

Socialiniai verslo modeliai: diegimo tendencijos ir koncepcijos

Straipsnyje analizuojama socialinės inovacijos ir socialinio verslo modelio koncepcija, pateikiama dabartinė socialinio verslo būklė ir perspektyvos. Pagal verslo koncepciją, socialinės įmonės taiko standartinius socialinio verslo modelius, kai susigrąžinamos visos sąnaudos ir pelnas perduodamas klientams, kurie gauna naudą iš žemų kainų, tinkamų paslaugų bei geresnių galimybių padidinti socialinio pelno formulę. Taip pat taikomas hibridinis socialinio verslo modelis, kurio pagrindinis tikslas yra naudojant partnerystes ir socialinį pelną gauti ekonominę vertę ir iširti naujas tarptautines rinkas. Šiuolaikinio verslo tendencijos sprendžiant įvairias socialines problemas įtraukia į socialinės ir ekonominės naudos visuomenei sukūrimą, todėl straipsnyje analizuojamos socialinio verslo modelių diegimo tendencijos ir modeliai.

Raktažodžiai: socialinės inovacijos, socialinio verslo modelis, įmonių socialinė atsakomybė, įmonių socialinė antreprenerystė, piramidės pagrindas.

The article consists of analysis of social innovation and social business model conception and represents current situation and perspectives of social business. According to business concept, social businesses apply standard social business models that all recover their full costs and pass profits on to customers who shall benefit from low prices, adequate services and better access to maximize the social profit equation. In addition, there is hybrid social business model where using partnerships and social profit, the main goal is to get economic value and explore new international markets. Modern business tendencies engage to create social-economic value to the society solving various social problems; therefore, the tendencies and patterns of social business models are analyzed.

Keywords: social innovation, social business model pattern, corporate social responsibility, corporate social entrepreneurship, bottom-of-the-pyramid.

JEL Classification: M14.

Įvadas

Inovacijų tyrimų tema yra itin aktuali ne tik dėl ekonomikos plėtojimo, bet ir socialinės, politinės raidos požiūriu. Nors populiarėjanti socialinių inovacijų idėja yra

progresyvi ir perspektyvi, tačiau lieka daug neatsakytų klausimų. Viena vertus, kaip pastebi N. Altuna ir kt. (2015) iki šiol yra labai mažai žinių apie tai, kaip pelno nesiekiančios organizacijos gali sukurti pajėgumus socialinių inovacijų projektams

Jolita VVEINHARDT – socialinių mokslų daktarė (vadyba ir administravimas), Vytauto Didžiojo universiteto Ekonomikos ir vadybos fakulteto Vadybos katedros docentė. Adresas: S. Daukanto g. 28, LT-44246 Kaunas; tel.: 00 370 698 06668; el. paštas: jolita.vveinhardt@gmail.com.

Jūratė KUKLYTĖ – Vytauto Didžiojo universiteto magistrė. Adresas: S. Daukanto g. 28, LT-44246 Kaunas; tel.: 00 370 676 02805; el. paštas: jurate.kuklyte@gmail.com.

valdyti. Kita vertus, pelno siekiančiose organizacijose lieka aktuali santykio tarp išlaidų socialinėms inovacijoms ir ekonominių įmonės tikslų problema. Išlieka matoma takoskyra, kurią žymi organizacijų tikslai ir vertybės. Vienoms organizacijoms svarbesnė finansinė parama, kitoms – pirminis tikslas yra socialinis poveikis visuomenei ir ekonomikai (Černikovaitė, Laužikas, 2011), dar kitų dėmesys koncentruojasi į valstybės paramą ir mokesťines lengvatas plėtojant socialinį verslą (Kostetska, Berezyak, 2014). Sprendžiant socialinių inovacijų problemas siūloma derinti socialinį-psichologinį požiūrį ir materialinę gerovę (Taatila ir kt., 2006) ar net taikyti griežtai apibrėžtus hibridinius socialinio verslo modelius (Yunus, 2007).

Tyrimo problema. Daugelis socialines inovacijas Lietuvos kontekste nagrinėjančių tyrimų rodo, kad dažnai orientuojamasi į pelno nesiekiančias vyriausybinės ir nevyriausybinės organizacijas, kurių santykiai su verslo įmonėmis dažniausiai aptariami finansinės paramos ir tinklinio bendradarbiavimo kontekstuose (Butkevičienė, 2009; Kvieskienė, Kvieska, 2012; Raipa, Giedraitytė, 2013). R. Bandzevičienės (2007) tyrimas parodė, kad viešojo sektoriaus socialinėje veikloje dalyvaujantiems asmenims būdingi pozityvūs lūkesčiai inovacijų atžvilgiu, tačiau realios praktiškai įdiegtų inovacijų pasekmės nesutampa su teoriniais samprotavimais ir vaizdiniais. Daug sudėtingesnė socialinių inovacijų problema verslo srityje, kadangi egzistuoja pakankamai didelė socialinių įmonių modelių įvairovė, o apie jų taikymo šalies verslo įmonėse galimybes ir sąlygas žinių yra nedaug. Nors paprastai tiek valstybė, tiek privačios kompanijos labiausiai dėmesį sutelkia į ekonominį konkurencingumą skatinantį inovatyvumą, L. K. Gundry ir kt. (2011) pabrėžia, kad socialinis

verslumas sudaro sąlygas atrasti pažangius instrumentus sudėtingoms visuomenės problemoms spręsti. Todėl analizuojant socialinio verslo modelių diegimo gerąsias praktikas tikslinga pateikti socialinių inovacijų ir socialinių verslo modelių koncepcijas, pateikiant jų diegimo tendencijas ir aptariant procesus lemiančias sąlygas. Kalbant apie modelių taikymo galimybes, būtina įvertinti iššūkius, kylančius iš inovacinės aplinkos sąlygų.

Tyrimo objektas – socialiniai verslo modeliai.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti socialinių verslo modelių koncepciją ir diegimo tendencijas.

Tyrimo uždaviniai:

1. Pagrįsti socialinių inovacijų konceptualią esmę.
2. Atlikti socialinių verslo modelių apžvalgą.

Tyrimo metodai – mokslinės literatūros analizė ir sintezė, indukcija.

Socialinių inovacijų koncepcija

Socialinės inovacijos aprašomos įvairiais aspektais kaip socialiniai procesai, metodai ir technikos, taikomos viešajame ir privačiame sektoriuose. Socialinių inovacijų prasmė – naujų ekonominių, valdymo, organizacinių ir kitų struktūrų bei formų sukūrimas ir diegimas įvairiose srityse. M. Yunus (2007) teigia, kad kompleksinės inovacijos yra produktų, technologijų ir socialinių inovacijų sintezuotas kompleksas. Taigi galima teigti, kad nauji hibridiniai socialinio verslo modeliai yra kompleksinės inovacijos.

W. Rammert (2008) papildė inovacijų diversifikacijos teoriją aprašydamas modernios socialinės žinių visuomenės

1 lentelė

Socialinių inovacijų teorinė samprata

Šaltinis	Apibrėžimas
H. Brooks (1982)	Tai sociotechninės inovacijos kaip transporto infrastruktūra ir institucinės inovacijos kaip savanorių pagalbos grupės.
G. Mulgan (2006), A. Baregheh ir kt. (2009)	Tai inovatyvūs produktai ir paslaugos, kurios patenkina esamus arba naujus socialinius poreikius, ir tokių įmonių prioritetas yra socialinė atsakomybė.
I. Rodrigues, J. Barbieri (2008)	Tai socialinės technologijos, kurių paskirtis yra kurti lengvai pritaikomus ir prieinamus visuomenei produktus, technikas ar metodologijas, plečiant ryšius su bendruomene ir siūlant efektyvius sprendimus socialinei transformacijai.
P. Valkama, A. Anttiroiko (2009)	Tai nauji organizaciniai susitarimai ir formos, įtraukiant socialinę kapitalą.
A. Conner (2010)	Tai inovacijos, paremtos socialine atsakomybe, žaliosiomis technologijomis ir socialinių problemų sprendimu.
LRV nutarimas (2010), Lietuvos inovacijų 2010–2020 metų strategija	Tai procesas, kai naujomis idėjomis atsiliepiama į visuomenės ir ekonomikos poreikius ir kuriami nauji produktai, paslaugos ar verslo ir organizaciniai modeliai, kurie sėkmingai pateikiami į esamas rinkas.
LRV nutarimas (2013), Lietuvos inovacijų plėtros 2014–2020 m. programa	Tai naujų idėjų (prekių, paslaugų, metodų) pritaikymas socialiniams poreikiams efektyviau tenkinti ir (ar) naujiems socialiniams ryšiams, partnerystėms ar tinklams kurti.
L. Hulgard (2011), M. Lisetchi, L. Brancu (2013)	Tai esamų tendencijų ir variacijų taikymas, kuriant socialinę antreprenerystę – keičiant ryšius vietiniu ir tarptautiniu mastu, integruojant socialines paslaugas į naujas rinkas.
F. Westley, N. Antadze (2010)	Tai kompleksinis procesas, kuriant naujus produktus, paslaugas ar programas, kurios keičia įprastas organizacines taisykles, išteklių ir atsakomybės paskirstymą socialinėje sistemoje. Sėkmingai diegiamos socialinės inovacijos yra pagrįstos tęstinumo ir plėtros principais.
P. M. Dawson, L. Daniel (2010), Y. Jing, T. Gong (2012)	Tai kolektyvinės idėjos generavimo procesas, į kurio idėjų išgryninimo atranką ir realizavimą įtraukiami vargingai gyvenantys žmonės, kurie bendradarbiaudami su įvairiomis pelno nesiekiančiomis ir nevyriausybinėmis organizacijomis randa sprendimus socialiniams iššūkiams įveikti.
G. George ir kt. (2012)	Tai kompleksinis fenomenas – naujų idėjų plėtra ir tobulinimas, kuriant palankias sąlygas visuomenės poreikiams, socialinei ir ekonominei gerovei užtikrinti.
S. Neumeier (2012), G. Cajal-Santana (2014)	Tai nemateriali medžiaga: esminiai rezultatai yra tik papildomas rezultatas, nes orientuojamasi į visuomenės kritinius poreikius ir problemų sprendimą, o ne pelno didinimą.
M. A. Maurer, T. Nunes da Silva (2014)	Tai humanizmu paremtos alternatyvos, sprendžiančios socialines ir gamtosaugines problemas.
E. Vidal, W. Michell (2013), C. Velu (2015)	Tai strateginiai procesai, kai socialiniam poveikiui kurti orientuojantis į visuomenės poreikius naudojami papildomi ištekliai.
Ch. Fox, R. Grimm (2015)	Socialinė inovacija, grindžiama solidarumu ir abipusiškumu, alternatyva neoliberaliosios paradigmos logikai.
N. Altuna ir kt. (2015)	Tai socialinių poreikių motyvuoti inovatyvūs produktai arba paslaugos, sudarantys galimybę sukurti naujus socialinius ryšius arba paskatinti bendradarbiavimą.

Šaltinis: sudaryta autorių.

pasiskirstymą horizontaliu lygiu ir žinių kūrimo įtvirtinimą skirtingose sferose (ekonominėje, socialinėje ir mokslinėje). Mokslinių žinių kūrimo procesas yra sutelktas specialiose visuomenės srityse: akademinėje – universitetuose ir moksliniuose instituteuose, kurie turi didelę institucijų autonomiją ir savivaldą, jis gali būti apibūdinamas kaip sutelktas į fundamentinius tyrimus; pramonės žinių kūrimas vykdomas specialiuose tyrimų ir plėtros departamentuose bei pramonės tyrimo instituteuose ir yra stipriai orientuotas į taikomuosius tyrimus – jis laikosi technologinių trajektorijų bei pramonės laukų (šakų). Šiems teiginiams pagrįsti atlikta socialinių inovacijų sampratos analizė (1 lentelė).

Įvairių autorių pateikiamos socialinių inovacijų sampratos išskiria kelis pagrindinius tarpusavyje susijusius vektorius: vertybių, socialinių tinklų ir ryšių, solidarumo, bendradarbiavimo, tvaraus verslumo. Socialinių inovacijų idėja skatina antreprenierių iniciatyvas, kurios tradiciškai suprantamos kaip valdžios ar pelno nesiekiančių organizacijų veiklos zona ir, nepaisant besiformuojančios nuomonės, vis dar sukelia nemažai diskusijų dėl atsiperkamumo. I. McLoughlin, P. Dawson (2003), F. Westley, N. Antadze, (2010), P. M. Dawson, L. Daniel (2010), Y. Jing, T. Gong (2012), E. Vidal, W. Michell (2013), C. Velu (2015), Ch. Fox, R. Grimm (2015) pabrėžia, kad socialinės inovacijos yra sudėtinis procesas, kuriuo siekiama socialinio poveikio tobulinant esamas idėjas ir kuriant naujas, nesiekiant pelno. Visgi G. George ir kt. (2012) bei G. Mulgan (2006), A. Baregheh ir kt. (2009), L. Hulgard (2011), M. Lisetchi, L. Brancu (2013) socialines inovacijas sieja su socialinės ir ekonominės gerovės plėtra, reprezentuojant tradicinės antreprenerystės principus, ekonominius procesus

(pelno siekimą) sujungiant su socialiniais poreikiais (motyvais). Šis požiūris perteikia socialinės atsakomybės diegimą komercinėse rinkose, taikant korporatyvines socialines inovacijas ir socialinius verslo modelius, skverbiantis į naujas rinkas. L. Hulgard (2011) pabrėžia, kad pagrindinis socialinių inovacijų tikslas yra plėtoti regioninius planavimo procesus taikant socialinę politiką, kad būtų sukuriama socialinė-ekonominė vertė, kuri generuotų naujas hibridines organizacines struktūras (socialines inovacijas), partnerystes ir veiklos tęstinumą. I. Rodrigues, J. Barbieri (2008), H. Brooks (1982), A. Conner (2010) publikacijose socialinės inovacijos siejamos su technologiniais aspektais. Tokiam požiūriui pritaria J. Hochgerner (2010) išskirdamas inkrementines inovacijas (angl. *incremental innovations*), kurios pritaikomos plėtojant esamas technologijas, tačiau atsižvelgiant į socialinį poveikį.

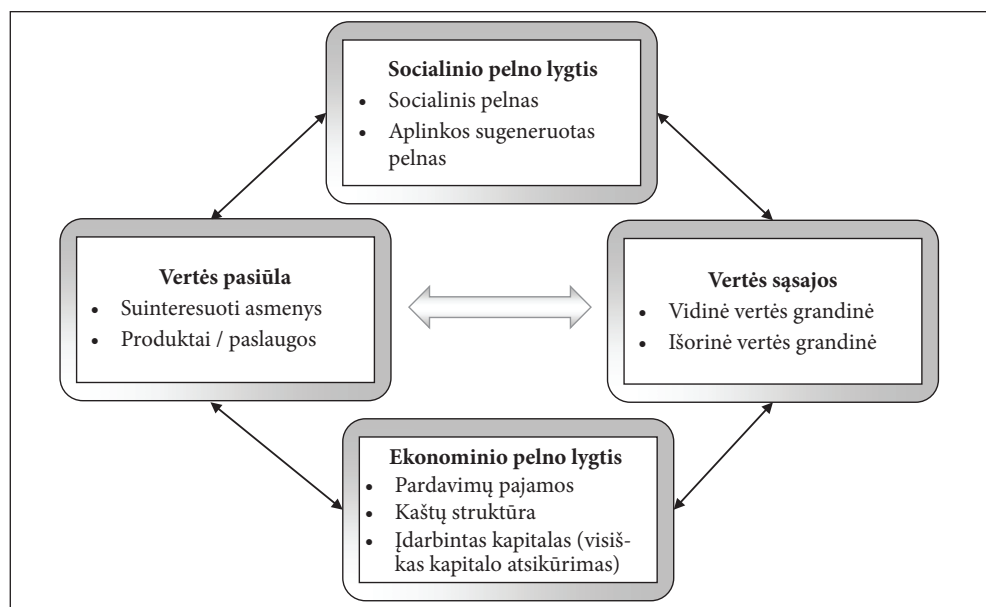
P. Valkama, A. Anttiroiko (2009), F. Westley, N. Antadze (2010), P. M. Dawson, L. Daniel (2010), Y. Jing, T. Gong (2012), S. Neumeier (2012), G. Cajaiba-Santana (2014), E. Vidal, W. Michell (2013), C. Velu (2015), N. Altuna ir kt. (2015) pateikia vadybines išvalgas, kurioms įgyvendinti reikia eksperimentuoti, skatinti piliečių socialinę atsakomybę sudarant galimybes įgyvendinti daug žadančias idėjas ir naujus paslaugų modelius, kurie turėtų masinį tęstinį poveikį ir būtų vykdomi bendradarbiaujant su pelno nesiekiančiomis ir tarpvyriausybiniėmis organizacijomis.

Socialiniai verslo modeliai

Socialinis verslas yra reiškinys, kurio esminis principas yra socialinės vertės kūrimas, kartu vykdamas komercinę veiklą,

užtikrinančią organizacijos finansinę nepriklausomybę nuo išorinių finansavimo šaltinių. Socialinės vertės terminas dažnai nėra išreiškiamas pamatuojamais rezultatais ir ji yra vertinama kaip veikla, kuri neturi konkretaus mato vieneto, todėl gali būti tik suvokiama, tačiau neišmatuojama. Pasak H. Haugh (2005), socialinės vertės terminas interpretuojamas remiantis pagrindiniu socialinius pokyčius išreiškiančiu veiksmu – specifinių paslaugų, kurių pagrindinis skiriamasis bruožas yra socialinis kontekstas, pasiūlos ir paklausos padidėjimu. M. Kramer (2005) socialinio verslo esmę suvokia „kaip procesą, kurio metu naujų idėjų bei metodologijų pagalba yra sukuriami svarbūs, ilgai išliekantys sisteminiai pokyčiai“. Remiantis J. G. Dees (2008), socialinę verslą galima charakterizuoti kaip inovatyvių veiksmų kompleksą, kuris tenkindamas tam tikrus socialinius poreikius iš esmės sprendžia

socialines problemas. Socialinių inovacijų mokyklos atstovai akcentuoja paties socialinio verslininko svarbą, kuris „kuria pelno ar ne pelno siekiančias organizacijas ieškodamas inovatyvių socialinių problemų sprendimo variantų“ (Hoogendoorn ir kt., 2009). „Socialinių įmonių ar uždirbtų pajamų mokykla analizuoja socialinių problemų sprendimus, orientuotus į rinką, kurie lygiagrečiai kuria ekonominę ir socialinę vertę“ (Dees, 2008). Pagrindinis tyrimo objektas yra pelno ar ne pelno siekianti organizacija, kurios svarbiausias tikslas yra socialinės vertės kūrimas, kartu užsitikrinant veiklos tęstinumą iš savo generuojamų finansinių resursų, kurie yra nepriklausomi nuo išorinių dotacijų ar subsidijų. Šios mokyklos atstovai skatina verslo metodų bei modelių pritaikymą siekiant aktyvinti nevyriausybinių organizacijų plėtrą bei didinti jų generuojamą poveikį visuomenei. F. Boons, F. Ludeke-Freund (2013)



1 pav. Socialinio verslo modelio šablono pagrindiniai komponentai

Šaltinis: F. Boons ir F. Ludeke-Freund (2013).

pateiktas socialinio verslo modelio šablonas sukuria ne tik socialinę vertę, bet ir optimaliai padidina pelną ir padeda išskverbti į besivystančias rinkas, įgyvendinant socialinius ir organizacinius tikslus. M. Yunus (2007) pateikti specifiniai socialinio verslo modelio šablono komponentai yra pagrįsti socialinės atsakomybės didinimo koncepcija. Akivaizdu, kad socialiniam verslui kurti būtinas specialus verslo modelio šablonas, kuris integruoja socialinio pelno lygtį į aplinkos dimensiją ir yra perteikiamas trimis kertiniais elementais: vertės pasiūla, vertės sąsaja ir ekonominio pelno lygtimi (Schoettl, Lehmann-Ortega, 2011; Boons, Ludeke-Freund, 2013).

Remiantis pateiktu šablonu (1 pav.), socialinis verslo modelis turi užtikrinti nuolatinį išteklių atsinaujinimo procesą ir paskirstyti naudą bei pelno dalį vartotojams, kurie patirs naudą dėl mažų kainų koncepcijos, pateikiant adekvačias paslaugas, kurios yra lengviau prieinamos ir maksimizuoja socialinio pelno lygtį. Remiantis R. M. Kanter (1999), H. Chesbrough ir kt. (2006), N. M. Dahan ir kt. (2010), šis modelis taip pat priklausomas nuo partnerystės su išorine aplinka, pavyzdžiui, bendradarbiavimo su nevyriausybinėmis organizacijomis (NVO). Tokia partnerystė būtina norint sukurti socialinę vertę ir maksimizuoti socialinį pelną. Aptarus socialinio verslo modelio šabloną tikslinga apžvelgti socialinio verslo modelio integracijos laipsnius.

Pagrindiniai bruožai, apibūdinantys socialinį verslą, yra verslo sprendimų ir strategijų pritaikymas kasdieninėje veikloje bei jų pagrindinis veiklos rezultatas – socialinis poveikis. Tam, kad būtų lengviau suprasti ir išsivaizduoti, kaip tai veikia praktikoje, šiame darbe bus remiamasi A. L. Alter ir kt. (2007) siūloma grupavimo sistema, kurioje plačiąja prasme egzistuoja du socialinio verslo integracijos laipsniai:

- **Visiškai integruotas**, arba kitaip vadinamas grynasis modelis. Jis išsiskiria visiška integracija – kai verslas yra pasitelkiamas tik kaip įrankis socialinės problemos sprendimui ir iš šios veiklos akcininkai negauna jokios pelno dalies, nes jis visas yra skiriamas socialinei problemai spręsti.
- **Iš dalies integruotas**, arba hibridinis. Šio modelio esmė yra socialinės problemos sprendimas, bet kartu ir pelno siekimas įmonės akcininkams. Tai tarpinis variantas tarp grynojo socialinio verslo modelio, kuris kartais tapatinamas su filantropija, ir standartinio verslo modelio, todėl tikslinga pateikti socialinio verslo modelių palyginimą.

Tikslinga paminėtus socialinio verslo modelius aptarti plačiau. **Grynojo socialinio verslo modelio** principais grindžiamas verslas turi ypatybes, būdingas tradiciniam verslui bei pelno nesiekiančioms organizacijoms. Jis turi dirbti pelningai tam, kad galėtų užtikrinti savo veiklos tęstinumą, kartu siekdamas padidinti socialinę naudą. **Hibridinio socialinio verslo modelio** pagrindinis tikslas yra optimizuoti kuriamą socialinę vertę, remiantis įvairiomis verslo strategijomis ir aptarnavimo sistemomis, kartu gaunant finansinę naudą (Alter ir kt., 2007). Kadangi šis socialinio verslo modelis yra gemalo stadijoje, todėl svarbu pabrėžti, kad šiuo metu nėra palankių išorinės aplinkos, teisinės bazės ir daugelio kitų aspektų, būtinų spartesniam šio reiškinio plėtros procesui. Remiantis 2 paveiksle pateiktu socialinio verslo modelių palyginimu, filantropiją ir grynąjį socialinio verslo modelį galima tapatinti tik analizuojant šios veiklos motyvus, kurie yra grindžiami išskirtinai tik gerais ketinimais. Nors veiklos metodai ir tikslai yra iš dalies panašūs, tačiau jau čia galima pastebėti ir pagrindinius skirtumus. Filantropija

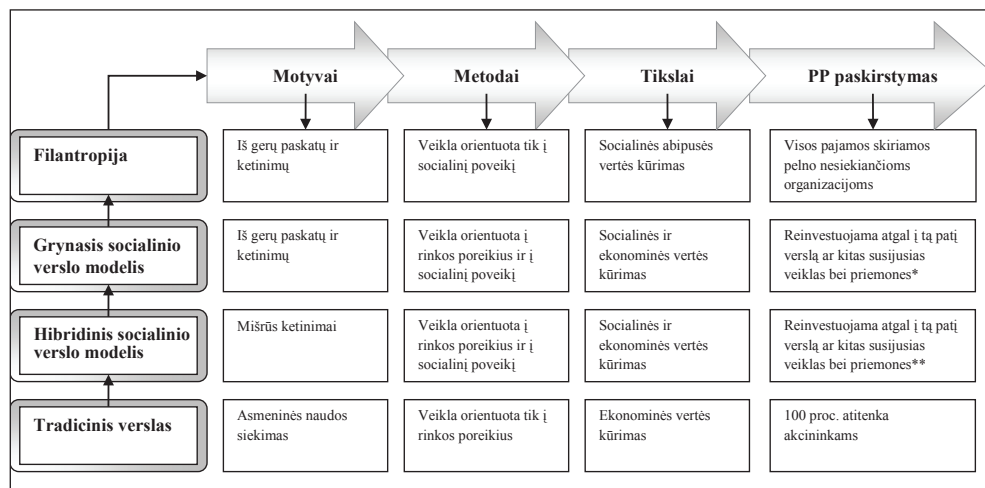
orientuota išskirtinai į socialinį poveikį ir socialinės vertės kūrimą, o grynasis socialinio verslo modelis, be šių veiklų, papildomai orientuojasi ir į ekonominės vertės kūrimą.

Galutinai šių modelių skirtumą parodo pajamų ir pelno pasiskirstymas, kuris filantropinėse veiklose yra naudojamas kaip parama, o grynajame socialinio verslo modelyje pinigai yra investuojami ir vėliau reinvestuojami į veiklas, kurios užtikrina tęstinį socialinės problemos sprendimą. Kitaip tariant, žmonės, skiriantys pinigus filantropinėms veikloms, juos tiesiog aukoja vienkartiniais socialinių problemų sprendimams, o žmonės, investuojantys į socialinį verslą, įdarbina pinigus, taip sukurdami didesnę socialinę vertę.

Lyginant grynąjį ir hibridinį socialinio verslo modelius jų pagrindinis ir esminis skirtumas yra pirminis verslo kūrimo motyvas. Grynasis modelis paremtas išskirtinai gerais ketinimais ir kuriamą

ekonominę naudą naudoja tik papildomai socialinei vertei sukurti, o hibridinio verslo modelio motyvai yra mišrūs, t. y. jais siekiama socialinio poveikio, bet kartu ir finansinės naudos savininkams ar akcininkams. Būtent dėl šios priežasties pastarasis yra kritikuojamas ir tapatinamas su socialiai atsakingą veiklą vykdančiomis įmonėmis, kurios socialinę atsakomybę dažnai naudoja kaip rinkodaros priemonę.

Remiantis M. Yunus (2007), hibridinis socialinio verslo modelis gali egzistuoti tik tada, jei bent 51 proc. sukuriamos ekonominės naudos bus skirta socialinės vertės kūrimui, o 49 proc. – asmeninei finansinei gerovei. Taip pat teigiama, kad yra neįmanoma išvengti situacijų, kai dėl socialinių tikslų reikia aukoti finansinius ir atvirkesniai, todėl tik įmonė, skirianti daugiau nei pusę savo pelno socialiniams tikslams, tokioje situacijoje sugebės nenuklysti nuo savo pirminės socialinės misijos (Yunus, 2007). Taigi, analizuojant šio modelio



2 pav. Socialinio verslo modeliai

Pastaba: PP – Pajamų ir pelno paskirstymas; * sprendžiančias socialines problemas; ** sprendžiančias socialines problemas, o nusprendus, dalis pelno gali būti išmokėta akcininkams.

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis A. L. Alter ir kt. (2007), M. Yunus (2007), C. K. Prahalad, K. Lieberthal (2003) ir L. Michellini (2012).

paplitimą globaliu mastu, galima teigti, kad jis yra populiariesnis nei grynasis, nes žmonės, išreiškdami savo pilietiškumą ir visuomeniškumą, kartu gali užsitikrinti ir savo finansinį stabilumą.

Socialinio verslo modelių diegimo galimybės

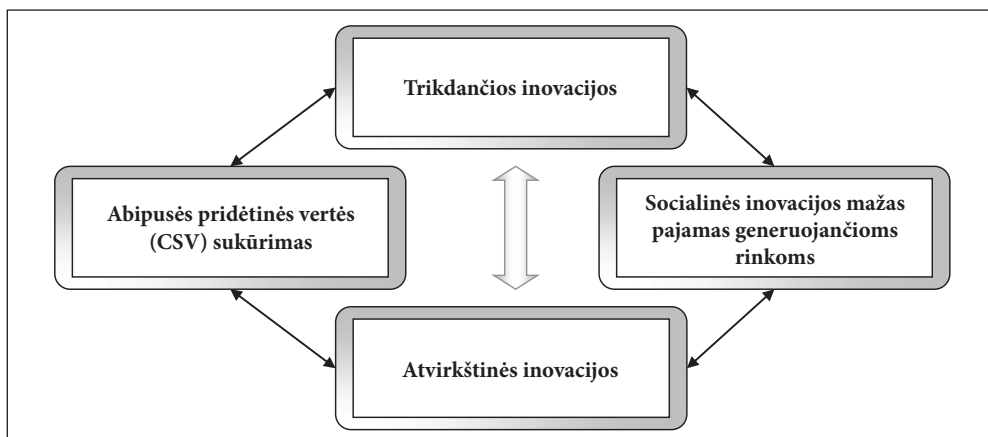
Apžvelgus inovacijų ir verslo modelių sampratą bei socialinio verslo modeliams įtaką darančius veiksniai, pažymėtina, kad naujų verslo modelių kūrimas yra procesas, kai naujomis idėjomis atsiliepiama į visuomeninius ir ekonominius poreikius ir kuriama pridėtinė vertė, pateikiant ne tik naujus produktus, paslaugas ar organizacinius modelius, kuriant naujas rinkas, bet ir sukuriant naują vartotojų grupę, atsižvelgiant į tuos rinkos dalyvius, kurie dėl įvairių priežasčių linkę nevertoti tam tikrų produktų ar nesinaudoti populiariausiomis masinės rinkos paslaugomis.

Remiantis M. Porter, M. Kramer (2006), pelno siekimas ir korporatyvinė socialinė atsakomybė (angl. *corporate*

social responsibility – CSR) yra susiję, kuriant abipusę pridėtinę vertę (angl. *corporate shared value – CSV*). Taigi, įmonės turi integruoti socialinę perspektyvą į pagrindines sistemas, kurias naudoja jų konkurencingumui identifikuoti ir savo verslo strategijai plėtoti, atsižvelgiant į socialinių inovacijų diegimo procesą (3 pav.).

Abipusės pridėtinės vertės (CSV) kūrimo principas pradeda efektyviai veikti, kai įmonės nusprendžia plėsti verslą į besivystančias šalis ir susikonzentruoja į mažas pajamas generuojančias rinkas (angl. *low-income market*), kuriose tarp korporacijų ir visuomenės ryšys stiprėja (Michelini, 2012). Tai reiškia, kad pasirinktos įmonių socialinės atsakomybės strategijos diegiant socialines inovacijas turėtų generuoti didesnę pelną ir tą daryti daug efektyviau negu kitose rinkose, kadangi, anot U. Ubius, R. Alas (2012), socialinė atsakomybė savaime sukuria prielaidas socialinėms investicijoms.

Pagal M. Porter, M. Kramer (2011) teoriją, įmonės, kurios jau investavo į besivystančių šalių įmones, pasirinkusias socialinės atsakomybės strategiją, gali



3 pav. Socialinių inovacijų kūrimo ir diegimo proceso modelis

Šaltinis: adaptuota autorių, remiantis L. Michelini (2012).

vadovautis trimis pagrindinėmis kryptimis (Michelini, 2012): (1) taikyti socialinės atsakomybės strategiją ir kurti abipusę pridėtinę vertę (CVS), kuri sumažina riziką ir grėsmes dėl vertės grandinės išnykimo ar suspaudimo; (2) rinktis filantropinę strategiją, kuri didina konkurencinį pranašumą pasirinktose vertės kūrimo srityse; (3) taikyti bendros vertės (CVS) požiūrį, kai socialinė dimensija tampa pagrindine dalimi, kuriant vertės pasiūlymą.

Tradiciniu požiūriu, kryptys buvo taikomos pelno nesiekiančioms organizacijoms, tačiau šiuolaikinės tendencijos byloja, kad šios kryptys efektyviai veikia pelno siekiančiose įmonėse, kurios taiko naujus hibridinius verslo modelius (Austin ir kt., 2005). Įmonės iš naujo turi įvertinti savo verslo modelius, siekdamas sukurti naujas verslo galimybes mažas pajamas generuojančiose besivystančių šalių rinkose, padėdamos spręsti pasaulines problemas ir tuo pačiu generuoti pelną. Remiantis H. Mahlouji, N. Anaraki (2009), įmonės, kurios siekia būti lyderėmis, pradeda perėti nuo socialinės atsakomybės prie bendros socialinės antreprenerystės (angl. *corporate social entrepreneurship* – CSE) procesų (taikoma trečia Porter ir Kramer teorijos kryptis). Joms tikslinga taikyti korporatyvinių socialinių inovacijų apibrėžimą (Kanter, 1999), kurio pagrindinis akcentas yra identifikuoti nepatenkintus socialinius poreikius ir lūkesčius bei kurti sprendimus mažas pajamas generuojančiose rinkose. Pagal šį principą dauguma globalių kompanijų diegia inovatyvius sprendimus ir socialinės atsakomybės strategijas į Kiniją, Braziliją, Indiją ir Bangladešą dėl galimybių generuoti abipusę vertę (CSV).

Tyrimai (Michelini, 2012; Hammond, Prahalad, 2004; Prahalad, Lieberthal, 2003; ir kt.) parodė, kad kai kurių kompanijų mėginimai įsitvirtinti nebuvo sėkmingi dėl nesugebėjimo pritraukti klientų

į mažas pajamas generuojančią rinką, nors buvo taikomos pelningos rinkodaros strategijos. Deloitte (2014) teigia, kad ilgalaikė sėkmė priklauso nuo inovatyvių produktų pasiūlos, o ne nuo esamų produktų koregavimo mažinant kainas ar renkantis naujus pardavimo kanalus. Pasak rinkos tyrimų (Michelini, 2012), daugiau nei 80 proc. produktų buvo parduota besivystančiose rinkose, panašus arba nežymiai kitoks procentas buvo parduotas namų rinkose.

P. Sanchez, J. E. Ricart (2010) pateikė dvi verslo modelių konfigūracijas, kurios gali būti pritaikytos mažas pajamas generuojančiose rinkose:

1. *Izoliuoti verslo modeliai*, pagrįsti eksploatavimo strategija, siekiant efektyvumo naudojami nuosavi įmonės ištekliai ir pajėgumai.
2. *Interaktyvūs verslo modeliai*, pagrįsti tyrinėjimo (angl. *exploration*) strategija, kuri sustiprinama išorinių išteklių naudojimo, skatinant ir diegiant mokymosi bei inovacijų procesus.

Izoliuotas verslo modelis veikia kaip efektyvumo skatinimo strategija, grindžiama įmonės pasaulinės rinkos dalies didinimu per produktų pritaikymo ir verslo procesų optimizavimo galimybes. Įmonė individualiai pakartoja ir išplečia tradicinį verslo modelį, pritaikydama jį prie pasirinkto ekosistemos konteksto, sudarant sąlygas geriausiai realizuoti veiklos tikslus. Įvairūs interaktyvūs verslo modeliai daugiausiai dėmesio skiria mokymosi procesams ir naujovėms, vertė kuriama naudojantis išoriniais ištekliais, sąveikaujant su ekosistemos tarpininkais.

C. K. Prahalad, K. Lieberthal (2003) pateikė piramidės pagrindo (angl. *bottom-of-the-pyramid* – BoP) koncepciją, kuriai būdinga paskirstymo kanalų strategija, susijusi su bendrakūros (angl. *co-creation*) koncepcija (Brugmann, Prahalad, 2007), įtraukiant vietinius partnerius,

pasidalinant su jais verslo vizija ir atsakomybe. Taip sukuriama abipusės vertės (angl. *mutual value*) konfigūracija, kai kiekviename žingsnyje sukuriama vertė kiekvienam partneriui, o bendrakūra skatina lygiavertės partnerystės sąveiką su besivystančių šalių bendruomene, kad būtų užtikrinamas tvarus verslo augimas. Įvairiuose moksliniuose straipsniuose (Hang ir kt., 2015; Simmons ir kt., 2013; Obal, 2013; Govindarajan, Trimble, 2012; Sabatier ir kt., 2012; Shin, Lee, 2011 ir kt.) nurodoma, kad kuriant trikdančius (angl. *disruptive*) produktus plačių galimybių rinkose galima įsitvirtinti besivystančių

šalių ekonomikos sąlygomis, o sukurtas naujoves (angl. *reverse innovations*) galima gražinti atgal į pažangias rinkas.

Šiai prielaidai patvirtinti tikslinga atlikti sintezės analizę, kokia yra verslo modelių koncepcija pagal A. Osterwalder, Y. Pigneur (2010) verslo modelio drobės teoriją. Remiantis 2 lentelėje pateiktu dviejų socialinio verslo koncepcijų palyginimu galima teigti, kad abu verslo modeliai yra labai priklausomi nuo rinkos diktuojamų sąlygų, pokyčių ir neapibrėžtumų. Apžvelgiant distribucijos kanalų pasiskirstymo strategiją, labiausiai išsiskiria antras verslo modelis (BOP2), kurio vertės kūrimas yra

2 lentelė

Socialinio verslo modelių palyginimas pagal BOP koncepciją

Orientyras	Verslo modelio kertinis elementas	Verslo modelis Nr. 1 (BOP1)	Verslo modelis Nr. 2 (BOP2)	Šaltinis
Produktas	Vertės pasiūla	Adaptacija	Pridėtinė vertė	M. Chandra, J. P. Neelankavil (2008)
Sąsaja su vartotoju	Tikslinė vartotojų grupė (angl. <i>target customer</i>)	Labai mažas pajamas gaunantys žmonės ir vargšai (angl. <i>poor</i>), identifikuojami kaip vartotojai	Labai mažas pajamas gaunantys žmonės ir vargšai, identifikuojami kaip partneriai	E. Simanis, S. Hart (2008)
	Pristatymo kanalai	Išplėsta ir diferencijuota paskirstymo kanalų koncepcija	Sukuriamas bendras įsipareigojimas verslui	C. K. Prahalad, K. Lieberthal (2003)
	Santykiai	Klausymasis	Dialogas	E. Simanis, S. Hart (2008)
Infrastruktūros valdymas	Vertės konfigūracija	Izoliuota vertės konfigūracija	Bendrakūra pagrįstas vertės kūrimas	C. K. Prahalad, K. Lieberthal (2003); J. Bruggmann, C. K. Prahalad (2007)
	Kertinės kompetencijos	Esamos kompetencijos	Taikomi nauji pajėgumai ir priemonės	P. Sanchez, J. E. Ricart (2010)
	Partnerystė	Tiesioginė, su NVO	Netiesioginė, su NVO	K. Cooney (2011)
Finansiniai aspektai	Kaštų struktūra	Vidinis efektyvumas (angl. <i>efficiency</i>)	Inovacijų diegimas ir taikymas	P. Sanchez, J. E. Ricart (2010)
	Pajamų modelis	Pelnas (angl. <i>profit</i>)	Pelnas ir hibridinio modelio taikymas	M. Porter, M. Kramer (2011)

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis L. Michelini (2012).

pagrįstas bendrakūra ir šiuo atveju labai svarbu įtraukti vietinius partnerius mažas pajamas gaunančių individų bendruomenėje, kad būtų sudaryta galimybė dalintis įsipareigojimais ir atsakomybe, siekiant bendros vizijos ir darnios verslo plėtros.

Antras verslo modelio (BOP2) pagrindinis finansinis tikslas yra ne tik mažinant kaštus padidinti produkcijos vidinį efektyvumą, bet ir diegti inovacijas produkto kūrimo ir pateikimo vartotojui stadijose. M. Porter, M. Kramer (2011) teigimu, šis pajamų modelis gali būti identifikuojamas per ne tik pajamų srautus, bet ir per pajamų valdymo struktūrą bei pasirinktą strateginį pajamų valdymo modelį. 2 lentelėje pateikta socialinio verslo modelių perspektyvos analizė parodo, koks yra perėjimas nuo pelno nesiekiančio socialinio verslo modelio (BOP1) iki pelno siekiančio verslo modelio (BOP2). Tokia socialinio verslo modelių koncepcija ir progresas rodo, kad inovacijų diegimas šioje srityje kuria korporatyvinę socialinę antreprenerystę (angl. *corporate social entrepreneurship*). Tačiau kalbant apie tokio modelio taikymą Lietuvos įmonių kontekste, reikia atkreipti dėmesį į kelis veiksnius. Pirma, kol kas yra nedaug duomenų apie korporatyvinės socialinės antreprenerystės plėtros tendencijas šalyje. Antra, reikšmingos vidinės ir išorinės sąlygos, kurios diktuoja lėtą socialinio inovatyvumo aplinkos raidą. K. Jaskytė ir A. Kisielienė (2006) lygino Lietuvoje ir JAV veikiančias nepelno organizacijas ir pabrėžė inovatyvumo ryšį su organizacijos kultūra. Be to, M. E. Černikovaitė, M. Laužikas (2011) nustatė, kad organizacijos struktūra, inovacinė aplinka ir vadybinės priemonės nepritaikytos socialinių inovacijų kūrimui ir įgyvendinimui, organizacijos neišnaudoja esamo žmonių išteklių potencialo, neužtikrina žinių sklaidos ir nepasiekia trokštamų sinergių. Be to,

F. Wilson ir kt. (2014) tyrimas rodo bendrus principus, kurie būtini verslo įmonių socialiniam inovatyvumui – tai socialinis tikslas, integruotas į organizacijos misiją, strategiją, nuosavybės struktūrą, įgalinanti remti socialinę misiją, geros žinios apie verslo, darbinę ir klientų aplinką, talentingi darbuotojai, nuolatinis atsinaujinimas.

Kai kurios šalys apibrėžia socialinės įmonės statusą pagal pelno dalies skyrimą socialinės problemos sprendimui, panašiai kaip tai aptariama M. Yunus (2007) hibridiniame socialinio verslo modelyje. Tačiau Lietuvoje nieko panašaus nėra ir socialinės įmonės apibrėžimas yra itin siauras. Pavyzdžiui, LR Socialinių įmonių įstatymo kontekste socialinė įmonė suvokiama funkcinio įdarbinimo problemų, kurias patiria kai kuriuos visuomenės grupės, sprendimo aspektu, už tai gaudama mokestinių lengvatų. Be to, šį statusą įgijusi įmonė turi teisę pretenduoti į valstybės subsidijas. Tokios integravimo į darbo rinką įmonės yra laisvos traktuojant pajamų dalį, kuri nukreipiama socialinėms inovacijoms, kas esant silpnoms filantropinėms tradicijoms komplikuoja situaciją. Tai yra, stokojant filantropinių vertybių įmonės nėra skatinamos peržengti minimalius valstybės keliamus reikalavimus. E. E. Garrow, Y. Hasenfeld (2014) išvelgia net keletą pavojų, kurie kyla tokio pobūdžio įmonėms. Pirma, darbuotojų gerovė labai priklauso nuo įmonės komercinės sėkmės. Antra, darbuotojai retai uždriba daugiau nei minimalų atlyginimą ir kyla nemažai rizikos, kad gali būti pažeistos jų teisės. Todėl išlieka aktualus poreikis vertinti sąlygas, kurios turi įtakos socialinio inovatyvumo aplinkai formuotis atskirų šalių kontekstuose. Tokios bendros inovacinės aplinkos kūrimas apima platų sprendimų diapazoną. L. Baronienė (2008) išskiria šešias pagrindines įtakos grupes,

turinčias įtakos ar galinčias turėti įtakos inovacinės aplinkos kūrimui: (1) organizacijos, diegiančios inovacijas; (2) organizacijos, planuojančios diegti inovacijas; (3) visuomenė; (4) valstybinės institucijos, atsakingos už sėkmingą Lisabonos strategijos įgyvendinimą; (5) esami / potencialūs investuotojai; (6) universitetai bei kitos tyrimus atliekančios organizacijos. Kiekviena iš įtakos grupių turi galimybę užtikrinti inovacinės veiklos aktyvinimą, tačiau labai svarbu įvertinti jų interesų suderinamumą ir išvengti galimų konfliktų. Viešojo ir privataus sektorių partnerystę pabrėžė G. Kvieskienė, V. Kvieska (2012). Pasak jų, kokybiška viešojo ir privataus sektorių partnerystė gerina socioekologinę aplinką bei žmonių gyvenimo kokybę ir plėtoja socialinį kapitalą, o pilietinių organizacijų dalyvavimas gerina bendruomenių gyvenimą ir skatina inovacijas bei investicijas. Daugiau galimybių socialinio verslo modelių diegimui Lietuvoje atveria priimtas Nevyriausybinių organizacijų plėtros įstatymas (2013 12 19). Tai reiškia, kad Lietuvoje jau egzistuoja toks nevyriausybinių organizacijų (toliau – NVO) ir valstybinio sektoriaus bendradarbiavimo modelis, kai yra pasirašomas tam tikras susitarimas ar sutartis, kuri gali įgyti teisės akto galią. Šio įstatymo 3 straipsnyje numatyti NVO plėtros politikos nustatymo, formavimo, įgyvendinimo ir valstybės bei savivaldybių institucijų ir įstaigų bendradarbiavimo su nevyriausybėmis organizacijomis principai. Vykdančiąja institucija Lietuvoje yra Socialinės apsaugos ir darbo ministerija. Vykdančiosios institucijos paskyrimas yra sveikintinas, tačiau dėl funkcijų paskirstymo pačios institucijos viduje kyla šiek tiek neaiškumų. Bendruomenių reikalų skyriaus nuostatų 4 punkte numatyta, kad NVO klausimai šioje ministerijoje yra priskirti Bendruomenių skyriui. Šiuo atveju susiduriama su

problema, ar toks skyriaus pavadinimas nesusiaurina NVO supratimo – bendruomenės sudaro tik NVO dalį, nors ir palyginti didelę. Taigi, be visuomenės (arba kitaip tariant – suinteresuotojo subjekto plačiąja prasme) lūkesčių ir spaudimo privataus sektoriaus organizacijoms, išoriškai skatinančioms socialines investicijas, egzistuoja grįžtamasis ryšys per socialinio, žmonių kapitalo didinimą, galintis teigiamai stimuliuoti organizacijų kultūros politikos pokyčius.

Išvados

Socialinių inovacijų potencialas įvardijamas kaip daugiapakopė sistema, turinti išteklių įvairovę. Jos pamatą sudaro visuomeninės problemos ir inovatyvūs jų sprendimo būdai, bendradarbiaujant su pelno nesiekiančiomis ir vyriausybinėmis organizacijomis kuriantys tikslinei vartotojų grupei socialinę-ekonominę pridėtinę vertę. Socialinėms inovacijoms būdingas socialinių problemų sprendimo ir veiklos tęstinumas, skverbiantis į globalias rinkas.

Socialinio verslo įmonė ar organizacija savo veiklą gali organizuoti remdamasi dviem modeliais – grynuoju ir hibridiniu. Grynajam socialinio verslo modeliui būdinga aiškiai apibrėžta socialinė misija, jo veiklos rezultatai vertinami remiantis socialiniu poveikiu, o ne sugeneruotu pelnu, kuris 100 proc. turi būti reinvestuojamas į tolimesnes veiklas, užtikrinančias sisteminę apsibrėžtos socialinės problemos sprendimą. Hibridinis socialinio verslo modelis, kaip ir grynas, orientuojasi į kuriamos socialinės vertės maksimizavimą pasitelkiant įvairias verslo strategijas, tačiau kartu siekia ir finansinės naudos savo akcininkams.

Naujų verslo modelių kūrimas yra procesas, kai naujomis idėjomis atsiliepiama į

visuomeninius ir ekonominius poreikius ir kuriama pridėtinė vertė, pateikiant ne tik naujus produktus, paslaugas ar organizacijų modelius, kuriant naujas rinkas, bet ir sukuriant naują vartotojų grupę, atsižvelgiant į tuos rinkos dalyvius, kurie dėl įvairių priežasčių linkę nevertoti tam tikrų produktų ar nesinaudoti populiariausiomis masinės rinkos paslaugomis. Tokie verslo modeliai vadovaujasi piramidės pagrindo koncepcija, kuriai būdinga paskirstymo kanalų strategija, susijusi su bendrakūros koncepcija, įtraukiant vietinius partnerius, pasidalinant su jais verslo vizija ir atsakomybę.

Kol kas socialinių inovacijų plėtrą stabdo poliariškas požiūris į skirtingas valstybės, nevyriausybinę organizacijų ir

verslo organizacijų misijas, taip pat bendra inovatyvumo aplinka, kuriai plėsti reikalingi organizacijos politikos strateginiai pokyčiai. Būtina keisti šiuo metu įtvirtintą socialinės įmonės apibrėžimą, kuris artimesnis socialinių paslaugų pirkimo sampratai. Svarbu realizuoti socialinių inovacijų kūrimo ir diegimo strategijas subalansuojant jas su valdžios ir verslo sektoriais, plečiant partnerystę su socialinėmis ir pelno nesiekiančiomis organizacijomis bei vietinėmis bendruomenėmis. Ateities tyrimuose, pirma, būtina užpildyti duomenų apie korporatyvinės socialinės antreprenerystės plėtros tendencijas Lietuvoje stygių; antra, išanalizuoti ir aptarti sąlygas, kurios diktuoja lėtą socialinio inovatyvumo aplinkos raidą.

Literatūra

1. Alter, A. L., Oppenheimer, D. M., Epley, N., Eyre, R. N. (2007). Overcoming Intuition: Metacognitive Difficulty Activates Analytic Reasoning // *Journal of Experimental Psychology*. Vol. 136, No. 4, pp. 569–576.
2. Altuna, N., Contri, A. M., Dell’Era, C., Frattini, F., Maccarrone, P. (2015). Managing Social Innovation in For-Profit Organizations: the Case of Intesa Sanpaolo // *European Journal of Innovation Management*. Vol. 18, Iss. 2, pp. 258–280.
3. Austin, J., Herman, L., Reficco, E., WeiSkilern, J. (2005). Social Entrepreneurship: It’s For Corporations, Too / In *Social Entrepreneurship: New Paradigms of Sustainable Social Change*, ed. A. Nicholls. – Oxford, GB: Oxford University Press.
4. Bandzevičienė, R. (2007). Innovations in Social Police and Practice // *Socialinis Darbas*. Vol. 6, Iss. 1, p. 35–43.
5. Baregheh, A., Rowley, J., Sambrook, S. (2009). Towards a Multidisciplinary Definition of Innovation // *Management Decision*. Vol. 47, No. 8, pp. 1323–1339.
6. Baronienė, L. (2008). Teorinės prielaidos inovacinės aplinkos kūrimui // *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*. Nr. 2 (13), p. 23–30.
7. Boons, F., Ludeke-Freund, F. (2013). Business Models of Sustainable Innovation: State-of-The-Art and Steps Towards a Research Agenda // *Cleaner Production*. Vol. 45, pp. 9–19. doi: 10.1016/j.jclepro.2012.07.007.
8. Brooks, H. (1982). Social and Technological Innovation / In *Managing innovation*, eds. S. B. Lundstedt and E. W. Colglazier Jr. – Elmsford, New York: Pergamon Press.
9. Brugmann, J., Prahalad, C. K. (2007). Cocreating Business’s New Social Compact // *Harvard Review*, pp. 89–97.
10. Butkevičienė, E. (2009). Social Innovations in Rural Communities: Methodological Framework and Empirical Evidence // *Social Sciences (1392-0758)*. Vol. 63, Iss. 1, pp. 80–88.
11. Cajaiba-Santana, G. (2014). Social Innovation: Moving the Field Forward. A Conceptual Framework // *Technological Forecasting and Social Change*. Vol. 82, pp. 42–51. doi: 10.1016/j.techfore.2013.05.008.
12. Chandra, M., Neelankavil, J. P. (2008). Product Development and Innovation for Developing Countries // *Journal of Management Development*. No. 10, pp. 1017–1025.
13. Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., West, J. (2006). *Open Innovation: Researching a New Paradigm*. – London: Oxford University Press.

14. Conner, A. (2010). Ideas Research // Stanford Social Innovation Review, spring edition, pp. 6–11.
15. Cooney, K. (2011). An Exploratory Study of Social Purpose Business Models in the United States // Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly. Vol. 40, Iss. 1, pp. 185–196. doi: 10.1177/0899764009351591.
16. Černikovaitė, M. E., Laužikas, M. (2011). Issues of Social Innovations among Social Organizations in Lithuania // Socialiniai Tyrimai. Vol. 2 (23), p. 15–23.
17. Dahan, N. M., Doh, J. P., Oetzel, J., Yaziji, M. (2010). Corporate–NGO Collaboration: Co-Creating New Business Models for Developing Markets // Long Range Planning. Vol. 43, Iss. 2–3, pp. 326–342. doi: 10.1016/j.lrp.2009.11.003.
18. Dawson, P. M., Daniel, L. (2010). Understanding Social Innovation: A Provisional Framework // International Journal of Technology Management. Vol. 51, No. 1, pp. 9–21. <http://dx.doi.org/10.1504/IJTM.2010.033125>
19. Dees, J. G. (2008). Philanthropy and Enterprise: Harnessing the Power of Business and Social Entrepreneurship for Development // Innovations: Technology, Governance, Globalization. Vol. 3, No. 3, pp. 119–132. doi: 10.1162/itgg.2008.3.3.119.
20. Deloitte (2016). Snaudžiančioje Europoje blankūs ir Lietuvos rodikliai. Prieiga per internetą: <http://vz.lt/archive/article/2014/7/29/snaudziancioje-europoje-blankus-ir-lietuvos-rodikliai>, [žiūrėta 2016 02 20].
21. Fox, Ch., Grimm, R. (2015). The Role of Social Innovation in Criminal Justice Reform and the Risk Posed by Proposed Reforms in England and Wales // Criminology and Criminal Justice. Vol. 15, Iss. 1, pp. 63–82.
22. Garrow, E. E., Hasenfeld, Y. (2014). Social Enterprises as an Embodiment of a Neoliberal Welfare Logic // American Behavioral Scientist. Vol. 58, Iss. 11, pp. 1475–1493.
23. George, G., Macgahan, A. M., Prabhu, J. (2012). Innovation for Inclusive Growth: Towards a Theoretical Framework and Research Agenda // Journal of Management Studies. Vol. 49, Iss. 4, pp. 661–683. doi: 10.1111/j.1467-6486.2012.01048.x.
24. Govindarajan, V., Trimble, C. (2012). Reverse Innovation: Create Far From Home, Win Everywhere. – Harvard Business Review Press, pp. 56–63.
25. Gundry, L. K., Kickul, J. R., Griffiths, M. D., Bacq, S. C. (2011). Creating Social Change Out of Nothing: The Role of Entrepreneurial Bricolage in Social Entrepreneurs' Catalytic Innovations / In Social and Sustainable Entrepreneurship (Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth, Volume 13), eds. G. T. Lumpkin, J. A. Katz. – Emerald Group Publishing Limited, pp.1–24.
26. Hammond, A., Prahalad, C. K. (2004). Selling to the Poor // Foreign Policy, May-June, pp. 30–37.
27. Hang, C. C., Garnsey, E. W., Ruan, Y. (2015). Disruptive Innovation and Entrepreneurial Opportunities // Technovation. Vol. 39–40, pp. 83–93.
28. Haugh, H. (2005). A Research Agenda for Social Entrepreneurship // Social Enterprise Journal. Vol. 1, Iss. 1, pp. 1–12.
29. Hochgerner, J. (2010). Considering the Social Relevance of Innovations, Preface / In Social Innovation: Concepts, Research Fields and International Trends, eds. J. Howaldt, M. Schwarz. – IMO International Monitoring.
30. Hoogendoorn, B., Pennings, H. P. G., Thurik, A. R. (2009). What do we Know about Social Entrepreneurship: an Analysis of empirical Research // International Review of Entrepreneurship. Vol. 8, No. 2, pp. 1–42.
31. Hulgard, L. (2011). Social Economy and Social Enterprise: an Emerging Alternative to Mainstream Market Economy? // China Journal of Social Work. Vol. 4, Iss. 3, pp. 201–215. doi: 10.1080/17525098.2011.619643
32. Yunus, M. (2007). Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism // Global Urban Development. Vol. 4, Iss. 2, pp. 1–19.
33. Jaskytė, K., Kisielienė, A. (2006). Organizational Innovation: A Comparison of Nonprofit Human-Service Organizations in Lithuania and the United States // International Social Work. Vol. 49, Iss. 2, pp. 165–176.
34. Jing, Y., Gong, T. (2012). Managed Social Innovation: The Case of Government-sponsored Venture Philanthropy in Shanghai // Australian Journal of Public Administration. Vol. 71, Iss. 2, pp. 233–245. doi: 10.1111/j.1467-8500.2012.00767.x.
35. Kanter, R. M. (1999). The Enduring Skills of Change Leaders // Leader to Leader. Iss. 13, pp. 15–22. doi: 10.1002/ltl.40619991305.
36. Kostetska, I., Berezyak, I. (2014). Social Entrepreneurship as an Innovative Solution Mechanism of Social Problems of Society // Management Theory & Studies for Rural Business & Infrastructure Development. Vol. 36, Iss. 2/3, pp. 569–577.

37. Kramer, M. (2005). *Measuring Innovation: Evaluation in the Field of Social Entrepreneurship*. – San Francisco, CA.
38. Kvieskienė, G., Kvieska, V. (2012). Socialinės ekonomikos inovacijų įtaka visuomenės gerovei // *Social Education / Socialinis Ugdyimas*. Vol. 21, Iss. 32, p. 5–17.
39. Lietuvos inovacijų plėtros 2014–2020 m. programa (2013). Prieiga per internetą: <http://www.ukmin.lt/uploads/documents/imported/lt/veikla/veiklos_sritys/ino/LIP_nutarimas.docx>, [žiūrėta 2016 03 25].
40. Lisetchi, M., Brancu, L. (2013). The Entrepreneurship Concept as a Subject of Social Innovation // *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. Vol. 124, pp. 87–92. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.02.463.
41. LR Socialinių įmonių įstatymas Nr. IX-2251. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.EEC13A0B85BA/TAIS_292146>, [žiūrėta 2016 03 25].
42. LRV nutarimas (2010). Dėl Lietuvos inovacijų 2010–2020 metų strategijos. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=365849>, [žiūrėta 2016 03 25].
43. Mahlouji, H., Kalbasi Anaraki, N. (2009). Corporate Social Responsibility Towards Social Responsible Innovation: A Dynamic Capability Approach // *International Review of Business Research Papers*. Vol. 5, No. 6, pp. 185–194.
44. Maurer, M. A., Nunes da Silva, T. (2014). Analytical Dimensions for Identifying Social Innovations: Evidence from Collective Enterprises // *Brazilian Business Review*. Vitória, ES. Vol. 11, No. 6, pp. 123–145. doi: <http://hdl.handle.net/10183/108268>.
45. McLoughlin, I., Dawson, P. (2003). The Mutual Shaping of Technology and Organisation: ‘Between Cinema and a Hard Place’ / In *Technological Change and Organizational Action*, eds. D. Preece and J. Laurila. – London: Routledge.
46. Michelini, L. (2012). *Social Innovation and New Business Models: Creating Shared Value in Low Income Markets*. – Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag. doi: 10.1007/978-3-642-32150-4.
47. Mulgan, G. (2006). *Process of Social Innovation // Innovations: Technology, Governance, Globalization*. Vol. 1, No. 2, pp. 145–162. doi: 10.1162/itgg.2006.1.2.145.
48. Neumeier, S. (2012). Why do Social Innovations in Rural Development Matter and Should They be Considered More Seriously in Rural Development Research? – Proposal for a Stronger Focus on Social Innovations in Rural Development Research // *Journal of European Society for Rural Sociology*. Vol. 52, Iss. 1, pp. 48–69. doi: 10.1111/j.1467-9523.2011.00553.x.
49. Nevyriausybinų organizacijų plėtros įstatymas (2013). Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=463439&p_tr2=2>, [žiūrėta 2016 03 25].
50. Obal, M. (2013). Why do Incumbents Sometimes Succeed? Investigating the Role of Interorganizational Trust on the Adoption of Disruptive Technology // *Industrial Marketing Management*. Vol. 42, Iss. 6, pp. 900–908. doi: 10.1016/j.indmarman.2013.05.017
51. Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation. A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*. – Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.
52. Porter, M., Kramer, M. (2006). Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility // *Harvard Business Review*. Vol. 84, No. 12, pp. 78–92.
53. Porter, M., Kramer, M. (2011). Creating Shared Value // *Harvard Business Review*. Vol. 89, No. 1/2, pp. 62–77.
54. Prahalad, C. K., Lieberthal, K. (2003). The End of Corporate Imperialism // *Harvard Business Review*. Vol. 1, pp. 9–18.
55. Raipa, A., Giedraitytė, V. (2013). Innovations in Public Governance: Social Networking // *Public Administration*. Vol. 4, Iss. 40, pp. 29–37.
56. Rammert, W. (2008). Where the Action is: Distributed Agency between Humans, Machines, and Programs / In *Paradoxes of Interactivity...*, eds. U. Seifert, J. H. Kim, A. Moore. – New Brunswick (USA) and London (UK): Transaction Publishers, pp. 62–91.
57. Rodrigues, I., Barbieri, J. (2008). A Emergencia da Tecnologia social: Revisando o Movimento da Tecnologia Apropriada como Estrategia de Desenvolvimento Sustentavel // *Revista de administracio Publica – Rio de Janeiro*. No. 42 (6), pp. 1069–1094. doi: 10.1080/01972240500189232.
58. Sabatier, V., Craig-Kennard, A., Mangematin, V. (2012). When Technological Discontinuities and Disruptive Business Models Challenge Dominant Industry Logics: Insights from the Drugs Industry // *Technological Forecasting and Social Change*. Vol. 79, Iss. 5, pp. 949–962. doi: 10.1016/j.techfore.2011.12.007.
59. Sanchez, P., Ricart, J. E. (2010). Business Model Innovation and Sources of Value Creation in Low-Income Markets // *European Management Review*. No. 7, pp. 138–154. doi: 10.1057/emr.2010.16.

60. Schoettl, J., Lehmann-Ortega, L. (2011). Photovoltaic Business Models: Threat or Opportunity for Utilities? / In Handbook of Research on Energy Entrepreneurship, eds. R. Wüstenhagen, R. Wuebker. – Edward Elgar Publishing Ltd. Iss. 8, pp. 145–171. doi: 10.4337/9780857931221.00015.
61. Shin, D., Lee, C. (2011). Disruptive Innovation for Social Change: how Technology Innovation can be Best Managed in Social Context // *Telematics and Informatics*. Vol. 28, Iss. 2, pp. 86–100. doi: 10.1016/j.tele.2010.08.002.
62. Simanis, E., Hart, S. (2008). The Base of Pyramid Protocol. – Cornell University. pp. 4–29.
63. Simmons, G., Palmer, M., Truong, Y. (2013). Inscribing Value on Business Model Innovations: Insights from Industrial Projects Commercializing Disruptive Digital Innovations // *Industrial Marketing Management*. Vol. 42, Iss. 5, pp. 744–754. doi:10.1016/j.indmarman.2013.05.010
64. Taatila, V. P., Suomala, J., Siltala, R., Keskinen, S. (2006). Framework to Study the Social Innovation Networks // *European Journal of Innovation Management*. Vol. 9, Iss. 3, pp. 312–326.
65. Ubias, U., Alas, R. (2012). The Impact of Corporate Social Responsibility on the Innovation Climate // *Engineering Economics*. Vol. 23, Iss. 3, pp. 310–318.
66. Valkama, P., Anttiroiko, A. (2009). Organisational Innovation in Public Services: Competition and Collaboration in Finnish Public Service Delivery. Innovation for Good Local and Regional Governance – A European Challenge Conference, Enschede, The Netherlands, 2–3 April.
67. Velu, C. (2015). Business Model Innovation and Third-Party Alliance on the survival of New Firms // *Technovation*. Vol. 35, pp. 1–11. doi: 10.1016/j.technovation.2014.09.007.
68. Vidal, E., Mitchell, W. (2013). When do First Entrants become First Survivors? // *Long Range Planning*. Vol. 46, Iss. 4–5, pp. 335–347. doi: 10.1016/j.lrp.2013.06.066.
69. Westley, F., Antadze, N. (2010). Making a Difference: Strategies for Scaling Social Innovation for Greater Impact // *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*. Vol. 15, No. 2, pp. 1–19.
70. Wilson, F., Post, J., Grzywinski, R., Houghton, M. (2014). Social Innovation and Investment: The ShoreBank Experience / In *Socially Responsible Investment in the 21st Century: Does it Make a Difference for Society? (Critical Studies on Corporate Responsibility, Governance and Sustainability, Volume 7)*, eds. C. Louche, T. Hebb. – Emerald Group Publishing Limited, pp. 65–89.

Straipsnis įteiktas 2015 10 30
Parengtas publikuoti 2016 06 01

Jolita VVEINHARDT, Jūratė KUKLYTĖ

SOCIAL BUSINESS MODELS: TENDENCIES OF CREATION AND CONCEPTION

S u m m a r y

The field of social innovation turns into opportunities by actively involving the community actors (e.g. companies, government, nonprofit organizations, society, universities) and social innovations as business models create social-economic value and massive social impact related with exploring new markets using partnership with international nonprofit organizations. The article offers analysis of social innovation and social business model conception. The article also represents current situation and perspectives of social business models. According to business concept, social businesses apply

standard social business models that all recover their full costs and pass profits on to customers who shall benefit from low prices, adequate services and better access to maximize the social profit equation. Also there is a hybrid social business model where using partnerships and social profit, the main goal is to get economical value and explore new international markets. To reach the social and value added profit in social business the bottom-of-the-pyramid pattern (BoP) is used. Methods of literature analysis and statistical data analysis are used in this paper.