāvēts 2026. gada 23. novembrī plkst.14:00 augstskolas RISEBA Ekonomikas un uzņēmējdarbības nozares promocijas padomes atklātajā sēdē Rīgā, Meža ielā 3.

Ar promocijas darbu un kopsavilkumu var iepazīties Biznesa, mākslas un tehnoloģiju augstskolas RISEBA bibliotēkā, Meža ielā 3, Rīgā.

Biznesa, mākslas un tehnoloģiju augstskolas RISEBA Promocijas padome pieņēma promocijas darbu ekonomikas un uzņēmējdarbības zinātņu doktora zinātniskā grāda (Ph.D.) iegūšanai 2026. gada 24. augustā.

Promocijas padomes priekšsēdētājs: Andrejs Čirjevskis, *Dr.oec*., profesors.

Promocijas padomes sekretārs: Vulfs Kozlinskis, *Dr.habil.oec*., profesors emeritus.

APSTIPRINĀJUMS:

Ar šo apliecinu, ka esmu izstrādājis šo promocijas darbu, kas iesniegts izskatīšanai Biznesa, mākslas un tehnoloģiju augstskolas RISEBA Promocijas padomei zinātņu doktora zinātniskā grāda (Ph.D.) iegūšanai sociālajās zinātnēs. Promocijas darbs nav iesniegts nevienā citā universitātē zinātniskā grāda iegūšanai.

Viateur Nkurunziza, 2026. gada 23. oktobrī.

Lai iesniegtu atsauksmes, lūdzu, sazinieties ar: RISEBA, Meža iela 3, Rīga, LV-1048, Latvija.
E-pasts: riseba@riseba.lv; Tālr. +371 26465351; +371 67500265

© Viateur Nkurunziza, 2026

© Latvijas Universitātes Banku augstskola, 2026

© Biznesa, mākslas un tehnoloģiju augstskola RISEBA, 2026

ISBN 978-9984-705-78-1

SATURA RĀDĪTĀJS

SATURA RĀDĪTĀJS....47
IEVADS....48
1.1 Pētījuma aktualitāte....48
1.2 Pētījuma jautājumi, objekts un priekšmets....50
1.3 Pētījuma mērķi un ieguldījumi....51
1.4 Pētījuma uzdevumi....52
1.5 Aizstāvāmās tēzes....52
1.6 Teorētiskais un metodoloģiskais pamats....53
1.7 Pētījuma metodes....54
1.8 Pētījuma zinātniskā novitāte....56
1.9. Pētījuma ierobežojumi....57
1.10 Pētījuma teorētiskā un praktiskā nozīmība....58
1.11 Galveno rezultātu publicēšana un prezentācija....59
1.12 Disertācijas struktūra un apjoms....62
2. GALVENO REZULTĀTU KOPSAVILKUMS....62
2.1 1. nodaļas (Teorētiskie pamati) kopsavilkums – Creating Shared Value pilnveidošana ar empīriski pamatotu kontingenču un paradoksu vadības palīdzību....62
2.2 2. nodaļas (Pētījuma metodoloģija) kopsavilkums – Abduktīvs kvalitatīvs dizains un konceptuālais modelis kontekstjutīgai kopīgi radītai vērtībai Ruandas kafijas nozarē....68
2.3 3. nodaļas (Empīriskie rezultāti) kopsavilkums – Kontingences un paradoksu dinamika un modeļa validācija Ruandas kafijas nozarē....74
3. SECINĀJUMI UN IETEIKUMI....85
REFERENCES / BIBLIOGRĀFISKO AVOTU SARAKSTS....88

IEVADS

1.1 Pētījuma aktualitāte

Creating Shared Value (CSV), kā to konceptualizē Porters un Krāmers (2011), piedāvā cerīgu naratīvu – tā mērķis ir saskaņot biznesa sniegumu ar sociālo ietekmi, izmantojot trīs vektorus: produktu un tirgu pārapzīmēšanu, produktivitātes optimizēšanu vērtību ķēdē un atbalstošu klasteru stiprināšanu (Porter and Kramer, 2011). Tomēr arvien biežāk tiek pausta kritika par to, vai CSV ir pietiekami aprīkots, lai nodrošinātu vienlaicīgu uzņēmējdarbības un sociālo progresu arī ierobežotos, asimetriskos un uz izejvielām balstītos kontekstos (Crane *et al*., 2014; Rendtorff, 2017; de los Reyes and Scholz, 2019; Menghwar and Daood, 2021). Šie novērojumi pēdējos gados kļuvuši īpaši satraucoši, ņemot vērā pastiprinātās starptautiskās regulatīvās prasības attiecībā uz ilgtspēju, caurskatāmību un pienācīgu rūpību globālajās vērtību ķēdēs (European Commission, 2024; World Economic Forum, 2026; Soundararajan, 2023).

Balstoties Polanyi (1944) atziņā, tirgi nekad nav "atdalīti" - tie darbojas sociālo un institucionālo ietvaru robežās. Granovetter (1985) līdzīgi uzsver, ka ekonomiskā darbība ir ieausta sociālajos tīklos un attiecībās. Crane *et al.* (2014) norāda, ka CSV bieži vien paliek uzņēmuma centrēts, instrumentalizējot sociālos mērķus un nepietiekami risinot sistēmiskās nevienlīdzības. CSV menedžeriskais skatījums ignorē uzņēmumu iegultību plašākās sociālekonomiskajās sistēmās (Rendtorff, 2017), savukārt uzņēmumu vadītas iniciatīvas var reproducēt varas asimetrijas, ja sociālās prioritātes tiek definētas bez jēgpilnas ieinteresēto pušu līdzdalības (de los Reyes and Scholz, 2019). Globālo vērtību ķēžu pētījumi arī rāda, ka pārvaldības struktūras bieži ierobežo ražotāju spēju gūt labumu no uzlabošanas procesiem (Giuliani *et al*., 2017; Dallas *et al*., 2019; Bruelisauer *et al*., 2026). Līdz ar to CSV cenšas panākt vienlaicīgu ekonomiskās un sociālās vērtības radīšanu, taču tam trūkst instrumentu, lai izskaidrotu, kā šī vienlaicība var rasties strukturāli ierobežotos ražošanas kontekstos (Kim *et al*., 2020; Soundararajan, 2023).

Lai risinātu CSV kritiku un stiprinātu tā analītisko un praktisko lietderību, tā vispārīgie ieteikumi ir jāpapildina ar teorijām, kas labāk ņem vērā kontekstuālo daudzveidību un strukturālās spriedzes — divas būtiskas nepilnības CSV ekonomiskajā un sociālajā sasaistē, kas identificētas šī promocijas darba 1. nodaļā. Kontingences teorija (piem., Hofer, 1975) piedāvā iespēju izvirzīt priekšplānā situācijas atbilstību ("fit"), uzsverot, ka stratēģijām jābūt saskaņotām ar ekoloģiskajiem, sociālajiem un institucionālajiem apstākļiem, nevis jāpieņem kā universāli piemērojamām. Paradoksu teorija (piem., Carmine and De Marchi, 2023) savukārt pievērš uzmanību pastāvīgajiem pretrunīgajiem spēkiem, kas pavada mēģinājumus radīt gan ekonomisku, gan sociālu vērtību. Kopā šie skatījumi nodrošina konceptuālus instrumentus, lai pārdomātu CSV kā adaptīvāku un reālistiskāku ietvaru, kas atzīst gan nepieciešamību pēc kontekstuālas kalibrēšanas, gan neizbēgamu konkurējošo prasību līdzāspastāvēšanu.

Ruandas kafijas nozare bieži tikusi izcelta Maikla Portera un *Institute for Strategy and Competitiveness* darbos kā paradigmisks konkurētspējas un klasteru attīstības piemērs. Portera ziņojumos – *Creating a Competitive Rwanda* (Porter, 2007) un *The Competitive Advantage of*

Nations: Implications for Rwanda (Porter, 2010) – uzsvērts, kā Ruanda varētu izmantot vietējos klasterus, uzlabotas vērtību ķēdes un valdības koordināciju, lai konkurētu augstākas pievienotās vērtības tirgos (Porter, 2007; Porter, 2010). Taču empīriskie pētījumi liecina, ka daudzas no šīm ambīcijām nav pilnvērtīgi īstenojušās. Piemēram, Ngango un Kim (2019) konstatē, ka vidējā tehniskā efektivitāte mazmēroga Ruandas kafijas saimniecībās ir ap 82 procentiem, kas norāda uz 18 procentu produktivitātes plaisu pie dotajiem resursu un tehnoloģiju ierobežojumiem. Citi pētījumi par attīstības politiku Ruandas kafijas nozarē parāda, ka, lai gan daudzi zemnieki un kooperatīvi ir piesaistīti specialitātes kafijas un sertificētajiem tirgiem, ieguvumi ir sadalīti nevienmērīgi, un strukturālie ierobežojumi – piekļuve kredītam, standartu ievērošana, kvalitātes stimulu trūkums – saglabājas (Behuria, 2020). Tādējādi Ruanda ir piemērots lauks, lai testētu *Creating Shared Value* (CSV) modeļa efektivitāti un robežas.

Kafija Ruandā pārsniedz vienkārša eksporta produkta lomu — tā ir dziļi ieausta valsts sociālajā struktūrā, lauku iztikas sistēmās un kolektīvajās labklājības aspirācijās. Aptuveni 500 000 sīkzemnieku saražo gandrīz 95 % Arabica (Bourbon šķirnes) kafijas, kas paredzēta starptautiskajam specialitātes tirgum, veidojot 9 % no Ruandas eksporta 2019. gadā (IGC, 2022). Kafijas audzētāji parasti apsaimnieko mazāk nekā pushektāru lielas platības, un bieži tiek klasificēti kā "mikromēroga" ražotāji, nevis tradicionālie sīkzemnieki (Hakorimana and Akcaoz, 2017; Ngango and Kim, 2019). Nozare vienlaikus ir amatnieciska un augstas pievienotās vērtības, saglabājot globālu reputāciju, neraugoties uz ļoti mazajiem zemes īpašumiem un nozares strukturālajiem ierobežojumiem (van Kollenburg, 2024). Globālā mērogā kafijas nozare ik gadu ģenerē aptuveni 200 miljardus ASV dolāru un nodrošina iztiku apmēram 125 miljoniem cilvēku (Wienhold and Roberts, 2025), tomēr ražotāji iegūst mazāk nekā 10 % no gala mazumtirdzniecības vērtības (ICO, 2024; Macchiavello and Morjaria, 2021; Wienhold and Roberts, 2025). Ruandā šīs asimetrijas krustojas ar nelieliem zemes īpašumiem, nevienmērīgu piekļuvi kafijas mazgāšanas stacijām un mainīgu institucionālo atbalstu (NAEB, 2025), padarot pieņēmumu, ka uzņēmumu vadītas iniciatīvas var vienlaikus nodrošināt konkurētspēju un iekļaujošu attīstību, empīriski nenoteiktu.

Pēc koloniālās pārprodukcijas perioda un 1990. gadu postošajiem notikumiem Ruandas kafijas nozare sāka transformēties 2000. gadu sākumā. Tādas programmas kā PEARL (Partnership for Enhancing Agriculture in Rwanda through Linkages), kuras atbalstīja Ruandas institūcijas un USAID, veidoja pamatu kooperatīvu noturībai un kvalitātes kontroles sistēmām, kas definējušas Ruandas specialitātes kafijas trajektoriju (van Kollenburg, 2024; Hakorimana and Akcaoz, 2017). Sertifikācijas iniciatīvas ir radījušas iekļaušanas iespējas, taču nevienmērīgi. Piemēram, *Café de Maraba* gadījumā kooperatīvs Abahuzamugambi, dibināts 1999. gadā, izmantoja Fairtrade atzinību un kvalitātes uzlabojumus, lai trīskāršotu ienākumus un veidotu sociālo kapitālu simtiem mazsaimnieku (Hakorimana and Akcaoz, 2017). Tomēr nozares mēroga strukturālie ierobežojumi – zema produktivitāte, ierobežota piekļuve kredītam un sertifikācijas izmaksas – joprojām ir smagnēji. Tehniskā efektivitāte bieži ir tikai ap 82%, un būtiski uzlabojumi ir iespējami caur apmācībām, kredītu, konsolidētu zemes izmantošanu un uzlabotām

stādīšanas metodēm (Ngango and Kim, 2019). Ilgtspējas sertifikācijas shēmas atklāj arī nevienmērīgu ieviešanu, jo tās bieži nav pielāgotas mazsaimnieku kapacitātei (Gather, 2022).

Ruandas kafijas nozarē ražošanas sistēmas ir cieši iegultas sociālajos, institucionālajos un ekoloģiskajos kontekstos. Kooperatīvi strukturē ražošanu un piekļuvi tirgum, dzimumu noteiktais darba sadalījums lielu daļu kafijas audzēšanas darbu uzliek sievietēm, un kopienas normas ietekmē lēmumu pieņemšanas procesus. Šīs iegultās dinamikas vēl vairāk sarežģī savstarpēji saistīti spiedieni, kas izriet no klimata pārmaiņām, dzimumu attiecībām un iekļaušanas izaicinājumiem vietējos institucionālajos ietvaros (Van Kollenburg, 2024). Pārvaldības struktūras var arī pastiprināt izslēgšanu, ierobežojot ražotāju spēju iegūt vērtību vērtību ķēdē (Clay, 2018). Vienlaikus Ruandas kafijas sistēmai raksturīga ievērojama ekoloģiskā un sociālekonomiskā heterogenitāte: agroekoloģiskā zonēšana, biofizikālie apstākļi un sociālekonomiskā daudzveidība izskaidro aptuveni 60 % saimniecību līmeņa blīvuma variāciju, savukārt vides ierobežojumi, piemēram, augsnes erozija un klimata mainīgums, ietekmē produktivitāti (Mukashema *et al*., 2016; Hakorimana and Akcaoz, 2017). Straujas klimata pārmaiņas, tostarp nokrišņu režīma izmaiņas, papildus ietekmē lauksaimnieku lēmumu pieņemšanu un pielāgošanās stratēģijas (Gather and Wollni, 2024). Kopumā šie faktori izceļ Ruandas kafijas ekonomikas sociāli institucionālo un ekoloģisko savijumu, apstrīdot no konteksta atrautus stratēģiskos modeļus.

Kopsavelkot, Ruandas kafijas nozare ir pārliecinošs gadījums CSV ekonomiskās un sociālās sasaistes analīzei praksē: tās sīkzemnieku balstītā struktūra, orientācija uz specialitātes tirgu un kooperatīvu atdzimšana pastāv līdzās produktivitātes ierobežojumiem, klimatiskajai ievainojamībai un nevienlīdzības plaisām.

1.2 Pētījuma jautājumi, objekts un priekšmets

Lai izvērtētu CSV sociālās un ekonomiskās sasaistes efektivitātes pašreizējo stāvokli, tika formulēti **trīs teoriju virzīti jautājumi**:

TQ1 Kāds ir sociālo aspektu integrēšanas sākotnējais mērķis un būtība CSV ekonomiskajā stratēģijā?

TQ2 Kas veicina augstāku sociālās un ekonomiskās sasaistes efektivitāti?

TQ3 Kādi izaicinājumi ir jāpārvar, lai radītu sociāli vairāk iesaistītu kopīgo vērtību?

Pētījuma empīrisko daļu vada **trīs izpētes jautājumi:**

RQ1 Cik efektīva ir kafijas nozares publiskā pārvaldība?

RQ2 Kā kafijas ražotājus var iespējot paaugstināt produkta kvalitāti un apjomu?

RQ3 Kuri kontingentie faktori jāuzlabo vispirms, lai visefektīvāk panāktu ilgtspējīgas pārmaiņas Ruandas kafijas nozarē?

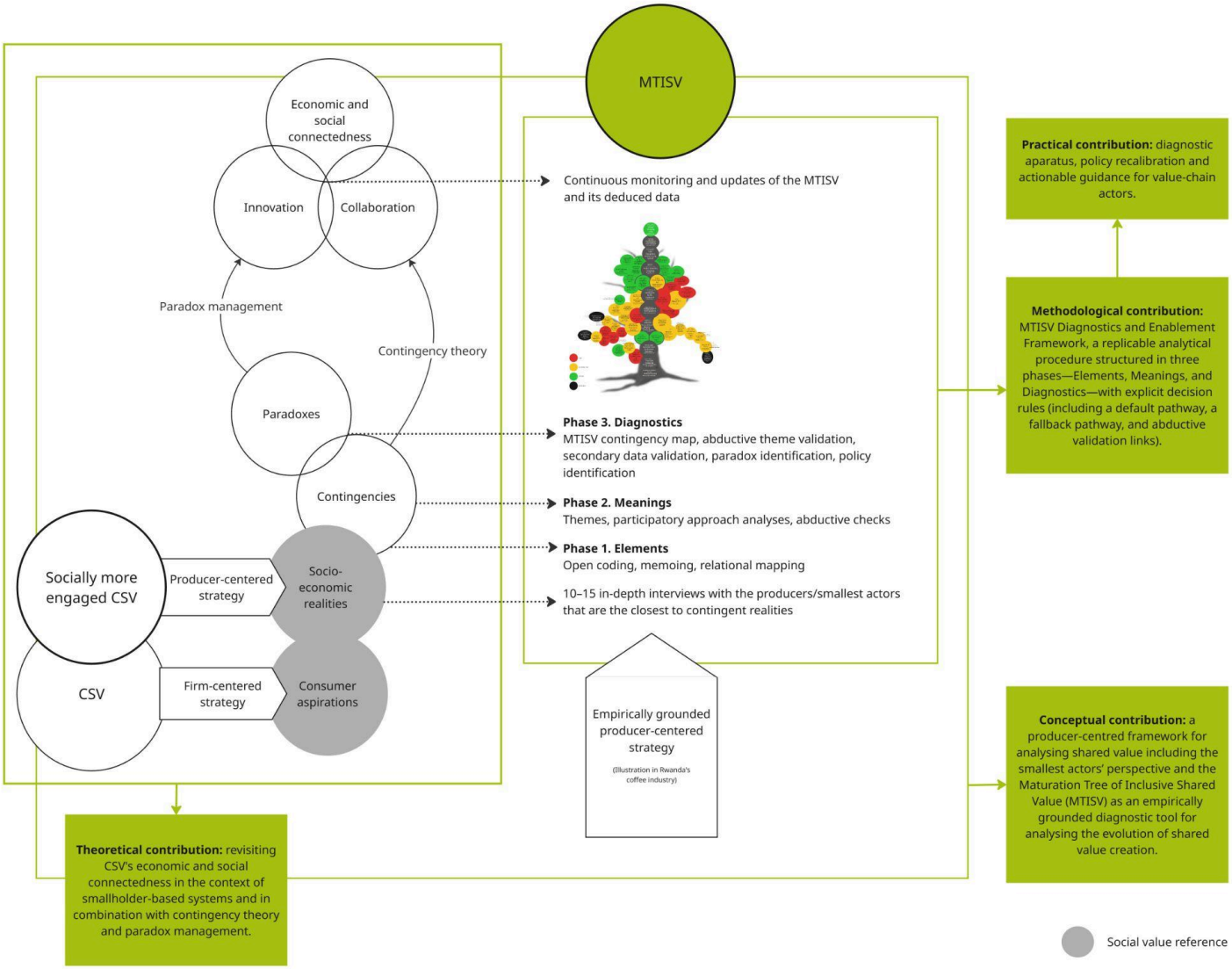
Pētījuma objekts: Ruandas kafijas nozare.

Pētījuma priekšmets: ražotāju labklājība un CSV instrumenti tās sasniegšanai.

1.3 Pētījuma mērķi un ieguldījumi

Pētījumam ir divējāds mērķis:

1. konceptuāli pārinterpretēt kopīgās vērtības radīšanas (*Creating Shared Value*, CSV) pieeju kā konteksta jutīgu un iekļaujošu ietvaru, piedāvājot praktiskus analītiskos instrumentus kontingento faktoru un tiem raksturīgā paradoksālās spriedzes identificēšanai un uzraudzībai, lai visefektīvāk veicinātu ilgtspējīgas pārmaiņas un mazo ražotāju labklājību jaunattīstības ekonomikās;
2. izpētīt Ruandas kafijas nozares funkcionēšanu kā reprezentatīvu vietu Kopīgās radītās vērtības (CSV) ieviešanai, īpašu uzmanību pievēršot mazo ražotāju viedokļiem.



1.1. attēls. Pētījuma ieguldījumu secība (autora veidots)

1.1. attēls apkopo šajā promocijas darbā izstrādāto pētījuma ieguldījumu struktūru un secību. Tā vietā lai attēlotu stingri lineāru procesu, attēls ilustrē abduktīvu pētniecības pieeju,

kurā teorētiskā refleksija un empīriskā analīze savstarpēji iteratīvi viena otru ietekmē. Pētījums sākas ar CSV ietvara teorētisku pārvērtēšanu, izceļot nepieciešamību mainīt sociālās vērtības atskaites punktu no patērētāju aspirācijām uz sociālekonomiskajām realitātēm, lai tas kļūtu sociāli vairāk iesaistīts. Tas prasa stiprināt tā analītisko lietderību, integrējot kontingences teoriju un paradoksu vadības pieeju. Balstoties uz šo teorētisko pārpozicionēšanu, Ruandas kafijas nozares empīriskā izpēte ļauj identificēt kontingentos elementus un sistēmiskās spriedzes, kas praksē veido kopīgās vērtības dinamiku. Mijiedarbība starp teorētisko refleksiju un empīriskajiem pierādījumiem pakāpeniski noveda pie Iekļaujošās kopradītās vērtības nobriešanas koka (MTISV) izstrādes, kas veido darba konceptuālo ieguldījumu, piedāvājot uz ražotājiem orientētu ietvaru nepārtrauktai kopīgās vērtības attīstības analīzei vērtību ķēdēs. No šī ietvara tika izstrādāta atkārtojama analītiskā procedūra — MTISV diagnostikas un iespējošanas ietvars — kā metodoloģiskais ieguldījums, kas ļauj sistemātiski identificēt, interpretēt un savstarpēji sasaistīt kontingentos faktorus un paradoksālās spriedzes. Visbeidzot, šie analītiskie rīki nodrošina praktiskas vadlīnijas vērtību ķēžu dalībniekiem un politikas veidotājiem, atbalstot empīriski pamatotu diagnostiku, politikas pārkalibrēšanu un īstenojamus risinājumus, kas vērsti uz ražotāju labklājības stiprināšanu sīkzemnieku balstītās sistēmās.

1.4 Pētījuma uzdevumi

1. Izpētīt CSV ekonomiskās un sociālās sasaistes mērķi, balstoties uz CSV pamatliteratūru un tās kritiku.
2. Novērtēt CSV ekonomiskās un sociālās sasaistes efektivitāti, balstoties uz 2020–2024. gada empīrisko gadījumu literatūras analīzi par CSV sociālajiem efektiem, un identificēt indikatorus, kas raksturo veiksmīgu sociāli ekonomisko sasaisti.
3. Izpētīt pastāvošos priekšlikumus ekonomiskās un sociālās sasaistes veicināšanai identificētajās veiksmes zonās, balstoties uz esošajām sociālās ekonomikas pieejām.
4. Identificēt teorijas CSV fundamentālākai korekcijai ar mērķi uzlabot ekonomisko un sociālo sasaisti, un izvērtēt to lietderību CSV ieviešanas gadījumos.
5. Izveidot pētniecisku modeli, kas atspoguļo ideāli funkcionējošu ekonomiski un sociāli sasaistītu biznesa aktivitāti.
6. Izpētīt un novērtēt šī modeļa funkcionēšanu kādas jaunattīstības valsts nozarē.
7. Izstrādāt priekšlikumus gan pētītās nozares efektivitātes uzlabošanai, gan CSV attīstīšanai kopumā, izmantojot rekomendācijas un metodes augstākas ekonomiskās un sociālās sasaistes ierosināšanai.

1.5 Aizstāvāmās tēzes

1. CSV ir jārekonceptualizē kā strukturālo paradoksu pārvaldības ietvars, jo ekonomiskie un sociālie mērķi mazsaimnieku balstītajās vērtību ķēdēs pēc būtības ir spriedzes pilni, nevis dabiski savstarpēji saskaņoti.

2. Kopīgās vērtības rezultāti mazsaimnieku ražošanas sistēmās ir atkarīgi no strukturālajiem ražošanas apstākļiem un institucionālajiem mehānismiem, kuri jāuztver kā stratēģijas konstitutīvi elementi, nevis ārēji ierobežojumi.
3. Lai izprastu kopīgās vērtības veidošanos no precēm atkarīgās ekonomikās, nepieciešama pāreja no uz patērētāju orientētas uz ražotāju orientētu analīzi, un šī pāreja tiek operacionalizēta caur MTISV kā ietvaru nobriešanas dinamikas analīzei strukturālu ierobežojumu apstākļos.
4. Abduktīva metodoloģiskā pieeja, kas apvieno teorijā balstītu tematisko analīzi ar pamatotās teorijas tehnikām, ļauj empīriski operacionalizēt paradoksus un izstrādāt diagnostiskos rīkus, piemēram, MTISV ietvaru.
5. Ruandas kafijas nozares gadījumā ierobežojumi ražotāju labklājībai galvenokārt izriet no institucionālā dizaina, nevis no zemnieku kapacitātes, kas nozīmē, ka efektīvām intervencēm jābalstās uz esošajām spējām un jāspēj orientēties kontekstam specifiskajās spriedzēs, nevis jāuzspiež ārēji modeļi.

1.6 Teorētiskais un metodoloģiskais pamats

Pētījums balstās trīs savstarpēji saistītās teorijās – *Creating Shared Value* (CSV), kontingences teorijā un paradoksu vadībā –, lai analizētu, kā ekonomiskās un sociālās vērtības radīšana var līdzpastāvēt sarežģītās vidēs. CSV nodrošina konceptuālo pamatu konkurētspējas sasaistīšanai ar sociālo progresu; kontingences teorija akcentē kontekstuālo atbilstību un strukturālos ierobežojumus; paradoksu vadība izskaidro pastāvīgu spriedžu noturību starp šiem mērķiem. Šo skatījumu savstarpējā mijiedarbībā Ruandas kafijas industrija tiek interpretēta kā vieta, kur attīstības ideāli sastopas ar strukturālajām realitātēm.

Metodoloģiski pētījums ir kvalitatīvi dominējošs un abduktīvs. Abdukcija ļauj atgriezeniski pārvietoties starp teoriju un datiem, pastāvīgi precizējot teorētiskos konceptus uz empīrisku novērojumu pamata. Šī loģika caurvij visu darbu: pirmajā nodaļā no literatūras tika izstrādāts hipotētisks konceptuālais modelis, kas pēc tam tika konfrontēts ar empīriskiem pierādījumiem, lai izvērtētu tā kontekstuālo atbilstību un skaidrojošo noturību. Kvalitatīvais raksturs ir pamatots ar nepieciešamību pētīt "kā" un "kāpēc" jautājumus sociāli un institucionāli sarežģītā vidē, ko tīri kvantitatīvas pieejas nevarētu pilnvērtīgi aptvert. Vienlaikus interpretatīvās ticamības un analītiskās konsekvences stiprināšanai tika izmantotas arī sistemātiskas atkārtošanās analīzes un sekundāro datu corroborācijas procedūras vairākos analītiskajos slāņos.

Abduktīvā stratēģija atbild uz aicinājumiem apvienot teorētisko stingrību ar praktisko nozīmību (Dubois and Gadde, 2014; Van de Ven, 2007). Tā ļauj veidot teorijvadītu izpēti, vienlaikus saglabājot atvērtību jaunām atziņām no lauka. Teorijvadītā tematiskā analīze (TA) un *Grounded Theory* (GT) iedvesmotās tehnikas nodrošina struktūru un elastīgumu: TA organizē nozīmes modeļus, savukārt GT instrumenti (atvērtā kodēšana, pastāvīgā salīdzināšana, memo veidošana un relāciju kartēšana) padziļina datu interpretāciju un jutīgumu pret kontekstu. Šī metodoloģiskā sintēze nodrošina, ka pilnveidotais CSV ietvars paliek empīriski pamatots un sensitīvs lokālajām kontingencēm. Papildus tematiskajai interpretācijai analītiskais process

balstījās arī uz atkārtotu modeļu identificēšanu, salīdzinošu "nobriešanas" novērtējumu un dažādu datu avotu corroborāciju, lai stiprinātu emergentā konceptuālā ietvara noturību.

1.7 Pētījuma metodes

Pirms empīriskā lauka pētījuma veikšanas tika īstenota teorētiskā izpēte, lai iegūtu praktiski noderīgus ieskatus un strukturētu turpmāko analīzi. Šī mērķtiecīgā sistemātiskās literatūras pārskata pieeja veidoja pirmo pētījuma analītisko posmu, nevis tikai konceptuālu ievadu, un palīdzēja identificēt atkārtotas CSV ieviešanas tendences, papildinošus operacionalizācijas ietvarus un kontekstuālās spriedzes. Šī teorētiskā refleksija ļāva izstrādāt hipotētisku konceptuālo modeli, kas kalpoja kā heuristisks ceļvedis empīriskajai izpētei. Tā vietā, lai modelis tiktu mehāniski atvasināts no esošajām teorijām, tas atspoguļo sākotnēju analītisko sintēzi, apvienojot atziņas no CSV literatūras, kontingences teorijas, paradoksu vadības pieejas un kontekstuālajām zināšanām par Ruandas kafijas nozari.

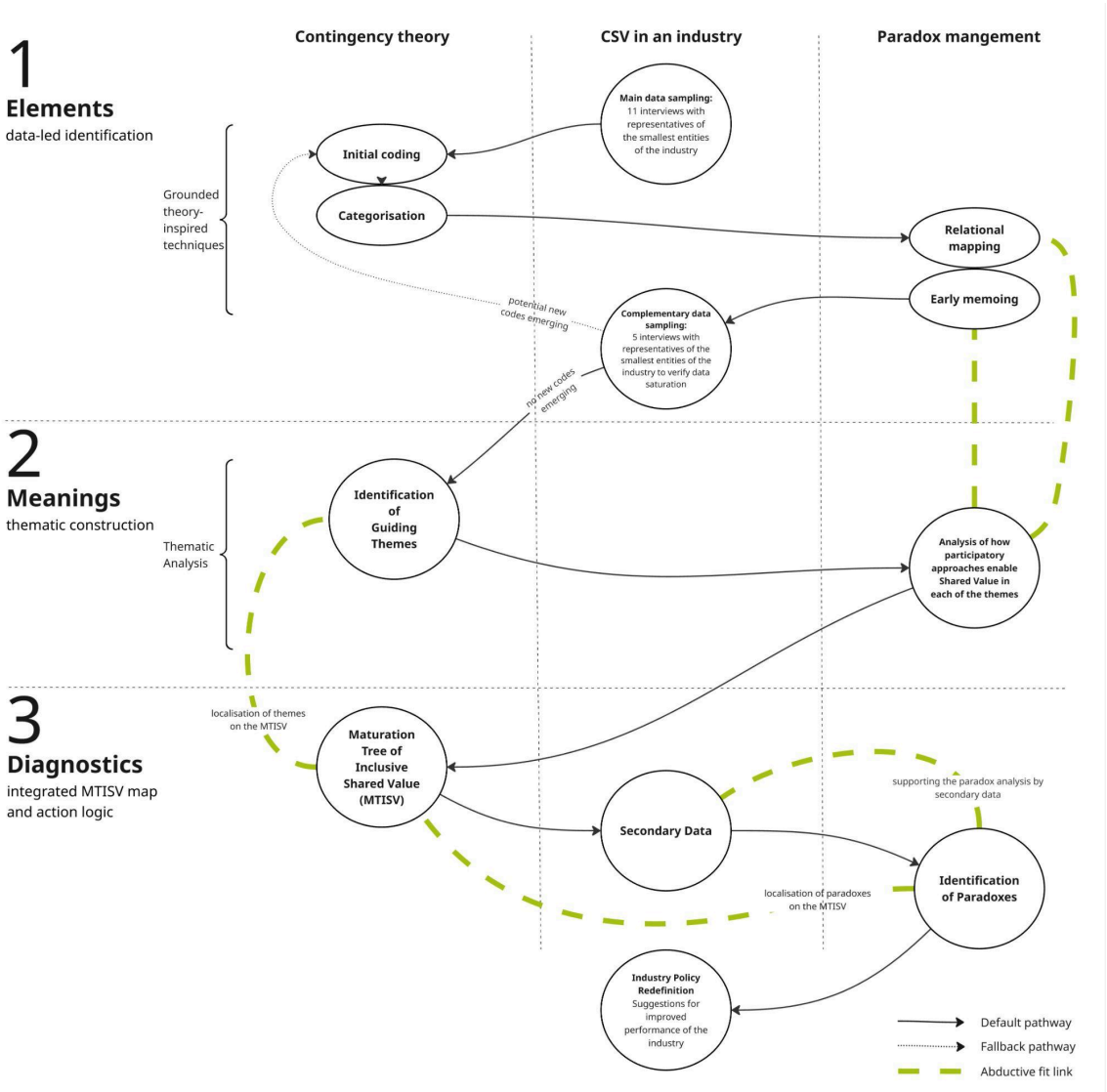
Lauka darbs tika veikts Nyamasheke rajonā (Ruandā) no 2021. gada novembra līdz 2022. gada februārim. Tika veiktas sešpadsmit daļēji strukturētas intervijas ar kooperatīvu un kafijas mazgāšanas staciju (*coffee washing station* – CWS) pārstāvjiem (tai skaitā priekšsēdētājiem, biedriem, īpašniekiem, agronomiem un padomdevējiem). Intervijas ilga 45–75 minūtes, tika vadītas kinjaruandas valodā, ierakstītas ar dalībnieku piekrišanu un vēlāk autora tulkotas angļu valodā analīzei. Atlase bija mērķtiecīga – tika aptverti dalībnieki, kas tieši iesaistīti ražošanā un kopienas dzīvē, līdzsvarojot līderu un "bāzes" perspektīvas. Datu piesātinājums tika izvērtēts pēc vienpadsmit intervijām un apstiprināts ar vēl piecām.

Analīze balstījās teorijvadītā tematiskajā analīzē, kas tika bagātināta ar GT iedvesmotām tehnikām. Katrā analītiskajā posmā viena no trim teorētiskajām pieejām – CSV, kontingences teorija vai paradoksu vadība – nodrošināja dominējošo analītisko fokusu. CSV orientētie posmi palīdzēja identificēt nozarei raksturīgās vērtības radīšanas dinamikas; kontingences teorija ļāva detalizēt kontingentos elementus, kontekstuālās zonas un gala rezultātā izveidot kontingences karti, kas reprezentēta *Maturation Tree of Inclusive Shared Value* (MTISV) ietvarā; savukārt paradoksu vadība atbalstīja spriedžu, dalībnieku savstarpējo atkarību un paradoksu lokalizācijas identificēšanu MTISV struktūrā.

Lai gan izmantotais empīriskais materiāls bija pārsvarā kvalitatīvs, analītiskajā procesā tika ieviesta sistemātiska atkārtošanās analīze un salīdzinoša modeļu izvērtēšana vairākos analītiskajos slāņos. Atkārtoti kodi, relācijas un kontingentās dinamikas kalpoja par pamatu kategoriju konsolidācijai, relāciju kartēšanai un "nobriešanas" stāvokļu noteikšanai. Elementi, kuros dominēja konsekventi pozitīvi pierādījumi, tika klasificēti kā "nobrieduši" (*ripe*); jauktu pierādījumu gadījumos tika piešķirts "daļēji nobriedis" (*partially ripe*) statuss; pārsvarā ierobežojoši pierādījumi raksturoja "nenobriedušus" (*unripe*) elementus; savukārt strukturāli un atkārtoti negatīvas konfigurācijas veicināja "deficīta" (*deficient*) klasifikāciju.

Papildus tam sekundārie institucionālie un valdības dati tika izmantoti abduktīvi, lai corroborētu kvalitatīvi identificēto modeļu ticamību un konsekvenci vairākās Ruandas kafijas nozares procesu jomās. Dažādu rezultātu konverģence tematiskajā interpretācijā, relāciju

kartēšanā, “nobriešanas” izvērtēšanā un sekundāro datu corroborācijā stiprināja interpretatīvo ticamību, vienlaikus saglabājot pētījuma fundamentāli kvalitatīvo un abduktīvo raksturu. Šis daudzpakāpju abduktīvais cikls (skat. 1.2. attēlu) nodrošināja nepārtrauktu kustību starp empīrisko materiālu un teorētiskajiem pieņēmumiem.



1.2. attēls. MTISV diagnostikas un pilnveides ietvars (autora veidots)

Šis pētījuma dizains kalpo kā paraugs industriāli vispārināmai MTISV Diagnostikas un Pilnveides sistēmai, kas ļauj iegūt padziļinātu izpratni par nozari, izveidot tās kontingences modeli (MTISV ar saistītajiem paradoksiem) un nodrošināt nepārtrauktu kontingences un paradoksu apzināšanos, izmantojot MTISV kā pastāvīgu kontingento elementu “nobriešanas” stāvokļa monitoringa instrumentu.

1.8 Pētījuma zinātniskā novitāte

Teorētiskā novitāte

1. Disertācija pārvieto mazsaimniekus CSV analīzes centrā, mainot fokusu no uzņēmumu un politikas līmeņa perspektīvām uz ražotāju ikdienas realitātēm. Šī pārvirze izaicina dominējošos menedžeriālās CSV interpretācijas virzienus un bagātina lauku attīstības diskusijas, atzīstot zemniekus kā aktīvus aģentus, nevis pasīvus saņēmējus.
2. Tā integrē CSV, kontingences teoriju un paradoksu vadību vienotā ietvarā, parādot, ka paradoksi jārisina caur konkrētiem kontingentiem faktoriem, piemēram, zemi, tirgus pieejamību, resursu sadali. Šī sintēze saista abstraktas organizāciju teorijas ar konkrētām socioekonomiskām realitātēm.
3. Pētījums sniedz ieguldījumu teorijā, ieviešot Iekļaujošās kopradītās vērtības nobriešanas koku (MTISV) kā vidēja līmeņa konceptuālu modeli, tādējādi paplašinot CSV virzienā uz empīriski pamatotu, kontekstuāli jutīgu un iekļaujošu ietvaru.
4. Atklājot taisnīguma, autonomijas un labklājības paradoksus, pētījums apstrīd lineārās "veiksmes naratīvus" attīstības diskursā un piedāvā niansētāku kopradītās vērtības izpratni trauslās institucionālajās vidēs.

Konceptuālā novitāte

1. Promocijas darbs ievieš uz ražotājiem orientētu kopīgās vērtības konceptualizāciju, pārpozicionējot sīkzemniekus kā aktīvus dalībniekus, kas veido vērtības radīšanas procesus, nevis kā pasīvus labuma guvējus.
2. Tajā tiek izstrādāts Iekļaujošās kopradītās vērtības nobriešanas koks (MTISV) kā empīriski pamatots konceptuāls modelis, kas atspoguļo, kā sociālās un ekonomiskās aspirācijas attīstās, nobriest vai paliek ierobežotas sīkzemnieku sistēmās.
3. MTISV strukturē attiecības starp kontingentajiem faktoriem, institucionālajiem apstākļiem un vērtību ķēdes dinamiku, ļaujot identificēt funkcionalitāti veicinošos un disfunkcionalitāti izraisošos faktorus.

Metodoloģiskā novitāte

1. Pētījums izstrādā MTISV diagnostikas un pilnveides ietvaru – atkārtojamu, trīspakāpju analītisku procedūru (*Elements–Meanings–Diagnostics*) ar skaidriem lēmumu noteikumiem un abduktīvām validācijas saitēm, kas ļauj sistemātiski izvērtēt kopradītās vērtības iniciatīvas.
2. Tas attīsta hibrīdu abduktīvu metodoloģiju, kas apvieno teorijvadītu tematisko analīzi ar *Grounded Theory* iedvesmotu kodēšanu, nodrošinot līdzsvaru starp teorētisko struktūru un empīrisko atvērtību sarežģītos, kontekstu atkarīgos pētījumos.
3. Šis integrētais metodoloģiskais dizains piedāvā caurskatāmu un pārnesamu pieeju daudzlīmeņu paradoksu diagnostikai un kopradītās vērtības iniciatīvu "nobriešanas" izsekošanai citos mazsaimnieku vai vērtību ķēžu kontekstos.

Praktiskā novitāte

1. Disertācija piedāvā diagnostikas instrumentu – interviju–vadlīniju domēnbāzētas tematiskās analīzes un MTISV kombināciju –, kas ļauj politikas veidotājiem un praktiķiem identificēt funkcionalitātes veicinātājus, disfunkcijas ierosinātājus un prioritārās iejaukšanās jomas.
2. Tā pārkalibrē politikas modeļus, parādot, kā CSV iedvesmoti instrumenti, piemēram, obligāta kooperatīvu dalība un apjoma–balstīta cenu noteikšana, var nostiprināt izslēgšanu, un piedāvā korekcijas principus "iekļaujošai CSV", kas saskaņota ar Āfrikas lauksaimniecības modernizācijas mērķiem.
3. Pētījums sniedz praktiski izmantojamu vadlīniju vērtību ķēdes dalībniekiem, kartējot konkrētus sviras punktus – pārvaldības balsi, stimulu saskaņošanu, piekļuvi kredītam un resursiem – MTISV struktūrā, un piedāvā praktisku ietvaru kontekstam atbilstošas, iekļaujošas vērtības radīšanai.

1.9. Pētījuma ierobežojumi

Pētījumam ir vismaz četri ierobežojumi: vienas valsts fokuss, kvalitatīvs dizains, ražotāja centrēta perspektīva (ierobežota pircēju/grauzdētāju triangulācija) un laika ierobežotība. Šie dizaina lēmumi palielina kvalitatīvas izpratnes dziļumu, bet ierobežo kvantitatīvas vispārināšanas iespējas.

Lai gan empīriskais pētījums koncentrējas uz vienu valsti, piedāvātie CSV ekonomiskās un sociālās sasaistes grozījumi nebalstās tikai šajā kontekstā. Tie izriet no teorētiskā darba 1. nodaļā, kas ietver sistemātisku CSV pielietojuma pārskatu vairāk nekā divdesmit valstīs. Šīs pārvalstu atziņas, kombinācijā ar mūsdienu sociālās ekonomikas tendencēm, veidoja pamatu pilnveidotam CSV ietvaram, integrējot kontingences teoriju un paradoksu vadību. Ruandas gadījums kalpoja šo teorētisko sintēžu piemērotības un diagnostiskās vērtības pārbaudei. Nākotnes pētījumi citās valstīs galvenokārt paplašinātu kontekstuālo izpratni, nevis mainītu šeit piedāvāto grozījumu vispārējo derīgumu.

Kvalitatīvais dizains atbalsta mērķi radīt kontekstuāli bagātas atziņas, taču tas nozīmē, ka rezultāti ir kontekstatkarīgi. Visas intervijas veiktas Nyamasheke rajonā, un nacionālie CSV dinamiskie procesi ir interpretēti caur šo konkrēto vidi. Nyamasheke atrodas ģeogrāfiski tālu no galvaspilsētas Kigali – galvenā lauksaimniecības ieejļu un citu inputu sadales punkta –, bet ir viena no aktīvākajām kafijas audzēšanas teritorijām Ruandā. Tas nozīmē, ka šeit noteiktas problēmas var izpausties īpaši asi, bet tieši tādēļ rajons ir piemērots ekonomisko un sociālo rezultātu izpētei. Lai nodrošinātu atbilstošu reprezentativitāti, respondenti tika izvēlēti no kafijas kooperatīviem un kafijas mazgāšanas stacijām – pirmajām juridiskajām vienībām, caur kurām kafiju iespējams komercializēt. Viņu duālās lomas – gan kā individuāli zemnieki, gan kā kolektīvo struktūru locekļi – ļāva uztvert gan individuālos, gan organizatoriskos skatījumus. Kā jebkurā kvalitatīvā pētījumā, analīze ietvēra interpretatīvas izvērtēšanas dimensiju. Autora pieredze Ruandas kafijas sektorā uzlaboja kontekstuālo izpratni, vienlaikus pieprasot pastāvīgu

refleksivitāti. Lai mazinātu iespējamo aizspriedumu ietekmi, tika izmantota analītisko slāņu kombinācija, pastāvīgās salīdzināšanas pieeja un abduktīvas validācijas procedūras, nodrošinot, ka secinājumi izriet no datu savstarpējās saskaņotības, nevis iepriekšējiem pieņēmumiem.

Producentu izvietošana analīzes centrā ir apzināta izvēle, nevis citu aktoru ignorēšana. Pastāvošie CSV un vērtību ķēžu pētījumi proporcionāli biežāk akcentē uzņēmumus, pircējus, donorus un politiskās institūcijas, kamēr mazsaimnieku ikdienas realitātes bieži paliek mazāk pētītas. Izvirzot producentus priekšplānā, pētījums risina šo nelīdzsvarotību un padara redzamākas sociālās vajadzības un ierobežojumus, kas bieži ir vismazāk pamanāmi, bet visvairāk ietekmē kopradītas vērtības rezultātus. Šis skatījums nemazina citu aktoru nozīmi – viņu loma pārvaldībā, cenu noteikšanā, sertifikācijā un tirgus pieejā ir būtiska –, bet nodrošina pamatu nākotnes daudzaktoru analīzei. Tādējādi ražotāju centrētais skats papildina nevis aizstāj plašākas vērtību ķēdes perspektīvas.

Empīriskie novērojumi ir laika ziņā ierobežoti, jo intervijas veiktas 2021. gada novembrī–2022. gada februārī. Tomēr šis periods ietilpst ilgākā, samērā stabilā Ruandas pārorientācijas uz specialitātes kafiju fāzē. Kopš šīs pārejas ne produktivitātes līmeņi, ne *farm–gate* cenu struktūra nav piedzīvojušas būtiskas strukturālas izmaiņas: cenu pieaugums galvenokārt atspoguļojis inflāciju, nevis jaunus tirgus mehānismus, un inputu sadale, ja mainījusies, tad uz slikto pusi. Tādēļ interviju periods var tikt uzskatīts par reprezentatīvu specializētās kafijas ēras galvenajiem apstākļiem. Tomēr pētījums atzīst, ka nākotnes politikas reformas, klimata spiedieni vai globālā pieprasījuma maiņas varētu mainīt dinamiku, un ir nepieciešams turpmāks monitorings, lai vērtētu, kā identificētie paradoksi un kontingentie faktori attīstās laika gaitā.

1.10 Pētījuma teorētiskā un praktiskā nozīmība

Teorētiskā nozīmība

Disertācija papildina *Creating Shared Value* konceptuālos pamatus, integrējot to ar kontingences teoriju un paradoksu vadību, tādējādi padziļinot izpratni par to, kā sociālie un ekonomiskie mērķi savstarpēji mijiedarbojas resursu trūkuma un institucionālas ievainojamības apstākļos. Ražotāju centrētā perspektīva paplašina CSV pētniecību, kas tradicionāli fokusējas uz uzņēmumiem un politiskajiem dalībniekiem, un tādējādi nodrošina trūkstošu skatpunktu vērtības radīšanas analīzē mazsaimnieku sistēmās. MTISV un saistītais diagnostikas ietvars piedāvā pārnesamus instrumentus, kurus nākotnes pētnieki var izmantot kopradītas vērtības iniciatīvu attīstības, bloķējumu un iespējotājfaktoru izpētei citos jaunattīstības ekonomiku kontekstos. Metodoloģiski pētījums demonstrē abduktīvās loģikas, teorijvadītas tematiskās analīzes un GT–iedvesmotu tehniku kombinācijas teorētisko vērtību sarežģītu attīstības procesu analīzē.

Praktiskā nozīmība

Rezultāti sniedz konkrētu pienesumu praktiķiem, politikas veidotājiem un vērtību ķēžu organizācijām. MTISV modelis un tā diagnostikas procedūra rada strukturētu veidu, kā identificēt funkcionalitātes veicinātājus, disfunkcijas avotus un prioritārās iejaukšanās jomas

lauksaimniecības vērtību ķēdēs, vienlaikus ņemot vērā kontingentos faktorus, kas nosaka ražotāju efektīvu līdzdalību. Rezultāti skaidro, kāpēc daži CSV iedvesmoti pasākumi – piemēram, obligāta dalība kooperatīvos vai apjoma–orientēta cenu noteikšana – rada izslēdzošas sekas, un piedāvā alternatīvas, kas balstītas producentu ikdienas realitātē. Kooperatīviem, mazgāšanas stacijām un atbalsta institūcijām pētījums sniedz praktiskas vadlīnijas stimulu dizainā, pārvaldībā, resursu pieejamībā un atbalsta mehānismos, kas var veicināt iekļaujošu attīstību. Plašākā nozīmē šie rezultāti atbalsta kontekstuāli jutīgu un pierādījumos balstītu intervences pasākumu izstrādi, kas pārsniedz standartizētas politikas pieejas un ņem vērā sīkzemnieku sistēmu strukturālos nosacījumus.

1.11 Galveno rezultātu publicēšana un prezentācija

Šī promocijas darba zinātniskās izpētes rezultāti ir starptautiski aprobēti gan konferenču prezentācijās, gan zinātniskajās publikācijās, ko sagatavojis autors, kā sīkāk izklāstīts turpmāk.

Konferences

1. 45th EBES Conference, Budapest, Hungary, 12.10.2023, "Amending CSV: Contingency Theory for the Quest of Fit".
2. 46th EBES Conference, Rome, Italy, 12.01.2024, "Amending CSV: Paradox Management for Conscience of Contingencies".
3. 54th EBES Conference, Paris, France, 10.01.2026, "The Maturation Tree of Inclusive Shared Value (MTISV), a diagnostic framework for industry application. Illustration in the Rwandan coffee sector".
4. ICOAEF XV, Bishkek, Kyrgyz Republic, 12.05.2026, "Why shared value fails in producer contexts: a diagnostic framework for structural misalignment".
5. 19th ASBBMC 2026, Riga, Latvia, 28.05.2026, "Mapping Contingencies and Paradoxes in Shared Value Systems: A Diagnostic Approach to Producer-Level Tensions".
6. MIRDEC MADRID 2026 Conference, Madrid, Spain, 29.05.2026, "Productive Shared Value (PSV): A Producer-Centred Framework for Structural Transformation in Developing Economies".

Publikācijas

A. Recenzēti zinātniskie raksti (publicēti / gaidāmi publicēšanai)

1. Nkurunziza, V. (2025). Amending CSV: contingency theory for the quest of fit. *Social Responsibility Journal*, 21(10). (Scopus, ERIH PLUS). DOI: https://doi.org/10.1108/SRJ-08-2024-0534
2. Nkurunziza, V. (2025). The necessary social amendments of CSV: producer's perspective. *Journal of Business Management*. (DOAJ, EBSCO, ERIH PLUS). https://doi.org/10.32025/JBM25005

3. Nkurunziza, V. (2026). The Maturation Tree of Inclusive Shared Value (MTISV): a diagnostic framework for industry application. Illustration in the Rwanda's Coffee Industry. *Social Responsibility Journal*, 21(5). (Scopus, ERIH PLUS). DOI: https://doi.org/10.1108/SRJ-11-2025-1162
4. Nkurunziza, V. (Forthcoming). Amending CSV: paradox management for conscience of contingencies. Analysis of the Rwandan coffee industry practices. *Journal of African Development*, 29(1). (JSTOR).
5. Nkurunziza, V. (2026). From Saying to Showing: action, the Economy of Silence, and the limits of development discourse. *Philosophy and Realistic Reflection*, 3(2). (OA). DOI: https://doi.org/10.55121/prr.v3i2.102513
6. Nkurunziza, V. (2026). Attribution neutrality in performance management: generalising neutral quality attribution to human resource management. *Human Resource Management Services*, 8(4), 6218. (Scopus, OA). DOI: https://doi.org/10.18282/hrms6218
7. Nkurunziza, V. (2026). Cultural Extensibility and the Ethics of Cohabitation: Exclusionary Identity, Anti-Blackness, and the Ontology of Culture. *Philosophy and Realistic Reflection*, 3(2). (OA). DOI: https://doi.org/10.55121/prr.v3i2.102510
8. Nkurunziza, V. (2026). Localising human resource management paradoxes through the Maturation Tree of Inclusive Shared Value: a developmental maturity perspective. *Human Resource Management Services*. (Scopus, OA). https://doi.org/10.18282/hrms6323

B. Recenzēti zinātniskie raksti recenzēšanas procesā

9. Nkurunziza, V. Productive Shared Value (PSV): A Producer-Centred Framework for Structural Transformation in Developing Economies. *Journal of African Development*. ((Web of Science–ESCI, JSTOR, ERIH PLUS).
10. Nkurunziza, V. Drawn, Not Decided: Organisational Form as a Distributive Instrument. *Strategic Business Research.* (Elsevier).
11. Nkurunziza, V. When Silence Is Agency: Disciplined Silence, Accountability Systems, and the Misattribution of Employee Contribution. *Human Resource Management Review. (Scopus)*.

C. Iesniegti / administratīvajā pārbaudē esoši recenzēti zinātniskie raksti

12. Nkurunziza, V. Beyond the residual: reconstructing the measurement layer of economics.
13. Nkurunziza, V. Where to Start? Diagnosing Value Retention Constraints for Structural Transformation: An MTISV–PSV Producer-Centred Framework.
14. Nkurunziza, V. The receding coordinate: an infinitesimal conception of truth after Wittgenstein and Tarski.

D. Grāmatas

15. Nkurunziza, V. *Structural Transformation and the Economy of Silence: Producer-Centred Economic Development, Shared Value, Productive Upgrading, and Global Value Chains*. Monograph, ≈216 pp., 13 nodaļas. (Manuskripts tiek sagatavots publicēšanai starptautiskā akadēmiskā izdevniecībā.)
16. Nkurunziza, V. *The MTISV Handbook: developmental diagnostics, maturity analysis and structural transformation*. Handbook, ≈285 pp., 36 nodaļas. (Manuskripts tiek recenzēts starptautiskā akadēmiskā izdevniecībā.)
17. Nkurunziza, V. *The Whole and the Simple. Logical Atomism, Economics, and Neurath's Anti-Reductionist Turn*. Monograph, ≈210 pp., 8 nodaļas. (Manuskripts piedāvāts starptautiskām akadēmiskajām izdevniecībām.)
18. Nkurunziza, V. (2025). *Les fonctions sociales des ONG internationales* (2nd ed., 128 pp.). Éditions Universitaires Européennes (EUE). ISBN-10: 3639541561; ISBN-13: 978-3-6395415-6-4.

E. Publicēti mācību materiāli

19. Nkurunziza, V. (2026). The Attribution-Neutrality Audit: Diagnosing whether employee merit is recognised before it is rewarded — Instructor edition (Version 1.0). *Zenodo*. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.22035187
20. Nkurunziza, V. (2026). The Attribution-Neutrality Audit: Diagnosing whether employee merit is recognised before it is rewarded — Student edition (Version 1.0). *Zenodo*. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.22024202
21. Nkurunziza, V. (2026).The HR Maturity Diagnostic Framework: Locating, prioritising and sequencing HRM paradoxes through developmental maturity — Instructor edition https://doi.org/10.5281/zenodo.23497976
22. Nkurunziza, V. (2026).The HR Maturity Diagnostic Framework: Locating, prioritising and sequencing HRM paradoxes through developmental maturity — Student edition · doi.org/10.5281/zenodo.23497700

Maģistra darbu vadīšana

Autors, ekonomikas un vadības lektors, laika posmā no 2020. līdz 2026. gadam ir bijis zinātniskais vadītājs 38 maģistra darbiem Lilles Universitātē un Lilles Katoļu universitātē, tostarp citiem:

- Lohse, D. (2022), Vai godīgā tirdzniecība ir zaudējusi savu būtību? Kolumbijas specializētās kafijas gadījums (oriģinālais nosaukums franču valodā: *Le commerce équitable a-t-il perdu son essence ? Le cas du café de spécialité en Colombie*). ISTC/Lilles Katoļu universitāte;

- Apercé, L. (2025), Komerciālās darbības rezultātu un atbildīgas komunikācijas saskaņošana: spriedzes, sviras un perspektīvas (oriģinālais nosaukums franču valodā: *Concilier performance commerciale et communication responsable : tensions, leviers et perspectives*). ISTC/Lilles Katoļu universitāte;
- Wartelle, F. (2026), Komunikācija un korporatīvā sociālā atbildība kā konkurētspējas faktori (oriģinālais nosaukums franču valodā: *Communication et RSE comme facteurs de compétitivité*). ISTC/Lilles Katoļu universitāte.

1.12 Disertācijas struktūra un apjoms

Disertācija sastāv no ievada, trim galvenajām nodaļām (kopā 14 apakšnodaļas), secinājumiem, noslēguma piezīmēm, literatūras saraksta un 10 pielikumiem. Kopējais apjoms ir 221 lappuses, tostarp 27 tabulas un 51 attēls.

2. GALVENO REZULTĀTU KOPSAVILKUMS

2.1 1. nodaļas (Teorētiskie pamati) kopsavilkums – *Creating Shared Value* pilnveidošana ar empīriski pamatotu kontingenču un paradoksu vadības palīdzību

I nodaļa izstrādā šī promocijas darba konceptuālo pamatojumu, kritiski pārvērtējot kopīgi radītas vērtības koncepciju (*Creating Shared Value*, CSV) un apgalvojot, ka tās efektīva piemērošana uz mazajiem lauksaimniekiem balstītās sistēmās, piemēram, Ruandas kafijas sektorā, prasa sistemātisku kontingences teorijas un paradoksu vadības integrāciju. CSV sākotnēji tika ieviesta kā stratēģija, kuras mērķis ir samierināt biznesa un sociālos mērķus, pārdomājot produktus un tirgus, pārdefinējot produktivitāti vērtību ķēdē un veicinot vietējo klasteru attīstību (Porter and Kramer, 2011). Lai gan šis solījums nodrošināt vienlaicīgu sociālo un ekonomisko progresu ir piesaistījis ievērojamu uzmanību, nodaļa parāda, ka CSV sākotnējā formulējumā nav pietiekami kontekstuāli jūtīga un mēdz privileģēt uz patērētājiem orientētas, uzņēmumu centrētas prioritātes uz ražotāju un citu ievainojamu grupu rēķina (Crane et al., 2014; Dembek et al., 2016; de Leth and Ros-Tonen, 2022).

Nodaļa sākas ar CSV teorētisko mērķu precizēšanu un tās sakņu skaidrojumu korporatīvās sociālās atbildības (CSR) kritikā. Agrīnie pētījumi par "stratēģisko CSR" (Porter and Kramer, 2006a) izgaismoja filantropisku vai fragmentētu CSR aktivitāšu ierobežojumus, ja tām trūkst stratēģiska fokusa vai izmērāmas ietekmes, argumentējot, ka sociālajām iniciatīvām vajadzētu balstīties uz uzņēmuma pamatkompetencēm un dot ieguldījumu konkurētspējas stiprināšanā. CSV šo loģiku paplašina, piedāvājot kapitālismu kā "nepārspējamu mehānismu" cilvēku vajadzību apmierināšanai un labklājības radīšanai (Porter and Kramer, 2011), ar nosacījumu, ka uzņēmumi integrē sociālos jautājumus savos pamatpiedāvājumos un darbības procesos. Tomēr, kā norādīts nodaļā, sociālo jautājumu ievietošana biznesa "kodola" centrā paliek konceptuāli neskaidra: sociālā vērtība netiek vērtēta ar tiem pašiem kritērijiem kā biznesa vērtība, un abi šie dimensiju tipi viegli nonāk spriedzē (Islam and Hossain, 2019). Kamēr biznesa vērtību parasti mēra ar peļņu, produktivitāti, tirgus daļu un zīmola atpazīstamību, sociālā vērtība

saistās ar darba vietu radīšanu, ienākumiem, pieejamību, iedzīvotāju spēcināšanu un negatīvās ietekmes uz vidi samazināšanu (Islam and Hossain, 2019). Šīs kategorijas reti sakrīt un var pat būt savstarpēji pretrunīgas, piemēram, gadījumos, kad izmaksu samazinājums uzņēmuma pusē samazina labuma guvēju vai valsts ienākumus.

Analīze tālāk parāda, ka praksē CSV mēdz novirzīt uzmanību no faktiskās sociālās vides, kurā notiek ražošana, uz patērētāju sociālajām bažām. Sociālās problēmas kļūst par diferenciācijas un zīmola vērtības avotiem turīgos tirgos, nevis par centrāliem atskaites punktiem ražotāju dzīves realitātes transformācijai (Lee and Kim, 2015; Kang and Kue Na, 2020; Daood, 2017). Šāda uz patērētāju balstīta orientācija ir pretrunā ar ieinteresēto pušu pieeju, kas saista ekonomisko un sociālo dimensiju savstarpējo saistību ar uzņēmumu un tā tiešākajām ieinteresētajām pusēm – tostarp piegādātājiem un ražotājiem – nevis tikai ar patēriņa posmu (Freeman, 1984; Emerson, 2003; Rubio-Andrés *et al*., 2022). Empīriskie novērojumi no Ruandas ilustrē šo neatbilstību: lai arī ir īstenoti CSV iedvesmoti ieguldījumi, piemēram, ceļu infrastruktūras uzlabošanā, lielākā daļa lauku iedzīvotāju joprojām transportē kafiju un citus produktus kājām vai ar velosipēdu un viņiem trūkst līdzekļu pilnvērtīgi izmantot šos projektus (NISR, 2017).

Balstoties uz to, I nodaļa argumentē, ka, ja CSV vēlas atbildēt uz mūsdienu sociālajiem un vides izaicinājumiem, tai jāpārceļ savs sociālais atskaites punkts no patērētājiem uz ražotājiem un citām nelabvēlīgā situācijā esošām ieinteresētajām pusēm (Fullerton, 2015; Matos *et al*., 2023; de Leth and Ros-Tonen, 2022). Iekļaujoša attīstība prasa ciešāku pielāgošanos ražotāju aspirācijām, ierobežojumiem un ievainojamībām, īpaši mazsaimniecību sistēmās, kur nabadzība, ierobežota mobilitāte un infrastruktūras trūkumi ir visaptveroši (de Leth and Ros-Tonen, 2022). Tā vietā, lai sociālās problēmas galvenokārt uztvertu kā platformu jauniem produktiem un tirgiem, CSV jāfokusējas uz sociālo indivīdu un kopienu plaukumu kā priekšnoteikumu ilgtspējīgai biznesa veiksmei.

Lai izprastu, kā CSV ir tikusi īstenota praksē un kur tā gūst panākumus vai cieš neveiksmes, savienojot ekonomisko un sociālo vērtību, nodaļa piedāvā sistemātisku literatūras pārskatu par empīriskiem CSV gadījumiem, kas publicēti laikposmā no 2020. līdz 2024. gadam. Saskaņā ar predefinētiem meklēšanas kritērijiem, tiek atrasts piecpadsmit atvērtās pieejas rakstu kopums, kuru izmanto tālākai analīzei. Raksti aptver lauksaimniecisko ražošanu, uzņēmējdarbības ekosistēmas, ārpakalpojumus, banku nozari, inovāciju ekosistēmas un MVU dažādos valstu kontekstos. Tikai vienā gadījumā – Nestlé Cocoa Plan programmā Ganā – no sociālās vērtības perspektīvas tika ziņots par neapmierinošiem rezultātiem, uzsverot, ka sociālie izdevumi neatbilda pietiekamaam ražotāju labumu apjomam un ka ieinteresēto pušu gaidas palika nesaskaņotas un vāji komunicētas (de Leth and Ros-Tonen, 2022). Šis "negatīvais" piemērs tomēr ir analītiski auglīgs, jo izgaismo trūkstošos iespēju nosacījumus – jo īpaši ieinteresēto pušu iekļaušanu, efektīvu komunikāciju un kopīgi veidotas gaidas.

No šī rakstu korpusa nodaļa iegūst un sintezē plašu rādītāju kopumu, kas raksturo veiksmīgas sociāli ekonomiskās savienotības dinamiku (Alexandre *et al*., 2023; De Tommaso and Pinsky, 2021; Kiminami *et al*., 2022; 2023a; 2023b; Martinidis *et al*., 2021; Matos *et al*.,

2023; Piantoni *et al*., 2023; Royo-Vela and Cuevas Lizama, 2022; Rubio-Andrés *et al*., 2022; Seo *et al*., 2023; Taghipour *et al*., 2022; Taskin *et al*., 2023; Yoshida and Yagi, 2023). Šie rādītāji tiek grupēti piecās tēmās: līderība, sadarbība, inovācijas, organizatoriskie procesi un sabiedriskais/kultūras konteksts. Sadarbība izvirzās kā visbiežāk pieminētā tēma, aptverot ieinteresēto pušu daudzveidību, uzticēšanos veicinošu nepārtrauktu komunikāciju, ilgtermiņa attiecības un daudzaktoru tīklveida sadarbību reģionu un nozaru griezumā. Šis raksts norāda, ka CSV pēc būtības ir kopradīšanas process un ka vērtībai jābūt "kopīgi radītai" jau vērtības radīšanas stadijās, nevis tikai rezultātu līmenī.

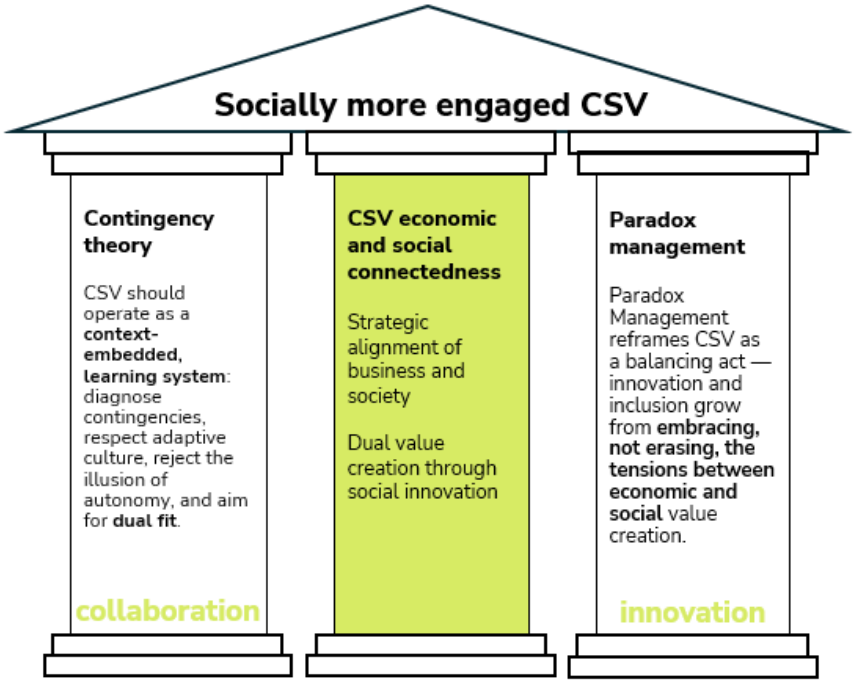
Organizatoriskie procesi veido otro visbiežāk sastopamo tēmu, uzsverot organizatoriskās mācīšanās, procesu inovācijas, zināšanu pārneses un vietējo resursu mobilizācijas nozīmi. Šādi procesi palīdz uzņēmumiem iteratīvi pielāgot stratēģijas un rutīnas kontekstuālajiem ierobežojumiem, bieži vien partnerībā ar vietējām kopienām. Inovācija veido trešo nozīmīgo tēmu un ietver gan tehnoloģiskās, gan netehnoloģiskās formas, piemēram, biznesa modeļu inovācijas, organizatoriskās inovācijas un ilgtspējā balstītu "inovējamību" (*innovability*) (De Tommaso and Pinsky, 2021; Rubio-Andrés *et al*., 2022). Ceturtā tēma akcentē sabiedrisko un kultūras kontekstu, uzsverot, ka CSV iniciatīvas ir efektīvākas, ja tās balstās vietējos pieprasījumos, dalībnieku līdzdalības lēmumu pieņemšanā un vides apziņā (Yoshida and Yagi, 2023). Visbeidzot, līderība parādās kā piektā tēma: mērķorientēti, vīziju vadīti un kognitīvi elastīgi līderi spēj labāk orientēties spriedzēs un sasaistīt uzplaukušās stratēģijas ar plašākiem sabiedriskajiem mērķiem (Kiminami *et al*., 2022; De Tommaso and Pinsky, 2021).

Balstoties uz šo pārskatu, nodaļa secina, ka sadarbība un inovācijas ir centrālie CSV iespējojošie mehānismi, savukārt līderība, organizatoriskie procesi un kontekstuālā iedzīvinātība nodrošina būtisku atbalstu. Tā arī konstatē, ka gandrīz visos gadījumos CSV nācies kombinēt ar papildu ietvariem, piemēram, iekļaujošu attīstību, inovāciju ekosistēmām, uzņēmējdarbības orientāciju vai "piramīdas apakšas" pieejām, lai sasniegtu jēgpilnus sociālos rezultātus (Matos *et al*., 2023; Piantoni *et al*., 2023; Royo-Vela and Cuevas Lizama, 2022; Rubio-Andrés *et al*., 2022). Identificētās tendences tika papildus nostiprinātas, izmantojot papildu starpizdevēju verifikāciju, kurā tika analizēti papildinošie ietvari un veicinošie mehānismi nesenos 2025. gada CSV pielietojuma gadījumos.

I nodaļas otrajā daļā analīze pievēršas jautājumam, kā CSV varētu kļūt sociāli iesaistītāka un labāk pielāgota sarežģītām vidēm. Tiek atkārtoti aplūkoti trīs pētījuma vadošie jautājumi. Attiecībā uz TQ1, kas skar CSV sākotnējo mērķi pievienot ekonomiskajai stratēģijai sociālo dimensiju, tiek parādīts, ka CSV ir primāri konstruēta, lai vienlaikus panāktu izmaksu līderību un diferenciāciju, sociālās iniciatīvas pozicionējot kā līdzekļus ekonomisku mērķu sasniegšanai. Šāds stratēģiskais virziens izskaidro, kādēļ CSV paliek selektīva sociālo vajadzību izvēlē un kāpēc tai bieži neizdodas sociālo un ekonomisko vērtību izturēties līdzvērtīgi (Brown and Knudsen, citēts pēc Odia, 2018; Porter and Kramer, 2006b; Porter and Kramer, 2011). Atbildot uz TQ2, kas attiecas uz efektīvākas sociāli ekonomiskās savienotības iespējotājiem, nodaļa parāda, ka sadarbība un inovācijas – ja tās sakņojas atbilstošā līderībā un kontekstualizētos organizatoriskajos procesos – ir centrālas vienlaicīga sociālā un ekonomiskā progresa

sasniegšanai. Visbeidzot, TQ3, kas skar izaicinājumus sociāli vairāk angažētas kopīgi radītas vērtības izveidē, norāda uz deprivētu sabiedrību nestabilitāti, iedibinātu sistēmu trūkumu un grūtībām piemērot tehnikas, kas izstrādātas stabilām vidēm, ļoti kontingentās, dinamiskās situācijās.

Lai atbildētu uz šiem izaicinājumiem, I nodaļa piedāvā divus CSV teorētiskos papildinājumus: kontingences teoriju un paradoksu vadību (sk. 2.1. attēlu). Kontingences teorija tiek ieviesta kā pieeja, kas ļauj pārorientēt CSV uz kontekstjūtīgu "atbilstību" starp organizatoriskajām formām un vides apstākļiem (Donaldson, 2001; Yucel, 2016). Tā vietā, lai pieņemtu, ka CSV trīs vispārējie sviras mehānismi ir vienādi piemērojami jebkurā situācijā, kontingences perspektīva uzsver, ka jebkuras stratēģijas efektivitāte ir atkarīga no tā, cik labi tā ir saskaņota ar vietējām struktūrām, resursiem, nenoteiktību un institucionālajiem nosacījumiem (Gouldner, 1954; Ruijer *et al*., 2020). Balstoties uz Alexander (1964) izpratni par atbilstību kā piemērotu attiecību starp formu un kontekstu, nodaļa argumentē, ka daudzi CSV ieviešanas gadījumi ir fokusējušies uz iekšējo saskaņotību un konkurētspējīgu pozicionēšanos, ārējo vidi traktējot galvenokārt kā lauku, ko ietekmēt vai kontrolēt (Porter and Kramer, 2011). Šī tendence kļūst arvien problemātiskāka pieaugot vides krīzēm un sociālajai spriedzei, kas prasa transformējošas, nevis tikai pakāpeniskas izmaiņas (Corner and Pavlovich, 2014; Schaefer *et al*., 2015; de los Reyes and Scholz, 2019; Sulkowski *et al*., 2017).



2.1. attēls. Trīs sociāli vairāk angažētas CSV balsti. (autora veidots)

Tiek veikts nošķīrums starp atbilstību relatīvi stabilos apstākļos un atbilstību dinamiskos, nenoteiktos kontekstos. Stabilos apstākļos uzņēmumi mēdz balstīties programmatiskās, kapitālintensīvās struktūrās un standartizētās rutīnās, kas nodrošina paredzamus ienākumus un globālu paplašināšanos (Van de Ven *et al*., 2013). Stratēģija, ko ietekmējusi konkurētspējas

priekšrocību domāšanas izaugsme, kļūst orientēta uz patērētāju preferenču kontrolēšanu, nevis adaptāciju vietējiem apstākļiem (Yucel, 2016). Tomēr daudzi konteksti, kuros CSV ir visvairāk nepieciešama – piemēram, jaunattīstības tirgi un lauku mazsaimniecību sistēmas –, drīzāk raksturojami kā dinamiski un nenoteikti (Zhao *et al*., 2014). Šādos apstākļos piemērotākas ir attīstības programmu pieejas, decentralizēta lēmumu pieņemšana, elastīgi organizatoriskie modeļi un spēcīgi komunikācijas kanāli (Galbraith, 1973a; 1973b; Pacheco-Cubillos *et al*., 2024; Liu and Zhang, 2022; Schoonhoven, 1981; Mihalache *et al*., 2021; Childs *et al*., 2022).

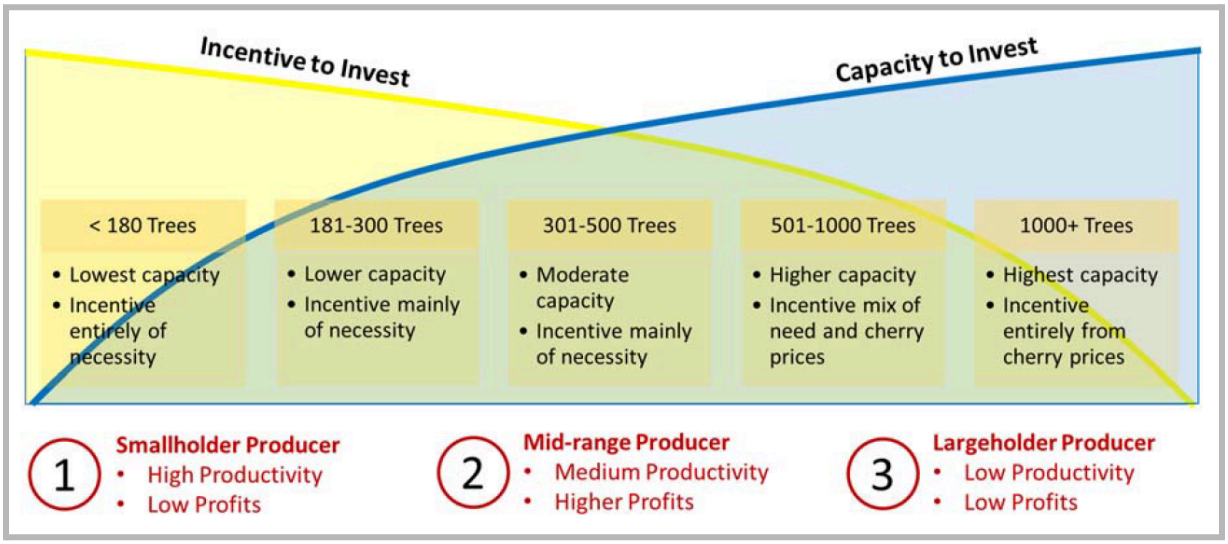
Nodaļa arī izceļ "dubultās atbilstības" – iekšējās saskaņotības uzturēšanas, vienlaikus nopietni uztverot ārējās vides prasības – grūtības un stratēģisko nozīmīgumu (Drazin and Van de Ven, 1985; Ketchen *et al*., 1997; Siggelkow, 2001; Van de Ven *et al*., 2013; Yucel, 2016). Uzņēmumi bieži privileģē iekšējo atbilstību un organizatorisko konsekvenci, upurējot ārējo atbilstību un reducējot attiecības ar vidi līdz institucionālās leģitimitātes jautājumiem, nevis būtisku problēmu risināšanai (Haveman and David, 2008; Lashitew *et al*., 2020). Kultūras pārpratumi šo problēmu padziļina, it īpaši, kad pašapzinīgas, uz formāliem noteikumiem balstītas organizācijas mijiedarbojas ar vairāk neapzinātiem, adaptīviem vietējiem sistēmu veidiem (Alexander, 1964; Mustafa and Lines, 2013; Verdu-Jover *et al*., 2018; Venkatesh *et al*., 2021). CSV kontekstā tas var izpausties biznesa modeļos, kas gūst labumu no zemām ražošanas izmaksām un vājākas regulācijas jaunattīstības valstīs, vienlaikus pienācīgi neievērojot attīstības tiesības vai nenovērtējot vietējos ražotājus (Muhanga, 2007; Nations, 2013; Hibbs and Olsson, 2024; Pritchett, 1997; Milanovic, 2016).

No šāda skatpunkta kontingences teorija tiek piedāvāta kā iedrošinošs ietvars uzņēmumiem, kas gatavi pārvērtēt savas prakses, atteikties no daļas savām konkurētspējas priekšrocībām un tiekties uz ilgtermiņa izdzīvošanu, labāk saskaņojoties ar savu vidi (Van de Ven *et al*., 2013; Sarta *et al*., 2021; McLoughlin *et al*., 2020; Vaszkun and Koczkás, 2024). Šādā perspektīvā uzlabota sociālā un vides snieguma nodrošināšana nav tikai ierobežojums, bet arī inovāciju iespēju un paplašinātas sadarbības avots, īpaši tad, ja kontingences tiek aktīvi atklātas ieinteresēto pušu mijiedarbībā, risinājumu meklējumu "apvedceļos" un atvērtās inovācijās (Bartelheimer *et al*., 2023; Camilleri *et al*., 2023; Sánchez-Teba *et al*., 2021; Madanaguli *et al*., 2023).

Otrais papildinājums – paradoksu vadība – tiek piedāvāts kā veids, kā atgūt apzinātu kontingenču apziņu un pārvērst spriedzi par mācīšanās avotu. Paradoksi tiek definēti kā situācijas, kurās līdzās pastāv savstarpēji pretrunīgi, tomēr savstarpēji atkarīgi elementi, izaicinot "vai nu/vai" domāšanu un aicinot uz sarežģītākām "gan/gan" atbildēm (Lewis, 2000). Paradoksu vadība aicina nevis apspiest paradoksus vai piedēvēt tos tikai ārējiem faktoriem (Vik and Hansson, 2024), bet mudina līderus konfrontēt diskomfortu, apšaubīt savus kognitīvos rāmjus un izmantot spriedzi kā impulsu organizatoriskai refleksijai un pārmaiņām (Martin, 1992; Cameron and Quinn, 1988). Šī pieeja ir īpaši noderīga CSV situācijās, kur ekonomiskie un sociālie mērķi saduras vai kur stratēģijas, kas izstrādātas vienam institucionālam kontekstam, tiek pārnestas uz citu ar pavisam citām kontingencēm.

Atkārtoti balstoties uz Alexander (1964) ideju, ka tieši neatbilstības – nevis atbilstības – signalizē par nepieciešamību veikt pielāgojumus, nodaļa piedāvā paradoksu vadību kā praksi, kas sistemātiski identificē spriedzes un pretrunas organizāciju un to kontekstu mijiedarbībā. Koncentrējoties uz neatbilstībām un to pamatcēloņiem, līderi un politikas veidotāji var pāriet no defensīvām reakcijām uz atbrīvojošāku izpratni, kas pārvērš "bloķējošos spēkus" stratēģiskās priekšrocībās (Alexander, 1964; Leonard-Barton, 1992; Chambers and Quiggin, 2000). Šī loģika tiek tālāk piemērota Ruandas kafijas nozarei, kas veido disertācijas empīrisko fonu.

Izmantojot paradoksu vadību, I nodaļa identificē trīs galvenos paradoksus Ruandas kafijas sektorā, kas ir īpaši nozīmīgi CSV. Pirmais paradokss ir tas, ka mazsaimnieki – par spīti ierobežotajai zemei un kapitālam – bieži uzrāda augstāku produktivitāti nekā lielie lauksaimnieki (sk. 2.2. attēlu) intensīva darba ieguldījuma, ģimenes līdzdalības un organisko prakšu dēļ (Islam and Hossain, 2019; Clay *et al.*, 2016; Cyamweshi *et al.*, 2023; Ansoms, 2006b). Tomēr politikas un investīcijas ir bijušas tendētas par labu lielākām saimniecībām un kapitālintensīviem modeļiem, tādējādi mazinot tieši to grupu, kurai ir vislielākais potenciāls reaģēt uz iespējām. Otrais paradokss ir tas, ka palielināti sociālie izdevumi, piemēram, ieguldījumi klasteru labiekārtojumā, vietējā pārstrādē un ražotāju spēcināšanā, vidējā un ilgtermiņā, visticamāk, rada lielāku ekonomisko atdevi nekā šaura fokusēšanās uz īstermiņa izmaksu minimizēšanu (Porter and Kramer, 2011; Clay *et al.*, 2016; Cirera and Maloney, 2017; Nzeyimana and Odularu, 2024; Lewis, 2000; Leonard-Barton, 1992). Trešais paradokss ir tas, ka no attīstītajām valstīm aizgūti modeļi – piemēram, strauja intensifikācija, lielmēroga zemes konsolidācija vai priekšlaicīgs akcents uz specialitātes kafijas inovācijām – var faktiski ierobežot attīstību, ja tie nav saskaņoti ar vietējām ražošanas jaudām, institucionālajām spējām un ekoloģiskajiem apstākļiem (GoR, 2004; Ansoms, 2006b; Cirera and Maloney, 2017; Maniraho, 2022; Porter *et al.*, 2006; Teece and Pisano, 1994; CBI, 2018; Rwanda Ministry of Agriculture and Animal Husbandry and Ministry of Trade and Industry, 2008; Boudreaux, 2010; Macchiavello and Morjaria, 2021).



2.2. attēls. Ruandas kafijas lauksaimnieku tipoloģija: investīciju kapacitāte pret investīciju stimulu atkarībā no plantācijas lieluma (Clay *et al.*, 2016)

Šie paradoksi ilustrē, kā CSV iedvesmotas stratēģijas – piemēram, Ruandas pozicionēšana kā specialitātes kafijas izcelsmes vietu un daudzu kafijas mazgāšanas staciju būvniecība – var radīt neparedzētas sekas, ja kontingentie faktori netiek pilnībā ņemti vērā. Tie arī parāda, cik svarīgi ir veidot kapacitātes pakāpeniski, vispirms risinot ražotāju ikdienas prakses un ierobežojumus, pirms tiek virzītas sarežģītas inovācijas vai intensīva konkurence (Cirera and Maloney, 2017; Chambers and Quiggin, 2000).

Nodaļas noslēguma daļā šie atziņu pavedieni tiek sintezēti konceptuālā priekšlikumā: CSV būtu jāpārvērš no pārsvarā uzņēmumu centrēta un uz patērētājiem orientēta modeļa par elastīgu, sadarbībā balstītu un kontekstjūtīgu pieeju, kas sakņojas nepārtrauktā mācīšanās procesā. Kontingences teorija sniedz jēdzienu par atbilstību – īpaši dubulto atbilstību starp iekšējām struktūrām un ārējām realitātēm –, savukārt paradoksu vadība piedāvā instrumentus spriedžu, neatbilstību un "neizsakāmu" patiesību apzināšanai un izstrādei. Kopumā šie skatījumi atbalsta sociāli vairāk angažētu CSV, kas ir labāk aprīkota, lai risinātu ražotāju un marginalizēto grupu vajadzības, orientētos nestabilās vidēs un izstrādātu stratēģijas, kas laika gaitā ģenerē savstarpēji pastiprinošu sociālo un ekonomisko dinamiku.

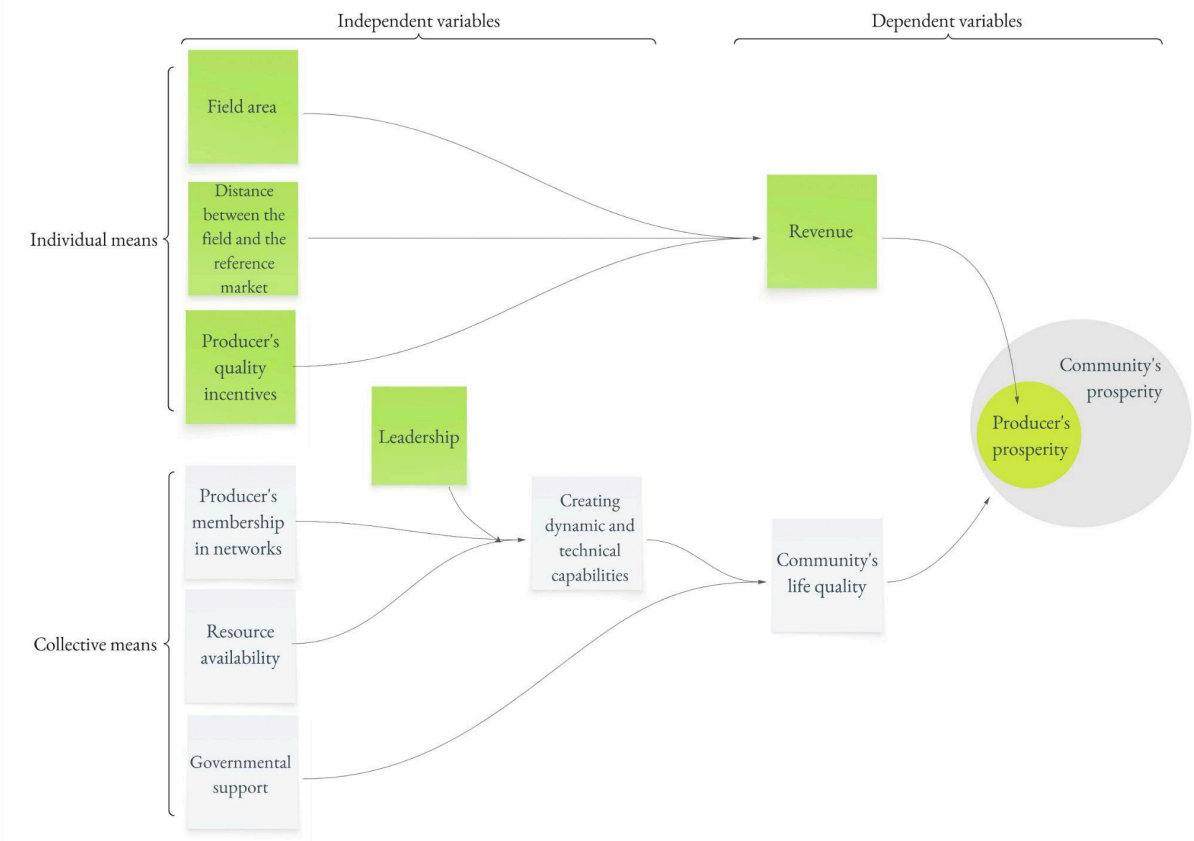
2.2 2. nodaļas (Pētījuma metodoloģija) kopsavilkums – Abduktīvs kvalitatīvs dizains un konceptuālais modelis kontekstjutīgai kopīgi radītai vērtībai Ruandas kafijas nozarē

II nodaļa izklāsta pētījuma metodoloģiskos un konceptuālos pamatus, skaidrojot, kā kvalitatīvi dominējošs un abduktīvs pētījuma dizains tiek izmantots, lai analizētu un pilnveidotu Creating Shared Value (CSV) pieeju Ruandas kafijas industrijā. Kvalitatīvās metodes tiek pozicionētas kā īpaši piemērotas sarežģītu, no konteksta atkarīgu fenomenu izpētei un "kā" un "kāpēc" jautājumu analīzei, kurus tīri kvantitatīvi pētījuma dizaini nespēj pietiekami aptvert (Denzin and Lincoln, 2018; Patton, 2015; Tracy, 2020). Vienlaikus nodaļā tiek skaidrots, kā sistemātiska atkārtošanās interpretācija, salīdzinoša modeļu izvērtēšana un sekundāro datu corroborācija tika integrētas kā atbalstošas analītiskās procedūras, lai stiprinātu interpretatīvo ticamību un analītisko konsekvenci vairākos analītiskajos slāņos.

Šajā kontekstā nodaļa piedāvā pētījuma stratēģiju, kas sasaista teorētiski pamatotu konceptuālo modeli ar empīrisku izpēti, kuras mērķis ir izprast, kā CSV, kontingences teorija un paradoksu vadība mijiedarbojas reālā mazsaimnieku kontekstā. Nepārtraukti pārvietojoties starp teoriju, empīrisko interpretāciju un koroboratīvām analītiskajām procedūrām, abduktīvais dizains ļauj gan pilnveidot konceptuālo ietvaru, gan kontekstjutīgi operacionalizēt MTISV sistēmu.

Nodaļa sākas ar skaidrojumu, kā I nodaļa apzināti tika veidota, lai radītu praktiski noderīgas teorētiskas atziņas. Izmantojot trīs teoriju vadošos jautājumus TQ – par CSV sociālās dimensijas sākotnējiem mērķiem, sociāli ekonomiskās savienotības iespējotājiem un izaicinājumiem, ar kuriem jārēķinās sociāli vairāk angažētas kopīgi radītas vērtības izveidē –, iepriekšējā nodaļa identificēja sadarbības inovāciju un inovatīvu sadarbību kā galvenos sviras mehānismus. Šīs atziņas pamatoja kontingences teorijas un paradoksu vadības izvēli kā komplementārus skatupunktus CSV pilnveidei un nodrošināja pamatu hipotētiska konceptuālā modeļa izveidei. Šis modelis, kas integrē CSV, kontingences teoriju un paradoksu vadību, kalpo

kā atskaites punkts empīriskajam darbam III nodaļā. Trīs paradoksi, kas I nodaļā tika identificēti Ruandas kafijas sektorā, tiek traktēti kā sākotnēji, literatūrā balstīti pieņēmumi, kas lauka pētījumā tiek pārveidoti par konkrētāk formulētiem, kontekstam atbilstošiem paradoksiem.



2.3. attēls. Konceptuālais modelis (autora veidots)

Konceptuālais modelis (attēlots 2.3. attēlā) strukturēts ap divpadsmit mainīgajiem. Četri atkarīgie mainīgie atspoguļo interesējošos rezultātus: ieņēmumi, ražotāja labklājība, kopienas dzīves kvalitāte un kopienas labklājība. Astoņi neatkarīgie mainīgie raksturo potenciālos virzītājspēkus: līderība, dinamisko un tehnisko spēju radīšana, zemes platība, attālums starp lauku un atsauces tirgu, ražotāja kvalitātes stimuli, ražotāja dalība tīklos, resursu pieejamība un valdības atbalsts. Modelis nošķir individuālos līdzekļus (attēloti zaļā krāsā) no kolektīvajiem līdzekļiem (pelēkā krāsā), signalizējot, ka nozīmīgas ir gan individuālās, gan kolektīvās kapacitātes. Hipotēžu formulēšanas vietā pētījums saskaņā ar kvalitatīvo orientāciju transformē modeli trīs pētnieciskos jautājumos: RQ1 pēta kafijas nozares valsts pārvaldības efektivitāti, RQ2 analizē, kā ražotājus var pilnvarot uzlabot produkta kvalitāti un apjomu, savukārt RQ3 identificē, kuri kontingentie faktori būtu jāuzlabo vispirms, lai visefektīvāk ierosinātu ilgtspējīgas pārmaiņas. Katram jautājumam atbilst arī viena no CSV trim kanoniskajām svirām (produktu un tirgu pārdomāšana, produktivitātes pāridefinēšana vērtību ķēdē un vietējo klasteru attīstības veicināšana), tādējādi empīriskā analīze tiek sasaistīta ar CSV sākotnējo formulējumu. Balstoties uz šo konceptuālo modeli, trīs teoriju virzītie jautājumi, kas izvirzīti I nodaļā

(TQ1–TQ3), tagad tiek pārvērsti laukā pārbaudāmos pētījuma jautājumos. Katrs TQ, kas tur izpētīts, balstoties uz teoriju un literatūru, rada vienu no izrietošā CSV modeļa konstruktiem, kuru attiecīgais RQ pēc tam empīriski pārbauda Ruandas kafijas nozarē. Konkrētāk, RQ3 pēta 1. sviru (produktu un tirgu pārdomāšanu), identificējot, kuri kontingentie faktori būtu jāuzlabo vispirms; RQ2 pēta 2. sviru (produktivitātes pāridefinēšanu vērtību ķēdē), analizējot ražotāju iespējošanu kvalitātes un apjoma paaugstināšanai; un RQ1 pēta 3. sviru (vietējo klasteru attīstības veicināšanu), izvērtējot publiskās pārvaldības efektivitāti — dalībnieku, kura rokās Ruandā atrodas šīs sviras stratēģiskā pozīcija.

Nodaļas metodoloģiskais kodols ir kvalitatīvs dizains, kas centrēts ap teorētiski vadītu tematisko analīzi (*Thematic Analysis*, TA), kombinējot to ar pamatotās teorijas (*Grounded Theory*, GT) iedvesmotām tehnikām un abduktīvu domāšanas stratēģiju (Braun and Clarke, 2006; Charmaz, 2014; Strauss and Corbin, 1998; Timmermans and Tavory, 2012). TA nodrošina sistemātisku, taču elastīgu veidu, kā identificēt, strukturēt un interpretēt raksturus kvalitatīvajos datos, un šeit tā tiek izmantota pārsvarā teorētiski vadītā režīmā – balstoties uz konceptuālo modeli, bet ar atvērtību precizēšanai (Braun and Clarke, 2006; Nowell *et al.*, 2017). Abduktīvā spriešana nodrošina epistemoloģisko karkasu, ļaujot veikt atkārtotu kustību starp teorētiskajiem pieņēmumiem un empīriskajiem novērojumiem, lai radītu jaunas atziņas, nevis vienkārši "no nulles" būvētu teoriju vai testētu fiksētas hipotēzes (Timmermans and Tavory, 2012; Dubois and Gadde, 2014). Tas ir īpaši būtiski, ņemot vērā, ka pētījums sākas ar iepriekš izstrādātu konceptuālo modeli, kas sasaista CSV, kontingences teoriju un paradoksu vadību, bet tiecas šo modeli pielāgot Ruandas kafijas ražotāju konkrētajai realitātei.

Šī abduktīvā ietvara ietvaros GT iedvesmotas tehnikas – atvērtais kodējums, pastāvīgā salīdzināšana, memo pieraksti un relāciju kartēšana – tiek izmantotas, lai padziļinātu analīzi un saglabātu datu jutīgumu (Glaser and Strauss, 1967; Charmaz, 2014). Šie rīki netiek pielietoti ar mērķi izveidot pilnvērtīgu pamatoto teoriju; tie darbojas kā metodoloģiski pastiprinātāji TA ietvaros (Clarke, 2005; Thornberg and Charmaz, 2014). Atvērtais kodējums tiek izmantots kā pirmais solis, lai identificētu nozīmes vienības transkripcijās un izvairītos no iepriekš pastāvošu teorētisko kategoriju mehāniskas pārrakstīšanas (Strauss and Corbin, 1998; Charmaz, 2014; Glaser and Strauss, 1967). Pastāvīgās salīdzināšanas metode nodrošina, ka kodēšana paliek dinamiska: kodi un topošie kategoriju punkti nepārtraukti tiek salīdzināti intervijās un precizēti jaunā materiāla gaismā (Glaser and Strauss, 1967; Charmaz, 2014). Analītiskais process noslēdzas ar interviju–vienību domēnos balstītu tematisko analīzi (Interview-Guide Domain–Based Thematic Analysis), kas sintēzē kodus un kategorijas, sasaista tos ar interviju vadlīniju domēniem un ģenerē piecas vispārējas tēmas un to savstarpējās attiecības. Šī GT iedvesmotās kodēšanas un TA raksturu identifikācijas saplūsme rada atziņas, kas vienlaikus ir stingri balstītas datos un skaidri saistītas ar teorētisko ietvaru.

Pēc tam detalizēti aprakstīts lauka darba dizains. Ņemot vērā Ruandas kafijas nozares organizatorisko struktūru, kur mazsaimniecību ražošana tiek kanālizēta caur kooperatīviem un kafijas mazgāšanas stacijām (Coffee Washing Stations, CWS), šīs vienības tika izvēlētas kā primārie ieejas punkti, lai piekļūtu ražotāju skatpunktiem (Ndamage and Latynskiy, 2020; Clay

and Salomon, 2017). Ruandā individuāliem lauksaimniekiem faktiski nav reālu iespēju kafiju pārdot pašiem, tādēļ kooperatīvi un CWS veido mazāko praktiski nozīmīgo vienību, caur kuru var analizēt ražošanu, komercializāciju un vērtības sadali.

Empīriskais materiāls balstās uz kvalitatīvām intervijām ar 16 respondentiem (sk. 2.1. tabulu): 8 kooperatīvu pārstāvjiem (tostarp 4 priekšsēdētājiem) un 8 CWS pārstāvjiem (tostarp īpašniekiem, agronomu, piegādātājiem/darbiniekiem un vienu biedru), kuru vecums ir no 39 līdz 75 gadiem, bet pieredze kafijas jomā – no 5 līdz 52 gadiem. Šāds sadalījums ļauj aptvert gan līderu, gan biedru skatpunktus, kā arī lomu un atbildību dažādību.

Tabula 2.1

Interviju respondentu profils (kafijas sektors Nyamasheke rajonā)

ID (R…)	Unit identification	Position	Gender	Age	Experience in coffee field, years
Co-operative representatives					
R…7	KOAKAA	President	M	59	42
R…8	KOAKAI	President	M	51	18
R…10	TUZAMURANE MAHEMBE	President	M	49	20
R…11	TURENGERE IKAWA	President	M	55	26
R…9	RWACOF KANYEGE	Member	M	58	22
R…6	SHARA BAHO COFFEE	Committee member	M	44	16
R…12	MUGEYO COFFEE	Member	M	40	10
R…13	KUNDAKAWA SHARA	Member	F	63	5
Coffee washing station representatives					
R…5	RTC MUTOVU	Agronome	M	39	15
R…3	RTC MUGEYO	Owner	M	48	15
R…1	RTC KIGOMA	Owner	F	71	52
R…2	RTC KIRAMBI	Advisor	M	53	3
R…4	RTC GASHARU COFFEE	Owner	F	44	15
R…14	RTC RUMENERANGABO	Supplier/Advisor	F	75	40
R…15	RTC GASOVU-BITARE	Supplier/Employee	M	51	22
R…16	RTC KARAMBI	Member	M	56	5

Intervijas tika veiktas Nyamasheke rajonā no 2021. gada novembra līdz 2022. gada februārim kinyarwanda valodā, lai maksimāli palielinātu dalībnieku komfortu, izteiksmīgumu un konceptuālo precizitāti. Visas intervijas tika audioierakstītas, transkribētas un autora tulkotas angļu valodā, pievēršot uzmanību kultūras un konceptuālajai ekvivalencei, nevis burtiskam vārds–vārdā tulkojumam (Squires, 2009). Interviju vadlīnijas tika veidotas, lai operacionalizētu konceptuālā modeļa un teorētiskā ietvara galvenos elementus. Jautājumi aptvēra resursu pieejamību, valdības un partneru atbalstu, līderību un kontingentos faktorus, kopienas dzīves kvalitāti, dalību tīklos, spēju attīstību, zemes platību un mazsaimnieku paradoksālās priekšrocības, ieņēmumus un labklājību, kā arī ražotāju un kooperatīvu savstarpējo atkarību. Lai gan šie jautājumi bija skaidri sasaistīti ar konceptuālajiem mainīgajiem, tie tika formulēti atvērtā

veidā, dodot dalībniekiem iespēju paust savus uzskatus par vajadzībām, izaicinājumiem un veiksmes vīzijām.

Nodaļā tiek aplūkots arī izlases pietiekamības un piesātinājuma jautājums (sk. 2.2. tabulu). Pēc sākotnējām vienpadsmit intervijām tika veikts vēl piecu interviju cikls, lai pārbaudītu piesātinājuma sasniegšanu. Balstoties uz atšķirumu starp koda piesātinājumu un nozīmes piesātinājumu (Hennink *et al*., 2017), pētījumā konstatēts, ka intervijas 12–16 neradīja jaunus kodus un kalpoja esošo kategoriju apstiprināšanai. Līdz ar to tās netika analizētas tikpat dziļi kā pirmās vienpadsmit, bet izmantotas, lai nostiprinātu primārā datu kopuma pietiekamību. Šāda pieeja atbilst iepriekšējiem pētījumiem, kas parāda, ka koda līmeņa piesātinājums bieži tiek sasniegts interviju diapazonā no deviņām līdz septiņpadsmit, kā arī plašākam principam, ka izlases pietiekamība vērtējama pēc "informācijas jaudas", nevis tikai pēc skaitliskā lieluma (Guest *et al*., 2006; Malterud *et al*., 2016).

Tabula 2.2

Datu piesātinājums

Interview number	**New codes identified**	**Existing codes reconfirmed**	**Notes on saturation**
1-11	Several new codes	Recurrent overlap	Categories forming
12-16	No new codes	Strong confirmation	Saturation reached

Nodaļā skaidri apspriesta arī pētnieka pozicionalitāte. Autora ilgstošā iesaiste kafijas ražošanā tiek atzīta kā nozaru pazīstamības avots, kas veicināja uzticības veidošanos un interpretatīvo jutīgumu, bet vienlaikus arī kā potenciāls aizspriedumu avots. Šī divējādība tiek vadīta ar refleksīvām praksēm – tostarp iepriekšējo pieņēmumu "iekavēšanu" kodēšanas laikā, aktīvu pretrunīgu pierādījumu meklēšanu, memo pierakstu un piesātinājuma piezīmju dokumentēšanu. Šāda refleksīva nostāja saskan ar mūsdienu aicinājumiem organizāciju un vadības pētniecībā apvienot teorētisko stingrību ar praktisku un kontekstuālu iesaisti (Van de Ven, 2007; Gioia *et al*., 2013; Smith and Lewis, 2022).

Noslēgumā nodaļa argumentē, ka šāds kvalitatīvs, abduktīvs, teorētiski vadīts dizains ir labi piemērots pētījuma mērķiem. TA, GT iedvesmoto tehniku un abduktīvās spriešanas kombinācija nodrošina robustu metodoloģisko pamatu, lai uztvertu CSV ieviešanas, kontingenču un paradoksālo spriegumu sarežģītību Ruandas kafijas nozarē. Tajā pašā laikā šis dizains izvairās no tīri induktīvas pamatotās teorijas slazdiem, kas var nepietiekami izmantot esošo teoriju (Thornberg and Charmaz, 2014), un no tīri deduktīvas hipotēžu testēšanas, kas var neieraudzīt iznirstošas atziņas (Dubois and Gadde, 2014; Eisenhardt, 1989). Tā vietā tas atbalsta teorijas precizēšanu empīriskas iesaistes ceļā, liekot pamatus III nodaļai, kur prezentēti kodēšanas, tematizācijas un konceptuālās integrācijas rezultāti un izmantoti CSV pilnveidei Ruandā un citās salīdzināmās jaunattīstības ekonomikās.

2.3 3. nodaļas (Empīriskie rezultāti) kopsavilkums – Kontingences un paradoksu dinamika un modeļa validācija Ruandas kafijas nozarē

III nodaļa atklāj disertācijas empīrisko kodolu, sasaistot I un II nodaļā izstrādāto abstrakto konceptuālo modeli ar mazo saimniecību kafijas audzētāju un organizācijas līmeņa dalībnieku reālajām pieredzēm Ruandas kafijas nozarē. Balstoties uz padziļinātām intervijām ar kooperatīvu un kafijas mazgāšanas staciju pārstāvjiem, ko papildina sekundāro datu profils, nodaļa analizē, kā praksē izpaužas CSV, kontingences un paradoksi. Analīze tiek veikta pakāpeniskā loģikā: vispirms, izmantojot teorijvadītu tematisko analīzi ar GT iedvesmotām tehnikām (Braun and Clarke, 2006; Charmaz, 2014), tiek identificēti kontingentie elementi un to savstarpējās attiecības; pēc tam tie tiek sintetizēti augstāka līmeņa tēmās; un visbeidzot tie tiek integrēti Iekļaujošās kopradītās vērtības brieduma kokā (MTISV), kas kalpo gan kā diagnostikas, gan kā iespēju veidošanas instruments. Šajā pamatojuma ietvarā nodaļa identificē piecus būtiskus paradoksus, kas strukturē nozari, un izmanto tos, lai atbildētu uz trim pētījuma jautājumiem (RQ1–RQ3), kā arī lai pārbaudītu un precizētu II nodaļā izstrādāto konceptuālo modeli.

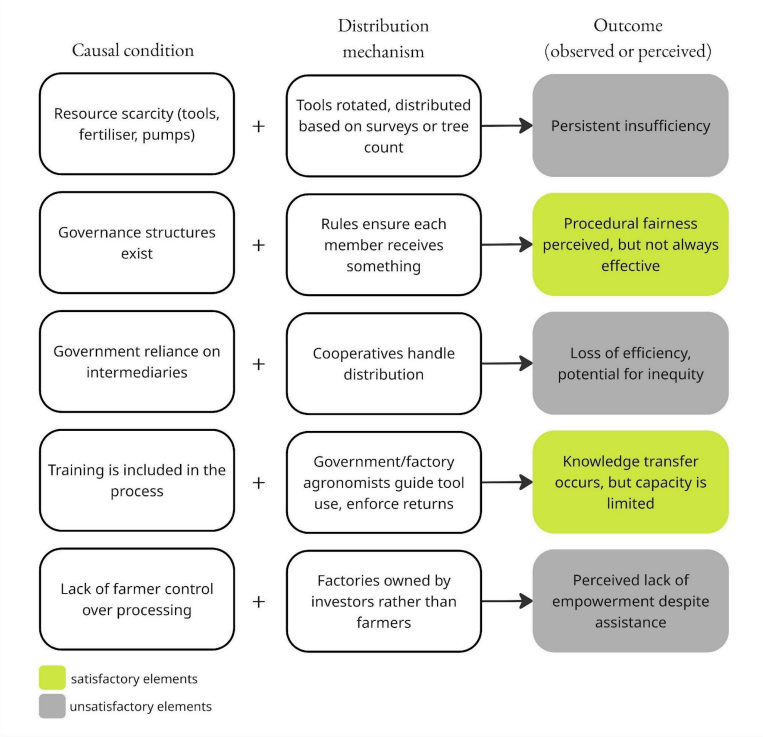
Empīriskā analīze sākas ar atbildēm uz desmit intervijas jautājumiem, no kuriem katrs ir saistīts ar vienu konceptuālā modeļa elementu (piemēram, resursu pieejamība, valdības atbalsts, līderība, kopienas dzīves kvalitāte, attālums līdz tirgum, dalība tīklos, dinamisko un tehnisko spēju veidošana, zemes platība, ieņēmumi un stimulu sistēmas). Sākotnējā kodēšana (piemērs 2.4. attēlā), kategorizēšana (piemērs 2.5. attēlā) un relāciju kartēšana (piemērs 2.6. attēlā) atklāj, ka "resursi" tiek interpretēti paplašināti: ne tikai kā materiāli ievades līdzekļi, bet arī kā kontekstuāli iespējinātāji, organizējošas struktūras un motivējoši faktori. Visās intervijās zemnieki atkārtoti uzsver ierobežojumus – slikta infrastruktūra, sadrumstalota ražas savākšana, starpnieku ekspluatācija un augstas transporta izmaksas –, bet vienlaikus arī iekšējās stiprās puses: kopienas saliedētību, darba tikumu, savstarpēju uzticēšanos un motivāciju atgūt kontroli pār ražošanu un pārdošanu. Kooperatīvi un kafijas mazgāšanas stacijas (CWS) tiek aprakstītas kā stratēģiskas atbildes uz šiem spiedieniem, nodrošinot kolektīvas iespējināšanas mehānismus resursu apvienošanai, starpnieku ietekmes mazināšanai un piekļuvei formālām vērtību ķēdēm.

Answer code	Excerpt (paraphrased or verbatim)	Initial code
R3.1	Fertilisers and pumps are inadequate, not distributed fairly, not enough for everyone	Input shortages; distribution issues
R3.2	Support appreciated, but ownership by farmers would be better; training and supplies help maintain quality	Support valued, but empowerment lacking
R3.3	Distribution is done transparently through the cooperative	Transparency in distribution
R3.4	Supplies are distributed by sector, now by cooperative; insufficient, but proportionate to coffee trees owned	Proportional allocation; perceived insufficiency
R3.5	Inputs not sufficient, but distributed through CEPAR (Coffee Exporters and Processors Association of Rwanda)	Intermediary-based distribution
R3.6	Support is sufficient because of governing rules, e.g., every member gets something	Rule-based equity
R3.7	Sufficiency depends on cooperative's size and development level	Support varies by cooperative status
R3.8	Surveys done before allocating tools; distribution is based on criteria, yet resources often insufficient	Conditional distribution; structural gaps
R3.9	Training and evaluation done to ensure reach, but access varies	Formal process; inconsistent reach
R3.10	Tools rotate, allocated by number of coffee trees, but still not enough	Rotation scheme; criteria-based scarcity
R3.11	Tools are shared, sometimes dependent on availability; farmers trained and tools returned	Flexible sharing; availability-dependent access

2.4. attēls. Kodēšanas piemērs ar 3. jautājuma datiem (autora veidots)

Conceptual Category	Properties
Procedural Fairness and Rules	Distribution via rules, based on tree count, surveys, cooperative membership, CEPAR (Coffee Exporters and Processors Association of Rwanda) involvement
Resource Insufficiency	Fertilisers and tools lacking, delayed or limited supply, pump shortage
Conditional or Contextual Access	Access depends on cooperative development level, rotation of tools, seasonal availability
Institutional Delivery Systems	Government, CEPAR (Coffee Exporters and Processors Association of Rwanda), sector offices, and cooperatives collaborate in supply distribution
Accountability and Transparency	Reports of transparency in process, return mechanisms, farmer training on tool use
Empowerment and Autonomy Gaps	Some see benefit, but call for more autonomy (e.g., farmers owning factories, not investors)

2.5. attēls. Kategorizēšanas piemērs ar 3. jautājuma datiem (autora veidots)



2.6. attēls. Relāciju kartēšanas piemērs ar 3. jautājuma datiem (autora veidots)

Vienlaikus intervijas parāda, ka ārējie aktori — valdība, NVO, biznesa partneri — spēlē ambivalentu lomu. No vienas puses, respondenti uzsver ieguldījumu vērtību (mēslojums, instrumenti), apmācības, konsultācijas un dažādas projektu aktivitātes, kas uzlabo agronomiju, dzimumu iekļaušanu un organizatoriskās spējas. No otras puses, viņi norāda uz šo atbalsta mehānismu neregularitāti, nepietiekamību un bieži arī caurspīdīguma trūkumu: ievades līdzekļi pienāk novēloti vai nepietiekamā daudzumā, apmācības nav vienmēr pieejamas, bet līdzfinansējuma mehānismi var radīt finansiālu slodzi. Šī spriedze īpaši izteikti parādās attieksmē pret valdības atbalstu: sistēmas tiek dēvētas par "caurspīdīgām" un noteikumu balstītām, taču realitātē trūkumi un nevienlīdzīga piekļuve saglabājas, īpaši attiecībā uz sūkņiem, mēslojumu un transporta risinājumiem. Līderība šeit funkcionē kā formāls mainīgais — iemiesots valsts institūcijās, kooperatīvu valdēs un konsultatīvajās struktūrās —, kas spēj izstrādāt procedūras, bet nespēj nodrošināt būtisku iespējināšanu. Zemnieki pauž vēlmi pēc lielākas autonomijas un tādām organizācijas formām, kurās viņi būtu lēmumu pieņēmēji, nevis politikas saņēmēji.

Kopienas attīstība parādās kā vēl viens būtisks aspekts. Uz jautājumu, kāds papildu attīstības atbalsts atvieglotu viņu darbu, zemnieki min gan materiālas vajadzības (labāki ceļi, transports, ievades līdzekļi), gan simboliskas (kafijas audzētāja profesijas atzīšana, labāka informācija par kvalitāti un tirgus funkcionēšanu). Atbildēs atklājas pāreja no iztikas lauksaimniecības skatījuma uz profesionālu identitāti: viņi vēlas, lai pret viņiem izturas kā pret informētiem, prasmīgiem ražotājiem kvalitātes vadītos tirgos. To apstiprina arī kooperatīvu sniegtais ieguldījums kopienā: darbavietas, loģistikas atbalsts, aizstāvība, prēmijas, skolas maksas, apdrošināšana un sociālās kohēzijas stiprināšana. Kooperatīvi mazina gan fizisko, gan

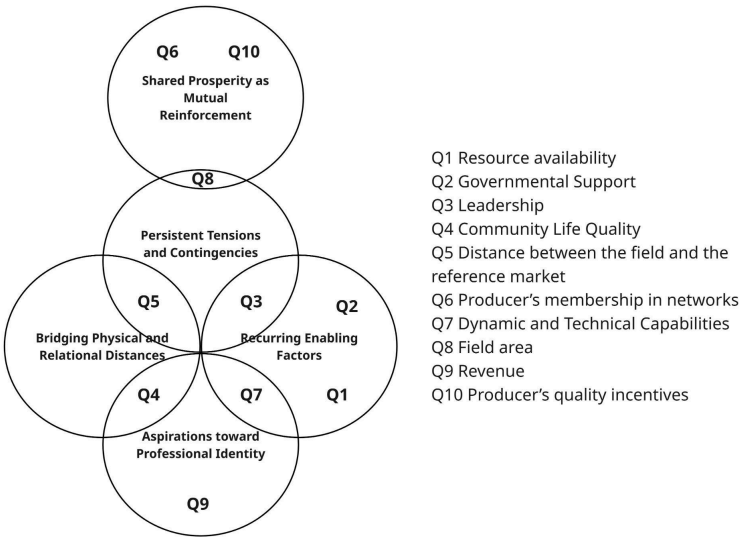
attiecību distanci starp laukiem un tirgiem, taču to efektivitāte atkarīga no mehānismu regularitātes un taisnīguma. Vienlaikus, sadarbība bieži ir nepieciešamības diktēta — alternatīvu nav.

Kooperatīvu dalība ir gan pievilcīga, gan prasīga. Iestāšanās nosacījumi ir formalizēti (godīgums, minimāls koku skaits, noteikumu ievērošana, dažkārt dalības maksa), bet dalības jēga un iekšējās lomas bieži ir maz definētas. Tas norāda uz kooperatīvu kā robežinstitūciju un iespējināšanas struktūru duālo dabu. Dalība nodrošina pieeju ievades līdzekļiem, apmācībām un tirgiem, taču individuālā snieguma novērtēšana ir vārga, un progresam nereti nav institucionalizēta atbalsta. Tādējādi dalība kļūst statiska: "būt iekšā" ir vērtība, bet "augšana iekšienē" — maz stimulēta.

Kooperatīvu un CWS spēju veidošanas funkcija, īpaši specialitātes kafijas segmentā, intervijās izceļas spilgti. Apmācības, pastāvīgie agronomi, tehnisko ziņu atkārtošana un ievades nodrošināšana tiek minēti kā galvenie kvalitātes un ražības uzlabošanas faktori. Stimuli — prēmijas, atmaksas, tirgus pieeja — ir saistīti ar sniegumu, taču bieži daļēji un neregulāri. Analīze norāda, ka kooperatīvi ir būtiski iespējinātāji, taču zemnieki naratīvos bieži parādās kā pasīvi saņēmēji, kas rada jautājumu par to, cik lielā mērā tiek atbalstīta viņu pašu radošā iniciatīva un inovācijas.

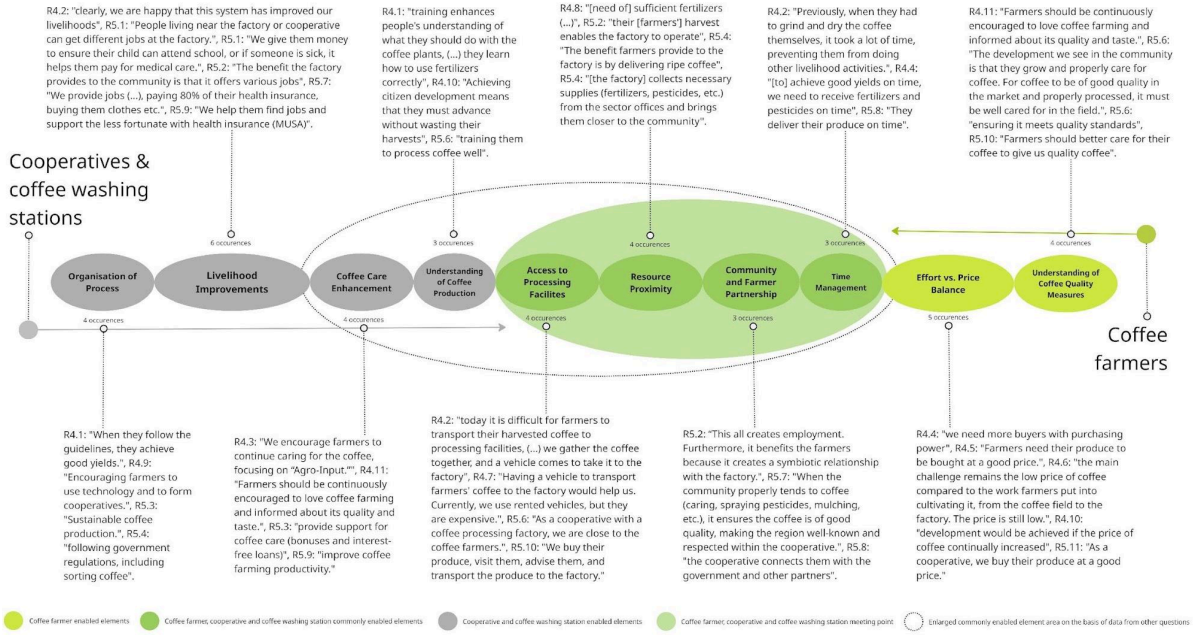
Kontrasts starp maza un liela mēroga audzētājiem ir īpaši izteikts. Lai gan lielie audzētāji nodrošina apjomu un ir "vieglāk pārvaldāmi", respondenti atkārtoti uzsver mazo saimniecību sociālo un attīstības nozīmi: viņi ir atsaucīgāki apmācībām, vairāk iesakņoti kopienā, vairāk atkarīgi no kafijas ienākumiem un motivētāki ievērot labas prakses. Šie novērojumi saskan ar literatūru, kas rāda, ka mazie audzētāji Ruandā sasniedz augstāku produktivitāti uz resursu vienību nekā lielās saimniecības (Islam un Hossain, 2019; Clay *et al.*, 2016). Tomēr politikas un investīciju stratēģijas vēsturiski ir devušas priekšroku lieliem zemes gabaliem un intensīvai modernizācijai (Ansoms, 2006a; GoR, 2004). Tas izgaismo centrālo paradoksu: visefektīvākie un attīstībai svarīgākie aktori ir vismazāk atbalstītie.

Pārdomās par labklājību un nākotnes panākumiem zemnieki demonstrē daudzdimensionālu vērtības izpratni: taisnīgākas cenas atbilstoši pūlēm, piekļuve pircējiem, nepārtraukta izaugsme, rīku un finansējuma pieejamība, valdības un kooperatīvu atbalsts, paaudžu pēctecība. Viņi redz savu pašu labklājību un kooperatīvu labklājību kā savstarpēji stiprinošas. Taču šis ideāls reti materializējas — institucionālie mehānismi tam nav pietiekami.



2.7. attēls. Tēmas un to savstarpējās attiecības atbilstoši interviju datiem (autora veidots)

Sintezējot šos ieskatus, Interviju ceļveža domēnos balstītā tematiskā analīze identificē piecas šķērsgriezuma tēmas (sk. 2.7 att.): Atkārtotie iespējinātāji, Fizisko un attiecību distanču mazināšana, Tieksme pēc profesionālas identitātes, Kopīgā labklājība kā savstarpēja stiprināšana un Pastāvīgās spriedzes un kontingences. Tālāk šīs tēmas tiek padziļināti analizētas, izmantojot Dalībniekcentrēto pieeju analīzi starp kooperatīviem/CWS un kafijas audzētājiem (sk. 2.8 att.). Četras pirmās tēmas atspoguļo pozitīvas attīstības dimensijas, bet piektā — disfunkcionālos elementus, kas tās kavē.

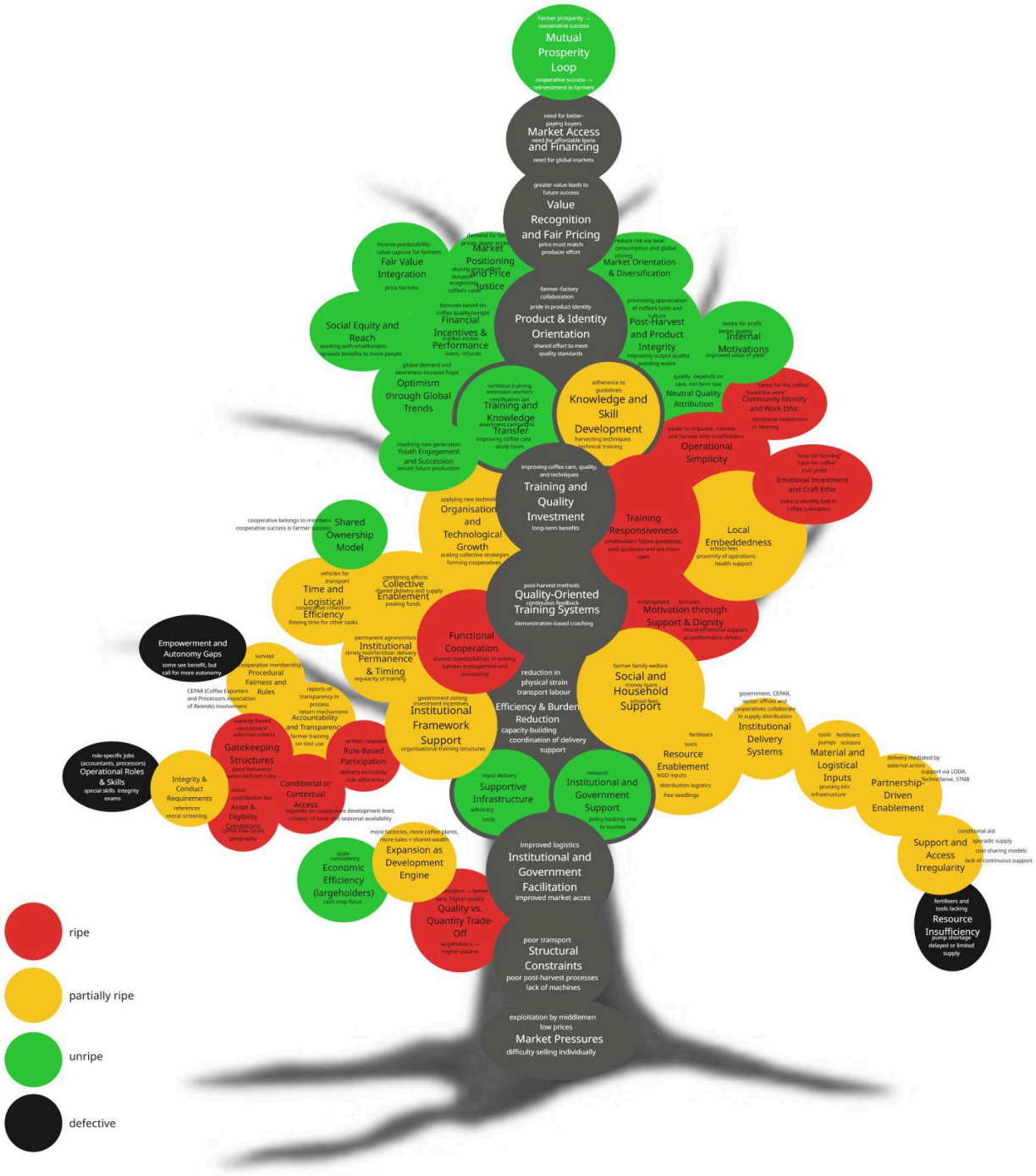


2.8. attēls. Tēmas "Fizisko un attiecību distanču mazināšana" Dalībniekcentrēto pieeju analīze (autora veidots)

Apmācības, ievades līdzekļu nodrošinājums un organizatoriskais atbalsts izceļas kā iespējinātāji, taču to neregularitāte ierobežo to "pastāvīgumu" un attīstības potenciālu. Kooperatīvi efektīvi mazina attālumus, tuvinot pakalpojumus, informāciju un infrastruktūru audzētājiem, taču pienākumu un ieguvumu asimetrijas joprojām pastāv. Tieksme pēc profesionālas identitātes ir visfunkcionālākā tēma, ko virza zemnieku pieaugošā izpratne par kvalitāti, rentabilitāti un tirgus loģiku, un to stiprina konkrēti mehānismi, piemēram, kvalitātē balstīti stimuli. Savukārt "kopīgā labklājība kā savstarpēja stiprināšana", lai gan emocionāli un teorētiski pievilcīga, empīriski izpaužas galvenokārt aspiratīvi, jo institucionālās nesaskaņas un priekšrocību sistēmas to nomāc.

Pastāvīgās spriedzes ir klātesošas visās tēmās: apmācības bez savlaicīgiem ievades līdzekļiem, tirgus piekļuve bez pieejama transporta, kvalitātes ambīcijas bez kvalitātē balstītas samaksas. Šīs spriedzes atklāj, kāpēc šķietami iespējojošās struktūras bieži nedod cerētos rezultātus: atbalsta sniegšanas laika un strukturālā secība ir nesaskaņota ar zemnieku vajadzībām un kapacitāti.

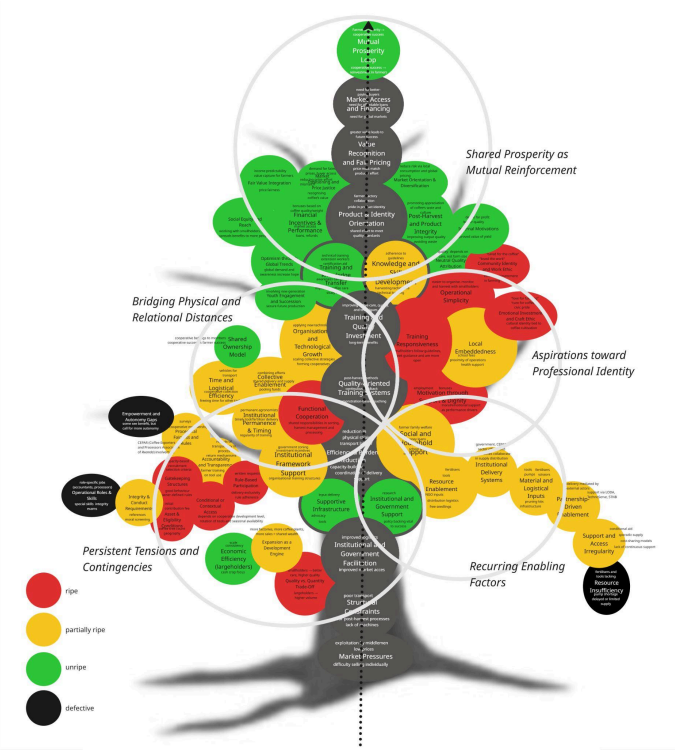
Lai uztvertu šo sistēmisko sarežģītību, nodaļa ievieš Iekļaujošās kopradītās vērtības brieduma koku (MTISV) (sk. 2.9. att.). Šis vizuālais modelis kartē kontingentos elementus, to savstarpējās attiecības un to brieduma līmeni (nobriedis, daļēji nobriedis, nenobriedis, defektīvs). MTISV parāda, ka daudzi "nobriedušie" elementi rodas kopienas dzīvē un neformālajā sadarbībā, savukārt formālie institucionālie mehānismi nereti rada daļēji nobriedušus vai deficīta zarus — īpaši, ja resursu iespējināšana pārvēršas par resursu trūkumu vai ja kvalitātes-daudzuma kompromisi priekšroku dod lielajiem audzētājiem.



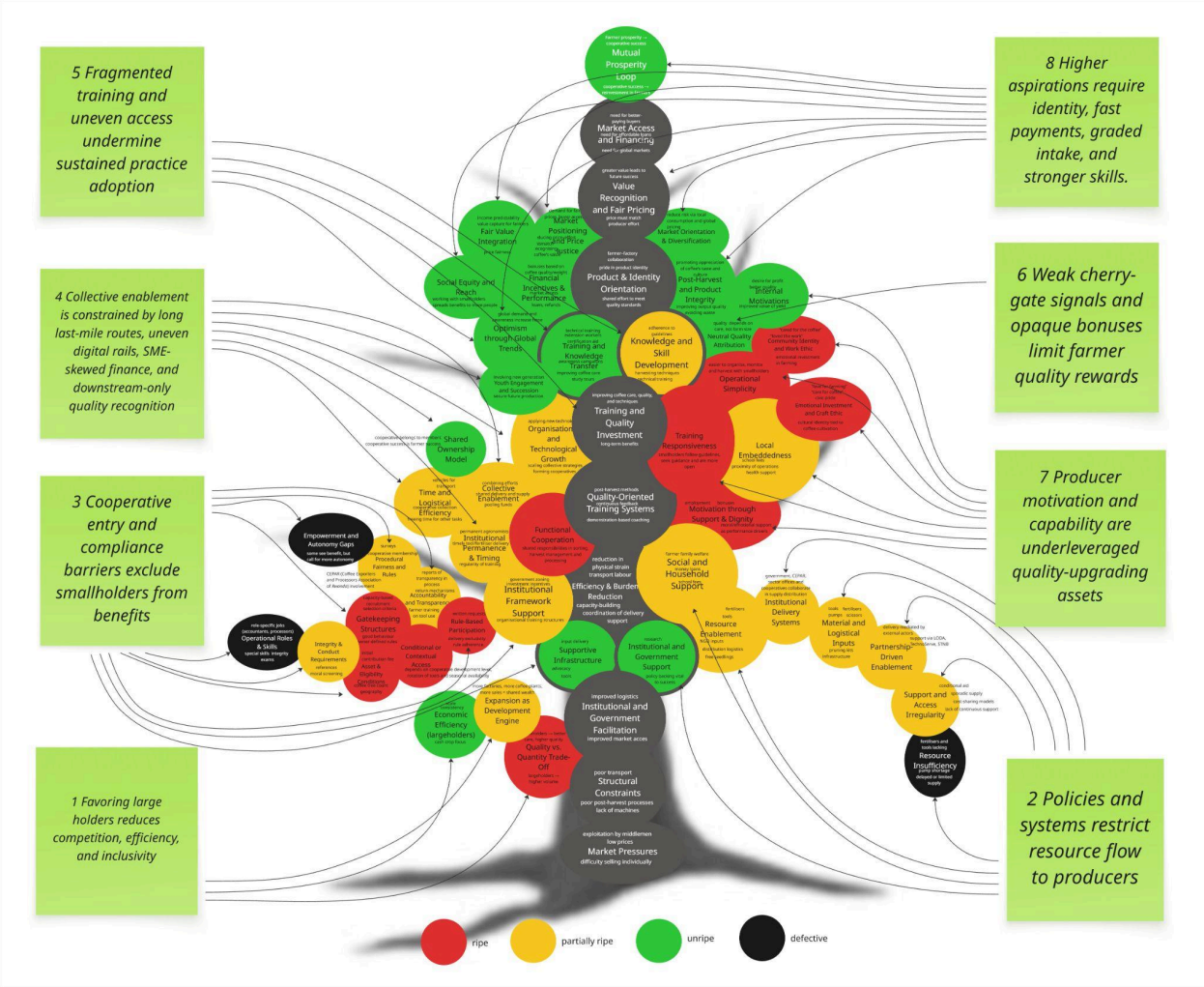
2.9. attēls. Iekļaujošās kopradītās vērtības nobriešanas koks (MTISV) Ruandas kafijas nozarē (autora veidots)

MTISV tiek validēts un precizēts, izmantojot abduktīvo saiti, vispirms novietojot iepriekš iegūtās piecas tēmas MTISV struktūrā (sk. 2.10 att.) un pēc tam tās papildus pārbaudot ar sekundāro datu abduktīvu analīzi (sk. 2.11 att.). Tiek aplūkotas astoņas galvenās analīzes zonas: kvalitātes–daudzuma kompromiss, resursu pieejamība, institucionālais ietvars, kolektīvā

iespējošana, apmācība un zināšanu pārnese, neitrāla kvalitātes noteikšana, iekšējā motivācija un augstākās ambīcijas. Ārējie pierādījumi apstiprina, ka Ruandas kafijas politika ir spēcīgi prioritizējusi specialitātes kafiju, investējot mitrās apstrādes infrastruktūrā un zonēšanā, taču tas nav pārvērties plašos produktivitātes vai kvalitātes ieguvumos mazajiem lauksaimniekiem (Macchiavello and Morjaria, 2015; Jenkins *et al*., 2023). Ievades līdzekļu izplatīšanas sistēmas ir paplašinājušas nominālo pārklājumu, tomēr joprojām pastāv nepietiekama devu apjoma, piegādes laika nesakritības un pieejamības nevienlīdzības problēmas (Gerard *et al*., 2018; MINAGRI, 2021). Kooperatīvu likums un sertifikācijas shēmas ir profesionalizējušas pārvaldību, bet vienlaikus paaugstinājušas dalības barjeras (Law No. 024/2021; RCA, 2022; Rainforest Alliance, 2021). Kolektīvā iespējošana joprojām tiek kavēta lauksaimnieku attāluma līdz CWS dēļ, nevienmērīgu digitālo maksājumu dēļ un likviditātes trūkuma dēļ, savukārt apmācības iniciatīvas cieš no sadrumstalotības, nekonsekventas stimulu sasaistes un neatbilstības agronomiskajiem cikliem (TechnoServe, 2016; Laterite Ltd., 2016; MINAGRI, 2021). Kvalitātes atzīšana tiek piešķirta vērtību ķēdes vēlīnajos posmos – eksporta līmenī – un pārsvarā organizācijām, nevis individuālajiem lauksaimniekiem, tādējādi vājinot saikni starp lauka darbu un atlīdzību (NAEB, 2020; Macchiavello and Morjaria, 2015). Vienlaikus pierādījumi no *Farmer Field Schools* un sieviešu iniciatīvām apliecina spēcīgu iekšējo motivāciju un ražotāju spējas (TechnoServe, 2016; Sustainable Growers, 2024), bet jaunās prakses, piemēram, stāstījuma mikro-partijas un digitālā izsekojamība, norāda, ka augstākas ambīcijas varētu tikt aktivizētas, ja iepirkuma sistēmas un spējas tiktu attiecīgi pielāgotas (Alliance for Coffee Excellence, 2025; BNR, 2024).



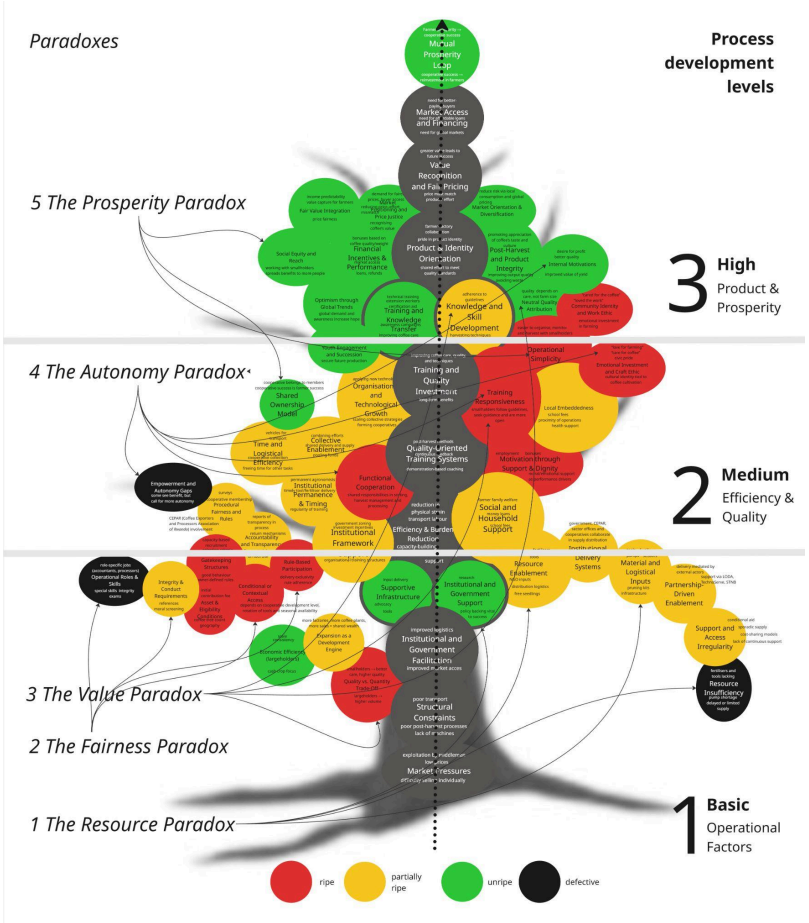
2.10. attēls. 1. abduktīvā saite - piecu tēmu lokalizācija uz MTISV (autora veidots)



2.11. attēls. 2. abduktīvā saite - iegūto datu pārbaude ar sekundāro datu palīdzību (autora veidots)

Uz šī abduktīvi apstiprinātā pamata nodaļa identificē piecus paradoksus, kas strukturē Ruandas kafijas nozari. Resursu paradokss atklāj, ka resursu nodrošināšana (ievades līdzekļi, apmācība, instrumenti) ir formāli paredzēta, bet praksē rada deficītu, ko izraisa kavēta, nepietiekama vai neatbilstoša piegāde. Taisnīguma paradokss parāda, kā sistēmas, kas paredzētas resursu pārredzamai sadalei – izmantojot rotācijas sistēmas, noteikumus un aptaujas – maskē resursu nepietiekamību un izslēgšanas mehānismus, īpaši mazajiem lauksaimniekiem, kurus ietekmē zemes politika un dalības sliekšņi. Vērtības paradokss izsaka neatbilstību starp lauksaimnieku ambīcijām attiecībā uz kvalitāti un iekļaušanu un institucionālajām sistēmām, kas atalgo daudzumu un efektivitāti, tādējādi galvenokārt dodot priekšroku lielajiem lauksaimniekiem. Autonomijas paradokss atspoguļo lauksaimnieku vienlaicīgo kooperatīvu dalības pieņemšanu kā identitātes un atbalsta avotu, kā arī vilšanos par atkarības un ierobežotas rīcībspējas situāciju, kurā šīs struktūras ieslēdz savus dalībniekus. Prosperitātes paradokss savukārt parāda, ka, lai gan kopīga labklājība ir atzīts un spēcīgs naratīvs, mehānismi, kas nepieciešami tās īstenošanai – taisnīga cenu noteikšana, iekļaujoša pārvaldība, kopīpašums un ar kvalitāti saistīti stimuli – joprojām ir nepietiekami attīstīti.

Paradoksu lokalizēšana MTISV ietvarā (sk. 2.12. att.) atklāj to izvietojumu trīs procesu līmeņos: pamata, vidējā un vidējā/augstā. Pirmie trīs paradoksi sakņojas pamata līmenī, kur Institucionālais un valdības atbalsts un atbalstošā infrastruktūra ir paredzēti tirgus spiedienu un strukturālo trūkumu risināšanai. To disfunkcija bloķē progresu uz augstāka līmeņa mērķiem un padara neitrālu kvalitātes noteikšanu neiespējamu, neskatoties uz lauksaimnieku gatavību izpildīt tās prasības. Autonomijas un prosperitātes paradoksi, kas atrodas vidējā un vidējā/augstā līmenī, ilustrē pretēju situāciju: spēcīgas endogēnas spējas (kopienas identitāte, darba tikums, pašorganizēta iesaiste, operatīvā vienkāršība) pastāv par spīti disfunkcionāliem institucionālajiem ietvariem un zemai stratēģiskajai ambīcijai. Šis divējādais modelis – nepietiekamība, kas rodas no iespējošanas centieniem (– uz +), un efektivitāte, kas rodas par spīti ierobežojumiem (+ uz –) – uzsver, ka galvenie nozares ierobežojumi nav lauksaimnieku spējās, bet gan kolektīvo struktūru un atbalsta mehānismu dizainā un orientācijā (Ansoms, 2006b; Cirera and Maloney, 2017).



2.12. attēls. Paradoksu lokalizēšana MTISV ietvarā (autora veidots)

Paradoksu analīze kalpo par pamatu priekšlikumiem, kas strukturēti ap trim kritiskiem sviras punktiem: stratēģisko orientāciju (kvalitāte pret daudzumu), kolektīvajām struktūrām un atbalstu. Nodaļa ierosina prioritizēt kvalitātes pilnveidi pirms daudzuma paplašināšanas, balstīt stratēģiju uz mazo lauksaimnieku vairākumu, nevis lielajiem turētājiem, un institucionalizēt

neitrālu kvalitātes noteikšanu, ieviešot neatkarīgu kvalitātes vērtēšanu pie saimniecības vārtiem, maksājumus pēc *microlot* principa un caurspīdīgas kvalitātes–cenas skalas. Tā iesaka aizstāt valsts noteikto vienoto kafijas cenu ar garantētu minimālo grīdu, ļaujot lauksaimniekiem panākt augstāku cenu, kad viņi sasniedz augstāku kvalitāti, un atsaistīt bonusus no daudzuma. Tā arī iesaka iespējot mikrolotu pārdošanu un elastīgākas sadarbības formas, tostarp organisku lauksaimnieku grupu formalizēšanu un pārvaldības reformas, kas nodrošina ražotājiem reālas lēmumu tiesības. Kooperatīviem būtu jākļūst par pakalpojumu centriem, ko locekļi izvēlas pēc brīvas izvēles, ar diversificētām tirgus stratēģijām un augstāka līmeņa kapacitātes veidošanu. Atbalstam būtu jāpāriet no monolītām, naturālās formas ievades sistēmām uz dažādotām, kontekstam pielāgotām formām, piemēram, ievades vaučeriem, decentralizētiem izplatīšanas punktiem, kopienu veidotiem mikroprojektiem un jauniešu iesaistes stimuliem. Visu priekšlikumu centrā ir kritērijs par atbilstību ražotāju realitātēm un ambīcijām.

Šīs atziņas tiek izmantotas, lai atbildētu uz trim pētniecības jautājumiem. RQ1 secina, ka Ruandas kafijas nozares publiskā pārvaldība ir bijusi daļēji efektīva, pozicionējot valsti kā specialitātes izcelsmes reģionu un investējot infrastruktūrā, tomēr tās efektivitāti mazina resursu, taisnīguma un vērtības paradoksi. RQ2 parāda, ka kafijas ražotāji var vienlaikus veicināt kvalitāti un apjomu, ja kvalitāte tiek tieši atalgota jau vērtību ķēdes agrīnajos posmos, sīkzemnieki tiek nostādīti stratēģijas centrā un iespējošana tiek pielāgota Ruandas zemes un organizatoriskajām realitātēm. RQ3 uzsver, ka vissteidzamāk risināmie kontingentie faktori ir tie, kas atrodas pamatlīmenī: resursu nodrošinājums, kolektīvie institucionālie ietvari un stratēģiskā izvēle starp kvalitāti un apjomu. Ja šie faktori netiek pārkalibrēti, augstāka līmeņa mērķi, piemēram, autonomija un kopīgā labklājība, paliks nepiepildīti.

Nodaļā tiek arī verificēts un pilnveidots II nodaļā ieviestais konceptuālais modelis. Visi neatkarīgie mainīgie — lauka platība, attālums starp lauku un atsauces tirgu, ražotāju kvalitātes stimuli, ražotāju dalība tīklos, resursu pieejamība, valdības atbalsts, līderība un dinamisko un tehnisko spēju attīstība — tiek apstiprināti kā nozīmīgi, taču to savstarpējās attiecības atklāj būtiskus ierobežojumus. Līderība empīriski saplūst ar valdības atbalstu, neatstājot alternatīvu rīcībspēju gadījumos, kad valsts vadītie mehānismi nedarbojas. Ražotāju dalība tīklos izrādās strukturāli neaizstājama, bet saturiski ambivalenta: dalība ir obligāta, taču lomas un ieguvumi ir nevienmērīgi definēti. Resursu pieejamība un valdības atbalsts izrādās izšķiroši dinamisko un tehnisko spēju aktivizēšanā; to trūkuma gadījumā paplašinās autonomijas plaisas. Starp atkarīgajiem mainīgajiem ieņēmumi un kopienas dzīves kvalitāte ir cieši saistīti ar ražotāju un kopienas labklājību, tomēr pēdējā paliek nerealizēta pārmērīgas kolektivizācijas un nepietiekamas individuālā ieguldījuma atzīšanas dēļ. Kopumā modeļa struktūra tiek apstiprināta, savukārt Ruandas gadījums izgaismo divus sistēmiskus trūkumus: pārklāšanos starp līderību un valdības atbalstu, kā arī individuālās rīcībspējas nenovērtēšanu kolektīvajos ietvaros.

Balstoties uz šo analīzi, nodaļā tiek piedāvāts MTISV diagnostikas un iespējošanas ietvars kā metodoloģiska sintēze starp kopīgās vērtības radīšanu (CSV), kontingences teoriju un paradoksu vadības pieeju. Ietvars norit trīs posmos — elementi, nozīmes un diagnostika —, katru no tiem raksturo atšķirīgi analītiskie paņēmieni (kodēšana un memo rakstīšana, tēmu veidošana

ar paradoksu perspektīvu, MTISV izveide un paradoksu lokalizācija) un savstarpēji pārbauda ar abduktīvu validāciju (Timmermans and Tavory, 2012; Dubois and Gadde, 2014). Tas piedāvā atkārtojamu procedūru CSV efektivitātes novērtēšanai un kontekstam atbilstošu, uz paradoksu izpratni balstītu iespējošanas stratēģiju izstrādei citās nozarēs un valstīs.

Noslēgumā III nodaļa parāda, ka Ruandas kafijas nozari raksturo gan ievainojamība, gan potenciāls. Ievainojamība izriet no institucionālajiem ietvariem, kas pastiprina resursu trūkumu, izslēgšanu un atkarību, kā arī no CSV īstenošanas, kas mēdz pieņemt sociālo un ekonomisko mērķu saskaņotību, nevis kritiski analizēt paradoksus un kontingences, kas šo attiecību veido (Crane *et al*., 2014; Smith and Lewis, 2011, 2022). Potenciāls savukārt izriet no sīkzemnieku noturības, radošuma un aspirācijām, kuru kolektīvās prakses, amata ētika un gatavība kopīpašuma modeļiem norāda uz iekļaujošākiem vērtības radīšanas ceļiem. Diagnosticējot, kur un kāpēc CSV pašlaik sastop šķēršļus, un identificējot kontingentos un paradoksālos mehānismus, kas veido nozari, III nodaļa rada empīrisko un konceptuālo pamatu turpmākajiem uzlabojumiem gan Ruandas kafijas nozarē, gan CSV ietvarā, kas tiek izklāstīti darba noslēguma daļās.

3. SECINĀJUMI UN IETEIKUMI

Šajā promocijas darbā tika analizēta *Creating Shared Value* (CSV) funkcionēšana no mazo lauksaimnieku perspektīvas, kā arī izstrādāta precizēta teorētiska un metodoloģiska pieeja iekļaujošu, konteksta jutīgu vērtības radīšanas formu izpratnei un izstrādei. Pamatojoties uz kvalitatīvu izpēti Ruandas kafijas nozarē un abduktīvo loģiku, pētījums parādīja, ka ražotāju pieredze sniedz būtisku skatpunktu, lai novērtētu, kā ekonomiskie un sociālie rezultāti nozarē – kurai raksturīgas sadrumstalotas zemes platības, stingras tirgus struktūras un spēcīga politikas virzība – rodas, mijiedarbojas vai tiek kavēti. Integrējot interviju atziņas ar sekundārajiem nozares datiem, pētījums atklāja detalizētu priekšstatu par to, kā kontingentie faktori – ievades resursi, pārvaldība, loģistika, stimuli un identitāte – veido ikdienas ražošanas procesus un nosaka vērtības radīšanas stratēģiju īstenošanas iespējamību.

Viens no galvenajiem darba secinājumiem ir tas, ka kopīgi radītā vērtība no izejvielām atkarīgos kontekstos nav saprotama kā vienkārša ekonomisko un sociālo ieguvumu saskaņošana. Tā drīzāk veidojas paradoksālu spriedžu ietekmē, kas rodas institucionālā dizaina, tirgus stimulu un uzkrājošo politisko izvēļu rezultātā. Pieci pētījumā identificētie paradoksi – resursu, taisnīguma, vērtības, autonomijas un labklājības paradokss – parāda, ka nozares noturīgākās grūtības nebalstās ražotāju pūliņu vai ambīciju trūkumā. Tās rodas no iespējotspējīgu nodomu un ierobežojošu struktūru mijiedarbības: ievades tiek nodrošinātas, taču ir neuzticamas; procedūras sola taisnīgumu, bet reproducē izslēgšanu; ražotāji tiecas uz kvalitāti, bet sastop sistēmas, kas atalgo kvantitāti; pašnoteikšanās ambīcijas attīstās struktūrās, kas ierobežo rīcībspēju. Šie paradoksi ne tikai sarežģī CSV; tie definē pašu telpu, kurā kopīgi radīta vērtība ir jāveido.

Lai izskaidrotu šīs dinamikas, promocijas darbs piedāvā četrus savstarpēji saistītus ieguldījumus. Teorētiski tas pārkonceptualizē kopīgās vērtības radīšanu (CSV) kā kontekstuāli jutīgu un spriedžu ietvertu procesu, integrējot atziņas no kontingences teorijas un paradoksu

vadības pieejas. Konceptuāli tas attīsta Iekļaujošās kopradītās vērtības nobriešanas koku (MTISV) kā vidēja līmeņa modeli, kas sasaista kontingentos elementus ar to nobriešanas stāvokļiem un parāda, kā mijiedarbība starp tiem ietekmē virzību uz iekļaujošu labklājību. Metodoloģiski tas ievieš MTISV diagnostikas un iespējošanas ietvaru — strukturētu procedūru, kas virzās no kontingento elementu identificēšanas uz to savstarpējo nozīmju interpretāciju un, visbeidzot, uz diagnostiku par to, kur un kāpēc progress tiek ierobežots. Praktiski tas pārveido CSV no vispārīgas vadības ieceres par vietai specifisku diagnostikas pieeju, kas parāda, kur vērtības radīšana apstājas, kāpēc tas notiek un kādas iejaukšanās var atbrīvot ceļu progresam — nākot par labu vairākiem vērtību ķēdes dalībniekiem. Ražotāji un viņu kooperatīvi iegūst skaidrāku priekšstatu par kontingentajiem elementiem — resursu pieejamību, balsstiesībām pārvaldībā, kvalitātes stimuliem — kas nosaka viņu labklājību, tādējādi atbalstot informētāku dalību kooperatīvu lēmumu pieņemšanā un sarunās ar pircējiem. CWS un kooperatīvu vadītāji iegūst uz pierādījumiem balstītu pamatu, lai secīgi ieviestu tādas iejaukšanās kā apmācības vai cenu korekcijas atbilstoši lokāli noteicošajiem ierobežojumiem, nevis vispārīgiem kontrolsarakstiem. Eksportētāji un pircēji iegūst caurspīdīgu skaidrojumu par to, kur un kāpēc kvalitātes un apjoma rezultāti atšķiras no gaidītā, tādējādi atbalstot reālistiskākas iepirkuma attiecības. Politikas veidotāji un regulatori iegūst reproducējamu pamatu nobriešanas procesa uzraudzībai un atbalsta – kredītu, konsultāciju pakalpojumu, infrastruktūras – virzīšanai uz visnoteicošākajiem ierobežojumiem. Visbeidzot, donori, attīstības aģentūras un sertifikācijas iestādes iegūst pārbaudāmu diagnostikas pēdu, kas var pamatot uzticamības pārbaudes ziņošanu un informēt par kontekstam atbilstošu atbalstu, atbilstoši jaunākajām regulatīvajām normām par ilgtspējību un caurskatāmību globālajās vērtību ķēdēs (European Commission, 2024; World Economic Forum, 2026). Kopumā šie ieguldījumi pārpozicionē CSV kā kontekstuāli un spriedžu ziņā jutīgu dizaina izaicinājumu, nevis kā universāli piemērojamu mērķu saskaņošanas pieeju. Tie arī nodrošina reproducējamu metodi, ar kuras palīdzību turpmākie pētnieki un praktiķi var veikt salīdzināmas diagnostikas citās nozarēs vai valstīs.

Teorētiskā līmenī pētījums piedāvā CSV grozījumus, kas sniedzas ārpus Ruandas gadījuma. Pirmkārt, CSV teorijā skaidri jāintegrē kontingenču teorija, atzīstot, ka organizatoriskie panākumi ir atkarīgi no saskaņotības starp stratēģiju un kontekstu, nevis no pieņēmuma par vērtības radīšanas mehānismu universālumu. Otrkārt, CSV paradoksi jāuztver nevis kā šķēršļi, bet gan kā apstākļi, kas jāvada; spriedze starp kvalitāti un efektivitāti vai starp iekļaušanu un mērogu ir neatņemama attīstības procesu sastāvdaļa. Treškārt, CSV jāpaplašina inovācijas izpratne, ietverot resursu ierobežoto radošumu un pakāpeniskās pielāgošanās, kuras mazie lauksaimnieki ikdienā izmanto. Ceturtkārt, sadarbība jāreinterpretē tā, lai tā ietvertu kopradīšanas formas, kas pārdala lēmumu pieņemšanu, nevis nostiprina hierarhijas. Šie grozījumi pārvirza CSV uz reālistiskāku un praktiski izmantojamu modeli nozarēs, kur formālās struktūras vienas pašas nespēj nodrošināt progresu.

Pamatojoties uz paradoksu kartējumu un empīriskiem pierādījumiem, pētījums iesaka mērķtiecīgus uzlabojumus Ruandas kafijas nozares funkcionēšanai. Pamata līmenī nozares pārvaldības instrumentiem jābūt saskaņotiem ar ražotāju realitātēm. Tas prasa nodrošināt, lai

kvalitāte tiktu atalgota jau kafijas nodošanas punktā, izmantojot caurspīdīgu un uzticamu kvalitātes vērtēšanu un diferencētas cenas; pārstrukturēt kooperatīvu pārvaldību tā, lai dalība nebūtu sinonīms atkarībai; kā arī reformēt atbalsta sistēmas, lai nodrošinātu prognozējamību ievades līdzekļu piegādē, sezonālajā finansējumā un primārajā transportā. Šādas korekcijas ir īstenojamas esošajās institucionālajās struktūrās, taču nepieciešama skaidrāka stratēģiskā orientācija uz ražotāju spēju atvēršanu, nevis uz sistemātisku ierobežojumu kompensēšanu. Pierādījumi rāda, ka, ja stimuli ir skaidri, laiks ir piemērots un atzinība ir redzama, ražotāji ātri pārņem uzlabotās prakses un aktīvāk iesaistās kooperatīvos un tirgus attiecībās.

Noslēgumā jāsaka, ka šī darba ieguldījumi ir paredzēti kā praktiski rīki, nevis noslēgtas teorētiskas tēzes. MTISV piedāvā strukturētu karti, ar kuras palīdzību identificēt, kur kopīgi radītā vērtība rodas, kur tā apstājas un kur nepieciešama iespējošana. Pavadošais ietvars nodrošina disciplinētu veidu, kā ģenerēt šīs atziņas, atjaunināt tās laika gaitā un atbalstīt lēmumu pieņemšanu sadarbībā ar ražotājiem. Ienesot kontingenču jutīgumu un paradoksu apziņu CSV centrā, promocijas darbs rada pamatu vairākos aspektos pamatotai, iekļaujošai un realistiskai pieejai ekonomisko un sociālo procesu sasaistīšanai mazražotāju nozarēs. Tā vietā, lai solītu gludu saskaņošanu, tas nodrošina praktiķiem un politikas veidotājiem instrumentus produktīvai darbībai sarežģītos apstākļos – lai vērtības radīšana balstītos nevis uz pieņēmumiem, bet uz to cilvēku pieredzēm, kuru darbs šo nozari uztur.

REFERENCES / BIBLIOGRĀFISKO AVOTU SARAKSTS

The doctoral thesis is based on 280 bibliographical sources. The summary of the doctoral thesis comprises the following 148 sources:

Promocijas darbā ir izmantoti 280 bibliogrāfiskie avoti. Promocijas darba kopsavilkumā ir iekļauti sekojoši 148 avoti:

1. Alliance for Coffee Excellence. (2025). *Best of Rwanda 2025: Auction results and lot summaries*. Portland, OR: ACE.
2. Alexander, C. (1964). *Notes on the synthesis of form*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
3. Alexandre, C., Tresch, L., Sarron, J., Lavarenne, J., Bringer, G., Rkha, C., Hamza, B. H., Carmeni, S., Borianne, P., Koffi, J.-M. and Faye, E. (2023). Creating shared value(s) from on-farm experimentation: Ten key lessons learned from the development of the SoYield® digital solution in Africa. *Agronomy for Sustainable Development,* 43, 38.
4. Ansoms, A. (2006a). *Modernizing agriculture through a 'new' green revolution: The limits of the Crop Intensification Program in Rwanda*. Antwerp: University of Antwerp.
5. Ansoms, A. (2006b). Resurrecting the pieces of the Rwandan economy: Participatory poverty assessment. *Africa Development*, 31(1), 68–89.
6. Bartelheimer, C., Wolf, V. and Beverungen, D. (2023). Workarounds as generative mechanisms for bottom-up process innovation: Insights from a multiple case study. *Information Systems Journal*, 33(5), 1085–1150.
7. Behuria, P. (2020). The domestic political economy of upgrading in global value chains: How politics shapes pathways for upgrading in Rwanda's coffee sector. *Review of International Political Economy*, 27(2), 348–376.
8. BNR (National Bank of Rwanda). (2024). *Financial inclusion policies, strategies and roadmaps*. Kigali: BNR.
9. Boudreaux, K. C. (2010). *Economic liberalization in Rwanda's coffee sector: A better brew for success.* Washington, DC: World Bank. (Accessed 15 August 2022).
10. Braun, V. and Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
11. Braun, V., & Clarke, V. (2012). Thematic analysis. In H. Cooper, P. M. Camic, D. L. Long, A. T. Panter, D. Rindskopf, & K. J. Sher (Eds.), *APA handbook of research methods in psychology, Vol. 2. Research designs: Quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological* (pp. 57–71). American Psychological Association.
12. Braun, V., & Clarke, V. (2021). One size fits all? What counts as quality practice in (reflexive) thematic analysis? *Qualitative Research in Psychology, 18*(3), 328–352.
13. Bruelisauer, S., Villar, G. and Oberlack, C. (2026). Sustainability governance diversifies: Unpacking private-sector governance strategies in coffee and cocoa value chains. *World Development*, 202, 107350.

14. Camilleri, M. A., Troise, C., Strazzullo, S. and Bresciani, S. (2023). Creating shared value through open innovation approaches: Opportunities and challenges for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 32(7), 4485–4502.
15. Cameron, K. S. and Quinn, R. E. (1988). Organizational paradox and transformation. In R. E. Quinn and K. S. Cameron (Eds.), *Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management* (pp. 1–18). Boston, MA: Ballinger.
16. Carmine, S. and De Marchi, V. (2023). Reviewing paradox theory in corporate sustainability toward a systems perspective. *Journal of Business Ethics*, 184, 139–158.
17. Centre for the Promotion of Imports from Developing Countries (CBI). (2018). *Value chain analysis for the coffee sector in Rwanda*.
18. Chambers, R. G. and Quiggin, J. (2000). *Uncertainty, production, choice, and agency: The state-contingent approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
19. Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory* (2nd ed.). London: SAGE.
20. Childs, M., Turner, T., Sneed, C. and Berry, A. (2022). A contingency theory approach to understanding small retail business continuity during COVID-19. Family and Consumer *Sciences Research Journa*l, 50(3), 216–230.
21. Cirera, X. and Maloney, W. F. (2017). *The innovation paradox*. Washington, DC: World Bank Group.
22. Clarke, A.E. (2005). *Situational Analysis: Grounded Theory after the Postmodern Turn*, Thousand Oaks, CA: Sage.
23. Clay, D. C. (2018). Farmer incentives and value chain governance: Critical issues for Rwanda's coffee sector. *Journal of Rural Studies*, 63, 200–212.
24. Clay, D. C., Bro, A. S., Church, R. A., Bizoza, A., & Ortega, D. L. (2016). *Determinants of farmer investment in coffee production: Finding a path to sustainable growth in Rwanda's coffee sector* (Feed the Future Innovation Lab for Food Security Policy Research Paper No. 32). Michigan State University.
25. Clay, D. C. and Salomon, M. E. (2017). Agribusiness and development: Rwanda's coffee value chain. In S. O. Idowu et al. (Eds.), *People, planet and profit* (pp. 393–407). Cham: Springer.
26. Corner, P. D. and Pavlovich, K. (2014). Shared value through inner knowledge creation. *Journal of Business Ethics*, 135(3), 543–555.
27. Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. J. and Matten, D. (2014). Contesting the value of "creating shared value". *California Management Review*, 56(2), 130–153.
28. Cyamweshi, R. A., Kuyah, S., Mukuralinda, A., Ngango, J., Mbaraka, S. R., Manirere, J. D. and Muthuri, W. C. (2023). *Farming with trees for soil fertility, moisture retention and crop productivity improvement: Perceptions from farmers in Rwanda. Small-Scale Forestry*.
29. Dallas, M. P., Ponte, S. and Sturgeon, T. J. (2019). Power in global value chains. *Review of International Political Economy*, 26(4), 666–694.

30. Daood, A. (2017). *Understanding "creating shared value"*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/323074844_Understanding_Creating_Shared_Value
31. De los Reyes, G. and Scholz, M. (2019). The limits of the business case for sustainability: Don't count on 'creating shared value' to extinguish corporate destruction. *Journal of Cleaner Production*, 221.
32. Dembek, K., Singh, P. and Bhakoo, V. (2016). Literature review of shared value: A theoretical concept or a management buzzword? *Journal of Business Ethics*, 137(2), 231–267.
33. Denzin, N. K. and Lincoln, Y. S. (Eds.). (2018). *The SAGE handbook of qualitative research* (5th ed.). London: SAGE.
34. De Tommaso, S. F. N. and Pinsky, V. (2021). Creating shared value: The case of innovability at Suzano in Brazil. *Innovation & Management Review*. Advance online publication.
35. Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Thousand Oaks, CA; Milton Keynes, UK: Sage.
36. Drazin, R. and Van de Ven, A. H. (1985). Alternative forms of fit in contingency theory. *Administrative Science Quarterly*, 30(4), 514–539.
37. Dubois, A. and Gadde, L.-E. (2014). Systematic combining—A decade later. *Journal of Business Research*, 67(6), 1277–1284.
38. Dubois, A., and Gadde, L.-E. (2002). Systematic combining: An abductive approach to case research. *Journal of Business Research, 55*(7), 553–560.
39. EFICO. (2024, February 20). Rwanda: What to expect from crop 2023/2024?
40. Emerson, J. (2003). The blended value proposition: Integrating social and financial returns. *California Management Review*, 45(4), 35–51.
41. Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. Academy of Management Review, 14(4), 532–550.
42. European Commission (2024), *Corporate sustainability due diligence directive (CSDDD)*. Brussels: European Commission.
43. Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, MA: Pitman.
44. Fullerton, J. (2015). *Regenerative capitalism: How universal principles and patterns will shape our new economy*. Greenwich, CT: Capital Intitute. Retrieved from http://capitalinstitute.org/wp-content/uploads/2015/04/2015-Regenerative-Capitalism-4-20-15-final.pdf
45. Galbraith, J. R. (1973a). *Designing complex organizations*. Reading, MA: Addison-Wesley.
46. Galbraith, J. R. (1973b). Power and the useful economist. *American Economic Review*.
47. Gather, J. (2022). Setting the standard: Does Rainforest Alliance certification improve outcomes in Rwandan coffee? *Applied Economic Perspectives and Policy*.

48. Gather, J. and Wollni, M. (2024). Perception of and adjustment to adverse weather events among smallholder coffee farmers in Rwanda. *Environment, Development and Sustainability.*
49. Gerard, A., Clay, D. C., Lopez, M. C., Bowman, K., and Rukazambuga, N. D. T. (2018). *Analysis of distributed coffee inputs in Rwanda: Pesticide access and fertilizer volume (Food Security Policy Research Paper No. 116)*. East Lansing, MI: Michigan State University.
50. Gioia, D. A., Corley, K. G. and Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31.
51. Giuliani, E., Ciravegna, L., Vezzulli, A. and Kilian, B. (2017). Decoupling standards from practice: The impact of in-house certifications on coffee farms' environmental and social conduct. *World Development*, 96, 294–314.
52. Glaser, B. G. and Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago, IL: Aldine.
53. Gouldner, A. W. (1954). *Patterns of industrial bureaucracy*. Glencoe, IL: Free Press.
54. Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology,* 91(3), 481–510.
55. Guest, G., Bunce, A. and Johnson, L. (2006). *How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. Field Methods*, 18(1), 59–82.
56. Hakorimana, F. and Akcaoz, H. (2017). The climate change and Rwandan coffee sector. *Turkish Journal of Agriculture – Food Science and Technology*, 5(10), 1206–1215.
57. Haveman, H. and David, R. (2008). *Ecologists and institutionalists: Friends or foes?* London: SAGE.
58. Hennink, M. M., Kaiser, B. N. and Marconi, V. C. (2017). Code saturation versus meaning saturation. *Qualitative Health Research*, 27(4), 591–608.
59. Hibbs, D. A. and Olsson, O. (2024). Colonial status and income inequality in developing countries. *Journal of Economic Inequality*.
60. Hofer, C. W. (1975). Toward a contingency theory of business strategy. *Academy of Management Journal*, 18(4), 784–810.
61. International Coffee Organization (ICO). (2024). *Annual review 2023/24*. London: International Coffee Organization.
62. International Growth Centre (IGC) (2022). *Rwanda export study: Upgrading coffee washing stations and value chain integration (Final report)*. https://www.theigc.org/sites/default/files/2023-07/final_rwanda_export_study_05_2022.pdf
63. Islam, Md. R. and Hossain, S. Z. (2019). Conceptual mapping of shared value creation by private commercial banks in Bangladesh. *Asian Journal of Sustainability and Social Responsibility*, 4(1).
64. Jenkins, G. P., Mbakop, L. and Miklyaev, M. (2023). Enhancing coffee quality in Rwanda: A cost–benefit analysis of government policies. *Sustainability*, 15(23).

65. Kang, S. and Kue Na, Y. (2020). Effects of strategy characteristics for sustainable competitive advantage in sharing-economy businesses on creating shared value and performance. *Sustainability*.
66. Kim, R. C., Saito, A. and Avvari, V. M. (2020). Interpretation and integration of "creating shared value" in Asia: Implications for strategy research and practice. *Asian Business & Management*, 19, 379–406.
67. Kiminami, L., Furuzawa, S. and Kiminami, A. (2022). Exploring the possibilities of CSV in Japan's urban agriculture: Using a mixed methods approach. *Asia-Pacific Journal of Regional Science*.
68. Lashitew, A. A., Bals, L. and van Tulder, R. (2020). Inclusive business at the base of the pyramid: The role of embeddedness for enabling social innovations. *Journal of Business Ethics*, 162, 421–448.
69. Laterite Ltd. (2016). *Evaluation of TechnoServe's Coffee Initiative in Rwand*a. Kigali: Laterite.
70. *Law No. 024/2021 of 27/04/2021 governing cooperatives in Rwand*a. Kigali: Official Gazette.
71. Lee, Y. I. and Kim, Y. S. (2015). A study on CSV of social economy and consumer perspective. *The Journal of Distribution Science*, 13(12), 53–63.
72. Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13, 111–125.
73. de Leth, D. O. and Ros-Tonen, M. A. F. (2022). Creating shared value through an inclusive development lens: A case study of a CSV strategy in Ghana's cocoa sector. *Journal of Business Ethics*, 178.
74. Lewis, M. (2000). Exploring paradox toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*.
75. Liu, L. and Zhang, C. (2022). Organizational structure change and hybridity: Enhancing uncertainty as a response to competing and changing institutional logics. *Frontiers in Psychology*.
76. Macchiavello, R. and Morjaria, A. (2015). *Coffee washing stations in Rwanda (IGC Policy Memo)*. London: International Growth Centre.
77. Macchiavello, R. and Morjaria, A. (2021). Competition and relational contracts in the Rwandan coffee chain. *The Quarterly Journal of Economics*, 136, 1089–1143.
78. Madanaguli, A., Dhir, A., Talwar, S., Clauss, T., Kraus, S. and Kaur, P. (2023). Diving into the uncertainties of open innovation: A systematic review of risks to uncover pertinent typologies and unexplored horizons. *Technovation*, 119, 102582.
79. Malterud, K., Siersma, V. D. and Guassora, A. D. (2016). Sample size in qualitative interview studies: Guided by information power. *Qualitative Health Research*, 26(13), 1753–1760.

80. Maniraho, E., Nkezabera, J. A., Mupenzi, C. and Nishimwe, G. (2022). Soil quality indicators under conventional and organic coffee farming systems in Rwanda. International *Journal of Plant & Soil Science*, 34(19), 305–311.
81. Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives*. New York: Oxford University Press.
82. Martinidis, G., Adamseged, M. E., Dyjakon, A., Fallas, Y., Foutri, A., Grundmann, P., Hamann, K., Minta, S., Ntavos, N., Råberg, T., Russo, S. and Viaggi, D. (2021). How clusters create shared value in rural areas: An examination of six case studies. *Sustainability.*
83. Matos, M. M., Lombana-Coy, J. and Mesías, F. J. (2023). Creation of shared value in co-operatives: Informal institutions' perspective of small-sized banana growers from Colombia. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 28(55), 134–159.
84. McLoughlin, C. A., Thoms, M. C. and Parsons, M. (2020). *Reflexive learning in adaptive management: A case study of environmental water management in the Murray–Darling Basin, Australia. River Research and Applications*, 36(3), 330–340.
85. Menghwar, P. S. and Daood, A. (2021). Creating shared value: A systematic review, synthesis and integrative perspective. *International Journal of Management Reviews*, 23(4).
86. Mihalache, M., Mihalache, O. R. and Van den Ende, J. (2021). International diversification and MNE innovativeness: A contingency perspective of foreign subsidiary portfolio characteristics. *Management International Review*, 61, 769–798.
87. Milanovic, B. (2016). *Global inequality: A new approach for the age of globalization*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
88. Muhanga, M. I. (2007). *Corporate social responsibilities among oil extracting multinational companies in least developing countries: Helping but not developing or helping and developing?*
89. Mukashema, A., Veldkamp, T.. and Amer, S. (2016). Sixty percent of small coffee farms have suitable socio-economic and environmental locations in Rwanda. *Agronomy for Sustainable Development*, 36(31).
90. Mustafa, G. and Lines, R. (2013). A cultural contingency model of the effects of leader–society value congruence. *International Journal of Cross Cultural Management*.
91. National Agricultural Export Development Board (NAEB). (2020). *Coffee export requirements and certificate of quality*. Kigali: NAEB.
92. National Agricultural Export Development Board (NAEB). (2025, February 3). *Farm-gate minimum price announcement for the 2025 coffee season*. Kigali: NAEB.
93. NISR (National Institute of Statistics of Rwanda). (2017). *Rwanda population and housing census 2017*. Kigali: NISR.
94. Ndamage, J. and Latynskiy, E. (2020). The rise and fall of agricultural co-operatives in Rwanda: Understanding the role of coffee production. *Journal of Rural Studies*, 79, 303–312.
95. Ngango, J. and Kim, S. G. (2019). Assessment of technical efficiency and its potential determinants among small-scale coffee farmers in Rwanda. *Agriculture*, 9(7), 161.

96. Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic Analysis: Striving to Meet the Trustworthiness Criteria: Striving to Meet the Trustworthiness Criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, *16*(1).
97. Nzeyimana, E. and Odularu, G. (2024). *Small holder farmers' postharvest management behavior and influence on maize production cycle in Rwanda*. 93.
98. Odia, J. (2018). *Created shared value and sustainable inclusive development of developing countries.*
99. Pacheco-Cubillos, D. B., Boria-Reverter, J. and Gil-Lafuente, J. (2024). Transitioning to agile organizational structures: A contingency theory approach in the financial sector. *System*s, 12, 142.
100. Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.
101. Piantoni, G., Arena, M. and Azzone, G. (2023). Exploring how different innovation ecosystems create shared value: Insights from a multiple case study analysis. European *Journal of Innovation Management*, 26(7), 206–232.
102. Polanyi, K. (1944). *The great transformation.* Boston, MA: Beacon Press.
103. Porter, M. and Kramer, M. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review.*
104. Porter, M. and Kramer, M. (2006a). Strategy and society. *Harvard Business Review*.
105. Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2006b). Corporate philanthropy: Taking the high ground. In *The accountable corporation, Vol. 3: Corporate social responsibility* (M. J. Epstein & K. O. Hanson, Eds.). Westport, CT: Praeger.
106. Porter, M. et al. (2006/2017). *Rwanda: National economic transformation* (Harvard Business School Case 706-491; rev. 2017). Boston, MA: Harvard Business School.
107. Porter, M. E. (2010). *The competitive advantage of nations: Implications for Rwanda.* Boston, MA: Institute for Strategy and Competitiveness, Harvard Business School.
108. Porter, M. E. (2007, June). *Creating a competitive Rwanda* [PowerPoint presentation]. Harvard Business School. Retrieved October 16, 2025, from https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/20070627_Rwanda_5d0cc43d-c990-4cf1-8ee9-ada71094918f.pdf
109. Pritchett, L. (1997). Divergence, big time. *Journal of Economic Perspectives*, 11(3), 3–17.
110. Rainforest Alliance. (2021). *Rainforest Alliance certified coffee: Overview.* New York: Rainforest Alliance.
111. Rendtorff, J.D. (2017). Creating Shared Value as Institutionalization of Ethical Responsibilities of the Business Corporation as a Good Corporate Citizen in Society, in Wieland, J. (ed.), *Creating Shared Value – Concepts, Experience, Criticism, Ethical Economy*, vol. 52, Cham: Springer.
112. Royo-Vela, M. and Cuevas Lizama, J. (2022). Creating shared value: Exploration in an entrepreneurial ecosystem. *Sustainability*, 14(14).

113. Rubio-Andrés, M., Ramos-González, M. and Sastre-Castillo, M. A. (2022). Driving innovation management to create shared value and sustainable growth. *Review of Managerial Science*, 16.
114. Ruijer, E., Détienne, F., Baker, M., Groff, J. and Meijer, A. J. (2020). The politics of open government data: Understanding organizational responses to pressure for more transparency. *The American Review of Public Administration*, 50(3), 260–274.
115. Rwanda Cooperative Agency (RCA). (2022). *Compliance, audit and reporting guidance for cooperatives*. Kigali: RCA.
116. Rwanda Ministry of Agriculture and Animal Husbandry & Rwanda Ministry of Trade and Industry. (2008). *The national coffee strategy (2009–2012)*. Kigali: Government of Rwanda.
117. Sánchez-Teba, E. M., Benítez-Márquez, M. D. and Porras-Alcalá, P. (2021). Gender diversity in boards of directors: A bibliometric mapping. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 12.
118. Sarta, A., Durand, R. and Vergne, J.-P. (2021). Organizational adaptation. *Journal of Management.*
119. Schaefer, K., Corner, P. D. and Kearins, K. (2015). Social, environmental and sustainable entrepreneurship research. *Organization & Environment*, 28(4), 394–413.
120. Schoonhoven, C. B. (1981). Problems with contingency theory: Testing assumptions hidden within the language of contingency "theory." *Administrative Science Quarterly,* 26(3), 349–377.
121. Selecta Coffee Fund. (2025). General Survey Report 2024 – Rwanda Farm Program.
122. Seo, J., Lee, J., Jung, S. and Park, S. (2023). The role of creating shared value and entrepreneurial orientation in generating social and economic benefits: Evidence from Korean SMEs. *Sustainability*.
123. Smith, W. K. and Lewis, M. W. (2022). *Both/and thinking: Embracing creative tensions to solve your toughest problems.* Boston, MA: Harvard Business Review Press.
124. Smith, W. K. and Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. Academy of Management Review, 36(2), 381–403.
125. Soundararajan, V. (2023). The dark side of the cascading compliance model in global value chains. Journal of Industrial and Business Economics 50, 209–218.
126. Squires, A. (2009). Methodological challenges in cross-language qualitative research: A research review. *International Journal of Nursing Studies*, 46(2), 277–287.
127. Strauss, A. and Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.
128. Sulkowski, A. J., Edwards, M. and Freeman, R. E. (2017). Shake your stakeholder: Firms leading engagement to cocreate sustainable value. *Organization & Environment,* 31(3).
129. Sustainable Growers. (2024). *Program overview and training statistics.* Kigali: Sustainable Growers.

130. Taghipour, A., Khazaei, M., Azar, A., Rajabzadeh Ghatari, A., Hajiaghaei-Keshteli, M. and Ramezani, M. (2022). Creating shared value and strategic corporate social responsibility through outsourcing within supply chain management. *Sustainability.*
131. Taskin, S., Javed, A. and Kohda, Y. (2023). Creating shared value in banking by offering entrepreneurship education to female entrepreneurs. *Sustainability.*
132. TechnoServe. (2016). East Africa Coffee Initiative: Final report. Nairobi: TechnoServe.
133. Teece, D. J. and Pisano, G. P. (1994). The dynamic capabilities of firms: An introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537–556.
134. Thornberg, R. and Charmaz, K. (2014). Grounded theory and theoretical coding. Flick, U. (Ed.), The SAGE Handbook of Qualitative Data Analysis, Sage, London, pp. 153–169.
135. Thornberg, R. (2012). Informed grounded theory. *Scandinavian Journal of Educational Research,* 56, 243-259.
136. Timmermans, S. and Tavory, I. (2012). Theory construction in qualitative research: From grounded theory to abductive analysis. *Sociological Theory*, 30(3), 167–186.
137. Tracy, S. J. (2020). *Qualitative research methods: Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact* (2nd ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
138. Van de Ven, A. H. (2007). *Engaged scholarship: A guide for organizational and social research.* Oxford: Oxford University Press.
139. Van de Ven, A. H., Ganco, M. and Hinings, C. R. (2013). Returning to the frontier of contingency theory of organizational and institutional designs. *The Academy of Management Annals*, 7(1), 391–438.
140. Van Kollenburg, G. (2024). Coffee, climate, community: A holistic examination of specialty coffee supply chains in Rwanda. *Sustainable Development.*
141. Vaszkun, B. and Koczkás, L. (2024). *Contingency theory. In International Management and Organisation: Insights from the Institute of Strategy and Management at Corvinus University of Budapest* (pp. 22–31).
142. Venkatesh, V., Davis, F. D. and Zhu, H. (2021). *A cultural contingency model of knowledge sharing and job performance. Information Systems Research.*
143. Verdu-Jover, A. J., Alos-Simo, L. and Gomez-Gras, J. M. (2018). Adaptive culture and product/service innovation outcomes. *European Management Journal*, 36(3), 330–340.
144. Vik, E. and Hansson, L. (2024). Contingency and paradoxes in management practices-development plan as a case. *Journal of health organization and management*, 38(9), 72–88.
145. Wienhold, K. and Roberts, P. W. (2025). Is the rising tide of specialty coffee lifting all boats? *World Development*. 195, 107103.
146. Yoshida, S. and Yagi, H. (2023). Effects of sustainability practices on farm continuity in urban agriculture: From the creating shared value perspective. *Sustainability*.
147. Yucel, S. (2016). *The past, present and future of structural contingency theory*. Retrieved from

https://www.researchgate.net/publication/317358820_The_Past_Present_and_Future_of_Structural_Contingency_Theory_Yucel_SAYILAR

148. Zhao, M., Park, S. and Zhou, N. (2014). MNC strategy and social adaptation in emerging markets. *Journal of International Business Studies*, 45, 842–886.