

# Vége az elefántcsonttorony korszaknak – Vállalati kommunikációs modell kialakítása a magyar felsőoktatásban

**Deés Szilvia**

Edutus Főiskola

A felsőoktatási intézmények működését tudatosan kidolgozott marketingstratégiával kell alátámasztani, ehhez azonban szükség van az intézmény teljes menedzsmentjének szemléletváltására, következetes stratégiaalkotásra és operatív tervek kidolgozására, valamint egy olyan szervezeti átalakításra, amely intézményen belüli elfogadása ráadásul jelentős kihívást jelent. Ezt az új, harmadik generációs egyetemi kommunikációs modellt mutatom be tanulmányomban empirikus kutatási eredményekkel alátámasztva.

*Kulcsszavak:*  
tudománymarketing,  
felsőoktatás, innováció,  
marketingkommunikáció

## **A HARMADIK GENERÁCIÓS EGYETEM KIHÍVÁSAI**

Az egyetemet, közel ezer éves fennállása alatt folyamatos kihívások érik. Kihívások, amelynek célja, hogy az általuk átadott tudást fejlesszék, a társadalom fejlődését gerjesszék. Az első ilyen nagy változás az ipari forradalmat és a francia forradalmat kísérte, amikor új típusú ipari szakembereket kellett kiállítani az egyetemi hallgatók soraiból. Az ipari forradalom elsöpörte a középkori egyetemet, napjaink változásai, a globalizáció pedig a Humboldt-i egyetem típust cseréli le (Barakonyi 2010). Az európai egyetemek jelentős része felismerte ezt a változtatási igényt, és vonakodva bár, de elindult a változás útján (Mora 2008). „Ez az átalakítás interdiszciplináris megközelítést, változásmenedzsment ismereteket, professzionális menedzsmentet követel meg” (Barakonyi 2010, 9). A professzionális menedzsment tulajdonságai közül elsődlegessé válik a stratégiatervezés, de nem mellőzhető a kormányzat és a vállalkozási szféra képviselőivel való együttműködési készség, sem.

A témakör a magyar szakirodalomban sem ismeretlen, mindenekelőtt az alkalmazott társadalomtudományok képviselőinek érdeklődése jelentős, ugyanakkor meg kell állapítanunk, hogy a nemzetközi szakirodalom, és főleg az empirikus kutatási eredmények publikálása terjedelmesebb a hazainál. Ennek hátterében nyilván az áll, hogy mind az egyetemek fokozott gazdasági-társadalmi szerepvállalását erősítő világméretű folyamatok (globalizáció, folyamatos innovációs kényszer, stb.), mind pedig az egyetemi funkciók belső átértékelését sürgető felsőoktatási problémák (tömegesedés, finanszírozási problémák, funkcióbővülés, fokozódó társadalmi felelősség stb.) késve jelentkeztek Magyarországon, így a hazai kutatói közösség is csak késve reagálhatott rájuk (Mezei 2008).

Az egyetemek, s maga a felsőoktatás is alapvető átalakulási folyamaton megy keresztül napjainkban, távolodik a Napóleon korabeli tudományközpontú, „Humboldt-i” egyetemi modelltől, ahogy mi nevezzük a „harmadik

generációs egyetem” (3GU) felé. Az egyetemek mindig is nagy rugalmasságot mutatnak először a tanítás missziójának kialakításával, később a tudásgenerálási misszió adaptálásával, majd a vállalkozói szemlélet átvételével. Napjainkban még egy új missziót kell magukévá tenni, ez pedig a társadalmi fejlődéshez való közvetlen hozzájárulás (Izvercianu et al. 2010). A harmadik generációs egyetemek talán legfontosabb feladata, küldetése és egyben sajátossága is az általa generált tudás értékének közvetítése a társadalom felé, ezért őket „fenntartható vállalkozói egyetemnek” is nevezhetjük. Számos oka van annak, hogy a tudományalapú modell többé már nem működik kifogástalanul. Versenyezni kényszerülnek a legjobb ipari szerződéséért, a legjobb akadémikusokért és a legjobb hallgatókért is. A verseny pedig győzteseket és veszteseket szül. Azok az egyetemek válhatnak nyertessé, amelyek egy hatékony tudáshálózat középpontjává tudják magukat pozicionálni. Olyan dinamikus, tudományos környezet középpontjává, amely a kutatás, oktatás és tudáshasznosítás minden formáját megtestesíti, s amelyben az egyetem technológia-alapú és start-up vállalkozásokkal egyaránt kollaborál.

## AZ EGYETEMI MARKETING-MUNKA ÁTALAKULÁSA

Az átalakulás, mint minden változás, komoly feladatok elé állította az oktatási intézményeket, a fenntartókat és az oktatás résztvevőit is. A felsőoktatás számos olyan sajátossággal bír, amelyek megnehezíthetik

a marketingmunka tervezését is. A marketing-orientáltság nézőpontjából a felsőoktatási intézmények is végighaladtak a fejlődés (attitűd)fázisain, s napjainkban a túllépik a marketing-orientáltság szakaszát.

1. Termékorientáció: meggyőződés az elsődleges küldetés, az oktatás fontosságáról.
2. Termelési orientáció: nem csak a termék (tudás, oktatás), de a termelési folyamat, a tudás előállítása (kutatás) is fontossá válik.
3. Értékesítési orientáció: a tudás rendelkezésre áll, a marketing feladata annak értékesítése a gazdasági szféra irányába.
4. Marketingorientáció: kiindulópont a célcsoport tudásigénye, olyan tudást kell termelni, kutatni és közvetíteni, amely megfelelő fogyasztói igény is van.
5. Társadalmi orientáció: a hatékonyságon túl a társadalom szolgálata is cél.
6. Holisztikus megközelítés: a „minden mindennel összefügg” elv előtérbe kerülése (a társadalom továbbra is kiemelt szerepet játszik!) hálózatok, hub-ok kialakításával.

A felsőoktatási marketingmunka egyik legfőbb sajátossága, hogy egyszerre több célcsoport komplex igényének kell megfelelnie, törekednie kell az egyensúly megteremtésére, hogy az oktatás-kutatás-társadalmi hasznosítás hármasszögében ne szenvedjenek csorbát, óvnia kell igényességét, ugyanakkor óvakodnia kell a rövid távú érdekektől (Kuráth 2007).

1. táblázat: A marketing és az egyetemi szféra gondolkodásmódjának fejlődése közötti párhuzam

Fejlődési szakaszok	
marketing	felsőoktatás
1. Termékorientáció	Középkori egyetem
2. Termelés-orientáció	Humboldt-i egyetem
3. Értékesítés-orientáció	Gazdálkodó egyetem
4. Marketing-orientáció	Szolgáltató egyetem
5. Társadalom-orientáció	Harmadik generációs egyetem
6. Holisztikus megközelítés	

Forrás: Saját szerkesztés

## A HARMADIK GENERÁCIÓS EGYETEM KOMMUNIKÁCIÓJA

A tudásalapú gazdaságban a tudománynak a társadalomba történő integrálása az egyik legösszetettebb, többszereplős folyamattá vált. A tudománynak külön eredményeket kell szállítania minden szinten és minden érintett fél – nyilvánosság, politika, piac – számára. Ez meglehetősen bonyolulttá teszi a tudománymarketing megvalósítását. A hatékony és tudományosan elfogadható tudománymarketing stratégiáknak új tehetségeket kell felkutatniuk, új technológiákat kell elfogadtatniuk, azaz versenyképessé kell válniuk. Ez csak úgy lehetséges, ha a magán- és közszféra egyaránt érdekeltté válik a folyamatban.

A tudománymarketing az oktatás, tudomány és technológia határterületén működik, hálózatába vonva a kormányzati szerveket, vállalkozásokat, tudásgeneráló (kutató) és transzferáló (oktató) szervezeteket egyaránt.

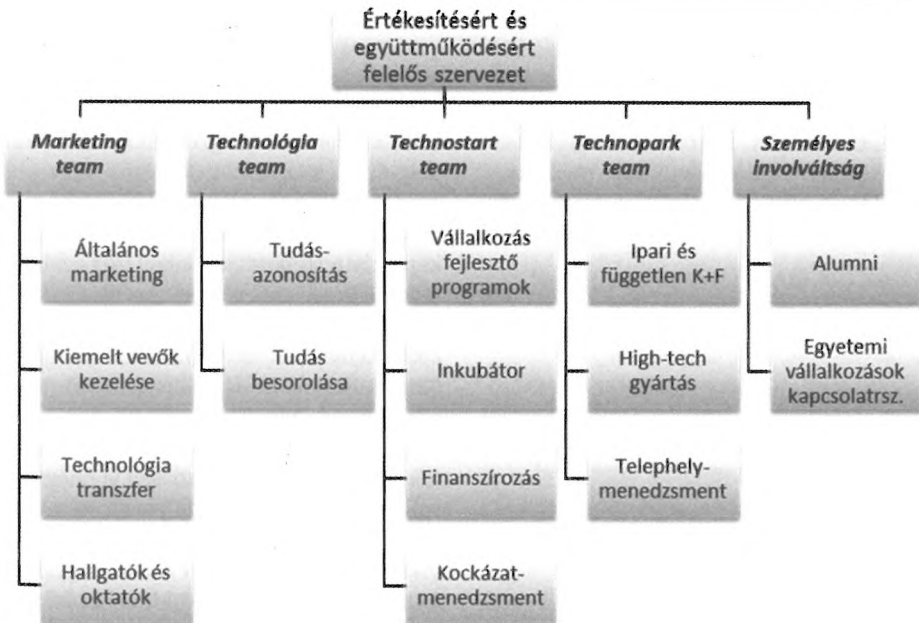
Ha a tudományos felfedezéseket hatékonyan akarjuk piacra juttatni, akkor:

- meg kell szüntetni a kommunikációs akadályokat a tudósok és a sikerorientált üzletemberek között,
- meg kell tanítani, hogyan kell értékes, egyedi előnyöket tartalmazó ajánlatot kidolgozni a potenciális megbízóik számára,
- meg kell értetni az alapvető marketing fogalmakat (a hagyományos termékmarketing 4 P-jén alapulva), valamint ezek a technológia transzferhez való kapcsolódását.

*A tudás csak akkor képes betölteni szerepét, ha megosztják.* A tudás megosztásának, hasznosításának, vagy, hogy nyíltan fogalmazzunk, értékesítésének kulcsa a megfelelő marketingtevékenység. A szakemberek, kutatók sem nem érdeklődnek az értékesítés iránt, sem nem értenek hozzá: az ő szerepük a munka és a kutatás. A megfelelő marketingszervezet feladata pedig annak támogatása.

A felsőoktatási intézmények működését tudatosan kidolgozott marketingstra-

1. ábra: Értékesítés és vállalati kapcsolatok szervezeti felépítése a 3GU-nél



Forrás: Wissema 2009, 139. o. alapján saját kiegészítés és szerkesztés

tégiával kell alátámasztani, amely különféle célcsoportokhoz szól, folyamatos, áttekinthető tájékoztatást nyújt, és önálló szervezettel rendelkezik a hatékony végrehajtáshoz (Rechnitzer – Hardi 2003, Kuráth 2007). Ehhez a tudatos és főleg hatékony marketingmunkához azonban szükség van az intézmény teljes menedzsmentjének szemléletváltására, következetes stratégiaalkotásra és operatív tervek kidolgozására, valamint egy olyan szervezeti átalakításra, amely intézményen belüli elfogadása ráadásul jelentős kihívást jelent.

A *marketing team* feladata az *általános marketingtevékenység*, mint a weboldal, a prospektusok és újságok terjesztése, a rendezvényszervezés, látogatók fogadása arra irányul, hogy informálja a potenciális partnereket és vevőket, erősítse a meglévő együttműködéseket, és kapcsolatot teremtsen az akadémiai szférával. A *kiemelt vevők kezelése* magában foglalja azok azonosítását, a pozicionálást, majd a kapcsolattartást az ipari, állami és kutató intézményekkel, a kutatási megbízások szerződéseinek kezelését, valamint a kutatási szervezetek becsalogatását az egyetem területén működő technoparkba. A *technológia-transzfer-szolgáltatások* elsősorban kisvállalatoknak nyújtanak tanácsadást, kutatási javaslatokat, hallgatói segítséget. A technológia transzfer szervezet munkatársainak alapos ismeretekkel kell rendelkezniük az egyetem szolgáltatásainakról.

„A tudás csak akkor képes betölteni szerepét, ha megosztják. A tudás megosztásának, hasznosításának, vagy, hogy nyíltan fogalmazzunk, értékesítésének kulcsa a megfelelő marketingtevékenység. A szakemberek, kutatók sem nem érdeklődnek az értékesítés iránt, sem nem értenek hozzá: az ő szerepük a munka és a kutatás. A megfelelő marketing-szervezet feladata pedig annak támogatása.”

A marketingtevékenység természetesen nem korlátozódik a vállalati kapcsolattartásra, hanem versenybe száll a legjobb *hallgatókért és oktatókért* is a felsőoktatási piacon, segítséget nyújt az egyetemi intézeteknek, hogy felhívják célcsoportjaik figyelmét a képzésekre, vagy a megüresedett állásokra, weboldalon, hirdetésekben és rendezvényeken keresztül.

A *Technológia Team* feladata, hogy az egyetemen keletkezett tudást beazonosítsa és besorolja, hogy az vajon alkalmas-e értékesítésre és szabadalmi eljárás lefolytatására, indítható-e belőle új vállalkozás vagy egyáltalán nem forgalomképes. Ezt követően szervezi annak jogi, szabadalmi viszonyait.

A *Technostart Team* az új vállalkozásokért felelős, amely magában foglalja a vállalkozói programok szervezését, inkubációt és szükség esetén azok finanszírozási forrásának megteremtését.

A *Technopark Team* pedig az ingatlanok menedzsment feladatait látja el: közvetíti az egyetem területén rendelkezésre álló és hasznosítható földtulajdont és építményeket a tudás-spirál tagjai felé, inkubációs kereteket biztosít a kezdő vállalkozásoknak.

Végül kihagyhatatlan az egyetemmel szoros kapcsolatban állók *személyes érintettségének* kihasználása. Ez jelenti egyrészt az alumnit, a végzett hallgatókat, akik maguk is integrálhatják céges kapcsolatrendszerüket a tudás-spirálba, másrészt az egyetemből eredő, induló vállalkozások kapcsolatrendszerét és lojalitását az intézmény felé.

Mindkét félnek, az egyetemeknek és partnereinek is hosszú útra, sok munkára, külső és belső változásra van szüksége ahhoz, hogy a harmadik generációs egyetemi modell és a vállalkozások felhőtlen és gyümölcsöző kapcsolata megvalósuljon. Az átalakulási folyamat nem egyszerre megy végbe az egyetemi szférában, hiszen az egyetemnek is megfigyelhető az új elfogadásában való különbözőség, az innováció eltérő diffúziósebessége (Sikos – Hoffmann-né 2004).

Az eredmények, amelyeket a fejlesztéseken keresztül érhetnek el az intézmények, mint a nemzetközi versenyképesség, a know-how-ból létrehozott tudás terjesztésének üzleti alapokra helyezése, a vállalatok által kínált közös kutatásokhoz való csatlakozás, a kormányzati dereguláció, a transzdiszciplináris kutatások elterjedése, a tehetséges diákok és a tehetséggondozó programok iránti igény újjáéledése azonban alapvetően megváltoztatják majd az egyetemek szerepét a tudás- és innováció áramlási folyamatokban. A felsőoktatási intézmények ugyanis értékesek; civilizációinkban központi helyet foglalnak el, jólétünk legfőbb forrásai.

### **A HARMADIK GENERÁCIÓS EGYETEM KOMMUNIKÁCIÓS FELADATAINAK ADAPTÁLÁSA A MAGYAR EGYETEMEK GYAKORLATÁRA**

A marketing alkalmazása a gazdasági szféra szereplőinek körében teljes mértékben elfogadott, sőt szükségszerű, a felsőoktatás esetében azonban – annál a felsőoktatásnál, amelynek feladata az innováció gerjesztése, tehát elvárható lenne az innovatív megoldások alkalmazás is! – a marketing paradox módon nem igen terjedt el, vagy ha meg is jelent, nem komplex és integrált módon, csupán sziget-szerűen, döntően a hallgatótoborzás területén. Ennek mélyén minden bizonnyal a szervezeti kultúra és az erős szakmaiság, tudományosság áll (Pavluska 2010). A szervezeti kultúrán és személetmódon kívül egyéb tényezők is szerepet játszanak abban, hogy a klasszikus marketing miért nem alkalmazható a felsőoktatási intézmények esetében. Ezek a tényezők: a nonprofit jelleg, a szolgáltatás sajátosságok, a tudásnak, mint szolgáltatásnak a kevésbé kézzelfogható outputja (kifejezetten a tacit tudáselemek esetében), és a társadalmi küldetés jelenléte.

Mindezek egy újfajta felsőoktatási marketing modell felé vezetnek. Pavluska (2010) a nonbusiness marketing, a szolgáltatásmarketing, a kapcsolatmarketing és a szolgáltatás-domináns logika metszéspontjában látja

a felsőoktatási marketing új lehetséges irányát. Ezeket a harmadik küldetés mentén még a social marketing elemekkel érdemes ötvözni.

A felsőoktatás területén, a felvázolt összetettségéből eredően a profitorientált szférában megismert klasszikus módszereket, eszközöket csak a sajátosságokhoz igazítva lehet alkalmazni. Mindezen modelleknek egy általános felsőoktatási marketing modellé való integrálása átfogó keretet jelent a vállalati kapcsolatépítés és tudománymarketing számára is.

### **Az egyetemi marketingmenedzsment**

Ahhoz, hogy az egyetemi kommunikáció sikeres és eredményes legyen, olyan szervezet létrehozása szükséges, amely összefogja mindazon szervezeteket és tevékenységeket, amelyek célja, hogy növeljék az egyetem ismertségét és image-ét. Ezt a feladatot látja el az egyetemi marketing menedzsmentje. A szervezet felépítése függ az egyetem méretétől, vonzáskörzetének gazdasági és társadalmi fejlettségétől, szakterületi sajátosságaitól, céljaitól is.

*A harmadik generációs egyetemi marketing menedzsment tehát az egyetem tudás- és szolgáltatáskínálatát egységben, komplex módon kezelő, partnereivel (vállalkozások, szakmai és civil szervezetek, állami szféra, lakosság, stb.) hosszú távú, szervezett együttműködésben gondolkodó marketingtevékenysége annak érdekében, hogy a keletkezett tudást és annak közvetítéséből származó gazdasági és társadalmi hatásokat a fenntarthatóság szempontjainak figyelembe vételével optimalizálják.*

### **Módszertani és szervezeti változások**

A felsőoktatásban olyan rugalmas struktúrát kell kialakítani, amely alkalmas a gazdasági, a technológiai és a társadalmi innovációk fogadására. Európa-szerte azok a felsőoktatási intézmények váltak sikeressé, amelyek a regionális gazdasággal szorosan együttműködve, azzal szerves kommunikációt kialakítva elősegítették a gyors technológiai váltást és innovációt (Rechnitzer 2010).

Az egyetem-ipar kapcsolatainak hatékonyság-növelése, a harmadik küldetés integrálásának sikere nem képzelhető el a jelenlegi szervezeti struktúrában. Ez a hosszú távú marketingtevékenység a vállalati kapcsolatokra alapoz. A vállalati kapcsolatok fejlesztése és a vállalati megbízások (mennyisége, minősége és értéke) növelésének szervezeti képviselője a Technológia Transzfer Központ lehet. Az egyetem a tudástranszfer tevékenység által kerül közvetlen kapcsolatba az iparral, így hidképző szerepet tölt be a két szféra között (Yusof & Jain 2008). A központ feladata a kapcsolattartás szakmai háttérének biztosítása (szabadalmi eljárások, oktatók és kutatók kompetenciáinak közvetítése, szerződések kezelése stb.). A központ értékesítő csapatot működtet, akik részletesen és alaposan átlátják az intézmény szolgáltatás-kínálatát.

A szolgáltatás-kínálat alapos ismerete azonban nem jelenti azt, hogy a sales-es munkatárs mély szaktárgyi ismeretekkel rendelkezzen az egyes kutatási profilok tekintetében, s ez nem is elvárás irányában. Feladatuk a szervezeten keresztül történő kapcsolatfelvétel, majd a részletek specifikálása, de már az adott kutatók, kutatói csapatok bevonásával. A kutatókkal történő együttműködés input oldalról is fontos, feltételezve, hogy minden szakterület kutatója tisztában van az adott terület piaci viszonyival, ismeri a piac főbb szereplőit, ren-

delkezik már bizonyos vállalati kapcsolathálóval. Persze az is elképzelhető (bár nem nagy gyakorisággal), hogy a vállalati oldalról érkezik megkeresés az egyetemek irányába, ilyenkor a szervezetnek koordináló, az egyetemi tudás- és kompetencia térképen alapuló elosztó szerepe is van.

Amennyiben sikerül kialakítani egy erős szervezeti keretet és viszonylag állandó kapcsolati hálót, ez biztonságot, megbízhatóságot jelent az egyetemi kutatóknak is, nem forgácsolja szét az egyetem energiáit, és egyre nagyobb mértékben lesz hajlandó a kutató feladni kockázatos, ingadozó egyéni kutatási megbízásait a hosszú távon szintén megtérülő, de kevesebb energiát igénylő egyetemi megbízásokért. Az egyetemnek is megéri ennek a modellnek az alkalmazása, mert egyre nagyobb tudást képes felhalmozni, s javíthatja az intézmény image-t is.

Az egyetemi szolgáltatás-kínálat a vállalatok és az egyetemek egyes szereplőinek, szerepköreinek kapcsolatán alapul.

- Az egyetem oktatói a felnőttképzési programok, nyelvi tanfolyamok illetve a személyre szabott vállalati képzések során kerülnek közvetlen kapcsolatba a cégekkel.
- A felsőoktatási kutatók már meglévő kutatási eredményeiket viszik be az egyetemi szolgáltatás-kínálatba, illetve vállalati megbízásokon alapuló, elsősorban alkalmazott kutatásokban vesznek részt.

2. ábra: A vállalkozói egyetem, az ipar és külső környezetük kapcsolatrendszer



Forrás: Yusof és Jain 2008, valamint Yusof et al. 2010. 32. oldal alapján saját szerkesztés.

- Az intézmény hallgatóival szakmai gyakorlaton, karrier-rendezvényeken, vagy céglátogatásokon találkozhatnak a vállalati képviselők. A tudás tipikus, fordított irányú áramlása során a vállalati szakemberek vesznek részt a felsőoktatási képzésben vendégelőadások megtartásával, konzultációs lehetőségek ajánlásával, ám a tapasztalatok és a vállalatvezetők véleménye szerint sem használják ki kellő mértékben ezt a lehetőségeket az egyetemeken.
- Szükséges egy olyan infrastrukturális háttér, inkubációs lehetőség kialakítása is, amelyet mind a régió kis- és középvállalkozói, mind az induló hallgatói vállalkozások és az oktatók magánvállalkozásai is igénybe vehetnek.
- Közös adatbázis alapon látogatják a vállalatokat és kínálják személyre szabottan a szolgáltatásokat, képzéseket, kezelik a kapcsolatokat. A céges kapcsolatrendszer táplálja a régiós kapcsolatokat, az iparági kapcsolatokat, valamint bevonásra kerülnek a végzett hallgatók szakmai kapcsolatai az alumni rendszeren keresztül.
- Kiemelt vállalati célcsoport a leendő, a főiskola iránt elkötelezett vállalkozások ösztönzése az egyetemi spin-off vállalkozások projektjeinek hasznosításán, klaszterekben tagsági és klasztermenedzser szerepek felvállalásán, a hallgatók, de akár az oktatók vállalkozásainak ösztönzésén keresztül is.

*A fentiekben bemutatott szolgáltatás-kínálat a fizikai (termékben megtestesülő) tartalom, valamint a transzferált tudás-kontinuum rejtett (tacit) illetve megnyilvánuló (explicit) formáit követve határozza meg az egyetemi – vállalati együttműködések minőségét.*

Az infrastrukturális szolgáltatások jelentik a klasszikus business-to-business kommunikációnak leginkább megfelelő kapcsolatát. Az egyetemi tudástartalom növekedésével a képzések személyre szabásával, majd a kutatási, fejlesztési, végül

innovációs tevékenységek megvalósításával a kapcsolat egyre mélyebb és hosszabb távú lesz, és abban egyre nagyobb szerepet játszik a bizalom. A vállalkozások innovációs aktivitásuknak és magatartásuknak megfelelően alakítják kapcsolataikat és megrendeléseiket az egyetemek irányába. Legszorosabb a kötődés az egyetemen született vállalkozások esetében, ahol oly mértékű lojalitás és elkötelezettség alakul ki az egyetem irányába, amely a befektetett forrásokat (financiális és humán) sokszorosan megtéríti.

Az akadémiai szférával való együttműködés hatékonysága, eredményessége attól függ, hogy a vállalat mennyire fejlődőképes, menedzsmenete mennyire felkészült és aktív az innovációs igények megfogalmazására, a K+F projektek előkészítésére, a kutatópartnerek felkutatására, csapatok létrehozására területén. A vállalatméret közvetett meghatározó, a tőkeerőn keresztül növeli a K+F projektek számát, az innováció iránti fizetőképes keresletet.

Az innovációs szemlélet terjesztésében a kezdeményező szerepét az egyetemeknek kellene felvállalniuk, egyrészt, mint az innovációhoz szükséges tudás generálói, másrészt vállalkozási képzési kínálatukon, és hallgatói vállalkozás-támogató rendszereken keresztül.

Empirikus kutatások eredményei alapján<sup>1</sup> a vállalatok innovációs magatartásuk alapján 4 csoportba sorolhatók, ezek a csoportok pedig szignifikáns összefüggést mutatnak a vállalatmérettel. A csoportok nevezetesen a túlélni akaró kisvállalkozás, a forráskímélő közepes méretű vállalkozás, a fejlődés-orientált nagyvállalat és egy speciális csoport az innováció-orientált kisvállalkozás.

A négy elkülönülő csoport innováció iránti motivációi között jelentős különbség van. Ezek okainak feltárása, a különböző vállalat típusok céljainak megértése, valamint annak tudatosítása, hogy az adott csoportba tartozók döntéshozói mennyire érintettek személyesen is, mennyire szakmai vagy érzelmi alapon döntenek, illetve, hogy

inkább a szervezeti vagy a fogyasztói piacon keresztül érdemes őket megközelíteni, segítséget nyújt a feljük irányuló kommunikáció megtervezésében is.

Az eltérő vállalatípusok eltérő eszközön keresztül és más-más üzenettel, érvrendszerrel közelíthetők meg. Innovációhoz való viszonyuk alapján feljük irányuló innovációs szolgáltatási portfóliót is differenciálni kell.

A túlélésre berendezkedett (*túlélni akaró*) kisvállalkozó az egyetemnek fizikai szolgáltatásait veszi csupán igénybe, képzési és innovációs szolgáltatásra nem csak forrása, de igénye sincs. A tudástranszfer első megnyilvánulásait képviselő vállalati képzéseket jellemzően a középvállalkozások (*forráskimélő*) vásárolnak a felsőoktatási intézményektől, azt is elsősorban a szakképzési hozzájárulás terhére. Az innováció-orientált kisvállalkozások (*innováció-orientált*) esetén lehet K+F megbízásokra számítani, azonban ezeknek a megbízásoknak és együttműködéseknek a kialakításához szisztematikus és aktív marketing tevékenységre van szükség. Csupán a fejlődés-

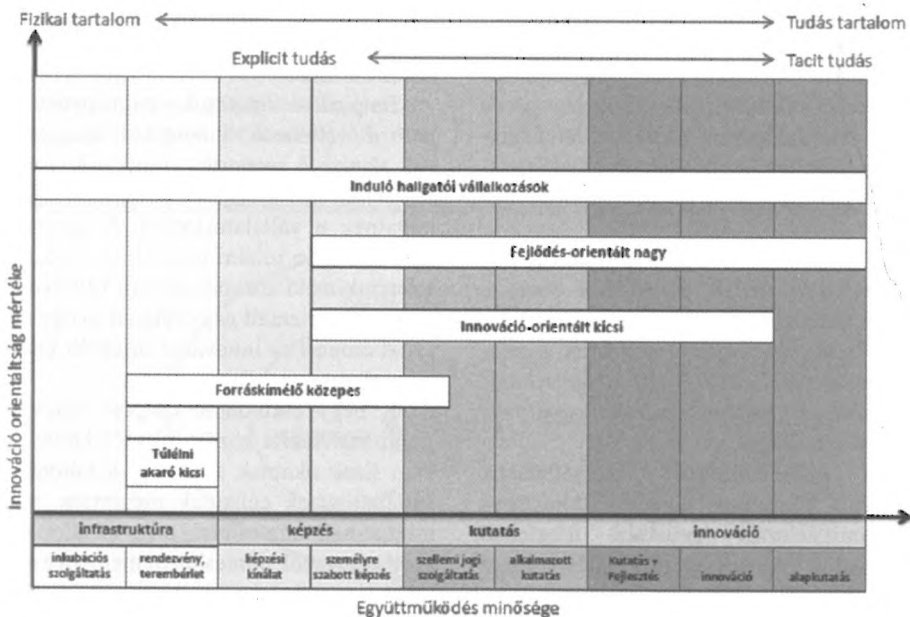
dés-orientált nagyvállalatok (*fejlődés-orientált*) azok, amelyek tisztában vannak az egyetemnek innovációs szolgáltatásainak előnyeivel, s adnak megbízásokat fejlesztési projektekre, vagy vesznek részt közös, akár alaputatásokban is.

### Vállalati kommunikációs formák

Az új piaci szituációban, amikor az egyetemnek új piaci szereplőként kell a tudás-szolgáltatási piacra belépnie, a korábban bemutatott vállalatípusok determinálják a velük való kommunikáció jellemző formáit is. A hosszú távú együttműködés alapja minden kommunikációs forma esetében a személyes kapcsolat kialakítása, valamint a megfelelő érdekeltségek (anyagi, erkölcsi, tudományos) megtalálása. A személyes kapcsolaton alapuló együttműködés

- létrejöhet *alulról építkezve* a cég-hallgató, illetve cég-alumni típusú kapcsolatokon keresztül (volt hallgatón, szakmai gyakorlatos hallgatón keresztül először szolgáltatások értékesítése),
- *felülről építkezve* top-menedzsment szinten (konkrét, hasznosítható ajánla-

3. ábra: Az egyetem-vállalkozás együttműködési piaca





- tokkal, speciális képzési ajánlattal – de nem szolgáltatással és létező képzéssel)
- *középszinten* oktató/kutató-cég viszonylatban (képzésbe való bevonással - szakdolgozat bírálat, tudományos diákköri konzultáció, vendégelőadások -, illetve szolgáltatások értékesítésével, alkalmazott kutatási megbízások ajánlásával), illetve
  - ezek kombinációjaként *több dimenzióban* (pl. alulról megtámogatva, de felsővezetői szinten),
  - közvetetten, szakmai és civil szervezeteken keresztül. A harmadik generációs gyedemnek, küldetéséből adódóan még egy kiemelt célcsoportot ajánlott bevonnia a kapcsolatépítésbe: a társadalom képviselőit. Minden egyetem mellett, alapítványok és civil szervezetek működnek, amelyek célja az egyetem és környezete versenyképességének elősegítése, a szolgáltatások színvonalának fejlesztése. Ezek az alapítványok szintén stratégiai kapcsolatokat hozhatnak az egyetemeknek.
  - Ezen kapcsolatrendszereket egészíti ki a „hideg-kapcsolatfelvétel”, amely profi értékesítőkön keresztül történik, s elsődleges célja a releváns kontaktus személy felkutatása és az igények feltérképezése, valamint a véletlenszerűen jelentkező vállalati megkeresések.

Mivel a kapcsolatépítésbe az egyetem teljes oktatói-kutató-dolgozói-hallgatói gárdája bevonásra kerül, szükségessé válik egy egységes intézményi megjelenés, illetve egy koordináló, belső informáló szervezet, amely szintén a javasolt technológia transzfer egység a legalkalmasabb. Feladata, hogy oktatókból, kutatókból és hallgatókból álló „amatőr”, valamint az iroda profi értékesítőiből egy masszív sales rendszeren keresztül, CRM-et alkalmazva próbálja meg összegyűjteni és egycsatornásítani az összes vállalati kapcsolatot. A kiemelt partnerek esetében megfontolandó egy key account menedzser típusú feladatkör létrehozása is, egy olyan köz-

ponti szereplő integrálása a rendszerbe, aki minden közös tevékenységről tud, és koordinálja, sőt támogatja az alsóbb szintek kapcsolatfelvételét is.

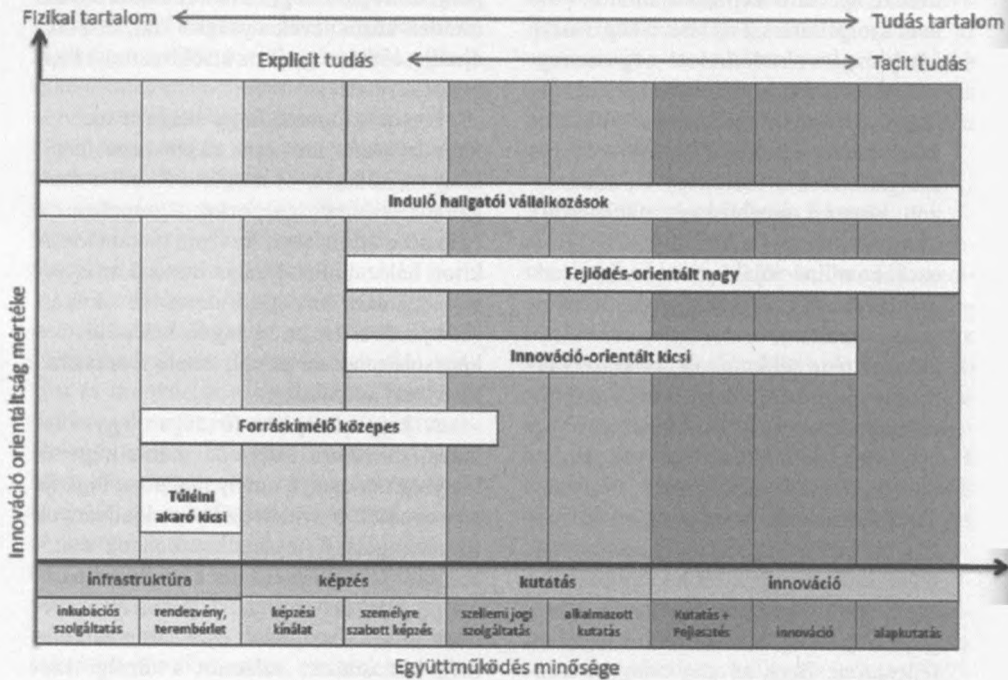
Fontos azonban, hogy maga a technológia transzfer unit csak akkor képes hatékony működésre, ha mögötte állnak a szolgáltató és kutató csoportok, kompetenciák és kapcsolatrendszer. Az ilyen módon kialakított hálózat állandóságot biztosít az egyetem számára anyagi, kutatás és oktatási szempontból is, az új tagok belépésével a kapcsolatrendszer bővül, amely fenntarthatóvá teszi a rendszert.

A kapcsolatépítés fő céljait egy általános, mindenre kiterjedő marketingtevékenység támogatja, amely magában foglalja a weboldal üzemeltetését, a kiadványok összehangolását, a sajtókapcsolatok építését, a hírgenerálást és mindezek koordinációját, ütemezését, a kiemelt partnerek kezelését, az arculat építését és a használati elemek biztosítását, valamint a térségi szerepvállalás koordinálást, térségi eseményeken való képviselőt. Egy olyan koordináló tevékenység, amely képes kihasználni az intézményi hírek szinergiáját a pr érdekében. Ez az általános marketingtevékenység azonban csak akkor lehet sikeres, ha minden területről megfelelő szakmai támogatást kap. Ez alatt kell érteni a weboldal tartalmának szolgáltatását, a kiadványok szakmai anyagait, információközlést, stb. Mind ezek szintén a megfelelő belső kommunikációval alapozhatók meg.

A beiskolázási marketing jelenleg fontos szerepet tölt be a magyar egyetemek kommunikációjában, de a hosszú távú kapcsolatépítés eredményeképpen egyre veszít majd stratégiai fontosságából, és fokozatosan az általános marketing részévé válik. A túléléshez azonban mindenképpen szükség van a rövid távú kampányokra.

A már létező, és a piacon potenciális partnerként jelen lévő, valamint az új, egyetem irányában elkötelezett vállalkozások kapcsolatrendszerén alapuló egyetemi marketingtevékenység, az azt megalapozó generális funkcióval kiegészítve és a hatékony

4. ábra: A harmadik generációs egyetemi marketing menedzsment tevékenységei



Forrás: saját szerkesztés

5. ábra: Az egyetem vállalatközpontú finanszírozási forrásai



Forrás: saját szerkesztés

„A beiskolázási marketing jelenleg fontos szerepet tölt be a magyar egyetemek kommunikációjában, de a hosszú távú kapcsolatépítés eredményeképpen egyre veszít majd stratégiai fontosságából, és fokozatosan az általános marketing részévé válik.

A túléléshez azonban mindenképpen szükség van a rövid távú kampányokra.”

belső kommunikációval és dolgozói szemléletformálással alátámasztva képes lesz az intézmény megítélést olyannyira javítani, hogy az hosszú távon képes emelni a vállalati megbízások értékét, a vállalati kapcsolatok minőségét és tudás-tartalmát, s ezáltal a felsőoktatási intézménybe jelentkező hallgatók számát és minőségét, de az oktatók és kutatók szakmai minőségét és elkötelezettségét is. Mindez növekvő bevételekhez, csökkenő állami befolyáshoz, növekvő önállósághoz és minden érintett stakeholder elégedettségéhez vezet.

### AZ EGYETEMI MARKETING FINANSZÍROZÁSI FORRÁSAI

Finanszírozási forrásokat tekintve a harmadik generációs egyetem intézményi marketingbűdzséjén kívül négy további forrás támogatja a közös célok megvalósulását:

1. Vállalati finanszírozás
  - szakképzési hozzájárulás megszerzése vállalati képzési szolgáltatásokért
  - innovációs járulék a K+F projektek finanszírozására
  - vállalati megrendelések
2. Innovációs alap létrehozása minden egyes vállalati megbízás (képzési, k+f, inkubációs) adott arányának elkülönítésével, amelyből az induló vállalkozások, ötletek, projektek finanszírozásához lehet hozzájárulni.
3. Induló főiskolai (hallgatói és oktatói) vállalkozások finanszírozására ösztöndíj alap létrehozása, amelyet tehetség-gondozási alapok, alapítványok, pályázatok valamint vállalati ösztöndíj programok táplálnak.

4. Pályázati források, az elnyert támogatások nyilvánosságbiztosításának az egyetemi image-növelés szolgálatába állítása. Ezt a tevékenységet menedzsment szinten kell összehangolni, és tisztázni a marketing és pályázatok projekt menedzsmentjének stratégiai viszonyát.

### AZ HARMADIK GENERÁCIÓS EGYETEMI KOMMUNIKÁCIÓS MODELL MEGVALÓSÍTÁSA

A tudatos egyetemi kommunikáció első lépése a marketing információs rendszer kiépítése, sőt az átalakuló, piacosodó felsőoktatásban a stratégiai marketing egyik legfontosabb területévé válik ennek kialakítása és működtetése. (Hetesi, 2010) A marketingstratégia kialakítása, a stratégiai döntések meghozatala az egyetemi tudás kínálat (mennyisége és minősége) és a vállalatok befogadási hajlandóságán múlik. Először tehát összegyetemi szinten van szükség a komplex marketingstratégia megalkotására, amely az általános PR tevékenység és image építés, majd a kommunikációs tevékenység alapjául is szolgál, de hangsúlyt fektet a tudatos beiskolázási munkára és a belső kommunikáció fejlesztésére is.

A vállalati kommunikáció végrehajtása során ezt követően a *mit, kik, hogyan, miből, milyen időzítéssel* kérdésekre válaszolva alakítjuk ki az intézményi (vállalati) kommunikációs folyamatokat. A folyamatra természetesen hatással vannak a tudáspiacot meghatározó külső tényezők, a szabályozása vállalatok várakozásai, magatartása, a társadalom igényei, s a tudáspiaci többi szereplőjének viselkedése, érdekeltségei. A folyamat eredménye a vállalati megbízásokban, együttműködésekben és magukban az innovatív megoldásokban realizálódnak. Visszacsatolásként a kommunikációs tevékenység kontrollingja igazolja a munka hatékonyságát, rövid és hosszú távú eredményességét.

### AZ EGYETEMI KOMMUNIKÁCIÓS KONTROLLINGJA

Az egyetemek forráshiánya és az erősödő verseny a hatékonyság követelményét

támasztja az egyetemi marketingkommunikáció elé is. Szükségszerűvé válik a széleskörű hatékonyság-szemlélet, hogy csak a szükségeset, és a lehető legnagyobb várható eredménnyel kecsegtető kezdeményezéseket támogassák. Szerencsére ebben a szorító helyzetben a technikai fejlődésnek köszönhetően (amely ugyanúgy a globalizáció hatása, mint ahogy a verseny kieleződése) jelentősen bővült az ellenőrzési módszerek lehetősége, fejlődött az információgyűjtés módszertana és technikai feltételrendszere

az alapos ellenőrzések elvégzéséhez és ezen keresztül a hatékonyabb tervezés megalapozásához (Kandikó 2009).

Bár a marketingkontrolling tervezésben betöltött szerepe nem az utóbbi évek eredménye, csupán fontossága erősödött fel napjaink kihívó versenykörnyezetében. Kotler (1999, 846) a következőképpen definiálja a marketingkontrolling tevékenységét (bár még nem használja ezt a szóösszetételt): „A marketingauditálás egy vállalat – vagy vállalati üzleti egység – marketingkörnyere-

2. táblázat: A harmadik generációs egyetem vállalati kommunikációs modell implementálása

A VÉGREHAJTÁS FELADATAI	RÉSZFELADATOK
Környezeti hatások elemzése	Külső környezeti hatások elemzése: jogi, politikai, gazdasági háttér, társadalmi tényezők, globális hatások, regionális sajátosságok, vállalati magatartás
	Belső környezeti hatások elemzése: versenytársak, együttműködők, hálózatok, erőforrások
Stratégia-alkotás	Vállalati kommunikációt érintő stratégiai döntések: vállalati kínálat, egyetemi portfólió meghatározása, STDP, USP, ESP menedzsment elkötelezettsége, szemléletmód
Szervezetfejlesztés	Felelős szervezeti egység megalakítása, elhelyezés az egyetemen belül, a felső vezetés közvetlen irányítása alá (technológia transzfer szervezet): feladat-, hatás- és felelősségi körök meghatározása általános imageépítés (tudomány, innováció népszerűsítése, egyetemi image (pr) megbízások számának növelése (sales, key account menedzser) kapcsolódás és együttműködés az egyetemi marketing szervezettel, munkamegosztás, belső koordináció (egyetemi marketing, karrier, alumni, szolgáltató egység, karok/intézetek szakemberek biztosítása, belső képzés, javadalmazás
Infrastruktúra-fejlesztés	fizikai: épületek, laborok, inkubációs lehetőségek, humán, szolgáltatási: informatika, tudástárak, adminisztráció, mobilitás, technológia transzfer szolgáltatások
Kapcsolatépítés, hálózatosodás	Vállalati adatbázis kialakítása egyéni együttműködők (oktatók, kutatók, menedzsment, hallgatók) személyes kapcsolatrendszerének bevonása külső együttműködők bevonása (hub építése)
Finanszírozási források	Minden tevékenységhez forrás hozzárendelése, projektfinanszírozás egyetemi kommunikáció költségvetéséből részesedés innovációs alap létrehozása hallgatói ösztöndíj-alap bevételi források: innovációs járulék, szakképzési hozzájárulás, pályázati források, szponzoráció)
Mérés és visszacsatolás	Kontrolling rendszer, mutatók meghatározása

vevőérték => versenyképesség => piacrészesedés => forgalom => nyereség => megtérülés

Forrás: Kandikó 2009, 121. old.

zetének, -célkitűzéseinek, -stratégiájának és -tevékenységének átfogó, szisztematikus, független és rendszeresen ismétlődő vizsgálata, amelynek célja a problematikus területek meghatározása, valamint cselekvési terv kidolgozása a marketingteljesítmény javítására.” A marketingkontrolling ilyen stratégiai megközelítéséről olvashatunk még külföldi (Anthony 1988) és magyar (Józsa 2000) forrásokban is.

Az egyetemek teljesítményének külső, a hagyományos akadémiai formákon túli (publikációk, doktori iskolák, stb.) értékelésének elfogadottsága, a marketingszemlélet elterjedése híján szintén nem megfelelő. Az egyetemi világ főszereplői (megbecsült professzorok, kutatóműhelyek, stb.) munkájának mércéje valóban a tudás maga, a kuta-

tási eredmény létrejötté, amelyet megítélni az azt létrehozó szakmai közösség, a kollégák köre képes. Ezekhez képest az értékelés más formái újabb kihívásokat jelentenek a marketing szakembereknek (Fábri 2010).

A marketingkontrolling munkafolyamat első feladata az elemzési szempontok meghatározása, annak eldöntése, hogy a munkát az érintettre irányulva vagy a rendelkezésre álló erőforrások szerint végezzük el. Ezt követi a viszonyítási alap meghatározása, azaz olyan mérőszámok definiálása, amelyeket sztenderdként kívánunk használni az időtényező figyelembevételével, hiszen csak azonos mérési alappal tudunk változást kimutatni. Kandikó (2009) modellje alapján ezek a mutatószámok egymással szoros kapcsolatban állnak, s az egyik-

3. táblázat: Az egyetemi kommunikáció mérésének lehetőségei

Mérési cél	Mutatószámok	Mérési módszerek tárgya
Ismertség növelése és mérése	Rákattintás, mérés és egyéb web látogatottsági statisztikák	média-megjelenések elemzése területi elemzések
	Hirdetési ekvivalencia (AVE)	
	Megtérülés (ROI)	
	Share of Voice (periódusra vonatkozóan)	
	Tartalomelemzések	
	Külső közönség részvétele rendezvényeken	
	Hallgatói rekrutáció köre	
Kampány-hatékonyság mérése	GRP (bruttó elérés)	kampányok mérése
	Affinitás	
Értékesítés mérése	Költséghatékonyság (CPT)	hatékonyságmérés
	Értékesítők teljesítménye	
Elégedettség-mérés (vállalati, hallgatói, oktatói-kutatói, hub)	Megértés, visszaemlékezés és emlékezetben tartás	attitűd- és preferencia-kutató-sok: fókuszcsoport mélyinterjúk skálatechnikák megfigyelés panel-vizsgálatok regresszió elemzések, stb.

Forrás: Saját szerkesztés

ben bekövetkezett változás indukálja a többiben való elmozdulást is. A menedzsment feladata, hogy a mutatószámok meghatározása érdekében megfogalmazott kérdésekre rendszeresen választ adjanak.

A marketingkontrolling mutatószám-rendszere háromtípusú mutatót használ, teljesítménymutatókat, eredménymutatókat és hatékonyságmutatókat. A teljesítménymutatókból a marketingszervezet teljesítményét (pl. céglátogatások száma, rendezvények száma, telefonos kapcsolateltétel száma, stb.) mutatja, az eredménymutatók ennek a teljesítménynek a következményeként létrejött eredményeket jelzik (hány hallgató iratkozott be, mennyi vállalati együttműködés született, stb.), a hatékonyságmutatók pedig arról adnak információt a menedzsmentnek, hogy az előbbi eredmények mekkora marketingköltség ráfordítással keletkeztek. Az eredményeket mérhetjük rövidtávon (output), amikor az azonnali hatást, válaszreakciókat vizsgáljuk, és hosszú távon (outcome), amikor a tartós hatékonyságot vizsgáljuk.

Az imageépítésen alapuló egyetemi marketingkommunikációs munka mérésénél a pr-tevékenység mérésének sajátosságával is szemben találjuk magunkat. Az eredményesség és a hatékonyság mutatóit figyelembe véve a 3. táblában néhány példa szerepel az ismertség és elfogadottság (image) mérés mutatószámaira vonatkozóan.

A marketingkommunikáció más területeinek (pl. vállalati kapcsolatépítés, beiskolázási kampányok, belső kommunikáció) mérésére természetesen további mutatószámok szolgálnak, amelyek – lévén, hogy szolgáltatások, azon belül is minőségi, tacit jellegű tudásszolgáltatások értékeléséről beszélünk – mérésénél nagyfokú szubjektivitással is számolni kell.

## ÖSSZEGZÉS

A cikkben felvázolt modell kommunikációs megoldást kínál az akadémiai és a vállalati szféra együttműködésének támogatására, s annak adaptálása az egyes felsőoktatási intézményekre segítséget ad az egye-

temi menedzsment kezébe az átalakulás útján. A megvalósítás során azonban sem az azokat kísérő szervezeti változások, de még kevésbé a szemlélet formálása nem könnyű és főleg nem hoz gyors eredményeket, ezért is kell minél hamarabb belevágni. Ehhez először a felsővezetés szintjén van szükség elhatározásra. *Vége az elefántcsont-torony korszaknak!*

## JEGYZET

- 1 Vállalati megkérdezés keretében egyedi kérdőív alapján vizsgáltam két magyarországi régió vállalkozásait 2011 tavaszán. A mintát a Közép-dunántúli és a Közép-magyarországi Régió 432 vállalkozása alkotta. A minta kialakításakor elsősorban a vállalati méretet (létszám kategória alapján) vettem figyelembe, de arra is törekedtem, hogy a tevékenységi körök is megfelelő súllyal szerepeljenek a felmérésben. A kutatási célok alapján az alábbi kérdésekre kerestem a választ: befolyásolja-e a vállalkozói magatartást, az innováció-elfogadási hajlandóság és az akadémiai szférával való együttműködést vállalati oldalról a vállalatnagyság, a vállalkozói énkép, valamint a vállalkozást körülvevő környezet, a régió fejlettsége. Megvizsgáltam azt is, hogy a vállalkozások milyen szolgáltatáskínálatot várnak el, illetve kommunikációs formát tartanak elfogadottnak és kívánatosnak az egyetemi oldalról.

## HIVATKOZÁSOK

- Anthony, R. (1998), *The Management Control Function*, Cambridge, MA: Harvard Business School Press
- Barakonyi, K. (2010), „Új egyetemi kihívások, In: *Egyetemi marketing, marketing a felsőoktatásban*. Töröcsik M. – Kuráth G. (szerk.) PTE, Pécs
- Fábrí Gy. (2010), „A felsőoktatási rangsorok és az intézményi kommunikáció”, In: *Egyetemi marketing, marketing a felsőoktatásban*, Töröcsik M. – Kuráth G. (szerk.) PTE, Pécs
- Hetesi E. (2010), „A marketing információs rendszer és a felsőoktatási elégedettségi kutatások módszertani problémái”, In: *Egyetemi marketing, marketing a felsőoktatásban*, Töröcsik M. – Kuráth G. (szerk.) PTE, Pécs
- Izvercianu, M., Negru Strauti, G., Pugna, A. P (2010), „Study Regarding the Possibilities of Transition towards a Sustainable Entrepreneurial University”, in: *Annals of DAAAM for 2010*, Vienna, 2010. 21.I. pp. 415-416.
- Józsa L. (2000), *Marketingstratégia*. Műszaki Könyvkiadó, Budapest.

Kandikó J. (2009), „A marketingdöntések hatékonysága érdekében: Ellenőrzés vagy kontrolling”, *Acta Periodica MŰTF*, 5. szám

Kotler, P. (1999), *Marketing menedzsment*, Műszaki Könyvkiadó, Budapest.

Kuráth G. (2007), *A beiskolázási marketing szerepe a hazai felsőoktatási intézmények vonzerőfejlesztésében*. Doktori értekezés. PTE. Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskola. Pécs.

Mezei K. (2008), *Az egyetemek szerepe a regionális gazdaságfejlesztésben*. Doktori értekezés. PTE Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskola. Pécs.

Mora, J. G. (2008), „In Search of Identity – Dilemmas in European Higher Education”, *29th EAIR Annual Forum*, Innsbruck.

Pavluska V. (2010), „A marketingelmélet új irányai a felsőoktatási marketing megalapozásában”, In: *Egyetemi marketing, marketing a felsőoktatásban*, Törőcsik M. – Kuráth G. PTE, Pécs

Rechnitzer J. (2010), „A felsőoktatás regionalitása, a régiók és a felsőoktatás”, In: *Egyetemi marketing, marketing a felsőoktatásban*, Törőcsik M. – Kuráth G. (szerk.) PTE, Pécs.

Rechnitzer J. – Hardi T. (szerk), *A Széchenyi István Egyetem hatása a régió fejlődésére*. Győr: Széchenyi István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Intézet, 2003

Sikos T. T. - Hoffmann I-né (2004), *A fogyasztás új katedrálisai*. MTA Társadalomkutató központ. Budapest.

Yusof, M. & Jain, K. K. (2008), „Categories of university-level entrepreneurship: a literature survey”, *The International Entrepreneurship and Management Journal*, 6 1, pp.81-96.

*Deés Szilvia, PhD, főiskolai docens*

EduTus Főiskola, Tatabánya-Budapest  
dees.szilvia@edutus.hu

### **Ivory Tower Era is Over: Corporate communication model in the Hungarian Higher Education**

The analysis of the marketing activities of Hungarian universities has revealed that universities almost solely rely on enrolment marketing and neglect any communication with corporations, even though it is not only teaching and research that universities should deal with. Their third objective has to be the production and utilization of new knowledge to create opportunity for a new entrepreneurial role besides the traditional research and teaching.

The paper attempts to introduce a communication model used by universities in their knowledge-marketing activity which supports the most effective flow of knowledge of the Third Generation Universities and provides a unique mixture of business-to-business, non-business and social marketing.

*Szilvia Deés*