



Biznesa augstskola Turība

Silva Jeromanova -Maura

BIZNESA VARIATĪVIE MODEĻI SOCIĀLĀS UZŅĒMĒJDARBĪBAS ATTĪSTĪBAI LATVIJĀ

PROMOCIJAS DARBA KOPSAVILKUMS

Studiju programmā Uzņēmējdarbības vadība

**Izstrādāts zinātniskā doktora grāda (Ph.D) iegūšanai vadībzinātnē
Uzņēmējdarbības vadības apakšnozarē**

Darba autore
Silva Jeromanova -Maura
Zinātniskais vadītājs:
Dr. oec.: Rosita Zvirgzdiņa

Rīga 2023



Zinātniskais vadītājs:

Dr. oec.: ***Rosita Zvirgzdiņa***

Darba recenzenti:

Dr.oec. ***Tatjana Muravska***

Dr.oec. ***Jelena Pundure***

Ph.D. ***Jana Majerova***

Promocijas darba aizstāvēšana notiks Biznesa augstskola Turība Ekonomikas un uzņēmējdarbības zinātnes nozares promocijas padomes atklātā sēdē **2023. gada 4.oktobrī plkst. 10.00** Biznesa augstskola Turība Uzņēmējdarbības fakultātē, Rīgā, Graudu ielā 68, C205. 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***

© Silva Jeromanova -Maura, 2023
© **Biznesa augstskola Turība, 2023**

ANOTĀCIJA

Promocijas darba tēmas “Biznesa variatīvie modeļi sociālās uzņēmējdarbības attīstībai Latvijā” aktualitāti nosaka tēmā iekļautie pamatjēdzieni – sociālie uzņēmumi (jauns uzņēmējdarbības virziens Latvijā) un variatīvie biznesa modeļi – jaunas inovatīvas biznesa metodes.

Promocijas darba mērķis: izpētīt sociālo uzņēmumu starptautisko un nacionālo pieredzi, izstrādāt variatīvus biznesa modeļus, tos testēt un pilnveidot, lai veicinātu sociālās uzņēmējdarbības attīstību Latvijā.

Mērķa sasniegšanai veikta sociālās uzņēmējdarbības izpēte Latvijā un citur Eiropā, pētīta likumdošana, lai izstrādātu inovatīvus biznesa modeļus. Izstrādātie biznesa modeļu prototipi sociālajiem uzņēmumiem testēti un pilnveidoti.

Pētījumā izmantota mērķtiecīgi atlasītu, savstarpēji saderīgu, cita citu papildinošu metožu kopums. Pamatā lietota kontentanalīze, gadījuma analīzes metode, intervijas. Promocijas darbs sastāv no ievada, 3 nodaļām, secinājumiem, priekšlikumiem, izmantotās literatūras saraksta un pielikumiem.

Pirmajā nodaļā analizēta teorija un esošie pētījumi par promocijas darba tēmu.

Otrajā nodaļā veikta sociālās uzņēmējdarbības vides analīze - izmantojot audio un video materiālus, diskursa analīzi. SU aktualitātes un ietekmes uz Latvijas reģionu attīstību pētījumam pielietota klasteranalīze, kontentanalīze - analizējot dokumentus, interviju pierakstus. Pamatā sociālās uzņēmējdarbības izpētei lietota gadījuma analīzes metode. Kopainas izpratnei par SU vidi, tika izmantota novērošanas metode.

Promocijas darba trešajā nodaļā dots izstrādāto variatīvo biznesa modeļu raksturojums un pielietojums, izmantojot biznesa modeļa audekla metodi un dizaina domāšanu.

Atslēgvārdi: sociālie uzņēmumi, sociālā uzņēmējdarbība, variatīvi biznesa modeļi, dizaina domāšana.

SATURS

IEVADS	5
1. SOCIĀLĀS UZŅĒMĒJDARBĪBAS BŪTĪBA UN NOZĪME LATVIJAS TAUTSAIMNIECĪBĀ	15
2. BIZNESA MODEĻU VEIDOŠANAS METODES UN TO IZSTRĀDES CIKLS	19
3. BIZNESA MODEĻI SOCIĀLAJAI UZŅĒMĒJDARBĪBAI LATVIJĀ	23
SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI	39
IZMANTOTĀS LITERATŪRAS UN AVOTU SARAKSTS	42

IEVADS

Pētījuma aktualitāte. Promocijas darba tēmas **“Biznesa variatīvie modeļi sociālās uzņēmējdarbības attīstībai Latvijā”** aktualitāti nosaka tēmā iekļautie pamatjēdzieni – sociālie uzņēmumi (turpmāk tekstā SU) - pēc savas būtības jauns uzņēmējdarbības virziens Latvijā, kas kopš 2018. gada 1.aprīļa regulēts ar likumu.

Variatīvie biznesa modeļi - arī jauns jēdziens, jaunas metodes biznesa modeļu izstrādē.

Sociālā uzņēmējdarbība ir uzskatāma par neatņemamu Eiropas daudzveidīgās sociālās tirgus ekonomikas sastāvdaļu. (EK ziņojums 2021). Tā balstās uz solidaritātes un atbildības principiem, uz indivīda un sociālo mērķu prioritāti, sekmē sociālo atbildību, sociālo kohēziju un sociālo iekļaušanu (Dobele-Līcīte, Casno K., Sloka B., LSUA, SIC).

Sociālā uzņēmējdarbība (SU), kā uzņēmējdarbības veids, ir salīdzinoši maz pētīta un analizēta. Ir pētījumi par sociālās uzņēmējdarbības attīstību, attīstības iespējām, tipoloģiju, definīcijām, bet SU kā uzņēmējdarbības veids, no biznesa viedokļa, ir maz analizēta.

Latvijā pašlaik ir pieejami atsevišķi pētījumi par SU, piemēram, I.Kalves zinātniskā publikācija **“Sociālā uzņēmējdarbība un informācija par to Latvijas publiskajā telpā”** (2012) , kurā tiek akcentēts informācijas trūkums Latvijā par sociālo uzņēmējdarbību, Providus pētnieces A.Lešinskas pētījums **“Latvija ceļā uz sociālo uzņēmējdarbību”** (2012), Rivžas B., Riemeres I., Bikšes V. (2015); M.Pūķa (Dr.oec., Dr.phys.) ziņojums **“Sociālās uzņēmējdarbības attīstības iespējas Latvijā”**, L.Dobeles (Līcītes) promocijas darbs par tēmu **“Sociālās uzņēmējdarbības attīstības iespējas Latvijā”** (2014.), Casno K., Slokas B. **“Sociālie uzņēmumi – gudrs, bet pagaidām nenovērtēts risinājums krīzes situāciju pārvarēšanai”**(2020), Līcītes-Ķurbes L., Gromas L. **“Evaluation of Social Enterprise status criteria in Latvia”**(2021), Linde N. u.c.

Pētījumi par dažādiem sociālās uzņēmējdarbības mārketinga aspektiem tikai salīdzinoši nesen parādījušies akadēmiskajos pētījumos (Bandyopadhyay, Ray 2019) .

Sociālo uzņēmumu konkurētspējas tēma joprojām netiek pietiekami pētīta, neraugoties uz tās nozīmīgo lomu sociālās ekonomikas veicināšanā. (Casno K., Sloka B.)

Par biznesa modeļiem sociālajiem uzņēmumiem tikai 21. gadsimta sākumā uzsākti pētījumi un tiek strādāts pie metodoloģijas (Lavanija, Chitra, 2022; Ostervalders, 2010; 2011; Morris et al, 2005; Rentmeister un Klein, 2003; Hedman and Kalling, 2003; Osterwalder , Pigneur, 2004; Osterwalder et al, 2005; Hedman, Kalling, 2003; Stähler, 2001).

Pētījuma aktualitāti nosaka ne tikai **SU kā jauns uzņēmējdarbības virziens, biznesa modeļi kā jaunas vadības metodes**, bet arī **ekonomiskā un ģeopolitiskā situācija pasaulē:**

- Ilgstošas krīzes un problēmas visā pasaulē, kas iezīmējušās 21. gadsimta sākumā – krīze tautsaimniecībā, ES paplašināšanās, eiro valūtas ieviešana, Covid pandēmija, Krievijas agresija, dabas katastrofas ir radījušas neatgriezeniskas pārmaiņas sabiedrībā, līdz ar to uzņēmējdarbībā. Krīzes ir laiks, kad sociāli neaizsargāto cilvēku skaits palielinās.
- Tehnoloģiju straujā attīstība ir ieviesusi pilnīgi atšķirīgus komunikācijas veidus.
- Hibrīddarba apstākļos ir nepieciešami dažādi biznesa modeļi, atšķirīgas vadības metodes un prasmes.
- Mūsdienu zinātnes un medicīnas sasniegumi ir pārkvalificējuši ekonomiski aktīvo personu vecuma kritērijus. Šobrīd darba tirgū ir piecu dažādu paaudžu cilvēki ar ļoti atšķirīgiem pasaules uzskatiem. Tas liek mainīt vadības stilus, biznesa modeļus ne tikai SU, bet arī tradicionālajos uzņēmumos. (Litvins, R.Pīpiķe (2012); A.Biruma (2019), I.Kokina (2018))

Tādēļ pētījums organizēts, skatot SU esošos biznesa modeļus – pētot SU ietekmējošos faktorus, kā vienu no svarīgākajiem analizējot cilvēku resursu. Pētītas pārmaiņas uzņēmējdarbības vidē digitalizācijas un paaudžu atšķirības ietekmē, kas tikai pēc 2010. gada sāka pētīt, bet ir svarīgs pārmaiņu cēlonis.

Pētījuma hipotēze:

Sociālā uzņēmējdarbība Latvijā ir jauns uzņēmējdarbības virziens, kas pieprasa atšķirīgus biznesa modeļus, lai vienlaikus sasniegtu abus izvirzītos mērķus – radītu peļņu un risinātu sociālās problēmas.

Aizstāvēšanai izvirzītās tēzes:

1. Sociālā uzņēmējdarbība ir jauns uzņēmējdarbības virziens, kam nepieciešams inovatīvs biznesa modelis.
2. Viens no lielākajiem sociālā uzņēmuma vadītāja izaicinājumiem ir personālvadība, tajā skaitā pašizaugsme, lai spētu ieviest un vadīt variatīvus biznesa modeļus SU.
3. 21. gadsimts ir strauju pārmaiņu laiks, tādēļ nav iespējams radīt kaut ko inovatīvu, kas ir efektīvs ilgtermiņā. Nepieciešams variatīvs modelis, kas viegli transformējams un pielāgojams situācijai.

Pētījuma objekts - Sociālie uzņēmumi Latvijā (esošie biznesa modeļi) salīdzinājumā ar SU citur Eiropā, to atšķirības no tradicionāliem uzņēmumiem, Latvijas likumdošanas ietekme uz SU darbību.

Pētījuma objekts tiek vērsts uz Latvijā strādājošo SU attīstību, darbības pilnveidošanu, konkurētspējas paaugstināšanai ne tikai Latvijas mērogā starp citiem SU, bet starp visiem uzņēmumiem, īpaši MVU Latvijā un Eiropā, Latvijas tautsaimniecībai iekļaujoties globālajā ekonomikas sistēmā.

Pētījuma priekšmets - SU attīstības veicināšana un pienesuma tautsaimniecībā palielināšana, ieviešot variatīvus biznesa modeļus sociālajā uzņēmējdarbībā Latvijā.

Promocijas darba mērķis - Izpētīt sociālo uzņēmumu starptautisko un nacionālo pieredzi, izstrādāt variatīvus biznesa modeļus, tos testēt un pilnveidot, lai veicinātu sociālās uzņēmējdarbības attīstību Latvijā.

Mērķa sasniegšanai tiek noteikti šādi **svārigākie uzdevumi**:

1. Skaidrot Promocijas darba tēmai nozīmīgākos jēdzienus, izvērtēt zinātnē sastopamo un dažādu autoru pētījumos esošo informāciju par sociālo uzņēmējdarbību un biznesa modeļiem.
2. Izpētīt SU zinātniski teorētiskās pamatnostādnes un noteikt SU funkcijas ekonomikā.
3. Izpētīt teoriju un analizēt praksē esošos SU biznesa modeļus - (uzņēmumu vadības stilus, metodes, personālvadību, darbību atkarībā no nozares, darbības jomas, struktūras, kapitāla izcelsmes, reģiona).
4. Izpētīt sociālo uzņēmumu darbību Eiropas valstīs, ar to iepazīties praksē.
5. Pamatojoties uz Pētījumā iegūtajiem rezultātiem, izstrādāt un testēt SU biznesa modeļu prototipus.
6. Analizējot praksē aprobēto biznesa modeļu testa rezultātus, izstrādāt variatīvus biznesa modeļus SU Latvijā.

Pētījuma periods. Pētījumam izvēlētais laika periods (2017. -2023. gads) bija atbilstošs, jo ekonomikas un inovāciju virzītājspēks ir dažādas krīzes, kad ir iespēja inovācijām. (S. Tīsdeils (Teasdale) (2010), M.C.Diohona (Diochon) (2010). Pētījumā iekļautajā laika posmā formējās pirmie SU, tika izstrādāts SU likums, tas deva iespēju Autorei piedalīties sociālās uzņēmējdarbības tapšanas procesā.

Pētījuma ierobežojumi un pieņēmumi.

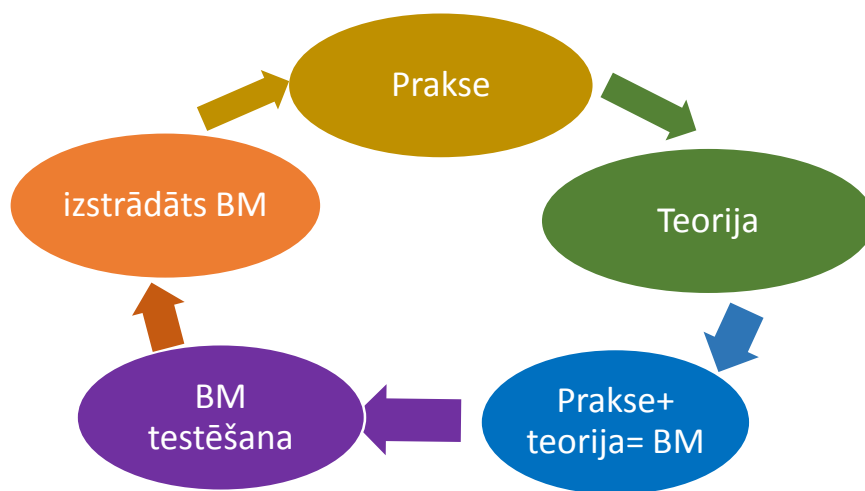
+ Tā kā SU ir jauns uzņēmējdarbības veids Latvijā, ir vieglāk integrēt inovatīvas idejas, iespēja analizēt dažādu biznesa modeļu piemērotību SU attīstībai un konkurētspējas uzlabošanai.

■ Pētījuma periodā no 2020. – 2021. gadam plānotos pasākumus ierobežoja Covid pandēmijas laikā pieņemtie valdības rīkojumi.

■ Pētījuma analīzi par SU darbības ietekmi uz vietējām pašvaldībām apgrūtināja teritoriālā reforma (Covid laikā daudzi migrēja no pašvaldības uz pašvaldību, reģionālās reformas rezultātā tika mainītas pašvaldību robežas. Pandēmijas laikā sociālo pabalstu apjoms pieauga. Līdz ar to netika iegūti ne kvalitatīvi, ne kvantitatīvi salīdzinoši dati.)

Pētījuma gaita

1. Attēlā atspoguļots, kādas darbības veiktas, lai izstrādātu variatīvus biznesa modeļus sociālajai uzņēmējdarbībai Latvijā.



1.attēls. Pētījuma gaita (autores veidots)

Pētījumā tika izmantotas:

- 30 gadu laikā uzkrātās zināšanas uzņēmējdarbībā,
- vairāk kā 40 gadus prakse izglītības jomā, pieredze sadarbībā ar valsts un pašvaldības iestādēm, ar biedrībām un asociācijām.
- tika pētīta teorija par sociālo uzņēmējdarbību un biznesa modeļiem, jaunu inovatīvu pieeju biznesa modelēšanā,
- prakses un teorijas apvienojumā tika izstrādāti biznesa modeļu prototipi,
- izstrādātie biznesa modeļu prototipi tika testēti praksē,
- balstoties uz pētījuma/testa laikā gūtajām atziņām, tika izstrādāti 13 dažādi variatīvi biznesa modeļi sociālajai uzņēmējdarbībai Latvijā.

Zinātniskais nozīmīgums un pētījuma novitāte.

Tā kā Latvijā sociālā uzņēmējdarbība ar likumu regulēta darbojas nepilnus piecus gadus, kas salīdzinošu kvantitatīvu pētījumu veikšanai ir mazs laika periods, promocijas darbā veiktais pētījums ir nozīmīgs, jo :

- tika veikts nozīmīgs pētījums par SU kā jaunu uzņēmējdarbības virzienu Latvijā,
- veikta sociālās uzņēmējdarbības praktiskā analīze, vērtētas un modelētas sociālās uzņēmējdarbības nākotnes perspektīvas.
- veikts salīdzinājums Latvijas SU ar sociālajiem uzņēmumiem citās Eiropas valstīs,
- Identificēti un ar piemēriem pamatoti nozīmīgākie trūkumi veiksmīgai SU attīstībai Latvijā,
- Izstrādāts proaktīvs risinājums sociālo problēmu risināšanai (13. biznesa modelis),
- Izstrādāts priekšlikums SU analīzei ne tikai sasniegto finansiālo rezultātu un sociālās ietekmes mērījumiem, bet arī varbūtības teorijas pielietojumam, lai prognozētu negatīvo ietekmi uz tautsaimniecību, ja sociālās problēmas netiktu risinātas.
- Identificētas galvenās atšķirības starp SU un tradicionālo uzņēmumu.
- Izstrādāts metodiskais materiāls SU vadībai darbā ar dažādu paaudžu cilvēkiem.
- Izstrādāti priekšlikumi nākotnes pētījumu tēmām par SU.
- Izveidota ideju banka jauniem SU darbības veidiem.
- izstrādāti un praksē testēti četri biznesa modeļu prototipi sociālajiem uzņēmumiem,
- balstoties uz testa rezultātos iegūtiem datiem, izstrādāti 13 uzlaboti un paplašināti variatīvi biznesa modeļi sociālajiem uzņēmumiem Latvijā.

Promocijas darba tautsaimnieciskais nozīmīgums.

Promocijas darbā ietvertie pētījuma rezultāti ir izmantojami Labklājības ministrijas darbā, Ekonomikas, Izglītības un Finanšu ministrijām, lai izvērtētu SU darbības ietekmi uz tautsaimniecību.

Promocijas darba rezultāti atspoguļo SU aktualitāti sociāli ekonomisko atšķirību mazināšanai, lai sekmētu līdzsvarotu ekonomisko aktivitāti Latvijā, uzlabotu reģionu konkurētspēju. Pētījuma rezultāti var tikt izmantoti reģionu sociāli ekonomiskās attīstības plānošanā, pašvaldību finanšu situācijas uzlabošanai.

Promocijas darbā veikto analīzi un ieteikumus var izmantot SU – pašvaldību vadības – pašvaldību sociālo dienestu – nodarbinātības valsts aģentūras (turpmāk tekstā -NVA) sadarbībai.

SU – izstrādātie biznesa modeļi veicinās finanšu pastāvīgu nodrošinājumu un sociālās ietekmes palielināšanu, sadarbojoties ar tradicionālajiem uzņēmumiem, biedrībām, pašvaldībām, sociālajiem uzņēmumiem citās valstīs, ar speciālajām skolām.

Lielāko daļu ieteikumu savā ikdienas darbā var izmantot arī tradicionālā uzņēmuma vadītāji, jo, hibrīddarbam kļūstot par mūsdienu realitāti, arī tradicionālajiem uzņēmumiem ir

nepieciešami jauni biznesa modeļi un izpratne par paaudžu atšķirībām. Izstrādātie biznesa modeļi ir noderīgi tradicionālajiem uzņēmumiem, realizējot korporatīvo sociālo atbildību.

Pētījuma aprobācija

Pētījuma rezultāti ir iegūti, analizēti un aprobēti vietējās nozīmes un starptautiskos pasākumos. Izstrādātie biznesa modeļu prototipi testēti vairākos Latvijas uzņēmumos, pašvaldībās un biedrībās.

Promocijas darbā iekļautā pētījuma rezultāti un teorētiskās atziņas izklāstītas šādās zinātniskajās publikācijās:

1. S. Jeromanova -Maura, R.Zvirgzdiņa “Impact of globalization on the development of social entrepreneurship in Latvia “ International Conference “Global Economy” University of Zilina Faculty of Operation and Economics of Transport and Communications, Univerzitatna 1, 0100 26 Žilina,Slovakia, 22.09.2021. Pieejams: https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2021/40/shsconf_glob2021_08008.pdf; Publicēts: *published by EDP Sciences, 2021*
DOI <https://doi.org/10.1051/shsconf/202112908008>
2. S. Jeromanova -Maura, R.Zvirgzdiņa, I.Liniņa “Social entrepreneurship – a business with added value during Covid – 19 “ 7th International Conference on lifelong education and leadership for all ICLEL, International University of Sarajevo - Bosnia&Hercogovina, August 24-26.2021. Publicēšanas procesā.
3. S.Jeromanova -Maura, I.Šukjurovs ”Social Entrepreneurship as one of the business development activities in rural areas of Latvia” International Scientific and Practical Conference “Enviroment. Technology. Resources”, 12th International Scientific Conference 2019” Conference organized by: Rezekne Academy of Technologies Faculty of Engineering June 20 -26.2019. Publicēts; <https://agris.fao.org/agris-search/search.do?recordID=LV2021000342;DOI:10.17770/etr2019vol1.4165>; DOI: <https://doi.org/10.17770/etr2019vol1.4165>
4. I.Šukjurovs, R.Zvirgzdiņa, S.Jeromanova -Maura ”Artificial intelligence in workplaces and how it will affect employment in Latvia “ International Scientific and Practical Conference “Enviroment. Technology. Resources”, 12th International Scientific Conference 2019” Conference organized by: Rezekne Academy of Technologies Faculty of Engineering June 20 -26.2019. Publicēts; <http://journals.rta.lv/index.php/ETR/article/view/4151>; DOI:10.17770/etr2019vol2.4151

5. S.Jeromanova -Maura "Social and traditional enterprises – cooperation possibilities" Conference for Social Enterprises from Baltic Sea region. (Kaļiņogradā 18. – 20.06. 2018.)
6. S.Jeromanova -Maura, Z.Driņķe "Social entrepreneurship as one of the business development activities in rural areas of Latvia" (05.2018.)
7. S.Jeromanova -Maura "Social entrepreneurship in Latvia" (2018.) Conference "Business in Rural areas" conference during Agriculture Exhibition. (19.04.2018.)

Par zinātniskā pētījuma rezultātiem referēts šādās starptautiska mēroga zinātniskajās konferencēs:

1. S. Jeromanova -Maura, R.Zvirgzdiņa "Impact of globalization on the development of social entrepreneurship in Latvia " International Conference "Global Economy" University of Zilina Faculty of Operation and Economics of Transport and Communications, Univerzitatna 1, 0100 26 Žilina,Slovakia, 22.09.2021. Pieejams: https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2021/40/shsconf_glob2021_08008.pdf; Publicēts: *published by EDP Sciences, 2021*
DOI <https://doi.org/10.1051/shsconf/202112908008>
2. S.Jeromanova -Maura, I.Šukjurovs "Social Entrepreneurship as one of the business development activities in rural areas of Latvia" International Scientific and Practical Conference "Enviroment. Technology. Resources", 12th International Scientific Conference 2019" Conference organized by: Rezekne Academy of Technologies Faculty of Engineering June 20 -26.2019. Publicēts; <https://agris.fao.org/agris-search/search.do?recordID=LV2021000342>;DOI:10.17770/etr2019vol1.4165;
DOI: <https://doi.org/10.17770/etr2019vol1.4165>
3. I.Šukjurovs, R.Zvirgzdiņa, S.Jeromanova -Maura "Artificial intellegence in workplaces and how it will affect employment in Latvia " International Scientific and Practical Conference "Enviroment. Technology. Resources", 12th International Scientific Conference 2019" Conference organized by: Rezekne Academy of Technologies Faculty of Engineering June 20 -26.2019. Publicēts; <http://journals.rta.lv/index.php/ETR/article/view/4151>;
DOI:10.17770/etr2019vol2.4151

Dalība pētniecības un pieredzes apmaiņas projektos.

- Fokusgrupas diskusija; tās dalībnieki: SIA “Visi Var”, SIA “RB Cafe”, SIA “Sonido”, SIA “Mobilitātes centrs cilvēkiem ar kustību traucējumiem” (fokusgrupas norises laiks – 30.10.2020.);
- Fokusgrupas diskusija par sociālo inovāciju. Diskusijas dalībnieki: LTRK biedri Erasmus projekta par sociālo inovāciju dalībnieki (14 dalībnieki) (fokusgrupas norises laiks – 17.02.2023.)
- Fokusgrupas diskusijas “Ko un kā varam darīt labāk” “Fokusā sociālā uzņēmējdarbība”, dalībnieki sociālās uzņēmējdarbības veicēji, pašvaldību pārstāvji, biedrību pārstāvji. (fokusgrupu norises laiks 2017. – 2023.gads)
- Dalība projektā Vietējā un reģionālā trīspusējā dialoga veicināšana Latvijā 01.08.2019. – 31.07.2021.
- Dalība JCI Latvija konferencē par Sociālās uzņēmējdarbības vērtējumu 20. – 22. 2019.
- Dalība seminārā par sociālo uzņēmējdarbību Mārupē 13.11.2019.
- Dalība LSUA organizētos sociālo uzņēmumu pieredzes apmaiņas pasākumos (laika posmā no 2018. – 2023. gadam)
- Dalība 4. starptautiskajā konferencē par mūžizglītību un līderību. (dalības laiks 3. – 5. 07. 2018.) 4 th international conference of lifelong education and leadership for all.
- Dalība SU forumā 15.04.2019.
- Study tour to Social Entrepreneurship and Social Enterprises in Copenhagen 19.-22.06.2018.
- 3 rd International Summer School for PhD students 19 -21.08.2019. Klaipeda University
- Ziemeļvalstu Ministrijas seminārs “Fokusā sociālā uzņēmējdarbība – no statusa līdz finansējumam” 9.-10.05.2018 Jūrmalā,
- Dalība sociālās uzņēmējdarbības forumā 16.05.2018. RISEBA Arhitektūras un mediju centrs H2O 6
- Dalība projektā “Developing Skills for the labour market”European cooperation in vocational education and training 2015 – 2020.
- Dalība apmācības kursā par darba vidē balstītu izglītību “MVU instrumentu kopums mācekļu uzņemšanai” Eurochambres Erasmus programma Latvijā 2016. -2019.
- Organizēts SU tīklošanās pasākums Biznesa vēstniecībā. 8.05. 2018.
- Dalība SEB forumā par sociālo atbildību 10.01.2018.
- Dalība sociālās uzņēmējdarbības forumā 24.05.2019. Latvijas Universitātes zinātņu mājā.

- eAkadēmijas seminārs par sociālo uzņēmumu dibināšanu, pieejamajiem finansējumiem 14.06.2021. SEB bankas inovāciju centrā.
- Dalība Sociālās uzņēmējdarbības konferencē 26.09.2020. VEF kvartālā Kamerzālē
- Dalība SU tīklošanās pasākumos klātienē un ZOOM platformā 2018. – 2023. gads.
- Pieredzes apmaiņas brauciens uz Somiju Somijas SU izpētei. 2018. gada oktobris.
- Dalība SU seminārā par sociālās uzņēmējdarbības ietekmi Baltijas valstīs. 20. – 26.08.2021.
- Dalība fokusgrupas diskusijā par jauniešu prakses vietām 1.-2.03.2019.
- Pašvaldības un uzņēmēju dialoga veidošana. 12.04.2019. Ādaži
- Turcijas vēstniecības un uzņēmēju pārstāvju diskusija Biznesa vēstniecībā par trīspusēju dialogu. 26.06.2019.
- Dalība darba grupu konferencē Briselē “Darba vidē balstītas izglītības nozīme” 2017. gada novembris.
- Dalība LITA darba grupā projektā sadarbībai ar mācību iestādēm par darba vidē balstītu izglītību 2019. 2022. gads.
- Dalība starptautiskajā pasaules sieviešu vadītāju, biznesa īpašnieču konferencē Tallinā 11. -13. 2022.
- Pieredzes apmaiņas brauciens pie SU biedrības Pierīgas partnerība projektā 9.03.2022.
- Dalība fokusgrupā par Trīspusēju sociālo dialogu. 23.03. 2022. Rīga
- Dalība Darba vidē balstītas izglītības semināra Daugavpilī 13.04. 2022.
- Dalība fokusdiskusijā par vidi sarunu festivālā Lampa 2.07.2022.
- Pieredzes apmaiņas pasākums ar Gruzijas vēstniecības pārstāvjiem Biznesa vēstniecībā 22.08.2022.
- Biznesa vēstniecības organizēta nometne jauniešiem no mērķgrupas 2019. gads jūlijs.
- Biznesa vēstniecības organizēts pasākums jauniešiem ar mērķi iesaistīt darba tirgū Citāda skola - 2018., 2019., 2020., 2021. gads.
- Mārupes novada uzņēmēju konsultatīvās padomes vadība 2019. – 2023.

Cita pieredze saistīta ar promocijas darba tēmu

- Dalība Projekta ideju vērtēšanas komisijā LIAA biznesa inkubatorā 2017. – 2023.
- Dalība SEB bankas konkursa Iedvesma projektu vērtēšanas komisijā 2019. – 2023.
- Dalība Līderes kods darba grupā pasākumā Smiltēnē 28.04.2022.
- Referāts par uzņēmumu vadītāju izaicinājumiem pārmaiņu vidē. Ventspilī 27.05.2022.

- Referāts konferencē Skatu punkti “Cieņa” - “Dažādību vadība uzņēmumos” Liepāja 14. – 16.08.2019.
- Referāts Turlavas skolas pedagogiem un vecāku padomei “Dažādu paaudžu motivācija” 2022. gada novembris.
- Konsultācijas jaunajiem uzņēmējiem SU dibinātājiem par uzņēmējdarbību.
- Referāts “Biznesa ēnas un gaismas puses. Izaicinājumi biznesā.” Turības HUB 20.02.2023.
- Mentores darbs projektā “Future herous” 2020. gada novembris – 2021. gada aprīlis.
- Referāts par Līderību, mācību iestāžu un uzņēmēju sadarbību. Ventspils 18.02. 2020.
- Dalība biedrības Līdere projektā “Koučings skolu direktoriem” 2021 . – 2023. gads. Koučs Aknīstes un Alūksnes skolu direktorēm.
- Referāts Aknīstes vidusskolas pedagogiem un vecāku padomei “Paaudžu sadarbība inovatīvu ideju ģenerēšanā” 2021. gada decembris

1. SOCIĀLĀS UZŅĒMĒJDARBĪBAS BŪTĪBA UN NOZĪME LATVIJAS TAUTSAIMNIECĪBĀ

Sociāla problēma, inovatīvi risināta – veido sociālo uzņēmējdarbību, risina sociālo problēmu un dod pienesumu tautsaimniecībai, samazinot sociālo pabalstu apjomu valsts budžetā, sociālo pabalstu saņēmējus padarot par nodokļu maksātājiem, radot psiholoģisku komfortu, piederības sajūtu mērķa grupas iedzīvotājiem. (L.Līcīte -Ķurbe, A.Stirāne, J.Davidova, LSUA)

Inovācijas rodas no pieredzes par to, kā var izkļūt no strupceļa, no bezizejas, ja ar ierobežotiem resursiem (laika, finanšu, cilvēku) ir jāsasniedz mērķis. (J.Davidova, K.Casno, B.Sloka, P.Bruggers, A.Ostervalders) Inovācijas rada spēja redzēt un domāt kopsakarībās, saprast tās un izmantot .

Sociālie uzņēmumi nekonkurē ar komercuzņēmumiem uz vienādiem nosacījumiem, tādēļ ka SU konkurētspēja pēc būtības ir zemāka nekā komercuzņēmumiem, jo to mērķis ir sasniegt "dubultu rezultātu". Ir dažādi eksogēni (ekonomiski, politiski, sociāli, tehnoloģiski), kā arī endogēni (zemāks darba ražīgums, jo nodarbināti cilvēki no sociālās atstumtības riska grupām, augstākas apmācību izmaksas, augstas produktu izmaksas u.c.) faktori, kas ietekmē sociālās uzņēmējdarbības konkurētspēju, kas Latvijā ir zema (Dobele, Pietere, 2015).

Risinot dažādas sociālās problēmas un vienlaikus, organizējot darbu tā, lai gūtu peļņu, ir nepieciešamas atšķirīgas vadības prasmes, inovatīvi biznesa modeļi. Pētījumā veikts sociālo un tradicionālo uzņēmumu salīdzinājums, kas atspoguļots 1.tabulā.

1.tabula

Sociālā un tradicionālā uzņēmuma salīdzinājums (autores veidota)

	Sociālais uzņēmums	Tradicionālais uzņēmums
Biznesa ideja	Orientēšanās uz sociālām vērtībām/globālām un lokālām problēmām + ieņēmumi	Radīt produktu vai pakalpojumu, kas ģenerē peļņu
Biznesa būtība	Labdarība ar uzņēmējdarbības pieeju	Saimnieciskā darbība ar peļņas gūšanu
Mērķis	Ieņēmumu radīšana, lai risinātu kādu sociālu problēmu	Ieņēmumu radīšana, peļņas gūšana
Aktivitātes	Sociālas un komerciālas	Komerčiālas
mārketing	Preces vai pakalpojuma popularizēšanai un SU darbības – sociālās problēmas risināšanas pasākumu un rezultātu skaidrošanai	Preces vai pakalpojuma popularizēšanai
Atskaites	Finanšu atskaites VID Atskaites statistikas pārvaldei, Atskaites LM	Finanšu atskaites VID Atskaites statistikas pārvaldei,

Sadarbība ar valsts un pašvaldības iestādēm	Savas uzņēmējdarbības atbalstam	Sadarbības veicināšanai, lai kopā risinātu definēto sociālo problēmu.
Peļņa	Tiek atgriezta atpakaļ uzņēmumā vai investēta kādas sociālas problēmas risināšanai	Tiek sadalīta dividendēs (var būt ne uzreiz konkrētajā finanšu gadā, bet vēlāk, ja finanšu līdzekļi nepieciešami uzņēmuma attīstībai)
Rezultātu mērījums	SU mēra apgrozījuma, peļņas rādītājus no ekonomiskā viedokļa, Sociālo ietekmi un rezultātu no sociālās problēmas risināšanas viedokļa	Mēra apgrozījumu, peļņu, Kapitāla atdevi, likviditāti, bruto un neto peļņas attiecību pret apgrozījumu, dividenžu apjomu
Ilgtermiņa mērķis	SU mērķis ne vienmēr ir ilgtermiņa, pamatā tā ir kādas sociālas problēmas risināšana, kuru iespējams var atrisināt neilgā laika posmā.	Veidot stabilu, ienesīgu biznesu savas un nākamo paaudžu pārticības nodrošināšanai
Inovācijas	Kā risināt sociālu problēmu ar nelieliem, pašu pelnītiem finanšu līdzekļiem.	Preces/pakalpojuma attīstībā
Uzņēmuma pārdošana	Gan SU, gan TU iespējams dibināt un attīstīt kā produktu, lai to pārdotu un līdzekļus investētu jaunus projektos.	

Mainoties sabiedrībai un tajā pastāvošajām sociālajām problēmām Eiropā, attīstījies un mainījies arī sociālā uzņēmuma jēdziens. Mūsdienās sociālā uzņēmējdarbība neaprobežojas tikai ar atbalstu mērķgrupai – cilvēkiem ar īpašām vajadzībām, ar dažādām atkarībām sirgstošiem cilvēkiem, no ieslodzījuma vietas atbrīvotajiem, no vardarbības cietušajiem u. tml. Sociālā uzņēmējdarbība ir arī rūpes par rītdienu, par tīru vidi – atkritumu šķirošana, dažādu mantu otrreizēja lietošana (mēbeles, grāmatas, apģērbs, ... dalīšanās ekonomika, ZERO Waste kustība, tādēļ pētījumā tika analizētas SU pamatfunkcijas un identificēšanas kritēriji.

Mērķa grupa ir sabiedrības daļa, indivīdi, uz kuriem tiek radīta pozitīva sociāla ietekme, parasti - sociālās atstumtības riskam pakļautās personas – veci cilvēki, cilvēki ar īpašām vajadzībām, bērni, jaunieši, jaunās māmiņas, no ieslodzījuma atbrīvotie cilvēki, ļaudis ar dažādām atkarībām, pirmspensijas vecuma darbspējīgie cilvēki ar zemu izglītības līmeni un prasmēm. (*LSUA, LM*) Latvijas Labklājības ministrija ar likumu noteikusi trīspadsmit sociālās atstumtības riskam pakļautās iedzīvotāju grupas .

Pētot uzņēmējdarbības vidi, secināts, ka straujā ekonomikas attīstība ir iemesls labāko speciālistu izdegšanai. Nepieciešams radīt apstākļus, lai pēc iespējas ātrāk varētu šos speciālistus atgriezt darba tirgū. Tādēļ LM iesniegts priekšlikums mērķa grupu papildināt ar vēl vienu grupu – cilvēkiem ar izdegšanas sindromu.

Analizējot zinātnisko literatūru un vērtējot praktisko pieredzi, secināts, ka svarīgs SU vērtēšanas kritērijs ir **sociālā ietekme**, vērtējot sociālās uzņēmējdarbības ietekmi uz tautsaimniecību. (Dobele L., Sloka B., Rivža B., Linde Ņ., Pīpiķe R., u.c.)

Sociālā ietekme ir organizācijas radītās pārmaiņas, uzlabojumi, kas cieši saistīti ar izvirzīto mērķi, to var izteikt izmērāmos kvantitatīvajos vai kvalitatīvajos datos. Sociālā ietekme ir sociālo uzņēmumu rīks ne vien savas darbības novērtēšanai un reprezentēšanai, bet arī uzlabošanai un investoru piesaistei. (LSUA, Kondurova, Michigan Ross Center for Social Impact)

2.tabula

Rezultātu un sociālās ietekmes indikatoru iespējamie rādītāji (autores veidota)

Rezultāts	Indikators
Vairota sabiedrībā apziņa par atkritumu šķirošanas nozīmi vides saglabāšanā	Noteiktā laika periodā mērīts depozītpunktos nodoto plastmasas pudeļu skaits no vienas mājsaimniecības
Celta pirmspensijas iedzīvotāju pašapziņa, veikta apmācība	Konkrētās vecuma grupas iedzīvotāju stāšanās darbā konkrētā laika periodā, kādā noteiktā pašvaldībā
Sabiedrības attieksmes maiņa pret cilvēkiem ar īpašām vajadzībām	Darbā pieņemto cilvēku ar īpašām vajadzībām skaits konkrētā pašvaldībā, noteiktā laika periodā.
Sabiedrības attieksmes maiņa pret cilvēkiem ar dažādām atkarībām	Mērķgrupas iesaiste darba tirgū – konkrēts laika periods, pašvaldība.

Sabiedrības izpratnes veicināšanai nepieciešams attīstīt sociālo uzņēmējdarbību un par sasniegtajiem rezultātiem regulāri informēt. Latvijā sociālā uzņēmējdarbība attīstās ļoti lēnām, ievērojami atpaliekot prognozēm no faktiskās situācijas, tādēļ nepieciešams ieviest inovatīvus biznesa modeļus situācijas uzlabošanai.

3.tabula

Prognozētais un faktiskais sociālās uzņēmējdarbības attīstības temps (autores veidota pēc L.Dobeles un LM datiem)

Gads	Prognozēts	Faktiskais
2015.	250	x
2016.	300	x
2017.	350	x
2018.	400	27
2019.	450	81
2020.	500	67
2021.	x	61
2022.	x	43

Apmeklējot dažādus SU pasākumus Latvijas novados, novērotas atšķirības dažādu paaudžu cilvēku attieksmē pret SU un mērķa grupas cilvēkiem, lielāku empātiju izrādīja jaunākā paaudze, bērni, vislielākie aizspriedumi bija vecākās paaudzes pārstāvjiem. Arī pilsētas iedzīvotāji bija neiecietīgāki pret dažādajiem salīdzinājumā ar iedzīvotājiem lauku reģionos. Autores ierosinājumi situācijas uzlabošanai atspoguļoti tabulā.

4.tabula

Problēmas/risinājumi SU izpratnes veicināšanai sabiedrībā (autores veidota)

Secinājumi/problēmas	Risinājumi/priekšlikumi
Trūkst sabiedrības izpratnes un zināšanu par sociālo uzņēmējdarbību.	Attīstīt komunikācijas prasmes sociālo uzņēmumu vadībai.
Sociālā uzņēmējdarbība Latvijā tikai sāk attīstīties, kaut arī likums darbojas jau piecus gadus.	Veidot veiksmīgu trīspusēju dialogu SU – sabiedrība – valsts/pašvaldības iestādes.
Sociālie uzņēmumi Latvijā vairāk ir orientēti uz sociālās labklājības jautājumu risināšanu nekā uz peļņas reinvestēšanu sociālo problēmu risināšanai.	Veikt SU apmācību un sabiedrības informēšanu par dažādiem sociālās uzņēmējdarbības veidiem.
Trūkst motivējošas nodokļu un likumdošanas politikas, valsts un pašvaldību atbalsta.	Veikt korekcijas likumdošanā, atvieglot administratīvo slogu sociālajiem uzņēmumiem.

Pētījuma laikā konstatētajām problēmām ir izstrādāti risinājumi. Veicot priekšlikumos ietvertās aktivitātes, iespējams uzlabot sabiedrības informētību un līdz ar to izpratni par sociālo uzņēmējdarbību un tās lielo lomu tautsaimniecībā un labbūtības veicināšanā.

2. BIZNESA MODEĻU VEIDOŠANAS METODES UN TO IZSTRĀDES CIKLS

Lai attīstītu uzņēmējdarbību, īpaši jaunā biznesa nišā, ir nepieciešami jauni biznesa modeļi. Nākotnē konkurence notiks starp uzņēmējdarbības modeļiem, nevis tikai starp produktiem un tehnoloģijām. (Grassmans, Frankenbergera, Csiks, 2019, 3.)

Tehnoloģiju attīstība ir galvenā dažādu jaunu biznesa modeļu veidošanās priekšnoteikums. 21. gadsimta sākums, kas ieviesis globālas pārmaiņas gan ar digitalizāciju, gan paaudžu atšķirībām, hibrīddarbu - pieprasa inovatīvus biznesa modeļus, kas vērsti uz sadarbību, kooperāciju, resursu ekonomiju, dalīšanās ekonomiju, efektīvu darbu.

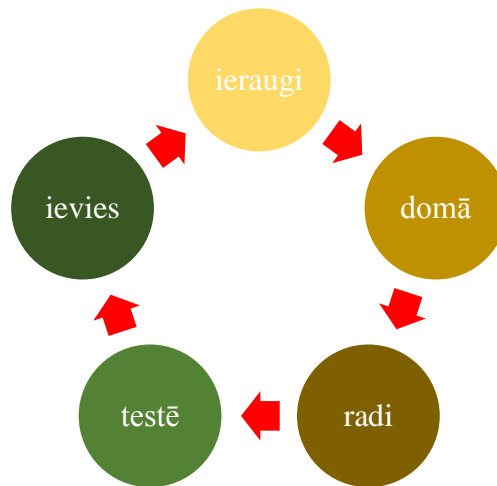
Lai veiksmīgi izstrādātu piemērotu biznesa modeli uzņēmumam, būtiski saprast, kādā nozarē uzņēmums darbojas, kādā reģionā, svarīgs arī uzņēmuma kapitāla izcelsmes faktors, uzņēmuma attīstības cikls. Vissvarīgākais jebkura uzņēmuma resurss ir cilvēks, tādēļ nepieciešams apzināties situāciju darba tirgū un tendences cikliskumu.

Biznesa modelis vadības teorijā 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). 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. (Skadiņa H., 2022)

Izpētot dažādas teorijas par biznesa modeļiem un analizējot to praktisko pielietojumu, konstatēts, ka 90 % no visiem jaunajiem uzņēmējdarbības modeļiem ir apvienojuši jau esošās idejas, ka vispiemērotākais biznesa modeļa izstrādes rīks sociālajiem uzņēmumiem Latvijā ir Organizācijas modeļa audekls.

Variatīvu biznesa modeļu izstrādei piemērotākā ir dizaina domāšanas metode, jo tas ir domāšanas veids radošu alternatīvu ģenerēšanai, kurā tiek pielietoti antropoloģijas paņēmieni, balstīti cilvēku uzvedībā un vajadzībās. (Brown, 2008)

Dizaina domāšanas process atspoguļots attēlā.



2. attēls. Dizaina domāšanas process (autores veidots)

Dizaina domāšanas metode sociālajā uzņēmējdarbībā ir daudz pielietota, tādēļ, ka tās galvenā būtība ir meklēt jaunus risinājumus, ģenerēt idejas, tās pastāvīgi analizēt un uzlabot.

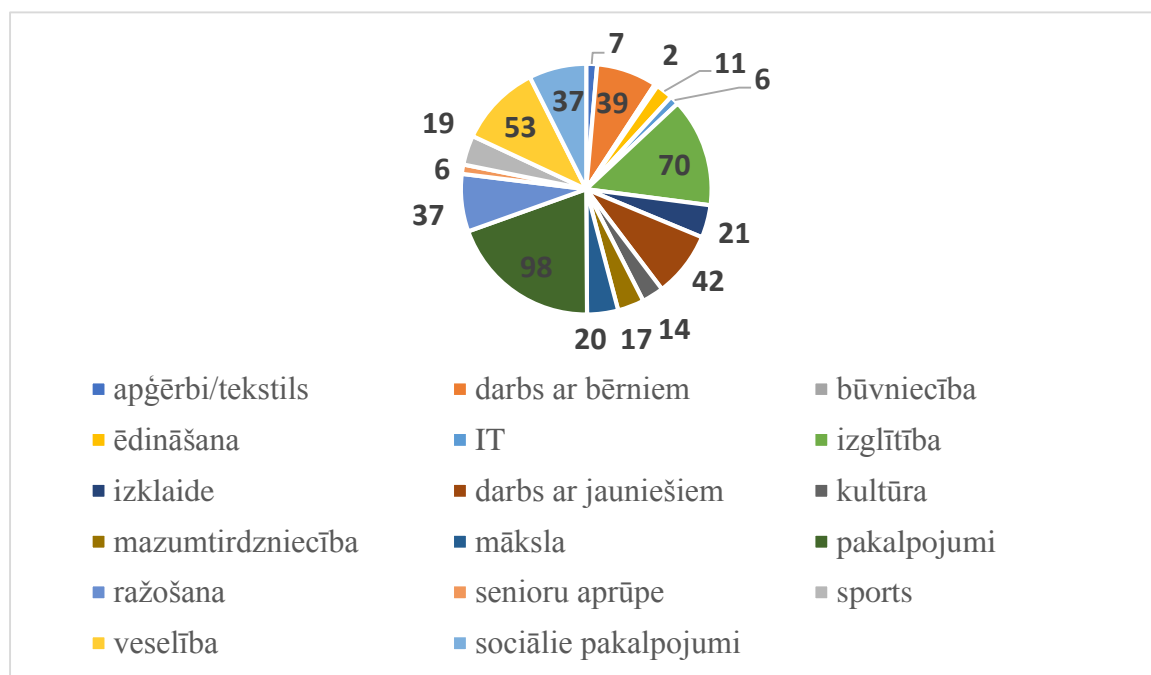
Biznesa modeļu izstrādē svarīga sociālo uzņēmumu izpēte, izpratne par faktisko situāciju. Pētījumi liecina, ka Eiropas sociālie uzņēmumi ir:

- Jauni. Aptuveni 6 no 10 SU dibināti pēdējo 10 gadu laikā. (uzņēmuma attīstības posms- agrīna stadija un izaugsme (39,2%)
- Ambiciozi. Vismaz 91,0 % SU ir mērķis paplašināties, pamatā jaunu produktu/pakalpojumu izstrāde (62,1%), un diversifikācija jeb paplašināšanās jaunos klientu tirgos/mērķa grupās (39,4%).
- MVU - visbiežāk mazie un vidējie uzņēmumi. 95,4 % - tas nozīmē elastīgāki.
- Strukturētas kā dažādas juridiskās formas - SU izmanto 158 dažādas juridiskās formas, no kurām 8,1 % hibrīdas.
- Līdzdalība 68,3 % SU ir "augsta" vai "ļoti augsta" darbinieku iesaiste organizatorisko lēmumu pieņemšanā.
- Brīvprātīgo iesaiste - 55,2 % SU nodarbina un iesaista brīvprātīgos,
- Gādīgs un operatīvs - Covid-19 pandēmijas laikā 58,3 % SU palīdzēja krīzes skartajām mērķgrupām. 37,4% izstrādāja jaunus piedāvājumus savai mērķa grupai, bet 32,1% digitalizēja savus esošos piedāvājumus. (ESEM)

Eiropā visaktīvāk sociālie uzņēmumi darbojas darba integrācijas jomā - 49,9 % veselības uzlabošanas un labbūtības jomā 49 %, un nevienlīdzības mazināšanā - 46,2 %. Vismazākā aktivitāte - tikai 6,3 % veltīta zemūdens dzīves aizsardzībai. Izstrādājot piemērotus modeļus SU, uzņēmumi tika pētīti un analizēti pēc darbības nozares, uzņēmuma lieluma (strādājošo skaita, apgrozījuma) un reģionalitātes.

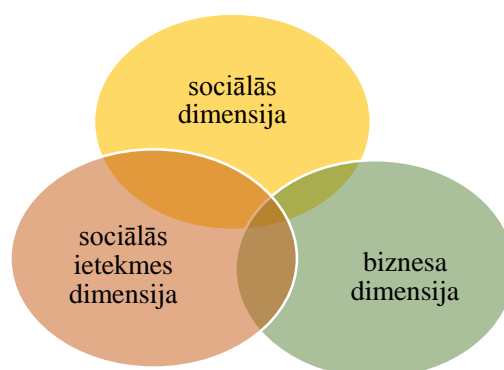
Visvērtīgāko informāciju varēja iegūt intervijās ar uzņēmējiem, arī lauku reģionos, ar profesionāli tehnisko skolu vadību, pašvaldību vadītājiem, sociālajiem uzņēmējiem, Labklājības ministrijas ierēdņiem un sociālās uzņēmējdarbības asociācijas vadību.

Pētījumā par sociālo uzņēmumu darbības nozarēm iegūtā informācija liecina, ka lielākā daļa SU visā Eiropā darbojas kā darba integrācijas uzņēmumi. Autores viedoklis – lai attīstītu un popularizētu SU, ir nepieciešams attīstīt arī pārējās uzņēmējdarbības nozares.



3.attēls. Sociālo uzņēmumu darbības nozares (autores veidots pēc LSUA, UR, datiem, 2021)

SU dažādo biznesa modeļu vērtējums tika veikts, raugoties no trīs ideāla SU dimensijām – sociālās dimensijas, uzņēmējdarbības dimensijas, sociālās ietekmes dimensijas, kas atspoguļotas 4. attēlā.



4.attēls. Sociālo uzņēmumu dimensijas (autores veidots)

Visu trīs dimensiju mijiedarbība ir veiksmīga SU pamatā, lai to realizētu, ir nepieciešami jauni inovatīvu biznesa modeļi, jo mūsdienu problēmas nevar risināt ar pagātnes

metodēm, ir jāspēj no esošajām metodēm, vadības stiliem, biznesa modeļiem, paņemt to, kas ir pielāgojams. Mainot uzņēmuma mērķus, struktūru, vislabāk izvēlēties inovatīvas metodes, pēc iespējas vairāk atsakoties no esošā, bijušā.

3. BIZNESA MODEĻI SOCIĀLAJAI UZŅĒMĒJDARBĪBAI LATVIJĀ

Pētījuma rezultātā izstrādātie variatīvie biznesa modeļi apkopoti 3.9. tabulā, tie klasificēti pēc biznesa veida un raksturoti biznesa modeļu darbības principi.

5.tabula

Sociālo uzņēmumu variatīvo biznesa modeļu apkopojums (autores veidota)

	BM	BM veids	BM darbības principi
1	SU – TU - Pašvaldība	Transformācija	SU –pakalpojums pašvaldībai TU – mentors
2	SU-SU-SU	Integrētā partnerība	SU apvienība
3	SU -TU 1	Filantropija	TU materiāls un nemateriāls atbalsts SU
4	SU – TU 2	Darījumu partnerība/integrētā	TU integrē SU savā darbībā
5	SU -TU 3	Darījumu partnerība	TU konsultācijas TU -SU tirdzniecības darbība
6	SU -TU 4	Filantropija	TU – apmācība/koučings/supervīzija/mentors
7	SU -TU 5	Darījumu partnerība	B2B princips
8	SU – SU - SU ...TU 6	Darījumu partnerība/Integrētā partnerība	TU pērk no SU (grupas) pakalpojumus/produktus
9	SU (SU) – ZS	Darījumu partnerība	ZS pērk no SU vai SU grupas pakalpojumu/precī.
10	SU - Biedrības	Filantropiskā/Integrētā partnerība/Darījumu/Transformācijas	Dažāda veida sadarbība ar NVO (uzņēmēju, privātām, nozaru asociācijām)
11	SU – pārrobežu	Filantropiskā/Integrētā partnerība/Darījumu/Transformācijas	Mācības, konsultēšana, franšīze, u.tml.
12	TU -TU ...Fonds – SU atbalstam	Filantropiskā/Integrētā partnerība/Darījumu/Transformācijas	TU apvieno līdzekļus fondā, lai atbalstītu SU
13	SU – Speciālās skolas	Integrētā	SU un speciālo skolu sadarbība audzēkņu savlaicīgai integrācijai dzīvē

Turpmāk dots katra izstrādātā biznesa modeļa raksturojums, darbības principi, ieguvumi, analizēti riski un doti ieteikumi veiksmīgai biznesa modeļa ieviešanai. Labākai BM izpratnei pievienoti izstrādātie grafiskie skaidrojumi.

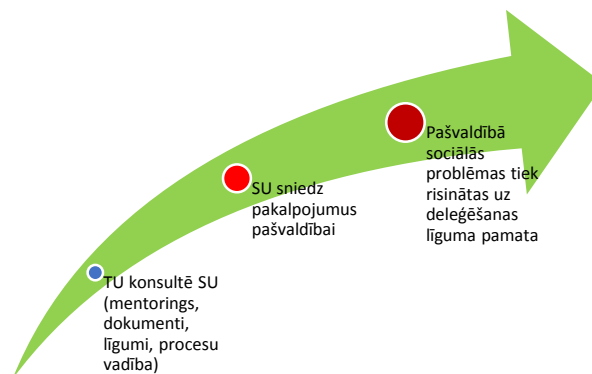
6.tabula

Pirmais biznesa modelis – Sociālais uzņēmums – tradicionālais uzņēmums – pašvaldība (autores veidota)

Pirmais biznesa modelis	SU – TU - Pašvaldība
Biznesa modeļa veids	Transformācija
Biznesa modeļa darbības principi	SU – sniedz pakalpojumus pašvaldībai dažādu sociālo problēmu risināšanā. Pašvaldība – pērk pakalpojumus no SU, deleģējot daļu savu sociālo funkciju vietējam uzņēmumam. TU – veic mentora funkcijas, ir vidutājs starp SU un pašvaldību.

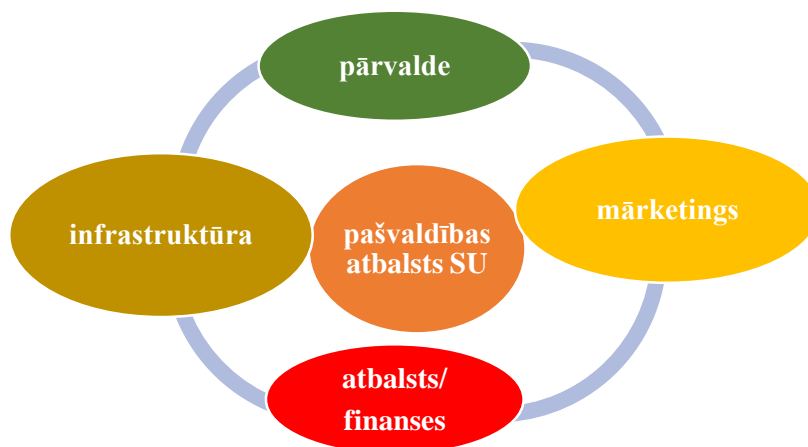
Ieguvumi	Pašvaldība ekonomē līdzekļus, sociālo pabalstu saņēmēji kļūst par darba ņēmējiem un nodokļu maksātājiem. Pašvaldības darbinieku skaitu var samazināt, jo daļa sociālo funkciju tiek deleģētas. SU ir stabili regulāri, paredzami ienākumi. Iespēja darboties savā novadā, veicina atpazīstamību un respektu, popularizē SU TU – realizē KSA, atbalstot vietējo kopienu gan SU, gan sociāli neaizsargāt iedzīvotāju slāņa, gan pašvaldības līmenī, iegūst cieņu, respektu, atpazīstamību, kļūst par iekārojamu darba vietu un risina darbaspēka nepietiekamības problēmu.
Riski	Cilvēciskais faktors – attieksme, empātijas trūkums no visām iesaistītajām pusēm. Līguma neizpilde sliktas darba organizācijas dēļ.
Veiksmīga BM ieviešanas priekšnoteikumi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sakārtota likumdošana. 2. Skaidri noteikumi darbības modelim visām iesaistītajām pusēm. 3. Regulāras atskaites, monitorings rezultātu izvērtējums gan par sociālo ietekmi, gan KAS, gan ekonomisko ieguvumu.

Grafiski pirmā biznesa modeļa darbība attēlota 5. attēlā.



5.attēls. Sociālais uzņēmums - Tradicionālais uzņēmums – Pašvaldība (autores veidots)

Pēc biznesa modeļa testēšanas Mārupes pašvaldībā, tika konstatēts situācijas uzlabojums, no diskusijas VAI pašvaldībai jāsadarbojas ar SU, sociālais dialogs ir iegājis fāzē - KĀPĒC vajag sadarboties.



6.attēls. Sociālā uzņēmuma un pašvaldības biznesa modelis (autores veidots)

Sadarbības virzieni SU un pašvaldībai ir daudz un dažādi, vēlams pirms BM plānošanas, vispirms identificēt kopīgus mērķus, apkopot statistikas un grāmatvedības finanšu datus par pašvaldības izmaksām konkrēto sociālo problēmu risināšanā.



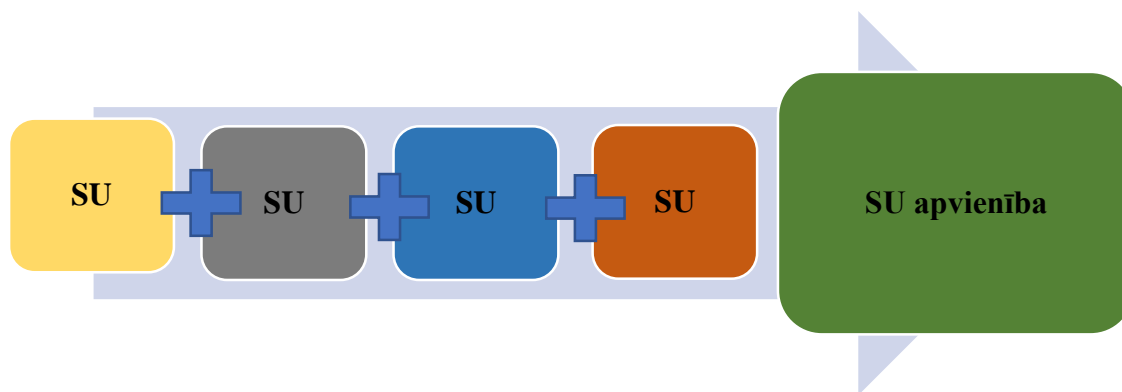
7.attēls. Sociālā uzņēmuma un pašvaldības dialogs (autores veidots)

7.tabula

Otrais biznesa modelis – sociālo uzņēmumu apvienība (autores veidota)

Otrais biznesa modelis	SU – SU - SU
Biznesa modeļa veids	Integrētā partnerība
Biznesa modeļa darbības principi	SU – apvienojas, lai radītu pilnu biznesa ciklu, paplašinātu pakalpojumu klāstu vai produktu daudzumu, ražotāji veiku kooperāciju gan ražošanas procesam, gan ražošanas ciklam (izejmateriālu iepirkums, loģistika, telpu noma, ražošanas atsevišķu funkciju sadale).
Ieguvumi	Vairāku SU apvienība var dalīt administratīvās izmaksas. Nodrošināt labāku naudas plūsmu. Pilna pakalpojuma klāsta vai produktu klāsta piedāvājums ir saistošāks ikvienam sadarbības partnerim – pašvaldībām, veikaliem, utt.
Riski	Dokumentu sakārtošana. Dažādas attieksmes jautājums.
Veiksmīga BM ieviešanas priekšnoteikumi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sakārtota likumdošana. 2. Skaidri noteikumi darbības modelim visām iesaistītajām pusēm. 3. Regulāras atskaites, monitorings rezultātu izvērtējums gan par sociālo ietekmi, gan ekonomisko ieguvumu.

$SU + SU + SU + \dots = SU$ apvienība – var apvienoties SU gan reģionālā griezumā, gan nozares, gan pēc darbības jomas. Var dalīt telpu nomu, administratīvās izmaksas, algojot vienu grāmatvedi, lietvedi. Šāda veida BM ir lielākas iespējas startēt iepirkumos un iegūt stabilus ilgtermiņa līgumus. Viegļāk, kopā darbojoties, arī dalīties zināšanās, pieredzē, problēmu risināšanā.



8.attēls. Sociālo uzņēmumu apvienība (autores veidots)

Sociālo uzņēmumu apvienība –risina sociālas problēmas kopā, veic ražošanas procesu, dalot funkcijas, apvienojas ražotāji ar tirgotājiem. Var veidot BM, kur darbojas kopā dažādu preču ražotāji, piemēram suvenīru ražotāji un piedāvā koppirkumā korporatīvās dāvanas uzņēmumiem.

Var veidot BM, kur apvienojas dažādu pakalpojumu sniedzēji un piedāvāt pilnu pakalpojumu klāstu. Piemēram, sezonas dārza darbi, telpu uzkopšana, logu mazgāšana, auto mazgāšana, kraušanas darbi sezonā, u. tml.

8.tabula

Trešais biznesa modelis – sociālais uzņēmums – tradicionālais uzņēmums 1 (autores veidota)

Trešais biznesa modelis	SU – TU 1
Biznesa modeļa veids	Filantropija
Biznesa modeļa darbības principi	TU darbojas kā finansiāls vai materiāls atbalsts SU Var veikt finansiālu vienreizēju vai regulāru maksājumu, Var pirkt SU saražotās preces vai pakalpojumus, TU nodrošina SU ar telpām bez maksas, TU piegādā izejvielas SU TU sniedz loģistikas pakalpojumus, atbalstu nepieciešamā transporta nodrošināšanai. Ziedo SU mēbeles, automašīnas,
Ieguvumi	SU ir drošs atbalsts, kad nepieciešams, TU realizē KSA
Riski	Dažādas attieksmes jautājums. SU kļūst tikai par labuma saņēmējiem, tas kavē inovāciju , Mainoties personālam TU mainās attieksme, TU var būt finansiālas problēmas, lai sniegtu regulāru atbalstu.
Veiksmīga BM ieviešanas priekšnoteikumi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sakārtota likumdošana. 2. Skaidri noteikumi darbības modelim visām iesaistītajām pusēm. 3. Regulāras atskaites, monitorings rezultātu izvērtējums gan par sociālo ietekmi, gan ekonomisko ieguvumu.

TU šajā biznesa modelī ir iespēja realizēt korporatīvo sociālo atbildību, pašiem ikdienā ar to nenodarbojoties. TU sadarbība ar SU – pilda kādu no funkcijām SU saimnieciskās darbības nodrošināšanai, TU realizē KAS. SU ir pastāvīgs sadarbības partneris.

BM nepieciešams skaidri definēts gan SU gan TU mērķis, darbības plāns un ilgums, ja paredzēts darboties konkrētā laika periodā kādas konkrētas sociālas problēmas risināšanā.

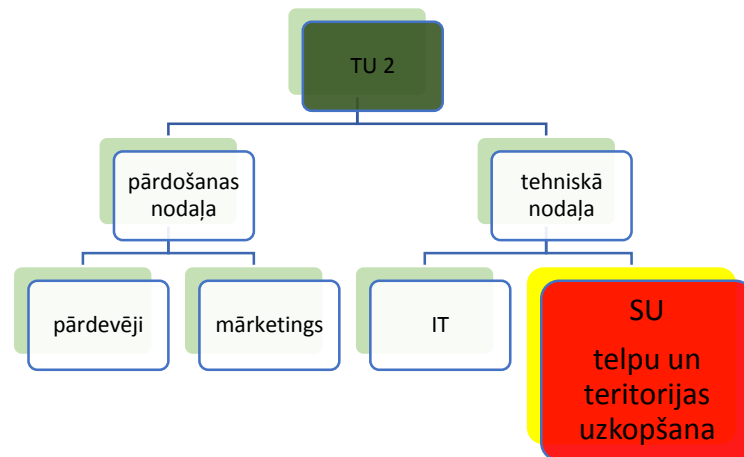
9.tabula

Ceturtais biznesa modelis - sociālais uzņēmums – tradicionālais uzņēmums 2 (autores veidota)

Ceturtais biznesa modelis	SU – TU 2
Biznesa modeļa veids	Darījumu partnerība / Integrētā
Biznesa modeļa darbības principi	TU un SU vienojas par atsevišķu funkciju deleģēšanu, gan TU, gan SU veicinot mērķu sasniegšanu, TU integrē SU savas darbības procesā, piemēram, nealgotot apkopēju telpu vai teritorijas uzkopšanai, bet šo funkciju deleģējot SU, Ražojošs uzņēmums var deleģēt kādu mazāk kvalificētu roku darbu SU, piemēram, kartona kastīšu locīšanu, vai ēdināšanas uzņēmums var SU integrēt trauku novākšanas funkcijai.
Ieguvumi	SU – iegūst pastāvīgu darbu, līdz ar to regulārus ienākumus, TU – realizē KSA, iegūst uzticamu partneri vienkāršu, bet ikdienā nepieciešamu funkciju veikšanai, tas atvieglo TU vadītāja ikdienas personāla vadības darbu.
Riski	Dokumentu sakārtošana. Dažādas attieksmes jautājums.
Veiksmīga BM ieviešanas priekšnoteikumi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sakārtota likumdošana. 2. Skaidri noteikumi darbības modelim. 3. Regulāras atskaites, monitorings rezultātu izvērtējums gan par sociālo ietekmi, gan ekonomisko ieguvumu.

BM SU -TU 2 darbojas pēc darījuma partnerības principa, integrēta - gadījumā, ja SU tiek iekļauts TU ražošanas procesa ciklā.

BM TU ir iespēja realizēt KSA , konkrētu funkciju uzņēmuma darbībā deleģējot SU, tajā pat laikā TU ir finansiāli izdevīgāk, deleģējot kādu no funkcijām samazināt personāla izmaksas, piemēram, telpu, teritorijas, ražotnes uzkopšanas funkciju deleģējot – pērkot no SU. Liela daļa TU jau izmanto ārpakalpojumus šādu funkciju veikšanai, bet nav izskatījuši iespēju izvēlēties šādu funkciju deleģēt SU, vienlaikus atbalstot SU. Tā ir iespēja, šo BM attīstot, attīstīt jaunu SU dibināšanu pēc TU iniciatīvas.



9. attēls Biznesa modelis SU un TU 2 (autores veidots)

BM paredz noteiktu lomu TU 2 saimnieciskās darbības pilna cikla nodrošināšanā SU. Piemēram - konkrēta funkcija kas nepieciešama periodiski.

10.tabula

Piektais biznesa modelis - sociālais un tradicionālais uzņēmums 3 (autores veidota)

Piektais biznesa modelis	SU – TU 3
Biznesa modeļa veids	Darījumu partnerība
Biznesa modeļa darbības principi	TU sniedz konsultācijas SU – konsultē dokumentu kārtosānās – regulāras, vai projektu sagatavošana – vienreizējas. Finanšu konsultācijas Mentoring, konsultācijas uzņēmuma vadības jautājumos, atsevišķu speciālistu sagatavošanā, ja nepieciešams TU ņem tirdzniecībā SU preces.
Ieguvumi	TU realizē KSA SU iegūst uzticamu regulāru atbalstu veiksmīgai darbībai, var koncentrēt uzmanību sociālo problēmu risināšanai. Iespējams veikt norēķinu par pakalpojumu, kad ir iespējams.
Riski	Dokumentu sakārtošana. Dažādas attieksmes jautājums.
Veiksmīga BM ieviešanas priekšnoteikumi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sakārtota likumdošana. 2. Skaidri noteikumi darbības modelim visām iesaistītajām pusēm. 3. Regulāras atskaites, monitorings rezultātu izvērtējums gan par sociālo ietekmi, gan ekonomisko ieguvumu.

Minētajā BM, tiek veidota sadarbība, kurā SU koncentrējas sociālā mērķa realizēšanai, no TU ar zināmām kompetencēm, specializāciju konkrētajā jomā, pērk pakalpojumu. Pamatā tie ir augsti kvalificētu speciālistu – projektu vadītāju, finansistu, ekspertu pakalpojumi. Šāda veida pakalpojumi nav nepieciešami ikdienā, bet atsevišķos projektos, gada atskaitēm.

Biznesa modelī var tikt veidota sadarbība biznesa konsultāciju jautājumos, mārketingā, produktu realizēšanā.

TU 3, apzinoties SU specifiku, sastādot sadarbības līgumu, var paredzēt iespēju veikt norēķinu par pakalpojumu, kad SU ir iespējams, piemēram, tiek realizēts projekts un saņemts finansējums, vai preces realizēšanas.

Šāds BM ir izdevīgs gan SU, gan TU3, jo SU ir iespēja vairāk piesaistīt projektu finansējumus savas saimnieciskās darbības nodrošināšanai, izmantojot profesionālu konsultantu pakalpojumus, kas atvieglo gan finansējuma saņemšanu, gan administrēšanu, izvairoties no problēmām atskaišu kārtošānā. TU 3 tā ir laba iespēja praktizēties jauna uzņēmējdarbības veida apkalpošanā un realizēt korporatīvo sociālo atbildību, vienlaikus gūstot peļņu.

11.tabula

Sestais biznesa modelis – sociālais uzņēmums un tradicionālais uzņēmums 4 (autores veidota)

Sestais biznesa modelis	SU – TU 4
Biznesa modeļa veids	Filantropija
Biznesa modeļa darbības principi	TU sniedz apmācību, konsultācijas, koučings, mentoring, supervīzija, mediācija
Ieguvumi	TU – sniedzot bezmaksas pakalpojumus ir iespēja iepazīt jaunu uzņēmējdarbības veidu Latvijā un viņu problēmas, tādējādi izglītojot savu speciālistus, ekspertus, šādu labdarību var uzskatīt par tirgus pētījumu un TU šādu bezmaksas pakalpojumu novirzīt tirgus izpētes izmaksās.
Riski	Dažādas attieksmes jautājums.
Veiksmīga BM ieviešanas priekšnoteikumi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sakārtota likumdošana. 2. Skaidri noteikumi darbības modelim visām iesaistītajām pusēm. 3. Regulāras atskaites, monitorings rezultātu izvērtējums gan par sociālo ietekmi, gan ekonomisko ieguvumu.

Filantropijas BM, kas dod iespēju SU attīstīties, būt motivētiem un jaudīgi konkurēt, saņemot bezmaksas apmācības, konsultācijas, koučinga, mentoringa, supervīzijas un mediācijas pakalpojumus, kad tas ir nepieciešams.

TU 4 (pamatā apmācību uzņēmumi, privāti praktizējoši mentori, kouči, supervīzori, mediatori) var realizēt KSA, apgūt jaunas prasmes un iemaņas, darbojoties ar mērķa grupas cilvēkiem.

Iespēja arī citiem uzņēmumiem, no dažādām nozarēm, savus profesionāļus deleģēt, lai organizētu BM ar SU, vai apmaksāt šādu pakalpojumu SU vietā.

BM ir efektīvs TU 4 profesionalitātes pilnveidošanas rīks, vienlaikus atbalstot un veicinot SU attīstību. Ieguvums ir gan SU, gan TU.

Septītais biznesa modelis – sociālais un tradicionālais uzņēmums 5 (autores veidota)

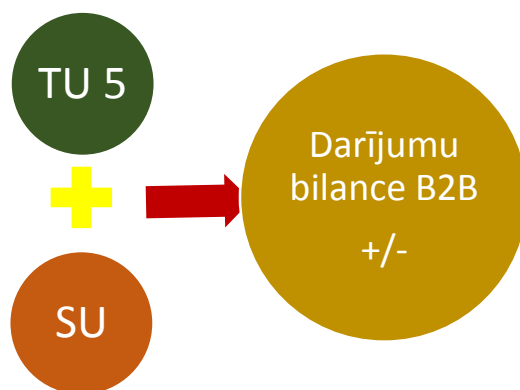
Septītais biznesa modelis	SU – TU 5
Biznesa modeļa veids	Darījumu partnerība
Biznesa modeļa darbības principi	B2B princips TU 5 sniedz pakalpojumus vai “pārdod” produktus SU SU sniedz pakalpojumus vai “pārdod” produktus TU 5 Abpusējs maiņas darījums – norēķins notiek pēc B2 B principa, bez savstarpējiem maksājumiem. Sadarbība var notikt sezonāli, pēc nepieciešamības, piemēram, juridiskais birojs sniedz juridisku konsultāciju SU maijā par summu XXX, kas tiek fiksēta, bet SU par identisku summu XXX decembrī iesaiņo korporatīvās dāvanas TU klientiem.
Ieguvumi	TU realizē KSA SU iespējams iegūt kvalitatīvus pakalpojumus veicot norēķinu ar savu darbu,
Riski	Dažādas attieksmes jautājums.
Veiksmīga BM ieviešanas priekšnoteikumi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sakārtota likumdošana. 2. Skaidri noteikumi darbības modelim visām iesaistītajām pusēm. 3. Regulāras atskaites, monitoring rezultātu izvērtējums gan par sociālo ietekmi, gan ekonomisko ieguvumu.

Septītais BM – ir darījumu partnerības modelis, kurā katra no iesaistītajām pusēm veic tās funkcijas, kurās ir zinoši un profesionāli, darījuma attiecības kārtojot pēc B2B principa.

TU 5 sniedz pakalpojumus vai “pārdod” produktus SU, bet SU sniedz pakalpojumus vai “pārdod” produktus TU 5.

Abpusējs maiņas darījums – norēķins notiek pēc B2B principa, bez savstarpējiem maksājumiem, jo norēķins notiek ar pakalpojumu, zināšanā vai precī, atkarībā no TU 5 vai SU darbības jomas.

Sadarbība var notikt sezonāli, pēc nepieciešamības, piemēram, juridiskais birojs sniedz juridisku konsultāciju SU maijā par summu XXX, kas tiek fiksēta, bet SU par identisku summu XXX decembrī iesaiņo korporatīvās dāvanas TU klientiem.



10.attēls. Biznesa modelis sociālais uzņēmums un tradicionālais uzņēmums 5 (autores veidots)

Septītais BM paredz darījuma attiecības starp SU un TU 5, kurās tiek fiksēts katras iesaistītās puses sniegtais pakalpojums/prece – izteikta naudas izteiksmē, kas tiek dzēsta, veikts “savstarpējs ieskaits”, saņemot no otras puses pakalpojumus/preces par līdzīgām summām.

13.tabula

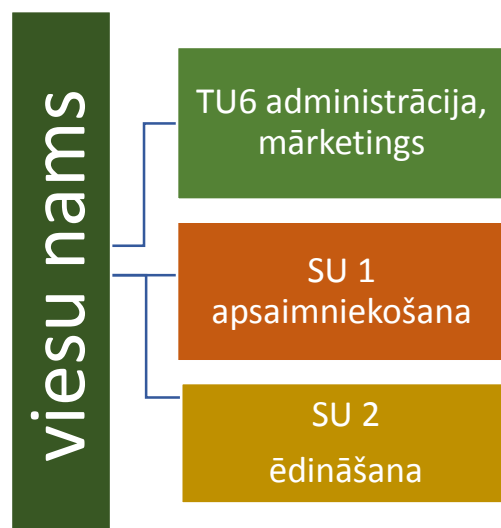
**Astotais biznesa modelis – sociālo uzņēmumu grupa – tradicionālais uzņēmums 6
(autores veidota)**

Astotais biznesa modelis	SU1 – SU2 -SU3... - TU 6
Biznesa modeļa veids	Darījumu partnerība/Integrētā partnerība
Biznesa modeļa darbības principi	SU – apvienojas, lai radītu pilnu biznesa ciklu, paplašinātu pakalpojumu klāstu vai produktu daudzumu, TU – pērk pakalpojumus un produktus no SU, kas savstarpēji sadarbojas
Ieguvumi	Pilna pakalpojuma klāsta vai produktu klāsta piedāvājums ir saistošāks, vieglāk administrējams, SU apgūst sadarbības prasmes gan savstarpēji, gan ar TU, SU ir regulāri ienākumi, TU ir pastāvīgi partneri, Piemēram, vairāki SU apvienojas, lai izgatavotu korporatīvās dāvanas vai regulāri pagādātu preces TU veikalam
Riski	Dokumentu sakārtošana. Dažādas attieksmes jautājums.
Veiksmīga BM ieviešanas priekšnoteikumi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sakārtota likumdošana. 2. Skaidri noteikumi darbības modelim visām iesaistītajām pusēm. 3. Regulāras atskaites, monitorings rezultātu izvērtējums gan par sociālo ietekmi, gan ekonomisko ieguvumu.

Darījumu partnerība/Integrētā partnerība BM, kas paredz SU – apvienību, lai radītu pilnu biznesa ciklu, paplašinātu pakalpojumu klāstu vai produktu daudzumu, piemēram, apvienojas nelieli mazi ražotāji un sagatavo lielu daudzumu dažādu preču, kurus dot realizācijai TU6.

TU 6 – pērk pakalpojumus un produktus no SU, kas savstarpēji sadarbojas, ir apvienojušies, tā var būt SU apvienība, kas savstarpēji sadalījuši ražošanas funkcijas, piemēram, viens ražo auduma somas, otrs tās apdrukā, trešais iesaiņo, noformē.

TU 6 organizē viesu uzņemšanu, mārketingu – viesmīlības “redzamo daļu”, bet SU darbojas otrā plāna pakalpojumu sniegšanā.



11.attēls. Biznesa modelis Sociālo uzņēmumu grupa – tradicionālais uzņēmums 6 (autores veidots)

Astotā biznesa modeļa variācija var būt arī integrētā partnerība vai transformācijas partnerība, ja TU 6 un SU1 – SU2 Vienoja kopīga uzņēmuma – shematiskajā attēlā (viesu nama) izveidē, kur attiecīgi saimnieciskās darbības funkcijas tiek dalītas pa uzņēmumiem – zināmu daļu funkciju veic SU1, SU2,..., citu – TU 6

Realizējot BM transformācijas partnerībā – var tikt izstrādāts kopīgs mērķis SU1, SU2, .. un TU 6, misija un vīzija, piemēram, sniegt viesu nama pakalpojumus cilvēkiem ar īpašām vajadzībām, vai rotaļu un trenāžieru laukuma izveide cilvēkiem ar īpašām vajadzībām.

TU 6 un SU apvienojas kopīga mērķa realizēšanai, - trenāžieru un rotaļu laukuma izveide cilvēkiem ar īpašām vajadzībām.

Var tikt ražoti speciāli trenāžieri, uzstādītas rotaļu iekārtas (šūpoles cilvēkiem ar ratiņkrēsliem), iekārtota vide, soliņi, uzbrauktuves, darbā iesaistoties gan TU 6, gan SU uzņēmumiem. Arī apkalpojošais personāls ir gan no TU 6, gan SU.

14.tabula

Devītais biznesa modelis – sociālais uzņēmums un zemnieku saimniecība (autores veidota)

Devītais biznesa modelis	SU – ZS vai SU -SU- ZS
Biznesa modeļa veids	Darījumu partnerība
Biznesa modeļa darbības principi	SU – vai SU apvienība sniedz pakalpojumus ZS (zemnieku saimniecībai) pamatā tas ir sezonāls darbs) īpaši no ieslodzījuma atbrīvoto nodarbināšana, pirmspensijas cilvēku, mazkvalificēts roku darbs, kas vēl ir vecāko paaudžu prasmes.
Ieguvumi	ZS pieejams darba spēks, kad ir sezona, nav nepieciešams visu gadu algot darbiniekus, kas rada liekus izdevumus, Ir ekonomiski izdevīgāk samaksāt par pakalpojumu SU nevis alga ar nodokļiem, slimības un atvaļinājuma izmaksām pastāvīgiem darbiniekiem.
Riski	Dokumentu sakārtošana.

	Dažādas attieksmes jautājums. Loģistikas jautājums.
Veiksmīga BM ieviešanas priekšnoteikumi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sakārtota likumdošana. 2. Skaidri noteikumi darbības modelim visām iesaistītajām pusēm. 3. Regulāras atskaites, monitorings rezultātu izvērtējums gan par sociālo ietekmi, gan ekonomisko ieguvumu.

Devītais modelis paredz sadarbību starp sociālo uzņēmumu vai vairākiem sociālajiem uzņēmumiem un zemnieku saimniecībām. Īpaši bioloģiskām saimniecībām, kas jau pēc būtības ir sociāli uzņēmumi, domājot par vidi. Zemnieku saimniecības sezonā saskaras ar darbinieku trūkumu, jo visu gadu nav iespējams nodarbināt visus cilvēkus. Iepriekš bija iespējams izmantot jauniešu, skolēnu darbu sezonā, šobrīd gan paaudžu vērtību, gan darba iemaņu trūkuma dēļ, arī uzskatu un nepieciešamības dēļ, ir ļoti minimāla iespēja nodarbināt jaunāko paaudzi.

15.tabula

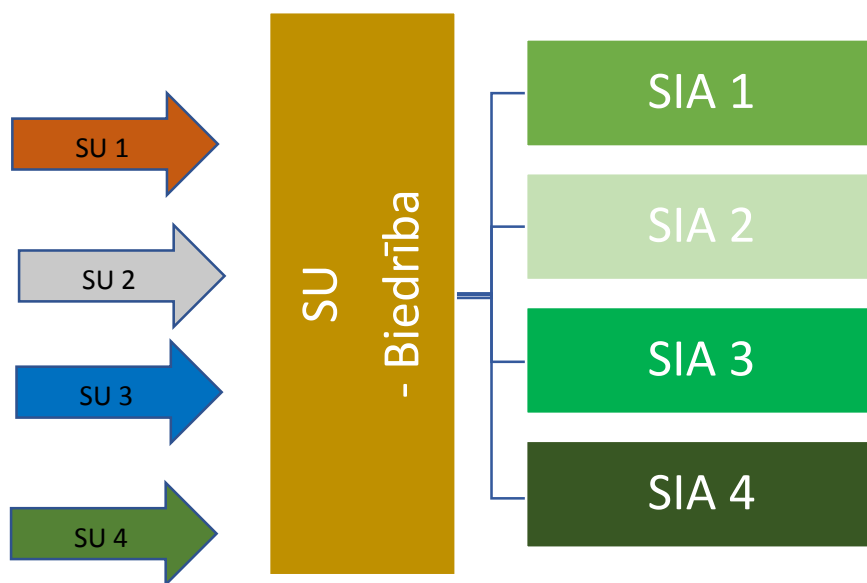
Desmitais biznesa modelis – SU –Biedrība (autores veidota)

Desmitais biznesa modelis	SU – Biedrība
Biznesa modeļa veids	Filantropiskā/Integrētā partnerība/Darījumu/Transformācijas
Biznesa modeļa darbības principi	Šajā BM iespējami visi varianti, atkarībā no tā, kādi SU un kādas biedrības sadarbojas. Tas var būt filantropisks lielu uzņēmēju biedrību atbalsts SU, Tā var būt sadarbība ražošanā, pakalpojumu sniegšanā, sezonas darbu veikšanā, Darbinieku nomas pakalpojumi uzņēmēju biedrību biedriem no SU.
Ieguvumi	KAS uzņēmēju biedrības līmenī,
Riski	Dažādas attieksmes jautājums.
Veiksmīga BM ieviešanas priekšnoteikumi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sakārtota likumdošana. 2. Skaidri noteikumi darbības modelim visām iesaistītajām pusēm. 3. Regulāras atskaites, monitorings rezultātu izvērtējums gan par sociālo ietekmi, gan ekonomisko ieguvumu.

Tā kā SU rašanās vēsturiski bija tieši biedrības – NVO - tad šajā BM ir iespējamas visas sadarbības formas - Filantropiskā/Integrētā partnerība/Darījumu/Transformācijas. Šī BM variācijas ir neskaitāmas – atkarībā no SU darbības reģiona, nozares, darbības jomas, kapitāla izcelsmes, SU lieluma, kā arī no biedrības - identificējot pēc tādiem pašiem parametriem.

- Tas var būt filantropisks lielu uzņēmēju biedrību atbalsts SU.
- Tā var būt sadarbība ražošanā, pakalpojumu sniegšanā, sezonas darbu veikšanā.
- Darbinieku nomas pakalpojumi uzņēmēju biedrību biedriem no SU.
- Atsevišķu pakalpojumu, ko sniedz SU piedāvājums uzņēmēju biedrības biedriem.

Šim BM ir liels potenciāls. Par to liecina arī lielākās uzņēmēju biedrības Latvijā LTRK organizētie projekti sociālās uzņēmējdarbības izpētē.



12.attēls. Desmitais biznesa modelis – Sociālais uzņēmums – Biedrība /- as (autores veidots)

BM ideja – dažādi SU apvieno pakalpojumu vai produktu klāstu, kuru piedāvā uzņēmēju biedrībai ar daudz un dažādu nozaru, uzņēmuma lieluma, darbības nozares biedriem.

Biedrība pērk no dažādiem SU viņu piedāvātās preces vai pakalpojumus.

16.tabula

Vienpadsmitais biznesa modelis – pārrobežu sadarbība (autores veidota)

Vienpadsmitais biznesa modelis	Pārrobežu sadarbība
Biznesa modeļa veids	Filantropiskā/Integrētā partnerība/Darījumu/Transformācijas
Biznesa modeļa darbības principi	Iespējami visi sadarbības veidi. Ņemot vērā veikto pētījumu par SU Eiropas valstīs, iespējams gan organizēt ESF atbalstītus pārrobežu projektus, lai Latvijas SU apgūtu jaunu pieredzi, prasmes un praksi, Vai, izmantojot uzkrāto pieredzi ,būt par konsultantiem citu valstu SU Atvērt kāda liela starptautiska SU filiāli Latvijā. (Misocka pieredze)
Ieguvumi	Zināšanu un prasmju apguve ir abpusēji izdevīgs.
Riski	Dokumentu kārtošana projekta pieteikumiem un atskaitēm. Valodas barjera.
Veiksmīga BM ieviešanas priekšnoteikumi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sakārtota likumdošana. 2. Skaidri noteikumi darbības modelim visām iesaistītajām pusēm. 3. Regulāras atskaites, monitorings rezultātu izvērtējums gan par sociālo ietekmi, gan ekonomisko ieguvumu.

Vienpadsmitais izstrādātais biznesa modelis paredzēts pārrobežu sadarbības veicināšanai, pašapziņas stiprināšanai. Iespējami visi sadarbības veidi.

Piemēram, risināt sociālas problēmas Ukrainas iedzīvotājiem, darbojoties sociālajā uzņēmējdarbībā Latvijā, filiāles dibināšana kādam SU no citām valstīm, var veidot sadarbību pēc franšīzes principa.



13. attēls. Vienpadsmitais biznesa modelis – pārrobežu sadarbība, 2 (autores veidots)

BM ir sava veida dalīšanās ekonomika, kad zināšanas, kas iegūtas praksē, tiek izmantotas citu SU attīstības veicināšanai, lai nekavētu laiku jaunu inovatīvu risinājumu izstrādē, tirgus izpētē, to, kas jau ir radīts, kam ir tērēti resursi, tiek piedāvāts “lietošanā” citiem nozarē strādājošajiem, neatkarīgi no ģeogrāfiskās atrašanās vietas, domājot nozares problēmu risināšanas aspektā.

17.tabula

Divpadsmitais biznesa modelis – TU1, TU2, ..= Fonds – SU (autores veidots)

Divpadsmitais biznesa modelis	TU -TU -TU ...= Fonds – SU atbalsts
Biznesa modeļa veids	Filantropiskā/Integrētā partnerība/Darījumu/Transformācijas
Biznesa modeļa darbības principi	Iespējami visi sadarbības veidi. TU var veidot fondu, kurā atbilstoši Fonda statūtiem tiek iegūti līdzekļi – tas var būt regulārs TU maksājums, atbilstoši likumdošanai, var būt akciju veida iemaksas, vai akciju veida aktivitātes, piemēram, kādā laika posmā no katra darījuma X summa tiek novirzīta fondā. Fondam ir vēlēta valde, kas izlemj par finanšu sadalījumu, novirzīšanu dažāda veida SU atbalstam. SU raksta pieteikumu, izskaidro nepieciešamību un prasa vai nu naudas summu vai kādu mantisku atbalstu. Fonda vadība lemj, kā un kad šīs prasības apmierināts.
Ieguvumi	TU regulāri tiek lūgti ziedojumi, dāvanas, utt., nav viegli visus uzklaut un likuma robežās atbalstīt, pie tam ne vienmēr prasītāji ir godprātīgi. dalība fondā ir iespēja atbalstīt regulāri, mērķtiecīgi un likumīgi.
Riski	Dokumentu kārtošana.

	Fonda vadības subjektīvi lēmumi. Var būt laikietilpīgs process.
Veiksmīga BM ieviešanas priekšnoteikumi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sakārtota likumdošana. 2. Skaidri noteikumi darbības modelim visām iesaistītajām pusēm. 3. Regulāras atskaites, monitorings rezultātu izvērtējums gan par sociālo ietekmi, gan ekonomisko ieguvumu.

BM iespējami visi sadarbības veidi. TU1, TU2, var veidot fondu, kurā, atbilstoši Fonda statūtiem, tiek iegūti līdzekļi – tas var būt regulārs TU maksājums, atbilstoši likumdošanai, var būt akciju veida iemaksas, vai akciju veida aktivitātes, piemēram, kādā laika posmā no katra darījuma X summa tiek novirzīta fondā.

Fondam ir vēlēta valde, kas izlemj par finanšu sadalījumu, novirzīšanu dažāda veida SU atbalstam. TU ir ieinteresēti šāda veida BM, jo ļoti bieži tiek lūgta finansiāla palīdzība TU, nereti atbalstu lūdz un arī saņem tie, kuriem atbalsts nemaz nav nepieciešams. Labprāt uzņēmēji sniedz atbalstu, ja tas ir kontrolējams process. Fonda izveide būtu risinājums.

SU var rakstīt pieteikumu, izskaidrot nepieciešamību un prasīt naudas summu - kādu materiālu vai nemateriālu atbalstu. Fonda vadība lemj, kā un kad šīs prasības var tikt apmierinātas, par līdzekļu izlietojumu, kārtojot precīzu un pamatotu atskaiti.

18.tabula

Trīspadsmitais biznesa modelis – Sociālie uzņēmumi – speciālās skolas (autores veidots)

Trīspadsmitais biznesa modelis	SU – Speciālās Skolas
Biznesa modeļa veids	Transformācijas
Biznesa modeļa darbības principi	SU – potenciālie darbinieki Speciālo skolu skolēniem skaidra nākotnes vīzija
Ieguvumi	Mērķtiecīgi un savlaicīgi identificēta mērķa grupa, kura speciālajās mācību iestādēs ir pāraprūpēti, bet nonākuši reālajā dzīvē sastopas ar grūtībām, kuras neprot un nespēj pasi risināt. Speciālās mācību iestādes tiks labāk motivētas sagatavot labus speciālistus, Speciālajām mācību iestādēm būs skaidra vīzija par nepieciešamo speciālistu tirgu, kādas prasmes jāapgūst skolās.
Riski	Dažādu paaudžu komunikācija sensitīvos jautājumos.
Veiksmīga BM ieviešanas priekšnoteikumi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sakārtota likumdošana. 2. Skaidri noteikumi darbības modelim visām iesaistītajām pusēm. 3. Regulāras atskaites, monitorings rezultātu izvērtējums gan par sociālo ietekmi, gan ekonomisko ieguvumu.

Trīspadsmītajam BM ir transformācijas princips, tas paredz proaktīvu darbību. Mērķtiecīgi un savlaicīgi identificēta mērķa grupa, kura speciālajās mācību iestādēs ir pāraprūpēta, bet, nonākot reālajā dzīvē sastopas ar grūtībām, kuras neprot un nespēj paši risināt.

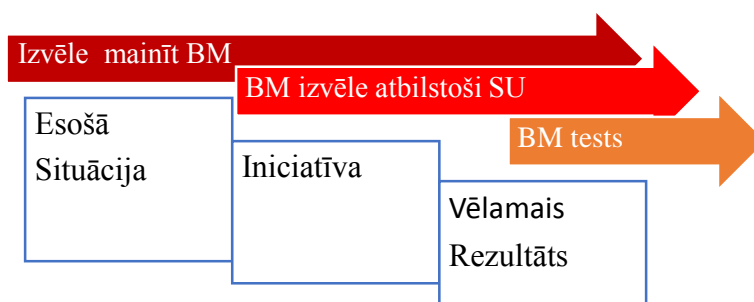
Speciālās mācību iestādes tiks motivētas sagatavot labus speciālistus, speciālajām mācību iestādēm būs skaidra vīzija par nepieciešamo speciālistu tirgu, kādas prasmes jāapgūst skolās, tas atvieglos mācību programmu izstrādi, nodrošinās speciālo skolu audzēkņus ar prakses vietām. BM ir liela psiholoģiska nozīme, jo speciālo skolu audzēkņi un arī skolotāji nereti jūtas no sabiedrības izstumti, nevajadzīgi.

BM dotu lielu sociālo ietekmi, tam būtu nozīmīga loma tautsaimniecības attīstībā. Jebkura proaktīva, plānota, mērķtiecīga rīcība ir daudz efektīvāka kā seku likvidēšana un sociālo problēmu cēloņu neizpratne. Izstrādātais biznesa modelis pieprasa zināmas korekcijas izglītības sistēmā.

Izstrādātie BM ir variatīvi un pielāgojami katra uzņēmuma vajadzībām, vadoties pēc SU vadītāja prasmēm un pieredzes. Visefektīvāk BM darbotos, ja darba grupā tiktu iesaistīti darbinieki, SU un TU, kā arī eksperti ārpus nozares.

Efektīvai BM darbībai likuma ietvaros nepieciešamas korekcijas likumdošanā, kur jāiesaista LSUA.

Lai veiksmīgi izvēlētos piemērotu vadības modeli uzņēmumam, ir būtiski saprast – kādā nozarē uzņēmums darbojas, kādā reģionā, svarīga arī uzņēmuma kapitāla izcelsme, jo uzņēmumi ar dažādu pieredzi, vēsturi un tradīcijām neapšaubāmi jebkurā uzņēmumā ievieš tradīcijas un rada vērtības.



14.attēls Biznesa modeļa izvēles gaita (autores veidots)

Priekšlikums SU BM izvēlē ar dizaina domāšanas metodi:

1. Izpētīt cilvēkus, stratēģijas, tehnoloģijas, mijiedarbību,
2. Definēt – ko vajag, kā var sadarboties.
3. Izvirzīt hipotēzi – attīstības virzienu, mērķi.
4. Radīt un testēt /izvēlēties.

5. Izstrādāt ieviešanas plānu,
6. Ieviest –kontrolēt procesu, attīstību,
7. Veikt korekcijas, ja nepieciešams.

Izstrādājot 13 variatīvus biznesa modeļus, ir sasniegts promocijas darbā izvirzītais mērķis. Ar izstrādātajiem biznesa modeļiem tika iepazīstināti sociālo uzņēmumi, LSUA vadība. Izstrādāto modeļu ieviešanai nepieciešams organizēt seminārus, prezentēt variatīvo biznesa modeļu principu.

SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI

Secinājumi

1. Nepieciešami jauni pētījumi par sociālo uzņēmējdarbību kā jaunu uzņēmējdarbības virzienu, kas novērstu trūkumus teorijā par sociālo uzņēmējdarbību.
2. Sabiedrībā nav pilnīgas izpratnes par sociālo uzņēmējdarbību - ne tikai Latvijā, arī citur Eiropā.
3. Sociālo uzņēmumu vadībai nav pietiekami daudz prasmju un zināšanas, lai nodrošinātu pastāvīgu naudas plūsmu un uzņēmuma ilgtspēju.
4. Sociālajai uzņēmējdarbībai nepieciešama lielāka publicitāte – sabiedrības izglītošana.
5. Pašvaldību vadībai nav pilnīgas izpratnes par sociālo uzņēmumu lielo lomu pašvaldības funkciju veikšanā un sociālā sloga mazināšanā.
6. Sociālās uzņēmējdarbības atbalstam no tradicionālajiem uzņēmumiem un pašvaldību vadības ir nepieciešams veiksmīgs dialogs.
7. Sociālo uzņēmumu sadarbība ar tradicionālajiem uzņēmumiem ir labs risinājums, lai sociālie uzņēmumi būtu finansiāli stabili, bet tradicionālie uzņēmumi realizētu korporatīvo sociālo atbildību.
8. Sociālās uzņēmējdarbības attīstībai traucējušas nepilnības likumdošanā.
9. Nepieciešams papildināt sociālās uzņēmējdarbības mērķa grupu ar vēl vienu kategoriju – cilvēkiem ar “izdegšanas” sindromu.
10. Ir jāpārskata mazo un vidējo uzņēmumu kritēriji, kas, globālo pārmaiņu dēļ, neatbilst ne pēc apgrozījuma, ne pēc darbinieku skaita.

Priekšlikumi

Sociālās uzņēmējdarbības vides uzlabošanai:

1. Tuvāko gadu laikā nepieciešams veikt dažādus pētījumus par sociālo uzņēmējdarbību, par sociālo ietekmi un sociālās uzņēmējdarbības vadības izaicinājumiem, lai novērstu trūkumus teorijā. Piemēram, - pētījums par sociālo ietekmi, sociālās uzņēmējdarbības ietekme dažādu atkarību mazināšanā.
2. Nepieciešams pilnveidot, veikt grozījumus MK dokumentos, lai sociālie uzņēmumi varētu veiksmīgi sadarboties ar tradicionālajiem uzņēmumiem un ar pašvaldībām.

3. Organizēt publicitātes pasākumus par sociālo uzņēmējdarbību, lai izglītotu sabiedrību un prezentētu sociālās uzņēmējdarbības nozīmi tautsaimniecībā un labbūtībā.
4. Nepieciešams izstrādāt vienotu darbības modeļi pārrobežu sadarbībai, lai informētu sabiedrību par sociālās uzņēmējdarbības būtību un lielo nozīmi tautsaimniecības attīstībā katrā valstī un Eiropā kopumā.
5. Nepieciešams kopīgs lobījs Eiropas līmenī un attiecīgi katrā valstī.
6. Ieviest izstrādātos biznesa modeļus, lai veicināti sociālās uzņēmējdarbības attīstību Latvijā.

Sociālajiem uzņēmumiem:

1. SU vadībai ideja par biznesa modeli ir “jāpārdod”- tas ir kā produkts jaunai sadarbībai. Jāatrod saprotošs partneris inovatīvai idejai.
2. Prezentējot BM ideju, jāgatavo argumenti gan par sociālo ietekmi – kādu sociālo problēmu risinās, kādus rezultātus plānots sasniegt un komerciālo – kādus produktus vai pakalpojumus SU piedāvā, un ko var darīt kopā, kur ir nepieciešams atbalsts un kāda veida.
3. Sociālo uzņēmumu vadībai nepieciešamas regulāras mācības par dažādiem uzņēmējdarbības jautājumiem.
4. SU regulāri jāinformē sabiedrība par savu darbību un sasniegtajiem rezultātiem.

Sociālajiem uzņēmumiem jaunas biznesa idejas:

1. Zero Waste – kustība – cieņa pret pārtiku – ledusskapji kopienai Latvijas novados.
2. Būvmateriālu atlikumu savākšana un nodošana tiem, kuriem nepieciešams. Iespēja atdot mācību iestādēm, kas sagatavo amatniekus – nav piesārņoti meži ar būvmateriāliem, patēriņā dalās, dod iespēju jaunajiem speciālistiem mācīties, samazinot tehnikumiem izdevumus mācību materiāliem.
3. Mērķa grupas cilvēku nodarbināšana būvmateriālu atlikumu savākšanas vietās.
4. Pensionāru iesaiste bērnu pieskatīšanā uz laiku – vecākiem brīvsolis.
5. Bizness - atbalsts ģimenēm, kurās aug bērni ar īpašām vajadzībām, piemēram, brīvdienas vecākiem, kuri kopj bērnus ar īpašām vajadzībām.

Sociālajiem uzņēmumiem finanšu piesaistei:

1. Granti pārrobežu projektos.
2. Pasākumi, kuros tiek gūti ieņēmumi sociālu mērķu realizēšanai (vakariņas ar zvaigzni, talantu šovi, spēļu vakari, modes skates, festivāli...)
3. Pūļa finansējums.

4. Franšīzes uzņēmums ar citiem sociālajiem uzņēmumiem ārpus Latvijas.

Latvijas sociālo uzņēmumu asociācijai

1. Izveidot E-bibliotēku sociālajiem uzņēmumiem.
2. E – konsultācijas – konsultāciju sniegšanā iesaistīti uzņēmēji vai ierēdņi, kuri vēlas veikt sociāli atbildīgu darbu. Konsultācijas ir bezmaksas. Tiek veidots saraksts ar speciālistiem un jomām, kurās katrs konsultē. Sociālie uzņēmēji var rakstīt, zvanīt, jautāt, ja nepieciešams.

Labklājības ministrijai

1. Papildināt mērķa grupas sarakstu ar vēl vienu kategoriju – atbalsts cilvēkiem, kam ir “izdeģšanas” sindroms.
2. Papildināt sociālās uzņēmējdarbības likumu, lai iespējams veidot variatīvus biznesa modeļus.
3. Izstrādāt vadlīnijas sociālās ietekmes mērījumiem.
4. Nepieciešams veikt nozīmīgus pētījumus par sociālās uzņēmējdarbības attīstību Latvijā pēc 2024. gada.
5. LSUA, sadarbībā ar LM ir jāizstrādā vienota sociālās ietekmes mērījuma metodika/parametri/skala, vadlīnijas, vadoties pēc sociālā uzņēmuma darbības mērķa. Regulārs sociālās ietekmes kvalitatīvais un kvantitatīvais mērījums dos iespēju izvērtēt SU ietekmi uz tautsaimniecību ilgtermiņā. Ieteikums iesniegts LSUA un LM.

Izglītības un zinātnes ministrijai

1. Organizēt dialogu ar sociālajiem uzņēmumiem par sadarbību speciālo skolu audzēkņu iesaistē.
2. Izstrādājot mācību un prakses programmas speciālo skolu audzēkņiem, sadarboties ar sociālajiem uzņēmumiem.

Latvijas pašvaldību vadībai

1. Organizēt dialogu ar pašvaldībā esošajiem sociālajiem uzņēmumiem, lai veidotu sadarbības modeļus.
2. Popularizēt savā noavdā esošos SU, izglītēt sabiedrību.
3. Iepirkumos dot priekšroku sava novada SU.
4. Atbalstīt pašvaldībā esošos sociālos uzņēmumus ar infrastruktūru, mārketingu, izglītēt sabiedrību par SU.

IZMANTOTĀS LITERATŪRAS UN AVOTU SARAKSTS

1. A European Statute for Social and Solidarity – Based Enterprise . 2023. Pieejams [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2017/583123/IPOLSTU\(2017\)583123EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2017/583123/IPOLSTU(2017)583123EN.pdf) Skatīts: 12.02.23.
2. A map of social enterprises and their eco-systems in Europe. (2014) Country report
3. A recipe book for social finance (2015) A practical guide on designing and implementing initiatives to develop social finance instruments and markets, authored by Eva Varga and Malcolm Hayday for RAND Europe/Ecorys European Commission
4. A vision on sustainability. 2021. Pieejams: <http://triodos.co.uk/en/about-triodos/> Skatīts 18.10.21.
5. About the Social Enterprise pieejams <http://www.socialenterprise.ie/default> Skatīts: 2019. gada 14. maijā)
6. Adding Value Delivering Change. The Role of Social Enterprise in National Recovery (2010). Report of the Social Enterprise Task Force, Dublin Employment Pact, 15 p.
7. Alter, K. (2007) Social Enterprise Typology pieejams: <http://www.4lenses.otg/setypology/prolog>. Skatīts: 10.11.2017.
8. Alvord, S.H., Brown, L.D. Letts. C.W. (2004) Social Entrepreneurship and Social Transformation. Journal of Applied Behavioural Science, Vol 40, No 3, 260 – 284 p.
9. Amit and Muller, (1995) Push and pull entrepreneurship (two types based on motivation), Journal of Small Business and Entrepreneurship, 12 (1995), pp. 64- 80
10. Amit, R., & Muller, E. (1995). Push and pull entrepreneurship(two types based on motivation). Journal of Small Business and Entrepreneurship, 12(4), 64---80.
11. Anca Evija, Sloka Biruta (2020) Social Entrepreneurship and employment challenges of persons with mental disabilities.
12. Atbildīgu ideju katalogs (2018)Korporatīvās ilgtspējas un atbildības institūts, 38 p.
13. Auers, D., Dombrovskis, V. (eds). (2015) Latvia Competitiveness Report. Executive Summary. Rīga: Certus Think Tank. Available: http://certusdomnica.lv/wpcontent/uploads/2015/07/CertusZinojums_2015_WEB_EN.pdf (accessed 17.02.2021).
14. Austin, J. E. & Seitanidi, M. M. (2011). ‘Social Enterprise Series No. 32: Value Creation in Business – Nonprofit Collaborations’
15. Austin, J. E. & Seitanidi, M. M. (2014). Creating value in nonprofit-business collaborations: New thinking and practice. John Wiley & Sons.

16. Austin, J. E. (2000). Strategic collaboration between nonprofits and business. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 29 (suppl 1), 69-97
17. Austin, J. E. (2000). Strategic collaboration between nonprofits and business. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 29 (suppl 1), 69-97.
18. Austin, J. E. (2006). *The collaboration challenge: how nonprofits and businesses succeed through strategic alliances*. San Francisco. CA: Jossey-Bass.
19. Austin, J. E. (2010). *The collaboration challenge: How nonprofits and businesses succeed through strategic alliances* (Vol. 109). John Wiley & Sons
20. Austin, J. E., & Seitanidi, M. (2012a). Collaborative Value Creation: A Review of Partnering between Nonprofits and Businesses: Part I: Value Creation Spectrum and Collaboration Stages. *Nonprofit & Voluntary Sector Quarterly*, 41, 726
21. Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012b). Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses. Part 2: Partnership processes and outcomes. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(6), 929-968.
22. Austin, J., Stevenson, H., & WeiSkillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both *Entrepreneurship Theory & Practice*, 30(1), 1---22.
23. Ābeltiņa Marija (2022) *Dažādu izdegšanas modeļu savstarpējās sakrības un sakarības ar psihiskās veselības, iesaistes darbā faktoriem un shēmu terapijas konstruktiem*. Latvijas Universitāte. Pedagoģijas, psiholoģijas un mākslas fakultāte. Promocijas darbs
24. Battilana, J. & Dorado, S. (2010). Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations. *The Academy of Management Journal*. 53.
25. Bengtsson, M., & Kock, S. (2000). “Coopetition” in business Networks—to co-operate and compete simultaneously. *Industrial marketing management*, 29(5), 411-426.
26. Bezdarba riskam pakļauto personu apmācība (mūžizglītība) 2023. Pieejams: www.nva.gov.lv Skatīts:24.03.23.
27. Biedrību un nodibinājumu likums (2004) Pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=81050> Skatīts: 2020 gada 14.aprīlis.
28. Biznesa dzīves cikls un nepieciešamie rīki. (2022) <https://agcapital.eu/biznesa-dzives-cikls-un-nepieciešamie-riki/> Skatīts: 23.07.22.
29. Bornstein, D., (2004) *How to change the world: Social entrepreneurship and the power of ideas*. Oxford University Press.

30. Brock.D, (2006) Social Entrepreneurship Teaching Resources Handbook, Berca College, 86 p.
31. Budinich, V., Kimberly, M. & Schmidt, S. (2007). Hybrid value chains: Social innovations and development of the small farmer irrigation market in Mexico. Pieejams: <https://ssrn.com/abstract=981223> Skatīts: 10.11.20.
32. Casno K., Skiltere D., Sloka B. (2020a) The Power of Information: A Key Component for the Successful Performance of Latvian Social Enterprises. International Scientific Conference New Challenges in Economic and Business Development ñ 2020: Economic Inequality and Well-Being Proceedings, pp. 90ñ98.
33. Casno K., Skiltere D., Sloka B. (2020b) Marketing Communications of Latvian Social Enterprises from a Consumer Perspective: Practical Suggestions for Improvement. European Integration Studies, No. 14, pp. 220ñ237. <https://doi.org/10.5755/j01.eis.1.14.26373>
34. Casno Kristīne, Sloka Biruta (2021) Sociālie uzņēmumi -gudrs , bet pagaidām nenovērtēts risinājums krīzes situāciju pārvarēšanai”
35. Casno Kristīne. Škiltere Daina, Sloka Biruta (2019) Factors that motivate Latvian consumers to purchase products and services from social enterprises in Latvia: the case of socially responsible consumption
36. Casno Kristīne. Škiltere Daina, Sloka Biruta (2019) The information Channels that Matter: the Case of Social Enterprise Customers in Latvia.
37. Casno Kristīne. Škiltere Daina, Sloka Biruta (2020) Who are the drivers of socially responsible consumption in Latvia? The profile of regular consumers of Latvian social enterprise products and services
38. Casno Kristīne. Škiltere Daina, Sloka Biruta (2021) Ceļā uz spēcīgāku sociālo ekonomiku Latvijā – praktiski ieteikumi, kā novērst informatīvās plaisas un veicināt sociālo ekonomiku.
39. Chell, E., (2007) Social enterprise and entrepreneurship. International Small Business Journal 25 (1), 5–26.
40. Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. Academy of Management Review, 20(1), 92-117.
41. Cox, A., Healey, J., 1998. Promises to the poor: the record of European development agencies. Poverty Briefings, vol. Overseas Development Institute, London.

42. Dacin, M.T., Dacin, P.A. and Tracey, P. (2011) Social Entrepreneurship: A Critique and Future Direction. *Organization Science*, 22, 1203- 1213, Pieejams: <https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/orsc.1100.0620> Skatīts: 12.11.17.
43. David Bornstein and Susan Davis (2010) Social entrepreneurship what everyone needs to know. USA Oxford University 147 p.
44. David Bornstein, (2007) How to change the world – Social entrepreneurs and the power of new ideas. USA: Oxford University Press 341 p.
45. David J. Deming, (2017)“The Growing Importance of Social Skills in the Labor Market”, *The Quarterly Journal of Economics*, vol 132(4), pages 1593-1640
46. Davis, S., (2002) Social entrepreneurship: Towards an entrepreneurial culture for social and economic development. Prepared for Youth Employment Summit Sept 7–11. <http://www.ashoka.org/global/yespaper.pdf>. Skatīts: 10.12.17.
47. Dees, J. G., & Elias, J. (1998). The Challenges of Combining Social and Commercial Enterprise. *Business Ethics Quarterly*, 8(1), 165-178.
48. Dees, J.G., (1998) Enterprising nonprofits. *Harvard Business Review* 76 (1), 55–66.
49. Dees, J.G., Anderson, B.B., Weiskillern, J., (2004) Scaling social impact. *Stanford Social Innovation Review* 1, 24–32.
50. Demil, B., & Lecocq, X. (2010). Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. *Long Range Planning*, 43(2/3), 227-246.
51. Di Zhang, D., & Swanson, L. A. (2013). Social entrepreneurship in nonprofit organizations: An empirical investigation of the synergy between social and business objectives. *Journal of Non-profit & Public Sector Marketing*, 378 25(1), 105- 125.
52. Diochon, M., Anderson, A.R. (2009) Social Enterprise and Effectiveness: a Process Typology. *Social Enterprise Journal*, Vol.5, No,1, 92 – 109 p.
53. Dizaina domāšana kā piecu soļu process. (2023) Pieejams: <https://www.startdesign.lv/dizaina-domasana-ka-piecu-solu-process> Skatīts 23.02.23.
54. Dobeļe Sociālās uzņēmējdarbības iespējas Latvijā (2014) Sia “Izdevniecība Drukātava” 470 p.
55. Dobeļe I.(2011) Influencing Factors if Social Entrepreneurship in Latvia. Research for Rural Development 2011: annual International scientific conference proceedings, Jelgava: LLU, 2011
56. Dobeļe I., (2012) Social Entrepreneurship Paradigm and its Assesment in Latvia. Economic Science for Rural Development: proceedings of the international scientific conference, Jelgava, April 26.-27., (2012) Latvia University of Agriculture.

57. Dobele I., (2012) Social Entrepreneurship Problems and Solutions: a Case study of Latvia. West East Journal of Social Sciences, Vol.1, No.1. 10 – 26 p.
58. Dobele I., Dobele A., (2011) Analysis of External Factors Causing Social Entrepreneurship Development in Latvia. Human Resources – the Main Factor of Regional Development: Journal of Social Sciences. No.5: Klaipeda University 90-102 p.
59. Dobele I., Dobele A., Sannikova A., (2010) The Significance of Social Entrepreneurship in Latvia Regions. Innovation Driven Entrepreneurship: proceedings of the international conference. Vilnius. ISM University of Management and Economics.
60. Dodick, J., & Kauffman, D. (2017). A Review of the European Union's Circular Economy Policy. Report from Project The route to circular economy. Project funded by European Union's Horizon, 2020.
61. Driņķe Zane (2019) PROMOCIJAS DARBA KOPSAVILKUMS Latvijas mazo un vidējo uzņēmumu konkurētspējas paaugstināšanas iespējas kvalitātes vadības sistēmas piemērošanas rezultātā Biznesa augstskola Turība
62. Duymedjian, R., and C. C. Rüling. (2010) "Towards a Foundation of Bricolage in Organization and Management Theory." Organization Studies 31 (2): 133–151
63. E-apmācību modulis "Rokasgrāmata sociālās uzņēmējdarbības iesācējiem" sua.lv/pieejams-e-apmacibu-modulis-rokasgramata-socialajiem-uznemejiem-2/ Skatīts: 10.01.23.
64. Economic Survey of Latvia (2022) Pieejams: <https://www.oecd.org/economy/latvia-economic-snapshot/> Skatīts: 27.03.23.
65. Eiropas Ekonomikas un sociālo lietu komitejas atzinums par tematu "Priekšlikums Eiropas Parlamenta un Padomes Regulai par Eiropas sociālās uzņēmējdarbības fondiem" 2012. Pieejams: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LV/TXT/PDF/?uri=CELEX:52012AE1294&from=IT> Skatīts: 11.03.23.
66. Enterprise Lithuania rokasgrāmata par sociālo uzņēmējdarbību sua.lv/socialas-uznemejdarbibas-rokasgramata/
67. European Commission (EC). (2011). Social Business Initiative: Creating a favourable climate for social enterprises, key stakeholders in the social economy and innovation. COM (2011) 682 final.
68. Fekseuss Henriks (2019) Smalki izcilas sociālās prasmes . Zvaigzne ABC 314 p.

69. Foster, W., Bradach, J., (2005) Should nonprofits seek profits? *Harvard Business Review* 83, 92–100.
70. Fowler, A., 2000. NGOs as a moment in history: beyond aid to social entrepreneurship or civic innovation? *Third World Quarterly* 21 (4), 637–654.
71. Frīmentls Deivids (2006) Komandas motivācija un vadība, *Zvaigzne ABC*, 125 p.
72. Gadījuma analīze. (2022) Pieejams: <https://enciklopedija.lv/skirkklis/37390> Skatīts: 12.12.22.
73. Goerke, J., (2003) Taking the quantum leap: nonprofits are now in business. An Australian perspective. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 8 (4), 317–327.
74. Goleman D. (2000) “Leadership That Gets Results”, *Harvard Business Review*, March-April, 2000, 78-90 pp.
75. Goleman D. (2004) “Primal Leadership: Learning to Lead with Emotional Intelligence”, *Harvard Business School Press*, 306 p.
76. Gribi padarīt pasauli labāku? Tu vari! www.monday.lv/gribi-padarit-pasauli-labaku-tu-vari/ Skatīts: 10.12.2018.
77. Grund A. Fries S. (2018) Understanding procrastination: A motivational approach. *Personality and Individual Differences* Volume 121, 15 January 2018, Pages 120-130
78. Herman, R., (1990) Methodological issues in studying the effectiveness of nongovernmental and nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 19, 293–306.
79. How to Calculate Social Return on Investment (SROI); 3 Tools to Help calculate Social Return on Investment. 2023. Pieejams: <https://www.sopact.com/perspectives/social-return-on-investment-calculation> Skatīts: 20.01.23.
80. Inovatīvās darbības pamatelementi (2007) rokasgrāmata maziem un vidējiem uzņēmumiem, LIAA 276 p.
81. Izveido sociālo uzņēmumu www.esilabs.lv/article/lv/Socials_uznemums Skatīts: 16.01.2019,
82. Kādas ir sociālās uzņēmējdarbības iespējas Latvijā? Intervija ar asociācijas (ex) vadītāju Madaru Ūlandi 2018. gads
83. Kotter J. P. (2012) “Leading change”, *Harvard Business School Press*, 1R edition, 208 p.

84. Kritēriji un darbības nosacījumi sociālajam uzņēmumam. 2023. Pieejams: <https://www.lm.gov.lv/lv/kriteriji-un-darbibas-nosacijumi-socialajam-uznemumam> Skatīts: 14.03.23.
85. Kumačeva, S. (2018). Biedrības ‘Tuvu’ sociālās ietekmes novērtējums (Social Impact Assessment of the Association ‘Tuvu’). Master Thesis, Latvia University of Life Sciences and Technologies, Latvia (in Latvian)
86. Labklājības ministrijas mājaslapas sadaļa par sociālo uzņēmējdarbību – nosacījumi, reģistrs, dokumenti u.c. ejuz.lv/69so
87. Lešinska, A., Litvins, G. Pīpiķe R., Šimanska I., Kupcis O., Bušēvica K. (2012) Latvija ceļā uz sociālo uzņēmējdarbību http://politika.lv/article_files/2264/original/SU_gala9nov.pdf?1352702725 Skatīts: 2021. gada 10.aprīlis.
88. Levitin D.J. (2015) “The Organized Mind: Thinking Straight in the Age of Information Overload”, Dutton, 560 p.
89. Licite L. (2018) Social Enterprises and their Ecosystems in Europe. Country Report: Latvia. European Commission. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Pieejams: <file:///C:/Users/silva/Downloads/Social%20enterprises%20and%20their%20ecosystems%20in%20Europe.%20Country%20report%20Latvia.pdf> Skatīts: 17.02.23.
90. Licite L. (2018a) Theoretical Models of Social Enterprises in Latvia. Research for Rural Development, Vol. 2, pp. 180–186. DOI: 10.22616/rrd.24.2018.070
91. Lis A., Wallberg N., Nordstrom T, Suvajevs A., Ulande M. (2017) Social enterprises and municipalities: cooperation, partnerships and synergies. Social Entrepreneurship Association of Latvia. Available: <http://se-forum.se/wpcontent/uploads/2018/03/SEandMunicipalities-EN.pdf> (accessed 17.02.2023)
92. Lis, A., Wallberg, N., Nordstrom, T., Šuvajevs, A., & Ūlande, M. (2017). Sociālie uzņēmumi un pašvaldības: Sadarbība, partnerība un sinerģija (Social Enterprises and Municipalities: Cooperation, Partnership and Synergy). Nordic Council of Ministers. (in Latvian).
93. Līcite, L., Perkune, L., & Auzina, A. (2020). Role of Social Entrepreneurship in Tackling Environmental Problems. In 20th International multidisciplinary scientific GeoConference SGEM 2020, Environmental Economics, 20 (5.2.), 18–24 August 2020 (pp. 432–438). Albena, Bulgaria: Bulgarian Academy of Sciences Sofia

94. Līcīte (2018). "Social enterprises and their ecosystems in Europe" Country report Latvia.
95. Līcīte -Ķurbe Lāsma (2018) Social entrepreneurship and social innovation: theoretical discourse
96. Līcīte -Ķurbe Lāsma, (2021) Valuable insights into consumer values: teh case of Latvian social enterprises
97. Līcīte -Ķurbe Lāsma, Gintere Daina (2021) Analysis of Financial Support Instruments for Social Enterprises in Latvia
98. Līcīte -Ķurbe Lāsma, Groma Linda (2021) Evaluation of Social enterprise status criteria in Latvia
99. Līcīte, L. (2018). Up-date of the Mapping of Social Enterprises and Their Eco-systems in Europe. Country Report Latvia. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
100. Logan D., King J., Fischer-Wright H. (2011) "Tribal Leadership: Leveraging Natural Groups to Build a Thriving Organization", HarperBusiness, 320 p.
101. Londino F. (2002) "Developing High-Performing Teams", Lightwave, June 2002, Vol. 19 Iss: 6, 109-110 pp.
102. LSM.LV Zinu redakcija. (2020) Plano stingrakus sociala uzņemuma statusa kriterijus. Public Broadcasting of Latvia. 31.07.2020. (In Latvian) Available: <https://www.lsm.lv/raksts/zinas/ekonomika/plano-stingrakus-socialauzņemuma-statusa-kriterijus.a368829/>(accessed 01.08.2022).
103. Lukjanska R., Kuzņecova J., Cīrule I. (2017) The development of social entrepreneurship in Latvia: the role of municipalities, International Journal of Business and Globalization
104. Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. Harvard Business Review, 80(5), 86-92.
105. Metodisks materiāls par sociālās ietekmes mērīšanu sua.lv/socialas-ietekmes-merisana-dazadas-pieejas/
106. Ministry of Welfare of the Republic of Latvia. (2020) Socialo uzņēmumu registrs. Statistical data as of 14.02.2023. (In Latvian) Available: <http://www.lm.gov.lv/lv/es-finansejums/lm-istenotie-projekti/aktualie-projekti/esf-projektsatbalsts-socialajai-uznemejdarbibai/socialo-uznemumu-registrs> (accessed 17.02.2023).
107. Ministry of Welfare the of Republic of Latvia. (2020) Projekts Nr. 9.1.1.3/15/I/001 iAtbalsts socialajai uzņemejdarbibai. (In Latvian) Available:

- <http://www.lm.gov.lv/lv/es-finansejums/lm-istenotie-projekti/aktualieprojekti/esf-projekts-atbalsts-socialajai-uznemejdarbibai/1-par-projektu> (accessed 01.08.2022).
108. No idejas līdz sociālajam uzņēmumam (2020) Latvijas sociālās uzņēmējdarbības asociācija, 40 p.
109. Nodibinājums “Caritas Latvija”. 2023. Pieejams: <https://visasiespejas.lv/en/organization/reach-for-change> Skatīts: 23.03.23.
110. Noteikumi par sociālās atstumtības riskam pakļauto iedzīvotāju grupām un sociālā uzņēmuma statusa piešķiršanas, reģistrēšanas un uzraudzības kārtību. 2023. Pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/298035-noteikumi-par-socialas-atstumtibas-riskam-paklauto-iedzivotaju-grupam-un-sociala-uznemuma-statusa-pieskirsanas-registres> Skatīts: 14.03.23.
111. Noteikumi par sociāli mazaizsargāto personu grupām. 2023. Pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/99488-noteikumi-par-sociali-mazaizsargato-personu-grupam> Skatīts: 14.03.23.
112. Oliver Gassmann, Karolin Frankenberger, Michaela Csik The St. Gallen Business Model Navigator White Paper (updated version 2019) Edited by Peter Brugger
113. Osterwalder A., Pigneur Y. (2010) “Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers”, John Wiley and Sons, 1st edition, 288 p.
114. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
115. Oxford Research Baltics report (2021). Evaluation of the intermediate results of the “Support to Social Entrepreneurship” measure and development of proposals for a legal framework and support. Pieejams: <https://www.lm.gov.lv/lv/media/14466/download> Skatīts: 14.12.21.
116. Papildu informācija par sociālo uzņēmējdarbību. Eiropas Komisijas pētījumi par sociālās uzņēmējdarbības ekosistēmām Latvijā un Eiropā.; Together for Rights : the Strategy for persons with disabilities. (2023) Pieejams <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=1556> Skatīts: 20.02.23.
117. Pasākuma “Atbalsts sociālajai uzņēmējdarbībai” starprezultātu novērtēšana un priekšlikumu izstrāde tiesiskā ietvara un atbalsta pilnveidošanai Gala ziņojums. 2021. Pieejams: <https://www.lm.gov.lv/lv/media/14466/download> Skatīts: 23.01.23.

118. Pink D. H. (2011) "Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us", Riverhead Books, 288 p.
119. Pīlēns Uldis (2018) Mans uzņēmēja kods, Zvaigzne ABC 430 p.
120. Prasmes un kā tās saprast. 2017. Pieejams: <https://epale.ec.europa.eu/lv/blog/prasmes-un-ka-tas-saprast> Skatīts: 24.11.17.
121. Praszkie Ryszard , Nowak Andrej , (2012) Social Entrepreneurship Theory and Practice, Cambridge University Press, 228 p.'
122. Results-based Management Handbook. Harmonizing RBM Concepts and Approaches for Improved Development Results at Country Level". (2011) United Nations Development Group, 2011, pieejams UNDG oficiālajā mājas lapā <https://undg.org/>
123. Rītups Arnis (2019) Sarunas ar zinātniekiem Rīgas laiks 404 p.
124. Roberts S. Veinbergs (2000) Psiholoģiskā priekšrocība, Izdevējs Zaiga Jansone-Ivanova, 204 p.
125. Rokasgrāmata "Sāc savu sociālo uzņēmumu!" sua.lv/rokasgramata-sac-savu-socialo-uznemumu/
126. Santos, F. (2012). A Positive Theory of Social Entrepreneurship. Journal of Business Ethics, 111 (3), 335–351. DOI: 10.1007/s10551-012-1413-4.
127. Schippers M.C. (2020) Writing about personal goals and plans regard less of goal type boosts academic performance. Pieejams: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0361476X1930428X> Skatīts: 12.12.20.
128. Semler R. (2004) "The Seven-Day Weekend: Changing the Way Work Works", Portfolio Hardcover, 256 p.
129. Senge P. (1999) "The Dance of Change: The challenges to sustaining momentum in a learning organization (The Fifth Discipline)", Crown Business, 608 p.
130. Sinek S. (2011) "Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action", Portfolio, 256 p.
131. Social Business Initiative (SBI) follow up: Co-operation between social economy enterprises and traditional enterprises (October 2018). Pieejams: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/36684> Skatīts: 18.12.18.
132. Social Business Initiative 2018 ((SBI) follow up: Co-operation between social economy enterprises and traditional enterprises Final Report October 336 lpp

133. Social impact. 2023. Pieejams: <https://prospersocialfinance.co.uk>
Skatīts:12.02.23.
134. Sociālā uzņēmējdarbība Latvijā (2018) Latvijas sociālās uzņēmējdarbības asociācija, 40 p.
135. Sociālā uzņēmējdarbība Latvijā (2019) Latvijas sociālās uzņēmējdarbības asociācija, 41 p.
136. Sociālā uzņēmējdarbība Latvijā (2020) Latvijas sociālās uzņēmējdarbības asociācija, 40 p.
137. Sociālā uzņēmējdarbība Latvijā (2021) Latvijas sociālās uzņēmējdarbības asociācija, 40 p.
138. Sociālā uzņēmējdarbība Latvijā (2022) Latvijas sociālās uzņēmējdarbības asociācija, 40 p.
139. Sociālā uzņēmējdarbība Latvijā un pasaulē: problēmas un izaicinājumi. LLU Ekonomikas un sabiedrības attīstības fakultātes docentes Dr.oec. Lāsma Dobeles lekcija Rīgā 2015. gada 23.septembrī.
140. Sociālā uzņēmējdarbība Latvijā www.youtube.com/watch?v=s-5DEjt90Z8
Skatīts: 16.12.2017.
141. Sociālā uzņēmuma likums. 2022. Pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/294484-sociala-uznemuma-likums> Skatīts: 12.01.23.
142. Sociālās uzņēmējdarbības rokasgrāmata “Izmaini pasauli” sua.lv/socialas-uznemejadarbibas-rokasgramata-izmaini-pasauli/
143. Sociālo uzņēmumu katalogs. 2023. Pieejams: <https://socuznemumi.lv/?cat=69>
Skatīts: 3.03.23.
144. Sociālo uzņēmumu pieredzes stāstu katalogs “Sociālā uzņēmējdarbība Latvijā 2019” sua.lv/katalogs-2019/
145. Sociālo uzņēmumu pieredzes stāstu video sua.lv/pieredzes-stasti/
146. Starptautiskā zinātniskā konference Sociālās zinātnes reģionālajai attīstībai 2020 (2020. gada 9.-10. oktobris) III Daļa. Ekonomikas aktualitātes Daugavpils Universitātes sociālo zinātņu fakultātes starptautisko zinātnisko konferenču rakstu krājums
147. Stīvens R. Kovejs, kā arī A. Rodžers Merils un Rebeka R. (2018) Rīga, apgāds Zvaigzne ABC. Merila, “Sāc ar svarīgāko”.
148. Stupeņa, L. (2015). Sociālā uzņēmējdarbība Latvijā un labklājības veicināšana bāreņiem, uzsākot dzīvi pēc ārpusģimenes aprūpes (Social Entrepreneurship in Latvia

- and the Promotion of Wellbeing of Orphans Starting their Lives when Out-of-home Care is Over). Master Thesis, University of Latvia, Latvia (in Latvian).
149. Sveiby, K-E. (2001), A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 2, Iss: 4, pp. 344 – 358.
 150. Šarma Robins (2011) *Līderis bez titula*, Izdevniecība Avots, 435 p.
 151. Ščeulovs Deniss, Plēgmans. Nīks (2021.) *Atspēriena punkts veiksmīgai uzņēmējdarbībai. Mācību līdzeklis (uzņēmēja rokasgrāmata)*. Rīga: RTU Izdevniecība, 2021, 128 lpp.
 152. Štefenberga Dace (2022) *promocijas darbs Inovatīvā uzņēmējdarbība reģionu ekonomikā*. Jelgava
 153. Thaler R. H., Sunstein C. R. (2009), “Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness”, Penguin Books, 312 p.
 154. The renewed European Alliance for Apprenticeship – Action Plan 2020 -2021 2020. Pieejams: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=89&newsId=9812&furtherNews=yes&langId=en> Skatīts: 23.11.20.
 155. Tsang, E., W., K. (1997), Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research. *Human Relations Journal*, 50, 1997, pp.73-89.
 156. Tuckman B. W.; Jensen M. A. C. (1977) “Stages of Small-Group Development Revisited”, *Group & Organization Management*, December 1977, Vol. 2 Iss: 4, 419-427 pp.
 157. Uzņēmuma dzīves cikls. 2022. Pieejams: <https://lv.economy-pedia.com/11030748-life-cycle-of-a-company> Skatīts: 12.01..23.
 158. Uzņēmuma struktūra. 2022. Pieejams: <https://www.akvedukts.lv/lv/par-firmu/uznemuma-struktura> Skatīts: 21.12.22.
 159. Uzņēmumu reģistrs – kā reģistrēt uzņēmumu? ur.gov.lv/lv/registre/uznemumu-vai-komersantu/sia/dibinasana/registracija-uznemumu-registra/
 160. Veselova Andžela (2019) *Latvijas uzņēmumu darbības kvalitātes vērtējums un tā pilnveidošanas iespējas konkurētspējas paaugstināšanai Promocijas darbs*, Latvijas Universitāte, Biznesa, vadības un ekonomikas fakultāte.
 161. Veselova Andžela (2019) *Latvijas uzņēmumu darbības kvalitātes vērtējums un tā pilnveidošanas iespējas konkurētspējas paaugstināšanai Promocijas darbs*, Latvijas Universitāte Biznesa, vadības un ekonomikas fakultāte

162. VIDEO Videolekcijas par dažādām ar sociālo uzņēmējdarbību saistītām tēmām sua.lv/vebinari/ Skatīts: 12.01.23., 14.01.23; 20.01.23.; 12.02.23.; 14.02.23.; 12.03.23.
163. Visvairāk uzņēmumu uz 1000 iedzīvotājiem – Durbes novadā. 2018. Pieejams: <https://blog.lursoft.lv/2018/11/07/visvairak-uznemumu-uz-1000-iedzivotajiem-durbes-novada/> Skatīts: 24.10.18.
164. We're in business to improve lives. 2023. Pieejams: <https://www.toms.com/us/corporate/blakes-bio.html> Skatīts: 23.01.23.
165. Where Social Innovation Meets Business and Impact. 2023. Tiešsaistes platforma par ilgtspējas un sociālās ietekmes jautājumiem . Pieejams: <https://impactgarden.org/> Skatīts: 12.01.23.
166. World Heritage Found. 2023. Pieejams: <https://whc.unesco.org/en/sessions/43COM> Skatīts: 21.01.23.
167. Zaļais K., Kaminska R., Sociālās uzņēmējdarbības analīze Latvijā un Somijā 2020. Pieejams: <https://dspace.rsu.lv/jspui/handle/123456789/1632> Skatīts: 20.01.23.
168. Zeide Inga (2022) Izglītības iestāžu vadītāju angļu valodas prasmes kā profesionālā kapitāla resurss dzīves kvalitātes kontekstā Latvijas Universitātes Pedagoģijas, psiholoģijas un mākslas fakultāte
169. Zīlīte Ligita (2013) Personāla vadība un socionika . Izdevējs Sia Biznesa augstskola Turība, 304 p.
170. Zott, C., Amit, R., Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042