



**Biznesa augstskola Turība**

**Helēna Skadiņa**

**PĀRROBEŽU BIZNESA MODEĻA VADĪBA FINANŠU TEHNOLOĢIJU  
UZŅĒMUMOS**

**PROMOCIJAS DARBA KOPSAVILKUMS**

**Studiju programmā Ekonomika un uzņēmējdarbības vadības zinātne**

**Izstrādāts zinātniskā doktora grāda iegūšanai  
Ekonomikas un uzņēmējdarbības zinātnes nozarē  
uzņēmējdarbības vadības apakšnozarē**

**Rīga, 2022**



Zinātniskais vadītājs:

Dr.oec.: ***Rosita Zvirgzdiņa***

Darba recenzenti:

Dr. oec: ***Jeļena Pundure***

Dr. oec: ***Kārlis Ketners***

Dr. oec: ***Rasa Daugeliene***

Promocijas darba aizstāvēšana notiks Biznesa augstskola Turība Ekonomikas un uzņēmējdarbības zinātnes nozares promocijas padomes atklātā sēdē **2022. gada 19.decembrī plkst. 12.00** Biznesa augstskola Turība Uzņēmējdarbības fakultātē, Rīgā, Graudu ielā 68, C 108 telpā.

Ar promocijas darbu un tā kopsavilkumu var iepazīties Biznesa augstskola Turība bibliotēkā, Rīgā, Graudu ielā 68.

Ekonomikas un uzņēmējdarbības zinātnes nozares promocijas padomes priekšsēdētājs:

Dr. oec: ***Rosita Zvirgzdiņa***

Ekonomikas un uzņēmējdarbības zinātnes nozares promocijas padomes sekretāre:

Dr. oec: ***Iveta Liniņa***

© Helēna Skadiņa, 2022.  
© **Biznesa augstskola Turība**, 2022.

## ANOTĀCIJA

Viens no galvenajiem šī darba mērķiem ir palīdzēt uzņēmumiem aprakstīt viņu uzņēmējdarbību, jo, izmantojot biznesa modeli (BM), ir iespējams izskaidrot, kā tiek veikta uzņēmējdarbība, no kādiem posmiem tā sastāv un ar kādu mērķi. Mērķis tika nosprausts, jo Latvijas FinTech uzņēmēju rīcībā nav nozarei un normatīvo aktu prasībām atbilstošs biznesa paraugmodelis, ar kura palīdzību tie var veidot veiksmīgu pārrobežu darbību. Mērķa sasniegšanas un pārrobežu biznesa vadības modeļa finanšu tehnoloģiju nozares uzņēmumiem izstrādes nolūkā autore veic teorētisko diskusiju, kurā pēta BM un to vides teorētiskos aspektus; raksturo teorētisko biznesa modeļa jēdziena izpratni, vides un tās ietekmes teorētiskos aspektus un piedāvā uz teorētiskām atziņām balstītu BM definīciju. Tā kā lielākajai daļai vadības lēmumu ir ilglaicīga ietekme uz BM visās tā dimensijās un šie lēmumi potenciāli nosaka BM ilgtspēju, autore papildus pēta BM ilgtspējas teorētiskos aspektus, to mijiedarbību ar uzņēmuma vadības lēmumiem un uzņēmuma vērtības radīšanas procesu uzņēmuma sociālās vides kontekstā. Autore skaidro un nosaka faktorus, kas ietekmē BM vadību un ilgtspēju visos tā dzīves cikla posmos, analizējot tos digitālās transformācijas kontekstā.

Globālā ekonomika pārveido veselās sistēmas, padarot tās savienojamas, intelligentākas un efektīvākas visās nozarēs. Tā ietekmē eksistējošās uzņēmējdarbības jomas un biznesa modeļus un liek attīstīt jaunas prasmes - kļūt elastīgākiem un spējīgiem pielāgoties ārējiem apstākļiem un vienlaikus atšķirties no citiem tirgus dalībniekiem piedāvājuma ziņā. Šīs prasmes palīdz pilnveidot biznesa modelēšanu, ietverot svarīgākās pārrobežu darbības komponentes un mehānismus. Autore analizē, kā ar biznesa modelēšanas palīdzību var pārdomāt pieejas un attīstīt tirgus scenārijus uzņēmuma darbības internacionalizēšanai, vērtē biznesa modeļu kombinācijas, lai nodrošinātu resursus, un piedāvā pārrobežu BM tipoloģijas. Izstrādāto biznesa vadības modeli autore veido tā, lai uzņēmēji to izmantotu kā paraugu un plānošanas rīku. Savā profesionālajā darbībā autore veicinās šī modeļa pielietošanu un tā pilnveidi finanšu nozares uzņēmumos, līdz ar to atbalstīs jaunu zināšanu par biznesa modelēšanu un tās paņēmieniem apguvi, uzkrāšanu un nodošanu tālāk.

Promocijas darba teorētiskās daļas izstrādē veikta zinātniskās literatūras analīze. Darba praktiskajā daļā tiek veikta faktoru korelācijas analīze un uz tiem balstīta klāsteru analīze. Darbā autore izmanto primāro datu iegūšanas metodes, izmantojot ekspertu intervijas. Fokusgrupas diskusija, kā otro primāro datu ieguves metodi, autore izmanto izstrādātā pārrobežu biznesa vadības modeļa aprobācijai. Intervijas un diskusijas tika analizētas, izmantojot nepārtraukto salīdzinošo analīzi, tematisko un kvalitatīvo kontentanāli, veidojot kategorijas un apakškategorijas, atrodot un analizējot rādītājus un jēdzienus.

**Atslēgvārdi:** pārrobežu biznesa modelis, digitalizācija, ilgtspēja, stratēģija, FinTech

## **SATURA RĀDĪTĀJS**

|                                                                                            |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>IEVADS</b>                                                                              | <b>4</b>  |
| <b>1. BIZNESA MODEĻU UN TO VADĪBAS TEORĒTISKIE ASPEKTI.....</b>                            | <b>15</b> |
| <b>2. FINANŠU TEHNOLOĢIJU UZŅĒMUMU BIZNESA MODEĻI UN TO<br/>VADĪBA.....</b>                | <b>19</b> |
| <b>3. PĀRROBEŽU BIZNESA VADĪBAS MODELIS FINANŠU<br/>TEHNOLOĢIJU NOZARES UZŅĒMUMOS.....</b> | <b>22</b> |
| <b>SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI.....</b>                                                     | <b>44</b> |
| <b>IZMANTOTĀS LITERATŪRAS UN AVOTU SARAKSTS.....</b>                                       | <b>49</b> |

## Ievads

Globālā ekonomika veicina digitālās inovācijas, pārveidojot veselās sistēmas un padarot tās savienojamas, inteligētākas un efektīvākas visās nozarēs. Tās ietekmē uzņēmumi ir pakļauti daudzām pārmaiņām, jo paātrinās procesi, izzūd tradicionālo tirgu robežas, pieaug pakalpojumu daudzveidība, pārveidojas eksistējošās uzņēmējdarbības jomas un biznesa modeļi. Uzņēmumi zaudē unikālas tirgus konkurences priekšrocības un to saglabāšana dažkārt ir iespējama, tikai uzņēmumam internacionalizējoties (Glaeuner, 2016, 4). Papildus tam, šīs pārmaiņas uzņēmumiem liek attīstīt jaunas prasmes - kļūt elastīgākiem un spējīgiem pielāgoties ārējiem apstākļiem un vienlaikus atšķirties no citiem tirgus dalībniekiem piedāvājuma ziņā (Aagaard, 2017, 364). Šīs prasmes palīdz pilnveidot biznesa modelēšanu, jo biznesa modelis (BM) ietver svarīgākās starptautisko darbību komponentes un īpašos digitālās transformācijas mehānismus (Danciu, 2012, 34), bet uzņēmumu vadītājiem tas nodrošina aktivitāšu un to konsekvences sistemātisku novērtēšanas iespēju. Lai izskaidrotu, kā BM un modelēšanas vide ietekmē uzņēmuma un vadības funkciju īstenošanu, šī darba pirmajā nodaļā autore - viena no pirmajām Latvijā pēta BM un to vides teorētiskos aspektus, raksturo BM izpratni, modelēšanas vides un tās ietekmes teorētiskos aspektus mūsdienu uzņēmējdarbības kontekstā un piedāvā uz teorētiskām atziņām balstītu BM definīciju.

Uzņēmumu, kuru dzīves ilgums ir mērāms vairāku desmitu gadu garumā, kļūst arvien mazāk, jo tehnoloģiskā progresa rezultātā straujāk sarūk uzņēmumu dzīves cikls. Vairāk nekā 90% jaunizveidoto uzņēmumu nepiedzīvo savu uzplaukumu, galvenokārt, pašiznīcināšanās, nevis konkurences dēļ (McKinsey, 2018). Attiecības starp biznesa modeli un laiku zinātnē tiek diskutētas pārāk maz; uz doto brīdi BM ilgtspējas jēdziens tiek raksturots kā *“momentuzņēmums noteiktā laika brīdī”* (Osterwalder, Pigneur & Tucci, 2005, 15) un pats BM tiek uzskatīts par līdzekli ilgtspējīgu mērķu sasniegšanai (Ferauge, 2013, 106). Šī darba pirmajā daļā autore pēta biznesa modeļa ilgtspējas teorētiskos aspektus un to mijiedarbību ar uzņēmuma vadības lēmumiem un uzņēmuma vērtības radīšanas procesu uzņēmuma sociālās vides kontekstā. Tā kā lielākajai daļai vadības lēmumu ir ilglaicīga ietekme uz BM visās tā dimensijās, šie lēmumi potenciāli nosaka BM ilgtspēju. Autore pēta likumsakarības starp vadības vērtēšanas modeļu subjektivitāti, vadītāja kompetenci un spējām un lēmuma pieņemšanas struktūru ietekmi uz BM darbību. Pētījumā autore skaidro un nosaka faktorus, kas ietekmē BM vadību un BM ilgtspēju visos tā dzīves cikla posmos, analizējot tos BM digitālās transformācijas kontekstā un vērtējot ar tiem saistītos stratēģiskos izaicinājumus pārrobežu darbības kontekstā.

Pārrobežu biznesa modeļa perspektīva ir daudzšķautņaina un saistīta ar kultūras, politiskās, tiesiskās un regulatīvās sistēmas, ekonomiskās un tehnoloģiskās attīstības līmeņu un ģeogrāfijas

aspektiem visās pārrobežu darbības valstīs. Ir izzudusi robeža starp produktiem un pakalpojumiem (Macaulay, Buckalew & Chung, 2015, 53), un klienti šajā digitalizācijas laikmetā ir kļuvuši daudz informētāki un prasīgāki. Lai organizētu savu ienākšanu svešos tirgos, uzņēmumi bieži vien kombinē dažādas stratēģijas, jo ideāla pārrobežu stratēģija neeksistē. Šī kombinācija atvieglo preču un/vai pakalpojumu pārvietošanu starp tirgiem un citādi pārdala resursus, veidojot kompromisu starp vēlamo kontroles pakāpi, resursu iesaisti un uzņēmuma vēlmi uzņemties risku. Lai sasniegtu pārrobežu un nacionālo priekšrocību līdzsvarotību, uzņēmumam ir jāapzinās gan paša, gan arī visas nozares globalizācijas potenciāls. Pieņemot stratēģisku lēmumu par pārrobežu darbības veikšanu, uzņēmums vienlaikus “piekrīt” pārskatīt biznesa modeļa pamatfunkcijas, sistēmas un struktūras, jo savstarpējā stratēģiskā saskaņotība uzņēmuma iekšējā vidē un tās *“konsekventa pielāgošana ārējai videi vadībai sniedz lielākas manevrēšanas iespējas”* (Scholz, 2000, 131). Darba pirmās nodaļas ietvaros autore analizē, kā ar biznesa modelēšanas palīdzību var pārdomāt pieeju uzņēmuma darbību internacionalizēšanai, novērtē biznesa modeļu kombinācijas, lai nodrošinātu resursus, un piedāvā pārrobežu BM tipoloģijas.

Tā kā finanšu tehnoloģiju (FinTech) nozares uzņēmumi atšķiras no citām nozarēm ar to, ka FinTech jomā tehnoloģijas attīstās vēl straujāk un jaunās tehnoloģiskās iespējas paplašinās vēl ātrāk, arī FinTech nozares BM ir vieni no sarežģītākajiem, jo tie ir jauna tipa darbības modeļi, sastāvot no vairākiem elementiem un posmiem. Lai noskaidrotu FinTech biznesa modeļu īpatnības, autore darba otrajā nodaļā pēta FinTech biznesa modeļu un to ekosistēmas teorētiskos aspektus, raksturojot FinTech biznesa modeļu jēdziena izpratni un piedāvājot uz teorētiskām atziņām balstītu FinTech biznesa modeļa definīciju.

Eiropā kopumā strādā 1960 FinTech uzņēmumi (FinTech Companies, b.g.). FinTech ekosistēmas centrā ir jaunuzņēmumi, kas virza būtiskas inovācijas maksājumu, aktīvu pārvaldīšanas, kredīšanas, pūļa finansējuma, kapitāla tirgus un apdrošināšanas jomās, kopumā radot zemākas darbības izmaksas un ieņemot jaunus nišas tirgus.

Vācijas FinTech tirgus ir otrais lielākais Eiropā aiz Lielbritānijas. Vācijā ir vairāk nekā 1000 FinTech jaunuzņēmumu, kā arī vairāk investīciju kārtu ar kopējo apjomu vairāk kā trīs miljardi eiro (FinchCapital, 2019). Interese par FinTech nozari ir ļoti liela investoru vidū. Lielākā daļa uzņēmumu strādā Berlīnē, Hamburgā, Frankfurtē, Minhenē, Štutgartē u.c. lielpilsētās. Lai izveidotu priekšstatu, kā tehniskais progress ietekmē notiekošās pārmaiņas eksistējošo FinTech BM ekosistēmā, autore darba otrās nodaļas ietvaros pēta FinTech BM darbības veidus un skaidro, kādās jomās uzņēmumi darbojas, analizē FinTech BM pārrobežu teorētiskos aspektus, pazīmes un īpatnības t.sk. ilgtspējas un vadības kontekstā. Autore piedāvā Vācijas FinTech BM pētījuma rezultātus un secinājumus, nododot tālāk labāko praksi un dokumentējot jaunas zināšanas.

Pētījuma rezultātā autore izveido FinTech uzņēmumu BM grupas un shematiski ilustrē būtiskākās atšķirības BM komponentu ietvarā, pārrobežu darbības tirgus scenārijus un vērtības alokācijas īpatnības.

Salīdzinājumā ar divdesmitajā gadsimtā pieredzēto kapitāla aprites dinamiku pēdējo gadu laikā kapitāla aprites formas ir mainījušās. Tehnoloģiskā attīstība un jauna veida sistēmas (t.s. platformas) faktiski ir padarījušas iespējamu kapitāla apriti, kuras pamatā ir saderīgas ierīces glabāšana, programmatūras izmantošana un piekļuve nemateriālam tīklam. Jaunas kapitāla aprites apstākļos svarīga ir kļuvusi ne tikai finanšu pakalpojumu sniegšanas, bet arī tos atbalstošās infrastruktūras pārvaldības perspektīva. Tā kā tehnoloģija ir ieguvusi īpašu nozīmi attiecībā uz finanšu pakalpojumu sniegšanu un izmantošanu, regulatīvajai sistēmai tas jāņem vērā, lai nodrošinātu, atbalstītu un uzraudzītu ar to saistītās norises, kā arī riskus. Fintech nozares izaugsme un IKT uzņēmumu darbības paplašināšanās stingri regulētā finanšu sektorā ir izraisījusi pieaugošu vajadzību pēc jauna regulējuma, lai novērstu nevēlamu finanšu tirgus attīstību un nodrošinātu finanšu sistēmas drošu darbību. Tā kā BM ir jāapsver ne tikai no uzņēmējdarbības intereses viedokļa, bet arī no regulatīvo prasību ievērošanas viedokļa, darba otrās nodaļas ietvaros autore pēta tiesiskā regulējuma ietekmi uz BM, atklājot obligātos priekšnosacījumus un BM atkarību no tiem.

Lai strādātu pārrobežu tirgos, uzņēmumam ir jāveido pārrobežu darbības stratēģija, kas paredz valstis, kurās tiek veikta šī darbība. Lai izvēlētos piemērotākās valstis, jādefinē faktori, kas ir saistoši un atbilstoši uzņēmuma stratēģiskajiem mērķiem. Darba trešajā nodaļā autore piedāvā pārrobežu uzņēmējdarbībai svarīgu faktoru atlasu un to savstarpējās korelācijas analīzi, kuras rezultātus ir iespējams izmantot pārrobežu darbības plānošanai BM ietvaros. Lai atbalstītu uzņēmēju lēmuma pieņemšanas procesu un noskaidrotu valstis vai valstu grupas, kuras būtu ieteicams izskatīt pārrobežu darbības veikšanai, un pamatotu šo valstu izvēli, autore veic klāsteru analīzi un piedāvā valstu klāsterus pārrobežu darbības uzsākšanai.

Biznesa modeļu un to vadības teorijā BM tiek saukts par galveno uzņēmējdarbības analīzes rīku (Zott & Amit, 2007, 187), par stratēģisko lēmumu atspoguļojumu, kas īstenots ar taktisku paņēmieni izvēli (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010, 202). Ar tā palīdzību tiek radīti procesi un resursi “cikliskie efekti” (Casadesus-Masanell & Ricart, 2011, 103). Tas nozīmē, ka no vienas puses biznesa modelis ir esošo BM elementu analīzes un no otras puses jaunu biznesa modeļa elementu iepriekš plānotas kombinēšanas rezultāts. Izmantojot dažādu elementu kombināciju, ir iespējams iegūt radošu risinājumu un izstrādāt vispiemērotāko BM vai pat vairākus viena uzņēmuma ietvaros, un šāda pieeja veido ilgtspējīgas BM vadības un konkurences priekšrocību pamatu. Darba trešās nodaļas ietvaros izstrādātais biznesa vadības modelis FinTech nozares

uzņēmumiem autore ir veidojusi augstas abstrakcijas līmenī, jo tādā veidā tos kā paraugu un plānošanas rīku var izmantot jebkurš FinTech uzņēmums. Strādājot Finanšu un Kapitāla Tirgus komisijā, autore, savukārt, veicina šī modeļa pielietošanu un tā pilnveidi finanšu nozares uzņēmumos, līdz ar to atbalstīs jaunu zināšanu par biznesa modelēšanu un tās paņēmieniem apguvi, uzkrāšanu un nodošanu tālāk.

**Pētījuma novitāte:**

1. veikta biznesa modeļu un to vides teorētisko aspektu izpēte, raksturojot biznesa modeļa izpratni un modelēšanas vides un tās ietekmes teorētiskos aspektus mūsdienu uzņēmējdarbības kontekstā un izstrādāta biznesa modeļa definīcija;
2. izpētītas likumsakarības, kas uzņēmumam ir svarīgas BM digitalizācijas posmā, mijiedarbība starp digitāla BM ilgtspēju un vadības lēmumiem un rezultātā notiekošo biznesa modeļu dimensiju transformēšanās; noteikti faktori, kas ietekmē BM vadību un BM ilgtspēju visos tā dzīves cikla posmos, skaidroti galvenie BM digitālās transformācijas aspekti un vērtēti ar to saistītie stratēģiskie izaicinājumi pārrobežu darbības kontekstā;
3. veikta FinTech biznesa modeļu un to ekosistēmas teorētisko aspektu izpēte, raksturojot FinTech biznesa modeļu jēdziena izpratni, un izstrādāta uz teorētiskām atziņām balstīta FinTech biznesa modeļa definīcija;
4. izpētīta regulējuma ietekme uz FinTech BM un noskaidroti obligātie BM izstrādes priekšnosacījumi un pamatota BM atkarība no tiem;
5. piedāvāta pārrobežu uzņēmējdarbībai svarīgu faktoru atlase un to savstarpējo korelāciju un klāsteru analīze, kuras rezultātus uzņēmēji var izmantot pārrobežu darbības plānošanai un ģeogrāfiskā scenārija pamatošanai;
6. veikts FinTech nozares pārrobežu uzņēmumos strādājošu ekspertu intervijās iegūto atziņu kvalitatīvs un kvantitatīvs novērtējums un izdarīti secinājumi par biznesa modeļa elementiem un pazīmēm. Pamatojoties uz šiem secinājumiem ir izstrādāta biznesa modeļa definīcija FinTech nozares uzņēmumiem, kas aptver visus to BM organizācijas, vadības un darbības aspektus;
7. veikts FinTech nozares pārrobežu uzņēmumos strādājošu ekspertu fokusgrupā iegūto atziņu kvalitatīvs un kvantitatīvs novērtējums un izdarīti secinājumi par uzlabojumiem un papildinājumiem izstrādātajā pārrobežu biznesa modelī;
8. izstrādāts pārrobežu biznesa vadības modelis FinTech nozares uzņēmumiem, iekļaujot pilnu vadības ciklu no vīzijas formulējuma līdz biznesa modeļa ieviešanai pārrobežu tirgos.

Promocijas darba pētījuma **objekts** ir finanšu tehnoloģiju uzņēmuma vadība.



Promocijas darba pētījuma **priekšmets:** pārrobežu biznesa modelis finanšu tehnoloģiju uzņēmumam.

Promocijas darba **pētījuma jautājumi:**

1. Vai biznesa modelis ir piemērots rīks pārrobežu biznesa organizēšanas un vadības rīks?
2. Vai dažādi biznesa vadības scenāriji būtiski ietekmē biznesa modeļa attīstības posmos izmantojamos resursus?
3. Vai pārrobežu biznesa vadības modeļa posmos iekļautie veiksmes kritēriji ietekmē biznesa modeļa tālāku pastāvēšanu?

Pētījuma **mērķis:** izstrādāt un aprobēt pārrobežu biznesa vadības modeli finanšu tehnoloģiju nozares uzņēmumiem. Lai sasniegtu darbā izvirzīto mērķi, autore pētījuma veikšanai noteica sekojošus **uzdevumus:**

1. Izpētīt biznesa modeļu teorētiskos aspektus, raksturojot biznesa modeļa jēdzienu un tā izpratni mūsdienu uzņēmējdarbības kontekstā un skaidrojot biznesa modelēšanas vides un tās ietekmes nozīmīgumu vadības funkciju īstenošanai;
2. Izpētīt zinātnisko literatūru par biznesa modeļa ilgtspējas aspektiem un noteikt iespējamās uzņēmuma vadības darbību atbalstošos faktorus biznesa modeļa ilgtspējas nodrošināšanai biznesa modelī visos tā dzīves cikla posmos;
3. Izpētīt biznesa modeļa vadības teorētiskos aspektus digitāla pārrobežu biznesa modeļa vadības kontekstā, veicot digitālās transformācijas, ar to saistīto prasību un nosacījumu, kā arī ar pārrobežu darbību saistīto izaicinājumu novērtējumu;
4. Raksturot finanšu tehnoloģiju uzņēmumu nozari, ietverot izpēti iegūtos secinājumus par tās ekosistēmu un tiesiskā regulējuma ietekmi uz biznesa modeļiem un uzsverot maksājumu pakalpojumu sniedzēju vietu un modelēšanas īpatnības kopējā finanšu tehnoloģiju nozares vidē;
5. Izvērtēt valstu piemērotību pārrobežu uzņēmējdarbības veikšanai, izmantojot klāsteranalīzes metodi un pamatojoties uz iepriekš noteiktiem uzņēmējdarbībai svarīgiem rādītājiem;
6. Izpētīt eksistējošus BM lielākajā no klāsteranalīzes rezultātā iegūto klāsteru valstīm, lai identificētu to raksturīgākās pazīmes un īpatnības un izmantotu tās biznesa vadības modeļa izstrādē;
7. Izvērtēt finanšu tehnoloģiju uzņēmuma vadības modeļa pilnveidošanas iespējas un nepieciešamību atbilstoši nozares prasībām, izmantojot ekspertu intervijas un fokusgrupas diskusiju.

8. Izstrādāt FinTech uzņēmuma pārrobežu BM un tā vadības komponentes, ietvert finanšu tehnoloģiju nozarē strādājošo uzņēmumu ekspertu intervijās gūtās atziņas un izdarītos secinājumus, attiecināt tos uz uzņēmuma darbību raksturojošiem procesiem, kā rezultātā veikt vadības modeļa aprobāciju un aprakstīt modeļa praktiskās pielietojšanas iespējas.

**Promocijas darbā izmantotās pētījuma metodes:** Pētījuma mērķa sasniegšanai autore izmanto *primāro datu* iegūšanas metodes, izmantojot vienu no apsekošanas metodēm – ekspertu intervijas (Martinsone, Pipere & Kamerade, 2016, 375). Fokusgrupas diskusija, kā *otro primāro datu* ieguves metodi, autore izmanto izstrādātā pārrobežu biznesa vadības modeļa aprobācijai. Promocijas darba 2. nodaļā, analizējot Vācijas maksājumu pakalpojumu sniedzējus un veidojot to darbības biznesa raksturīgākos modeļus, kā arī darba 3. nodaļā, veicot pārrobežu biznesa vadības modelim piemēroto valstu klāsteru analīzi, autore izmantoja *sekundāros datus*. Aprakstot un analizējot FinTech ekosistēmas raksturīgākās pazīmes, autore izmantoja *terciāros datus* ar mērķi uzsvērt FinTech nozares attīstības tendences un tirgus apmērus.

Promocijas darba teorētiskās daļas izstrādē veikta zinātniskās literatūras analīze, kuras ietvaros autore pēta BM, t.sk. FinTech BM teorētiskos aspektus, raksturo biznesa modeļa jēdzienu un tā izpratni mūsdienu uzņēmējdarbības kontekstā un skaidro biznesa modelēšanas vides un tās ietekmes nozīmīgumu vadīšanas funkciju īstenošanai. Papildus tam autore analizē zinātnisko literatūru par biznesa modeļa ilgtspējīguma un pārrobežu darbības aspektiem, nosakot ilgtspēju veicinošus faktorus visos BM dzīves cikla posmos, un vadības teorētiskos aspektus digitāla pārrobežu biznesa modeļa vadības kontekstā. Lai atbalstītu uzņēmēju lēmuma pieņemšanas procesu un noskaidrotu ES valstis vai valstu grupas pārrobežu darbības veikšanai, autore veic uzņēmējdarbībai svarīgu faktoru korelāciju analīzi un uz tiem balstītu klāsteru analīzi.

Ekspertu intervijas tika analizētas, izmantojot nepārtraukto salīdzinošo analīzi, tematisko un kvalitatīvo kontentanalīzi (Martinsone, Pipere & Kamerade, 2016, 375), veidojot kategorijas un apakškategorijas, atrodot un analizējot rādītājus un jēdzienus. Dati tika pārvērsti transkriptos, reducēti un primāri atvērti un aksiāli kodēti un tematiski sagrupēti. Ar mērķi ļaut ekspertiem izteikt savu pieredzi saprotamā un viegli uztveramā veidā, autore intervijās iekļāva skaitlisku novērtējumu attiecībā uz operatīvās vadības procesiem un digitālo transformāciju, izmantojot Likerta novērtējuma skalas no 1 līdz 3 un no 1 līdz 5. Kvantitatīvo datu apstrādei autore izmantoja matemātiskās statistikas metodes, tai skaitā aprakstošo statistiku, attēlojot tos darbā ar diagrammu palīdzību. SPSS statistisko datu apstrādes programmā tika apstrādāti autores izstrādātās uzņēmējdarbībai svarīgo rādītāju izlases dati. Kvantitatīvo datu apstrādei izmantotas matemātiskās statistikas metodes, tai skaitā aprakstošā statistika, korelāciju analīze un klāsteru analīze. Aprakstošo statistiku autore izmanto, lai aprakstītu pētījuma datu pamatiezīmes. Apkopojot

dažādu valstu uzņēmējdarbībai svarīgo faktoru datus, tālākā pētījuma veikšanai tika izmantoti vidējie aritmētiskie (Kristapsone, Kamerāde et al, 2011, 199) novērtējumi.

**Pētījuma ierobežojumi:** darba ierobežojumu dēļ autore nepēta katras ieinteresēto personu grupas uzskatus, ieguvuma uztveres īpatnības attiecībā uz izstrādāto BM, kā arī katras FinTech ekosistēmā ietilpstošas finanšu jomas uzņēmumu biznesa modeļus. Autore pēta tikai Vācijas kā vadošās FinTech nozares uzņēmumu valsts 30 maksājumu pakalpojumu sniedzēju uzņēmumus, kas pieteikuši Vācijas tirgū un veic pārrobežu darbību ārpus tās. Lai novērtētu, kāda tehnoloģija ir nepieciešama uzņēmumam, ir svarīgs stratēģisks un uz nākotni vērsts uzņēmuma tirgus potenciāla novērtējums. Darba ierobežojumu dēļ autore nepēta digitālās biznesa modeļu infrastruktūras un tās ekosistēmas prasības, kas nepieciešamas, lai tirgū izstrādātu digitālu pārrobežu BM.

**Pētījuma rezultātu praktiskais nozīmīgums:** viens no galvenajiem biznesa modelēšanas mērķiem ir palīdzēt uzņēmumiem aprakstīt viņu uzņēmējdarbību, jo, izmantojot biznesa modeli, ir iespējams izskaidrot, kā tiek veikta uzņēmējdarbība, no kādām sastāvdaļām tā sastāv un ar kādu mērķi. Rezultātu uzņēmēji var izmantot, lai gūtu ne tikai praktiskās iemaņas un teorētiskās zināšanas biznesa modeļa izveides procesā finanšu tehnoloģiju nozarē, bet arī veidotu savai uzņēmējdarbības specifikai atbilstošus biznesa modeļus. Uzraudzības iestāžu darbiniekiem rodas izpratne par visiem uzņēmēju veikto biznesa modelēšanas posmiem un to atkarībām: balstoties uz šo izpratni, viņiem ir iespēja vērtēt modeli un dokumentus gan kopumā, gan posmos.

Šī promocijas darba rezultāts veido pamatu autores tālākajam pētniecības darbam, kas tiks veltīts izveidotā biznesa modeļa, katra tā elementa un posma padziļinātam skaidrojumam un aprakstam, kas rezultātā tiks izveidota biznesa modelēšanas rokasgrāmata FinTech nozares biznesa modeļiem.

**Promocijas darbā aizstāvamās tēzes:**

1. Biznesa modelis ir piemērots rīks pārrobežu biznesa organizēšanas un vadības rīks;
2. Biznesa vadības scenāriji būtiski ietekmē biznesa modeļa attīstības posmos izmantojamos resursus;
3. Pārrobežu biznesa vadības modeļa posmos iekļautie veiksmes kritēriji ietekmē biznesa modeļa tālāku pastāvēšanu.

**Pētījuma veikšanas periods:** no 2018. līdz 2022. gadam. Ņemot vērā to, ka promocijas darba autore no 2014. līdz 2018. gadam vadīja Šveices, Čehijas un Latvijas FinTech uzņēmumus, kuros autores galvenais darba uzdevums bija modelēt šo uzņēmumu pārrobežu darbības biznesu, autore uzskata, ka šajā periodā veiktais darbs bija autores veiktā trūkumu analīze uzņēmējdarbības praksē, kā rezultātā autore guva vērtīgas atziņas par uzņēmējdarbībā eksistējošā biznesa modelēšanas iespēju potenciālu.

**Pētījuma teorētiskā bāze:** teorētiskās daļas izstrādē tika izmantotas zinātniskās publikācijas ar pētījuma tēmu saistītos virzienos starptautiskos žurnālos *Journal of Management*, *Journal of Knowledge Management*, *Journal of Intellectual Capital*, *Academy of Management Journal*, *International Journal of Psychology*, *International Studies of Management & Organization*, *Journal of Management Information Systems*, *International Journal of Advertising*, *Harvard Business Review*, *Journal of Management History*, *Journal of World Business*, *Academy of Management Executive*, *International Journal of Business and Social Science*, *Journal of Service Science*, *Journal of Business Communication*, *Management Review*, un citos.

Pētījuma tēmas kontekstā ir analizēta un apkopota zinātniskā literatūra par atsevišķiem ar pētījuma tēmu saistītiem jautājumiem, definīcijām un pētījuma veikšanai izmantotajām metodēm, tai skaitā:

Biznesa modeļa jēdziena, biznesa modelēšanas vides raksturojumam Schallmo, 2013; Osterwalder, 2004, 77; Mitchell & Coles, 2003; Burmester & Gschwendtner, 2016; Gassmann & Sutter, 2016; Schallmo, 2018; Hilbig, 2019; u.c.

Biznesa modeļu ilgtspējas teorētiskie aspekti Arnold, Keppler, Knoedler & Reckenfelderbaeumer, 2019; Massa, Luedeke-Freund & Bocken, 2016; Aagaard, 2017; Dyllick & Muf, 2016; Chivaka, 2017; Glaeuner, 2016; Jabłoński & Jabłoński, 2016 u.c.

Biznesa modeļu vadības teorētiskie aspekti Kim & Miner, 2007; Mueller, 2017; Becker, 2017; Hess, Matt, Benlian & Wiesböck, 2016; Mieller, Boehm, Prof. Krcmar & Prof. Welp, 2016 u.c.

Biznesa modeļu digitālās transformēšanas priekšnosacījumiem un vadīšanas īpatnībām Georgiadis, Stiakakis & Ravindran, 2013; Kloetzer & Pflaum, 2017; Bouée & Schaible, 2015; Schallmo, 2016; Hoffmeister, 2015; Gassmann & Sutter, 2016; Kempermann & Millack, 2016; Erner, 2019 u.c.

Uzņēmuma pārrobežu darbības īpatnībām globalizācijas kontekstā Vidal Belles, 2016; Giménez & Piedecausa, 2015; Tallman, Luo & Buckley, 2018 u.c.

FinTech jēdziena un FinTech biznesa modeļu ekosistēmas raksturojumam Nathmann, 2019; Lee & Shin, 2018; Schmitt & Weber, 2017; Barley et al 2018; Finstar, 2021; FinchCapital, 2019; Tiberius & Rasche, 2017 u.c.

Finanšu sistēmas tiesiskā regulējuma ietvara raksturojumam Chance, 2017; EFUS, 2021; Lemma, 2020; Capriglione, 2018; EBA, 2020; Fagnoli, 2020; ECB, 2018 u.c.

Tiesiskā regulējuma ietekmei uz biznesa modeli Bafin, 2021; Maksājumu pakalpojumu un elektroniskās naudas likums, 2010.

FinTech biznesa modeļu klasifikācijai un internacionalizācijai Basel Committee on Banking Supervision, 2018; Dorfleitner & Hornuf, 2019; Schmitt & Weber, 2017; Fend & Hofmann, 2020 u.c.

Pētījumu metodēm Cropley, 2002; Borovikovs, 2003; Kristapsone et al 2011; Sekaran & Bougie, 2011; Martinsone, Pipere & Kamerade, 2016 u.c.

**Pētījuma rezultātu aprobācija:** pētījuma rezultāti ir aprobēti, prezentējot tos starptautiskās zinātniskās konferencēs, publicēti 9 zinātniskie raksti un izstrādātais modelis aprobēts fokusgrupas diskusijā ar FinTech nozares pārstāvjiem.

Promocijas darba rezultāti ir prezentēti 8 starptautiskās zinātniskās konferencēs Latvijā, Slovākijā, Lietuvā, Spānijā:

1. *XIX International Scientific conference LATVIA 100: "Expectations, achievements and challenges", referāts "The benefits of business modelling in fintech companies", 2018. gada 17. aprīlis, Rīga, Latvija*
2. *19th International Scientific Conference "Economic Science for Rural Development", referāts "The effect of macroeconomic factors on business models in fintech industry", 2018. gada 9.-11. maijs, Latvia University of Life Sciences and Technologies, Faculty of Economics and Social Development, Jelgava, Latvija*
3. *The 60th International Scientific conference of Daugavpils University, referāts "The effect of macroeconomic factors on business models in fintech industry", 2018. gada 26.-27. aprīlis, Daugavpils, Latvija.*
4. *International Scientific Conference "Contemporary issues in business, management and education", International Scientific Conference "Contemporary issues in business, management and economics engineering", referāts "Sustainability as an imperative component of business modelling in FinTech", 2019. gada 9.-10. maijs, Turība University, Viļņa, Lietuva*
5. *12th International Scientific and Practical Conference "Environment. Technology. Resources", referāts "The effect of microeconomic factors on business models in fintech industry", 2019. gada 20.-22. jūnijs, Rēzekne, Latvija*
6. *The 20<sup>th</sup> International Scientific Conference Globalization and its Socio-Economic Consequences 2020, referāts "Impact of Export Trade Promotion Organizations on Export Development in Latvia in the Context of Globalization", 2021. gada 21.-22. oktobris, Zilina, Slovākija*
7. *The 20<sup>th</sup> International Scientific Conference Globalization and its Socio-Economic Consequences 2020, referāts "Cross-border risks as an impact factor for international fintech business models", 2021. gada 21.-22. oktobris, Zilina, Slovākija*

8. 13th International Scientific and Practical Conference "Environment. Technology, Resources", referāts: "The number of medical imaging services in Latvia and Lithuania", 2021. gada 17.-18. jūnijs, Rēzekne, Latvija
9. 34th IBIMA Conference, referāts "Remote Identification of the customers in EU-countries: framework for the cross-border business model of a Financial Institution", 2019. gada 13.-14. novembris, Madride, Spānija
10. 34th IBIMA Conference, referāts "How to Define the Current Price of the Cryptocurrencies by Crypto Exchange", 2019. gada 13.-14. novembris, Madride, Spānija.

Zinātniskie raksti:

1. Skadiņa, H., Zvirgzdiņa, R. (2018). THE BENEFITS OF BUSINESS MODELLING IN FINTECH COMPANIES.
2. Zvirgzdiņa, R., Skadiņa, H. (2018). The effect of macroeconomic factors on business models in FinTech industry. Economic Science for Rural Development Conference Proceedings. Issue 49, pp.260-268. **Datu bāze: Web of Science.**
3. Zvirgzdiņa, R., Skadiņa, H., Linina, I. (2019). Sustainability as an imperative component of business modelling in FinTech. International Scientific Conference „Contemporary Issues in Business, Management and Economics Engineering, Article ID: cibmee.2019.022, ISBN 978-609-476-161-4 / eISBN 978-609-476-162-1, pieejams: DOI: <https://doi.org/10.3846/cibmee.2019.022>. **Pieņemts publicēšanai Web of Science.**
1. Zvirgzdiņa, R., Skadiņa, H., Liniņa, I. (2019). The effect of microeconomic factors on business models in fintech industry. Proceedings of the International Scientific and Practical Conference, published by Rezekne Academy of Technologies. Volume I, pp. 364-371, ISSN 1691-5402, pieejams: <http://dx.doi.org/10.17770/etr2019vol1.4125>. **Datu bāze: Scopus.**
2. Zvirgzdiņa, R., Skadiņa, H., Cernisevs O., Liniņa, I. (2019). How to Define the Current Price of The Cryptocurrencies by Crypto Exchange? 34th International-Business-Information-Management-Association (IBIMA) Conference. VISION 2025: EDUCATION EXCELLENCE AND MANAGEMENT OF INNOVATIONS THROUGH SUSTAINABLE ECONOMIC COMPETITIVE ADVANTAGE, pp.1646-1653. **Datu bāze: Web of Science.**
3. Zvirgzdiņa, R., Skadiņa, H., Vāne A., Liniņa, I. (2019). Remote Identification of the Customers in EU-Countries: Framework for the Cross-Border Business Model of a Non-Bank Financial Institution. VISION 2025: EDUCATION EXCELLENCE AND MANAGEMENT OF INNOVATIONS THROUGH SUSTAINABLE ECONOMIC COMPETITIVE ADVANTAGE, pp.3864-3872 . **Datu bāze: Web of Science.**

4. Skadina, H., Zvirgzdina, R. (2021). Methodology of creating success criteria within the business model for sustainability reasons. *International Journal of Economics and Business Research*, Volume 21 (3), pp.360 – 369, ISSN: 1756-9850 pieejams: DOI: 10.1504/IJEBR.2021.114383. **Datu bāze: Scopus.**
5. Veinbergs, V., Skadiņa, H. (2021). Impact of Export Trade Promotion Organizations on Export Development in Latvia in the Context of Globalization. *SHS Web of Conferences* 92, Globalization and its Socio-Economic Consequences 2020, Article No 09016, Volume 92, pieejams: DOI:10.1051/shsconf/20219209016. **Pieņemts pulcēšanai Web of Science.**
6. Skadiņa, H., Veinbergs, V. (2021). Cross-border risks as an impact factor for international fintech business models. *SHS Web of Conferences* 92, Globalization and its Socio-Economic Consequences 2020, Article No 03026, Volume 92, pieejams: <https://doi.org/10.1051/shsconf/20219203026>. **Pieņemts pulcēšanai Web of Science.**
7. Zvirgzdiņa, R., Skadiņa, H., Vāne, A. (2020). Requirements for CFO within the business model. *ENVIRONMENT. TECHNOLOGIES. RESOURCES. Proceedings of the International Scientific and Practical Conference. European Integration Studies*, Article Nr 14, pp. 186-191, pieejams: <https://doi.org/10.5755/j01.eis.1.14.27558>. **Datu bāze: Web of Science.**
8. Vāne, A., Liniņa, I., Skadiņa, H. (2019). The number of medical imaging services in Latvia and Lithuania. *ENVIRONMENT. TECHNOLOGIES. RESOURCES. Proceedings of the International Scientific and Practical Conference. European Integration Studies*, Volume 1, pp. 320-324, pieejams: <https://doi.org/10.17770/etr2019vol1.4136>. **Datu bāze: Scopus.**

## 1. BIZNESA MODEĻU UN TO VADĪBAS TEORĒTISKIE ASPEKTI

Viens no galvenajiem biznesa modelēšanas mērķiem ir palīdzēt uzņēmumiem aprakstīt viņu uzņēmējdarbību, jo, izmantojot BM, ir iespējams izskaidrot, kā tiek veikta uzņēmējdarbība, no kādām sastāvdaļām tā sastāv un ar kādu mērķi. Visu šo informāciju ir iespējams attēlot grafiski, samazinot to sarežģītības pakāpi (Bridgeland & Zahavi, 2009, 17), vienkāršojot mijiedarbību starp BM elementiem un/vai līmeņiem un izceļot optimāli veidotos procesus un atklājot esošos deficītus, dubultojumus un konfliktus. Šī pieeja būtiski atvieglo konkurences analīzi un tās iespējamo ietekmi uz vērtības radīšanas intensitāti sadarbībā ar partneriem (Bieger & Krys, 2011, 6).

Sākotnēji tika uzskatīts, ka BM ir veids, kādā uzņēmums izvēlas savus klientus, definē savus piedāvājumus, apraksta veicamās darbības, apkopo resursus, ieiet tirgū, izstrādā klienta ieguvumu un panāk ienākumu gūšanu (Schallmo, 2018, 62).. Galvenais uzsvars BM jēdziena definēšanā tika likts uz uzņēmuma precī vai pakalpojumu, kas tika uzskatīti par uzņēmuma galveno vērtību (Gordijn & Akkermans, 2001, 13). Laika gaitā nepieciešamība vērst lielāku uzmanību laikiem, vietai un iemesliem tika pilnveidota (Böhlmann, Warg & Weiss, 2013, 5). Visa uzņēmuma, t. sk., tajā strādājošo darbinieku, lomu spēle ieguva lielāku nozīmi (Pateli & Giaglis, 2004, 307). Būtiska kļūva arī BM loma interneta vidē, līdz ar to arī partnerība kā viena no svarīgākajām BM sastāvdaļām (Gassmann & Sutter, 2016, 146; Kollmann & Schmidt, 2016, 167). Mainījās stingri noteiktās ražotāja un patērētāja lomas, klienta iesaistīšana vērtības radīšanas procesā kļūst par tendenci.

Atzīmējot, ka gan zinātnē, gan uzņēmējdarbības praksē joprojām trūkst tikpat plaši izplatītas un koplietotas definīcijas vai vispāratzītas strukturēšanas metodikas, un apkopojot iepriekš minētās literatūras atziņas, autore kombinē vairāku autoru definīcijas un nosaka, ka šī darba ietvaros par biznesa modeli tiek uzskatīts **arhitektonisks veidojums**, kas sastāv no no "cikliskiem procesiem" (Bieger, Yu Knyphausen-Aufsess & Krys, 2011, 2-3) un paredz organizatorisko komponenti; vērtību radīšanas komponenti; finanšu komponenti; tehnoloģiju komponenti.

BM piemīt "*daudzdimensiju loģika*" (Schallmo, 2018, 62), kurā viena dimensija atbalsta un papildina otru. Elementu kombinācija ir būtisks modelēšanas paņēmieni un biznesa modeļu definēšanas sastāvdaļa (Mitchell & Coles, 2003, 17). Lai izveidotu BM un izmantotu tā komponentu kombināciju ar mērķi izdzīvot mainīgajā biznesa vidē, uzņēmumam ir jāņem vērā vides ietekme uz BM, iepriekš veicot tās analīzi (Schallmo & Brecht, 2010, 5), iekļaujot tehnoloģisko, tiesisko, ekonomisko un sociālo aspektus; nozari un tirgus struktūru, pieprasījuma īpatnības un konkurences uzvedības modeļus un intensitāti (Wirtz, 2010, 211–213). Savlaicīgi izzināta vides ietekme uz BM ļauj pieņemt lēmumus, kas savlaicīgi aizsargā uzņēmumu no



nelabvēlīgās ietekmes (Skadina & Zvirgzdina, 2018). Ar vides faktoru ietekmes palīdzību uzņēmums gūst plašāku skatījumu uz savu biznesa modeli, iekļaujot ne tikai klienta perspektīvu, bet visu ieinteresēto pušu perspektīvu, kā rezultātā ir iespējama visu ieinteresēto personu grupu vajadzību, gaidu un prasību sistematizācija un uzņēmuma sniegtās vērtības piemērošana tām.

Biznesa modelēšana notiek noteiktā biznesa modeļu vidē (Schallmo, 2018, 1480; Wirtz, 2010, 46) un dažādos līmeņos (Schallmo & Brecht, 2010, 5). Sadalījums līmeņos ļauj pakārtot biznesa modeļus vienu otram, savstarpēji tos neizslēdzot. Divi no līmeņiem - nozares un abstraktais - ir vispārīgi (Wirtz, 2010, 70), un tiem nav saistības ar konkrētu uzņēmumu. Šajā līmenī izstrādātie BM parasti kalpo kā paraugs, kuru var izmantot jebkuras nozares uzņēmums, lai izveidotu savu BM. Tas ietver visaptverošu aprakstu, kā uzņēmums var strādāt tirgū (Schallmo, 2018, 62). Šajā līmenī notiek arī biznesa modeļa prototipa izstrāde šī darba ietvaros.

Ilgtspējīgs biznesa modelis ietver ilgtspējīgas vērtības piedāvājumu saviem klientiem un visām citām ieinteresētajām personām, veidu, kā tas rada un sniedz šo vērtību piedāvājumu, un kā tas uzskaita ekonomisko vērtību, vienlaikus saglabājot vai atjaunojot dabas, sociālo, ekonomisko kapitālu ārpus tā organizatoriskajām robežām (Schaltegger, Lüdeke-Freund & Hansen, 2012, 112). Tas, kas šodien tiek uzskatīts par ilgtspējīgu, laika gaitā var pārvērsties par dzīvot nespējīgu (Aagaard, 2017, 143-144). Pašlaik BM ilgtspējas diskusija literatūrā ir sadalīta tēmās, kas skar dažādus ilgtspējas aspektus, īpaši korporatīvo sociālo atbildību un vides vadību. Tomēr integrētas BM ilgtspējas perspektīvas, kas aplūkotu BM ilgtspēju visās trīs dimensijās (sociālajā, vides un ekonomiskajā), konstatēt joprojām vēl nav iespējams. Tā kā uzņēmējdarbības loma ilgtspējīgas vadības kontekstā ir ilgtspējīgākas uzņēmējdarbības vides nodrošināšana un saglabāšana (Dyllick & Muf, 2016, 9), BM tiek uzskatīts par līdzekli ilgtspējīgu mērķu sasniegšanai (Ferauge, 2013, 100). Lai piedzīvotu visus jeb lielāko daļu sava dzīves cikla attīstības posmu, uzņēmumam ir jāizmanto dažādas uzņēmuma attīstības līmenim atbilstošas metodes un vadības koncepcijas (Jabłoński, 2019), jo izdzīvošana attiecas gan uz jauniem, gan uz nobriedušiem uzņēmumiem (Dyllick & Muf, 2016, 7). Jo sistemātiskāk uzņēmējs, pieņemot lēmumus biznesa modeļa ietvaros, pieturas pie šādas domāšanas perspektīvas, jo ilgāk turpinās darbība, kas ir spējīga turpināties, jo ir vērsta arī uz rītdienu. Faktorus, kas pamato šādu pieeju, autore pētīja savos darbos par ilgtspēju un ilgtspējas determinantēm (Zvirgzdiņa, Skadiņa & Linina, 2019). Perspektīva, kurā tie būtu jāizmanto, ir *laiks; izmaksas; kvalitāte; pielāgoties spēja* un *relevance*. Nepieciešamība mērīt vai pārbaudīt uzņēmējdarbības modeli, sasniegtos rezultātus starpposmos un šo rezultātu pastāvīgumu ilgtermiņā ir iespēja, kā saglabāt modeļa komerciālo dzīvotspēju.

Tā kā BM ir uzskatāms par stratēģiju un operatīvo darbību savienojošo elementu (Mueller, 2017), tas tulko stratēģiju ieņēmumu gūšanas kontekstā. Pieņemot, ka stratēģija ir “*biznesa modeļu*

*atskaites sistēma un priekšnoteikums*” (Schallmo, 2013, 83), BM ir tas, ar ko tiek realizēta stratēģija un nodrošināta klientu vajadzību apmierināšana (Schallmo, 2013, 43).

Gan vadītājs, gan īpašnieks ir stratēģiski svarīgas personas uzņēmuma darbības vadības izpratnē, un katrai stratēģiski svarīgai personai uzņēmējdarbības uzvedība viņu individuālo īpašību dēļ ir atšķirīga, kas jo īpaši atspoguļojas uzvedībā attiecībā uz stratēģiskiem lēmumiem. Ir jāņem vērā, ka vadītāji un īpašnieki kā stratēģiskie dalībnieki atšķiras lēmumu pieņemšanas un faktiski pieņemto lēmumu ziņā (Hambrick, 2007, 336-341).

Digitālā biznesa modeļa transformācija ir saistīta ne tikai ar ekonomiskiem faktoriem, bet arī ar *“cilvēku un viņu dzīves un darba pasaules pārveidošanu uz digitālo līmeni”* (Breyer-Maylaender, 2017, 1). BM digitalizācijas lēmums pats par sevi ir process, kas plānotas rīcības gadījumā ietver mērķa noteikšanu, problēmu analīzi un alternatīvu meklēšanu, novērtēšanu un atlasī (Jahn & Pfeiffer, 2014, 86). Par šo procesu ir atbildīga vadība (Kane, Palmer, Phillips, Kiron & Buckley, 2015, 19), tāpēc to var uzskatīt par stratēģisku lēmumu, kas ietekmē spēju rīkoties ar resursiem un līdz ar to uzņēmuma ilgtermiņa drošību. Sešas darbības jomas - klients, vērtības piedāvājums, operatīvā uzņēmējdarbība, dati, organizācija un digitālās transformācijas vadība - ir noteicošās BM digitālās transformācijas procesā. Klients un vērtības piedāvājums ir vērsti uz uzņēmuma ārējo vidi, savukārt operatīvā uzņēmējdarbības un organizācijas darbība ir vērsta uz iekšējo vidi. Dati apvieno abas perspektīvas, jo klientu, procesu un ražošanas datiem ir galvenā loma uzņēmumu digitālajā pārveidošanā. Katrā darbības jomā ir četri apakšlauki: klienta darbība, kas ietver klienta izpratnes, klientu pieredzes pārvaldības, daudzkanālu vadības un hibrīdās mijiedarbības jomas. Vērtības piedāvājums attiecas uz viedo produktu, viedo pakalpojumu, individualizācijas un digitālo ekosistēmu. Operatīvā biznesa darbības joma attiecas uz IT integrāciju, elastību darbības procesos, digitālo pievienotās vērtības tīkla sistēmu un digitālo ražošanu.

Daudziem uzņēmumiem sava vērtību piedāvājuma izstrāde un pielāgošana ir liels izaicinājums digitalizācijas un globalizācijas kontekstā (Urbach & Ahlemann, 2016, 33). Globalizāciju kā tendenci uz augstāku integrāciju un savstarpējo atkarību starp pasaules valstīm un reģioniem raksturo brīvais tirgus, brīvā konkurence utt. visas pasaules mērogā (Groß & Kieser, 2006). Tirgus kļūst viendabīgāks un līdz ar to neitralizē daļu no kultūras atšķirībām, kas sakņojas katrā no pasaules sabiedrībām. Papildus tam, mūsdienu tehnoloģiskie un digitālie sasniegumi samazina valstu ģeogrāfiskās robežas, atvieglo pārvietošanos un saziņu, atbalstot lielāku informācijas apmaiņu, un paātrina uzņēmējdarbību (Vidal Belles, 2016). Globālā savienojamība, izpaužoties digitālajās platformās, informācijas un komunikācijas tehnoloģijās utt. ļauj uzņēmumiem ātri piekļūt klientiem, piegādātājiem, izplatītājiem utt. visā pasaulē. Šī

savienojamība ļauj ātri paplašināties, veidojot jaunas ekosistēmas, veicinot pilnīgi jaunas sadarbības formas un jaunus globālos uzņēmējdarbības modeļus un virzot uzņēmumus uz tīklā balstītām organizācijām (Tallman, Luo & Buckley, 2018, 519), veicinot zināšanu radīšanu un tālāku nodošanu, izmantojot organizācijas iekšējās saites efektīvāk nekā konkurenti vai tirgus kopumā (Zhao & Decker, 2004, 17). Starptautiskā domāšana ir vēl viens internacionalizācijas procesa priekšnoteikums. Ir pierādīts, ka uzņēmumu vadības īpašību starptautiskā gatavība tiek uzskatīta par būtisku, ienākot starptautiskajā tiešsaistes arēnā (Arnott & Bridgewater, 2002). Tas nozīmē, ka uzņēmuma vadības starptautiskā domāšana un orientācija ietekmē arī veiksmi pārrobežu tirgos, ja uzņēmumā trūkst *“vadības redzējums, spēja reaģēt un veikt nepieciešamās korekcijas ar mērķi mainīt lejupslīdes tendenci”* (Harrison-Walker, 2002, 16).

## 2. FINANŠU TEHNOLOĢIJU UZŅĒMUMU BIZNESA MODEĻI UN TO VADĪBA

Finanšu nozarē digitalizācija notiek īpaši strauji, mainot visa finanšu sektora attīstību un tās virzienus (Nathmann, 2019, 313). Jēdziens “*FinTech*” ir kļuvis par modes jēdzienu līdzīgi kā Lietu internets vai Lielie Dati. Parasti tas tiek lietots attiecībā uz jauniem uzņēmumiem, kas piedāvā specializētus un īpaši uz klientiem vērstus finanšu pakalpojumus, izmantojot tehnoloģijās balstītas sistēmas. Pēc būtības tas apraksta, kā uzņēmumi, uzņēmumu īpašnieki un patērētāji var labāk pārvaldīt savas finanšu operācijas un procesus, izmantojot specializētu programmatūru un algoritmus, kas tiek izmantoti datoros un arvien vairāk viedtālrunos. FinTech uzņēmums, savukārt, ir uzņēmums, kas “*rada un izmanto jaunas un inovatīvas tehnoloģijas finanšu pakalpojumu sniegšanai...*” (Latvijas Banka, 2020). No tās izriet, ka FinTech uzņēmums ir finanšu pakalpojumu sniedzējs, kas pats rada un pats izmanto tehnoloģiskās finanšu inovācijas.

Eiropā kopumā strādā 1960 FinTech uzņēmumi (EU FinTech Companies, 2020). 2018. gadā Eiropas FinTech uzņēmumi kopumā piesaistīja 3,52 miljardus EUR; 2019. gadā - par 150% vairāk, sasniedzot 8,81 miljardus EUR un 2020. gada pirmajā pusgadā aptuveni 4 miljardus EUR (Finstar, 2021). Ekosistēmas centrā ir FinTech jaunuzņēmumi, kas virza būtiskas inovācijas maksājumu, aktīvu pārvaldīšanas, kredītēšanas, pūļa finansējuma, kapitāla tirgus un apdrošināšanas jomās, kopumā radot zemākas darbības izmaksas, ieņemot nišu tirgus un sniedzot personalizētākus un individuālākus pakalpojumus. Vislielāko tirgus daļu (41%) Eiropā ieņem tieši maksājumu pakalpojumu sniedzēji.

FinTech nozares uzņēmumu internacionalizācija notiek ar uzsvaru uz vienu no diviem modeļa elementiem: pakalpojumu un/vai produktu vai klientu (Probst, Monfardini, Frideres & Pedersen, 2014, 58). Uz produktu orientēta internacionalizācija notiek, ja FinTech uzņēmums ievieš inovāciju, būtiski mainot veidu, kādā tiek veikta uzņēmējdarbība, piemēram, palielinot darba efektivitāti, paaugstinot sistēmas uzticamību un drošību un rezultātā ietaupot izmaksas. Uz klientu orientētie uzņēmumi internacionalizācijas gadījumā jau ir pierādījuši savu inovatīvā produkta un/vai pakalpojuma ieviešanu vietējā tirgū (tirgos) un ar šo internacionalizēšanos virzās ārpus valsts robežām, cenšoties apmierināt starptautisko klientu pieprasījumu. Kā uz klientu, tā arī uz pakalpojumu vēršiem biznesa modeļiem, kas tiek internacionalizēti, ir jāņem vērā arī priekšnosacījumi, kas ir saistīti ar pašu pārrobežu darbību: produktam un/vai pakalpojumam ir jāatspoguļo uzņēmuma starptautiskais domāšanas veids, tam jābūt mērogojamam, viegli pārnesamam uz katru nākamo valsti un jau no paša sākuma pieejamam valodās, kurās runā klients (Probst, Monfardini, Frideres & Pedersen, 2014, 58).

Maksājuma iestādes parasti ir mazākas (pēc lieluma un sarežģītības) nekā kredītiestādes, tāpēc tās parasti ir veiklākas un elastīgākas, lai pielāgotos izmaiņām, kas tām nodrošina konkurences priekšrocības mūsdienu strauji augošajā uzņēmējdarbības vidē. Pašreizējā maksājumu pakalpojumu iestāžu stratēģija pārsvarā ir pakalpojumu paplašināšana un ienākšana jaunos tirgos. Tas ir noticis arī pateicoties 2. maksājumu pakalpojumu direktīvai (Direktīva), ar kuras spēkā stāšanos maksājumu pakalpojumu sniedzējiem kļuva pieejams maksājumu tirgus. dodot iespēju banku klientiem izmantot inovatīvo pakalpojumu sniedzēju piedāvātos risinājumus. Uzņēmumu darbību, kas vēlas sniegt maksājumu pakalpojumus, regulē Maksājumu pakalpojumu un elektroniskās naudas likums (Likums). Ar maksājumu pakalpojumu un plašākā nozīmē – ar finanšu pakalpojumu- sniegšanu drīkst nodarboties tikai tās iestādes, kuras ir profesionāli orientētas un darbojas finanšu tirgū, proti, kurām ir profesionālā kompetence un pieredze šajā jomā. Licencēta maksājumu iestāde var pilnībā nodrošināt jebkura veida maksājuma pakalpojuma sniegšanu, pielāgojot to vai to kombināciju tirgus prasībām un vajadzībām. Acīmredzams ir, ka minēto maksājumu pakalpojumu sniegšanai ir nepieciešamas tehnoloģijas, kas atbalsta pakalpojumu sniegšanu klientiem. Lai uzsāktu licencētas Maksājuma iestādes darbību, ir jāpiesakās licencei, apsverot vēlamās un uz nākotni vērstas darbības. Saņemot licenci, uzņēmums kļūst par finanšu un kapitāla tirgus dalībnieku.

Ar nolūku izmantot labāko praksi un autores ilggadējo darba pieredzi maksājumu pakalpojumu uzņēmumā, t.sk. Vācijā, autore no plašā FinTech uzņēmumu klāsta ir izvēlējusies 29 maksājumu pakalpojumu sniedzēju uzņēmumus, kas pieteikuši un veic pārrobežu darbību Vācijas tirgū. Saskaņā ar analīzes datiem Vācijas FinTech tirgus ir otrs lielākais Eiropā aiz Lielbritānijas. Lielākā daļa uzņēmumu tika dibināti Berlīnes, Hamburgas, Frankfurtes, Minhenes, Štutgartes, Ķelnes, Diseldorfas, Dortmundes un Drēzdenes lielpilsētu teritorijās. Autore uzskata, ka Vācijas finanšu tirgū izpētīto biznesa modeļu rezultātus var izmantot, lai uz tiem balstītu biznesa modeļu veidošanu jebkurā Eiropas Savienības valstī. Izmantojot aprakstītos biznesa modeļus autorei bija iespējams izstrādāt katrai modeļu grupai apvienoto pārrobežu darbības biznesa modeli finanšu tirgos un uzsvērt gan to piedāvātās vērtības tirgū, gan biznesa modeļu komponentu savstarpējā mijiedarbība.

1. Modeļu grupa: tirgus vērtību veido attīstīta augsto tehnoloģiju infrastruktūra, kas tiek piedāvāta kā pakalpojums, būtiski atvieglojot klientam lēmuma pieņemšanu un pakalpojuma iegādi. Infrastruktūras lietotāji var būt dažādi - sadarbības partneri, – privātpersonas un juridiskās personas. Internacionalizācijas process notiek, pateicoties jau tirgū eksistējošai mātes uzņēmumu vai partneruzņēmumu starptautiskajai tirgus ekspertīzei. Galvenais uzsvars tiek likts uz uzņēmumu ekspertīzi IT jomā un spēju pārvērst tehnoloģiskās iespējas tirgus vērtības piedāvājumā.

2. Modeļu grupa: tirgus vērtības radīšanas pamatā organizatoriskās komponentes primāri veiktais uzdevums ir izveidot pēc iespējas plašāku sadarbības tīklu. Šajā sadarbības tīklā notiek sadarbības partneru piedāvāto pakalpojumu koncentrācija; kopīgiem spēkiem tiek izzinātas un ņemtas vērā tirgus vajadzības; pakalpojumu plašā spektra piedāvājums notiek šī tīkla partnerattiecību ietvarā.. Tas nozīmē, ka, izmantojot tīklošanās efektu, notiek ne tikai pakalpojumu izplatīšana tīklu tirgos, bet arī konsekventa tajos iesaistīto BM pielāgošana gan tīkla prasībām un apkalpojamo klientu vajadzībām. BM grupas galvenais uzsvars ir šo uzņēmumu ekspertīze lielu tīklu ekosistēmu veidošanā: uzņēmumu operatīvā darbība ir vērsta uz stratēģisku partnerību veidošanu.
3. Modeļu grupa: veido uzņēmumi, kuru BM ir izveidoti noteiktām un konkrēti definētām tirgus nišām. Balstoties uz šo specializēšanos, uzņēmumiem izdodas kļūt par noteiktu nišu nozaru ekspertiem un nišas ietvaros izveidot ilggadēju sadarbību. BM grupas galvenais uzsvars tiek likts uz apkalpojamo tirgus nišu, tās īpatnībām un prasībām. No tām izriet visi IT risinājumi un veidotais vērtības piedāvājums. Tā attīstās BM ar noteiktu tirgus ekspertīzi un konkurences priekšrocībām, kuru nav masu tirgus piedāvātājiem. Papildus atšķirība no konkurentiem ir papildu priekšrocību klāsta piedāvājumi bez maksas.
4. Modeļu grupa: to raksturo to piederība lieliem un tirgū pazīstamiem dalībniekiem ar ilggadēju pieredzi un stabilu finansējumu; to BM ir izveidoti, lai papildinātu tirgū eksistējošu atpazīstamu uzņēmumu pakalpojumus ar maksājumu vai papildus servisa pakalpojumiem, kas saistīti ar maksājumu apstrādi, uzskaiti vai citām līdzīgām darbībām. Šo BM izveide ir cieši saistīta ar mātes uzņēmuma izveidotajiem darbības principiem, t.sk. tīklošanās efektiem, partnerībām un internacionalizēšanās veidu. Tas būtiski atvieglo BM finansēšanas un darbības uzsākšanas aspektu. Galvenais uzsvars tiek likts uz mātes uzņēmuma organizatorisko un tehnoloģisko komponentēm, ietverot eksistējošās mātes uzņēmumu partnerības. Minētais nodrošina vērtības piedāvājuma pilnveidošanās iespējas un zināmu BM finansiālo stabilitāti.

### 3. PĀRROBEŽU BIZNESA VADĪBAS MODELIS FINTECH NOZARES UZŅĒMUMOS

Uzņēmuma lēmums veikt pārrobežu darbību tiek uzskatīts par uzņēmuma evolūcijas procesu (Johanson & Vahlne, 2009, 1416-1417). Uzņēmumiem, kas vēlas strādāt ārpus vienas valsts robežām, ir jāveido uzņēmējdarbības modeļi, kas būtu spējīgi pielāgoties arvien dažādiem starptautiskajiem tirgiem un nosacījumiem. Uzņēmuma pārrobežu darbība jeb “*kļūšana par starptautisku*” ir tā biznesa modeļu daudzveidības atspoguļojums, ko ir iespējams atklāt un sistematizēt tikai ar pašu modeļu palīdzību (Danciu, 2012, 31-36). Lai atbalstītu uzņēmēju lēmuma pieņemšanas procesu un noskaidrotu, kuras ES valstis vai valstu grupas būtu ieteicams izskatīt pārrobežu darbības veikšanai un, analizējot šīs valstis, pamatot katras konkrētas valsts izvēli, autore ir veikusi faktoru korelāciju analīzi un uz tiem balstītu klāsteru analīzi. Faktoru izvēles pamatā ir autores līdzšinējos pētījumos izmantotā pieeja - sešu dimensiju PESTEL modelis, kas atklāj ne tikai vides mainīgos un nemainīgos ietekmes faktorus, bet arī to atšķirīgo ietekmi dažādos biznesa modeļa līmeņos un dimensijās. Modelis ietver politiskos, ekonomiskos, sociālos, tehnoloģiskos, ekoloģiskos un juridiskos ietekmes faktorus (Schallmo & Brecht, 2010, 12). Autore uzskata, ka ar šādu pieeju ir iespējams veikt dažādu faktoru grupēšanu makrovides kontekstā.

Kā zināms, ekonomikas izaugsme valstī kopumā notiek, palielinoties preču un pakalpojumu ražošanai. Preču un pakalpojumu ražošanas apjoma ietekmē patērīna izdevumu, starptautiskās tirdzniecības pieaugums un uzņēmumi, kas palielina savus ieguldījumus kapitālieguldījumos. Tā kā uzņēmumi iegulda līdzekļus savos uzņēmumos, lai paplašinātu savu produktu un pakalpojumu klāstu, tie pieņem darbā vairāk darbinieku un palielina algas vai darba samaksu. Visas šīs darbības veicina ekonomikas izaugsmi, ko var izmērīt ar iekšzemes kopproduktu (IKP). No tā izriet, ka, analizējot valsti pārrobežu darbības veikšanas kontekstā, uzņēmumam ir jāņem vērā, ka valsts kopējā atvērtība jaunas uzņēmējdarbības uzsākšanai ir faktors, kas ietekmē nosacījumus jaunu tirgus dalībnieku iekļūšanai tirgū un jauna kapitāla ieplūdei, t.sk. starptautiskajai tirdzniecībai.

Izteikta sakarība pastāv starp faktoriem “*Ekonomiskā brīvība*” un “*Kapitāla investīcijas*”, starp faktoriem “*Ekonomiskā izaugsme*” un “*Kapitāla investīcijas*” un “*Uzņēmējdarbības brīvība*”. Šīs sakarības parāda, ka ekonomiski brīvākā valstī ir lielāks kapitāla investīciju un līdz ar to arī izaugsmes potenciāls. Izmantojot šos faktorus un to analīzes rezultātus, uzņēmums var noteikt, ka valstīm ar augstu ekonomiskās brīvības rādītāju un augstām kapitāla investīcijām ir dodama priekšroka lēmumu pieņemšanas kontekstā. Sakarība starp faktoriem “*Ekonomiskā brīvība*” un “*Uzņēmējdarbības uzsākšanas izmaksas*” norāda uz to, ka, pieaugot ekonomiskās brīvības rādītājam paaugstinās uzņēmējdarbības izmaksas. Līdzīga korelācija ir starp faktoriem

*“Uzņēmējdarbības uzsākšanas izmaksas” un “Uzņēmējdarbības uzsākšana”*. Tā norāda, ka valstīs, kurās uzņēmējdarbības uzsākšanas izmaksas ir augstākas, biznesa uzsākšana kļūst vieglāka un pārredzamāka. Autore šo sakarību izskaidro ar to, ka labi sakārtotā uzņēmējdarbības vidē ir salīdzinoši konkrēti noteiktas uzņēmējdarbības uzsākšanas izdevumu pozīcijas, līdz ar to arī izdevumu caurspīdīgums un paredzamība. Sakārtota biznesa vide ļauj vieglāku piekļuvi informācijai un datiem, veicina skaidra tiesiskā regulējuma izpratni un sekmē vieglāku uzņēmējdarbības uzsākšanas procesu. Korelācija starp faktoriem *“Ekonomiskā brīvība”* un *“Digitalizācijas iespējošana”*, *“Ekonomiskā izaugsme”* un *“Digitalizācijas iespējošana”* un faktoriem *“Ekonomiskā izaugsme”* un *“Inovācijas”* nosaka, ka digitalizācijas pakāpe pieaug, palielinoties ekonomiskās brīvības faktoram; palielinās arī valsts ekonomiskās izaugsmes rādītājs, un augstas digitalizācijas pakāpes gadījumā uzņēmēji var rēķināties ar augstu digitalizēšanās pakāpi valstī un iespēju īstenot uzņēmējdarbību tiešsaistes vidē, kā arī risināt citus ar uzņēmējdarbību saistītus jautājumus (pieteikumi valsts iestādēm, nodokļu deklarēšana, informācijas apmaiņa u.c.). Faktora *“Digitalizācijas iespējošana”* un *“Normatīvo aktu kvalitāte”* korelācija norāda vēl uz vienu svarīgu uzņēmējdarbības aspektu – salīdzinoši augstu normatīvo aktu sakārtotību, līdz ar to arī pārredzamību. Minētais būtiski atvieglo gan paša uzņēmuma darbību pārrobežas valstī, gan arī tā darbības atbilstības kontroli. Šo faktu apstiprina divu citu faktoru – *“Ekonomiskā izaugsme”* un *“Normatīvo aktu kvalitāte”* savstarpējā ciešā sakarība, kas parāda, ka kvalitāte valsts normatīvajos aktos ir zemāka un valstij būs zemāks ekonomiskās izaugsmes rādītājs, līdz ar to arī potenciāls. Tas nozīmē, ka arī produktivitātes rādītāji būs zemāki – tas attiecas uz darba spēka efektivitāti, kapitāla un citu ražošanas resursu efektīvu izmantošanu, līdz ar to zemāks būs kopējais prasmju un tehnoloģiju līmenis. Jo augstāks ir inovāciju rādītājs valstī, jo zemāka ir tiesvedības procesu kvalitāte tajā. Tas ir skaidrojams ar zemāku tiesvedības intensitāti un norāda uz zemāku normatīvo aktu kvalitāti. Jo labāka ir normatīvo aktu kvalitāte, jo viennozīmīgāki un skaidrāki ir valsts normatīvie akti, jo mazāks ir to interpretācijas risks. Ja FinTech uzņēmums izvēlas strādāt valstī ar skaidru tiesisko regulējumu, tas palielina uzticamību gan klientu, gan investoru vidū (Skadina & Zvirgzdina, 2018). Tas nozīmē, ka kvalitatīvu un vispusīgu tiesisko regulējumu var uzskatīt ne tikai par ierobežojumu un limitu sistēmu, bet arī par vadlīniju tirgus dalībnieku pozīciju uzlabošanai. Faktora *“Investīcijas”* un *“Darba tirgus brīvība”* korelācija ir nozīmīga BM izstrādē, jo darba tirgus brīvības faktors kā kvantitatīvs rādītājs ņem vērā dažādus valsts darba tirgus tiesiskā regulējuma aspektus, tostarp noteikumus par minimālo algu, likumus, kas aizliedz atlaišanu, atlaišanas prasības un izmērāmus normatīvos ierobežojumus attiecībā uz darba attiecību uzsākšanu, nostrādātajām stundām utt. (2020 INDEX OF ECONOMIC FREEDOM, b.g.). Tātad, ja uzņēmums izvēlas paplašināt savu darbību valstī ar augstu šī faktora



rādītāju, tā būs vienlaicīgi valsts ar lielāku ārvalstu investīciju pieplūdumu, proti, starptautiskajai uzņēmējdarbībai atvērta un ekonomiski augoša. Faktors “*Inovācijas*” ļoti būtiski ir saistīts ar faktoru “*Uzņēmējdarbības brīvība*” un ļauj secināt, ka valstīs, kurās tiek veicinātas inovācijas, radoši attīstās dažādos virzienos. No minētā ir iespējams izdarīt vēl vienu secinājumu: valstis, kuru inovācijas faktors ir augsts un kuru uzņēmējdarbības vide attīstās straujāk, ir valstis, kurās uzņēmēji var rēķināties ar uzņēmējdarbībai lojālāku tiesiskā regulējuma, nodokļu utt. vidi. No otras puses, ja uzņēmums vēlas papildināt savu pakalpojumu klāstu ar radošiem un inovatīviem risinājumiem, veidojot dažāda veida partnerības, valstis, kurās abi minētie faktori ir visaugstākie, ir vispiemērotākās. Dažādu uzņēmējdarbībai svarīgu faktoru savstarpējā korelācija pēc autores domām ir būtisks līdzīgu valstu analīzes rīks, ko autore ir īstenojusi klāsteru analīzes rezultātā, atrodot savā starpā salīdzināmas valstis. Faktoru savstarpējā korelācija dod iespēju savlaicīgi noskaidrot ietekmīgākos valsts ekonomisko attīstību un izaugsmi veicinošus rādītājus un virzītājspēkus, kas atbalsta plānoto procesu pietiekamību un efektivitāti. Paļaujoties uz savā starpā salīdzināmiem ietekmējošiem faktoriem, uzņēmumi var plānot savu rīcību vienlaicīgi vairākās valstīs.

Klāsteru analīze veikta, izmantojot hierarhisko aglomeratīvo analīzi, kas paredz, ka sākotnēji visi objekti (ES valstis) katra ir atsevišķs klāsteris, kurus, apvienojot savā starpā, rodas klāsteris (Hair, Babin, Money, Samouel, 2003). Šīs darba nodaļas mērķis praktiski un tieši attiecas uz izstrādājamo biznesa modeli un ilustrē klāsteru veidošanās principus. Veicot klāsteru analīzi reizi, tika iegūti šādi valstu klāsteri: a) Austrijas, Beļģijas, Vācijas, Īrijas, Nīderlandes klāsteris; b) Igaunijas, Ungārijas, Latvijas, Lietuvas, Maltas, Polijas, Rumānijas, Slovākijas, Slovēnijas klāsteris. Analizējot savstarpējās sakarības un tuvības rādītājus, autore konstatē, ka a) valstu klāsterī ir iespējams identificēt valstis Vāciju, Austriju un Beļģiju ar vislielāko līdzību. Tajās finanšu tirgi ir piesātināti tāpēc darbības uzsākšana pēc autores domām ir saistīta ar lieliem izaicinājumiem. Ņemot vērā 2. nodaļas ietvaros veiktā FinTech BM pētījuma rezultātā gūtās atziņas, jāpiebilst, ka izveidojušos un finanšu pakalpojumu sniegšanas un izmantošanas tradīcijām pilnajos tirgos ir atrodamas nišas, kurās ir iespējams veidot veiksmīgu darbību ar dažādiem tirgus iekarošanas scenārijiem.

Analizējot otrā b) klāsterā valstu sakarības un tuvības rādītājus ir iespējams secināt, ka to var iedalīt trīs apakšgrupās jeb apakšklāsteros:

- a) **Baltijas valstu klāsteris: Latvija, Lietuva un Igaunija;**
- b) **Ungārijas, Rumānijas un Slovākijas valstu klāsteris;**
- c) **Maltas un Polijas valstu klāsteris.**

Autore uzskata, ka Baltijas valstu klāsteris biznesa modeļa darbības pārbaudes un adaptācijas nolūkos ir izmantojams kā sākuma pārrobežu darbības solis, jo kaimiņvalstis ir šķietami pazīstamākas un tuvākas, nekā ģeogrāfiski tālākās valstis. Vienlaikus autore piebilst, ka kognitīvi uztvertais attālums dažreiz ir lielāks, nekā tas patiesībā ir: tas var mainīties starptautiskās tirdzniecības, sakaru un citu faktoru attīstības rezultātā (Sorensen, 1997). Kopumā b) klāsteru valstis ir mazāk finanšu pakalpojumiem un konkurentiem piesātinātas salīdzinājumā ar a) valstu klāsteri. Darbības uzsākšana vai turpināšana b) klāsteru valstīs būtu ieteicama pēc a) klāsteru valstu tirgu iekarošanas, ņemot vērā gan a) klāsteru valstīs iegūto biznesa modeļa darbības pieredzi un kļūdas, un pārņemot labāko BM scenāriju pieredzi piesātinātajos Rietumeiropas finanšu tirgos.

Ekspertu intervijas ir uz mijiedarbību balstīts personīgais dialogs (Martinsone, Pipere & Kamerade, 2016, 375), ko autore izmanto kā metodi kvalitatīvu datu iegūšanai, veicot individuālās daļēji strukturētās intervijas, izmantojot attālinātos komunikācijas rīkus Skype un Webex. Pārdomāti atlasot dalībniekus un apvienojot pārrobežu tirgos strādājošu FinTech uzņēmumu un pieredzējušus finanšu uzraudzības ekspertus, autore intervēja 8 ekspertus. Ekspertu interviju rezultātā gūtās atziņas autore iedala trīs apakškategorijās: pirmā ietver BM ienākumu gūšanas mehāniku piedāvātās vērtības sniegšanas rezultātā, ietverot veidu, kā uzņēmums plāno attīstīties nākotnē. Tas norāda uz to, ka ilgtermiņa attīstības perspektīva ir ietverama modelēšanas posmā un ietekmē resursu izvēli un pārdali. BM ir “*uzņēmēja ambīcijas*”, kas pielīdzināms “*riska apetītei*” un nosaka biznesa attīstības, apjoma, ģeogrāfijas un vērtības ietvaru. Otrā ietver tirgus nišas, kurās BM definē savu darbības fokusu, no kā, savukārt, izriet izmantoto resursu un gūto ienākumu attiecība. BM atbilstība normatīvo aktu prasībām ir trešā apakškategorija, kas daudzkārt tika uzsvērtā ekspertu vidū kā BM noturības rādītājs. Apvienojot šī darba sākumā piedāvāto definīciju un papildinot to ar ekspertu izpratni par BM jēdziena būtību (izcelts drukātiem burtiem), autore piedāvā šādu FinTech nozares uzņēmumu biznesa modeļu definīciju:

Biznesa modelis ir shematisks attēls un apraksts, kas sastāv no cikliskiem procesiem, paredzot: **organizatorisko komponenti** - skaidri definētu un ievērotu uzņēmējdarbības vietu, laiku un uzņēmējdarbības iemeslu, kā arī vadības un struktūras dizainu, kas balstīts uz loģiskiem un pārdomātiem lēmumiem par uzņēmējdarbības aktivitāšu un tajās iesaistīto dalībnieku mijiedarbību; **RISKA KOMPONENTI** – definētu uzņēmēja riska apetītes apmēru, kas iekļauj visu biznesa modeļu komponentu kvalitatīvos un kvantitatīvos raksturlielumus īstermiņā un ilgtermiņā; **ATBILSTĪBAS KOMPONENTI** – definētu tiesiskā regulējuma ietvaru, saskaņā ar kuru darbojas visas biznesa modeļa komponentes.

**vērtību komponenti** - konkrēti noformulētu ieguvumu un priekšrocības, ko gūst uzņēmuma biznesa modeļa klientu dimensijas ietvaros definētie klienti un partneru dimensijas ietvaros definētie partneri, kā arī aprakstītu veidu, kādā viņi to gūst; **finanšu komponenti** - uzņēmējdarbības iespējām un robežām pielāgotu definētu veidu, kādā ieguvums pārvēršas uzņēmuma ienākumos, un kā šie ienākumi tiek pārdalīti; **tehnoloģisko komponenti** - izmantotās tehnoloģijas biznesa realitātei atbilstošu elementu kopumu (mehānismus un dalībniekus), kas ne tikai uztur biznesa procesus, bet rada uzņēmuma pievienoto vērtību un veicina uzņēmuma darbības efektivitāti.

**Ilgtspēju veicinošie faktori:** tā kā autores interese par biznesa modeļa ilgtspēju ir liela, autore ekspertiem lūdza novērtēt, cik lielām mērā faktori – stratēģija, vadības lēmumu process, klientu izpratnes iekļaušana BM analītiskajos procesos, klientu iesaiste vērtību radīšanas procesos, motivētu un kvalificētu darbinieku nodarbināšana un tehnoloģiju izmantošana - ietekmē BM ilgtspēju. Ekspertiem bija jānovērtē šo faktoru ietekme un jāpamato sava izvēle. Papildus tam autore lūdza izteikties un pamatot šo faktoru īstenošanu pārstāvētajos BM. Pirmais faktors, kuru eksperti vērtēja un pamatoja, bija stratēģijas ietekme uz biznesa modeļa ilgtspēju.

Stratēģiju biznesa modeļos uzņēmēji izmanto kā pamatojumu BM attīstībai, darbībai un izmaiņām un norāda vadītājam un darbiniekiem skaidru vīziju. Lielākā daļa ekspertu tās ietekmi uz BM ilgtspēju novērtēja ļoti augsti, atzīmējot, ka viņu pārstāvētajos BM stratēģija ir pilnībā ieviesta, regulāri aktualizēta un pielāgota mainīgajiem tirgus apstākļiem un vides faktoru ietekmei. Daži eksperti tās īstenošanu savā uzņēmumā novērtēja zemāk, raksturojot to kā ieviestu daļēji un pamatojot ar komunikācijas trūkumu starp darbiniekiem un vadību un stratēģijas nepietiekamu detalizāciju. Eksperti uzsvēra, ka sliktas vai neveiksmīgas, vai “trakas” stratēģijas gadījumā notiek BM regress un proporcionāli tikpat neveiksmīga darbība. Kā alternatīvu labai stratēģijai eksperti piedāvāja labi pārdomātu piedāvājumu, kas pozitīvi ietekmētu uzņēmuma pastāvēšanu tirgū.

Otrais faktors, ko eksperti vērtēja, bija vadītāju lēmumu pieņemšanas procesa ietekme uz BM ilgtspēju. Lielākā daļa ekspertu atzīmēja, ka ietekme uz ilgtspēju ir būtiska. Tajā pašā laikā uzsvēra, ka vadītāji nekontrolē visas biznesa modeļa jomas pilnībā, jo daudzi uzdevumi un pienākumi tiek deleģēti darbiniekiem un trešām personām. Tas norāda uz to, ka uzdevumu deleģēšanas gadījumā lēmumu pieņemšanas un atbildības sistēma ir jāpapildina un jāpilnveido līdz vairāku līmeņu sistēmai. Pēc ekspertu domām komandas lēmumi ir tikpat svarīgi kā vadības lēmumi. Lēmumu pieņemšanas procesa īstenošanu uzņēmumu biznesa modeļos eksperti novērtē vidēji, uzsverot, ka šī rādītāja uzlabošanai ir liels potenciāls. Minēto apliecina arī lēmumu kritiskā nozīme, jo, piemēram, karadarbības Ukrainā dēļ BM bija jāatsakās no darbības noteiktos tirgos.

Trešais faktors, ko eksperti vērtēja, bija inovāciju, klientu analīzes un izpratnes ietekme uz BM ilgtspēju. Šis aspekts ekspertu vērtējumā ir ļoti svarīgs un būtiski ietekmē BM ilglaicīgu pastāvēšanu tirgū, tomēr ekspertu viedokļi atšķīrās: daži uzsvēra, ka inovācijas pašas par sevi nav BM pašmērķis; tās rodas, strādājot pie vērtības radīšanas un tas ir blakus efekts. Daudz svarīgāka ilgtspējas kontekstā ir veiksmīga vīzija un izdevusies stratēģija, kā arī kvalitāte, ar kādu tā tiek izpildīta, piemēram, izcila pakalpojuma piegādes kvalitātes nodrošināšana. Klientu analīze un uzvedības izpratne būtiski ietekmē biznesa modeļa ilgtspēju, jo tirgum ir jāpielāgojas, pretējā gadījumā to ātrāk izdarīs konkurenti. Ņemot vērā FinTech BM darbības īpatnības, jāuzsver, ka klientu analīze un uzvedības izpratne ir viena no obligātām regulatīvām prasībām, bez kuras BM tirgū nevar pastāvēt. Neskatoties uz šo faktu, faktora realizācijas novērtējums ekspertu biznesa modeļos norāda uz ievērojamu uzlabojumu potenciālu.

Ceturtais faktors, ko eksperti vērtēja, bija klientu iesaistes ietekme vērtības radīšanas procesā uz BM ilgtspēju. Arī attiecībā uz šī faktora ietekmi ekspertu viedokļi bija atšķirīgi: no vienas puses BM vērtības izstrādes procesā klienta iesaiste ir ļoti svarīga, jo tādā veidā ir iespējams iegūt klienta viedokli sūdzību vai ieteikumu veidā. Nepārtraukta pakalpojumu klāsta pielāgošana klientu vajadzībām ir neatņemama BM darbības sastāvdaļa. Daudz grūtāka ir BM spēja nodrošināt šo pielāgošanu, jo tās ir ļoti atšķirīgas un rada uzņēmumam papildus izmaksas. Tas nozīmē, ka uzņēmumiem ir jāvērtē, cik lielā mērā iesaistīt klientus, lai nodrošinātu savas stratēģijas īstenošanu un nenovirzītos no paredzētā virziena. Ekspertu sniegtais ietekmes novērtējums norāda uz to, ka eksistē daudz svarīgāki ietekmes faktori. Citi eksperti uzskatīja, ka tā ir iespēja paskatīties uz sevi klienta acīm, kas *“atklāj daudzus trūkumus, kurus būtu jāuzlabo”*. Visas klientu vēlmes nav iespējams ievērot, jo tas kavē uzņēmuma izaugsmi un pretēji ilgtspējīguma mērķim palēnina pārdošanas ciklu līdz 24 mēnešiem.

Piektais faktors, ko eksperti vērtēja, bija motivētu un kvalificētu darbinieku ar augstu veikspēju ietekme uz BM ilgtspēju. Ilgtspējas kontekstā tiek izcelts arī uzņēmuma korporatīvās sociālās atbildības jēdziens. Tā kā ilgtspēja ir uzņēmuma spēja nepārtraukti mācīties, pielāgoties un attīstīties, rekonstruēt un pārorientēt, lai saglabātu noturīgu un atšķirīgu stāvokli tirgū, līdzsvarojot dažādu grupu intereses (Grudzewski, Hejduk, Sankowska & Wa' ntuchowicz 2010, 79), autore guva vērtīgas atziņas no ekspertu intervijām attiecībā uz motivācijas, entuziasma un augstas veikspējas ietekmi uz BM ilgtspēju: kopējais augsti kvalificētu un motivētu darbinieku ietekmes vērtējums bija vidēji augsts; eksperti piebilda, ka tas ir daļēji saistīts ar paaugstinātu uzmanību šim faktoram sabiedrībā kopumā. Motivācija ir svarīga, bet bez katra darbinieka iekšējās motivācijas arī labākais uzņēmums nevarēs gūt panākumus. Lielāka nozīme tiek piešķirta

darbinieku kvalifikācijai. Daži eksperti uzskatīja, ka augstā veikspēja vienmēr ir saistīta ar pārslodzi un izdegšanas risku.

Sestais faktors, ko eksperti vērtēja, bija tehnoloģiju un BM digitalizācijas ietekme uz BM ilgtspēju. Tehnoloģijas un biznesa modeļa digitalizācija ir pats galvenais BM rīks, ar ko uzņēmums *“iet pa tirgu un strādā”*. Attiecībā uz tehnoloģiju pielietošanu uzņēmumos, eksperti uzskata, ka tās ir nepieciešamas tikai tādā apmērā, kādā uzņēmums spēj paātrināt lēmumu pieņemšanu un darbības procesus. Eksperti atzina, ka tehnoloģiju pielietošana biznesa modeļos palielina produktivitāti un ietaupa izmaksas. Uz ilgtspējīgas darbības nodrošināšanu tām ir ļoti liela ietekme, jo, procesiem kļūstot vienkāršākiem, uzņēmums var augt ātrāk.

2022. gada 9. maijā autore organizēja fokusgrupas diskusiju, veicot mērķtiecīgu dalībnieku izlasi (Langford & McDonagh, 2005, 226). Fokusgrupas diskusiju autore veidoja, lai diskutētu par izstrādāto BM, gūtu priekšstatus, interpretācijas un viedokļus par tā posmiem, elementiem, ietekmes faktoriem un iesaistītām pusēm (Sekaran, Bougie, 2011, 468). Tādā veidā autore guva iespēju ekspertu viedokli izprast padziļināti (Langford & McDonagh, 2005, 226). Fokusgrupas diskusija kā kvalitatīva intervija ļauj autorei iegūt ekspertu novērtējumu un, konstatējot trūkumus, tos novērst. Fokusgrupas sagatavošanu autore veica, sastādot jautājumus bez norādēm par pareizām vai nepareizām atbildēm (Puchter & Potter, 2004, 174). Diskusijas laikā autore lūdza dalībniekiem izteikt savu viedokli par iepriekš sagatavotajām tēmām. Fokusgrupas diskusijas ilguma ierobežojums tika noteikts 2 stundas. Autore veica datu analīzi, izmantojot analītisko indukciju, kas paredzēja stāstījuma būtisku apgalvojumu atrašanu un pierakstīšanu; vispārīgu teorētisko kategoriju identificēšanu; pārbaudi, vai šīs kategorijas pārklāj visus pētījuma gadījumus; kategoriju kombinēšanu jeb apvienošanu, lai veidotu vēl aptverošākus skaidrojošos jēdzienus (Kropļijs & Raščevska, 2010, 135). Diskusijas teksts tika apkopots. Izstrādātā pārrobežu biznesa vadības modeļa aprobācijas un atbilstības un piemērojamības FinTech nozaru uzņēmumiem nolūkos autore fokusgrupai izvirzīja šādus apgalvojumus:

1. Modelis skaidri attēlo biznesa modeļa risku pārvaldības elementus, nosakot, ka katrā vides ietekmes vērtējumā tiek ņemta vērā arī risku ietekme;
2. Modelis, paredzot veiksmes kritērijus (laiks, izmaksas, kvalitāte, spēja pielāgoties, relevance), katrā BM attīstības posmā ļauj uzņēmējiem novērtēt katru attīstības posmu, nodrošināt modeļa visaptverošu pārbaudi un gūt pārliecību par BM par to, vai un kā tie ietekmē BM ilgtspēju katrā tā attīstības posmā;
3. Modelis ir abstrakts, atbilstošs nozarei un paredz alternatīvu scenāriju izstrādes iespējas, t.sk. dalību regulatīvajā smilškastē;

4. Modelis ietver informāciju par digitalizācijas posmā obligāti paredzamo iekļaušanos RegTech sistēmā;
5. Modelis ir piemērojams gan attiecībā uz jauniem uzņēmumiem, gan attiecībā uz eksistējošu uzņēmumu jauniem biznesa modeļiem.

Fokusgrupas diskusijas dalībnieki norādīja, ka modelis, ietverot vides ietekmes novērtējuma elementu katrā no BM posmiem, skaidri attēlo riska pārvaldības sistēmas elementa klātbūtni. Katrs uzņēmums atkarībā no tā darbības īpatnībām var patstāvīgi definēt papildus kritērijus vides ietekmes elementam, kas to atbalstītu, novērtējot riskus un atbilstību normatīvajiem aktiem. FKTK eksperti uzskatīja, ka šī elementa precizējums, labojot “vides ietekmes novērtējums” uz “vides un risku ietekmes novērtējums” būtu lietderīgs, viennozīmīgi uzsverot risku elementu. Arī uzraugam šāda BM sastāvdaļa būtu nepieciešama, lai saprastu, kurā posmā uzņēmums ir analizējis riskus, kādu riska līmeni tas vēlas uzņemties un kādus pasākumus tas plāno veikt, lai šos riskus vadītu. Papildus tam uzsvērtais risku novērtēšanas elements nodrošinātu līdzsvaru starp uzņemtajiem riskiem un BM resursiem. Balstoties uz fokusgrupas diskusijas dalībnieku atziņām, autore iekļauj precīzāku vides ietekmes novērtējuma formulējumu modelī un secina, ka precīzāka informācijas atspoguļošana ietekmē uzņēmēju uzmanību uz risku pārvaldības novērtējumu un atbilstošas sistēmas izveidi. Minētais apstiprina pētījuma 1. tēzi un pamato biznesa modelēšanas priekšrocības biznesa organizēšanā un vadīšanā.

Saskaņā ar fokusgrupas diskusijā gūtām atziņām specifisku papildus kritēriju iekļaušana nebūtu nepieciešama, jo katrā uzņēmumā tie varētu atšķirties atkarībā no uzņēmuma specifikas. Dalībnieki uzskatīja, ka BM iekļautie jautājumi ir pietiekami pārbaudei un kontrolei. Lai BM sākuma posmos uzņēmums notestētu sākotnējo vīziju un stratēģijā noteikto hipotēzi, tam pietiktu ar BM iekļautiem veiksmes kritērijiem. Vienīgais, ko dalībnieki uzsvēra kā nozīmīgu, ir norāde uz kritērijiem, kas attiecīgā BM posmā īpaši ietekmē tā veiksmīgu īstenošanu un sekmīgu nākamā uzsākšanu. Autore, secinot, ka katrā biznesa modeļa posmā katram no veiksmes kritērijiem ir savs svars, akcentēja posmam svarīgākos kritērijus.

Fokusgrupas diskusijas dalībnieki norāda, ka smilškastēs iekļaušana biznesa vadības modelī ir viens no attīstības scenārijiem, ko būtu lietderīgi iekļaut. No BM uzraudzības viedokļa uzņēmuma dalība smilškastē ir atbalsts uzņēmējiem dokumentu sagatavošanas procesā. Šāda darbības priekšrocība ir resursu ietaupījums licences saņemšanas posmā, iespēja labāk izpētīt tirgu praktiskajā darbībā un novērtēt pieprasījumu, kā arī pieņemt galīgo lēmumu par savas darbības licences saņemšanu. Eksperti vienprātīgi atbalstīja arī citu scenāriju iekļaušanu modelī, uzsverot baltā zīmola scenāriju. Pateicoties tam, katrs uzņēmums darbojas individuāli pielāgotā vidē, izmantojot viens otra tehnoloģijas un pakalpojumus. Autore, balstoties uz fokusgrupas diskusijas

dalībnieku atziņām, iekļauj dažādus attīstības scenārijus, veidojot atsevišķu BM attīstības posmu - darbības scenāriju izvēles posmu-, un secina, ka dalībnieku priekšlikumi pilnībā apstiprina **pētījuma 1. un 2. jautājumu.**

Fokusgrupas dalībnieki norādīja, ka RegTech risinājuma iekļaušana modelī ir nepieciešama, tomēr tā ir iekļaujama attēlos sniegtās informācijas ietvaros, kur ir paredzēta digitalizācijas vadība BM izstrādes posmā. Dalībnieki atzīmēja, ka katrs blokshēmas elements autores biznesa vadības modelī varētu tikt papildus detalizēts un papildināts ar daudzām citām blokshēmām, kas veidotu biznesa modeli jau uzņēmuma līmenī. Tā kā diskutētais modelis ir nozares līmeņa modelis, atsevišķu speciālu elementu iekļaušana tajā būtu nelietderīga. Daži dalībnieki uzskatīja, ka šāda elementa esamība ir nepieciešama BM aprakstošajā daļā, ko autore ir ņēmusi vērā, to veidojot.

Piedāvātais pārrobežu biznesa vadības modelis ir plānošanas rīks, kas ļauj uzņēmējam aktīvi strādāt pie savu mērķu sasniegšanas pārrobežu darbības kontekstā FinTech nozarē. Diskusijas dalībnieki atzina, ka arī pie viņiem kā veiksmīgiem uzņēmējiem vēršas jaunie komersanti un lūdz padomu vai atbalstu par rīkiem, kas nodrošinātu veiksmīgu modeļa izveidi. Tieši šāda rīka uzņēmējiem pietrūkst un tas varētu veicināt darbību secīgumu un izvairīšanos no neveiksmēm uzņēmējdarbības attīstībā kopumā. **Minētais pilnībā apliecina, ka ar biznesa modeļa palīdzību ir iespējams organizēt un vadīt biznesu.**

Piedāvātais biznesa vadības modelis būtu jāsadala posmos, lai uzņēmējam būtu vieglāk strādāt viena noteikta BM posma ietvaros un koncentrēties uz tā ietvaros izpildāmiem uzdevumiem. Pie katra BM attīstības posma būtu jāuzsver aktuālie šo BM posmu raksturojošie veiksmes kritēriji. Ar šo kritēriju palīdzību uzņēmējs var pārliecināties par dažādu faktoru svarīgumu attiecīgajā BM posmā, pārbaudīt savu un savas komandas darbu, un gūt pārliecību, ka ar to palīdzību ir nodrošinājis BM stabilu pāreju uz nākamo attīstības posmu, proti, veicinājis BM nākamā cikla uzsākšanos. **Minētais pilnībā apliecina, ka modeļa vadības ilgtspējības indikatori jeb veiksmes kritēriji nosaka biznesa modeļa turpmāku pastāvēšanu.**

Darba ietvaros izstrādātais vadības modelis sniedz uzņēmējiem ieskatu par pilnu BM attīstības ciklu, vēršot uzmanību gan uz katra atsevišķa posma sastāvdaļām, gan uz kritērijiem, kas to nosaka, gan uz jautājumiem, kas ir jāatbild katra posma ietvarā. Tas dod papildus informāciju par to, ka procesam ir dažādi iznākumi, kas ir atkarīgi no rūpības un sistemātiskas pieejas posmu realizēšanai un kas savlaicīgi vērš uzmanību uz BM nelabvēlīgas attīstības varbūtību. Biznesa vadības modelis pietiekami skaidri attēlo tiesiskā aspekta un uzraudzības elementa klātbūtni un ietekmi uz BM. Šis fakts ļauj uzņēmējiem laikus apsvērt nodoma nopietnību un atbildību. Uzraudzības darbiniekiem šāda modeļa esamība atvieglo darbu uzņēmēja un viņa darbinieku

finanšu pratības jomā, kā arī savstarpēja atbalsta sniegšanas kontekstā. Pārrobežu modelēšanas elementi, tādi kā sākotnējā piedāvāto valstu izvēle vai noteiktie tirgus scenāriji, ļauj savlaicīgi plānot resursus, pētīt sakarības un atkarības, balstoties uz definētiem stratēģiskajiem mērķiem. No uzraudzības viedokļa process, ko uzņēmējs prezentē BM projekta prezentēšanas posmā un turpmāk arī BM licencēšanas posmā, sniedz pārskatāmu un loģisku pamatojumu uzņēmēja plāniem un rīcībai.

Autore ir izstrādājusi pārrobežu darbības nozares līmeņa augstas abstrakcijas pakāpes biznesa modeli FinTech nozares uzņēmumiem, balstot to uz teorētiskajā diskusijā, pētījuma gaitā un FinTech uzņēmējdarbības ekspertu interviju un fokusgrupas diskusijas laikā gūtajām atziņām un personīgo praktisko pieredzi FinTech nozares uzņēmumos Latvijā, Vācijā un Šveicē.

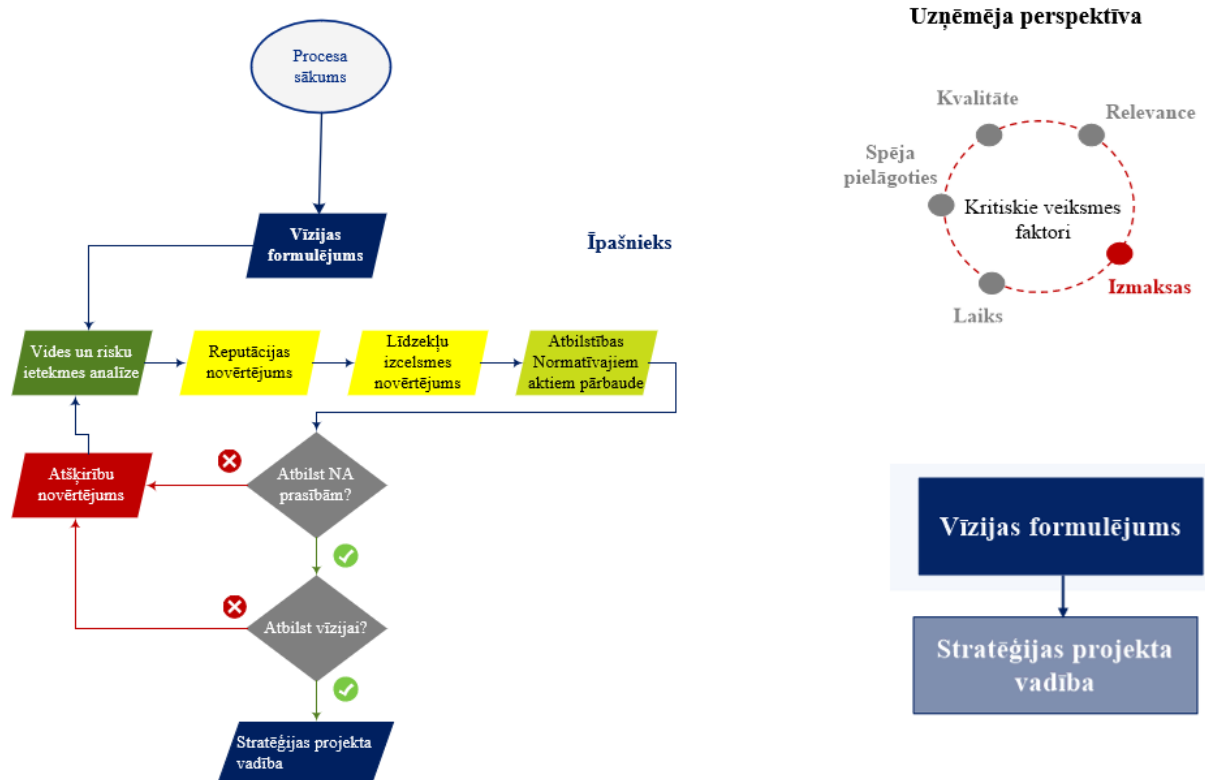
Modelis ir attēlots divos veidos: viens veids ir pārrobežu biznesa modeļa vadības blokshēma; otrs veids ir pārrobežu biznesa modeļa grafisks attēls, kas shematiski atspoguļo blokshēmas galvenos biznesa modeļa vadības elementus un posmus. Uzskatāmas ilustrēšanas nolūkos modelis ir sadalīts 9 posmos. Sadalījums posmos ļauj katru no tiem detalizēti analizēt; sadalījumu ir iespējams apvienot un izvietot uz laika ass, lai izveidotu pārskatu par katra izveidotā BM dzīves ciklu; katru posmu ir iespējams papildināt un detalizēt līdz katram uzņēmējam nepieciešamajai detalizācijas pakāpei, panākot darbību caurspīdīgumu un analizēt kopsakarības un izmantot tās, veidojot sinerģijas efektus un komponentu simbiozi; posmus katru atsevišķi ir iespējams labāk plānot, iekļaujot katrā nepieciešamos resursus. BM posmi ir šādi:

Izstrādātais BM ir daudzdimensionāls, ietverot īpašnieka, vadītāja, darbinieku un uzraudzības iestādes perspektīvu; vadības lēmumu perspektīvu, norādot lēmumus (iekrāsoti zilā krāsā), lēmumu virzienu attiecībā uz BM komponentēm un vadības perspektīvas maiņu katrā no posmiem; attiecīgus veiksmes kritērijus katrā atsevišķā BM posmā, uzsverot to ietekmi uz katru posmu. Balstoties uz atziņu, ka ilgtspējības būtība ir uzņēmuma spēja katrā dzīves cikla posmā palikt tirgū, autore iekļauj kritiskos veiksmes faktorus – laiks, izmaksas, spēja pielāgoties, kvalitāte un relevance -, kas palīdz uzņēmējam saprast, kurš no faktoriem BM posmā ir vissvarīgākais (iekrāsots sarkanā krāsā), izprast, “*kāpēc noteiktas tendences notiek noteiktā kontekstā*” (Bell & Morse, 2008, 145-147), pieņemt lēmumu un plānot turpmākās darbības, balstoties uz tiem. Ar šādu pieeju uzņēmums var identificēt tos BM elementus un posmus, kas visvairāk ir pakļauti “ilgtspējas” riskam. Būdam informēti par šī riska ietekmes intensitāti, uzņēmums var izmantot tos kā etalonu to BM ilgtspējīguma pārbaudei.

Vīzijas formulējuma posms: vīzija ir BM pamats, kas nosaka ideālo vēlamu BM. Vīzijas formulējums ir pats svarīgākais visai turpmākajai uzņēmuma un tā biznesa modeļa darbībai: tas



ietver darbības mērķi, virzienus, riska apetīti, uzņēmēja ambīcijas un no tām izrietošo īpašnieka redzējumu par BM dzīves ilgumu. Vīzijas formulējums ietekmē nākotnes biznesa modeļa dimensiju dizainu un tālāku attīstību un nosaka būtiskākos ietekmes faktorus un izaicinājumus (1. attēls).

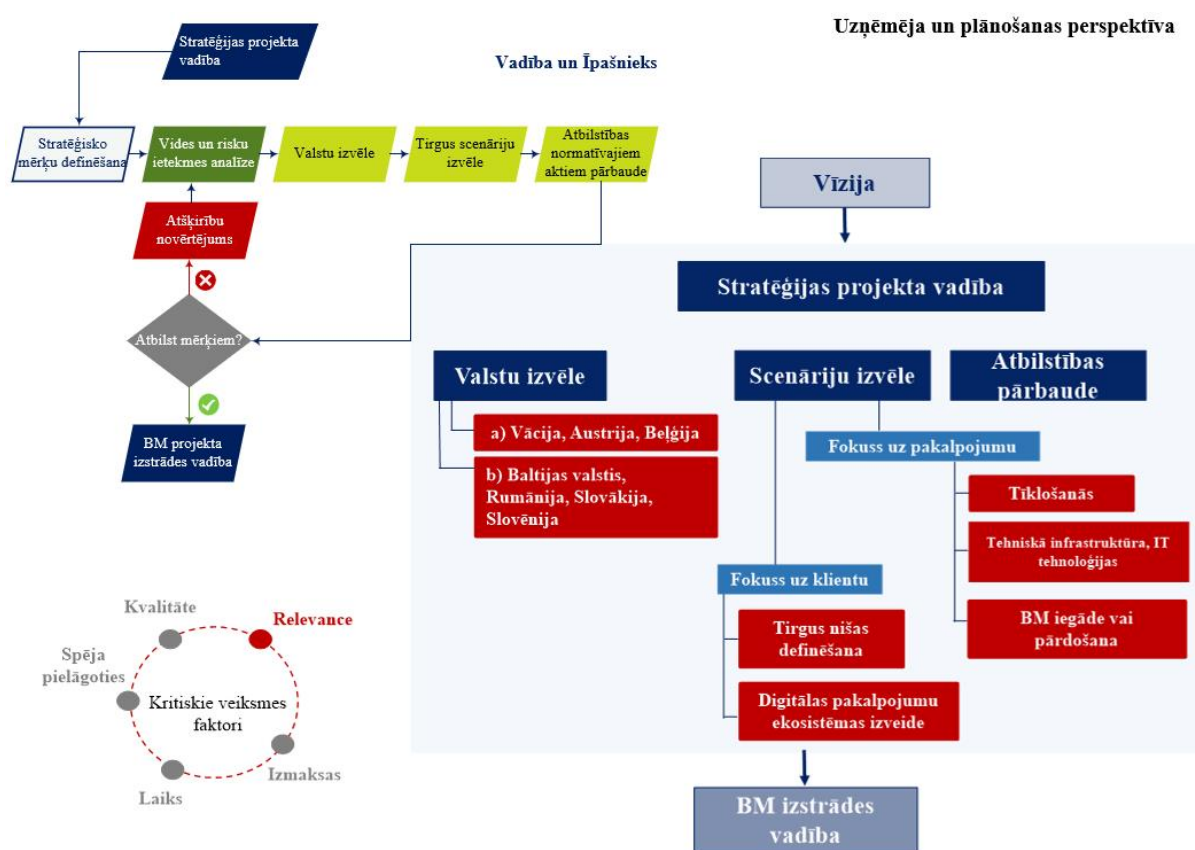


### 1. Attēls. Vīzijas formulējuma posms (autores veidots)

Biznesa modelī autore paredz vīzijas formulējumu, saistot to ar **vides un risku ietekmes faktoru novērtējumu** ar nolūku noskaidrot, vai īpašnieka vai investora redzējums ir reāli iespējams un pārvēršams uzņēmuma nākotnes ienākumos; ar **reputācijas novērtējumu**, kas FinTech uzņēmumam ir viens no izšķirošiem darbības priekšnosacījumiem, lai veiktu savu darbību; ar **īpašnieka līdzekļu izcelsmes novērtējumu**, kas veidotu pamatu BM finansēšanai un ko uzraudzības iestāde uzskata par licences piešķiršanas kritēriju; ar **atbilstības normatīvajiem aktiem pārbaudi**, kas nepieciešama, lai īpašnieka riska apetīti pārbaudītu no normatīvajos aktos atļautās darbības aspektiem. Gadījumā, ja novērtējuma rezultātā īpašnieks konstatē, ka pastāv iemesli, kāpēc noteiktā vīzija nevar tikt realizēta, ir jāveic atšķirību novērtējums, kas paredz vēlamā un iespējamā stāvokļu analīzi un vīzijas formulēšanas atkārtošanu iteratīvā veidā. Šajā posmā rodas vīzija par to, kādu vērtību investors vēlas radīt ar savu nākotnes biznesa modeli finanšu tirgū.

Stratēģijas projekta posms: pēc vīzijas noformulēšanas uzņēmuma vadība var uzsākt darbu pie stratēģijas projekta. Kā minēts iepriekš, nākotnes uzņēmuma īpašnieks un vadītājs ir stratēģiski

svarīgas personas uzņēmuma darbības vadības izpratnē. Stratēģiski svarīgu lēmumu pieņemšana ir atkarīga gan no zināšanām, pieredzes un sociālām aktivitātēm, gan no attieksmes, cerībām un visbeidzot īpašnieka un vadītāja personībām. Abu stratēģisko personu motivācija ir atšķirīga. Šajā posmā vadītājs kopā ar īpašnieku pārliecinās, vai noteiktie stratēģiskie mērķi atbilst noformulētajai vīzijai. Ja eksistē nesakritības jeb konflikti, tie jāanalizē ar mērķi rast alternatīvus un vairāk piemērotus risinājumus. 2. Attēlā ir attēlota gan stratēģijas projekta blokshēma, gan tās apakšposmi:



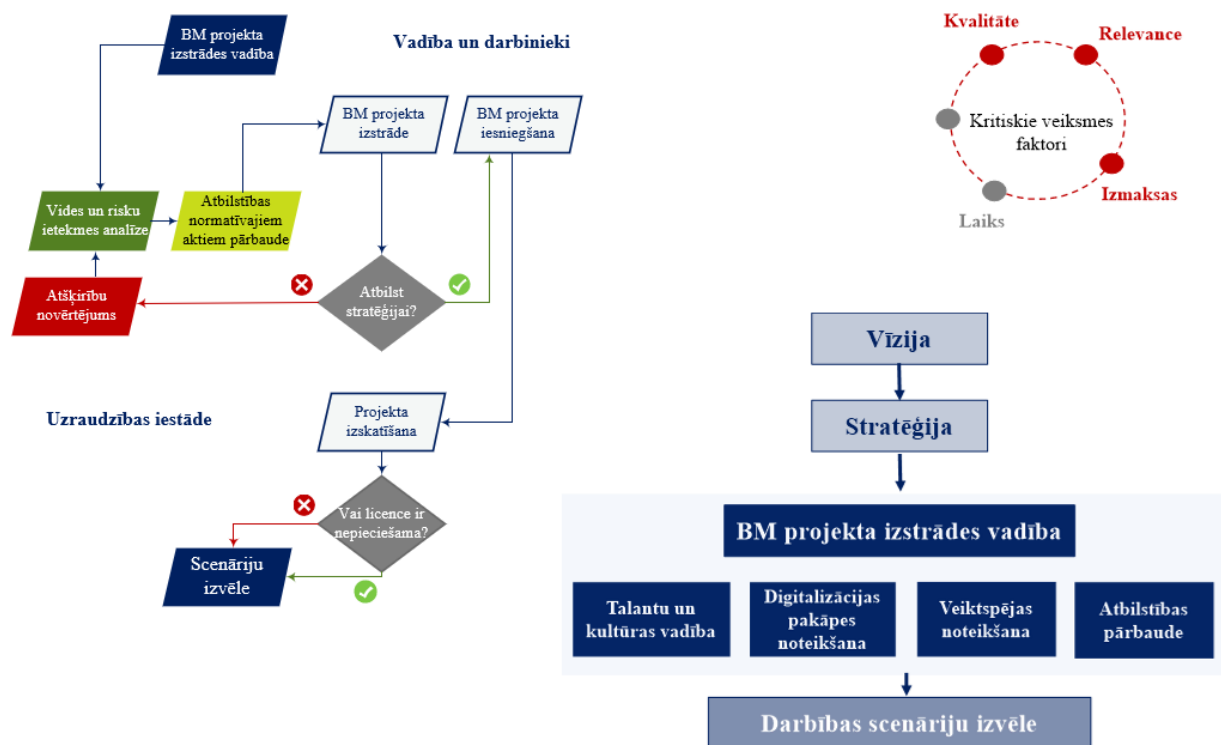
2. Attēls. Stratēģijas projekta posms (autores veidots)

Stratēģijas projekta posms nākotnes BM izveidei un ieviešanai ir vissvarīgākais: ja biznesa modelis ir “*stratēģija, kas ir īstenota*” (Casadesus-Masanell & Ricart, 2011, 102-105), tad lēmumi, kas tiek pieņemti stratēģijas ietvaros, nosaka pašu biznesa modeli. Autore modelī ir paredzējusi stratēģijas projekta izstrādi un saistījusi to ar daudziem procesiem, kas nepieciešami, lai tiktu definēta stratēģijas saturs un virziens kā uzņēmuma darbības un nodomu visaptveroša koncepcija. Šie procesi paredz atkārtotu **vides un risku ietekmes novērtējumu** ar daudz detalizētāku un vispusīgāku redzes leņķi, saistītu arī ar izpēti un vides faktoru salīdzināšanu un svēršanu; rūpīgu **valstu un reģionu izpēti un novērtējumu** ar nolūku pamatot iepriekš noformulētos stratēģiskos mērķus un iekļaut BM internacionalizēšanai nepieciešamos BM resursus, zināšanas un kompetenci; iespējamo biznesa modeļa **tirgus scenāriju izvēli**, paredzot gan vietējo, gan

pārrobežu tirgus; **atbilstības normatīvajiem aktiem pārbaudi**, kas nosaka nākotnes biznesa modeļa tiesiskā ietvara ietekmi gan uz uzņēmuma darbību, gan uz resursiem, gan uz iepriekš noformulēto vīziju un definētiem stratēģiskajiem mērķiem. Atbilstība mērķiem ir nepieciešama, lai uzņēmējam būtu iespēja analizēt iespējamās atšķirības, nesakritības un dažādu ārējās un iekšējās vides ietekmes faktoru konfliktus. Saskaņā ar ekspertu pausto, tas ir “ciklisks process un darba sadale”. Process, kas nākotnē ietekmēs klientu.

Biznesa modeļa projekta izstrādes posms: šo posmu autore apzīmē, izmantojot jēdzienu “projekts”, jo šajā BM attīstības posmā biznesa modelis tiek izstrādāts galvenokārt dokumentācijas veidā: uzņēmuma rīcībā nav visu BM darbībai nepieciešamo resursu, BM nav saskaņots ar uzraudzības iestādi un nav skaidrības par to, vai uzņēmumam būs nepieciešama darbības licence. Dokumentētie mentālie modeļi ļauj cilvēkiem saprast attiecības, izdarīt secinājumus, prognozēt, plānot un pieņemt lēmumus, uzraudzīt rīcības plānu izpildi un, ja nepieciešams, tos labot (Webber, Chen, Payne et al, 2000, 308). Kā zināms, uzņēmuma izaugsmes un tālākās attīstības veicināšanas, kā arī jauna tirgus potenciāla identificēšanas nolūkos uzņēmumam nepārtraukti ir jāanalizē sava korporatīvā vide un tirgus apstākļi. Visas darbības un projekcijas tiek izstrādātas projekta veidā, ņemot vērā gūtās atziņas un pārliecinoties par projekta atbilstību stratēģijai (3. Attēls).

Uzņēmēja un plānošanas perspektīva

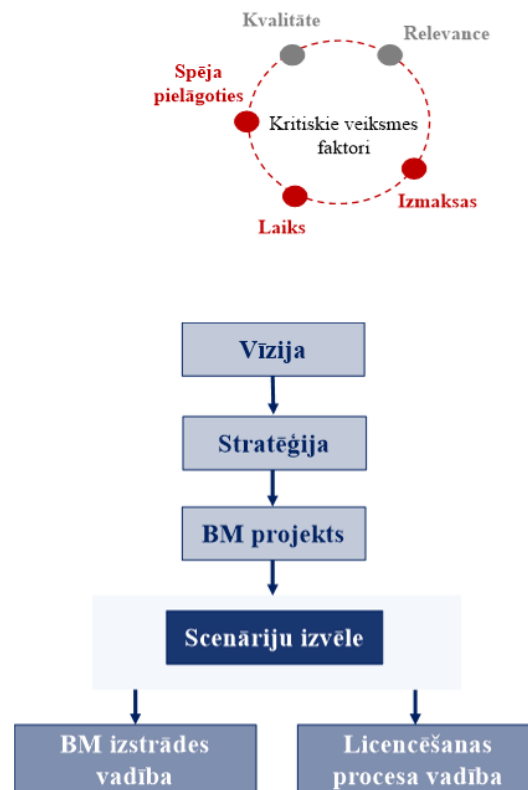
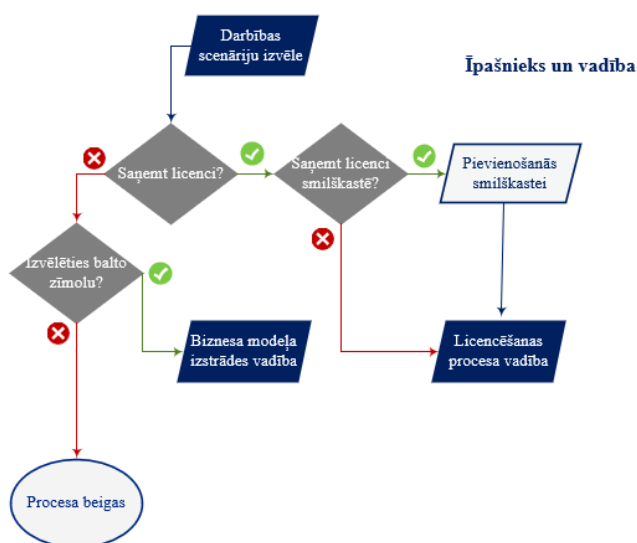


### 3. Attēls. Biznesa modeļa projekta izstrādes posms (autore veidots)

Šī posma svarīgākie aspekti ir **vides un risku ietekmes novērtējums**, kas atkārtoti ir jāveic, ņemot vērā iepriekšējo BM posmu izstrādei patērēto laiku, mainīgos tirgus apstākļus un to

ietekmi; nepieciešamo **cilvēkresursu plānošana**, iekļaujot kompetenču, prasmju un ģeogrāfisko sadalījumu; BM **digitalizācijas pakāpes definēšana**, kas izriet no stratēģijā noteiktajiem darbības virzieniem, to mēroga un sarežģītības pakāpes, kā arī lēmumu par to, kā tiks plānota tehnoloģiju piegāde uzņēmumam; **veiktspējas noteikšana**, kas izriet no plānotā darbības mēroga, pakalpojumu daudzveidības, partneru nepieciešamības un izvēlēta tirgus scenārija; **atbilstības normatīvajiem aktiem pārbaude**, ar kuras palīdzību iepriekš minētais tiek reglamentēts.

Darbības scenāriju izvēles posms: Neatkarīgi no tā, vai uzņēmumam ir nepieciešama darbības licence, šajā posmā uzņēmējam ir jāizšķiras par to, kāds darbības scenārijs viņam ir vispieņemamākais: ja izstrādātā BM projekta īstenošanai tirgū nav nepieciešama darbības licence, uzņēmums BM izveides procesa posmu. Ja uzņēmumam tomēr ir nepieciešama darbības licence, tas var izvēlēties starp vairākiem turpmāk izklāstītiem darbības scenārijiem (4. Attēls). Šī posma ietvaros uzņēmējs ietekmē BM dzīves ciklu, izmantotos resursus un BM sarežģītības pakāpi: viens no iespējamiem BM attīstības scenārijiem ir baltā zīmola izmantošana, kas paredz uzņēmuma darbību, izmantojot cita finanšu tirgus dalībnieka licenci. Šāda darbības priekšrocība ir resursu ietaupījums licences saņemšanas posmā, iespēja labāk izpētīt tirgu praktiskajā darbībā un novērtēt pieprasījumu, kā arī pieņemt galīgo lēmumu par savas darbības licences saņemšanu. Šī scenārija trūkums ir tirgus darbība, kas balstīta uz cita tirgus dalībnieka izveidoto pakalpojumu pārdošanu un infrastruktūras izmantošanu, līdz ar to arī ierobežotu iespēju modificēt pakalpojumu atbilstoši mērķa tirgus vajadzībām un pieprasījumam un, iespējams, sasniegt tādus finanšu mērķus, kādi tie būtu iespējami, izmantojot paša uzņēmuma radīto vērtību.

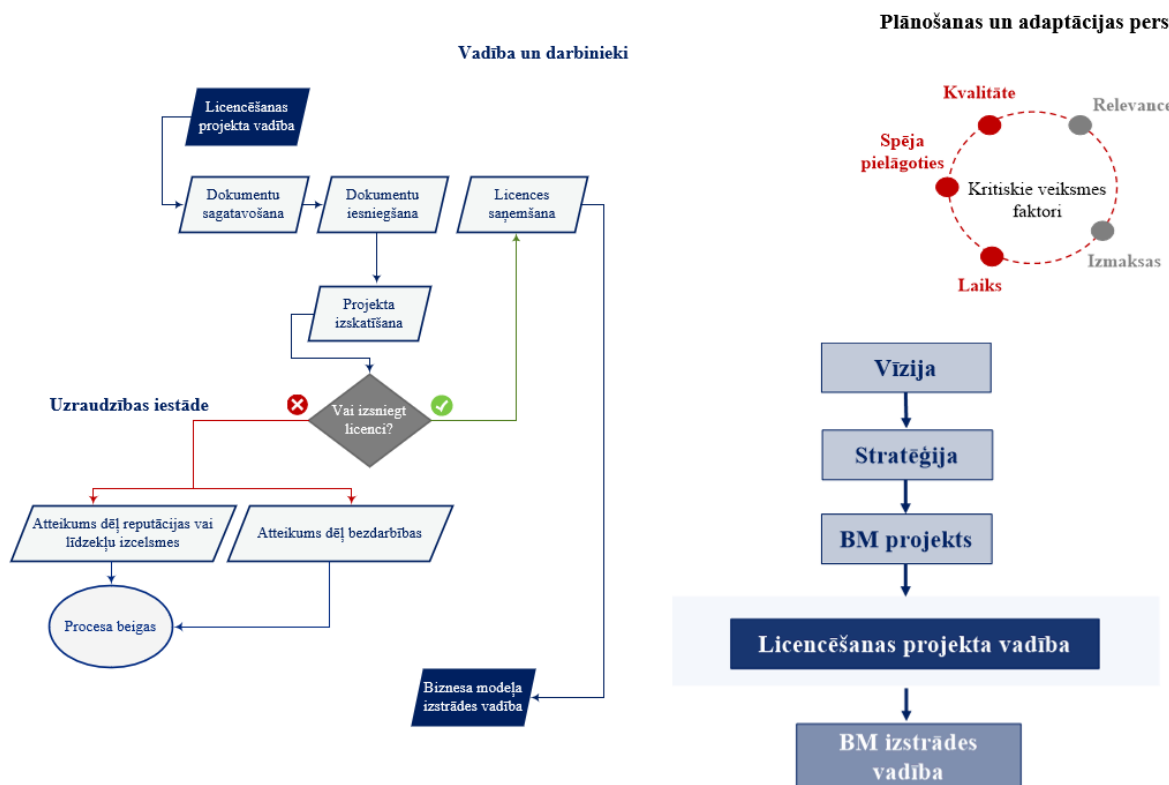


#### 4. Attēls. Darbības scenāriju izvēles posms (autores veidots)

Otrs iespējama attīstības scenārijs ir saistīts ar dalību regulatīvajā smilškastē, ar kuras palīdzību uzņēmums iegūst iespēju testēt savus inovatīvos finanšu pakalpojumus vai pat biznesa modeli. Par testēšanas plānu uzņēmums atsevišķi vienojas ar FKTK. Šī scenārija priekšrocība ir cieša sadarbība ar uzraudzības iestādi un tās atbalsts un kompetence licences sagatavošanas posmā, kā arī iespēja vingrināties biznesa modeļa izveidē. Šī scenārija trūkums ir teorētiskā testēšanas vide, kas ir izskaidrojama ar to, ka reālu finanšu darījumu veikšana ir iespējama tikai ar darbības atļauju, un dalības nosacījumi smilškastē, kas ir saistīti ar to, ka pakalpojumam, ko uzņēmēji vēlas izstrādāt, testēt un pārbaudīt, ir jābūt pilnīgi inovatīvam un unikālam. Tā kā uzņēmēju vīzijas un stratēģijas ir atšķirīgas, tās nav vienmēr saistītas tikai un vienīgi ar pilnīgām inovācijām. Trešais iespējama scenārijs, ko paredz šis BM attīstības posms, ir licences projekta scenārijs. Galvenie šī posma veiksmes faktori, kas uzņēmējiem jāņem vērā lēmuma pieņemšanā, ir spēja pielāgoties jeb būt elastīgiem, pārdomājot mērķu sasniegšanas alternatīvas; laika un izmaksu resurss, kas katrā no scenārijiem rūpīgi jāapsver ar mērķi saskaņot vēlamo sasniedzamo rezultātu ar uzņēmēja iespējām, prasmēm un kompetencēm. No vadības perspektīvas viedokļa uzņēmēji var izmantot visas trīs lēmumu pieņemšanas perspektīvas – uzņēmēja, plānošanas un adaptācijas perspektīvu, kas nepieciešamas, lai pieņemtu pareizo lēmumu un izvēlētos nākamo BM attīstības posmu.

Licencēšanas projekta posms: Ja uzņēmums ir pieņēmis lēmumu saņemt darbības licenci, tam jāveic visu normatīvajos aktos noteikto un uzraudzības iestādes pieprasīto dokumentu un

informācijas sagatavošana, kas nepieciešama licences piešķiršanas lēmuma pieņemšanai no uzraudzības iestādes puses. Pēc autores personīgās pieredzes, kā arī uzraudzības ekspertu paustā šī posma ilgums var sasniegt vienu kalendāro gadu. Minētais aspekts uzņēmumam ir jāņem vērā, plānojot finanšu un cilvēku resursus, jo šī posma laikā uzņēmums nepelna naudu, bet gan tērē investora naudas līdzekļus (5. Attēls).

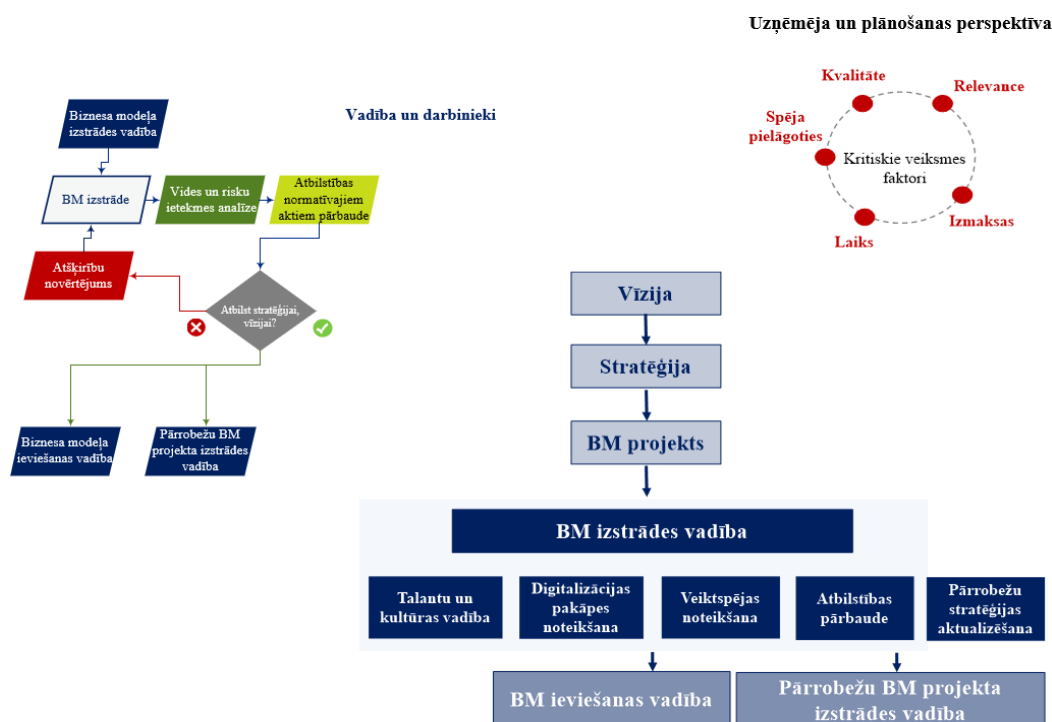


## 5. Attēls. Licencēšanas projekta posms (autore veidots)

Šī posma laikā uzņēmums nodarbojas ar nepieciešamo dokumentu sastādīšanu, procesu aprakstīšanu un sava nākotnes BM atbilstības normatīvajiem aktiem nodrošināšanu. Uzraudzības iestāde iepazīstas ar iesniegtajiem dokumentiem, sniedz atgriezenisko saikni ieteikumu, iebildumu un komentāru veidā. Saņemot tos, uzņēmumam jāveic uzlabojumi un dokumentu, kā arī informācijas pilnveidošanas darbs. Vadības galvenais uzdevums šajā posmā ir vadīt nepieciešamo kompetenci to atbilstošas kvalitātes nodrošināšanas nolūkos, neatkarīgi no tā, vai šī posma ietvaros uzņēmums piesaista savus darbiniekus vai trešās personas. Izšķirošie veiksmes kritēriji ir kvalitātes nodrošināšana, spēja pielāgoties dažādām atšķirīgām normatīvo aktu prasībām, vienlaicīgi koncentrējoties arī uz iepriekš definēto stratēģiju un uzņēmēja sākotnējo vīziju. Laika faktors ir noteicošais BM tālākai attīstībai it īpaši šajā posmā, jo ir saistīts ar periodu, kad uzņēmums nepelna, bet tērē īpašnieka naudas līdzekļus. Iestāde pieņem lēmumu atteikt licences izsniegšanu, galvenokārt, tā balsta savu lēmumu uz augstiem reputācijas riskiem un nepieņemamu līdzekļu izcelsmi uzņēmuma darbības veikšanai. Šī iemesla dēļ autore vīzijas formulējuma posmā

uzsver šo aspektu, pretējā gadījumā šajā posmā var apstāties īpašnieka iecerētais un nerealizēties vēlamais. Ja licence ir saņemta uzņēmums var pāriet uz nākamo attīstības posmu.

Biznesa modeļa izstrādes vadības posms: Biznesa modeļa izveides posmā pastāv liela nenoteiktība par dominējošo klientu un tirgus situāciju, tāpēc ir jāveic atkārtota vides ietekmes analīze, kuras rezultātā gūtās atziņas ir jāņem vērā, lai saskaņotu biznesa modeļa projektu un sākotnējām stratēģiskajām nostādnēm. Šajā posmā rodas reāli biznesa modeļa darbības procesi, kurus testējot uzņēmumam ir jāpārlicinās, vai ir ievērotas visas normatīvo aktu prasības, vai uzņēmuma rīcībā ir visi nepieciešamie resursi gan plānojot BM ieviešanu vietējā, gan pārrobežu tirgū (6. Attēls).



## 6. Attēls. Biznesa modeļa izstrādes vadības posms (autore veidojis)

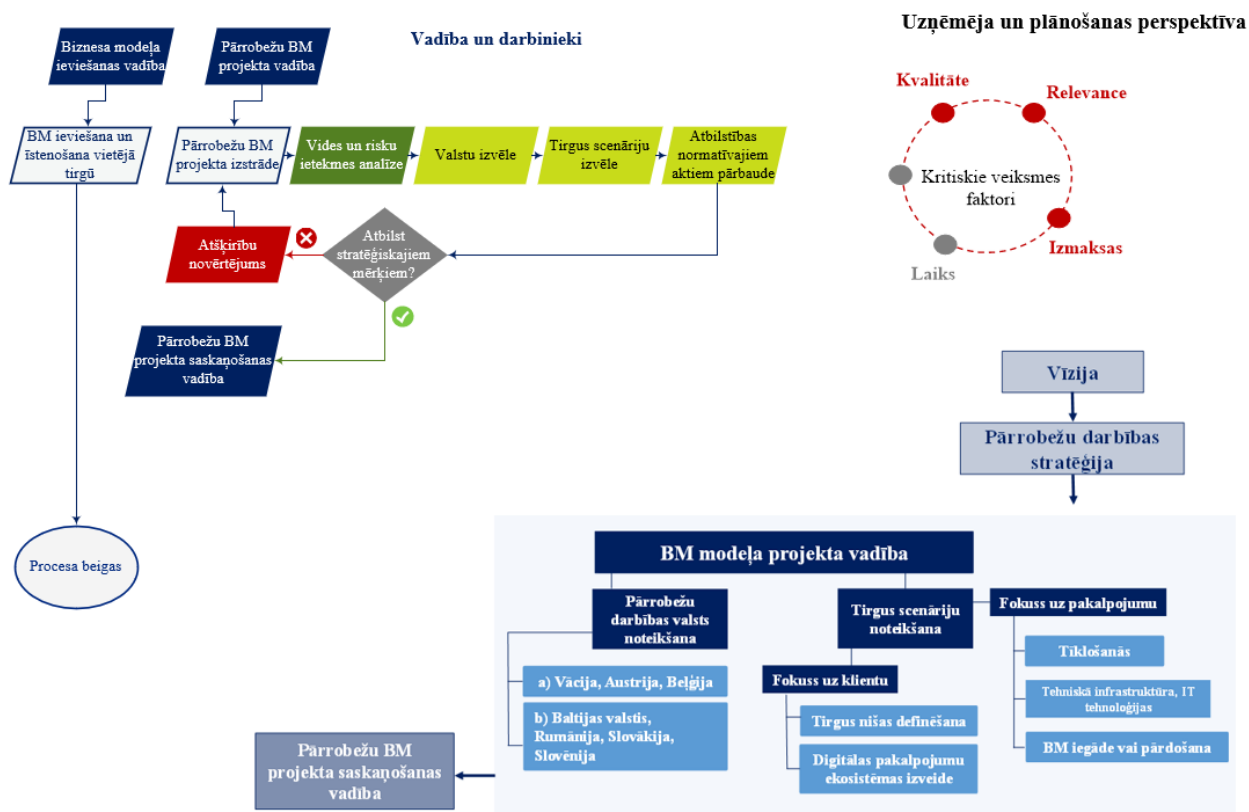
Noteicošās vadības perspektīvas šajā attīstības posmā ir uzņēmēja vadības un lēmumu pieņemšanas perspektīvas. Uzņēmēja vadības perspektīva ir saistīta ar mainīgo nozares un uzņēmējdarbības vidi un ar BM dalībnieku reakciju uz šī posma vadības lēmumiem, ņemot vērā katra individuālos uzskatus par to, kas būtu vispiemērotākais attiecīgajā kontekstā. Iepriekš autore minēja, ka šajā posmā notiek izziņas process – gan vadītāja, gan darbinieka līmenī. Atziņas, kas šī izziņas procesā veidojas, konceptuāli atspoguļo visu BM dalībnieku mijiedarbību savā starpā un saskarsmē ar sarežģītām situācijām BM dzīves cikla sākuma posmā.

Svarīgākie ir uzņēmuma izaugsmes un darbības efektivitātes aspekti. Lēmumu pieņemšana šajā vadības perspektīvā ir gan reaktīva, gan proaktīva, turklāt tieši lēmumu proaktivitāte ir ļoti būtiska, lai identificētu atbilstošu izaugsmes potenciālu un izmantotu to BM darbībā. Šis salīdzinoši sarežģītais analītiskais lēmumu pieņemšanas veids atspoguļo visus pieņemtos lēmumus

kopumā, jo ir orientēts uz ilgtermiņa perspektīvu. BM operatīvā vadība ir veids, kā tikt galā ar operatīvā biznesa izaicinājumiem, ietverot visas produktu/pakalpojumu ražošanas sistēmas mērījumus, procesu organizāciju u.c.. Ar to ir iespējams optimizēt visu ar procesiem saistīto BM struktūru, reaģēt uz izmaiņām, kas varētu rasties, mainoties klientu vajadzībām vai tirgus apstākļiem. Definētās darbības ir jāietver pēc iespējas efektīvākos procesos, lai nodrošinātu būtiskas izmaksu un laika ietaupījuma priekšrocības. BM darbības galvenā vadības problēma ir konsekvences nodrošināšana starp biznesa modeļa dimensijām un ar tām saistīto procesu līmeni, veidojot ciešas saiknes starp tiem. Beidzoties šim posmam sākas reāla BM ieviešana tirgū un darbība, un no vadības viedokļa – BM darbības vadība tirgū. Vienlaikus uzsākas pārrobežu biznesa modeļa projekta izstrādes posms, kuru autore tālāk skaidro dažādu iemeslu dēļ: pirmkārt, šis posms ir svarīgs, jo atkārtoti ir saistīts ar ciešāku sadarbību ar uzraudzības iestādi un saskaņojuma saņemšanu; otrkārt, šis posms noslēdz šī darba gaitā izstrādāto pārrobežu BM vadības modeli FinTech nozares uzņēmumiem.

Pārrobežu biznesa modeļa projekta vadības posms: Lēmumu veikt pārrobežu darbību ietekmē daudzi mainīgie faktori: izmaksas, saistību pakāpe, nepieciešamā kontrole, ieguvumi no ieguldījumiem nākotnē, investīciju riska potenciāls, ārvalstu tirgū iegūtā iespējamā pieredze un citi, ieskaitot uzņēmuma vispārējo stratēģiju. Vadības uzdevums ir, izmantojot uzņēmuma stiprās puses, analizēt situāciju, noteikt lēmuma pieņemšanas kritērijus, novērtēt un savā starpā salīdzināt iespējamās alternatīvas. Šķēršļi, kas jāpārvar, veicot pārrobežu darbību, var būt dažādi: sākot ar iekšējās vides šķēršļiem (piem., nepietiekams intelektuālais un darba resursu kapitāls, finanšu ierobežojumi; ierobežotas tehniskās kompetences utt.) un beidzot ar ārējās vides šķēršļiem (piem., valsts politika un normatīvā vide, tās konkurences dinamika, piekļuves trūkums tīkla resursiem, ārvalstu saistības utt.). Ieejot svešā tirgū, uzņēmums riskē tikt uztverts kā svešs un nesaderīgs ar pārrobežu vietējo kultūru, tāpēc pastiprināta riska pārvaldība kā iekšējais vadības process ir viena no pārrobežu darbības lēmuma sastāvdaļām (7. Attēls).





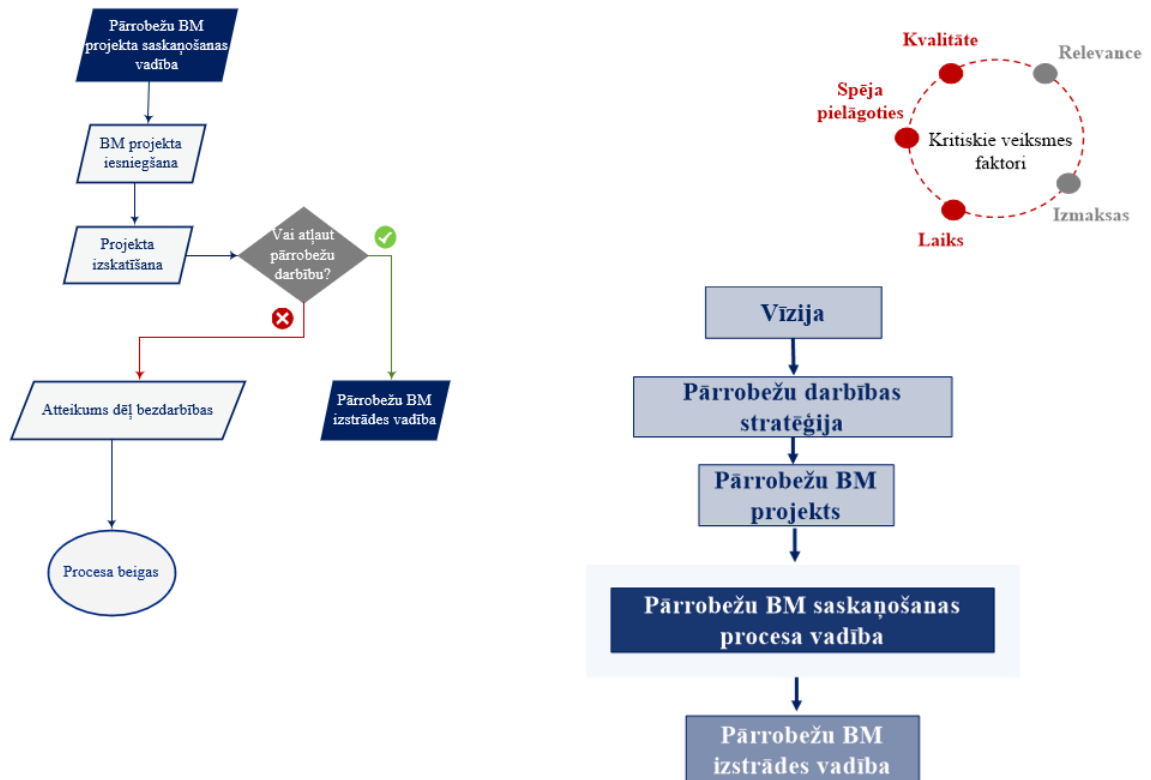
## 7. Attēls. Pārrobežu biznesa modeļa projekta vadības posms (autores veidots)

Šī posma svarīgākie aspekti ir **vides un risku ietekmes** atkārtots **novērtējums**, kas jāveic cikliski, ņemot vērā gan tirgus mainīgos apstākļus un to ietekmi uz uzņēmuma biznesa modeli, gan arī jaunu tirgu īpatnības un atšķirības. Otrā BM attīstības posmā izstrādātā koncepcija attiecībā uz valstu un tirgus scenāriju izvēli šajā posmā ir jāpakļauj atkārtotam novērtējumam un attiecīgās BM attīstības stadijas priekšnosacījumiem. **Pārrobežu darbības valsts noteikšana**, kas balstīta uz autores piedāvāto klāsteru izvēli vai uzņēmēja brīvi izvēlētiem valstīm vai reģioniem un **tirgus scenāriju noteikšana** un papildināšana, izvēloties fokusu uz klientiem vai pakalpojumiem pārrobežu tirgū un balstoties uz stratēģiskajiem mērķiem, kā arī šī brīža BM attīstības pakāpi un gūto pieredzi. Viens iespējamais scenārijs uzsver klientu, tirgus nišas definēšanu un lēmumu par digitālas ekosistēmas izveidi, un otrs uzsver pakalpojumu, paredzot tīklošanās priekšrocības vai IT infrastruktūras piedāvājumu citiem tīkliem un ekosistēmām, vai arī tālredzīgi plānotu kāda cita biznesa modeļa iepirkšanu vai sava biznesa modeļa pārdošanu. **Atbilstības normatīvajiem aktiem pārbaude**, jo, kā vairākkārt minēts iepriekš, katrā tirgū eksistē nacionālo normatīvo aktu prasības, kurām biznesa modelim pāri robežām ir pilnībā jāatbilst.

Šajā posmā notiek pārrobežu biznesa modeļa projekta izstrāde, nosakot uzņēmuma ārvalstu darbībai nepieciešamos pasākumus un ar to saistīto resursu plānošanu. Jāņem vērā, ka laika posms starp pirmreizējo pārrobežu darbības scenāriju izvērtējumu un šajā posmā pieņemamiem lēmumiem, ir pietiekami ilgs, lai pieņemtu, ka gan uzņēmuma iekšējā un ārējā vidē var būt

notikušas izmaiņas. Šajā posmā ir jāspēj izmantot visa BM iespējamā digitalizācija, tādā veidā mazinot uzņēmuma ienākšanas šķēršļus iekļūšanai jaunā tirgū un, iespējams, paplašinot savu produktu un pakalpojumu klāstu ar elementiem, kas bagātināti ar digitālajām tehnoloģijām, hibrīdiem produktu un pakalpojumu komplektiem vai konfigurējamiem produktu / pakalpojumu modeļiem. No veiksmes faktoriem nozīmīgākie ir kvalitāte, ar kuras palīdzību uzņēmums definē darbības kvalitātes standartus darbībai ārzemēs; izmaksas, kas uzņēmumam radīsies jaunā tirgū, t.sk. uzraudzības iestāžu izmaksas, kas dažādās darbības valstīs ir atšķirīgi augstas; relevance, kas nosaka šī posma galveno aspektu – uzņēmuma radītās vērtības lietderīgumu un pieprasījumu svešā tirgū. No vadības perspektīvas svarīga ir vadītāja prasme plānot darbu, ņemot vērā faktu, ka BM ieviešana un darbības nodrošināšana vietējā tirgū, kas notiek līdz ar šo posmu vienlaicīgi, arī aizņem pietiekami daudz resursu un uzmanības. Uzņēmēja perspektīva palīdzēs vadītājam sabalansēt vēlamo sasniegamo rezultātu ar reālām iespējām, iekarojot jaunu un nezināmu tirgu. Lai tas izdotos, projekts ir jāaskaņo ar uzraudzības iestādi un jāpāriet uz nākamo BM attīstības posmu, veicinot tālāku BM evolūciju.

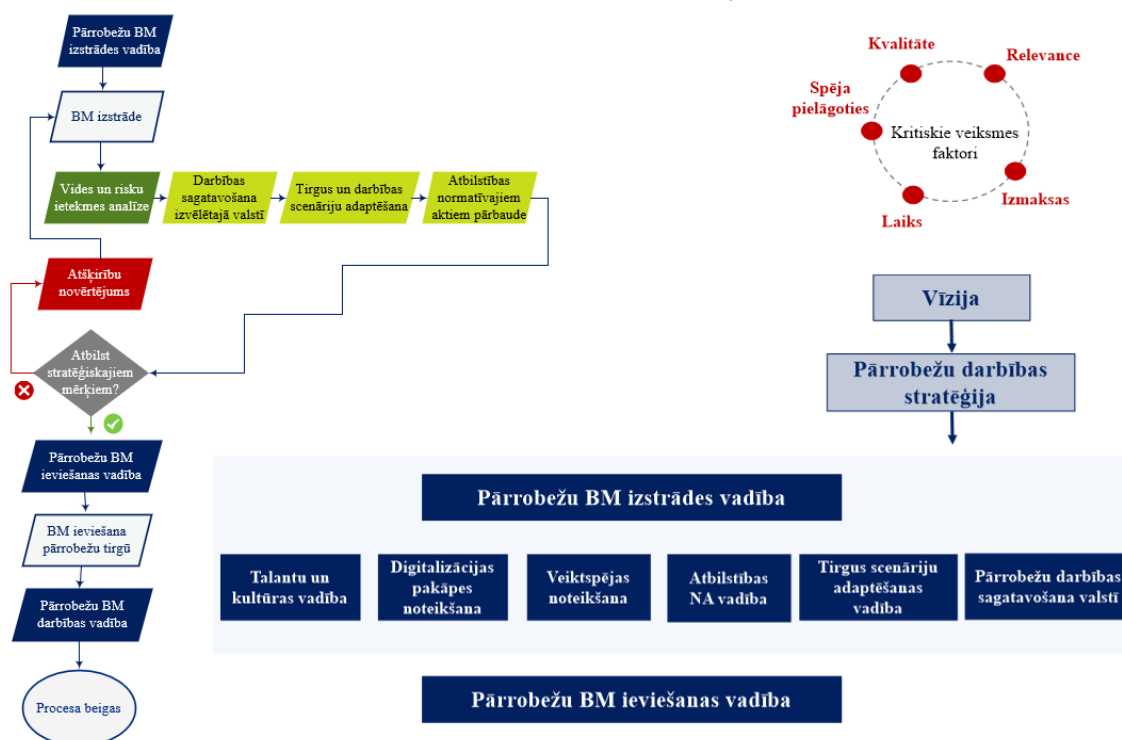
Pārrobežu biznesa modeļa projekta saskaņošanas posms: Tā kā FinTech uzņēmumu darbība vairums gadījumos ir stingri regulēta, BM pārrobežu darbība FinTech uzņēmuma darbības gadījumā ir jāaskaņo ar uzraudzības iestādi (8. Attēls). Šī posma laikā uzņēmums saskaņo savu pārrobežu darbības stratēģiju un BM projektu ar uzraudzības iestādi, pamatojot savas darbības plānus, potenciālu un nepieciešamo pārrobežu darbības kompetenci. Atkārtoti ir jāveic procesu aprakstīšanas darbs un BM atbilstības pārrobežu valsts normatīvajiem aktiem nodrošināšana. Uzraudzības iestāde iepazīstas ar iesniegtajiem dokumentiem, sniedz atgriezenisko saikni. Ieteikumu, iebildumu vai komentāru gadījumā uzņēmumam jāveic uzlabojumi un dokumentu, kā arī informācijas pilnveidošanas darbs.



#### 8. **Attēls.** Pārrobežu biznesa modeļa projekta saskaņošanas posms (autore veidots)

Vadības galvenais uzdevums šajā posmā ir vadīt nepieciešamo kompetenci to atbilstošas kvalitātes nodrošināšanas nolūkos pārrobežu tirgū, neatkarīgi no tā, vai šī posma ietvaros uzņēmums piesaista savus darbiniekus vai trešās personas. Izšķirošie veiksmes kritēriji ir kvalitātes nodrošināšana, spēja pielāgoties dažādām atšķirīgām normatīvo aktu prasībām, vienlaicīgi koncentrējoties arī uz iepriekš definēto pārrobežu darbības stratēģiju un uzņēmēja sākotnējo vīziju. Laika faktors ir noteicošais arī šajā posmā, jo uzņēmums arī šajā posmā nodarbojas ar lielāku īpašnieka līdzekļu izlietošanu. Ja uzraudzības iestāde saskaņo uzņēmuma pārrobežu darbību, tad uzņēmums var pāriet uz nākamo attīstības posmu – pārrobežu biznesa modeļa izstrādes posmu.

Pārrobežu biznesa modeļa ieviešanas posms: Kā minēts iepriekš, pārrobežu darbība ir daudzšķautņaina parādība, kas ietver virzītājspēku kopumu, ietekmē uzņēmuma ilgtspējīgu attīstību, rada jaunus komunikācijas kanālus, jaunus tirgus ar klientu centrā un vēl līdz šim nepieredzētu tirgus telpu. Pārrobežu biznesa modelim ir nepieciešama spēja darboties tīklā un veicināt zināšanu radīšanu un tālāku nodošanu, izmantojot organizācijas iekšējās saites efektīvāk nekā konkurenti vai tirgus kopumā. Informācijas apjoms un savlaicīgums tieši ietekmē pārrobežu biznesa attiecību kvalitāti un intensitāti (9. Attēls).



## 9. Attēls. Pārrobežu biznesa modeļa ieviešanas posms (autore veidots)

Uzņēmuma spēja novērot, analizēt un novērtēt progresu, kā arī spēja diskutēt par interpretācijām kolektīvas vienprātības sasniegšanas nolūkā ir pieredzes gūšanas pamats. Dažādas valstis un tirgi var būt savstarpēji saistīti: konstatētas līdzīgās klientu vēlmes un vajadzības vai valstu atrašanās vietas salīdzinošās priekšrocības veicinās līdzīga biznesa attīstību. Uzņēmuma zināšanas, kas iegūtas attiecībā uz noteiktu valsti vai situāciju var būtiski ietekmēs biznesa modeļa integrāciju citās līdzīgās valstīs. Pārrobežu stratēģijas un biznesa modeļa ieviešanas posmā autore ir iekļāvusi šādus aspektus: darbības sagatavošana izvēlētajā valstī; izvēlēto tirgus un darbības scenāriju adaptēšana un atbilstības normatīvajiem aktiem pārbaude.

Šajā BM attīstības posmā vadītājs izmanto dažādas vadības perspektīvas: adaptācijas vadības perspektīva atbalstīs vadītāju situācijās, kad nepieciešama konsekventa darbība ar mērķi mainīt to apstākļu ietekmi uz BM vai kad nepieciešama BM modeļa adaptācija, pamatojoties uz vides apstākļu mainīgo ietekmi. Galvenā uzmanība ir vērsta dažādām BM ieinteresētajām pusēm. Vadītāja lēmumi no adaptācijas perspektīvas viedokļa tiek pieņemti galvenokārt reaktīvi, proti, pēc tam, kad ir notikušas konkrētas izmaiņas vidē vai BM elementos vai dimensijās. Tiek pieņemti daudzi savā starpā nesaistīti lēmumi, tāpēc kopējās bildes saglabāšana un procesu savstarpējā saistība ir svarīgi. Lai to spētu, lēmumu pieņemšana jābalsta uz katra no kritiskiem veiksmes kritērijiem. Kopbildes saglabāšana attiecas arī uz ieinteresēto personu interešu ievērošanu un to saskaņošanu ar attiecīgām veicamajām BM pārmaiņām citu vides faktoru ietekmē. Šajā BM

attīstības periodā ir iespējama jaunu BM rašanās un jaunu tirgu, kā arī darbības virzienu atklāšana, kas pamato BM ilgtspējas turpināšanos vēl uz vienu BM dzīves cikla periodu.

## SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI

### Secinājumi

Veicot zinātniskās literatūras izpēti, praktisko FinTech biznesa modeļu pētījumu, kā arī izstrādājot un aprobējot pārrobežu biznesa vadības modeli FinTech nozares uzņēmumiem, autore ieguva secinājumus. Tie ir aplūkojami izstrādātā vadības modeļa darbības kontekstā, bet vienlaikus attiecas arī uz tādiem pētījuma aspektiem kā pārrobežu FinTech nozares uzņēmuma vadība; FinTech uzņēmuma ilgtspēja un to ietekmējošie faktori; veiksmes kritēriju nozīme un būtiskums katrā no BM izstrādes un vadības posmiem; stratēģija un darbinieku iesaistes modeļa izstrādes procesā un valstu un tirgus scenāriju izvēle. Autores uzdotie pētījuma jautājumi ir pilnībā atbildēti un pozitīvi apstiprinājušies. Galvenie secinājumi ir šādi:

1. Globalizācijas ietekmē tirgus kļūst viendabīgāks un homogēnāks tehnoloģisko sasniegumu ietekmē; samazinās valstu ģeogrāfiskās robežas un pārvietošanās un saziņa kļūst vieglāka; rezultātā paātrinās arī uzņēmējdarbības attīstības ātrums. Šie laikmeta nosacījumi rada nepieciešamību pēc jaunām un modernām pieejām, kas atbalsta uzņēmējus vadības lēmumu pieņemšanas un pārrobežu biznesa darbības procesos, ar šo darbību saistīto risku pārvaldības un izmantoto resursu kontekstā. Veicot zinātnisko diskusiju par BM teorētiskajiem aspektiem, autore secina, ka BM uzņēmumam nodrošina vienkāršotu mijiedarbību un sakarību attēlojumu, izceļot izveidotos procesus un atklājot eksistējošos deficītus, dubultojumus un konfliktus. Ar šāda arhitektoniska veidojuma palīdzību uzņēmums ātri un ērti var konstatēt mērķu sasniegšanas pakāpi, atbilstību starp uzņemto risku un piešķirtiem resursiem, un BM pilnveidošanas potenciālu.
2. Pamatojoties uz dažādu autoru teorētisko atziņu vērtējumu, autore secina, ka biznesa modelēšana notiek noteiktā biznesa modeļu vidē, turklāt dažādos līmeņos. Iespējamo līmeņu daudzveidība ļauj uzņēmējiem modelēt abstrakti un detalizēti, kombinēt modeļus un pakārtot vienu otram, savstarpēji neko neizslēdzot. Rezultātā uzņēmēji var atšķirīgi modelēt izmantojamo resursu ietvaru, koncentrējot darbību uz uzņēmuma pamata kompetenci.
3. Vērtējot vides un risku ietekmi uz BM, autore secina, ka, analizējot vidi un riskus jau BM izstrādes posmos, uzņēmums var noteikt to ietekmi un pieņemt atbilstošus vadības lēmumus, kas savlaicīgi aizsargā uzņēmumus no nelabvēlīgās ietekmes un lietderīgi izmanto konstatēto potenciālu konkurences atšķirību kontekstā labvēlīgas ietekmes gadījumā.
4. Attiecības starp BM dzīves ilgumu un pašu modeli un šīs attiecības ietekmējošiem faktoriem pašlaik tiek aktīvi pētītas zinātnieku aprindās, taču līdz šim paveiktais vēl ir nepietiekams, lai secinātu izmantojamās pieejas ilgtspējīgu uzņēmējdarbības modeļu izstrādes atbalstīšanai. Šis aspekts vēl joprojām ir neizsmelts pētniecības iespēju potenciāls. Svarīgākā atziņa biznesa modelēšanas kontekstā ir uzņēmuma loma BM darbības ilgtspējas nodrošināšanā, jo tas ar savu

prasmī nepārtraukti mācīties, pielāgoties un attīstīties, rekonstruēt un pārorientēt ar mērķi saglabāt noturīgu un atšķirīgu stāvokli tirgū, vienlaikus līdzsvarojot dažādu grupu intereses, var pozitīvi pagarināt BM dzīves ciklu.

5. Tas, kas šodien tiek uzskatīts par ilgtspējīgu, laika gaitā var pārvērsties par dzīvot nespējīgu. Veids, kas ļauj uzņēmumiem ātri atklāt BM nepilnības un pilnveidot to konkurētspējīgas vērtības radīšanas spējas saglabāšanai, dažādu metožu un vadības koncepciju izmantošana BM dzīves cikla posmos. Viens no paņēmieniem ir autores piedāvāto kritisko veiksmes faktoru izmantošana, kas atbalsta uzņēmumu tā sistēmas stāvokļa un trajektorijas rādītāju noteikšanas un ilgtspējas statusa novērtēšanas procesā un kas veicina vadības darbības ilgtermiņa mērķu sasniegšanas kontekstā.

6. Pilnībā klonēt BM, lai izmantotu to dažādās valstīs, nav iespējams; var izmantot jau eksistējošus veiksmīgus paraugus, pielāgojot tos uzņēmuma vajadzībām un īpatnībām. Pakalpojumu nozaru uzņēmumu sarežģītākais pārrobežu darbības izaicinājums ir integrēties citas valsts institucionālajā un kultūras vidē. Lai nodrošinātu šo integrēšanos, uz pārrobežu darbību orientētam uzņēmumam ir nepieciešama spēja darboties tīklā un uzkrāt un tālāk nodot zināšanas par vietējo klientu prasībām un vajadzībām, efektīvi izmantojot iekšējos resursus.

7. Lai nodrošinātu kvalitatīvu pieeju BM pārrobežu darbības izstrādē mērķa tirgus izvēles un konkurences priekšrocību radīšanas kontekstā, uzņēmumam jāņem vērā, ka informācijas apjoms un savlaicīgums tieši ietekmē starptautisko biznesa attiecību kvalitāti un intensitāti. Tas nozīmē, ka BM ir jāparedz kontroles sistēmas šīs informācijas savlaicīgai nodrošināšanai un instrumenti, ar kuriem tiek nodrošināta kritisko nosacījumu analīze. Vadības kontekstā tas nozīmē pāreju uz jauna veida vadību, kas ir vērsta uz atvērtu inovācijas kultūru, tai raksturīgo caurspīdību un skaidriem uzvedības noteikumiem.

8. Tā kā FinTech BM atšķiras no citu nozaru BM to, ka FinTech jomā tehnoloģijas attīstās vēl straujāk un jaunās tehnoloģiskās iespējas paplašinās vēl ātrāk, FinTech nozares BM kā jauna tipa BM ir vieni no sarežģītākajiem. Digitalizācijas dinamiskā attīstība izvirza lielas prasības arī jau eksistējošiem BM neatkarīgi no tā, vai uzņēmums jau ir digitālās ekosistēmas dalībnieks vai definē savu lomu tajā. Pamatā ir uzņēmuma digitālā BM projektēšanas kompetence, kas ietekmē uzņēmējdarbības stabilitāti digitalizācijas ietekmes apstākļos.

9. FinTech ekosistēma ir daudzdimensionāla dažādu faktoru un dalībnieku simbioze: tās ietvaros FinTech uzņēmumi paši vai sadarbībā ar citiem partneriem izstrādā vai izmanto tehnoloģiskus risinājumus ar mērķi uzlabot vai sniegt, vai atbalstīt finanšu pakalpojumu sniegšanu tirgū. Rezultātā šī simbioze veicina inovācijas, stimulē ekonomiku, atvieglo sadarbību un konkurenci finanšu nozarē un rezultātā sniedz labumu finanšu nozares patērētājiem. Tajā pašā laikā eksistē aspekti, kas vēl joprojām kavē nozares attīstību ekosistēmas ietvarā: pastāv faktiski

šķēršļi pārrobežu pakalpojumu sniegšanai; darbības noteikumi kļūst sarežģītāki un FinTech BM darbība ir potenciāli dārga.

10. Visiem izpētītajiem FinTech BM ir līdzīga pieeja vienotas starptautiskas platformas radīšanā, kas būtiski atvieglo uzņēmuma pārrobežu darbību, jo ar platformas integrēšanu BM vienlaicīgi ir iespējams apkalpot dažādu klientu segmentus, kā arī piedāvāt dažādu nozaru pakalpojumus. Lielākā platformas priekšrocība ir centralizēta tīkla programmatūras izveide un iespēja izmantot platformu attālināti, no kā izriet darbības diversifikācija uz citiem tirgiem un resursu ietaupījums. Šī priekšrocības stiprā puse ir salīdzinoši liela BM noturība sīvas konkurences ietvarā un balstīšanās uz pieredzējušu partneru pieredzi. Partnerību vai tīkla veidošanas scenārijs apvieno klientus no dažādiem tīkliem, sekmē jaunu pakalpojumu jaunradi, nodrošina piekļuvi dažādu nozaru pārstāvjiem, veicinot pakalpojumu simbiozi un zināšanu un pieredzes pārdali tīkla ietvaros. Klientu iesaiste vērtības radīšanā veicina viņu lojalitāti un piederības sajūtu tīklam. Pateicoties tam, tīkla saites kļūst ciešākas un noturīgākas.

11. BM ekspertīze, kas ir balstīta uz IT risinājumiem, pārvērš tehnoloģiskās iespējas tirgus mērogojamā vērtības piedāvājumā. Tiek atklātas jaunas tirgus nišas un mainīta iepirkšanās pieredze un kultūra. Ērtāka un ātrāka pakalpojuma izmantošana rada jaunu pieprasījumu. Izmantojot IT nodrošinājumu tīklā, uzņēmums nenoslogo ar to savu BM, bet koncentrējas uz pamatdarbību un klientiem, tajā pašā laikā pilnībā atbilstot tehnoloģijas risinājumu aktualitātēm un tendencēm

12. Tiesiskā regulējuma prasību ietvars nosaka BM tehnoloģiskā nodrošinājuma pakāpi, vadītāju, darbinieku kvalifikācijas un reputācijas prasības, kapitāla apmēru un izcelsmes pārbaudes parametrus, kā arī citus ar kontroles sistēmām un klientu līdzekļu aizsardzību saistītos aspektus. No minētā izriet divi secinājumi: BM ir jāapsver ne tikai no peļņas gūšanas un vērtības radīšanas viedokļa, bet arī no regulatīvo prasību ievērošanas viedokļa. Tās veido noteiktu un nelokāmu ietvaru visām BM komponentēm.

13. Vispiemērotākie FinTech uzņēmējdarbībai ir divi klāsteri: valstu klāsteris, kurā ietilpst **Austrija, Beļģija, Vācija, Īrija, Nīderlande** un valstu klāsteris, kurā ietilpst **Igaunija, Ungārija, Latvija, Lietuva, Malta, Polija, Rumānija, Slovākija, Slovēnija**. BM pārrobežu darbība pirmajā klāsterī ir ieteicama, jo izveidojušos un finanšu pakalpojumu sniegšanas tradīcijām bagātajos tirgos ir atrodamas nišas, kurās ir iespējams veidot veiksmīgu darbību ar dažādiem tirgus iekarošanas scenārijiem. Otrā klāstera priekšrocība ir kaimiņvalstu tuvums, ko var izmantot BM darbības pārbaudes un adaptācijas nolūkos. Šī klāstera valstis ir mazāk finanšu pakalpojumiem un konkurentiem piesātinātas un darbības uzsākšana tajā būtu ieteicama tikai pēc tam, kad pirmo valstu klāsterī ir iegūta pozitīvā un negatīvā pieredze un pārņemta labākā BM scenāriju prakse.



14. Biznesa modeļa jēdziena izpratnes skaidrojumā apvienojot ienākumu gūšanas mehāniku piedāvātās vērtības sniegšanas rezultātā; BM ilgtermiņa attīstības perspektīvu modelēšanas procesā; uzņēmēja ambīcijas un riska apetīti, kas nosaka biznesa attīstības, apjoma, ģeogrāfijas un vērtības ietvaru; specializēšanos uz tirgus nišām un no tām izrietošo izmantoto resursu un gūto ienākumu attiecību un BM atbilstību normatīvo aktu prasībām, autore piedāvā jaunu FinTech nozares uzņēmumu biznesa modeļu definīciju.

15. Darba ietvaros izstrādātais vadības modelis ietver vides ietekmes novērtējuma elementu katrā no BM posmiem un skaidri attēlo riska pārvaldības sistēmas elementa klātbūtni. Katrs uzņēmums atkarībā no tā darbības īpatnībām var patstāvīgi definēt papildus kritērijus vides ietekmes elementam, kas to atbalstītu, novērtējot riskus un atbilstību normatīvajiem aktiem. Lai uzņēmums varētu testēt sākotnējo vīziju un stratēģijā noteikto hipotēzi, tas var izmantot modelī iekļautos veiksmes kritērijus, kuru būtiskums ir norādīts visos BM attīstības cikla posmos.

16. Modelis sniedz uzņēmējiem ieskatu par pilnu BM attīstības ciklu, vēršot uzmanību uz katra atsevišķa posma sastāvdaļām, uz kritērijiem, kas to nosaka, un uz jautājumiem, kas ir jāatbild katra posma ietvarā. Tas sniedz papildus informāciju par to, ka procesam ir dažādi iznākumi, kas ir atkarīgi no rūpības un sistemātiskas pieejas posmu realizēšanai un kas savlaicīgi vērš uzmanību uz BM nelabvēlīgas attīstības varbūtību. Skaidri attēlojot tiesiskā aspekta un uzraudzības elementa klātbūtni un ietekmi uz BM, autore vērš uzņēmēju uzmanību uz nodomu nopietnību un ar BM izstrādi un ieviešanu saistīto atbildību.

17. Pārrobežu modelēšanas elementi, tādi kā sākotnējā piedāvāto valstu izvēle vai noteiktie tirgus scenāriji, ļauj savlaicīgi plānot resursus, pētīt sakarības un atkarības, balstoties uz definētiem stratēģiskajiem mērķiem. No uzraudzības viedokļa process, ko uzņēmējs prezentē BM projekta prezentēšanas posmā un turpmāk arī BM licencēšanas posmā, sniedz pārskatāmu un loģisku pamatojumu uzņēmēja plāniem un rīcībai.

## **Priekšlikumi**

Balstoties uz pētījuma rezultātiem, tiek izvirzīti šādi priekšlikumi:

### **1. Finanšu un Kapitāla Tirgus Komisijai un Latvijas Bankai:**

Vadot un pilnveidojot FinTech uzņēmumu ekosistēmas uzraudzības ietvaru, izmantot autores piedāvāto FinTech nozares biznesa modeļa definīciju, jo tā atspoguļo plašāku biznesa modeli raksturojošo īpašību un komponentu spektru, aptver uzņēmējdarbības organizācijas un vadības un uzraudzības un risku vērtējuma aspektus, un jau sākotnēji norāda tirgus dalībniekiem uz galvenajiem potenciālā biznesa modeļa izstrādes un vērtēšanas virzieniem;

Vērtējot jaunu FinTech uzņēmumu biznesa modeļus, ņemt vērā promocijas darbā izstrādātā biznesa vadības modeļu posmus un iesaistītās puses, to lomu un modeļa elementu savstarpējās

atkarības un secību, kā arī noteiktos darbības un attīstības veiksmes faktoros modeļa ilgtspējas kontekstā.

2. Eksistējošu un potenciālo FinTech uzņēmumu īpašniekiem un vadītājiem:

Izstrādājot uzņēmuma biznesa modeļa ietvaru, izmantot autores piedāvāto biznesa modeļa definīciju FinTech uzņēmumiem un tajā iekļautos uzņēmējdarbības organizācijas un vadības un uzraudzības un risku vērtējuma aspektus;

Veidojot konkurences priekšrocības vērtības radīšanas kontekstā, izmantot darba gaitā izstrādātos pētītos maksājumu pakalpojumu sniedzēju biznesa modeļus un to tipoloģiju;

Vērtējot un plānojot uzņēmuma darbību pārrobežu tirgos, izmantot klāsteranalīzes rezultātā iegūtos valstu izvēles rezultātus nākotnes pārrobežu tirgus vērtējumam un darbā izstrādāto uzņēmējdarbības faktoru korelāciju analīzes pieeju ar mērķi noteikt to savstarpējās atkarības un ietekmi uz biznesa modeli.

Nosakot biznesa modeļa ilgtspējas rādītājus, ņemt vērā arī veiksmes kritēriju nozīmi un ietekmi uz biznesa modeļa attīstības posmiem ar mērķi nodrošināt uzņēmējdarbībai svarīgu aspektu ietekmes analīzi un kontroli;

Veidojot uzņēmuma specifikai piemērotu regulējuma ietvaram un tirgus prasībām atbilstošu un uz risku novērtējumu balstītu modeli jebkurā uzņēmuma darbības līmenī, izmantot darbā izstrādāto pārrobežu biznesa vadības modeli un tā definīciju;

3. Latvijas Augstskolām ar uzņēmējdarbības vadības programmām:

Izstrādājot uzņēmējdarbības vadības apmācību programmu, iekļaut biznesa modelēšanas kursu, ietverot tajā uzņēmējdarbības ilgtspējas aspektus, digitalizācijas ietekmi uz biznesa modeļiem un modelēšanas vides analīzes īpatnības.

## IZMANTOTĀS LITERATŪRAS UN AVOTU SARAKSTS

- Aagaard, A.** (2019). Sustainable Business Models Innovation, Implementation and Success. Palgrave Studies in Sustainable Business In Association with Future Earth. Pp. 25-60.
- Aagaard, A.** ( 2017). Understanding and Evaluating Sustainable Business Models: A Cross-Industry Case Study. In The 24th Innovation and Product Development Management Conference (IPDMC), Reykjavik University, Reykjavik, Iceland, pp. 362-364.
- Arnold, Ch., Keppler, S., Knoedler, H. & Reckenfelderbaeumer, M.** (2019). Herausforderungen für das Nachhaltigkeitsmanagement. [Ilgtspējas pārvaldības izaicinājumi]. pp. 3-12. Iegūts 14.04.2020. no <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-658-27729-1.pdf>
- Arnott, D. C. & Bridgewater, S.** (2002). Internet, interaction and implications for marketing. Marketing intelligence & planning.
- Bafin.** (2021). Iegūts 02.02.2021. no [https://www.bafin.de/EN/PublikationenDaten/Jahresbericht/Jahresbericht2017/Kapitel2/Kapitel2\\_5/Kapitel2\\_5\\_2/kapitel2\\_5\\_2\\_artikel\\_en.html](https://www.bafin.de/EN/PublikationenDaten/Jahresbericht/Jahresbericht2017/Kapitel2/Kapitel2_5/Kapitel2_5_2/kapitel2_5_2_artikel_en.html)
- Barley, K. et al.** (2018). Big Data als Geschäftsmodell: Wie mit der Macht der Internetfirmen umgehen? [Lielie dati kā uzņēmējdarbības modelis: kā tikt galā ar interneta uzņēmumu spēku]. pp. 3-21. Iegūts 21.08.2020. no <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/181103/1/ifosd-v71-2018-i10-p03-21.pdf>
- Basel Committee on Banking Supervision.** (2018). Sound Practices Implications of fintech developments for banks and bank supervisors. Bank for international settlements. ISBN 978-92-9259-128-1 (online), pp. 134-156.
- Becker, W.** (2017). Wertschöpfungsorientiertes Controlling Kennzahlen-, Performance- & Value Management. [Uz pievienoto vērtību orientēta kontrole Galvenie rādītāji, veikspējas un vērtības pārvaldība], pp. 15-19.
- Bell, S. & Morse, S.** (2008). Sustainability indicators: Measuring the immeasurable (2nd ed.,). London: Earthscan, pp. 145-147.
- Bieger, Th., Yu Knyphausen-Aufsess, D. & Krys, Ch.** (2011). Innovative Geschäftsmodelle. [Inovatīvi biznesa modeļi]. Springer Berlin Heidelberg, pp. 2-3. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3642-18068-2>
- Bouée, Ch. E. & Schaible, St..** (2015). Die digitale Transformation der Industrie, empirische Studie zur digitalen Transformation. [Rūpniecības digitālā transformācija, empīriskais pētījums par digitālo transformāciju]. Iegūts 04.04.2020. no [https://bdi.eu/media/presse/publikationen/information-und-telekommunikation/Digitale\\_Transformation.pdf](https://bdi.eu/media/presse/publikationen/information-und-telekommunikation/Digitale_Transformation.pdf)

- Böhlmann, T., Warg, M. & Weiss, P.** (2013). Service-orientierte Geschäftsmodelle erfolgreich umsetzen. [Veiksmīga uz pakalpojumiem orientētu uzņēmējdarbības modeļu ieviešana]. Berlin Heidelberg: Springer Verlag, p. 5.
- Borovikovs, V.** (2003). STATISTIKA. Datu analīzes māksla datorā: Profesionāļiem. ISBN 5-272-00078-1, 688 lpp.
- Breyer-Maylaender, T.** (2017). Management 4.0 – den digitalen Wandel erfolgreich meistern. Das Kursbuch für Führungskräfte. [Vadība 4.0 - veiksmīgi apgūstot digitālo transformāciju. Kursu grāmata vadītājiem]. Muenchen: Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG pp. 345-358.
- Bridgeland, D. M., Zahavi, R.** (2009). Business modelling – A practical guide to realizing business value. Burlington: Elsevier, pp. 17-19.
- Burmester, L. & Gschwendtner, M.** (2016). Digitalisierungstrends und Handlungsfelder der Enterprise- IT. [Digitalizācijas tendences un darbības jomas uzņēmumu IT jomā]. pp. 29-33, iegūts 2.06.2020. no [http://www.horvath-partners.com/fileadmin/user\\_upload/150715\\_Rolle\\_CIO\\_web-g.pdf](http://www.horvath-partners.com/fileadmin/user_upload/150715_Rolle_CIO_web-g.pdf)
- Capriglione, F.** (2018). Considerazioni a margine del volume: il tramonto della banca universale? [Apsvērumi sējuma malā: universālās bankas sabrukums?]. Quarterly Journal of Economic Law. n.1/2018. pp. 85-96.
- Casadesus-Masanell, R. & Ricart, J.E.** (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics. Long Range Planning 43, pp. 195–215.
- Casadesus-Masanell, R. & Ricart, J.E.** (2011). How to Design a Winning Business Model. Harvard Business Review 89, pp. 100–107.
- Chance, C.** (2017). European Fintech regulation - an overview. Pp. 3-8. Iegūts 05.06.2021. no <https://www.finyear.com/attachment/866524/>
- Chivaka, R.** (2017). Business internationalisation theories. Pp. 44.
- Cropley, A.** (2002). Qualitative research methods. An introduction for students of psychology and education. Rīga: Zinātne, pp. 38., 140-158.
- Danciu, V.** (2012). Models for the internationalization of the business: A diversity based approach. Management & Marketing, 7(1), pp. 29-42.
- Dorfleitner, G. & Hornuf, G.L.** (2019). FinTech und Datenschutz. Eine empirische Untersuchung mit Empfehlungen für Politik und Praxis. [FinTech un datu aizsardzība. Empīriskais pētījums ar ieteikumiem politikai un praksei]. Springer Gabler. Pp. 21-22. Iegūts 18.08.2020. no <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-658-26500-7.pdf>
- Drucker, P.** (1954). The practice of management. New York, NY: HarperCollins, pp. 12-29.

- Dyllick, T., Muf, K.** (2016). Clarifying the Meaning of Sustainable Business: Introducing a Typology From Business-as-Usual to True Business Sustainability. pp. 2-14. DOI: 10.1177/1086026615575176
- EBA.** (2020). Iegūts 02.05.2020. no [https://euclid.eba.europa.eu/register/pir/view/PSD\\_PI/AT\\_FMA\\_PSD\\_PI\\_42665](https://euclid.eba.europa.eu/register/pir/view/PSD_PI/AT_FMA_PSD_PI_42665)
- ECB.** (2018) Norādījumi par iesniegumu FinTech kredītiestādes licences saņemšanai novērtēšanu. Iegūts 16.06.2020. no [https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/ssm.201803\\_guide\\_assessment\\_fintech\\_credit\\_inst\\_licensing.lv.pdf](https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/ssm.201803_guide_assessment_fintech_credit_inst_licensing.lv.pdf)
- EU FinTech Companies.** (2020). Iegūts 18.08.2020. no <https://www.crunchbase.com/hub/european-union-fintech-companies>
- Fend, L. & Hofmann, J.** (2020). Digitalisierung in Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen Konzepte – Lösungen – Beispiele. [uzņēmumos Konceptijas - risinājumi - piemēri]. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. pp. 34-56. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-26964-7>
- Ferauge, P.** (2013). The complementarity of corporate social responsibility and innovation: Evidence from Belgian firms. Global Journal of Business Research, 7(5), pp. 99-113.
- Fichter, K. & Tiemann, I.** (2015). Das Konzept „Sustainable Business Canvas“ zur Unterstützung nachhaltigkeitsorientierter Geschäftsmodellentwicklung. [Ilgtspējīga biznesa audekla koncepcija, lai atbalstītu uz ilgtspēju orientētu uzņēmējdarbības modeļu izstrādi]. Rahmenpapier StartUp4Climate AP 3.1. pp. 45-62. Iegūts 12.06.2020. no [http://startup4climate.de/wp-content/uploads/2015/03/Fichter\\_Tiemann\\_2015\\_Sustainable\\_Business\\_Canvas\\_0812.2015.pdf](http://startup4climate.de/wp-content/uploads/2015/03/Fichter_Tiemann_2015_Sustainable_Business_Canvas_0812.2015.pdf)
- FinchCapital.** (2019). The state of European Fintech. Iegūts 14.04.2020. no <https://blog.dealroom.co/wp-content/uploads/2019/10/The-State-of-European-Fintech-2019.pdf>
- Finstar.** (2021). The state of FinTech in Europe. Finstar financial group. Iegūts 12.03.2022. no [https://fintechindex.fprimecapital.com/State%20of%20Fintech%20\(2021%20Report\).pdf](https://fintechindex.fprimecapital.com/State%20of%20Fintech%20(2021%20Report).pdf)
- Gassmann, O. & Sutter, P.** (2016). Digitale Transformation im Unternehmen gestalten. Geschäftsmodelle, Erfolgsfaktoren, Handlungsanweisungen, Fallstudien. [Digitālās transformācijas veidošana uzņēmumā. Biznesa modeļi, veiksmes faktori, rīcības vadlīnijas, gadījumu izpēte]. München: Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG, pp. 145-155.
- Georgiadis, C. K., Stiakakis, E. & Ravindran, A. R.** (2013). Editorial for the special issue: Digital Economy and E-commerce Technology. Operational Research, 13(1), pp. 1-4. <https://doi.org/10.1007/s12351-011-0122-6>

- Ghemawat, P.** (2011). *World 3.0: Global prosperity and how to achieve it*. Harvard Business Press Books, Boston, pp. 65-77.
- Giménez, A. O. & Piedecausa, J. L. E.** (2015). *Plan de internacionalización empresarial. Manual práctico*. [Uzņēmējdarbības internacionalizācijas plāns. Praktiskā rokasgrāmata]. Esic Editorial.
- Glaeuner, F.** (2016). *Zukunftsfähige Geschäftsmodelle und Werte. Strategieentwicklung und Unternehmensführung in disruptiven Märkten*. [Ilgtspējīgi uzņēmējdarbības modeļi un vērtības. Stratēģijas izstrāde un korporatīvā pārvaldība graužošos tirgos]. Springer Berlin Heidelberg. pp. 3-5. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-662-49242-0>.
- Gordijn J. & Akkermans, H.** (2001). E3-value: design and evaluation of e-business models. *IEEE Intelligent Systems* Juli/August, pp. 11–17, iegūts 11.08.2020. no <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.28.3806&rep=rep1&type=pdf>
- Groß, C. & Kieser, A.** (2006). Are consultants moving towards professionalization?. In *Professional service firms*. Emerald Group Publishing Limited.
- Grudzewski, W.M., Hejduk, I.K., Sankowska, A. & Wa' ntuchowicz, M.** (2010) Sustainability w Biznesie Czyli Przedsiębiorstwo Przyszłości, Zmiany Paradygmatów I Koncepcji Zarządzania. [Ilgtspēja uzņēmējdarbībā jeb nākotnes uzņēmums, paradigmu un vadības koncepciju izmaiņas], Wydawnictwo Poltext: Warszawa, Poland, pp. 78-89.
- Hair, J.F., Babin, B., Money, A.H. et al.** (2003). *Essentials of Business Research Methods*. Leyh Publishing, 440 lpp.
- Hambrick, D. C.** (2007). Upper Echelons Theory: An Update, in: *Academy of Management Review*, 32(2), pp. 334-343.
- Harrison-Walker, L. J.** (2002). If you build it, will they come? Barriers to international e-marketing. *Journal of Marketing Theory and practice*, 10(2), pp. 12-21.
- Hess, T., Matt, C., Benlian, A. & Wiesboeck F.** (2016). Options for Formulating a Digital Transformation Strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15 (2), pp. 123–139.
- Hilbig, R.** (2019). *Internationale Geschäftsmodelle von Berufsbildungsdienstleistern. Geschäftsmodellinnovationen unter Berücksichtigung der Dynamic Capabilities*. [Arod mācību pakalpojumu sniedzēju starptautiskie uzņēmējdarbības modeļi. Biznesa modeļu inovācijas, ņemot vērā dinamiskās spējas]. Springer Fachmedien Wiesbaden, pp. 112-119.
- Hoffmeister, C.** (2015). *Digital business modelling. Digitale Geschäftsmodelle entwickeln und strategisch verankern*. [Digitālā biznesa modelēšana. Digitālo uzņēmējdarbības modeļu izstrāde un stratēģiska nostiprināšana]. pp. 324-336. München: Hanser. <https://doi.org/10.3139/9783446446137>

- Jablo'nski, A. & Jablo'nski, M.** (2016). Research on Business Models in their Life Cycle. Sustainability. doi:10.3390/su8050430. [www.mdpi.com/journal/sustainability](http://www.mdpi.com/journal/sustainability)
- Jahn, B. & Pfeiffer, M.** (2014). Die digitale Revolution – Neue Geschäftsmodelle statt (nur) neuer-Kommunikation. [Digitālā revolūcija - jauni uzņēmējdarbības modeļi, nevis (tikai) jauna komunikācija]. Marketing Review St. Gallen, 31 (1), pp. 79–93.
- Johanson, J. & Vahlne, J.E.,** (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. Journal of international business studies, 40(9), 1411-1431.
- Kane, G., Palmer, A., Phillips, A., Kiron, D. & Buckley, N.** (2015). Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation – Research Report, pp. 18-26. Iegūts 04.05.2020. no [https://dupress.deloitte.com/content/dam/dupus-en/articles/digital-transformation-strategydigitally-Mature/15-MIT-DD-Strategy\\_small.pdf](https://dupress.deloitte.com/content/dam/dupus-en/articles/digital-transformation-strategydigitally-Mature/15-MIT-DD-Strategy_small.pdf)
- Kempermann, H. & Millack, A.** (2016). Industrie 4.0 in Nordbayern: Potenzialstudie für das Aktionsfeld „vernetzte Produktion“. [Industrija 4.0 Ziemeļbavārijā: potenciāls pētījumam par "tīklotas ražošanas" darbības jomu]. pp. 12-21. Iegūts 13.07.2020. no <https://www.ihk-nuernberg.de/de/media/PDF/Innovation-Umwelt/industrie-4.0-in-nordbayern-potenzialstudie-fuer-das-aktionsfeld-vernetzte-prod.pdf>
- Kim, J.-Y. & Miner, A. S.** (2007). Vicarious learning from the failures and near-failures of others: Evidence from the US Commercial banking industry. Academy of Management Journal, 50(3), pp. 687–714. <https://doi.org/10.2307/20159879>
- Kloetzer, C. & Pflaum, A.** (2017), Toward the development of a maturity model for digitalization within the manufacturing industry's supply chain. Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences 2017. Hawaii, pp. 4210–4219.
- Kollmann, T. & Schmidt, H.** (2016). Deutschland 4.0. Wie die Digitale Transformation gelingt. [Vācija 4.0. Kā veiksmīga digitālā transformācija]. Wiesbaden: Springer Gabler, pp. 165-175.
- Kristapsone, S., Kamerāde, D. et al.** (2011). Ievads pētniecībā: stratēģijas, dizaini, metodes. Rīga: RaKa, 284 lpp.
- Kropļijs, A. & Raščevska, M.** (2010). Kvalitatīvās pētniecības metodes sociālajās zinātnēs. Rīga: SIA “Izdevniecība RaKa”, pp. 130-174.
- Langford, J. & McDonagh, D.** (2003). Focus Groups. Supporting Effective Product Development. London: Taylor & Francis, p. 226.
- Lee, I. & Shin, Y. J.** (2018). Fintech: Ecosystem, business models, investment decisions, and challenges. Business horizons, 61(1), pp. 35-46.

**Lemma, V.** (2020). FinTech Regulation. Exploring New Challenges of the Capital Markets Union. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-030-42347-6.pdf>, pp. 12-21.

Macaulay, J., Buckalew, L. & Chung, G. (2015). Internet of Things in Logistic. pp. 45-59. Iegūts 04.04.2020. no

[http://www.dpdhl.com/content/dam/dpdhl/presse/pdf/2015/DHLTrendReport\\_Internet\\_of\\_things.pdf](http://www.dpdhl.com/content/dam/dpdhl/presse/pdf/2015/DHLTrendReport_Internet_of_things.pdf)

**Maksājumu pakalpojumu un elektroniskās naudas likums.** Pieņemts: 25.02.2010. Publicēts: Latvijas Vēstnesis, 43, 17.03.2010., pēdējie grozījumi 23.09.2021.,

**Martinsone, K., Pipere, A. & Kamerade, D.** (2016). Petniecība. Teorija un prakse (Research. Theory and praxis), Riga, pp. 375.

**Massa, L., Luedeke-Freund, F. & Bocken, N.** (2016). Business models for shared value A Guide for Executives. Network for Business Sustainability, pp. 2-13.

**McKinsey.** (2018). Synergy and disruption: Ten trends shaping fintech. Iegūts 28.07.2020. no <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/synergy-and-disruption-ten-trends-shaping-fintech>

**Mitchell, D. & Coles, C.** (2003). The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation. J Bus Strat 25( 1), pp. 16– 26.

**Nathmann, M.** (2019). FinTech Herausforderungen bei der Regulierung digitaler Geschäftsmodelle anhand von Gestaltungen aus dem Wertpapierbereich. [FinTech izaicinājumi digitālo uzņēmējdarbības modeļu regulējumā, pamatojoties uz vērtspapīru nozarē izmantotajiem paraugiem]. pp. 312-332. <https://doi.org/10.5771/9783748900221>

**Osterwalder, A.** (2004). The Business Model Ontology: A Proposition in a Design Science Approach. PhD thesis, Université de Lausanne, Lausanne, pp.72-108. Iegūts 15.04.2020. no [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/30373644/thebusiness-model-ontology-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1652476385&Signature=B-JdRiFfWfuE0YTFfBmkMh2ToqxN-WY5uwG-8PqVUGAlSF1f~lNoAYSOpUPsBSaGmgiZZ~j~d1WUCJacGF5UTXen~lozcZ-XsZO~DXKIqvRBiMFUTwhsZcCiIUtt3e09-ZX2Gz3lE6gk3rUvsONXLzGc4C~lkT20vYjsPSbwBJX8dm2OVXztoiXw0j85DZwWCZCWlWlDYwR-mTv-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/30373644/thebusiness-model-ontology-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1652476385&Signature=B-JdRiFfWfuE0YTFfBmkMh2ToqxN-WY5uwG-8PqVUGAlSF1f~lNoAYSOpUPsBSaGmgiZZ~j~d1WUCJacGF5UTXen~lozcZ-XsZO~DXKIqvRBiMFUTwhsZcCiIUtt3e09-ZX2Gz3lE6gk3rUvsONXLzGc4C~lkT20vYjsPSbwBJX8dm2OVXztoiXw0j85DZwWCZCWlWlDYwR-mTv-toeBTP8Y4ebBArCHpnQPBpKMdumSjq7PDZuPt1Kd3sE5uqbuyRgpbF3~dPGGjzN7fNIRTSk8kxo9Wa34X5XlJMZ74MM~DM72DYozcM27T4vtQgtmjVt3PjicWH1jgVfl7rvQ__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

[toeBTP8Y4ebBArCHpnQPBpKMdumSjq7PDZuPt1Kd3sE5uqbuyRgpbF3~dPGGjzN7fNIRTSk8kxo9Wa34X5XlJMZ74MM~DM72DYozcM27T4vtQgtmjVt3PjicWH1jgVfl7rvQ\\_\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/30373644/thebusiness-model-ontology-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1652476385&Signature=B-JdRiFfWfuE0YTFfBmkMh2ToqxN-WY5uwG-8PqVUGAlSF1f~lNoAYSOpUPsBSaGmgiZZ~j~d1WUCJacGF5UTXen~lozcZ-XsZO~DXKIqvRBiMFUTwhsZcCiIUtt3e09-ZX2Gz3lE6gk3rUvsONXLzGc4C~lkT20vYjsPSbwBJX8dm2OVXztoiXw0j85DZwWCZCWlWlDYwR-mTv-toeBTP8Y4ebBArCHpnQPBpKMdumSjq7PDZuPt1Kd3sE5uqbuyRgpbF3~dPGGjzN7fNIRTSk8kxo9Wa34X5XlJMZ74MM~DM72DYozcM27T4vtQgtmjVt3PjicWH1jgVfl7rvQ__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)



- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Tucci, C.L.** (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems* 16 (1), pp. 4–25. DOI:10.17705/1CAIS.01601
- Pateli, A. G. & Giaglis, G. M.** (2004). A research framework for analysing eBusiness models. *European journal of information systems*, Vol. 13, No. 4, pp. 302-314.
- Probst, L., Monfardini, E., Frideres, L. & Pedersen, B.** (2014). European Commission. Innovative Business Models for Global Competitiveness. New models for direct global market access in ICT. Case study 21, pp. 45-61.
- Puchter, C. & Potter, J.** (2004). *Focus Group Practice*. London: Sage, p. 174.
- Schallmo, D. & Brecht, L. (2010). Business Model Innovation in Business-to-Business Markets- Procedure and Examples. *The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM). Proceedings of the 3rd ISPIM Innovation Symposium: "Managing the Art of Innovation: Turning Concepts into Reality"*. pp. 11-16, DOI: 10.1007/978-3-662-56555-1\_12.
- Schallmo, D.** (2016). Jetzt digital transformieren: So gelingt die erfolgreiche Digitale Transformation Ihres Geschäftsmodells. [Pārveidojiet digitāli tagad: Kā panākt veiksmīgu sava biznesa modeļa digitālo transformāciju]. Wiesbaden: Springer, pp. 33-40.
- Schallmo, D.R.A.** (2013). Geschäftsmodelle erfolgreich entwickeln und implementieren. [Izstrādāt un veiksmīgi īstenot uzņēmējdarbības modeļus]. Springer Gabler. Pp. 81-84. DOI: 10.1007/978-3642-37994-9.
- Schallmo, D.R.A.** (2018). Geschäftsmodelle erfolgreich entwickeln und implementieren. [Izstrādāt un veiksmīgi īstenot uzņēmējdarbības modeļus]. pp. 62. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-662-57605-2>
- Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F. & Hansen, E.** (2012). Business Cases for Sustainability and the Role of Business Model Innovation. *International Journal of Innovation and Sustainable Development* 6 (2), pp. 95–119. DOI:10.1504/IJISD.2012.046944.
- Scholz, C.** (2000). Strategische Organisation. Multiperspektivität und Virtualität. [Stratēģiskā organizācija. Multiperspektīvitāte un virtualitāte]. Landsberg/Lech., pp. 21-31.
- Sekaran, U. & Bougie, R.** (2011). *Research Methods for Business. A Skill Building Approach*. Cornwall: TJ International, 468 lpp.
- Skadina, H. & Zvirgzdina, R.** (2018). The effect of macroeconomic factors on business models in fintech industry. Pp. 260-268. DOI: 10.22616/ESRD.2018.143.
- Sorensen, J.O.** (1997). The Internationalization of Companies. Different Perspectives of How Companies Internationalize. *International Business Economics, Working Paper Series*, No. 23

- Tallman, S., Luo, Y. & Buckley, P. J.** (2018). Business models in global competition. *Global Strategy Journal*, 8(4), pp. 517-535.
- Urbach, N. & Ahlemann, F.** (2016). IT-Management im Zeitalter der Digitalisierung – Auf dem Weg zur IT-Organisation der Zukunft. [IT vadība digitalizācijas laikmetā - ceļā uz nākotnes IT organizāciju]. Springer Gabler, Wiesbaden, pp. 32-45.
- Webber, S.S., Chen, G., Payne, S.S. et al.** (2000). Enhancing team mental model measurement with performance appraisal practices. *Organizational Research Methods*. pp. 307-322. DOI:10.1177/109442810034001
- Wirtz, B.W.** (2010). Business model management. Gabler, Wiesbaden, pp. 37-54.
- Zhao, X. & Decker, R.** (2004). Choice of foreign market entry mode-Cognitions from empirical and theoretical studies. Pp. 17-19. Iegūts 11.09.2020. no <https://core.ac.uk/download/pdf/15983811.pdf>
- Zott, C. & Amit, R.** (2007). Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms. *Organization Science* 18, pp. 181–199.
- Zvirgzdiņa, R., Skadiņa, H. & Linina, I.** (2019). Sustainability as an imperative component of business modelling in FinTech. *International Scientific Conference „Contemporary Issues in Business, Management and Economics Engineering*, Article ID: cibmee.2019.022, ISBN 978-609-476-161-4 / eISBN 978-609-476-162-1, pieejams: DOI: <https://doi.org/10.3846/cibmee.2019.022>