

Nonbusiness prioritások az innovációs gazdaság üzleti modelljeiben

Nonbusiness priorities in the business models of the innovation economy

DINYA LÁSZLÓ

A 21. századot formáló változásokban közvetve és közvetlen módon is döntő szerepet játszik az innovációs gazdaság megjelenése és kiteljesedése. Bár ennek a folyamatnak a hosszú távú következményei az exponenciálisan gyorsuló és komplex formában zajló technológiai fejlődés miatt nehezen átláthatók, számos összetevője már ma is tanulmányozható. Fontos (lenne) tudatosítanunk, hogy a technológiai fejlődés ütemét (például a NBIC – azaz: nano-bio-info-kogno technológiák, vagy a GPT – azaz: általános célú – technológiák térhódítását) csak jócskán lemaradva képesek követni a társadalmi, gazdasági, és főként a politikai intézményrendszer változásai. Ennek eredménye a globálisan folyamatosan növekvő polarizáltság, illetve ennek nyomán az egyre kezelhetlenebb méreteket öltő feszültségek, hosszabb távon pedig a gazdasági erőviszonyok totális átrendeződése. Paradigmaváltás zajlik az innováció kapcsán (például: a non-tech, nonbusiness, low-tech típusú innovációk megjelenése, a „best practice” helyett „good practices” előtérbe kerülése, stb.) és az üzleti modellek területén is. Ez utóbbiakat rendszerezünk röviden, kitérve a társadalmi – környezeti – gazdasági externáliák beépülésére az üzleti modellekbe, valamint a különféle innovációs spirálok (a „3H – 4H – 5H” szempontok) érvényesülésére az üzleti ökoszisztémák működésében.

Kulcsszavak: nonbusiness ökoszisztémák, innovációs gazdaság, új üzleti modellek

The appearance and accomplishment of the innovation economy play directly and indirectly a crucial role in the changes of the 21st century. Although the long-term consequences of this process are hard to grasp due to the exponentially accelerating and complex form of ongoing advances in technology, many components of it could be studied already even today. It is (would be) important to detect in mind that technological progress rate (for example the spread of NBIC – i.e.: nano-bio-info-cogno technologies, or GPT – ie.: general purpose technologies) could be followed by changes of the social, economic and especially political institutions just well behind. The increasing global polarization is a result of this process and the consequences are the unmanageable tensions in the long term and the total transformation of economic power relations. A paradigm shift is taking place in relation to innovation (for example the increasing importance of non-tech, nonbusiness, low-tech innovations, or "good practices" instead of "best practice", etc.), but also in the field of business models. We systemize the latter briefly, addressing the incorporation of socio-environmental – economic externalities into the business models through appreciation of different innovation-helices – so called "3H-4H-5H" type innovative business ecosystems.

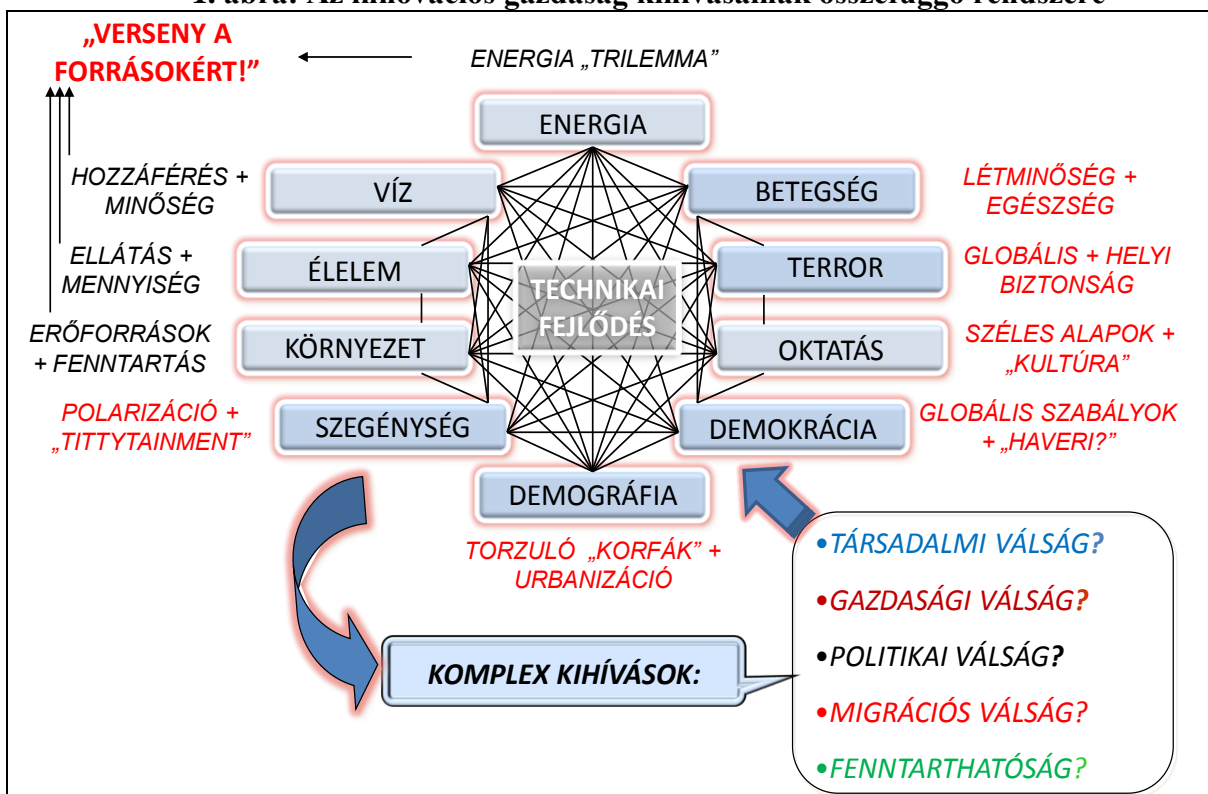
Keywords: nonbusiness ecosystems, innovation economy, new business models

1. Bevezetés – felértékelődő nonbusiness szektor és fenntarthatósági prioritások

A tanulmány egy többéves kutatómunka eddigi eredményeit összegzi, amelynek célja a nemzetközi relációban már evidenciának tekinthető (bár még sok ellentmondással tarkított) innovációs gazdaság hazai megjelenési sajátosságainak tisztázása. Belépésünk az innovációs gazdaság (és társadalom) korszakába radikális mértékben és ütemben formálja át életünket minden téren – éppen ezért fontos, hogy minél pontosabban megértsük az ebből fakadó fenyegetéseket, lehetőségeket és teendőket makroszinten éppúgy, mint mikro- és egyéni szinten. Az összegzés szekunder források széles körének rendszerezésére alapul, de azok nagy része mögött jelentős primer kutatás is meghúzódik, ezért messze többről van szó, mint pusztán elméleti spekulációról. Célunk éppen az, hogy analóg módon hazai primer kutatások megalapozásához releváns kiindulópontokat teremtsünk, és ezek nyomán specifikálhassuk hazai kihívásainkat.

A gazdaság *nonbusiness* (közszolgáltató és nonprofit) szektora az 1990-es évektől egyre inkább magára vonja az üzleti és politikai döntéshozók figyelmét, mert világossá vált, hogy a versenyképesség – gazdasági növekedés – fenntartható fejlődés nagy dilemmáit csak komplex társadalmi-gazdasági megközelítésben lehetünk képesek megválaszolni (DINYA, 1999; 2004; 2008; 2015). Egyre nyilvánvalóbbá vált, hogy a gazdaság üzleti és nonbusiness tevékenységei, valamint a társadalmi – politikai kihívások egymáshoz szorosan kapcsolódva beágyazódnak a fenntarthatósággal összefüggő nagy kihívások problémakörébe. Ahhoz, hogy hozzávetőleges képet alkossunk ennek komplexitásáról, célszerű egy pillantást vetni az 1. ábrára, amely áttekinti a kérdéskört.

1. ábra: Az innovációs gazdaság kihívásainak összefüggő rendszere



Forrás: DINYA, 2016

Jóllehet az előttünk álló nagy kihívásokkal foglalkozó szakirodalom több mint bőszes, éppen ezért rendkívül szerteágazó és több szempontból is ellentmondásos. Az 1. ábra ennek egyfajta „alkotó szintézise”, mert a SMALLEY (2005) által koordinált tudóscsoport kiinduló koncepcióját felhasználva, majd azt jelentősen továbbgondolva, kiegészítve és aktualizálva, ellentmondásaitól letisztítva alakítottuk ki azt a modellt, amely számos jövőbeni kutatás számára is feladatokat

(„agendát”) vázol fel (DINYA, 2012; 2015; 2016). Ennek keretei között az *üzleti modellek* várható fejlődési irányára is választ kaphatunk.

A Smalley-féle eredeti elképzelés nemcsak a legfontosabb 10 globális kihívást, hanem azok rangsorát is megadta ebben a sorrendben: energia – víz – élelem – környezet – szegénység – betegség – terror – oktatás – demokrácia – demográfia. A rangsor azon alapul, hogy az előbbre rangsorolt kihívások megválaszolása nélkül a mögötte állókra érdemi válasz nem (csak átmeneti válasz) adható. Mindez korrektnek minősíthető, de az ismeretek gyarapodása indokolttá teszi az *alábbi kiegészítéseket*:

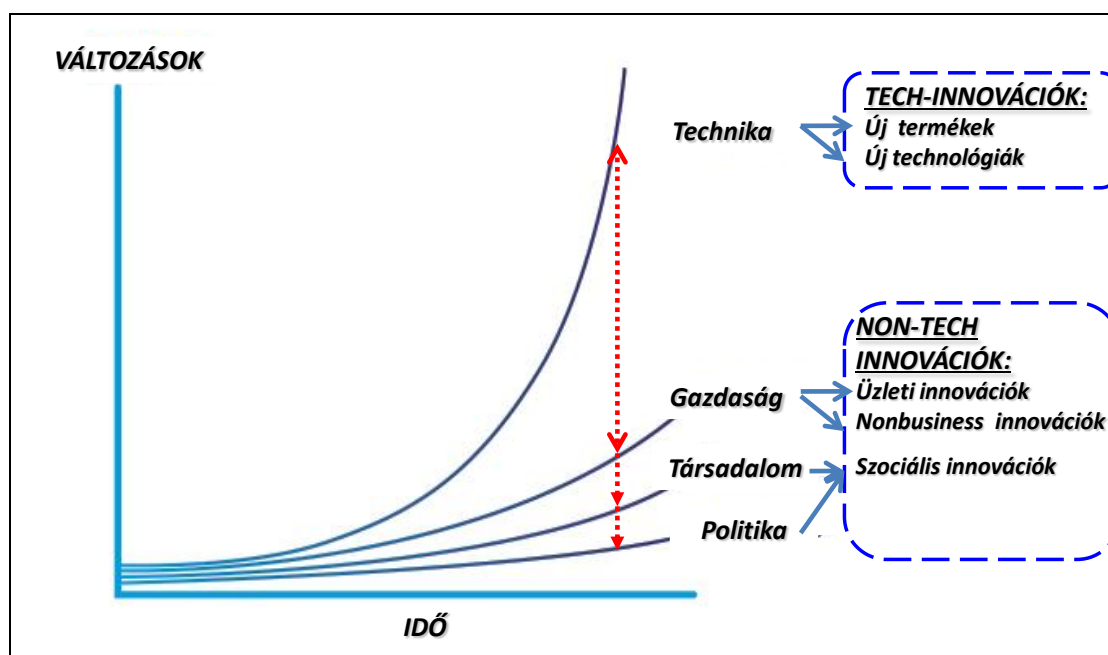
- A tényezők közti kapcsolat nem pusztán egyirányú (a fontosabbtól a kevésbé fontos felé haladván), hanem *kölcsönhatások (oda-visszacsatolások) szövevényes rendszerét* képezi, amelynek alapos feltárásával még lényegében adósak vagyunk (ezt jelképezi a tényezők közti komplex hálózat). A különféle prognózisok ellentmondásait is kiszűrni igyekvő kutatásaink összegzéseként igen fenyegető scenáriókat kaptunk, de ezek tárgyalása most nem képezi elemzésünk tárgyát.
- Kimaradt két fontos háttértényező: az *élesedő verseny a természeti erőforrásokért* (annak változatos – viszonylag békés, illetve háborús – formáival) és a *technikai fejlődés*. Ez utóbbi legalább két területen fokozza a kihívások komplexitását: egyrészt a *változások exponenciális felgyorsítása*, másrészt az *externális hatások (+/-) felerősítése* révén.
- Ennek a következménye, hogy sorra-rendre *szembesülünk olyan komplex kihívásokkal*, melyek megválaszolása momentán minden jel szerint *meghaladja a kompetenciánkat*: például a növekvő társadalmi feszültségek, az állandósuló gazdasági válság, a globális politikai válságok, vagy éppen a migrációs válság és a növekvő fenntarthatósági kihívások.
- Az eredeti listán szereplő, látszólag egyértelmű *kihívások (tényezők) jóval árnyaltabb értelmezése* sem mellőzhető, mert idők során egyre többet tudunk meg ezek tartalmáról, összetettségéről, és folyamatosan újabb fogalmak is megjelennek velük kapcsolatban. Ezekre utalunk a tényezők mellett feltüntetett „hívószavakkal”, amelyek úgyszintén további tisztázó kutatások igényét vetik fel. A teljes kifejtés igénye nélkül csak jelzésként:
 - o *Energia „trilemma”*: egyidejűleg három kapcsolódó probléma megoldása a feladat – (1) átállás a megújuló energiaforrásokra, (2) globális energiarendszer kiépítése és hozzáférés biztosítása, (3) biztonságos energiaellátás.
 - o *Víz hozzáférés és –minőség*: az elvárható minőségű (és mennyiségű) víz eljuttatása minden társadalmi – gazdasági szereplőhöz, meg a klímaváltozás sújtotta ökoszisztémákhoz.
 - o *Élelem ellátás és mennyiség*: az éhezés és egyidejűleg az élelmiszerpazarlás globális megszüntetése, és a gyorsan növekvő népesség ellátása.
 - o *Környezeti erőforrások és –fenntartás*: ésszerű gazdálkodás a korlátozott természeti erőforrásokkal (termőföld, nyersanyagok, ökoszisztémák, stb.), azok fenntartható használatának megoldása.
 - o *Polarizáció és „titty-tainment”*: a társadalmi rétegek, régiók életszínvonala és esélyei közti szakadékok folyamatos szélesedését meg kell állítani – és mindezt abban a szituációban, amikor az emberiség ellátásához elegendő lesz a 20% munkája, míg a másik 80%-nak mindössze a „létpénz” jutna („titty-tainment”, laza fordításban „cumiztatás”, MARTIN – SCHUMANN, 1997).
 - o *Létminőség és egészség*: globális paradigmaváltás az egészségügyben – a betegség mennyiségének csökkentése helyett a hangsúlyt az egészség mennyiségének a növelésére helyezni.
 - o *Globális és helyi biztonság*: a növekvő társadalmi feszültségek miatt világunk egyre kevésbé biztonságos (terrorizmus), érezhetően csökken a helyi köz-(és vagy) biztonság is (BEINHOCKER – HANAUER, 2014).

- *Oktatás széles alapokon és „kultúra”*: az információ túltermelése és gyorsuló elavulása, valamint a szakmák folyamatos átalakulása miatt az oktatás súlypontját a konvertálható készségek, szemléletmód kialakítására kell(ene) helyezni, egyidejűleg erősítve a fenntarthatóságot preferáló értékrend (társadalmi kultúra) kialakítását.
- *Globális „játékszabályok” és „haveri kapitalizmus”*: az extrém mértékű tőke- és vagyonkoncentráció miatt a formális játékszabályokat gyakorlatilag a legerősebb üzleti érdekcsoportok határozzák meg a háttérben és érvényesítik azt globális szinten („haveri kapitalizmus”, crony capitalism). Ez további polarizációt, és feszültségnövekedést eredményez a világban és ellenkező irányba mutat, mint amit a demokráciáról gondolunk (THE ECONOMIST, 2014).
- *Torzuló „korfák” és urbanizáció*: összességében gyorsul a túlnépesedés, de e mögött rendkívül heterogén a kép: a fejlődő országokban a demográfiai robbanás és a megapoliszok létrejötte, a fejlettekben az elöregedő társadalom jelent fenyegetést a fenntarthatóságra, és az ezek kiegyenlítődéset célzó migráció (népvándorlás) kezelése is megoldhatatlannak tűnik.

Szakértők felhívják a figyelmet, hogy a felsorolt területeken a változások nemcsak exponenciálisan gyorsulva jelentkeznek, de területenként *eltérő is a sebességük*: leggyorsabb a technológiai fejlődés (technikai innovációk), ezt jóval lomhábban képes követni *a társadalom, a gazdaság, és még kevésbé a politikai intézményrendszer* (DELOITTE, 2014). Következésképpen köztük egyre nő a szakadék, ami beláthatatlan következményekkel fenyeget (2. ábra).

A társadalom, a gazdaság és a politikai intézményrendszer felzárkóztatása az egyre gyorsuló technikai fejlődéshez (tech-innovációkhoz) csak úgy lehetséges, ha *ezekben a szférákban is felgyorsulnak a működési modelleket célzó innovációk*. Tehát a gazdaság mindkét szektorában (az üzleti és a nonbusiness szektorban), a társadalom működésében (formális és informális „játékszabályok”) és természetesen a politikai „boszorkánykonyhákban” egyaránt (lásd például: a „haveri” kapitalizmus megfékezése, vagy a globális koordináció). A fejlett(ebb) „kultúrájú” országokban már lassan evidenciának tekintik, hogy az innováció fogalma sokkal tágabb, mint pusztán a tech-innovációk, azaz új termékek/szolgáltatások és/vagy új technológiák köre. A gazdaság mindkét szektorában ehhez szorosan kapcsolódnia kell az *újszerű üzleti modelleknek* („piaci” megoldásoknak) és/vagy szervezési megoldásoknak (értékláncok, szervezetek). A társadalomban pedig a fenntarthatóságot célzó értékrendi paradigmaváltás megvalósítása elkerülhetetlen feladat (szolidaritás, kooperáció, felelős fogyasztás, stb.). Minden reprezentatív nemzetközi összehasonlító felmérés szerint globálisan és nálunk, Magyarországon is ettől még igen messze állunk. A politikai innovációk szükségességét talán egy Szent-Györgyi idézet aktualizált változata illusztrálhatná: „Világunkat olyan döntéshozók uralják, akiknek az agya még az atomkor előtt megfagyott!” (SZENT-GYÖRGYI, 1989). Atomkor helyett stílszerűen mondhatnánk Internet-et is...

2. ábra: Eltérő ütemű változások – növekvő innovációs szakadékok



Forrás: Saját szerkesztés

2. Innovációs paradigmaváltás – nonbusiness prioritások – üzleti modellek

Az eddig tárgyalt jelenségek óhatatlanul *hatással vannak az üzleti modellek változására* is. A legtöbb szakirodalom egyetért abban, hogy a „negyedik ipari forradalom” (más néven az innovációs gazdaság és társadalom) korszakába léptünk, amelynek következtében a globális, makro- és mikro-szintű gazdasági és társadalmi szereplők innovációs paradigmaváltásra kényszerülnek. A paradigmaváltás miatt újra kell értelmezni az innováció és a versenyképesség klasszikus fogalmát és kapcsolatukat: mindkét fogalom jelentősen bővül, kapcsolatuk pedig komplexebbé válik. Az „innovációs gazdaságban” felértékelődik a nonbusiness és a non-tech innovációk szerepe, azok összefonódása az üzleti és a tech-innovációkkal, és a versenyképesség attól függ, ez miként érvényesül a különféle szintű K+F+I politikákban és menedzseri döntésekben (JIN, 2005). Nemzetközi összehasonlító elemzésekkel már korábban kimutattuk, hogy Magyarország e téren a „gyenge” kategóriába tartozik (DINYA, 2016). Többek között azért is, mert a fejlettebb országokhoz képest jelentős lemaradásunk van az innovációs gazdaság legfontosabb attribútumainak döntéshozói tudatosításában:

- „Exponenciális” szervezetek: gyorsuló változások, közösségi gazdaság és ehhez alkalmazkodó flexibilis struktúrák
- „Határtalan” szervezetek: innovációs ökoszisztémák, innovációs értékláncok és értékhálózatok
- „Digitális” gazdaság: nyitott innovációs rendszerek, innováció a közjavak (szabad hozzáférésű javak) sorában
- „Tudásalapú” verseny: innovációs portfóliók menedzselésére alapozva
- „Non-bus és non-tech” innovációk: „3H” – „4H” – „5H” alapú komplex innovációk

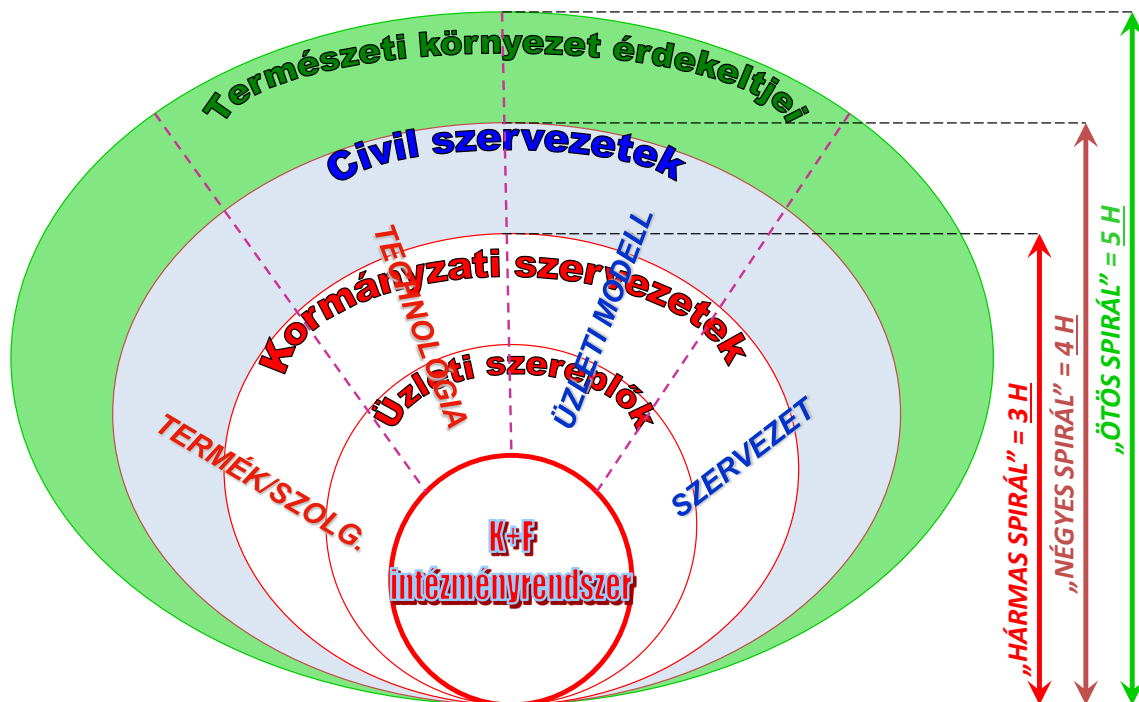
A Pricewater – Coopers idevágó jelentésében ez áll: „Bár az innováció a piaci verseny természetes velejárója, sőt hajtóereje, a közösségi gazdaságban a cégek működése számos problémát és szabályozási igényt vet fel, adózás és foglalkoztatás tekintetében szürke zónának tekinthető a szektor” (PWC, 2015). Ez pontos megfogalmazása a *nonbusiness innovációk iránti igényeknek* – lévén, hogy a szabályozás, adózás, foglalkoztatás éppen a közszféra ilyen irányú innovációit jelenti. És ezzel még korántsem ér véget a szükséges innovációk listája, további innovációk merülnek fel a

munkahelyek biztonsága, a szervezetek menedzsmentje, a fogyasztói értékrend terén (MC KINSEY, 2014).

Nem véletlen, hogy a jelenlegi (2014-2020 közötti) EU-költségvetési időszakban, amikor az „intelligens szakosodási stratégia” (Smart Specialization Strategy – „S3”) kiemelt prioritást élvez, megjelent a nálunk még jószerevével mindig nívúnak tekintett, klasszikus „hármasspirál” (triple helix – „3H”) fogalmán is túllépve a „négyes spirál” (quadruple helix – „4H”), sőt az „ötös spirál” (quintuple helix – „5H”) fogalma is (TEPERICS – DOROGI, 2014). (3. ábra) Mint azt ábrázolni igyekeztünk, az innovációk kapcsán régebben kialakított 3H-modell a K+F intézményrendszer, az üzleti szereplők és a kormányzati szervezetek közti lehető legszorosabb kooperációban látta az innovációs akadályok eltávolításának megoldását. Már ez önmagában nonbusiness innovációk sokaságát implikálja, hiszen a K+F intézményrendszer döntő hányadát a *költségvetésből finanszírozott kutatóhelyek* teszik ki, a *kormányzati szervezetekről* (főhatóságokról, regionális és helyi önkormányzatokról, stb.) nem is beszélve. De ma már mindez nem is elegendő, mert a 4H-modellben a fenti szereplők mellett megjelennek a *civil (nonprofit) szervezetek* is, legalább két megfontolásból: egyrészt a társadalmi innovációk hordozóiként (katalizátoraként), másrészt mert versenyképes gazdaság versenyképtelen (azaz: nem innovatív) közösséggel elképzelhetetlen. Erre éppen hazánk az egyik pregnáns példa... A közszeaktor és a civil szeaktor pedig együttesen 'per definitionem' a nonbusiness szférát képezi, ez pedig az üzleti szférával együtt a teljes gazdaságot jelenti.

És mindezekén túl ma már polgárjogot nyert az 5H-modell mindenütt, ahol komolyan veszik a fenntarthatóság felé fordulást, vagyis az innovációk során a *természeti környezet* fenntarthatósági követelményeinek az érvényesítését.

3. ábra: Az innovációk egymásba ágyazódó modelljei



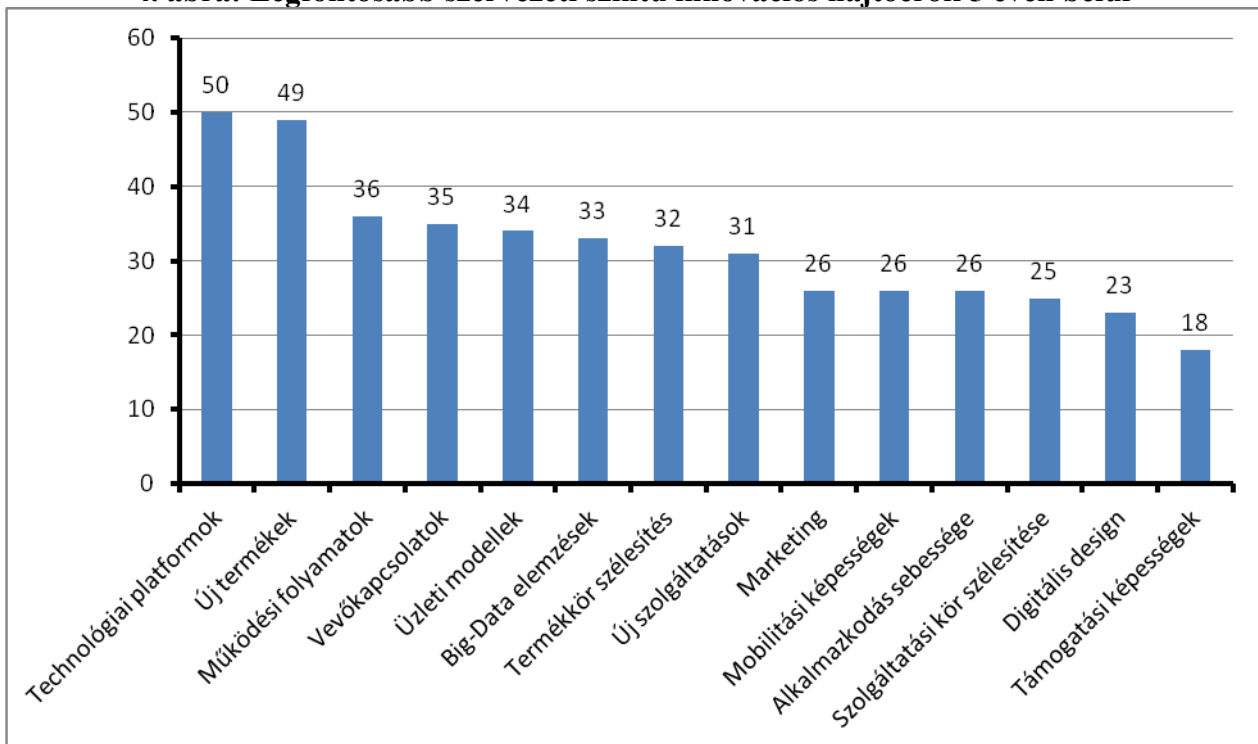
Forrás: Saját szerkesztés

A 3. ábrának azonban van még egy fontos üzenete. Az általunk *tech-* (új termék/szolgáltatás, új technológia) és *non-tech* (üzleti modell, szervezés) innovációknak nevezett kategóriák mind a négy szférában (üzleti – köz – civil és természeti szféra) értelmezhetők és értelmezendők. Ennek több oka van:

- A gazdaság három szférája (üzleti – köz – civil szféra) között bizonyított a korábban jelentős eltéréseket mutató működési sajátosságok konvergenciája. Például a közszférában a hatékonyabb működésre ösztönzés céljából megjelentek a versengés elemei (pályáztatott közbeszerzések, ügyfelek véleményének visszacsatolása, teljesítménymérés, stb.).
- Megfigyelhető mindhárom szféra között az innovatív megoldások kölcsönös átvétele, adaptációja. Például a közösségi gazdaság (sharing economy) gyors terjedése az üzleti szférában, a szociális gazdaság, stb.
- Az üzleti modellek terén határozott tendencia a társadalmi és ökológiai externáliák beépülése (internalizációja).

A technológiai fejlődés nemcsak a szervezetek alaptevékenységében nyit tág teret az innovatív alkalmazásokra, de a szervezetek működésének egészét, azaz üzleti modelljét is új alapokra helyezi. Ezekről a várható változásokról képet alkothatunk, ha alapul vesszük az üzleti szektor előrejelzéseit. A Boston Consulting Group (BCG) megkérdezte a leginnovatívabb vállalatok regionális és iparági reprezentatív vezetőinek 1500 fő mintáját, hogy várhatóan melyek lesznek a legfontosabb innovációs hajtóerők a következő 5 évben (BCG, 2015).

4. ábra: Legfontosabb szervezeti szintű innovációs hajtóerők 5 éven belül



Forrás: BCG, 2015

Ezek a következők:

- Többcélú platformok (Multipurpose Platforms): digitális és Big-Data alapú technológiai platformok döntő szerepben – az általános célú technológiák (GPT-k) a termékek-szolgáltatásokat és a működési módot egyaránt átformálják. Négy fő területük: költség- és időtakarékosság (automatizálás révén), üzleti folyamatok átalakítása, működési folyamatok, és *legfőképpen az üzleti modellek* (új típusú termékek és szolgáltatások révén). Pl. az IBM a „Smarter Planet” kezdeményezés révén két év alatt 7 milliárd USD nagyságú üzletet generált, mert tevékenységek széles körében bevezette a „smart” technológiákat (a „smart grid”-től a „smart city” szolgáltatásokig)

- A többi terület jóval ezután következik – de nem függetlenül ettől! Ez azt jelenti, hogy a technológiai fejlődés (amely komplex – NBIC, exponenciális – gyorsuló és GPT-jellegű) mindent magával húz a következő időszakban. Ehhez pedig a hagyományos szervezeteket (és szervezeti kultúrákat) is alkalmassá kell tenni, hogy ne akadályai, hanem segítői legyenek ennek a folyamatnak.

3. Vevőigények – új típusú üzleti modellek

Minden üzleti modell kiindulópontja a vevőigények pontos definiálása, majd ehhez illeszkedik a modell többi eleme. Az innovációs gazdaságban a vevőigények változása egyértelmű tendenciát mutat (5. ábra). Ehhez még társíthatók a környezeti (fenntarthatósági) szempontokra érzékeny vevőszegmens globálisan folyamatosan növekvő aránya, amely 2014-ben 52% volt (60 országban végzett reprezentatív felmérés alapján, NIELSEN).

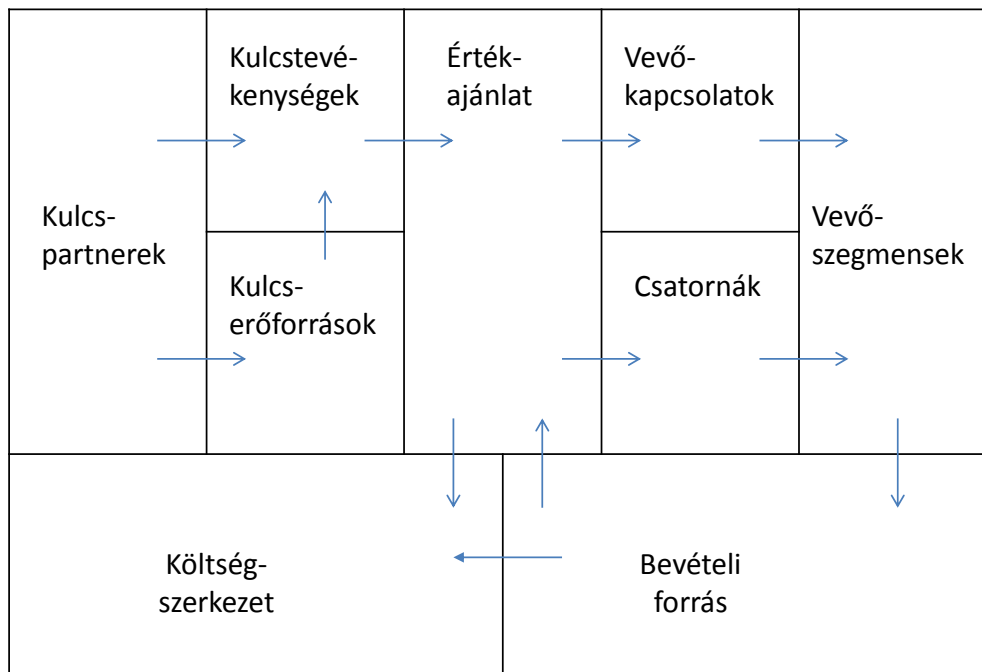
5. ábra: A vevőigények változása



Forrás: Saját szerkesztés SANDERSE, 2014. nyomán

Az üzleti modellek leggyakrabban idézett klasszikus felépítése (OSTERWALDER et al., 2010; FOSTER et al., 2009) kilenc blokkot tartalmaz, és minden olyan kérdésre választ ad, amely arról szól, hogy egy szervezet a vevőit hogyan szolgálja ki, és eközben hogyan biztosítja folyamatos működését. A sémában a nyilak az áruk / szolgáltatások és a pénz áramlását jelzik a modell szereplői között (6. ábra).

6. ábra: A klasszikus üzleti modell



Forrás: Saját szerkesztés OSTERWALDE et al. (2010) nyomán

Miután az innovációs gazdaságban (és társadalomban) a vevőigények jellemzői alapvetően átalakulnak, ennek vissza kell köszönnie az üzleti modellek változásában is. A kapcsolódó kutatások széles körének feldolgozása alapján és kifejezetten a nonbusiness szempontok (externáliák) beépülésére fókuszálva úgy látjuk, hogy az üzleti modellek ebben a vonatkozásban a 7. ábra szerinti irányban módosulnak. Ezt szükséges a jövőben hazai empirikus kutatás keretében is tesztelni.

Az üzleti modell egyes tényezői értelemszerűek, helyhiány miatt nincs mód részletezni őket. Még élénk vita van a nemzetközi szakirodalomban arról, hogy változatlan formában alkalmas-e ugyanez a modell a nonbusiness szempontokat is magába foglaló „üzleti modell” felépítésére. Csatlakozunk azokhoz, akik úgy ítélik meg, hogy ehhez nem elegendő az egyes tényezők tartalmi átértelmezése (kibővített értelmezése), ezen túl *célszerű bevonni újabb tényezőket* is, főként, ha figyelembe vesszük az externáliák internalizálására irányuló törekvéseket. Ebben a modellben a klasszikus modellhez képest négy új elem is található:

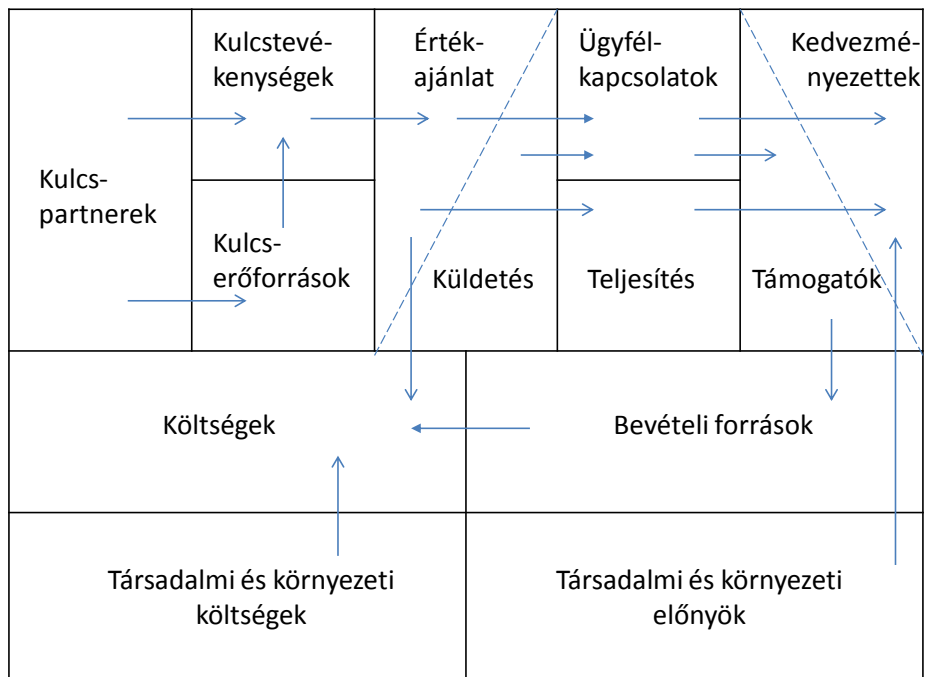
- *Társadalmi és környezeti költségek:* a nonbusiness szervezet által végzett tevékenység számszerűsített externális költségei.
- *Társadalmi és környezeti előnyök:* a nonbusiness szervezet által végzett tevékenység számszerűsített externális hasznai, amelyek a kedvezményezetteknel és/vagy társadalmi szinten jelentkeznek.
- *Küldetés:* a szervezet (tevékenység) társadalmi – környezeti missziója, amelynek célpontja a potenciális támogatói kör (gazdasági szereplők, természetes személyek), amelyek (akik) mobilizálhatók ennek segítségével a tevékenység pénzügyi és/vagy természetbeni támogatására.
- *Támogatók:* a szervezet (tevékenység) költségeinek fedezetét biztosító szereplők.

Az értékajánlat és a küldetés, illetve a kedvezményezettek és a támogatók között is van kapcsolódás, ezt próbálja érzékeltetni a szaggatott vonal. Az értékajánlat a küldetés megvalósításának eszköze, a támogatók pedig a szervezet közvetítésével szeretnének hozzájárulni egy bizonyos

kedvezményezett kör problémájának megoldásához (enyhítéséhez). Emellett természetesen módosul több ponton az üzleti modell eredeti tényezőinek tartalma is:

- „Értékajánlat”. Az üzleti modellekben ezalatt többnyire a vevőknek prezentált termék + szolgáltatás csomagot értik, de a modellben javasoljuk a jóval életszerűbb megfogalmazást: *megoldást kínálni a kedvezményezett egy meghatározott problémájára.*
- „Vevők”. A vevők helyett célszerűbb *kedvezményezett ügyfelekről* beszélni, mert ugyan az értékajánlat célcsoportjait képezik, de fizetni (ellentételezni) nem nekik kell (vagy csak részben) az igénybevett szolgáltatásért (termékért). A „támogatók” indirekt módon (a szervezet támogatásával) éppen ennek a lehetőségét teremtik meg.
- „Bevételi források”. A támogatóktól érkező minden olyan forrás (financiális, természetbeni), amely a szervezeti működés *költségeinek fedezetéhez* hozzájárul, illetőleg *azokat csökkenti* (pl. önkéntes munka, térítésmentes infrastruktúra használat, stb.).
- „Vevőkapcsolatok”. Célszerűbb *ügyfélkapcsolatokról* beszélni, ami magába foglalja az ügyfelekkel és a támogatókkal kialakított kapcsolatrendszert egyaránt. A támogatók elérése technikai, szervezési szempontból is alapvetően eltérő, mint az ügyfeleké, hiszen esetükben a szervezet küldetésének teljesítéséhez szeretnék elnyerni a támogatást.
- „Csatornák”. Nonbusiness szervezetek esetében bizonyos szolgáltatások *teljesítéséről* van szó, amely történhet változatos formában, termékkel kapcsolódva, vagy anélkül, a szervezet telephelyén, vagy azon kívül (akár az ügyfél lakhelyén is).

7. ábra: Az átalakuló üzleti modell innovatív megközelítésben (saját szerkesztés)



Forrás: Saját szerkesztés

4. Összefoglalás

Az innovációs gazdaságban (és társadalomban) minden gazdasági (és társadalmi) tevékenység innovációs „kényszerpályára” kerül. A gyorsuló technológiai fejlődés, a többcélú technológiák egyidejű megjelenése és egymással történő összefonódásának következményei messze túlnőnek az üzleti szektor és az üzleti célú innovációk kérdéskörén. A *fenntarthatósági paradigmaváltás igényének erősödése* is része ennek a folyamatnak, akárcsak a hálózati gazdaság megjelenése és ezzel összefüggésben az üzleti és innovációs ökoszisztémák (3H – 4H – 5H alapú innovációs rendszerek) előtérbe kerülése. Az üzleti ökoszisztémákban pedig a vállalkozásokkal egyenrangú szereplőkként megjelennek a *nonbusiness (állami és civil) szervezetek* is.

Rámutattunk az innovációs gazdaság (és társadalom) kihívásainak komplex rendszerére, és ebből kiindulva felvázoltuk az üzleti – innovációs ökoszisztémák különféle modelljeinek (hármás – négye – ötös spirál) egymásba ágyazódását. Ennek kapcsán pedig elhatároltuk egymástól az üzleti- és a nonbusiness, illetőleg a tech- és a non-tech jellegű innovációk körét. Mindez megközelítési alapként szolgál a nonbusiness szempontok üzleti modellekbe történő innovatív beépítéséhez.

Miután a fogyasztói és vevőigények átalakulása az innovációs gazdaságban radikális léptékű, az üzleti modelleknek is követniük kell ezt a változást. Az üzleti modellek átalakulásában az egyik fontos (nem kizárólagos) irányzat a nonbusiness jellegű szempontok megjelenése a modellekben, vagy akár fordítva is: az üzleti szempontok beépülése a nonbusiness (költségvetési, vagy civil) szervezetek „üzleti modelljeibe”. Ennek a folyamatnak a fő jellemzői:

- új elemekkel kiegészülő üzleti modellek (társadalmi és környezeti költségek, társadalmi és környezeti előnyök, küldetés, támogatók)
- a klasszikus elemek (értékajánlat, vevők, vevőkapcsolatok, bevételi források, csatornák) módosuló tartalma

Hangsúlyozzuk, hogy a szekunder források széleskörű feldolgozásán alapuló (és a terjedelmi korlátok miatt talán túlzottan is tömör) szintézis célja egy hazai empirikus kutatás megalapozása, amelynek tervezett irányai:

- az üzleti modellek hazai átalakulási sajátosságainak feltárása, különös tekintettel az innovációs gazdaság következményeire
- javaslatok megfogalmazása a hazai innovációs politika számára, különös tekintettel az innováció fogalmának kiterjesztésére a non-tech és nonbusiness innovációk irányába
- javaslatok megfogalmazása a hazai K+F+I rendszer jelentős átalakítására, különös tekintettel az innovációk komplex rendszerű (tech- és non-tech, üzleti és nonbusiness együttes rendszerének) megvalósítását célzó támogatásokra.

Komplex megközelítés nélkül korlátozott innovációs erőforrásainkat egyoldalúan használjuk fel, és lemaradhatunk a gazdasági versenyképesség, a fenntarthatósági paradigmaváltás megvalósítása terén. Fontosnak látjuk a nonbusiness típusú üzleti modellek kutatása és gyakorlati alkalmazása terén a további kutatásokat, mert ezekre az innovációkra elkerülhetetlen szükség van. A fenntarthatósági kihívások többsége klasszikus üzleti modellekkel ugyanis nem válaszolható meg.

Irodalomjegyzék

- Beinhocker, E. – Hanauer, N. (2014): Capitalism redefined. *Democracy – A Journal of Ideas*. (31)
- Deloitte (2014): Government and the impact economy, *A GovLab study*, Deloitte and Touche Ltd., UK, 1-15.
- Dinya L. (1999): Marketing és közszolgáltatások. *Marketing & Menedzsment*. (5) 8-10.
- Dinya L. et al. (2004): Nonbusiness marketing és menedzsment. KJK-Kerszöv Könyvkiadó, 2004., Budapest, 1-416.
- Dinya L. (2008): Szervezetek sikere és válsága. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1-363.
- Dinya L. (2012): Fenntarthatóság alulnézetben – a fenntartható kistérség modellje. *A Falu*. 27 (1) 29-40.
- Dinya L. (2015): Nonbusiness innovációk a gazdaságban. *Journal of Central European Green Innovation*. 3 (4) 13-32.
- Dinya L. (2016): Fenntarthatóságot szolgáló komplex innovációk („Innovációs kihívások és lehetőségek 2014-2020 között” tanulmánykötet, szerk.: Takácsné Dr. György Katalin, XV. Nemzetközi Tudományos Napok, Gyöngyös – KRF, 2016. márc. 30-31. 323-336.
- Foster, W. L. – Kim, P. – Christiansen, B. (2009): Ten Nonprofit Funding Models. *Stanford Social Innovation Review*. (Spring) 32-39
- Jin, Zhouying (2005): Global Technological Challenge – From Hard Technology to Soft Technology. Intellect Books, Bristol – UK,
- Martin, H-P. – Schumann, H. (1997): The Global Trap: Globalization and the Assault on Democracy and Prosperity (New York: St. Martin Press)
- Martin, R. L. – Osberg, S. (2007): Social Entrepreneurship – The Case for Definition. *Stanford Social Innovation Review*. (Spring) 29-39.
- McKinsey & Company (2014): Management – The next 50 Years. McKinsey Quarterly, Number 3, New York – USA, 1-180.
- Nielsen (2014): Global Consumers are Willing to Put Their Money Where Their Heart is (<http://www.nielsen.com/us/en/press-room/2014/global-consumers-are-willing-to-put-their-money-where-their-heart-is.html>)
- Osterwalder, A. – Pigneur, Y. – Clark, T. (2010): Business model generation – a handbook for visionaries, game changers, and challengers (Hoboken, NJ: Wiley)
- Sanderse, J. (2014): The business model canvas of NGO-s (Open Universiteit, (https://www.academia.edu/6935967/The_business_model_canvas_of_NGOs_The_business_model_canvas_of_NGOs_door_Judith_Sanderse) 1-73.
- Schumpeter, J. (1980): A gazdasági fejlődés elmélete. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1-194.
- Smalley, R. E. (2005): ‘Future Global Energy Prosperity: The Terawatt Challenge’, *MRS Bulletin*. 30 (June) 412-417. <http://dx.doi.org/10.1557/mrs2005.124>.
- Szent-Györgyi A. (1989): Az örült majom (Magvető Kiadó, Budapest, 1-108)
- Teperics K. – Dorogi Z. (2014): *Az egyetemek gazdasági és regionális hatásai*. Educatio (3) 451-461.
- The Economist (2014): The countries where politically connected businessmen are most likely to prosper (March 15th 2014, <http://www.economist.com/news/international/21599041-countries-where-politically-connected-businessmen-are-most-likely-prosper-planet>)