

# EGYETEMI MARKETING





# EGYETEMI MARKETING

## marketing a felsőoktatásban

Törőcsik Mária és Kuráth Gabriella  
szerkesztők



**Szerkesztők:** Törőcsik Mária | Kuráth Gabriella

**Lektor:** Kandikó József

© Törőcsik Mária és Kuráth Gabriella, Pécsi Tudományegyetem, Pécs, 2010. Minden jog fenntartva.  
ISBN 978-963-642-352-0

**Kiadó:** Pécsi Tudományegyetem | [www.pte.hu/felsooktatasmktng](http://www.pte.hu/felsooktatasmktng)

**Felelős kiadó:** Bódis József rektor

**Grafika, tördelés:** MarkCon Kommunikációs Kft. | [www.markcon.hu](http://www.markcon.hu)

**Nyomda:** Bornus 2009 Szolgáltató Kft., Pécs

**A kötet megjelenését támogatta:** MarkCon Kommunikációs Kft.

## TARTALOMJEGYZÉK

SZERKESZTŐI ELŐSZÓ	7
ÚJ EGYETEMI KIHÍVÁSOK Barakonyi Károly	9
NEMZETKÖZI TRENDEK A FELSŐOKTATÁSBAN Hrubos Ildikó	23
A FELSŐOKTATÁS REGIONALITÁSA, A RÉGIÓK ÉS A FELSŐOKTATÁS Rechnitzer János	35
VERSENY A FELSŐOKTATÁSBAN, A VERSENYHELYZET ÉRTELMEZÉSE Dinya László	49
A MARKETINGELMÉLET ÚJ IRÁNYAI A FELSŐOKTATÁSI MARKETING MEGALAPOZÁSÁBAN Pavluska Valéria	69
STRATÉGIAI MARKETING – MARKETINGSTRATÉGIA Fojtik János	87
A MARKETING INFORMÁCIÓS RENDSZER ÉS A FELSŐOKTATÁSI ELÉGEDETTSÉGI KUTATÁSOK MÓDSZERTANI PROBLÉMÁI Hetesi Erzsébet	103
A FIATALOK FOGYASZTÓI MAGATARTÁSA – AZ EGYETEMEK FŐ CÉLCSOPORTJÁNAK MEGÉRTÉSE Törőcsik Mária	123
A FELSŐOKTATÁSI KÍNÁLAT MARKETINGORIENTÁLT MENEDZSELÉSE Rekettye Gábor	141
ÁRAK – TANDÍJAK A FELSŐOKTATÁSBAN Rappai Gábor – Rekettye Gábor	157
A MARKETINGKOMMUNIKÁCIÓ TERVEZÉSE ÉS MEGVALÓSÍTÁSA Kuráth Gabriella	173
MARKETINGREALIZÁLÁS STRATÉGIÁK – FOLYAMATOK – SZERVEZETI MEGOLDÁSOK Piskóti István	189
MINŐSÉGIRÁNYÍTÁS ÉS MARKETING Gáti József – Koczor Zoltán	209
FELSŐOKTATÁSI RANGSOROK ÉS AZ INTÉZMÉNYI MARKETINGKOMMUNIKÁCIÓ Fábri György	233
AZ INTERNATIONAL BUSINESS SCHOOL MÁRKAÉVOLÚCIÓJA Nagy Bálint	251
A HÉT MESTERLÖVÉS A PRÁGAI MŰSZAKI EGYETEM VÁLASZA AZ ÚJ KIHÍVÁSOKRA Tóth Ágnes – Alexandra Hroncová	259

A SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM ÉS A NYUGAT-DUNÁNTÚL KAPCSOLATA Filep Bálint	265
HATÁRON TÚLI TERJESZKEDÉS Deés Szilvia – Ilyés Ferenc	273
A MARKETING MINT A STRATÉGIAI HÁLÓ ELEME A TPF ÉLETÉBEN Domboróczky Zoltán – Szabó Matild	283
NEM CSAK TUDÁST ADUNK Vendler Balázs – Tencz Zsófia	291
WEB 2.0 ALKALMAZÁSÁNAK LEHETŐSÉGEI – FELSŐOKTATÁSI KÖZÖSSÉGI OLDAL Szontágh Krisztina	297
A DIPLOMÁS PÁLYAKÖVETÉS SZEREPE AZ INTÉZMÉNYI MARKETINGBEN Nándori Emese	305
SZERZŐKRŐL	311

# SZERKESZTŐI ELŐSZÓ

Az „elefántcsonttorony” sem a régi már. Nem húzódhat el senki elegánsan a piacoktól csak azért, mert a tudományokat műveli. A marketingszemlélet befogadása persze nehezen ment a felsőoktatási piac döntéshozói, résztvevői számára, de ellenállásukat felőrlötte a gazdasági realitás.

A nemzetközi trendek, a kihívást jelentő változások elérték a hazai felsőoktatást is, sőt stratégiaváltást követel a piacot alakító kormányzati szándék, a demográfiai hullám adottsága okozta új működési keret is. Mindezek új módszerek, eszközök alkalmazását teszik szükségessé, alapvető szemléletváltást igényelnek az intézményektől. Ma már tényként állapíthatjuk meg, hogy a hazai egyetemek a velük szemben támasztott elvárásoknak hosszú távon nem tudnak hatékonyan megfelelni marketingszemléletű gondolkodásmód és erre alapozott marketingaktivitás nélkül.

Az egyetemi marketing kézikönyv hiánypótló kiadvány, létrehozásának célja, hogy bemutassa a felsőoktatás környezetét, segítse megérteni a marketingspecialitásokat, a piaci lehetőségeket. A könyvet elsősorban a felsőoktatásban, a felsőoktatási menedzsmentben tevékenykedők, a felsőoktatással kapcsolatban álló gyakorlati szakemberek és a marketingképzéseken résztvevő hallgatók figyelmébe ajánljuk.

A téma szakértőit, a felsőoktatási menedzsmentet, felsőoktatási marketinget kutató oktatókat és az azt művelő gyakorlati szakembereket kértük fel az egyes fejezetek megírására, ezzel is biztosítva a sokoldalú látásmódot, a gondolati szinergia elérésének lehetőségét.

A tisztelt olvasó egy szerkesztett kötetet tart a kezében, annak minden előnyével és hátrányával együtt. A kötet felépítési koncepciója garantálja a sokszínű látásmódot, előnye az összeállításnak a témakör több szerző általi többoldalú megközelítése, ami értelemszerűen megteremtheti a párhuzamosságokat, a helyenkénti átfedéseket is, mégis ez teszi izgalmassá a kifejtést.

Szerkesztési elveink közül kiemelendő az, hogy az elméleti alapok tisztázásának igénye mellett fontosnak tartottuk a gyakorlat bemutatását is. A kézikönyv végén kifejezetten gyakorlati tapasztalatokon alapuló érdekes és hasznos esettanulmányokat válogattunk össze.

Azt reméljük, hogy a kézikönyv segít megérteni a hazai felsőoktatás működésének piaci szempontjait, azokat a keretfeltételeket, amelyek figyelembe vételével a marketing művelése kiteljesedhet.

Pécs, 2010. augusztus

A szerkesztők





# ÚJ EGYETEMI KIHÍVÁSOK

Barakonyi Károly

Az egyetemet – közel évezredes fennállása alatt – újabb és újabb kihívások érték. Ezek a kihívások rendszerint megkérdőjelezték korábbi működését, küldetését, 'mirevalóságát'. Megmaradásának titka, hogy többnyire meg tudott felelni ezeknek a kihívásoknak: szakítani tudott korábbi filozófiájával, működési módjával, mégpedig oly módon, hogy alapvető küldetési elve – tudás generálása és átadása – változatlan maradt. A változás tehát együtt jár az egyetemek történeti fejlődésével: mozdítórugóit hol az egyetem falain belül, hol azon kívül találjuk.

A külső erők generálta radikális változásokat az egyetemek forradalmának tekinthetjük. Az első ilyen „földrengés” az ipari forradalom és a francia forradalom hatására következett be, amikor is az ipar, a kereskedelem, a sorra alakuló nemzeti államok új típusú szakembereket, más típusú tudást követeltek. Ez a forradalmi átalakulás elsöpörte a több száz éves középkori egyetemet és a kor kihívásainak jobban megfelelő, új típusú egyetemeket hívott életre. A XVIII – XIX. század fordulója a humboldti, a napoleoni, valamint az angol, az amerikai egyetem típusok kialakulásának ideje.

Napjainkban hasonlóan radikális változások zajlanak a társadalomban, majd ezek következményeként a felsőoktatásban. Ahogy az ipari forradalom elsöpörte a középkori egyetemet, úgy döngeti az egyetem kapuit és dönti romba az alig 200 éves újkori egyetemi rendszerek bástyáit a globalizáció (szép?) új világa. A humboldti és a császári egyetem filozófiája nyomán kialakult sokszínű, rendkívül heterogén európai egyetemi rendszer korábbi (a II. világháborúig fennálló) egyértelmű versenyelőnyét elvesztette, megrendült, napjainkban radikális átalakulása zajlik. A folyamatot ezúttal is (mint 200 éve) külső erők vezérik. Ma az egyetemek második forradalma zajlik. Az európai egyetemek jelentős része felismerte ezt a változási igényt és vonakodva bár, de elindult a változás útján. (*Mora 2008*) Kialakulóban az egységes Európai Felsőoktatási Térség, az Európai Kutatási Térség, és ha bukdácsolva is, de beindult a *bolognai folyamatnak* titulált szerkezeti-tartalmi átalakulás hazánkban is.

A globalizációs folyamatok kibontakozásával, a tudás piac kialakulásával, a tudásalapú társadalom csíráinak megjelenésével egy időben megváltozott a felsőoktatási intézmények (az egyetemek, főiskolák) társadalmi szerepe, funkciója. Alkalmazkodási, átalakítási kényszerrel állunk szemben. Egy (ó)konzervatív rendszer átalakítása azonban keserves feladat – hasonló a Business Process Reengineeringhez, amikor is nemcsak egy rendszer elemeit, de működési algoritmusát és a közöttük lévő kapcsolati rendszert is át kell alakítani. Ez az átalakítás interdiszciplináris megközelítést, változásmenedzsment ismereteket, professzionális menedzsmentet követel meg.

A kihívások felismerésében, a helyes válaszok megtalálásában az egyetemeket, főiskolákat az utóbbi fél évszázadban a *felsőoktatási menedzsment* diszciplína segíti. A felsőoktatási intézmények menedzsmentjének tudományos vizsgálata viszonylag fiatal diszciplína. Ahogy a XIX. század elején kialakult nagy egyetemi rendszerek a XX. század közepétől egyre kevésbé feleltek meg a kor és a környezet igényeinek, az egyetemek átalakulása iránti igény egyre erősödött. A környezet megváltozásának hatására a belső irányítás formája, módszere, tartalma is átalakult. Mivel a hagyományos funkciók (oktatás, kutatás) mellett ez az irányítási, menedzsment funkció is egyre fontosabbá, mellőzhetetlenné vált, megindult a felsőoktatási menedzsment önálló tudományvá válása is. Ma már a fejlett világban tudományos igényű folyóiratok, könyvkiadás, tudományos szervezetek hálózata jellemzi a területet.

A nyugati féltéken kialakult felsőoktatási elméletben és gyakorlatban az egyetemi, felsőoktatási marketing is e diszciplína keretében jelenik meg. Tanulmányunk áttekintést ad a felsőoktatási menedzsment formálódásáról, egyben megmutatva, hogy e keretrendszeren belül hol, mikor kap szerepet az egyetemi marketing. Mivel ezek az átalakulási folyamatok az egyes földrészekben,

régiókban különböző időpontban, eltérő társadalmi-gazdasági körülmények között jelentek meg, eltérő egyetemi kultúrára, tradícióra támaszkodva fejlődtek ki, az egyes országok felsőoktatási intézményei más-más utakat jártak be. Egy dolog azonban a különböző országok egyetemirányítási tendenciáit vizsgálva egyértelműen kitűnik: az intézményi menedzsment fejlődési irányai határozott konvergenciát mutatnak. Ezen a területen is – mint napjainkra általában a menedzsment tudományok terén – az USA vette át a vezető szerepet, évtizedes késéssel Nyugat-Európa, majd hasonló időbeli lemaradással Kelet-Közép-Európa is (bennre Magyarország) erre az útra lépett. Az eltérő társadalmi-gazdasági környezet miatt felismerhetőek a (néha igencsak jelentős) különbségek, de ugyanakkor látható a fejlődési vonalak összetartása is.

Miért lehet fontos, érdekes és hasznos számunkra a felsőoktatási intézményi menedzsment rendszerek kialakulásának rövid áttekintése? Mindenekelőtt a tanulás miatt. A hazai felsőoktatásban megjelenő követelmények, irányzatok, megközelítések és módszerek a nyugat-európai intézményekben már elfogadott napi gyakorlattá váltak, az észak-amerikai régió sok szempontból pedig Nyugat-Európát is megelőzi, újabb és újabb (Európában még nem jelentkező) problémákkal és megoldásokkal birkózik. A nálunk felmerülő intézményirányítási problémák jó részére tehát már létezik megoldás, (kedvező és kedvezőtlen) tapasztalatok egyaránt rendelkezésünkre állnak.

Egy ország felsőoktatási rendszere szerves része az adott ország társadalmi-gazdasági rendszerének: az egyetemek egy adott ország sajátos kulturális közegében funkcionálnak. A nemzetközi felsőoktatásban megfigyelt megoldások értelemszerűen akkor épülhetnek be hazai intézményirányítási rendszerünkbe, ha kellő mértékben figyelembe vesszük eltérő társadalmi-gazdasági környezeti feltételeinket, egyedi egyetemi hagyományainkat, kulturális eltéréseinket. Bár egy globális világban a felsőoktatást ért kihívások inkább azonosnak mondhatók, a válaszoknak azonban inkább lokálisaknak, regionálisaknak kell lenniük. Természetesen lesznek olyan kihívások, amelyek a sajátos hazai viszonyainkból erednek (más országokban nem jelentkeznek) – a lokális problémakezelés igénye emiatt fokozottabban érvényesül.

A továbbiakban áttekintjük a felsőoktatási intézmények irányításának fejlődési folyamatait Amerikában és Európában, az intézményen kívüli meghatározó feltételek függvényében. Ezt – mint már jeleztük – azért tekintjük fontosnak, mert a fejlett országokban már korábban megoldott problémák sajátos fejlődésünk miatt csak az utóbbi évtizedben jutottak el hozzánk. Ez azzal az előnnyel is jár, hogy tanulhatunk az általuk kialakított és kipróbált megoldásokból. Azok a kihívások pedig, amelyekkel a fejlettebb országok ma néznek szembe, számunkra a holnap kihívásait jelentik.

## A FELSŐOKTATÁSI MENEDZSMENT DISZCIPLÍNA KIALAKULÁSA

A felsőoktatási menedzsment a környezeti nyomás hatására alakult ki és fejlődött. A főiskolákat, egyetemeket körülvevő közeg teremtett kihívásokat, kívánt meg egyre jobb teljesítményt az intézményektől. A diszciplína eleinte a felmerült, megfogalmazott követelményekre, kihívásokra reagált (*reaktív* viselkedés), majd egy későbbi fázisban *anticipatív* módon igyekezett ezeknek elébe menni és igyekezett időben felkészülni a követelmények kielégítésére, teljesítésére. A történeti áttekintés, a fejlettebb országok példája segíthet a hazai intézményeknek egy *proaktív* reagálás kialakításában. A felsőoktatási menedzsment mindinkább szakmává alakult át: a jó szándékú, de valójában laikus vezetők és menedzserek helyett mindinkább professzionális felkészültségű szakemberekre, speciális tudásra és képességekre van szükség.

## Az amerikai fejlődés

A felsőoktatási intézményeken belül folyó szervezett menedzsment tevékenység és gyakorlat az USA-ban már a II. világháború előtt megjelent, jócskán megelőzve Európát. Formalizált tevékenységgé azonban csak az 50-es évektől vált.

Az 50-es, 60-as évek az amerikai felsőoktatás nagy fellendülésének és expanziójának kezdetét jelentik. Az időszakot az erős társadalmi támogatás, kormányzati elkötelezettség, alapítványi támogatások megjelenése jellemzi.<sup>1</sup> Ez az időszak az USA-ban a tömeges felsőoktatás kialakulásának kezdete: megugrik a beiskolázás, megnő az intézmények száma és mérete, különösen az államilag finanszírozott intézmények esetében. Az intézményi irányítás nyomás alá kerül: fontos lett a fejlődési irány racionális meghatározása, nagy adattömeg kezelésének igénye lépett fel a hallgatói ügyek, a kari problémák, a pénzügyi problémák, az eszközállomány stb. kezelése miatt. A hatalmas méretű külső (állami, alapítványi, hallgatói tandíj) ráfordítások miatt fontos lett a beszámoltathatóság, az intézményi teljesítmény értékelése. Az USA-ban ezért az intézményi menedzsmentkutatás középpontjában kezdetben az adatgyűjtést, az adatfeldolgozást, az információs rendszerek kiépítését találjuk (hallgatói adatok kvantitatív elemzése, helyiséggazdálkodás, költségelemzés, hallgatói és oktatói jellemzők elemzése). 1964-ben már megalakul a felsőoktatási menedzsment tudományos egyesülete is, az AIR (Association for Institutional Research). Ez az időpont a gyors növekedés és fejlődés mérföldkövének tekinthető: a gyakorlat tökéletesítése mellett megindul a felsőoktatási menedzsmentkutatás, gyorsul az egyetemi vezetés és irányítás szakmává válása.

Az AIR teremtett kapcsolatot a terület szakemberei között, lehetővé téve a tapasztalatcserét, a problémák megvitatását, a megoldások megkeresését. Kiadványokat jelentetett meg, fórumokat szervezett, hírlevelet adott ki.

1965–75 között az amerikai felsőoktatás belső és külső támadások kereszttüzébe került. A nagyméretű, személytelenné váló intézmények, a professzionalizálódó kari személyzet, a kritikus hallgatói tömeg belső feszültséget, elégedetlenséget generált. A vietnámi háború, a faji kérdések, új – nem hagyományos – hallgatói csoportok megjelenése kívülről bomlasztották az egyetemi légkört. A menedzsment legnagyobb kihívása a rend fenntartása, a beáramló rosszabb anyagi és kulturális hátterű, etnikai csoportokhoz tartozó hallgatók kezelése lett, mindezt a minőség megtartásának követelménye mellett.<sup>2</sup> A problémák megoldásához intézményi menedzsmentkutatásokra is szükség volt, amit az ACE (American Council on Education) is támogatott. Felsőoktatási menedzsmentkutatások indulnak a programok minőségének meghatározására, a hallgatói viselkedés és motiváció megismerésére és kezelésére. Az intézmények több energiát fordítanak a közvélemény tájékoztatására, eredményeik közzétételére. Az intézményirányításban megjelennek a kvalitatív módszerek – az intézményi menedzsment kvázi-professzionálissá kezd válni.

Az 1975–85 periódusban, a gazdasági recesszió idején a hatékonyság (efficiency) és az eredmény kerül a fókuszba.<sup>3</sup> A gazdasági nehézségek egybe estek a háború utáni 'baby boom' lecsengésével: megállt az intézmények állami és privát támogatásának növekedése, de a beiratkozó hallgatók számának növekedése is. A prognózisok sem sok jóval kecsegtettek e téren. Mindezek hatására az egyetemek rákényszerültek a menedzsment hatékonyságának növelésére, a piac felé fordulásra. Ekkor kerül előtérbe az egyetemi marketing. Egy 1972. évi törvény a felsőoktatásnak szánt támogatást közvetlenül a hallgatóknak adta (és nem az intézményeknek), ami egy erősen kompetitív tudáspiacot eredményezett. Megindult a harc a hallgatókért: az egyetemi marketing főszerepet kapott. Amíg korábban a prosperáláshoz elegendőnek bizonyult a megfelelő inputok és erőforrások

<sup>1</sup> Ez az expanzió nálunk csak a 90-es években, 40 évvel később indult be.

<sup>2</sup> Ugye ismerős ez a probléma is? A hallgatói input romlása, a minőségi romlás veszélye hozzánk most ért el, 30-35 év késéssel. Az etnikai probléma kiéleződése a megoldatlan cigánykérdés miatt még előttünk áll.

<sup>3</sup> Magyarra nehezen fordítható fogalmak: „A jó feladatot oldottuk-e meg” (*effectivity, hatásosság*) és „Jól oldottuk-e meg a feladatot?” (*efficiency, hatékonyság*)

sok biztosítása, ezután az output teljesítményeken múltott a sikeres működés. Olyan új fogalmak jelentek meg a felsőoktatási menedzsment szótárában, mint a stratégiai tervezés, egyetemi marketing, leépítések, erőforrások allokációja. A módszertani eszköztár is bővült: előrejelzési módszerek, hatékonysági elemzések és számítások, új értékelési módszerek, költségvetés-készítési technikák jelentek meg, de a számítástechnika stb. kiterjedtebb alkalmazása is a menedzsment információs rendszerekben jellemző és meghatározó tevékenység lett. Maguk az intézmények is jelentős kutatásokat folytattak irányítási technikájuk, módszertanuk fejlesztése érdekében.

A következő évtized (1985–95) újabb változást hoz: a hatékonyság és a piac addig még megfelelő kezelése már nem elegendő a túléléshez, még kevésbé a sikerhez. A pénzügyi korlátok továbbra is fennmaradnak, a demográfiai visszaesés pedig tovább mélyül, a hallgatói utánpótlás korábbi csatornáit tovább szűkülnek, következésképpen a *hallgatókért folyó verseny még élesebbé válik*. A helyzetet tovább élizte, hogy egyre újabb és újabb nem hagyományos, *'not for profit'* intézmények léptek be a felsőoktatási piacra, bekapcsolódva a magánforrásokért folyó harcba. A hagyományos felsőoktatási intézmények csak radikálisabb változásokkal állhatták meg a helyüket a piacon. Erős kritika érte emellett a felsőoktatást az alapképzésben az intézmények között észlelt jelentős minőségi eltérések miatt is. Az amerikai oktatási minisztérium számára készített mértékadó jelentés a *tanulási paradigmán alapuló stratégiák* kidolgozására, a *hallgatói elvárások* szerepének és súlyának növelésére, az *oktatás minőségének* mérésére, a *kilépő hallgatók tudásának mérésére* készítette az intézményeket. A felsőoktatás minőségének kérdése (a Quality Improvement Movement mozgalom térnyerésével) ettől kezdve vált vízvonalzó, kritikus kérdéssé az USA-ban. „Az intézményi vezetők arra kényszerültek, hogy vizsgálják felül a forráskorlátok leküzdésére irányuló szervezeti szándékaikat. A szervezeti hatékonyság (efficiency) korábbi mennyiségi mérése helyett a szervezet egészének hatásossága (effectivity), az oktatás minősége és hallgatók tanulási képessége, a kimeneti tudás mérése értékelése került a középpontba. Mind ez az intézmény átstrukturálását is megkívánta.” (Peterson 2003: 35) A felsőoktatási menedzsment kutatások ezeket a változásokat támogatták (alapozó tanulmányok, összehasonlító elemzések az új programok szükségességének alátámasztására, külső adatok intenzív felhasználása a felsőoktatásra ható külső erők felderítésére). Az AIR fórumokat, workshopokat, továbbképző kurzusokat rendezett e témák megvitatására, a szükséges új ismeretek elsajátítására. A kutatásokat pályázati források támogatták. Az intézményeknek lehetővé tették a nemzeti adatbázisok használatát összehasonlító vizsgálatokhoz.

Magyarország a közeljövőben fog szembesülni azokkal a problémákkal, amelyek az USA-ban az 1985–95-ös periódusában keletkeztek és minden bizonnyal hasonló lépéseket kell megfontolnia, hasonló módszertani eszközök alkalmazására kényszerül, mint az Újvilág felsőoktatása.

Napjainkra a fejlett világban a felsőoktatási menedzsmentkutatások *proaktív jellege tovább erősödött*. Az adatgyűjtési tevékenységet, az elemzések eredményeit az AIR az intézményi döntések számára elérhetővé teszi. Új típusú adatkezelési és elemző technikákat vezettek be. Az egyetemeken, főiskolákon általánossá vált a *felsőoktatási menedzsment fejlesztőrészlegek* jelenléte, amelyekben adminisztrátorok, elemzők és kutatók dolgoznak a helyi menedzsment problémák megoldásán, segítve a vezetőket az új vezetési szituációban.

Maga a felsőoktatási menedzsment hatalmas fejlődésen ment keresztül. Ágazati szinten színvonalas elemzések készülnek a szakpolitikák megtervezésére, elemzésére, megalapozására. Az egyetemeket érintő változások megalapozását összehasonlító elemzések rendszere segíti, a felsőoktatási környezet jóval több elemére terjed ki az adatgyűjtés, elemzés, mint korábban. A környezeti erők feltárása, hatásai tanulmányozása mára már széles körben elterjedt. Nagy figyelmet kap újabban az a dinamikus bővülő rendszer, amely a *kimenő hallgatók teljesítményét* méri, értékeli és elemzi. A kvantitatív modellek mellett tér nyerne a kvalitatív modellek. Az aktuális témák kutatására pályázati források állnak rendelkezésre, de szerveznek továbbképző programokat is.

Az AIR napjainkra jelentős szervezetté nőtte ki magát a *professzionális intézményi vezetés* téren. Küldetésnyilatkozata a felsőoktatási adatok gyűjtése, feldolgozása mellett a professzionális *döntéshozatal* elősegítésének szándékát is megfogalmazza (proaktív megközelítés). Ez egyben új típusú adatokat és új információs technikákat is jelent. Az AIR az egyetemi közép- és felsővezetők, a felsőoktatást elemzők és kutatók tudományos egyesületévé vált. A fontosabb, aktuális menedzsment témák az *Annual Forum*-on külön szekciókat kapnak, egy-egy témáról egyhetes továbbképző kurzusokat is tartanak felsőoktatási vezetők, kutatók, adminisztrátorok számára. Mindezekhez jelentős kormányzati és alapítványi támogatást szerezve eredményesen segítik a professzionális intézményi menedzsment fejlesztését.

## Miben tér el az európai fejlődés?

Az USA a XX. században katonai és gazdasági világhatalommá vált, amihez a század második felére az innováció terén elért vezető szerep járult. Erős piacgazdasága révén a globalizációs kihívásokra is az első között találta meg a nyerő választ: a csúcstechnológiák fejlesztésének, az információs és a kommunikációs forradalomnak, a közlekedési forradalomnak tevékeny kulcsnézőjévé vált, idővel – részben az agyelszívásnak is köszönhetően – innovációs nagyhatalom is lett (ld. az évente odaítélt Nobel-díjasok listáját, amelyben a tudósokat tudományos működési színterük és nem származási országuk szerint tartják számon). Amerika felsőoktatásának radikális átalakítását és fejlesztését már az 50-es években megkezdte: a világban elsőként itt fejlődött ki a tömeges felsőoktatás. A piaci szemlélet a felsőoktatásukban is – szinte a kezdetektől – érvényesül: a tandíj az állami alapítású intézményekben is természetes jelenség. Az amerikai egyetemek vonzereje az egész világra kiterjed: kiváló egyetemi infrastruktúrájuk, hallgatói támogatási rendszerük révén az oktatási világpiac legnagyobb és legeredményesebb szereplői.

Ezzel szemben Európát a múlt század közepén súlyos csapások érték. Kiváló tudósainak jelentős részét a faszizmus térhódítása következtében már a II. világháború kitörése előtt elvesztette. Maga a világegés a fejlett európai országokat romba döntötte, aminek következtében súlyos gazdasági helyzetben érték meg a háború végét. A tudomány fejlődése Európában lelassult, a felsőoktatás fejlődése is ellentmondásosan alakult: a hagyományos XVII–XIX. századi egyetem épült újjá a romokon. Az európai technikai lemaradás, az innovációs hátrány, a gazdasági mellék szerep sokáig konzerválta a szétaprózott, szigetüzemben működő európai konzervatív felsőoktatási rendszert. A világ felsőoktatási hallgatói piacán Európa szerepe csökkent, tudományos vezető szerepe gyengült, oktatási anyagai, tankönyvei egyre nagyobb arányban az amerikai kutatások eredményein alapultak. A piaci viszonyok a felsőoktatást inkább elkerülték, mintsem hogy meghatározóak lettek volna. A felsőoktatásban az állam szerepe a legtöbb országban jelentős volt. A XX. század vége felé, a globalizáció erősödésével kényszerült rá az európai felsőoktatás is a modernizációra. A fáziseltolódás az amerikai felsőoktatás fejlődéséhez képest jelentős: a kialakuló másodhegedűs szerep világosan felismerhető.

Mindezekből következik az európai egyetem menedzsment eltérő fázisú és ütemű fejlődése, amit az európai felsőoktatási tudományos egyesület története igen szemléletesen mutat be. Az EAIR (European Association for Institutional Research) 1979-ben alakult meg Párizsban (az AIR után 15 évvel). Az egyesülés a hasonló kérdéssel foglalkozó szakemberek összefogásának indult. Amíg az AIR alakulását az USA szövetségi kormánya is kezdeményezte és támogatta, az európai társaság spontán módon jött létre. Az egyesület központjának kezdetben valamelyik egyetem adott otthont és többnyire önkéntesekkel dolgozott. Az AIR-hez képest kevesebb taggal, szűkebb profillal tevékenykedett – Európában ekkor még nem jelentkeztek sürgető módon az új kor megoldandó felsőoktatási problémái. Az aktuális témák tárgyalására alapították meg a TEAM periodikát (Tercier Education and Management).

Az idők múlásával felsőoktatási felső- és középzvezetők, kormányzati elemzők, ágazati politikát formálók nagyobb arányban vettek részt munkájában, mint az USA-ban. Európában az egyetemi menedzsment művelői jobbra az idősebb korosztályok tagjai, ami nyilván összefügg a korábbi európai felsőoktatási rendszerek centralizáltabb, hierarchikusabb jellegével, amelynek lebontása megindult és kormányzati szereplőket is igényelt. Európában ma még sokkal nagyobbak az egyes államok felsőoktatási rendszerei közötti különbségek, mint az USA szövetségi államai között – ezért is találunk több felsővezetőt, felsőoktatás-politikust az EAIR tagjai között, mint a tengeren túl.

Európában is létrejöttek a felsőoktatási tudás és 'best practice' terjesztésére irányuló tanfolyamok, sőt diplomakurzusok is (kezdetben angol, holland egyetemeken), kialakultak a kutatás bázisául is szolgáló iskolák, ha számukat tekintve kevesebb is, mint az USA-ban. Az európai felsőoktatás differenciáltabb jellege több elemzést, kutatást, hatáselemzést és adaptív munkát kíván az erőteljes eltérések miatt.

Magyarországon a felsőoktatás folyamatos megújításának, a szükséges egyetemi reformok előkészítésére, segítésére jött létre a Felsőoktatási Gazdasági Szakemberek Egyesülete (FGSZE) abból a meggondolásból, hogy a megújulás, a reform egyik alapvető feltétele az intézmények jelenlegi (és leendő) vezetőinek képzése, továbbképzése. Ellentétben a tárgyalt AIR és EAIR szervezetekkel, a hazai felsőoktatási Egyesület az ismeretátadásra koncentrál, elsősorban tanfolyami formában. A résztvevők megismerhetik a felsőoktatási témák elméleti alapjait és az egyes területeken sikeres intézmények gyakorlatát. Az FGSZE mindenekelőtt a gazdasági szakemberek képzésében, továbbképzésében érintett, azon belül is a résztvevői körben inkább csak a középszint van jelen. Az előadók között viszont szép számmal találunk neves egyetemi vezetőket, ágazati politikusokat, felsőoktatás kutatókat. Az Egyesület tagsági összetételében viszont túlnyomórészt az egyetemek gazdasági szervezetében tevékenykedő – többségükben középzvezetői beosztású – szakemberek dominálnak. Az Egyesület hasznos és fontos feladatot lát el, de profilja, tevékenysége, a résztvevők összetétele és motivációja jelentősen eltér a korábban bemutatott AIR és EAIR szervezetektől.<sup>4</sup>

A jövőben Magyarországon is szükség lenne egy olyan felsőoktatási tudományos egyesületre, amely a felsővezetők, kutatók, ágazati szakemberek szélesebb körét fogná össze (felsővezetők, kutatók, elemzők nem csak tanfolyami előadóként vennének részt munkájában) és koordinálná a felsőoktatási kutatást, megszervezné a felsővezetők képzését, továbbképzését stb., fórumot biztosítana a felsőoktatási kutatóknak, rektoroknak, dékánoknak, szakpolitikusoknak is. Az előttünk álló kihívások, az azokra való felkészülés igénye ezt messzemenően indokolná.

## KORUNK INTÉZMÉNYI MENEDZSMENT KIHÍVÁSAI

A felsőoktatási rendszereket érintő mai kihívások sokrétűek. A felsőoktatási kihívások közül azokat emeljük ki, amelyek a felsőoktatási menedzsmentet közelebről érintik. A kiemelés tehát nem fontossági alapon történik.

### A gazdaság termelékenységének növelése

A XX. századra kialakult az a felfogás, hogy az egyetemeken folyó oktatás és kutatás jelentősen hozzájárul a gazdasági fejlődéshez: az intézmények által kibocsátott hallgatók foglalják el ugyanis a későbbiekben a jelentős kormányzati posztokat, a szaktudást igénylő kulcspozíciókat, ők ülnek

<sup>4</sup> Az Egyesület kiadványai között: Drótos György és Kovács Gergely által szerkesztett *Felsőoktatási menedzsment* (Aula 2009) és *Intézményi menedzsment a felsőoktatásban* (szerk.: Hrubos Ildikó és Török Imre)

a technikai fejlődés irányítópultjaihoz. A 'tudástranszfer' az egyetemek elfogadott és elismert feladatai közé tartozott, amellyel meghatározó módon hozzájárultak a társadalom fejlődéséhez.

Az idők folyamán azonban egyre inkább előtérbe került az a kérdés is, hogy a felsőoktatás miként járul hozzá az egyén boldogulásához, és közvetett módon a társadalom jólétéhez. Ahogy a tudástranszfer és a magasan képzett szakemberek áramlása egyre inkább nemzetközi jelleget öltött, ahogy egyre fontosabbá váltak az alkalmazott tudományok, ahogy létrejött a globális piac, az egyetemek és főiskolák szerepét idővel egyre komplexebben kezdték értékelni. Ma már a felsőoktatási intézményektől egyre inkább azt várják el, hogy a tudományos ismeretek generálásán túlmenően egyre inkább *az alkalmazás, a megvalósítás kutatóbázisai is legyenek*, adjanak otthont innovációs parkoknak, váljanak a szakmai továbbképzés központjaivá, szolgáljanak az új vállalkozások számára inkubátorként, legyenek a vállalkozások és a kormány partnerei a fejlesztési stratégiák kidolgozásában. Ez az *új szerep tehát túlmutat* a hagyományos tudásgenerálás és -transzfer funkción.

A rektorok (az egyetemek, főiskolák vezetői) számára a nagy kihívást ebben az új gazdaságfejlesztési modellben az intézmény megváltozott szerepének megértése jelenti. Fel kell ismerniük azokat a vállalkozásokat, kormányzati csoportokat, amelyekkel az eddigieknél sokkal szorosabban kell együttműködniük. Ehhez új, speciális belső szervezeti egységek létrehozása is szükséges. Nem könnyű feladat a hagyományos kari oktatási és kutatási szerepek összehangolása az *alkalmazás-orientációjú kutatással*, a szakmai továbbképzésekbe való bekapcsolódással, valamint a régió, az ország fejlődésében betöltendő *új stratégiai szerepkörrel*. A modern egyetemeken olyan új belső szervezeti egységek jönnek létre, amelyek finanszírozása alapvetően eltér a hagyományos egyetemi szervezeti egységeiktől.

Ezekre a menedzsment kihívásokra való reagálás sokkal nagyobb figyelmet és felkészültséget követel meg a vezetőkől a gazdasági, vállalkozási és foglalkoztatási adatok elemzését illetően, mint a korábbi, megszokott szituáció. A stratégiai elemzési készség elengedhetetlen, de nem mellőzhető az együttműködési képesség sem a kormányzati és a vállalkozási szféra képviselőivel. Vége az 'elefántcsont-torony' korszaknak!

## Globalizáció, nemzetköziesedés

A globalizáció hatásai alól a felsőoktatási szféra sem vonhatja ki magát. Az egyetemek, főiskolák esetében globalizáció alatt az országhatárokon túl jelentkező felsőoktatási lehetőségekhez való alkalmazkodást, a fenyegetések elleni védekezést értjük.

A felsőoktatásban a globalizáció kihívásaira adandó választ azonban gyakran elintéztnek vélik olyan akciókkal, mint az oktatók nemzetközi csereprogramjaiban való részvétel, hallgatók más országok egyetemeivel, főiskolaival való cseréje, idegen nyelven folytatott oktatás, más országok kultúrájának intenzívebb tanulmányozása a régi tematikák, programok keretében. Ennél már a bolognai folyamat alaptézisei is túlmutatnak, amikor a kurrikulumok átdolgozását, egy európai dimenzió megjelenítést ajánlják, vagy az értelmiségi létre való felkészítés mellett az európai polgárrá való nevelést is szorgalmazzák a felsőoktatásban. A felsőoktatási globalizáció valódi színtere azonban az oktatók, kutatók, tudósok, oktatáspolitikusok, vállalati kutatók, intézmények *nemzetközi együttműködő hálózatának* létrehozása, abból a célból, hogy a globális vagy regionális kutatás színvonalát emeljék, az oktatási-tanulási lehetőségek körét bővítsék. Valójában ezt a célt szolgálja az Európai Felsőoktatás Térség, az Európai Kutatási Térség létrehozása.

A felsőoktatás számára e kérdéskörben a menedzsment kihívás abban jelentkezik, hogy a felsőoktatási kutatás és oktatás *miként ismeri fel* ezt az új igényt és lehetőséget, amely globális mértékű szerveződést és fejlődést indikál. A kihívás másik oldala, hogy *miként képes* a felsőoktatási intézmény menedzsmentje magát az intézményt és annak oktatóit, kutatóit és hallgatóit

bekapcsolni ebbe az új konstellációba. „A felsőoktatási menedzsment kutatóira vár a felfedező szerep: azonosítani a globalizáció különböző felsőoktatási megnyilvánulásait, kezelni azokat, a felsőoktatási intézményt pedig bekapcsolni ebbe az erőterbe.” (Peterson 2003: 42)

## Az 'újratanulók' felsőoktatási piaca

Fejlett országokban már korábban felismerték, hogy az agresszívabb gazdasági fejlődés elérésére való törekvés, a globális világ kihívásai miatt egyre hangsúlyosabb kérdés lett a felsőoktatáshoz való *egyre szélesebb hozzáférés biztosítása*. A középfokú tanulmányokat követően a felsőfokú képzésbe való bekapcsolódás nem zárul le az első diploma megszerzésével, a felsőoktatás kötelezettségei sem merülnek ki az első diplomával.

- › A hagyományosan „egy diplomás” képzést nyújtó felsőoktatás előtt egy új piac nyílt meg: a *több diploma* iránti igény kielégítése.
- › Új keresletet támasztottak azok is, akiknek a középfokú tanulmányok befejeztével nem volt módjuk vagy motivációjuk elkezdni felsőfokú tanulmányaikat, de néhány év múltával most már úgy döntenek, hogy *idősebb korban* ugyan, de beiratkoznak egy egyetemre, főiskolára.
- › Megjelent az *'újratanulás'* igénye. A műszaki és egyéb tudományok terén az ismeretek felezési ideje csökken, a korábban szerzett tudás egyre inkább elavulttá és használhatatlanná válik: ha a munkavállaló a kompetitív környezetben versenyképes szeretne maradni, ismereteit meg kell újítania, még ha nem is váltott szakmát, akkor is.
- › A gyors és radikális környezeti változások ugyanakkor szakterületek egész sorát tüntették el és addig ismeretlen ágazatokat hoztak létre – *szakterület-váltásra*, az új ismeretek elsajátítására kényszerítve munkavállalók, szakemberek tömegeit.
- › Különösképpen jellegzetessége korunknak a hagyományos diszciplínák, az egyes *szakterületek közötti átjárás* erősödése, a köztes területeken interdiszciplináris ismeretek és tudás iránti igény megjelenése, már a diplomakurzusoknál, az iskolarendszerű képzésben is.

Mindezek azt eredményezték, hogy a fejlett országok (USA, Nyugat-Európa, Ausztrália, Japán) felsőoktatásában tanuló hallgatói körben jelentősen megnőtt az idősebb hallgatók aránya: jelenlétük a hagyományos 18–23 éves korosztály létszámát meghaladja. Ebben a piaci szegmensben is erős verseny alakult ki: a kínálati oldalon a főiskolák, egyetemek mellett megjelentek a nem felsőoktatáshoz tartozó képző intézmények. A rektorok, egyetemi vezetők menedzsment kihívása e téren abban jelentkezik, hogy fel kell ismerni és be kell azonosítani ezeket az új lehetőségeket, ezen igények kiszolgálására új programokat szükséges kialakítani és bevezetetni. Ezen a cseppfolyós piacon nem könnyű feladat a felbukkanó új igények megértése, a finanszírozási probléma megoldása, a *korábbinál kevésbé akadémikus jellegű programok* értékelése, az éles versenyben való sikeres helytállás. Valójában egy új rendszert kell teremteni!

## A felsőoktatás elérhetősége, esélyegyenlőség

Bár az Egyesült Államokban a legmagasabb a felsőoktatási beiskolázás aránya, mégis újabb és újabb olyan társadalmi csoportok bukkannak fel, amelyek bejutási esélyeit erősíteni kellene. Európában a felsőoktatásba bejutók aránya szerényebb, ezért ez az esélyegyenlőségi nyomás itt erősebb, különösen a kelet-európai országok esetében. A hagyományos korosztály mellett újabb korosztályok kopogtatnak, szegény sorsúak felsőfokú iskoláztatása vár megoldásra, kezelen-dő az etnikumokhoz (pl. a roma közösséghez) tartozók felsőoktatási problémáinak kezelése is.



Emellett növekvő (esetenként már meglehetősen magas) a külföldi hallgatók aránya. Mindezek felül az egész életen át tartó tanulás terjedése is növeli a hallgatói létszámot, generálja annak sokszínűségét. Mindez a felsőoktatási menedzsmentre olyan feladatokat ró, amilyenek néhány évtizeddel korábban fel sem merültek volna. Látnunk kell, hogy a globalizációs korszak valóban forradalmi változásokat kényszerít ki és ez az új egyetem már alig hasonlítható a korábbi európai egyetemi formációkhoz. A humboldti egyetemnek vége – jelentette ki néhány éve a német rektori konferencia akkori elnöke.

Kisebbségi mértékben, de Európa felsőoktatása is hasonló feladatok megoldása előtt áll, mint az amerikai. Mivel a hátrányos helyzetű etnikai csoportok kérdése nem olyan világosan exponált, a kérdésre adott válasz is zavarosabb. Emellett Európában a probléma súlya országonként is jelentős mértékben változik, néhol szélsőséges nacionalista felfogás is jelen van. Európai sajátosság viszont egyrészt egyes országok (UK, Franciaország, Hollandia stb.) korábbi gyarmatairól induló migráció hatása a felsőoktatási rendszerekre, valamint az EU megalakulása után meginduló és dinamikus növekvő belső hallgatói mobilitás. Az európai felsőoktatásnak is szembe kell néznie a kulturális és nyelvi különbségek által generált problémákkal, ami újabb menedzsment kihívást jelent az egyetemi vezetők számára.

A magyar felsőoktatás számára is megoldandó feladat a szegény sorsú, hátrányos helyzetű, vagy a mozgáskorlátozott hallgatók kérdésének kezelése, számukra az esélyegyenlőség biztosítása. A bolognai folyamat torz hazai kialakítása nem kedvez a nemzetközi hallgatói mobilitás fellendülésének. Az európai statisztikákban gyenge eredményeket értünk el, viszont súlyos árnyékot vet előre a cigány etnikum iskoláztatási problémáinak kezelése, különösképpen a felsőoktatásba való bejutás esélyének megteremtése, a bekerült roma hallgatók problémáinak intézményen belüli megoldása. A menedzsment kihívás ezért hazánkban e téren meglehetősen sajátos vonásokkal bír és a közeljövő egyik legsúlyosabb vezetői feladata lesz az oktatás minden szintjén. Új felvételi rendszerek, új hallgatói támogatási megoldások, sőt, új kurrikulumok kidolgozása is szükségessé válhat, hogy ennek a sokszínű, eltérő kultúrájú hallgatói tömegnek a felsőfokú tanulmányait megfelelően támogatni és kezelni lehessen. Valószínűsíthető az FSZ-képzés újragondolása, szűrő szerepének erősítése, ebben a szegmensben a beiskolázás nagyságrendi növelése.

## Telematikai forradalom

A kommunikációs és informatikai forradalom a felsőoktatási informatikai rendszerek, a számítási kapacitások, a telekommunikációs eszközök révén új távlatokat nyitottak. Már a közeli jövő is az *egyetemi irányítás belső adminisztratív rendszerének* radikális megváltozását hozza, de meg fogja változtatni a *tanítás és a tanulás paradigmáját*, technológiáját. Ilyen horderejű változások felismerése, az új generációs technikák bevezetése professzionális egyetemi menedzsmentet igényel. Kihívást jelent már magának az új eszközök, technológiák használatának megértése is. Mindezek az akadémiai programok felülvizsgálatát, az oktatók és hallgatók e területen való képzését, támogatását, új stratégia megalkotását, új partneri hálózat megteremtését is jelentik.

## Költséghatárak

A felsőoktatás tömegesedése a társadalomra (az adófizetőkre) mind súlyosabb terheket ró. A növekvő költségek még a fejlett, viszonylag gazdag országokban is (USA, Nyugat-Európa) egyre súlyosabb költségvetési gondokat okoznak. A színvonalas, korszerű, jól felszerelt egyetemek, főiskolák fenntartása mellett az államnak számos más fontos – egyre bővülő, egyre költségesebb – egyéb igényt is ki kell elégítenie, mégpedig közpénzből. Már látható az a fenyegetés, miszerint a

társadalom számára esetlegesen rendelkezésre álló új forrásokból már *nem a felsőoktatás lesz a kedvezményezett*. A felsőoktatás a múltban prioritást élvezett, ahogy az USA-ban az 50-es évektől, Európában a 1968-as diákmozgalmakat követően történt. Ennek az aranykornak már vége. Belátható időn belül a felsőoktatási intézményeknek a központi erőforrásokból való részesedés zsugorodásával kell szembenéznük.

- › Az egyetemeknek az eddigieknél érzékenyebben, nagyobb figyelemmel kell kezelniük a *saját bevételeiket*, a működéshez és fejlődéshez szükséges erőforrások biztosításában nagyobb szerepet kénytelenek vállalni (állami támogatás csökkenése miatt), a működés finanszírozása az eddigieknél nehezebbé válik.
- › Nagyobb súlyt kell helyezniük a belső erőforrásokkal való hatékonyabb gazdálkodásra (*effectivity* és *efficiency*, racionalizáció, felelősség érvényesítése, számonkérhetőség biztosítása).
- › A felsőoktatási piacon *erősödik a verseny*: az új versenytársak megjelenése miatt az intézményi eredmények, az outputok is az értékelés első vonalába kerülnek (az oktatás minősége, a végzett hallgatók ismeretei, tudása és képességei, a kibocsátott hallgatói struktúra összhangja a társadalmi igényekkel, a kutatási, fejlesztési és innovációs eredmények, azok társadalmi hasznossága, az intézmény hírneve, imázsa, társadalmi megítélése és elfogadottsága stb.)

Érzékelhető, hogy a modern kor egyeteme már nem a klasszikus elefántcsonttoronyról szól: mások a megítélés ismérvei, mások a fennmaradás és fejlődés követelményei, másként jelenik meg a felelősség és az elszámoltathatóság kérdése is. Új típusú egyetemek kialakulása zajlik világszerte.

## További menedzsment kihívások

A felsőoktatási menedzsment kihívások sora ezzel korántsem zárul le. Terjedelmi korlátok miatt olyan fontos témák tárgyalásától kell eltekintenünk, mint például az innováció, a minőség kérdése, az intézményi hatékonyság és hatásosság problematikája, a döntési felelősség kérdése, a rendszerszemléletű problémakezelés, a stratégiai gondolkodás szükségessége, az egyetemi vállalkozások kérdése, a felsőoktatási versenyképesség problematikája, az egyetemi kormányzás megoldatlan kérdése, az életen át tartó tanulás kezelése, az intézményvezetésben játszott hallgatói szerepek újragondolása és így tovább. Hely és idő hiányában utalunk a szerző e témaköröket is tárgyaló könyvére. (*Barakonyi 2009a*)

## MILYEN A SIKERES EGYETEM?

Végezetül néhány gondolat a sikerről, a sikeres felsőoktatási menedzsmentről. „A sikeres egyetemek alapvetően oktatási és kutatási tevékenységük és nem menedzsmentjük színvonala révén válnak azzá, de a menedzsment biztosíthatja az idők folyamán azokat a feltételeket, amelyek lehetővé teszik az oktatás és kutatás virágzását. Hasonlóképpen, a gyenge menedzsment aláássa az oktatási és kutatási tevékenységet és a hanyatlás ennek következményeként megjósolható. Amikor arról beszélünk, hogy mitől lesz sikeres egy egyetem, nem tudatosul eléggé bennünk, hogy a siker fő haszonélvezői a hallgatók. A jó oktatás, a jó kutatás, a jó egyetemi szolgáltató rendszerek működése, a jó tanulási feltételek és a jól vezetett akadémiai és szociális környezet mind hozzájárulnak a jó tanulási tapasztalatokhoz, a hatékony oktatáshoz. Ezek az eredmények a hallgatók oldaláról olyan hosszantartó hatásokat eredményeznek, mint amilyen a ragaszkodás az intézményhez, lojalitás az intézmény iránt.” (*Shattock 2003*)

## Mi a siker lényege?

A recept egyszerűnek tűnik: a sikeres egyetemi működéshez magas színvonalú oktatás, kutatás, menedzsment szükségeltetik. A helyzet valójában mégsem olyan egyszerű – a kérdés megválaszolása sokkal árnyaltabb megközelítést kíván. Látnunk kell ugyanis azt is, hogy újabban megjelentek olyan sikeres intézmények, amelyek a klasszikus felfogásnak, miszerint az egyetem a magas színvonalú oktatás és kutatás szimbiózisán nyugszik, már nem felelnek meg. Pl. az oktatásra koncentrálnak, mellőzve az elmélyülést a kutatási témákban – vagy fordítva: kutatóegyetemként tevékenykedve az oktatás válik másodrendű feladattá. A tömeges oktatás elterjedése, a globalizáció igényeiből eredő nyomás ugyanis a régi értékrendet is kikezdi: megváltoztatja a jó egyetemről kialakult mítoszt is. (Barakonyi 2009b) Gondolunk itt pl. az amerikai gyakorlatorientált, felzárkóztató szerepet betöltő, a kutatással egyáltalán nem foglalkozó *community college*-ok hálózatára, amelyek rendkívül fontos társadalmi szerepet töltenek be és hozzájárulnak az egész felsőoktatási rendszer sikeresebb működéséhez.<sup>5</sup> Hasonló a helyzet a jól működő oktató egyetemekkel is, amelyek az oktatásra koncentrálnak érnek el sikereket. A másik véglet: a rangos kutatóegyetemek között nem ritka az olyan intézmény, amely a felsőoktatás magasabb szegmenseibe pozicionálja magát (PhD, mester kurzusok, esetleg kizárólag posztgraduális oktatás). Ugyanakkor egyoldalúság is megjelenik az egyetemek finanszírozásában, amikor az egységes normatív finanszírozás alapja a hallgatói létszám (szinte függetlenül a kutatás és az oktatás színvonalától).

A hazai felsőoktatási intézményeink a nemzetközi szinten nem mondhatók sikeresnek: a külföldön széles körben elterjedt felsőoktatási rangsorokat vizsgálva azt látjuk, hogy az élvonal közelébe sem kerülnek, még a legjobbjaink sem. A hazai felsőoktatás, de az ország versenyképessége szempontjából ugyanakkor nagy szükség lenne kiváló, sikeres egyetemekre is. A sikeres működés kulcsainak megtalálása érdekében ezért érdemes mélyebbre ásni, megvizsgálva, milyen tényezők határozzák meg sikert, és azt is, hogy az egyetemi menedzsment miként járulhat hozzá intézményi sikerhez.

Milyen a sikerhez való viszonyulás hazai felsőoktatási intézményeink esetében? Úgy tűnik, e téren nem következett be rendszerváltás: a központilag vezérelt elosztás rendszere 1989 után is teljes pompájában funkcionált.

- › A 90-es évek közepén bevezetett hazai *normatív finanszírozási rendszer* az intézményeket jó közelítéssel egyenlőnek tekintette, legalább is az oktatási tevékenység finanszírozását illetően: egy adott diszciplína egy hallgatóra eső állami támogatása azonos volt a képzőhelytől függetlenül. Pl. egy jogászhallgató utáni normatíva ugyanakkora volt, tekintet nélkül arra, hogy a képzés Budapesten, Szegeden vagy egy újonnan alakult egyházi intézményben történt, gyakran jelentősen eltérő színvonalon.
- › Az államilag támogatott szférában az *oktatói garantált bértáblák* nem tettek különbséget a tényleges oktatási-kutatási teljesítmények alapján az egyes oktatók között.
- › A *felvételi létszámok* kialakítását (különbféle lobbik nyomásának engedve) hivatalnokok végezték, gondosan ügyelve arra, hogy szinte valamennyi intézménynek meglegyen a túléléshez szükséges államilag finanszírozott hallgatói létszáma.
- › Az *eszközök amortizációját* az állam központosította, majd annak újraelosztása következett be (ismét teret engedve a kijárásnak, a kapcsolati tőke hasznosításának). Jelentősebb felújítást, beruházást azok az intézmények végezhettek, amelyek igényeiket jól alá tudták támasztani, vagy – ami még fontosabb volt – megnyerték a döntéshozók jóindulatát. Maguk a döntési mechanizmusok ennek következtében meglehetősen zavarosak voltak.

<sup>5</sup> Az USA felsőoktatásába beiskolázott hallgatók számaránya rendkívül magas: a korosztály kb. 70-80 %-a látogatja a tercier oktatás intézményeit. Azt viszont kevesen tudják nálunk, hogy ezen hallgatók kb. egyharmada a *community college*-ok hallgatója. Ezek a képzések hasonlóak a jelenleg még helyét kereső hazai felsőfokú szakképzéshez.

Ebben a társadalmi-gazdasági közegben az az egyetem volt sikeres, amelyik domináns szakjaihoz jó normatívát tudott kijárni, a felvételi határoknál többlet hallgatói létszámot tudott kialakítani. A *siker a puha költségvetési korlátok tágításához kötődött*. Az amúgy gyengén működő tudáspiacon a helyállás és maga a verseny is érdektelenné vált, a nemzetközi élelményben való jó szereplés pedig végképp az intézmények motivációs körén kívül esett, a minőség kérdése sem játszott szerepet. A siker elsősorban a kijárási tevékenység sikerét jelentette.<sup>6</sup> A létező szocializmus idejéből intézményi vezetőink e téren már nagy gyakorlattal rendelkeztek... Mindez egyben a jól működő tudáspiac hiányát, az államszocializmus során kialakult elosztási viszonyok túlélését jelezte.<sup>7</sup>

A fejlettebb nyugati országokban a felsőoktatás irányítása kezdetben vegyes képet mutatott: a skála széles íve a központi adminisztratív irányítástól (pl. Ausztria a 90-es évek elejéig) az intenzív piaci orientáltságig (pl. az USA intézményei, szinte a kezdetektől) terjedt. Ahogy az intézményi környezet mind kompetitívabbá vált, egyre erősödött a nyomás magának a sikernek a definiálására, majd a sikert biztosító tényezők meghatározására, a siker elérésének biztosítására.

Mindez az intézményi menedzsment feladatákként jelentkezett. Az egyetemek sokoldalú, sokféle 'terméket' kibocsátó szervezetek, amelyek a tudásalapú társadalom kialakulásával, a társadalmi elvárások átalakulásával további szerepek betöltésére kényszerülnek, de a meghatározó továbbra is az oktatási és kutatási funkció maradt. Kritikus tényezővé vált (különösen Európában), hogy a lokális környezet és a kormányzat miként ítéli meg tevékenységüket, miként viszonyul hozzájuk. Mindez hatott az egyetemek vezetési rendszerére is. Az oktatási-kutatási siker ezt a lokális és kormányzati kapcsolatrendszer is alapvetően befolyásolja. Ennek megnyilvánulásaként értelmezhetjük a tudományos parkok létrejöttét, a jelentős ipari kapcsolatok kialakulását, az egyetemek hatását a régió és az ország gazdasági teljesítményére. Megfigyelések arra engednek következtetni, hogy a kiváló oktatási és kutatási eredményeket elérő intézmények ebben a szélesebben értelmezett társadalmi környezetben is sikeresek, eredményesek.

A tömegessé váló felsőoktatás mindemellett megteremtette az egyetemi missziók, küldetésnyilatkozatok diverzifikációját is, lehetővé téve, hogy egy-egy intézmény arra a komponensre koncentráljon, amelyikben a legerősebb, és így érjen el sikert. Ritka, hogy egy intézmény mindhárom komponenst illetően kiemelkedően sikeres. Lehet erősebb az oktatásban, gyengébb a kutatásban vagy fordítva, de ugyanakkor a társadalmi aspektust egyik esetben sem mellőzheti.

## Hogyan mérjük a sikert?

- › Az egyik kézenfekvő megoldás, hogy a *korábbi teljesítményhez* viszonyítunk. Ezzel az értékeléssel mutatós sikert lehet kimutatni, de egy korábban is rossz pozícióban lévő intézmény esetében ez az értékelés nem mond semmit a javulás, a tényleges teljesítmény tudáspiaci értékeléséről, a lokális és a tágabb környezet megalégedettségéről.
- › A másik lehetőség a *kitűzött célokhoz* való viszonyítás. Ha megnézzük a hazai egyetemek küldetésnyilatkozatait, alig fedezhető fel közöttük lényegi különbség. Az általánosságok szintjén mozognak, nehezen megfoghatóak. Nem fejezik ki megfelelő módon a stratégiai szándékot – inkább üres retorikának, felületes marketingeszköznek, önreklámnak tekinthetők, mindemellett könnyen manipulálhatók. Az állami intézmények intézményfejlesztési tervei (IFT) az esetek döntő többségében nem elégitik ki a stratégiai tervekkel szembeni követelményeket: szó nincs

<sup>6</sup> A szituáció nemzetközi viszonylatban sem jelentett újdonságot – hasonló viszonyok uralkodtak a brit felsőoktatásban is az 1945-1980 időszakban.

<sup>7</sup> Jellemző módon az 1993. évi felsőoktatási törvény kizárólag oktatási és kutatási autonómiáról írt (ami ugyan szintén nem valósult meg a szó valódi értelmében), ugyanott gazdasági autonómiáról a törvényben említés sem történt. Intézményeink működése ma is egy szocialista nagyvállalatéhoz hasonló: a tudáspiac rezdülései helyett a figyelem az irányítóhatóságok felé irányul (ld. Szabó Tibor fejtegetései In Barakonyi 2009a, 3. fejezet)

bennük a tudáspiaci versenyről, a versenytársakról, a meglévő és az elérendő, számszerűsíthető pozíciókról. Az *IFT-k a pénzek elköltéséről, és nem a tudáspiaci versenyben megszerzendő bevételekről szólnak.*

- › A siker mérésére az utóbbi években a hazai felsőoktatásban bevezetett *szerződések rendszere* sem alkalmas. Egy több száz elemes listáról az intézmény maga választja azt a néhány szempontot, vállalást, amelyek teljesítése lesz a minősítés alapja. A megoldás nemzetközi viszonylatban is példátlanul komolytalan.<sup>8</sup>

A tömegoktatás feltételrendszerében kézenfekvő lenne, ha az egyetemeket, főiskolákat erősegeik és gyenge pontjaik szerint értékelnék, differenciálnák. Ezt a *rangsorolást* maguk az egyetemek, különösen az elit intézmények akadályozták meg. A közvélemény viszont – éppen az óriásira duzzadt hallgatói létszám és a felsőoktatásban általuk közvetve érintett sokmillió ember nagyon is igényelné a világos értékelést.

A kérdés megoldását külföldön az adott ország médiája vette kézbe: számtalan variációban születtek értékelő, rangsoroló megközelítések számos kritérium alkalmazásával. Az Egyesült Királyságban pl. a labdarúgó-bajnokság osztályaihoz hasonló csoportokat képeztek, és azokon belül is sorrendet állapítottak meg – rangsoraik ma már szerves részét képezik a felsőoktatási kultúrának. Mivel ezek a rangsorok több mint egy évtizede készülnek, dinamikus elemzésekre is alkalmasak. Hasonló a helyzet az USA-ban, Kanadában és Ausztráliában is. A média általi rangsorolás a kontinentális Európa országaiban is terjed, ezek azonban ma még inkább csak pillanatfelvételeket szolgáltatnak az intézmények teljesítményéről. Mindemellett a jó rangsorok egyre inkább a siker mérőeszközének szerepét kezdik betölteni.<sup>9</sup>

## ÖSSZEGZÉS

Az egyetemek, főiskolák fejlődését, különösen az utóbbi évszázadban, az erősödő külső nyomás, az ezekre adott radikális, újabban forradalmi változások jellemzik. Az intézményirányítás professzionalizálódása világszerte felismerhető, erősödő tendencia. Ezen igény kielégítésére alakult ki a fejlett világban a felsőoktatási menedzsment mint új, önálló, diszciplína. A nyugati felsőoktatási szakirodalomban és intézményi gyakorlatban az egyetemi marketing ezen területen belül helyezkedik el: feladatai az felsőoktatási intézményirányítás, a felsőoktatási menedzsment keretein belül fogalmazhatók meg. *A felsőoktatási marketingre várható kihívások a felsőoktatási menedzsment kihívásaiból vezethetők le.*

A hazai felsőoktatás előtt álló kihívások egy *sajátos helyzettel* jellemezhetők. Történelmi helyzetünk miatt Magyarország felsőoktatása négy évtizedre kiesett a világ felsőoktatásának vérkeringéséből: az élvonal felsőoktatási rendszereihez, egyetemeihez képest számos vonatkozásban jelentős lemaradásba kerültünk. Ebből következően a hazai felsőoktatás előtt álló kihívások nem csak azoknak a kérdéseknek a megoldását jelentik, amelyekkel ma a globalizáció feltételrendszerében a fejlett országok felsőoktatása birkózik, hanem azoknak a kérdéseknek a megválaszolása is még napirenden maradt, amelyeket a fejlett országok már megoldottak. Mindez igaz a felsőoktatási menedzsment – benne a felsőoktatási marketing – által megoldandó feladatokra is.

<sup>8</sup> A hazai eljárás egy olyan pályázathoz hasonlítható, amelynél a pályázat benyújtásakor minden egyes pályázó maga választja meg, hogy az ő pályamunkáját milyen kritériumok mentén értékeljék.

<sup>9</sup> A teljesítmények pontosabb értékelése, a felsőoktatás jobb átláthatósága színvonalas statisztikai adatgyűjtést és elemzést tételez. Amíg hazánkban ezeket a statisztikákat a felsőoktatást felügyelő minisztérium készíti, addig pl. az Egyesült Királyságban már közel két évtizede önálló hivatalt hoztak létre, professzionális módon megszervezve az adatgyűjtést, ellenőrzést, feldolgozást és elemzést (Higher Education Statistical Agency). Az innen nyert adatokat, információkat egyrészt a már jelzett rangsorkészítő médiumok használják fel, de ezen nyugszik a felsőoktatási intézmények finanszírozási rendszere is.

Mindezekből következik, hogy a fejlett országok felsőoktatásának múltbeli fejlődése számos olyan problémát vet fel és mutat be, amelyek megoldására hazánkban most kerül sor. Az *ottani tapasztalatokból, jó és rossz megoldásokból tanulni lehet és tanulni kell*. Ezért nem érdektelen a jelen kihívásai mellett a felsőoktatási menedzsment fejlődésének nagyvonalú ismerete. Ezekhez a megoldandó irányítási feladatokhoz adódik ugyanis azon kérdések megválaszolása, amelyeket a fejlett országokban napjainkban tűz napirendre a globalizáció új világa. A hazai felsőoktatás, a felsőoktatási menedzsment tehát nincs könnyű helyzetben, amikor korunk kihívásaira keresi a megfelelő válaszokat. Tanulni kell az előttünk járók múltbeli tapasztalataiból, de reagálni kell a jelen kihívásaira is.

A felsőoktatási menedzsment alapvetően az *intézmény sikeressé tételéről* szól, az egyetemi marketingnek is ezt a célt kell szolgálnia. Magyarország e téren is hátránnyal küzd. A múltból olyan felsőoktatási kultúrát, irányítási környezetet örököltünk, amely gyenge tudáspiaci környezettel, a külső tendenciákra alig reagáló magatartással, befelé fordulással, a piacra figyelés hiányával jellemezhető. A felsőoktatási irányítás professzionálissá tétele ezért nagy kihívása lesz a következő éveknek.

## Irodalomjegyzék

Altbach, P. – Berdahl, R. O. – Gumpert, P. J. (1999): *American Higher Education in the Twenty-first Century*. The Johnson Hopkins University Press, Baltimore – London.

Barakonyi K. (2009a): *Bologna „Hungaricum” – Diagnózis és terápia*. Új Mandátum Kiadó, Budapest.

Barakonyi K. (2009b): *Felsőoktatási mítoszok*. In Kié az oktatáskutatás? Tanulmányok Kozma Tamás 70. születésnapjára (szerk. Pusztai G. – Rébay M.), Csokonai Könyvkiadó, Debrecen, pp. 239-255.

Begg, R. (szerk.) (2003): *Dialog between Higher Education Research and Practice*. Kluwer Academic Publisher, Dordrecht – Boston – London.

Drótos Gy. – Kovács G. (szerk.) (2009): *Felsőoktatási menedzsment*. Aula, Budapest.

Hrubos I. – Török I. (szerk.) (2009): *Intézményi menedzsment a felsőoktatásban*. Aula, Budapest.

Hrubos I. (szerk.) (2004): *A gazdálkodó egyetem*. Új Mandátum Könyvkiadó, Budapest.

Hrubos I. (2006): *A 21. század egyeteme. Egy új társadalmi szerződés felé*. – *Educatio*. Vol. 15. Nr. 4. pp. 665-681.

Levine, A. (szerk.) (1993): *Higher Learning in America 1980-2000*. The Johnson Hopkins University Press, Baltimore – London.

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

Peterson, M. W. (2003): *Institutional Research and Management in the U.S. and Europe*. In (Begg 2003).

Shattock, M. L. – Berdahl, R. (1984): *The University Grants Committee 1919-83 – Changing Relationships with Government and the Universities*. – *Higher Education*. Vol. 13. Nr. 5. pp. 471-499.

Shattock, M. (2003): *Managing Successful University*. Open University Press, Society for Research into Higher Education. McGraw-Hill Education Berkshire, England.

Warner, D. – Palfreyman, D. (1996): *Higher Education Management – The Key Elements*. The Society for Research into Higher Education and Open University, Buckingham.

# NEMZETKÖZI TRENDEK A FELSŐOKTATÁSBAN

Hrubos Ildikó

## A HALLGATÓI LÉTSZÁMEXPANZIÓ SZAKASZAI ÉS TÁRSADALMI HATÁSAI

A napjainkban a felsőoktatásban lejátszódó folyamatok, trendek, gyors változások megértéséhez abból kell kiindulnunk, hogy mindezek háttérében a hallgatói létszámexpánzió áll, aminek következtében átalakult a felsőoktatás lényegében minden területe, teljes intézményrendszere, társadalmi szerepe. A fejlett országokban az 1960-as évektől indult el ez a folyamat, és változó ütemben, országonként más-más indulási időponttal és sebességgel, megtorpanások közbeiktatásával ma is tart. Elsőként az Egyesült Államokban kezdett el lényegesen növekedni a hallgatói létszám, majd a jelenség áttért Nyugat-Európára, Japánra, néhány más ázsiai országra, az egykori állam-szocialista országokban pedig csak az 1989–1990-es politikai fordulat után indult el. Fontos figyelni az időbeliségre! Azon országokban, ahol az expánzió első, leghevesebb szakasza már több évtizede lejárt, az intézményrendszer fokozatosan alkalmazkodott az új helyzethez (ráadásul a nyugati országokban a gazdasági fellendüléssel párhuzamosan, részben annak következtében, illetve az általa adott anyagi lehetőségeket kihasználva történt). Közép- és Kelet-Európában viszont időben összetorlódtak az események, egyszerre kellett a felsőoktatási rendszert felzárkóztatni a fejlettebb országokéhoz (elsősorban az európai felsőoktatáshoz), korszerűsíteni az oktatás tartalmát és kezelni az egyre nagyobb hallgatói tömegeket – és ez a folyamat éppen a gazdasági válság körülményei között zajlott. Ennek következtében mindez lényegesen nagyobb terhet rótt a felsőoktatás minden szereplőjére, több vitát váltott ki, több feszültség kísérte és máig kíséri. (Kozma – Rébay 2008; Barakonyi 2009)

A tömegessé válás kiváltó oka a nyugati országokban az a feltételezés volt, hogy a gazdasági fejlődés motorja a magasan képzett szakemberek tömege. A kiépülő jóléti állam sok új – jórészt felsőfokú végzettségű munkaerőt feltételező – munkahelyet teremtett a közszolgáltatás, az egészségügy, az oktatás és a szociális ellátás területén. Ehhez járult egy általános demokratizálási igény, mi szerint a társadalom egyre szélesebb rétegeinek kell lehetővé tenni a felsőfokú tanulást. A II. világháború után született nagy létszámú nemzedék a hatvanas évek közepén, illetve második felében ért felsőoktatási életkorba, amire fel kellett készülni. Húsz évvel később, a nyolcvanas évtized második felében pedig a baby-boom második nemzedéke jelentkezett igénylőként. Ez utóbbi demográfiai hullám levonulása után már csökkent az érintett évjáratok létszáma, ennek ellenére nem szűnt meg a felsőoktatási férőhelyek növelését célzó társadalmi nyomás. Az elhúzódó gazdasági recesszió körülményei között az ifjúsági munkanélküliség kezelésének egyik eszköze a felsőoktatás kibővítése volt. A felsőoktatásba bekerülők, a diplomát szerzők létszámnövekedésének egyébként öngerjesztő hatása van. Amíg csak egy szűk elit jut hozzá, a diploma egész életre szóló privilégiumot biztosít. Amikor viszont már egy-egy évjárat közel fele, vagy többsége éri el, nem jelent többé privilégiumot, de a kimaradásból adódó veszély egyre nagyobb. Tehát nagyon is racionális megfontolásból törekszük „mindenki” a bejutásra.

Nem mindegy tehát, hogy a létszámexpánzió éppen hol tart, túlzott leegyszerűsítés általában a „tömegessé válásról” beszélni. A szakirodalom a növekedés szakaszait a releváns korcsoport (általában a 18–22 évesek) részvételi arányai alapján különíti el. Amikor ez az arány kevesebb mint 10–15%, a felsőoktatás elit szakaszáról beszélhetünk. A 15–35% közötti szakasz átmenet a felsőoktatás általánossá válásához, és a 36–50%-os szakasz a tényleges tömegesség szakasza. 50% fölött újabb átmeneti szakasz következik: átmenet a felsőoktatás általánossá válásához, 75% fölött pedig a felsőoktatás már általánosnak tekinthető. A különböző országok jelenleg is más-

más szakaszban tartanak, amit a nemzetközi összehasonlításoknál figyelembe kell venni. Ugyanis eltérő társadalmi, finanszírozási, munkaerő-piaci, oktatásszervezési problémák, feladatok jelentkeznek az eltérő szakaszokban (pl. Az Európai Unió országaiban 50% körüli, az USA-ban, Kanadában és Japánban pedig 70% fölötti ez az arány).

A látványos hallgatói létszámmexpanziót először általános eufória kísérte, de már az 1960-as évek közepén megszólaltak az aggodalmaskodó hangok, főleg az egyetemi, szakértői körökből. A felsőoktatás hatalmas ágazattá vált, aminek sokféle következménye volt. A legnagyobb hatású változás, hogy heterogénné lett a felsőoktatás kliensi köre, elsősorban hallgatóinak összetétele a kibocsátó család társadalmi státusa, a hallgatók előképzettsége, motivációi, karrier tervei szerint (a megnövekedett létszámú tanári gárda ugyancsak összetettebbé vált az elit szakasz idején tapasztalható képest). De a munkaerőpiac is sokféle lett, már nemcsak a tudományos élet, az oktatás, az egészségügy, a magasabb állami hivatalok számára kellett diplomásokat képezni, hanem az üzleti világ, a szolgáltatási szektor is igényelte őket.

A felsőoktatás struktúrája szempontjából a leglátványosabb következmény a többszektorúvá válás. A korábban egységes egyetemi szektor mellett létrejött a nem-egyetemi (magyarországi fogalmak szerint főiskolai) szektor, különböző elnevezésekkel és funkciókkal. A többszektorúság két modell szerint épült ki. Az ún. duális modellben egymás mellett létezik az egyetemi és a nem egyetemi szektor (előbbi akadémiai irányultsággal, hosszabb képzési idővel, utóbbi gyakorlatra orientált programokkal, rövidebb képzési idővel). A két szektor között a hallgató számára nincs intézményesített átmenet. Ez a modell a kontinentális Európában terjedt el. Az ún. lineáris, vagy többciklusú, többlépcsős modell úgy épül fel, hogy először a nagy létszámú hallgató az első ciklust végzi el, majd egy kisebb részük lép tovább a második ciklusba, végül egy szűkebb elit végzi el a főleg kutatói pályára képző harmadik ciklust. A különböző szintű fokozatokat részben más-más típusú felsőoktatási intézményekben lehet megszerezni, vagy pedig ugyanazon intézmény különböző szervezeti egységeiben. A lineáris modell az angolszász országokban, az egykori brit gyarmatokon, valamint az erős amerikai befolyás alatt álló országokban jellemző.

Végül új jelenség a felsőoktatás átpolitizálódása. A felsőoktatás most már hatalmas tömeget érint, jelentős a munkaerő-piaci hatása és nagyon sokba kerül (vagy a hallgatóknak és szüleiknek, vagy pedig általában az adófizető polgároknak). A nagy növekedést szinte mindenütt az állami költségvetés finanszírozta, ami megnövelte a politikusok felelősségét és érthető aktivitását a felsőoktatásról szóló vitákban. Az 1980-as évektől viszont egyre inkább csökkent a közvetlen állami támogatás, és a költségek növekvő mértékben terhelik a hallgatókat, illetve családjukat, ami diáktiltakozásokat, megmozdulásokat váltott, vált ki. A felsőoktatás elit szakaszában, az „elefántcsonttorony modellben” ismeretlenek voltak ezek a gondok. (Hrubos 2006a)

## A FELSŐOKTATÁS FŐ AKTORAI, AZ AKTOROK ERŐVISZONYAINAK VÁLTOZÁSAI AZ EXPANZIÓ SORÁN

A felsőoktatásban tapasztalható trendek megértéséhez jó szolgálatot tesz, ha az abban résztvevő főszereplőket azonosítjuk, és azok erőviszonyainak változásából, a „felsőoktatási arénában” történektől indulunk ki. A szakirodalom három főszereplőt (más elnevezéssel aktort) jelöl meg, ezek az állami bürokrácia, a tudományos közösség (akadémiai világ, akadémiai oligarchia) és a piac. Attól függően, hogy melyiknek az ereje, befolyása a meghatározó, a felsőoktatás három modellje rajzolódik ki.

A mai felsőoktatási rendszerek gyökereit jelentő eredeti modellek a következők.

1. A *brit modell* a XVIII. században élte fénykorát, de azóta is érvényesül a hatása nem csak az Egyesült Királyságban, hanem az egykori brit gyarmatokon (a fejlett országok közül pl. Kanadában és Ausztráliában) is. Fő vonása a tudományos közösség meghatározó ereje, a tradíciók



tisztelete. Teljesen idegen tőle az állami beavatkozás és a piaci verseny. Az egyetemek formailag korporatív testületek, amelyeket egyházi vagy világi szervezetek, magánszemélyek, területi közösségek alapítottak és tartanak fenn. Alapvetően oktatást végző intézmények.

2. A *kontinentális európai modell* alapvető jellemzője az erős állami bürokrácia, az állami kontroll meghatározó szerepe (az állam alapítja és finanszírozza az egyetemeket). A XIX. század vezető modellje volt, amely mintául szolgált az akkori világ más régióiban is az egyetemi rendszerek kialakításához. Egyik változata a német eredetű ún. Humboldt-i modell, amelyben a kormányzat szigorú kritériumai alapján kinevezett professzor a főszereplő, akinek tevékenységében az oktatás és a kutatás szervesen összekapcsolódik (a kutatás részben a nagyvállalatok kereteiben folyik). A második az ún. Napoleon-i modell, amely Franciaországban és a mediterrán térségben terjedt el. A kormányzat részletesen szabályozza a felsőoktatási rendszert, az egyetemek feladatait, működését, a kinevezéseket, az oktatás tartalmát és módszereit. Fő feladat az oktatás (a köztisztviselők és a tanárok kiképzése), a kutatás többnyire külön kutatóintézetekben történik.
3. A XX. század legsikeresebb és legnagyobb hatású modellje az *amerikai modell*. Alapvető mozgató rugója a verseny, amely a hallgatókért és a kutatási megrendelésekért folyik. Az állam nem gyakorol kontrollt a felsőoktatás fölött. Az intézményekben a fő hatalom a bevételeket megszerző és az azzal gazdálkodó menedzsment, az adminisztratív apparátus, valamint a külső szereplőkből álló irányító testület kezében van. Az egyetemek eredetileg kutatóhelyként jöttek létre (csak kutatóképzést folytattak), az oktatási tevékenység döntően más státusú intézményekben (college-ok) folyt. (Clark 1983)

A XX. század második felében az eredeti modellek sok szempontból módosultak, közeledtek egymáshoz, mivel a hallgatói létszámexpanzióból adódó gondok mindenütt hasonló megoldásokat váltottak ki (a kontinentális európai modellben megjelent és fokozatosan erősödött a piaci verseny szerepe, az amerikai modellben pedig ugyanez történt az állami kontrollal, a brit modellben pedig egyszerre jelent meg a korábban lényegében ismeretlen állami és piaci befolyás). Ugyanakkor a modellek alapvető vonásai továbbra is éreztetik hatásukat, ezért a reálfolyamatok értelmezésénél azokat mindig figyelembe kell venni.

Az 1960-as és 1970-es évtized az állam szerepének növekedését hozta, mivel – mint láttuk – a nagy növekedést a legtöbb országban az állam finanszírozta. A kormányzatok meghatározták a fejlesztések irányát, a frissen alapított felsőoktatási intézmények profilját, a hallgatói létszámot, a szakszerkezetet. (A kontinentális Európában ez nem jelentett igazi újdonságot, viszont az USA-ban és Nagy-Britanniában meglehetősen ellenérzést váltott ki egyetemi körökben.) Az 1980-as években megváltozott az állam szerepe, aminek háttérben a gazdasági növekedés megtorpanása (többek között az ún. olajválság) állt. A direkt állami irányításról áttértek az indirekt irányításra, ami pl. a támogatások felhasználását illetően nagyobb mozgásteret adott a felsőoktatási intézményeknek. A kormányzatok a szabályozások erejével is ösztönözték az intézményeket, hogy más forrásokból is szerezzenek bevételeket, továbbá az állami támogatások egy részét már versenyztetéssel – pályázatok útján – osztották el, amiből az is következett, hogy az intézményeknek önállóan kellett gazdálkodniuk eszközeikkel. (Ez a változás viszont a kontinentális Európában okozott megdöbbenést.) A kontrolláló állam helyébe az értékelő állam lépett, amely „fogyasztóvédelmi” feladatokat lát el, az akkreditáció eszközével tartatja be a minimum sztenderdeket az intézmények működésében, az oktatási programok területén. Az 1990-es évek nagy kérdése az európai kontinensen az intézményi autonómia, a tudományos értékek, a színvonal megőrzése volt. A felsőoktatási intézmények autonómiájukat féltve (részben a csökkenő befolyású, de továbbra is domináns államtól, részben a piaci versenytől) a kollektív autonómia eszközehez folyamodtak, amely törekvésük találkozott a kormányzatok elképzelésével is. Létrehozták az ún. közvetítő (köztes, puffer) szervezeteket, amelyek együttesen képviselik és közvetítik az érdekeket. A legismertebb ilyen szervezetek a rektori konferenciák, a kormányzatok felsőoktatási tanácsadó testületei, a nagy kutatási alapokat kezelő szervezetek.

Az ezredfordulóra lényegében mindenütt válságba került a felsőoktatás, amelynek háttérben a továbbra is a hallgatói létszám növelését követelő társadalmi nyomás és az állandósuló finanszírozási gondok állnak. Az intézmények számára kitörési lehetőség, ha már nemcsak gazdálkodnak a különböző forrásokból szerzett anyagi eszközökkel, hanem vállalkoznak is. Ez másfajta gondolkodást, más jellegű menedzselést, az üzleti világgal való intenzívebb és új szemléletű kapcsolatot igényel, aminek nincs tradíciója az állami gondoskodáshoz szokott kontinentális Európában. Erre a váltásra elsőként a kisebb, „fiatalabb”, kritikus helyzetben lévő egyetemek szánták el magukat, mintegy kényszerből, kitörési útként. Voltak, akik sikeresen álltak át. A nagyobb múltú, nagyobb méretű egyetemek lassabban és kisebb elszántsággal kezdtek szembenézni ezzel a helyzettel. Végül is, ami történt, felfogható az intézményi autonómia növekedéseként, amennyiben az állam visszavonulni kényszerült, és befolyása egy részét átengedte a piacnak. Ha a felsőoktatási intézmények finanszírozási szempontból „több lábón állnak”, az mindenképpen szélesíti mozgásterüket. (Nagy-Britanniában éppen ezért elég könnyen ment az egyetemeknek az ipari kapcsolatok kiépítése, ugyanis a fokozódó állami befolyást ezzel tudták kivédeni.) (*Hrubos 2006a*)

## A FELSŐOKTATÁSTÓL ELVÁRT ÉRTÉKEK ÁTALAKULÁSA

A felsőoktatási aktorok erőviszonyainak fentiekben röviden bemutatott változásai mögött mélyebb mozgatórugók is vannak: átalakultak a felsőoktatástól elvárt értékek. A fejlett nyugati országokban a hallgatói létszámexpanzió első, igen optimista szakaszában, az 1960-as és 70-es években az esélyegyenlőség volt a fő érték. A kormányzatok nem csak az intézményhálózatot, az infrastruktúrát fejlesztették, bővítették, hogy az lehetővé tegye szélesebb tömegek befogadását, hanem nagyvonalú ösztöndíjrendszerrel, diákjóléti juttatásokkal kifejezetten ösztönözték az alacsonyabb státusú családi környezetből, hátrányos helyzetű etnikai csoportokból származó fiatalokat, hogy tanuljanak tovább. A munka melletti képzés formáinak megteremtése, a felnőtt korban való továbbtanulás változatos eszközökkel való támogatása, a megfelelő pedagógiai, didaktikai módszerek kifejlesztése mind ezt szolgálta. A következő, 1980-as évtizedben, amikor a kormányzatok – a gazdaság válságtünetei, a stagnálás adta körülmények között – csökkentették a felsőoktatás fenntartására és fejlesztésére fordítható költségvetési összegeket, a hatékonyság vált az elsőrendű értéké. Több országban racionalizálták az intézményhálózatot (a kisebb és szűk profilú intézmények, döntően főiskolák összevonásával). Először merült fel komolyabban az esetleges diplomás túlképzés veszélye, a felsőoktatásban szerzett tudás munkaerő-piaci relevanciájának problémája, a szakképzés, a gyakorlati képzés adekvát megoldásának kérdése. Az évezred utolsó évtizedében pedig, már a tömegesség szakaszába érve, az elszürkülés, a romló átlagszínvonal veszélyét érezve, a minőség került az első helyre. Ebből nőtt ki utóbb – az iparban és a szolgáltatásokban már elterjedt – minőségbiztosítás, továbbá a kiemelkedő tehetségek szisztematikus gondozásának addig háttérbe szorult kívánalma.

A tömegessé, már-már általánossá válás kapcsán az egyetemeket, az akadémiai világot ért sokféle megrázkódtatás között nem igazán kapott figyelmet az a fordulat, hogy a közoktatásban már jól ismert, és ott állandó vitákat gerjesztő, egymásnak is ellentmondó értékek követését a társadalom most már a felsőoktatástól is elvárja. Másfelől a felsőoktatásnak (az egyetemnek) a kezdetektől fogva van egy egyedülálló missziója, mégpedig a tudás létrehozása, a kutatás. A hallgatói létszámexpanzióval ez az alapvető feladat, sajátos érték veszélybe került. Az oktatás és a kutatás egymást megtermékenyítő hatása a felsőoktatás elit szakaszában valóban érvényesült (bár a különböző egyetemi modellekben eltérő módon), de a tömegegyetemeken együttes művelésük csak igen korlátozottan valósulhat meg. A kutatás mint érték megrendülése a felsőoktatásban – paradox módon – éppen akkor következett be, amikor a tudás felértékelődött, a tudományos látásmód áthatotta a társadalom és a gazdaság minden szektorát. Az alkalmazott

kutatások jelentős része már profitorientált kutatóintézetekben, a nemzetközi nagyvállalatok kutatóközpontjaiban folyik. A hagyományosan az egyetemeken folyó alapkutatások sorsa pedig kritikussá vált. Milyen szervezeti keretek között tevékenykedhet manapság az a kutató, aki „önmagáért” akarja megismerni a világ működésének törvényszerűségeit?

A sokféle legitím, de egymásnak részben ellentmondó érték azonos súlyú követése nyilván nem lehetséges, mint láttuk, időben is változó a pozíciójuk. Ez állandó vitákat gerjeszt, nem világos értelmezésük része a világ legtöbb térségében tapasztalható általános értékválságnak, részben hozzá is járul ahhoz. (Hrubos 2009a)

## INTÉZMÉNYI DIFFERENCIÁLÓDÁS, DIVERZIFIKÁLÓDÁS ÉS HOMOGENIZÁLÓDÁS

A felsőoktatás tömegessé válásának következtében heterogénné vált a hallgatók és más kliensek köre, többszektörűvé lett az intézmények rendszere. A hagyományos képzési formák mellett megjelent és teret nyert a munka melletti képzés, a távoktatás, az ún. nyitott egyetem és az informatikai forradalom által nyújtott technikai lehetőségeket felhasználva a virtuális egyetem. A kormányzatok az indirekt irányítás bevezetése óta élnek a versenyeztetéssel a támogatások jelentés részének elosztásánál, a hallgatókért is egyre fokozódó, már nemzetközi szinten zajló verseny folyik. A verseny pedig elvileg széthúzza a mezőnyt, differenciálja az intézményeket. A differenciálódáshoz nagymértékben hozzájárult a tudományok látványos gyorsasággal zajló specializálódása is. A második világháború után beindult folyamat az egyetemeken a tanszékek számának növekedésében öltött testet, ami közvetlenül vezetett a képzési programok burjánzásához. Ez utóbbinak a hallgatói létszámnövekedés megkérdőjelezhetetlennek látszó ürügyet szolgáltatott, miközben a munkaerőpiac ugyancsak gyorsan differenciálódott, de természetesen más logika alapján, mint a tudományok. A két oldal máig megoldatlan kapcsolatának oka részben ebben keresendő.

A folyamatok azonban nem egyirányúak, a differenciálódás mellett, azzal párhuzamosan homogenizálódás is végbement. Ebbe az irányba hatott intézményi szinten az 1980-as években racionalizálási indokkal végrehajtott összevonások sorozata, makroszinten pedig az akkreditációs rendszer bevezetése, amely egy-egy országon belül azonos mércét alkalmaz, hasonló viselkedésre készített. Paradox módon a pályázatáson, versenyeztetésen alapuló támogatás elosztás is gyakorolt ilyen hatást, azáltal, hogy az elosztási szempontoknak való megfelelés imitálására készítette az intézményeket, ugyanúgy, mint a direkt állami irányítás szerepét átvevő, egységes követelményrendszert alkalmazó akkreditáció. Az 1950-es évektől beinduló európai integrációs folyamat, amely gazdasági, majd politikai integrációt valósított meg, közvetetten ugyan, de a homogenizálásnak adott hátteret. Az európai felsőoktatási reform, az 1999-ben megkezdett ún. bolognai folyamat pedig kifejezetten a felsőoktatási rendszerek harmonizálását tűzte ki célul.

Tehát nincsenek egyirányú folyamatok, a felsőoktatás rendkívül komplex rendszerré vált, amely egyre bonyolultabb szerkezetű, egyre kevésbé átlátható és nehezebben kezelhető. A felsőoktatás-politikák megfogalmazása, a reformok bevezetése más megoldásokat, más szemléletet igényel, mint néhány évtizeddel ezelőtt. (Hrubos 2009b)

## AZ EURÓPAI FELSŐOKTATÁSI REFORM INDÍTÉKAI, CÉLJAI ÉS AZ IRÁNYÍTÁS RENDSZERE

Az európai felsőoktatási reform célja – a hivatalos megfogalmazások szerint – Európa gazdasági és tudományos versenyképességének megőrzése, illetve javítása, elsősorban az által, hogy lehetővé teszi, serkenti a magasan képzett munkaerővel való ésszerű gazdálkodást. A képzési rendszerek

összehangolása megkönnyíti a diplomák, az elvégzett tanulmányok kölcsönös elismerését, amellyel elhárulnak a fő akadályok a munkaerő szabad áramlása előtt, a fiatalok már felsőfokú tanulmányaik alatt részt vehetnek a nemzetközi (európai) mobilitásban, ami előkészíti őket a későbbi rugalmas mozgásra. Másfelől a reform kitörési kísérletnek tekinthető a felsőoktatást sújtó, sok összetevőből álló válságból. Röviden, a beindítók szándéka az volt, hogy a felsőoktatás találja meg új társadalmi szerepét. Az Európai Felsőoktatási Térség (EFT) létrehozásával párhuzamosan folyik egy másik nagy projekt, az Európai Kutatási Térség (EKT) kiépítése, amely a kutatás-fejlesztés-innováció területén kívánja egyesíteni az európai erőket, és ez az egyetemek esetében találkozik az EFT projekttel.

Az 1999-ben 29 európai oktatási (felsőoktatási) miniszter által aláírt Bologna-i Nyilatkozat leszögezi, hogy a képzési rendszerek összehangolása a lineáris (többszintű) modellre való áttéréssel történik, amely két (három) fokozatot vezet be (és felváltja a kontinentális Európában honos duális modellt). Az indokok között szerepelt, hogy a világ más régióiban ez a modell terjedt el, tehát Európa csak akkor tud bekapcsolódni a nemzetközi felsőoktatási versenybe, ha alkalmazkodik a keretekhez. Bizonyítottak tekintették továbbá, hogy a lineáris modell hatékonyabb, rugalmasabb a duálisnál, jobban szolgálja a tömegoktatás és az elitképzés együttes megvalósítását. Az egységes EFT megvalósítása határidejének 2010-et jelölték meg.

A reformfolyamat legfontosabb állomásai a kétévente megrendezett miniszteri értekezletek, amelyekeken megvitatják az előző két év fejleményeit, és megfogalmazzák a következő két év fő feladatait. Az első években a képzési szerkezet átalakítása volt az elsődleges feladat, majd a miniszteri értekezletek által kibocsátott zárónyilatkozatok jól jelzik, hogy az idő előre haladtával egyre összetettebb kérdések kerültek előtérbe. A strukturális, szabályozási kérdésekről a tartalmibb kérdések felé mozdult el a folyamat. Az előkészítő szakaszban a nemzetek feletti szint volt a kezdeményező, majd a nemzeti szintekre (a törvényhozásra) tevődött át a hangsúly, utóbb, a tényleges megvalósítás során pedig az intézményi szint került a figyelem középpontjába. Kezeleni kellett azt a problémát is, hogy folyamatosan új országok léptek be (2010-ben már 47 ország tagja az EFT-nek, köztük a kaukázusi országok és Kazahsztán – a hagyományosan európainak tekintett országok közül csak Fehéroroszország maradt ki), aminek következtében a különböző tagországok a reform más-más szakaszában tartanak. Meglehetősen bonyolult feladat a sokrétű reformfolyamat irányítása, különös tekintettel arra, hogy végül is csak politikai állásfoglalások, ajánlások születhetnek, amelyeknek a szuverén országokkal való betarttatására nincsenek jogi eszközök. *(Miniszteri találkozók 1999-2009)*

A bolognai reform irányítását a legfelsőbb, európai szinten a Nemzetközi Bologna Csoport (Bologna Follow-up Group – BFUG) végzi, döntési joggal rendelkezik a miniszteri konferenciák közötti időben. Szavazati joggal bíró tagjai az EFT országok kormányzatainak képviselői, valamint az Európai Bizottság. A felsőoktatási érdekhordozók (stakeholder) szervezetei időben fokozatosan kapcsolódtak be, tanácskozási jogú tagokként. Az Európa Tanács és az Európai Egyetemi Szövetség (European University Association – EUA) a kezdetektől tag, az Európai Hallgatói Szövetség (European Student's Union – ESU) és az Európai – nem egyetemi – Felsőoktatási Intézmények Szövetsége (European Association of Institutions in Higher Education – EURASHE) 2001 óta. 2003-ban csatlakozott az UNESCO Európai Felsőoktatási Központja (CEPES), az Európai Felsőoktatási Minőségbiztosítási Szövetség (European Association for Quality Assurance in Higher Education – ENQA) és az Európai Munkaadók Szövetsége (Business Europe), 2005-ben pedig bekapcsolódott az Oktatási Internacionálé (Education International) Páneurópai Szervezete, amely az oktatás területén működő szakszervezeteket képviseli. A koordinációs feladatokat, a konkrét tevékenység vezénylését a BFUG Elnökség végzi. Az egész folyamatban döntő szerepet játszó testület tagjai a következő miniszteri találkozó vendéglátó országának képviselője, az ún. EU „Troika” küldöttei, három további választott ország, valamint az EUA, az EURASHE, az ESU és az Európa Parlament képviselői. A BFUG tevékenységének leglátványosabb eleme a kétévente esedékes miniszteri értekezletek előkészítése, beleértve a tagországok jelentése alapján készülő összefog-

lálók (Stocktraking Riport-ok) összeállítását. A két miniszteri találkozó közötti időszak munkaprogramjának keretében munkacsoportokat hoznak létre, amelyek az előző miniszteri konferencia záradokumentumában megjelölt egyes területeken vizsgálandók a feladatok teljesítéséről (jelentést, ajánlásokat fogalmaznak meg). A munkacsoportok tagjai néhány tagország képviselői (az országok rotációs kijelölésével), valamint az érdekhordozó szervezetek delegáltjai. Ezen túlmenően a BFUG tematikus konferenciákat és ún. Bologna Szemináriumokat szervez aktuális témákból, amelyekre szélesebb meghívotti kört várnak, így azok hozzájárulnak a Bologna témák terjesztéséhez.

A kormányzati képviselők mellett az érdekhordozók jelenléte a BFUG-ban igen fontos elem, ugyanakkor meg is nehezíti a munkát a nagy testület mozgósítása, a sokféle szempont figyelembe vétele, a koordináció. Közülük háromnak a működését érdemes kiemelni, mivel jellegzetesen eltérő, határozott szemléletet képviselnek. (*The Bologna Process 2010*)

A legfontosabb szerepet minden kétséget kizáróan az EUA játssza. Európában mintegy 4000 felsőoktatási (egyetemi és nem egyetemi státusú) intézmény van, amelyek közül több mint 900 egyetem tagja a szövetségnek. Ennek megfelelően nagy akadémiai és politikai erőt képvisel, jelentős szakértői gárdát működtet, a reform egy-egy témájában kutatásokat végez, amelyek eredményei nagy hatással vannak a miniszteri értekezletek tematikájára, kimenetelére is (átfogó jellegük következtében legfontosabbak az ún. Trends Report-ok, amelyeket az egyetemektől közvetlenül begyűjtött információk alapján állítanak össze). Három fő kérdésre fókuszálnak, bármely konkrét témáról szól a vizsgálódás: az európai hagyományok és akadémiai értékek megőrzése a piaci verseny által dominált körülmények között, az intézményi autonómia és a sokféle misszió tiszteletben tartása, valamint az elitképzés (kiemelten a kutatóképzés) – tömegképzés dilemmájának megoldása. (*Trends sorozat*)

A EURASHE szerényebb szerepe abból adódik, hogy különböző státust képviselő, különböző jellegű és jelentőségű felsőoktatási intézményeket tömörít, amelyek általában nem tekinthetnek vissza olyan hosszú múltra, mint az egyetemek egy része, és legtöbbször kevésbé ismert az európai felsőoktatás világában. Lehetséges, hogy azért is hallatják kevésbé erőteljesen a hangjukat, mivel tulajdonképpen ők a reform nyertesei, ugyanis az általuk kiadott első fokozat kedvező fogadtatásra talál a munkaerőpiacon, továbbá a kétszintű rendszer logikája általában lehetővé teszi, hogy MA/MSc fokozatot is kiadjanak. Jól ismerik a munkaerőpiacot, hagyományosan jó kapcsolataik vannak a munkaadókkal és a gyakorlatra orientált képzés tekintetében kiváló tapasztalatokkal rendelkeznek. A EURASHE hívja fel a figyelmet újra és újra a rövidebb idejű (maximum két éves) képzési programok jelentőségére, amelyeket a sok tekintetben dominánsan akadémiai irányultságú és elit szemléletet követő EFT lényegében figyelemre se méltat. A EURASHE mutat rá arra, hogy a munkaerőpiacra kilépő magasan képzett fiatalok manapság nemcsak a közsféra alkalmazottai vagy nagyvállalatok menedzserei szeretnének lenni, hanem jelentős arányban vállalkozók, önfoglalkoztatók. Erre a karrierre is gondolnia kellene a felsőoktatásnak, beépítve lényegében minden szakterület képzési programjába az ehhez szükséges felkészítést. (*EURASHE'S 2010*)

A *hallgatói szövetség (ESU)* megtalálta sajátos témáját a bolognai folyamatban, amellyel más érdekhordozók kevésbé foglalkoznak. Ez pedig az esélyegyenlőség kérdése. Részben azzal kívánja elérni, hogy szorgalmazza a belépési lehetőségek további növelését, ezen belül az alulreprezentált csoportok, rétegek támogatását. Következésképpen hangsúlyozza, hogy a felsőoktatás közzé, fenntartása elsősorban kormányzati felelősség. A miniszteri konferenciák előkészítésében a Bologna Hallgatói Szemmel sorozat kiadásával vesz közvetlenül részt, amelyben a hallgatók határozottan megfogalmazzák kritikájukat, elsősorban az eredetileg megígért célok teljesítésének hiányosságait illetően. Kifejezik aggodalmukat a leegyszerűsített piaci, a versenyt hangsúlyozó szempontok miatt. Leszögezik, hogy a felsőoktatástól a hallgatók elsősorban azt várják, segítse őket a személyiségfejlesztésben, az aktív polgári létre való felkészülésben, általában a tudás és a műveltség kiteljesítésében, megtanítsa őket a kritikai gondolkodásra és az életen át tartó tanulásra. Egyszóval hosszú távra adjon muníciót a fiataloknak. (*Bologna at the finish line 2010*)

## AZ ELSŐ TÍZ ÉVES SZAKASZ EREDMÉNYEI ÉS A NYITOTT KÉRDÉSEK

A felsőoktatás történetében példátlan szélességű és mélységű, radikális reform első tíz évének legfontosabb eredménye, hogy a felsőoktatás a kormányzatok, a gazdasági szereplők és az egész társadalom figyelmének középpontjába került. Az egész kontinens felsőoktatását, annak lényegében minden elemét, valamennyi felsőoktatási intézményét érintő átalakítás megnövelte Európa önbizalmát („regionális kezdeményezés, globális relevanciával” megfogalmazásban említik, és ezzel követendő példaként ajánlják más régióknak). A világ más térségeinek felsőoktatási vezetői, felsőoktatás-politikusai, szakértői valóban nagy frigyellemmel kísérik a folyamatot, mivel ők is hasonló gondokkal küzdenek és keresik a megoldásokat. (Természetesen saját pozíciójukat, üzleti lehetőségeiket is keresik az Európai Felsőoktatási Térségben.)

Ami a reform konkrét eredményeit illeti, döntő tétel, hogy lényegében minden ország áttért a többlépcsős képzési rendszerre, bár különböző mértékben, eltérő megoldásokkal. A kreditrendszer általánosan bevezették, és a legtöbb országban kiadják az oklevélmellékletet. Sokat javult a diplomák és elvégzett tanulmányok kölcsönös elismertetése. A tagországok elfogadták a minőségbiztosítás európai sztenderdjeit valamint az EFT képesítési keretrendszerét, az egyes képzési ciklusokra vonatkozó, a tanulási eredményeken és kompetenciákon alapuló általános leírásokat. A nemzeti képesítési keretrendszereket ennek figyelembevételével kell kialakítani (ez utóbbi nem fejeződött be a kiűzött határidőre, 2010-re, a munkálatok 2012-15-ig tartanak majd). Ugyancsak folyik az ún. Tuning program, amely a képzési programok szakmai-tartalmi összehangolására, pontosabban a kívánatos tartalmak, kompetenciák, tanulási eredmények végiggondolására vállalkozott, és tantárgyi szintű definíciókig kíván eljutni. (A 2000-ben indított program összesen 30 szakmát fog ilyen értelemben feldolgozni, eddig a fizika, kémia, Európa tanulmányok és a történelem képzési programok munkálatait fejezték be.) *(A felsőoktatás minőségbiztosításának európai sztenderdjei 2005; Az Európai Felsőoktatási Térség Képesítési Keretrendszere 2005; Tuning Educational Structures in Europe; Hrubos 2008)*

Mindezek az erőfeszítések természetesen arra irányulnak, hogy az eredeti célokhoz megfelelően intenzívebbé váljon a nemzetközi mobilitás azon az alapon, hogy a partnerek között kialakul és megszilárdul a bizalom a végzettségek, elvégzett tanulmányok minőségét, tartalmát illetően. Az eredményeket nem lehet még empirikus alapossággal értékelni, mert csak néhány, a bolognai rendszerben első fokozatot (BA/BSc) szerzett évfolyam lépett ki a felsőoktatási intézményekből, a második (MA/MSc) és harmadik (PhD) fokozat esetében ennél is kevesebb a tapasztalat. Mindazonáltal az első tíz éves szakasz lezárásakor az európai szakértők alapos helyzetképet készítettek, és megfogalmazták a tanulságokat. Mivel a diplomák, fokozatok új rendszere a reform kulcskérdése, a fő intellektuális és adminisztratív energiát mindeddig a három fokozat kiépítése kötötte le, érdemes részletesebben áttekinteni, mire jutottak a fokozatok tartalmát, funkcióját, egymásra épülését illetően, és milyen eltérő értelmezéseket, nyitott kérdéseket azonosítottak.

A BA/BSc fokozat sorsa mindenképpen a legfontosabb kérdés, nemcsak az időbeliség okán, hanem azért is, mert a tömegeknek ezt a fokozatot szánja a rendszer. Ugyanakkor nem lehet a MA/MSc fokozat funkciójának tisztázása nélkül relevánsan gondolkodni erről, és fordítva, az első fokozat körüli nyitott kérdések tisztázása szükséges a második fokozat tartalmát érintő döntésekhez. Már csak azért is együtt kell kezelni a két szintet, mert „munkamegosztásuk” tekintetében az alapelvekben két megközelítés létezik. Az egyik szerint a BA/BSc általános belépő minden felsőfokú végzettséget igénylő foglalkozásba, az MA/MSc pedig növeli az esélyt az elhelyezkedésre a legkedvezőbb, legvonzóbb területeken (az Egyesült Királyságban sok foglalkozás esetében ez a helyzet – általában jellemző az üzleti szektorban). A másik megközelítés az MA/MSc végzettséget tekinti a magasabb pozíciók elérése feltételének, míg a BA/BSc a második legmagasabbakra jogosít fel (ez a német felfogás, amely a közszférában alkalmazottak karrierjének logikáját követi). Mivel a nagyon differenciált munkaerőpiacon mindkét karrier típus jelen van, a fokozatok két

sztintjén ki kell elégíteni mindkét igényt. Ez csak fokozza a programok túlterheltségét, elsősorban a BA/BSc szinten. Hiszen ott kell megalapozni a hallgatók tartós munkavállalási képességét (mégpedig a gyorsan változó munkaerőpiacon), a „tanulni tudást”, megadni az európai ismereteket, az akadémiai és a gyakorlati pályákra való útravalót, a vállalkozói szemléletet, a közvetlen munkahelyi tapasztalatokat, megvalósítani a nemzetközi mobilitást, no és a személyiség fejlesztését. Az országok többségében (bár messze nem mindenütt) hároméves időtartamúra dolgozták ki a BA/BSc programokat. Felvetődik az időtartam növelésének igénye. E mellett szól az is, hogy a Bologna iránt egyébként szimpátiát mutató amerikai szakértők szerint problémát jelenthet majd az európai hároméves BA/BSc diplomák elismertetése az általában négyéves programokat indító Egyesült Államokban (és az amerikai modell szerint kiépített más országokban, pl. Ázsiában). Feltételezik, hogy egyedi elbírálással, a kibocsátó felsőoktatási intézmény presztízsét figyelembe véve fognak dönteni a továbbtanulási, munkavállalási igényekről. Azokban az országokban, ahol korábban a duális modell értelmében elvált az egyetemi és a főiskolai szektor, jellemzően megkülönböztetik az akadémiai és a professzionális (gyakorlatra orientált) BA/BSc programokat. Ez a megoldás valamelyest enyhíti a tantervek túlterheltségét és jelzi a munkaerő-piaci kapcsolódás jellegét, viszont csökkenti az átjárhatóságot, a rugalmasságot. Az első fokozat munkaerő-piaci fogadtatásával kapcsolatban sok kétely merül fel: a hallgatók, a munkáltatók, a szakmai szervezetek, általában a társadalom nem kapott kellő információt a fokozat mibenlétéről (ebből is adódik, hogy a hallgatók többsége tovább kíván tanulni a második fokozathoz vezető mesterképzésben).

A mesterképzés esetében, tekintettel a potenciális résztvevők jóval kisebb volumenére, egyszerűbbnek látszik a funkciók tisztázása, továbbá a reform eleve nem kívánta az első fokozathoz hasonló mértékben harmonizálni ezt a fokozatot (a fokozat megszerzésének időtartama sem egységes). Valójában azonban máris kibontakozik hat létező típus: akadémiai mester fokozat (a kutatóképzés első szakasza, az egyetemek adják); professzionális mester fokozat (a nem egyetemi szektor intézményei adják); konsekutív vagy folytatólagos mester fokozat (közvetlenül, vagy majdnem közvetlenül az első fokozat megszerzése után kezdődik, azonos tudományban); konverziós mester fokozat (az első fokozattól eltérő tudományban szerzik meg); közös mester program (két vagy több felsőoktatási intézmény közösen hirdeti meg); lifelong mester fokozat (a konsekutív mester fokozattól való eltérésre utal). A hat típus közül a professzionális és a lifelong mester programokat általában munka melletti képzési formában valósítják meg, ezért oktatásszervezési, finanszírozási szempontból elkülönülnek. Ezek a programok főleg a hazai és regionális munkaerő-piac számára képeznek szakembereket.

A doktori képzés különleges helyzetben van az európai felsőoktatási reformban, mivel nemcsak az EFT projekt, hanem az EKT projekt is fontos témájának tekinti. Miközben nyilvánvaló a PhD programok alapvetően akadémiai jellege, az európai szintű összehangolás eredményeinek áttekintésekor a fiatal kutatók karrierje kezdettől foglalkoztatta a kutatókat. Mintha az expanzió következményei elérték volna a doktori képzést is. Néhány év alatt gyorsan növekedett azon friss doktoráltak aránya, akik nem az akadémiai világban helyezkedtek el, hanem kutatóként vagy nem is kutatóként az üzleti és a szolgáltatási szektorban, a kormányzati apparátusban, vagy nem egyetem jellegű oktatási intézményben. A munkaadók szívesen fogadják őket, értékelve innovatív szemléletüket, kreativitásukat, magas tudományos műveltségüket, analitikus és integráló gondolkodásukat, kutatói felkészültségüket, amelyeket a felsőbb menedzseri posztokon jól lehet hasznosítani. Egy 2009-es vizsgálat eredményei szerint a PhD fokozattal rendelkezőkön belül a nem akadémiai karriert befutók aránya már elérte az 50%-ot. (Tíz évvel ezelőtt Amerikában regisztráltak ilyen arányt, Európa akkor 20%-nál tartott.) A doktori képzésnek természetesen alkalmazkodnia kellett az új helyzethez. Megjelent a professzionális doktori program fogalma, amely elnevezésében jelzi a tipikus doktori programtól eltérő irányultságot, és készültek már beszámolóok az egyetem-ipar együttműködésben működő, egyre népszerűbb programokról. Ebben az esetben a kutatási fázisban alapvetően a konkrét vállalatnál dolgozik a hallgató, amely egyben

távlati munkahelye is, és a kurzusok tematikájának kialakításába bevonják a gyakorlati szakembereket. *(Sursock – Smidt 2010)*

Egy általánosabb szinten a nyitott kérdések, a továbbiakban megoldandó főbb feladatok a következők.

Az első 10 éves szakaszban kiépültek az EFT keretei, a második – 2010–2020 közötti – szakaszban ezeket valódi tartalommal kell feltölteni, ki kell teljesíteni (pl. a legtöbb országban bevezették ugyan az új szabályozásokat, de azok a gyakorlatban még nem terjednek ki minden intézményre, minden szempontra). Jó néhány finomításra, korrekcióra van szükség a már összegyűjthető tapasztalatok alapján (pl. a hallgatói mobilitás nem növekedett a reform bevezetése óta, mivel még mindig vannak komoly akadályai a tanulmányok elismertetésének, és nincs megoldva a mobilitás finanszírozásának ügye sem).

Nem sikerült kellően megismertetni, elfogadtatni a felsőoktatás szereplőivel és az egész társadalommal az új képzési rendszert. Ez súlyos mulasztás, amelyet mindenképpen pótolni kell. A tanári kar, a hallgatók és a munkaadók informálása a legfontosabb feladat, mivel nélkülük nem lehet sikerre vinni a reformot. Az az ígéret, hogy az európai felsőoktatás minden elemében hallgató-centrikussá válik, messze nem teljesült. Sem a pedagógiai, oktatási-szervezési módszerek, sem a szolgáltatások (beleértve a karrier tanácsadást) nem nőttek fel az új helyzethez.

A felsőoktatás diverzifikáltsága a bolognai reformmal tovább fokozódott. Bár európai szinten megtörtént a struktúrák harmonizálása, egységesítése, a gyakorlati megvalósítás nemzeti keretekben történik, ahol az intézmények, programok, képzési formák az új rendszerben tovább differenciálódtak. A sokféleség természetének megértése, annak kezelése, egyáltalán létének elfogadása a kontinentális Európában új kihívás, hiszen itt az állam által kontrollált felsőoktatási rendszerekben az egységesség volt a természetes alaphelyzet. Bár minden hivatalos nyilatkozat üdvözli a sokféleséget, tényleges beépülése a felsőoktatásról való gondolkodásba még várat magára. Az európai és a nemzeti szint összehangolása az Európai Unióban állandóan napirenden lévő kérdése, és ez a probléma szemléletesen jelenik meg az EFT működésében (ráadásul itt nemcsak EU tagországokról van szó). *(Bologna Process – Stocktaking Report 2009; Hrubos 2010)*

## A FELSŐOKTATÁS KERESI ÚJ TÁRSADALMI SZEREPÉT

A 2000-es évek elejétől világszerte felgyorsultak az események a felsőoktatás körül. Azok a feszültségek, problémák, amelyek a tömegessé válás kapcsán jelentkeztek, felerősödtek, váratlan, új helyzeteket teremtettek. A legutóbbi években kibontakozott gazdasági válság defenzívába kényszeríti a felsőoktatást, és a hozzáértők hasztalan erősítik, hogy éppen a felsőoktatásból nem szabad eszközöket kivonni ebben a helyzetben, mivel a felsőoktatás lehet a válságból való kilábalás motorja. A felsőoktatást meglehetősen kritikus, mondhatni ellenséges társadalmi környezet veszi körül. Szinte minden érdekhordozó elégedetlen a teljesítményével, a hatékonyságával. Ehhez hozzájárul az a körülmény is, hogy messze nincs tisztázva, mik is a funkciói.

Az új társadalmi szerep keresésekor a legtöbbet emlegetett fogalom a felelősség. A felsőoktatásnak minden értelemben nyitnia kell a társadalom felé, el kell fogadtatnia magát. Felelősséget kell vállalnia az oktatási rendszer egészéért (tudomásul kell vennie, hogy végérvényesen betagozódott a teljes oktatási rendszerbe), a társadalmi kohézió erősítéséért, mi több, a világban tapasztalható értékválság meghaladásáért. *(Hrubos 2006b)*

Mire beindult az európai felsőoktatás harmonizálása, kiderült, hogy a globalizáció mindent átható ereje a felsőoktatásra is kiterjed. Most már nem is az a fő kérdés, hogy Európán belül hogyan lehet akadály-mentesebbé tenni a hallgatói és a magasán képzett munkavállalói mobilitást, hanem az, hogy az előregedő kontinens hogyan tud más régiókból hallgatói tömegeket vonzani. Az akadémiai-kutatási teljesítmény területén eddig alig észrevehető, de most feltörekvő országok



jelentkeztek versenytársként, potenciális együttműködő partnerként. Az európai felsőoktatásnak is meg kell találnia új helyét, globális szerepét.

Európát, az európai egyetemet a XX. század végére az az érzés hatotta át, hogy a földrész véglegesen marginalizálódott. A második világháborúig az európai egyetem volt az etalon, a fiatalok a világ minden tájáról ide akartak jönni tanulni. A kontinentális Európában az egyetem partnere és szolgálója volt a modern államnak, a gyarmatbirodalmak idején az anyaországok egyetemének értéke és kisugárzó hatása hatalmasra nőtt. A világháborúk, az újjáépítés, a megosztottság, majd a vasfüggöny leomlása utáni újraegyesítés során az egyetemi világ erős ellenállókészségről tett tanúságot. Mégis elfogadta azt az önértékelést, miszerint most már muzeális kultúra jellemzi, az akadémiai teljesítmény tekintetében behozhatatlanul lemaradt az amerikai mögött.

Az ezredforduló óta az európai egyetem feléledni látszik. A bolognai reform, a kitörési kísérlet példátlanul radikális változást célzott meg, radikálisabbat, mint amilyen pl. az Egyesült Államokban az 1960-as években lezajlott. Ma már higgadtabban tudjuk összehasonlítani a két felsőoktatási rendszert, és megállapíthatjuk, hogy valójából jóval kisebb a különbség közöttük, mint amilyen a köztudatban eddig élt. Az angol nyelv nyilvánvalóan nagy előnyt jelent az amerikai egyetem számára, a geopolitikai helyzettel együtt. További előnye a modellnek, hogy rugalmas, differenciált, gyorsan alkalmazkodó, a piaci viszonyok, mint meghatározó környezet evidencia számára. Kevesbé sebezhető a finanszírozási és adminisztratív problémákkal, kevesebb gátlása van a képzési programok tartalmát illetően. De a figyelem szinte mindig a csúcseyetemekre irányul, miközben Amerikában is vannak nehezen mozduló egyetemek, az átlag színvonal pedig valójában nem magas. Az európai nemzeti felsőoktatási rendszereket tulajdonképpen az amerikai állami felsőoktatással lehet relevánsan összehasonlítani, és akkor kiderül, hogy nincs is lényeges különbség. A teljes amerikai felsőoktatást viszont az Európai Felsőoktatási Térsséggel kell összevetni, és akkor hasonló eredményre jutunk. Európa előnye Amerikával szemben viszont az, hogy itt a nyugati értékek eredetibbek és stabilabbak. A többnyelvűség kifejezetten előnyös, mert a finomságokra, az eltérésekre érzékennyé tesz. Európa egyetemi rendszere sokféle (a nemzetállamok történelmi szerepe következtében), ami első látásra hátrány, hiszen ez megnehezíti az egységes rendszer kialakítását. Az akadémiai kultúra, a szervezeti rendszer, az intézményi tradíciók színessége viszont igen kedvező a vándordiákok számára, ugyanis sokat tanulhatnak egymástól. Mindez nem jelenti azt, hogy az európai felsőoktatás belátható időn belül teljesítményében utolérheti az amerikai, és sikerrel küzd meg az új versenytársakkal. Lehetséges viszont, hogy Európa talál magának egy sajátos szerepet a globalizálódó és gyorsan változó akadémiai világban, és abban egyedülálló missziót tölthet be, sikereket érhet el. Ilyen lehet például a nyugati és a keleti kultúra kölcsönös megismertetése, hidak építése a különböző kultúrák között. Ehhez közös európai egyetem-filozófiára lenne szükség. Ma, a reform görcsös szakaszában a résztvevő államok és felsőoktatási intézmények elvesznek a részletekben, még nincs erejük és kellő figyelmük a legáltalánosabb és alapvető kérdések megvitatására és eldöntésére. *(Sadlak – Cai 2007; Hrubos 2010)*

## Irodalomjegyzék

- A felsőoktatás minőségbiztosításának európai sztenderdjei.* (2005): [www.mab.hu/doc/ESGford.doc](http://www.mab.hu/doc/ESGford.doc) – letöltés: 2010. 06. 06.
- Az Európai Felsőoktatási Térség Képesítési Keretrendszere.* (2005): [www.nefmi.gov.hu/felsooktatasi/tudastar/europai-felsooktatasi](http://www.nefmi.gov.hu/felsooktatasi/tudastar/europai-felsooktatasi) – letöltés: 2010. 06. 06.
- Barakonyi K. (szerk.) (2009): *Bologna „Hungaricum”.* Diagnózis és terápia. Új Mandátum Könyvkiadó, Budapest.
- Bologna at the finish line. An account of the years of European higher education reform 2010. ESU – The European Student's Union.* [www.esib.org/documents/publications/ESU\\_BAFL\\_publication.pdf](http://www.esib.org/documents/publications/ESU_BAFL_publication.pdf) – letöltés: 2010. 06. 06.
- Bologna Process. Stocktaking Report 2009.* Report from the working groups appointed by the Bologna Follow-up Group to the Ministerial Conference in Leuven-Louvain-la-Neuve 28-29. April. [www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/conference.documents/Stocktaking\\_report\\_2009\\_FINAL.pdf](http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/conference.documents/Stocktaking_report_2009_FINAL.pdf) – letöltés: 2010. 06. 06.
- Clark, B.R. (1983): *The Higher Education System.* University of California Press, Berkeley.
- EURASHE'S 10 Commitments for the European Higher Education Area in 2020.* [www.eurashe.eu/FileLib/10%20Commitments%20-%20final.pdf](http://www.eurashe.eu/FileLib/10%20Commitments%20-%20final.pdf) – letöltés: 2010. 06. 06.
- Hrubos I. (2006a): *A felsőoktatás intézményrendszerének átalakulása.* AULA Kiadó Kft., Budapest.
- Hrubos I. (2006b): *A 21. század egyeteme.* – *Educatio.* Vol. 15. Nr. 4. pp. 665-683. [www.edu-online.eu/hu](http://www.edu-online.eu/hu) – letöltés: 2010. 06. 06.
- Hrubos I. (2008): *A minőségkultúra ügye az Európai Felsőoktatási Térségben.* – *Educatio.* Vol. 17. Nr. 1. pp. 22-35. [www.edu-online.eu/hu](http://www.edu-online.eu/hu) – letöltés: 2010. 06. 06.
- Hrubos I. (2009): *A sokféleség értelmezése és mérése.* – *Educatio.* Vol. 18. Nr. 1. pp. 18-31. [www.eduonline.eu/hu](http://www.eduonline.eu/hu) – letöltés: 2010. 06. 06.
- Hrubos I. (2010): *Bologna folytatódik.* – *Educatio.* Vol. 19. Nr. 1. pp. 19-33. [www.edu-online.eu/hu](http://www.edu-online.eu/hu) – letöltés: 2010. 06. 06.
- Kozma T. – Rébay M. (szerk.) (2008): *A bolognai folyamat Közép-Európában.* Új Mandátum Könyvkiadó, Budapest.
- Miniszteri találkozók – Nyilatkozatok 1999-2009.* [www.nefmi.gov.hu](http://www.nefmi.gov.hu) – letöltés: 2010. 06. 05.
- Sadlak, J. – Cai, L. N. (2007): *The World-Class University and Rankings: Aiming Beyond Status.* UNESCO-CEPES Sanghai Jiao Tong University, Cluj University Press.
- Sursock, A. – Smidt, H. (2010): *Trends 2010: A decade of change in European Higher Education Area.* EUA Publications. [www.eua.be](http://www.eua.be) – letöltés: 2010. 06. 05.
- The Bologna Process Independent Assessment (2010) The first decade of working on the European Higher Education Area.* [ec.europa.eu/education/higher-education/doc1290\\_en.htm](http://ec.europa.eu/education/higher-education/doc1290_en.htm) – letöltés: 2010. 06. 05.
- Tuning Educational Structures in Europe.* [www.tuning.unideusto.org/tuningeu](http://www.tuning.unideusto.org/tuningeu) – letöltés: 2010. 06. 05.

# A FELSŐOKTATÁS REGIONALITÁSA, A RÉGIÓK ÉS A FELSŐOKTATÁS

Rechnitzer János

A hazai regionális tudomány figyelme az elmúlt években egyre intenzívebben fordult a felsőoktatás felé. Egyre több és érdekesebb publikáció jelent meg a témában, kutatások indultak, és zárultak, amelyeket három csoportba lehet sorolni. Az első a felsőoktatás és a regionális fejlődés kapcsolatának általános jellemzése, kiemelten az egyetemek kutatási kapcsolatainak alakítása, azok lehetséges hatása a térségek fejlődésére. *(Juhász – Márkus 2002; Varga 2004; Bajmóczy 2006; Krémer – Matiscsák 2008)* A másik irány, amikor is azt elemezték, hogy a jelenlegi intézményi szerkezet milyen mértékben ágyazódott be egy-egy centrumba, vagy térségbe, s ez a jelenlét milyen hatásokat váltott, vagy válhat ki a területi egység egészének és persze egy-egy alkotóelemének fejlődésében. *(Rechnitzer – Hardi 2003; Juhász 2006; Rechnitzer – Smahó 2008; Mezei 2009)* A harmadik irány a felsőoktatás hálózatának, mint egy komplex tudásszolgáltató rendszernek a vizsgálata, vagyis miként alakult a területi szerkezete, illetve a térbeli elhelyezkedés az egyre élénkebb verseny következtében milyen lehetőségeket kínál maguknak az intézményeknek a fennmaradásához, vagy szakmai fejlődéséhez. *(Vámos 1992; Telbisz 2007; Kasza – Kovács 2007; Kuráth 2007; Kiss – Tagai – Telbisz 2008; Kasza 2008; Kuráth 2008)*

A tanulmányban nem összegzésre töreksem, hiszen a kutatások csak elindultak, viszont már számos érdekességet villantottak fel, hozzásegítettek annak a kérdésnek a felvetéséhez, hogy a felsőoktatás területi szerkezetének átrendeződését milyen tényezők befolyásolták. Milyen szerepet játszott a hálózat alakulásában a területi dimenzió, s mennyire befolyásolták azt a szektor átalakulásának belső mechanizmusai. A töprengésemben elsőként bemutatom a felsőoktatás regionális fejlődésben betöltött szerepét Európában. Felvázolom a szektor hazai területi szerkezetének alakulását a rendszerváltozás kezdetén és napjainkban. S végül a megkísérlém megszerezni azokat a tényezőket, amik elősegítik, és amik gátolják a felsőoktatás és a regionális szerkezet határozottabb egymásra találását.

## A FELSŐOKTATÁS REGIONÁLIS TRENDJEI EURÓPÁBAN

A felsőoktatási intézmények gazdasági és társadalmi hatásai az elmúlt század 50-es éveitől számszerűsíthetők. Európában ebben az időszakban a hallgatói létszám 1,8 milliőről hirtelen 4,8 millióra nőtt. Mindez tömegszerűvé tette a felsőoktatást, aminek hatására a 60-as években kezdik felismerni, hogy a felsőoktatásban nemcsak ország-, hanem térségi, regionális fejlesztési lehetőségek is rejlenek. Valójában a 60-as évektől jelennek meg mind Németországban, mind Olaszországban már azok az elvek és gyakorlati intézkedések, amelyek a régiók fejlesztését összekapcsolják a felsőoktatási intézmények telepítésével. Így pl. az NSZK-ban az 1970-es felsőoktatási törvény már a lemaradó, rurális régiókat a fejlesztés szempontjából kiemelten kezelte, illetve az ipari szerkezetváltásra orientált régióknál megindította a felsőoktatási egységek megújítását, részben újabbak telepítésével, részben pedig a meglévők szakmai bázisának fejlesztésével. Ugyanez vonatkozik Svédországra is, ahol ebben az időszakban, a 70-es években öt új egyetemet telepítenek olyan térségekbe, ahol részben kedvezőtlen volt a gazdasági szerkezet, vagy a leépülő gazdasági ágazatok kedvezőtlen jövőbeli hatásait kompenzálni szándékozták.

Ha megnézzük a felsőoktatás decentralizációját – és ez egy nagyon izgalmas és érdekes összefüggés európai viszonylatban – akkor tapasztaljuk, hogy a fővárosok súlya mindenütt jelen-

tősen csökken. (Horváth 1998) Mérséklődött a felsőoktatási intézmények hallgatói létszáma az egyes országok fővárosaiban és 90-es évekre radikális csökkenés mutatkozik az elsődleges centrumokban, míg a másodlagos, a harmadlagos felsőoktatási központokban a hallgatói létszámok jelentősen nőnek. Megindul tehát a 60-as évektől az egycentrumú, vagy kétcentrumú felsőoktatási rendszerek korábbi térbeli struktúrájának felbomlása.

Érdeemes az országsort abban a vonatkozásban is végigtekinteni, hogy mely országok azok, amelyek unitárius államszervezettel rendelkeznek, tehát valójában egyközpontúak, illetve melyek azok, ahol föderatív berendezkedéssel bírnak, s ezzel a többközpontúság természetes térszervező elv. Egyértelműen látható, hogy ott esik vissza a főváros felsőoktatási súlya, ahol a regionalizáció egyre látványosabban előretör a nyolcvanas, kilencvenes években. Jó példa lehet Olaszország, ahol ugyan mindig gyenge vagy mérsékelt volt a fővárosi súly a felsőoktatási intézmények vonatkozásában, de Róma szerepe, éppen a regionalizáció erősödésével még látványosabban csökkent.

Milyen konklúziók vonhatók le az európai regionális fejlődés és a felsőoktatás összefüggéséből?

Az első, hogy az államok területi szerkezete, s ebben a centralizáció és a decentralizáció mértéke egyértelműen meghatározza a felsőoktatás regionális szerkezetét. Kimutatható, hogy a fővárosok korábbi – hatvanas évekbeli – túlsúlya látványosan mérséklődik, ezzel sokkal differenciáltabb lett a felsőoktatás területi elhelyezkedése. Ebben a polarizáltabb térszerkezet kialakításában azok az országok jártak elől, ahol az elmúlt 20-30 évben az államszervezésben a decentralizáció nagyobb prioritást kapott.

A másik tanulság, hogy a kutatásnak, a felsőoktatás meghatározó alapfunkciójának jelentős regionális hatásai vannak és ezek kimutathatók az egyes térségek fejlettségében, vagy megújítási képességében. Mindennek az a szükségszerű következménye, hogy a nemzeti felsőoktatási és technológiapolitikában a regionális struktúrákat érvényesíteni szükséges. Így figyelembe kell venni mind az intézményhálózat alakításánál és fejlesztésénél, mind az arra épülő kutatás-fejlesztést szolgáló infrastruktúránál a regionális adottságokat, az egy-egy térség kínálta lehetőségeket és persze szükségleteket.

A harmadik megállapítás az lehet, hogy a felsőoktatásban egy rugalmas struktúrát kell kialakítani. Egy olyan intézményi szerkezetet, ami mind a technológiai, a gazdasági és a társadalmi innovációk fogadására alkalmas legyen. Azok az országok és térségek voltak sikeresek az elmúlt 30 esztendőben, ahol ilyen típusú intézmények létrejöttek. Gondoljunk Észak-Olaszországra, Észak-Spanyolországra, Észak-Kelet-Franciaországra, Dániára, vagy Írországra. Mindenütt megtalálhatók azok a felsőoktatási intézmények, amelyek a gyors technológiai váltást, egyben a gazdasági innovációt segítették elő, mert ráfűződtek a regionális gazdaságra, azzal egy szerves integrációt (kommunikációt) voltak képesek kialakítani.

A területi decentralizáció az európai regionális politikában az elmúlt évtizedben még jobban előtérbe kerül. Hiszen éppen a versenyképesség vizsgálata következtében merül fel a kérdés, hogy miként lehet az intézményeknek nagyobb mozgásteret biztosítani, s ehhez milyen intézményi nagyság, kritikus tömeg tartozik. Egy elaprózott hálózat, egy viszonylag megosztott struktúra nehezebben működik, ugyanakkor jelentős ráfordításokat köt le. A regionális centrumban, vagy egy fejlődő nagyközpontban koncentrálódó intézményhálózatnak a kisugárzása térségi szinten sokkal erőteljesebb. A decentralizáció erősítése mellett szükségszerűen felmerült a kérdés, hogy mindezen hatások mellett miként lehet az intézmények nemzetközi kapcsolati rendszerét kiépíteni, vagy fejleszteni, azaz minél szélesebb bekapcsolódást biztosítani a nemzetközi tudományos hálózatokba, aminek a révén növelhető a versenyképesség, fokozódhat az oktatási és kutatási minőség.

## SZEMPONTOK A HAZAI FELSŐOKTATÁS TÉRSZERKEZETÉNEK ALAKÍTÁSÁHOZ

A magyar felsőoktatás Európa más országaihoz hasonlóan a nagy átalakulás korszakát kezdte meg a rendszerváltozás után. Ennek első és legfontosabb jele az oktatás tömegesedéssé válása. Míg 1990-ben az összes érettségizettek 31,7 %-át vették fel felsőoktatási intézmények közel 17 ezer helyére, addig 2007-ben már az érettségizettek 65,7 %-a jutott be a bővült intézményi kör által nyújtott több mint 50 ezer nappali tagozatos helyre és további közel 40 ezer más képzési formára. Vagy a nem nappali tagozaton tanultak 1990-ben 26 ezren voltak, s számuk 2007-re 132 ezerre, azaz több mint ötszörösére emelkedett. A felsőoktatás hallgatói csúcsa 2002-ben és 2003-ban volt, ebben a két évben a jelentkezők közel 75 %-a került be az intézményekbe, s 2004-ben tanultak a legtöbben nem nappali tagozaton több mint 167 ezer fő *(1. táblázat)*. Elindult tehát a hallgatói létszám csökkenése, amit csak megerősít a középiskolai hallgatók számának stabilizálódása, illetve a nem nappali képzésben tanulók trendjének mérséklődése.

Év	Jelentkezők száma (nappali tagozatra)	Felvettek száma (nappali tagozatra)	Nappali tagozaton tanulók száma	Nem nappali tagozaton tanulók száma
1980	33339	14796	64057	37109
1989	44138	15420	72381	28487
1990	46767	16818	76601	25786
1991	48911	20338	83191	23888
1992	59119	24022	92328	25078
1993	71741	28217	103713	30243
1994	79805	29901	116370	38290
1995	86548	35081	129541	50024
1996	79369	38382	142113	56919
1997	81924	40355	152889	80768
1998	81065	43629	163100	95215
1999	82815	44538	171516	107385
2000	82957	45546	176046	118994
2001	84380	49874	184071	129167
2002	88978	52552	193155	148032
2003	87110	52703	204910	162037
2004	95871	55179	212292	166174
2005	91583	52863	217245	163387
2006	84262	53983	224616	151387
2007	74849	50941	227118	132273

1. táblázat: A magyar felsőoktatás néhány jellemzőjének időbeli alakulása, nappali tagozat vonatkozásában (1980, 2007)

Forrás: Munkaerőpiaci Tükör 2008

Az európai országok megosztott képzési szerkezetének egységesítése, annak igazítása az angol-szász rendszerhez (Bologna-folyamat) az elmúlt évtized végén kezdődött meg és 2006-ban indult be, sőt még napjainkban is tart, hiszen 2008-ban felvételiztek a hallgatók az első mesterképzésekre. A nemzeti felsőoktatási piacok megnyitása, a hallgatói és csak részben oktatói mobilitás felgyorsulása az Európai Unió kibővülésével (2004) még további lendületet kapott. Érdekes,

a külföldi hallgatók beáramlása hazánkba nem tekinthető jelentősnek. Az összes jelentkező 2,3 %-át érik el (2008), közülük legtöbben a Szlovákiából érkezők (36,2 %), illetve a romániai magyar nemzetiségűek (29,5%), a többiek is a szomszédos országból jönnek (25,4 %), és csak mérsékelt az ezen országokon kívül lakók jelentkezése (8,9%).

A verseny mint új tényező megjelenik a felsőoktatásban, hiszen az állami intézmények mellett egyre több magán, nonprofit (alapítványi), és felekezeti szervezet is létrejött, vagy újjáalakult, továbbá a külföldi székhelyű intézmények szintén telephelyeket, kihelyezett egységeket létesítenek az országban. 1990-ben 15 egyházi intézmény volt, ebből nyolc Budapesten és hét vidéken. 2009-re viszont már számuk 25-re nőtt. Budapest helyzete tovább erősödött, hiszen a négy egyházi egyetem központja itt található és további négy új főiskola. A 14 alapítványi, vagy magán felsőfokú intézmény a rendszerváltozás után jött létre. Az alapítás első ciklusa 1991-1992-re tehető (5 intézmény), a második 2000-2003 között (5 intézmény), majd 2004 után további három szervezet kapott működési engedélyt, egy főiskola 1996-tól fogad hallgatókat. Az intézmények többsége (két egyetem, kilenc főiskola) Budapesten, a legnagyobb oktatási piacon jött létre, míg vidéken azokban a központokban, megyeszékhelyeken szerveződtek, ahol egyáltalán nem volt felsőoktatás (Tatabánya), vagy a felsőfokú képzésre az egyoldalú irányultság volt jellemző (Székesfehérvár), de találunk példát képzési holttér, vagy kellően fel nem tárt térség központjában is intézményalapításra (Kalocsa).

Az intézmények már új eszközökkel növelik kínálatukat, ami nemcsak a szakszerkezet bővítésében figyelhető meg, hanem a képzési formák újabb elemeinek alkalmazásában (távoktatás, e-learning), vagy a telephelyi szolgáltatások körének és minőségének megújításában, de a felsőoktatási marketing egyre több elemét is alkalmazzák. *(Kuráth 2007, 2008)*

A keresleti oldalon szintén alapvető változások regisztrálhatók. Szakmák, szakmacsoportok értékelődnek fel és le, s ennek következtében jelentkezők tömege érdeklődik új szakterületek iránt, míg más, tradicionális, korábban magas szintű képzést nyújtó szakmáknál a jelentkezők visszaesése tapasztalható. Az ezredfordulótól megfigyelhető, hogy a gazdasági képzések, a média és kommunikációs ismeretek, az informatika szakterület és a jogászképzés tekinthető a favorizált szakoknak, egyben szakmáknak. A népszerűségi sorrendek érdekessége, hogy nem mutathatók ki lényeges különbségek a hallgatók lakhelye (község, város, főváros) szerint, kisebb eltolódások vannak, talán annyi, hogy a vidéki városban lakóknál népszerűbbek a mérnöki szakok, mint Budapesten élőkénél *(www.felvi.hu)*. A gazdasági élet igényei a képzés iránt gyorsan változnak, túlságosan is gyorsan, amihez nehéz igazodni az intézményeknek, hiszen a képzési folyamatra való felkészülés és egy új szakterületre való átállás idővel jár (3-5 év).

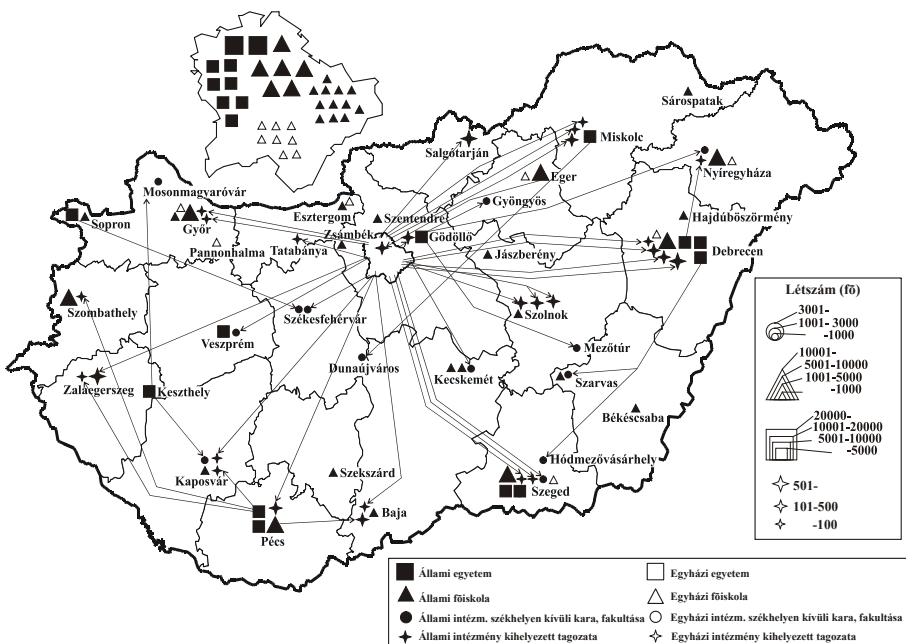
A hallgatói elvárások átrendeződése szintén látványos. Az intézményválasztásnál már nem csak a hírnév, az elismert oktatási-tudományos értékek, vagy az oktatók minősége a meghatározó, hanem számos eddig nem értékelt tényező. Így a felsőoktatási centrum távolsága a lakhelytől *(Rechnitzer – Hardi 2003; Kiss – Tagai – Telbisz 2008)*, a megfelelő elérhetőség, az intézményi szolgáltatások kínálata és minősége (pl. diáktothoni elhelyezés, annak komfort fokozata, nyelvi képzés), a telephely város lakhatási és megélhetési költségei, szórakozási, művelődési ajánlatok. Döntővé vált a jövőbeli elhelyezkedési lehetőségek, a székhely település és régiója gazdasági és a (köz) szolgáltatási ellátottsága. *(Rechnitzer – Hardi 2003)* Szakok szerint ugyan változó módon és intenzitással, de megfigyelhető az intézmények vonzástérségének fokozatos besűrűsödése. *(Rechnitzer – Smahó 2008)* Az intézményválasztás a lakhelyhez egyre közelebb kerül. Megfigyelhető, hogy az egyes preferált szakmákban, hogy a lakhely szerinti megyéből, vagy jobb esetben régióból jelentkezők aránya növekszik, s csak a speciális képzési területeken figyelhető meg az ország többi részének számottevő (35-50 %-nál nagyobb), vagy növekvő aránya. *(Kasza – Kovács 2008)*

A felsőoktatási szolgáltatás igénybevételének térbeli átrendeződése zajlik, mindezt ösztönözte a szektor fejlesztése. Az ezredforduló után megindultak az intézményi integrációk (2000-2001), új felsőoktatási törvény (2001, 2006) került elfogadásra, a kétszintű képzési rendszer bevezetése

(2003-2006), az akkreditációs rendszer működtetése és annak szempontjainak szigorítása (az új kétszintű képzési rendszer kapcsán), az államilag támogatott fejlesztések leépülése és helyette új fejlesztés-finanszírozási technikák alkalmazása (PPP, 2004) történt meg. Az állami szinten támogatott helyek számának csökkentése (2007-től erőteljesen, de addig is folyamatos mérséklés, vagy átcsoportosítás volt megfigyelhető), azok leosztásának új rendszere (hallgató viszi a támogatást, nem az intézmény kapja, 2008), az intézményi finanszírozás folyamatos módosítása (pl. normatívák egységesítése, finanszírozási félék beépítése, támogatási szerződés, kapacitás megállapítása), a tandíj, vagy fejlesztési hozzájárulás tervezete, majd elvetése (2008). Mindez együtt jár az intézményi autonómia átalakításával (szenátus és gazdasági tanács), a vezetői kinevezési rendszer megváltoztatásával, vagy éppen az oktatói követelmények szigorításával, de intézményi keretben történő kezelésével.

## A TERÜLETI SZERKEZET VÁLTOZÁSI IRÁNYAI

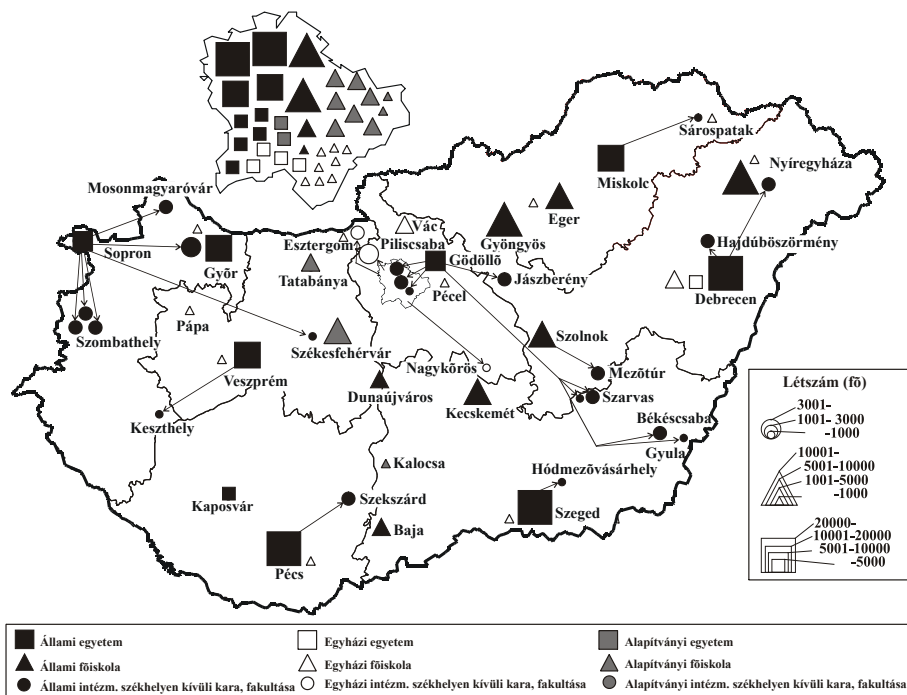
Összehasonlítottuk a felsőoktatási intézmények területi elhelyezkedést 1990. és 2009. évekre (7. és 2. ábra). A változás látványos, jól kimutatható az intézményi átrendeződés, a szervezeti összevonások, a hálózat területi koncentrációja, egyben a felsőoktatás térségi irányító központjainak megerősödése. Az intézmények száma érzékelhetően nem változott a két időponthoz mérten, hiszen az integrációval, így az intézményi megszűnések mellett – mint fentebb jeleztük – újabb szervezetek jöttek létre. Vidéken csökkent az intézmények száma, míg a fővárosban kisebb mértékben emelkedett, ugyanakkor megnőtt az intézményi méret, nagyobb hallgató létszámú, szervezeti rendszerében széleskörű oktatási profillal rendelkező felsőoktatási intézmények jöttek létre.



1. ábra: A felsőoktatás intézményhálózata, 1990/91.

Szerkesztette: Smahó Melinda

Forrás: Statisztikai Tájékoztató. Felsőoktatás 1990/91.



2. ábra: A felsőoktatás intézményhálózata, 2009.

Szerkesztette: Smahó Melinda

Forrás: Felsőoktatási Statisztikai Adatok 2007.

Megjegyzés: A hallgatói létszámadatak a 2007/2008. évre vonatkoznak, de a szervezeti struktúrában már jeleztük a 2009. január 1-jén bekövetkezett változásokat.

A főváros felsőoktatási koncentrációja a hallgató létszám alapján valamelyest csökkent a két időpont között (1990: 44,7 %; 2007: 39,9 %). Az összes hallgatói létszám közel négyszeresére emelkedett a vizsgált időszakban, a vidék dinamikája valamivel Budapest felett van, a nappali tagozaton tanulók esetében azonosnak tekinthető, ellenben a nem nappali képzésben a vidéki intézmények előretörték, és hallgatói létszámukat több mint hétszeresére növelték (2. táblázat). Az adatok nem azt jelentik, hogy mindezt a székhelyen folyó oktatással érték el a vidéki egyetemek, főiskolák, hiszen egyre határozottabban jelen voltak, vannak a legnagyobb felsőoktatási piacon, Budapesten.

Megnevezés	Nappali hallgatók	Nem nappali hallgatók	Összes hallgató
Vidék	315	731	410
Budapest	310	410	337
Összesen	313	570	373

2. táblázat: A hallgatói létszám változása 2007-re (1990 =100 %)

Forrás: Statisztikai Tájékoztató, Felsőoktatás 1990/1991, 2007/2008

A kilencvenes évek elején a fővárosi felsőoktatási intézmények jelenléte vidéken (tagozatok formájában) a hallgatói létszám 5 %-a körül mozgott, ez az arány közel 2 %-ra csökkent 2007-re. Napjainkra a budapesti és nem budapesti intézmények által szervezett vidéki képzési helyeket a



hivatalos statisztikákból nem lehet egyértelműen kimutatni, szemben a kilencvenes évek elején közölt adatokkal, ahol pontosan meg lehetett állapítani, hogy a képzés hol történt.

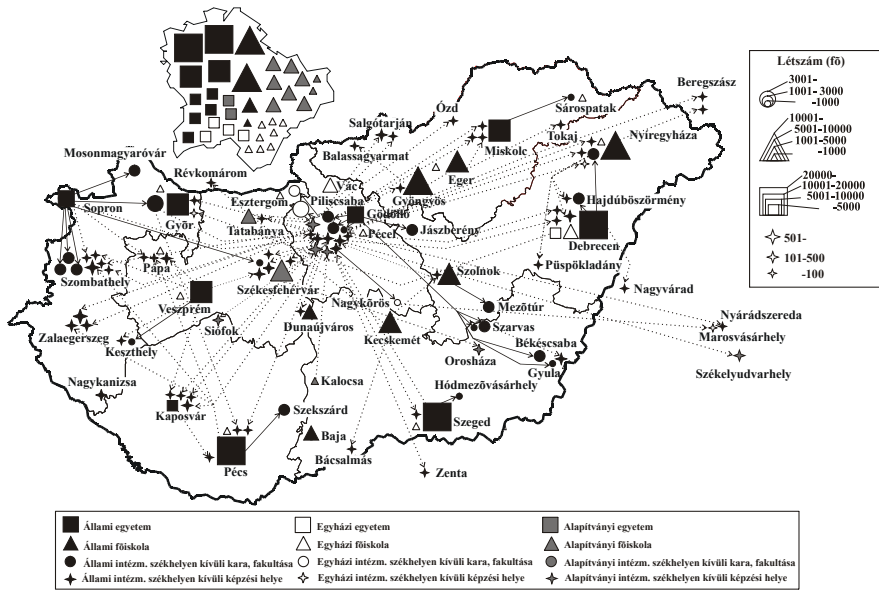
Új jelenség, hogy a vidéki felsőoktatási hálózatban, annak is egyes központjainak interregionális aktivitása megnőtt. Az intézményhálózat integrációjának első nagy hullámában (2001-2002) – bölcsen – megtörtént a nagyobb felsőoktatási központokban az intézmények összevonása, ami kiegészült többségében a szomszédos, közeli város, megyeszékhely központ kisebb főiskolai egységeinek beolvasztásával. Lényegében csak két egyetemi központnak (Győr, Kaposvár) nem volt és napjainkban sincs székhelyen kívüli telephelye, sőt az a különleges eset is bekövetkezett, hogy budapesti karok vidéki központhoz kerültek (Gödöllő), majd újra vissza a budapesti intézményhez.

Az interregionális aktivitást a kétszintű képzés megjelenése, valamint a hallgatói létszám csökkenése és a szakterületek preferenciájának radikális átrendeződése felgyorsította. Ennek következtében vidéken új regionális hálózatot építő felsőoktatási centrumok alakultak ki. A Dunántúlon Sopron vált ilyen központtá, mivel székhelyen kívül négy városban 11 ezer hallgató fogadott be, ami 65 %-a az egyetem összes hallgatójának. Szinte megegyező székhelyen kívüli hallgató létszámmal rendelkezik napjainkra (2009) Gödöllő, ahol szintén négy vidéki városban és Budapest található karokon tanul az egyetem összes hallgatóinak 60 %-a. A két centrum adja ma a vidéki intézmények interregionális aktivitásának többségét (68%), a fennmaradón osztozik Debrecen, Pécs, Veszprém, Miskolc.

Sajátossága ennek az új integrációs hullámnak, hogy csak részben érvényesülnek a regionális összefüggések, azaz az intézménybővülés, összeolvadás nem mindig igazodik a lehatárolt tervezési-statisztikai régiók területi beosztásához. Sopron esetében egyértelműen felismerhető a regionális hálózati egyetem kiépítésének koncepciója, s ezzel a régióban a felsőoktatási vezető szerep megszerzése, ebben az egyre dinamikusabb győri egyetem jelenthet versenytársat. Gödöllő esetében a regionális hálózatépítést a külső megfigyelő nem ismeri fel. A Dél-alföldi régió három városában található új karok integrálása vélhetően nem a regionalitás elvén történt.

Nem fejeződött be a vidéki felsőoktatási egységek szervezeti integrációja, s ezzel az új hálózati központok kialakulása, vagy a tradicionális centrumok további megerősödése. A regionális fejlődés szempontjából alapvetően problémának tartjuk, hogy az intézményi integrációk, vagy azok tervezete nem követik a regionális szerkezetet, azt nem tekinti motiváló szempontnak, így aztán az egyesülő intézmények a szervezeti összeolvadás ellenére „belső versenytársak” maradnak a térben egyre jobban összesűrűsödő hallgatói piacon. Nem beszélve arról, hogy a regionális érdekérvényesítésben a székhelyen kívüli, de más régióba tartozó egységek kisebb eséllyel indulnak, mint az adott régióhoz székhellyel kötődő intézmények.

Az interregionális aktivitást tágabb értelemben jól jelzi a 3. sz. ábra, ahol a felvételi tájékoztató alapján (2009) gyűjtöttük ki, hogy az egyes intézmények milyen centrumokat preferálnak, azaz hol indítanának képzéseket, különböző formákban (felsőfokú szakképzés, nappali, levelező). A 12 ezer helyet meghirdető budapesti és 17 vidéki felsőoktatási központ közül Budapest emelkedik ki kínálatával (2940 fő, 19 településen), majd következik Székesfehérvár (2390 fő, három településen), Pécs (1490 fő, öt településen), Debrecen (1705 fő, négy településen), Tatabánya (740 fő, két településen), Veszprém (635 fő, hat településen). A felsőoktatási intézmények 30 magyarországi települést céloztak meg képzési kínálatukkal. Ezek közül a legnagyobbak Budapest (30 %), Zalaegerszeg (11, 3%), Nyíregyháza (7,6 %), Hajdúböszörmény (6,4 %), Szombathely (5,5 %), Kaposvár (4,3 %), Székesfehérvár (4,1 %), Salgótarján (3,5 %), Siófok (2,5 %), Nagykanizsa (2,2 %), a további centrumok nem érik el a felkínált helyek 1 %-át. Említést érdemelnek a határon túli képzőhelyek, ezek száma nyolc, Felvidéken, Erdélyben és Kárpátalján található, összességében a felajánlott kapacitás 4,5 %-át fedik le. A piacbővítés változatos szakmai kínálatban és képzési formákban jelenik meg, s egyre több település bevonásával, mindez felvetheti az oktatói kapacitások kihasználásának kérdését, vagy éppen a minőségi képzés garanciáinak biztosítását.



3. ábra: Felsőoktatási intézmények és székhelyen kívüli képzési helyei, 2009.  
Szerkesztette: Smahó Melinda

Forrás: Felsőoktatási Felvételi Tájékoztató. Felvi könyvek  
Megjegyzés: A székhelyen kívüli képzési helyek létszám adatai a felvételi tájékoztatóban megjelölt felvehető létszámot mutatják.

A felsőoktatás regionális átrendeződése tehát az intézményi hálózat bővítésével, a hallgatói állami helyek számának növekedésével, képzés formáinak és jellegének változásával együtt zajlott a vizsgált időszakban (3. táblázat). A régiók közül a nyertes a Közép-Dunántúl, ahol 1994-ben csupán közel 5800 fő tanult és 2007-re számuk megközelítette a 28 ezer főt. Az országos összes hallgató létszámnövekedést (272,0 %) még meghaladta Dél-Dunántúl (328,4 %), Észak-Magyarország (345,4 %), míg a Dél-Alföld növekedési üteme (217,2 %) elmarad az országos dinamikától és Nyugat-Dunántúl (242,3 %) is valamivel az átlag alatt volt. A nappali tagozatos hallgatók esetében (országos átlag 234,4 %) a helyzet súlyosabb a Nyugat-Dunántúlon (196,8%), szemben a Dél-Alfölddel, ahol viszont kiemelkedő a nappali tagozatos képzésben részt vett hallgatók növekedési üteme (292,9 %).

Az oktatók száma nem változott lényegében a két időpont között, azaz lényegében tíz, tizenhárom éven belül két és félszeresére emelkedett hallgatói létszámot csak közel 40 %-kal nagyobb oktatói létszám képezte. Az oktatói gárda előregedése enyhén nőtt, hiszen míg 1994-ben 33,2 % volt vezető oktató, addig 2007-ben már 40,7 % lett az arányuk, azaz csökkent a tanársegédek, az adjunktusok száma, ami az utánpótlás biztosításának kérdését veti fel. Az oktatók számának növekedési ütemét (országos átlag 136,7 %) nem érte el az Észak-Alföld (125,4 %), a Nyugat-Dunántúl (125,7 %), és Közép-magyarországi régió (128,6 %), más régiókban az országos átlag feletti növekedést tapasztalunk.

Régió	Összes hallgató		Nappali tagozatos hallgatók		Főállású oktatók		Tanár		Docens		1 000 főre jutó összes hallgatók száma	
	1994	2007	1994	2007	1994	2007	1994	2007	1994	2007	1994	2007
Nyugat-Dunántúl	11 731	28 428	8 442	16 610	1 003	1 261	106	205	242	474	11,73	28,45
Közép-Dunántúl	5 789	27 268	3 272	16 983	517	1 258	57	190	114	299	5,18	24,62
Dél-Dunántúl	11 416	37 486	9 343	21 827	1 552	2 476	150	288	235	493	11,41	38,74
Közép-Magyarország	68 803	172 435	52 195	113 709	8 251	10 609	1 033	1 592	1 806	2 858	23,7	60,03
Észak-Magyarország	11 340	39 171	8 117	15 414	1 008	1 490	97	220	249	430	8,7	31,30
Észak-Alföld	17 395	50 060	13 065	31 385	1 965	2 465	227	380	471	619	11,26	32,82
Dél-Alföld	19 729	42 856	9 205	26 965	2 075	2 817	219	372	429	636	14,34	31,93
Magyarország	146 203	397 704	103 639	242 893	16 371	22 376	1 889	3 247	3 546	5 809	14,16	39,51

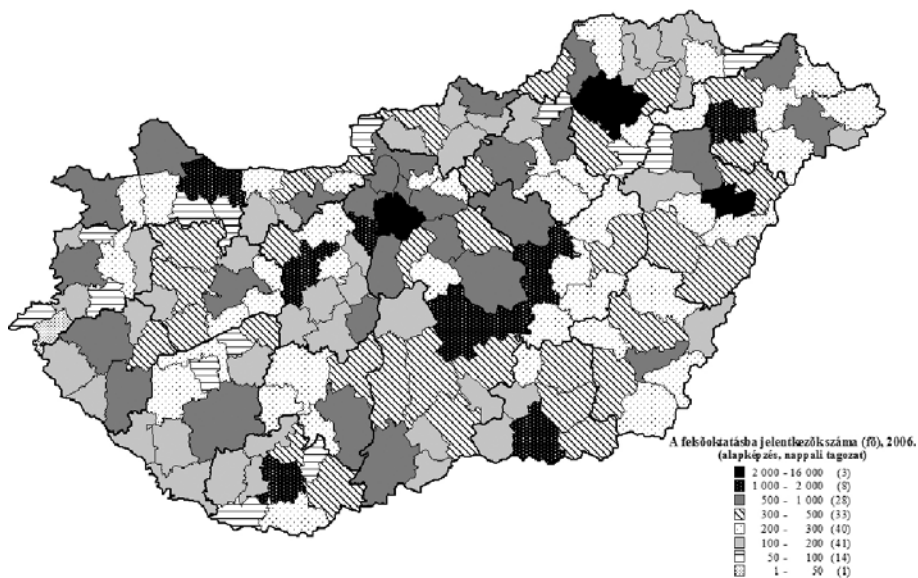
3. táblázat. A felsőoktatás regionális szerkezete, 1994, 2007. (fő)

Forrás: Statisztikai Tájékoztató, Felsőoktatás, 1994/1995; Felsőoktatási Statisztikai Adatok 2007.

Az ezredforduló után a felsőoktatási piacon változások következtek be, hiszen 2001. és 2008. között 34 %-kal csökkent a jelentkezők száma az intézményekben, ez a mérséklődés döntően a nem nappali képzésre vonatkozik (4. táblázat). Az intézmények iránti érdeklődés régiók szerinti vizsgálatánál megállapítható, hogy legnagyobb visszaesést Észak-Magyarországon tapasztaltuk, majd a Közép-magyarországi régióban. A Nyugat-Dunántúl visszaesése jóval az átlag felett van. Regisztrálható az is, hogy csökkent a felvettek aránya, azaz az intézményi reagálás a „fizetős” – azaz nem nappali képzési – piac fokozatos beszűkülésére az volt, hogy növelték az összes felvettek számát (2001-ben 66,4 %, 2008-ban 83,6 % volt a felvételi sikeresség). A „sikeresség” területi szerkezete, azaz a felsőoktatási intézménybe való bejutás valószínűsége a Nyugat-dunántúli régióban található intézmények esetében volt a legnagyobb mindkét vizsgált időpontban. Miként a jelentkezők száma csökken, annak mértékében nőtt a bejutás valószínűsége az intézményekben, s ennek jelentős regionális különbségei nem érzékelhetők. A kistérségi jelentkezési aktivitás kiemelkedő a regionális központokban, a megyeszékhelyeken, a gazdasági és kulturális potenciállal rendelkező középvárosokban (4. ábra). Jól nyomon követhető a kistérségek fejlettsége a jelentkezések aktivitása alapján, amit más elemzések szintén megerősítettek. (Kiss – Tagai – Telbisz 2008)

Régió	Jelentkező (fő)			Felvettek (fő)			Sikeresség (%)	
	2001	2008	Vált. %	2001	2008	Vált. %	2001	2008
Nyugat-Dunántúl	12178	8611	70,7	8789	7469	85	72,2	86,7
Közép-Dunántúl	14382	10060	69,9	9797	8480	86,6	68,1	84,3
Dél-Dunántúl	12105	8312	68,7	8013	7186	89,7	66,2	86,5
Közép-Magyarország	48844	31328	64,1	31103	25544	82,1	63,7	81,5
Észak-Alföld	21586	14137	65,5	14080	12044	85,5	65,2	85,2
Dél-Alföld	18196	12127	66,6	12475	10200	81,8	68,6	84,1
Észak-Magyarország	17718	10676	60,3	11390	8911	78,2	64,3	83,5
Nem adta meg	1317	1735	131,7	1529	1267	82,9	116,1	73,0
Összesen	146326	96986	66,3	97176	81101	83,5	66,4	83,6

4. táblázat: Az összes jelentkezők és felvettek a felsőoktatási intézményekben régiók szerint (2001, 2008)  
 Forrás: www.felvi.hu



4. ábra: A felsőoktatásba (alapképzés, nappali tagozat) jelentkezők száma kistérségenként (fő), 2006  
 Szerkesztette: Smahó Melinda  
 Forrás: www.felvi.hu

Egy településen, városban a felsőoktatási intézmény jelenléte mindig is rangot, kiemelt szerepkört jelentett. A centrumok a maguk eszközeivel ösztönözték az intézmények letelepedését, azok megtartásában és természetesen fejlesztésében kisebb-nagyobb szerepet vállaltak.

Míg Magyarországon 1990-ben 77 intézményben és 39 településen 103 ezer felsőoktatási hallgató tanult, addig 2008-ban már 34 településen 70 felsőoktatási intézményben közel 400 ezer hallgatót regisztráltak (ebből 240 ezer nappali hallgató). Különlegessége még a felsőoktatás intézményi szerkezetének, hogy további 28 településen 90 képzési hely található, ebből 13 település az, ahol csak képzési helyet regisztrálhatunk, amik egy másik városban, központban lévő intézményhez tartoznak.

A változás látványos és megdöbbentő, nincs ma az országnak olyan megyeszékhelye, ahol ne lenne valamilyen felsőoktatási intézmény, de nem találunk magára valamit is adó középvárosost sem, ahol ne működne legalább egy képzőhely, vagy valamilyen felsőfokú intézmény ne lenne jelen (pl. kihelyezett képzés, konzultációs központ, felsőfokú szakképzés).

A lokális szint és a felsőoktatás kapcsolata egyre intenzívebbé vált, az intézményeket helyi gazdasági erőnek kell tekinteni, hiszen foglalkoztató-hely, fogyasztási egység, működési szükségletei következtében folyamatos keresletet indukál a lokális gazdaságban, illetve közszolgáltatásokban. A hallgatók igénybe veszik, de egyben alakítják is a helyi gazdaságot, befolyásolják az ingatlanpiacot, keresletet támasztanak a kereskedelembe, a vendéglátásban, a szórakoztatóiparban és más szolgáltatásokban. Az oktatók, dolgozók szintén keresletet indukálnak a helyi gazdaság számos szektorában, s ezek együttesen hatnak - döntően növelő jelleggel - az önkormányzati adóbevételekre. Az intézményi profiltól függően gazdasági egységek telepedhetnek meg a felsőoktatási intézmény mellett, annak vonzásában, ami ismételten keresletet gerjeszt, de növelheti a munkahelyi kínálatot is.

A felsőoktatási intézmények a helyi gazdaság egyik új motorjai lehetnek, azzal, hogy tudást, ismereteket nyújtanak, gazdasági egységeket vonzanak, helyi vállalkozások alapítását segítik elő, vagy azok működését javíthatják. A tudás-termelés növelheti a helyi gazdaság versenyképességét, de egyben hat a helyi társadalom műveltségi szintjére, kultúrájára. Az intézmény nyújtotta oktatás, a kutatás és a szolgáltatások tehát a helyi gazdaságban, s annak régiójában készségeket és képességeket indukálnak, erősítik az innovációs folyamatokat és befolyásolják a lokális/regionális társadalom és kultúra minőségét.

A felsőoktatás lokális és regionális hatásának felismerése volt megfigyelhető a 2006-ban kormányzati szinten tervezett Pólus Programban. Ennek célja az lett volna, hogy a pólusvárosokban (Győr, Pécs, Szeged, Debrecen, Miskolc, Veszprém-Székesfehérvár, Budapest), azaz a regionális központokban, amelyek egyben országos, vagy nagytérségi felsőoktatási központok is, látványos fejlesztések induljanak meg, éppen az egyetemi bázisokra építve, azok kínálta tudások hasznosítására. A program jelentős infrastrukturális fejlesztések tervezését indította el, amely arra épült, hogy a felsőoktatási intézmények, a centrumok és régiójuk, valamint lokális/regionális gazdaság kapcsolata megerősödhet, azok különféle szintjei és szervezetei egymásban szinergikus hatások sorozatát indíthatják el. (Lengyel 2007) A koncepciót célravezetőnek lehetett tekinteni, azonban nem volt kellően kidolgozva a finanszírozási rendszer, maguk az intézmények és a központok sem voltak felkészülve egy erősen piaci viszonyokat érvényesíteni szándékozó fejlesztési rendszerre, annak szervezeti és működtetési mechanizmusaira. A lokális/regionális gazdaság fogadókészsége, hozzájárulási mértéke szintén gyengének bizonyult, hiszen csak egy-egy felsőoktatási centrumban ismerhető fel egy, vagy néhány jelentősebb gazdasági szervezet elkötelezettsége az intézmények támogatására, vagy annak szolgáltatásainak folyamatos - megrendelői szintű - igénybevételére. A Pólus Program csendesen kimúlt, de számos tanulságot nyújtott a felsőoktatás és a lokális/regionális gazdasági kapcsolatának elemzéséhez, valamint a centrum városokkal létrejött együttműködések tartalmának és a tervek megvalósításához.

## A FELSŐOKTATÁS ÉS REGIONALITÁS, EGY ELLENTMONDÁSOS KAPCSOLAT

A hazai felsőoktatás területi szerkezetében a rendszerváltozás óta mélyreható változások történtek. Budapest változatlanul megtartotta vezető szerepét, mind az intézmények, mind a hallgatók számában, de az oktatási kínálatának sokszínűségében is. A főváros gazdasági és népességi koncentrációja tartósan meghatározó tényezője volt és lesz az egyre élénkebben kibontakozó, de folyamatosan átalakuló felsőoktatási piacnak. Nem véletlen, hogy Budapesten alakult meg az új, nem állami intézmények zöme, továbbá az állami egységek szervezeti koncentrációja itt határo-

zottabb és erőteljesebb volt. A nagy múltú, jelentős létszámmal rendelkező intézmények nyomást képesek gyakorolni a felsőoktatási politikára, annak számos elemére (hallgatói helyek elosztása, finanszírozás, irányítási rendszer), így a méretük és a befolyásuk révén tartósan biztosítani képesek működési feltételeiket, s egyben a főváros meghatározó súlyát a felsőoktatásban. A főváros kulturális, szolgáltatási kínálatával is vonzó, kiemelkedik a magyar település közül. Hasonlóan a munkahely kínálatában szintén változatos, élénk, számos lehetőséget kínál az elhelyezkedésre, a karrier építésére. Budapest felsőoktatási vonzása növekedett, sőt véleményünk szerint a jövőben csak fokozódik, így számolni kell a további kereslettel az intézményi kapacitásoknál.

Mindezek mellett a tradicionális vidéki felsőoktatási centrumok megerősödését tapasztaljuk, amihez nagyban hozzájárult az ezredfordulón megindult intézményi integrációk, ezek utórezgéseit azonban még napjainkban is tartanak. Az országban a fővároson kívül 12 felsőoktatási regionális centrumot lehet kijelölni, ezekre jellemző, hogy nagyszámú hallgató (10 ezer főnél több) képzését szervezik a székhelyükön, és/vagy az általuk irányított más centrumokban lévő szervezeti egységekben, egyben szakmai, tudományos bázist is jelentenek a képzési irányaik többségében. A területi szerkezetre jellemző lett, hogy egy intézmény irányítása alatt működnek a képzőhelyek, és csak egy-egy szervezeti egységgel vannak jelen a más, döntően szomszédos központokban. Találunk példákat arra, hogy egy-egy felsőoktatási központ offenzív hálózatalakítást folytatott, folytat, ebben nem mindig a regionális szempontok a meghatározóak, hanem a más, például az intézmény pozicionálása, vagy különféle szakmai tényezők. Új felsőoktatási központok is létrejöttek az elmúlt két évtizedben, ezek egy része közösségi (helyi, területi önkormányzati, gazdasági) kezdeményezésre, más részében viszont a lokális aktorok határozott támogatásán túl a meglévő intézményeknek, azok vezetőinek köszönhetően indult be a látványos fejlődés. A kisebb felsőoktatási központok intézményei beolvadtak a nagyközpontokban található szervezetbe, így fennmaradásuk időlegesen biztosítható volt, bár a piac fokozatos beszűkülése következtében helyzetük a jövőben nem mindig egyértelmű. Tapasztalható, hogy a helyi önkormányzatok áldozatoktól (anyagi segítség, létesítményjuttatás stb.) sem riadnak vissza az intézmények – még ha azok egy nagyközpont egységeiként funkcionálnak is – megtartása, vagy időleges fennmaradása érdekében.

A kisebb városokban működő intézmények, kihelyezett tagozatok létrehozásának egyik indítéka volt az is, hogy az önkormányzatok által megörökölt különböző – oktatásra alkalmas, vagy azzá tehető – ingatlanok hasznosítására politikailag lehetőséget biztosított a felsőoktatás. A tagozatok létrehozásakor a megfelelő hallgatói létszám a fenntartás és felújítás költségeit is nagyban levette az önkormányzatok válláról. A kilencvenes évek közepétől egész mostanáig jellemző, hogy városi és fővárosi kerületi önkormányzatok ingatlan felajánlásokkal keresik a felsőoktatási intézményeket.

A képzési kínálat kiegyensúlyozottá vált az intézmények között. A kilencvenes évek elején egy-egy felsőoktatási központ még rendelkezett egyértelmű, körülhatárolható szakmai profillal, ez napjainkra több helyen – egyes esetekben csak hírnevében – ugyan megmaradt, de ezek mellett a piaci igényeket kiszolgáló képzések kerültek túlsúlyba. Mindez határozottabban érvényes az 1990 után létrejött intézményekre és az azokat befogadó központokra.

A felsőoktatási hálózat alakulásában a regionális gondolkodás, annak megjelenése, terjedése csak mérsékelten tükröződik. Az egy nagyobb egyetem és egy főiskola tervezési-statisztikai régióként ugyan elkülöníthető, de az intézmények vonzásában még jelentős területi átfedések vannak, a képzési kínálat nem azonos az egyes régiókban, megfigyelhető a párhuzamosság, ami inkább a versenyt fokozza, mint az együttműködést, a szellemi erőforrások térségi koncentrációját. Lassan, de felismerik az intézmények, hogy régióban is működnek, annak igényeihez és szükségleteihez érdemes alakítaniuk a képzési stratégiájukat. Regisztrálható, hogy a kisszámú vidéki, nem budapesti tudományos kutatóintézetek (többségében néhány, nem-fővárosi akadémiai intézet, vagy volt ágazati kutatóintézetek) kapcsolódtak a felsőoktatási centrumokhoz, akár együttműködésekkel, akár szervezeti beépülésükkel. Csak az elmúlt években (2004-től) indult

meg a felsőoktatási centrumokban a kutatás-fejlesztés koncentrált támogatása a kooperációs kutatóközpontok (KKK: vállalati szféra és felsőoktatás kapcsolatának erősítése) és a regionális egyetemi tudásközpontok (RET: vállalatok, felsőoktatás és más kutatóhelyek együttműködése) szervezésével. Ezek a központok hozzájárulhatnak a felsőoktatási központok tudományos kapacitásának fejlesztéséhez és növelhetik a regionális gazdaságba történő beágyazottságukat.

A helyi, területi önkormányzatok változó intenzitással ismerték fel a felsőoktatásban és csak elvétve a tudományos kutatásban rejlő település- és térségfejlesztési lehetőségeket. Általános megállapítások az önkormányzatok magatartására nem tehetők. Az tapasztalható, hogy azokban a centrumokban segítettek határozottabban a szektor fejlesztését (döntően létesítmények átadásával, kisebb mértékben anyagi eszközök biztosításával), ahol korábban nem, vagy egyoldalú volt a felsőoktatás, illetve a jelentős tradíciókat (néhány egyetemi város) képes volt a személyes kapcsolatok varázsa megerősíteni. Lassan ismerik fel – bár vannak előremutató példák – a nagyobb centrumok, hogy a felsőoktatási kapacitások fejlesztése meghatározó lehet a település jövője szempontjából. A mérsékelt felismerést még mérsékeltbben követi ennek a fejlesztési célnak az anyagi forrásokkal történő támogatása. A központi, kormányzati kezdeményezések hatására megindult az együttgondolkodás az önkormányzatok és a felsőoktatási intézmények között, azonban a sikertelen programok miatt az elképzelések nem, vagy csak néhány esetben valósult meg.

A területi és a felsőoktatási politika nem talált egymásra az elmúlt két évtizedben. Mindkét szakpolitika önmaga megalkotásával volt elfoglalva, így sem a területi politikának nem voltak kézzel fogható üzenetei a felsőoktatás felé, sem pedig a formálódó felsőoktatási (esetleg tudománypolitika) nem tudott mit kezdeni a területi szerkezettel, folyamatokkal. Az Országos Területfejlesztési Konceptió (1998, 2005) foglalkozik a felsőoktatás (és a kutatás) kívánatos területi szerkezetével, de az abban megjelölt fejlesztési irányok mögött átfogó kutatások nem álltak, illetve a szakmai egyeztetések hiányában inkább elutasítást, mint támogatást kapott. Néhány gyenge jelét tapasztalhattuk a területi sajátosságok érvényesítésének a tudománypolitikában (pl. Bay Zoltán Intézetek telepítése, OTKA műszerközpontok, KKK, RET, regionális innovációs stratégiák, regionális innovációs ügynökségek), de például a felsőoktatás fejlesztési koncepcióinál a regionális szempontok (pl. tudományterületek hiánya, elérhetőség, kapacitások koncentrációja, hálózati együttműködések segítése) nem jelentek meg, azok nem épültek a területi gazdaságok fejlődési és megújítási irányaira. A területfejlesztés intézmény- és eszközrendszerének átalakításánál (pl. decentralizált források) nem vették figyelembe a felsőoktatási kapacitásokat, illetve ha igen, úgy azokhoz nem voltak képesek kellő forrásokat rendelni. A felsőoktatás fejlesztési forrásainak területi decentralizációjára még kísérletek sem történtek.

## Irodalomjegyzék

Bajmóczy Z. (2006): *Az egyetemi üzleti inkubáció lehetőségei elmaradott térségekben.* – Tér és Társadalom. Vol. 20. Nr. 3. pp. 31-47.

*Felsőoktatási Felvételi Tájékoztató* (2009): Felvi könyvek, Budapest.

*Felsőoktatási Statisztikai Adatok 2007.* (2008): Oktatásügyi Minisztérium, Budapest.

Forray R. K. – Híves T. (2002): *Jelentkezés a felsőoktatásba.* – Tér és Társadalom. Vol. 16. Nr. 1. pp. 99-134.

Horváth Gy. (1998): *Európai regionális politika.* Dialóg Campus Kiadó, Budapest-Pécs.

Juhász E. – Márkus E. (2002): *Felsőoktatás és a régió kapcsolata Európában – különös tekintettel Angliára.* – Educatio. Vol. 11. Nr. 3. pp. 463-472.

Juhász Erika (szerk.) (2006): *Régió és oktatás.* A „regionális egyetem” kutatás záró konferenciájának tanulmánykötete. Doktoranduszok Kiss Árpád közhasznú Egyesülete, Debrecen.

Kasza G. – Kovács B. (2007): *Honnan hová? A felsőoktatás felvételi jelentkezések területi jellegzetességei kilenc alapszak esetében (2006, 2007)*. – Felsőoktatási Műhely. Nr. 1. pp. 79-90.

Kasza G. (2008): *Változó regionális szerepben a felsőoktatás*. – Felsőoktatási Műhely. Nr. 1. pp. 59-68.

Kiss J. – Tagai G. – Telbisz E. (2008): *A szürkeállomány területi különbségei – katedrán innen és túl*. – Területi Statisztika. Vol. 11.(48.) Nr. 3. pp. 315-333.

Krémer A. – Matiscsák A. (szerk.) (2008): *Tér és Tudás. Egyetemek, mint a tudás-, innovációs- és regionális központok*. Belvedere Meridionale, Szeged.

Kuráth G. (2007): *A hazai felsőoktatási intézmények regionális hatásának vizsgálata a beiskolázási marketingmunkában*. – Tér és Társadalom. Vol. 21. Nr. 4. pp. 95-129.

Kuráth G. (2008): *A vonzerőfejlesztés lehetőségei a felsőoktatásban*. – Marketing és Menedzsment. Vol. 42. Nr. 2. pp. 28-36.

Lengyel I. (2007): *Fejlesztési pólusok, mint a tudásalapú gazdaság kapuvárosai*. – Magyar Tudomány. Vol. 148. Nr. 6. pp. 749-758.

Mezei K. (2009): *Az egyetemek szerepe a regionális gazdaságfejlesztésben*. Doktori disszertáció. PTE Közgazdaságtudományi Kar, Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskola, Pécs.

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

Rechnitzer J. – Smahó M. (szerk.) (2008): *Unirégió. Egyetemek a határ menti együttműködésben*. MTA RKK, Pécs-Győr.

Schepp Z. – Szabó Z. (2008): *Felsőoktatás-politika és állami finanszírozás: a 2007. évi felvételi tanulságai a gazdaságtudományi alapképzésben*. Műhelytanulmányok. Nr. 3. PTE Közgazdasági és Regionális Tudományok Intézete. Pécs.

*Statisztikai Tájékoztató. Felsőoktatás 1990/91*. (1991): Művelődési és Közoktatási Minisztérium, Budapest.

*Statisztikai Tájékoztató, Felsőoktatás 1994/1995*. (1995): Oktatásügyi Minisztérium, Budapest.

Telbisz E. (2007): *Az egyetemi felsőoktatás térszerkezetének modellezése*. In Tudásmenedzsment és a hálózatok regionalitása. Széchenyi István Egyetem Multidiszciplináris Doktori Iskola Évkönyv 2006. (szerk. Bakonyi I. – Losoncz M. – Rechnitzer J. – Solt K.), Széchenyi István Egyetem, Győr.

Vámos D. (szerk.) (1992): *A szürkeállomány fehér foltjai. A szellemi potenciál térszerkezete Magyarországon*. Felsőoktatási Koordinációs Iroda, Budapest.

Varga A. (2004): *Az egyetemi kutatások regionális gazdasági hatásai a nemzetközi szakirodalom tükrében*. – Közgazdasági Szemle. Vol. 51. Nr. 3. pp. 259-275.

www.felvi.hu



# VERSENY A FELSŐOKTATÁSBAN, A VERSENYHELYZET ÉRTELMEZÉSE

Dinya László

## FELSŐOKTATÁSI INTÉZMÉNYEK ÉS A VERSENY

### Alapkérdések

Ebben a fejezetben a felsőoktatási intézmények kihívásából kiindulva áttekintjük az intézményi menedzsment döntéseinél a versenyhelyzetben való helytállás és a marketingszemlélet növekvő fontosságát, ha úgy tetszik nélkülözhetetlenségét alátámasztó hazai és nemzetközi tapasztalatokat. Intézményi szemszögből értelmezzük a változó környezet – intézményi alkalmazkodás – versenyképesség alapvető összefüggéseit, illetve a jó stratégia jellemzőit és a versenyképesség kiépítésének főbb feladatait. Rendszerezük a kihívásokat, a versenystratégiai döntéseknél figyelembe veendő szempontokat, és a stratégia megvalósításának speciális teendőit, lehetséges buktatóit. Végül a formálódó tudáshálózatok ismeretében áttekintjük azok lehetőségeinek és fenyegetéseinek figyelembevételét a versenystratégiai döntéseknél.

Amikor versenyről, versenyhelyzetről, sikeres és sikertelen stratégiai pozicionálásról, vagy éppen válsághelyzetről esik szó, elsőként általában mindenki a vállalkozásokra és az azokat irányító menedzserekre, vagyis az üzleti világ főszereplőire gondol, mégpedig a következő megközelítésben:

- › a siker az üzleti életben egy vállalkozás látványos, „nagy dobása”, amely a különleges tehetséggel és/vagy szerencsével megáldott menedzser(ek)nek köszönhető, és a cég számára kiemelkedő profitot, lenyűgöző növekedési mutatókat eredményez,
- › a válság ugyanebben a körben egy vállalkozás bukását, csődjét jelenti, amelynek oka a cég rossz menedzselése és/vagy a környezet kedvezőtlen alakulása.

Ugyanakkor felvethető több olyan kérdés is, amely ezt a meglehetősen leegyszerűsített megközelítést némileg más megvilágításba helyezheti. Például:

- › tekinthető-e sikeresnek egy alapvetően állami költségvetésből, vagy akár alapítványi forrásokból nonprofit jelleggel finanszírozott felsőoktatási intézmény működésének hosszú távú fenntartása,
- › vehető-e egy kalap alá egy felsőoktatási intézmény, egy multinacionális cég, vagy egy néhány alkalmazottal dolgozó mikro-vállalkozás csődhelyzetbe kerülése,
- › csak azt a szervezetet tekinthetjük sikeresnek, amelyiknek a pályafutása egybefüggő „díszmenet”, vagy esetleg idesorolható az is, amelyik hol ilyen, hol olyan válsággal küszködve, de talpon marad,
- › csak a menedzsment hibás döntései, alkalmatlansága, vagy esetleg a környezeti feltételek végzetes „megromlása” eredményezi-e egy szervezet kudarcát.

És még lehetne sorolni számos, ezekhez hasonló kérdést, amelyek mögött természetesen ott bujkál a feltételezés, hogy tudniillik a versenyképéségen alapuló szervezeti siker/válság témakörét a leszűkített (csak az üzleti szférát figyelembe vevő), vagy leegyszerűsített (csak a menedzsmentre, vagy csak a környezetre koncentráló) felfogás helyett célszerűbb lenne jóval ár-

nyaltabban kezelni. A következőkben igyekszünk mindezeket a kérdéseket a radikálisan változó felsőoktatás szempontjából tárgyalni, és természetesen meg is válaszolni.

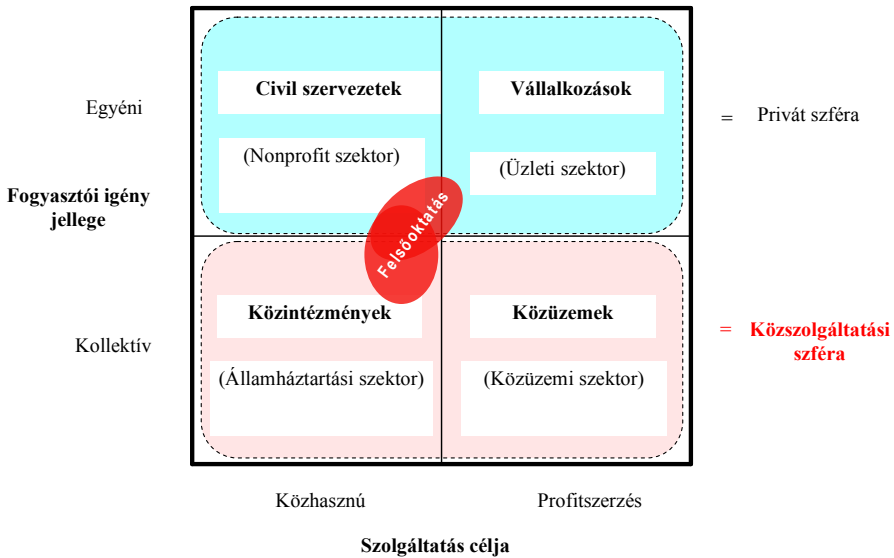
Kezdjük talán a könnyebbik részével: a siker vajon hogyan értelmezhető az üzlet világán kívül, például a felsőoktatásban. A mindennapi életben tapasztalhatjuk, hogy nemcsak a laikusok, de gyakran a szakemberek is az üzleti vállalkozások, illetve gazdasági szervezetek kifejezéseket szinonim módon használják. *(például Kocsis 1999)* Mi ezt nem tesszük a következők miatt:

- › Az üzleti szektor – álláspontunk szerint *(Dinya és mtsai. 2004)* – csak azokat a gazdasági szereplőket tömöríti, amelyek tevékenységüket domináns módon profitszerzés céljából végzik, és azzal alapvetően egyéni igényeket elégítenek ki (ezek a változatos jogi formában működő „vállalkozások”). A gazdasági szféra viszont magában foglalja az üzleti szférán túlmenően a közszolgáltatási szférát (vagyis a kollektív igényeket kielégítő szervezeteket, ezen belül a nem profit érdekeltségű közintézményeket, illetve a profitérdekeltségű ugyan, de jelentős mértékben közpénzekből is finanszírozott közüzemi szolgáltatásokat), valamint az egyéni szükségleteket kielégítő (tehát nem költségvetésből finanszírozott), de nem profitszerzési céllal működő civil szervezeteket tömörítő nonprofit szektort is. *(1. ábra)*
- › A valóságban a társadalmi igények kielégítésében a mindenkori munkamegosztás szerint résztvevő valamennyi szereplő gazdasági jellegű tevékenységet végez (terméket és/vagy szolgáltatást állít elő más szereplők számára), függetlenül attól, hogy azt ki finanszírozza, és hogy profitorientált céllal, vagy közhasznú jelleggel végzi.
- › A nemzetközileg érvényes statisztikai nyilvántartás szerint „...az adminisztratív nyilvántartásban szereplő, jogilag létező, adószámmal rendelkező valamennyi egység...” gazdasági szervezetnek tekintendő *(KSH 2001)*, amelyeket gazdálkodási forma szerint különféle egyéni és társas vállalkozások (az általunk értelmezett tipológia alapján: üzleti szféra és közüzemi szektor együttesen), költségvetési intézmények, továbbá nonprofit szervezetek kategóriájába sorolnak.

Mindent összevetve tehát úgy tekintjük, hogy valamennyi gazdasági szereplő egyben természetes szereplője a társadalmi igényeket kielégítő, rendkívül komplex rendszernek, ezért a gazdasági szervezet fogalmát általános érvénnyel valamennyi gazdasági szereplőre, így a felsőoktatási intézményekre is használjuk. Ebben a megközelítésben tehát a siker/válság fogalma valamennyi gazdasági szereplőnél értelmezhető, függetlenül attól, hogy az melyik szférában tevékenykedik. Ráadásul a felsőoktatásban ma már tisztán közintézményekkel nem is találkozunk – az üzleti jellegű tevékenység több formában is jelen van:

- › az intézmények jelentős (egyre növekvő) része kifejezetten profitérdekeltségű, ún. magánegyetem (főiskola), amire már hazánkban is van példa,
- › az intézmények gazdálkodásában jelentős (egyre növekvő) tétel az ún. saját bevétel, amely egyebek között az üzleti jellegű szolgáltatások (pl. a költségtérítéses hallgatók) révén kötelezően teljesítendő előírásként szerepel az éves költségvetésben.

Fontos ugyanakkor értelmezni a felsőoktatási intézmények és környezet viszonyát is, egyrészt mert az szorosan összefügg a gazdasági szereplők sikerével/válságával, másrészt mert a laikus fel fogástól itt is jelentős az eltérésünk: *„Környezet alatt azokat az intézmény működésére hatást gyakorló tényezőket értjük, amelyek alakulására az intézménynek nincs befolyása.”**(Dinya 2000)*



1. ábra: Munkamegosztás a társadalmi igények kielégítésében  
 Forrás: Dinya és mtsai. 2004

A laikus felfogás ugyanis alapvetően a szervezet alrendszeire gondol (szervezeti egységek, erőforrások, kibocsátások stb.), amikor felmerül a kérdés, mi tartozik a szervezethez. De például a felsőoktatási intézmény számos olyan tényező alakulására is hatással lehet, amelyek elvileg kívül esnek fizikai határára (pl. kiváló érdekvédelemző pozíciója révén formálhatja a tudáspiaci verseny játékszabályait). Továbbá előfordulhatnak olyan, az intézmény fizikai határain belüli világához tartozó jelenségek, amelyek tőle függetlenül alakulnak (pl. sztrájk, műszaki hibák, katasztrófák). Belátható, hogy menedzsment szemszögből a szervezet és a tőle független környezet határa jelentősen eltérhet a fizikailag látható határvonalától. Éppen a vázolt szituáció miatt beszélhetünk külső, illetve belső környezetről, aminek nagy jelentősége van akkor, amikor a stratégiai döntéseknél a környezeti diagnózis elkészítése a feladat. Ha egy intézmény alapvető célja – mi más lehetne, mint – a hosszú távú összhang a változó környezettel, és miután a környezet tőle függetlenül változik, ennek az összhangnak a megteremtése értelemszerűen folyamatos alkalmazkodást kíván. Ennek a feladatnak pedig legfőbb letéteményese az intézményi menedzsment.

A felsőoktatási intézmények környezetének elemzése legalább két szempontból fontos a versenyképesség megteremtése, illetve fenntartása érdekében:

- › a környezet *lehetőségeket, mozgásteret* (illetve más szemszögből korlátokat) jelent az intézmény számára a további növekedés, fejlődés útján,
- › ugyanakkor *kedvezőtlen hatásokat, fenyegetéseket* is tartalmazhat, amelyek akadályozhatják a célok megvalósítását, sőt esetenként az intézmény létét is veszélyeztethetik.

Sajátos a lehetőségek és a fenyegetések viszonya. Minden lehetőség kiaknázása egy intézmény számára nem kötelező (nem is mindig megoldható), de a menedzsment dilemmája és felelőssége igen komoly, amikor döntenie kell:

- › melyik lehetőségre mozduljon rá, és melyikre ne,
- › ha a versenytársak mozdulnak rá egy általunk kiaknázatlanul hagyott lehetőségre, mikor lehet ebből fenyegetés.

A fenyegetések esetében a menedzsment számára nem szabad választás kérdése (nem „fakultatív”), hogy melyikkel foglalkozik és melyikkel nem. Itt a dilemma az, hogy:

- › képes-e azt teljes mértékben kiküszöbölni,
- › vagy csak tompítani, esetleg elkerülni tudja.

Egy intézmény jelenlegi környezetének, illetve a környezeti változások tendenciáinak megítéléséhez széles eszköztár ismeretes a szakirodalomban. A választás attól függ, ki milyen részletességű és mélységű elemzésre kíváncsi, ki milyen „kemény” vagy „puha” módszereket alkalmaz szívesebben, és nem utolsósorban kinek milyen a módszertani jártassága.

## Környezeti változások elemzése

A *környezeti elemzés* alapvető dilemmája az, hogy milyen tényezőkre terjedjen ki, és a vizsgálat alá vont tényezőket milyen alapossággal (mennyi időt, pénzt, energiát ráfordítva) tanulmányozzuk. Az intézmény környezete végtelen sok tényezőt tartalmaz, és ezek jelenlegi helyzetéről, jövőbeli alakulásáról, tevékenységünkre és pozíciókra gyakorolt hatásáról megfelelő információ begyűjtése idő és költségigényes feladat. Ugyanakkor az is nyilvánvaló, hogy a vizsgált tényezők körének, a róluk begyűjtött információ mennyiségének van egy optimális határa, amelyen túl ezt bővíteni értelmetlen. Legcélszerűbb az alábbi logikát követni:

- › Legtágabb értelemben a *globális környezetről* beszélhetünk, amelynek elemzése ma már a globalizált felsőoktatás miatt minden intézmény számára fontos. Érdemes ezért röviden áttekinteni, hogy felsőoktatási intézményeinket az alábbi röviden összefoglalt globális trendekből következően milyen versenyképességi kihívások érint(he)tik. (*OECD-jelentés 2008*)
- › A *felsőoktatás expanziója*: globálisan évi átlagban 5,1%-kal nő a felsőoktatásba jelentkezők száma, mert egyrészt – nem alaptalanul – a kvalifikáltság a jobb munkaerő piaci pozíció záloga, másrészt – a fejlődő országokban – demográfiai robbanás van. Igaz, ez a tendencia nálunk (és az öregedő társadalmakban) a demográfiai lejtő miatt éppen ellenkező irányú. A félelem a túlméretezett felsőoktatási kapacitásunktól a döntéshozók körében már bizonyos mértékű leépítés gondolatát is felvetette, ami érthető módon találkozik több, magát hazai piacvezetőnek érző intézmény buzgó helyeslésével is. Két kérdés azonban megválaszolandó:
  - › Ha nem a szűkülő hazai, hanem az expanziót mutató globális felsőoktatási piacon (és az ugyancsak bővülő nemzetközi mobilitásban) gondolkodunk, akkor nem lenne-e sokkal célszerűbb leépítés helyett a már létező, és a hazai piacon fölöslegesnek bizonyuló kapacitást a globális piacon „értékesíteni”? Persze ez nem megy automatikusan, alapos „piacfeltárás” és „megdolgozás” szükséges hozzá, valamint az intézményi működés átalakítása is az előfeltétele.
  - › Biztos, hogy a hazai piacvezető felsőoktatási intézmények a globális piacon (nemzetközi méretekben) is versenyképesek lennének? Különös tekintettel arra, hogy a globális marketing és kommunikáció, a professzionális menedzsment, az angol nyelvű oktatás, az oktatást kísérő szolgáltatások és az infrastruktúra színvonala ezen a piacon egytől-egyig versenytényezőnek számítanak. Márpedig ezek intézményeink többségénél – tisztelet a kivételnek – ma még inkább versenyhátrányt jelentenek.

- › A *kínálat diverzifikációja*: folyamatosan bővülnek az intézménytípusok, az oktatási programok és az oktatási formák, de a kísérő szolgáltatások is. Nálunk is megjelent (csak munkaerő piaci funkcióját még keresi) az akkreditált felsőfokú szakképzés, megjelent a kutatóegyetemi státusz, sőt az ún. vállalati egyetem is. A lényeg, hogy hosszú távon éppenséggel nem az intézménystruktúra homogenizálódása tűnik tendenciának (mint pl. nálunk, ahol folyamatos a próbálkozás „főiskola” megnevezés eltüntetésére), hanem az intézmények – felismerve a differenciálásban rejlő versenyelőnyt – nagy súlyt helyeznek arra, hogy a munkaerőpiac (és a jelentkezők is) pontosan meg tudja különböztetni őket a versenytársaktól már az intézménytípus különlegeségének hangsúlyozásával. Mindez összhangban van a munkaerőpiac egyre sokszínűbb igényeivel is, vagy éppenséggel a regionális fejlesztési igények egyre határozottabb megjelenésével. Hasonló folyamat játszódik le a képzési kínálatban (főként a mesterszakoknál), vagy a képzési formák esetében, ahol a rövidebb ciklusú képzések előretörése várható.
- › A *hallgatóság összetételének növekvő inhomogenitása*: éppen a tömegesedés következtében a hallgatók („ügyfelek”) mezőnye mindenféle értelemben polarizálódik, sokszínűvé válik. Vonatkozik ez a felkészültségre, képességekre, anyagi helyzetre, kor-, etnikai és kulturális összetételre, elvárásokra, ambíciókra egyaránt. Ennek kezelése a hagyományos oktatásszervezési, oktatási módszerekkel, megoldásokkal egyre kevésbé lehetséges, és ennek nyomán az oktatást kísérő szolgáltatások iránt is egyre sokszínűbb az igény.
- › *Új finanszírozási módok*: diverzifikálódnak a felsőoktatás finanszírozási forrásai. A magánforrások aránya egyre emelkedő – még ott is, ahol a tandíjat (hozzájárulást) nem vezették be, vagy eltörölték, például a hitelek belépése révén. Egyre szélesedő gyakorlat a pályázatos versenyztetés, ahol (elvileg) a teljesítménymutatók alapján juthat forrásokhoz az intézmény. Felértékelődő menedzsment feladattá vált (vállik) az intézményi forrás-portfólió professzionális kezelése.
- › *Egyre növekvő prioritás az elszámoltathatóság, a teljesítmény és átláthatóság*: a növekvő magánforrások, a szűkülő költségvetési korlátok, a közpénzek átlátható kezelése – egytől-egyig abba az irányba hatnak, hogy az intézmények gazdálkodása vállalatszerűbbé, piac-konformmá válik. Erre még rásegít a minőségbiztosítási, minőségirányítási mechanizmusok, eljárások terjedése, és az ügyfelek növekvő igényessége, elvárásai.
- › *Új intézményirányítási formák*: a vállalatszerű működés („a felsőoktatási intézmény tudásszolgáltató vállalat”) az intézményi menedzsment átalakulását hozza magával. Az akadémiai és a gazdasági működés egyre több helyen látványosan kettévállik, mint ahogy a stratégiai és operatív döntések is eltérő testületekhez kerülnek. Ugyancsak megjelennek az intézmények vállalkozásai, spin-off cégek stb., amelyek kifejezetten profitérdekeltségű üzletágakként funkcionálnak. Az ilyen holding-szerű intézmény már kevésbé emlékeztet a klasszikus egyetemre, inkább egy üzleti nagyvállalatra, amelynek irányítása is ennek megfelelővé válik.
- › *Szélesedő tudáshálózatok, növekvő mobilitás, kooperáció*: a hallgatók és oktatók-kutatók, sőt felsőoktatási menedzserek mobilitása az üzlet világa és a felsőoktatás között egyre intenzívebb. Mindez tartós intézményközi együttműködések, hálózatok formájában is megjelenik, amelyeknek fő funkciója a tudás előállítása és áramoltatása, terítése a hálózaton belül.
- › A *globális változások gyorsasága* számos elemzés szerint egyre inkább *exponenciális jelleget* ölt, amely többek szerint belátható időn belül elvezethet az ún. technológiai szingularitáshoz (Kurzweil 2005), amelynek nyomán lényegében a mesterséges intelligencia túllépi az emberét, és innentől kezdve történelmünk új pályára kerül (egyfajta történelmi szakadásnak értelmezik ezt a pontot a szakértők). A 2009 októberében rendezett „Singularitási Csúcstalálkozó” (The Singularity Summit 2009) több – általában az oktatás, így a felsőoktatás számára is – *elgondolkodtató stratégiai kihívást* fogalmazott meg:
  - › A 2014-ben majdan legkeresettebb 10 foglalkozás 2004-ben még nem létezett.
  - › Gyerekeinket olyan ma még nem létező szakmákra kellene felkészítenünk, amelyek:
    - › ma még nem létező technológiákat használnak,
    - › amelyek ma még ismeretlen problémáinkat oldják meg.

- › 2008-ban az emberiség több új információt produkált, mint a megelőző 5000 év alatt.
- › A műszaki információk 2 éves duplázódási ideje miatt az ezen a területen induló elsőéves hallgatók mire kb. 4 év után végeznek, a most tanultak felét már nem használják.
- › A gyorsuló technológiai fejlődés következtében az előttünk álló évszázadban a megelőző húszszer évnek megfelelő mértékű fejlődésnek leszünk tanúi.
- › Minden intézmény számára stratégiai távlatban fontos ismerni a *makrokörnyezet alakulását*, amelynek főbb tényezőit angol nyelvű megnevezésük kezdőbetűinek alapján (Political = politikai, Economical = gazdasági, Social = társadalmi, Technological = technológiai változások) a klasszikus, ún. PEST-elemzés módszerével vizsgálhatjuk.

A hazai *felsőoktatási intézményeket* érintő legfontosabb makroszintű változásokat az alábbiakban foglaljuk össze:

- › Állami szerepvállalás átalakulása
  - › Input- helyett output-vezérlés: kimeneti követelményekből kiinduló kerettantervek, egységes minőség-ellenőrzés, határozott idejű állami akkreditáció, korszerű minőségbiztosítási formák.
  - › Az intézményi autonómia (=intézményalapítás + fenntartás szabadsága) biztosítása mellett szektorsemleges, normatív (azaz: hatékonyságra + alkalmazkodásra + teljesítményre ösztönző) finanszírozás, továbbá átlátható gazdálkodás kötelezettsége (ellenőrzés + elszámoltatás).
  - › A felsőoktatásra jutó GDP-felhasználás növekedése stagnál, sőt középtávon csökkenhet is, a korporatív (köztes testületi) jellegű állami irányítás terjedése.
- › Képzési rendszer alakulása
  - › A lineáris (többsziklusú) rendszer teszi lehetővé egyazon szervezetben kezelni a tömeg- és az elitképzést.
  - › Az elaprózott intézmények integrálása – ez potenciálisan növeli a költséghatékonyt és a képzési rugalmasságot (ha a menedzsment reformjával együtt jár).
  - › A bemenetek (képzési programválaszték) koncentrációja – a korai specializáció elkerülése, a mobilitás növelése és a konvertálhatóbb tudás érdekében.
  - › Standardizált modulrendszerű képzés, és az ezzel párosuló kredit-transzfer, valamint a kreditakkumuláció (időbeli mobilitás) lehetősége.
  - › A posztgraduális képzés funkcióbővülése: korábban célja a tudományos utánpótlás kinevelése (PhD), ma az intézményesült szakmai specializációt szolgálja (átképzés és szakirányú továbbképzés).
  - › A felsőfokú (Post-secondary) szakképzés szerepének növekedése a felsőoktatásban.
  - › Multimédiás és távoktatásos képzés elterjedése.
- › Az intézményi működés/gazdálkodás peremfeltételeinek alakulása
  - › A fajlagos állami támogatás nagysága csökkenő (hallgatóra vetítve).
  - › Normatív finanszírozás (már nem szakonként differenciálva, hanem teljesítménymutatók alapján).
  - › Egyéni költségviselés egyre több formában, esélykiegyenlítő mechanizmusokkal párosítva.
  - › Saját bevételek egyre növekvő aránya változatos formában (költségtérítéssel képzések, regionális szolgáltatások, kutatások, távoktatás, posztgraduális kurzusok, alkalmazott kutatások, bevételtermelő szervezeti egységek működtetése).
  - › Előtérbe kerülő professzionális szervezet (koncentrált, nagy szervezeti egységek, élükön menedzserekkel), a fenntartók képviselőiből álló testület (belső érdekviszonyoktól független vezetői kinevezés, visszahívás, stratégia, szervezet), nem utolsó sorban pedig a professzionális operatív vezetés.

- › A *működési (mikro)környezet elemzése* igényli a legnagyobb munkát és körültekintést, mert ennek tényezői határozzák meg döntően az intézmény mozgásterét, illetve a működését érintő közvetlen fenyegetéseket. Ehhez a következő lépések tartoznak:
  - › Az ágazat elemzése, amelyben az intézmény érdekelt (diverzifikált intézmények esetén, ahol számos – egymáshoz nem kapcsolódó – tudásszolgáltató tevékenység is szerepelhet a portfólióban, ez több ágazat elemzését is jelentheti).
  - › A versenyhelyzet elemzése, ahol fel kell mérni a tudás piacok várható alakulását, a verseny intenzitását befolyásoló tényezőket (Porter-féle versenyelemzés), az ágazatban megfigyelhető stratégiai csoportokat és a versenytársak várható lépéseit.

Végezetül a fenti *elemzések elvégzésének szintéziseként* el kell készíteni a környezetben számmunkra nyíló lehetőségek, illetve a bennünket várhatóan érintő fenyegetések listáját.

Az érzékeltetés végett csak vázlatosan soroltuk fel a környezet elemeit, a szakirodalmak ezekről bőven szólnak (*Józsa 2005*). Az azonban tény, hogy mind az egyes szférák (globális – makro- és mikro-környezet), mind pedig azok elemei között bonyolult, kölcsönös összefüggések vannak. A felsőoktatási intézmény mozgásterét meghatározó kihívások (lehetőségek, illetve fenyegetések) ebből a környezetből származnak, és ezek függvényében (valamint a saját erősségek, gyengeségek ismeretében) határozhatók meg a *versenyképesség biztosításához* szükséges feladatok.

Miután a felsőoktatási intézmény sajátossága a *nagy „tehetetlenség”* (a változásokra való reagálás 'ab ovo' hosszú átfutási ideje – lásd pl. egy új képzési program beindítása, vagy éppen ellenkezőleg, egy régi program leállítás), a gyorsuló környezeti változásokra a követő (reaktív) reagálás ma már kevés a versenyképességhez. *Proaktív* (a változások elébe menő) viselkedés lenne kívánatos, ami azt is jelenti, hogy a várható változásokat stratégiai távlatban folyamatosan elemezni, értékelni kell, és még jóval bekövetkezésük előtt azokhoz illeszkedő lépéseket kellene tenni.

Célszerű megkülönböztetni az intézmény *környezetének releváns és irreleváns* tényezőit. Előbbiek fontosak az intézmény működése szempontjából (pl. kormányzat, versenytársak, demográfiai trendek stb.), utóbbiak – amelyek köre jóval szélesebb – a működés szempontjából és belátható időtávon alapvetően érdektelenek (pl. nem az intézmény tevékenységéhez kapcsolódó, különféle termékpiacon változások stb.). Természetesen ez a felosztás intézményfüggő, illetve köztük a határ dinamikusan változó. Ha a környezet releváns összetevői több-kevesebb hatással vannak az intézmény sorsára, jogos az igény, hogy ezeknek a változásait kellő időben, és minél pontosabban előre felmérjük – feltéve, ha azok valamilyen mértékben előreláthatók. A környezeti változások egész sor kihívást és dilemmát jelentenek az intézmények vezetői számára:

- › hogyan oldják meg a fontos tényezők folyamatos figyelését,
- › hogyan határozzák meg a tényezők várható alakulását,
- › milyen jellegű és milyen mértékű változásokra kell reagálni, és melyek hagyhatók figyelmen kívül,
- › ha reagálni kell, az mikor, milyen legyen: ellenállni, próbálni befolyásolni a tényezőket, vagy alkalmazkodni hozzájuk,
- › az alkalmazkodás milyen legyen stb.

Márpedig a hosszú távú intézményi versenyképesség fenntartásához ezekre a kérdésekre folyamatosan releváns válaszokat kell adni – ebből származnak az időről-időre átrendeződő versenyelőnyök.

## INTÉZMÉNYI ÉS SZOLGÁLTATÁSI VERSENYHELYZET ÉRTELMEZÉSE

### Stratégiai csoportok

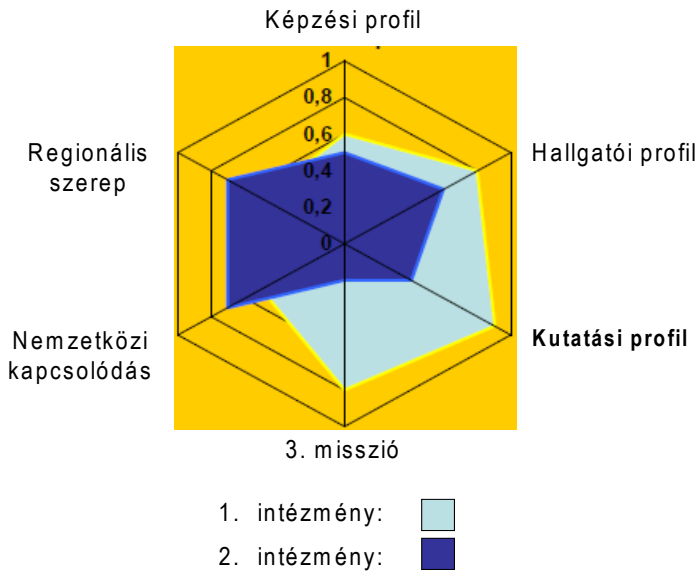
A felsőoktatási intézmények legfontosabb versenyképességi döntéseinek egyike az intézmény hosszú távú *pozicionálása a különféle tudáspiacokon*. Ez a piacok alapos ismeretén túl feltételezi a versenytársak ismeretét is, pontosabban az igencsak diverzifikált mezőnyben a különféle *stratégiai csoportok* feltérképezését. Egy stratégiai csoporthoz tartozónak tekinthetjük az azonos piaci szegmensben hasonló tudásszolgáltatási kínálattal megjelenő, és hasonló módszerekkel versengő szereplőket – vagyis azokat az intézményeket, amelyek egymáshoz hasonló stratégiát követnek. A valódi verseny ugyanis egy-egy ilyen stratégiai csoporton belül igazán éles, míg a különböző stratégiai csoporthoz sorolható intézmények között nem jellemző. Könnyen érthető hazai példával mondjuk a gyöngyösi Károly Róbert Főiskola és például az ELTE stratégiája annyira eltérő, hogy nem csupán a méretbeli különbségek, de a képzési kínálat, nemzetközi beépültség stb. miatt sem tekinthetők egyazon kategóriához (stratégiai csoporthoz) tartozónak, azaz közvetlenül egymással versengő szereplőknek. Ami természetesen nem zárja ki, hogy egy-egy konkrét esetben (pl. egy bizonyos kutatási pályázatnál) ne alakuljon ki közöttük versenyszituáció, ezért célszerű megkülönböztetni az állandó és az eseti versenytársakat.

Ma már vannak kialakulóban levő módszerek a felsőoktatási intézményi mezőny szereplőinek használható tipizálásához, remélhetőleg a hazai gyakorlatban is előbb-utóbb megjelennek. Ez különösen fontos lehet gondolván pl. az újabb keletű vitára az ún. elit- vagy kutatóegyetemek kiválasztása kapcsán, vagy a főiskolák és egyetemek közötti, eltűnőben levő különbségre. Az intézményi profil alapján történő kategorizáláshoz javasolt dimenziók a következők (amelyeken belül néhány további indikátor révén alakul ki az árnyalt kép) (*Hrubos 2009*):

- › a képzési fokozatok típusai
- › a képzési ágak választékának szélessége
- › a képzési fokozatok jellege
- › az életen át tartó tanulásba bekapcsolódás
- › a kutatás intenzitása
- › az innováció intenzitása
- › nemzetközi orientáció – oktatás és munkatársak
- › méret
- › az oktatás formája
- › állami / magán jelleg
- › jogi státus
- › kulturális elkötelezettség
- › regionális elkötelezettség

Bár nincs két teljesen egyforma intézmény, mégis megrajzolható az a profil (*2. ábra*), amely alkalmas lehet a hasonlóságokra és eltérésekre építve a stratégiai csoportok kialakítására, azaz egy konkrét intézmény esetében a közvetlen versenytársak meghatározására. A 3. misszió az utóbbi időben az ún. „harmadik generációs” egyetemeknek nevezett intézmények üzleti jellegű tudásszolgáltatásait jelenti (az „első generációs”, klasszikus egyetemek még csak oktattak, a „második generációsak” már kutatnak is, a „harmadik generációs” egyetemek pedig az előző két alapterveken túl az üzleti szolgáltatások terén is aktívak).





2. ábra: Példa két eltérő típusú (profilú) intézmény összehasonlítására  
 Forrás: Hrubos 2009

Hasonló elemzésekből kiindulva többen már fel is vázolták a globális felsőoktatás stratégiai távlatban várható struktúráját, amely a következő intézménytípusokat különbözteti meg: (Hanna 1998)

- (A) Tradicionális egyetemek
- (B) Átalakuló tradicionális egyetemek
- (C) For-profit, felnőttképzést célzó egyetemek
- (D) Távoktatási egyetemek
- (E) Vállalati egyetemek
- (F) Egyetemi – ipari stratégiai szövetségek
- (G) Kompetencia-alapú végzettséget adó egyetemek
- (H) Globális, multinacionális egyetemek

Elvileg ezekbe az intézménytípusokba besorolható valamennyi meglévő intézmény, jóllehet hazai vonatkozásban még alapvetően az (A), legfeljebb a (B) és a (C) kategóriákkal találkozunk. Ezek fontosabb jellemzőit összehasonlítás céljából a 1. táblázat mutatja be.

Jellemzők	(A) Tradicionális egyetemek	(B) Átalakuló egyetemek	(C) For-profit egyetemek
Filozófia	A hallgatók jönnek a campusra	A campus megy a hallgatóhoz	Campuson és campuson kívül egyaránt
Misszió	Képzésorientált	Munkaerőpiacra orientált	Munkavállalóra orientált
Finanszírozás	Alapvetően hallgatói normatíva (költség/FTE hallgató)	Alapvetően önfenn tartó, piacvezérelt	Piac-, ügyfél- és profitvezérelt
Tanterv	Relatív stabil tantervek	Flexibilis programok, kompetenciavezérelt	Munkakörökre fókuszáló, felnőttekre orientált
Oktatás	Többnyire előadásokra épít	Nagy változatosság, hallgatói visszajelzéseket felhasználó	Helyszínrre szabott módszerek, főként hallgatói visszajelzésekre alapozó
Oktatók	Főállású oktatók, tudományos minősítéssel	Nagy arányban gyakorlati tapasztalattal rendelkező oktatók	Résztidős oktatók gyakorlati tapasztalattal
Hallgatók	Felvételi vizsgán alapuló szelekció	Élet- és munkatapasztalat előny a felvételnél	Kizárólag élet- és munkatapasztalat alapján a felvétel
Könyvtár	Klasszikus szakkönyvek	A képzéshez szükséges speciális források, dokumentumok elérése	A képzéshez szükséges speciális források, dokumentumok elérése
Oktatástechnika	Kifinomult előadási technikák	Előadási technikák és széleskörű forrás hozzáférés	Előadási technikák és széleskörű forrás hozzáférés
Tárgyi feltételek	Kiterjedt létesítményhátér	Még campusra épülő, de nem kizárólagosan	Piaci igényektől függő tárgyi feltételrendszer
Teljesítméymérés	Hallgatói kredit- és oklevél alapú	Hallgatói kredit- és oklevél alapú	Bevétel – költség – profit alapú
Irányítás	Board-alapú	Board-alapú	Igazgatótanács alapú
Akkreditáció	Intézményi és program akkreditáció egyaránt	Intézményi és program akkreditáció egyaránt	Intézményi és program akkreditáció egyaránt

1. táblázat: Néhány alapvető egyetem típus jellemzői

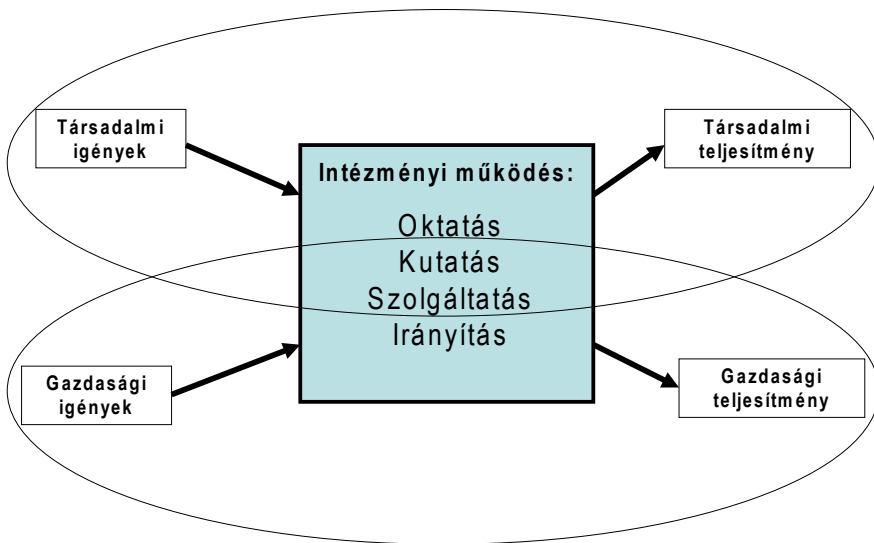
## Tudás piacok

A fenti kategóriák alkalmasak a versenytársak körének nagy vonalakban történő körülhatárolására, de a pontosabb kép érdekében tisztázni szükséges a *célpiaconkat is*. Ehhez tudnunk kell, hogy a felsőoktatási intézmények társadalmi – gazdasági *funkciója* (küldetése, missziója) többre bontva (OECD-jelentés 2008):

- › a humántőke létrehozása (oktatási, képzési szolgáltatások útján),
- › a tudásbázis gyarapítása (kutatói, fejlesztési, innovációs szolgáltatások útján),
- › a tudás terjesztése, hasznosítása (a társadalmi – gazdasági szereplőkkel kiépített, széleskörű kapcsolatrendszer révén),
- › a tudás fenntartása (a létrehozott tudásbázis rendszerezése, szintetizálása, megőrzése generációról generációra továbbítás révén).

A felsőoktatási intézmények funkcióját, küldetését tehát hosszabb távon is a *gazdasági és társadalmi igények együttes* kielégítésének metszéspontjában célszerű definiálni. (3. ábra)

Bármilyen szervezet (vállalat, intézmény, egyház stb.) működésének akkor van értelme, ha valamilyen (társadalmi, gazdasági) igényt megfelelő minőségi színvonalon elégíti ki, ellenkező esetben funkciótlan. Amelyik egyetemet/főiskolát nem választja senki, vagy nem bocsát ki egyetlen végzettet sem, azt értelmetlen fenntartani – hacsak ezen túlmenő, másfajta igényeket ki nem elégít. Miután működéséhez a szokásos erőforrásokra van szüksége (megfelelő munkaerőre, eszközökre és anyagokra, pénzre, információra), ezeket csak úgy szerezheti meg, hogy amely társadalmi-gazdasági szereplők igényeit kielégíti, azok közvetlenül vagy közvetve fizetnek érte. A felsőoktatással szemben támasztott igények kielégítése az egyes igényfajtáknak megfelelő minőségű szolgáltatásokkal normális társadalmi-gazdasági viszonyok között a szóban forgó szolgáltatások „piacon” történik, ahol megjelennek a „vevők” és a többnyire egymással versengő „szolgáltatók”.



3. ábra: A felsőoktatási intézmény: társadalmi – gazdasági igények metszéspontjában

Az idők során a felsőoktatási intézmények szolgáltatásai egyre bővültek, ahogyan a velük szemben támasztott társadalmi-gazdasági igények is növekedtek és differenciálódtak mennyiségi-minőségi szempontból egyaránt. Jelenleg a következőképpen kategorizálható az *intézmények tudásszolgáltatási kínálata* (Dinya 2005):

- › Különbéféle szintű, szakmai tartalmú, formájú és idejű *képzési programok*, amelyeket a tanulni vágyók (összefoglaló néven: hallgatók) vesznek igénybe egyéni motivációik, felkészültségük és lehetőségeik alapján. A képzési programok teljes kínálata képletesen szólva a „*képzéspiacon*” jelenik meg, ahol alternatív (hasonló jellegű, egymást kisebb-nagyobb mértékben helyettesítő) programok versenyeznek egymással, és a hallgatók választanak közöttük. Ez a képzéspiac messze nem téveszthető (keverhető) össze a munkaerőpiaccal (lásd alább), bár természetesen van köztük (jelenleg még igen távoli, de egyre erősödő) áttételes kapcsolat. Más szóval a képzési programok (jelentkezők által vélelmezett) minősége a képzéspiacon méretik meg, a végzett hallgatók (azaz: a diplomák) tényleges minősége pedig a munkaerőpiacon.
- › *Képzett szakemberek kibocsátása*, akik a képzési programokat teljesítve megszerezték az oklevél/bizonyítvánnyal tanúsított tudást. Ezek a szakemberek a munkaerőpiacon jelennek meg

(versenyeznek az állásokért), ahol a munkaadók igényeitől és a diplomáik piac által megítélt minőségétől függően juthatnak álláshoz. A munkaerő-piaci igények jelentős fáziskéséssel és gyakran torzult formában (sőt, esetenként egyáltalán nem) jelennek meg a képzési programok kínálatában.

- › Az intézmények szellemi és tárgyi kapacitása *K+F szolgáltatások* formájában is hasznosul(hat), amelyek nemcsak a fenti képzési programokba épülnek be, de önálló szolgáltatás (vagy termék, pl. szabadalom stb.) gyanánt az „innovációs piacon” jelennek meg, ahol találkoznak a felhasználó szféra ilyen irányú mennyiségi és minőségi igényeivel. Eközben nemcsak egymással, hanem a felsőoktatáson kívüli szereplőkkel (állami, vállalati kutatóintézetek stb.) is versenyeznek vagy a forrásokért (input-oldal), vagy az értékesítésben (output-oldalon). Ez a szolgáltatás egyre inkább felértékelődik például az EU kutatási pályázati programjai, vagy a felsőoktatás regionális fejlesztést serkentő, nélkülözhetetlen szerepe kapcsán.
- › Végezetül az intézmények más társadalmi szereplők igényeit is kielégítik, klasszikusan *üzleti alapon* meghatározott *termékekkel, szolgáltatásokkal*, amelyeket nem felsőoktatási szervezetek, vállalatok is produkálnak, pl. könyvkiadás, eszközök és infrastruktúra bérbeadása, műszeres mérések stb. Ezekkel ugyanúgy versenyez az adott *termékek/szolgáltatások piacán*, mint bármelyik ott levő szervezet.

Mindez önmagában még nem mond sok újat (bár hazai vonatkozásban sokan így is rendhagyónak minősíthetik a felsőoktatási intézmény efféle felfogását), de a kapcsolódó nemzetközi szakirodalom nagyjából így látja, sőt egyre többen ma már „*tudásvállalatnak*” („knowledge company”) nevezik a felsőoktatási intézményeket. Ha viszont elfogadjuk egy lehetséges megközelítésnek a fentieket, akkor versenyképesség oldaláról a következők vetődnek fel:

- › A munkaerőpiacon a mobilitás az EU-ban a munkaerő szabad áramlásának alapelve miatt alapvetően megvalósul (tekintsünk el bizonyos szakmai lobbik munkavállalást egyéb oldalról korlátozó törekvéseitől, vagy a nyelvi, kulturális korlátoktól). Ennek növelésében a felsőoktatásnak annyi a szerepe, hogy egyrészt a képzési szintek, végzettségek és szakképzettségek egységes tartalmú elnevezését formailag is meg kell valósítani. Másrészt ezzel párhuzamosan be kell vezetni valamennyi érintett országban, így hazánkban is a képzés minőségbiztosításának nemzetközileg egységes, elfogadott elveken alapuló rendszerét. Itt kézenfekvő (de csak első) lépés volt a lineáris rendszerű, többciklusú felsőoktatás bevezetése, amelyet követni kell a képesítési követelmények (képzési programok szakmai tartalma) és a szakképesítések elnevezési, osztályozási rendszerének, valamint a minőségbiztosítás rendszerének harmonizálásával. A munkaerőpiac mobilitási korlátainak eltűnése hazai vonatkozásban növeli intézményeink már régóta létező kihívását: a piacképes oktatók, kutatók elvándorlását (elszívását).
- › Ugyanakkor a Bolognai Deklaráció indoklásában (és annak hazai interpretációjában) következetesen a munkaerő-piaci mobilitás korlátainak lebontása szerepelt célként, pedig a komoly *mobilitási korlátok a képzéspiacon* jelentkeznek: a hallgatókat (és kevésbé a munkavállaló szakembereket) sújtja, ha a képzési rendszer szintjei, programjai között nincs, vagy csekély az átjárhatóság. De ne feledjük: ez egyben védelmet is nyújt a kevésbé versenyképes intézmény(rendszer)ek számára, amelyek nem feltétlenül az alacsonyabb presztízs, vagy színvonal, hanem pl. a nyelvi korlátok miatt lehetnek versenyhátrányban egy nemzeti korlátaiktól megszabadult, egységes európai képzéspiacon. Tehát a képzési, valamint minőségbiztosítási rendszer előző bekezdésben jelzett egységesítésével párhuzamosan be kellett vezetni az arra épülő, egységes európai kreditrendszert (átdolgozott ECTS). Eközben gondolnunk kell arra is, hogy a hallgatók mozgását felszabadítva megindultak tehetséges és/vagy tehetős hallgatóink az attraktívabb európai intézmények felé, és ez nagyságrenddel meghaladja azok számát, akik onnan tanulási céllal hozzánk jönnek (elteltekintve a nyelvi korlátoktól is).

- › Az *innovációs piac, vagy az egyéb termékek/szolgáltatások piacának* globalizálódása mobilitási kérdéseket nem vet fel. Itt lehetne kihasználni komparatív előnyeinket a máshol (képzéspiacon) fellépő hátrányokkal szemben: nemzetközi elismertségünk, kapcsolatrendszerünk, kutatási potenciálunk és relatív költségelőnyünk erre jó alapot szolgáltat. Ehhez azonban tovább kell fejleszteni intézményeink pályázatos, kooperációs, üzleti és működési kultúráját, valamint nyelvtudásunkat. Az itt elérhető eredmények képzéspiaci és munkaerő-piaci kihívásainkkal szemben is támaszt képezhetnek.

A felsőoktatási intézmények funkciója tehát a szakképzésnél jóval szélesebb, és mivel minden intézmény *mindenben nem produkálhat kiváló minőséget*, célszerű intézményenként és tudáspi-aconként differenciáltan értékelni a tényleges versenytársakat, a hosszútávon várható előnyöket – hátrányokat, és az intézményi versenyképesség kiépítésekor erre alapozni a kitörési pontok keresését.

Ennek az összetett funkciónak a súlypontjai, beteljesítési formái időről-időre folyamatosan változtak és változnak ma is, attól függően, hogy a technológiai fejlődés, a társadalmi átalakulások és a gazdasági igények milyen lehetőségeket, illetve kihívásokat támasztanak a felsőoktatással szemben. A felsőoktatás (és annak intézményei, valamint ágazati irányítása) számára mindezeknek a változásoknak elsősorban a gyorsasága és mértéke jelent kihívást, mert évszázadok során kialakult hagyományai értékelődnek át alapvetően. Elegendő csak belegondolni, hogy a fentebb felsorolt funkciók betöltésére ma már számos alternatív (a felsőoktatáson kívüli) lehetőséget is ismer a társadalom és a gazdaság, és az ilyen célra rendelkezésre álló, korlátozott erőforrások felhasználásának mérlegelésekor a döntéshozók hatékonysági szempontjai gyakran a felsőoktatás hátrányára érvényesülnek.

## Intézményi versenystratégia

Az eddigi fejtegetések után már joggal felvetődhet, hogy milyen is a jó intézményi versenystratégia? Ha a kérdésre a választ nem akarjuk túlbonyolítani, akkor a következők kritériumokra kell pozitív választ adnia:

- › *Megfelelőség* = mennyire illeszkedik a szituációhoz?
  - › Épít-e az erősségekre/lehetőségekre?
  - › Válaszol-e a gyengeségekre/kihívásokra?
  - › Megfelel-e a „stake-holder”-eknek (érintetteknek)?
- › *Megvalósíthatóság* = sikeresen véghezvihető-e?
  - › Megvannak-e a szükséges erőforrások?
  - › Képes-e rá a szervezet?
- › *Elfogadhatóság* = elérhető-e a kívánt azonosulás?
  - › Hogyan hat a külső érdekeltekre?
  - › Hogyan hat a belső érdekeltekre?
  - › Hogyan hat a főbb mutatókra?

Ha mindegyik kritériumra pozitív a válasz, a kidolgozott versenystratégiának jó esélye van a sikerre. De ha nem elégszünk meg ilyen leegyszerűsített teszteléssel, akkor vannak bonyolultabb „ökölszabályok” is a „jó versenystratégia” kialakításához, például a következő összeállítás:

- › Azok a célok és lépések kapjanak elsődleges prioritást, amelyek hosszú távú versenyelőnyt eredményeznek.
- › Csak világos, konzisztens, végrehajtható és következetesen megvalósított versenystratégia eredményez hosszú távon sikeres pozíciót, míg a pillanatnyi piaci lehetőségek kiaknázása csak átmeneti előnyökkel jár.
- › Ne elégedjünk meg egy átlagos színvonal, elismertség, pozíció megcélzásával, és nem világos, nem egyértelmű versenypozíció megfogalmazásával.
- › Próbáljunk fenntartható versenyelőnyt kialakítani – ez a legjobb biztosíték átlag fölötti versenyképesség elérésére.
- › Legyünk agresszívek akár a versenyelőny kiépítése, akár annak megvédése során.
- › Ne alapozzuk a remélt sikert a legkedvezőbb környezeti feltételek bekövetkeztére – a versenytársak és a piac viselkedése mindig okoz meglepetést.
- › Legyünk óvatosak a merev, rugalmatlan stratégiákkal – a változó környezeti feltételek ezeket gyorsan elavulttá teszik.
- › Ne becsüljük le a riválisok reakcióit és képességeit.
- › Óvakodjunk erős, sok forrással rendelkező rivális megtámadásától, ha nincs versenyelőnyünk és megfelelő pénzügyi háttérünk.
- › Ne feledjük: a rivális gyengeségeit megtámadni sokkal kifizetődőbb, mint az erősségeit.
- › Óvakodjunk az árversenytől, ha nincs megalapozott költségelőnyünk.
- › Vigyázzunk, mert ha a riválisoktól agresszív lépésekkel próbálunk piacot szerezni, ez gyakran agresszív válaszlépést provokál, és a kialakuló harcban mindenki elvesztheti a már megszerzett pozícióját is.
- › Komoly stratégiai átalakítások lehetnek szükségesek, ha a differenciáló versenystratégia kapcsán az ügyfelek által is érzékelhető különbséget akarunk kiépíteni a riválisokkal szemben a minőség, tudásszolgáltatás, intézményi jellemzők terén.

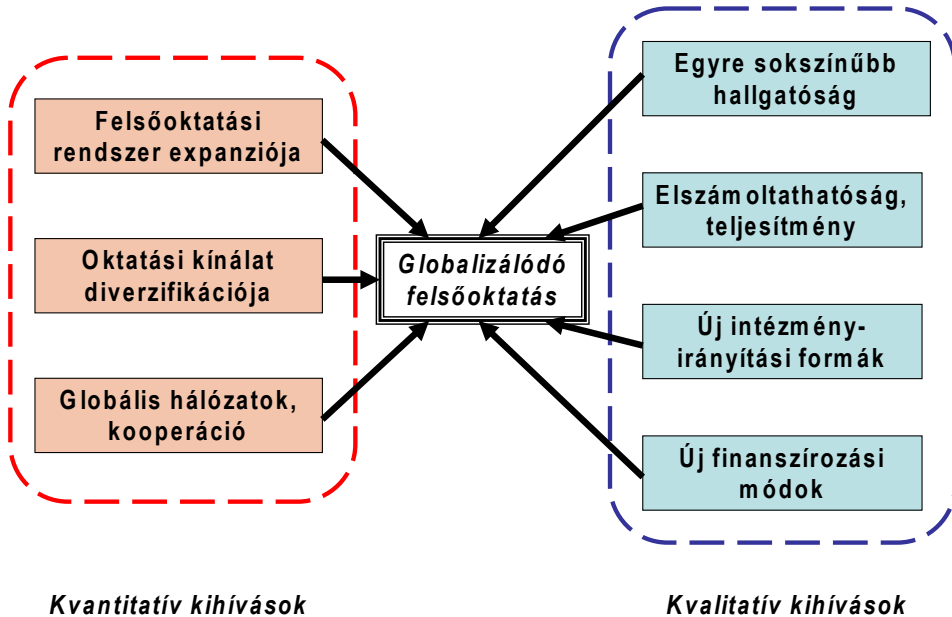
Mindezek a megfontolások kétségkívül hasznos útravalóval szolgálhatnak, de főleg azok számára, akiknek nem tartozik korábban megszokott feladatai közé a versenyelemzés és a stratégiakészítés.

## VERSENYHELYZET ELEMZÉSE

Az eddig leírtak alátámasztják azt, hogy amikor a *felsőoktatás társadalmi-gazdasági misszióját* időtálló érvényességgel szeretnénk megfogalmazni, akkor csak egy dologban lehetünk biztosak: a misszió folyamatos tartalmi változásában.

Mindezekről azért célszerű részletesebben is szólni, mert amikor a felsőoktatásban a verseny szemlélet helyéről, fontosságáról beszélünk, mind az ágazati irányítás, mind az intézményi stratégiák szintje az érdeklődésünk központjába kerül. Mindkét szinten a versenyképességet szolgáló döntések legbiztosabb kiindulópontjának a felsőoktatás belátható (stratégiai) távlatban betölten-dő társadalmi-gazdasági funkcióját (misszióját) tekinthetjük, amelyre nézve hazai és nemzetközi elemzések szép számmal találhatók. Nincs okunk feltételezni ugyanis, hogy EU-tagországgként, illetve a bolognai rendszerű felsőoktatás bevezetésében elismert eredményeket felmutató országként a globális trendektől elszakadó hazai felsőoktatási pályáiv lenne célkitűzés bármelyik kormányzati kurzus számára.

A felsőoktatási intézmények versenyképességét érintő kihívások elvileg két csoportra oszthatók: a mennyiségi (kvantitatív) és a minőségi (kvalitatív) változások csoportjára, amelyek együttesen meghatározzák az intézményi mozgásteret a következő évtizedben. (4. ábra)



4. ábra: A versenyképességi kihívások csoportosítása

Mindez a felsőoktatási intézményekkel szemben a korábbi időszakban ismeretlen kihívásokat támaszt, és feltételezhető, hogy ezeknek nem minden intézmény lesz képes megfelelni. Sőt, nagy a valószínűsége annak, hogy a klasszikus, nagynevű intézmények némelyike sem lesz képes „átmenni ezen a vizsgán”. A mindenkori kormányzat megteheti, hogy megvédi ezeket a „szent teheneket”, de félő, hogy ezzel csak elodázza, meghosszabbítja az agóniát, nem jelentéktelen többletköltséget hárítva a társadalomra is. Célszerűbb kormányzati alapállás lenne, ha a szakpolitika szintjén minden eszközzel arra törekednének, hogy a kihívások tudatosítása, szabályozási eszközökkel történő közvetítése révén lehetővé tennék, hogy minden arra alkalmas intézmény találja meg a saját adekvát válaszait ezekre a kihívásokra.

Mindezeket hangsúlyozni több mint fontos, amikor a felsőoktatás kapcsán versenyképességről beszélünk. A versenyképességi kihívások pontos meghatározása egyben kiindulópontul szolgál ugyanis ahhoz, hogy tisztán lássuk, milyen intézményi működési területen mire célszerű az ágazati irányítás és az intézmények figyelmét irányítani. Ellenkező esetben olyan elvárásokat támaszthatunk az intézményekkel szemben, amelyekre fókuszálva a múltban még érvényes, de a jövőben már irreleváns értékrendet kényszerülnének követni.

A *versenyhelyzet elemzésekor* használható módszertani eszközként kínálkozik a Porter-féle versenyerő elemzés. Az ötféle versenyerő felsőoktatási értelmezésének egy lehetősége az alábbi:

- › *A jelenlegi verseny intenzitása a felsőoktatási ágazatban:* a magyar felsőoktatásban nagyon intenzív, és egyre növekvő az intézmények közötti verseny, amelynek több összetevője van:
  - › a folyamatosan csökkenő hallgatói létszám (a csúcstól jelentő 2004. évi 160 ezer fős felvételi jelentkezés 2009-ben már 127 ezer főre csökkent, és távlatilag beáll a 90 ezer fő körüli szintre)

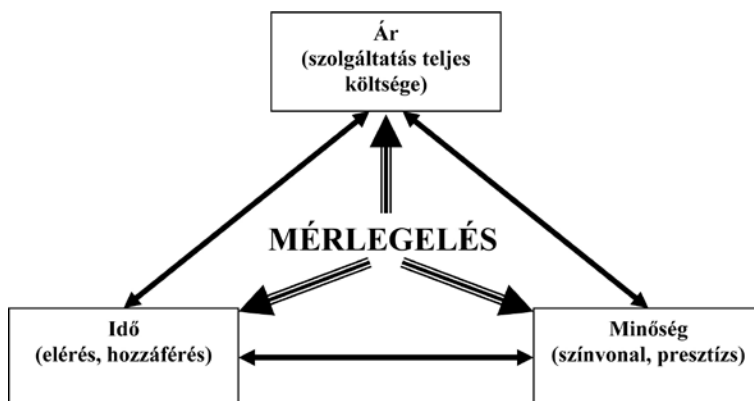
- › a túlméretezett, egyben elaprózott intézményi kapacitás (70 intézmény, 380 ezer fő hallgatólétszámmal, több számítás szerint 20-25 intézmény, széles képzési kínálattal elegendő és hatékonyabb lenne). (Szaniszló 2009)
- › a felvételi szabályok átalakulásával privilegizált intézménycsoportok létrejötté (a hallgatói jelentkezéseknél szélesedő törésvonal a fővárosi – vidéki, a nagyvárosi – kisvárosi intézmények között).

Mindez az intézmények költségstruktúrája miatt izgalmas, miután az állandó költségek nagy aránya az intézményi kapacitás maximális kihasználását igényelné, mert ez alatt megjelenik a veszteséges működés.

- › *Belépési korlátok:* az újonnan belépők kemény korlátokkal szembesülnek, amelyeket nehéz legyőzni. Ilyenek:
  - › akkreditációs követelmények (az intézményi és program akkreditáció szigorú előírásai, az akkreditációnál a bennlevők részéről tapasztalható informális érdekérvényesítés),
  - › nagy belépési tőkeigény,
  - › magas arányú állandó költség a működésben.

Ezek összességében az újonnan belépőket jelentős mértékben visszatartják, a bennlevőket pedig védik.

- › *Helyettesítő termékek/szolgáltatások fenyegetése:* a tudásszolgáltatások vevői az alternatív lehetőségek között ugyanúgy mérlegelnek, mint bármely üzleti szolgáltatásoknál: a mérlegelés (és a választás) alapja az ár – idő – minőség szempontok összevetése alapján történik. (5. ábra) Az intézmények egyre gyakrabban tapasztalják, hogy a kiváló (akadémiai) minőség nem feltétlenül azonos a kiváló munkaerő-piaci minőséggel, vagy éppen a kiváló minőségű szolgáltatás is lehet versenyképtelen az idő, illetve az ár szempontjából. Rá kell döbenniük, hogy a minőség nem cél, hanem csak egyik eszköze a versenyképességnek, amely ráadásul nem is az intézmény saját megítélésén, vagy a jelenlegi, kifejezetten akadémiai, és nem munkaerő-piaci szempontú akkreditációs minősítésen, hanem az ügyfelek elvárásain alapul. Ebből a szempontból a helyettesítő (képzési) szolgáltatások fenyegetése folyamatosan növekvő.



5. ábra: Választási szempontok a tudásszolgáltatásoknál  
 Forrás: saját szerkesztés



- › *Vevők alkuereje*: a hallgatók (mint a képzési programok „vevői”) egyre növekvő alkuerővel rendelkeznek, ahogyan a demográfiai lejtő eléri a felsőoktatást és csökken (vagy stagnál) a normatív képzési támogatás mértéke. Az intézmények kvázi mindent megtesznek egyrészt a hallgatók beiskolázásáért, másrészt a bennlevő hallgatók minél további benntartásáért. Ennek érdekében minden lehetséges módon „keresik a hallgatók kegyeit”, szükség esetén még a minőség rovására is. Ez versenyintenzitást erősítő tényező.
- › *Szállítók alkuereje*: az intézmények erőforrásait (pénzforrások, humán erőforrás, működéshez szükséges eszközök, anyagok, információ) prezentáló „szállítók” alkuereje növekvő, több oknál fogva:
  - › A költségvetési támogatás képezi az intézményi működés alapvető forrását, ezt megkapni, illetve felhasználni csak szigorúan szabályozott feltételek mellett van lehetőségük, sőt ez a saját bevételek felhasználására is igaz (kincstári gazdálkodás).
  - › A közalkalmazotti bértábla (és a források szűkössege) miatt kemény kihívás a legmegfelelőbb személyi állomány biztosítása (oktatók, menedzserek).
  - › A működtetéshez szükséges eszközökhöz, anyagokhoz kemény üzleti alkuk révén juthatnak hozzá, ahol versenyhátrányban vannak az üzletszerű működés terén (közbeszerzés, ÁFA-lyenyelés stb.)

Összességében a szállítók alkuereje is az intézmények versenypozícióját gyengítő tényezőnek minősíthető.

A versenyerőket röviden elemezni azért volt fontos, mert ez már átvezet a hagyományos felsőoktatástól legalább ennyire idegen területre, a *marketingre*. Ennek kapcsán valamennyi versengő tudásszolgáltatónak tudatában kellene lennie legalább a következőknek:

- › *A tudáspiacok és szegmenseinek mérete, annak hosszú távú alakulása*. Ha például belegondolnánk az intézmények, hogy a demográfiai lejtő következtében rövidesen a jelenlegi évi 120-130 ezer fő jelentkező létszáma 90 ezer főre csökken, amelynek nyomán mindenképp az ún. önköltséges hallgatók tűnnek el a rendszerből (és velük együtt az ún. saját bevételek jelentős hányada), akkor a piac zsugorodására új piacok (szegmensek) felkutatása, esetleg alapvetően átdolgozott tevékenységi portfólió lehetne a megfelelő válasz.
- › *A jelenlegi és a várható versenyhelyzet alakulása*. A Porter-féle versenyerők elemzése nyomán esetleg felmerülhetne az intézményekben, hogy mit kezdjenek például a külföldi, nagy presztízsű, multinacionális egyetemek hazai megjelenésével, amelyek nemcsak az egyébként is csökkenő népességű hallgatói korosztályokat csapolják meg, de sztár-gáziért elszippantják a legjobb oktatókat is.
- › *A pályaválasztók preferenciái, tájékozódási szokásai*. Például ha tudja egy intézmény, hogy a középiskolákban végzett, nagy reprezentativitású kérdőíves felmérések azt mutatják, hogy a potenciális hallgatók több mint 50%-a tanulmányai során egy-két szemesztert külföldön szeretne eltölteni, illetőleg több mint 65%-a végzés után hosszabb-rövidebb ideig az EU-ban szívesen vállalna munkát – akkor erre nemzetközi hálózati kapcsolatainak gyors szélesítésével, idegen nyelvű programkínálatának bővítésével mielőbb felkészülhet. Vagy ismerve a tény, miszerint a pályaválasztók egyre növekvő hányada (ma már csaknem 80%-a) Interneten választ magának felsőoktatási intézményt, és csak 3. helyen szerepel a tájékozódási források között a központi felvételi tájékoztató – akkor az intézmény honlapjának professzionálissá tételével igyekezhet ennek elébe menni.
- › *A pénzügyi forrásokért való verseny játékszabályai, kultúrája, szereplői*. Egyre szélesebb körű lehetőség nyílik a stagnáló, vagy éppen szűkülő, hagyományos költségvetési támogatásokért való szokásos „lobbizzáson” túl a hazai és EU-s pályázati forrásokhoz való hozzáférésre, az üzleti szférából származó működő, vagy kockázati tőke bevonására. A pótlólagos források megszer-

zése elengedhetetlen, de ezen a téren is igen intenzív a verseny, amelyben sikeres csak az az intézmény lehet, ahol időben kialakul a megfelelő együttműködési (hazai, nemzetközi), illetve pályázati kultúra.

- › *A belső marketing fontossága.* Intézményeink zöme számára a beiskolázással kezdődik és azzal is zárul a marketing. Pedig – csak a képzésnél maradván – a tágra nyíló mobilitási lehetőségek nyomán idővel tömegessé válik a hallgatók vándorlása intézmények között, vagy az egyéni tanulmányi utak révén a szakok (képzési programok) és szintek (belépés a mesterszakra, doktori programba) között. A hallgatók megtartása (visszatérési hajlandóságának kiépítése) létérdeke lesz az intézményeknek, és ebben – a színvonalas, elismert képzésen túl – a képzést kísérő szolgáltatások (kollégium, étkezés, sport, szabadidő, kultúra stb.) széles választékának, vagy éppen az adminisztráció hallgató-centrikusságának is nagy szerepe van. Megnövekedhet a fontossága például az olyan hallgatói tanácsadási szolgáltatásnak, amely a pályaválasztási tanácsadással kezdődik (az intézmény programjai iránt érdeklődők fogadása), és a beérkező új hallgatók mielőbbi beilleszkedésének támogatásával, tanulmányi problémák megoldásához kapcsolódó tanácsadással, majd a végzés felé közeledve álláskereséssel folytatódik, végül a végzett hallgatók követésével, az azokkal való kapcsolatok ápolásával zárul.
- › *Integrált külső és belső minőségbiztosítás, a „stake-holderek” elvárásainak figyelembevétele.* Nálunk a minőségbiztosítás még többnyire egyet jelent az ismétlődő akkreditációval, amely ráadásul input-orientált (főként a személyi, tárgyi és tantervi kritériumok teljesülését ellenőrzi, nem pedig a folyamat kimenetét). A Bologna-folyamat egyik sarkalatos pontja az egységes nemzetközi elvek, eljárások és standardok szerint, integrált rendszerben történő külső és belső minőségbiztosítás. A minőség pedig az output-orientációnak megfelelően értendő, azaz hogy az intézmény –, illetve a képzési programok – mennyiben elégítik ki a „stake-holderek” (érdekeltek, érintettek) igényeit. Az érdekeltek köre pedig igen széles: a hallgatótól az oktatón át a munkaadóig és a minisztériumig terjed.

Mindez korántsem meríti ki a felsőoktatási intézmény marketingjével kapcsolatos kérdéseket, csak a legfontosabbak felvillantásával illusztrálja a jelenlegi gyakorlat és a versenyképesség megteremtéséhez szükséges szemlélet közti szakadékot. Ami pedig a *professzionális menedzsmentet* illeti, lényegében a tudásszolgáltató vállalat működéséből következik a szakítás a klasszikus intézményi menedzsmenttel. A demokratikus úton, „akadémiai kompetenciák” alapján választott „menedzserek” és alapjában inkompetens, felelősségre nem vonható szenátusok, valamint az intézmények tradicionális (üzleti, piaci értékektől távol álló) kultúrája olyan sajátos ötvözet, amely a versenyképes, szolgáltatói szemléletű, üzletszerű és stratégiai távlatban is gondolkodó működtetést eleve lehetetlenné teszi. Mégis meg kell jelenítenie a professzionális menedzsmentnek a hazai intézményekben is – különben az átalakuló versenyhelyzetben nehezen behozható hátrányba kerülünk.

## Irodalomjegyzék

Dinya L. – Farkas F. – Hetesi E. – Veres Z. (2004): *Nonbusiness marketing és menedzsment*. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest.

Dinya L. (2000): *A közsféra szerepe a régiók versenyképességének növelésében*. In *Versenyképesség-regionális versenyképesség* (szerk.: Farkas B. – Lengyel I.), JATEPress, Szeged, pp. 117-123.

Dinya L. (2005): *A versenyhelyzet alakulása felsőoktatásban a Bologna-folyamat nyomán*. In *Informatika a felsőoktatásban – 2005 konferencia kiadványa*. 2005. aug. 24-25. Debreceni Egyetem, Debrecen, pp. 21-32.

Hanna, D. E. (1998): *Higher Education in an Era of Digital Competition* – JALN. Vol. 2. Nr. 1. pp. 66-95.

Hrubos I. (2009): *A sokféleség értelmezése*. – *Educatio*. Vol. 18. Nr. 1. pp. 18-31.

Józsa L. (2005): *Marketing stratégia*. Akadémiai Kiadó, Budapest.

Kocsis É. (1999): *Tanuló hálózatok. Hibrid elrendeződés és stratégiai járadékvadászat*. – *Vezetéstudomány*. Vol. 30. Nr. 2. pp. 1-13.

KSH (2001)

Kurzweil, R. (2005): *The Singularity Is Near*. Viking, New York. [www.singularitysummit.com](http://www.singularitysummit.com) – letöltés: 2010.05.05.

OECD-jelentés (2008): *Tertiary Education For The Knowledge Society*. OECD, Paris. Vol. 1-2.

Szaniszló G. (2009): *Versenyfutás a hallgatókért – magyar felsőoktatás 2009*. – *Polgári Szemle*. Vol. 5. Nr. 4. [www.polgariszemle.hu/app/interface.php?view=v\\_article&ID=342](http://www.polgariszemle.hu/app/interface.php?view=v_article&ID=342) – letöltés: 2010.05.05.

*The Singularity Summit*. 2009 3-4-th October, New York. [www.singularitysummit.magnify.net](http://www.singularitysummit.magnify.net) – letöltés: 2010.05.05.



# A MARKETINGELMÉLET ÚJ IRÁNYAI A FELSŐOKTATÁSI MARKETING MEGALAPOZÁSÁBAN

Pavluska Valéria

A társadalmi-gazdasági átalakulást követően a gazdaság, a kultúra, a társadalom különböző területeihez hasonlóan a felsőoktatásban is megjelent és (legalább egyes marketingtevékenységek és marketingeszközök alkalmazása erejéig) tartósan helyt kapott a marketing. Az a szakmai tapasztalat, hogy a marketing akkor válik fontossá, ha egy szervezet stratégiai változtatásokat tervez, vagy ha komoly veszélybe kerül a források csökkenése, a kereslet bizonytalansága, az éleződő verseny miatt, a felsőoktatásban is mindinkább bebizonyosodik. Ma már egyértelmű, hogy a felsőoktatási intézmények fennmaradása és fejlődése is igen jelentős mértékben a külső elvárásokhoz, a mikro- és makrokörnyezeti hatóerőkhöz és ezek változásaihoz való rugalmas alkalmazkodás függvénye. A hagyományos elitképzés helyére lépő tömegképzés, a munkapiaci és a társadalmi elvárások nagy nyomása, a tényleges és potenciális hallgatók alkupoziójának erősödése, a költségtérítéses képzések és ezzel a szolgáltató jelleg elterjedése, a szabadabb intézmény- és szakalapítás, a versenytársak jelenléte stb. a felsőoktatás területén is alapvetően olyan helyzetet teremtett, amely egyre inkább a felhasználókra, tágabb értelemben a működés környezetére irányítja a figyelmet. A megváltozott körülmények hatására a felsőoktatási intézmények számára eminens céllá vált a megfelelő számú hallgató megnyerése, megtartása és a létszám bővítése, illetve a fennmaradást, a legitimitást biztosító egyéb tevékenységek hatékony szervezése. Az egyetemek, a főiskolák ezért logikusan a marketing alkalmazása felé fordulnak, hiszen köztudomású, hogy a menedzsment funkciók közül a marketing fókuszál a felhasználókra, a versenytársakra és általában a hatékony kapcsolatok szervezésére.

Míg azonban más területeken – különösen a gazdaságban – a marketing egyre jobban átítatja a szervezetek egészének működését, a felsőoktatási marketing eddig jellemzően nem igen terjedt túl egy erre szakosodott, elszigetelt szervezeti egység kialakításánál és egy-egy marketingtevékenység, illetve néhány marketingeszköz – így például a hallgatótoborzási akciók, az alkalmankénti elégedettségvizsgálat, a sajtókapcsolatok, a különféle reklámok stb. – alkalmazásánál. A ma tipikus felsőoktatási marketing még nem integrálódik szervesen az intézményi működésbe, nem tükröz sajátos szemléletet, szervezeti kultúrát, és így kevésbé érinti a lényegi funkciókat, például az intézményi kínálat vagy az oktatási folyamat kialakítását, szervezését. Márpedig a marketing alkalmazásának kívánatos iránya egyet jelent a *szolgáltató jelleg* megteremtésével, ami alapvetően annyit tesz, mint a szervezet minden szintjén elfogadni és a szervezeti kultúra részévé tenni a külső hatóerők orientáló szerepét, elsőszámú partnernek tekinteni a felhasználókat, az igénybe vevőket, és elégedettségük legpiacképesebb módon való megteremtése érdekében integrálni az intézmény egészének működését, beleértve a felhasználók bevonását a folyamatok alakításába, az értékek megteremtésébe.

A megvalósítás érdekében érdemes végiggondolni, mivel magyarázható a marketing eddig igencsak részlegesnek mondható adaptációja a felsőoktatásban.

A tapasztalatok azt sugallják, hogy egyik oldalon egy sajátos szervezeti kultúra állít korlátokat. A felsőoktatás mélyen gyökerező tradíciója a túlzottan hierarchikus viszonyokkal együtt járó felülről és/vagy belülről vezérelt, erőteljes szakmaisággal telített működés.

- › A korábbi évtizedeket az állami irányítás domaninciája jellemezte, melyben a marketing szempontból fontos döntések – például a kínálati struktúra – alapvetően bürokratikus folyamatokban születtek. Ebben a közegben a marketingnek gyakorlatilag nem volt szerepe.
- › A rendszerváltás utáni időszak jelentősebb intézményi autonómiát biztosított ugyan, ám az egyetemeket, főiskolákat jellemző igen erőteljes szakmai, tudományos karakter inkább a „Mi tudjuk, mit és hogyan kell tanítani” elvnek és nem a külső (marketing) orientációnak, az alkalmazkodásnak és az innovatív kezdeményezésnek adott lendületet.
- › A marketing elfogadásának további akadályát jelenti, hogy az intézmények döntéshozóinak jelentékeny része marketing szakmai szempontból laikus, és sokaknál hiányoznak a hallgatóbarát megoldásokat elősegítő egyéb fontos kompetenciák, például a pedagógiai, andragógiai ismeretek is.

Nem kedvez a felsőoktatási marketing kiteljesedésének a marketingkoncepcióhoz és a marketinggyakorlathoz tapadó számos negatív attitűd, tapasztalat, téves hit és elavult ismeret sem.

- › A marketingről mindmáig leginkább elterjedt, erőteljesen ható felfogás, hogy az nem más, mint a vevők befolyásolása a minden áron való értékesítés, a közvetlen profitcél teljesülése, az üzletmenet sikere érdekében. Emiatt gyakori vád éri a marketinget, hogy erkölcsstelen, mert manipulál, és elősegíti, hogy az embereknek olyasmit is eladjunk, amit nem akarnak vagy nem hasznos számukra. Mivel ez a filozófia a marketing és a profit egymástól való elválaszthatatlanságát tételezi, így ez sokak szerint nem alkalmas a felsőoktatás menedzselésére.
- › A köztudatba ugyancsak erősen beivódott a marketinggyakorlat hagyományos logikája, a termék-domináns marketing, és elengedhetetlen tartozéka, a jól ismert 4P eszköztár. Ebben a nézetrendszerben a vevőkapcsolatok szervezésére kidolgozott marketingmodell arra épül, hogy a termék kézzelfogható erőforrásokból létrehozott kézzelfogható output, az érték a termékbe beépített és stabil, a tranzakciók elkülönülnek egymástól, a gyártás és a fogyasztás két teljesen független folyamat. A kereslet serkentése szempontjából kulcsfontosságú tényezőket ebben a rendszerben a marketingmix dogmává merevedett 4P modellje fogja egységbe. Ez a marketinggyakorlat valóban nehezen adaptálható a felsőoktatási környezetben, ahol ezzel szemben nem kézzelfogható erőforrások, nem előre beépített, hanem közösen előállított értékek, nem elkülönült ügyletek, hanem a kapcsolatok folyamatos természete stb. jellemzi a szervezet marketingrendszerét.

A marketing persze az üzleti világon kívül szinte mindenhol megküzd az elismerésért. A menedzsment funkciók közül szinte minden területen könnyebb elfogadtatni például a minőségbiztosítást – ami tartalmában kísértetiesen hasonlít a marketinghez –, a pénzügyi menedzsmentet vagy a kontrollingot. Az elterjedt termékközpontú marketing és a 4P eszköztár ugyanis nemcsak erőteljesen kötődik a profitszerzéshez, az üzleti kapcsolatok szervezéséhez, de mechanikus adaptációja a nem hagyományos (nem iparvállalati) szervezetekben – így a felsőoktatási intézményekben is – nehézkes, erőltetett és kevés eredménnyel kecsegtet. A klasszikus marketing így joggal adhat okot elutasításra, de legalábbis kétségekre azokon a területeken, ahol nem kézzelfogható ajánlatok, nem beépített értékek, nem elkülönült ügyletek, nem profitorientáció stb. jellemzi a szervezet működését, kapcsolatait. Márpedig a marketing alkalmazásának akkor van értelme, ha az legalább egy teljesítménymutatót pozitív irányban módosít. Következésképpen a felsőoktatásban is egyszerűbbé válhat a marketing eredményes adaptációja, ha nem az egyébként is elavult, hanem a ma elfogadott korszerű marketingkoncepcióból indulunk ki, és ehhez egy, a felsőoktatási közegben adekvát marketinggyakorlatot társítunk.

A releváns felsőoktatási marketing kidolgozásához célszerű ezért először a marketing aspektusából megvizsgálni a felsőoktatási intézmények jellemzőit, majd áttekinteni a marketingkon-

cepció és a marketinggyakorlat korszerű értelmezéseit és azokat az új, alternatív megközelítéseket, amelyek kilépnek az iparvállalati marketing keretei közül. Az utóbbi évtizedekben ugyanis a marketing terén nemcsak uralkodóvá vált a fogyasztóorientált filozófia, de a leginkább elterjedt termékközpontú ügyletmarketing modellel szemben új marketing modellek is születtek, amelyek logikája sokkal inkább megfelel a felsőoktatási közegnek. Ilyen például a nonprofit marketing, amely elválasztja a profitcél a marketingtől, ilyen a szolgáltatásmarketing, amely a nem fizikai természetű ajánlat sajátosságaihoz igazítja a marketing gyakorlatát, ilyen a kapcsolatmarketing, amely eltávolodik a marketing gazdasági gyökereitől vagy ilyen az előzőeket integráló szolgáltatás-domináns logika, amely elismeri, hogy a vállalat önmaga nem nyújt értéket a fogyasztónak, az érték valójában a vállalat és a fogyasztó közös munkájának eredménye, együttes alkotása. A felsőoktatási intézményi jellemzők, illetve a marketingmodellek összefésülése révén körvonalázható a felsőoktatási marketingmodell főbb elemeinek köre.

## A FELSŐOKTATÁSI INTÉZMÉNYEK JELLEMZŐI A MARKETING NÉZŐPONTJÁBÓL

Bár a marketing definíciója körül mindmáig sok vita van, a ma elfogadott definíciók az emberi és társadalmi szükségletek meghatározásáról és kielégítéséről szólnak. Az egyik legrövidebb definíció szerint a marketing a szükségletek eredményt hozó kielégítésének folyamata. Ez a meghatározás a marketing kiegyensúlyozott kettősségét takarja, mely egyrészt az igénybevevők, másrészt a szervezeti célok középpontba állítását jelenti. (Kotler és mtsai. 2010)

Az új marketing irányzatokat is figyelembe véve Christian Gronroos fogalmazott meg egy olyan definíciót, amely átfogja a vevőérték legújabb kutatásait, a kapcsolati marketinget, a szolgáltatásmarketinget és az ígéret koncepciót. Eszerint a marketing fogyasztóközpontúságot jelent, amely áthatja a szervezeti funkciókat és folyamatokat, és amelyet az értékajánlat révén kapcsolnak a marketing ígéretekhöz, lehetővé téve az ígérekeltette egyéni várakozások beteljesülését, illetve ezeknek a várakozásoknak a fogyasztói értékalkotó folyamatok támogatásával történő beteljesülését. Ezáltal a marketing mind a vállalati értékteremtést, mind a vevők és más érintettek értékalkotó folyamatait segíti. (Gronroos 2006)

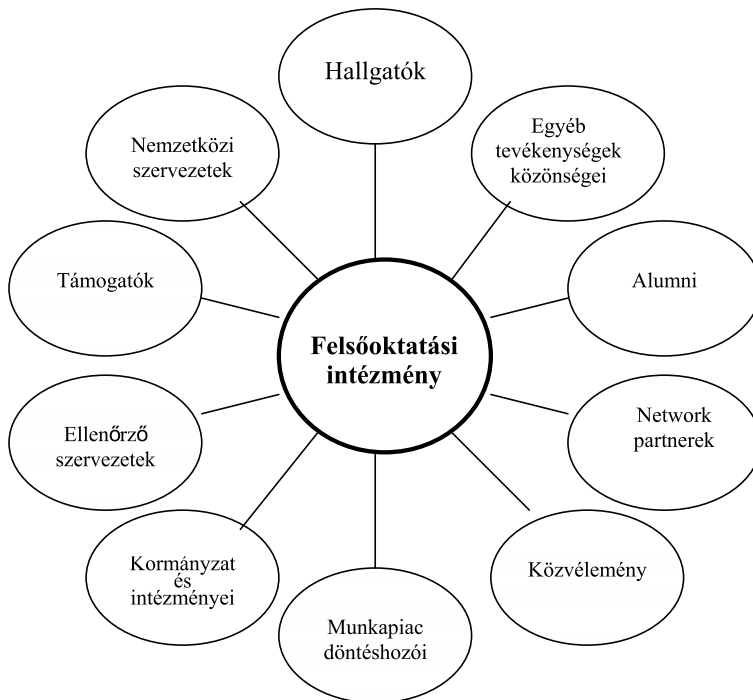
A felsőoktatási marketing kialakítása szempontjából célszerű azokat a szervezeti, működési sajátosságokat megvizsgálni, amelyek az átfogó marketingdefiníciók értelmében alapvető tényezőnek tekinthetők az intézmények marketing tevékenységeinek alakulásában. Ilyen fontos kategóriák a következők: vevők - fogyasztók - közönség - vevőérték; intézményi célok, szerepek; termékek - szolgáltatások; folyamatok; források; teljesítményértékelés.

A felsőoktatási intézményekkel kapcsolatban már előljáróban megállapíthatjuk, hogy marketing szempontból (is) igen bonyolult közeggel van dolgunk. Akármelyik kategóriát is nézzük a fentiek közül, egy-egy intézmény esetében rendkívüli összetettséget találunk.

### Vevők, fogyasztók, közönség

A felsőoktatási intézményeknek többszörös célközönséggel kell kapcsolatot tartaniuk: hallgatók, munkaerő-piaci szereplők, irányítók, társadalom, támogatók, alumni, stratégiai partnerek, munkavállalók stb. (7. ábra) Marketing szempontból az érdeklenti körök vizsgálatának van néhány fontos következménye:

- › A felsőoktatás működésének természetéből következik, hogy egy adott szolgáltatásnak egyszerre több érdekelti köre van. Jellemző helyzet, hogy a szolgáltatás *közvetlen fogyasztói* a hallgatók, *indirekt fogyasztói* (megrendelői) a munkaerőpiac döntéshozói, *vevője* az állam, tágabb értelemben a társadalom.
- › A felsőoktatási szervezetek kapcsolatrendszerét a finanszírozás sajátosságai miatt is a többszörös közönség fémjelzi abban az értelemben, hogy minden egyes szolgáltatásnak éppen ezért általában két alapvető közönsége van: *az igénybe vevők* (mindenekelőtt a hallgatók) és *a forrásbiztosítók* (elsősorban az állam, az alapítók és egyéb támogatók), amelyek további célcsoportokra oszthatók, és amelyekben túl számos más csoportot is figyelembe kell venni.
- › Az igénybe vevők legalább részben, az állami vagy alapítványi finanszírozás esetén gyakran teljesen elkülönülnek a forrásbiztosítóktól (ha a szolgáltatást a hallgató ingyen kapja, a kapcsolatnak nincs pénzügyi dimenziója), más esetekben a hallgató fizet a szolgáltatásért, ilyenkor a vevőértékben megjelenik a közvetlen pénzügyi költség is.
- › A vállalatokkal szemben kifejezetten megkülönböztető jellegű, hogy a felsőoktatási szervezetek sok forrásbiztosítója sohasem veszi igénybe a vele kapcsolatban lévő intézmény szolgáltatását (például az állam vagy a támogatók). Az intézménnyel való kapcsolat fenntartásában ezért indirekt garanciák (különböző teljesítménymutatók vagy például a hírnév) játszanak fontos szerepet.
- › A felsőoktatás kiemelt fontossága, a jelentős társadalmi szerepvállalás stb. miatt nagy a közvélemény érdeklődése.



1. ábra: A felsőoktatási intézmények vevői, fogyasztói, érdekelti körei

*Első számú vevő és fogyasztó a hallgató*, ám a hallgató magatartását számos külső szereplő befolyásolja. Ha például a hallgató számára legfontosabb szolgáltatást, az oktatást nézzük, fontos figyelembe venni, hogy a hallgató számára a vevőértéket a sokszor háttérben lévő egyéb



szereplők, a munkaadók, illetve a szélesebb társadalom határozzák meg. A hallgató kereslete bizonyos mértékig mindig a munkaerőpiac és/vagy a társadalom elvárásaiból derivált kereslet, így közvetten az intézmény vevői lesznek e két közeg döntéshozói is. A munkaerőpiac és a társadalom érintettjei gyakran közvetlen vevőként is szerepelnek, például a vállalatok, ha ösztöndíjas helyeket vásárolnak vagy tanfolyamokat rendelnek meg, vagy a kormányzat, amikor meghatározza a hallgatói keretszámokat.

## A vevőérték

A vevőérték központi fogalom a marketingben, hiszen ez eredményezi a fogyasztói elégedettséget. A vevőérték fő összetevői :

- › *A vevő funkcionális hasznai*: teljesítményérték, szolgáltatásérték, hozzáférhetőség, egyéb.
- › *A vevő társadalmi-kulturális hasznai*: imázsérték, kapcsolati érték, emocionális érték, egyéb.
- › *A vevő ráfordításai*: ár, időráfordítás, használati költségek, pszichikai ráfordítások, fizikai ráfordítások, társadalmi ráfordítások, egyéb.

A vevőérték számos sajátossággal rendelkezik az oktatási szolgáltatások esetében. Ezek közül kiemelkedően fontosak a következők:

- › A felsőoktatásban a vevőérték bonyolult, számos fontos, nehezen mérhető összetevőből áll.
- › A vevő által érzékelt haszon alapvetően szubjektív, a percepciót a munkaerőpiac, az innovációs piac elvárásai, illetve a társadalmi tőkegyarapodás mértéke azonban jelentősen befolyásolja (derivált karakter).
- › A vevőérték erőteljesen függ a fogyasztó által hozzáadott erőforrások (képességek, előzetes tudás, szorgalom – a „hozott anyag”) minőségétől és mennyiségétől.
- › A vevőérték kialakulásában jelentős a fogyasztó által vállalt idő-, pszichikai és opportunity cost típusú áldozat.
- › A vevőérték elsősorban humán, kulturális, kapcsolati és személyiségi tőkegyarapodásban jelenik meg, amelyek átalakulhatnak gazdasági tőkévé és egymásba is transzformálhatók.
- › A vevőérték hosszú folyamaton keresztül alakul ki, és az érték felhalmozása jelentősen befolyásolja a következő fázis észlelt értékét.
- › A teljes vevőérték észlelése és meghatározása ugyancsak hosszú folyamat révén, jóval a szolgáltatás-ajánlat igénybevétele után válik lehetővé.

A gyakorlatban a marketing fő funkciója a legmegfelelőbb vevőérték létrejöttének elősegítése a legmegfelelőbb szolgáltatás-ajánlat, szolgáltatási folyamat kialakításán keresztül.

## Szolgáltatás-ajánlatok

A felsőoktatási intézmények rendkívül összetett ajánlati portfóliót működtetnek. Az ajánlatok két alapkategóriába sorolhatók: primer (a szervezet alapvető céljához, küldetéséhez kötődő), illetve szekunder (forrásteremtést eredményező) ajánlatok.

- › *A primer ajánlatok* alapvetően tudásjavak és –szolgáltatások: különböző kutatási és oktatási programok, információszolgáltatások, tudástranszfer jellegű tevékenységek. A primer ajánlatok legfontosabb sajátosságai a felsőoktatásban: információs javak, emberi szellemre irányuló, non-business jellegű ajánlatok.

- › Az egyes szolgáltatások önmagukban is bonyolult termékanyagmát alkotnak, sok megfogható és nem megfogható elemből állnak össze. Az alapszolgáltatást rendszerint kiegészítő (pl. labor-gyakorlat), illetve származtatott szolgáltatások (pl. étterem, kollégium) teszik teljesebbé.
- › A szolgáltatás tipológia szerint a felsőoktatási ajánlatok kétszeresen nem fizikai természetű szolgáltatások (az emberi szellemre irányuló nem kézzelfogható ajánlatok). A kettős megfoghatatlanságból következően az ajánlatok mind a szolgáltató intézmény, mind az igénybevevő szempontjából nagy eredménykockázatot hordoznak. Az oktatási szolgáltatások értékelésében viszonylag kevés a mérhető, vizsgálati jellemző, domináns jellegét a tapasztalati, illetve a bizalmi elemek határozzák meg. Ez tovább növeli a kockázatérzetet. (lásd Veres 2009)
- › A felsőoktatási intézmények *szekunder ajánlatai* alapvetően forrásteremtést szolgáló sajátos tevékenységek. Legjellemzőbb formái a lobbizás a fenntartók felé, a szponzoráció, a mecénatúra, a szakképzési hozzájárulás, a gyakorlati helyek megszerzése, a pályázatok sikeres menedzselése stb.

## Források

A felsőoktatási intézmények alapvetően a gazdálkodó szervezeteknél szokásos forrásokból működnek: tárgyi eszközök, pénz, humán erőforrások és immateriális források. A szokásos jellemzőkön túl a forrásokkal kapcsolatban az alábbi sajátosságokat érdemes kiemelni:

- › A *tárgyi források* jelentőségét az adja, hogy nemcsak egyszerű infrastrukturális háttérét adják a szolgáltatás-ajánlatoknak, hanem sokszor lényegi részei is az ajánlatnak (az oktatástechnikai eszközök színvonala, a berendezések, a felszerelések, az anyagok pl. jelentősen befolyásolhatják a szolgáltatástermék minőségét, az igénybevevők komfortérzetét).
- › A tárgyi elemek további fontos szerepe abban van, hogy kézzelfogható információt (jelzést) adnak a szolgáltatásteljesítésről. A frontvonal tárgyi környezete az igénybevevők számára az első benyomást jelentik, a ráhangolódásra adnak lehetőséget.
- › A *humán források* a nem kézzelfogható szolgáltatás-ajánlatok lényegi elemei. Az oktatási folyamatban kiemelt fontosságú az oktató (és a technikai) személyzet transzmissziós, kapcsolattartó és befolyásoló szerepe.
- › A humán források között kell említeni a hallgatókat, akik a „hozott anyag” függvényében járulnak hozzá a vevőérték meghatározásához.
- › Az oktatási szolgáltatások csoportos igénybeviteléből adódóan a hallgatók pozitív vagy negatív irányban befolyásolhatják egymás szolgáltatásélményét. A hallgatók közötti kapcsolatok szervezése ezért további hatással lehet az érték alakulására.
- › Az *immateriális források* különböző formái számos hatást gyakorolhatnak a szolgáltatás-ajánlat észlelésére, minőségére, az igénybevevők magatartására, és ezen keresztül jelentős mértékben befolyásolják a vevőértéket. Ezen források közül érdemes külön kiemelni az olyan társadalmi tőke jellegű elemeket mint a hírnév, a networking, a kooperáció.
- › A *hírnév* társadalmilag konstruált eredmény, részben vagy teljesen az emberek hitének, értékeinek, véleményének, gondolatainak, cselekedeteinek alkotása. Ez nem azt jelenti, hogy nem létezik és nem fontos, hanem azt, hogy az érdekeltek társadalmi cselekvései és kölcsönhatásai hozzák létre, minthogy az emberek rendszerint kommunikálnak egymással, megosztják véleményüket a jelenségekről és ez befolyásolja értékítéletüket.

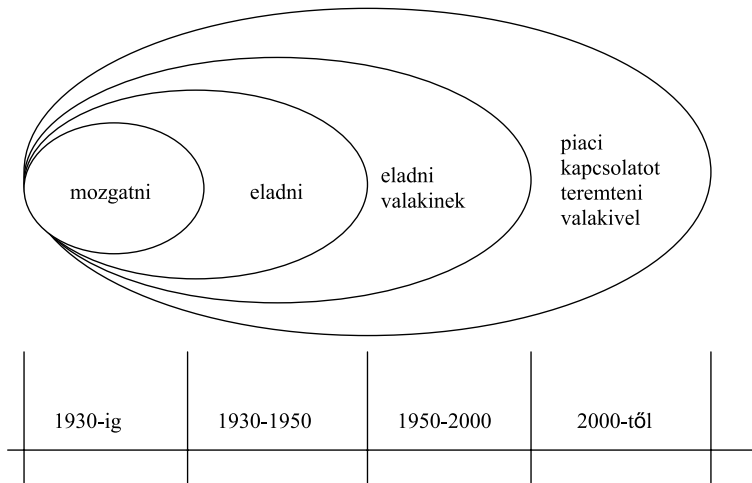
A hírnév az üzleti életben bizonyítottan fontos mutatója a teljesítménynek. Greyser (1999) szerint a vállalati jó hírnév három fontos stratégiai haszonnal jár: előnyösebb helyzetet teremthet a hasonló tevékenységű szervezetekkel szemben; vitatott, bizonytalan helyzetekben igazolhatja a szervezet kiválasztását; növelheti a szervezet piaci értékét. A hírnév nagyon összetett jelen-

ség: egy adott közönségben belül a szervezetről alkotott átfogó véleményt, elismertségének, megbecsültségének mértékét testesíti meg. Azt tükrözi, hogy a közönség értékítélete szerint a szervezet mennyire teljesítette törekvéseit. A hírnév sajátos szerepe az, hogy a szervezet közönségeinek tökéletlen informáltsága esetén helyettesíti a tényleges tudást és információt, vagyis csökkenti az információk hiányából fakadó bizonytalanságot, kockázatot. A jó hírnév a célközönség számára bizalmi tőke, a garancia jelzése. A felsőoktatási intézmények számára ez a forrás nagyon fontos, hiszen az iskolaválasztási vagy a támogatói döntésekben ez az egyik legfontosabb, leghatásosabb információ. A potenciális igénybevevők és különösen a potenciális forrásbiztosítók közvetlen tapasztalatok és információk híján a szervezetek hírnevére alapozzák döntéseiket. Következésképpen a jó hírnév többszörösen kritikus kérdés.

- › A *networking*, a hálózatban való tevékenykedés további forrásokat biztosíthat a szervezet számára. A bonyolult, hosszú folyamatot jelentő szolgáltatások esetében manapság gyakori, hogy az ellátási lánc vertikálisan és/vagy horizontálisan szerveződő hálózatot alkot, amely megszosorozhatja a rendelkezésre álló forrástömeget. Igen gyakori, hogy a fogyasztókkal való kapcsolattartás is a szervezetek közötti kapcsolatok hálózatában jelenik meg. A *networking* jó példája a vállalatokkal való együttműködés a gyakorlati képzés szervezésében, de hasonlóan a projektekben való közös tevékenység is.
- › A *kooperációs készség* is különféle extra forrást biztosít a felsőoktatási intézmények szolgáltatói tevékenységéhez. Tulajdonképpen a *networking* sem képzelhető el kooperáció nélkül. A korábban már jelzett hallgatói együttműködés vagy a karok és kisebb egységek közötti észszerű munkamegosztás vagy közös munkavégzés kölcsönösen előnyös helyzetet teremthet.

## A MARKETINGKONCEPCIÓ NAPJAINKBAN

A marketing jelentős átalakuláson ment keresztül azóta, hogy a tömegtermelés korában önálló üzleti és menedzsment jelenségként feltűnt. Ennek tudható be, hogy meghatározása és gyakorlata is nagyon sokat változott az idők folyamán. Történeti szempontból a szakirodalom általában a következő főbb, nem túl élesen elhatárolható fejlődési korszakokat különbözteti meg a marketingben (2. ábra):



1930-ig: operatív marketing 1 = „mozgatni“ (to move)  
 1930-1950: operatív marketing 2 = „eladni“ (to market)  
 1950-2000: marketing menedzsment = „eladni valakinek“ (market to)  
 2000-től: szolgáltatásközpontú interaktív marketing = „piaci kapcsolatot teremteni valakivel“ (marketing with)

2. ábra: A marketing főbb fejlődési szakaszai

A *pre-marketing* a legrégebbi, tulajdonképpen a marketing kibontakozását megelőző ún. *termelésorientált* koncepció, amely a fejlett országokban a tömegtermelés keresleti túlsúly jellemezte kezdeteitől a 20. század első harmadának végéig volt jellemző. A vállalati működés legfőbb vonása, hogy a fogyasztói igények helyett kizárólag a termékek, a szolgáltatások előállítása áll a figyelem középpontjában. A termelésorientált vállalatok kapacitás-központú tömegtermelést folytatnak. A profitcélok érdekében magas termelékenységre, alacsony költségekre törekszenek, a marketingre pedig a tömegszerű elosztás feladatát bízzák.

A *korai marketing* időben a fejlett piacok telítődési korszakát (1930-1950) jellemző *értékesítésorientált* filozófia, amelyben a cserére, az eladásra helyeződik a súly. Fő gondolata, hogy az erős verseny és az elégtelen kereslet környezetében a vállalatoknak rábeszéléssel kell élnékíteni vagy megteremteni a keresletet, és ennek érdekében agresszív értékesítési, meggyőzési erőfeszítéseket (hard selling) kell tenniük. Ez a továbbra is kínálatorientált koncepció feltételezi, hogy a vásárlásra elcsábított fogyasztók kedvelni fogják a terméket, vagy ha nem, akkor sem keltik rossz hírét, sőt esetleg újból vásárolnak is belőle.

A *marketingmenedzsment irányzat*, a marketing klasszikus korszaka, az 1950-es évek második felétől bontakozik ki. A korábbi „gyártsd és add el“ koncepció helyett a vállalatok elmozdulnak a fogyasztóközpontú „ismerd meg és válaszolj“ filozófia irányába. A marketing feladata már nem csak az elosztás megszervezése, illetve a megfelelő vevő megtalálása az adott termékhez, hanem fordítva, a megfelelő termék kialakítása a fogyasztók számára (customization) a profitcélok teljesülése érdekében. Vagyis a piaccal kapcsolatos döntéseket elsődlegesen külső tényezők határozzák meg. Ebben a megközelítésben a marketing olyan döntéshozói tevékenység, amely profit elérése mellett a fogyasztói elégedettség megteremtésére irányul a célpiac kiválasztásán, illetve a marketingmixre (4P) vonatkozó döntések optimális meghozatalán keresztül. Ehhez a vállalatnak átfogó ismerettel kell rendelkeznie a fogyasztói magatartásról, illetve általában a marketingkörnyezetről, és a változásokhoz való folyamatos alkalmazkodásban kell keresnie a versenyelőnyt teremtő megoldásokat. E marketingkoncepció szerint a szervezetekben a marketing lesz az a

funkció, amely a fogyasztókkal folyamatos kapcsolatot tart: megismeri szükségleteiket, kialakítja a megfelelő termékeket és kiépíti a szervezet kommunikációját.

A *marketing mint társadalmi-gazdasági folyamat* – melynek gyökerei a marketingorientációhoz nyúlnak vissza (lásd pl. *Kotler – Levy 1969*) – különböző irányzatai az 1980-as évek kezdetétől bontakoznak ki. A legfontosabb új modellek: a piacorientáció, a nonprofit marketing, a szolgáltatásmarketing, a kapcsolatmarketing, az ellátási lánc és az értéklánc menedzsment, a hálózatmarketing, a szolgáltatás-domináns logika. A felszínen a marketinggondolkodás széttöredezetttségének látszatát keltő irányzatok sokkal inkább egy irányba mutatnak. Általános jellemzőjük, hogy nagymértékben elszakadnak a klasszikus, neoklasszikus közgazdaságtan haszonmaximalizáló gondolkodásától, a marketing lényegét nem a 4P alapján értelmezik és a kézzelfogható javak cseréje helyett a megfoghatatlan képességek, tudás és folyamatok cseréjével foglalkoznak. Mindez azt jelzi, hogy a marketinggondolkodás elmozdult egy olyan átfogóbb, befogadóbb logika felé, amely integrálja a termékeket és a szolgáltatásokat, és ezzel gazdagabb alapot teremt a marketingelmélet és -gyakorlat fejlődése számára. (*Vargo-Lusch 2004*)

## A MODERN MARKETING GYAKORLATI MODELLJEI

Egy hatékony felsőoktatási marketingmodell kidolgozásához meg kell határoznunk a modell alapfogalmait, a kivitelezés főbb forrásait, tevékenységeit, folyamatait, eszközeit stb. is, vagyis a felsőoktatási marketing gyakorlati kérdéseit. A felsőoktatás olyan közeg, amelynek természetéhez jobban illeszthetők az újabb, a marketing mint társadalmi-gazdasági folyamat felfogás körébe tartozó modellek, ezért célszerű ezek közül néhány fontos irányzatot kicsit részletesebben is áttekinteni.

### A marketingmenedzsment modell

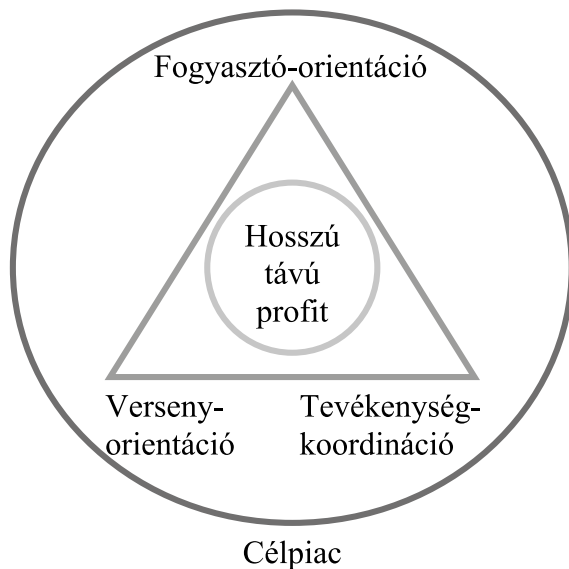
Az 1950-es évek végétől kibontakozó marketingmenedzsment megközelítés nem tartozik ugyan az újabb modellek közé, ám elterjedtsége, részletesen kidolgozott gyakorlati modellje és fogyasztóközpontú megközelítése a felsőoktatási marketing számára is fontos technológia. A marketingmenedzsment megközelítés szerint a gyakorlatban a marketing egy logikus lépéssorozatot ír le. A tervezési szakasz a piaci lehetőségek elemzéséből, a célpiacok azonosításából vagy kiválasztásából, a pozicionálási stratégia kialakításából és a marketingprogramok (marketingmix) kimunkálásából áll, mely a márkahű fogyasztókat eredményező márkát tükrözi. Ezt követi a megvalósítás, majd az ellenőrzés, a visszacsatolás szakasza. Bizonyos körülmények – így a gyorsan változó környezet vagy az erős versenyhelyzet – hatására a marketingmenedzsment folyamatos frissítést igénylő folyamat. A szervezeteknek állandó mozgásban kell lenniük, marketingprogramjaikat hozzá kell igazítaniuk a változásokhoz, innovációval jövőbeli előnyöket kell teremteniük, kapcsolatban kell lenniük fogyasztóikkal. A marketingmenedzsment megközelítés a marketinggyakorlat ma leginkább elfogadott modellje. Főbb képviselői például *Drucker, Kotler, Levitt, McCarthy*.

### A piacorientáció modellje: a marketing gyakorlata az üzleti szervezetekben

Széles körű elfogadottsága ellenére az elmélet sokáig keveset foglalkozott a marketingkoncepció világos meghatározásával, a gyakorlati alkalmazás és a teljesítményre gyakorolt hatás mérésének átfogó kérdéseivel. Az 1970-es évektől ugyan teret nyerne a fő pillérekre – fogyasztóközpontúság, koordinált marketing, profitabilitás – épülő meghatározások, de ezek viszonylag csekély gyakorlati értékkel bíró, inkább csak üzletfilozófiai kinyilatkoztatások. 1990-ben – primer kutatá-

sok és az addigi ismeretek összefoglalása alapján – két szerzőpáros (Narver – Slater 1990 és Kohli – Jaworski 1990) kidolgozta az üzleti marketingkonceptió két átfogó operatív keretét, a *piacorientáció* ma már jólismert modelljeit és kevésbé ismert értékelési rendszerét.

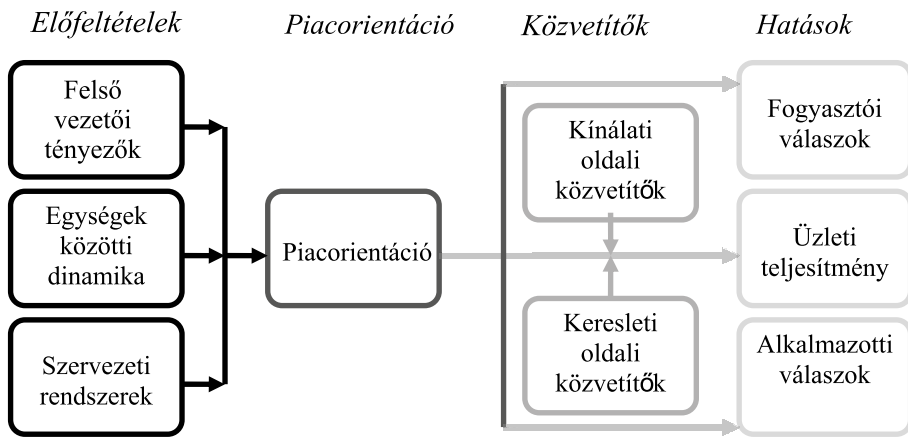
Narver és Slater szerint a *piacorientáció mint szervezeti kultúra* és mint menedzsment filozófia egyike a sokféle szemléletnek, amely a vevők számára a legkiválóbb érték, és így a vállalat folyamatos kiváló teljesítményének megteremtése érdekében a leghatékonyabban és a legeredményesebben alakítja ki a szükséges tevékenységeket. A piacorientáció három magatartási elemből – fogyasztó-orientáció, versenyorientáció, tevékenység-koordináció – és két döntési ismérvből – hosszú távú szemlélet és profittétel – épül föl. (3. ábra)



3. ábra: A piacorientáció mint szervezeti kultúra  
Forrás: Narver – Slater 1990: 23

A modell elemei fogalmilag szorosan kapcsolódnak egymáshoz: a hosszú távú profit maximalizálásához a vállalatnak folyamatosan kimagasló értéket kell alkotnia célpiaca számára. Ehhez fogyasztó- és versenyorientáltak kell lennie és össze kell hangolnia a szervezeti tevékenységeket.

Kohli és Jaworski szerint a *piacorientáció mint sajátos tevékenységrendszer* a jelenbeni és a jövőbeni fogyasztói igények kielégítése érdekében a szervezet egészét érintő piaci információk megszerzését, az információknak az egységek közötti szétterjesztését és a szervezet egészét érintő válaszadást jelenti. Az első lépés az információszerzés, amely a fogyasztói igények megismerésén túl magában foglalja a külső tényezők – a verseny, a kormányzati szabályok, a technológia és más környezeti erők – fogyasztói preferenciákra gyakorolt jelenbeni és a jövőbeni hatását is. Az információk felhasználásában a fogyasztói igényekre való hatékony válaszok kialakítása érdekében az egész szervezet – fejlesztők, gyártók, beszerzők, pénzügyesek stb. – részt vesz. A következő lépés a piaci információkra való válaszadás (célpiaacválasztás, termékialakítás, gyártás, elosztás, árazás, kommunikáció), amely a kívánatos fogyasztói válaszokat eredményező formában történik. Az egyes vállalatok abban különböznek, hogy az egyes lépések hogyan történnek. A modellt a 4. ábra foglalja össze.



4. ábra: A piac-orientáció előfeltételei és hatásai  
 Forrás: Kohli – Jaworski 1990: 7

Mindkét modellhez kapcsolódik egy-egy mutatórendszer, amelyek a piacorientáció értékelését és megjelenítését teszik lehetővé. Narver és Slater értékelő rendszere például a vevőérték kialakítása, a fogyasztói elégedettség vizsgálata, a versenytársak akcióra való gyors válasz, az információ-megosztás stb. és az eszközarányos nyereség közötti kapcsolatot vizsgálja. A Kohli és társai által kidolgozott MARKOR-skála (Kohli – Jaworski – Kumar 1993) egy olyan rendszer, amely a piacorientációt megvalósító tevékenységek, pl. piackutatás, egységek közötti kommunikáció, szegmentáció a termékfejlesztésben stb. és a vállalati profit közötti kapcsolat mérésére összpontosít. Az értékelést biztosító mutatórendszer megfelelő adaptációja fontos lépés lehet a felsőoktatási marketing kialakításában is.

## Társadalom- és/vagy közönségorientáció: a marketing gyakorlata a nonprofit szervezetekben

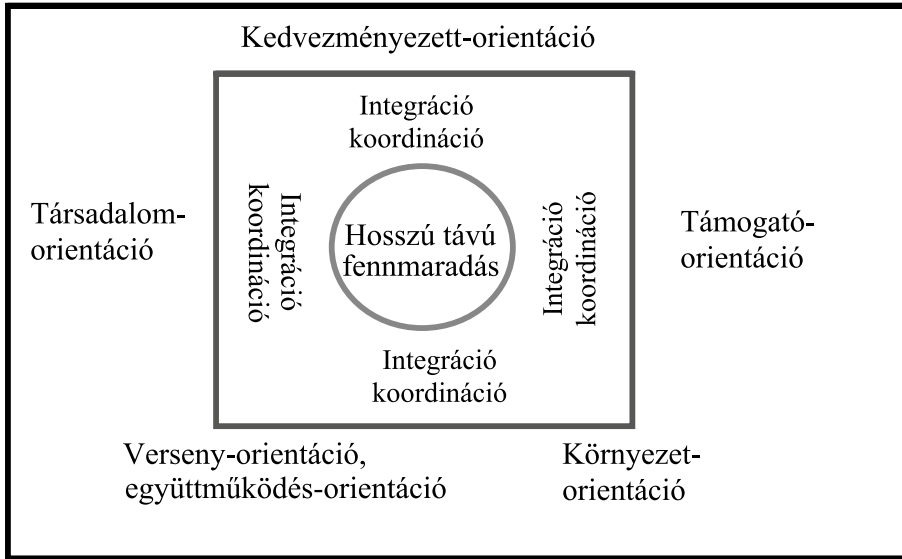
2002-ben látott napvilágot az a munka, melynek szerzői a magán nonprofit szervezetekre vonatkozóan jelölték ki a piacorientáció határait (Gonzalez – Vijande – Casielles 2002). A nonprofit marketinggyakorlat több szempontból is fontos a felsőoktatási intézmények számára, mivel működésük jellemzően nem üzleti jellege miatt marketingtevékenységükben úgyszintén helyt kell, hogy kapjon például az önálló forrásteremtés vagy a primer tevékenységek misszió-orientált jellege.

A piacorientáció mind a szervezeti kultúra, mind a tevékenységrendszer aspektusából oly módon érvényesül a nonprofit közegben, hogy tükrözi annak sajátosságait. Egyes szerzők a „piacorientáció” elnevezés helyett ezért a „társadalomorientáció” kifejezést javasolják a működés szélesebb hatókörének tükrözése érdekében, amely így kényelmesen átfogja mind a forrásszerző, mind a forrásfelhasználó tevékenységeket, és elkerüli a piacra való asszociációt. (Liao – Foreman – Sargeant 2001)

A társadalomorientáció mint menedzsment filozófia fő kategóriái a következők:

- › a szervezet külső orientációja,
- › szervezeti integráció és belső koordináció,
- › hosszú távú stratégiai vezetői szemlélet.

A nonprofit szervezetek egyik fő sajátossága, hogy több külső kapcsolatra kell figyelniük, mint a vállalatoknak, mivel primer közönségük mégoly kiváló szolgáltatóval sem jutnak automatikusan a működésüket tartósan biztosító elégséges forráshoz. Minthogy az ügyfelek és a források piaca legalább részben elkülönül, a nonprofit szervezetek külső orientációjának sajátossága az, hogy legalább két, azonos prioritású fő célközönségre irányul: a kedvezményezettek, illetve a forrás-biztosítók csoportjára. A nonprofit marketing alkalmazásának szervezeti kultúra aspektusát a 5. ábra szemlélteti.



5. ábra: A közönségorientáció mint szervezeti kultúra és menedzsment filozófia a civil nonprofit szervezetben  
 Forrás: Gonzalez – Vijande – Casielles 2002: 59 alapján

A nonprofit szervezetek küldetésének teljesülése szempontjából elsődleges fontosságú a primer közönség, akik azt a központi szerepet foglalják el, amit a fogyasztók a vállalati marketingben. Ezzel párhuzamosan azonban elengedhetetlen a *támogató-orientáció* is. Manapság a támogatók hatékony megnyerése többet kíván az együttműködés élményénél. Olyan stratégiai orientációra van szükség, amely megkönnyíti a támogatóknak az együttműködésből fakadó, hosszú távon keletkező hasznok észrevételét.

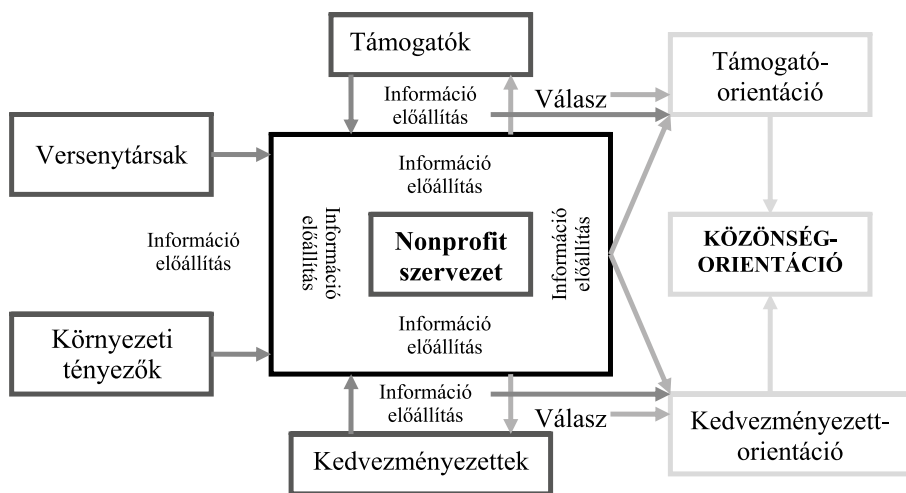
A verseny körülhatárolásakor tekintettel kell lenni minden hasonló – akár vállalati vagy állami – kezdeményezésre. A kedvezményezettek esetében a potenciális versenytársak sokszor inkább együttműködési lehetőséget jelentenek, ezzel szemben a támogatók szempontjából a verseny kifejezés használata jogos a források korlátozott kerete miatt, mindenekelőtt ha pénzügyi forrásokról van szó.

A társadalomorientáció mint tevékenységegyüttes főbb kategóriái:

- › az információk előállítása a civil nonprofit piacról,
- › az információk belső szétterjesztése,
- › a célközönségekre irányuló eredményes választévkényesek kialakítása és bevezetése.



A nonprofit marketing tevékenységrendszerét az 6. ábra foglalja össze:



6. ábra: A társadalom-orientáció tevékenység elemei a nonprofit szektorban  
Forrás: Gonzalez – Vijande – Casielles 2002: 63

## A kapcsolatmarketing

A mai vállalatokat jellemző marketinggyakorlat keretrendszere öt fő típust különböztet meg az üzletmarketingtől a kapcsolatmarketingig terjedő intervallumban: üzlet (tranzakció)marketing, adatbázis-marketing, e-marketing, interakció-marketing és hálózatmarketing. (Coviello és mtsai. 2002)

Az *üzletmarketing* a potenciális vevők megnyerését és elégedettségük megteremtését jelenti a marketingmix elemeinek és a tömegpiacon a vevőkre irányuló kommunikációnak a menedzselésével, elkülönült kapcsolatok kialakítása érdekében. Az *adatbázis-marketing* elmozdul ugyan a tömegszerű üzletmarketing felől, és az adatbázisok segítségével azonosított fogyasztók megtartására törekszik a kapcsolatok révén, az aktivitás azonban még mindig a fogyasztókra és nem a fogyasztókkal való szoros, interperszonális kapcsolat kialakítására irányul.

Az *e-marketing* természetesen az ICT eszközeivel hozza létre és közvetíti a párbeszédet a vállalatok és az azonosított fogyasztók között. Az ICT alkalmazása ma már a marketing mindenféle területére kiterjed.

Az *interakció-marketing* az egyének közötti közvetlen kölcsönhatásokat foglalja magában, és mint ilyen a fogyasztókkal való kölcsönösen előnyös kapcsolatok kiépítését eredményezi.

A *hálózatmarketing* is a fogyasztókkal való kapcsolatokat jelenti, de a szervezeteken áthúzódó és a szervezetek közötti kapcsolatok hálózatában jelenik meg.

A kapcsolatmarketing sajátosságait könnyebben érzékelhetjük, ha azokat az üzletmarketinggel való összehasonlításban vizsgáljuk (1. táblázat).

Ügyletmarketing	Jellemző	Kapcsolatmarketing
Egyszeri csere; márká-menedzsment	Középpont	Folyamatos csere; ve-vőmenedzsment
Rövid táv	Időtáv	Hosszú táv
Tömegkommunikáció	Elsődleges kommunikáció	Személyes kommunikáció
Elkülönült piackutatás	Fogyasztói visszacsatolás	Folyamatos párbeszéd
Tömegpiac vagy szegmens	Piacméret	Mikro- vagy egyéni piac
Piacrészesedés	A siker kritériuma	Figyelem-részesedés (részesedés a fogyasztók köréből)

1. táblázat: Az ügyletmarketingtől a kapcsolatmarketingig  
Forrás: Kotler és mtsai. 2010: 19

A gyakorlatban az jellemző, hogy a szervezetek egyik vagy másik marketing típust alkalmaz- zák, de az sem ritka, hogy az egyes típusokat kombinálják a különböző közösségcsoportok pre- ferenciái függvényében.

A kapcsolatmarketing, amelyet formálisan az 1980-as évek elején Leonard Berry vezetett be a marketingirodalomba (Berry 1983), az 1990-es években érte el csúcspontját és vált rendkívül népszerűvé a marketing elméleti és gyakorlati szakemberei körében. A piaci változások felgyor- sulása, a folyamatos technológiai áttörések okozta megnövekedett verseny, az egyre igényesebb fogyasztók és az egyre rövidebb termékéletciklus, a globalizáció, a bizonytalan gazdasági és a mind bonyolultabb társadalmi környezet hatására ugyanis a kapcsolatok kiépítése és fenntartása fontosabbá vált a szervezetek számára, mint a fogyasztók megszerzése. A kapcsolatmarketing megközelítése szerint a szervezet és a fogyasztó közötti tranzakció nem egy elszigetelt esemény, hanem a cserekapcsolaton belül zajlik és a két fél közötti kölcsönös függőség és interakció jel- lemzi. A hálózati megközelítésben az egyedi kapcsolatok egymásba fonódnak, láncot alkotnak. A piac különböző szereplői közvetlenül vagy közvetve kapcsolódnak egymáshoz, így egy adott piac egy vagy több hálózatként értelmezhető. A kapcsolatmarketing jellemzői vonásai alapján nem vitathatjuk, hogy a felsőoktatási intézmények marketingje az oktatási tevékenység termé- zetéből következően sokat meríthet ebből a modellből is.

## A szolgáltatás-domináns marketing paradigma

Az új marketing irányzatok közül a szolgáltatás-domináns marketing illeszkedik legátfogóbban a felsőoktatási tevékenységek természetéhez, ezért ezt érdemes kicsit részletesebben is áttekinteni.

A szolgáltatás logika nem azóta áll a figyelem középpontjában, amióta a szolgáltatások mar- ketingje felszabadult a termékmarketing alól. (Shostack 1977) A *szolgáltatás-domináns logika* nem egyszerűen a korábbi új marketingirányzatok –szolgáltatásmarketing, kapcsolatmarketing, piaco- rientáció, különböző hálózati megközelítések, integrált marketingkommunikáció – újrafoglalmasa. (Aitken és mtsai. 2006) Vargo és Lusch díjnyertes cikkükben ezeket a korábbi gondolatokat új módon, új modellben, a szolgáltatás logika mentén integrálják, megalkotva ezzel a holisztikus „szolgáltatás logikát” a marketinggyakorlat számára. (Vargo – Lusch 2004) A szolgáltatást a szerzők a hagyományos funkcionális, ágazati vagy kiegészítő jellegű értelmezés helyett a speciális kompe- tenciák – tudás, képességek –cselekvéseken, folyamatokon és teljesítéseken keresztül egy másik személy vagy saját magunk érdekében és hasznára történő alkalmazásaként értelmezik. A szolgál- tatás logika abban az értelemben domináns, hogy minden vállalkozást szolgáltatónak tekintenek, ezért Vargo és Lusch amellettt érvel, hogy a termék-domináns logikának át kell adnia a helyét a szol-

gáltatás-domináns logikának a marketingben. Előbbinek a kézzelfogható kibocsátás, az elkülönült tranzakció, a beépített érték, a statikus jelleg, a befejezett termék és a fizikai források a fő elemei, utóbbit a megfoghatatlan kibocsátás, a hatást és értéknövelést kiváltó kompetenciák, a dinamika, a kapcsolatok jellemeznék. Jól látszik, hogy a termék-domináns logika figyelmen kívül hagyja a fogyasztói hűséget, és korlátozza, hogy felismerjük az értéknek a fogyasztókkal és más érintettekkel való közös kialakításának lehetőségét. (2. táblázat)

	Hagyományos termék-központú domináns logika	Feltörekvő szolgáltatás-központú domináns logika
A csere alapegysége	Az emberek árukat cserélnek, amelyek elsődlegesen mint működtetett erőforrások szolgálnak.	Az emberek azért cserélnék, hogy a speciális kompetenciák (tudás, képesség) előnyeit - a szolgáltatást - megszerezzék. A tudás és a képességek működtető erőforrások.
Az áruk szerepe	Az áruk működtetett erőforrások és végtermékek. A marketing a formát, a helyet, az időt, a tulajdont változtatja.	Az áruk a működtető erőforrások (a beagyazott tudás) közvetítői, olyan közbülső termékek, amelyeket más működtető erőforrások (a fogyasztók) eszközként használnak az értékalkotó folyamatokban.
A fogyasztó szerepe	A fogyasztók az áru elfogadói, akiket a marketingesek szegmentálnak, akiknek elosztanak, akiket befolyásolnak. A fogyasztók működtetett, passzív erőforrások.	A fogyasztó társ a szolgáltatás előállításában. A marketing az a folyamat, amely a dolgokat a fogyasztóval interakcióban hozza létre. A fogyasztó alapvetően működtető és csak alkalmasszerűen működtetett erőforrás.
Az érték meghatározása és jelentése	Az értéket a termelő határozza meg, ami beépül a működtetett forrásba (az áruba), és csereértékként kerül meghatározásra.	Az értéket a fogyasztó észleli és határozza meg a használat során. Az értéket a működtető erőforrások hasznos alkalmazása - néha a működtetett erőforrások közvetítésével - eredményezi. A vállalatok csak értékajánlatokat tesznek.
Vállalat-fogyasztó kölcsönhatás	A fogyasztó passzív forrás, a forrásokkal való ügyletek kialakításában vesz részt.	A fogyasztó alapvetően működtető forrás, aktívan részt vesz a kapcsolati cserében és a közös előállításban.
A gazdasági növekedés forrása	Gazdagság a megfogható források és áruk többletéből szerezhető. A gazdagság a működtetett források birtoklásából, szabályozásából és termeléséből áll.	A gazdagság a speciális tudás és képességek alkalmazásán és cseréjén keresztül érhető el, és a működtető erőforrások jövőbeli használatának jogát reprezentálja.

2. táblázat: A termék- és a szolgáltatásközpontú nézőpontok logikájának megkülönböztetése a működtetett és a működtető (operand and operant resources) erőforrások segítségével  
Forrás: Vargo – Lusch 2004: 7

Ez az új irányzat azt hangsúlyozza, hogy a vevőérték a szolgáltatás tapasztalatain és kapcsolatain keresztül jön létre, mindenekelőtt a közös értékalkotásban és az erőforrások megosztásában, beleértve a képességeket és tudást. A vállalati marketing nem a *fogyasztókra* irányuló tevékenység, hanem a *fogyasztókkal* való kölcsönhatás folyamata. Ebben a fogyasztó a közösen kialakított, majd eladott áru értékének döntőbírája. Másképpen, az áruk a szolgáltatás eszközei, amelyek a *használat során nyújtanak értéket a fogyasztónak* (value-in-use). Vagyis szolgáltatás cserélődik szolgáltatásra.

A szolgáltatásközpontú marketingfelfogás szerint a marketing egy folyamatos társadalmi és gazdasági tevékenység-lánc, amely leginkább a hatást és értéknövelést eredményező erőforrásokra összpontosít. Az erőforrások nem fizikai dolgok, hanem megfoghatatlan folyamatok, képességek, technológiák, jártasságok, tevékenységek, kommunikáció, elkötelezettség. Ezek segítségével folytatják állandó harcukat a vállalatok a versenytársaknál jobb értékajánlat kialakítása érdekében.

Vargo és Lusch szerint a szolgáltatás-domináns marketing egy olyan folyamatos tanulási folyamatnak tekinthető, amely

- › meghatározza és kialakítja a kulcs kompetenciákat, a vállalat potenciális versenyelőnyét kifejező alapvető tudást és képességeket,
- › meghatározza azokat a személyeket (a potenciális ügyfeleket), akik hasznot húzhatnak ebből a kompetenciából,
- › ápolja azokat a kapcsolatokat, amelyek bevonják az ügyfeleket a testes zabott, verseny által kikényszerített értékajánlatok kialakításába a specifikus szükségletek kielégítéséhez,
- › visszacsatolja a teljesítménymutatókat, hogy megtanulja, hogyan javítsa az ügyfeleknek szóló ajánlatot és a teljesítményt. (Vargo – Lusch 2004)

A szolgáltatás-domináns logika az új ötleteknek és tudásnak a vállalaton belüli, a vállalat és a fogyasztók közötti, illetve a vállalat és a beszállítók közötti megosztásában hoz újat a marketingben, szemben a marketing termék-domináns logikájával, amely szerint a középpontban az áru outputok és az elkülönült szolgáltatások cseréje áll.

A szolgáltatás-domináns modell felé való fordulás nem jelenti a marketing legtöbb kulcsfogalmának – például célpiaci marketing, szegmentáció, marketingmix, minőség, márkaérték stb. – elvetését, de ezeket a termékorientált nézőpont helyett a szolgáltatás-domináns nézőpont felől közelíti. A vállalati profittétel így közvetetten, a *társadalmi folyamatok és hatások* következtében teljesül. Az ügylet alárendelődik a vevőkapcsolatnak, a beépített minőség az érzékelt minőségnek, a márka-tőke a fogyasztói tőkének, az ár az értékajánlatnak, a promóció a fogyasztóval való folyamatos párbeszédnek, a fogyasztói magatartás a társadalmi-kapcsolati normáknak, a marketingcsatorna a hálózatoknak stb. (A fogyasztói tőke például azt jelenti, hogy a márkatermék jövőbeni piaci lehetőségeinek forrásává a fogyasztók körében kialakult tudás, vélemény, elégedettség válik.)

A szolgáltatás-domináns nézet javaslatot tesz mind a társadalmi, mind a gazdasági csere logikájának kibővítésére, és ezzel a marketing szerepének újragondolását eredményezi. A szerzők nyolc alapvető feltételezést fogalmaznak meg, amelyet egy későbbi cikkükben további kettővel egészítenek ki. Ezek a premisszák megítélésük szerint egy új általános marketingelmélet és talán egy új mikroökonómia felé is elvezetnek. (3. táblázat)

	Alapvető feltételezés	Magyarázat
FP1	A csere alapvető egysége a speciális képesség és tudás alkalmazása.	A működtető erőforrások (tudás, képesség) alkalmazása – a szolgáltatás-domináns logika ezt nevezi „szolgáltatásnak” – az alapja minden cserének. A szolgáltatás szolgáltatásra cserélődik.
FP2	Az indirekt csere eltakarja a csere alapegységét.	Mivel a szolgáltatást áruk, intézmények, pénz összetett kombinációján keresztül nyújtják, a csere szolgáltatás alapja nem mindig látható.
FP3	Az áruk a szolgáltatás biztosításának elosztási mechanizmusai.	Az áruk (mind a tartósak, mind a nem tartósak) értéküket a használaton keresztül – az általuk nyújtott szolgáltatáson – nyerik.
FP4	A versenyelőny alapvető forrása a tudás.	A versenyt a kívánatos változást okozó komparatív képességek mozgatják.
FP5	Minden gazdaság szolgáltatás-gazdaság.	A „szolgáltatás” szó mindig egyes számban szerepel és cselekvést, folyamatot, míg a „szolgáltatások” szó a megfoghatatlan kibocsátási egységeket jelöli.
FP6	A fogyasztó mindig benne van az értékalkotásban (co-producer, co-creator).	Arra utal, hogy az értékalkotás együttműködésben történik, illetve az érték a fogyasztásban jön létre.

FP7	A vállalat csak értékajánlatokat tud tenni.	A vállalatok értékalkotásra ajánlják fel forrásaikat, és együttműködve, kölcsönhatásban teremtenek értéket az értékajánlat elfogadását követően, de önmaguk nem állítanak elő és/vagy nem szállítanak értéket.
FP8	A szolgáltatásközpontú nézőpont fogyasztó-orientált és kapcsolati jellegű.	Mivel a szolgáltatást a fogyasztó által meghatározott haszon értelmében definiáljuk, amely közös előállításban jön létre, a szolgáltatás-domináns nézőpont természeténél fogva fogyasztó-orientált és kapcsolati jellegű.
FP9	Minden társadalmi és gazdasági szereplő erőforrás integrátor.	Azt fejezi ki, hogy az értékalkotás a hálózatok (erőforrás integrátorok) hálózata.
FP10	Az értéket egyedülálló módon és szubjektív meglátása szerint a kedvezményezett határozza meg.	Az érték egyéni sajátossággal bír, tapasztalati és körülményektől függő dolog.

3. táblázat: A szolgáltatás-domináns logika alapvető feltevései  
 Forrás: Vargo – Lusch 2004; Lusch – Vargo 2006

A szolgáltatás-domináns logika a marketinget átfogóbb, kiterjedtebb és befogadóbb logika felé tereli, amely gazdagabb alapot biztosít a marketinggondolat és -gyakorlat fejlődéséhez. Ez az új logika sokkal megfelelőbb szemléletet jelenthet a felsőoktatás számára, és megalapozhat egy integrált felsőoktatási marketinggyakorlatot is.

## A MARKETINGSZEMLÉLET ÉS MARKETINGGYAKORLAT LEHETSÉGES IRÁNYA A FELSŐOKTATÁSI INTÉZMÉNYEK MENEDZSELÉSÉBEN

A felsőoktatási intézmények jellemzőinek marketingszempontról áttekintése, illetve a marketingelmélet és a marketinggyakorlat fontosabb új irányainak összefoglalása alapján körvonalazódni látszanak a közös metszéspontok. Tulajdonképpen megállapíthatjuk, hogy a felsőoktatási marketing szempontjából szerencsés evolúció zajlik a marketingelmélet és -gyakorlat területén. Az újabb keletű marketingmodellek alapvetően azokra a kérdésekre fókuszálnak, amelyek a felsőoktatási intézmények marketing kihívásai. Röviden vegyük ezeket sorra:

- › Tekintettel arra, hogy a felsőoktatási intézmények alapvetően szolgáltatás-ajánlatokat nyújtanak, jól hasznosíthatók a szolgáltatásmarketing – azon belül is a kétszeresen nem fizikai természetű szolgáltatások marketingjével kapcsolatos szakmai ismeretek.
- › A nem üzleti szférában alkalmazandó modern marketingkoncepció gyakorlati modellje – a társadalomorientáció – több szempontból is hasznos a felsőoktatási marketingesek számára. Egyrészt felhívja a figyelmet arra, hogy az (esetleg csak részlegesen) nem üzleti viszonyok közegeiben a szervezeteknek legalább két egyenrangú közönséggel kell a kapcsolatot szervezniük, a primer és a szekunder közönséggel. Ebből következik, hogy a felsőoktatási intézményekben önálló funkcióvá kell válnia a forrásszerző tevékenységek marketingjének. Másrészt azt is megmutatja, hogy a nem haszonelvű szervezetek mindig valamilyen társadalmilag fontos érték mentén szervezik működésüket és értékelik teljesítményüket.
- › A kapcsolatmarketing megközelítése – mely szerint a szervezet és a fogyasztó közötti tranzakció nem egy elszigetelt esemény, hanem két fél közötti kölcsönös függőség és interakció – jól reflektál a felsőoktatás működésének jellegzetességére, mely kapcsolat sokaságát menedzseli. A kapcsolatmarketing egyes változatai – az adatbázis-marketing, az e-marketing, a hálózatmarketing ugyancsak jól adaptálhatók a felsőoktatási közegre.
- › Különösen szembeűnő, hogy az új irányzatokat integráló szolgáltatás-domináns logika mennyire illeszkedik a felsőoktatás karakteréhez, a nem kézzelfogható output, a folyamatos kap-

csolat, a képességek mint források, a szubjektív érték meghatározás, az értékalkotás együttes folyamata, az érték észlelése a használat során stb. Ebből következően az ügylet alárendelődik a vevőkapcsolatnak, a beépített minőség az érzékelt minőségnek, a márka-tőke a fogyasztói tőkének, az ár az értékajánlatnak, a promóció a fogyasztóval való folyamatos párbeszédnek stb. Ennek a modellnek egy általános marketingelméletté való fejlesztése a felsőoktatási marketing számára is egy átfogó, jól kidolgozott keretet teremthet.

## Irodalomjegyzék

Aitken, R. – Ballantyne, D. – Osborne, P. – Williams, J. (2006): *Introduction to the special issue on the service-dominant logic of marketing: insights from The Otago Forum.* – Theory of Marketing. Vol. 6. Nr. 3. pp. 275-280.

Berry, L. (1983): *Relationship marketing.* In *Emerging Perspectives of Services Marketing* (szerk. Berry, L.L. – Shostack, G.L. – Upah, G.D.), American Marketing Association, Chicago.

Coviello, N. – Brodie, R. – Danaher, P. – Johnston, W. (2002): *How firms relate to their markets: an empirical examination of contemporary marketing practices.* – Journal of Marketing. Vol. 66. Nr. 3. pp. 33-46.

Gonzalez, L. I. A. – Vijande, M. L. S. – Casielles, R. V. (2002): *The market orientation concept in the private nonprofit organisation domain.* – International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing. Vol. 7. Nr. 1. pp. 55-67.

Greyser, S. A. (1999): *Advancing and enhancing corporate reputation.* – Corporate Communication. Vol. 4. Nr. 4. pp. 177-181.

Gronroos, C. (2006): *On defining marketing: finding a new roadmap for marketing.* – Marketing Theory. Vol. 6. Nr. 4. pp. 395-417.

Kohli, A. – Jaworski, B. (1990): *Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications.* – Journal of Marketing. Vol. 54. Nr. 4. pp. 1-18.

Kohli, A. – Jaworski, B. – Kumar, A. (1993): *MARKOR: A Measure of Market Orientation.* – Journal of Marketing Research. Vol. 30. Nr. 11. pp. 467-477.

Kotler, P. – Levy, S. (1969): *Broadening the Concept of Marketing.* – Journal of Marketing. Vol. 33. Nr. 1. pp. 11-15.

Kotler, P. – Keller, K. L. (2006): *Marketingmenedzsment.* Akadémiai Kiadó, Budapest.

Kotler, P. – Keller, K. L. – Brady, M. – Goodman, M. – Hansen, T. (2010): *Marketing Management.* Pearson – Prentice Hall, London.

Liao, M.-N. – Foreman, S. – Sargeant, A. (2001): *Market versus societal orientation in the nonprofit context.* – International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing. Vol. 6. Nr. 3. pp. 254-268.

Lusch, R. – Vargo, S. (2006): *Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements.* – Marketing Theory. Vol. 6. Nr. 3. pp. 281-288.

Narver, J. – Slater, S. (1990): *The Effect of Market Orientation on Business Profitability.* – Journal of Marketing. Vol. 54. Nr. 10. pp. 20-34.

Shostack, G. (1977): *Breaking Free from Product Marketing.* – Journal of Marketing. Vol. 41. Nr. 2. pp. 73-80.

Vargo, S. – Lusch, R. (2004): *Evolving to a New Dominant Logic of Marketing.* – Journal of Marketing. Vol. 68. Nr. 1. pp. 1-17.

Veres Z. (2009): *A szolgáltatásmarketing alapkönyve.* Akadémiai Kiadó, Budapest.

# STRATÉGIAI MARKETING – MARKETINGSTRATÉGIA

Fojtik János

Ebben a fejezetben a stratégiai marketing, illetve a marketingstratégia kérdéseivel főként általánosságban és normatív jelleggel foglalkozunk. Ennek az oka elsődlegesen az (amennyiben az angol anyanyelvű világban működő felsőoktatási intézményeket mintaként lehet tekinteni), hogy a felsőoktatási intézmények (amelyek körét a továbbiakban az egyszerűség kedvéért az egyetemekre korlátozzuk) ugyan szinte kivétel nélkül rendelkeznek meglehetősen gondossággal és a megfelelő procedúrák alkalmazásával kialakított stratégiai tervvel, azonban a létrehozók szándéka szerint azok olyan mértékben nem marketingstratégiák, hogy többségük nem is tartalmazza a marketing szót. Ennek dacára azonban, amint a későbbiekben megkíséreljük bemutatni, számos olyan elemet fedezhetünk fel, amelyek részint közösek (a hazai egyetemeken kialakult gyakorlattal is), részint pedig értelmezhetők marketingstratégiai elemként.

A fejezet első két része afféle értelmezési keretként a stratégiai marketing és a marketingstratégia kettősségével, a harmadik a marketingstratégiák szokásos felépítésével, a stratégiai marketingmenedzsment kérdéseivel foglalkozik, amelyeket a negyedik részben igyekszik a világból vett példák segítségével a felsőoktatási szervezetekre konkretizálni.

## STRATÉGIAI MARKETING VAGY MARKETINGSTRATÉGIA

### Alapfogalmak, meghatározások

A cím azt sugallja, mintha különbség lenne a *stratégiai marketing* és a *marketingstratégia* között. Ez a különbség valóban létezik. Röviden azt lehet mondani, hogy a stratégiai marketing a *marketing elméleti és gyakorlati megközelítéseinek egyik lehetséges módja*, a marketingstratégia pedig *egy lehetséges szervezeti stratégiai konstrukció*. (Varadarajan 2010) Miközben napi tapasztalat, hogy a marketingben még az elméletileg igényes anyagok sem bíbelődnek sokat a fogalmak tisztázásával és egyértelmű, vagy legalább következetes alkalmazásával, a hivatkozott szerző nyomán az alábbi argumentumokkal tudjuk támogatni azt a meglátást, hogy igenis helyénvaló pontosan megragadni a két kategória közötti különbséget, vagyis eltávolodni attól a gondolatától, hogy itt pusztán szóhasználatbeli, és nem érdemi különbségtételről van szó.

Az *első* érv azzal a gyakori tapasztalattal függ össze, hogy hiányzik annak a világos elhatárolása, hogy a marketingstratégiára vonatkozó kutatás tárgyát vajon az *összes, kizárólag a szervezet szintjén megjelenő* stratégiai marketingkérdés, -döntés és -probléma képezi-e, vagy pedig inkább a *szervezet összes szintjén* megjelenő stratégiai marketingkérdésekről, -döntésekről és -problémákról van szó. Ennek tisztázása azért érdekes, mert a sokrétűen tagolt szervezetek esetében – amilyenek például az ipari nagyszervezetek (amelyek gyakran transznacionális szervezetek is), és sok más egyéb mellett a többkarú, illetve több kampuszú egyetemek – nemcsak a kutatás, hanem az irányítók számára is releváns probléma az, hogy kizárólag a teljes szervezetnek lehetséges (esetleg, amint az később kiderül, éppenséggel nem lehetséges), hogy marketingstratégiája legyen. Félig-meddig definíciós kérdés, ám nem csekély mértékben a környezet-szervezet viszony derivátuma az, hogy a stratégiai marketing tárgykörei vizsgálhatók-e az egyes (vállalati) divíziók, üzletágak, illetve az egyetemi karok és kampuszok szintjén is, illetve, hogy ezeknek az egységeknek lehet-e, van-e marketingstratégiája.

A második érv igen egyszerű: akárhogy viszonyuljunk is a stratégiai marketing, illetve a marketingstratégia meghatározásának és szemléletének a kérdéseihez, mindenképpen szükséges különbséget tenni a szó elméleti és gyakorlati értelmében különbözőképpen, de egyaránt definiálható stratégiai karakterisztikájú, illetve taktikai jellegű döntések és problémák között.

## Történeti fejlemények

Az üzleti világban a stratégiai gondolat általánosságban az 1970-es években merült fel igazán komolyan, az akkor szinte sokszzerűen ható nemzetközi gazdasági változások következményeként. Ezekben az esztendőben a menedzsment és a marketing területén a kutatásban és a gyakorlatban egyaránt előtérbe került a hosszabb távú alkalmazkodás kérdése; megjelent és elterjedt a strategic planning, a strategic management és a strategic marketing kifejezés (csupán illusztrációképpen lásd: *Bell 1979; Baker 1985; Mintzberg 1994; Brech 2002*); majd hamarosan előtérbe került maga a stratégia (beleértve a korporációk és általában a szervezetek stratégiáját) mint jelzett szó is. (*Miles – Snow 1978; Porter 1980; Mintzberg 1987*) A marketingben természetesen ugyanezek a jelenségek voltak tapasztalhatók mind a stratégiai marketing, mind pedig a marketingstratégia oldaláról. (*Weitz – Wensley 1984; Busch – Houston 1985*)

Nemcsak a stratégiai megközelítés előtérbe kerülése volt megfigyelhető azokban az évtizedekben, hanem a marketing fogalmi kiterebélyesedése is (*Kotler – Levy 1969*), amely a későbbi fejlemények fényében igazán szerteágazónak bizonyult. Természetesen lehet ezt a folyamatot pusztán a marketing szempontjából vizsgálni, és tudomásul venni, továbbá aktívan kihasználni, hogy a marketing értelmezési tartománya kibővült a társadalmi kérdések (*Zaltman és mtsai. 1972; Andreassen 1994; Kotler és mtsai. 2002*) és a marketing társadalmi felelőssége (*Choudhury 1974; Welch 1978; Carroll 1999*) irányába, hogy a marketing értelmezési tartományába bekerült a nonprofit-szféra (*Shapiro 1973; Sargeant 1999*), beleértve a közszférát (*Andreassen 1994; Walsh 1994*) és a politikát (*Newman 1999; O'Shaughnessy – Henneberg 2002*) is, a kulturális életnek igen jelentős területei (*Scheff – Kotler 1996*), és számos, itt most nem említendő terület mellett az oktatás (*Kotler – Fox 1985*), benne különösképpen a felsőoktatás (*Krachenberg 1972; Johnson 1989*) világa is.

Kétségtelen, hogy a marketing érvényességi területének kiterjedése inkább reakció, mint kezdeményezés: azokat a környezeti változásokat, amelyek a marketing ilyen értelemben vett kiterjedéséhez és aktivizálódásához vezettek, általánosságban a fogyasztói társadalom kibontakozása foglalja össze. Ebben a folyamatban a marketingről többnyire a fogyasztás bővítése-bővülése generálójaként, jelentős bírálatok tárgyaként szoktak megemlékezni (a tárgy igen kiterjedt irodalmában foglalt szerteágazó tematika jó összefoglalásaként lásd: *O'Shaughnessy – O'Shaughnessy 2002, 2007; Abel 2006*). A kérdés ún. mennyiségi vonatkozásai mellett (amelyekkel kapcsolatban amúgy teljes joggal lehet különféle szempontokból bírálatot megfogalmazni) a bennünket most közelebbről érdeklő téma az ún. piacodosás (marketization) jelensége. Arról van szó, hogy a társadalmi létezésnek egy sor területén (politika, egészségügy, kultúra, sajtó és média, oktatás stb.) jelentek meg a piac alapelveinek, eszközeinek alkalmazása irányába mutató jelek. Sőt, számos ilyen területen alakult úgy a fogyasztás és a fogyasztói magatartás, amely mintegy megkívánja a marketing elveinek, eszközeinek és módszereinek az alkalmazását, mivel az adott területeken működő szervezetek számára nem csupán lehetővé, hanem úgyszólván „kötelezővé” is teszi a piaci szférákban működő szervezetek számára hétköznapi viselkedést. (*Bok 2003; Newman és mtsai. 2004*) Másképpen szólva, a marketing alkalmazását. A szociológusok kétségkívül joggal fogalmaznak meg különféle szempontból ellenérzéseket a marketizáció ellen (*Bartlett és mtsai. 2002*) – hasonlóképpen a globalizáció és számos hasonló jelenség ellen is.

A mi szempontunkból kettősségről van szó. Ennek jellemzője, hogy a környezet piacodosásával leírható változás számos olyan szervezet számára ír elő alkalmazkodási kényszert, amely szerveze-



tek korábban soha nem voltak kitéve annak, hogy piacszerű környezetben-közegben működjenek, következésképpen rá legyenek kényszerítve a marketing elveinek szem előtt tartására és gyakorlatainak alkalmazására stratégiai és taktikai szempontból egyaránt. Ugyanakkor pedig – némileg talán meglepő módon – arra kell gondolnunk, hogy magának a marketingnek az önreflexiója is szükségképpen meg kellett, hogy változzon azzal, hogy az úgyszólván évszázados, az üzleti szervezetek igényeit alapul vevő fejlődés – amit talán a marketingmenedzsment kotleriánus megközelítése (például: *Kotler 1980, 2003*; bírálatához lásd: *Smithee 1997*) ír le a legjobban – a marketing alkalmazásának számottevő területein nem mutatkozik célravezetőnek. Jól mutatja ezt például az a vita, ami a 4P relevanciája körül zajlik változó hevességgel a szakirodalomban. (*Bruner 1989; Anderson – Taylor 1995; Constantinides 2006*) Talán egy harmadik szempontot is ide lehet írni: a külső elemző felelőssége, hogy tisztában legyen az általánosítás lehetséges mértékével. Az amerikai felsőoktatási piac szerkezete például olyan, amely megengedi és lehetővé teszi, hogy részben a nagyszámú magánfelsőoktatási intézmény példájával élve és azt követve, részben pedig a részfinanszírozás kényszerétől hajtva, az (esetleg csak részben) állami finanszírozású felsőoktatási intézmények afféle jó (ön)tanuló rendszerként komolyabb affinitást mutassanak a marketing iránt.

## A marketing definíciós változása

A marketingnek a meghatározása köztudottan igen sokféle lehet, a marketingszakértők szinte versengenek a marketing célszerű(nek mutatkozó) definíálásában. Az évtizedek alatt azonban úgy alakult, hogy az a meghatározás vált kvázi „hivatalossá”, amelyet egy, az Amerikai Marketingszövetség (American Marketing Association, AMA) égisze alatt működő, és a legkiválóbbnak tartott marketingszakértőktől álló testület fogalmazott meg. A XXI. század első évtizedében az a merőben szokatlan esemény történt, hogy ez a grémium kétszer is átalakította a marketing szinte „hivatalos” definícióját. (Azért kell ezt szokatlannak tartanunk, mert a megelőző időszakban inkább évtizedek, mint évek teltek el, amíg az „eredeti”, 1936-ban alkotott meghatározáson legalább részleges változások bekövetkeztek volna.) A kettő közül az alkotóknak és a marketingalkalmazók közösségének is kétségtől a 2004-ben bekövetkezett változás okozta a nagyobb traumát.

A definíció így szól: „A marketing szervezeti funkció és folyamatok együttese, amelyek értéket hoznak létre, közölnek és juttatnak el a vevőkhöz, és amelyek úgy alakítják a vevőkapcsolatokat, hogy abból a szervezetnek és érintetteinek egyaránt hasznuk származzon.” Alig három esztendő elteltével, 2007-ben az AMA szükségesnek látta, hogy megváltoztassa a meghatározást, a következőképpen: „A marketing az a tevékenység, az intézményeknek és folyamatoknak az az együttese, amely azért van, hogy olyan ajánlatokat hozzon létre, közzöljön, juttasson és cseréljen el, amelyek értékesek a vevőknek, az ügyfeleknek, a partnereknek és általában a társadalomnak.” (mindkét definíció megtalálható: *Varadarajan 2010: 120*) Anélkül, hogy e definíciók részletes elemzésébe kezdenénk, csupán annyit akarnánk megemlíteni, hogy a 2004-es meghatározás olyanképpen és alapvető módon reagál a marketing környezetében a megelőző évtizedekben bekövetkezett változásokra, amelyek kiváltották magának a marketingnek az átalakulását is, hogy a marketinget a korábbi üzleti funkció helyett szervezeti funkcióként tárgyalja, ezzel mintegy szentesíti a korábban jelzett marketizációs folyamatok következményeit.

Azért volt szükség ennek a folyamatnak és jelenségnek a felvázolására, hogy tisztán lássuk: éppen a marketing „önfejlődése”, reagálása az egyik tényezője annak, ahogyan a hagyományosan nem piaci környezetben működő szervezetek elsajátítják a marketing elveit és gyakorlati módszereit, eszközeit. Ugyanakkor szükség is van a marketing rugalmasságára, mert ezek a szervezetek nem a hagyományos piaci környezetben működnek, ezért esetükben más értelmet nyernek a hagyományos kifejezések is (verseny, együttműködés, termék, marketingcsatorna, nemzetköziesedés stb.), ezért új vagy újfajta marketingmegoldások kikísérletezésére van igény, ami meg is történik.

## KÖVETKEZMÉNYEK

A marketing általában vett értelmezési gazdagságát látva nem meglepő, hogy a stratégiai marketing és a marketingstratégia értelmezésében sincsen egyöntetűség a marketingszakértők között. Amint arra *Varadarajan* (2010) is rámutat, vannak szerzők, akik számára a 4P által behatárolt szervezeti magatartás leírja a szervezet marketingstratégiáját, vannak, akik számára éppen ellenkezőleg, a 4P a marketingmenedzsment kereteit szabja meg, alapvetően taktikai jelleggel. Ugyanakkor megjegyzendő (e sorok írója is ezen az állásponton van), hogy a 4P elemei között (minden egyébtől függetlenül) vannak inkább stratégiai jellegű változók (a termék és az elosztási rendszer), és vannak kevésbé stratégiai, azaz inkább taktikai jellegű változók, mint amilyen az ár és a népszerűsítés/ösztönzés. Ez egyáltalán nem zárja ki azt, hogy adott esetben árstratégiákról beszéljünk, és megkülönböztessük például a piacra lépés szakaszában a behatoló és a lefölöző árstratégiát. Azok, akik számára a 4P alapvetően a marketingmenedzsmentet jelenti (e sorok írója is közéjük tartozik), többnyire úgy vélik, hogy a marketing stratégiai kereteit a *piacszegmentáció*, a *célpiacképzés* és az ajánlat *pozicionálása* írja le.

Más probléma is fölmerül azonban, ami a hagyományos marketing megközelítésétől eltérő fogást igényel a felsőoktatási szervezetek esetében (de nem kizárólag ott). *Webster* (1992) híres cikkében – amely egyébként e sorok írója számára a leginkább elfogadható megközelítést tartalmazza – a termelő nagyvállalatokról szól ugyan, ám okfejtése szinte változtatás nélkül alkalmazható minden nagyméretű üzleti szervezetre, mivel azok a keresleti oldalról nézve diverzifikáltak, az egyes keresleti csoportok a marketing számára jól elhatárolhatóak. Felhívja a figyelmet arra, hogy a stratégia szempontjából a korporációnak három szintjét különböztethetjük meg: a teljes szervezet szintje, a divízió (vagy üzletág) szintje, valamint a végrehajtás szintje (operatív szint). „A stratégia három szintjének megfelelően a marketingnek is három jól elkülöníthető szintjét különböztethetjük meg: a marketing, mint *kultúra*, a marketing, mint *stratégia* és a marketing, mint a *taktikák összessége*”. (*Webster 1992: 10*)

A marketing, mint *kultúra* az az értékudat és meggyőződés, hogy a vevő (ügyfél) alapvető jelentőségű a szervezet számára: a vevőigényekkel kapcsolatos tevékenységek során mintegy a szervezet működésének vezérfonalaként szolgál. Ennek a szervezeti kultúrának a megteremtése és fenntartása elsősorban a teljes szervezet legfelső szintjén és a divíziókban működő vezetőknek a feladata és felelőssége.

A marketing *stratégiként* a divíziók (üzletágak) szintjén jelenik meg elsősorban, aminek oka – legalábbis az üzleti világban – az, hogy ezen a szinten határozhatók meg viszonylag egységes keresleti csoportok – ha tetszik: piacok. A marketingstratégia pedig lényegében az egyes piaci szegmensek számára szükséges, igényelt és elfogadható vevőértékek meghatározását és leszállítását jelenti. Másképpen, de még mindig összefoglalóan: az egyes üzletágak szintjén a tervezés és a megvalósítás középpontjában az egyes piaci szegmensek meghatározása, a szervezet számára (jövedelmezőségi vagy költségoldalról is) elfogadható célpiac(ok) kiválasztása áll, továbbá annak meghatározása és eldöntése, hogy a szervezet milyen és hogyan pozicionált ajánlatokkal, milyen módon versenyezve fogja meghódítani és megtartani a kiválasztott vevőkört (ügyfélkört).

A *végrehajtás* szintjén (ha tetszik: a hétköznapiakban) a marketingmenedzsereknek elsősorban taktikai kérdésekkel szükséges foglalkozniuk. A marketinghez tartozó számtalan részterületen felmerülő és intézésre váró problémát foglalta össze *McCarthy* (1960) úgy, mintha azok négy nagy területen jelennének meg: a termékek (product), az árak (price), az értékesítés tág értelemben vett helye (place), valamint a népszerűsítés és ösztönzés (promotion) területén. (Ez a marketingmenedzsment híres 4P-je, az angol szavak kezdőbetűi után. Az e felosztást a szakirodalomba és a marketinggyakorlatba bevezető és ott népszerűsítő tan- és szakkönyv most a 17. kiadásánál tart: *Perreault és mtsai. 2009*)

Természetesen a stratégiákkal kapcsolatos illeszkedési elv betartására ebben a rendszerben is szükséges ügyelni: a stratégiát mindegyik szinten, a marketing mindegyik dimenziójában a megelőző szint kontextusának figyelembe vételével alakítjuk ki. Ahogyan haladunk „lefelé” a rendszerben, úgy válik egyre fontosabbá a végrehajtás a megfogalmazás rovására.

## Diverzifikált szervezetek és stratégiák

A *Webster* (1992) által fölvetett gondolatok és a szervezeti kultúra – stratégia – taktikák hármasság akkor vehető figyelembe, és akkor alkalmazhatók igazán eredményesen, ha ún. diverzifikált nagyszervezetekről beszélünk. Ellenkező esetben esetleg általános vezérfonalként, teljesítményjavító eszközként használható. Az üzleti világban a diverzifikált nagyszervezet olyan konglomerátumot jelöl, amelynek egyes üzletágai (divíziói) markánsan eltérő jellemzőkkel leírható keresleti csoportok igényeit elégítik ki.

---

A Time, Inc. például alapvetően a Time és a Life című magazinok kiadására és szerkesztésére alakult üzleti vállalkozásként kezdte, majd az ötvenes-hatvanas években végbement terjeszkedése is főként horizontális volt, amennyiben akvizíciós stratégiája más sajtótermékek és médiumok megszerzésére irányult. Ha volt marketingstratégiája, akkor azt szervezeti szintűnek kellene mondanunk (bizonyos fenntartásokkal azt is lehetne mondani, hogy a szervezeti stratégiát marketingstratégiának tekinthetjük), mert – egészen csekély kivételtől eltekintve – nem szolgált ki alapvetően más jellemzőkkel rendelkező keresleti csoportokat. A tömegtájékoztató (hírszolgáltatás, szórakoztatás stb.) üzletágban tevékenykedett, lényegében összes (nyomtatott és elektronikus) megjelenési formái ugyanazt a keresleti csoportot szolgálták ki, csak az ajánlatban (kínálatban) jelentek meg a hangsúlyok eltérő helyeken. Egészen addig tehát – bármilyen nagyra nőtt is légyen – nem lehetett diverzifikált üzleti szervezetnek tekinteni, amíg a hetvenes években „a Time szenzációs fúzióra lépett a Temple Industriesszal, az Arthur Temple tulajdonában lévő hatalmas kelet-texasi fakonzernnel. ... A Temple Industries rendkívül jól profitáló fakitermelő vállalat volt, több mint háromszázezer hektárnyi fenyőerdő tulajdonosa Kelet-Texasban.

A fúzió révén a Time, Inc. máról holnapra Texas legnagyobb földbirtokosa lett ... Ugyanakkor ... a Temple család birtokába került a Time részvényeinek majd tizenöt százaléka, és Temple-t nyomban beválasztották az igazgatótanácsba és hamarosan elhelyezkedett az alelnöki bársonyszékben is. ...

Arthur Temple hamarosan érezte befolyását a Time, Inc.-nél, csak hogy nem olyan módon, amitől az újságírók tartottak. Ő fában utazott, ezért a papír, a fenyő és az építkezés világában törekedett monopolhelyzetre. ... Temple-t régi jó barátság fűzte Henry Goodrichhez, az Inland Container Company elnökéhez; ez a vállalat kartonlemezből gyártott dobozokat, ezért mindenekelőtt rengeteg fát kellett vásárolnia ahhoz, hogy vígan dobozolhasson. Temple ismerőseit tehát csöppet sem lepte meg, amikor 1978-ban a Time, Inc. kétszáznyolcvanmillió dollárért megvásárolta az Inland Containert.

... A Time, Inc. mélyrehatóan és gyorsan alakult át. ... nem volt többé tömegtájékoztatósi vállalkozás, amely a nyersanyagforrások érdekében besöpör még sok minden egyéb céget, nem, a Time, Inc. fokozatosan erdőipari termékeket hasznosító vagy nyersanyagtermelő konzernné alakult, amelynek úgy mellesleg volt néhány magazinja is. ... A Time igazgatóinak becslése szerint az Inland fölvásárlása után a Time, Inc. alapvető sajtótevékenysége – a magazin- és könyvkiadás – most alig negyvenöt százalékkal részesedett az összbevételekből, s ugyanannyit, sőt, többet is hoztak az erdőgazdasági termékek". (*Halberstam 1988: 469-471*)

---

A kicsit talán hosszú idézet azt kívánja illusztrálni, hogy a folyamat kezdetén egyik cég sem volt diverzifikált vállalkozás, az itt leírt folyamat végén pedig a fúziók utáni vállalat igen. A fúzió előtt vállalatok számára egyértelmű a válasz a kérdésre: melyik üzletágban működsz, és a válasz egyértelműen jelenhetett (volna) meg a stratégiájukban (ha lett volna nekik ilyen), mint marketingstratégia. A fúziók után a konzern erre a kérdésre nem képes egyetlen választ adni: ebből fakadóan stratégiája (ha van neki, nyilvánvalóan van) immár nem marketingstratégia a szónak semmilyen vetületében.

## Diverzifikált szervezetek-e a felsőoktatási intézmények?

Ami mármost a fenti kérdést illeti, e sorok írójának nézete az, hogy nem. Ezzel együtt aligha lehet eltekinteni attól, hogy föltehetően értelmezés kérdése, hogy az egyetemeket (főként a nagy egyetemeket) melyik kategóriába soroljuk. Ugyancsak értelmezés kérdése, hogyan fogalmazzuk meg azt az üzletágot, amelyről azt gondoljuk, hogy az egyetemek működési terepét jelentik. Más eredményhez jutunk, ha oktatásról, tanulásról, tudástranszferről, tudásmenedzsmentről beszélünk, és minden bizonnyal más megoldásokat is lehetne találni. Úgy találjuk, hogy sem a karok (kampuszok), sem a szakok nagy száma nem indokolja, hogy az egyetemet diverzifikált szervezetnek tekintsük. Nem találunk olyan működési területet (még a tangazdaságok stb. sem tartoznak ide), amelyek a mértéküket tekintve indokolnák többes stratégiák kidolgozását az egyetemeken belül.

Felmerül a kérdés, hogyan határozzuk meg a piacot (azaz, honnan mutatkozik kereslet az egyetem ajánlata iránt), és ennek függvényében hogyan írható le az ajánlat (a termék), az egyetem outputja. Úgy találjuk, hogy erre a kérdésre *nincs egyetlen válasz*; nem ízlés kérdése, hogyan válaszolunk, hanem valóban nincsen egyetlen és egyértelmű válasz.

Még akkor is legalább kétféle megoldás képzelhető el (valójában természetesen több is), ha az egyetemet csupán oktatási-tanulási szervezetnek tekintjük. Az *egyik* szerint az egyetem iránti kereslet leginkább a majdani foglalkoztatóktól származik, s amennyiben ez így van (így van), akkor az ő igényük a lehető legkisebb ráfordítással hatékonyan munkára fogható, ugyanakkor fejlődőképes végzett hallgató. Eszerint az egyetem ajánlata (kínálata) a végzettek minősége, és az egyetem stratégiai szempontból számottevő kompetenciái munkakörnyezetben gyorsan és perspektivikusan működőképes szakemberek kibocsátásával vannak összefüggésben. (*Barry és mtsai. 2001; Somers 2009; Winkel 2010*) A *másik* nézet a potenciális hallgatóban (*Wilkinson 1990; Tapp és mtsai. 2004*), és a hallgatóban (*Brennan – Bennington 1999; Washburn – Petroschius 2004; Redding 2005*) találja meg a célpiacon. Ez utóbbi felfogást korrigálja *Clayson – Haley (2005)* és bírálja erősen *Bay – Daniel (2001)*. Ha az egyetem a beiskolázásra koncentrálna (*Kuráth 2007*), továbbá azt igyekszik elérni, hogy az aktuális hallgatóság a lehető legjobb véleménnyel legyen az intézményről, akkor egyfelől marketing-erőfeszítéseinek centrumában értelemszerűen a reputációmenedzsment eszközei foglalnak helyet. (*Pampaloni 2010*) Továbbá könnyen belátható, hogy azokat az infrastrukturális és az oktatási folyamattal kapcsolatos kompetenciákat tartja szükségesnek előtérbe helyezni, amelyek révén a kívánt eredmény (például a hallgatói véleményeken alapuló rangsorban elfoglalt hely) elérhető. Anélkül, hogy ebbe mélyebben belemennénk, megállapíthatjuk, hogy részint bármelyik itt leírt és itt nem jelzett célcsoport igényeinek abszolutizálása káros az egyetem piaci helyzetére, mert részint deformálja, részint pedig ugyanebből az okból hiba lenne egymással mintegy szembeállítani az egyes célcsoportok igényeire alapozott potenciális marketingstratégiákat.

Nem látjuk tehát bizonyítottnak, hogy az egyetem – akárha nagyméretű és nemzetközi hálózattal rendelkező legyen is – olyan értelemben diverzifikált szervezet lenne, hogy marketingstratégiája megformulázásakor lényegesen különböző szükségletekhez és igényekhez kellene vevőértéket rendelnie. Következésképpen azt sem látjuk, hogy a vevőérték megfogalmazása, kommunikálása, eljuttatása a potenciális és valóságos vevőkhöz és ügyfelekhez nem lenne megvalósítható egységes keretek között.

## MARKETINGSTRATÉGIÁK, STRATÉGIAI MARKETINGMENEDZSMENT

Ha fordítani akarnánk egyet a stratégiai marketing és marketingstratégia kettősségét taglaló korábbi okfejtésünkön, akkor akár abba az irányba is elindulhatnánk, ami a stratégiai marketinget a szervezetek irányítóinak, valamint a marketing és a stratégia kutatóinak a hozzáállásának, nézőpontjának, szemléletmódjának tekinti, s ilyen értelemben részint hagyományosan a tartós,

hosszú távú, nehezen változtatható jelzőket társítja hozzá, részint pedig a piacvezérelt (market-driven) jelzőt. Ez utóbbi az üzleti világban is az elmúlt néhány évtized terméke mindössze (*Webster 1994; Day 1990*), a felsőoktatás világában pedig e tekintetben inkább csak évekről beszélhetünk, ha egyáltalán. A korábban taglalt felosztásban (*Webster 1992*) a szervezeti stratégiáról, ezzel a szervezet legfelső szintű vezetőiről valamint a divizionális (üzletági) szintről beszélünk. A nem diverzifikált szervezetek esetében – amint azt már korábban jeleztük – ennek a felosztásnak valójában nincs értelme. A *marketingstratégia* ebben a rendszerben valójában a végeredmény: a piacvezérelt stratégiai marketing-megközelítés eredményeképpen előálló dokumentumról van szó. Itt újra érdemes felvetni a különbséget a diverzifikált (üzleti) szervezetek és a nem diverzifikált szervezetek között: utóbbiak esetében a stratégia nem feltétlenül kap jelzőt, de tartalmilag számos esetben megfelel a marketingstratégiákkal szemben támasztott követelményeknek.

A piacvezérelt stratégia elemei között gyakran megemlítik a piacorientságot, különleges szervezeti adottságok, képességek létezését, a folyamatos törekvést vevőérték létrehozására, továbbá az elsőrendű teljesítmény elérésének az igényét. Sokszor olyan, mintha nagy szavak lennének csupán, ám, ha belegondolunk, hogy a szervezetek között (beleértve a felsőoktatási szervezeteket is) éles verseny folyik a teljesítmény piaci elismeréséért, akkor talán érthetővé válik, hogy miért hangoztatjuk folyton a vevőértéket és a piaci által elismert teljesítményre való törekvést.

A szervezeti stratégia azokat a döntéseket tartalmazza, amelyeket a legfelső szintű vezetőség hoz meg annak érdekében, hogy a szervezet egésze számára fontos célokat a szervezet képes legyen elérni. A szervezeti rendszer és annak rugalmas alakíthatósága lényeges vetülete a teljes szervezeti stratégiának, hiszen bizonyos értelemben a szervezeti struktúra a stabilitás érzékeltetője, bizonyos értelemben a jövőben követendő stratégiai irány jelzője, és bizonyos értelemben a rugalmasság letéteményese is. Könnyedén végiggondolható például, hogy amikor valamely egyetem informatikai kart hoz létre, az akkor lesz működőképes, ha legalább valamilyen szinten beleilleszkedik az adott egyetem szervezeti (kari) struktúrájába, kielégíti a keresleti oldal igényeit a kutatásfejlesztés és az oktatás terén egyaránt, továbbá növeli a szervezet reagálóképességét (például az online alapú távoktatás bevezetésével).

A szervezeti szintű és a funkcionális (termelési, pénzügyi, marketing stb.) stratégiák szerkezetükben meglehetősen hasonlítanak egymásra. Amiben eltérnek, az a konkrétság szintje és a terület sajátosságainak hangsúlyozása. A szervezet számára fontos annak egyértelmű tisztázása, hogy milyen üzletág(ak)ban működik. Nem ritka esetben maga a megfogalmazás is nagyon lényeges: ha valamely egyetem például helyi vagy regionális jelentőségű szervezatként szemléli önmagát és nem országos, esetleg nemzetközi hatókörű intézményként, akkor mindegyik változatnak megvannak a mentális következményei. Az önmagáról helyi jelentőségű szervezatként vélekedő egyetemnek például fölöttébb nehéz lesz formális, írott stratégiájában ezen lényegesen túlmutató teljesítményt igényelni a munkatársaitól, és azt is nehéz lesz elérni, hogy a különféle érdekeltek elfogadják ennek a teljesítménynek a lehetőségét.

Minden szervezet számára fontos annak tényszerű ismerete, hogy a definiált üzleti területhez milyen keresleti csoportok, piaci szegmensek, technológiák és fejlődési lehetőségek tartoznak. A fentiek ismeretében lehet ugyanis általános jövőképet felvázolni (vízió és küldetésnyilatkozat), valamint az egyes funkcionális vagy szervezeti területekre vonatkozó célokat kitűzni, továbbá a szervezeti adottságok, képességek elemzési eredményeinek és a környezeti információk értékelése alapján (például SWOT-elemzés vagy valamilyen hasonló módszer segítségével) konkretizálni a piaci működés jellegére, stílusára, koncentrátságára, intenzitására vonatkozó stratégiai elképzeléseket (versenystratégia). Anélkül, hogy itt részletekbe mennénk a versenyre vonatkozóan (ez könyvünk egy másik fejezetének a témája lesz), azt mindenképpen le kell szögezni, hogy a szervezet adottságai és képességei alapvető jelentőségűek a verseny terének, arénájának megválasztása szempontjából. A magyar felsőoktatás szerkezetét ismerve egészen más perspektívát határoz meg (vegyük csupán a hazai piacon nagynak számító egyetemeket) például a felsőoktatási szervezetek távolsága a nulla kilométerköttől, és megközelíthetőségük (számos más tényező mellett, természetesen).

A fentiek összefüggésében a *marketingstratégia* funkcionális részstratégiának minősül. A konzisztencia követelménye jól szervezett szervezetben érvényesül, vagyis a marketingstratégia elkészítési és megvalósítási folyamatában egyaránt szükség van arra, hogy figyelembe vegyünk a teljes szervezetre vonatkozó várakozásokat, elvárásokat és célokat, a működési területet (tegyük hozzá: annak értelmezési lehetőségeivel együtt), az egész szervezetben megbúvó adottságokat és képességeket. (Cravens – Piercy 2006)

A marketingstratégia előállításának folyamata a *helyzetelemzéssel* veszi kezdetét. Az első lépést a kellően nagyvonalú, ám mindenképpen megalapozott piaci vízió jelenti, párhuzamosan a piacszerkezet elemzésével (ami valójában a versenystratégia formáját öltheti). A piac folyamatos figyelése az alapja a dinamikus piacszegmentációnak. A *piacvezérelt stratégiai variánsok* meghatározása következő lépés, amelynek lényegi momentuma a piaci lehetőségek feltárása és konkretizálása a szegmentáció, a célpiacválasztás és a stratégiai pozicionálás útján. A nagyvonalú kifejezések tartalmi magyarázata helyett itt csupán egyetlen, ám annál fontosabb körülményre hívjuk föl a figyelmet: a célpiacválasztás egyben vevő- illetve ügyfélkapcsolat-választást is jelent. Ebből az következik, hogy folyamánként (ha tetszik, a szervezeti működés gyakorlatában) ebben a pontban célszerű számot vetni az ún. marketingcsatorna-döntések problémáival, valamint tisztázni viszonyunkat a kapcsolati marketing különféle formáihoz (Donaldson – O’Toole 2002; Helgesen 2008), és választani a rendelkezésre álló megoldások közül, hacsak nem kísérünk meg valamilyen új megoldást alkalmazni. A marketingstratégia szerves részét képezi a megújulásra vonatkozó nézetek rögzítése, ami a felsőoktatási intézmények esetében egyaránt jelentheti a kutatás területén történő innovációt, továbbá az oktatási portfólió megújítását. A harmadik fázisban a piacvezérelt *marketingprogramok* megtervezésére kerül sor – valójában ebben a szakaszban a stratégiai gondolatok taktikai variációinak a végiggondolása és kiválasztása történik, elsősorban a márkázást illetően, másodsorban pedig az értékláncba való beillesztés, az árazás, továbbá az ösztönzési elgondolások tekintetében. A folyamat befejező fázisa – ha tetszik, a puding próbája – a stratégia bevezetése és *alkalmazása*, valamint az alkalmazók folyamatos szemmel tartása.

## FELSŐOKTATÁSI INTÉZMÉNYEK (MARKETING)STRATÉGIÁI

Logikus megoldásnak látszik, hogy ennek a fejezetnek a végén különféle – külföldi és magyar – egyetemek marketingstratégiáit mutassuk be; nem az elemzés szándékával ugyan, hanem pusztán az eddig írtak (egy részének) illusztrációjaként. Az olvasó így láthatja, hogy az ún. „elméleti” megfontolások hogyan néznek ki, és főként, hogyan mutatnak a gyakorlat valóságában. Őszintén szólva, az anyag tervezésének szakaszában logikus gondolatnak tűnt, hogy részint az interneten kellő mennyiségű forrás hozzáférhető a tárgyban, továbbá, hogy ha végigjárjuk a magyarok mellett (a nyelvi korlátok miatt) amerikai, brit, ausztrál és új-zélandi egyetemek honlapjait marketingstratégiájuk után kutatva, fogunk is ilyesmiket találni. Aligha volt ez megalapozatlan optimizmus, hiszen a marketing általánosságban amerikai találmány, és a marketing újításai is először többnyire az Egyesült Államokban jelentek meg. Ha nem is apellálhatnak az elsőségre az említett angol anyanyelvű országok, az általános tapasztalat szerint élen járnak a marketing alkalmazásaiban, és több mint megalapozott lehetett az a várakozás, hogy ezeknek az országoknak az egyetemei szép példákat mutatnak majd nekünk a stratégiai marketing alkalmazására a felsőoktatásban.

Nos, az intézményi marketingstratégiákat illetően az internetes vizsgálat csalódást keltett, amint arra ennek az írásnak az elején már utaltunk is. Az általunk felkeresett kb. 100 egyetemi honlap, ha valamit tartalmaz egyáltalán ebben a tárgyban, akkor az többnyire a szervezeti stratégiai terv (Corporate Plan), amely ugyan tartalmát tekintve az interpretátor szándéka szerint értelmezhető marketingstratégiának is, ám valójában szemmel láthatóan nem annak szánják, leg-  
többjük nem is tartalmazza a marketing szót sem.

A külföldi és a hazai megoldások lényegében egyaránt a stratégia-tankönyvek tanácsait követik a szerkezetet illetően, a tartalom és a megfogalmazás módja már inkább a feladat megoldásának érettségét mutatja. (Ez egyébként a fellelhető magyar intézményi stratégiákra is vonatkozik.) Egyetemi marketingstratégiák tehát vagy nem léteznek, vagy nem nyilvánosak, vagy nem hozzáférhetőek az interneten keresztül. (Nyilván az első opció nem reális, marad a másik kettő.)

A tanulmányozott egyetemi stratégiai tervek szerkezetükben lényegében követik a tankönyvi ajánlásokat, tartalmukban azonban nagyon adaptívak. A továbbiakban néhány példa illusztrálja az eddig elmondottakat.

## Vízió és küldetésnyilatkozat

### *Pennsylvania State University*

A neves amerikai *Pennsylvania State University* a mintegy 80 oldalas stratégiai tervében ([www.psu.edu/president/pia/plans/full\\_report.pdf](http://www.psu.edu/president/pia/plans/full_report.pdf)) szervezetileg is elkülöníti és a terv megalapozásának nevezi a víziót, a küldetésnyilatkozatot és az alapvető értékeket tartalmazó részt. A vízió szerint „a Penn State a kiválóságnak elkötelezett globális egyetem lesz, amely azért hoz létre tudást és képez hallgatókat, hogy a szebb jövő irányítói legyenek.” Az ehhez tartozó küldetésnyilatkozat leszögezi: „a Penn State többkampuszú állami (public) kutatóegyetem, amelynek hallgatói az államból, az országból és külföldről érkeznek, és amely integrált oktatási, kutatási és közszolgálati programjai révén javítja az egyének és a közösségek jólétét és egészségi állapotát.” A fentiek konkrétan is megfogalmazódnak az egyes területekre vonatkozó egy-egy mondatban. A harmadik előkészítő terület az értékek felsorolása – a stratégiai terv tíz értéket fogalmaz meg. Az első három a következő:

- › „A képzés az alapja a felvilágosult, produktív és eredményes társadalomnak.”
- › „A legjobb képzés eredménye a tudásban gazdag, kritikus gondolkodású, kreatív és etikus hallgató.”
- › „Az egyetem intellektuális életének minősége a siker alapja.”

### *University of Otago*

Az első új-zélandi egyetem, a többkampuszú *University of Otago* stratégiai terve ([www.otago.ac.nz/prodcons/groups/public/documents/webcontent/otago000762.pdf](http://www.otago.ac.nz/prodcons/groups/public/documents/webcontent/otago000762.pdf)) nagyon rövid és célrögzítő vízióval: „Kiválóságra törő, nemzetközi reputációval rendelkező kutatásvezérelt egyetem.” Küldetésnyilatkozata: „A *University of Otago* megőrzi, fejleszti és ösztönzi a tudást, a kritikus gondolkodást és a szellemi függetlenséget, hogy fokozza-növelje az egyének és a társadalom értelmi szintjét, fejlődését és jólétét. Ezt pedig széles körű kutatási és oktatási adottságaira és képességeire, az általa kínált különleges tanulási környezetre, országos jelenlétére és elfogadottságára és nemzetközi kapcsolataira alapozva fogja elérni.”

### *University of Melbourne*

A *University of Melbourne* stratégiaalkotói számára a vízió inkább következmény, amely válasz azokra a kihívásokra, amelyekkel az egyetemnek szembe kell néznie, és amelyek – dióhéjban – a következők: (a) az önelégültség leküzdése; (b) a beletörődés elkerülése; (c) az egyetem mozgósítása; (d) a vízió tudatosítása; (e) az erőforrások megerősítése; (f) a közvélemény befolyásolása. A vízió fő elemei az alábbiak (bizonyos kihagyásokkal): „Ahhoz, hogy a *University of Melbourne* a világ egyik legjobb egyetemévé váljon, szükséges, hogy az alábbi sajátosságokkal rendelkező egyetem legyen: (a) kutatásvezérelt intézmény ..., (b) tanulóintézmény ..., (c) liberális intézmény ..., (d) független intézmény ..., (e) nemzetközi egyetem ..., (f) Melbourne-i intézmény.” ([www.unimelb.edu.au/publications/docs/agenda2002.pdf](http://www.unimelb.edu.au/publications/docs/agenda2002.pdf))

### *Kodolányi János Főiskola*

A hazai Kodolányi János Főiskola ugyancsak jól követhető jövőképpel („A KJF 2013-ig olyan felsőoktatási intézménnyé kíván válni, amely a 21. századi szolgáltatási szektor egyes vezető ágazataiban – turisztikai, kommunikáció, egyes oktatási és művészeti – nemzetközileg versenyképes szakokat képes működtetni, és ezekben a piacvezető intézmények közé kerülni.”), és a nemzetközi gyakorlathoz (de nem a magyarhoz!) képest hosszú küldetésnyilatkozattal (amit itt most kihagyásokkal közlünk) rendelkezik: „A Kodolányi János Főiskola a hazai felsőoktatás innovatív, minőségorientált, vezető non-profit intézményeként regionális, országos humán erőforrás fejlesztési és innovációs funkciót tölt be. A hazai felsőoktatás vezető non-profit intézményeként országos szerepkörű, nemzetközi képzési orientáltságú, alkalmazott kutatással foglalkozó intézménnyé, oktatási-kutatási-szakmai tanácsadási kiválóságközpontként kíván tevékenykedni. Küldetése, hogy hozzájáruljon az európai felsőoktatás versenyképességéhez, a magyar felsőoktatás nemzetközi integrációjához, Székesfehérvár Megyei Jogú Város regionális központ szerepének erősítéséhez, Siófok és Orosháza térségében a turisztikai és rekreációs szolgáltatásokban innovációs centrumszerepkör megvalósításához, Budapest város térségében a főváros nemzetközi regionális központtá válásának segítéséhez. Tevékenységének célja a társadalmi minőség, mint érték érvényre juttatásának elősegítése. Az intézmény minőségkultúrája az akadémiai kiválóságra és a szolgáltató intézményi kultúrára, mint értékteremtő erőre épít. A KJF hálózati struktúrájával nemzetközi együttműködésben fejti ki tevékenységét, képzési programjaival az európai felsőoktatási térség egyik képzési csomópontjaként funkcionál. Az általa és partnerségben kialakított felsőoktatási alap-, mester- és doktori programokat minőség-centrikusság és hallgatói vállalkozóképességi orientáció jellemzik. ... Célunk, hogy a hallgatók olyan mértékben legyenek képesek részt venni közösségeik társadalmi, gazdasági életében, amellyel jólétüket és egyéni lehetőségeiket kiteljesítik. Tevékenységüket jellemezze társadalmi elismertség, a törvényesség, az emberi jogok és igazságosság, rugalmasság és érzékenység, kötelezettségvállalási képesség és tevékenyen járuljanak hozzá a társadalmi biztonság, a társadalmi összetartozás és kohézió megteremtéséhez.” ([www.kodolanyi.hu/foiskolarol/kuldetes](http://www.kodolanyi.hu/foiskolarol/kuldetes))

### Stratégiai célok

A szervezeti célok kitűzése, megfogalmazása terén a változatosság igazán üdítő, még akkor is, ha tudjuk, hogy a séma lényegében adott: *kutatás, oktatás, szolgáltatások*. Ezt azonban igen sokféle módon lehet megközelíteni. Néhány brit példa következik.

#### *Aston University*

A kiváló birminghami Aston University a következőképpen határozza meg hat stratégiai célját, amelyek a küldetés megvalósítását jelentik:

- (a) Kiváló oktatási intézménnyé és központtá válni;
- (b) Nemzetközi elismerést nyerni, mint az üzleti és a társadalmi kutatások kulcsterületein kiválóan teljesítő intézmény;
- (c) A legjobb megoldásokkal támogatni Birmingham városát és a Nyugat-Midland régiót;
- (d) Kultúránk és értékeink fejlesztésével erősíteni közösségünket;
- (e) Biztosítani a fenntartható növekedést a kulcsterületeken, megvalósítani a pénzügyi rugalmasságot és elérni a kritikus tömeget, megőrizve kicsiny, specializált egyetemi jellegünket;
- (f) A fizikai, információs és kommunikációs infrastruktúra magas szintjének biztosítása. ([www1.aston.ac.uk/about/strategy](http://www1.aston.ac.uk/about/strategy))



### University of Edinburgh

A skót University of Edinburgh táblázatban foglalta össze, hogyan kívánja a küldetésnyilatkozatában foglaltakat megvalósítani ([www.docs.sasg.ed.ac.uk/gasp/strategicplanning/SP0812.rtf](http://www.docs.sasg.ed.ac.uk/gasp/strategicplanning/SP0812.rtf)):

Vízió			
↑			
Célok			
↑			
Stratégiai célok	Oktatási kiválóság	Kutatási kiválóság	Kiválóság a tudásmegosztásban
Feltételek	Kiváló minőségű emberek		
	Kiváló minőségű szolgáltatások		
	Kiváló minőségű infrastruktúra		
Stratégiai területek	A hallgatók gyakorlati tapasztalatának javítása	A nemzetköziesedés fokozása	
	Beágyazódás tágabb közösségünkbe	Az egyenlőség, a különbözőség, a fenntarthatóság és a társadalmi felelősség népszerűsítése	
	Stratégiai kapcsolatok építése	Az öregdiák-kapcsolatok és az adományozás ösztönzése	

1. táblázat: A University of Edinburgh táblázatban összefoglalt küldetésnyilatkozata  
 Forrás: [www.docs.sasg.ed.ac.uk/gasp/strategicplanning/SP0812.rtf](http://www.docs.sasg.ed.ac.uk/gasp/strategicplanning/SP0812.rtf)

### Bournemouth University

A kevésbé ismert, újabb alapítású Bournemouth University stratégiai terve ([portal.bournemouth.ac.uk/News/Document%20Library/Corporate%20Plan.pdf](http://portal.bournemouth.ac.uk/News/Document%20Library/Corporate%20Plan.pdf)) fölöttébb hagyományos felépítésű. Az általános rész után egyszerűen sorra veszi az egyetemi működés funkcionális területeit (oktatás, kutatás, vállalkozás, személyzeti kérdések, vagyongazdálkodás stb.). Érdekes, hogy ebben a szerkezetben megjelenik a szervezeti marketingfunkcióra vonatkozó néhány igen tanulságos stratégiai irányelv is, a következőképpen:

„10.1 Az egyetem tisztában van azzal, hogy számottevő erősségei dacára hiányzik a márkája, illetve az egyéb láthatósága. Nem törekszik a külvilág felé a 'kiváló egyetem aurájának' megmutatására. Továbbá, az a lényeges hozzájárulás, amit az egyetem tesz Bournemouth és Poole gazdasági, társadalmi és kulturális előrelépéséért, nem általánosan ismert és elismert. Erősebb marketingtevékenységgel képesek leszünk üzeneteinket sokkal világosabban és meggyőzőbben a helyi, az országos és a globális közvélemény tudomására hozni.

10.2 A szervezeti kommunikáció fókuszában a szakmaiság, a foglalkoztathatóság, az akadémiai kiválósági központok teljesítményei, a hallgatók gyakorlottsága, egyetemünk családias, barátságos légköre és a tanulási környezetet is felülmúló akadémiai erények lesznek. ...

10.3 Az egyetem erősen széttagolt, ami nehezíti a munkatársaknak, hogy ismerjék és megértsek egymást, és, hogy együttdolgozzanak egymással az egyetemen belül. Jó minőségű szervezeti szintű kommunikáció, egyetemi méretű események ... hasznosak lesznek a munkatársak tájékoztatásában és elkötelezi a munkatársakat az egyetemnek."

Amellett, hogy örömdetes a marketing jelenléte a stratégiai tervben, látnunk kell, hogy ebben a szövegben is – mint oly sok más esetben – a marketingnek lényegében kizárólag a kommunikációs vetülete jelenik meg. Örömdetes viszont, hogy az ún. belső marketing legalább ilyen mértékű hangsúlyt kap a dokumentumban.

## Marketingstratégia alapvonásai

### *University of Stirling*

A következő az egyetlen olyan brit – egészen pontosan skót – példa, ahol az interneten a szervezet marketingstratégiája is megtalálható a stratégiai dokumentumok között részstratégiaként, a University of Stirling honlapján ([www.foi.stir.ac.uk/documents/MarketingStrategy-ApprovedbyCourt.pdf](http://www.foi.stir.ac.uk/documents/MarketingStrategy-ApprovedbyCourt.pdf)). Jól látható, hogy részint tartalmazza mindazokat az általános, bevezető jellegű részeket, amelyeket a stratégiáktól általánosságban elvárunk, továbbá az is, hogy alapjában véve követi a marketingtervek hagyományos szerkezetét. Ugyanakkor az is jól megfigyelhető, hogy a korábban Kotlerianusnak nevezett struktúrától a terv számos ponton eltér. Érdekes idézni (kihagyásokkal) a terv bevezetőjét, mert abból világos, hogy a tervezők a marketinget a maga komplexitásában látják, még ha a dokumentum egészében a márkaépítés és a kommunikáció feladatai kissé nagyobb teret kaptak is az átlagosnál.

„Számos lényeges változás megy végbe a mostani években a felsőoktatásban: egyre erősödik a verseny a hallgatókért és a kutatási pénzért, a piac egyre nemzetközibb és az oktatás új 'fogyasztói' egyre kiműveltebbek. A kommunikációs forradalmat az internet iránti növekvő bizalom, a 24/7 alapú hírszolgáltatás, az információs zűrzavar és a magas fokon személyre szabott interaktív kommunikáció jellemzi.

A University of Stirling állandó minőségjelzője elkötelezettsége a tudomány, a kutatás és a hallgatói gyakorlati tapasztalat mellett, ám az új versenykörnyezetben szükséges e kvalitásoknak a marketinghez közvetlenebbül és integráltabban kapcsolódó népszerűsítése, ami az alábbiakat jelenti:

- › programok, termékek, szolgáltatások és kapacitás,
- › a vevők/érdekeltek igényei, a piacok,
- › versenypozíciónk és a tartós versenyelőny,
- › eredményes marketingkommunikáció.

Prioritásaink az alábbiakban foglalhatók össze:

- › koncentrált és integrált kommunikáció erősségeink népszerűsítésére,
- › piacvezérelt és tényekre alapozó szervezeti növekedés,
- › az egyetem internetes jelenlétének fejlesztése, beleértve a virtuális kampusz programját is,
- › a szervezeti folyamatok javítása, az ismeretek és a tapasztalatok megosztása,
- › több jelentkezőt vonzó kampuszlátogatások szervezése,
- › elsőrangú online-szolgáltatások a jövőbeli hallgatóknak és az üzleti felhasználóknak,
- › versenyképesebb ösztöndíjak és ösztönzők a külső piacok számára,
- › a kommunikációs eszközrendszer javítása."

A részletesebb elemzés azt állapíthatja meg, mint amit a fenti felületes benyomások rögzítésére alkalmas rövid szöveg. Annak ellenére, hogy a tervezők érték a marketing komplexitását – beleértve a szolgáltatásmarketingben általában is különösen fontos ún. belső marketinget és a nemzetközi marketingaspektusokat is –, szellemi és anyagi erőforrásaik zömét a potenciális és jelenlegi hallgatók meggyőzésére, általában a marketingkommunikációra koncentrálják. Mondhatjuk tehát, hogy a marketing legnagyobb részét még mindig kommunikáció.

## Irodalomjegyzék

- Abel, A.B. (2006): *Marketing and consumerism: A response to O'Shaughnessy and O'Shaughnessy*. – European Journal of Marketing. Vol. 40. Nrs. 1/2. pp. 5-16.
- Anderson, L.M. – Taylor, R.L. (1995): *McCarthy's 4Ps: Timeworn or time-tested?* – Journal of Marketing Theory & Practice. Vol. 3. pp. 1-9.
- Andreasen, A.R. (1994): *Social Marketing: Its Definition and Domain*. – Journal of Public Policy & Marketing. Vol. 13. Nr. 1. pp. 108-114.
- Andreassen, T. (1994): *Satisfaction, Loyalty and Reputation as Indicators of Customer Orientation in the Public Sector*. – International Journal of Public Sector Management. Vol. 8. Nr. 2. pp. 61-69.
- Baker, M.J. (1985): *Marketing Strategy and Management*. Macmillan, London.
- Barry, J. – Chandler, J. – Clark, H. (2001): *Between the ivory tower and the academic assembly line*. – Journal of Management Studies. Vol. 38. Nr. 1. pp. 87-102.
- Bartlett, L. – Frederick, M. – Gulbrandsen, T. – Murillo, E. (2002): *The Marketization of Education: Public Schools for Private Ends*. – Anthropology & Education Quarterly. Vol. 33. Nr. 1. pp. 1-25.
- Bay, D. – Daniel, H. (2001): *The Student Is Not the Customer – An Alternative Perspective*. – Journal of Marketing for Higher Education. Vol. 11. Nr. 1. pp. 1-19.
- Bell, M.L. (1979): *Marketing: Concepts and Strategy*. Houghton Mifflin, Boston.
- Bok, D. (2003): *Universities in the Marketplace: The Commercialization of Higher Education*. Princeton University Press, Princeton, NJ.
- Brech, E.F.L. (2002): *The Evolution of Modern Management: A History of the Development of Managerial Practice, Education, Training and Practice and other Aspects in Britain from 1852-1979*. Thoemmes Continuum, London.
- Brennan, L. – Bennington, L. (1999): *Concepts in Conflict: Students and Customers – An Australian Perspective*. – Journal of Marketing for Higher Education. Vol. 9. Nr. 2. pp. 19-40.
- Bruner III, G.C. (1989): *The Marketing Mix: Time for Reconceptualization*. – Journal of Marketing Education. Vol. 11. Nr. 2. pp. 72 -77.
- Busch, P.S. – Houston, M.J. (1985): *Marketing: Strategic Foundations*. Irwin, Homewood, IL.
- Carroll, A.B. (1999): *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*. – Business & Society. Vol. 38. Nr. 3. pp. 268-295.
- Choudhury, P.K. (1974): *Social Responsibility: An Alternate Strategy of Marketing*. – Journal of the Academy of Marketing Science. Vol. 2. Nr. 1. pp. 213-222.
- Clayson, D.E. – Haley, D.A. (2005): *Marketing Models in Education: Students as Customers, Products, or Partners*. – Marketing Education Review. Vol. 15. Nr. 1. pp. 1-10.
- Constantinides, E. (2006): *The Marketing Mix Revisited: Towards the 21st Century Marketing*. – Journal of Marketing Management. Vol. 22. Nrs. 3/4. pp. 407-438.
- Cravens, D.W. – Piercy, N.F. (2006): *Strategic Marketing*. 8/e. McGraw-Hill, Boston, MA.
- Day, G.S. (1990): *Market-Driven Strategy: Processes for Creating Value*. Free Press, New York.
- Dill, D.D. (2003): *Allowing the market to rule: the case of the United States*. – Higher Education Quarterly. Vol. 57. Nr. 2. pp. 136-157.
- Donaldson, B. – O'Toole, T. (2002): *Strategic Market Relationships: From strategy to implementation*. John Wiley & Sons, Chichester.
- Halberstam, D. (1988): *Mert övök a hatalom*. 1-2. kötet. Európa Könyvkiadó, Budapest.
- Helgesen, Ř. (2008): *Marketing for Higher Education: A Relationship Marketing Approach*. –Journal of Marketing for Higher Education. Vol. 18. Nr. 1. pp. 50-78.

- Jensen, M.C. (2001): *Foundations of Organizational Strategy*. Harvard University Press, Boston, MA.
- Johnson, W.C. (1989): *Marketing in Higher Education: The Brave New World*. – Journal of Marketing for Higher Education. Vol. 2. Nr. 1. pp. 69-78.
- Kotler, P. – Levy, S.J. (1969): *Broadening the Concept of Marketing*. – Journal of Marketing. Vol. 33. Nr. 1. pp. 10-15.
- Kotler, P. (1980): *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*. 4/e. Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, NJ.
- Kotler, P. – Fox, K. (1985): *Strategic Marketing for Educational Institutions*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Kotler, P. – Roberto, N. – Lee, N. (2002): *Social Marketing: Improving the Quality of Life*. 2/e. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Kotler, P. (2003): *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementing and Control*. 11/e. Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River, NJ.
- Krachenberg, A.R. (1972): *Bringing the Concept of Marketing to Higher Education*. – The Journal of Higher Education. Vol. 43. Nr. 5. pp. 369-380.
- Kuráth G. (2007): *A beiskolázási marketing szerepe a hazai felsőoktatási intézmények vonzerőfejlesztésében*. PhD-értekezés. Pécs: PTE KTK Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskola.
- McCarthy, E.J. (1960): *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Richard D. Irwin, Inc., Homewood, IL.
- Miles, R.E. – Snow, C.C. (1978): *Organizational Strategy, Structure and Process*. McGraw-Hill, New York.
- Mintzberg, H. (1987): *The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy*. – California Management Review. Vol. 30. Nr. 1. pp. 11-24.
- Mintzberg, H. (1994): *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press, New York.
- Newman, B.J. (1999): *The Mass Marketing of Politics: Democracy in an Age of Manufactured Images*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Newman, F. – Couturier, L. – Scurry, J. (2004): *The Future of Higher Education: Rhetoric, Reality and the Risks of the Market*. Jossey Bass, San Francisco, CA.
- O'Shaughnessy, N.J. – Henneberg, S.C.M. (szerk.) (2002): *The Idea of Political Marketing*. Praeger, Westport, CT.
- O'Shaughnessy, J. – O'Shaughnessy, N.J. (2002): *Marketing, the consumer society and hedonism*. – European Journal of Marketing. Vol. 36. Nrs. 5/6. pp. 524-547.
- O'Shaughnessy, J. – O'Shaughnessy, N.J. (2007): *Reply to criticisms of marketing, the consumer society and hedonism*. – European Journal of Marketing. Vol. 41. Nrs. 1/2. pp. 7-16.
- Pampaloni, A.M. (2010): *The influence of organizational image on college selection: what students seek in institutions of higher education*. – Journal of Marketing for Higher Education. Vol. 20. Nr. 1. pp. 19-48.
- Perreault, Jr., W.D. – Cannon, J.P. – McCarthy, E.J. (2009): *Basic Marketing: A Marketing Strategy Planning Approach*. 17/e. McGraw Hill–Irwin, New York. [portal.bournemouth.ac.uk/News/Document%20Library/Corporate%20Plan.pdf](http://portal.bournemouth.ac.uk/News/Document%20Library/Corporate%20Plan.pdf) – letöltés: 2010. 03. 01.
- Porter, M.E. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, New York.
- Redding, P. (2005): *The evolving interpretations of customers in higher education: empowering the elusive*. – International Journal of Consumer Studies. Vol. 5. Nr. September. pp. 409-417.

- Sargeant, A. (1999): *Marketing Management for Nonprofit Organizations*. Oxford University Press, Oxford.
- Scheff, J. – Kotler, P. (1996): *Crisis in the Arts: the Marketing Response*. – California Management Review. Vol. 39. Nr. 1. pp. 28-52.
- Shapiro, B.P. (1973): *Marketing for Non Profit Organizations*. – Harvard Business Review. Vol. 51. Nr. 5. pp. 123-132.
- Shapiro, B.P. (1985): *Rejuvenating the Marketing Mix*. – Harvard Business Review. Vol. 63. Nr. 5. pp. 28-34.
- Smithee, A. (1997): *Kotler is dead!* – European Journal of Marketing. Vol. 31. Nrs. 3/4. pp. 317-325.
- Somers, M.J. (2009): *Using the Process of Disruption to Find New Markets and to Develop New Marketing Programs for Management Education*. – Journal of Marketing for Higher Education. Vol. 19. Nr. 2. pp. 166-178.
- Tapp, A. – Hicks, K. – Stone, M. (2004): *Direct and database marketing and customer relationship management in recruiting students for higher education*. – International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing. Vol. 9. Nr. 4. pp. 335-345.
- Varadarajan, R. (2010): *Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises*. – Journal of the Academy of Marketing Science. Vol. 38. Nr. 2. pp. 119-140.
- Walsh, K. (1994): *Marketing and Public Sector Management*. – European Journal of Marketing. Vol. 28. Nr. 3. pp. 63-71.
- Washburn, J.H. – Petroschius, S.M. (2004): *A Collaborative Effort at Marketing the University: Detailing a Student-Centered Approach*. – Journal of Education for Business. Vol. 80. Nr. 1. pp. 35-40.
- Webster, F.E., Jr. (1992): *The Changing Role of Marketing in the Corporation*. – Journal of Marketing. Vol. 56. Nr. 4. pp. 1-17.
- Webster, F.E., Jr. (1994): *Market-Driven Management: Using the New Marketing Concept to Create a Customer-Oriented Company*. John Wiley & Sons, New York.
- Weitz, B. – Wensley, R. (szerk.) (1984): *Strategic Marketing*. Kent Publishing, Boston, MA.
- Welch, P.J. (1978): *Social Responsibility, Semantics, and Why We Can't Agree on What We Agree on*. – Business & Society. Vol. 18. Nr. 2. pp. 31-37.
- Wilkinson, J.W. (1990): *Marketing Australian universities to overseas students*. – Asia-Australia Marketing Journal. Vol. 1. Nr. 1. pp. 71-78.
- Winkel, O. (2010): *Higher education reform in Germany: How the aims of the Bologna process can be simultaneously supported and missed*. – International Journal of Educational Management. Vol. 24. Nr. 4. pp. 303-313.
- Zaltman, G. – Kotler, P. – Kaufman, I. (szerk.) (1972): *Creating Social Change*. Holt Rinehart and Winston, New York.
- [www.docs.sasg.ed.ac.uk/gasp/strategicplanning/SP0812.rtf](http://www.docs.sasg.ed.ac.uk/gasp/strategicplanning/SP0812.rtf) – letöltés: 2010.03.01.
- [www.foi.stir.ac.uk/documents/MarketingStrategy-ApprovedbyCourt.pdf](http://www.foi.stir.ac.uk/documents/MarketingStrategy-ApprovedbyCourt.pdf) – letöltés: 2010.03.01.

[www.kodolanyi.hu/foiskolarol/kuldetes](http://www.kodolanyi.hu/foiskolarol/kuldetes) – letöltés: 2010.03.01.

[www.otago.ac.nz/prodcons/groups/public/documents/webcontent/otago000762.pdf](http://www.otago.ac.nz/prodcons/groups/public/documents/webcontent/otago000762.pdf) – letöltés: 2010.03.01.

[www.psu.edu/president/pia/plans/full\\_report.pdf](http://www.psu.edu/president/pia/plans/full_report.pdf) – letöltés: 2010.03.01.

[www.unimelb.edu.au/publications/docs/agenda2002.pdf](http://www.unimelb.edu.au/publications/docs/agenda2002.pdf) – letöltés: 2010.03.01.

[www1.aston.ac.uk/about/strategy](http://www1.aston.ac.uk/about/strategy) – letöltés: 2010.03.01.

# A MARKETING INFORMÁCIÓS RENDSZER ÉS A FELSŐOKTATÁSI ELÉGEDETTSÉGI KUTATÁSOK MÓDSZERTANI PROBLÉMÁI

Hetesi Erzsébet

Az oktatás – és különösen a felsőoktatás – minden társadalomban kiemelkedően fontos feladat. A jövő nemzedékének képzése részben állami tevékenység, és annak finanszírozása az állampolgárok adóbefizetéseiből történik. Éppen ezért nem mindegy, hogy ezeket a pénzeket rentábilisan használják-e fel, azaz az oktatásból kilépők hasznosítani tudják-e ismereteiket, megfelelnek-e a munkaerő-piaci elvárásoknak, és így egyre nagyobb az érdeklődés az oktatási hatékonyság növelésének eszközei iránt. Az oktatási rendszer kibocsátása és a munkaerő-piaci igényeknek való megfelelése évtizedek óta foglalkoztatja a magyarországi kutatókat is, és az inkongruencia kérdése máig megoldatlan feladat. A kormányzat különböző rendeletekkel, foglalkoztatási előrejelzésekkel igyekszik megteremteni a harmóniát, ám úgy tűnik, hogy ezek az erőfeszítések csak részben vezetnek eredményre. A közoktatás problémái mellett komoly gondot okoz a felsőoktatás szabályozása, hiszen az innen kikerülő végzősöket a társadalom megbecsült diplomásokként kezeli, és számít tudásukra, szakmai felkészültségükre.

A felsőoktatás területén az utóbbi években jelentős változásoknak lehettünk tanúi: egyrészt világszerte nagy az igény a felsőoktatásban való részvételre, másrészt a bolognai rendszer gyökeresen átalakította a felsőoktatás struktúráját.

A bolognai rendszerre való áttérés következményei a hazai piacon egyelőre kiszámíthatatlannak. A „nagy gondossággal” előkészített kimeneti és képesítési követelmények munkaerő-piaci fogadtatásáról csak évekkel később kaphatunk visszajelzéseket, az egész folyamat gazdasági és társadalmi hatásai is csak hosszú távon értékelhetők. Éppen ezért nagyon fontos, hogy a felsőoktatás új rendszerében tanulók, az onnan a szervezetekhez kikerülő végzősök tapasztalatait szisztematikusan gyűjtsük, elemezzük, értékeljük.

Az információk hatékony felhasználása a döntéshozó folyamatban a profitorientált szervezeteknél egyértelmű, ám ugyanez nem mondható el a felsőoktatási intézményekről. A külföldi szakirodalom sem bővelkedik a felsőoktatási információs rendszerek elemzésében, és sajnos a hazai helyzet is azt jelzi, hogy az információs rendszer tudatos felépítése, és annak alkalmazása a döntés-előkészítési, döntéshozatalai folyamatokban egyelőre esetleges.

Kétségtelen, hogy a döntően állami finanszírozással működtetett felsőoktatás nem lehet egyértelműen profitorientált, és az is igaz, hogy az oktatási szolgáltatás olyan speciális jellemzőkkel bír, amelyek következtében a stratégiáknak is egyedi jellemzőkkel kell rendelkezniük. Ennek ellenére úgy gondoljuk, hogy ma egyetlen felsőoktatási intézmény sem engedheti meg magának, hogy ne foglalkozzon tudatosan marketingtevékenységgel, és ezen belül – talán eretnek módon – nagyon fontosnak tartjuk a MIR kiépítését és az elégedettségi méréseket.

A fejezetben e két kérdéskört kívánjuk elemezni: megkíséreljük felvázolni, hogy miért is más szolgáltatás a felsőoktatás, mint a többi szolgáltatás, majd ennek alapján igyekszünk igazolni, hogy miért is van szükségük az intézményeknek a MIR kiépítésére, és miért is kellene az elégedettségi felmérések. Mindkét kérdéskör kapcsán csak a dilemmákat tudjuk megfogalmazni, mert úgy gondoljuk, hogy örökérvényű receptek nem léteznek. Lehetnek ajánlások, lehetnek javasolt modellek, de ahogy minden szolgáltatás ágazat-specifikus, úgy valószínűleg a felsőoktatási szegmensen belül is fellelhetőek olyan specialitások, amelyek miatt a javasolt MIR, vagy az elégedettségi modellek adaptációra szorulnak. A fejezet első részében bemutatjuk a felsőoktatási szolgáltatások fontosnak vélt specialitásait, a második rész a lehetséges MIR kiépítését taglalja, majd annak egy részét kiemelve az elégedettségi kutatásokkal foglalkozunk.

## AZ OKTATÁSI SZOLGÁLTATÁSOK SAJÁTOSÁGAI

A felsőoktatási intézmény ma már az oktatáson kívül számos más szolgáltatást is nyújtó intézmény, tehát tudásszolgáltató vállalat („knowledge company”) (*Dinya 2002*), jelen tanulmány azonban elsősorban az oktatási tevékenységre fókuszál.

Amikor felsőoktatási marketingről beszélünk, a szakirodalomban eltérő megközelítésekkel találkozhatunk. *Kotler és Fox (1985)* a felsőoktatási intézmények marketingtevékenységének tervezését a 4P megközelítése szerint tárgyalja, és bár az 1995-ös kiadásban is termékmarketing megközelítést alkalmaznak, itt a hallgatók megnyerésének módjára helyezik a fő súlyt. (*rs1.szif.hu/~pmark/publikacio/Netware/totha.doc*)

A felsőoktatással foglalkozó legtöbb szakirodalom azonban a szolgáltatásmarketing alapú megközelítést használja. *Liu (1998)* alapvetően stratégiai megközelítést alkalmaz. A szolgáltatásmarketing általános elveit elfogadva az üzleti és a felsőoktatás-marketing alapvető különbségeit hangsúlyozza és a felsőoktatási intézmények szociális felelősségének feltétlen szem előtt tartását javasolja. (Id. mu.) Az biztos, hogy a profitorientált, piaci viszonyok között működő szolgáltatásokra kidolgozott marketingstratégiák nem vihetők át változtatás nélkül a felsőoktatásra, és úgy gondoljuk, hogy az oktatás egy szolgáltatás, bár rendkívül különleges, sajátos esete a szolgáltatásoknak, ezért önálló marketingmegközelítést igényel.

Az oktatási szolgáltatásokat nyújtó intézmények felépítése hierarchikus, szervezeti kultúrájuk pedig hagyományokon nyugszik. Az oktatási szervezetek olyan több évszázadra visszanyúló, mélyen gyökerező tradíciókkal rendelkeznek (pl. a tudományágakra alapuló tanszéki felépítés, a fakultáshoz és a szabályokhoz való ragaszkodás), amelyek következtében ellenállnak a változásoknak, és azok a piaci elvárások, melyek a hallgatókkal szemben megfogalmazódnak, másodlagos jelentőséggel bírnak számukra. (*Sirvanci 2004*)

Az oktatás egy olyan szolgáltatás, ahol a négy alapjellemző (megfoghatatlanság, elválaszthatatlanság, ingadozás és „romlékonyság”) közül a megfoghatatlanság, az elválaszthatatlanság és az ingadozás jelentősen befolyásolják az oktatási szolgáltatás megítélését. A szolgáltatásoknak nincsenek érzékszerveink által vizsgálható paraméterei, jellemzői, azokat csak tapasztalati úton ismerhetjük meg. Az oktatásban a fizikai paraméterek előrejelző szerepe csekély, a leendő hallgató sokkal inkább a kommunikációból – az intézmény ígérete, mások tapasztalatai (szájreklám) – meríthet információkat a szolgáltatásról, azaz választási döntésében a kézzel fogható tényezők alig játszanak szerepet, így különösen nagy a szolgáltatást megelőző folyamatban és annak során a kockázatterzet.

A szolgáltatók teljesítménye és a teljesítmény fogyasztói megítélése változó, bizonytalan, az emberi tényező következtében a minőség ingadozó. Az oktatási szolgáltatás esetében az ingadozó minőség fokozottabban jelentkezik, hiszen itt egyrészt nem célszerű/kivitelezhető a sztenderdizálás, másrészt a felek szubjektivitása a szolgáltatásdimenziók komplexitása miatt erőteljesebben befolyásolja a minőség értékelését. Különösképpen nehezíti a frontvonal menedzselését az oktatók és hallgatók közötti személyes kapcsolat. Emiatt a hallgatói elégedettséget erősítő magatartás a frontszemélyektől esetenként nem kevés „érzelmi munkát” igényel. (*Constanti – Gibbs 2004*)

Az oktatással kapcsolatban a minőséget különböző szempontokból lehet megragadni. Az egyik megközelítés szerint az oktatási minőség nem más, mint képesség a magasan képzett munkaerő állandó kibocsátására, akik elkötelezettek a folyamatos tanulás és önképzés iránt. A minőség ebben a megközelítésben az előre felállított követelményeknek való megfelelést jelenti, az állandó friss ismeretek átadását az érdekhordozóknak (hallgatók, társszakmák, munkaerőpiac stb.). Más megközelítésben az oktatás minősége biztosítja a hallgatói elvárásnak megfelelő képzést, beleértve a jó minőségű tantermet és a fizikai környezetet, ahol megfelelő időbeosztás



és együttműködésre ösztönző oktatási óra társul a tudás és képességek fejlesztésének lehetőségével. (*Brocato – Potocki 1996*)

A szolgáltatásokat általában a keletkezésük pillanatában el is fogyasztják, a szolgáltatás nyújtása és felhasználása időben és térben többnyire egybeesik, és az igénybevevő aktívan részt vesz a szolgáltatási folyamatban. (*Zeithaml – Parasuraman – Berry 1985*) A szolgáltató és az igénybevevő kapcsolatának intenzitása alapján Chase megkülönböztet alacsony és magas közvetlen vevői kapcsolaton alapuló szolgáltatásokat, ahol az interakció idejét veszi figyelembe, és úgy gondolja, hogy minél hosszabb ideig találkozik a két fél egymással, annál inkább szükség van a szolgáltatási folyamat szabályozására. (*Chase 1978*)

Az oktatás egy olyan szolgáltatási folyamat, ahol a két fél „rendszerben” töltött ideje nagyon magas, így itt a folyamatnak igen nagy a jelentősége a szolgáltatásminőség fogyasztói megítélésében. A folyamatban való részvétel hosszú ideje azt is jelenti, hogy a hallgató nagyon erősen bevonódik a szolgáltatás folyamatába. Így aztán a fogyasztói elvárásoknak való megfelelés nem értelmezhető két ok miatt: egyrészt sokkal differenciáltabbak az elvárások, a hallgatók elvárásai alig szegmentálhatóak, inkább egyediek, másrészt ebben a szolgáltatási folyamatban kettős a szerep. Itt nem csak az igénybevevő értékkel, hanem sokkal inkább a szolgáltatást nyújtó. A tanár, az oktató szerepe felértékelődik a folyamatban, és egészen más kontextus alakul ki a „fogyasztó-szolgáltatást nyújtó” kapcsolatban, mint más szolgáltatások esetében, ahol az igénybevevő joggal kérheti számon a minőséget. Az oktatásban, és különösen a felsőoktatásban ez a kapcsolat meglehetősen sajátos, itt a számonkérő sokkal inkább a tanár, a szolgáltatást nyújtó, mint a diák. A hallgató – hosszú távú érdekei ellenére – többnyire a kisebb ellenállás irányába megy, miközben az oktató szeretné kihozni belőle a maximumot. Ez a kettős játszma eredményezi majd a szolgáltatás minőségét, és ez a játszma nagyon törekeny.

Akkor hogyan is kell kezelnünk ezt a kapcsolatot? Milyenek is az erőviszonyok? Ki a fogyasztó és mi a szerepe a szolgáltatás igénybe vevőjének és nyújtójának?

A felsőoktatással foglalkozó kutatók között nincs egyetértés abban, hogy kik tekinthetők a felsőoktatás fogyasztóinak. Egyes megközelítések szerint a felsőoktatás fő fogyasztója a hallgató (*Tam 2001; Harker és mtsai. 2001; Browne és mtsai. 1998; Corbitt 1998; Little és mtsai. 1997*), de a hallgató fogyasztói szerepének megítélése a szakirodalomban nagyon változatos.

Egyes szerzők szerint a felsőoktatási intézményekben a hallgatók négy szerepben jelenhetnek meg:

1. *A folyamat termékei* – ebben az esetben a termelési folyamat-modellt alkalmazva azt mondhatjuk, hogy a hallgató „folyamat-termék”: az intézmény szempontjából a bekerülő diákok nyersanyagoknak tekinthetők, míg a kilépő diplomázók jelenthetik a készterméket. Itt tehát a hallgatók nem ügyfelek, hanem az oktatási folyamat outputjai, akiknek a megrendelője a társadalom, a közvetlen vevő pedig a munkáltató. (*Emery és mtsai. 2001*)
2. *Az intézmény nem akadémiai szolgáltatásainak belső fogyasztói* – a hallgatók számtalan olyan kiegészítő szolgáltatást vesznek igénybe (könyvesbolt, könyvtár, sportlétesítmény, kollégiumok, étkezdék), melyek indirekt módon járulnak hozzá az alapszolgáltatás minőségének megítéléséhez.
3. *A tanulási folyamat „dolgozóí”* – a hallgatók „dolgozó” szerepét Sirvanci fogalmazza meg először (*Sirvanci 1996*), amikor azt mondja, hogy bár a hallgató technikailag nem tekinthető foglalkoztatottnak, a tanulási folyamatban mégis a szervezet alacsonyabb szintjein dolgozó munkavállalóhoz hasonlítható. Az átadott tudás elsajátításához a megadott instrukciók alapján erőfeszítéseket kell tennie, meghatározott szintű teljesítményt kell nyújtania, így a szolgáltatás sikeressége nem kizárólag a szolgáltatás nyújtóján, hanem az igénybevevőn is nagymértékben múlik.

4. *Belső fogyasztói a kurzusok anyagainak*: a hallgatók itt a tananyagok mint termékek fogyasztói. Általában ez az a szerep, amit a hallgatók elsődleges fogyasztói státusának tekintenek. (Sirvanci 1996)

A „belső fogyasztói” pozíciót gyakran emlegetik úgy, mint az oktatási szolgáltatás származtatott kiegészítőjét, amelynek jelentős szerepe van a hallgatói elégedettségben. Az olyan szolgáltatások, mint a könyvtár, büfé, sportlehetőségek stb. komplex szolgáltatás kínálatnak tekinthetők, és a felsőoktatási intézmények tevékenysége ma már nem pusztán a képzési kínálat differenciálására, hanem az ilyen jellegű kiegészítő szolgáltatások felkínálására is irányul (Hill 1996; Brookes 2003; Fojtik 2005). Az előző megközelítés harmadik pontjához, nevezetesen a „dolgozó” felfogáshoz kapcsolódik az a kérdés, amit több szerző is felvet: fogyasztó, vagy partner-e a hallgató (Dirks 1998; Bay – Daniel 2001; McAlexander és mtsai. 2004; Sirvanci 2004; Svenson – Wood 2007). Dirks (1998) szerint a felsőoktatás terméke nagyon összetett, és az értékteremtő tevékenysége is bonyolult: nehéz az ajánlat bemutatása, ugyanis az megfoghatatlan és pszichológiai elemeket is tartalmaz, így nehéz azonosítani a fogyasztói státust. A hallgató fogyasztói státusát erősíti Bristow és Schneider (2002) tanulmánya, akik szerint a hallgatót mint az oktatási szolgáltatás igénybe vevőjét fogyasztónak kell tekintenünk, és ennek alapján kell a stratégiákat kidolgoznunk. Más állásponton vannak azok, akik szerint célszerűbb, ha partnerként kezeljük a hallgatókat. (Bay – Daniel 2001) A szerzők szerint a hallgató azért nem tekinthető fogyasztónak, mert az intézmény és a hallgató között aszimmetrikus az információ megosztása, így az intézmény kompetensebb annak megítélésében, hogy mi a minőségi szolgáltatás. Ez a megközelítés támogatható, hiszen nyilvánvaló, hogy az oktatási szolgáltatásban az „aktív ügyfélpolitika”, a hallgató bevonása a folyamatba elkerülhetetlen, és a szolgáltatás eredményessége a hosszú folyamat következtében a két fél együttműködésén múlik. Bay és Daniel arra is felhívják a figyelmet, hogy nem a hallgatók fizetnek a szolgáltatásért, és hogy az oktatásban részt vevő hallgatók nem csak annak a szolgáltatásnak a minőségét befolyásolják, amelyben részt vesznek, hanem a többiek által észlelt minőségre is hatással vannak. (Bay – Daniel 2001)

A hallgatói fogyasztói szerep elemzése mellett mások a fogyasztói kört sokkal differenciáltabbnak vélik, és ide sorolják például a hallgatókon túl az intézményi munkatársakat, a szülőket, a volt diákokat, a munkaadókat, a helyi közösséget, illetve a tágabb értelemben vett társadalmat. Ugyanakkor látható, hogy a fentiekben felsorolt csoportok egy része inkább tekinthető érintettnek (stakeholder) mint közvetlen fogyasztónak. (Sirvanci 2004) Az eddigiek alapján a felsőoktatási intézmények kibocsátásának eredményességét több szegmensben mérhetjük, az elégedettség különböző célcsoportokban mérhető. A tágabb megközelítés azt is jelenti, hogy a felsőoktatási intézmények döntései nem csupán a képzésben részt vevő hallgatókat érintik, hanem hatással vannak a munkaadókra, és még nagyobb kitekintésben a gazdaság és a társadalom fejlődésére is. Éppen ezért, amikor egy felsőoktatási intézmény információs rendszerét vizsgáljuk, nem tekinthetünk el ezektől a tényezőktől sem.

## A MIR ELEMELI A FELSŐOKTATÁSBAN

A megfelelő információs rendszer kiépítése minden szervezetnél komoly problémákat okoz: felmérések sora bizonyítja, hogy tökéletes információs rendszer nincs, ennek ellenére minden szervezet arra törekszik, hogy olyan információs rendszert alakítson ki, amely segítheti a racionális döntéshozatalt. A stratégiai döntések megalapozottságát a marketing információs rendszer (MIR) adja, így a MIR megfelelő kialakítása versenyelőnyt jelent minden szervezet számára. Az átalakult, piacosodó felsőoktatásban a stratégiai marketing egyik legfontosabb területe a marketing információs rendszer kiépítése és működtetése, de tudnunk kell, hogy a felsőoktatási intézményeknél

az információs rendszer hatékony működtetése speciális feladatokat igényel. Hangsúlyozni kell azt is, hogy a MIR nem korlátozódhat csak az oktatási szolgáltatásra, hanem más szolgáltatástermékeknél is szükséges a használható adatbázisok kialakítása és működtetése.

## Szekunder források

A hosszú távú döntések megalapozásához elengedhetetlen a *külső szekunder* információk rendszeres elemzése. Az elmúlt két évtizedben a felsőoktatás drámai változásokon ment keresztül mind az USA-ban, mind Európában. Míg a kilencvenes évek közepéig növekedés volt megfigyelhető a jelentkezők és az intézmények számában, addig 1996-tól a tendenciák visszafordultak. A nemzetközi trendek folyamatos követése nagyon fontos. A demográfiai adatok alapján a születésszámok mindenütt visszaestek (*CIPES 1999*), majd ezek a tendenciák felerősödtek, a felsőoktatási intézményekbe jelentkezők száma radikálisan csökkent, az állami támogatások megcsappantak, és egyre inkább jellemző lett erre a szférára is a „value for money” szemlélet, ami növeli az intézmények felelősségét az értéknújtásban, és a hatékonyság növelésében. Ezek a felsőoktatási tendenciák alig változtak, sőt további hatásukkal is számolni kell, különösen a hazai feltételek tekintetében. A 2000-es évek elején a demográfiai hullámvölgy nálunk is elérte a felsőfokú tanulmányokat folytató korosztályokat, és e korosztály száma 2007-2017 között további 25%-kal csökkeni fog (KSH 2001. évi népszámlálási adataiból becslve).

A demográfiai adatok mellett célszerű gazdasági mutatókat is elemezni, sőt ezeket érdemes regionális szinten is vizsgálni (pl. a költségterítéses képzéseknél nem mindegy a régió lakosságának fizetőképessége). A külső szekunder adatgyűjtés fontos része lehet a felsőoktatási intézmény környezetének gazdasági struktúrájáról, a potenciális munkaadókról való információk beszerzése. Külső szekunder forrásként használhatóak a különböző hazai és nemzetközi publikációs adatbázisok is, amelyek az intézmény tudományos munkájának összehasonlítására alkalmasak.

A külső adatok mellett a *klasszikus belső beszámoló rendszer* kiépítése is egyre fontosabb. A belső információs rendszer kialakítása, és annak hatékony alkalmazása nem egyszerű feladat az intézmények számára: milyen adatokat őrizzenek meg, melyeket érdemes azok közül elemezni.

A szolgáltatástermékeket célszerű termékcsaládokra bontani, és a szolgáltatástermék-marketing szemléletében megközelíteni. Egy lehetséges megközelítés alapján elkülöníthető az oktatási szolgáltatás, a kutatás-fejlesztés és az egyéb szolgáltatások csoportja.

Az oktatási szolgáltatásokon belül is *szegmentálható a kínálat* tagozatok szerint, képzési formák és szakok szerint. Ezen a területen egyre bonyolultabb rendszerezett és átlátható információs adatbázist kialakítani. A tradicionálisan állandónak tekinthető képzési portfóliók helyett a bolognai rendszerrel az egyik legfontosabb belső információ a képzések elemzése: milyen tagozatokon, milyen képzések szűntek meg, milyen újak vannak, és azok hálótervei milyen állandó frissítéseket igényelnek. Ezek az információk jó, ha nyilvánosak, és a marketingkommunikációban is használhatóak. Az aktív hallgatók az egyes tagozatok és szakok között is mobilak lehetnek, ezeknek a mozgásoknak a követése is segítheti a vezetői döntéseket.

Folyamatosan elemezni kell a *felvételizők* adatait is. A beiskolázási marketingtevékenység része kell, hogy legyen a jelentkezők paramétereinek folyamatos összehasonlító vizsgálata: honnan, milyen régiókból, milyen típusú középiskolákból érkeznek a jelentkezők, hogy alakulnak az egyes szakokon a létszámok, az első helyes jelentkezők idősorai mit mutatnak, és milyen a trend a felvettek adataiban.

A *mesterszakokkal* a belső információk gyűjtése új feladatokat jelent: hány saját hallgató marad az intézményben mesterképzésen, milyen más intézményekből várhatók jelentkezők. A felvételizők alapképzés után jönnek-e mesterképzésre, vagy néhány év munkavégzés után.

Célszerű évről-évre elemezni a *lemorzsolódásokat*, sőt azt is, hogy mely kurzusokból a leggyakoribb az újabb kurzusfelvétel, mely kurzusokon milyen átlagos jegyek születnek. Hányan kaptak diplomát, hány hallgatónak nem volt meg a nyelvvizsgálója stb. Ezek a belső információk számos döntési szituációban jól használhatók.

Az egyes tagozatokon és szakokon költségelemzéseket is végezni kell, és összehasonlításokat készíteni a rentabilitásokra.

A belső információs rendszernek ki kell terjednie az *intézmény nem oktatási szolgáltatási területre* is. A kutatások is tovább csoportosíthatók: megkülönböztethetjük a kormányzati kutatásokat (közcélokat szolgálnak, és közpénzből finanszírozzák őket), és az egyéb K+F kutatásokat, amelyeknek céljaik és finanszírozásuk alapján nem állami részük is van. Vannak kifejezetten piaci alapú kutatások, és ezek osztályozása, az intézményen és a karokon belüli arányok alakulása jelzésértékű lehet. A különböző pályázatok adatbázisai, a tudományos kutatások, publikációs tevékenységek rendszerszerű rögzítése is fontos a vezetői döntéshozatalban. Az intézményfejlesztési tervek monitorozása, a minőségfejlesztési stratégiák megvalósulásának ellenőrzése mind-mind a belső információs rendszer részei, amelyekre most részletesen nem térünk ki.

## A marketingfigyelő rendszer

A makro- és mikro környezeti tényezők vizsgálatához gyakran elegendő egy jó figyelő rendszer kiépítése. A felsőoktatásban nagyon nagy szerepe van a Kotler-féle megfigyelési módszerek mind-egyikének. (Kotler 1998)

A *spontán figyelés* a felsőoktatásban „szinte kötelező”. A környezeti tényezőkre való odafigyelés, egy-egy elkapott hír gyakran jobban segítheti a döntéshozót, mint egy tudományos kutatás.

A *feltételekhez kötött figyelés* is szinte rendszeres tevékenység: a versenytársak honlapjainak böngészése, kommunikációs tevékenységük követése, vagy akár a sajtófigyelés nagyobb felsőoktatási intézményeknél több személy tevékenysége is lehet.

A felsőoktatási piac viszonylagos koncentráltasága következtében az ágazatban a kapcsolatok intenzívek, egy-egy tudományterületen szinte „belterjesnek” mondhatóak. Ez nem csak az oktatási, hanem a tudományos kapcsolatokra is igaz. Így aztán az *informális figyelés* jelentősége kiemelkedő. Egy-egy konferenciavacsorán, egy-egy fogadáson, vagy egyéb baráti összejövetelen olyan információkhoz juthatunk, amelyeket esetleg a legszakszerűbb tudományos kutatással sem tudnánk megszerezni.

A *formális figyelés* előre meghatározott terv alapján valósul meg, de nem tudományos kutatás. A külső figyelésben a legfontosabb egy szakszerű és folyamatos versenyelemzési rendszer kialakítása. A verseny különböző szintjein (intézményi, kari) célszerű elkészíteni a versenytérképeket, és azokat állandóan frissíteni. Folyamatosan figyelni kell, hogy melyik szegmensben belül kik és milyen kínálattal vannak jelen, becsülni kell céljaikat és elemezni stratégiáikat. A versenytársak stratégiáinak követéséből is számos hasznos információt szerezhetünk: hol, milyen képzéseket indítanak a versenytársak, hol vannak piaci rések. Az adatbázisban esetenként a versenytársak erős és gyenge pontjait is érdemes vizsgálni, és azok változásait követni. Mindenképpen előnyös a Porter-féle modell alkalmazása a piaci erőter vizsgálatára. (Porter 1995) A versenyelemzés akkor lehet sikeres, ha világosan megfogalmazzuk a kompetitív rendszer feladatait: kiket kell figyelni, mit kell figyelni, milyen időszakokban kell figyelni, mely információk a relevánsak, és azt is, hogy kikhez kell eljuttatni a begyűjtött információkat. A mai hazai piacon a verseny szinte minden képzési területen igen erős, ezért a verseny eszközeinek követése sem haszontalan (pl. árképzési módszerek, kommunikációs eszközök alkalmazásának változása a versenytársaknál). A jól vezetett intézmény négy lépésben javítja a marketingmegfigyelések minőségét és mennyiségét:

- › ösztönzi a munkatársakat, hogy kövessék és jelentsék az új fejleményeket, motiválja partnereit,
- › a fontos hírek továbbadására motiválja partnereit,
- › külső forrásoktól is vásárol információt,
- › marketing információs központot hoz létre a marketing megfigyelések összegyűjtése és szervezeten belül történő áramoltatása érdekében. (Kotler 1998)

Azt gondoljuk, hogy bár nagyon sok intézmény törekszik a megfigyelési rendszerek tökéletesítésére, a felsőoktatási intézmények információs rendszerében e területen még sok a tennivaló. Célszerű átvenni azokat a nemzetközi monitorozási tapasztalatokat, melyekkel a megfigyelési rendszerek hatékonysága növelhető.

## A marketingkutató rendszer

A marketingkutató rendszer az információk folyamatos, tervezett gyűjtése, elemzése, értékelése és a konkrét piaci szituációra vonatkozó legjobb vállalati döntésvariáció kidolgozása. A marketingkutató rendszer tehát tudományos módszerekkel történik, és a speciális vállalati marketing helyzettel kapcsolatos adatok és jelenségek rendszeres gyűjtése, elemzése, jelentése és tervezése. A felsőoktatásban a marketingkutatók egyik nagyon fontos területe az elégedettségi kutatások lebonyolítása. Ezek jelentős részét maguk a szervezetek végzik, és csak kivételes esetekben kéri kutató cégek segítségét. A kutatási rendszer legfontosabb részét az elégedettségi vizsgálatok jelentik. Miután a fejezet harmadik része éppen az elégedettségi kutatások dilemmáit kívánja tárgyalni, így az információs rendszer ezen eleméről csak annyit érdemes megjegyezni, hogy ezeket az adatokat intézményközi, intézményi és kari szinten össze kell hasonlítani, sőt egyes egységeknél gyakoriak az oktatók és kurzusok megítélési szintjeiig történő vizsgálatok. Ezek az adatok nagyon sokat segíthetnek a képzésfejlesztési, humánerőforrás-fejlesztési vezetői döntésekben.

## Marketing vezetői-elemzési rendszer

Az adatok összegyűjtése, rendszerezése és feldolgozása után azokat elemezni kell, mert ezen információk felhasználásával kívánják a vezetők meghozni a legmegfelelőbb döntést. A felsőoktatásban nem igazán elterjedt a matematikai-statisztikai modellek alkalmazása a vezetői döntéshozatalban, de az idősorokból, trendekből, a kutatási eredményekből előállíthatók olyan alternatívák, amelyek megkönnyítik a vezetői döntéseket. Egy-egy új képzés elindításánál pl. jól használható a Markov-lánc a „temékkannibalizmus” becslésére, vagy a felvételizők számadatainak alakulásából prognózisokat lehet készíteni.

A hatékony MIR feltétele az információk állandó frissítése, azok áramlásának biztosítása, és hogy a döntések előkészítése, a döntéshozatal sikeres legyen szükséges a rendszeres kutatások lebonyolítása.

*A következőkben a kutatások egy szűkebb, de a felsőoktatásban nagyon népszerű területét, az elégedettségi kutatásokat vesszük górcső alá.*

## KIK ÍTÉLIK MEG A FELSŐOKTATÁSI INTÉZMÉNYEK TELJESÍTMÉNYÉT, KINEK AZ ELÉGEDETTSÉGÉT MÉRJÜK?

Ahhoz, hogy egy felsőoktatási intézmény eredményességét értékelni tudjuk, mindenekeelőtt azonosítanunk kell azokat a szereplőket, akik a teljesítményt megítélik, és akik véleménye fontos

a szervezet piaci sikerében. Az oktatási szolgáltatással való elégedettség mérésének kiinduló problémája a fogyasztói kör meghatározása a felsőoktatásban, ugyanis a fogyasztó azonosítása a felsőoktatási intézményekben sokkal bonyolultabb, mint az üzleti életben.

## Kik a fogyasztók és kik a stakeholderek?

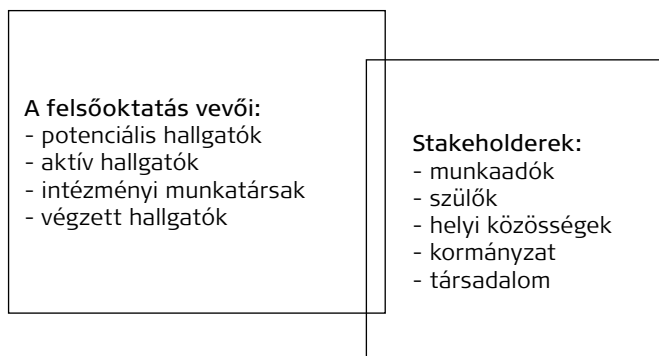
A szakma véleménye megoszlik a felsőoktatási intézmények teljesítményének mérését illetően. Egyes szerzők szerint (*Barakonyi 2004*) a felsőoktatási intézmények teljesítményét a munkaerőpiac méri meg utólag, és az eredményesség annak függvényében értelmezhető, hogy a végzett hallgatók miként tudnak elhelyezkedni, milyen karrierlehetőségeik vannak. A megközelítés szerint az intézmények imázsát, hírnevét a végzősök sikereivel lehet mérni, és ez az a mutatószám, ami értékeli a képzés színvonalát.

Egyetértve azzal, hogy a képzőintézmények feladata az, hogy kompetenciákkal, képességekkel, a munkaadók által magasra értékelt készségekkel rendelkező hallgatókat bocsássanak ki, mégis azt gondoljuk, hogy ma már az sem mindegy, hogy a hallgatók hogyan is érzik magukat a felsőoktatásban, és a megszerzett tudás mellett milyen élményekkel, tapasztalatokkal gazdagodnak, meg tudják-e élni a hallgatói lét varázsát. A hallgatói lét a szakmai ismeretek elsajátítása mellett az értelmiségivé válás folyamata, ahol az intézmény saját szervezeti kultúrájával olyan értékrendet közvetíthet a munkaerőpiacra kilépő végzősöknek, amely meghatározó lehet életük alakulásában. Kétségtelen, hogy a hallgató „jó érzete” sokkal inkább a felsőoktatási intézmény érdeke, mint a munkáltatóké, de a piaci körülmények között működő szervezetek célja saját sikerük növelése. Empirikus kutatások is igazolják, hogy a munkaerőpiacon előnyös helyzetben lévő végzősök nem feltétlenül elégedettebbek oktatási intézményükkel, és bár a munkaerőpiaci vesztesek elégedetlenebbek, mint a sikeresek, nincs pozitív korreláció a munkahelyi karrier, és a felsőoktatási intézmények megítélése között. (*Kürtösi – Hetesi 2007*)

Kutatási eredmények azt is jelzik, hogy a beiskolázások során igen nagy szerepe van az aktív hallgatók véleményének: egy, a középiskolai pedagógusok körében végzett kérdőíves kutatás adatai alapján a jelentkezők információforrásait tekintve a tanárok első helyen a felsőoktatási intézmények hallgatóit jelölték meg mint legfontosabb információforrást. (*Kuráth 2007*)

*Nagy kérdés tehát, hogy kinek az elégedettségét mérjük, és a kapott eredményeket hogyan is építsük be stratégiánkba, miként használjuk fel azokat a döntéshozatal során.*

Úgy gondoljuk, hogy az egyes célcsoportok között bizonyos átfedések vannak, így az elégedettségi célcsoportokra a következő megközelítést javasoljuk.



1. ábra: Az elégedettségi mérések lehetséges célcsoportjai

A következőkben áttekintjük, hogy az egyes célcsoportokban milyen mérések ismertek, majd összegezzük javaslatainkat a mérésekkel kapcsolatban.

## A felsőoktatás vevőinek elégedettségmérése

### *A jelentkezők „elégedettségi” mérése*

Egyes vélemények szerint a felsőoktatási intézmények teljesítményét azzal lehet mérni, hogy milyen a jelentkezők száma, illetve milyen minőségű hallgatók jelentkeznek az intézményekbe. A felsőoktatási intézmények akkor tudnak fennmaradni, ha minél több hallgató választja őket, és akik bejutnak egy intézménybe, azok ott is maradnak. A jelentkezők választási szempontjainak vizsgálata mind a hazai, mind a külföldi szakirodalomban széleskörűen vizsgált terület. (Alves – Raposo 2007; Kuráth 2007)

A felsőoktatási intézmények eredményessége, minősége, hallgatóik későbbi munkaerő-piaci sikeressége függ attól, hogy milyen képességű hallgatókat vesznek fel. A belépő hallgatók jelentik a felsőoktatás inputját, és ennek hatását a felsőoktatási intézmények magatartására ugyancsak számos tanulmány tárgyalja. (Rothschild – White 1991; Romero – Rey 2004) Azokban az országokban, ahol a hallgatók tandíjat fizetnek a felsőoktatási intézmények a tandíjak és a támogatások olyan egyensúlyát keresik, hogy a választásokat ne befolyásolja a szolgáltatások ára. (Winston – Zimmermann 2000) Arról sem szabad megfeledkeznünk, hogy a jelentkezők felsőoktatási döntéseikkel nem egyszerűen fogyasztók, hanem saját emberi tőkéjüket is gyarapítják, azaz elsősorban befektetői döntéseket hoznak. (Varga 2008) A nagy kérdés itt az, hogy milyen elégedettségi paramétereket mérhetünk akkor, ha a potenciális hallgatók véleményére vagyunk kíváncsiak. Úgy gondolom, hogy bár a jelentkezők a legfontosabb vásárlói a felsőoktatásnak, az ő elégedettségük mérése nagyon képlékeny és törekeny, legyen szó akár továbbképzésekre jelentkező hallgatókról, akár első belépőkről. Előzetesen természetesen tájékozódnak a nyílt napokon, másoktól (a már az intézményben tanulók, szülők, középiskolai tanárok) a felsőoktatási intézményekről, de itt inkább csak az előzetes elvárásoknak való megfeleléssel való elégedettség mérhető, ami messze nem azonos azzal, amit majd a felvételt nyert hallgató tapasztal, amikor tényleges aktív fogyasztója lesz az adott szolgáltatásoknak.

Éppen ezért úgy gondoljuk, hogy bár nagyon fontos „vevői” célcsoportnak tekinthetők a jelentkezők, esetükben sokkal inkább választási szempontokat, motivációkat mérhetünk, semmint elégedettséget.

### *Az aktív hallgatók és elégedettségük*

A felsőoktatási intézmények a világon szinte mindenütt a hallgatói dimenziót tartják a legfontosabbnak. Elméleti tanulmányok, országos és intézményi szintű felmérések foglalkoznak az azzal, hogy miként tudna megfelelni az adott intézmény a hallgatói elvárásoknak. A felsőoktatás küldetése nem csak a tudás átadása, hanem a hallgatók fejlődésének biztosítása. A hallgatói elégedettség mérése a minőségjavítás legfőbb eszköze lehet, mutatja az intézmény hallgatói igényekre való érzékenységét, az intézményi hatékonyságot és sikert. Fontos eszköze lehet a beiskolázási arányszámok fenntartásának, vagy akár növelésének, a kilépői létszám mérséklésének és annak, hogy a hallgatói igények jobban beépüljenek a szervezet döntéshozó folyamataiba. (Astin 1993; Beltyukova – Fox 2002)

Bár általánosan elfogadott modellt az aktív hallgatók elégedettségére vonatkozóan sincs, mégis ez az a részterület, ahol a legtöbb eredménnyel találkozhatunk. (Alves – Raposo 2007, Kara – DeShields 2004; Hallenbeck 1978; Harvey 1995; Hill 1996; Hom 2002; Hetesi – Kürtösi 2008)

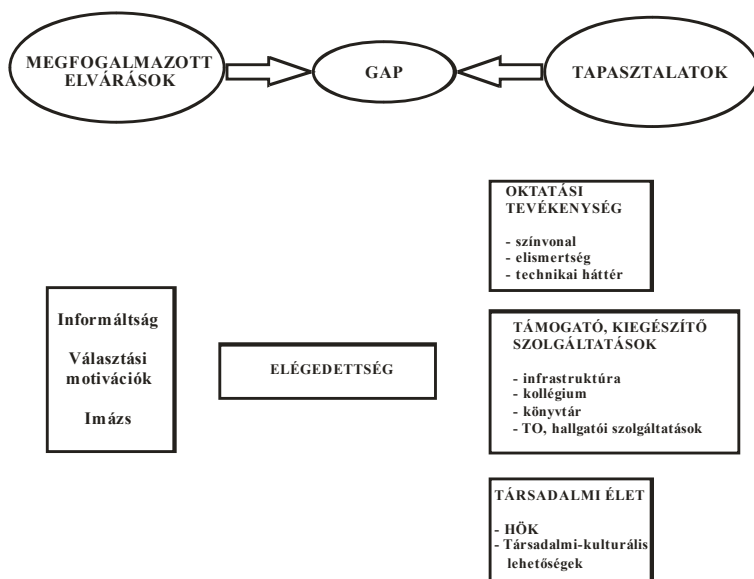
A hallgatói elégedettséget mérő modellek megközelítései igen változatos képet mutatnak, de a dimenziók között azért akadnak átfedések, és a főbb változók a mérési modellekben azono-

síthatók. Figyelemre méltó az a modell, amit *Alves és Raposo* (2007) állítottak fel az aktív hallgatók elégedettségének mérésére. Komplex modelljükben az elégedettség előzményeit és következményeit külön választva állítják fel hipotéziseiket. Megközelítésükben az elégedettséget megelőző változók az elvárások és az észlelt minőség, az imázs és az észlelt érték, míg az elégedettség következményének a lojalitást és a szájreklámot tekintik. Hipotéziseik szerint a hallgatói elvárások szignifikáns kapcsolatot mutatnak az elégedettséggel, az elvárások direkt és indirekt hatással vannak az észlelt minőségre, az intézményi imázs jelentős hatással van a hallgatói elvárásokra, és az imázs a hallgatói lojalitást is növeli. A szerzők felhívják a figyelmet arra, hogy a hallgatói elégedettség változói is átalakulnak, és közvetetten hatással vannak a minőség értékelésére. Kutatásuk legfőbb eredménye, hogy a hallgatói elégedettség a szájreklámon keresztül növeli a lojalitást.

Más megközelítést alkalmaz *Ali Kara és Oscar DeShields* (*Kara – DeShields 2007*) modellje, ahol a szerzők az elégedettséget a hallgatói szándékokkal, és az intézményhez való ragaszkodással mérik. Statisztikai adatokkal igazolják, hogy a hallgatók jelentős hányada már az első években elhagyja azt az intézményt, ahova felvételt nyert, és közel fele nem ott szerez diplomát, ahol tanulmányait elkezdte. Empirikus kutatásai eredménye, hogy a hallgatói elégedettségnek jelentős hatása van a szándékok és az intézménynél való elkötelezettség szempontjából.

Magyarországon is számos elégedettségi felmérés készült országos, intézményi és kari szinteken egyaránt. A vizsgálati modellek itt sem sztenderdizáltak, de a legfontosabb tényezők kapcsán úgy tűnik, hogy kezd egyetértés kialakulni a megközelítésekben.

Az egyik ilyen megközelítés a Szegedi Tudományegyetem aktív hallgatói körében végzett elégedettségi modell.



2. ábra: Szegedi Tudományegyetem elégedettségi modell

A modell elsősorban azt kívánja vizsgálni, hogy az előzetesen megfogalmazott elvárások és a tapasztalatok között milyen eltérések vannak. A modell szerint az aktív hallgatók elégedettségüket elvárásaik alapján ítélik meg, az elvárások pedig aszerint fogalmazódnak meg, hogy a jelentkezők milyen információkkal rendelkeznek az adott intézményről, kik és milyen szerepet játszanak választásaikban, illetve mit üzen számukra az egyetem imázsa. (*Alves – Raposo 2007*) Az elégedettség egyes tényezőinek tulajdonított fontosság, és az adott változóval való elégedettség



különbségeinek elemzése hasznos információkat szolgáltathat az intézmények menedzsmentje számára. Éppen ezért az idézett kutatás az aktív hallgatók esetében egyrészt az elvárásoknak való megfelelés mérését tartotta fontosnak, másrészt a gap-ek alapján az erős és gyenge területek feltárását. A GAP elemzés nem a legjobb módszer az elégedettségi vizsgálatokra, de hasznos lehet a szervezet számára stratégiai döntések meghozatalánál. (Hetesi – Kürtösi 2008)

## Az intézményi munkatársak elégedettsége

Az üzleti szférában már régen elterjedt a dolgozói belső elégedettség mérése (Heskett 1996) és számos tanulmány foglalkozik a felsőoktatási intézmények dolgozói elégedettségével is. (Harvey – Stensaker 2008) Amerikában pl. az Alberta képzési rendszerrel kapcsolatban minden második évben készítenek dolgozói kutatásokat arra vonatkozóan, hogy az alkalmazottak mennyire elégedettek a képzési kínálattal, mit gondolnak arról, hogy azok hogyan szolgálják az elméleti és gyakorlati ismeretek, készségek átadását, milyen módosítási javaslatok vannak, mennyire elégedettek a munkahelyi légkörrel, az infrastruktúrával, az előmeneteli lehetőségekkel. ([www.education.alberta.ca/media/529647/2005employersatisfactionsurveyreport.pdf](http://www.education.alberta.ca/media/529647/2005employersatisfactionsurveyreport.pdf))

Magyarországon sem ritka a belső elégedettség mérése (piac-és marketingkutató cégek kifejezetten erre szakosodtak), a felsőoktatási intézmények körében pedig az Intézményfejlesztési Tervek (IFT) elkészítéséhez tették kötelezővé a dolgozói elégedettségi vizsgálatokat, sőt módszertani útmutatót is adtak a felmérésekhez (dimenziók, mérési paraméterek). Ezeket a felméréseket számos intézmény folyamatosan elkészíti, feltárva a munkatársak véleményét, és lojalitását a szervezethez. A munkatársi elégedettségi mérések a belső marketing számára is fontosak, hiszen a hallgatók folyamatos és hosszú kapcsolata az intézmény dolgozóival itt is feltárhatnak olyan tényezőket, amelyek a teljesítmény rovására mehetnek. (A dolgozói felmérésekre vonatkozóan kutatási modellek nem igazán ismertek, de a vizsgált dimenziók általában a következők: elégedettség a munkahelyi légkörrel, a karrier lehetőségekkel, a döntésekbe való bevonással, az erkölcsi és anyagi elismeréssel stb.)

## A végzett hallgatók elégedettsége

Ezt a dimenziót sokan feleslegesnek tartják a felsőoktatási intézmények teljesítményének mérésében, ugyanis úgy gondolják, hogy a végzett hallgatók véleménye az idő távlatában „mintegy megszépül”, és megítélésük a munkaerő-piaci sikerességük vagy kudarcaik következtében befolyásolja válaszaikat. Ennek ellenére a külföldi szakirodalomban is számos példát találhatunk az ilyen irányú vizsgálatokra, és magunk is úgy gondoljuk, hogy a végzősök értékítéletei fontosak lehetnek az intézmény számára legalább két szempontból. Egyrészt nem mindegy, hogy a végzetek hosszú távú emlékezetében milyen élmények, tapasztalatok maradnak meg az intézményről, hiszen ezek lesznek az alapjai a másoknak való ajánlásoknak, másrészt azok, akik már aktív dolgozók, sokkal jobban meg tudják ítélni a képzés hiányosságait, és így az elvárások és a nyújtott intézményi teljesítmények közötti eltérések, azaz a „gap”-ek kezelése hatékonyabb lehet a szervezeteknél. Valószínűleg ezek a kérdések foglalkoztatják azokat a külföldi intézményeket is, amelyek rendszeresen végzenek alumni elégedettségi kutatásokat. A Virginiai Kereskedelmi Egyetemen lebonyolított kutatások eredményeit elemezve a szerzők felhívják a figyelmet arra, hogy a végzett hallgatók elégedettsége többdimenziós folyamat, és ez függ a képzésekkel szemben támasztott követelményektől, és a hallgatói céloktól is. Azok, akik inkább a képzési folyamatra, és nem az eredményre koncentrálnak, inkább a képzési tapasztalatokat értékelik, akik viszont

hosszabb távú célokban gondolkodnak, azok elégedettségét az határozza meg, hogy milyen a képzés eredménye, hogyan boldogulnak a munkaerőpiacon. *(David – Sandra 1995)*

A végzett hallgatók pályakövetésének hazai szakirodalma a téma jelentőségéhez képest szegényes. Készülnek ugyan szakértői tanulmányok, de a felsőoktatási intézmények többsége a meglévő hallgatók elégedettségének vizsgálatára fókuszál, semmint az oktató munka eredményesség értékelésére a hallgatók kilépése után. Hosszú távon azonban ez a szemlélet nem tartható, hiszen egyre inkább a piac és a munkaadók értékítélete lesz a meghatározó. *(Barakonyi 2004)* A végzett hallgatók elégedettsége is kamatoztatható, hiszen a pozitív szájreklám újabb hallgatókat hozhat az intézménynek. *(Alves – Raposo 2007)* A jelenlegi hallgatók a folyamatot értékelik, a végzősök az eredményt. A jelenlegi hallgatók elégedettsége a mindenkori állapotot tükrözi, amely persze az idő függvényében változik. Az idődimenzió szerepe a bent lévő hallgatók esetében is fontos tényező, hiszen jelentős a különbség az első évesek és a már kifelé tekintgetők véleménye között.

További kérdés, hogy a végzősöknél miként kezelhető az idődimenzió, mennyiben befolyásolja véleményüket munkaerő-piaci pozíciójuk, és az hogyan változik az idő múlásával. A jelenlegi hallgatóknál az elégedettség elsősorban a megtartást erősíti, a végzősöknél pedig a lojalitást, a támogatást, a másoknak való ajánlást. *(Meszlényi – Domboróczky 2004)* A külföldi szakirodalomban az 1980-as évektől több tanulmány foglalkozott a végzett hallgatók munkaerő-piaci helyzetével. A Bologna-folyamat különösen fontossá tette az ilyen jellegű vizsgálatokat, így nemzetközi összehasonlító kutatások is indultak, pl. a CHEERS projekt 2000-ben. Az intézményi szintű szisztematikus kutatások egyre fontosabbá válnak, mivel az egy-egy ország felsőoktatásával kapcsolatos szakértői elemzések nem képesek a sokféleséget, az intézmények diverzifikáltságát érzékeltetni.

A Szegedi Tudományegyetemen is évek óta zajlik a végzős hallgatók elégedettségének mérése. Saját kutatásaink fontos eredményének tartjuk, hogy a válaszadók rávilágítottak az egyetemi képzés néhány olyan gyenge pontjára, amelyek javítása a jövőben elengedhetetlen lesz ahhoz, hogy az intézményből kikerülő hallgatók sikeresek legyenek a munkaerőpiacon, és az egyetem versenylőnyre tudjon szert tenni az átalakulóban lévő magyarországi felsőoktatási piacon. Az már bizonyos, hogy az elméleti ismeretek helyett a gyakorlatorientált képzésre kell helyezni a súlyt, fel kell készíteni a hallgatókat olyan vezetési, szervezési ismeretekre, amelyek nélkülözhetetlenek a munka világában. *(Hetesi – Kürtösi 2008)*

Az elmúlt években nálunk is kísérletek történtek a DPR (Diplomások Pályakövetési Rendszere) egységesítésére, és éppen most zajlik egy olyan országos kutatás, (Társadalmi Megújulás Operatív Program, Hallgatói és intézményi szolgáltatásfejlesztés a felsőoktatásban, TÁMOP-4.1.1-08/2/KMR, a DPR) amelynek egyik célja a módszertan tökéletesítése és az országos összehasonlítások elemzése.

## A stakeholderek elégedettségének mérése

### A munkaadók elégedettsége

A felsőoktatási intézmények teljesítményét mérő modellekben az egyik legmeghatározóbb tényező lehet a munkaadók mint stakeholderek véleményének megismerése. A munkaadók elvárásainak való megfelelés törekvése egyrészt csökkentheti az inkongruenciát (a felsőoktatási intézmények kibocsátása és a munkaerő-piaci igények közötti rést), másrészt visszajelzéseket kaphatunk azokról a hiányosságokról, amelyek egy-egy képzés kapcsán felmerülnek.

Számos hazai kutatás foglalkozik a végzős hallgatók készségeinek, képességeinek, megszerzett ismereteinek értékelésével. A gazdasági szféra elvárásairól készült empirikus kutatás eredményeit bemutató egyik tanulmány részletezi a munkaadók véleményét a végzősök képességeiről. *(Polónyi – Timár 2006)*

A Gazdaság-és Vállalkozáselemző Intézet 2007 elején egy országos empirikus felmérés keretében 1000 vállalkozás vezetőjét, illetve humánerőforrás vezetőjét kérdezte meg a diplomás pályakezdekők elhelyezkedési esélyeiről, a kereslet várható alakulásáról és készségeikkel, tudásukkal való elégedettségükről. A kutatás eredményei szerint Magyarországon a munkaadók a végzetek szakmájától szinte teljesen függetlenül nagyon fontosnak tartják a precíz munkavégzést, az új készségek elsajátítására való hajlamot, az önállóságot, a szakmai elméleti alapokat, a számítógépes ismereteket, a csapatmunkára való készséget, és a szervezési ismereteket. (*Selmeczy 2007*)

A Magyar Kereskedelmi és Iparkamara Gazdaság és Vállalkozáselemző Intézetének kutatása is a munkaadók megítélésének megismerését célozza a „Foglalkozási csoportok szerint preferált felsőoktatási intézmények rangsora” programban. A kutatás során a vállalatvezetőket és a hr-vezetőket kérdezték meg arról, hogy adott foglalkozási területen az adatfelvétel során milyen felsőoktatási intézményben, illetve annak melyik karán végzett pályakezdekőket preferálnak. A megkérdezett vállalatvezetők, illetve humánerőforrás-vezetők összesen 164 felsőoktatási kar és intézmény közül választhattak legfeljebb hármat aszerint, hogy adott foglalkozási területre elsősorban mely intézmények, illetve karok diplomás pályakezdekőit hívnák be állásinterjúra. A karokat a megnevezések gyakorisága alapján négy csoportba sorolták. A „Leggyakrabban említett” kar mellett „Gyakran említett” karoknak hívták azokat, amelyeket az adott foglalkozás tekintetében a válaszadók több mint 10 százaléka sorolt az első három leginkább preferált kar közé, és „További említett” karnak nevezték azokat, amelyeknél a megnevezések relatív gyakorisága a 10 százalékos küszöböt nem haladja meg. Végül a negyedik osztály a meg nem nevezett karokat, intézményeket foglalta magában.

A kutatás másik fontos dimenziója volt a „Felsőoktatási intézmények általános presztízs rangsora a munkaadók körében” elemzés. A cégek vezetői, illetve humánerőforrás-vezetői tudományterületenként három kart neveztek meg, és rendeztek sorba aszerint, hogy a presztízs tekintetében érzésük szerint melyik áll az első, második, illetve harmadik helyen. Az első helyért három, a másodikért kettő, a harmadikért egy pontot rendeltek az adott karhoz. A pontszámok karonként kerültek összegzésre, majd egy 10 fokozatú skálára történő transzformálás eredményeként a legnagyobb pontszámú kar a skálán 10-es értéket, míg a többi kar ehhez viszonyítva, a pontszámuknak megfelelően arányosan 0 és 10 közötti értéket kapott. A vizsgált nyolc tudományterület közül statisztikai értelemben nem mindegyik presztízs rangsor rendelkezik ugyanolyan érvényességgel. A felmérésben ugyanis nem szerepelnek többek között az oktatási és az egészségügyi szektorba tartozó cégek, a közigazgatási intézmények, a kutatóintézetek és a nonprofit szervezetek. ([www.felvi.hu/felsooktatasi\\_muhely/kutatasok\\_rangsorok/rangsor/a\\_felvirangsorok\\_2009\\_modszertana?itemNo=4](http://www.felvi.hu/felsooktatasi_muhely/kutatasok_rangsorok/rangsor/a_felvirangsorok_2009_modszertana?itemNo=4))

A témában számos regionális kutatás is készült. Egy ilyen átfogó kutatás eredményeit ismerteti az a hazai konferenciakötet, amely a diplomás pályakezdekők szakmai beilleszkedését vizsgálta Észak-Magyarországon. A kutatás ugyanazokra a problémákra hívja fel a figyelmet, amelyeket az országos felmérések is jeleznek: a felsőoktatásból hiányzik a gyakorlatorientált képzés, nem készíti fel a hallgatókat a munkaerőpiacon várható konfliktusok, stresszhelyzetek kezelésére, a csapatmunkában való részvételre, gyengék a kommunikációs készségek, a végzősök nem képesek önálló munkavégzésre, innovatív gondolkodásra. (*Kádek – Zám 2008*)

### **A szülők elégedettsége**

A közoktatásban, az alapfokú és középfokú képzések esetében a minőségbiztosítás (Comenius) érdekében gyakori a szülői vélemények felmérése. Az Educatio Kht. a Humánerőforrás-fejlesztési Operatív Program 3.1.1. számú intézkedés végrehajtása során, a program végén feladatául vállalta a HEFOP 3.1.3. intézményekben a szülők elégedettségi felmérését. (*Policsányi – Maróti 2008*) Több tanulmány is foglalkozik a közoktatással való szülői elégedettséggel (*pl. Mihály 2006*), de a felsőoktatásban erre vonatkozóan kevés empirikus kutatással találkozhatunk, tendenciákat mu-

tató eredmények nem igazán találhatók sem a hazai, sem a külföldi szakirodalomban. A külföldi feldolgozások is inkább a magánintézmények szülői megítélésével foglalkoznak, semmint a finanszírozott felsőoktatási intézmények megítélésével. (*Education Report 2008*)

A szülői elégedettség mérése a felsőoktatásban igen bonyolult terület, hiszen a felsőoktatási intézmény teljesítményét a szolgáltatási folyamatban a szülő kizárólag a hallgató értékítéletén keresztül ismerheti meg (nem ő tapasztalja meg a szolgáltatást), az eredményt pedig a gyermek munkaerő-piaci sikerével mérik a szülők, ami nem kizárólag a felsőoktatási intézmény teljesítményének, hanem a végzett hallgató egyéni képességeinek, személyiségének, adottságainak is az eredménye. Amint azt már jeleztük, ellentmondás lehet a szülői megítélés és a hallgatói megítélés között is: elképzelhető, hogy a sikeres végzős munkaerő-piaci teljesítményét a szülők a felsőoktatási intézménynek tulajdonítják, miközben maga a végzős kevésbé elégedett az intézménnyel, illetve fordítva: a pályaelhagyó munkaerő-piaci vesztes helyzetét a szülők abban látják, hogy rossz volt a felkészítés, miközben a végzős elégedett az intézménnyel. (*Hetesi – Kürtösi 2007*) Ugyanakkor nem szabad megfeledkeznünk arról, hogy a szülők hatása az intézményválasztás kapcsán erős, így a szülői megítélés nagyon fontos szempont lehet egy általános mérési modellben.

### **Helyi közösségek elégedettsége**

A helyi közösségek (helyi társadalom, önkormányzatok, a települések munkaadói) véleményét vizsgáló empirikus kutatások is inkább a közoktatásra irányulnak. Ennek az lehet az oka, hogy a felsőoktatási döntések nem helyben születnek, és bár több hazai nagyvárosban meghatározó a település életében a felsőoktatási intézmény (pl. Debrecen, Pécs, Szeged), hiszen a hallgatók jelenléte, az intézmény foglalkoztatási képessége jelentős gazdasági tényező, ilyen irányú elégedettségi kutatásokkal ritkán találkozhatunk. Egy lehetséges elégedettségi vizsgálati modellbe célszerű ezt a dimenziót is beépíteni.

### **Kormányzat, társadalom**

A felsőoktatási intézmények teljesítményét a kormányzat különböző rendeleteivel, támogatott kutatásaival folyamatosan méri. (*Hrubos és mtsai. 2003; Barakonyi 2002, 2004; Dinya 2002*) A tanulmányok egész sorával találkozhatunk, olyan empirikus kutatás azonban, amely kifejezetten a „köz” véleményét kérdezné meg a felsőoktatás teljesítményéről, nem igazán található sem a hazai, sem a külföldi szakirodalomban. Egy elégedettségi modellben célszerű ezt a dimenziót is hangsúlyosan kezelni, hiszen a szféra támogatása többnyire az adófizetők pénzéből történik, így nem mindegy, hogy ők miként ítélik meg annak tevékenységét.

## **DEFINIÁLÁSI ÉS MÉRÉSI-MÓDSZERTANI DILEMMÁK**

És végül néhány gondolat azokról a megválaszolatlan kérdésekről, amelyek nehezítik az elégedettségi méréseket.

### **Mi tekinthető elégedettségnek a felsőoktatásban?**

Az elégedettségrel kapcsolatban megjegyzendő, hogy alapvetően kétfajta megközelítése létezik: egyrészt értelmezhető átfogóan, az adott produktum egészét tekintve, másrészt olyan fogalmi konstrukciónak (is), melynek számtalan specifikus területe lehet. Az elégedettség e különböző vetületei, oldalai önmagukban is mérhetők, és együttesen alkotják az általános elégedettséget. Ugyanakkor azt is látnunk kell, hogy az egyes komponensek egymástól elkülönített mérése csak annyiban lehetséges, amennyiben maga a fogyasztó meg tudja különböztetni az egyes területeket.

teket, illetve számolnunk kell az úgynevezett dicsfényhatással is. A szolgáltatáselemek elkülöníthetősége egyrészt a fogyasztónak a folyamat során tanúsított tudatosságától, másrészt a szolgáltatás/termék átláthatóságától, azaz a szolgáltatás nyújtójának tevékenységétől is függ. A dicsfényhatást pedig az befolyásolja, hogy mekkora jelentőséget tulajdonít az igénybevevő egyes komponenseknek más szolgáltatáselemekhez viszonyítva. (Hom 2002)

Hom (2002) szerint, ahogy a fogyasztói elégedettségnek is több, egymással versengő definíciója és modellje létezik, úgy a hallgatói elégedettségnek sincs egységesen elfogadott, standard meghatározása, a kutatók a meglévő definíciók közül választanak, vagy azokat módosítják a kutatási területeknek megfelelően. Ugyanakkor Hom (2002) azt is hangsúlyozza, hogy a hallgatói elégedettség elsősorban mint fogyasztói (consumer) és nem mint vevői (customer) elégedettség értelmezhető, mivel a hallgatók sok esetben úgy fogyasztják el az adott terméket/szolgáltatást, hogy ténylegesen nem, vagy nem ők fizetnek értük. További specialitása a hallgatói elégedettség koncepciónak az időbelisége vagy folyamatossága. Mint azt a fentiekben már jeleztük, az oktatási és a kapcsolódó szolgáltatások igénybevétele meglehetősen hosszú folyamat. A hallgatói elégedettséget egyfajta folyamatos attitűdként is értelmezhetjük, ahol az új tapasztalatok, események hatására a hallgató módosítja, újraértékeli elégedettségi szintjét. Emellett a szolgáltatás folyamatában maga a hallgató is fejlődik, így megváltozhatnak elvárásai a nélkül is, hogy újabb tapasztalatokat szerzett volna a szolgáltatással kapcsolatban. A folyamat jellegből következően az is előfordulhat, hogy egy adott kiemelkedő tapasztalat gyorsan elhomályosul az újabb és újabb élmények fényében, így a hallgatói elégedettség tartós szintje is változik. (Hom 2002)

Amennyiben dönteni tudunk arról, hogy milyen célcsoportokban és mit mérünk, akkor azzal a kérdéssel találjuk szemben magunkat, hogy milyen kutatómódszertant használjunk.

## Milyen kutatási módszereket használjunk?

Mind a nemzetközi, mind a hazai teljesítménymérő módszerek elsősorban a szekunder adatokra támaszkodnak. A felsőoktatási intézmények rangsorában használt mérési dimenziók olyan tényezőket vizsgálnak (jelentkezők száma, hallgatói minőség, oktatói összetétel, doktori védések száma stb.), amelyek nem biztos, hogy a rangsorban elfoglalt hely valóban fontos tényezői. Ha csak a hazai rangsorokat vizsgáljuk, akkor is olyan súlyos módszertani problémákkal találkozhatunk, amelyek kétségesessé teszik a rangsorok kialakításának objektivitását. További kérdés, hogy mely célcsoportokban kik alkotják majd az alapsokaságot, hogyan választunk mintát – kell-e egyáltalán mintát választani –, milyen primer eljárásokat alkalmazzunk, és végül dönteni kell arról, hogy milyen időtartamban vizsgálódjunk.

Ha a hazai felsőoktatás oktatási teljesítményét kívánjuk mérni, országos mintán kellene dolgoznunk: csakhogy a felsőoktatás szerkezete olyan mértékben vált differenciálttá, hogy egy átfogó, és minden képzési területet, tagozatot, intézményt és minden stakeholdert magában foglaló minta kiválasztása rendkívül bonyolult. A fejezet előző részében érintett stakeholderek alapsokaságaiból különböző módszerekkel célszerű mintát választani, és van olyan, amikor nem sok értelme van a mintaválasztásnak, egyszerűbb a teljes körű lekérdezés. Az aktív hallgatók körében a mintaválasztás helyett jobb megoldásnak tűnik a teljes körű lekérdezés, és ugyanez igaz lehet a végzett hallgatók célcsoportjára is. Kérdés, hogy a végzett hallgatók esetében érdemes-e megkeresnünk a munkaadókat is, és ha igen, akkor kik alkotják az alapsokaságot, és hogyan válasszunk mintát. A munkaadók és fejezetek megkérdezése a hazai kutatásokban már elterjedt módszer, de a kiválasztással kapcsolatban megoszlik a szakma véleménye. A szülői, kisközösségi és társadalmi vizsgálatoknál a mintaválasztás a hatékonyabb módszer, de itt is célszerű differenciált mintaválasztási módszereket alkalmazni.

Ha sikerül is jól kiválasztanunk a mintát, további kérdés, hogy milyen módszerekkel dolgozunk. A felsőoktatási intézmények teljesítményének mérésére általában kvantitatív (kérdőíves) vizsgálatokat alkalmaznak, de vajon ezek alkalmasak-e a finomabb, minőségi információk feltárására? Megítélésem szerint néhány célcsoportnál hatékonyabb lehet a kvalitatív módszer.

Nagy kérdés az is, hogy milyen időintervallumban mérjük. A beiskolázástól a munkaerőpiacig vagy az után is?

## ÖSSZEZÉS

A fejezet csak kérdéseket vetett fel: a felsőoktatási szolgáltatások sajátosságainak figyelembevételével felvázolta egy lehetséges információs rendszer elemeit, és megkísérelte számba venni, hogy mely célcsoportok lehetnek azok, amelyek elégedettségi mérése hozzájárulhat a hatékonyabb vezetői döntéshozatalhoz.

A felvetett kérdések csupán vitaindítóak, hiszen látható, hogy akár a felsőoktatási szolgáltatások specialitásait, akár az elégedettségi méréseket nézzük, a külföldi és a hazai szakirodalom véleménye megosztott. Az összehasonlítások miatt bizonyára szükség van egyfajta általánosítási törekvésre mind a definiálásokra, mind a marketing információs rendszer és az elégedettség mérésére. Úgy tűnik azonban, hogy egyelőre ezek a törekvések a szándék szintjén maradnak, és elképzelhető, hogy éppen a nemzeti, intézményi és kari sajátosságok miatt hosszú távon sem várható egységes felsőoktatási MIR elmélet és elégedettségi mérési modell, vagy módszer. De talán ez nem is baj.

## Irodalomjegyzék

- Alves, H. – Raposo, M. (2007): *Conceptual Model of Student Satisfaction in Higher Education*. – Total Quality Management and Business Excellence. Vol. 18. Nr. 5. pp. 571-588.
- Astin, A. W. (1993): *What matters in college?* Jossey-Bass, San Francisco.
- Barakonyi K. (2002): *Felsőoktatási feladatok a „Bolognai Nyilatkozat” alapján*. – (FTT-vitaanyag, kézirat), Pécs, pp. 1-25.
- Barakonyi K. (2004): *Egyetemek rangsorolása és a teljesítményértékelés*. – Vezetéstudomány. Vol. 35. Nr. 6. pp. 2-7.
- Bay, D. – Daniel, H. (2001): *The Student Is Not the Costumer – An Alternative Perspective*. – Journal of Marketing for Higher Education. Vol. 11. Nr. 1. pp. 1-19.
- Belyukova, S. A. – Fox, C. M. (2002): *Student satisfaction as a measure of student development: Towards a universal metric*. – Journal of College Student Development, Mar/Apr. 43. pp. 161-172.
- Bristow, D. N. – Schneider K. C. (2002): *The Collegiate Student Orientation Scale (CSOS): Application of the Marketing Concept to Higher Education*. – Journal of Marketing for Higher Education. Vol. 12. Nr. 2. pp. 15-34.
- Brocato, R. – Potocki, K. (1996): *We care about students...one student at a time*. – Journal for Quality & Participation. Vol. 19. Nr. 1. pp. 74.
- Brookes, M. (2003): *Higher education: Marketing in a quasi-commercial service industry*. – International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing. Vol. 8. Nr. 2. pp. 134-142.
- Browne, B. A. – Kaldenberg, D. O. – Brownie, W. G. – Brown, D. J. (1998): *Student as Customer: Factors Affecting Satisfaction and Assessments of Institutional Quality*. – Journal of Marketing for Higher Educational Institutions. Vol. 8. Nr. 3. pp. 1-14.
- Chase, R. B. (1978): *Where Does the Customer Fit In a Service Operation?* – Harvard Business

Review. Vol. 50. Nr. 5. Nov.-Dec. pp. 41-52.

CHEERS (2000): *Careers after Higher Education: a European Research Study Higher Education and Graduate Employment in Europe* – European Graduate Survey.

CIPES (Centro de Investigação de Políticas de Ensino Superior) (1999): *Previsão da evolução de número de alunos e das necessidades de financiamento – Ensino Superior 1995a 2005*, – Fundação das Universidades Portuguesas, Fevereiro. (In Alves-Raposo 2007)

Constanti, P. – Gibbs, P (2004): *Higher education teachers and emotional labour*. – The International Journal of Educational Management. Vol. 18. Nr. 4. pp. 243-249.

Corbitt, B. (1998): *Managing Quality by Action Research – Improving Quality Service Delivery in Higher Education as a Marketing Strategy* – Journal of Marketing for Higher Educational Institutions. Vol. 8. Nr. 3. pp. 45-62.

David E. H. – Sandra L. S. (1995): *Understanding student/alumni satisfaction from a consumer's perspective: The effects of institutional performance and program outcomes*. – Research in Higher Education. Vol. 36. Nr. 2. pp. 197-217.

Dinya L. (2002): *A „Bolognai folyamat” a duális képzési rendszer szemszögéből I.* – Magyar Felsőoktatás. 7. pp. 24-25.

Dirks, A. L. (1998): *Higher Education in Marketing Theory*. [www.cc.nctu.edu.tw/~etang/Marketing\\_Theory/Higher\\_Education.htm](http://www.cc.nctu.edu.tw/~etang/Marketing_Theory/Higher_Education.htm) – letöltés: 2010. 07. 24.

Education Report (2008): [www.educationreport.org/pubs/mer/article.aspx?id=9813](http://www.educationreport.org/pubs/mer/article.aspx?id=9813) – letöltés: 2010. 07. 24.

Emery, C. – Kramer, T. – Tian, R. (2001): *Customers vs. Products: adopting an effective approach to business students*. – Quality Assurance in Education. Vol. 9. Nr. 2. pp. 110-115.

Fojtik J. (2005): *Üzleti fakultások marketing stratégiái a kétszintű képzési rendszerben*. In *A Bologna-folyamat kihívásainak kezelése marketingeszközökkel. II. Felsőoktatási Marketingkonferencia Konferenciakötet* (szerk. Kuráth G.), Pécs, pp. 91-97.

Hallenbeck, T. R. (1978): *College student satisfaction: An indication of institutional vitality*. – NASPA Journal. Vol. 16. Nr. 2. pp. 19-24.

Harker, D. – Slade, P. – Harker, M. (2001): *Exploring the Process of 'Scholl Leavers' and 'Mature Students' in University Chice* – Journal of Marketing for Higher Educational Institutions. Vol. 11. Nr. 2. pp. 1-20.

Harvey, L. (1995): *Student satisfaction*. – The New Review of Academic Librarianship. Vol. 1. pp. 161-173.

Harvey, L. – Stensaker, B. (2008): *Employer Satisfaction: Quality in Higher Education Project*. – European Journal of Education. Vol. 43. Nr. 4. pp. 427-442.

Heskett, J. L. – Sasser, W. E. Jr.- Schlesinger, L.A. (1997): *The service profit chain. How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*. Amazon, The Free Press.

Hetesi E. – Kürtösi Zs. (2008): *Ki ítéli meg a felsőoktatási szolgáltatások teljesítményét és hogyan?* – Vezetéstudomány. Vol. 39. Nr. 6. 2-17.

Hill, N. (1996): *Handbook of Costumer Satisfaction Measurement*. Gower Publishing, Hampshire.

Hom, W. (2002): *Applying Customer Satisfaction Theory to Community College Planning of Student Service*. – Journal Insight Into Student Services, September, [www.ijournal.us/issue\\_02/ij\\_issue02\\_WillardHom\\_01.htm](http://www.ijournal.us/issue_02/ij_issue02_WillardHom_01.htm) – letöltés: 2010. 07. 24.

Hrubos I. és mtsai. (2003) *A „bolognai folyamat” – Európai trendek. A Bolognai Nyilatkozatból adódó strukturális változtatások megvalósíthatósága a magyar felsőoktatásban*. (Kutatási zárójelentés). [www.gvi.hu/Hungarian/diplomas.html](http://www.gvi.hu/Hungarian/diplomas.html); [rs1.szif.hu/~pmark/publikacio/Netware/totha.doc](http://rs1.szif.hu/~pmark/publikacio/Netware/totha.doc) – letöltés: 2010. 07. 24.

Kádek I. – Zám É. (szerk.) (2008): *A diplomás pályakezdeők szakmai beilleszkedése Észak-Magyarországon. Tanulmányok a gazdaságtudomány köréből*. – Tudományos konferencia. Acta

oeconomica, 35., EKf Líceum Kiadó, Eger.

Kara, A. – DeShields, O. W. (2004): *Business Student Satisfaction, Intentions and Retention in Higher Education: An Empirical Investigation*. – Marketing Educator Quarterly. Vol. 3. Nr. 1. pp. 1-25.

Kotler, P. – Fox, K. (1985, 1995): *Strategic Marketing for Educational Institutions*. Prentice Hall, NJ.

Kotler, P. (1998): *Marketing Menedzsment*. Műszaki Könyvkiadó, Budapest.

Kuráth G. (2007): *A beiskolázási marketing szerepe a hazai felsőoktatási intézmények vonzerőfejlesztésében*. Doktori Értekezés. Pécs.

Kürtösi Zs. – Hetesi E. (2007): *Mit ér a diploma, ha magyar?* – Marketing and Management. Vol. 41. Nr. 4-5. pp. 24-31.

Little, M. – O'Tootle, D. – Wetzel, J. (1997): *The Price Differential's Impact on Retention, Recruitment, and Quality in a Public University* – Journal of Marketing for Higher Educational Institutions. Vol. 8. Nr. 2. pp. 37-51.

Liu, S. (1998): *Integrating Marketing on an Institutional Level* – Journal of Marketing for Higher Educational Institutions. Vol. 8. Nr. 4. pp. 17-28.

McAlexander, J. H. – Koenig, H. F. – Schouten, J. W. (2004): *Building a University Brand Community: The Long-Term Impact of Shared Experiences*. – Journal of Marketing for Higher Education. Vol. 14. Nr. 2. pp. 61-79.

Meszlényi R. – Domboróczky Z. (2004): *A hazai felsőoktatás jövőképe: marketing oktatás helyett oktatásmarketing*. MMSZ Magyar Oktatók Klubja Konferencia CD. Sopron. pp. 1-11.

Mihály I. (2006): *Az oktatás jövője – a jövő oktatása*. – Új Pedagógiai Szemle. 3. pp. 73-83.

Polcsányi J. – Maróti B. (2008): *Segédlet, módszertani útmutatás a HEFOP 3.1.3. pályázatban résztvevő iskolák és óvodák intézményi szintű adatfeldolgozó-elemzői számára*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.

Polónyi, I. – Timár, J. (2006): *Oktatáspolitikai és demográfia*. Kutatás közben. 274., Felsőoktatási Kutatóintézet, Budapest.

Porter, M. E. (1995): *The Competitive Advantage of the Inner City*. – Harvard Business Review. Vol. 73. Nr. 3. pp. 55-71.

Romero, L. – Rey, del E. (2004): *Competition between Public and Private Universities: Quality, Prices and Exams*. Universitas Carlos III de Madrid. Working Paper. 04-64. Economic Series, november 23.

Rothschild, M. – White, L. J. (1991): *The University in the Marketplace: Some Insights and Some Puzzles*. NBER Working Paper Series Working Paper Nr. 3853.

Selmeczy I. (2007): *Diplomás pályakezdők helyzete és kilátásai*. MKIK Gazdaság- és Vállalkozás-elemző Intézet.

Sirvanci, M. B. (1996): *Are students the true customers of higher education?* – Quality Progress. Vol. 29. Nr. 10. pp. 99-102.

Sirvanci, M. B. (2004): *Critical issues for TQM implementation in higher education*. – The TQM Magazine. Vol. 16. Nr. 6. pp. 382-386.

Svenson, G. – Wood, G. (2007): *Are university students really customers? When illusion may lead to delusion for all!* – International Journal of Education Management. Vol. 21. Nr. 1. pp. 17-28.

Tam, M. (2001): *Measuring Quality and Performance in Higher Education*. – Quality in Higher Education. Vol. 7. Nr. 1. pp. 47-54.

Varga J. (2008): *Verseny a felsőoktatásban? Az állami ösztönzés, finanszírozás és irányítás változásainak hatása az egyetemi és főiskolai stratégiákra, a hallgatók orientációjára*. In Kaleidoszkóp



– Versenyhelyzet Magyarországon 2007-ben (szerk. Laki M. – Voszka É.), Pénzügykutató Rt., Budapest.

Winston, G. C. – Zimmermann, D. J. (2000): *Where is aggressive price competition taking higher education? Williams Project on the Economics of Higher Education*. Discussion Paper Nr. 56. [www.williams.edu/mellon](http://www.williams.edu/mellon) – letöltés: 2010. 07. 24.

[www.education.alberta.ca/media/529647/2005employersatisfactionssurveyreport.pdf](http://www.education.alberta.ca/media/529647/2005employersatisfactionssurveyreport.pdf) – letöltés: 2009. 02. 14.

[www.felvi.hu/felsooktatasimuhely/kutatasok\\_rangsorok/rangsor/a\\_felvirangsorok\\_2009\\_modszertana?itemNo=4](http://www.felvi.hu/felsooktatasimuhely/kutatasok_rangsorok/rangsor/a_felvirangsorok_2009_modszertana?itemNo=4) – letöltés: 2010. 07. 24.

Zeithaml, V. A. – Parasuraman, A. – Berry, L. L. (1985): *Problems and Strategies in Services Marketing*. – *Journal of Marketing*. Vol. 49. Nr. 2. pp. 33-46.



# A FIATALOK FOGYASZTÓI MAGATARTÁSA – AZ EGYETEMEK FŐ CÉLCSOPORTJÁNAK MEGÉRTÉSE

Törőcsik Mária

A felsőoktatási piac keresletét alkotók között számos csoportot, stakeholdert tudunk nevesíteni, amely csoportok eltérő mértékben fontosak az intézmények marketingdöntéseinek meghozatalakor. A vásárló pontos meghatározása már problémákba ütközik, amennyiben az egymással többszörösen összetett kapcsolatban levő szereplőket pontosítani szeretnénk. Egy biztos, kiemelt fontosságuk a fiataloknak, elsősorban a nappali képzésre jelentkezőknek van. A finanszírozás is nagymértékben a jelentkezetek, majd a felvettek számától függ, egy intézmény keresettségét is a jelentkezők száma mutatja. Annak ismerete, hogy ki milyen motivációval, hová jelentkezik, ezt a döntést ki és milyen formában befolyásolja, kiemelt fontosságú a helyes és hatékony marketingstratégia kialakításához.

Az élet számos területén látjuk, hogy ma a fiatalok tizenéves korukban egyre több kérdésben hoznak önálló döntést, annak figyelembe vételével, hogy a szülők milyen keretet tudnak ehhez biztosítani. A szülők természetesen belefolyanak a továbbtanulási döntésekbe, de azoknál a sarokpontoknál aktív a részvételük, ahol „elágazások” vannak, pl. „Továbbtanulsz? Igen – Nem.” Ha igen, a további döntési variánsokat általában a gyerekek vezeteli elő. A szülők kevésbé vannak tisztában a lehetőségek mai alakulásával, a pontok elérésének stratégiájával, ezek meghatározásában inkább „követő” funkciójuk van.

A könyv számos fejezete foglalkozik az eddig eltelt évek felsőoktatásbeli tapasztalataival, statisztikáival, az események akadémiai és piaci vonatkozásaival. Ideje, hogy gondolatainkat a holnap vevői irányába fordítsuk. Ez annál is inkább fontos, mert hihetetlen különbség mutatkozik az intézmények oktatói, de főképp vezetői és az új generáció értékei, világlátása között. Már pedig az új generációt meg kell érteni, hiszen e nélkül nem csak oktatni nem tudjuk őket, de nem is kerülünk abba a helyzetbe, hogy oktathassuk őket, mert más, olyan intézményekbe mennek, ahol értik az igényeiket. Az egyetemekre jellemző, hogy reakcióikban mindig fáziskésésben vannak a „való világ” változásaihoz képest. Ha ez a vevőkezelés esetében is így történik, és nem csak a tananyagoknál, akkor egyre komolyabb problémákkal kell szembesülniük.

A ma felsőoktatási intézménybe jelentkezőkre számos társadalmi, fogyasztási trend hat, befolyásolva életstílusukat, formálva mindennapjaikat. Ezek megismerése nélkül értetlenül állhatunk a „furcsán viselkedő” vásárlóink reakciói előtt főképp azért, mert a fiatal generációról állíthatjuk elsősorban, hogy ők mutatnak a trendek iránt határozott affinitást.

## TÁRSADALMI TRENDEK

A trendek olyan jelenségek kapcsán észlelhető befolyásoló hatású tényezők, amelyek már éreztetik hatásukat a vizsgálat pillanatában is, de várhatóan növekvő erőre tesznek szert, így formálva a legfontosabb érintetteket.

Miután ma egyre kevésbé tudunk arra támaszkodni, hogy mi volt a múltban, milyen prognózis-minták rajzolhatók fel a múlt vizsgálata alapján, így egyre több területen fordulnak a trendkutatás módszere felé és használják eredményeiket a versenyképességük megteremtése érdekében. (*Micic 2003*)

A trendek vizsgálata kapcsán megkülönböztethetjük a megatrendeket (*Horx 2005*), a trendek és ellentrendek rendszerét (*Törőcsik 2003*), valamint az aktuális, rövidebb időszakon belüli trendeket (pl. [www.trendinspiracio.hu](http://www.trendinspiracio.hu)).

Amennyiben a felsőoktatási piacot befolyásoló trendekről gondolkodunk, akkor a tudás fontossága, trend-szerű elemzése kerül előtérbe. Ugyan a tudást mint megatrendet önmagában nem szokták az egyes elemzők kiemelni (*Burmeister – Glockner 2010*), de bizonyos vonatkozásait minden kutató felveti. (*Ullrich – Wenger 2008; Opaschowsky 2008*)

Számos vonatkozását lehetne elemezni a tudáspiacnak, egészen odáig – jelentőségét aláhúзва –, hogy a mai kort tudástársadalom megnevezéssel is szívesen emlegetik. A tudás tehát felértékelődött az utóbbi időben, egyértelmű, hogy piacképes pozíciót, fizetést megfelelő tudás nélkül nem lehet elérni. Számos gond feszíti azonban a tudást adó intézményeket. Elég, ha arra gondolunk, hogy a korábbi bölcsész-szemléletű oktatás nem tartható, más készségek, másféle tudáskompetencia szükséges a mai piacokon való érvényesüléshez. Észre kell vennünk, hogy a valamikori egyéni célú, önfejlesztő, öncsiszoló tanulás mára haszonorientált lett. Napjainkban az a kérdés, hogy tudom-e, és milyen gyorsan, és milyen széles körben vagyok képes hasznosítani azt a tudást, amit egy adott intézményben meg tudok szerezni. A megszerzett tudás ma kevésbé fontos, sokkal meghatározóbbá vált a „tudásmagatartás”, amire a folyamatos tanulás, saját investálás jellemző, a sikeresség biztosítására. Ezekre az új jelenségekre kevésbé reagál a hazai felsőoktatás, pedig nálunk is egyre jellemzőbb a finanszírozási mix, vagyis nemcsak az állam, vagy nem csak az egyén fizet, hanem bizonyos mértékig mindenki részese a tudásberuházásnak. Ez esetben egyre inkább piaccá válik az oktatás, egyre inkább vásárlóként lépnek fel a diákok és a szülők is.

A leggyakoribb átfogó, megatrendként is megjeleníthető gondolat a tudáshoz kapcsolódóan a vizualizálódás, a tudás-szakadék. A vizualizálódás a képi kultúra növekvő jelentőségét emeli ki, ami nevesíthető a gyorsuló/gyorsított idő eredőjeként. Nevezetesen arról van szó, hogy a képekben befogadott információ feldolgozása sokkal gyorsabb és komplexebb, mint az az írott, olvasott információk esetében történik. Ennek a látszólag egyszerű felvetésnek számos következménye van, amire alig reagál az oktatás, legyen szó annak bármilyen szintjéről. A vizualizáció eredményezi a rövidebb figyelmet, a „címkézések” iránti igényt (*Heath – Heath 2009*), a gyors befogadásért feladott mélységeket, és folytathatnánk a sort.

A tudás-szakadék vitathatatlanul megjelent mindennapjainkban, ma már elsősorban a digitális írástudók és a digitális analfabéták között. A korábbi időszakokban a művelt, magas kultúrában járatos rétegek és az alpműveltséggel is alig rendelkező, a tömegkultúrát elfogadó szélesebb társadalmi formációk között vizsgálták a különbségeket, szakadékokat az egyes tudományágak képviselői. Ma a fent jelzett tudás-szakadék legmarkánsabban a generációk között értelmezhető, vagyis nem annyira társadalmi réteghez kötött jelenségcsokorról van szó, hanem a fiatalabb és az idősebb generációk között meghúzódo, időnként áthidalhatatlannak tűnő különbségről. (*Gergátz 2010; Csepeli – Kígyós – Popper 2006*)

A kapcsolódó megatrendek közül a virtualitás, az infotainment, a hálózatosodás, az öko-sikk, valamint a még mindig folytatódó és szétterjedő individualizmus emelhető ki. Nem elemezzük azonban ezeket a megatrendeket részleteiben, hiszen mindennapi életünk változásait eredményezik, érzékeljük hatásukat. Kiemelhető azonban az időződő társadalmak trendhatása még, amely szintén mint megatrend formálja a jövőt. Azért kell ezen gondolkodni, hatásának megjelenítésére törekedni a marketingstratégiában, mert az ún. „ezüst generáció” növekvő keresletet jelent az egy életen át való tanulás piacán. Az új idősök (a szakirodalomban gyakran 50+) ugyanolyan mértékben speciális igényeket testesítenek meg, mint amilyeneket a fiatal generáció tagjainál látunk. Vagyis nem lehet őket a szokott módon megszólítani, a szokott kínálati elemeket számukra felajánlani. Ki kell tehát dolgozni ennek az új célcsoportnak megfelelő termékeket, olyan kurzusokat, akár diplomát adó vagy éppen vizsgák nélküli oktatási formákat, amelyekkel tartalmassá tehetik szabadidejüket, lépést tarthatnak a világ fejlődésével és nem érzik azt, hogy megtűrt, felületesen kezelt csoport tagjai.

A továbbiakban fordítsuk figyelmünket a középtávon ható trendekre és annak az ellenkezőjét megmutató ellentrendekre. Ezek kialakulása egy trend megjelenésében érhető tetten, amely trend erősödésével, szétterjedésével életre hívja saját maga ellentétes kiindulópontú változatát. A trendek ugyanis mind az élettempó gyorsítása irányába hatnak, amit egy ideig tudnak tolerálni az emberek, majd ennek a nyomását csökkentendő, kialakulnak azok a fogyasztói csoportok, amelyek a lassítást preferálják, az ezzel kapcsolatos termékeket, szolgáltatásokat keresik. Megjegyzendő azonban, hogy a trendek mindig nagyobb arányban vannak jelen a társadalmakban, mint az ellentrendek, így megfontolandó a keresleti oldal nagysága tekintetében, hogy lehet-e nagyobb arányban ellentrendekre építő vállalkozásokba fogni.

## A FIATALOK

A fiatalok megismerése soha nem volt könnyű feladat. Azért nem, mert ez az a kor, amikor a fiatalok a kortársaknak sokkal jobban megnyílnak, mint a szülőknek, pláne a kutatóknak. Ez persze csak azóta igaz, hogy kialakult az emberek életívében a fiatalság mint csoport, vagyis mióta a gyerekből nem házas lesz azonnal, hanem kvázi felnőtt életet élve nem kötik már a gyerek státusz terhei, de még nem kell felnőtt egzisztenciális elvárásokkal szembenézni.

Minden fiatal generációról megállapították az akkori felnőttek, hogy az problémás, aggodalmaskodtak az idősebbek, hogy mi lesz a világgal, ha „ezek” felnőnek. Pedig mindig csak arról volt szó, hogy nem jobbak, nem rosszabbak az új fiatalok, hanem mások. A mai kor ennek kifejezésére, megmutatására kiváló terepet nyújt. Azt tudjuk, hogy olyan, mint a „fiatal” nincs, mert oly nagy különbségeket mutatnak az egyes csoportokba tartozók, hogy lehetetlen őket egységesen kezelni.

A fiatalok ma szcénákba (*Prykop 2005*), milió-csoportokba, életstílus-csoportokba tartozóan elemezhetőek leginkább. Ha ezt tudjuk, akkor szólíthatjuk meg őket oly módon, hogy annak hatása is legyen. Ez nem könnyíti meg a feladatunkat, sőt, olyan mértékű differenciált gondolkodást, empátiát igényel a megfelelő reagálás, amit egy hivatali szobából nehéz megtenni. Nem véletlen tehát, hogy a hallgatónk, hallgatójelöltjeink nem úgy reagálnak és viselkednek, mint ahogyan azt gondoltuk, és az sem véletlen, ha valaki mégis eltalálja a megfelelő hangot, érvet, akkor egymást felerősítve jelennek meg, jelentkeznek a hallgatók.

## A fiataloknak szóló kommunikáció irányelvei

Kiindulásképpen tisztázni szükséges, hogy melyek azok a legfontosabb jellemzők, amelyeket ma a fiatalok mutatnak, és amiket a nekik szóló marketingtervekben figyelembe kell venni.

A mai fiatalok az interneten felnövő, annak a képi és nyelvi világát ismerő generáció tagjai. Ez azt jelenti, hogy rövid, képekkel ellátott, naprakész, igazából realtime információkra vágyanak. Aki boldog, mert a honlapján egy hónappal ezelőtt megjelent egy friss hír, ami még most is ott látható, az nem végzi jól a dolgát. Aki nem próbál a maximális információszolgáltatásra koncentrálni, minél több befolyásoló hatást az internet segítségével megoldani, annak munkájához nem ez a megfelelő célcsoport.

Az egyik legnagyobb tévedés a korcsoporttal kapcsolatban, hogy meg kell őket győzni a helyes döntésről (legalábbis amit mi, felnőttek helyesnek gondolunk), és ezt racionális érveléssel kell megtenni. Az lehet, hogy szükséges a racionális érvelés is, de ez semmit nem fog eredményezni, ha nincs *érzelmekre* való hivatkozással kiegészítve, még inkább arra alapozva.

Miután a korcsoportra a „rövid figyelem” jellemző, ezért az üzenetek nagy részét „a kevesebb több” elve alapján kell megszerkeszteni. Az egyszerűsítés, a lényegre törekvés fontos a fiataloknak való kommunikáció folytatása során, akkor is, ha ez az idősebbek számára pongyolaságot,

felületességet jelent. Nem így történik, ha az egyszerűsítés egyben a letisztultságot, a legfontosabb kiszűrését adja, amit csak az igazán jó szakemberek tudnak megfelelő minőségben megtenni. Ez az elvárás az egyetemi oktatás során, főképp az előadások megtervezése, az anyagok interpretálása kapcsán bír jelentőséggel.

A fiatalok szabadidejük egyre nagyobb részét *közösségi médiumok* használatával töltik, ami vagy helyhez kötöttséget jelent, vagy mobil módon, de mindenképpen időlekkötést. Arányaiban kevesebb idő marad a kültéri tevékenységekre, bár ezt a felnőttek nagy része nem így gondolja.

A korosztály egyre nagyobb része az oktatásban is részt vesz. Ez azt is jelenti, hogy *időnyomás* alá kerülnek ők is, hiszen az előírt teljesítmények produkálása nyomásként nehezedik rájuk, ami mintegy elveszi a hasznos szabadidejük jelentős részét. Így a kapcsolattartás nagyrészt megint csak eszközökön keresztül valósul meg, vagyis nem személyes, hanem az online kapcsolattartás jellemző rájuk.

Nagyon kevés felnőtt *példaképet* fogadnak el ma a fiatalok. A leghitelesebb arcok számukra a korosztályukból kikerülő, valamilyen területen komoly eredményt elérő, de legalábbis hírnevet szerző emberek. A mai mintát adó személyekre nem felnézni akarnak, hanem szembenézni velük, vagyis nem szeretik, nem bírják a fellengzős kioktató modort, az egyenrangú kezelést várják el, a tekintély ab ovo pozitívumként való tekintését elutasítják.

Kifejezetten gondolkodni kell annak a trendnek a hatásán, és annak következményein, hogy *egyre több nő* van a felsőoktatási intézményekben, arányaikban egyre többen jelentkeznek fiatal lányok az egyes képzőhelyekre. Sajátos igényeik, magatartásuk, sajátos megszólítási helyeik, módjaik vannak. Erről szívesen elfeledkezünk, így a hallgatók nagyobb részében alakulhat ki elégedetlenség.

A mai fiatalok számára az *interaktivitás*, a bevonás a folyamatokba természetes közeg. Ha termékfejlesztésekben, új technológiák, új eljárások megtalálásában részt vehetnek világcégek inspirálására, akkor a felsőoktatás esetében sem lehet dehonesztáló, ha véleményüket nem csak kikérjük, hanem javaslataikat meg is fogadjuk, gondolataikat beépítjük a kommunikációba, az oktatásba.

A fiatalok számára vannak olyan tevékenységek, amelyek mindennapjaikban meghatározóak, és csak rájuk jellemzőek. Vannak továbbá olyan érdeklődési területek, amelyek alapvetően hozzájuk kötődnek. Korábban a *sport-zene-szórakozás* háromszög volt a bűvös szöösszetétel, ma ez kiegészül a *web2*-vel. Ezt figyelembe kell venni, és azt is megérteni, hogy ez a korszak nem feltétlenül a karriertervezésről, a tudás megszerzéséről szól, hanem önmaguk megtalálásáról, a párkapcsolatok megtapasztalásáról, a szűkebb/tágabb baráti kör megtalálásáról is. Ez a szocializációs folyamat legalább olyan fontosságú, mint a racionális tudás megszerzése.

Ha ezt a néhány gondolatot összegezzük, akkor megértjük, hogy összetett, gyorsan változó, könnyen befolyásolható a felsőoktatási keresletet alkotók legnagyobb csoportja, a fiataloké. Az is világos, hogy ez a kör számos kisebb csoportra bontható, sőt bontandó, amennyiben a vevői igényeiket megfelelő szinten akarjuk kielégíteni.

A fiatakkultúra megértése nem egyszerű, hiszen maguk a résztvevők sem tudnak eligazodni benne egyforma biztonsággal, de nem adhatjuk fel a megértésre való törekvést, mert ennek hiányában piacot veszíthetünk.

## A fiatalok és a szabadidő

A fiatalság újra és újra feltalálja a maga egyéniségét, egyediségét, ami sokféle formában nyilvánul meg, együttesen alkotva az adott korszak ifjúsági kultúráját. Teljesen nyilvánvaló, hogy önmagában az ifjúságról értekezni elhibázott dolog, hiába címkézzük a csoportot X generációnak (Coupland 2007), Y generációnak (Tari 2010), G generációnak. ([www.trendwatching.com](http://www.trendwatching.com)) A nagy, átfogó jellemzők mögött komolyan differenciálódott csoportok mutatkoznak. Az igazi különbség

a csoportok között a szabadidő eltöltés megválasztásával mutatható ki. Ennek követéséből látható, hogy egymás mellett vannak teljesítmény-, versenyorientált csoportok, vagy éppen a kalandot, a kihívásokat kereső extrém módon időt eltöltő csoportok.

A szabadidő azért nagyon fontos a fiatalok életében, mert ez az a terület, amit a szülők, az iskola hathatós befolyása nélkül választhatnak, élhetnek meg. A szabadidő biztosítja az autonómiát, az önmeghatározást, az önkitaljesítést.

A szabadidős vizsgálatok eredményeiből egyre egyértelműbben bontakozik ki az, hogy a szabadidő jelentős részét a fiatalok valamilyen technikai eszköz alkalmazásával töltik, a számítógépet, internetet használók aránya közelít a 90%-hoz. (Szabó – Bauer 2009) Míg korábban a televíziózás volt a legtöbb időt igénylő szabadidős tevékenység, ma ennek a szerepét az internet, a számítógéphez köthető alkalmazások használata veszi át. Elég megnéznünk az Ifjúság 2000, 2004, 2008 egymást követő felméréseit, amiből kiderül a tévénézésre fordított idő drasztikus csökkenése, főképp a 15-18 éves korcsoport esetében. (1. táblázat)

Tévénézésre fordított átlagos napi idő hétköznap és hétvégén korcsoportonként, 2004-2008 (átlagok percben)				
Korcsoport	2004		2008	
	Hétköznap	Hétvégén	Hétköznap	Hétvégén
15-19	143	235	107	168
20-24	134	208	105	174
25-29	130	202	104	168

1. táblázat

Forrás: Szabó – Bauer 2009: 88

Az is egyértelmű a számok tükrében, hogy a mai fiatalok vonzódása a klasszikus kultúra és annak színterei iránt csökkenő, ez az olvasás, a színházba járás, a múzeumok, kiállítások látogatása esetében pregnánsan mutatkozik meg. (2. táblázat)

A havonta vagy gyakrabban látogatott kulturális intézmények korcsoportonként (2004-2008) (az adott intézményt havonta vagy gyakrabban látogatók százalékos aránya)						
	15-19 évesek		20-24 évesek		25-29 évesek	
	2004	2008	2004	2008	2004	2008
Könyvesbolt	28	17	34	21	33	18
Könyvtár	41	31	33	24	20	14
Mozi, multiplex	40	25	38	22	28	18
Színház	11	7	8	5	8	4
Videó, dvd-kölcsönző	28	12	28	12	22	11
Múzeum, kiállítás	15	7	14	6	12	5

2. táblázat

Forrás: Szabó – Bauer 2009: 88

A fiatalok szabadidő eltöltésének sajátosságait bemutató példaként a Fanta Trendriport 6. kutatási eredményeit vesszük, összefoglalva az egyes típusok jellemzőit. A kutatás 2009-ben, a 18-25 évesek megkérdezésével történt. ([www.slideshare.net/Marketinginfo.hu/fanta-trendriport-6](http://www.slideshare.net/Marketinginfo.hu/fanta-trendriport-6)).

A képernyő rabjai (17%) idejük jelentős részét a televízió, vagy a számítógép-monitor előtt töltik. Folyamatosan barátaikkal lógnak a neten, de társas kapcsolataikat is leginkább online élik meg, chat és közösségi weboldalak nélkül nem is tudják elképzelni az életet. E csoportban több a lány, illetve az alacsony iskolai végzettségű fiatal.

A *party-arcok* (20%) hétvégéjét a bulik, a kocsmazás, a haverokkal való lógás tölti ki. Általában vidéki városokban, kisebb településeken laknak, de a fővárosban is megtalálhatóak. Moziba és könnyűzenei koncertekre járnak, múzeumban, színházban nem igazán láthatóak, az olvasás sem tartozik a kedvenc időtöltéseik közé.

A *kockák* (17%) számítógép fanok, sok időt töltenek a legfrissebb alkalmazások letöltésével, problémamegoldással. Feltűnően sok fiú tartozik e csoportba, akik nem társas kapcsolataik ápolására, hanem játéokra, különböző „szakmai” problémák megoldására, programozásra használják a számítógépet. Barátaik éppen az okból nem nagyon vannak.

Az *unatkozó* (25%) fiatalok az otthonülőök, akik nem nagyon járnak el szórakozni otthonról, egy részük néha megtalálható egy-két szórakozóhelyen, de leginkább a televízió előtt töltik szabadidejüket. Ez a passzivitás leginkább az idősebb korosztályra, a 22-25 évesekre jellemző, így otthonmaradásuk egyik nyilvánvaló oka, hogy körükben nagy a munkavállalók, vagy a már kisgyermekes családban élők száma. Sokan párkapcsolat hiánya miatt nem mozdulnak ki otthonról. Ők azok, akik a legkevesebbet interneteznek, moziba, színházba sem járnak.

A könyvesboltokat, könyvtárakat aktívan látogatók, a *könyvmolyok* (22%) intenzív társas életet élnek, nagy kultúrafogyasztók. Jellemzően magasabb iskolai végzettségűek, sok köztük a diplomás, vagy érettségizett. Kifelé is nyitottak, sportolnak, barátaikkal is sok időt töltenek, és nagyon kevés szabadidejüket foglalja le a televízió.

Látható tehát, hogy nem túl mélyre hatolva is egymástól teljesen eltérő szabadidő eltöltéssel jellemezhető, vélelmezhetően más kommunikációs csatornákon elérhető csoportokra bomlik a fiatal generáció. Ha a szabadidőben mutatkozó eltérések ilyen karakteres csoportokat hoztak létre, akkor biztos feltételezhető, hogy a fiatalok értékválasztását, szociális státusát leíró életstílus-kutatások is pozitív eredményeket adnak.

## A FIATALOK ÉLETSTÍLUSA

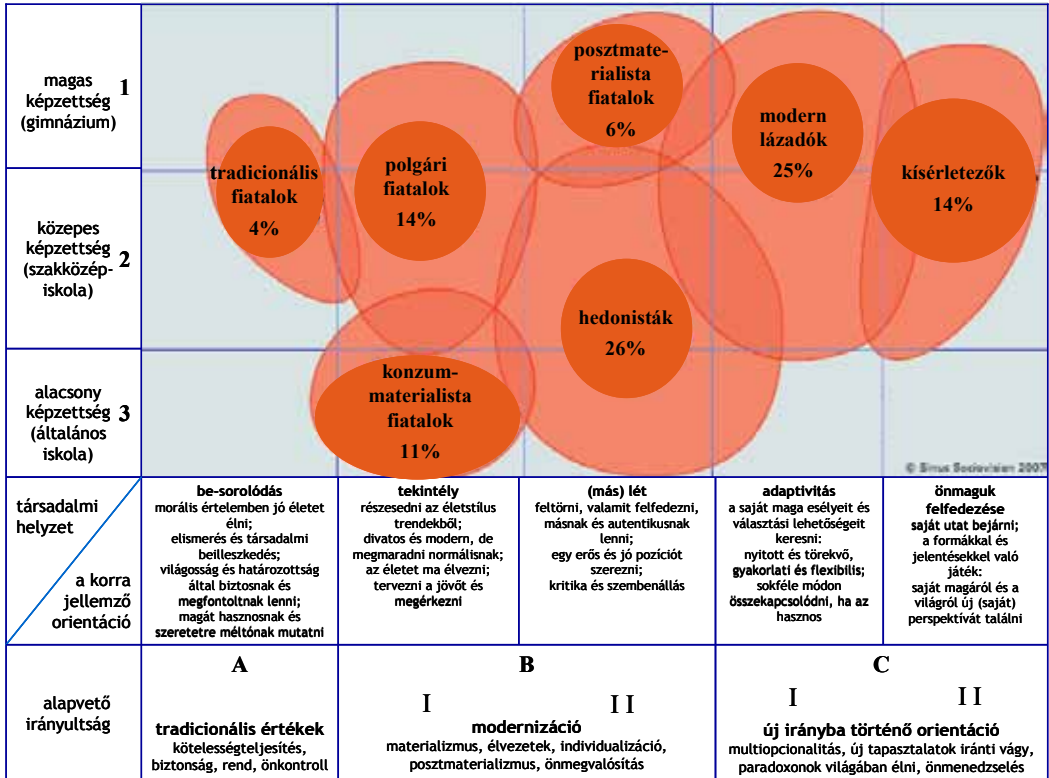
A fiatalok életstílusát vizsgálva egyértelműen kirajzolódó kép az, hogy az adott ország átlagos életstílus-csoportjainak arányait jelentős mértékben átstrukturáló százalékos megoszlású csoportokat találunk a fiatalok esetén. Vagyis igaz az, hogy a fiatal generáció életstílusa jelentősen különbözik az életív-szakaszok más stációjában található idősebbek életstílusától. A fiatal-életstílus vizsgálatok jelentőségét az is alátámasztja, hogy egyre nagyobb társadalmi csoportról van szó, hiszen a mai 10-13 évesek már nem gyerek jegyeket, hanem sokkal inkább a fiatalok életstílusához közelítő elemeket mutatnak, valamint igaz az is, hogy egyre hosszabb időt töltenek a mai huszonévesek is ifjúság-státusban (elhúzódó tanulmányi időszak, első munkahely megtalálásának nehézsége), amit a munka, az önálló pénzkereset jellemzővé válása zár le. Összességében tehát egyre komolyabb arányú az úgynevezett *iskolai ifjúsági korszak*. (Zinnecker 1997) Ez a korszak váltja a valamikori *átmeneti ifjúsági korszakot*, ami nagyon határozottan egy szakma megszerzésének idejét jelentette, és ami a minél hamarabbi munkavállalással, majd család- és gyerekvállalással folytatódott. Az iskolai ifjúsági korszak megteremti azt az életszakaszt, amelyben a fiatalok nincsenek kereső tevékenységre kényszerítve, a társadalom felmenti őket a számon kérhető hozzájárulások alól, teret hagy a szabadidőnek, a személyes törekvések kifejeződésének. Miután ez a korszak alsó és felső határát tekintve is bővülő, ezért nem véletlen, hogy egyre markánsabb önálló ifjúsági kultúra alakul ki. Ha ez a korszak – mint láttuk – a szabadidővel való kapcsolat specialitásán alapul, akkor a szabadidő-, kultúra-, kreatív ipar őket tekinti elsődleges célcsoportnak. A fiatalok tehát önálló fogyasztói státust nyertek, egyre korábban és egyre hosszabb ideig válnak a szabadidőipar fogyasztóivá.

A fiatalok életstílusának, életstílus-csoportjainak bemutatását egy német és egy magyar példa alapján tesszük meg.



## Sinus-milió fiatal életstílus-csoportok

Az egyik leginkább elterjedt és elfogadott életstílus-kutatási irány a Sinus-milió rendszere. A 14-19 évesekre vonatkozó vizsgálat (*Borgstedt – Calmbach 2010*) kifejezetten azt a korosztályt veszi górcső alá, amely a továbbtanulásuk, a felsőoktatási intézmények választásának szempontjából a legfontosabb. Amennyiben az olvasó el kíván mélyülni a milió-orientált életstílus kutatások eredményeiben (*Törőcsik 2007*), akkor láthatja, hogy az alább bemutatott életstílus-csoportok arányaiban teljesen mások, mint az egész társadalmat leíró eredmények. (1. ábra)



1. ábra: Német fiatal életstílus-csoportok (14-19 évesek)  
Forrás: Borgstedt – Calmbach 2010

Feltűnő, hogy a tradicionális értékeket csak egy csoport képviseli, és ez a csoport minimális arányú. A kutatásban a *tradicionális fiatalok* 4%-ot reprezentálnak a teljes fiatalság körében. Rájuk nem jellemző a deviáns fiatal magatartása, nem igazán mutatnak affinitást az ifjúsági szcénákkal. A megfelelés, a hagyományos értékek elfogadása jellemzi őket.

A *polgári fiatalok* 14%-ot jelentenek. Az életstílus-trendek, az élvezetek és a jövőépítés végpontok között egyensúlyoznak. Fontos számukra a sokféle média- és termékinlát, szívesen vásárolnak, ugyanakkor nem veszítik szem elől, hogy hosszabb távú céljaik is vannak. Kerülik az extrémításokat, az internet használat természetes, de a számítógépes játékhasználat nem releváns esetükben. Szívesen vesznek részt barátaikkal különféle eseményeken.

A *konzum-materialisták* csoportja 11%, számukra a márkafogyasztás kiemelt fontosságú, mutatja a presztízt, a modern életszemléletet. Ez az életstílus gyakran éppen a szociálisan hát-

rányos helyzetben levők körében jelenik meg, pedig náluk inkább csak vágy a márkákkal való önmegmutatás, mintsem tényleges lehetőség. Számukra a szabadidős tevékenységek megválasztása anyagi kérdés is, komoly korlátot jelent az, hogy mit tudnak megfizetni. Gyakran előforduló eset, hogy otthon nem tudnak számítógépet használni, mert nincs. Nem igazán érdeklődnek a továbbtanulás iránt, erről inkább rezignált módon nyilatkoznak.

A *hedonisták* 26%-ot tesznek ki a fiatalság korosztályából. Demonstratívan elutasítják a polgári normákat, számukra az élet az „itt és most” adta lehetőség. Ezzel nagyon határozottan más értékrendet vallanak, mint a fentebb tárgyalt csoportok, amelyek a meglévő társadalmi normákat elfogadva mutatják meg sajátos életstílusukat. A hedonisták nem akarnak hasonulni szüleikhez, a felnőttekhez, nagymértékben különféle fiatalság szcénákhoz (punk, emo, techno, gothic, hiphop) vonzódnak. Szeretnének „nem mindennapiak” lenni, és mindenhol ott lenni, ahol „valami van”.

A *posztmaterialisták* csoportja (6%) a hedonistákhoz képest stílusbeli provokációjukkal mutat mást. Ezt a miliót erős politikai tudatosság, szellemi kihívásokra is fogékony magatartás jellemzi. Elutasítják az autoriter személyeket, de elutasítják a jellemző „fiatal” szabadidő eltöltési formákat is, például disco, tévézés, fast food, shoppingolás stb. Kifejezett affinitást mutatnak a magaskultúra irányába mutató szabadidős kínálattal kapcsolatosan, könyvek, koncertlátogatás fejezik ki elkülönülésüket.

A *modern lázadók* (25%) miliője is inkább egy magasabb iskolai végzettség elérése felé mutató értékrendet vázol, méghozzá pregnáns teljesítmény-orientáltság kifejeződésével. Ez a magas arányú csoport olyan tagokból áll, akik „gyorsabban, jobban” akarnak mindent tudni, elérni kortársaiknál. Nyitottak, célra orientáltak, pragmatikusak, és elég határozottan befektetés-háson szemléletűek. Minden olyan tevékenység megjelenik körükben, ami gyorsítja a sikerességüket, személyes előrejutásukat. Tulajdonképpen kulturális mindenevők, figyelve arra, hogy ami már nem menő, azzal ne foglalkozzanak. Majdnem minden szabadidős tevékenység esetében felülreprezentált az arányuk.

A *kísérletezők* (14%) igazi életstílus avantgardok, minden változást jelentő dologban benne vannak, ezeket átélnek, megélik, de nincs teljesítménykényszerük, mint a fenti csoportoknak. Életigenlők, életöröm keresők, komoly baráti körrel, nem megkülönböztetve a hazai és külföldi barátokat. Az interneten keresztül tartják a kapcsolatot, igen széleskörű ismeretségi és baráti hálózatot mozgatva. Odahaza éppúgy megtalálhatók, mint diszkókban, klubokban, hiszen a sokoldalúság, a sokféleség elfogadása őket is jellemzi.

E fiatal csoportokat más és más értékek mozgatják, más- és másféleképpen reagálnak a felnőtt társadalom elvárásaira, nem érzik korlátok között magukat, kifejezik sajátos látásmódjukat, életszemléletüket. Korlátokat a szülői szociális helyzetből adódó realitás állíthat, ezeket a korlátokat azonban tágíthatják saját munkájukból eredő hozzájárulás esetén.

## Magyar életstílus-kutatás fiatalokra vonatkozó eredményei

A magyar életstílus-kutatás – amit a fiatalok vonatkozásában példaként hozunk – terepmunkája 2003–2004 között készült. A vizsgálat két dimenziója az élettempó és az értékorientáció volt 4000 fős minta megkérdezésével. Amennyiben a kapott eredményeket csak a fiatal 16 és 20 év közöttiekre vonatkoztatjuk, akkor nyilvánvalóvá válik, hogy a fiatal generáció tagjai – legyen szó akár csak a fenti 16–20 év kor meghatározásról, vagy kiterjesztve azt a 16–30 éves korúakra – ki-egyensúlyozottabban és jobban élnek, mint a magyar társadalom nagy átlaga. Feltűnő, hogy körükben a rosszabb életkörülmények között élők kis arányban fordulnak elő. Ezt részben magyarázhatja az a mentalitás, hogy a szülő a gyerekeknek mindent saját átlaga felett biztosít, részben a fiatalok életszemléletét is visszaadhatja, amennyiben saját gondjaikról nem szívesen nyilatkoznak egy kérdezőbiztosnak. Ugyan tudjuk, hogy Magyarországon van gyermekszegénység, tudjuk,

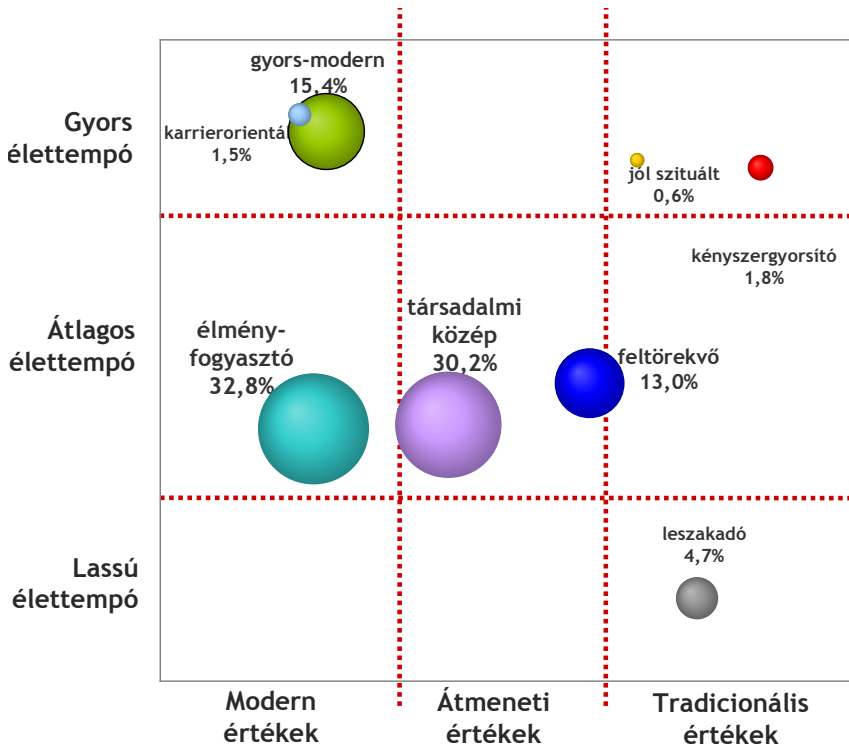
hogy különféle leszakadó rétegekben komoly fiatalarány is létezik, mégis az alábbi eredmények azt mutatják, hogy a fiatal generáció kivételezett helyzetben érezheti magát a többivel összehasonlítva. Az alábbi 3. táblázat mutatja a teljes társadalom, a 16-20 évesek, illetve a 16-29 évesek életstílus-csoport arányait.

Magyar életstílus-csoportok				
	N	Teljes társadalmon belül	16-20 évesek megoszlása	16-29 évesek megoszlása
Társadalmi közép	869	23,8%	30,2%	29,0%
Feltörekvő	808	22,1%	13,0%	16,8%
Élményfogyasztók	449	12,3%	32,8%	22,3%
Leszakadó	610	16,7%	4,7%	6,0%
Gyors-modern	423	11,6%	15,4%	15,0%
Kényszergyorsító	306	8,4%	1,8%	5,2%
Karrierorientált	127	3,5%	1,5%	4,7%
Jól szituált	61	1,7%	0,6%	1,1%
Total	3653	100%	100%	100%

3. táblázat  
Forrás: Saját kutatás 2004

A magyar kutatás 16 és 74 év közöttiek vizsgálata kapcsán folyt, így az előző német kutatás 14 évtől kezdődő egyezését nem tudja biztosítani. Összehasonlításra mégis alkalmas, hiszen mutatja, hogy a fiatalok között sokkal meghatározóbbnak tűnik a horizontálisan értelmezhető különbség, mint a vertikálisan mutatkozó társadalmi réteghez tartozás.

Azért, hogy a fiatalok csoportjai vizuálisan is értelmezhető legyenek pozíciójukat tekintve, bemutatjuk a 2. számú ábrán helyzetüket. Az élettempó és az értékorientáció mentén láthatjuk, hogy az egyes csoportok milyen gyorsaságot/lassúságot, illetve modern/tradicionális értékeket reprezentálnak. Kifejeződik az ábrán az egyes csoportok nagysága is.



2. ábra: Fiatalok életstílus-csoportjai  
Forrás: Saját kutatás 2004

A fiatalok értelemszerűen kiemelkedő arányt mutatnak az *élménykereső* csoportban (33%), amely csoportra az jellemző, hogy különféle outdoor tevékenységeket preferálnak, tanulás miatt főképp hétvégén pörgős életet élnek. Intenzív társas kapcsolatokat mutatnak, fontos a csoporton belüli véleményvezetők szerepe.

A *társadalmi közép* a korcsoportban tapasztalható magasabb aránya (30%) azt jelzi: lehet, hogy a szülő nehezebb életkörülményekről nyilatkozott, de a gyerekek egy fokkal jobban él, mint a család összessége. Ez a csoport átlagos gyorsaságot, társadalmi státust mutat, a fiataloknak lehetőségük van a jövőben történő elmozdulásra, főképp tanulás vállalásával.

A *gyors-modern* csoport (15%) az átlagnál magasabb arányban való megjelenése azt a karrierorientált szemléletet mutatja, ami felelősségteljes mentalitásban testesül meg már a húsz év alattiak esetében. A csoportra ugyanis az jellemző, hogy gyors életet élve, a modern értékeket elfogadva és követve a teljesítményorientációt mutatja. Ez a korosztályban nyilván a fokozott tanulásban, az elkötelezett szorgalomban, a célok világos kitűzésében jelentkezik, és nem a munkavilágban. Éppen ezért látható a *karrierorientált*, kifejezetten a munkára koncentrálnó csoportban jelentkező minimális arányuk.

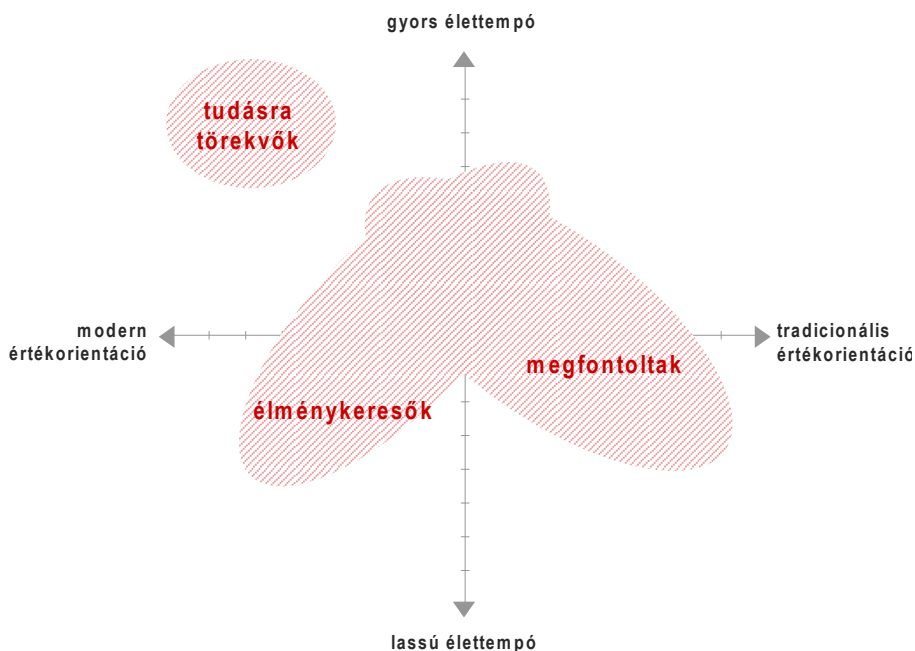
Viszonylag komoly arány mutatkozik még a *feltörekvő-kapaszkodó* csoportban (13%), bár a társadalom egészéhez mérve jelentőségük nem kiemelkedő. Erre a csoportra inkább a szakmaválasztás, a középfokú végzettség jellemző, ami kisvárosi közegben mutatkozik leginkább.

Elenyésző arányt látunk a fiatalok esetében a *leszakadó*, a *kényszergyorsító* és a *jól szituált* csoportok vizsgálatánál.

Ha ezeket az életstílus-csoportokat és a kifejezetten fiatalokra vonatkozó arányokat áttekintjük, akkor megállapítható, hogy esetükben a tradicionális értékorientáció nyomokban jelenik meg, sokkal inkább jellemző az átlagos és az afölötti gyorsaság, a modern értékorientációval kombinálva. Az is kitűnik a számokból és a mögöttük meghúzódó tudásanyagból, hogy a fiatalok tanulás, továbbtanulással kapcsolatos beállítódása többféle síkon értelmezhető:

- › Vannak presztízszorientált, *kiemelkedő tudásra törekvő* fiatalok, akik nem csak diplomát szeretnének, hanem kiemelkedő tudást, komoly karriert lehetővé tevő diplomát. A gondolkodásuk középpontjában a teljesítmény van, fontos a jó oktató, a jó hírű intézmény, a jó későbbi kapcsolatok lehetősége, a diplomájuk jó megítélése. Ez a csoport a fiatalok kb. 17%-át adja kutatásunk szerint.
- › A vizsgált korcsoport legnagyobb arányú jelenléte az *élménykeresők* között mutatkozik, ahová a fiatalok 33%-a sorolható. Ezek a fiatalok „élni” akarnak, teljesítve a minimum feltételeket, helyenként élvezve a tudás megszerzésének újabb fokait. E fiatalok esetében a továbbtanulási célrendszernek egy fontos eleme az intézményekben uralkodó hangulat, a hallgatói programok, a buli lehetőségek, az infrastrukturális kényelem stb. A döntés célkeresztjében a család lehetőségein belül azon intézmény megtalálása áll, ahová a többiek is mennek, ahol nem vészes a számon kért tudás, ahol teljesíthetők a feltételek, és ahol alapvetően jól érzi magát az ember néhány évig. Ez nem jelenti azt, hogy kifejezetten igénytelenek lennének a csoporttagok, hanem azt jelenti, hogy a döntési rendszerük más célok szerint áll fel, mint azt az előző csoport esetében láttuk.
- › A fiatalok 43%-a (amennyiben összevonjuk a társadalmi közép és a feltörekvő-kapaszkodó csoportokat) a *megfontoltak* csoportjába tartozik. Vélelmezhetően ezek a fiatalok a kényelem és az olcsóság, az elérhetőség és a jövőbeni fizetés mentén hozzák meg továbbtanulási döntésüket. Valójában nem túl tehetős a csoport, így fontos számukra az ár-érték arányok követése, így felértékelődnek a szülői házhoz közel eső intézmények, a viszonylag olcsón folytatható tanulási lehetőségek. Ide tartoznak a kitérést határozottan vágyó fiatalok is, akik szerény körülmények közül kívánnak új utat törni maguknak.

Amennyiben a már megismert élettempó és értékorientáció dimenzióban a potenciális hallgatói csoportokat drive-ok, vezérelvek szerint ábrázoljuk – a 2004-es kutatás adatbázisára támaszkodva –, az alábbi 3. számú ábra keletkezik.



3. ábra: Potenciális hallgatói típusok élettempó és értékorientáció alapján  
 Forrás: Saját kutatás 2004

Érdekes az, hogy ezek a nagyobb jelentkezői csoportok nagyjából visszaigazolják egy svájci kutatáseredményeit, hallgatói típusait is (idézi Fábri 13. fejezet). A *kutatás-orientáltak* azok, akik számára a diploma kibocsátójának presztízse fontos, azért is, mert maguk is szívesen hozzájárulnak az eredmények eléréséhez, kihívásnak tekintik az egyetemi éveket. A *munkaerőpiacra figyelők* aszerint döntenek továbbtanulásuk célpontjáról, hogy mely szakok adnak versenyképes tudást, vagyis végeredményben jó fizetést. Az *oktatást magát keresők* csoportja többféle motivációt is megtestesít, az azonban közös bennük, hogy még tanulni akarnak és nem dolgozni, még gyermeki státusban szeretnének néhány évig maradni és még nem szembenézni a felelősségvállalással. Ennél a csoportnál tehát maga a „nem munka”, a „nem felnőtt lét”, illetve a „jól érezzük magunkat” célok jellemző módon jelennek meg.

A fenti, a potenciális felsőoktatási hallgatói csoportok nagyrészt megfeleltethetőek a nálunk is megfigyelhető tényleges hallgatói magatartáscsoportoknak. Számos esetben győződhetünk meg arról, hogy az oktatásban kb. 15-20%-os arányban látjuk a tehetségeket, a jelentősen átlag fölött teljesítő hallgatókat, majd látunk egy vidám, parti-arcos többséget, valamint egy túlélésre berendezkedett, unatkozónak tűnő, vagy éppen a diplomáért küzdő szintén komoly nagyságú csoportot, amely csoport tagjai látható módon még önértékelési zavarokkal is küzdenek.

## BUYING CENTER DÖNTÉSEK A TOVÁBBTANULÁSRÓL

A felsőoktatási intézmény megválasztása komoly döntés, mindenki tudja, hogy ennek a döntésnek évekre, akár évtizedekre kiható következménye van. Azért, hogy ez a döntés minél inkább leképezze a mai kor szabad emberének problémáit, nevezetesen a döntési szabadságból eredő

gondokat, megengedjük, hogy akár 20 helyre beadhassa a jelentkező az igényét. Ez a határtalanság predestinálja, hogy akár a véletlen is megjelenhet abban, hogy végül hol fog tanulni a fiatal.

Nem kívánom természetesen bagatellizálni a döntések problémáját, de egyre inkább az látszódik, hogy a valamikori úgynevezett „igazi” vásárlási döntési típus helyett annál alacsonyabb involváltságot mutató, sokkal inkább a véleményekre hallgató „korlátozott” döntés a jellemző. Vezetheti a véleményt a mértékadó kortárs csoport, a sajtóban közölt rangsor, a mértékadó idősebbek javaslata, esetenként a szülő és a pedagógus.

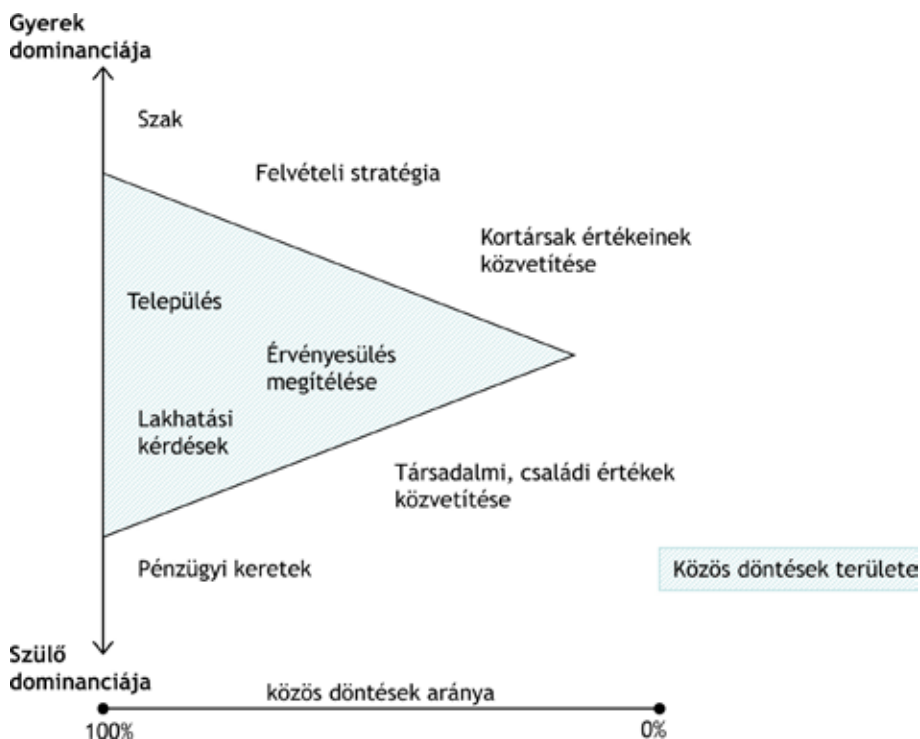
Ahogy azt a bevezetőben már jeleztük, a szülő szerepköre a döntésekben megváltozott, és keretet adóvá, lényegre korlátozódóvá vált. Miután a fiatal már évek óta saját döntéseket hoz a ruházkodásáról, a szabadidő eltöltéséről, a partneréről, így a továbbtanulási döntését is nagy szabadság mellett hozhatja meg. Természetesen szükséges a családi kupaktanács összehívása is a végső döntés meghozatala előtt, ez azonban gyakran formálissá válik, amennyiben a gyerek közli a lehetőségeket és a kilátásait. A szülő mint finanszírozó vetheti fel érveit az egyes megoldások mellett vagy ellen.

A szülők számára egyre megterhelőbb az, hogy a fiatalok nem szívesen nőnek fel, lehetőség szerint töreksenek a tanulói státusuk fenntartására. Így a szülőnek végig kell gondolni, hogy milyen típusú felsőoktatási intézményt tud elképzelni gyermekének, milyen finanszírozási forrásokat tud ehhez biztosítani, melyiknél képzelhető el, hogy a gyerek munkát tud vállalni a fenntartási költségekhez való hozzájárulás érdekében. Ez a kérdés a családok életében egyre fontosabb, mert ma az oktatást – főképp a felsőoktatást – beruházás-jellegű költségvetésnek kell tekinteni, annak nagyságrendje, és nyilvánvalóan annak hatása miatt.

A családi döntések továbbtanulásra vonatkozó elemei esetében leginkább életszerű az a történés, hogy a szülő folyamatosan közvetíti megjegyzéseivel azokat az értékeket, amelyeket fontosnak tart, és ezek a folyamatos „ütközések” formálják a gyerek világlátását. Így ha komoly döntés meghozatalára kerül sor, akkor ezek az értékek megmutatkoznak. A továbbtanulási döntés tehát nem egy konkrét beszélgetés alkalmával történik meg, hanem beszélgetések sorozata alapján. Az azonban biztosan állítható, hogy a fiatalok döntési szerepe felértékelődött, a szülői szerepkör pedig sokkal inkább a finanszírozói, kevésbé tanácsadói és főképp nem döntéshozói lett.

A továbbtanulási döntéseknél különféle területeken jelentkezik a gyerek, a szülő túlnyomórészt megnyilvánuló kompetenciája, illetve léteznek közös halmazok, olyan kérdéskörök, amelyek megvitatása után jön létre a döntés. Az alábbi 4. számú ábrán látható döntési területek értelmezéséhez megjegyezzük, hogy ideális esetben eltérő arányban, de minden témakörben közösen születik a döntés. A fiatal erős elkötelezettsége, kifejezett involváltsága egy szak, egy település esetében eredményezheti természetesen azt, hogy a döntés teljes mértékben az ő kezében van, ehhez a szülő inkább csak beleegyezését adja. Életszerű az a helyzet is, hogy a szülő közli a gyerekével, hogy milyen keretek között mozoghat, például nem reális választás a budapesti színhely, mert annak pótlólagos költségeit nem tudja a család állni. Ilyen esetekben a lakhelyhez legközelebb eső, alacsonyabb költségeket jelentő intézményt választanak.

Kibővíülhet ma már ez a döntési köteg például azzal is, hogy milyen nyelven, milyen országban, milyen finanszírozási formában tanuljon tovább a gyerek.



4. ábra: Döntéshozók kompetenciája

Teljesen világos, hogy a felsőoktatási intézmények megválasztásakor a korábbi évekhez képest jelentősen bővült a jelentkezők mozgásterét. Egyrészt abban, hogy sokkal több intézmény kínál szinte azonos tartalmú, bár eltérő színvonalú képzést, másrészt abban is, hogy sokkal inkább elérhetővé váltak olyan szakok is, amelyekre korábban a pontszám korlátok miatt gondolni sem mert a jelentkezők nagy része. Amennyiben tehát a hallgató válogathat, akkor az azonos tudású, színvonalú intézmények közül azt választja, amelyik a döntési kritériumai szerint jobban teljesít. Ebben a jelzett esetben, ha például négy intézményt egyenrangú diplomát adóknak érzékel a fiatal, akkor például előtérbe kerül a tanulás költsége.

Egyre jobban meg kell fontolni a családoknak azt, hogy milyen földrajzi távolságot és milyen megélhetési költséget jelentő helyszínt választanak a továbbtanulásra. Azért kell ezt a komponenst komolyan venni, mert nagyrészt ugyan ingyenes az oktatás (bizonyos keretek között), a ráakadó plusz kiadások azonban tetemes mennyiségű havi ellátmányt feltételeznek. Nem mindegy, hogy tud-e kollégiumban lakni a diák, vagy albérletet kell fizetni, fontos kérdés, hogy milyenek az adott településen az albérletárak, az étkezési lehetőségek és árak. Ez az a pont, ahol a szülő versenyképes a döntéshozatal során a gyerekekkel, vagyis ebben a vonatkozásban biztonsággal beleszólhat a választásba. Amennyiben egymással versenyző, egy piaci szinten működő intézmények között kell dönteni, akkor a szülő saját praktikus szempontjai szerint határozza meg a gondolkodást.

Ha tehát a presztízs, a rangsorokban való részvétel szerint nem túl jó egy adott intézmény pozíciója, akkor ma nyugodtan kereshet magának legalább ilyen jól működő érvet, például az egyetemi légkör/bulik felemlegetését, a költséghatékony hallgatói létet stb.

Azt állapíthatjuk meg, hogy a jelentkezésről hozott döntéseket kibővült szempontok határozzák meg, mintegy követve a hallgató és családjának életstílusát, értékeit.



A pozicionálás, egyéb stratégiai kérdéskörök befolyásolása mellett a hallgatói igények a kínálat megtervezésekor is komoly mértékben megjelennek. Vannak ugyanis olyan slágertémák, trendi szakok, ahová csapatostul érkeznek a jelentkezők, míg más szakok esetében komoly hatás kifejtése szükséges ahhoz, hogy egyáltalán a keretszámokat ki tudják tölteni.

## MARKETINGREAGÁLÁS A FIATALOK IGÉNYEIRE

A felsőoktatási intézmények marketingstratégiai döntéseinél egyre komolyabb mértékben kell figyelembe venni a fiatalok megváltozott magatartását, megváltozott igényeit. Nem gondoljuk azt, hogy ez az elvárás csupán a kommunikációra fejt ki hatását. Arról van szó inkább, hogy akár már az intézmény identitásának meghatározásakor, pozíciójának megfogalmazásakor is el kell dönteni, hogy milyen típusú hallgatókra kívánnak koncentrálni.

Az intézmények azon döntését, hogy milyen piaci területeken vesznek részt, jelen esetben például az oktatás milyen területeit, formáit választják, befolyásolják ugyan a hallgatói döntések, gyakran meghatározó módon is, amennyiben ők/családjuk az oktatás finanszírozói, de erre legkomolyabb hatást mégis az irányító, a finanszírozást biztosító állami szervezetek gyakorolják.

Egy egyetem, egy kar legfontosabb marketingstratégiai döntése az STP (Segmentation-Targeting-Positioning), vagyis hogyan szegmentálja a piacot, milyen célcsoportokat választ és hogyan pozicionálja magát a kiválasztott versenytársakhoz képest. Ha az adott intézmény az oktatási súlypontot tekinti meghatározónak, akkor a kiválasztott célcsoportnak a fentebb tárgyalt valamelyik hallgatói csoportot kell tekintenie. A gyakorlat azt mutatja, hogy ezt a típusú döntést vagy nem hozzák meg az intézmények, és inkább sodródnak az eseményekkel, vagy ha tudatosan is bennük, hogy túlsúlyba kerül egy bizonyos hallgatói csoport, ezt nem nevesítik, nem jelenítik meg, és főleg nem is beszélnek róla.

A tradicionálisan gondolkodó egyetemi vezetés szeme előtt ugyanis csakis az elkötelezett, a tudományt magukba szívni akaró fiatalok képe jelenik meg, akkor is, ha ezek alig képviselik az intézményben magukat. Nem tehetik meg ugyanezt a kisebb, esetleg lokális igényekre alapozó intézmények. Nekik választani kell célpiacot, meg kell határozniuk a piaci kínálat súlypontjait. Számukra meghatározó jelentősége van annak, hogy ismerjék a jelentkező fiatalokat, az őket érdeklő témákat, a számukra vonzó oktatási megoldásokat, sokszor ennek megfelelően indítva szakokat.

Az egész STP döntési kör azóta érdekes, hogy egyre élesebb az intézmények között a verseny. Ma már látjuk, hogy intézmények, karok, szakok veszítik el valamikori fényüket, új játékosok nyelik el a hallgatók bizalmát. Ezek a piaci változások rákényszerítik az intézményeket arra, hogy a marketingmunka felületeit érintő területek mellett érdemi, hosszú távú történéseket meghatározó marketingstratégiai ismereteket, tudást vonjanak be döntéseikbe.

Az alapvető stratégiai döntésektől függ az is, hogy milyen versenystílus, milyen stratégiai szövetséget választanak az intézmények, amennyiben egyáltalán van választási lehetőségük. Vannak ugyanis olyan helyzetek, esetek, amelyek meghatározzák azt a játékkeret, amin egyáltalán mozoghatnak.

Az intézmények marketingmix döntéseinek meghozatalában viszonylagos szabadságot élveznek. A kínálatmenedzselés során azonban vannak olyan korlátozó tényezők, amelyek hatása nem védhető ki, de az alkalmazkodás mellett is tág terük van a variációs lehetőségeknek. Komolyabb marketingfeladat az, ha márkamenedzselést szeretnénk megvalósítani, akár egy-egy tématerület birtoklási szándéka, akár egyes speciális kurzus/ismeretanyag/technika piacra viteli döntése kapcsán.

Láthatjuk a kínálatmenedzseléssel, árdöntésekkel foglalkozó fejezetekben, hogy egyre inkább kompetensek a marketingszakemberek a döntési irány megadásában, a végső variációk kidolgozásában. E döntések esetében is nagyon pontosan tisztában kell lenni a főbb hallgatói csoportunk jellemzőivel. Ha olyan területről vonzunk hallgatókat, ahol szerényebb jövedelmi viszonyok uralkodnak, akkor óvatosan kell a költségtérítéses kurzusokat kínálni, és/vagy plusz fizetős lehetőségeket ajánlani.

A marketinglogisztika értelmezése a felsőoktatásban is sok szálon futó munka, kidolgozása legtöbb helyen nyomokban sincs meg.

A marketingkommunikáció területe az, ahol ma is komoly munka folyik, mert az már nyilvánvaló, hogy nélküle nehéz hallgatókat szerezni, a hallgatók elégedettségét kivívni, kapcsolatot tartani a végzettekkel. A gond csak az, hogy a legtöbb vezető fejében a marketing egyenlő a kiadványokkal, az események szervezésével, esetleg némi egyetemi ajándéktárgy biztosításával. Ez a minimál program tévútra viszi a vezetőket, hiszen ezek csupán az intézmény bemutatását, prezentálását segítik. Főképp akkor vonható le ez a következtetés, ha e tevékenységek mögött koncepció sem húzódik meg. Ugyanis, ha bármely döntés meghozatala esetén végig tudjuk, hogy ki a fő célcsoportunkat megtestesítő fiatal réteg, és ismerjük döntéseik mozgatórugóit, akkor máris tisztában lehetünk azzal, hogy milyen érveléssel, milyen koncepcióval tudjuk őket megnyerni. Ekkor sikeres és hatékony marketingkommunikációs munkát is tudunk végezni. Ma azt is látnunk kell, hogy elsősorban a virtuális térben, online módon tudjuk elérni ezt a célcsoportot, illetve események szervezésével, a reális térben találkozással a fiatalokkal működnek az ötletes, jól megkomponált, profi módon kivitelezett akciók – lásd a PTE Táncoló Egyetem projektjét.

## ÖSSZEGZÉS

Gondolatmenetünk kifejtése kapcsán nem feledkeztünk meg arról a fontos szemponttól, hogy egy egyetem marketingstratégiájának kialakításakor számos érdekelt szerepét, motivációját, reakcióját kell tisztán látni, magatartásuk változását figyelemmel kíséreni. A fiatalok tehát csak egy célcsoport, amit a döntések meghozatalakor szem előtt kell tartanunk, de ők azok, akik nélkül jelenleg nem tudunk magunk elé képzelni egy egyetemet, így ők elsők az egyenlők között.

A mai fiatalok (is) sokszínűek, különféle életstílus-csoportokhoz tartoznak, de fontos számukra a tanulás és a tudás, hiszen az vagy előrelépésüket, vagy kényelmüket, önbecsülésüket szolgálja. A megváltozott életkörülmények megváltozott magatartást eredményeznek a fiatalok körében, amit az idősebb generáció tagjai nehezen fogadnak be. Nem szörnyülködni kell azonban, hanem empátiával közelíteni hozzájuk, megérteni motivációjukat! Korábbi időszakban is megjelentek olyan drive-ok az egyetemekre jelentkezők között, amelyeknek nem sok közük volt a tudáshoz, tanulásához (például a katonaság elkerülése, férjhez menési szándék). Ma valószínűleg jobban látszanak/látszódnak a sztereotípiáktól eltérő minták is.

Láttuk, hogy a fiatalok továbbtanulását jellemző motiváltság három nagyobb csoportban értelmezhető, ami azt eredményezi, hogy eltérő módon kell bemutatni az egyes csoportoknak a felsőoktatási kínálatot, megtervezni a kapcsolódó szolgáltatásokat. Amennyiben egy jól meghatározott célcsoportra koncentrálnak egy intézmény, akkor egyértelmű marketingstratégia mellett tudja a döntéseit érvényesíteni.

Életkörülményeink viszonylag gyors ütemben változnak, az egyes trendek komoly mértékben befolyásolják a leginkább fogékony korcsoport, a fiatalok magatartását. Ezért – főképp a hosszabb távú döntések esetén – tekintetbe kell venni, hogy milyen irányba mutatnak a trendek.

Miután a fiatalok az egyetemek legfontosabb célcsoportját alkotják, így az ő magatartásuk kell, hogy formálja a nekik szánt kínálatot. Ez a fajta alkalmazkodás nyilván bizonyos határok között értendő, de miért lenne ilyen szempontból más egy felsőoktatási intézmény, mint egy más szolgáltató szervezet. Nem gondolhatjuk, hogy elég a jó termékre, a megfelelő oktatási színvonalra koncentrálni, mert figyelembe kell venni ezek mellett a vevő, vagyis a potenciális és a tényleges hallgatók elvárásait. Ha ez nem így lesz, akkor a mai felsőoktatási piacot alkotó intézmények egy része a jövő piacának nagy valószínűséggel nem lesz szereplője.

## Irodalomjegyzék

- Borgstedt, S. – Calmbach, M. (2010): *Vernetzt Verplant Verschieden. Jugendliche Freizeitwelten*. Das Baugerüst, Jugendarbeit 2017., Nürnberg.
- Burmeister, K. – Glockner, H. (2010): *Handbuch Zukunft 2010. Trends. Herausforderungen. Chancen*. Focus Magazin Verlag, München
- Coupland, D. (2007): *X generáció*. Európa Könyvkiadó Kft., Budapest.
- Csepeli Gy. – Kígyós É. – Popper P. (2006): *Magára hagyott generációk. Fiatalok és öregek a XXI. században*. Saxum Kiadó, Budapest.
- Demetrovics Zs. – Paksi B. – Dúll A. (2009): *Pláza, ifjúság, életmód – Egészségélektani vizsgálatok a fiatalok körében*. L'Harmattan Kiadó, Budapest.
- Fanta Trendriport 6*. [www.slideshare.net/Marketinginfo.hu/fanta-trendriport-6](http://www.slideshare.net/Marketinginfo.hu/fanta-trendriport-6) – letöltés 2010. 05. 18.
- Gábor K. (2004): *Globalizáció és ifjúsági korszakváltás*. In *Ifjúsági korszakváltás. Ifjúság az új évezredben* (szerk. Gábor K. – Jancsák Cs.), Belvedere Meridionale, Szeged. pp. 28-73.
- Gergátz I. (2010): *ICT az 50+ generáció életében*. PhD értekezés.
- Heath, C. – Heath, D. (2009): *Megragad! Hogyan vigyük sikerre gondolatainkat?* Alinea Kiadó, Budapest.
- Horx, M. (2005): *Wie wir leben werden*. Campus Verlag, Frankfurt/New York.
- Mead, Margaret (1978): *Culture and Commitment. The New Relationships between the Generations in the 1970s*. Columbia University Press, New York.
- Micic, P. (2003): *Der Zukunfts manager*. Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co., Freiburg.
- Opaschowsky, H. (2008): *Deutschland 2030: Wie wir in Zukunft leben*. Gütersloher Verlagshaus, Gütersloh.
- Prykop, C. (2005): *Szene-marketing*. GWV, Wiesbaden.
- Szabó A. – Bauer B. (szerk.) (2009): *Ifjúság 2008. gyorsjelentés*. Szociális és Munkaügyi Minisztérium, Budapest.
- Tari A. (2010): *Y generáció*. Jaffa Kiadó, Budapest.
- Törőcsik M. (2003): *Fogyasztói magatartás, trendek*. KJK Kiadó, Budapest.
- Törőcsik, M. (2004): *Életstílus-csoportok Magyarországon*. Kézirat, Pécs.
- Törőcsik M. (2007): *Vásárlói magatartás. Ember az élmény és a feladat között*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Ullrich, K. – Wenger, Ch. (2008): *Vision 2017. Was Menschen morgen bewegt*. Redline Verlag, München.
- [www.trendinspiracio.hu](http://www.trendinspiracio.hu)
- [www.trendwatching.com](http://www.trendwatching.com)
- Zinnecker, J. (1991): *Untersuchungen zum Wandel von Jugend in Europa-Das Beispiel westdeutscher und ungarischer Jugend*. In *Osteuropäische Jugend im Wandel*. (szerk. Melzer, W. – Heitmeyer, W. – Liege, L. – Zinnecker, J.), Juventa Verlag, Weinheim/München, pp. 121-137.



# A FELSŐOKTATÁSI KÍNÁLAT MARKETINGORIENTÁLT MENEDZSELÉSE

Rekettye Gábor

Az egyetemi (felsőoktatási) menedzsment – amint ezt e könyv korábbi fejezeteiben már részletesen bemutatunk – semmiképpen sem azonosítható a gazdaság területén működő nyereségorientált szervezetek irányításával. Az egyetemi menedzsment az „*állami beavatkozás, a piac és az akadémiai szabadság*” hármásában próbálja a szervezet működését fenntartani úgy, hogy valójában legtöbbször hiányzik a szervezet működésének egyértelműen – és a gyakorlat számára is megragadható módon – megfogalmazott célja, és hiányzik a működés sikerességének egyértelmű mérőeszköze.

Mindez igaz a felsőoktatási szervezet kínálatának menedzselésére is. Mégis, amikor a felsőoktatási szervezet kínálatának hatékony menedzseléséről próbálunk írni, abból indulunk ki, hogy a gazdasági szervezeteknél bevált és elfogadott fogalmaknak, terminológiáknak és módszereknek az oktatás menedzsmentjébe való beemelésével előbbre juthatunk a téma megértésében és kezelésében. Mindig szem előtt kell azonban tartanunk azokat a sajátosságokat, amelyek megkülönböztetik az oktatást a fizikai termékeket vagy az üzleti szolgáltatásokat előállító gazdasági szervezetek működésétől.

Jelen fejezetben elsősorban a felsőoktatási kínálat menedzselésének legfontosabb területével, az oktatási „termékekkel” és szakstruktúrával foglalkozunk.

## A FELSŐOKTATÁSI „TERMÉK” SAJÁTÓSÁGAI

A felsőoktatás alapjában véve *szolgáltatás, kínálata nagyrészt szolgáltatástermékekből áll*. Az oktatás szolgáltatás-jellegét bizonyítja – többek között – az, hogy az oktatás alapvetően nem fizikai tevékenység, eredménye nem megfogható, a szolgáltatás nyújtásához szükség van a szolgáltatás igénybevevőjének jelenlétére, sőt aktív közreműködésére is. Az oktatást emberek (oktatók) nyújtják, következésképpen mindenkor minősége változó lehet, és a termék persze nem is tárolható. A felsőoktatásnak mint szolgáltatásnak a sajátosságait a következők szerint lehet összefoglalni:

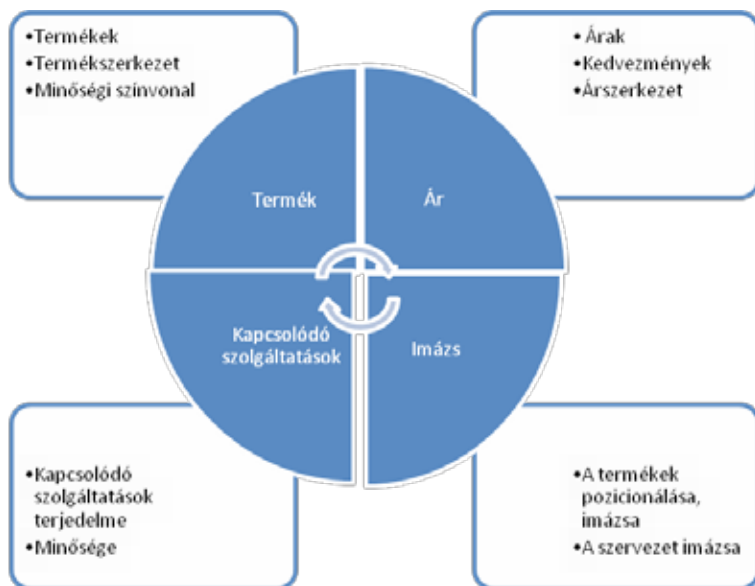
1. A szolgáltatásoknak olyan sajátos formája ez, amely egyidejűleg szolgál *egyéni, szervezeti és társadalmi célokat* azáltal, hogy a felsőoktatási intézménybe beiratkozott hallgatóknak tudást, képességeket, ismereteket ad át oly módon, hogy azok, akik tanulmányaikat sikeresen befejezték jobb alkupozícióba kerülnek a munkaerőpiacon, értékesebb munkatársai lesznek az őket alkalmazó gazdasági és nem gazdasági szervezeteknek, és egyidejűleg hasznosabb résztvevői lehetnek a társadalomnak, mint azok, akik ezt nem tették meg.
2. Sajátossága az, hogy nem egyértelműen azonosítható – amit a marketingorientált szervezet elsőknek szokott tisztázni – a *szolgáltatás vevője*. Arról, hogy a hallgató vevő-e, komoly vita folyik a szakirodalomban (*Sharrock 2000; Pitman 2000; Redding 2005*), de abban egyetértés van, hogy a potenciális vevők között a hallgatók mellett – a fenti gondolatmenet értelmében – a „vevő” szerepkörében megjelennek a munkaadók, az állami szervezetek, a szülők, sőt a társadalom egésze is.
3. Sajátosság az, hogy az oktatási idő alatt (a felsőoktatásban ez kettőtől hat, esetleg több évig tarthat) a szolgáltatás igénybevevőjének aktív közreműködésére van szükség, és e hosszú időszak alatt tartós – jogilag is szabályozott és esetenként a szolgáltatás lezárását követően is fennmaradó – *kapcsolat* alakul ki a szolgáltatást nyújtó intézmény és az azt igénybevevő hallgató között.

4. Fontos sajátossága az oktatási termékeknek az, hogy életciklusa a – mind a kifejlesztés, mind a megvalósítás szakaszában – hosszabb, mint a gazdasági élet legtöbb termékének. Azoknak a kompetenciáknak a kialakítása, megszerzése, amelyek egy-egy új szak beindításhoz szükségesek, több év kemény munkáját igénylik. Egy-egy beindított szak pedig a képzési idő miatt gyorsan nem is szüntethető meg. Az életciklus kifutási ideje tehát az átlagosnál hosszabb.
5. Az oktatási termék fontos marketingsajátossága az is, hogy keresletét e vevők részéről az intézmény és a szak iránti bizalom nagyobb mértékben motiválja, mint a legtöbb üzleti termékénél, következésképpen a vevőszerzés marketingeszközei másképpen működnek.

## A kínálatmenedzsment alapfogalmai, értelmezésük a felsőoktatásban

A gazdasági szervezetek kínálatát alapvetően négy tényező határozza meg *(részletesen lásd Rekettye – Hetesi 2009): (1. ábra)*

- › A kínált termékek, azok összetétele és minősége.
- › A termékek ára, illetve az árak szerkezete.
- › A termékekhez kapcsolódó kiegészítő szolgáltatások színvonala.
- › A termékek és a termékeket kínáló szervezet piaci imázsa, pozicionálása.



1. ábra: A kínálat összetétele

Tekintsük át, hogy a gazdasági szervezetek analógiáját alkalmazva, miképpen írhatjuk le a *felsőoktatási szervezetek kínálatát!*

A felsőoktatás kínálatának alapegysége az *oklevelet nyújtó képzési szak*. Ha eltekintünk az egészségügyi centrumokat is üzemeltető néhány nagy egyetemtól, akkor biztos állíthatjuk, hogy a magyarországi felsőoktatási intézmények többségében a bevétel nagyobbik részét ez a „termék” adja (vagy állami normatíva vagy költségtérítési befizetések formájában).

Külföldön több olyan neves intézmény található, amelynek egyéb bevételei meghaladják a tandíjbevételeket (lásd a *következő szemelvényt!*).

## A HARVARD BUSINESS SCHOOL BEVÉTELEI 2009-BEN

Híres külföldi egyetemeken vagy karokon más jelentősebb termékek és bevételi források is megjelenhetnek. Nézzük meg, például a Harvard Business School 2009. évi bevételét!

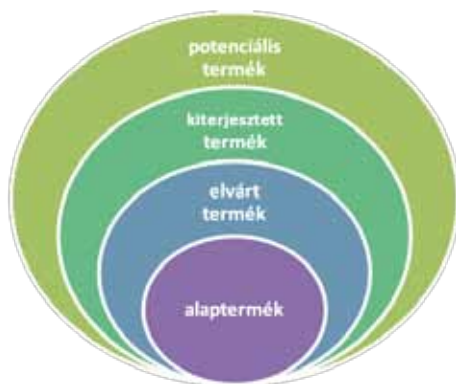
Megnevezés	Bevétel (M\$)
MBA tandíjak	77
Vezetőképzési tandíjak	91
Könyvkiadás	128
Adományok	78
Ajándéktételezés	17
Bérleti díjak és egyéb	9
Kamatok	5
Összesen	405

Forrás: HBS: Annual Report 2009: 12

Megjegyzés: A HBS (még az USA-ban is sajátos módon) teljesen üzleti alapon működik

Az oklevelet nyújtó szakok mellett a felsőoktatási intézmények termékei közé sorolhatók azok a *rövidebb ideig tartó, általában valamiféle bizonyítvánnyal igazolt, képzési formák* (vezetőképzés, felnőttképzés stb.), amelyeket az intézmények a már dolgozó (általában oklevéllel rendelkező) szembereknek kínálnak. Ezeknek az aránya Magyarországon még nincs azon a szinten, amit a fejlett országokban az ún. „életlen át folyó tanulás” keretein belül elértek.

A marketing a termék több dimenzióját különbözteti meg. Ezen dimenziók (rétegek) a felsőoktatási termékre is értelmezhetők (2. ábra).



2. ábra: A termékdimenziók

A felsőoktatásban

- › az *alaptermék* azt a szükségletet foglalja magában, amire egy-egy szak létrejött (pl. pénzügyi szak – pénzügyi szakemberek kibocsátása).
- › Az *elvárt termék* a szaknak azon követelményeit jelenti – ezeket Magyarországon a MAB (Magyar Akkreditációs Bizottság) határozza meg –, amelyek nélkül a szak nem indítható (bemeneti követelmények, az oktatott tárgyak szakmai-tudományos struktúrája, kimeneti követelmények stb.).

- › A *kiterjesztett (vagy gazdagított) termék* azokat a többlétszolgáltatásokat, addicionális értékeket jelenti, amelyet az adott intézmény tesz hozzá a szakhoz, alapvetően azért, hogy azt *megkülönböztesse* más intézmények azonos szakától és, hogy *vonzóvá tegye* a bent lévő és jövőbeni, potenciális hallgatók számára.
- › A *potenciális termékszint* a szak a jövőbeni fejlesztésére hívja fel a figyelmet: folyamatosan keresni kell a korszerűsítési és továbbfejlesztési lehetőségeket azért, hogy a „termék” a jövőben is megállja majd a helyét a versenyben.

## A FELSŐOKTATÁSI TERMÉKEK (SZAKOK) CSOPORTOSÍTÁSA, A KÉPZÉSI HIEARCHIÁK

A téma tárgyalása alapvetően a többkarú egyetemek struktúrájának figyelembevételével történt. Mondanivalója azonban a főiskolákra értelemszerűen ugyanúgy alkalmazható.

A diplomát adó felsőoktatási képzési formák vertikálisan és horizontálisan tagolhatók. Kezdjük a vertikális szerkezet áttekintésével! Az ide vonatkozó rendeletek a következő felsőoktatási szinteket különböztetik meg:

1. Felsőfokú szakképzés
2. Alapképzés
3. Mesterképzés
4. *Osztatlan képzés*
5. *Szakirányú továbbképzés*
6. Doktorképzés

A struktúrából a dőlten szedett három képzési forma eltér a többitől: a felsőfokú szakképzés ugyanis nem ad felsőfokú végzettséget (diplomát), hanem csak szakmát. Az osztatlan képzés pedig kivétel a Bologna-típusú képzési formák között, és csak meghatározott és korlátozott számú esetben (17 ilyen van) alkalmazható. A szakirányú továbbképzés pedig jellegében és céljaiban jobban hasonlít a továbbképzéshez.

Az itt felsorolt szintek egymásra-épülését a következő, 3. ábra szemlélteti.



3. ábra: A képzési szintek egymásra épülése

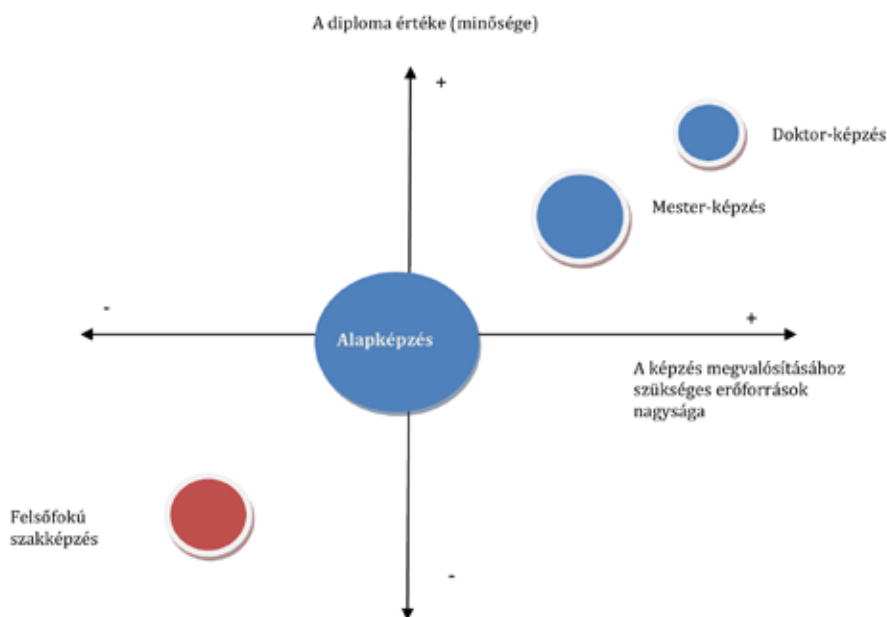


Az itt látható vertikális szerkezeten belül meghatározó a Bologna-rendszer lényegét képező háromszintes tagozódás:

- › alapképzés,
- › mesterképzés és
- › doktorképzés.

A középiskolai és a felsőfokú képzés közé helyezhető el a felsőfokú végzettséget nem adó felsőfokú szakképzés, amely szintén a felsőfokú intézmények szervezésében (sokszor a középiskolák bevonásával) történik.

Az így jellemezhető struktúra a végzettek által kapott oklevél „értéke” és a képzéshez szükséges erőforrások két dimenziójában elhelyezve a 4. ábrán látható képet nyújtja.



4. ábra: A képzési szintek

A felsőoktatási termékek ilyen minőségi tagozódása Magyarországon (és Európa több országában is) sajátos intézményi struktúra keretei között valósul meg (főiskolák, egyetemek). A felsőoktatás a Bologna-rendszer bevezetése előtti helyzetének megfelelő intézményi struktúra – jóllehet mára már meglehetősen idejét múlt – fennmaradása a képzés különböző szintjein folyó versenynek sajátos jelleget kölcsönöz.

A felsőoktatási kínálat *horizontális* besorolásának alapját az ún. *képzési területek* adják. Ezek a szakindítás eljárási rendjéről szóló 289/2005. (XII.22.) kormányrendelet szerint az alap- és mesterképzésben a következők:

- › agrár képzési terület
- › bölcsészettudomány képzési terület
- › gazdaságtudományok képzési terület
- › informatika képzési terület
- › jogi és igazgatási képzési terület
- › műszaki képzési terület

- › művészeti képzési terület
- › művészetközvetítés képzési terület
- › nemzetvédelmi és katonai képzési terület
- › orvos- és egészségügytudomány képzési terület
- › pedagógusképzés képzési terület
- › sporttudomány képzési terület
- › társadalomtudomány képzési terület
- › természettudomány képzési terület

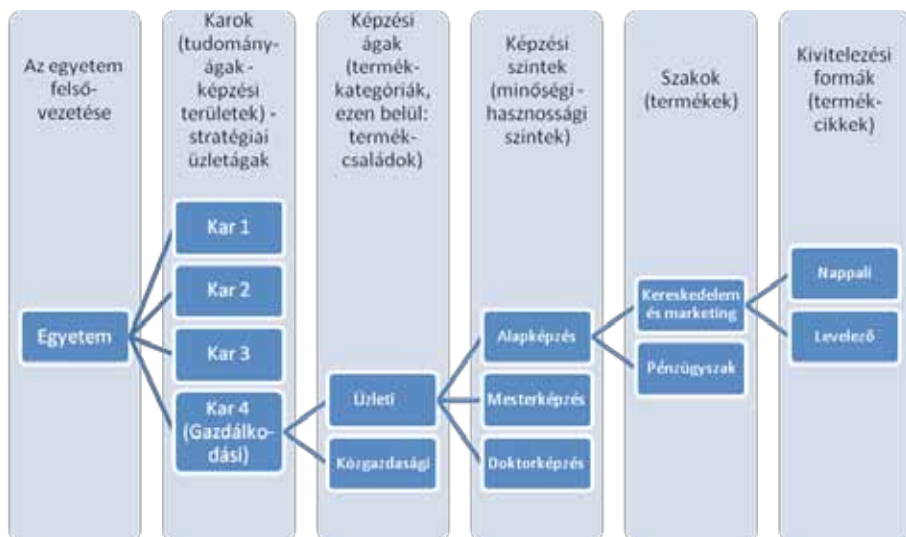
A képzési területeken belül azok a szakok, amelyek diszciplináris alapon hasonlóak és ezért közös alapozó képzést tesznek lehetővé, alkotják a *képzési ágakat*. Így például a gazdaságtudományok képzési területen elkülöníthető a közgazdasági és az üzleti képzési ág. Mindkét képzési ágon belül több alapszak és több mesterszak van.

Ha visszatérünk az intézményrendszerre, akkor látjuk, hogy az egyetemek és főiskolák *karokra* tagozódnak, az egyetemi karok alapvetően tudományágak szerint jöttek létre. A tudományágak és a képzési területek között jelentős egybeesés van, de teljes megfelelés nincs. Az egyetem lényege az, hogy univerzálisan, több tudományágban, következőképpen több képzési területen működik. A főiskolák alapvető szervezési elve pedig az egy-egy képzési területre való orientáltság volt.

*Ha kísérletet teszünk arra, hogy párhuzamot vonjunk az üzleti élet termékhierarchiája és a felsőoktatási szakok szerkezete között, akkor a következőket lehet állítani:*

- › Az egyetem az olyan diverzifikált nagyvállalatra (adott esetben holdingra) hasonlít, amely több termék kategóriában működik. Az egyetem karai a nagyvállalat stratégiai üzletágaira (divízióira) hasonlítanak. A vállalati üzletágak jellemzően egy-egy termék kategóriában tevékenykednek, csakúgy, mint egy-egy egyetemi kar, amely jellemzően egy-egy tudományágot, illetve egy-egy képzési területet művel.
- › A képzési terület feleltethető meg tehát az üzleti élet *termékkategória* szintjének, és a képzési ágak képezik a termék kategórián belüli *termékcsaládok* szintjét.
- › Az egyes szakok a *termékcsalád egyes* – a többtől markánsan megkülönböztethető – *tagjainak*,
- › a szak eltérő kivitelezési formája (szakirányok, nappali-, levelező- vagy távoktatási forma) pedig a *termékcikkeknek* tekinthetők.

Ily módon egy-egy intézmény (egyetem) kínálatát a következőképpen lehet ábrázolni (példaképpen kiemelve egy, a gazdálkodástudományi képzési ágban működő kart). (5. ábra)



5. ábra: Az egyetemi kínálat tagozódása

Az egyetemi kínálat menedzsmentje alapvetően két szinten értelmezhető:

- › az egyetem felsővezetésének szintjén és
- › a karok szintjén.

## A felsővezetés szintje

A felsővezetés szintjén kell dönteni arról, hogy

- › Milyen *széles kínálat*tal jelenjen meg az intézmény az oktatási piacon: ez a művelt képzési területek számában, a kari struktúrában, összesítve a kínálati portfólióban jelenik meg.
- › Hová *pozicionálja* magát az egyetem egésze: ez az egész intézmény minőségi szintjére és ezen keresztül az alkalmazott marketingcélok és ár(tandíj)stratégiák kialakítására is hatással van.
- › Felsővezetési kompetencia továbbá az, hogy az oktatást milyen minőségű fenntartó és kiszolgáló szervezetek (szolgáltatások) támogatják, illetve az, hogy ezen funkciók hol helyezkednek el a *szervezeti struktúrában*, milyen mértékben centralizáltak, vagy decentralizáltak.
- › Az egyetemi felsővezetés portfólió-menedzsmentjében fontos annak meghatározása is, hogy *erőforrásait mely területekre* koncentrálja, melyeket fejleszti kiemelten és melyek azok a területek, ahol csak szintentartás, esetleg visszafejlesztés vagy – végső soron – megszüntetés szükséges.

Egyetem	BME	Corvinus	DE	ELTE	PTE	SZIE	SZTE
Pozicionálás jelmondata	Korszerű mérnök-képzés – az elmélet és a gyakorlat harmóniája	Versenyképes egyetem – sikeres hallgató – piacképes munkavállaló	Kutató-elit-egyetem	-	Magyarország első egyeteme	-	Ahol a tudás és a szándék találkozik
Székhelye	Budapest	Budapest	Debrecen	Budapest	Pécs	Gödöllő	Szeged
Kari	ÉMK	ÉTK	ÁJK	ÁJK	ÁJK	ABTK	ÁJK
	GPK	GTK	ÁOK	BTK	ÁOK	ÁOTK	ÁOK
	ÉPK	KETK	BTK	IK	BTK	E-KTK	BTK
	VBK	KTK	EÜK	PPK	ETK	G-TÁTK	ETSZK
	VIK	KITK	FOK	TÁTK	FE EK	GTK	FOK
	KSK	TÉK	GVK	TTK	IGYFK	GMK	GYPK
	TTK	TÁTK	GYTK	GYPK	KTK	MKTK	IK
	GTK		GYFK	TÓKK	MK	PK	IGYPK
			IK		PMMK	ÉTK	MK
			KGTK		TTK	VIKTK	MGK
			MK				TTIK
			MÉKK				ZMK
			NEK				
		TTK					
		ZMK					
Fő profil	mérnök-képzés	gazdasági képzés	általános	társadalomtudomány	általános	agrár	általános

1. táblázat: Néhány magyar egyetem kari tagozódása

A fenti táblázat néhány nagy egyetem kínálatának irányultságát mutatja be. (1. táblázat) Ismert, hogy a magyarországi egyetemek esetén struktúrája jellemzően nem szerves fejlődés révén, hanem felülről irányított összevonások útján jött létre. Ennek ellenére az egyetemek kínálatának stratégiai menedzselésekor fontos annak eldöntése, hogy

- › az egyetem milyen széles skálán kíván az oktatási piacon jelen lenni és versenyezni,
- › fókuszál-e egy-egy kiemelt területre,
- › nyitott-e arra, hogy a társadalmi igények változásához rugalmasan alkalmazkodva módosítsa kínálatát.

A táblázatból látható, hogy a budapesti egyetemek (és a gödöllői is) a korábbi specializációból következően megőrizték képzésük fókuszát, a három nagy vidéki egyetem ugyanakkor a széles skálán való megjelenést reprezentálja. Mindkét stratégiának vannak mérlegelendő előnyei és hátrányai is.

A széles skálán való megjelenés azt ígérheti, hogy az intézmény a piac több szegmensében tud egyszerre jelen lenni, következésképpen összpiaci részesedése nagyobb lehet, mint a szakosodott kínálóé. Azzal is számolnia kell ugyanakkor, hogy az ilyen kínálat szentől szembe versenyez a hasonló, teljes piacot lefedő kínálóval (ezt a tételt a magyarországi egyetemek esetében a földrajzi távolság – a hazánkra jellemző alacsony mobilitási készség miatt – kissé ellenpontozhatja).

Az egy-egy területre való fókuszálás előnye az lehet, hogy a potenciális vevők (és stakeholderek) azt gondolhatják (joggal), hogy az aki valamely területre fókuszál, ahhoz szükségszerűen jobban ért, mint az a kínáló, amelyik mindenütt jelen van. A fókuszált stratégia hátránya azonban, értelemszerűen, az alacsonyabb piacrészesedés.

A teljes skálán dolgozók jó marketingstratégiai érzékkel elérhetik azonban azt, hogy néhány – magas szinten művelt területet kiemelve, és megfelelően kommunikálva – egyesíthetik a fókuszált stratégia és a teljes piaci lefedés stratégiájának előnyeit.<sup>1</sup>

## A kari szint

Diplomát adó felsőoktatási szakot az *intézmény karai, illetve a kari jogosítvánnyal felruházott szervezetei* indíthatnak. Tehetik ezt akkor, ha rendelkeznek azokkal a kompetenciákkal (oktatói, adminisztratív és tárgyi feltételek), amelyek az adott szak indításához nélkülözhetetlenek. Olyan intézmény vagy intézményi egység (kar) egészen ritka, amelyik csak egy szak indítására specializálódik<sup>2</sup>. Egy-egy képzési területen (tudományágban) meglévő kompetenciák több, egymással rokon szak indítását tehetik lehetővé. Az alapmarketingben az azonos kompetenciára épülő rokontermékek halmazát termékcsaládnak nevezik (6. ábra). A felsőoktatásban a termékcsalád az azonos képzési ágban indított szakok halmazát jelenti.

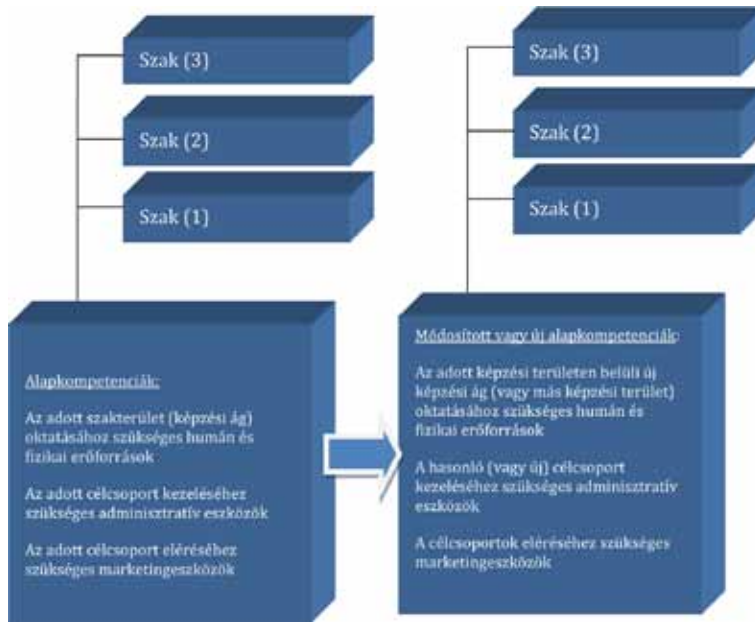


6. ábra: Termék(szak)családok

<sup>1</sup> A 2010. évi „Kutató egyetem” pályázat eredményei is azt igazolták, hogy azok az egyetemek jártak jól, amelyek a pályázat elkészítésekor szűkítették a pályázatba bevont egységek (karok) körét, és csak a legjobbakra koncentráltak. Így tehetett a pályázat egyik nyertese, a Debreceni Egyetem, amely a rektora szerint „... 32 ezres hallgatói létszámával, 15 karával, mintegy 1500 oktatójával Magyarország legszélesebb képzési spektrumát kínáló felsőoktatási intézménye.”

<sup>2</sup> A felsőoktatási törvény szerint kart egyetlen szakra nem is lehet létrehozni.

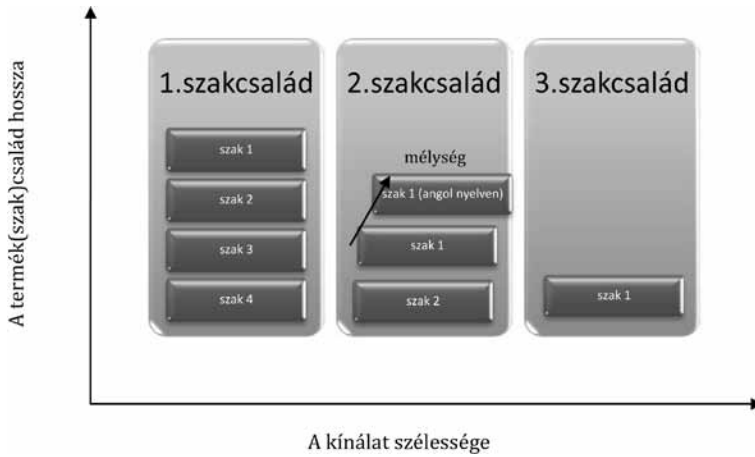
A kar kompetenciái jellemzően egy-egy képzési ág művelésére alkalmasak. Az azonos képzési területen belül a kompetenciák nem túl nagymértékű módosítása alkalmassá teheti a kart arra, hogy új termékcsaláddal jelenjen meg, azaz az adott képzési területen belül új képzési ágat megjelenítő új szakcsaládot indítson be. Ennél komolyabb kompetenciaváltásra van szükség, ha a kar korábban nem művelt új képzési területen kíván megjeleníteni.



7. ábra: A képzési kompetenciák módosítása

A kari kínálat alakítása alapvetően a rendelkezésre álló kompetenciák és erőforrások függvénye. (7. ábra) A kínálat hatékonyságát a rokonszakok esetében jelentősen javíthatja az üzleti életben „*platformstratégiának*” nevezett módszer alkalmazása: Ez azt jelenti, hogy a szakok (főleg az alapozó részükben) olyan standardizált modulokból épülhetnek fel, amelyek egyidejűleg több szaknak is oktathatók. Meg kell jegyezni azt is, hogy a kari kompetenciák és erőforrások között az egyetem más egységeinél meglévő és igénybe vehető kompetenciákat is számításba lehet és kell venni. Bizonyos erőforrások pedig akár külső forrásokból is megszerezhetőek.

A kar kínálatát és annak mérhető dimenzióit a következő két ábra szemlélteti. (8-9. ábra)



8. ábra: A kari kínálat ábrázolása egy képzési szinten (pl. alapképzés)



9. ábra: A kari kínálat ábrázolása a képzési szintek szerint

A kar mint stratégiai üzletág kínálata tehát a következő dimenziókkal írható le:

1. Vertikális tagozódás:
  - a. Az szakok *minőségi szintek szerinti összetétele*.
  - b. A minőségi szinteken belüli *szakcsaládok hossza*, azaz az adott képzési ágba kínált szakok száma.
2. Horizontális tagozódás:
  - a. A *kínálat szélessége*: egy-egy minőségi szinten belül kínált szakcsaládok (művelt képzési ágak) száma.
3. Mélységi tagozódás:
  - a. a szakokon belül kínált *szakirányok* száma
  - b. a szak kínált *kivitelezési formája* (nappali, levelező vagy távoktatás)
  - c. az *oktatás nyelve* szerint.
4. A kínálat konzisztenciája (ez a kínált szakok hasonlóságát – rokon-jellegét –, illetve eltérőségét mutatja).

## EGY-EGY KAR KÍNÁLATMENEDZSMENTJÉNEK STRATÉGIAI DÖNTÉSEI

### A kínálat pozicionálása

Az egyik legfontosabb stratégiai döntés a *kínálat pozicionálása*, azaz annak meghatározása, hogy a kar az oktatási piac mely vertikális szintjein van jelen. Ez a döntés hosszabb távon határozza meg a kari működés legfontosabb vetületeit, azt hogy:

- › milyen versenytársakkal találja szemben magát az oktatási piacon;
- › mekkora kereslettel számolhat;
- › milyen személyi kompetenciákra és tárgyi feltételekre van szüksége;
- › milyen költségei lesznek és mekkora árbevételre számíthat.

A felsőoktatás mai finanszírozási rendszere<sup>3</sup> arra ösztönöz mindenkit, hogy az oktatás minden szintjén jelen legyen. A felsőoktatás fejlesztése Magyarországon is és Európa más országaiban is azt igényli, hogy valamiféle átstrukturálódás kezdődjék meg, amely szerint a legkiválóbb intézmények a képzési szintek felső szegletei felé (mesterképzés és doktorképzés) orientálódnak és nem kényszerülnek pusztán az állami finanszírozás miatt pl. az FSz képzésben is részt venni. Ez a stratégiai törekvés a mostani körülmények között is jelen van (lásd az *alábbi szemelvényt!*).

---

### ÉSSZERŰ STRATÉGIÁVAL AZ EGYETEMEK FEJLESZTÉSÉÉRT

Európa egyetemei lemaradtak az Egyesült Államok felsőoktatásához képest. A probléma orvoslására az Európai Bizottság konferenciasorozatot szervezett, amelynek legutóbbi rendezvényén Török Ádám akadémikus, egyetemi tanár tartott vitaindító előadást az egyetemi fejlesztések ésszerű stratégiájáról, versenyképességük növelésének lehetőségeiről.

Török Ádám szerint négyszintű rangsort kellene felállítani az egyetemek között, a szintek pedig eltérő finanszírozást jelentenének. A legfelső, negyedik szinten a kutatóegyetemek állnának, amelyeken az oktatás kevesebb szerepet kapna, például nem folytatnának alap- vagy mesterképzést, csak PhD-fokozatot adnának. Ezt követnék az oktatóegyetemek, amelyek rangban hasonlóak lennének a legfelső szinten állókhoz, de kevesebb kutatási forrás jutna nekik, alattuk, a második szinten pedig a regionális képzőhelyek. Állami forrás csak a felső három szintnek járna. A legalsó szintre kerülnének a helyi felsőoktatási intézmények, amelyeket az adott városoknak kellene fenntartaniuk. Ha a struktúra európai szinten valósulna meg, akkor a vezető magyar egyetemek az oktatóegyetemi szintre kerülnének.

*Forrás: MTA hírek. [www.mta.hu/index.php?id=634&no\\_cache=1&backPid=390&tt\\_news=128267&cHash=e4543eb5e8](http://www.mta.hu/index.php?id=634&no_cache=1&backPid=390&tt_news=128267&cHash=e4543eb5e8)*

---

Ezt a törekvést jól példázza a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem 1998-ban alakult Gazdasági és Társadalomtudományi Karának küldetésnyilatkozásában megfogalmazott stratégiai célja: „A GTK – a BME stratégiai céljainak megfelelően – a képzési formák közül a mesterképzésekre és a doktori tudományos fokozat megszerzésére irányuló képzésekre kíván összpontosítani. Arra törekszik, hogy 2010-től a jelenlegi képzési kapacitásának keretei között új hallgatóinak több mint a felét a mesterképzésekre vegye fel” (*A GTK bemutatkozik. [www.gtk.bme.hu](http://www.gtk.bme.hu)*)

<sup>3</sup> „amelyben a legkiemelkedőbb egyetemek ugyanazt a fejpénzt kapják hallgatóik után, mint a legszínvonalaltnabb főiskolák.” (Török Á.: *Ésszerű stratégiával az egyetemek fejlesztéséért*. MTA hírek. [www.mta.hu/index.php?id=634&no\\_cache=1&backPid=390&tt\\_news=128267&cHash=e4543eb5e8](http://www.mta.hu/index.php?id=634&no_cache=1&backPid=390&tt_news=128267&cHash=e4543eb5e8))



## A kínálat szélessége és mélysége

Fontos, stratégiai kérdés a kínálat szélességének meghatározása. Ez, amint azt már leírtuk, a művelt képzési ágak, a kínált szakcsaládok számában mutatható ki. Vannak olyan intézmények, amelyek kínálata viszonylag szűk, koncentrált, és vannak olyanok is, amelyek széles skálán kínálják szakjaikat. A Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Természettudományi Kara – a matematikára, a fizikára és a reaktorteknikára koncentrálna – mindössze három alapszakot, négy mesterszakot és két doktori képzést kínál, szemben például PTE Természettudományi Karával, amely 10 alapszakot, 15 mesterszakot és 4-féle doktori képzést jelent meg kínálatában.

Azok az egyetemek, amelyek korábban pusztán egy-egy tudományágban működtek, és ott széleskörű kompetenciával rendelkeztek (pl. a korábbi Budapesti Műszaki Egyetem, vagy a korábbi Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem) a rokon képzési ágak szerint szakosodott karokat hoztak létre – hangsúlyozván kínálatuk illetően fókuszát. A Budapesti Corvinus Egyetemenél a gazdaságtudományi képzési terület két képzési ágát külön karokon (Gazdálkodástudományi Kar és, Közgazdaságtudományi Kar) műveli szemben a PTE Közgazdaságtudományi Karával, ahol ez a két képzési ág jól megfér egy kar keretein belül.

Hasonló, vagy még inkább tagolt a kínálat a főiskoláknál. A Budapesti Gazdasági Főiskola az üzleti képzési ág szakjait három (korábban önálló főiskolaként működő) főiskolai kar keretei között kínálja.

Fontos, stratégiai döntést jelent a kínálat szélességének változtatása, bővítése vagy szűkítése. A kínálat piacorientált menedzselése azt igényli, hogy a döntéshozó folyamatosan monitorozza a környezetet (a keresletet, a versenyhelyzetet), és elébe menjen a változásoknak. Ha egy-egy oktatási terület iránt csökken a kereslet, akkor – bármennyire is emberi egzisztenciákat sérthet a döntés – a szak megszüntetéséről, vagy átalakításáról kell dönteni. A társadalmi, gazdasági fejlődés ugyanakkor új képzési területek felé orientálhat. Az új – és sokszor az adott képzési területhez nem egyértelműen besorolható, vagy több képzési területet is érintő, multidiszciplináris – igényekre való reagálás komoly kihívást jelent, és sokszor karközi (esetleg egyetemközi) összefogást igényelhet. (Ilyen például az informatikai képzés.) A folyamatos megújulás a XXI. század kihívásai közé tartozik.

Mélységen az adott szak kivitelezési formáit (változatait) értjük. Itt a különböző szakirányokkal való szakindítás, vagy a teljes- vagy részidejű képzés beindításáról kell dönteni. De ide sorolható az a változat is, ha a kar az adott szakot idegen nyelven is kínálja.

## A kínálat piacorientált menedzselését szolgáló szervezet

A marketingtevékenységet is meghatározó stratégiai döntés a kínálati portfóliót legjobban működtető szervezet kialakítása. Az egyetemek, főiskolák hagyományos szervezete tudományterületek szerint szakosodott egységekre (intézetek, tanszékek) épül. A legtöbb felsőoktatási szervezet, ennek megfelelően, a szakokat a tudományterületileg illetékes intézethez vagy tanszékhez rendeli. Ez a szervezési elv azonban sok gonddal jár. Olyan irányítás alá kerül a szak, amely – jellegénél fogva – elsősorban szakmai-tudományos orientáltságú, ebből következően figyelmi körén kívül esnek a „termék” menedzselésének olyan fontos kérdései, mint a központi erőforrásokkal való gazdálkodás, a bevételek és költségek alakulása, és legfőképpen: a szak marketingszemponthú kézbentartása. Ugyanez igaz a szakfelelősre is. A szakfelelős a MAB előírásai szerint az adott tudományterület kiváló képviselője, minősített oktató. Alkalmas arra, hogy a szakon az oktatott tantárgyakat szakmai-tudományos szempontok szerint összeállítsa és a képzés illetően vonatkozásait figyelje, ellenőrizze. Nagy valószínűséggel nem alkalmas azonban arra, hogy a szakot mint terméket marketingszemponthú is vezesse.

A marketingorientáció érvényre juttatása miatt olyan szervezet felállítása javasolható, amelyben egy oldalról megvan a szakmai-tudományos kontroll (intézetek, tanszékek), másoldalról azonban a szakokat illetve azok összetartozó csoportjait (ez lehet a szakcsalád, vagy a képzési szint) olyan „menedzserek” irányítják, akik az adott képzési formákat marketingszempontról is képviselni tudják. Ez olyan mátrixszervezetként működhet, amelyben (10. ábra)

- › a szakfelelős<sup>4</sup> a „termékmenedzser”, aki azzal is foglalkozik, hogy a szak megkapja a szükséges marketingtámogatást is,
- › a képzési szintek, vagy a szakcsaládok szerint szakosodott oktatási igazgatók pedig a „kategoriamenedzserek”, akik a termékmenedzsereket felügyelve az ő javaslataik alapján döntenek a rendelkezésre álló erőforrásoknak a felosztásáról és a szakcsoportok marketingtámogatásáról.
- › A kar vezetője pedig a divíziómenedzser, aki a kar portfóliójának egészét menedzseli.



10. ábra: A kínálat menedzselésének mátrixszervezete

## A kínálat marketingkommunikációja

Ma már egyre többen ismerik el, hogy a felsőoktatási kínálat is promóciós és kommunikációs támogatásra szorul. A termék sajátosságai között említettük, hogy mint bizalmi termék, a lehetséges igénybevevők, a jövőbeni hallgatók komoly döntési folyamat eredményeképpen jutnak el arra az elhatározásra, hogy melyik szakot, és melyik intézményt válasszák továbbtanulásuk helyeként. Ebben a döntési folyamatban szerepet játszik az intézmény egészéről, a karról és a szakról kialakult kép, amely leginkább szöveges útján terjed (és természetesen szerepet játszik a tandíj – hivatalos nevén a költségterítés – is<sup>5</sup>). A nagyközönségben élő imázs hosszú folyamat eredményeképpen alakul ki, változtatása lassú. Az imázs alakításában fontos az, hogy az intézmény (lehetőleg pozitív) információkat juttasson el a döntéshozókhoz.

<sup>4</sup> Ha a MAB előírásainak megfelelő oktató erre nem alkalmas, akkor is kijelölhető mellé olyan, a marketing és a szervezés iránt fogékony szakember, aki a szak operatív irányítását végzi.

<sup>5</sup> Erről a következő fejezetben lesz szó.

A kínálat kommunikálásának három szintje különböztethető meg:

- › az adott szakra vonatkozó kommunikáció,
- › a szakot kínáló karra vonatkozó kommunikáció és
- › az intézmény egészére vonatkozó kommunikáció.

Az intézmény az esetek többségében mintegy fedő(esernyő)márkaként szolgál a karok és a szakok vonatkozásában. Nagyon gyakori azonban az, hogy egy-egy kar imázsa eltér az intézmény egészétől (jobb annál, vagy esetleg gyengébb). Magyarországon ezt az is okozza, hogy az integrált egyetemek és főiskolák eltérő minőségű karok összevonásával jöttek létre.

A szak (mint termék) kommunikálása önmagában nem egyszerű, hiszen a szakok megnevezése az országban mindenütt azonos. Ilyenkor az intézményi (fedőmárka) vagy a kari (divizionális márka) megnevezés segíthet: „debreceni orvosképzés”, „szegedi matematikus-képzés” „műszaki egyetemi mérnökképzés” vagy „pécsi közgázképzés”. Ha egy-egy kar imázsa erősebb, mint az intézményé, akkor a pozicionálásban és a kommunikációban a kar kiemelése segíthet, ha gyengébb, akkor az intézmény hangsúlyozása válhat fontossá.

Az adott szak, illetve kar promócióját mozdítják elő azon eseményekről való híradások is, amelyek egy-egy tudományterülethez vagy képzési területhez kötődnek: tudományos konferenciák, alumni-találkozók, szabadalmak, diákversenyek, publikációk stb.

Mivel a szóreklám e területen meghatározó, a karnak és a szaknak törekedni kell arra, hogy kínálatába olyan specialitásokat vigyen be, amelyek megkülönböztetik másoktól és a bent levő hallgatókat olyan addicionális szolgáltatásokkal (szakmai előadások, munkáltatói bemutatkozások stb.) lássa el, amelyek azután a szóreklám útján tovább viszik a szak vagy a kar jó hírét.

Ha az intézmény a nemzetköziesedést veszi célba, akkor az imázst és a nemzetközi elismertséget javíthatja egy-egy szak vagy az egész intézmény nemzetközi akkreditációja, vagy éppen az intézmény nemzetközi jellegűvé való minősítése (*lásd a következő két szemelvényt!*)

## EPAS NEMZETKÖZI AKKREDITÁCIÓ EREDMÉNYE

A Gazdálkodástudományi Kar nemzetközi akkreditációra beadott két angol nyelvű programját:

- › Executive MBA-t 3 évre, valamint a
- › Gazdálkodás és Menedzsment BA programot 5 évre

akkreditálta az EPAS (European Programme Accreditation System) Nemzetközi Akkreditációs Bizottsága, amely jelentős lépést jelent a kar és az egyetem nemzetközi céljainak megvalósításában.

A Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Kara Magyarországon elsőként nyert el nemzetközi akkreditációt az EFMD program akkreditáció keretében.

Az akkreditációval kapcsolatban bővebb információ a [www.efmd.org](http://www.efmd.org) honlapon olvasható.

*Forrás: [www.uni-corvinus.hu](http://www.uni-corvinus.hu)*

## NEMZETKÖZI LETT AZ IBS

Az Oktatási Minisztérium nemzetközi jellegű felsőoktatási intézménnyé minősítette az International Business Schoolt.

Az Oktatási Minisztérium júniusban „nemzetközi jellegű felsőoktatási intézménnyé” minősítette az International Business Schoolt (IBS). Magyarországon eddig csak a Central European University (CEU) rendelkezett ilyen nemzetközi egyetemi státussal. Az intézményi státusváltás számos új lehetőséget biztosít a nemrég arculatváltáson átesett IBS számára. Az intézmény képviselői azt remélik, hogy ez még több érdeklődőt vonz külföldről és belföldről egyaránt.

*Forrás: Kreatív Online 2010*

---

### Irodalomjegyzék

A *GTK bemutatkozik*. [www.gtk.bme.hu](http://www.gtk.bme.hu) – letöltés: 2010.05.21.

HBS (2009): *Annual Report*.

*Kreatív Online*. [www.kreativ.hu/cikk/nemzetkozi\\_lett\\_az\\_ibs/index.php](http://www.kreativ.hu/cikk/nemzetkozi_lett_az_ibs/index.php) – letöltés: 2010. 07. 05.

Maringe, F. – Gibbs, P. (2009): *Marketing Higher Education*. Mc-Graw-Hill, Open University Press, New York.

Pitman, T. (2000): *Perceptions of academics and students as customers: a survey of administrative staff in higher education*. – *Journal of Higher Education Policy and Management*. Vol. 22. Nr. 2. pp. 165–175.

Redding, P. (2005) *The evolving interpretations of customers in higher education: empowering the elusive*. – *International Journal of Consumer Studies*. Vol. 29. Nr. 5. pp 409–417.

Rekettye G. – Hetesi E. (2009): *Kínálatmenedzsment*. Akadémiai Kiadó, Budapest.

Sharrock, G. (2000): *Why students are not (just) customers (and other reflections on life after George)*. – *Journal of Higher Education Policy and Management*. Vol. 22. Nr. 2. pp. 149–164.

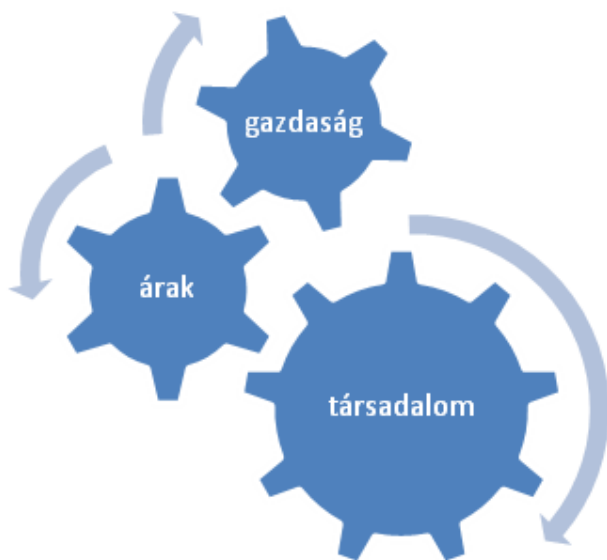
Török Á. (2010): *Ésszerű stratégiával az egyetemek fejlesztéséért*. MTA hírek. [www.mta.hu/index.php?id=634&no\\_cache=1&backPid=390&tt\\_news=128267&chash=e4543eb5e8](http://www.mta.hu/index.php?id=634&no_cache=1&backPid=390&tt_news=128267&chash=e4543eb5e8) – letöltés: 2010.05.21.

[www.uni-corvinus.hu](http://www.uni-corvinus.hu) – letöltés: 2009. 05. 14.

# ÁRAK – TANDÍJAK A FELSŐOKTATÁSBAN

Rappai Gábor – Rekettye Gábor

Az ár fontos szerepet játszik a gazdaság és a társadalom minden területén, így a felsőoktatásban is, ahol a tandíj tulajdonképpen árként funkcionál. A nemzetgazdaságok működése szempontjából alapvető jelentősége van annak, hogy megvalósuljon a kínálat és a kereslet viszonylagos egyensúlya. Az egyensúly a piacgazdaságokban az árak összekapcsoló szerepén keresztül jöhet létre. A vállalatok és intézmények szempontjából meghatározó ugyanakkor az, hogy amíg a pénz-eszközök nagyon sok csatornán áramolhatnak ki, addig jellemzően csak egy módon folynak be: a termékeinek és/vagy szolgáltatásainak értékesítése révén, azaz az árakon keresztül. (1. ábra)



1. ábra: Árak, gazdaság és társadalom

Jelen fejezetben elsősorban a felsőoktatási kínálat menedzselésének másik fontos területével, az oktatási „termékek” ellentételezésének, a tandíjakkal megállapításával foglalkozunk.

A felsőoktatás struktúrája szerte a világon, így Magyarországon is, változik. Gyengül az a tradicionális szemlélet, amely a felsőoktatást az állam által finanszírozott, ingyenes „közösségi árunak” (public goods) tekinti. Egyre nyilvánvalóbb, hogy az államok a felsőoktatás iránt megnyilvánuló növekvő igényeket nem tudják kielégíteni. A felsőoktatásban is megjelenik a magántőke<sup>2</sup>, és egyre fontosabb szerepe van és lesz a hallgatóktól beszedett tandíjnak. Ez a szemlélet nyilvánvalóan nem túlzottan vonzó a hallgatóknak, sokszor az ingyenesség hamis látszatával operáló politikusoknak sem, és sok esetben még az oktatóknak sem. Fontos azonban az intézmények működtetéséért felelős vezetőknek.

<sup>1</sup> Magyarországon politikai okok miatt a tandíj elnevezés helyett a költségtérítést használjuk, amely funkciója azonos a cikkünkben használt tandíj fogalmával.

<sup>2</sup> Egy magyar példa: „A Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskola a közelmúltban történetének legnagyobb változását élte. A Heller Farkas Gazdasági és Turisztikai Szolgáltatások Főiskolájának beolvadása a BKF-be mérföldkő a magyar felsőoktatásban, amely az első piaci alapú, nem felülről irányított felsőoktatási integráció hazánkban. Ezzel a BKF lett Magyarország legnagyobb magánfőiskolája.” (Vass László rektor bevezetője. [www.bkf.hu/foiskolankrol/](http://www.bkf.hu/foiskolankrol/))

Magyarországon a felsőoktatási tandíj kérdése kettős: a beiskolázottak egy jelentős részét az állam (azaz az egész társadalom) fizeti hallgatói normatíva formájában, mások pedig tandíjak formájában járulnak hozzá az intézmények fenntartásához. A hallgatói normatíva olyan fix árként funkcionál, amelyet a vevői oldalon lévő állam (mint monopólium) állapít meg a szolgáltatást nyújtók számára a velük folytatott kollektív alku eredményeképpen. A hallgatói költségtérítés kifejezés mögé bújtatott tandíj már valós árként működik, azzal a sajátossággal, hogy az intézmények jelentős része az oktatás egy hallgatóra jutó valós költségeit nem igazán ismeri, és az állami normatívában bízva, a költségtérítést csak pótlólagos bevételi forrásnak tekinti.

## BEVÉTELEK, KÖLTSÉGEK

A következőkben eltekintünk a felsőoktatási intézmények nem oktatásjellegű bevételeitől és figyelmünket a tandíjakra, illetve az oktatás költségeire irányítjuk. A tárgyalás során a gazdasági szférában alkalmazott fogalmakat és módszereket próbáljuk meg a felsőoktatás sajátos helyzetére alkalmazni.

### Bevételek – költségek – nyereség (maradvány)

A gazdasági szervezeteknél a nyereség a tevékenységek vezérmotívuma. A nyereség nem más, mint az árbevétel és a költségek közötti különbség, vagyis

$$\text{Nyeresség} = PQ - C$$

ahol:

$P$  = ár

$Q$  = az értékesített volumen

$C$  = költségek.

A sajátosan, ún. pénzforgalmi szemléletben gazdálkodó felsőoktatásban a nyereséget az egyes elszámolási periódusok<sup>3</sup> végéig keletkezett „maradványnak” nevezhetjük, olyan maradványnak, amelyet az intézmény (jó esetben) tevékenységének javítására használ fel. A nyereség-egyenlet a felsőoktatási intézmények esetében, egy adott elszámolási periódusban (évben) tehát a következők szerint alakul:

$$M = M_e + bH - C$$

ahol:

$M$  – az év maradványa

$M_e$  – az előző év maradványa

$b$  – az egy hallgatóra jutó fajlagos bevétel

$H$  – az intézményben tanuló hallgatók száma

$C$  – a képzés összes költsége

Jól látható, hogy amennyiben a két egymás utáni esztendő maradványainak különbségét nyereségnek, az egy hallgatóra jutó bevételt árnak, valamint a hallgatók számát értékesített volumennek fogjuk fel úgy a gazdasági szervezetek és az intézmények nyereség-egyenlete azonosnak tekinthető.

<sup>3</sup> Az elszámolási periódus lehet a naptári év (ez közelebb áll a szokásos számviteli szemlélethez), de lehet a tanév is (ez jobban utal az oktatás sajátos bevétel/költség-generáló ciklikusságára), ám mindez a későbbi tárgyalást nem befolyásolja. A továbbiakban az elszámolási periódust egyszerűen évnek nevezzük.

A felsőoktatási intézmények egy adott szakán az egy hallgatóra jutó bevétel tulajdonképpen nem más, mint az adott szakon tanuló hallgató képzéséért fizetett díj, amelynek – amint már jeleztük – a magyar felsőoktatásban két alaptípusa létezik

- › normatív állami finanszírozás, illetve
- › az adott képzési formára és szakra vonatkozó költségtérítési díj<sup>4</sup>.

Az intézmény esetében effektív egy hallgatóra jutó bevétel ( $b$ ) így nem más, mint a kétfajta finanszírozás keretében kapott elemek hallgatószámmal súlyozott átlaga, vagyis

$$b = \frac{p^a H^a + p^k H^k}{H^a + H^k}$$

ahol:

- $p^a$  – az egy államilag támogatott hallgatóra jutó normatív finanszírozás az adott szakon
- $p^k$  – az egy költségtérítéses hallgató által fizetett tandíj az adott szakon
- $H^a$  – az államilag támogatott képzésben részt vevő hallgatók száma az adott szakon
- $H^k$  – a költségtérítéses képzésben részt vevő hallgatók száma az adott szakon

Magyarországi sajátosság, hogy a felsőoktatási intézmények oktatói összetételében megmutatózó, illetve az intézményi rangsorok által sokszorosan tesztelt képzés-minőségbeli különbségek ellenére az egy hallgatóra jutó állami norma egy adott szakon minden képzőhelyen azonos. Ebből következően a fenti összefüggésben  $b$ -vel jelölt, egy hallgatóra jutó fajlagos bevétel két tényezőtől függ:

- › az államilag támogatott hallgatók arányától, illetve
- › az intézmény által meghatározott tandíj nagyságától.

Figyelembe véve, hogy az intézmények által egy adott szakra felvehető összes hallgatói létszám korlátos (mindezt az ún. kapacitás-akkreditáció során a Magyar Akkreditációs Bizottság határozza meg), kijelenthető, hogy az intézmények, pénzforgalmi szemléletű eredményének (maradványának) maximalizálása érdekében, az alábbi premisszákat tartják fontosnak:

- › a felvételi eljárás során törekedni kell a teljes kapacitásfeltöltésére, illetve minél nagyobb feltöltési hányad elérésére,
- › ügyelni kell arra, hogy – mindkét finanszírozási formában – a fajlagos bevételek magasabbak legyenek a fajlagos költségeknél és
- › az adott szakra vonatkozó felvételi ponthatárok átgondolt megválasztásával törekedni kell a két finanszírozási formában levő hallgatók optimális arányának kialakítására.

A harmadik kritérium alaposabb vizsgálata ráirányítja a figyelmet a felsőoktatás sajátos, bizonyos szempontból közjóság jellegére. Míg ugyanis az intézmény számára szinte mindegy, hogy milyen finanszírozási formában tanul a hallgató, hiszen mindegy, hogy ki fizeti a „tandíjat”, addig a hallgatók (és családjaik) szempontjából rendkívül jelentős különbséget jelent, hogy „ingyen” (vagyis államilag támogatott formában), illetve „pénzért” (saját, vagy szüleik jövedelméből kifizetett tandíjért) vehetnek részt a képzésben. Az előzőekből következően, tehát kijelenthető, hogy

<sup>4</sup> A költségtérítési díj – kissé eufemisztikus módon – azt sugallja, hogy ez esetben az intézmények csak a tényleges költségeiket számolják el. Mivel erről valójában szó sincs, ezért a továbbiakban, a befizetési jogcím tényleges tartalmának megfelelően, a fenti díjat tandíjnak nevezzük.

míg az államilag támogatott képzések esetében a keresletet az állam generálja, addig a költségtérítéssel képzések esetében a keresletet az államilag finanszírozott formába be nem került potenciális hallgatók „teherviselő képessége”, illetve „diploma iránti vágya” határozza meg.

Az állam által generált hallgatói kereslet sokban hasonlít a versenypiaci helyzethez, ugyanis az államot (illetve a nevében eljáró felsőoktatásért felelős minisztériumot) a legkevésbé érdekli az, hogy az adott egyetem, vagy főiskola milyen költségek mellett tudja a képzést megszervezni. Az állam abban érdekelt, hogy az elvárt értéket (oktatási minőséget), amelyet a MAB és egyéb testületek ellenőrző funkcióin keresztül biztosít, a lehető legalacsonyabb áron szerezzék meg. Ha egy intézmény egy hallgatóra jutó költségei a normatív finanszírozás összegét meghaladják, akkor az intézmény, vagy csak költségtérítéssel hallgatókat vesz fel (nyilván a normatívánál magasabb tandíjjal!), vagy veszteségesé válik és – közép-, hosszú távon – kikerül az oktatási piacról.

## A TANDÍJAK ÁRAZÁSÁNAK MÓDSZEREI

Mindebből következően az intézmények ármeghatározásának (tandíj-megállapításának) legfőbb színtere a költségtérítéssel képzések árazása, amely alapvetően három módon végezhető:

- › az intézmény tényleges költségeinek figyelembe vételével (*költség-alapú* árképzés);
- › a versenytársak (társintézmények) árai alapján (*piacvezérelt* árképzés);
- › a hallgató diszkontált életpálya-jövedelemtöbbletének becslésével, azaz a „diploma piaci értékének” meghatározásával (*értékorientált* árképzés).

A továbbiakban ezen árazási módozatok részletesebb vizsgálatával foglalkozunk.

### Költség-alapú árképzés a felsőoktatásban

A költségek számbavételén alapuló árképzés a felsőoktatásban leginkább az állami normatív támogatás meghatározása során dominál. Ez a kijelentés látszólag ellentmond az előző pontban írtakkal, ahol feltételeztük, hogy az állam nevében eljáró megrendelőt nem érdeklik az egyes intézmények tényleges költségei, ami így is van! Ugyanakkor a normatíva kiszámítása során a felsőoktatást felügyelő minisztérium szakemberei – valószínűleg – minden szak esetében modellezik az optimális oktatási folyamatot, valamint a racionális költségstruktúrát, és ennek alapján meghatározzák, hogy egy hallgató elvárt színvonalú oktatása évente milyen összegből finanszírozható. A feltételezett modell reprodukálásához elsőként tekintünk a felsőoktatásban felmerülő költség-típusokat, majd tekintsünk át egy lehetséges számítást! (A továbbiakban nem foglalkozunk a pénzforgalmi szemléletben gazdálkodók esetében nem lényegtelen kérdéssel, miszerint költségekről, vagy kiadásokról esik-e szó, hanem egységesen költségekről írunk.)

A felsőoktatási intézmények legfontosabb költség-nemei az alábbiak:

1. *Személyi költségek* (bérek+járulékok), amelyek tartalmazzák az oktatók és kutatók, az adminisztratív munkakörben alkalmazottak, valamint az infrastruktúra üzemeltetéséhez szükséges fizikai dolgozók bérét. Az oktatók keresetének költségként történő számbavétele során célszerű megkülönböztetni a tanításra, illetve a kutatásra fordított munkaidőt (a kutatók esetében nyilvánvalóan szintén így van, itt vélelmezhetően az utóbbi aránya a meghatározó). A kutatási tevékenység ellentételezésének ugyanis nem feltétlenül a tandíjából kell származni, hiszen erre a célra felhasználhatók a tudományos-kutatási normatívák illetve ilyen pályázatokon elnyert összegek, a versenyszféra (gazdasági környezet) számára végzett szolgáltatások ellenértéke, valamint a



találványokból, szabadalmakból befolyt összegek is. (Még árnyaltabb a kép azon felsőoktatási intézményekben, ahol az „oktatói állomány” oktatáson és kutatáson túl más, szintén bevételt generáló tevékenységet is végez, például gyógyít vagy művészeti alkotásokat hoz létre.)

Az adminisztratív dolgozók közé soroljuk az oktatást közvetlenül segítő munkatársakat, így pl. a tanulmányi osztályok, dékáni hivatalok ügyvivő szakértőit, valamint az oktatást és az oktatással közvetlenül összefüggő adminisztrációt támogató informatikusokat; illetve szintén idetartoznak az oktatási intézmény gazdálkodásával, épület- és műszerparkjának üzemeltetésével kapcsolatos feladatokat ellátó személyi állományt is. Fontos megjegyeznünk, hogy az intézmények méretének és komplexitásának függvényében, az adminisztratív kiszolgáló folyamatok részben, vagy egészben centralizálva (integráltan) zajlanak, ám ez nem befolyásolja azt a tényt, hogy a feladatok ellátóinak díjazása a szak kínálójának költségeit növeli.

A tárgyi infrastruktúrát (épületek, tantermek, laboratóriumok stb.) üzemeltető fizikai munkások személyi költségei két módon jelenhetnek meg az intézmény költségei között: saját dolgozók béreként, vagy – outsourcingolt feladatellátás esetén – szolgáltatási számlán. Bármilyen módot is válasszon az intézmény a fizikai munkaerő finanszírozására, ez beleszámít az oktatás költségei közé.

2. A *dologi költségek* csoportja, ahova az infrastruktúra üzemeltetésével kapcsolatos kiadások, az intézmény működését lehetővé tevő irodaszer-beszerzések, a telekommunikációs eszközök használati díjai, valamint – nyilvánvalóan az oktatott szakok függvényében – a képzéshez szükséges eszköz- és anyagbeszerzések költségei tartoznak.

A dologi költségek közül valószínűsíthetően a közüzemi díjak (áram, fűtés, víz, biztosítások stb.) a legjelentősebbek, de bizonyos laboratórium-, illetve műszerigényes szakok esetében az oktatás dologi költségei sem elhanyagolhatóak. Sajátos, és sokszor kárhozottatott helyzetben van a magyar felsőoktatás abban a tekintetben, hogy amortizáció elszámolására nem nyílik módja, így a költségei közé ez nem is épül be, vagy ha úgy tetszik a beszerzéskor azonnal „leíródnak” az eszközei, anélkül, hogy az árképzés során a pótlás költségei megjeleníthetők lennének.

3. *Felhalmozás jellegű kiadások*, amelyek az elmúlt évtizedben szinte kizárólagosan „extra forrásokból” voltak finanszírozhatók, vagyis forrásukként különböző pályázati pénzeszközök, vagy az adórendszer kutatás-fejlesztést támogató elemei (pl. szakképzési járulék) jelentek meg. Nyilvánvalóan átgondolandó (bár ez jelen fejezeten messze túlmutató kérdés), hogy milyen módon lehetne az oktatás költségei között elszámolni a modern technikai színvonal folyamatos fenntartása érdekében szükséges pótló, illetve minőségjavító beruházásokat, illetve az is sürgősen megválaszolandó kérdés, hogy az említett módon pénzforgalmi szemléletben gazdálkodó felsőoktatási intézmény hol tudja elszámolni eszközeinek (áttételesen tehát az állam eszközeinek!) gyarapodását.

A költségeken alapuló árképzés értelemszerűen igényli az egyes intézmények, sőt ezen belül az egyes szakok esetében a konkrét kiadási tételek pontos meghatározását (sajnos a felsőoktatási intézmények jelentős hányada nem rendelkezik fejlett kontrolling rendszerrel, így ez nem triviális!).

A következőkben kísérletet teszünk két fiktív, ugyanakkor tipikusnak tekinthető „minta-szak” árképzésének modellezésére.

A két egymástól – szándékosan – jelentősen különböző szak legfontosabb adatait tartalmazza a *1. táblázat*.

Jellemzők	„A” szak	„B” szak
Évfolyam-létszám (fő)	240	120
Gyakorlati/szemináriumi csoportok száma az évfolyamon	10	8
Heti óraszám (előadás+gyakorlat) hallgatónként	14+6	8+12
Képzési költségek megoszlása (%)		
- személyi	70	45
- dologi	25	40
- felhalmozási	5	15
1 oktatóra jutó nem oktató alkalmazott (fő)	0,25	0,50

1. táblázat: Két eltérő szakot jellemző adatok

Az adatokból érzékelhető, hogy az „A” szak valószínűleg egy kevésbé gyakorlatorientált, nagyobb létszámokkal haladó, kevesebb eszközt, technikát használó, végtelékig egyszerűsítve „társadalomtudomány-jellegű” szak; míg a „B” szak mind a létszámokat, mind a költségösszetételt alapul véve inkább a természettudományi képzésekre jellemző adatokkal bír. Könnyen belátható, hogy az előbbi oktatási eszközszükségletét inkább csak a PC-k, a könyvtári infrastruktúra, a demonstrációs eszközök jelentik, míg az utóbbi szak esetében laboratóriumi gyakorlatok, ennek megfelelően műszerek, valamint a kísérletezéshez szükséges anyagok, vegyszerek stb. is megjelennek a költségek között. Látható, hogy a modellszámítások adatbázisában figyelembe vettük, hogy a természettudományi oktatásban – éppen a tényleges gyakorlat okán – kisebb csoportlétszámok, és viszonylag magasabb létszámú segéd személyzet jelenik meg, amiről már előljáróban leszögezhető, hogy növelni fogja a képzés fajlagos költségét.

Megkönnyíti a modellszámítást, hogy a jelenlegi szabályozás értelmében az egyes oktatói kategóriák bérezése az egyetemi tanári garantált illetményhez kötöttek, vagyis a professzori bért egységnek tekintve, a docensek annak 70, az adjunktusok 50, a tanársegédek 40 százalékát kapják alapbérként. Modellszámításunkban a következő, egyébiránt nem irreális további feltételezéseket használjuk:

- › a nem oktatói állományban levő dolgozók átlagos bére a professzori bér egynegyede;
- › az előadásokat „vezető” oktatók (egyetemi tanárok és docensek), míg a kiscsoportos gyakorlatokat/szemináriumokat nem vezető oktatók (adjunktusok, tanársegédek) tartják;
- › a felső oktatói szegmensben az elvárt heti óraszám átlagosan 8, mindeközben az alsó kategóriákban átlagosan 12.

A fenti adatbázis, illetve az előbbi modellspecifikáció mellett képezhetjük a következő, 2. táblázatot (a szükséges létszámokat egész értékre kiegészítve, az egyes oktatói kategóriákhoz átlagos bért feltételezve).

Jellemzők	„A” szak	„B” szak
Vezető oktatók szükséges száma (fő)	$\frac{14}{8} \approx 2$	$\frac{8}{8} = 1$
Egyéb oktatók szükséges száma (fő)	$\frac{10 \times 6}{12} = 5$	$\frac{8 \times 12}{12} = 8$
Oktatást segítő dolgozó szükségessége száma (fő)	$(2 + 5) \times 0,25 \approx 2$	$(1 + 8) \times 0,5 \approx 5$
Igényelt bérköltség (professzori bér egyenértékben)	$2 \times 0,85 + 5 \times 0,45 + 2 \times 0,25 = 4,45$	$1 \times 0,85 + 8 \times 0,45 + 5 \times 0,25 = 5,70$
Adott szak oktatásának feltételezett összköltsége (professzori bér egyenértékben)	$\frac{4,45}{0,7} \approx 6,36$	$\frac{5,70}{0,45} \approx 12,67$
Adott szak egy hallgatóra jutó költsége (professzori bér egyenértékben)	$\frac{6,36}{240} \approx 0,026$	$\frac{12,67}{120} \approx 0,106$

2. táblázat: A két szak költségstruktúrája

Hangsúlyozzuk, hogy ez a „költség-kalkuláció” mindössze modellszámítás, ami természetszerűleg csak leegyszerűsített környezetben érvényes. (Az oktatói állományt pl. tökéletesen helyettesíthetőnek tételeztük fel, ami nyilvánvalóan nem igaz.) Mégis érdekes felfigyelni arra, hogy a „B” szak mintegy négyszeres tandíjat igényel, ráadásul 8 millió forintos éves professzori személyi költséget feltételezve (ez kb. 500 ezer forintos havi bruttó bér esetén áll elő), az „A” szak egy hallgatóra jutó költsége ~210 ezer forint, míg a „B” szak esetében ez a szám ~840 ezer forint. (Az előbbi nagyságrendjében megfelel egy társadalomtudományi főiskolai szak éves oktatási normájának, az utóbbi körülbelül megegyezik az orvosképzés éves oktatási normaelemével.)

A felsőoktatási intézmények esetén a szerteágazó szakportfólió, a kiadások költséghelyre történő beazonosíthatóságának nehézsége, a nem megfelelő kontrollíng-rendszerek megnehezítik a költségalapú árképzést; ám az informatikai infrastruktúra rohamléptekkel történő fejlődése előbb-utóbb lehetővé fogja tenni, hogy az egyes szakok egy hallgatóra jutó fajlagos költségét az intézmények – legalábbis kontrolladatként – meghatározzák.

## Piacvezérelt árképzési módszerek

A piacorientált árképzési módszerek lényege, hogy az áru, vagy szolgáltatás kínálója figyelembe veszi a termékpiac keresleti és kínálati viszonyait, szükség esetén megvizsgálja a kiegészítő, vagy versenyző termékek piacát is. Ezek a fogalmak, nyilván bizonyos megszorítással, értelmezhetők a felsőoktatási intézmények esetében is.

Az ún. Bologna-i képzési rendszer sok tekintetben egyszerűsíti a helyzetet, amikor a termékek, vagy szolgáltatások piacára kifejlesztett kategóriákat a felsőoktatásban is érvényesíteni akarjuk. A felsőoktatási intézmények által kínált kvázi termék a diploma, amit a hallgató tanulmányai befejeztével megkap. A Bologna-i rendszer magyarországi bevezetése során a felsőoktatás irányítói törekedtek arra, hogy a megszerzhető diplomákat (az elvégezhető szakokat) meglehetősen pontosan definiálják, számukat limitálják, a megszerzésükkel elért készségeket és képességeket rögzítsék. Az egyes szakok esetében a Magyar Akkreditációs Bizottság engedélyezési eljárása során határozták meg az ún. képesítési és kimeneti követelményeket (kkk-t), amelyek a kimeneti kompetenciák leírása mellett, tartalmazzák az ezek eléréséhez szükséges tárgycsoportok felsorolását, illetve ezek elvárt oktatási arányát is. Fejezetünk szempontjából ez annyiban érdekes, hogy kijelenthetjük,

az egyes szakokon megszerezhető diplomák *standardizált termékeknek* foghatók fel, kvantitatív paramétereikben csak kis mértékben térhetnek el egymástól.<sup>5</sup> (Itt nem foglalkozunk a kérdéssel, de a Bologna-i rendszer bevezetésének egyik fontos okaként azt is megjelölték, hogy ezáltal nemcsak a magyarországi felsőoktatási intézmények képzési kínálata lesz átlátható és összehasonlítható, de a hazai és európai felsőoktatás által kiadott diplomák ekvivalenciája is megteremthető lesz!)

A standardizált termékeinkkel (tehát a szakokkal) versenyző termékek az adott képzési terület más szakjai (így pl. a gazdaságtudományi képzési területen a „kereskedelem és marketing” alapszak kompetitív termékeként megjelenhet a „turizmus vendéglátás” szak), illetve – nyilván sokkal korlátozottabb formában – más képzési területek hasonló szakjai is (az előző példánál maradvá pl. a társadalomtudományi képzési területhez sorolt „kommunikáció és médiatudomány” szak). A kiegészítő termékek definiálása is meglehetősen kézenfekvő, hiszen a lineáris képzési rendszer az alapszakok és mesterszakok egymásra épülését írja elő, ebből következően egy alapszak komplementer termékei lehetnek azon mesterszakok, amelyek bemeneti követelményként az alapszak diplomát írják elő (folytatva a korábbi példát pl. a „marketing”, vagy a „nemzetközi gazdálkodás” mester-szakok).

Az előbbieken definiált terméktípusok természetesen nem feleltethetők meg teljes mértékben a normál piaci árak között érvényes összefüggéseknek. Annak ellenére, hogy két azonos nevű szak egyébiránt azonos kimenettel jár, még nem tökéletes helyettesítői egymásnak, hiszen a képzés helye más, így elképzelhető, hogy a potenciális hallgató számára ez egyik város elérhető, a másik pedig nem, így az ott megszerezhető diploma számára szóba sem jöhet. Sajátos, némiképp a hiánygazdaságok kiutalásos rendszerére emlékeztet a felsőoktatási termékek felvételi rendszeren keresztül történő elérése, ez ugyanis azt eredményezheti, hogy bizonyos esetekben a versenyző termékek, egyfajta speciális „kényszerhelyettesítésen” keresztül, még növelhetik is egymás keresletét. Összességében tehát a felsőoktatási intézmények által kínált szakok több tulajdonságukkal emlékeztetnek a szolgáltatások piacára, ám néhány lényeges kérdésben különböznek is attól.

Amikor az egyetemek és főiskolák az általuk költségtérítéses formában kínált szakokat árazzák, bizonyára tekintettel vannak – sok egyéb szempont mellett – két dologra: az általuk kínált *diploma presztízsére*, valamint a potenciálisan beiskolázható jelentkezők számára.

Illusztrációként tekintsük a valóban meglehetősen standardizált, ráadásul viszonylag kevés helyen folyó orvos-képzést! A 3. táblázatban összegyűjtöttük a négy hazai képző intézményt jellemző adatokat: az oktatás helyszínét, az egyetem által nyújtott diploma 2009 évi besorolását, a legelfogadottabbnak számító, a Heti Világgazdaság által évente közzétett képzési rangsorban (*Diploma 2010, HVG Különszám 2009: 215*), Magyarország lakosságának megoszlását a vizsgált egyetemek vonzáskörzete szerint<sup>6</sup>, a 2010 szeptemberében induló képzésre felvehető maximális hallgatószámot, valamint a költségtérítéses orvosképzés félévenkénti tandíját az adott egyetemen.

Kar	Székhely	Rangsor 2009	Becsült kereslet	Max. irányszám (fő)	Tandíj (Ft/félév)
SE-ÁOK	Budapest	1	52,7	400	975 000
SZTE-ÁOK	Szeged	2	13,2	243	950 000
PTE-ÁOK	Pécs	3	12,3	200	925 000
DE-ÁOK	Debrecen	4	21,8	250	850 000

3. táblázat: Az orvosképzés adatai

<sup>5</sup> A magyar felsőoktatásban jelen pillanatban elvégezhető szakok listáját, illetve kkk-ját megtalálhatjuk a [www.nefmi.gov.hu/felsooktatasi/kepzesi-rendszer](http://www.nefmi.gov.hu/felsooktatasi/kepzesi-rendszer) (2010.06.17.) honlapon.

<sup>6</sup> Lásd A KSH jelenté, 2010/4. Pécs vonzáskörzetének a Dél-Dunántúlt és Zala megyét; Szeged vonzáskörzetének a Dél-alföldi régiót; Debrecen vonzáskörzeteként az Észak-alföldi régiót és BAZ megyét tekintettük; az ország többi részét pedig Budapest vonzáskörzeteként tüntettük fel.

A 3. táblázat adatai jól mutatják, hogy az egyetemek a piaci versenytársakkal összemért presztízsüket, illetve a potenciális túlkeresletet próbálják beárazni, amikor a tandíjat meghatározzák. A rangsorban elfoglalt helyük ugyanis tökéletesen korrelál a képzés árával, és az is jól látható, hogy a Debreceni Egyetem a viszonylag magas potenciális keresletből a viszonylag alacsonyabb árral próbál minél többet megszerezni. Feltétlenül érdemes megjegyezni ugyanakkor, hogy a költségtérítéssel orvostudományban viszonylag keskeny sávban mozognak a tandíjak (a maximális és minimális tandíj mindössze 15 %-kal tér el egymástól); ugyanakkor a költségtérítések összege több mint kétszerese az állam által fizetett oktatási normatívának, vagyis az intézmények árakat már a nem jelentéktelen külföldi hallgatói kereslethez is igazítják.

Rendkívül érdekes és hasznos lenne átfogóan megvizsgálni, hogy az egyes szakok esetében a különböző intézmények milyen szempontokat (magyarázó változókat) vesznek figyelembe a tandíj meghatározásánál, ám ez sajnos meghaladja a fejezet határait. A szóba jöhető tényezők között szerepelhet a képzés egységisége, az intézményi presztízs, a képzés helyszínének kulturális vonzereje, illetve az adott városban érvényes megélhetési költségek stb.

Összességében az egyetemek és főiskolák többlépcsős iterációval próbálják meghatározni azt a tandíj-összeget, amellyel még nem riasztják el az egyébként az ő intézményüket választókat, ám már elég magas ahhoz, hogy a képzés tényleges önköltségét fedezni legyen képes.

## Értékvezérelt árképzés

A marketing tanítása szerint az értékvezérelt árképzés során a kínálatnyújtó megkísérli termékének árát a potenciális vevő által észlelt érték közelében elhelyezni. Ennek során abból indul ki, hogy a vevők az árat nem a tranzakció egyetlen tényezőjeként értelmezik, hanem az áru vagy szolgáltatás megszerzése és használata során felmerült összes kiadást (életciklus-költségek) vetik egybe a termék vagy szolgáltatás egész életciklusa során produkált hasznossággal. A érték számszerűsítése nem egyszerű – különösen nem a felsőoktatásban. Az üzleti szférában (főleg a B2B piacokon) a kínálók végzik el a számítást és a tárgyalások során megkísérli megismertetni és elfogadtatni potenciális vevőikkel a termék valós életciklus-értékét. Itt kétféle megközelítés lehetséges:

- › Főleg az új terméknel szokásos módszer az, hogy a kínáló bemutatja azt, hogy a termék megvásárlása és használata milyen előnyökkel jár (az életciklus egésze során) szemben azzal a helyzettel, ha a vevő nem él a termék megvásárlásával és használatával.
- › A már piacon lévő termékek esetében a versenytársak kísérelnek meg bemutatni azt, hogy X márka használata mennyivel nagyobb előnyökkel jár Y versenytárs márkának a használatához viszonyítva.

Mára már a társadalom nagyobb része egyetért azzal, hogy a diploma „jó befektetés”. (Álljon itt példaképpen az Oktatás Plusz 2010 kiadványból vett két megállapítás.)

## JÓ BEFEKTETÉS

Minden adat azt mutatja, hogy a diploma jó befektetés. A diplomások ugyanis lényegesen jobban keresnek, mint a középfokú végzettséggel rendelkezők, és körükben sokkal kevesebb a munkanélküli is....

## ÁTLAGKERESETEK

A havi átlagkereset 2009-ben 200 ezer forint körül volt, ehhez képest az Állami Foglalkoztatási Szolgálat 2009. októberi adatai szerint egy egyetemi végzettségű diplomás a versenyszférában 486 ezer, a költségvetési szektorban 350 ezer forintot keresett. A főiskolai végzettségűek ennél kevesebbet, 360, illetve 240 ezer forintot.

*Forrás: Eszkimók és fókák, Oktatás Plusz 2010/12: 41*

## A diploma életpálya-értékének modellje

A következőkben megkísérlünk egy olyan modellt bemutatni, amelynek alapján a diploma megszerzésének előnye árnyaltabban is kimutatható. A módszer alkalmazása során feltételezzük, hogy a diplomaszerezés összes költségét fedeznie kell annak a jövedelemtöbbletnek, amelyet a diplomás abból adódóan szerez, hogy felsőfokú oklevéllel rendelkezik.

Tekintsük át először a diplomaszerezés összköltségét<sup>7</sup>:

$$C^D = \sum_{i=1}^T l_i + T \times p^k$$

ahol:

$C^D$  – képzés összköltsége a diplomászerző számára

$l_i$  – a hallgató megélhetési többletköltsége a  $t$ -edik évben

$p^k$  – (akárcsak korábban) az adott szak költségterítési összege

$T$  – a képzés hossza (évben)

Láthatjuk, hogy a képletben a tandíjat a képzési idő teljes hosszában (reálértéken) állandónak tekintjük, valamint a megélhetési költségeknek csak azon részével (többletével) számolunk, amely azért merül fel, mert a fiatal egy felsőoktatási intézmény hallgatója, és nem munkavállaló. Ilyen megélhetési többletköltség a beszerzendő tankönyvek ára, a könyvtár- és internethasználat díja, az esetleges pótlólagos utazási, illetve lakhatási (albérlet, kollégium) költségek, az egyetemista „bulik” stb. Az előző pontban már érintettük azt a kérdést, hogy egyes egyetemi városokban más és más megélhetési költségek alakulhatnak ki, ezzel azonban itt nem foglalkozunk.

<sup>7</sup> A továbbiakban mindvégig reálértéken dolgozunk, tehát a bérek, költségek, díjak alakulását az inflációtól tisztítottan értelmezzük. Mindez a gondolatmenetet a legkevésbé sem érinti, mindössze a képleteket egyszerűsíti!

Az érték alapú árazás lényege, hogy a tandíjat ( $p^t$ ) úgy kell meghatározni, hogy a fenti összköltség alacsonyabb legyen a diplomás munkavégzésből eredő többletjövedelemnél. Ezt a többletjövedelmet a legegyszerűbben így írhatjuk fel (feltételeztük, hogy diploma nélkül a 19. életévben áll valaki munkába, illetve, hogy az emberek 65 éves korukig dolgoznak):

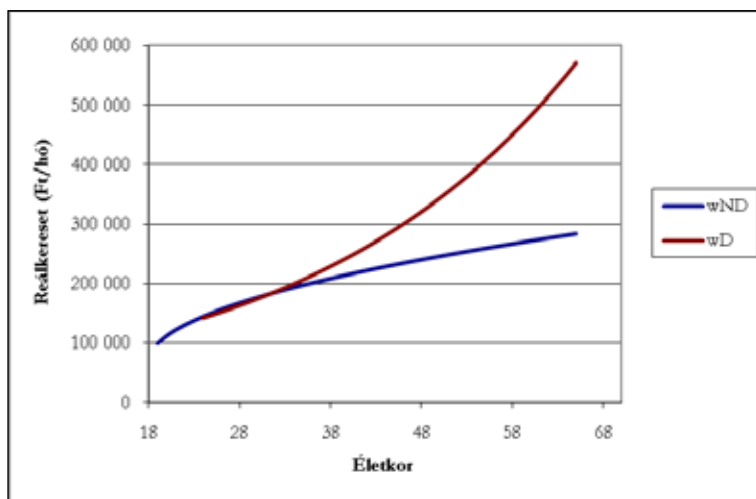
$$\sum_{t=19}^{65} (w_t^D - w_t^{ND})$$

ahol:

$w_t^D$  – a diplomával elért összjövedelem a t-edik évben

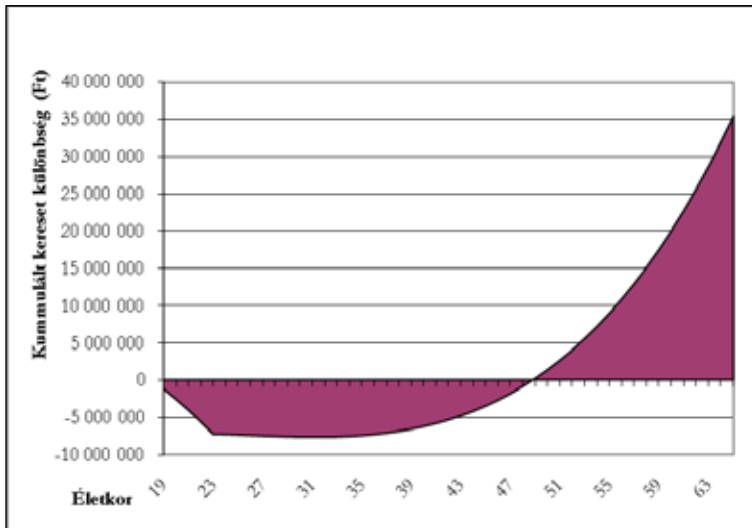
$w_t^{ND}$  – a diploma nélkül betölthető állásban elért összjövedelem a t-edik évben

A fiktív adatokra épülő 2. ábra szemlélteti, hogy miként alakul(hat)nak a havi keresetek a két csoport (diplomások, nem diplomások) esetében.



2. ábra: A havi keresetek alakulása diplomások és nem diplomások esetében

Látható, hogy a diploma nélküli munkavállalók korábban keresethez jutnak, az sem kizárt, hogy a pályakezdő diplomások a munkaerőpiacra lépésükkor nem jutnak magasabb nettó jövedelemhez, mint a diplomával nem rendelkezők; de ez a későbbiekben (néhány évvel a munkába állás után) már kiegyenlítődik, és az életpálya második szakaszában – vélelmezhetően – dinamikusan növekedő, magasabb jövedelemhez jutnak, éppen a felsőfokú tanulmányaik jutalmaként. Amennyiben a fenti illusztratív ábrán látható kereseti görbéket vetjük össze, felrajzolhatjuk az életpályajövedelem-különbség kumulált értékének alakulását a diplomás munkavállaló szempontjából (3. ábra).



3. ábra: Az életpályajövedelem-különbség kumulált értékének alakulása

A 3. ábra jól mutatja, hogy a diplomás szempontjából az első időszakban drasztikus pozícióromlás játszódik le, hiszen ő nem keres, míg a „vetélytárs” már igen. Ezt követi egy olyan periódus, amelyben a negatív kumulált jövedelemkülönbség csak lassan olvad, ugyanis a diplomás bér nem, vagy nem nagyon haladja meg a diploma nélkül elérhető keresetet; végül az életpálya utolsó harmadában az összegzett jövedelem-differencia pozitív tartományba jut és lendületesen növekszik.<sup>8</sup>

Jelen fejezet kereteit jelentősen meghaladná, ha hosszasan tárgyalnánk a pénz időértékét, vagy az extern-hatások elméletét, így itt csak megjegyezzük, hogy az életpályán később szerzett jövedelemtöbblet nyilvánvalóan kisebb hasznosságú, mint a korábban elért. Mindemellett azzal sem foglalkozunk, hogy a diploma mennyi olyan járulékos hasznot hoz, amely – részben – éppen az értelmiségi létből fakad. Az előbbieken jelzett hatásokat az egyszerűség kedvéért egyetlen diszkontlábbba (a jövedelem- és extern-hatások jelenértékét meghatározó tényezőbe) tömörítjük (ezt a továbbiakban  $i$ -vel jelöljük), és így felírhatjuk az érték alapú árképzés alapegyenletét:

$$C^D \leq \sum_{t=19}^{65} \frac{(w_t^D - w_t^{ND})}{(1+i)^t}$$

Vagyis úgy kell meghatároznunk a tandíjat, hogy a diplomaszerzés összköltsége a kumulált diszkontált életpályajövedelem-többletnél ne legyen magasabb. Behelyettesítve a diplomaszerzés összköltségére vonatkozó képletet, valamint megoldva az egyenlőtlenséget kaphatunk egy becslést a maximális tandíjra, amelyet a racionális hallgató hajlandó megfizetni (a becslésre utalunk azzal, hogy az életpálya során szerezhető jövedelmeket a szokásos jelölésekkel láttuk el):

<sup>8</sup> Nyomatékosan felhívjuk a figyelmet arra, hogy mind az előző, mind ez az ábra fiktív (bár valószínűleg a mai magyar valóságtól jellegében nem lényegesen eltérő!) bér-tendenciákon alapul, így a függőleges tengelyen leolvasható értékek semmilyen releváns információt nem hordoznak.



$$p^k \leq \frac{\sum_{t=19}^{65} \frac{(\hat{w}_t^D - \hat{w}_t^{ND})}{(1+i)^t} - \sum_{t=19}^{18+T} k_t}{T}$$

Az értékalapú árazás nyilvánvalóan nagyfokú társadalmi környezet-ismeretet tételez fel, igényli a megélhetési költségek és az életpálya során megszerezhető jövedelmek különbségét, ebből következően a modellezés eredményei csak megfelelő óvatossággal alkalmazhatók.

### ***A modell alkalmazása versenytárs intézmények (szakok) esetében***

A modell (megfelelő ismeretek esetén) jól alkalmazható lehet a versenytárs intézmények diplomáinak érték-összehasonlítására, következésképpen árai ellenőrzésére is. Nem kell mást tenni, mint a D (diploma) értékeket az X intézmény diplomájának megszerzéséhez szükséges kiadásokkal és bevételekkel behelyettesíteni, és ND (nincs diploma) értékeket az Y versenytársdiploma hasonló adataival helyettesíteni. Ugyanez a vizsgálat a szakok szerint is elvégezhető.

Az itt kifejtett modell hátránya, hogy bonyolult számítást tételez fel, és egyáltalán nem biztos, hogy az intézménybe beiratkozni szándékozó fiatal (vagy szülei) számára érthető, és meggyőző erővel bírhat. Az árakkal kapcsolatos pszichológiai kutatások igazolják ugyanis, hogy az emberek többségét egy-egy konkrét szám jobban befolyásolhatja, mint egy hosszabb logikai érvelés. Nem véletlen talán az, hogy a Harvard Business School, amely hosszú évek óta az amerikai business iskolák egyik legelismertebb tagja és rendszeresen a világrangsor első öt helyezettje között van, legtöbbször csak egy adattal érvel: *a világon ott a legmagasabb a végzettek kezdő fizetése.*

---

## **A DIPLOMA JÓ BEFEKTETÉS: EGY VALÓS TÖRTÉNET**

A fejezet egyik szerzője néhány éve Budapestre utazott vonaton. Tanár úr, leülhetek ide, jött oda valamikori hallgatója, aki a 90-es években a kari HÖT elnöke is volt. A fiatalember érdekes történetet mesélt el, amely kb. így hangzott: amikor végeztem, Budapesten, egy neves nemzetközi cégnél helyezkedtem el. Lakásra volt szükségem, ami kb. 20 millió forint lett volna. Úgy gondoltam, hogy ezt az összeget nem egy lakásba, hanem még egy diploma megszerzésébe fektetem. Jelentkeztem a Harvard Business School MBA programjára. Felvettek. Az éves tandíjra – amely kb. a lakás árával volt azonos, hitelt vettem fel. Megérte. Utána azonnal középvezetői állást kaptam a világ egyik legismertebb cégének bécsi részlegénél. A tandíjra felvett hitelemet az új cégem pár hónap múlva visszafizette. A fiatalember ma egy amerikai érdekeltsgű nemzetközi vállalat pénzügyi vezérigazgató-helyettese.

---

## **A FELSŐOKTATÁSI TANDÍJAK MEGÁLLAPÍTÁSÁNAK TOVÁBBI SZEMPONTJAI**

Az árak (tandíjak) tárgyalásáról szóló fejezetrész végén még néhány szempontra és alkalmazható módszerre hívjuk fel a figyelmet:

- › *Az 'ár – érték' mátrix:* A legtöbb fejlett országban mára már kialakultak és elfogadottá váltak a különböző diplomákra vonatkozó érték-rangsorok, amelyeket a szakmában jártas rangsorkészítő intézetek (folyóiratok) állítanak össze. Ezek, valamint az érintettek és érdekeltek (hallgatók, végzettek stb.) tapasztalata alapján kialakul a diplomák észlelt értékének egyfajta tagolása. Ha az így kialakult tagolást egybevetjük az adott diplomát nyújtó intézmények áraival (tandíjaival), akkor a következő – a lehetséges stratégiákat is bemutató – ár/érték mátrix rajzolható fel. (4. ábra)

	Alacsony tandíj	Közepes tandíj	Magas tandíj
Magas értékű diploma	Alulárzás (a magas értékű diplomát az alacsony tandíj megkérdőjelezheti)	Attraktív árazás (alkalmas a piaci behatolás gyorsítására)	Presztízis árazás (a magas érték és a magas ár összhangban van)
Közepes értékű diploma	Jó üzlet a hallgatónak (lehet, hogy az ár később emelkedni fog)	Az ár és az érték összhangban van	Felülárzás (aki ezt felismeri, mást fog választani, a kevésbé informáltakat megtévesztheti)
Alacsony értékű diploma	Olcso (alacsony értékű kínálat, alacsony árak)	Felülárzás (reklamációk forrása lehet)	Felülárzás (komoly kockázati forrás)

4. ábra: Az ár – érték mátrix  
 Forrás: Maringe – Gibbs 2009: 121 alapján

Magyarországon a diplomák értékének egyértelmű megítélése csak most van kialakulóban. Az intézményeknek azonban a tandíjak megállapításakor már nálunk is célszerű szem előtt tartaniuk az ár/érték kiegyensúlyozott arányát.

- › **Kínálati vertikális szerkezet és az árszerkezet:** A szakkínálat szerkezetének tárgyalásakor bemutatjuk azt, hogy a felsőoktatási kínálat miképpen tagolt vertikálisan (alap-, mester-, doktor-képzés). Nos, a kínálati szerkezetnek tükröződnie kell az ár (tandíj) szerkezetében is. Nagyon disszonáns lenne, ha a hallgatók egy alacsonyabb szintű diploma eléréséhez magasabb tandíjat fizetnének (azonos időszakra számítva), mint egy magasabb szintű oklevél megszerzésekor.
- › **Kínálati horizontális szerkezet és az árszerkezet:** Amennyiben a felsőoktatási intézmény a rokonszakokat eltérő áron kínálja, akkor ezzel mintegy irányítani próbálja a hallgatókat. Ilyen esetben nagyon ügyelni kell arra, hogy az árak differenciálása ne vezessen az intézmény számára hátrányos „kannibalizációhoz”.
- › **Ártaktika:** A magas árérzékenységu magyar oktatási piacon nagyon is elképzelhető, hogy az oktatást kínálók is élnek az üzleti életben bevált ártaktikai módszerekkel. Ilyenek lehetnek:
  - › Az árvégződés jó megválasztása (pl. 400.000 helyett 390.000),
  - › Csomagárak alkalmazása (pl. a tandíj nemcsak a szak képzési költségét, hanem a tankönyveket, vagy a nyelvi képzést is magában foglalja stb.),
  - › Többrészes árképzés (Pl. Lecsupaszított alapár + külön ára van sok mindennek stb.)
  - › Egyéb ártaktikai módszerek (fizetési feltételek, a tandíj időmértékének megállapítása stb.)
- › **Speciális intézményi ösztöndíjak nyújtása:** Tekintettel arra, hogy költségstruktúrában a fix költségek dominálnak, azaz egy-egy további hallgató felvételének marginális költsége alacsony, az intézmény – miután a fedezeti pontot elérte – attraktivitását növelheti azzal, hogy speciális ösztöndíjat (kedvezményt) állapít meg egyes – valamilyen területen kiváló teljesítő, vagy pozitív diszkriminanciára rászoruló – hallgatóknak.

## Irodalomjegyzék

*Diploma 2010. HVG Különszám.* (2009): Vol. 4.

*Eszkimók és fókák* (2010): Oktatás Plusz 2010. Vol. 12.

Maringe, F. – Gibbs, P. (2009): *Marketing Higher Education*, Mc-Graw-Hill. Open University Press, New York.

Pitman, T. (2000): *Perceptions of academics and students as customers: a survey of administrative staff in higher education.* – Journal of Higher Education Policy and Management. Vol. 22. Nr. 2. pp. 165–175.

Redding, P. (2005): *The evolving interpretations of customers in higher education: empowering the elusive.* – International Journal of Consumer Studies. Vol. 29. Nr. 5. pp 409–417.

Rekettye G. (2004): *Az ár a marketingben.* KJK-Kerszöv, Budapest.

Sharrock, G. (2000): *Why students are not (just) customers (and other reflections on life after George).* – Journal of Higher Education Policy and Management. Vol. 22. Nr. 2. pp. 149–164.

*Vass László rektor bevezetője.* [www.bkf.hu/foiskolankrol/](http://www.bkf.hu/foiskolankrol/) – letöltés: 2009.05.14.

[www.nefmi.gov.hu/felsooktatas/kepzesi-rendszer](http://www.nefmi.gov.hu/felsooktatas/kepzesi-rendszer) – letöltés: 2010.06.17.



# A MARKETINGKOMMUNIKÁCIÓ TERVEZÉSE ÉS MEGVALÓSÍTÁSA

Kuráth Gabriella

Az előző fejezetekben már jeleztük, hogy a felsőoktatási marketingmunka egyik kitüntetett területe a közönséghez szóló kommunikáció. Egyrészt az intézmények számára egyre fontosabbá vált, hogy az absztrakt kínálatot megfoghatóvá tegyék, kapaszkodókat adjanak az oktatás, a tudomány és egyéb szolgáltatások minőségére vonatkozóan, másrészt a felsőoktatási szolgáltatást igénybevevők nemcsak a terméket értékelik, hanem a kommunikáló személyzetet és magát az egész intézményt is.

Ugyanakkor a hazai felsőoktatási gyakorlatra jellemző, hogy a marketingtevékenységet azonosítják bizonyos kommunikációs területekkel, vagy a vezetés által kiemelten kezelt eszközökkel. Ezért akkor járunk el körültekintően, ha az intézményi marketingkommunikáció tervezésekor is *a marketingszemléletű gondolkodásból indulunk ki*. A tudatosság, a stratégiai gondolkodás jelentősége abban áll, hogy az intézmények környezetelemzést végeznek, kialakítják a marketing információs rendszerüket, és nem pusztán az előző évek tapasztalatai vagy jónak tűnő ötletek alapján jelölnek ki célokat, intézményi pozíciót, vagy bonyolítanak le kommunikációs kampányokat.

A fejezet *gyakorlatorientált megközelítésű*, ezért nem térünk ki a szakértők között folyó vitákra, hanem alkalmazzuk a gyakorlati szakemberek által használt marketingkommunikáció, kommunikáció, piacbefolyásolás kifejezéseket. A kommunikáció részterületeivel az egyes fejezetek és esettanulmányok külön is foglalkoznak, ezért célunk, hogy egy elméleti keretet és a gyakorlati munkában is használható standardokat adjunk a szakma képviselőinek.

A fejezet első részében a kommunikációs alapokkal foglalkozunk, majd bemutatjuk az arculatépítéssel kapcsolatos fontosabb tudnivalókat, valamint ehhez kapcsolódva az intézményi imázs főbb jellemzőit. A harmadik részben a tervezési folyamatot tekintjük át, majd ezt követően három gyakorlatorientált területre, a „mit, miből és ki” kérdésekre próbálunk választ keresni.

## KOMMUNIKÁCIÓS ALAPOK

Elsősorban a piaci alapon működő „fizetős” oktatási intézményekben kezdett kirajzolódni, hogy a hallgatókkal történő kommunikációnak kiemelt szerepet kell kapnia, hiszen az intézmény szolgáltató szervezetként jelenik meg, és fennmaradásának a szolgáltatás minősége a biztosítéka, amelynek egyik meghatározó eleme a kommunikáció. (*Szántó – Harsányi 2005*) A fenti megállapítás napjainkra a hazai felsőoktatási intézmények többségére igaz, és ma már a hallgatói csoportokon túlmutató intézményi kapcsolatrendszer kiépítése és ápolása is fontos feladata lett a kommunikációval foglalkozó szakembereknek.

### Főbb célok

A felsőoktatásban is elvárjuk a kommunikációs tevékenységtől, hogy integrálódjon az intézményi tervekbe, a stratégiában meghatározott célokat jelenítse meg, továbbá a marketingeszköztár többi elemével összhangban segítse az intézményi menedzsment munkáját.

Ezek alapján *tipikus kommunikációs célok lehetnek a következők (Kotler – Fox 1998 alapján):*

- › Az intézményről kialakult kép fenntartása vagy az imázs javítása.
- › Információnyújtás az intézmény kínálatáról, a képzésekről, a tudományos teljesítményről, innovációról, egyéb intézményi szolgáltatásokról.
- › Vonzerőfejlesztés a potenciális hallgatók és a döntéshozók irányába, a felvételi szándékok bátorítása, elősegítése.
- › A végzetek lojalitásának és támogatásának kialakítása.
- › Az intézményről szóló helytelen vagy tökéletlen információk korrigálása.

## Kommunikációs területek

Az átlátható, tervszerű munkavégzést segíti a *kommunikációs területek csoportosítása*. A terjedelmi korlátok miatt két, véleményünk szerint a gyakorlatban jól használható tipizálást mutatunk be.

1. A célokból kiindulva a kommunikáció hatóköre szerint (*Tasnádi 2010 alapján*) megkülönböztetünk:
  - › intézményi szintű tevékenységet, amely a teljes szervezet vagy adott szervezeti egység (kar, intézet stb.) működésére, egyedi pozíciójának bemutatására vonatkozik, mind a belső, mind a külső célcsoportok esetében, valamint
  - › termék/szolgáltatás-alapút, ami lehet egy képzés, egy tudományos eredmény, egy esemény, projekt vagy egy szakkönyv kommunikációja is.

A fenti tevékenységek egymásra épülnek, hatásuk összefügg, egymást erősíthetik, vagy gyengíthetik. Általában az intézményi szintű kommunikáció hat erőteljesebben a termék szintű munkára, de a hatás fordított irányú is lehet.

2. A másik csoportosítás a belső-külső kommunikációt választja szét.
 

Elsősorban a többkarú, jelentős dolgozói létszámmal rendelkező intézmények esetében van kiemelt jelentősége a belső kommunikáció tervszerű fejlesztésének. A két terület közötti különbség alapvetően a célokban jelenik meg,

  - › míg a belső kommunikáció esetében elsősorban az intézményfejlesztés, a „mi tudat” elérése, addig
  - › a külső kommunikációban az elérhető marketingkommunikációs célok dominálnak.

*A fenti célokkal összhangban a felsőoktatási gyakorlatban a következő kommunikációs területeket emelhetjük ki,*

- › az imázskommunikációt, amely az intézmény vagy egy kar esetében a kívánatos imázs, a jó hírnév elérése irányul,
- › a felsőoktatás adott célcsoportjára vagy területére vonatkozó konkrét kommunikációs céllal megvalósuló információs, piacbefolyásoló tevékenységet, pl. a hallgatói (beiskolázás, jelenlegi hallgatók, alumni) és a dolgozói csoportokon túl a média, kormányzati, tudományos, szakmai, munkaerő-piaci, regionális, szélesebb közvélemény felé szóló kapcsolatok kiépítése, menedzselése, vagy a képzésre, a tudományos tevékenységre és egyéb szolgáltatási területekre vonatkozó kommunikációs tevékenység, kampány, valamint
- › a kríziskommunikációt, ami válsághelyzetben a működési zavarok leküzdését szolgálja, a helytelen információkat korrigálja.

## Integrált kommunikáció

Napjainkban egyre inkább a körültekintően átgondolt, tervezett és ellenőrzött kommunikációra való törekvés a jellemző a szervezetekre. Az integrált kommunikáció (IK) a tudatosság erősödésének kulcsszavává vált az elmúlt évtizedben, a módszerei, technikai finomabbak lettek, s egyre inkább nélkülözhetetlenné vált. *(Piskóti 2009)*

Az IK egy olyan átfogó, hozzáadott értékkel bíró tervezési koncepció, amely integrálja a stratégiai jelentőségű területeket, eszközöket, értékeli a különböző kommunikációs területek szerepét és összekapcsolja ezeket a maximális kommunikációs hatás biztosítása érdekében. *(Tasnádi 2010; Orosdy 2009)*

A koncepció alkalmazása a felsőoktatás területén is növelheti a munka hatékonyságát, mert segíti az alábbi koordinációs területek összhangjának megteremtését *(Tasnádi 2010 alapján)*:

- › az intézményi és a marketingstratégiával való összhang,
- › a felsőoktatási marketingeszköztár elemeivel való összhang,
- › a szervezeti és az adott képzés/tudomány/innováció/egyéb szolgáltatás szintű kommunikáció összhangja,
- › a központi és kari, valamint egyéb szervezeti egységek közötti kommunikáció összhangja, a belső és külső kommunikációs aktivitások időbeni, térbeli koordinációja.

Mivel a munka sokrétű és több szinten zajlik, kiemelt koordinációs területnek tekintjük – elsősorban a többkarú intézmények esetében – a központi és a kari munka összehangolását. A cél az összhang, az egymásra épülés elérése, ami csak akkor valósítható meg, ha egységes elvek szerint működik a szervezet, ezért a központokban kell kialakítani a marketingkommunikációs munka kereteit, a stratégiát, a főbb standardokat, de azokat tartalommal a karoknak, az egységeknek kell feltölteni. A központ-kar koordináció mellett az előbb már jelzett főbb kommunikációs területek (pl. beiskolázási, alumni vagy támogatásszervezési) és eszközök közötti integrációt emeljük ki.

## INTÉZMÉNYI SZEMÉLYISÉG, IMÁZS

Ma már a felsőoktatásban is a siker fontos követelménye, a kommunikáció egyik célja az intézmények egyedi arculati koncepciójának kidolgozása. Ebben az alfejezetben együtt mutatjuk be az intézményi személyiség (CI) és az imázs főbb jellemzőit, hiszen a CI kialakításának célja egy egységes, mindenre kiterjedő, tartósan jó imázs elérése.

### Intézményi személyiség

Az egyedi megjelenés az intézményi, és azon belül a marketingstratégiának meghatározóan fontos eleme. Az átlagon felüli sikereket felmutató szervezetek jellegzetes egyediséggel és identitással is rendelkeznek, ami megkülönbözteti őket, és elismerést biztosít számukra. Az intézményi személyiség kialakításának fő célja, hogy kiemlje a szervezetet a versenytársak közül, és bizalmat ébresszen a környezetében iránta. *(Sándor 2006)* Így vezérelyként érvényes ez egy felsőoktatási intézmény minden lényeges belső és külső intézkedésére, tevékenységére is.

A CI kialakításával olyan *eredményeket* érhetünk el a szervezeten belül, mint az összetartozás, a biztonság és a bizalom kialakulása. Emellett az általa elérhető pozitív kép kialakítása, a célcsoportok bizalmának elnyerése olyan követelmény, amit a jelenlegi versenyhelyzetben egyetlen felsőoktatási intézmény sem hagyhat figyelmen kívül.

## Alapelemek

A szervezeti arculat a megjelenés, a kommunikáció és a magatartás kitüntetett jelentőségű kombinációja, amelyben megjelenik a szervezet személyisége valamint a magáról alkotott és közölni kívánt képe is. (Hoffmanné 2000) Az intézményi személyiség tehát *három részből áll*:

- › Szervezeti formavilág
- › Szervezeti kommunikáció
- › Szervezeti magatartás.

A stabilitás feltétele a *tartalom és a forma* összhangja, ezért alapvető elvárás, hogy az alkalmazott elemek összhangban legyenek a szervezet belső értékrendjével, filozófiájával, hiszen a belső tartalom ismeretében kell összehangolni, és rendszerbe foglalni a látszólag különálló elemeket. Cél, hogy a kialakított rendszerek tükrözzék az intézmény stabilitását, az egységességét, az egységességét, ugyanakkor szolgálják a megkülönböztethetőségét.

Olyan megjelenést kell terveznünk, amely jól alkalmazkodik az aktuális piaci körülményekhez, korszerű, állandó, de bizonyos elemeiben mégis bővíthető, kiegészíthető, rugalmasan alakítható. Tartalma időben változik, de mivel dinamikus kategória, ezért folyamatosan modernizálni kell. Általában 3-5 évig nem célszerű változtatni a kialakított arculaton, de amennyiben ez szükségesé válik, a változtatás legyen egyenletes, folyamatos, szinte észrevétlen a közönség számára. Mivel az arculat minősíti az intézményt, ha gyakran változtatjuk, nem kelt stabil, megbízható hatást.

Az intézményi személyiség kialakítására, megoldására központi szinten kell törekedni a felsőoktatásban, hiszen az egységes megjelenés, kommunikálás, magatartás összefoghatja a sokféle feltétellel és adottsággal rendelkező karokat, egyéb egységeket, koordinálhatja a tevékenységüket. Az identitás formai és tartalmi elemeinek összhangját szükséges megteremteni ahhoz, hogy a szervezet tagjaiban és környezetében tudatosuljanak a szervezet főbb céljai, küldetése, valamint ezek végrehajtása érdekében tett intézkedések.

A felsőoktatás területén az *intézményi személyiség tényezőit* Piskóti István munkájának felhasználásával (Piskóti 1999) mutatjuk be a következő, 1. táblázatban.

University Design	University Communication	University Behavior
Egységes formavilág Egyedi stílus Szimbólumok Egységes információs rendszer Egyetem mint reklámhordozó	Belső kapcsolatok, hallgatók, munkatársak Potenciális hallgatók felé kapcsolatépítés Végzett hallgatók, alumni rendszer Nyilvánosság, média Kormányzati, akadémiai kapcsolatok Felsőoktatási intézményi, vállalati kapcsolatok Fund raising tevékenység	Oktatási rendszer, továbbképzési rendszer Kutatási lehetőségek Egyetemi ügyintézés Széleskörű tanulmányi szolgáltatások (pl. könyvtár, kiadói tevékenység, pszichológiai, karrier tanácsadás) Intézményi szolgáltatások (pl. porta, telefon) Egyéb szolgáltatások (pl. étkezés, szállás, üzletek, fénymásolás, sport)

1. táblázat: Az intézményi személyiség tényezői  
 Forrás: Piskóti 1999 alapján a szerző

A gyakorlati munkát értékelve azt tapasztalhatjuk, hogy a vizuális megjelenés viszonylag gyorsan kialakítható, egységesíthető, míg a magatartásbeli, kommunikációs szabályok, beidegződések általában lassabban módosíthatóak, ezért a szakemberek gyakran a formai elemek kialakításával, egységesítésével kezdik a munkát.



## Kézikönyvek, standardok

A munkatársak, a szakemberek az érvényes tartalmi és formai jegyeket akkor tudják betartani, és megfelelő módon képviselni a környezet felé, ha a standardizált elemeket *kézikönyvbe, kódexbe* foglaljuk.

Nagyon fontos kérdés, ami gyakran felmerül a felsőoktatási marketingkommunikáció esetében, hogy az egyes karoknak, egységeknek megengedhetjük-e a *megkülönböztető jegyek használatát*, avagy sem. Az egyedi emblémák alkalmazásának engedélyezése során sérülhet a rendszer egységessége, a felismerhetőség, előnye lehet azonban, hogy a jól működő, kiemelkedő teljesítményt vagy a sokszínűséget képviselő egységek egyedileg is megjelenhetnek, akár erősíthetik az anyaintézmény imázsát. A felsőoktatási gyakorlatban előfordul – akár kompromisszumos megoldásként is – a színek szerinti megkülönböztetés vagy az egyedi emblémák, logók korlátozott használati körben való alkalmazása, engedélyezése.

Alapvetően minden olyan *formai elem*, amely vizuálisan tükrözi a szervezet személyiségét, része lehet a vizuális arculatnak. Ezek a formai jegyek egymásra épülve hozzák létre az egységes rendszert. A kommunikációs és magatartási területek szabályozása azonban elsősorban *tartalmi elemek* gyűjteménye, az intézmények tevékenységéből eredő sajátos, speciális kommunikációs, magatartási, erkölcsi és etikai elvárások és javaslatok összessége. Az alapelvek, standardok betartásával az intézményi összetartozást erősíthetjük, egységes képet sugallhatunk befelé és a külvilág felé egyaránt.

A céloktól, az intézményi sajátosságoktól függően a kézikönyvek, kódexek elnevezésének különböző változataival találkozhatunk, pl. arculati, média, kommunikációs és magatartási vagy etikai. Az alábbi táblázatban a szabályozás különböző területeit mutatjuk be a teljesség igénye nélkül. (2. táblázat)

Szabályozási területek	
Intézményi értékek, szimbólumok Formai alapok (elnevezés, szín, logó, betű) Hivatalos kommunikáció elemei Információs rendszer Megjelenés a médiában, a weben Kiadványok (online és nyomtatott) Ajándéktárgyak Egyedi logók, projektek Események (szervezési standardok, kellékek) Oklevelek, kitüntetések	Kommunikációs és magatartási célok, alapelvek Kommunikációs módok (írásban, faxon, e-mailben, szóban) Kiemelt területek (pl. öltözködés, találkozás, tárgyalás) Nyilvánosság, médiakapcsolatok, standardok Intézményi, vállalati kapcsolatok, standardok Oktatói és hallgatói kapcsolatok, standardok Ügyfélkapcsolati standardok Belső piacok szabályozása

2. táblázat: Egy intézményi kézikönyv lehetséges fejezetei

Amíg a piaci szférában elsősorban kötelező elemekkel találkozhatunk, addig a felsőoktatásban az intézményrendszer specialitásai miatt célszerű kijelölni ajánlott elemeket is. Az ajánlásokat azokon a területeken használjuk, amelyeket nem célszerű teljeskörűen szabályozni, standardizálni, azonban ajánlásokkal élhetünk a munka megkönnyítése érdekében, vagy olyan esetekben, ahol hosszú távon szeretnénk bevezetni az adott elemet, de még nem időserű a kötelezővé tétele.

## Imázs

Az egyedi arculat megvalósítása tehát tervszerűen és tudatosan felépített stratégia és a szervezet piacbefolyásoló tevékenységének irányítójaként funkcionál. Az imázs az, ami megvalósul a tervezett egyedi arculati koncepcióból. A hosszú távú és kedvező imázs teremt meg a tartós kapcsolatok bizalmi alapját, a bizalmi tőke megszerzése pedig a tartós sikeresség hátterét adja. (Sándor 2006)

### Alapfogalmak

Az imázs olyan meggyőződések, eszmék és benyomások összessége, amelyekkel egy adott személy rendelkezik. (Kotler 1999) A kialakult kép lehet pontos vagy pontatlan, sőt, igaz vagy hamis, de mindenképpen befolyásolja az igénybevevőt, hiszen a döntés során minden előzetes és komoly megfontolás esetén is csak a jövő ígéretét vásároljuk meg. Ez különösen igaz a szolgáltatásokra, így a felsőoktatásra is. (Fazekas – Harsányi 2004)

Szeles alapján a szervezetről kialakult imázst *négyféle tényező befolyásolhatja* (Szeles 1997):

- › szervezet-specifikus tényezők, pl. képzési kínálat, színvonal, történelmi múlt, az intézmény elhelyezkedése, mérete, fizikai környezet,
- › verseny-specifikus tényezők, pl. felvételi eljárási módszer, képzési rendszer, kormányzati és akadémiai felügyelet,
- › környezet-specifikus tényezők, pl. régió fejlettsége, az intézmény szűkebb társadalmi környezete,
- › személyiség-specifikus tényezők, pl. a személyzet kedvessége, szakmai tudása, ismert előadók, sikeres egykori hallgatók.

A fenti tényezők ugyanakkor *imázs-teremtő hatással* is rendelkeznek, amire az intézményeknek tudatosan oda kell figyelni.

Itt kell megemlítenünk a felsőoktatás *hermeneutikáját* is, ami azt a közösséget akarja megérteni, amely az intézményt körülveszi. A székhely, az elnevezés, az épület hordozhat olyan jelentést, amely az adott felsőoktatási intézményen túlmutat. Szimbólumokká válhatnak azáltal, hogy a közösség milyen jelentést tulajdonít nekik, ezáltal jelentős imázs-formáló erővel bírnak. (Kozma 2004) A hallgatói választásban is kiemelt szerepet játszik az intézmény elnevezése, hiszen a szimbólumok könnyebben áttekinthetők, mint az oktatási tevékenység. (Dirks 1998)

Az erős imázs *egy vagy több szimbólumot* foglal magában, egy szervezetnek azonban többféle imázsa is lehet. Sándor alapján három típust különböztethetünk meg (Sándor 2006):

- › termékimázs, amely lehet egy kurzus vagy szak is, pl. BCE nemzetközi gazdálkodás szak vagy egy személyiségmarketing kurzus,
- › szervezetimázs, egy meghatározott intézmény általánosított képe, pl. ELTE vagy Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem,
- › védjegyimázs, egy adott termékre vagy szervezetre vonatkozik, pl. PTE Táncoló Egyetem projekt.

A szervezeti és a termékimázs kategóriák általában nem választhatók el egymástól, összefüggnek és kölcsönhatásban állnak, így az intézményi imázs erősítheti vagy gyengítheti a kar, a szak vagy egy adott projekt, esemény imázsát. Ezekben az esetekben ismét az összehangolt, tervszerű munka, a központi és a kari együttműködések fontosságát hangsúlyozzuk.

### Az imázs mérése

Az imázs kialakulásának megértése és befolyásoló mechanizmusa mellett fontosak az *imázs mérésének* technikái is. A hatékony kommunikáció tervezésekor az imázselemzés nyújthat segítséget, hiszen a szervezeteknek szükségük van arra, hogy tudják, miben rejlik az imázsuk ereje, hol vannak az erős és gyenge pontok a róluk kialakított képben. (Kotler – Fox 1998) Az elemzés egyik speciális területe a felsőoktatásban a ranking, amely az intézményi teljesítmény, közvetetten az imázs mérésére szolgáló módszer. A rangsorokkal és az intézményi kommunikációra gyakorolt hatásukkal részletesen a kézikönyv egyik fejezete foglalkozik.

Összegezve, az erős imázs egy vagy több szimbólumot foglal magában. A benyomások lehetnek igazak vagy hamisak, de mindenképpen befolyásolják a személyt, ezért az intézményeknek a céljaikkal összhangban álló egységes, pozitív képet kell sugallniuk, ami a belső és külső környezetükre

is hatással van. A kialakult kép, a szervezet hírneve sok tényezőtől függ, a felsőoktatási szakirodalomban is több szerző foglalkozott már az intézményi hírnév (pl. Seyed *Ahmad – Murphy – Lee 2007; Maringe – Gibbs 2009*) fontosságával, menedzselésével, illetve a szervezetre gyakorolt hatásaival.

A stratégiai marketing alapján a megkülönböztető pozícióhoz kell egy alapjellemező és több, a kommunikáció szempontjából fontos azonosítható, csak az intézményre utaló egyedi jellemző, amelyeket stratégiai elemzések, imázsselemlés alapján jelölhetünk ki. A jó imázs megteremtése tehát fontos marketingcél, mégis, az imázsmenedzsment tudatos alkalmazásának nincs nagy múltja a hazai felsőoktatásban. (*Kuráth 2009a*)

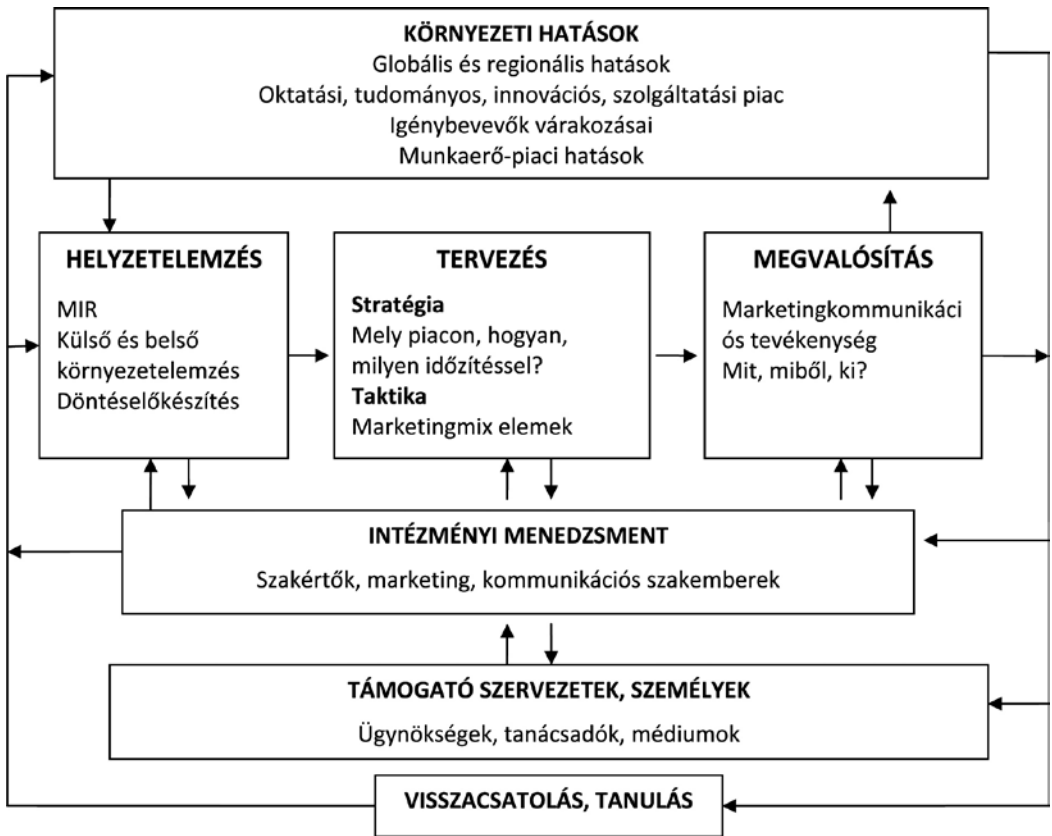
## FOLYAMAT, TERVEZÉS

Az integrált kommunikáció tervezése és megvalósítása egy egységesen működő, jól felépített menedzsmentfolyamatot feltételez, amely képes az intézmény sokrétű kommunikációs feladatait, kapcsolatait összehangolni. (*Piskóti 2009*) A cél az intézményi célokat, specialitásokat figyelembe vevő kommunikáció kialakítása, a folyamatok átgondolása, a hangsúlyok meghatározása. Ezek alapján az intézményi kommunikáció tervezésekor az alábbi *szempontokat* érdemes figyelembe venni (*Kuráth 2009b alapján*):

- › a felsőoktatási környezet,
- › az ágazati szervezetek céljai, elvárásai,
- › a munkaerőpiac változásai,
- › a célcsoportok sajátosságai, a jellemzők alakulása,
- › az intézményi specifikumok,
- › az intézményi stratégiák,
- › az intézményi menedzsment elvárásai,
- › a pénzügyi háttér, valamint
- › a kommunikációt koordináló szervezet(ek) szakmai háttere.

## A marketingkommunikációs folyamat elemei, főbb összefüggései

A marketingszemléletű működés vezérfonala a stratégiai terv, amely alapján a felsőoktatási környezeti elemekbe, stratégiákba ágyazottan kidolgozható az intézmény kommunikációja, a célok és teendők, folyamatok meghatározása. A főbb sarokpontokat a következő ábra mutatja be. (*1. ábra*)



1. ábra: A felsőoktatási marketingkommunikációs folyamat elemei, főbb összefüggései

## A főbb elemek

Az ábrából látható, hogy a *helyzetelemzést*, a marketing információs rendszer kiépítését a tudatos kommunikáció első lépésének tekintjük. Úgy gondoljuk, hogy az egyes területek meghatározásához és működtetéséhez tudatos marketingmunkára és megfelelő szervezeti háttér biztosítására van szükség. Számba kell venni a kommunikációs munka eredményességét befolyásoló szempontokat, valamint a külső és belső környezeti tényezőket. Kiemelten kezeljük ezen belül a globális és regionális hatásokat, a piaci szabályozást, az igénybevevők várakozásainak alakulását, valamint a munkaerő-piaci hatásokat.

A *stratégiai döntések* előkészítése a környezeti elemek azonosításával és a helyzetelemzéssel kezdődik. A gyakorlati munka során elsősorban a céloktól, a hosszú távú tervektől függ, hogy az intézmény milyen szinten és kiknek kommunikál, melyek lesznek a kiemelt célközönség csoportok, területek, aminek tervezését a csoportok azonosításával, főbb jellemzőik, információs igényeik meghatározásával kezdjük. A stratégiai kérdések elemzése, kidolgozása, a „mely piacon, hogyan, milyen időzítéssel” kapcsolatos kérdések megválaszolása a folyamatok és az eredmények együttes figyelembevételével történik.

A *megvalósítás* során a mit (eszközök kialakítása), a miből (forrásbiztosítás) és a kik (szervezet, partnerek) kérdésekre keressük a választ, megkülönböztetve a külső és belső intézményi tevékenységet.

A folyamatban kiemelt szerepe van a tervezést és kivitelezést koordináló *szakembergárdának*. A felsőoktatási intézmények esetében végezheti a munkát belső szakember vagy szervezet (eltérő elnevezéseket használnak a gyakorlatban: marketing-, kommunikációs, sajtó-, PR-szervezet, -szakember). Ugyanakkor a tapasztalatok szerint a hazai intézményekben is megjelentek a *támogató személyek, szervezetek* (marketingkutatók, tanácsadók, kiegészítő szolgáltatást nyújtók), akik gyakran az adott intézmény oktatói gárdájából kerülnek ki. A felsőoktatásban az oktatók, a szakértők szerepe elsősorban a stratégiai tervezés folyamatában emelhető ki, míg a *kommunikációs/PR-ügynökségek* megbízása a kommunikáció tervezésére és/vagy a kivitelezésére is kiterjedhet. Emellett a közönséggel történő kommunikációban különböző *üzenetközvetítők* (médiások, események) is részt vesznek. A szereplők közötti együttműködést, a külső, tanácsadó partnerek bevonását befolyásolhatja a meglévő intézményi szakember kapacitás, az aktuális kommunikációs cél vagy egy speciálisan kezelendő közönségcsoport is.

Végül az egész folyamatot áthatja a *visszacsatolás, a tanulás*, amely biztosítja a rendszer átláthatóságát és eredményességét. A kommunikáció kontrollingja (*Piskóti 2009*) során a megfogalmazott célok elérésének elemzésére kerül sor, majd az eltérések korrigálása, s azt követően a tapasztalatok beépítése történik a következő tervezési folyamatba. Ezt a tevékenységet is két szinten, a szervezeti és az egyes kommunikációs eszközök, területek szintjén célszerű megvalósítani.

## A kommunikációs terv

A kommunikációs folyamat alapja a tervekészítés, melynek kialakításánál figyelembe kell vennünk az integrált kommunikáció témakörénél már tárgyalt elveket.

Optimális esetben tehát a szervezeti kommunikáció és az egyes kommunikációs kampányok, területek tervezése egymásra épül, összekapcsolódik, azonban ezek a tevékenységek eltérő tervezési folyamatot igényel(het)nek. Míg az intézményi kommunikáció esetében az intézményi stratégiával való összhang, addig pl. egy beiskolázási kampány esetében a marketingstratégiával, az oktatási stratégiával, az intézményi kommunikációs stratégiával, illetve a marketing eszköztár további elemeivel való koordináció emelhető ki.

Az alábbi táblázatban egy kommunikációs terv fontosabb szakaszait mutatjuk be. Az áttekinthetőség érdekében a tervezés főbb lépéseit egy tervezési keretben szerepeltettük, ugyanakkor a kommunikációs tervtípusok, az intézményi jellemzők és a kommunikációs célok alapján a felvázolt kategóriák szabadon módosíthatóak. (*3. táblázat*)

Szakaszok	Rövid leírás
Vezetői összefoglaló	A terv rövid összefoglalója a menedzsment számára
Helyzetértékelés	Külső és belső környezet elemzése, arculati standardok, piaci előrejelzés
Célközönség azonosítása	A célközönség meghatározása, főbb jellemzők, információs igények definiálása
Koordináció az adott stratégiai, marketing, kommunikációs területtel	Koordináció az intézmény tervezési folyamattal, rendszerével, pl. integrálás az alapstratégiába vagy a kommunikációs stratégiába
Célkitűzés	Konkrét, mérhető kommunikációs cél(ok) összefoglaló bemutatása, a kívánatos, kéréselt közönségválasz megfogalmazása
Üzenet	A célokkal összhangban a konkrét üzenet megfogalmazása, a tartalmi és formai elemek meghatározása, a kreatív kidolgozása
Médiamix	Főbb kommunikációs csatornák, belső és külső eszközök meghatározása, rövid leírása
Feladatterv, időterv, költségterv készítése	Részletes feladatlírás, időzítés, költségvetés készítése
A megvalósítás feltételei	Szakmai, szervezeti, pénzügyi szempontok
Végrehajtás, kivitelezés	A terv megvalósítása, akciók kivitelezése
Ellenőrzés, hatás- és eredményvizsgálat, visszacsatolás, módosítás	Ellenőrzés és hatékonyságmérés a megvalósítás különböző szakaszaiban, (sajtómegjelenés, jelentkezések számának alakulása stb.), visszajelzések készítése, szükség esetén a terv módosítása.

3. táblázat: A kommunikációs terv szakaszai

Az integrált kommunikáció alapelvei kiterjednek az egyes kommunikációs területek, eszközök kialakítására, valamint a megvalósításra is.

## A MEGVALÓSÍTÁS GYAKORLATI TERÜLETEI

### Kommunikációs médiumok, eszközök

A felsőoktatási intézmények által kínált termék sajátos kezelést igényel, ezért óvatosan kell bánnunk a fizikai termékek körében oly jól ismert és hatékony promóciós, kommunikációs technikákkal. További nehézséget jelent a marketingszakemberek számára az is, hogy a célcsoportokkal sem lehet ma már a hagyományos, sokszor bevált módon kommunikálni, a fiatalok fogékonyak a legmodernebb kommunikációs eszközökre és módszerekre. Ez a kettős kihívás jelentősen megnehezíti az intézmények munkáját, bár az előző fejezetekben már vázolt felsőoktatási marketingmunka ezek nélkül sem problémamentes.

#### A médiumok jellemzői

Nemcsak a fogyasztói igények, de ezzel összhangban a médiumok és jellemzőik is változtak az elmúlt időszakban. Az elért közönség mérete alapján megkülönböztethetünk tömegmédiumokat és alternatív médiumokat, a technikai háttér szerint pedig nyomtatott, sugárzott, kihelyezett és elektronikus médiumokat. (Gálik 2003)

Az egyes médiumoknak jól körülhatárolt célközönsége van. A felsőoktatási közeg tájékoztatására jött létre a *felsőoktatási média*, amely lehet országos, regionális és intézményi hatókörű is.

Igen népszerűek a *felsőoktatásra szakosodott print és online hallgatói lapok, szaklapok* (pl. online médiumok: [www.felvi.hu](http://www.felvi.hu), [www.eduline.hu](http://www.eduline.hu), [www.edupress.hu](http://www.edupress.hu), [www.frisssdiplomas.hu](http://www.frisssdiplomas.hu), [www.fisz.hu](http://www.fisz.hu); print médiumok: Aktív Szemeszter, Moha, Felsőoktatási Műhely), amelyek elsősorban a hallgatói csoportok, valamint a felsőoktatási menedzsment tájékoztatási felületei.

Az *intézményi belső médiumok* szerepe is fokozatosan nő a kommunikációban. Technikai háttér szerint elkülöníthetünk egyetemi, kari, tanszéki újságokat, televíziókat, rádiókat és honlapokat, amelyeknek nem csak a belső tájékoztatásban, a szakmai gyakorlat biztosításában van különleges szerepük, hanem a külső kommunikációban, a vonzerőfejlesztésben is. Ezek mellett a *kihelyezett médiumok* jelentősége is nő, elsősorban a belső piac hatékony hasznosításával kapcsolatban, így belső táblák, poszterek, kijelzők, matricák biztosítják a belső tájékoztatás hatékonyságának növelését, sok esetben külső ügynökség kivitelezésében.

A külső kommunikációs gyakorlatot elemezve azt tapasztaljuk, hogy ma már a felsőoktatásban is jelen vannak a *klasszikus tömegmédiumok* mellett az *alternatív médiumok* (lásd *esettanulmányok*), amelyek kisebb célközönséghez szólnak, de jelentős figyelemfelkeltő hatással bíró csatornák, pl. speciális beiskolázási események, tárgyak vagy a digitális média.

### ***Kommunikációs eszközök***

Ebben az alfejezetben a felsőoktatásban alkalmazható *kommunikációs eszközökre, érvrendszerre* helyezük a hangsúlyt. Tapasztalataink szerint a szervezeti és a termék szintű kommunikáció is megjelent a hazai felsőoktatásban, azonban a konkrét ajánlat bemutatását célzó kampányeszközök nagyon speciálisak, ezért a terjedelmi korlátok miatt ezekről részletesen nem írunk.

Mára a *kommunikációs eszközök* széles tárháza alakult ki az intézményekben. A következő táblázatban Tasnádi alapján (*Tasnádi 2010*) bemutatunk egy, a felsőoktatási gyakorlatban alkalmazható csoportosítást. A táblázatban elkülönítettük a belső és külső célcsoportnak szóló eszközöket, amelyek jelzésértékűen mutatják be az alkalmazható eszközök sokaságát. (4. táblázat)

Belső csoportok számára
Intézményi médiumok hirdetései, egyéb megjelenési lehetőségek Események (protokoll események, vezetői fórumok, szakmai workshop-ok, konferenciák, továbbképzések) Direkt marketing (levelezőlisták, belső hírlevél) Beltéri eszközök Digitális, internetes eszközök
Külső csoportok számára
Klasszikus ATL eszközök Nyomtatott reklám Televíziós és mozi reklám Rádióreklám Kül- és beltéri eszközök
Alternatív, BTL eszközök Promóciók (pl. nyereményjátékok, ajándékok) Direkt marketing (névre szóló levelek, kiadványok) Gerillamarketing (pl. vírusfilm) Új digitális és internetes eszközök (pl. online reklámeszközök, keresőoptimalizálás, tartalom-szponzoráció, online rendezvények, mobilmarketing, digitális televíziós eszközök) Ügyhöz kapcsolt marketing
PR típusú eszközök Arculati eszközök (formai és tartalmi elemek) Személyes kapcsolatok (pl. tudományos, kormányzati, önkormányzati, vállalati) Sajtókapcsolatok (pl. hírajánlók, háttéranyagok, közlemények, sajtóesemények) Eseményszervezés (pl. konferenciák, szakmai, tudományos rendezvények, nyílt napok, középiskolai látogatások, kiállítások) Hírek, beszédek Információs szolgáltatások (pl. telefonos szolgáltatás) Írott anyagok, kiadványok (online és nyomtatott) Audióvizuális anyagok, PR-filmek, fotótárak Támogatásszervezés, szponzoráció, lobbitevékenység Társadalmi felelősségvállalás

4. táblázat: A felsőoktatási gyakorlatban alkalmazható kommunikációs eszközök  
Forrás: Tasnádi 2010 alapján saját szerkesztés

A kommunikációs eszközkombináció kijelölését befolyásolják a termék sajátosságai, a célcsoport jellemzői, valamint az érvrendszer. Emellett a választáskor mérlegelnünk kell az eszköz intézmény által történő uralhatóságát is, amely alapján (Piskóti 2009) megkülönböztetünk:

- › a szervezet által *uralható* kommunikációt: pl. reklám, direkt marketing,
- › *kevésbé uralható, de még befolyásolható* kommunikációt: pl. néhány médium, véleményformálók, közhatalom,
- › a szervezet által *uralhatatlan* kommunikációt: pl. szájreklám nagy része, az internetes kommunikáció egy része, néhány médium, konkurencia.

A szolgáltatások esetében a kommunikációban fokozott jelentősége van a szájreklámnak (Veres 2009), ezért az eszközmix kialakításakor az intézmény által befolyásolható, uralható kommunikációs területeket kell találni, amelyek támpontokat nyújtanak a felsőoktatási szolgáltatások minőségével kapcsolatban, és csökkentik az igénybevevők bizonytalanságát.

A változások hatására a jövőben át kell gondolni a meglévő *kommunikációs eszközök* szerepét is. Várhatóan a nyilvánosság ellenőrző hatása miatt kitüntetett szerepe lesz a pr eszközének (Pavluska 2003), ezen a területen pedig sok esetben az *intézmény első számú vezetője* játssza a legjelentősebb szerepet. A rektor elsősorban a helyi közösségekkel és országos szervezetekkel folytatott kapcsolatépítés kapcsán, a sajtókapcsolatok, a kríziskommunikáció kezelése, illetve a belső intéz-



ményi kommunikáció során kerülhet előtérbe. (Kotler – Fox 1998) Ezekben az esetekben megjelenik a vezető személyes imázsa is, amely összekapcsolódik a szervezetről kialakult képpel.

A PR-terület változásai mellett vélhetően olyan eszközök jelentősége is megnő a jövőben, amelyek a reklámhoz hasonlóan tömeghatás kiváltására alkalmasak. Minden bizonnyal a direkt marketing, a vásárlásösztönzés, az eseménymarketing és a személyes eladás fokozódó megjelenésével is számolhatunk. (Domboróczky 2005) Összességében megállapíthatjuk, hogy megnőtt a személyes kapcsolatok és az interaktív eszközök jelentősége.

Az új eszközök megjelenése átalakítja az intézményi kommunikációt, változik a stílus is. Az internet szerepe folyamatosan nő, az utóbbi évtizedekben a technikai fejlődés a marketing-eszközök széles tárházát hívta életre, amely teljesen új lehetőségeket nyújt a kommunikációs területen. Ezzel összefüggésben folyamatosan bővül a felsőoktatásban is alkalmazható web-alapú eszközök száma, a mobiltelefonok vagy akár a digitális televíziózás. Egyre több kampányban találunk alternatív eszközöket, pl. web 2.0 megoldásokat, gerillamarketinget, online játékokat, kreatív pályázatokat. (lásd a következő szemelvényeket)

---

## STRATÉGIAI ÍVRE FELCSIPESZELT, ÜTŐS, KREATÍV KAMPÁNYOKRA VAN SZÜKSÉG A FELSŐOKTATÁSBAN

„Intenzív reklámkampányt folytatnak a felsőoktatási intézmények a február 15-ei felvételi jelentkezés határideje előtt – írta meg a Világgazdaság. ... A ReVISION alternatív kommunikációs ügynökség szerint azonban a klasszikus eszközök helyett ütős és újszerű módszerekkel lehet a fiatal korosztályt hatékonyan megcélozni.

A szakemberek úgy vélekednek, a legtöbb felsőoktatási intézmény már felismerte a felsőoktatási marketingkommunikáció szükségességét, többségük azonban a jól megszokott, klasszikus ötletekkel operál. Elsősorban online felületeken vásárol hirdetést, de a szülői korosztály elérése érdekében print médiumokban is hirdet. Használja a klasszikus módszereket: nyílt napokat szervez, regionális csatornákon televíziós kampányt csinál, és jelen van az országos felsőoktatási seregszemléken, állásbörzéken. Hozzáértők szerint ugyanakkor a felsőoktatás is képes alternatív eszközökkel vonzani a leendő hallgatókat. Kaizer Gábor, a ReVISION alternatív kommunikációs ügynökség stratégiai vezetője ... úgy véli, a felsőoktatási szegmens egy része már látja: egy jó stratégiai ívre felcsipeszelt, ütős, kreatív éllel rendelkező kampánnyal hallgatókat szerezhetnek a felsőoktatási szereplők, ezzel komoly gazdasági előnyt realizálva. Megjegyezte, az elmúlt években több intézmény kommunikációs eszköztára bővült. Példaként említette, hogy legutóbb a Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskola tett fel a világhálóra egy, az intézményt kommunikáló vírusfilmet.”

Forrás: [www.edupress.hu](http://www.edupress.hu)

---

## Költségvetés

A marketingkommunikáció kerete, az adott kampány mérete a költségvetés összeállításától függ. A hazai intézmények körében az egyik alapvető probléma a marketingkommunikációs ráfordítások alacsony volta, ezért az intézmények ma már pályázati és támogatásszervezési forrásokkal segítik, egészítik ki a szűkös forrásokat. Véleményünk szerint mindkét forrásszerzési mód hatékonysága szorosan összefügg (Dobay – Kuráth 2004) az egyetemek regionális szerepkörével, gazdasági beágyazottságával, a gazdasági partnerekkel történő kapcsolatrendszer kialakításával.

A költség kialakítása az intézményi gyakorlatban többféle módon történhet:

- › területenként, pl. része lehet az intézményi marketingbüdzsének, vagy területenként elkülönítve is összeállítható, pl. beiskolázási kommunikáció, alumni, eseménymarketing,
- › szervezeti egységenként, pl. lehetőség van külön központi és kari büdzsék, vagy összintézményi költségvetés meghatározására,
- › időszakonként, pl. tervezhetünk éves szintű és/vagy adott időszakra szóló kampány költségvetést is.

A költségkeret meghatározására a kommunikációs cél, a célcsoport, a termék és a versenyjellemzők is hatással vannak. A gyakorlatban számos módszer létezik a kommunikációs költségvetés kialakítására, ezeket a területi korlátok miatt nem részletezzük. Csak azt jelezzük, hogy a gyakorlati tapasztalatok alapján a felsőoktatásban is a leghatékonyabbnak a cél-feladat módszert tartjuk, amely az elérni kívánt célokból indul ki, és ezek alapján veszi számba a feladatokat, és rendeli hozzá a költségeket.

A már jelzett forráshiány kényszeríti ki a költséghatékony PR-, illetve alternatív marketingeszközök alkalmazását, ami új helyzetet eredményezhet a kommunikációs költségvetés szerkezetében is.

A másik probléma a kommunikációs tevékenység hatékonyságának mérése. Sokszor azért nem tudjuk meghatározni a tényleges költségeket, mert szétszabdaltak és nem egyértelműen delegáltak a kommunikációs keretek, így a hatékonyságmérés is kérdéses. Márpedig minél bonyolultabb egy szervezet, illetve a kommunikációs feladat, annál fontosabb a tevékenység átláthatósága, mérhetősége. A kontrolling módszerek kidolgozása segítheti a tervszerű működést, a ráfordítások optimális szintre emelését, amely kiszámíthatóvá, értékelhetővé teszi a tevékenységet. *(lásd a következő szemelvényt)*

---

## MARKETINGKOMMUNIKÁCIÓ, DIPLOMA, MOTIVÁCIÓ – BESZÉLGETÉSEK

„Három kerekasztal-beszélgetés zajlott a Heti Válasz és az Educatio Press közösen szervezett Az oktatás nyilvánossága című konferenciáján november 11-én, Budapesten. A meghívott beszélgetők a felsőoktatási kommunikáció szerepéről, a diploma értékéről a munkaerőpiacon, valamint a közoktatásban alkalmazható motivációs eszközökről cseréltek véleményt.

Az oktatás nyilvánossága – felsőoktatási kommunikáció, fókuszban a felvételi kampányok című kerekasztal-beszélgetés során a felsőoktatási intézmények kommunikációs stratégiáiról osztották meg véleményüket a résztvevők. Egyetértettek abban, hogy kommunikációra költeni kell, hiszen hiába jó egy termék, ha nem kap nyilvánosságot. Abban is egyetértés mutatkozott: ha azonban a forma és a tartalom, vagyis a reklám és a szolgáltatás nincs összhangban, az olyan vesztes helyzetet teremthet egy intézmény számára, mintha nem lenne forrása a kommunikációra.”

*Forrás: [www.edupress.hu](http://www.edupress.hu)*

---

### Szervezet

A *szakembergárda* kialakítása kiemelt feladat, olyan kollégákra van szükség, akik ismerik a marketing, a kommunikáció szakterületének módszertanát, eszközrendszerét, és a felsőoktatás sajátosságaival is tisztában vannak. Mivel a marketingszervezettel a kézikönyv egyik fejezete részletesen foglalkozik, ezért csak néhány, a marketingkommunikáció tervezésével és megvalósításával kapcsolatos speciális területre hívjuk fel a figyelmet.

Az egyes *intézményi szintek*, a központ-kar-intézet-tanszék kapcsolatának kérdéseiről a felsőoktatásban az intézmények sajátosságaitól függően más és más relációban gondolkodhatunk. Az új kihívások, környezeti változások ezeket a kapcsolati formákat is átalakítják, újradefiniálják, nem elegendő már elszigetelten, adott tanszéken, intézetben végezni a munkát, hanem célzott, összehangolt tevékenységre van szükség. A központi és a kari feladatokat, a munkamegosztást rögzíteni kell, emellett meg kell osztani a döntési kompetenciákat. Az együttműködés, a központi koordináció tehát akkor lehet hatékony, ha az adott kommunikációs feladat esetében biztosítja a felelősséggel együtt a megfelelő hatáskört is, így az összehangolt munka szinergiát eredményezhet. Ellenkező esetben, az egyik szervezeti egység vagy személy negatív „egyéni” kommunikációja, teljesítménye a többi kar és az egész intézmény munkáját és eredményeit is hátrányosan befolyásolhatja.

A kommunikációval foglalkozó részleg *szervezetén belüli elhelyezkedése* szintén fontos kérdés, hiszen a rugalmas, gyors alkalmazkodás előfeltétele a megfelelő hatáskör és feladatkör biztosítása mellett, a közvetlen felsővezetői irányítás.

## ÖSSZEGRÉS

Az integrált intézményi kommunikáció iránti elkötelezettségünket már bemutattuk, és jeleztük a tervszerű, koncepcionális munka hatékonyságnövelő hatását is, annak ellenére, hogy a marketingtevékenység a hazai intézmények gyakorlatában sokszor egyenlő a kommunikációs tevékenységgel. Ezzel azonban nem lehetünk elégedettek.

Összhangban az előző fejezetekben leírtakkal megállapíthatjuk, hogy a klasszikus felsőoktatás szinte valamennyi jellemzője változásban van, elkerülhetetlenné vált, hogy az intézmények versengjenek a diákokért, az oktatókért és a forrásokért is. Ezek a változások új módszerek, eszközök alkalmazását tették/teszik szükségessé, összességében szemléletváltást igényelnek az intézményi menedzsment részéről. Ennek végrehajtásában az intézményi működés számos egymásra épülő területe között a marketingkommunikáció tervszerű fejlesztésének, átalakításának is kulcsszerepe van.

## Irodalomjegyzék

Borgulya I-né – Barakonyi K. (2004): *Vállalati kultúra*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.

Dinya L. – Farkas F. – Hetesi E. – Veres Z. (2004): *Nonbusiness marketing és menedzsment*. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest.

Dirks, A. L. (1998): *Higher Education in Marketing Theory*. [www.cc.nctu.edu.tw/~etang/Marketing\\_Theory/Higher\\_Education.htm](http://www.cc.nctu.edu.tw/~etang/Marketing_Theory/Higher_Education.htm) – letöltés: 2006. 03. 28.

Dobay K. – Kuráth G. (2004): *Új kihívások a magyar felsőoktatásban. A forrásszerzés lehetőség vagy kényszer?* In Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskola Évkönyv 2003. (szerk. Buday-Sántha A. – Erdősi F. – Horváth Gy.), Pécsi Tudományegyetem, Pécs, pp. 225-242.

Domboróczy Z. (2005): *A marketing kommunikáció szerepe és eredményei egy induló felsőoktatási intézmény életében*. In II. Felsőoktatási Marketing Konferencia konferenciakötet. (szerk. Kuráth G.), Pécsi Tudományegyetem, Pécs. pp. 83-90.

Fazekas I. – Harsányi D. (2004): *Marketingkommunikáció*. Szókratész Külgazdasági Akadémia, Budapest, pp. 43-80.

Gálik M. (2003): *Médiagazdaságtan*. Aula Kiadó, Budapest.

Heiszler Á. (2003): *A marketing-élmény*. – Marketing & Menedzsment. Nr. 3. pp. 52-55.

- Hoffmann I-né (2000): *Stratégiai marketing*. Aula Kiadó, Budapest.
- Kotler, P. (1999): *Marketing menedzsment*. Műszaki Könyvkiadó, Budapest.
- Kotler, P. – Fox, K. (1985, 1995): *Strategic Marketing for Educational Institutions*. Prentice Hall, NJ.
- Kotler, P. – Fox, K. F. A. (1998): *Oktatásmarketing*. In Oktatásmenedzsment (szerk. Balázs É.), OKKER Kiadó, Budapest, pp. 245-300.
- Kozma T. (2004): *Kié az egyetem? A felsőoktatás nevelésszociológiája*. Új Mandátum Könyvkiadó, Budapest.
- Kuráth G. (2007): *A beiskolázási marketing szerepe a hazai felsőoktatási intézmények vonzerőfejlesztésében*. Doktori Értekezés, Pécs.
- Kuráth G. (2009a): *Fenntartható fejlődés? Imázs-kommunikáció a felsőoktatásban*. Marketing Oktatók Klubja, 15. Jubileumi Országos Konferencia. Proceeding 2009. Kaposvári Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Kaposvár, pp. 134-141.
- Kuráth G. (2009b): *DPR kommunikáció lehetőségei*. Diplomás Pályakövetés kézikönyv 4. fejezet. Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft., Budapest, pp. 125-137.
- Maringe, F. – Gibbs, P. (2009): *Marketing Higher Education*. Mc-Graw-Hill, Open University Press, New York.
- Marketingkommunikáció, diploma, motiváció – beszélgetések*. www.edupress.hu – letöltés: 2009. 11. 12.
- Meszlányi R. – Domboróczky Z. (2004): *A hazai felsőoktatás jövőképe: marketing oktatás helyett oktatásmarketing*. MMSZ Magyar Oktatók Klubja Konferenciája konferencia CD, Sopron, pp. 1-11.
- Orosdy B. (2009): *A marketingkommunikáció alapjai*. In A marketing alapjai (szerk. Pavluska V. – Fojtik J.), PTE KTK, Pécs, pp. 218-245.
- Pavluska V. (2003): *A marketing sajátos természete a nonprofit szervezetekben*. – Tudásmenedzsment. Vol. 4. Nr. 2. pp. 18-26.
- Piskóti I. (1999): *Marketing és PR a felsőoktatásban*. Marketing és PR Konferencia a felsőoktatásban. Miskolci Egyetem, Miskolc.
- Piskóti I. (2009): *Integrált kommunikáció elmélete és alkalmazása*. Marketing Oktatók Klubja, 15. Jubileumi Országos Konferencia. Proceeding 2009. Kaposvári Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Kaposvár.
- PTE Kommunikációs és magatartási kézikönyv munkaanyag 2010*. Pécs.
- Sándor I. (2006): *A marketingkommunikáció kézikönyve*. ANT Stúdió Bt., Budapest.
- Syed Ahmad, S.F. – Murphy, J. – Lee, R. (2007): *The Importance of Scottish Universities' Reputation*. ANZMAC 2007. Otago, New Zealand, December, pp. 1550-1558.
- Stratégiai ívre felcsipeszt, ütős, kreatív kampányokra van szükség a felsőoktatásban*. www.edupress.hu – letöltés: 2009. 01. 16.
- Szántó Sz. – Harsányi D. (2005): *Interaktivitás a felsőoktatásban*. MMSZ Magyar Oktatók Klubja Konferenciája konferencia kötet. Győr, pp. 268-277.
- Szeles P. (1997): *Arculatépítés – Image munkafüzet*. Magyar Reklámszövetség, Budapest.
- Szeles P. (1999): *Public relations a gyakorlatban*. Geomédia Szakkönyvek, Budapest.
- Tasnádi J. (2010): *Az integrált kommunikáció elméleti és gyakorlati kérdései*. – Marketing & Menedzsment. Vol. 44. Nr. 2. pp. 41-51.
- Veres Z. (2009): *A szolgáltatásmarketing alapkönyve*. Akadémiai Kiadó, Budapest.

# MARKETINGREALIZÁLÁS STRATÉGIÁK – FOLYAMATOK – SZERVEZETI MEGOLDÁSOK

Piskóti István

Az elmúlt évtizedben egyre szélesebb körben honosodott meg a felsőoktatási intézményeknél a marketing alkalmazásának szándéka és törekvése. A marketingorientáció megjelenése és elfogadása ugyanakkor lassan, a felsőoktatási piac kifejlődésével párhuzamosan, de óvatos lépésekben történt. Hosszú éveken át, sőt még gyakorta napjainkban is elsősorban csak a kommunikációs és PR-tevékenység szükségességéről, vagy még inkább leegyszerűsítetten ún. beiskolázási tevékenység alkalmazásáról szólnak az intézményi szándékok, míg a marketing további funkciói, eszközei csak látenesen, indirekt módon jelennek meg. Ritkán látni arra szándékot, hogy egységes szemléletben, integrált formában törekednének kihasználni az egyetemek, a főiskolák a marketingtudomány és -szakma lehetőségeit.

Így általában nem készülnek marketingstratégiák, vagy ha megjelennek, igen eltérő tartalmú anyagok születnek a felsőoktatási intézményeknél marketingstratégia címszóval, esetenként önálló koncepcióként, vagy az intézményfejlesztési stratégiák egy-egy fejezeteként. A marketingtevékenység szervezeti, operatív realizálását, a realizálás feltételeinek biztosítását nagymértékben befolyásolja, hogy miként is definiálja az intézmény annak hatókörét, hogyan értelmezi a releváns piacait, mennyire kívánja azokat összehangoltan kezelni. Jelen tanulmány az alábbi kérdésekre tér ki:

- › Melyek a felsőoktatási intézmények marketingstratégiai terepei, releváns piacai?
- › Milyen dimenziókból, irányokból tevődik össze az integrált marketingtevékenység?
- › Melyek a felsőoktatási marketingstratégia főbb elemei, modelljei?
- › Melyek a stratégiák realizálásának szükséges szervezeti, szervezési megoldásai?
- › Hogyan mérhető a felsőoktatási marketing gyakorlatának hatásossága, hatékonysága?

## A FELSŐOKTATÁSI INTÉZMÉNYEK MARKETINGSTRATÉGIAI TEREPEI

A marketingstratégia terepe az a releváns piac, ahol az intézmény tevékenykedik, ahol marketingaktivitást kell(ene) kifejtenie. Fontos stratégiai kiindulás, hogy meghatározzuk és pontosan értelmezzük a piacok tartalmát, sajátosságait. (*Dinya 2005*) (1. ábra)

Az első, s legközvetlenebb piacunk az ún. *oktatási piac*, a tudásátadás piaca, ahol a hallgatókért mint leendő tudás-fogyasztóért, felhasználóért, vevőért folyik a verseny. E piacon a vásárlói magatartás izgalmas, bonyolult folyamat, sajátos Buying Center effektusok is működnek, hiszen a vásárlói döntési folyamat szerepei megosztottak. A döntéshozó szerepet a leendő hallgató gyakran kénytelen átengedni, (szülőnek, a beiskolázó cégnek), a finanszírozás is gyakorta külső (államilag támogatott, szülői, illetve cégfinanszírozás), s jelentős befolyásoló szereplők jelennek meg, (család, középiskolai tanár). Az információgyűjtés, s annak szelektálása sokelemű és többnyire hosszú folyamat, igen eltérő intenzitással.

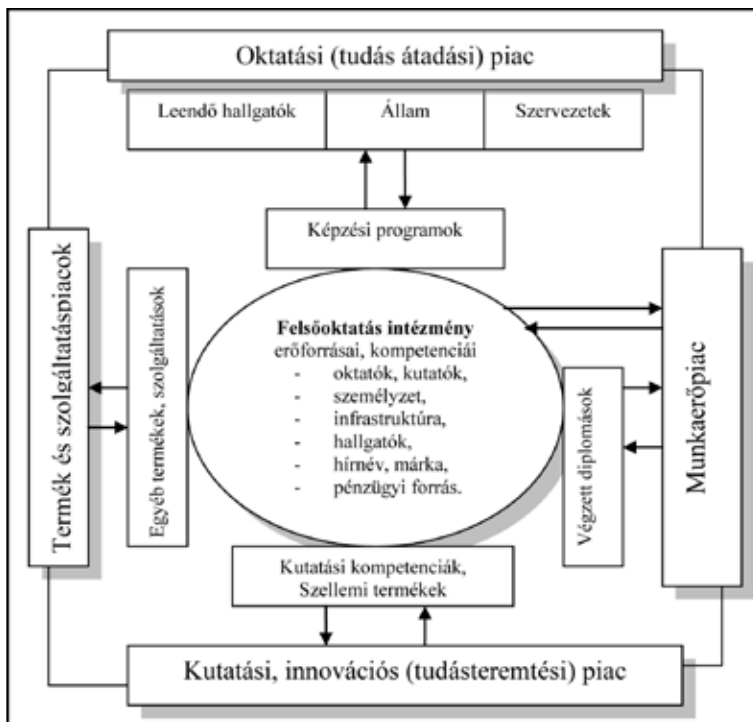
Az oktatási piac vevői oldalán a három szereplő (egyén, állam, szervezetek) felsorolását indokolja, hogy ez a három döntéshozó, finanszírozó megnyerése (költségtérítéssel diák, állami támogatott férőhelyek elérése, cégeknek szóló programok terén) a felsőoktatási intézmények oktatási kompetenciái és termékei értékesítésének alapfeltétele.

Az oktatási piaci sajátossága, hogy a felsőoktatás oldaláról *értékesítési és sajátos beszerzési piacként egyaránt értelmezhető*, hiszen a hallgatók a felsőoktatási intézmények inputjai, erőfor-

rásai lesznek. Az oktatás igénybevevőként, közreműködőjeként nagymértékben meghatározzák annak sikerességét, eredményességét. (Bay-Daniel 2001) Ezen erőforrások felkészültségi minősége és a képzés során tanúsított magatartása, munkája jelentős mértékben meghatározza a későbbi „késztermék” (a már végzett hallgató) a munkaerő-piaci sikerességet. A *beszerzési marketing* ritkán használt fogalma itt közvetlen értelmet kap.

Az oktatási szolgáltatás vevője és alanya kettős státusz, sajátos konfliktus-helyzetet teremt, különösen akkor, ha az intézmények nem csupán a „tudás-minőségben”, hanem a mennyiségben is érdekeltek. Napjainkban az intézmények közvetlen, részben rövidtávú finanszírozási szempontú érdeke, hogy minél több hallgatója legyen, minél többen vegyék meg programjait, ugyanakkor hosszabb távon, presztízse, megítélése, munkája minősége szempontjából a későbbi kibocsátáskor pedig az lesz számára fontos, hogy minél felkészültebb, minél piacképesebb végzősöket „értékesítsen” a munkaerőpiacon, hiszen képzési tevékenységének megítélése alapvetően az output oldal minőségén alapul.

Ugyanakkor a munkaerőpiac, az oktatók, kutatók, munkatársak vonatkozásában mint beszerzési piac is működik a felsőoktatási intézmények számára, amely különösen felértékelődik az akkreditációs követelmények miatt kialakult „minősített oktatók” sajátos, egyre erősödő kereslete révén. A felsőoktatási intézmények mindkét „beszerzési piaca” egyre inkább kínálatkorlátos, az intézményeknek mint vevőknek egyre intenzívebben kell megjeleníteni, alkupozícióit javítani. Különösen fontossá kezd válni az oktatói-kutatói munkaerő-piaci verseny, ami a „beszerzési oldal” mellett *felértékeli az ún. belső marketinget, kommunikációt*, hiszen meg kell tudni tartani a jól képzett oktatókat, kutatókat a növekvő felsőoktatási és vállalkezési csábítások időszakában.



1. ábra: A felsőoktatási intézmények piaci, stratégiai terepei

Hagyományosnak tekinthető a kutatási kompetenciák, szellemi termékek, innovációs tevékenységek ún. *tudásteremtési piaca*, amelyek egyre inkább minősítő, *pozicionáló szemponttá válnak a felsőoktatási intézmények versenyében* (pl. kutatóegyetemi státus elérése). Különösen erősödik ez a folyamat az oktatási kínálat – például a bolognai folyamat által is támogatott – sajátos strukturális sztemendizálásának folyamata révén, s azáltal is, hogy az intézmények működésük, fejlődésük érdekében egyre nagyobb forrást kell kutatási tevékenységek értékesítéséből előteremteniük. Ugyanakkor a versenytársak között nem csupán a más felsőoktatási, állami intézmények, hanem a vállalkozói-szféra kutató, szolgáltató cégei és a különböző magán, alapítványi felsőoktatási intézmények is sajátos, gyakran az állami intézményekénél előnyösebb külső, belső szabályozási feltételekkel jelennek meg.

A *hagyományos termékek-szolgáltatások piacán* való felsőoktatási megjelenés is fontos része az intézmények piaci jelenlétének, ahol az ingatlanhasznosítástól, az egyszerű termék és szolgáltatásnyújtásig hasznosíthatóak az intézményi adottságok, berendezések, kompetenciák.

A felsőoktatás piaci modelljének alapvető sajátossága, hogy igen intenzíven és *közvetlenül összefüggnek, összekapcsolódnak részpiacai*. Az intézmény csak egy komplex, minden piacára irányulóan összehangolt, tudatosan menedzselte piaci munkával lehet eredményes. (Tóth 2004)

A piaci eredményesség mellett természetesen a felsőoktatási intézmények működésének fontos elve, motorja az a társadalmi feladat, érdek, amely egy ország értelmiségének képzésében, a tudományos-szellemi teljesítményét meghatározó szerepükben, felelősségükben jelenik meg.

A közvetlen piaci eredményesség fontos meghatározója tehát, hogy az intézmény miként tudja értékesíteni, elismertetni képességeit, kompetenciáit, hiszen olyan szolgáltatás-terméket kínál, amely a fizikai javakkal ellentétben nem egyszerűen megítélhető, minősége csak a szolgáltatás, a képzés igénybevétele során, a kutatás zárása után ítéltető meg. A marketing feladata, hogy találja meg a szolgáltatások, a kompetenciák „tárgyasításának” megoldásait, hogy ezáltal is pozitívan befolyásolja a döntéseket.

A felsőoktatási intézmények piaci döntései *imázsorientáltak*, hiszen az intézmény iránti – sok-sok információ, impulzus, előzetes tájékozódásra épülő – bizalom, reputáció alapján választják képzőhelynek, vagy adnak neki kutatási támogatást, megbízást. Nem véletlen, hogy először a public relations típusú tevékenység nyert elfogadottságot az egyetemeken, s hosszú folyamat a komplex marketingorientáció elterjedése, természetessé válása.

A *felsőoktatás-marketing az intézmények piacaira irányuló tervezett, stratégiai és taktikai – imázsorientált – tevékenysége, amelynek keretében az erőforrásai, kompetenciái hasznosításával a tudás-intenzív termékeit, szolgáltatásait oly módon értékesíti, hogy célcsoportjai, „vevői” elégedettségét tartósan elérje, s ezzel az intézmény hosszú és rövid távú gazdasági és társadalmi céljai elérését támogassa.*

E definícióban fontos sajátosságként kell kiemelnünk a gazdasági és társadalmi célok együttes érvényesülésének követelményét, ahol a társadalmi cél nem csupán erkölcsi követelmény, hanem a mindenkori kormányzati szabályozás által ösztönözve, irányítva megjelenő elvárásoknak való megfelelésként kell, hogy megjelenjen.

Az egyetemi *marketingtevékenység általános és közvetlen céljai* természetesen az *egyetem fejlesztésének stratégiai céljait* kell, hogy *szolgálják*, azt kell leképezniük!

Ugyanakkor a jó marketingmunka jelentős mértékben hat a szervezeti célok tartalmának meghatározására is. Az *intézmény fejlesztésének stratégiai céljai meghatározóak:*

- › a marketingtevékenység *fő üzeneteit*, (pl. kutatóegyetem, integrátor szerep egy hálózati együttműködésben, szakok összetétele, kutatási kompetenciák, befektetési lehetőség stb.)
- › a marketing szükséges *intenzitását*, hiszen a feladathoz kell igazítani a marketing méreteit, valamint
- › az alkalmazható *szervezeti és szakmai megoldásait* egyaránt.

A marketingtevékenység az egyetemek gyakorlatában átgondolt eszközrendszerre kell, hogy épüljön, amelynek feladata

1. *marketing információs* – döntés-előkészítő és -támogató marketingkutató, marketingfigyelő, marketingelemző – *rendszer létrehozása,*
2. az egyetem teljesítményének, kínálatának kialakítását befolyásoló *szolgáltatás/termék- és választékpolitika kialakítása, annak feltételeivel* (pl. költségterítéses képzések ármeghatározásával),
3. az egyetem sajátos *értékesítését végző és azt támogató értékesítési és integrált kommunikációs tevékenység megvalósítása.*

A marketingtevékenységnek kellően differenciálnak kell lennie, hiszen az intézménnyel kapcsolatban az egyes piaci szereplők, érintettek eltérő igényekkel, elvárásokkal, eltérő attitűddel rendelkeznek. A meggyőzésük, a velük való kapcsolat, kommunikáció kialakítása eltérő megközelítéseket, módszereket kíván.

Az alábbiakban összefoglaljuk a marketingcélcsoportok legfontosabb sajátosságait, az irányukba megoldandó marketingfeladatokat (*Piskóti 2008*):

### 1. egyetemi oktatók, kutatók, munkatársak:

- › Azonosulás az egyetem céljaival, az azok érdekében való aktivitás erősítése, kezdeményező-, együttműködési készség, a „mi tudat”, az intézményi lojalitás, elkötelezettség kialakítása, alkalmazotti elégedettség elérése, az oktatói-kutatói kar fejlődése, fejlesztése, megőrzése érdekében.

### 2. hallgatók:

#### *jelenlegi hallgatók:*

- › mint „felhasználók” legyenek elégedettek az oktatással, oktatói kapcsolattal, kutatási lehetőségekkel, jövőbeni munkalehetőségekkel, legyenek együttműködők és azonosulók az intézménnyel (hallgató-oktató kapcsolat, hagyományok ápolása, aktív közéleti tevékenység, jó szakmai teljesítmény, az egyetem presztízséért, természetes PR-es tevékenység folytatója.). Ők a jövőbeni hallgatók fontos befolyásolói, ugyanakkor pedig fontos partnereink, s végzettként mint „termékek” jelennek meg a munkaerőpiacon, ezáltal az intézményi megítélés fontos meghatározói is.

#### *potenciális hallgatók (középiskolások, bachelor-végzettek, felnőtt- és továbbképzés lehetséges alanyai):*

- › mint „vevők” ismerjék az egyetemet, akarjanak itt tanulni, már középiskolában legyen folyamatos információs kapcsolat velük, a más intézményben végzett alapidipomásokkal való kapcsolattartás az intézménnyel való együttműködésre is épüljön, a vállalkozásokkal való kapcsolattartásban a felnőtt- és továbbképzés potenciális hallgatói is elérhetőek.

#### *egykori hallgatók (személyükben, s szervezetükkel):*

- › a velük való kapcsolat ápolása kiemelten fontos, mert szakmai partnerek, megrendelők, potenciális posztgraduális vevők, lehetséges szponzorok, kötődésük révén „önkéntes PR-esek, imázsformálók”, s további keresletként, vevőként jelennek meg piacainkon.

### 3. középiskolák:

#### *pedagógusok:*

- › a középiskolás felvételizők legerősebb befolyásolói, fontos hogy ismerjék és elismerjék az intézmény oktatását, kutatási, szakmai eredményeit, a hallgatókat váró feltételeket, fontos a velük való partneri és kölcsönösen segítő kapcsolat kialakítása.

#### *a diákok szülei:*

- › a középiskolás felvételizők másik legerősebb befolyásolói, fontos hogy ők is ismerjék és elismerjék az intézmény oktatását, eredményeit, a hallgatókat váró feltételeket, feladat a minél több kapcsolati lehetőség teremtése velük.(kultúra, szakmai program, sport stb.)
- › Mindkét szegmens potenciális hallgatói kört is képezhet a felnőttképzés valamelyik formájában.



#### 4. Szakmai, tudományos, civil szervezetek:

- › Partnerek az oktatásban-kutatásban, véleményformálók a szakmai, széles társadalmi közvéleményben, döntés-előkészítők és befolyásolók az üzleti-, politikai döntéshozóknál, a velük való együttműködés közvetlen előny, s közvetetten imázs-formáló.
- › Egyes intézmények versenytársak, ahol a konkurenciával szembeni érdekeink érvényesítése mellett, a stratégiai együttműködés is szükséges lehet.

#### 5. Törvényhozói, kormányzati, önkormányzati döntéshozók:

- › Az egyetem életét közvetve/közvetlenül befolyásoló, szabályozó országos és helyi döntések meghozói, befolyásolói. Cél, hogy ismerjék az intézményt és érdekeit, s vegyék azokat figyelembe a döntéseknél.

#### 6. Társadalmi, gazdasági élet szereplői:

- › alapvetően „vevőink vevői”, azaz végzett diákjaink foglalkoztatói, együttműködő partnerek az oktatásban, megbízók, megrendelők, partnerek az oktatásban, a kutatásban, alapvető érdek az ismertségünk, elismertségünk javítása, velük való szakmai kapcsolat erősítése, új kapcsolati, közös vállalkozási formák, klaszterek, hálózati együttműködések kialakítása,
- › számos esetben szponzorok-támogatók, egyes szakmai kérdésekben lobbi-partnerek, itt érdeklünk a kölcsönös tájékoztatás, érdekek ismerete, közös fellépése elérése.

#### 7. Más- felsőoktatási intézmények:

- › Egyrészt versenytársak, másrészt oktatási-kutatási együttműködés révén partnerek a szolgáltatási színvonal növelésében, az aktív verseny mellett, egyes esetekben a *coopetition* – azaz az „együttműködve versenyezni elv”, és gyakorlat is érvényesülhet, akár az egyetemek által integrált hálózat keretében.

#### 8. Média:

- › A média egyrészt eszközünk a marketingben, másrészt esetleg partnerünk lehet a kommunikációban, de csak az érdekek egyezősége esetén, amelynek kialakítása jelentős marketing-feladat.

Ez az áttekintés – a benne megjelölt legfontosabb összefüggésekkel, elvárásokkal és feladatokkal – részben már maga is kijelöli a közvetlen marketing, kommunikációs feladatokat, amelyek *többnyire a vezetői, szakmai, oktatási és tudományos feladatok megvalósításának marketingtámogatását jelentik*. Mindezek alapján megfogalmazható, hogy a marketing, kommunikációs, értékesítési tevékenység:

- › tudatos, szakmailag megalapozott tevékenység kell, hogy legyen a felsőoktatási intézményekben,
- › ugyanakkor nem csupán egy szűkebb szakmai team, hanem az egyetem több – szinte minden – „érdekelt szereplőjének” feladata.

## AZ INTEGRÁLT MARKETINGMODELL ÉS MEGVALÓSÍTÁSÁNAK LEHETŐSÉGEI

A felsőoktatási intézmények piacainak többeleműsége egy igen összetett marketingszemléletet kíván, amelynek klasszikus értékesítés-orientáltsága mellett több iránnyal, több súlyponttal kell rendelkeznie. Integrált megközelítésre van szükség, amelyben a beszerzési marketing, a belső marketing, a versenytársakkal kapcsolatos és a társadalmi marketing aspektusok egyaránt meg kell, hogy jelenjenek. (2. ábra)



2. ábra: Integrált marketing megközelítés adaptációja  
 Forrás: saját szerkesztés Meffert 2000 alapján

A marketing ezen integráltsága hasonló Kotler-Keller (2008) ún. holisztikus marketing megközelítéséhez, ugyanakkor jobban jelzi, hogy az integráció nem csupán a marketingeszközökre vonatkozik, hanem a modern marketing különböző piaci terepein alkalmazandó tevékenység egészére, mutatja struktúráját, kiszélesedett piaci irányait, s nem kever egybe eltérő dimenziókat, mint pl. a kapcsolati marketing jelleget, amely inkább módszertani sajátosságként kell, hogy jellemezze a marketinget.

Marketing szempontból ugyanakkor még kevésbé kidolgozott, kevésbé elemzett az intézmények piaci kapcsolatrendszere, hiszen az integrált marketing esetében nem csak az egyes piaci nem függetlenek egymástól, hanem a marketingtevékenységekben is nagyon speciális megoldások kell, hogy működjenek. Ezért érthetetlen, hogy miért választják az intézmények a szakmailag megalapozott tevékenység helyett, ami önmagában is igen nagy kihívás, a semmit, vagy a mini-mál-marketinget.

Emeljünk ki néhány sajátosságot, ebből az összetett rendszerből.

A *beszerzési marketing* jelen esetben különösen fontos résztvétevékenységgé válik, hiszen több iránya, feladata van:

- › Ide sorolható a beiskolázási tevékenység, amely az egyetem oktatásának „inputját”, a hallgatókat eredményezi. Igaz, hogy egy olyan sajátos piacon, ahol a másik oldal, „az eladó” alkuereje és döntési pozíciói is erősek, hiszen többnyire több lehetőség, több intézmény közül választhatnak a leendő diákok.
- › Azért is különösen érdekes ez a beszerzés, mert a felsőoktatási intézmények úgy tudnak inputjaikról gondoskodni, hogy meggyőzik a tanulni vágyókat, hogy az ő intézményi kompetenciái, oktatási képességei alkalmasak arra, hogy ott tanuljanak, azok segítségével szerezzenek tudást, fejlesszék egyéni képességeiket, kompetenciáikat, mert akkor a diplomaszerezés után azokat eredményesebben tudják, (akár az intézmény segítségével is) majd értékesíteni a munkaerőpiacon. A beszerzési marketing nem más mint a kompetenciák értékesítésére épülő kölcsönös szelekció. Egy olyan sajátos cserekapcsolatról van szó, ahol mindkét oldal egyszerre eladó és vevő. Az intézmények kompetenciákat adnak el, s inputokat vesznek, míg a diákljelöl-

tek (vagy a finanszírozó) fizetnek a kompetenciákért, s ugyanakkor a vevők képességükkel alanyai, tárgyai lesznek a felsőoktatási intézmények fő „termelő” tevékenységének, az oktatásnak, melynek tárgyasult eredményei, az „értékesítendő” terméke éppen a hallgató lesz.

- › A beszerzési marketing másik dimenziója a munkatársak, oktató-kutató és segítő személyzet biztosítása, szinten egy sajátos, változó, egyre inkább kínálat-korlátos piacon.
- › Természetesen beszerzésre kerülnek hagyományos termékek és szolgáltatások, az eszközöktől, a technikától kezdve az építőipar, takarítás stb. keresztül, mint más hagyományos szervezetnél is.

Az *értékesítési marketing* oldalnak is több dimenziója van:

- › Klasszikus értékesítésként jelenik meg az intézmény különböző helyiségeinek, szolgáltatásainak eladása, értékesítése, s hasonlóan egyértelmű
- › Azon szakmai és tudományos képességek, innovációs szolgáltatások piaca vitele is, mint pl. kutatási programok végzése, szakértői tevékenység, műszeres vizsgálatok végzése, vagy éppen célzott képzési programok, tréningek nyújtása cégeknek, szervezeteknek.
- › E mellett ugyanakkor van egy másik sajátos értékesítés is, a végzett hallgatók mint az oktatási tevékenység „termékeinek” munkaerő-piaci elhelyezkedése, amely a felsőoktatási tevékenység minőségének, eredményességének fontos mércéje. A „diploma-értéke” kifejezője az intézmény szakmai munkájának, amelynek építésében és elfogadtatásában elengedhetetlen a marketingtámogatás. Ez a sikeres intézményi marketing nagyban megkönnyíti a végzetek egyéni, személyes marketingjének, értékesítési tevékenységének a végzését, hiszen az ő személyes kompetenciáinak színvonalát – nem csupán az érdemjegyekkel – hanem az egyetem, főiskola elismertségével maga az intézmény is garantálja.

Mindezekből következik, hogy az ún. *belső marketing* teendői is igen sokrétűvé válnak,

- › Nem csupán arról van szó, hogy – bár kiindulásként ez a legfontosabb – hogy el kell fogadtatni a marketingtevékenység szükségességét, (ezen lassan túljutottunk az elmúlt tíz évben) és annak tartalmi összetettségét, valós feladatait egyaránt (ez még várat magára, hiszen csak résztvétevényesek jellemzőek).
- › A belső marketing legfontosabb célja a marketing intézményen belüli rendszerének kiépítése, annak a marketing együttműködési rendszernek, folyamatoknak a kialakítása, amely át kell, hogy fogja az intézmény teljes szervezetét. Általánossá kell válnia, hogy a marketing nem csupán az egyetem központi vezetésének feladata, hanem minden szervezeti szinten, minden önálló szervezetnél meg kell, hogy jelenjen.
- › Az intézményen belül a marketing hierarchikus struktúráját is ki kell alakítani, hiszen intézményi, kari, intézeti, tanszék és egyéb szervezetek (pl. kutatóintézet, gazdasági szolgáltatók stb.) saját marketingben érdekeltek. Az ugyanolyan szinten tevékenykedő egyes szervezetek egymásnak konkurensei pl. szakvezető intézetek, tanszékek a saját szakuk jelentkezési számaiban, a saját kutatási kompetenciáik értékesítésében érdekeltek – adott esetben a kar más intézeteivel, tanszékeivel való versenyben. Ez a versenytársi szerep persze szövetségesivé válik, ugyanazon a platformon lesznek más profilú karok, más intézmények hasonló karaival szemben. Az együttműködve versenyezni (coopetition) elve a felsőoktatás hierarchiájában is alkalmazandó.
- › A belső marketing meghatározó súlyú feladata az intézményi identitás építése, a munkatársak, hallgatók elégedettségének, lojalitásának elérése, erősítése, hiszen csak ennek sikere lehet alapja a külső identitás, versenyképesség biztosításának.

A *versenymarketing* önálló megjelenítése azért szükséges, mert a felsőoktatás hazai és nemzetközi (lásd uniós) terepe, piaci egyre inkább összekapcsolódnak. Szereplői nem csupán ver-

senyitársai egymásnak az oktatási és kutatási piacon, hanem egyre gyakrabban stratégiai szövetségekként kell együttműködniük (közös kutatások, képzési programok stb.). Az intézményközi cooperation is természetes magatartása a marketingnek, nem véletlenül alakulnak ki felsőoktatási szövetségek, amelyek új terepeket nyitnak a felsőoktatás országos és nemzetközi versenyében, együttműködésében.

A *társadalmi marketing* megközelítés beillesztése különösen fontos dimenziót nyit meg, hiszen azon marketingtevékenységet kell, hogy beillessze a szervezet tevékenységébe, amely kiemelkedően fontos társadalmi kérdések megoldásához kell, hogy hozzájáruljon, mint pl. a város, s térség fejlesztését, a kultúra, a természet értékeinek védelmét és az adott tudomány elismertését, vagy éppen a felsőoktatás ügyének szolgálatát foglalja magában.

Ez az öt-dimenziós, integrált marketing megközelítés jól visszaadja a felsőoktatási marketing összetettségét és összefüggéseit.

## MARKETINGSTRATÉGIA ÉS ELEMEI

A felsőoktatási intézmények sok-piaci, de egymással összefüggő jelenléte, az integrált marketing többdimenziós jellege stratégiai megközelítést igényel.

Mikor sikeres egy marketingstratégia? Erre a kérdésre kettős választ kell adnunk, azaz akkor, ha jó a stratégia terve (azaz az elképzelések, szándékok megfelelnek az erőforrásoknak, lehetőségeknek) és jó a realizálása (azaz biztosítottak a végrehajtás feltételei, garanciái és jól szervezettek annak folyamatai).

A felsőoktatási intézmények gyakorlatában sokszor egyik feltétel sem teljesül. Nem készülnek, s ha igen akkor csak leegyszerűsített, kevés ambícióval, kevés átgondoltsággal, inkább csak „műszájtervekként” jelennek meg a stratégiák, hogy valamilyen szakmainak tűnő háttérrel adjanak a döntéshozók, a szenátus számára a marketingforrások bővítéséhez, a büdzsék elköltéséhez. (3. ábra)

A stratégia minőségi hibái:

- › Nem konform az erőforrásokkal (vagy alul-, vagy pedig felültervezi az elérendő célokat, feladatokat).
- › A változó keretfeltételekhez nem alkalmazkodik rugalmasan (nem kezeli a környezeti, szabályozási változásokat, más szereplők lépéseit).
- › Nem teljes körű (csak egyes piacokra koncentrál, pl. beiskolázás).
- › Nem használja ki a kínálkozó lehetőségeket (különösen a partnerségeket, a belső személyi erőforrásokat, kompetenciákat).

A megvalósítás jellemző gyengeségei:

- › Nem következetes (csak kampányszerűen jelennek meg a marketing eszközei).
- › Rossz feladat- és felelősségmegosztás (nincsenek felelős, kompetens szervezetek).
- › Menekülés a felelősség elől (hiányzó vezetői döntések, felhatalmazások, jogkörök).
- › Feltételek hiánya (pénzügyi és személyi források hiánya).



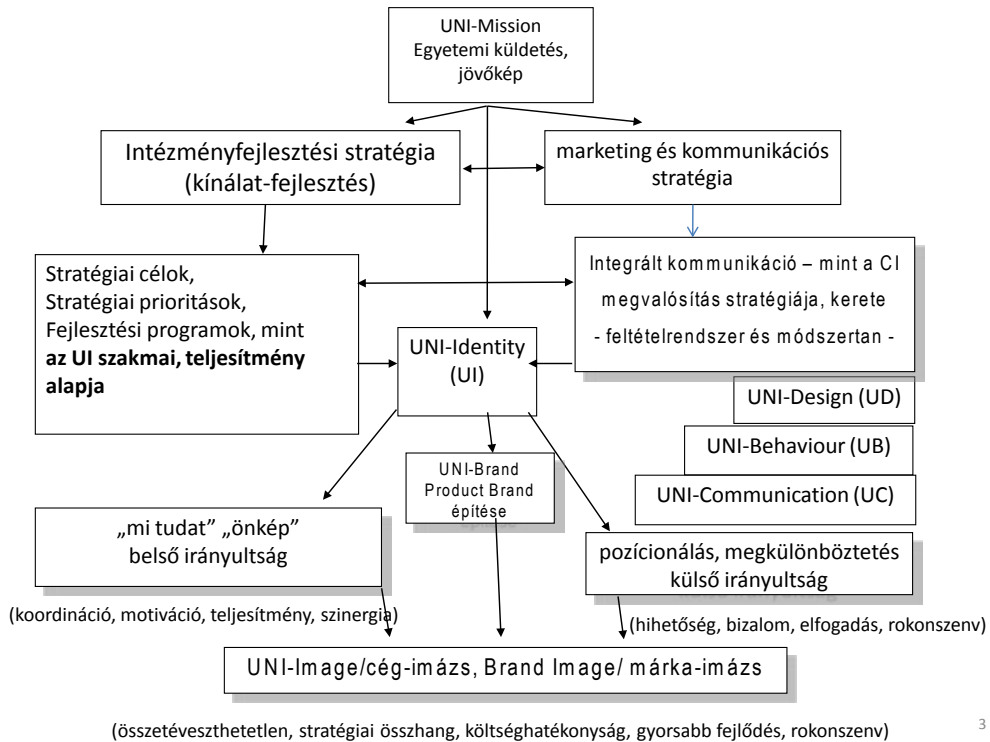
3. ábra: Marketingstratégia és megvalósításának minőségi kombinációi  
 Forrás: Bonoma 1985: 12 alapján saját szerkesztés

A felsőoktatási intézmények marketingstratégiája kapcsán elvárható, hogy

- › rendelkezzen átfogó helyzetelemzéssel, az intézmény piaci pozícióinak, kapcsolatainak helyes értékelésével,
- › a marketingtevékenység kereteire rendelkezzen világos koncepcióval, modellel,
- › reális célrendszert állítson fel,
- › a célok eléréséhez átgondolt programokat dolgozzon ki,
- › a realizáláshoz rendeljen hozzá megfelelő szervezeti, együttműködési rendszert, költségvetést,
- › s az eredményességét, a hatékonyságát mérési, kontrolling eszközökkel értékelje.

A marketingtevékenység koncepcionális kereteit az intézményi identitás, az intézményi márka koncepciójára építhetjük, hiszen az egyetem és a marketing sikerének alapvető meghatározója a pozitív imázs, az intézmény „márkaként” értelmezhetősége. (Nuissl – von Rein 1997)

Az intézménnyel, az egyetemmel szembeni bizalom, imázs természetesen nem könnyen építhető, nem könnyen teremthető meg, hanem egy hosszú szakmai folyamat és tudatos kommunikációs, marketingtevékenység eredménye. *A valós teljesítmények, a megkülönböztető teljesítmény-előnyök, vonzerők kellene az elismertséghez, bizalomhoz, amelyet célzott és hatékony marketingkommunikációval kell megismertetni, elfogadtatni. A marketing-, kommunikációs szakma meghatározó fogalma a Corporate Identity, amely nem más mint az adott cég, vállalkozás tudatosan felépített „személyisége”, amely célpiacai, célcsoportjai és munkatársai számára egy egységes, megkülönböztető kép, imázs, pozitív megítélés elérését tűzi ki célul, azért, hogy ez váljon a konkrét üzleti tranzakciók, kapcsolatok építésének alapjává.*

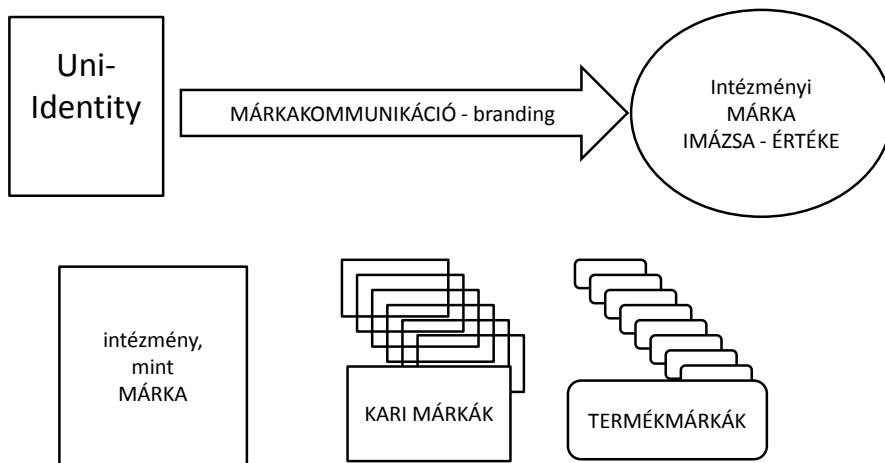


4. ábra: Az intézményi identitás és márkaépítés modellje

Az egyetemre adaptált (UNI-Identity) UI-koncepció – mint tudatos tevékenység – lényege az alábbiakban fogalmazható meg (4. ábra):

- › az UI-koncepció részelemekből épül, hiszen az egyetem sok szervezeti identitás együttes, „közös” megjelenítője, mely hierarchiában egyértelmű, hogy az egyetemi megítéléstől nem függetleníthető az egyes szervezet (kar, intézet stb.) megítélése, de fordítva is igaz, hogy az egyes rész-identitások, megítélések formálják, befolyásolják az egyetem egészének képét, imázsát. Az egymásra épültség egyértelmű, s egyértelmű az egyes szintek szakmai, kommunikációs feladata, felelőssége is. A klasszikusnak mondható elv, az „együttműködve versenyezni” (az ún. *coopetition*) esetünkben is világos, ez kell, hogy meghatározza a kommunikációs stratégiát is. Ez több mint az egyetemi belső szolidaritás elve, hanem a közös és eltérő érdekek tudatos összehangolásának követelménye, s annak kommunikációs vetülete.

Az UNI-Identity mint szakmai koncepcionális keret gyakorlati megvalósítása természetesen sok eszközzel, megoldással történik. Ezen eszközök között meghatározó jelentősége van a tudatos márkaépítésnek. A márkaépítés (*branding*) a kívánatos imázs, bizalom, az UNI-Identity megvalósításának magja. A két fogalom, szakmai tevékenység szorosan összefügg, kapcsolatuk lényege, hogy mindkét esetben a tudatos imázs-építésről van szó, ahol a CI, esetünkben az UI egy szélesebb szakmai terepet, eszközrendszert fog át. A márkaépítési javaslat tehát az UNI-Identity koncepció része, melynek tartalmi lényege egy hatékony márkastruktúra kialakítása, kell, hogy legyen.



## KOMMUNIKÁCIÓS KONCEPCIÓ – TÖBBSZINTŰ MÁRKASTRUKTÚRA

5. ábra: Identitás és márkastruktúra

A márkastruktúra, hierarchia pillérei, elemei lehetnek (5. ábra):

- › az intézményi, sajátos ernyőmárka megfogalmazása, építése,
- › az egyetem karai (intézete) önálló szervezeti márkaként történő felépítése, hiszen mindegyik a sajátos, az adott tudományterülethez kapcsolódó „piacon” tevékenykedik,
- › az egyes szakok mint „termék-márkák” felépítése, hiszen ezen aspektusok is jelentős mértékben meghatározzák azok elfogadottságát, erejét, fontos elemei a szervezeti márkák építésének, (megjegyezzük, hogy egyes karoknál érdemes a jól elkülönülő szakmaterületeket képviselő intézetek, tanszékek önálló imázs- és márkaépítése is, amely természetesen gyakorta és célszerűen összekapcsolódik a szakok mint termékmárkák építésével).

Az általános célok, törekvések mellé természetesen konkrét és mérhető, operatív marketing, kommunikációs célokat kell rendelni, amellyel közvetlenül tervezhetővé és ellenőrizhetővé válik a marketing, s benne a kommunikációs tevékenység, s annak hatékonysága. Egy célhierarchia lehetséges elemei a következőkre épülhetnek:

- › *Alapcél:* az intézmény versenyképességének, hazai és nemzetközileg elismertségének növelése (mint legfontosabb prioritások, rendezőelvek, hosszabb távon is érvényes célok).
- › *Kiemelt célok:* képzési kínálat értékesítése, hallgatói létszám megtartása és struktúrájának javítása, kutatási-szolgáltatási kompetenciák elismertetése, ez irányú bevételek növelése. Az egyetem munkatársai elégedettségének, identitásának, lojalitásának növelése. (A kiemelt célok azon területeket érintő törekvések, melyek az alapcél elérése szempontjából leginkább meghatározó területeket, feladatokat jelentik.)
- › *Szakmai, eszközcélok:* szakmai érdekérvényesítő tevékenység javítása, médiajelenlét növelése, a gazdasági szféra szereplőivel való kapcsolatok erősítése, a felsőoktatási együttműködési rendszerben pozíció javítása, nemzetközi szakmai-tudományos jelenlét erősítése, az együtt-

működések fejlesztése, szakok, képzési programok ismertségének növelése, középiskolásokkal való közvetlen kapcsolat erősítése, középiskolák tanáraival való kapcsolatok erősítése, kutatási műhelyek és eredmények megismertetése, értékesítése, jelenlegi hallgatók elégedettségének növelése, középiskolásokkal való közvetlen kapcsolat erősítése, egykori diákokkal való kapcsolatot rendszerének korszerűsítése stb., (az eszközcélok operatív, konkrét teendőket, feladatokat jelölnek ki, melyek az éves tervek, programok részeivé válnak)

Fontos, hogy a célrendszer – az előzőkhez hasonló elemekből építkezve – átfogó, sokelemű és egymással szorosan összefüggő törekvéseket mutasson. A célrendszer hierarchiája *az egymásra-épültséget érzékeltesse*, ebből eredően fontos tervezési feladat a programok, eszközök, tevékenységek a célokhoz, azok kapcsolódásaihoz igazítása, a kölcsönhatások kialakítása.

A célok elérése érdekében a marketingstratégia számos megoldással, magatartási, szervezeti válasszal kell, hogy megteremtse annak megvalósulási feltételeit. A stratégiai célok összehangolt megvalósítása akkor biztosítható, ha sikerül azokat *marketingprogramokká* szervezni. A marketingprogramok tehát olyan tematikusan felépített, szakmailag kapcsolódó tevékenységcsomagokat jelöljenek ki, amelyek a célrendszer elérését több oldalról támogatják.

Lehetséges marketingprogramok alakíthatóak ki például az alábbi területeken:

- › beiskolázási marketingprogram,
- › K+F+I marketingprogram,
- › belső marketingprogram,
- › tehetséggondozás és menedzsment marketingprogram,
- › partnerségi-együttműködési marketingprogram,
- › öregdiák marketingprogram (Alumni's),
- › társadalmi-felelősség és kapcsolaterősítő marketingprogram,
- › régió- és városmarketing irányú program.

*Az intézményi szintű programok feladata az is*, hogy kezdeményezésekkel támogassa, összehangolja a kari és szervezeti ez irányú törekvéseket, tehát a közös cselekvések és a szervezeti szintű akciók, kampányok szakmai koordinálását, szolgáltatásokkal történő támogatását kell megvalósítania.

Ezek a programok csak *akkor tudnak hatékonyságnövelést hozni*, ha sikerül *megteremteni mögé az együttműködés érdekelttségét, a szakmai felügyelet, irányítás és megvalósítás szereplőit, feltételeit.*

## A MARKETINGSTRATÉGIA REALIZÁLÁSA

A marketingstratégia és programjai megvalósítása, *realizálása természetesen a felsőoktatási intézményekben is jelentős konfliktusokkal jár együtt*, a cél-, a várakozási-, az elfogadtatási-, s a kulturális konfliktusok sokasága merülhet fel. A célkonfliktusok az eltérő, s gyakorta egymással is versenyző szervezeti egységek esetében erősödik fel. Az eltérő marketing szemlélet, az eltérő ambíciók eltérő várakozásokat okoznak, s ebből eredően eltérő aktivitást eredményeznek a marketing terén is.

A szakma-, és tudományterületi sajátosságokból is adódik, hogy *egyres karok, szervezetek eltérő kulturális megközelítéssel működnek az, s ez által eltérően viszonyulnak a marketing szemléletéhez, tevékenységeihez.*

Mindezekből természetesen következik, hogy a marketingstratégiák realizálásának *első és legfontosabb konfliktusa annak elfogadtatásakor jelentkezik. (6. ábra)*





6. ábra: A marketingstratégia realizálásának dimenziói, megoldása  
 Forrás: Backhaus – Hilker 1994 alapján saját szerkesztés

A stratégia alapproblémája, hogy meg kell ismertetni, meg kell értetni a stratégiát annak érdekében, hogy az *intézmény érintettjei ismerjék, tudják, akarják azt megvalósítani*. A megvalósítási folyamatban a nem folyamatos, eseti eszközök, megoldások és a folyamatos realizálási lépések egyaránt megjelennek. A kocka harmadik dimenziója arra hívja fel a figyelmet, hogy a realizálás sikerét az egyes szervezeti szintek és struktúrák sikeres együttműködése, összehangolása határozza meg. A konfliktusok megoldására ez esetben is a klasszikus recepteket célszerű alkalmazni, a meggyőzés, a kompromisszum-kialakítás, az érdekek közötti közvetítés, a jól felépített koordináció, adott esetben az érdekütközések, harcok vállalása, esetleg a visszavonulás, vagy éppen a partnerek felkészítése, képzése eredményezheti a növekvő egyetértést, együtt-cselekvést. Szükség lehet a működési, szervezeti struktúra változtatására, a folyamatok újraszabályozásra, felelősök cseréjére, projekt-teamek létrehozására, vagy éppen az elkülönült szervezetek számának korlátozására, a bürokrácia csökkentésére egyaránt.

Sikertényezőként megfogalmazható a releváns kivitelezők, megvalósítók megbízása (szakmai-, hatalmi promotorok megnyerése), adekvát realizálási stílus kialakítása (interakció, allokációs-, ellenőrzési-, szervezési képességek biztosítása), s a szükséges szervezeti feltételek kialakítása. A sikeres realizálást és konfliktusmenedzselést csak részben tudja biztosítani egy „központi marketing szervezet”. A szakma-területi illetékesség, a szakma-tartalmi oldalak irányítási jogosultságai alapján az tűnik célszerűnek, ha az *egyes programokat a szakmaterületileg illetékes intézményi vezetők felügyelik* (pl. a beiskolázási programot a tanulmányi rektor-helyettes), *a közvetlen koordinációt, a karok, intézetek, szervezetek közötti összefogást pedig szakmai referensek végzik*, szervezik.

A *stratégiai programok megvalósítását részletes programkoncepció és arra épülő éves operatív terv kell, hogy megalapozza, irányítsa*. Az egyes marketingakciók, -kampányok lebonyolítására célszerű *állandó illetve eseti munkacsoportokat* (projekt teameket) alakítani. (pl. állandó munkacsoportként működhet az internetes megjelenéssel foglalkozó, míg az egyes rendezvények, programok megvalósítására eseti munkacsoportok jöhetnek létre.

Az egyetemi marketing- és kommunikációs tevékenység megvalósításának gyakorlatában tehát *elengedhetetlenül erősíteni kell a szakmai kompetenciákat*. A marketingtevékenység irányítását egy *központi stáb*, (marketing osztály, vagy igazgatóság) végezze, amelynek *felelős vezetője* olyan szakember legyen, aki képes az intézményi vezetői hierarchiával partnerséget, együttműködést kialakítani. Ezért célszerű az *igazgatói cím, s esetleg rektor-helyettesi beosztás*, annak érdekében, hogy könnyebben tudja biztosítani az intézményi szintű koordinációt, s megfelelő szakmai érdekérvényesítő erővel bírjon.

A központi stáb az intézményi marketing megvalósítása mellett nyújtson szakmai tanácsadást, szolgáltatásokat a karok, s más szervezetek marketing törekvései számára. Mivel egy intézménynél nem érdemes, nem célszerű nagy saját végrehajtó szakmai apparátus, szervezet kialakítása, a tervek, programok egy részének *lebonyolítására stratégiai partner bekapcsolása, egy – közbeszerzési eljárásban kiválasztott – „marketing/kommunikációs ügynökséget”, külső szakmai szolgáltatót célszerű választani*, amely csapat a marketingvezető és munkatársai szakmai irányítása mellett, konkrét feladatok megfogalmazásával és azok projektszerű lebonyolításával dolgoznak együtt. A tanácsadó marketing, kommunikációs ügynökség bekapcsolása két vonatkozásban is kedvező megoldást jelent:

- › A kommunikációs tevékenység pénzügyi keretei meghaladják a közbeszerzési határokat, az eseti közbeszerzésekkel pedig nem feltétlenül a szakmailag legjobb megoldást sikerülne kiválasztani, s annak lebonyolítási időigénye esetleg megakadályozza a marketingeszközök hatékony, kellő időbeni alkalmazását, így célszerű egy keret-megállapodásban megbízni a nyertes, szakmailag legjobb pályázót a külső szolgáltatók, médiavásárlás stb. lebonyolításával.
- › A partner-ügynökség révén egy olyan szolgáltató kerül a rendszerbe, amelynek munkatársai egy rövid idő után – megismerve az intézményi sajátosságokat – jártassá válnak ezen a területen, s képesek profi módon, és relatíve gazdaságosan megvalósítani olyan projekteket, rendezvényeket stb., amelyeket eddig csak nagy nehézségek mellett, gyakran ösztönös, kevés szakmai tapasztalattal oldott meg az intézmény, illetve szervezetei.

Természetesen az irányítás, együttműködés, ellenőrzés, a teljesítmény elfogadásának joga mindig megmarad a megbízó egyetemenél, egyetemi szervezetnél az egyes projektek kapcsán is.

A hatékony és sikeres kommunikációs tevékenység megkívánja, hogy egy felsőoktatási intézmény *egyre több kommunikációs csatornát használjon*. Ennek érdekében stratégiai feladat az is, hogy *nőjön az intézmény által irányított, befolyásolt médiumok száma*, azaz rendelkezzenek például saját médiummal is.

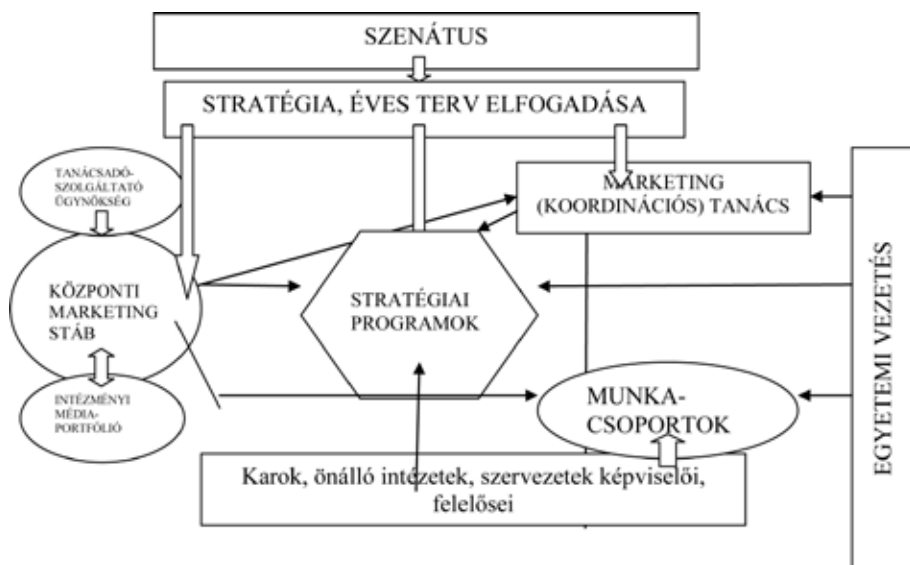
Leggyakrabban a média-portfólió eleme az egyetemi újság, s több intézménynél – különösen, ahol ilyen jellegű képzés is van – az intézményi rádió, esetleg televízió, bár ez utóbbiak hatókörét nem elsősorban a marketingfeladatok, a célcsoportok határozzák meg.

Jelentős szakmai fejlesztések szükségesek az intézményeknél az *interneten való kommunikáció terén, részben a saját média-felületként való hatékonyabb hasznosításában* – mind a tartalom (fontos pl. a tudományos portál kialakítása), az interaktivitás és a keresőmarketing-lehetőségek optimalizálásával – *másrészt programot kell kialakítani az ún. közösségi marketing lehetőségek kihasználására*. (Facebook és társai)

Fontos, hogy az egyetemi szakmai kiadványok rendszerében érvényesüljenek a marketing szempontok is, legyen az egy tudományos folyóirat, közlemény, illetve ezek elektronikus verziói.

A sokoldalú média-jelenlét, média-alapítás elsődleges jelentőségű abban, hogy nagyobb mértékben tudja *az egyetem irányítani, befolyásolni kommunikációs üzeneteinek eljuttatását*, ezáltal gyorsítani, pontosítani, szűrésmentessé azok útját a célcsoportokhoz.

A javasolt megoldások térben is kiszélesítik az egyetem lehetőségeit, s jelentős lépést adnának a stabilabb és rendszeresebb országos média-jelenléthez. A vázolt irányok szakmai és pénzügyi megvalósíthatósága az előzetes elemzések alapján reális lehetőség.



7. ábra: Marketingstratégia megvalósításának keretei

A stratégiai törekvések hatékony megvalósításához az *Integrált Kommunikáció (IC)* gyakorlatának megteremtése szükséges, azaz valós szakmai alapokra kell helyezni az egyetem és szervezeti egységei kommunikációját, mert egyre nagyobb kockázatokat jelent a jelenlegi spontán gyakorlat fenntartása. Az IC megvalósításához (7. ábra):

- › Létre kell hozni az egyetemi szinten *koordináló, szolgáltató szervezetet*, a kommunikációs koordinációt egy egyetemi szintű szakmailag képzett *marketing, kommunikációs vezető megbízásával* célszerű irányítani.
- › *Tudatosan tervezetté és szervezetté* szükséges tenni a kari, szervezeti szintű kommunikációs tevékenységet, az integrált kommunikáción belül, és *stratégiai programok révén kialakítani együttműködésüket*. A karoknál, szervezeti egységeknél *kommunikációs felelős megbízása* szükséges, aki képes összefogni és képviselni, közvetíteni az adott szervezet tevékenységét és kapcsolatot tart az egyetem többi szervezete kommunikációs szervezeteivel, tevékenységüket az *egyetemi koordináló szervezet szakmai tanácsokkal, szolgáltatásokkal segíti*.
- › A készségek, szakmai ismeretek fejlesztésére *belső képzési program kialakítása célszerű*.
- › Az egyetemi és kari, más szervezeti egységek marketing-, kommunikációs tevékenysége közötti *együttműködést éves terv alapján célszerű szervezni*. Az egyetemi szintű éves, operatív tervet, amelyben az egyetemi keretek, a közös tevékenységek kerülnek rögzítésre, annak operativitása miatt az érintett szervezeti egységek képviselőiből álló *Marketing/Kommunikációs (koordinációs) Tanácsnak kell elfogadnia, s esetleg a szenátus elé terjesztenie*. Az éves terv megvalósításához *szükséges költségvetést az egyetemi, kari illetve érintett szervezeti egységek vezető testületeinek döntései határozzák meg*, amelyet természetesen egyéb bevételek (pályázat, támogatás stb.) is kiegészítenek.
- › A marketing-, kommunikáció tervezési rendszeréhez *célszerű kialakítani a marketing/kommunikációs kontrolling szakmai gyakorlatát*, amely jelentősen növelheti a munka szervezettségét, pénzügyi-szakmi hatékonyságát.

A nemzetközi és hazai tapasztalatok egyértelműen bizonyítják, hogy egy olyan nagy szervezet, mint egy felsőoktatási intézmény *csak egy összehangolt marketing-, kommunikációs tevékenység révén lehet hatásos és hatékony munkát elérni*. Az IC gyakorlatának az elemei a felsőoktatásban is megjelennek, ugyanakkor *sikeres, kitelestedett megvalósítása nem jellemzi a magyar intézményeket*.

Az IC keretében kidolgozásra kerülő működési szabályok biztosíthatják, hogy természetesen a *kommunikáció terén is megmarad a kari, szervezeti önállóság, az önálló érdekekre is épülő önálló kommunikációtervezés és emellett ugyanakkor sikerülhet kihasználni a koordináció kínálta előnyöket, amelyek a pénzügyi megtakarításokon túl jelentősen tudják javítani a tevékenység hatékonyságát, hatásosságát, szakmaiságuk megerősítésével*.

Az éves kommunikációs tervek (intézményi, kari, szervezeti szinten) pedig szükségesek, ahhoz, hogy a *megfogalmazott célokhoz arányosan és célszerűen kerüljenek hozzárendelésre a források*.

## A MARKETING HATÉKONYSÁGA, MARKETINGKONTROLLING

A marketing gyakorlatában egyre fontosabbá válik a hatékonyság, a hatásosság kérdése, hiszen a szervezetek a marketingbüdzsék elköltésére egyre jobban odafigyelnek, egyre konkrétabbak a vezetői elvárások, az eredményességi követelmények. Nem függetleníthetik e trendtől magukat a felsőoktatási intézmények sem, sőt éppen a marketing elfogadtatásának, elismertségének megteremtésében különösen fontos, ha sikerül a stratégiák realizáláshoz egy visszamérési, kontrolling gyakorlatot is társítani.

A marketing-, kommunikációs kampányok, akciók megvalósítását *alapvetően három szakaszra bonthatjuk (Piskóti 2007)*:

- › 1. szakasz: Tervezés, előkészítés
- › 2. szakasz: Lebonyolítás, realizálás
- › 3. szakasz: Értékelés, kontrolling

A marketing-, kommunikációs akciók hatékonyságának mérése csak átgondolt, a visszamérés módszertanának megfelelő tervezése esetén lehet sikeres. Szükséges a tervezés, a realizálás és az ellenőrzés, a visszamérés terén érintett szervezetek, munkatársak együttműködése.

*A cél olyan dokumentált eljárásrend kialakítása, amely a marketing hatékonyságát annak költségei, s az elért (célok) differenciált hatások viszonyában értékeli, s lehetővé teszi az összehasonlítást, a közvetlen visszacsatolást a jövőbeni cselekvésre. (Piskóti 2007)*

Ahhoz, hogy az egyes eszközök, kampányok eredménye mérhető és összevethető legyen, célszerű egy egységes elven működő, egységes formában dokumentálható operatív tervezési-ellenőrzési rendszer alkalmazása intézményi szinten, amelynek folyamatára az alábbi javaslatot fogalmaztuk meg. Alkalmazása az alábbi öt lépésben történhet:

1. A mérendő indikátorok és azok elérendő értékeinek meghatározása (célok).
2. A teljesítmény mérése (valós-, tényértékek).
3. Cél-tény értékek összehasonlítása.
4. Eltéréselemzés – következtetések.
5. Szükséges intézkedések meghatározása.

Az első lépés, a marketingeszköz tervezésének célját, tartalmát, elvárt eredményeit összefoglaló ún. *tervezési lap*, amely az elérendő célrendszer rögzítésével a hatékonyság mérésének alapjait határozza meg. A tervezési lap háttere, alapja az a szakmai előkészítő, tervező munka, amely elsősorban a konkrét kampány realizálását készíti elő.

A második lépés a realizálást követő hatékonyságmérés, kontrolling, amelynek általános folyamatát az ún. mérést segítő adatlap, valamint a hatékonyság-mérési lap foglalja keretbe. A fenti folyamat részletes ismertetését – első lépésben – a kontrolling tevékenységet segítő kampánytervezési adatlaphoz kapcsolódóan mutatjuk be, amelynek alkalmazását valamennyi kampány előkészítése során javasoljuk a pontos visszamérés és értékelhetőség érdekében.

A tervezési lap tartalma:

- › a marketingfeladat, -eszköz tartalma, meghatározása (pl. kiállítás-részvétel, rendezvény, verseny, hírlevél stb.),
- › a marketing/kommunikációs eszközzel megcélzott piacok, célcsoportok,
- › a célcsoportok felé eljuttatandó üzenetek,
- › konkrét célok (gazdasági és pszichografikus) és azok elérését mérő indikátorok, mutatók,
- › az egyes célok súlya a célrendszeren belül (100%-on belül),
- › a konkrét marketing/kommunikációs teendők, lépések leírása, (idő, felelős stb.),
- › marketing/kommunikációs költségek kibontása tételesen,

és mindezekhez mindig szükséges indoklás szerepeltetése is.

A célállítással párhuzamosan megtörténik az egyes célok értékelési kritériumainak, indikátorainak meghatározása, az alkalmazott mérőszámok, valamint azok tervezett mértékének rögzítése is, amelyek alapján a kampány utólagos értékelése megvalósítható.

A teljesítmény mérése történhet:

- › belső adatokkal, eredményekkel a kontrolling illetve saját adatok segítségével,
- › belső adatokra épülő, számított mutatókkal,
- › *kutatható adatok (megkérdezések stb.) révén* (imázs, versenyképesség, elégedettség kutatásokkal).

Az *eszköz/kampány-értékelő lap* a visszamérés eredményeinek rögzítésére szolgál, s alkalmas arra, hogy:

- › a tervezési lapban kijelölt *terv-célokat, azok természetes mértékegységeivel mérjük*, így határozva meg a tény-értékeket, pl. felvett diákok száma, kutatási bevételek növekedése.
- › a különböző típusú (piaci, hatékonysági, pszichografikus stb.) célok teljesülését olyan *egységes értékelési skála segítségével* végezzük, amely lehetőséget ad az *átfogó hatásszerűségi és hatékonysági mutató, valamint egy komplex kampány-értékelő mutató kialakítására*.
- › az egységes értékelési skálaként 1-től 5-ös értékeket javasoljuk, ahol általános szabályként alkalmazhatjuk, hogy a célérték 100%-os, illetve a fölötti teljesítése esetén 5-ös az érték, míg 91%-100% között 4-es, 81%-90% között 3-as, 71%-80%-ig 2-es, míg 70%-ig történő teljesítésig 1-es értékelést kap a kampány-mutató.
- › az átfogó és komplex mutatók lehetőséget adnak különböző típusú kampányok, illetve ugyanolyan korábbi kampányok eredményességének összehasonlítására is,
- › a tervezési lapon (pl. célcsoportonkénti, résztvevőnkénti) *részértékelések is végezhetőek*, ezáltal az időben elváló tényezők értékelése külön is elvégezhető, majd az értékelés végén összegezzük a kampányhatékonyság megítélését,
- › a tervezési lapon értékelés végezhető az egész kampányra, de *alkalmas egyes szervezeti egységek* (pl. karok), avagy az *egyes munkatársak munkájának értékelésére is*, ilyen esetekben csak azok a tényezők, indikátorok kerülnek mérésre, amelyekre az értékeltek hatással vannak,
- › a visszamérési lap ezáltal *a kampányt irányítók, illetve az adott üzletágak vezetői számára is fontos információkat ad* a marketingtevékenység hatékonyságáról, ami által *a motivációs rendszer egyik fontos tényezőjévé is válik*.

Míg az értékelő-lap első oldala a hatásosságot, azaz a kitűzött célok elérésének mértékét határozza meg, addig a második oldalon a hatékonyság mutatóinak kiszámítására kerül sor, azaz a teljesítményt a ráfordítások, költségek függvényében is értékeljük. A második oldal kitöltésénél az alábbi szempontok figyelembe vételét javasoljuk:

- › arra törekedhetünk, hogy minden korábban kiemelt „hatás”, „eredmény” jellegű célhoz fogalmazzunk meg hatékonysági mutatókat,
- › a hatékonysági mutatók lényege, hogy az elérendő eredmény-célok egységének, illetve egységnyi növelésének kampányköltségeit számoljuk ki, ahol a terv-adatok a célok és a tervezett kampányköltségek hányadosaként kerülnek meghatározásra, pl. hány forint kampányköltséggel tudunk egy új hallgatót szerezni, illetve a kutatási bevétel-növekedés egységnyi növelése mennyi kampányráfordításból eredhet,
- › a pszichografikus, ismertség-növelési cél elérését primer kutatással végezhetjük el.

A hatásosság és a hatékonyság értékelése nem esik mindig teljesen egybe. A javasolt értékelési rendszer előnye, hogy képes rámutatni a hatékonysági gyengeségekre. Az értékelési lapok lehetőséget teremtenek arra, hogy a kampányt, akciót kidolgozók, a marketing-elemzők szakmai értékeléseket készítsenek, következtetéseket vonjanak le, s felhasználják a tapasztalatokat a következő időszak akcióinak, módszereinek kidolgozásában. Célszerűnek tartjuk, hogy az értékelési laphoz szöveges elemzés is készüljön.

A kontrolling modell és működtetésének célja olyan dokumentált eljárásrend kialakítása, amely a marketingtevékenység, kampányok hatékonyságát annak költségei, s az elért célok, differenciált hatások viszonyában értékeli, s lehetővé teszi

- › a sokoldalú összehasonlítást,
- › a közvetlen visszacsatolást, majd segítséget jelent a jövőbeni cselekvéshez.

A modell újszerű megoldásai

- › célrendszer, indikátorok meghatározása,
- › tervezés értékelése az éves tervek alapján,
- › súlyozás – a célok eltérő fontossága alapján,
- › a különböző célok, indikátorok teljesítésének értékelése egységes skálán,
- › rugalmas – szituációhoz igazítható mégis egységes,
- › hatásosság és hatékonyság megkülönböztetése.

Kinek és miért fontos a marketing/kommunikációs-kontrolling projekt?

- › az eszközökért, kampányokért felelős(ök) számára szakmai segítség,
- › közvetlen vezető számára a személyi értékelés, motiváció támogatója,
- › az adott szervezet marketing költségvetésének, szakmai programkészítésének segítője, hatékonyabb felhasználására ösztönöz,
- › különböző szervezetek marketing hatékonyságának összehasonlíthatósága, az intézményi szintű optimalizáláshoz segít,
- › erősíti a szervezeti egységek közötti szakmai együttműködést,
- › korszerűsítést indukál más szervezési, oktatási folyamatokban is.

Jelen tanulmányban nemzetközi és hazai szakmai megközelítésekre, véleményekre és mintegy tizenöt éves – a felsőoktatás marketingtevékenységében kari és egyetemi vezetőként szerzett –

saját tapasztalatokra épülően fogalmaztam meg, rendszereztem a felsőoktatási intézmények összetett, sokelemű piaci terepeit és az azokon való sikeres marketingtevékenység integrált modelljét. A marketing stratégiai keretekre, programokra és a realizálás kereteire vonatkozó javaslatok révén azt a meggyőződésemet kívántam bizonyítani, hogy véget kellene már vetni annak a jellemző felsőoktatási intézményi gyakorlatnak, amely csak kószolgatja a marketinget. Tíz év után már általános véleményként kerül hangoztatásra, hogy szükséges a marketing az intézmények gyakorlatában, de még sok-sok kari és intézményi vezető korántsem veszi komolyan a marketingszakmát, úgy gondolja, hogy azt bárki, bármely éppen szabad egyetemi oktató csinálhatja, hiszen csak hirdetésekéről, nyílt napokról, prospektusokról, honlapról, legfeljebb kiállításokon való részvételtől szól. Egy ilyen szemlélet sok kudarc és még több „kinemhasznált” szakmai lehetőség okává válik.

Komolyan kellene már venni a felsőoktatási marketinget, s profibban csinálni.

## Irodalomjegyzék

- Amit, R. – Schoemaker, P. J. H. (1993): *Strategic Assets and Organizational Rent* – Strategic Management Journal. Vol. 14. Nr. 1. pp. 33-46.
- Backhaus, K. – Hilker, J. (1994): *Marketingimplementierung in Unternehmen der Investitionsgüterindustrie*. In Marktorientierte Unternehmensführung in Umbruch. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, pp. 241-264.
- Bay, D. – Daniel, H. (2001): *The Student Is Not the Customer – An Alternative Perspective* – Journal of Marketing for Higher Educational Institutions. Vol. 11. Nr. 1. pp. 1-19.
- Berács, J. (2002): *A magyar felsőoktatás exportképessége*. – Magyar Felsőoktatás. Nr. 4-5-6. pp. 30-32.
- Berács J. (2003): *Marketing-erőforrások koncepcionális megközelítése*. – Vezetéstudomány. Vol. 34. Nr. 2. pp. 2-13.
- Bonoma, T. V. (1985): *The Marketing Edge – Making Strategic Work*. New York/London.
- Brüser, R. (2006): *Perspektiven des Hochschulmarketing – Eine theoretische und empirische Bestandaufnahme*. VDM Verlag, Dr. Müller.
- Freiling, J. (2002): *Markte und Strategisches Kompetenzmanagement – Brauchen wir ein neues Marketing*. In Symposium Strategisches Kompetenzmanagement. Darmstadt, pp. 11-27.
- Browne, B. A. – Kaldenberg, D. O. – Brownie, W. G. – Brown, D. J. (1998): *Student as Customer: Factors Affecting Satisfaction and Assessments of Institutional Quality*. – Journal of Marketing for Higher Educational Institutions. Vol. 8. Nr. 3. pp. 1-14.
- Canterbury, R. (1999): *Higher Education Marketing: A Challenge*. – Journal of Marketing for Higher Educational Institutions. Vol. 9. Nr. 3. pp. 15-24.
- Conard, M. – Conard, M. (2001): *Factors That Predict Academic Reputation Don't Always Predict Desire to Attend*. – Journal of Marketing for Higher Educational Institutions. Vol. 11. Nr. 4. pp. 1-18.
- Corbitt, B. (1998): *Managing Quality by Action Research – Improving Quality Service Delivery in Higher Education as a Marketing Strategy*. – Journal of Marketing for Higher Educational Institutions. Vol. 8. Nr. 3. pp. 45-62.
- Dinya L. (2005): *A felsőoktatás-marketing kihívásai*. In Marketing az oktatásban és a gyakorlatban. Marketing Oktatók Klubja konferenciája (szerk. Józsa L.), Győr, pp. 125-145.
- Harker, D. – Slade, P. – Harker, M. (2001): *Exploring the Process of 'Scholl Leavers' and 'Mature Students' in University Chice*. – Journal of Marketing for Higher Educational Institutions. Vol. 11. Nr. 2. pp. 1-20.
- Kotler, P. – Fox, K. (1985, 1995): *Strategic Marketing for Educational Institutions*. Prentice Hall, NJ.

- Kotler, P. – Keller, K. L. (2008): *Marketingmenedzsment*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Lehota J. – Komáromi L. (2002): *Piac, verseny és marketing a felsőoktatásban*. – Marketing és Menedzsment. Vol. 36. Nr. 4. pp. 61-67.
- Liu, S. (1998): *Integrating Marketing on an Institutional Level*. – Journal of Marketing for Higher Educational Institutions. Vol. 8. Nr. 4. pp. 17-28.
- Meffert, H. (2000): *Marketing*. Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Nuissl, E. – von Rein, A. (1997): *Felsőoktatási intézmények PR-tevékenysége*. Német Népfőiskolai Szövetség, Nemzetközi Együttműködési Intézete, Budapest.
- Piskóti I. (2001): *A totális marketing víziója*. – CEO-Magazin. Vol. 2. Nr. 2. pp. 28-25.
- Piskóti I. (2006): *Javaslatok a Miskolci Egyetem marketingstratégiájához*. Kézirat.
- Piskóti I. (2007): *Marketingkontrolling – marketing akciók hatékonyságmérése*. In Marketing 2027. Jövőrehangolva – 17. Országos Marketing Konferencia – Magyar Marketing Szövetség 2007. május 8-9.
- Piskóti I. (2008): *A felsőoktatás-marketing szemlélete és modellje*. In Marketingkaleidoszkóp. Miskolc, pp. 105-123.
- Shash, A. – Zeis, C. – Regassa, H. – Ahmadian, A. (1999): *Expected Service Quality as Percieved*. – Journal of Marketing for Higher Educational Institutions. Vol. 9. Nr. 3. pp. 49-72.
- Tóth Á. (2004): *Felsőoktatás-marketing*. In Fialat regionalisták IV. konferenciája (szerk. Ponácz Gy.), Győr, 2004. nov. 13-14. CD-kiadvány.
- Veres Z. (2003): *Szolgáltatásmarketing*. KJK-KERSZÖV, Budapest.
- Wefer, U. (2007): *Hochschulmarketing in Deutschland – Chancen und Herausforderungen*. VDM Verlag. Dr.Müller Saarbrücken.



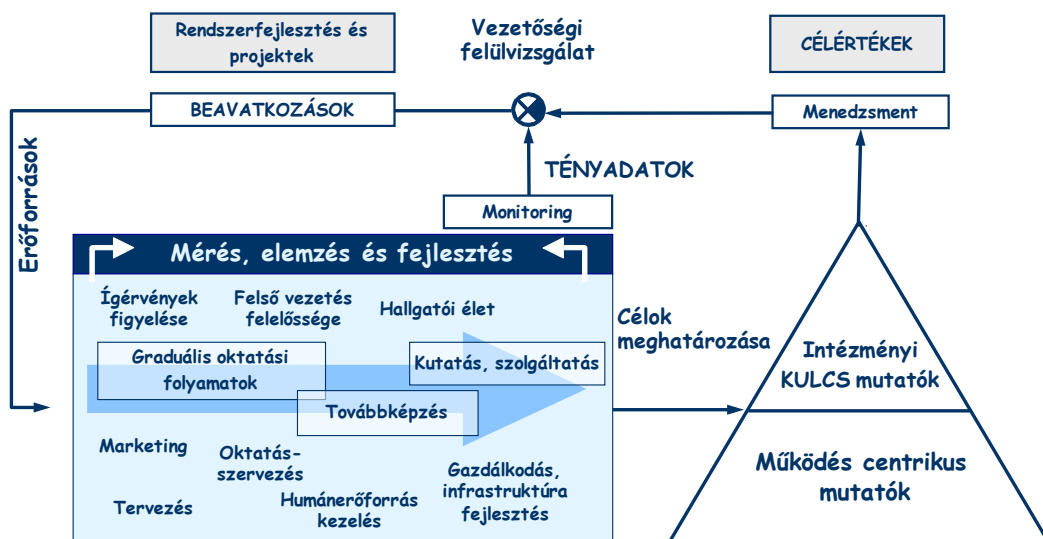
# MINŐSÉGIRÁNYÍTÁS ÉS MARKETING

Gáti József – Koczor Zoltán

## A MARKETINGFOLYAMATOK CÉLRENDSZERÉNEK LEVEZETÉSE A SZERVEZETI STRATÉGIA ELEMEIBŐL

Egy szervezet marketingjének önmagában nincs „minősége”. Lehet az a szakma szabályai szerint a marketingtevékenység tökéletes, ha a szervezet piaci céljainak szempontjából hatásossága és hatékonysága nem megfelelő, akkor a marketing minősége alacsony szintű. A marketing egy kölcsönhatásokkal rendelkező „támogató folyamat”, mely a szervezet céljait segítheti jól, vagy rosszabbul. A minőségügy ehhez adhat eszköztárat, mely a marketing elhelyezését, belső folyamatainak szabályozását, esetenként optimalizálását, a tevékenységek mérését és visszacsatolását segítheti.

A felsőoktatási folyamat modelljében (1. ábra) az egyes tevékenységek fő- és támogató folyamatokra, valamint visszacsatolásokra építkeznek. A menedzsment feladata, hogy a vezetés által meghatározott intézményi küldetés és az ebből levezetett stratégiák szolgálatába állítsa a szervezetet és a működési rendet.



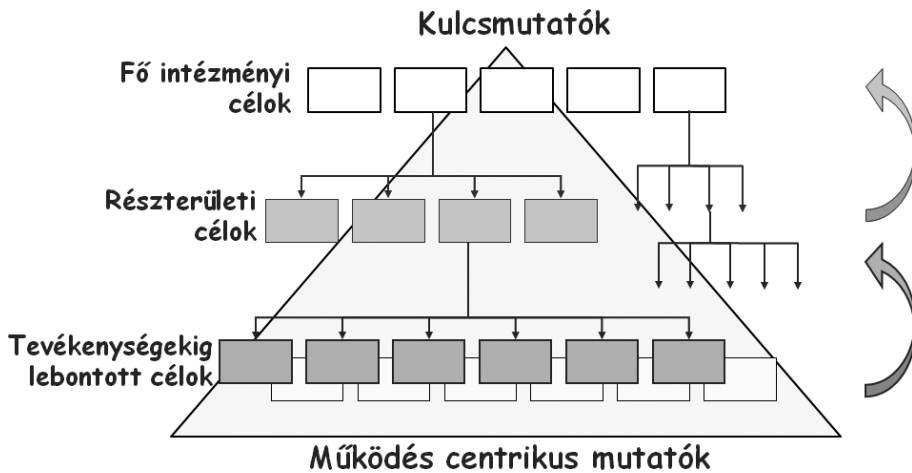
1. ábra: A felsőoktatási folyamat modellje

Egy felsőoktatási intézmény versenyképességének feltétele, hogy minden pillanatában legyen olyan tudatosan kijelölt cél, mely a szervezet egészének tevékenységére hatással van, és a lényegi folyamatokat érinti. Mivel az intézmény elsődleges funkciója általában a graduális oktatás, illetve a kutatás, ezért főfolyamatai és így a szervezet egészét érintő radikális változások gyakran ezekre a területekre esnek. Ugyanakkor az elmúlt évtizedekben lezajlott szervezeti, finanszírozási és elvárással kapcsolatos változások indokoltá tették más fejlesztési kulcselemeket is.

Egy új szak, illetve képzési forma elindítása, a vállalatközi egyetem számára spin-off rendszerek kifejlesztése, karok összevonása, meghatározó mértékű humán erőforrás-fejlesztés, az intézmény egészét érintő infrastrukturális átalakítás bármelyike lehet évekre meghatározó cél, amely-

hez valamennyi támogató folyamatnak illeszkednie kell. Ezeket a célokat egészítik ki a szervezet folyamatosan monitorozott kulcsmutatói, amelyek a versenyképes működés biztosítékaként igényelnek támogatást. Ennek megfelelően a marketing céljai is meghatározhatók.

A szervezeti célok lebontása (policy deployment) során gyakorlati módszertan is kialakítható a tudatos célmeghatározásra. (2. ábra) Ennek alapja, hogy hierarchikus rendszerben keressük az egyes támogató folyamatok céljait. A szervezet az aktuális stratégiai céljait a folyamatok szintjén megfogalmazott tevékenységek útján képes elérni. Ehhez ok-okozati rendszerbe illeszkedő elemek kapcsolatán keresztül vezet az út, amelyek gyakran egymással ellentmondásban állnak, esetleg a szervezet érdekeivel ellentétesek. A vezetés ezeknek az elemeknek a rendszerbe illesztésén keresztül juthat eredményekre.



2. ábra: Az intézményi célok lebontása

Tekintsünk az intézményi célok között egyet, amelyik pl. a felnőttoktatás kiterjesztését szeretné megvalósítani nyereségesen, önálló szervezet vezetése alatt, lehetőséget adva a tudományos munkák gyakorlati hasznosulásának. Ez a cél a lebontás során meghatározza a karok, a gazdasági eredményekért felelős és többek között a marketing csoport feladatait is. A piac megszólítása és meggyőzése pontos létszám, idő és projektcélokat tesz kijelölhetővé. Az intézmény ezen a területen mutatkozó tekintélye az intézményi arculat módosítását teheti szükségessé, de sok más marketingelem tervszámái is kijelölhetővé válnak.

Az egyes célok lebontása lehetővé teszi, hogy a kulcsmutatók számszerűsítésén kívül valamennyi támogató folyamat számára meghatározhassuk azokat a mérhető célokat, amelyek a főfolyamatok sikeres megvalósítását eredményezik. A tervezés során célszerű az állandó, de a kiélezett verseny miatt folyamatosan monitorozást igényelő jellemzőket külön értékelni a tudatos változtatás miatt fontos „fejlesztési” jellemzőktől.

A tervezés során a „zászlóra tűzhető” irányjelölés több kapcsolódó területet is érint. A kiegyenlített tervezés szempontjait a minőségügyi megközelítések a BSC (balanced scorecard) kategóriái szerint tekintik át, s állítanak össze belőle vezetői rendszert. Ennek főbb területeit a felsőoktatásban nagy körültekintéssel érdemes megvalósítani. (3. ábra)



3. ábra: Az intézményi célok kiegyenlített kapcsolódása

Vegyünk példaként egy felsőoktatási intézményt, amely fejlesztése során célokat fogalmaz meg. Ennek érdekében a marketing számára több lépésen keresztül bonthatóak le a tennivalók.

A tervek szintjén tervezett kapcsolat kialakítása szükséges

- › a szervezet céljai,
- › a célokról közvetítendő tartalom (üzenet),
- › az üzenetközvetítő megoldások és
- › a célcsoportok között.

Valóban hasznos eredmények akkor várhatóak, ha világossá válik az egyes intézményi célokra gyakorolt hatások várható mértéke, a szükséges erőforrások, a kockázatok és folyamatok időbeli sajátosságai.

A szervezet céljai között több olyan lehet találni, amelyik a marketingfolyamatoktól jelentős támogatást igényel, azonban olyanok is találhatóak, amelyek ezt a támogató folyamatot nem veszik jelentősen igénybe.

Egy új szak kidolgozása és elindítása, a szakirányú továbbképzések rendszerének kialakítása, arculatot teremtő kulturális vagy környezetvédelmi központtá válni, a kutatási eredmények és bevételek meghatározó növelése jelentős munkát jelent a külső piacokon. A szervezeti struktúra (pl. tanszéki, vagy intézeti rendszer) egységes kialakítása, vagy a minősítettek részarányának meghatározó növelése a munkatársak felé, a belső „piacokon” jelent tennivalót. Természetesen vannak olyan megvalósítandó feladatok is, amelyhez a marketing nem sokat tud hozzátenni. Talán erre a legnehezebb példát mondani, hiszen a szakterületen járatos szakemberek természetes reflexe, hogy bebizonyítsák, hogy a leginkább szélsőséges esetekben is intenzív marketing tennivalók válhatnak indokolttá. Talán mégis belátható, hogy a „szívás-durranás” arány (egyszerűbben költség-haszon arány) szempontjából mégis akadnak ilyenek. Pl. el lehet hanyagolni egy átfogó informatikai fejlesztés marketingvonatkozását, mely működési mechanizmusában nem, de biztonságossága szempontjából minőségileg javítja a felsőoktatási intézmény működését.

## A MARKETINGFOLYAMATOK TARTALMÁNAK MINŐSÉGÜGYI TERVEZÉSE

A tervezés során célszerű különválasztani a folyamatosan alkalmazott marketingfolyamatokat az eseti, egyetlen projektként szervezett eseményektől. Mindkét esetben a tevékenységek tervezésén a folyamat sikere múlhat, ezért a tervezési keretrendszer minden eleme átgondolást igényel. Ezek lépéseit a folyamattervezés során tárgyaljuk. A gyakorlat nehézsége azonban az, hogy a tervezés a tartalom vonatkozásában gyakran ösztönös marad, és a felhasznált eszközök felhasználása közül is csak néhány valósul meg professzionálisan. A jó ötletek keresése után esetleges, többségében töredékes folyamatok jelennek meg. Emiatt még az ismétlődő marketingesemények is csak évek múltán közelítik az optimumot.

Célszerű olyan módszereket találni, amelyek az általában aktív, ötletekben gazdag, motivált első tervezési lépések energiáit használják fel, és a kiegyenlített, áttekinthető megoldásokat támogatják. Ezek közül jól bevált a minőségügy területén egy tervezést segítő módszer, amely elég rugalmas ahhoz, hogy a marketingfolyamatok támogatására is használható legyen. Elsősorban a rendszeresen ismétlődő események során lehet valamennyi előnyét kihasználni, de eseti projektek vonatkozásában is hasznossá tehető.

A módszer neve és lényege a Quality Function Deployment (QFD) – a minőségi funkciók lebontása. Egyszerűen fogalmazva a QFD lényegében a folyamat alkalmazói számára a – hol pontosan, hol „attitűdként” megfogalmazott – igényeket lépések sorozatán keresztül objektív, reprodukálható műveleti paraméterekké fordítja le. A módszer nem egy-egy részfolyamatra koncentráltan foglalkozik a megvalósítás útjával, hanem az elvárásokat alapul véve és az elégedettséget célozva összehangolja a különböző értékteremtő tevékenységeket a tervtől a megvalósításig.

A QFD hatékonyan csoportmunkában valósul meg, ahol a csoportban eltérő rálátással rendelkező személyek vesznek részt, akik közös munkára, megoldáskeresésre és jó kommunikációra képesek.

A marketingfolyamat tervezésének feltétele a valós igények pontos ismerete, ami indokolttá teszi az igények kielégítéséhez tartozó tevékenységek objektív funkciókká való lefordítását. Ennek érdekében az oszlopokban megjelenő „Hogyan?” jellemzőket minél egyértelműbb módon, számszerűsítetten célszerű képezni. A QFD egy sajátos kommunikációs csatorna, aminek jelentős értéke, hogy a folyamat szakértői és az eredményeket elvárók között hatékony egyeztetés alakulhat ki. (4. ábra)



4. ábra: A QFD információs be- és kimenetei, megvalósítási eszközei  
Forrás: Koczor 2010

A QFD felhasználását egy MSc szak beindítása és stabil működése kapcsán végzendő PR folyamat egyik elemére mutatjuk be. Példaként a szak népszerűsítésére ebben az évben tervezett televíziós reklámfilm igényelemzését jelenítettük meg. Az előző év tapasztalata alapján történik a csoportmunka. Az összegyűjtött igénypontokat esetünkben az intézmény határozza meg, amelyet minőségügyi szempontból sajátosan „belső vevőként” értelmezhetünk. A minőségtechnika csak abban az esetben alkalmazható sikeresen, ha a konkrét igényeket pontosan meghatároztuk. Két, egymástól csak kissé eltérő MSc szak esetében is máshová kerülhet a folyamat súlypontja, azonos intézményen belül is.

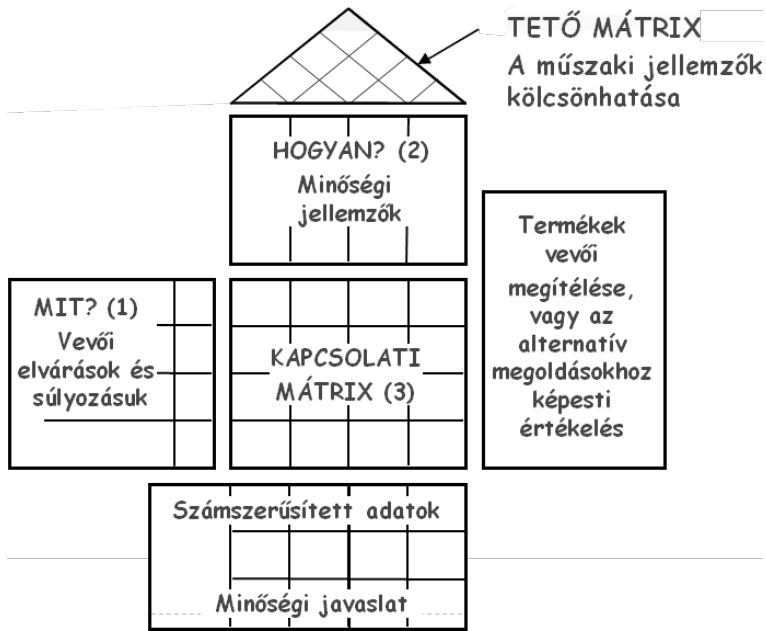
Az igények felvételezése során célszerű a szak sikeres működésével kapcsolatos alapkövetelményeket, teljesítményként érzékelt jellemzőket és az esetlegesen megvalósítható extrákat kategóriákba sorolni, hogy a folyamatról közvetítendő üzenetek megfelelően kerüljenek meghatározásra. A szakkal kapcsolatos Kano-féle minőségkategóriák megfogalmazására példaként néhány sajátosságot jelzünk. (5. ábra)

A szak akkreditáltsága	Alapkövetelmény
A tananyag korszerűsége	Kifejezett vevői kívánságok
Az oktatási infrastruktúra magas szintje	
Az oktatók nemzetközi tekintélye	
Az órarend rugalmas szervezése	Teljesítmény-minőség
Alacsony oktatási költségek	
A szak által nyújtott végzettség munkaerőpiacon való keresettsége	
Jó intézményi kapcsolatok a munkaerőpiaccal	
Nemzetközi kiegészítő diploma a képzés alapján	Extra

5. ábra Egy szakkal kapcsolatos várható vevői követelmények

A technika végigkövetését az alábbi lépéseken keresztül végezzük el:

- › Elsőként a PR-folyamattal kapcsolatos intézményi elvárásokat (1) gyűjtjük össze, majd súlyozzuk azokat. Ha az igények mögött állók eltérően értékelik a folyamatot, akkor a véleményeket vevőcsoportonként érdemes külön kezelni, a módszert az egyes vevői szegmentumok szerint elágaztatva. Az elvárások előírt intervallumon belüli súlyszámait, amelyek meghatározására több módszer is közzismert, az igénypontok melletti oszlopban tüntetjük fel.
- › A következő lépés a folyamatkövetelmények kielégítéséhez rendelhető tevékenységek (2) és az azokat jellemző hatások meghatározása, lehetőség szerint parametrizálva. Ezt a tevékenységet lehetőleg PR-folyamatban jártas csoporttagok végezzék. Célszerű a teljes körűsre törekedni, hogy a negatív hatások is értékelésre kerülhessenek.
- › A követelmények és a megvalósítás jellemzőinek összerendelése kapcsolati mátrixban (3). A kapcsolati mátrix a kétféle megközelítés (folyamatigény és folyamatelemek rendszere) eltérő szemlélete alapján jelzi a kölcsönhatásokat. A kapcsolati mátrix soraiban az igénypontok, az összegyűjtött elvárások kerülnek kifejtésre, míg a kapcsolati mátrix oszlopaiban a megvalósítási jellemzőket soroljuk fel. Ezek a jellemzők teszik lehetővé az egyes elvárások, igénypontok teljesülését. A kapcsolati mátrixban a megvalósítási paraméterek konkrét, mérhető módon jutnak kifejezésre. Bármelyik tevékenység egyidejűleg több elvárást befolyásolhat. (6. ábra)



6. ábra: A QFD elrendezése (a minőség háza)

A kapcsolati mátrix belső területén valósul meg az elvárások és a megvalósítási paraméterek egymással való összevetése. (7. ábra) A kapcsolati mátrix lehet az alapja egy jövőbeni tervezésnek. Az igénypontokhoz rendelni az adott vevői igényt befolyásoló megvalósítási jellemzőt. A két tényező közötti összefüggés irányát és erősségét a sor-oszlop kereszteződéshez rendelt számérték vagy szimbólum fejezi ki. Egy lehetséges megoldást adhat az értékelésre az alábbi felsorolás:

- 1 - erős negatív kapcsolat
- 2 - negatív kapcsolat
- 4 - pozitív kapcsolat
- 5 - erős pozitív kapcsolat

Intézményi elvárások		Szakmai paraméterek		Súlyszám (1-6)														
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	Meglévő rádiós és újsághirdetéshez képesti elégedettség [1-5]								
			A reklámfilm hossza		Képi professzionalitás (a filmes stáb minősége)		Helyszínek, szereplők száma (csapat elkötelezettsége)		A lejátszás időpontja		A lejátszások média felülete, esatormák		Az információt hordozó kulcsszavak száma		A lejátszások gyakorisága		A figyelemfelkeltés („poénindex”)	
1.	A felfigyelő célzottak aránya	6		4	4	4	4	5		5	4	4	4	4	4	4	4	4
2.	Jussanak el a tennivalók mozgósítóan!	2	4	5						4	4	4	4	4	4	4	4	3
3.	Hangoljon rá az üzenetre!	6	4	4	5	4								5	4	4	4	4
4.	Alacsony költségű legyen!	5		2	2	2	2	2			2	4	4	3	3	3	3	3
5.	A reklám javítsa az intézmény hírnevét	4		4	4									2	3	3	3	3
6.	Minőségi hallgatói állományt ösztönözzön	3		4	4			4	4	4	4	4	4		4	4	4	4
Beavatkozási fontosság			10	21	19	2	5	7	6	24								

7. ábra: Példa egy kapcsolati mátrix kitöltésére

A kapcsolati mátrix kiértékelése lehetővé teszi az egyes tervváltozatok egymáshoz képesti összemérését, az egyes változatokban a módosítást igénylő paraméterek kijelölését. Amennyiben a táblázat alapos kitöltése esetén eredményül üres sorok jönnének létre, akkor az kielégítetlen elvárás jelez, ezért a tervezés során illesszünk hozzá „hogyan?” jellemzőt. Az üres oszlopok általában olyan paraméterre utalnak, amelyhez a dolgok természetrajza miatt nem tartozik kifejezett igény (pl. Kano-szerinti alapkövetelmény). Ezeknél a műveleteknél gyakran magától értetődő igények vannak a háttérben, amelyet kötelező kielégíteni, de lehet olyan, pl. megszokásból végzett tevékenység is, amelyhez elvárás nincs, ezért az csak az erőforrások pazarlása.

A mátrix az egyes igénypontok súlya, a kapcsolat erőssége és az alternatív megoldásokhoz mért hasznosság mértékének figyelembe vételével egy olyan mutatót is megadhat, ami az egyes tennivalók ügyében a beavatkozás hatását jellemzi. Mivel a beavatkozások hatása az alternatíva gyengeségével arányos, az elégedettségi mutatót a súlyozásnál a maximális (esetünkben 5-ös) értékből levonva használjuk. Az oszlopok alján kapott értékek lehetővé teszik, hogy az egyszerű tényezők kombinációját számoljuk.

Esettanulmányunk szerint:

$$F_i = \sum_{j=1}^k S_j \cdot (k_{i,j} - 3) \cdot (5 - V_j)$$

ahol:

$S_i$  – az  $i$ -edik igénypont súlya,

$k_{i,j}$  – a kapcsolati mátrix  $i$ -edik sora és  $j$ -edik oszlopa által meghatározott elem korrelációs pontszáma,

$V_j$  – az alternatív megoldásokhoz mért elégedettség megítélése (értékelési pontszám 1-5-ig skálán)

Az összegzés eredményül pozitív és negatív értéket egyaránt adhat. Minél nagyobb a kapott érték abszolút értéke, az azzal kapcsolatos tevékenységre történő odafigyelés annál inkább hatással lehet az igények kielégítésére. Esetünkben jól látszik, hogy a QFD környezetében kialakult sajátos viszonyok között három paraméternek van nagy jelentősége. A képi megjelenítés professzionalitása, mely a filmes stáb szakmai igényességével azonosítható, a helyszínek, szereplők száma, amit az intézményben mozdítható csapat elkötelezettségével hozhatunk összefüggésbe, illetve a figyelemfelkeltés ötlete, amelyet egy „poénindex”-szel érzékeltetünk. A „poénindex”-nek több ponton van meghatározó szerepe a sikerben, de vigyázzunk, mert a rosszul választott poénkodás, a „trendi” feltűnősködés az intézmény hírnevét rombolhatja!

A kapcsolati mátrix (3) felvétele során lehetőség nyílik arra, hogy az igénypontokat és a megvalósítás során végiggondolt paramétereket egy munkacsoport vizsgálja át. Ezzel el lehet érni, hogy a tevékenységgel kapcsolatosan olyan tényezők is figyelembe vételre kerüljenek, melyekre egy ösztönös folyamatvégzés során csak véletlenszerűen jutnánk el. Az elvégzett elemzések, fontossági sorrendek megállapításai alapján a termékparaméterek előzetes meghatározása mint elérendő célértékek állítása lehetségessé válik. A fejlesztések tartalmas továbbviteléhez azonban a QFD-t más módszerekkel is célszerű kiegészíteni. A részletesebb fejlesztési tervezésekhez további adatok begyűjtésére lehet szükség (pl. költség, időtényezők), melynek segítségével további jellemzőket határozhatunk meg a csoportmunka során. Az igények hasonlóképpen bonthatók tovább, ha a „hogyan?” jellemzőket kezdjük kifejteni. Ezek ismét „mit?” kérdésként adhatóak meg, de most már a tevékenységek belső tartalma szerint. A továbbiakban e szerint a gondolatmenet szerint tetszőleges mélységig juthatunk el az egyes hierarchikusan tagozódó területek célértékeihez. Az így kialakított értékelés segít minden jellemzőt visszavezetni a folyamattal kapcsolatos eredeti igényekre. Így megalapozottan lehet eljutni az egyes termékparaméterek, a jogszabályi és etikai szempontok, a célközönség és a kommunikációs csatornák egyes rész kérdéseire.

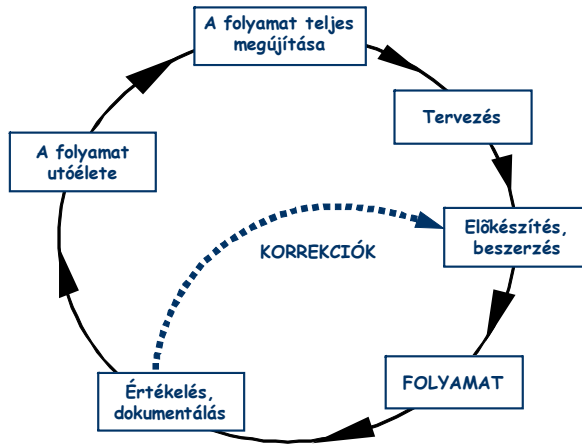
## A RENDSZERESEN VÉGZETT MARKETINGFOLYAMATOK MINŐSÉGIRÁNYÍTÁSI SZABÁLYOZÁSA ÉS KAPCSOLATELEMZÉSE MINŐSÉGÜGYI TECHNIKÁKKAL

A marketingfolyamatok logikailag jól különválaszthatóak rendszeresen végzett eseményekre (pl. az éves elégedettségmérések, börszék, kiállítások, középiskolai látogatások) és eseti akciókra (pl. kerek évfordulós rendezvénysorozat, egy országos díj vagy nemzetközi siker eredményéhez kapcsolódó hírverés). A rendszeresen lebonyolított, ismétlődő folyamatok sajátossága, hogy már tervezésüknel számítani lehet a folyamatos javítás lehetőségeire, ugyanakkor a ciklusok általában előzetesen tervezendők, és kevés engedményt szánunk a ciklus közbeni változásoknak. Az eseti vagy projekt események jellegzetessége, hogy fontos része a folyamat során történő köztes tervezés is. Sokszor csak meghatározott pontig látjuk a tennivalókat, s az akkorra kiderülő tények alapján tervezhető a folytatás.

### Az ismétlődő folyamatok szabályozása

Folyamataink legtöbbje többé-kevésbé rutinszerűen ismétlődik. A jellegzetes résztvéteken során rendre ugyanazokat a műveleteket végezzük el, és többnyire azonos hibákat követhetünk el. A hatékonyság értékelésére az ismétlődő folyamatok legfontosabb lépéseit kell rögzíteni, és ezekhez képest érzékelni az eltéréseket. A folyamatok fejlesztéséhez az összegyűlt tapasztalatokat kell felhasználni, javítása során az elemzés, a kiértékelés és az eredmények visszacsatolása kapja a legnagyobb szerepet.





8. ábra: Ismétlődő folyamatok szabályozása

Az ismétlődő folyamatok szabályozására a minőségügy többféle eszközt ismer (8. ábra):

- › a folyamatok tervezése, pontos és elvégezhető rögzítése,
- › a hatékony mérések és visszacsatolások rendszerének kialakítása, a felelőségek tisztázása,
- › egy-egy kulcsparaméter optimalizálása, a folyamatok minőségképességének és szabályozottságának értékelése,
- › az idő szerinti lefolyás meghatározása...

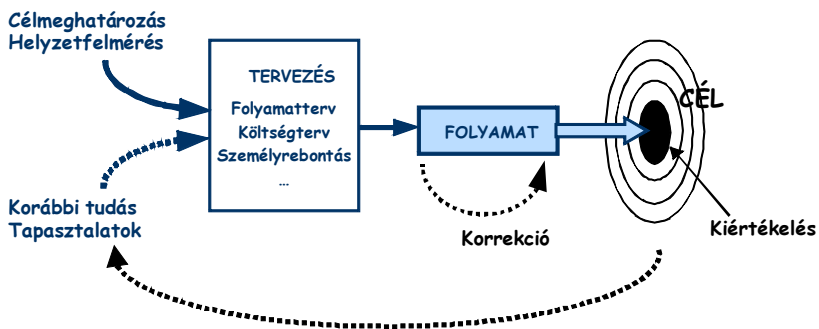
Az ismétlődő marketingfolyamatok támogatására célszerű folyamatábrákat, vagy más folyamatleírást, szabályozókártyát, időhálókat használni. (9. ábra)

	<i>Tevékenység</i>	<i>Dokumentáció</i>	<i>Felelős</i>	<i>Megjegyzés</i>
<b>1.</b>	<b>Marketing tevékenység</b>			
<i>1.1.</i>	Piacfigyelés, igények felmérése	<u>piaci jelentések</u> , <u>igényfelmérések</u>	marketing asszisztens	A piacfigyelési feladatokat külső alvállalkozó látja el szerződés alapján. Intézményi sajtófigyelés, és éves kérdőíves lekérdezés támogatja az adatgyűjtést.
<i>1.2.</i>	Az intézményi adottságok értékelése	<u>oktatási kapacitások</u> , <u>humán erő térkép</u>	dékanok, minőségügyi vezető	A személyi és tárgyi feltételek meghatározása. Az érintett területek bevonása az értékelésbe.
<i>1.3.</i>	Az intézmény felé azonosítható oktatási igények összegyűjtése, értékelése	<u>DPR kérdőívek</u> , <u>sajtófigyelés</u> , <u>munkaerőpiac elemzése</u>	marketing igazgató, oktatási igazgató	Az oktatási igények, valamint a várható érdeklődés meghatározása. Az igények összemérése a lehetőségekkel.
<i>1.4.</i>	Új szakok (képzések) alapítására és indítására való előzetes kezdeményezés és jóváhagyás	<u>„kitörési” lista</u> , <u>projektterv</u>	oktatási dékánh., szakfelelősök, szenátus	A fejlesztési irányok előzetes megküldése a fejlesztésben érintett munkatársaknak. A projektterv a szenátus által kerül jóváhagyásra.
<i>1.5.</i>	Új szakok (képzések) kidolgozása, akkreditálása	<u>tantervek akkreditációs anyagok</u> , <u>DPR visszajelzések</u>	szakfelelősök, minőségügyi vezető	Az oktatásfejlesztési folyamat a projektterv szerint valósul meg.
<i>1.6.</i>	Aktív piaci marketing (meglévő oktatások és szolgáltatások kiajánlása)	<u>honlap</u> , <u>rendezvény anyagok</u> , <u>reklámok</u> , <u>prospektusok</u>	marketing igazgató, oktatási igazgató	Amennyiben a hirdetésmények joghatásos információt tartalmaznak, eseti jóváhagyása szükséges a jogosult részéről
<i>1.7.</i>	Oktatási, bemutató alkalmak szervezése (Nyitott napok, egyéb rendezvények)	<u>esemény projektlap</u> , <u>rendezvény anyagok</u> , <u>prospektusok</u>	marketing igazgató, dékáni hivatalvezetők	Az alkalmak tartalmi elemeinek meghatározása az érintett kijelölése projektalapító értekezleteken történik.
<i>1.8.</i>	Rendezvényekkel kapcsolatos elégedettség mérés, szükség esetén intézkedés meghatározása	<u>felmérőlapok</u> , <u>jelentés</u> , <u>beavatkozási terv</u>	minőségirányítási vezető, marketing igazgató	Az intézkedések a konkrét, illetve a további marketing eseményhez egyaránt kapcsolódhat.

9. ábra: Példa ismétlődő típusú marketingfolyamat szabályozására

### Projektfolyamat (egyszeri eseményfolyam) szabályozása

A folyamatok másik jellemző fajtáját egyedileg kell tervezni. Ezeket a folyamatokat projektfolyamattként értelmezzük, melynek során a hatékonyság növelését kevésbé alapozhatjuk a korábbi események tapasztalataira. A tervezési fázisban a „mi-lenne-ha?” elemzések, valamint a lehetséges hiba okok feltárása és kiküszöbölése kapja a főszerepet. A hibák csak „fejben” követhetők el, és ezek kiértékelése után a beavatkozásokkal nem vissza, hanem előre kell csatolni a folyamatba. (10. ábra)



10. ábra: Projektfolyamatok szabályozása

Míg az ismétlődő folyamatok során a tanulás elvén lehetünk okosak, az egyedi folyamatok és projektek során az „elsőre jól” elvet kell megvalósítani. Természetesen ekkor sem mondhatunk le az utólagos kiértékeléséről, a tanulságok levonásáról. A projektek kiértékelése során az olyan sajtósájakat kell megtalálni, amelyek más – céljai szempontjából akár teljesen – eltérő folyamatokra is alkalmazhatókká válnak.

125 ÉVES EGYETEM		PROJEKTLAP					
Projektfelelős: <b>Marketing igazgató</b>					Határidő: 2010. szeptember 20.		
Feladat: <b>Intézet-történeti kiadvány megjelentetése</b>							
	TEVÉKENYSÉG	FELELŐS	HATÁRIDŐ	FELÜLVIZSGÁLÓ	A MEGVALÓSULÁS TÉNYEI		
01.	Az évfordulós naptár elkészítése, a kötet szerkesztőjének megbízása, egyeztetés a többi programmal	Főtitkár, Marketing igazgató	2010. január 20.	Szenátus	Dátum:	Aláírás:	Az ellenőrzés eredménye:
					Korrekciós tevékenység:		
02.	Kiadvánnyal kapcsolatos célok és keretek meghatározása	a kötet szerkesztője	2010. február 25.	Gazdasági Bizottság	Dátum:	Aláírás:	Az ellenőrzés eredménye:
					Korrekciós tevékenység:		
03.	Szerző- és lektorgárda kiválasztása és megbízása	a kötet szerkesztője, rektor	2010. március 5.	Gazdasági Osztály	Dátum:	Aláírás:	Az ellenőrzés eredménye:
					Korrekciós tevékenység:		
04.	A szerzői, szerkesztői és lektori munka kivitelezése	szerzők, lektorok	szerződés szerint (2010. május 31.)	a kötet szerkesztője	Dátum:	Aláírás:	Az ellenőrzés eredménye:
					Korrekciós tevékenység:		
05.	A nyomdai szolgáltatás előkészítése (kiválasztás, megbízás)	Műszaki igazgató	2010. június 28.	Gazdasági Osztály	Dátum:	Aláírás:	Az ellenőrzés eredménye:
					Korrekciós tevékenység:		
06.	Terjesztéssel kapcsolatos szervezések (könyvbemutató, tiszteletpéldányok, történelmi kiállítás szervezése)	Marketing igazgató	2010. szeptember 3.	Rektor	Dátum:	Aláírás:	Az ellenőrzés eredménye:
					Korrekciós tevékenység:		
07.	...	...	...	...	Dátum:	Aláírás:	Az ellenőrzés eredménye:
					Korrekciós tevékenység:		
A projekt lezárása megtörtént.		Dátum:		Aláírás:			

1/1

11. ábra: Példa projekt típusú marketing folyamat szabályozására

A projekt típusú folyamatok szabályozásával kapcsolatban kevesebb lehetőség nyílik a tapasztalatok alapján történő mechanikus visszacsatolásra, ezért a projekteket többszű tervezés előzi meg. (11. ábra) A folyamat célértékeit a folyamatlemek kölcsönhatásában az idő- és erőforrás programozásban meglévő ismeretek alapján kell számszerűsíteni. Célértéktől való eltérés esetén a korrekciós tevékenység jellegében más, mint az ismétlődő folyamatok esetében. A tervezett és a tény időintervallumok, valamint az erőforrás felhasználás a projektmenedzsment eszközeivel követhető nyomon. Ugyanakkor a projektfolyamat részletesebben, esetenként elágazásokkal is szabályozható.

## A marketingfolyamatok rendszerének szabályozása

A marketingtevékenységek megjelenhetnek önálló folyamatként, de jelentős marketinghatása lehet egy eredetileg a marketingtől függetlennek látszó eseménysornak is. Az intézményi marketing áttekintő szervezése igényli, hogy a kérdés kapcsán azonosítható tényeket összegyűjtsük, azokat hatásaiban és erőforrásigényükben felülvizsgáljuk.

A tartalmilag különböző események gyakran a kommunikációs csatornában, a résztvevőkben, az esemény célközönségében, az időbeliségben különbözhetnek. (1. táblázat)

Intézményi szinten	Kari vagy szak szinten	Külső professzionális tudás bevonásával
egységes megjelenés szabályozása, nyomtatott médiaanyagok, hírlevelek, újságok...		arculati kézikönyv, arculati elemek
honlap szerkezet megtervezése és a tartalom aktualitásának és tartalmának fenntartása		honlap felületek informatikai kidolgozása
rendezvényszervezés intézményi szinten (tudományos, intézménytörténeti, kistérségi...)	rendezvényszervezés kari szinten (szakmai rendezvények, évnemző, évzáró, öregdiák találkozók, szakkör középiskolásoknak...)	professzionális rendezvények (koncert, művészeti események)
intézményi sajtótájékoztatók, tudatos jelenlét a médiában	nyílt napok, kari hagyományápolás	beiskolázási tájékoztatók, reklámcsikkek, rangsorok
ajándéktárgyak, kiadványok, hagyományteremtés	különleges rendezvények (kutatók éjszakája, versenyek, szakmailag izgalmas események)	
direkt médiareklámok (rádiós, televíziós reklám, újság, banner, fényújság, intézményi bemutató...)		
PR információs vonal, személyes rendelkezésre állás		marketingtanácsadás
középiskolák felkeresése, személyes „verbunk”		...
bilaterális kommunikáció felmérésekkel és a „facebook”-on		

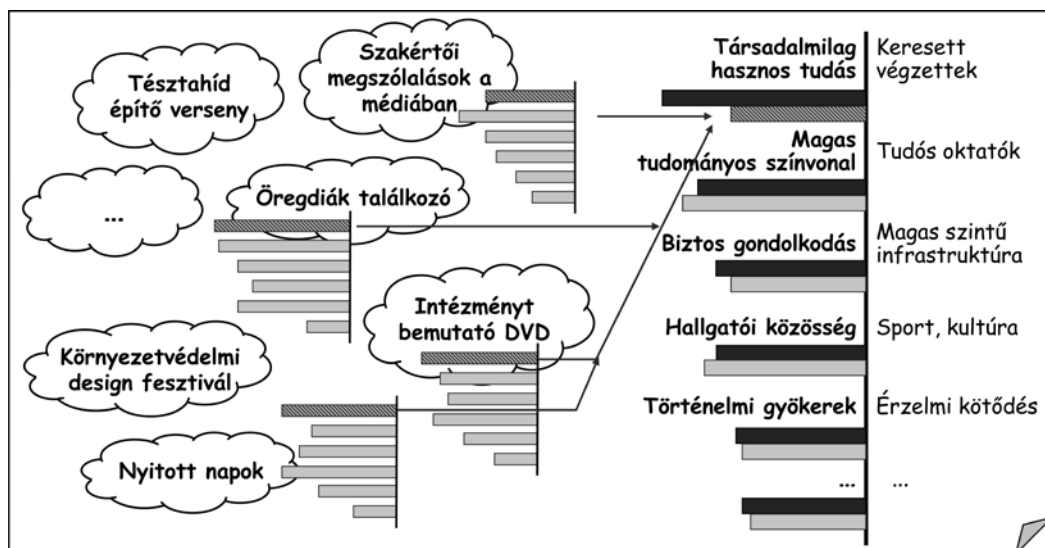
1. táblázat: Példa az intézmény különböző szintjein megvalósított kommunikációs csatornák, eszközök csoportba sorolására

A tudatos tervezés része, hogy a felsőoktatási intézmény egy arculatot akar tükröztetni magáról. Mivel a marketingelemek kölcsönhatása jelentős lehet, ez a kép az egyes akciók során erősítheti, vagy ronthatja egymás hatását. Ennek tudatos alakításához javasoljuk az alábbi technikát.

Egy értékrendet célszerű meghatározni az intézmény arculati elemeiből, amely világos hierarchiában határozza meg az intézményi értékeket. Ehhez mérjük az intézmény marketingtevékenységét, figyelembe véve valamennyi akciót. Az egyes értékek az üzenetek megfogalmazása során kisebb-nagyobb mértékben jelennek meg. Ennél az összemérésnél derül ki az ellentmondásos üzenetek hálózata is.

Az egyes akciók teljes térképét adott időszakban megjeleníthetjük, majd az értékek szempontjából való súlyokat értékelve felmérhetjük, hogy a marketingmunka mennyiben szolgálja arányosan az intézményi értékrendet. Megfelelő súlyozást adva az egyes, a marketing által közvetítendő értékeknek, egy akciónként összegzett értéksorrend alakítható ki. Az akciók egyenként nem fogják ezt az értéksorrendet visszatükrözni. Bizonyos elemek arányaiban nagyobb súlyt kapnak, mások elmaradnak a célzott igényektől. Hiba lenne, ha egy a tudományos arculatát hangsúlyozni kívánó egyetem a marketingakcióin keresztül kizárólag a lelkes hallgatói közösség megjelenítését tudja tükröztetni. Ha egy ilyen jelenségre ismerünk rá, az eltéréseket hiánypótló akciókkal lehet megszüntetni.

A fentiek figyelembe vételével kidolgozott intézményi térképek segíthetnek azoknak a másodlagos marketinghatásoknak a kialakításában, amelyek az egyes események és akciók kölcsönhatásaként időzítetten, vagy egymásra épülő módon jelenhetnek meg. Egy felvezetett, de meg nem oldott üzenetre ébredő feszültség egy másikkal oltható ki a hatások többszöröse mellett. Az összehangolt, egyidejű, de többszörös információközlés segíthet a célzottak ingerküszöbének áttörésén. (12. ábra)



12. ábra: Az intézményi célok megjelenése a marketingakciók térképén

## A FELMÉRÉSEK SZEREPE A MARKETINGFOLYAMATOKBAN

Az intézmény irányítási rendszere igényli az oktatási és szolgáltatási rendszer értékelését, a visszacsatolásokat. A fejlesztések célja, hogy a képzések és a szolgáltatások a munkaerőpiac és a hallgatók által támasztott, az oktatási teljesítmény által is támogatható valós igények szerint módosuljanak. Ehhez célszerű felméréseket végezni, amelyek reprezentatív mintán, időben rendszeresen, egymásra épülő módon történnek. (BMF 2008)

### Hierarchikus rendszer a felmérésekben

Az egyes felmérések önmagukban értelmes célkitűzések mentén végezhetőek, de az egyes eredmények kapcsolata is több hasznos információt tartalmaz. Példaként a diplomás pályakövetési rendszer (DPR) esetében közvetlen eredményként valamennyi szakon megjelenhet az oktatási struktúra és a tananyag korszerűsítése. Ez a fejlesztés közvetetten segíti új szakok és szakirányok, új képzési formák kidolgozását is (long life learning).

A végzetek véleményalkotása a valóságot általában jól tükrözi, hiszen a korábbi félelmektől vagy közvetlen indulatoktól mentesen válaszolnak. Ugyanakkor az idő múlása sok ténytet módosít az emlékekben. Az oktatók munkájának értékelése a jelenlegi rendszerben szinte kizárólag a hallgatók oktatói véleményezésén keresztül valósul meg, ami nemcsak a hallgatók hosszabb távú érdekeinek elhalványulása miatt, hanem az indulati elemek jelenléte és a rálátás hiánya okán is torzított lehet. A hallgatói véleményekkel egyenrangúan kell kezelni további 4-5 tényezőt is, hogy a kialakuló összkép torzítása csökkenjen.

Ezek közé tartozik

- › a szakmabeliek értékelése az átadott tudásanyagról,
- › az oktatás módszertanával foglalkozók visszajelzése,
- › a munkaerőpiac kompetens képviselőinek véleménye a „megszerzett” tudásról és az ehhez szükséges oktatói tevékenységről.

Ezek közé a tényezők közé kell felvenni a nyomon követett diplomások visszatekintő értékelését is mint az egyik legfontosabbat. Ugyanakkor a vizsgált szempontok egyéb felmérésekben is megjelenhetnek, más, magukban is tanulságos eredményekkel.

A hallgatói folyamatos igényváltozás felméréseinek és a visszacsatolás során történő tudatosításnak hasznos eredményei lehetnek. Ezek közül talán a legjelentősebb, hogy a felmérést végzők és az azt hasznosítók a munkavégzők tapasztalatait megismerhessék, és hallgatóként ne csak a könnyű diplomaszerezést, hanem a munkavállalóként használható magas szintű tudást is motivációs elemként azonosíthassák.

Munkaerő-piaci többletérték születik, ha a végzett az iskolaévei alatt megszerzett valós tudásról nemcsak a saját életútján tapasztaltak alapján, hanem társai, és a hasonló szakot végzettek tudásával összehasonlítva kap visszajelzést. Ez a reális pályaválasztást és a szükséges továbbképzések helyes kiválasztását egyaránt szolgálhatja. A megkérdezések során kidolgozott kommunikációs csatornák lehetőségek, a hasznos információadás és a továbbképzési ajánlat megalapozza az intézményi alumni-tevékenységet.

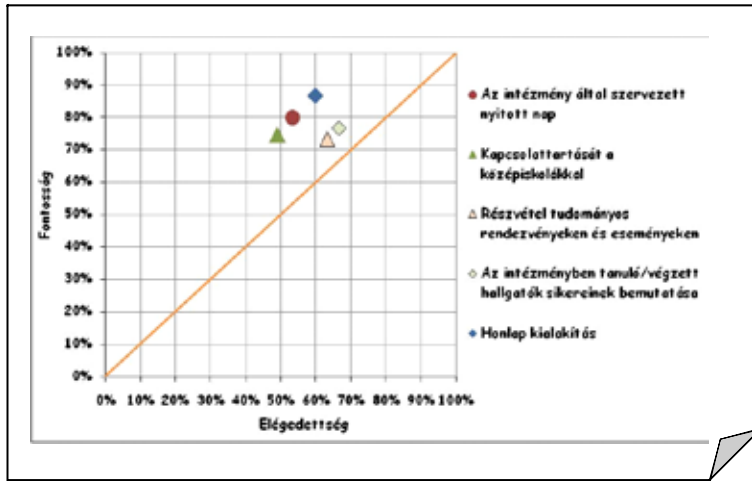
## Marketingeszközök sikerességét mérő kérdések kiértékelése és a belőlük levonható következtetések

A hierarchikus felmérési rendszer legelső eleme, a hallgatói marketinghatékonysági és elégedettségi felméréseinek fontos kimenete, hogy a hallgatók véleményét is megismerhetjük az általuk tapasztalt PR folyamatokról. Az elégedettségükön kívül az egyes elemek fontosságáról is célszerű magát a hallgatót megkérdezni, és az elégedettségi skálához hasonló számozási logikával azonosítani a szinteket.

A hallgatók által adott átlagos fontossági értékekből felállítható egy sorrend a „legfontosabbnak tartott” marketingeszközökről. Példánk egy felmérés lehetséges komponenseit mutatja be a hallgatói fontosságérzetek tükrében.

A fontossági eredmények másik felhasználási módja a fontosság-elégedettség összefüggéseinek megjelenítése. A kiértékelésnél azt a minőségügyileg elfogadott nézetet vesszük alapul, miszerint nem kell minden területnél a maximális elégedettségre törekedni, hanem azt kell elérni, hogy a terület fontossága és elégedettsége összhangban legyenek egymással. (13. ábra)

A közel azonos elégedettségi és fontosságú pontok vannak ideális helyzetben, hisz ezek a területek fölösleges erőforrás ráfordítást, elégedetlenséget okozó hiányosságokat sem tartalmaznak. Ezért a beavatkozást igénylő pontok a magas fontossági értékkel rendelkező, de alacsony elégedettséget kiváltó minőségelemek esetében lehetségesek (pl. ezek veendők fel a következő fejlesztés céljaként). Az első öt legfontosabbnak ítélt marketingeszköz fontosság-elégedettség diagramja az alábbiak szerint alakult.



13. ábra: A marketingmunka megítélése az intézménybe bekerült hallgatók értékelése alapján: az elért sikerességgel (elégedettség) és szükségességével (fontosság) kapcsolatban

A diagramról jól látható, hogy mindegyik fontos eszköznél az elégedettség kisebb mértékű. Az egyenestől legtávolabb lévő pontok:

- › kapcsolattartás a középiskolákkal,
- › az intézmény által szervezett nyitott napok,
- › honlap.

A kialakítandó marketingstratégiánál és a fejlesztési terveknél ezekre az eszközökre kell súlyt fektetni. Valószínűleg e területekkel találkozik legtöbbit egy átlagos hallgató, ezért ezek lehetnek a leghatékonyabb eszközök az intézmény vonzóvá tétele szempontjából.

A marketingmunkát mérő kérdőíven mindig érdemes lehetőséget hagyni arra, hogy a megkérdezett leírassa a véleményét, ötletét, amelyek sokszor szolgálhatnak hasznos információval. Egy konkrét végrehajtott felmérésnél a marketingfejlesztésre vonatkozóan az alábbi hasznos ötleteket kaptuk:

- › „Kapjon nagyobb teret a végzett hallgatók beszámolója az elhelyezkedésükről, lehetőségeikről. Az iskola ne csak a szakokat hirdesse, hanem azt is, hogy mit lehet velük kezdeni a jövőben.”
- › „Nem csak az adott szakirányú szakközépiskolával, hanem más irányultságú szakközépiskolákkal és gimnáziumokkal is kapcsolatot kellene tartani...”
- › „Hasznos lenne egy kiállítás az itt tanuló diákok munkáiból. Divatbemutatók a terméktervezősök munkáiból, de ne csak az iskolában, hanem olyan helyeken, amelyeket nagyközönség is látogat.”

## A válaszadási részarány

Szinte valamennyi kérdezési típus esetében, de a diplomás pályakövetési rendszer felméréseinél különösen nagy a kockázata, hogy a megszólítottak alacsony arányban válaszolnak. Ez nem csak a kijelentések szignifikáns mivoltát, hanem a reprezentativitását is veszélyeztetheti. További probléma, hogy egy négyfázisú felmérés bármely elemének hiánya a válaszolók véleményének korrelációs és trendelemzését is ellehetetlenítheti.

Egy DPR projekt során tervezett megoldások közül várhatóan a folyamatos kapcsolattartás eszközeinek lesz a legnagyobb hatása. A megkeresés és a tájékoztatás minősége elsősorban a kommunikációs csatorna népszerűségén múlik. Egy hírlevél, egy válaszolási lehetőséget is lehetővé tevő internetes csatorna, rendszeres hagyományőrző vagy továbbképző esemény, mely találkozási alkalom hatékonyságának mérése a monitoring rendszer elemeként működtethető. A működő csatornákon keresztül a válaszadásra történő meggyőzésen kívül sok más tartalmi cél is megvalósítható (tájékoztatás, alumni...). A kommunikációs felület terveihez pontos igényfelmérést célszerű végigvinni. A kapcsolati elemeken kívül a megfelelő marketingelemek beépülése és illeszkedése kritikus lehet a hatékonyság szempontjából (személyre szóló kérdőív, motiváló elemeket tartalmazó felület, hírlevél tartalom: események, hagyományok, megkeresések...).

Külön validálás szükséges a kérdések szakmai kivitelezésére, amely a kérdések formájára, a kérdés gyakoriságára, a visszajelzések lehetőségeire terjed ki. A kérdőív terjedelmének megtervezése (mekkora időt kell a válaszra szánni) a válaszadás esélyének fontos eleme. A mérések során minden alkalommal az adatlista vizsgált szegmensének teljességét kihasználjuk. A folyamatos reprezentativitás értékeléssel az adatok elfogadhatóságát és a szükséges korrekciókat határozzuk meg (szegmentálás, rétegzett vagy teljes körű kérdések).

## Az adatok feldolgozása, felhasználása

Az adatfeldolgozás során több jellemző probléma jelentkezhet. Ezekkel kapcsolatosan a pontosan meghatározott célokkal, a folyamatos hatékonyságértékelés eszközeivel és a tudatos folyamatmódosításokkal lehet eredményesen fellépni.

A válaszokban rejlő személyiségi jogokkal kapcsolatosan megállapítható, hogy az utóbbi időkben egyre hangsúlyosabban jelentkezik a válaszolók félelemérzete, amihez professzionális, átütően közvetített biztonságérzetet kell kidolgozni a megkérdezések mögé. Az adatfeldolgozáshoz alkalmazott megoldásokat az igények értékelésénél és a rendszerterv kialakításánál kell testre szabni. Az adatok megfelelő feldolgozásánál kritikus tényező, hogy a válaszadókat jellemző (a szegmentálás alapjául szolgáló) paraméterek megfelelő részletességgel és lehetőleg diszjunkt halmazok formájában legyenek azonosítva. Ez a hatékony adatfeldolgozáson kívül a beavatkozások sikerét is javítani tudja.

A statisztikai értékelések nem megfelelő mélységű kiválasztása, a szempontok elhanyagolása, vagy tudálékoskodó túlbecsülése, egyaránt rontja a felmérés hatékonyságát. A feldolgozás során viszonylag nagyszámú, elmélyült értékelési módszert alkalmazva (paraméterbecslések, illeszkedésvizsgálatok, hipotézisvizsgálatok), de a fejlesztésért felelős intézményi vezetés számára jól érthetően közzétett formákat kell megtervezni, kidolgozva a prezentálás standardjait is. Az adatfeldolgozás automatizáltságának fokát a teljes értékelési és szabályozási folyamatba illesztve kell meghatározni. A két végletként megjelenő „adat etető” rendszer, ami a meghatározott keretrendszerbe bekerült adatokat rögzített folyamat segítségével azonnal statisztikákká transzformálja, illetve a „rágódva elemző”, adaptív feldolgozási folyamat között kell a megfelelő beavatkozási és elágazási pontokat megjelölni.

Az adatértékelések célja a kapott információk felhasználása. Ezek közül a célokban jelzett területek mindegyikére más és más sebességgel és megjelenítéssel célszerű rendszert tervezni. Az adatfeldolgozási eredmények szabályozásra történő visszacsatolását az intézmény minőségirányítási rendszerében célszerű meghatározni.

A kapott mutatók az intézményi stratégia és a minőségcélok megfelelő korrekciójára alkalmasak. Ehhez a fejlesztés és teljesítés metrikáját, a megfelelő indikátorokat mint eredményeket kell értékelni és közzétenni. A fejlesztésekbe széles körben tervezzük bevonni az oktatásért és szakindításért felelősök körét, a metodológiában érintetteket, a munkaerőpiac és a kutatási fe-



lültek értékelőit, kapcsolattartóit. Az eredményeket nagy nyilvánossággal tárjuk valamennyi oktató, hallgató és végzett elé, hogy a betervezett eredményeken túl a fejlesztések önálló utakon is elindulhassanak.

## Integrált működés, a fenntarthatóság szempontjai

A folyamatos szabályozási folyamatot úgy kell harmonizálni a működő intézményi rendszerek között, hogy a rövid- és hosszú távú fejlesztések konszolidációja biztosított legyen. A rendszeres stratégiaképzés, a folyamatszabályozások, a motivációs rendszer kezelése, az informatikai támogatások (AVIR, Neptun/ETR, alumni felületek...), a marketing és a PR meglévő kereteibe illesztjük az új fejlesztési folyamatokat. Kockázatelemzés és hatástanulmányok elvégzése javasolható a kölcsönhatásokra. Külön minőségügyi eszköz használandó a változásmenedzselés klaszikus problémájára, az ellenérdekeltek kezelésére. A változtatásra kényszerülők, a „megmértek”, a „többletterhelteket” kapók sajátos belső PR-ra szorulnak. A magas szintű belső kommunikáción keresztül elérhető, hogy az ellenállás helyett az együttműködés váljék a jellemző közhangulattá. A fejlesztési modell akkor kiegyensúlyozott, ha a működés során bizonyos állandóság, de folyamatos fejlődés is jellemző rá.

## A MARKETINGFOLYAMAT BIZTONSÁGA

A marketingfolyamatokra sokszor gondolunk úgy, hogy annak csak jó hatása lehet. A legrosszabb esetben sem történik más, mint a költségek fölösleges elherdálása, miközben az akciónk hatástalan marad. Még ezekben az esetekben is szívesen keresünk öngazolásul olyan hatásokat, amelyek most nem érzékelhetőek, bezzeg majd később...

A marketing szerepe elég jelentős ahhoz, hogy (ellentétben az előbbi gondolkodásmóddal,) az irreleváns gyakorlati működése ne okozhatna jelentős károkat is a piacon. Ki ne tudna olyan esetekről, hírekről, mely egy-egy felsőoktatási intézmény jó hírét veszélyeztette, sőt valós károkat is okozott. Egy jogi botrány az intézmény vezetésében, egy be nem tartott ígéret, egy gondatlanságból eredő szerencsétlenség, egy közhírré váló botrány, egy-egy agresszív hajsza a hallgatók betételére egy-egy kevésbé népszerű szakra, egy lövöldöző ámokfutó hallgató, egy fejvadász cég által néven nevezett, diszkriminált intézmény hosszú távon teheti tönkre egy főiskola vagy egyetem lehetőségeit a céljai és a sikeressége szempontjából. A minőségügy szemléletéhez hozzátartozik, hogy a lehetséges problémákra előzetesen próbál felkészülni. Jól bevált, hogy a hibákkal kapcsolatban a hangsúlyt a reagálásra a proaktív megközelítésre helyezi, a korrekciók, vagyis a helyesbítő tevékenységek helyett a megelőző tevékenységek alkalmazását szorgalmazza. A veszteségek tudatos elkerülését megfelelő módszertannal lehet támogatni. Ehhez a marketing területén elszenvedett veszteségeket célszerű csoportosítani, a kockázatokat rangsorolni, majd a kockázatok arányában megelőzést vagy beavatkozásokat tervezni.

A fontosabb kiváltó okokat célszerű a csoportosítás alapjává tenni a marketingfolyamatok kockázatainak áttekintésénél. Eszerint a kockázatok eredhetnek a félreérthető, sértő hatású marketingakciókból, a be nem tartottként megélt ígérvényből, az intézményben előforduló minden olyan tevékenységből, ami a küldetéssel és az arculattal ellentétes, a jogi felelősségmulasztásokból stb. Az eltérő okok eltérő védelmi és beavatkozási feladatokat igényelnek.

A *kockázat* szót széleskörű értelemben használjuk. „Valamely cselekvéssel járó veszély, veszteség lehetősége.” (Pusztai 2003) Ha a marketing folyamatait tartalmilag összekötjük a kockázat fogalmával, a veszélynek egészen eltérő szintjei értelmezhetőek. A folyamatok rendellenességei a célzottakra vagy más szempontból fontos érintettek vonatkozásában veszélyt jelenthetnek.

A veszéllyel való tervezett törődés a *biztonságosabb* folyamatot, illetve a magasabb szintű hatást eredményezheti. A biztonság azt jelenti, hogy a potenciális veszélyek kockázatai elfogadható szint alá kerültek. A veszély szintje a veszélyelemzés, illetve a biztonságelemzés módszereivel értékelhető. A veszélyek megelőzéssel vagy a veszélyek következményeinek mérséklésével csökkenthetők.

## A kockázat számszerűsítése

A kockázat köznapi értelemben valamely eseményhez kapcsolódó veszély, veszteség lehetősége. A kockázat objektív meghatározásakor két összetevőt kell számszerűsíteni:

- › a kárt okozó esemény bekövetkezési valószínűségét és
- › az esemény hatására kialakuló veszteség mértékét.

A bekövetkezési valószínűséget valós adatokból a statisztika eszköztárával, vagy – elképzelt eseményeknél – logikai alapú becslésekkel értékelhetjük ki. A veszteséget a kompenzációhoz szükséges érték mértékében, esetleg az elvesztett hallgatói számban vagy kutatási területben adhatjuk meg.

Amennyiben két jelenség egymástól független bekövetkezésűnek tekinthető, a valószínűségek szorzatával adható meg az együttes bekövetkezés valószínűsége. A kockázat számszerűsítésére a *bekövetkezési esély* és a *potenciális veszteség* szorzata használható.

Kockázat = az esemény bekövetkeztének valószínűsége x veszteség mértéke

## A kockázatok rangsorának meghatározása szubjektív értékeléssel

A gyakorlatban az adatok hiánya miatt a fenti kockázati számszerűsítésre ritkán adódik lehetőség. Szükségessé válhat ezért egy másik módszer alkalmazása is, amely nagyobb teret hagy a szubjektivitásnak. Ezzel a megoldással nem kockázati értékeket fogunk kapni, hanem a kockázat rangsorolására alkalmas mutatószámokat.

Konkrét marketingakció esetén a tervezés folyamatába illesztünk egy kockázatértékelési szakaszt is. Az akció folyamatát végigvizsgálva kijelölhetjük azokat a pontokat, amelyeknél a tervezett eseményeket és hatásokat eltérésekkel kaphatjuk meg. A lehetséges hatások összegzése fontos minősítést ad a várható veszteség mértékére. Ezt mint vesztségi tényezőt lehet használni a kockázat számszerűsítésében, melyet például 1-10 közötti súlyszámokkal értékelhetünk, jelezve a kisebb, illetve a nagyobb veszteséget (R1). Az eltérési pontoknál lehetőség nyílik a bekövetkezés valószínűségének szubjektív minősítésére is. Erre a tényezőre is 1-10 közötti számértékek adhatók (R2).

Természetesen az egyes eltérések esetén a marketingakció felelőse a rendelkezésére álló eszközök segítségével megkísérel beavatkozni, hogy a veszteségek elkerülhetőek legyenek. Ez lehet a harmadik tényező (R3), mely a végső kárt minimálissá teszi. Ennek számszerűsítésénél is alkalmazhatjuk az 1-10 közötti számértékeket. A három tényező összeszorozásával egy olyan értéket kaphatunk, mely a kockázat valós hatásával arányos, és a rangsorolásra alkalmas.

Kockázati tényező = R1 x R2 x R3

Akció megnevezése	Lehetséges hiba(mód) vagy eltérés	A hiba vagy eltérés lehetséges hatása	Veszteségi Faktor (R1)	A hiba vagy eltérés lehetséges oka	A behatolás faktor (R2)	A lehetséges megelőzések, korrekciók	Beavatkozási faktor (R3)	RP1-R1·R2-R3
PR stand a városi utcákon rendezvényén	A promóciós anyagok elfogytak	Érdeklődők csaldódtak	4	A várható érdeklődés rossz felmérése	6	Tartólok megoldások előkészítése	3	72
	A stand mellett az intézményhez méltatlan események történnek	Negatív hatás a médián keresztül való együttes megjelenés miatt A PR tevékenység megszokad, hatástalan	7	Nem kellően felmért és biztosított helyszín	8	Biztonsági személyzet a háttérben	3	168
	Hibás, teljesíthetetlen ígérvények és információk kikerülése	Magát becsapottnak érző hallgatók/hallgató jelöltek Az ígérvények kényeszerű, köztételes teljesítése	9	Rosszul felkészített munkatársak, hibás információs anyag a standon	2	Kiadványok felülvizsgálata, jóváhagyása, előzetes felkészítés	5	90
***								
	<b>R1:</b> 1 - Nagyon csekély 2:3 - Csekély 4:5:6 - Közepes 7:8 - Nagy 9:10 - Nagyon nagy	<b>R2:</b> 1 - Valószínűtlen 2:3 - Nagyon csekély 4:5 - Csekély 6:7:8 - Közepes 9:10 - Magas		<b>R3:</b> 1:2 - Biztos hatású 3:4 - Magas 5:6 - Közepes 7:8 - Csekély 9:10 - Nagyon csekély				

14. ábra: Példa a kockázatok szubjektív értékeléssel kapott rangsorának kialakítására

A kapott kockázati rangsor alapján a projekt áttervezhető, a lényegi károkozások jó eséllyel elkerülhetők. (14. ábra) Példánkban a stand melletti események okozta kockázat adódott a legsúlyosabbnak. Az akciónk során a rendezvény szervezőivel erre külön biztosítékok egyeztetése szükséges.

A folyamatok során nem tervezhető eltérések esetén a fenti módszer nem hatékony. Egy teljesen váratlanul kipattanó „botrány” esetében vészhelyzeti rendszerek megtervezése célszerű. Ide tartoznak azok a kérdések, mint pl.

- › az intézmény nevében nyilatkozási joggal rendelkezők meghatározása,
- › a jogi, gazdasági vagy rendezési terület professzionális szakértőinek azonnali elérhetősége, illetve
- › megjósolható események vonatkozásában a „botrány-specifikus” megelőző intézkedések végiggondolása.

## A MARKETINGFOLYAMAT FEJLESZTÉSE AZ ÖSSZEJÜTTÖTT ADATOK ÉRTÉKELÉSE ALAPJÁN

A minőségügy fontos feladata, hogy a folyamatokkal kapcsolatos jellemzőket megfigyelje, rögzítse, értékelje és a folyamat hasznára fordítsa. A folyamatfejlesztések egy része adatokra épít, másik fele a jelenségek minősítésével, logikai kapcsolatainak felhasználásával próbál eredményeket elérni. A kiértékelési és fejlesztési módszerek széles köre terjedt el, melyek önálló lehetőséget adnak arra, hogy a bevált megoldások módszertanná váljanak.

Tekintsünk át egy-két olyan területet, melyeknél az adatok felhasználására kerül sor. Részben az adatok forrása, részben a felhasznált stratégia lehetőséget ad a kiértékelések csoportosítására. Esetünkben a felhasználás stratégiáit a marketingfolyamatok fejlesztésére szűkítjük. A folyamatos fejlesztés biztosítása, a célok elérésének hatékonyságnövelése érdekében többfé-

le adatforrást használunk fel. A különböző információk más-más minőségügyi technika alapjául szolgálnak. A következőkben néhány jellegzetes információforrást párosítunk az elterjedt folyamatfejlesztési technikák legfontosabbjaival.

- › Saját, hasonló folyamataink adatai – Belső benchmarking.
- › A jelenlegi folyamat korábbi szakaszainak adatai – Trendelemzés, optimalizálás, szabályozó kártyák.
- › Mások mintafolyamatainak adatai – Benchmarking.
- › A vizsgált eredményekre hatással lévő folyamatok adatai – Korreláció-elemzés, optimalizálás.

A marketingfolyamatokkal kapcsolatban a fentiekben felsorolt technikák közül kiemelkedő szerepe van a benchmarkingnak és a korrelációs elemzésen alapuló optimalizálásnak.

## A benchmarking használata a marketing fejlesztésére

Gyakorlati szempontból a benchmarking egy olyan vezetési eszköz, amely a másoktól és saját magunktól megszerzett tudást és annak tudatos felhasználását jelenti. Olyan információval szolgál, amely betekintést enged a fennálló hiányosságokba, és ezáltal elősegíti a kívánt célok elérését. A benchmarking a legmagasabb szintű teljesítmény eléréséhez vezető legjobb gyakorlatok kutatása. *(Evans 1997)*

A belső benchmarking alapján véve nem más, mint a "házon belüli" tevékenységek belső benchmarkként való felhasználása, azaz az egyes egységek tevékenységét összehasonlítva meghatározni a legjobb gyakorlatot, s azt általánossá tenni az intézményen belül.

A marketing területén jó példa erre, hogy akcióink jelentős részét egységenként, például karonként végezzük. Amennyiben az akciók célja és a keretrendszer jellemzői nagyjából megegyeznek, úgy a folyamat erőforrásai és eredményei jól összehasonlíthatóak. Az eredményeknek nemcsak ösztönző hatása van a teljesítményekre a természetes versenyszellem okán, hanem a kiemelkedő eredmények mögött fellelhető okok, az úgynevezett „jó gyakorlatok” sikeresen általánosíthatóak az intézmény egészében.

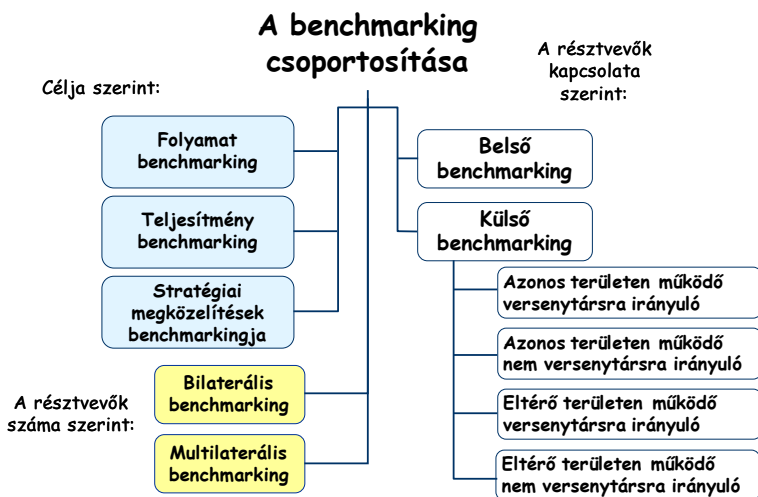
	1. kar	2. kar	3. kar	4. kar	...
Honlap	>80%				
Az intézmény által szervezett nyitott nap	>60%				
Kapcsolattartását a középiskolákkal	<60%				
Részvétel tudományos rendezvényeken és eseményeken	>70%				
A már az intézményben tanuló/végzett hallgatók sikereinek bemutatása					
Médián keresztül történő bemutatkozás					
Nyomatott szóróanyagok					
Személyesen vagy telefonon történő felvilágosítás					
Országos oktatási kiállításon való részvétel					
Munkaügyi központok által szervezett nyitott napok					
Hirdetések, hirdetésmények útján történő hírverés					

15. ábra: Egy belső benchmarking eredménye, mely az egyes egységek által használt leendő hallgatók körét célzó kommunikációs eszközök ismertségének összehasonlítására mutat példát az intézmény egységei között

A fenti ábráról (15. ábra) leolvasható, hogy a nyitott napokkal kapcsolatban a harmadik egység gyakorlata az eredmények alapján jobbnak mutatkozik az összes többi egységénél. A folyamatok adatai és egyéb tények további elemzésével az okok is meghatározhatóak. Ennek segítségével a fejlesztés a marketingmunkában hatékonyan, saját hatáskörben megindítható.

Amennyiben a legjobb gyakorlatot különböző intézmények adataiból kívánjuk meghatározni, külső benchmarkingról beszélhetünk. (16. ábra) Problémát jelenthet, hogy az igazán használható adatok csak olyan szervezetektől gyűjthetők be, amelyeknek nem érdeke tudásuk megosztása. Ez elsősorban a piaci pozícióból, a versenyhelyzet adta ellenérdekeltségükből eredeztethető. Az egyes intézmények, amelyek összehasonlítása szóba jöhet, az alábbi főbb típusba sorolhatóak.

- › Azonos területen működő versenytársintézmények, amelyek azonos szakokat, kutatást, esetleg továbbképzést valósítanak meg, és sikereikkel közvetlen negatív hatással vannak a másik lehetőségeire.
- › Azonos területen működő, de nem versenytárs intézmények. Ilyenek lehetnek az egymástól nagy távolságban lévő, jellegzetesen a földrajzi vonzáskörzetből hallgatókat toborzó felsőoktatási területek, vagy a más-más pályázatra jogosult kutatóhelyek (felsőoktatási intézmény és külföldi tulajdonú kutató intézet).
- › eltérő területen működő versenytárs intézmények, mint amilyen például több, azonos földrajzi vonzáskörzetben működő, de eltérő tudományterületet művelő felsőoktatási intézmény.
- › eltérő területen működő nem versenytárs intézmények, mint amilyen egy felsőoktatási intézmény és egy, annak képzését kiegészítő, kizárólag felnőttképzést végző intézmény.



16. ábra: A benchmarking csoportosítási lehetőségei

A benchmarkingot végezheti két szervezet (bilaterális) is az adataik és működési mechanizmusuk összehasonlításával, de végezheti nagyobb csoportban több felsőoktatási intézmény is egy országos akció keretében. Ez utóbbi esetben az egyes folyamatparamétereket és intézményi teljesítményeket az azonos módon képzett adatok teszik összemérhetővé, vagyis valamennyi intézménynek ugyanazt a mérési módot kell alkalmaznia. Ennek a felmérésnek az eredménye lehetőséget ad a teljesítmények széles spektrumának az összehasonlítására. Mivel ennél a módszer-nél biztosítható, hogy valamennyi felsőoktatási intézmény csak a saját adatait lássa, meg tudjuk szüntetni a versenyhelyzet miatti félelmet és feszültséget.

A benchmarkingban való gondolkodás lényege azonban az, hogy a lehető legjobb példákat gyűjtsük össze az élet bármely területéről, vagyis, akármilyen iparág legjobb gyakorlatát ültessük át saját tevékenységünk jobbá tétele érdekében.

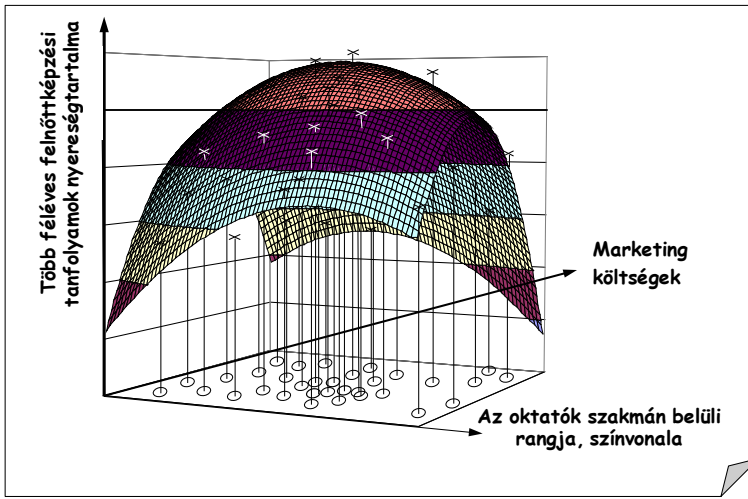
## Korrelációs elemzésen alapuló optimalizálás

A minőségügy széles eszköztárat használ a folyamatok optimalizálására. Valamennyi alapja, hogy a vélhetően oksági kapcsolatban lévő jellemzők adatait a jövőbeli folyamatjellemzők becslésére használja. Ez csak akkor igaz, ha a megfigyelt folyamat közel azonos körülmények között ismétlődik. Az ok-okozati kapcsolat – ilyen esetben – mint bemenet és kimenet értelmezhető, amelyek determinisztikus kapcsolatát keressük. Ehhez a tapasztalat során gyűjtött (passzív kísérlet), esetleg tudatosan beállított (aktív kísérlet) bemeneti értékekhez az okozatként megjelenő jellemző adatát mérjük. Ezek legtöbbször folyamatparaméterek a bemeneten, és minőségmutatók, illetve eredményjellemzők a kimeneten. Az összetartozó adatpárok, vagy adatcsoportok nagy mennyiségét gyűjtjük össze, hogy közöttük a korrelációelemzés módszerével függvényszerű kapcsolatot találjunk. Az így kapott függvényektől bizonyos feltételek esetén remélhetjük, hogy azok a kapcsolatot stabilan és megfelelő minőségben írják le. A függvény elemzésével kapott szélső értékek adnak lehetőséget a folyamat fejlesztésére azzal, hogy a szélsőértékhez, vagy az ahhoz közelítő értékhez tartozó bementi adatokat használjuk a marketinggyakorlatban.

A marketingfolyamatok esetében általában az összetartozó adatcsoportoknál nem biztosítható, hogy az ok-okozati kapcsolat elemei szabadon tervezhetőek legyenek. Ezért nagy mennyi-

ségben leíró módon kell a bemenet (ok) és a kimenet (okozat) adatait is gyűjteni. A módszer jól bevált egy- és többváltozós elemzéseknél is.

A tanfolyamok nyereségtartalmát a képzésért elkérhető díjak, a résztvevők száma és a tanfolyam költségei határozzák meg. A marketingköltségek kiadásként jelentkeznek, de növelik a bevételt (díjakat és létszámot). Belátható, hogy az elhanyagolt marketing épp úgy, mint a túlköltekezés, rontja a tanfolyam teljes nyereségességét. Az előadók szakmai szintje jellemzően meghatározza az óradíjukat is, viszont az emiatt megjelenő költségtöbblet a bevételek hatékony növelését jelentheti egy bizonyos határig, hisz az előadók neve a képzés egyik legfontosabb cégére. (17. ábra)



17. ábra: Kétváltozós optimalizációs probléma vizuális értelmezése a tények és a regressziós felület megjelenítésével

A felsőoktatási intézmény marketingjének fejlesztése a felsoroltakon kívül még rengeteg formában valósulhat meg, amelyek az eddig tárgyalt módszertant követve rendszerbe szervezhetők, s így a működés tervezett részei lehetnek. Végezetül elfogultan, egyetlen területet kiemelve utalunk még a marketing és a minőségügy kapcsolatára: a minőségügyi fejlesztések jelentős része egyben marketingművelet.

A valóban látható rendszerszerű, megbízható szervezeti működés, a vevőkre és érintettekre való odafigyelés a piaccal való bánás jó eszköze. A minőségügyi rendszer alkalmat teremt a pozitív célok erősítésére, belső szervezeti kohézió kialakítására, és hatékonyabb eredményelérést tesz lehetővé. Egy-egy látható jele a minőségügyi működésnek önmagában is marketingelem. Az ISO 9001-es rendszer szerinti tanúsítottság, egy Felsőoktatási vagy Nemzeti Minőségdíj, esetleg nemzetközi megméretések eredményei – mondhatjuk, hogy marketing okból lendületet ad a minőségügynek, miközben a piac felé is sugározza az intézményvezetés elkötelezettségét. A rendszer megvalósítása során mint szabályozandó folyamat a marketing is tudatos fejlesztés tárgya. A kölcsönhatások tehát alapvetően összekapcsolják a két terület érdekeit, működését és belső logikai rendszerét.

## Irodalomjegyzék

Báangi-Magyar A. – Farkas K. – Horváth T. – Kiss L. (2010) *AVIR Kézikönyv*. Educatio Kht., Budapest.

Budapesti Műszaki Főiskola (2008) *Önértékelési anyag az FMD pályázatra*. Budapest.

Evans, A. (1997) *Benchmarking*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

Gáti J. – Koczor Z. (2005) *A jelentkezők megnyerésére fordított erőforrások optimalizálása*. BMF, Budapest.

Koczor Z. (szerk.) (2010) *Minőségirányítási rendszerek fejlesztése*. TÜV Rheinland Akadémia, Budapest.

Koczor Z. – Gáti J. – Némethné Erdődi K. – Göndör V. (2009) *Az önértékelés felhasználása egy ISO 9001-es alapú felsőoktatási minőségirányítási rendszerben*. XV. Épületgépészeti, Gépészeti és Építőipari Szakmai Napok, Debrecen.

Pusztai F. (főszerk.) (2003) *Magyar értelmező kéziszótár*. Akadémiai Kiadó, Budapest.



# FELSŐOKTATÁSI RANGSOROK ÉS AZ INTÉZMÉNYI MARKETINGKOMMUNIKÁCIÓ

Fábri György

Az egyetemek és főiskolák marketingje számára a felsőoktatási rangsorok kiemelt fontosságú tényezők, ugyanis egyszerre jelentenek kommunikációs eszközt, piaci környezetet és fogyasztói visszajelzést.

A fejezet célja, hogy bemutassa, milyen piaci visszajelzést kínálnak a felsőoktatási rangsorok és hogyan használhatók az intézmény kommunikációjában. Ehhez elemzi a nemzeti és nemzetközi rangsorok módszertanát, a rangsorokat övező vitákat, valamint a magyar és nemzetközi rangsorok médiajelenlétét. A fejezet szakmai háttérét az UnivPress-Felvi rangsor tízéves kutatási és publikációs programja szolgáltatja.

A rangsorokban elfoglalt helyezés hivatkozási alap, illetve (negatív eredmény esetén) megoldandó feladat a felsőoktatási marketingszakemberek számára. Ugyanakkor a rangsorok azt az érzetet keltik, mintha a felsőoktatás kínálati piacán „beárznák” az intézményt, tehát elhelyeznék a piaci szereplők között. Végül, a rangsorok mélyebb elemzése az intézmény „termékei” számára visszajelzést kínál az oktatási-kutatási illetve szolgáltatási munka eredményességéről. Ráadásul a rangsorok kapják a felsőoktatás működéséből a legszélesebb médianyilvánosságot, ami fontosságukat méginkább kiemeli a marketingmunkában.

A rangsorokban való jó szereplés elérése, a rangsorok eredményeinek elemzése külön feladattá vált a felsőoktatásban – ennek teljesítéséhez azonban mindenképpen fel kell tárnai a felsőoktatási intézményi rangsorok természetét, képződésének logikáját. Az elmúlt három évtizedben a rangsorok ilyen szakmai vizsgálata önálló felsőoktatás-kutatási témakörre vált, könyvtárnyi szakirodalommal, még több sajtó-reflexióval. Ezek tanulságainak feldolgozása segít megérteni, hogy valójában milyen hatásuk van az ilyen jellegű összehasonlításoknak, és azt is, hogy milyen elvek alapján alkotják meg ezeket a készítőik. Ezeket az összefüggéseket mutatja be a jelen fejezet első része, eloszlatva a rangsorokkal kapcsolatos olyan illúziókat, mintha ezek objektív, értékmentes tükröt tartanának a felsőoktatás számára.

A rangsorokról szóló szakirodalomnál már csak maguk a rangsorok állnak bőségesebben az érdeklődők rendelkezésére. Az Egyesült Államokból indult rangsor-hullám ma már világjelenséggé vált, sokféle és nagyon egyenetlen minőségű rankinget találni. Ezek áttekintése, amit a fejezet második része tartalmaz, segít a külföldi vezető egyetemek marketingstratégiájának adaptálásában is. Külön hangsúlyt kap annak bemutatása, hogy a néhány éve felfutott nemzetközi rangsoroknak mi a valóságos súlya, és érdemes/esélyes-e magyar intézményeknek ezekben megmérteni magukat.

A magyarországi felsőoktatási információs piacon is egyre bővül a rangsorok kínálata. Mivel jelen fejezet szakmai alapozását egy konkrét rangsor, az Universitas Press Felsőoktatás-kutató Műhely által kezdeményezett és a (mai elnevezéssel) Educatio Nonprofit Kft. által megjelentett UnivPress-Felvi-rangsor kutatási és publikációs munkája szolgáltatta, elsősorban annak módszertanát és piaci hatásait mutatja be a harmadik rész.

A fejezetben szándékosan nem közlünk konkrét rangsorokat, hiszen azok változékonysága relativizálná érvényességüket egy ilyen jellegű kiadványban. A szövegben található utalásokkal azonban az érdeklődők széles körben tájékozódhatnak az interneten a magyar és nemzetközi rangsorok világában.

## A FELŐOKTATÁSI RANGSOROK ÉRTELMEZÉSE

Az egyetemek, főiskolák teljesítményének „külső”, a hagyományos akadémiai formákon (peer review, doktori eljárás, akkreditáció) túli értékelését gyakran fogadják fenntartásokkal az egyetemi világ főszereplői: az alkotó és megbecsült professzorok; az európai egyetem hagyományát és szellemét hordozó műhelyek; egy-egy szakterület nélkülözhetetlen és professzionális mesterei; a hazai és nemzetközi tudományos elismertséggel visszaigazolt kutatási-oktatási programok gondozói. Hiszen az ő munkájuk elsődleges mércéje valóban a tudás maga, a kutatási eredmény létrejöttje, a kreatív szellem formálódása, egy-egy sikeres szeminárium, hasznosuló innováció. Ezeket megítélni mindenekelőtt és végső soron egyaránt a szakmai közösség, a kollégák-hallgatók együttműködő köre, a kutatási-fejlesztési projektek megrendelője képes. Ehhez képest komoly szervezeti és szakmai kihívást jelentenek a minőségértékelések más formái.

### Az intézmény-értékelések minőségbiztosítási formái

A felsőoktatási teljesítmény méréséhez a külső értékelési szempontok még nem tisztultak le eléggé. *(Ding – Jalbert – Landry 2007)* Olykor érvényesülnek az aktuális szellemi divatok, és egyre erőteljesebben érezni a képzési-tudományos „életvilághoz” képest külső társadalmi jelenségek (jogosodás, medializáltság, fiskális egyoldalúságok, az állami szerepkeresés hullámzásai stb.) hatását is. Mégis, a magyar egyetemek és főiskolák életében a legkülönfélébb módon jelen van a teljesítmény értékelésnek több, úgynevezett „meta-szintje”, tehát a hagyományos egyetemi világon kívülről érkező értékelés. Az intézményi akkreditáció újabb megoldásai, a finanszírozás normatív elemeinek mérése, az intézményi evaluációk, a terjedő TQM, ISO és más minőségértékelési módszerek többé-kevésbé elszakadást jelentenek az akadémiai közeg tradicionális belső értékelési világtól.

Az akkreditáció azzal tudott a leginkább elfogadott minősítéssé válni, hogy meghatározó szereplői az akadémiai világ résztvevői is egyben. Mindez elsősorban a kontinentális Európában jellemző (Magyarországon különösen is, hiszen nálunk a felsőoktatási és tudományos világ kis mérete miatt lényegében egyfajta önakkreditációt emlegetnek a kritikusok), az angolszászoknál az akkreditációs ügynökségek alkalmazása már inkább „piaci” mechanizmussal működik.

A versenyszférából az ISO minőségszabványok (amelyeket az ipari-kereskedelmi gyártási folyamatok tesztelésére fejlesztettek ki) használatának kísérletei után alkalmaztak olyan komplex rendszereket, mint például a Total Quality Management. Ez, hasonlóan a többi divatos menedzsment-technikához, nem elégszik meg a mérőszámok sémáival (például a hatékonyságról, erőforrás-gazdálkodásról), hanem szemlélet-formálási aspirációi is vannak. A partnerközpontúság vagy a céges elkötelezettség mint kívánalom jelenik meg értéként. *(Csizmadia 2009)* Inkább a szervezeti folyamatokra koncentrál az egyetemi világra szabott UNI-EFQM modell. Ebben kiemelt jelentősége van az önértékelésnek, amelyet az egyetemi szervezet valamennyi elemében alkalmaznak. *(Szintay – Veresné 2007)*

A felsőoktatásban használandó minőségmenedzsment európai összehangolására törekszik a European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA) nevű szervezet. Ajánlásait az Európai Felsőoktatási Térség 2005 májusában fogadta el miniszteri szinten, s azóta igyekeznek ezeket elfogadtatni a tagországokkal. A hallgatók még tovább mentek: nemzetközi szervezetük, az ESIB európai konferenciáján kifejezetten fogyasztói szemszögből javasolták értelmezni a felsőoktatási működést, aminek a fogyasztóvédelmi jellegű értékelési formák bevezetését eredményezné.

A rangsor-típusú értékelések tehát egyáltalán nem érkeztek légyeres térbe mint külső értékelések, sőt, a többi, inkább adminisztrációs körben maradt megoldáshoz képest sokkal nagyobb figyelmet keltettek, keltenek.

## A rangsorkészítés története

Rangsorokat az USA-ban az 1870-es évek óta készítenek, a Bureau of Education 1911-ben már 344 intézményt rangsorolt (*Bogue – Saunders 1992*), de ezek hatása nem volt széleskörű, elsősorban az adminisztrációk, szövetségi ügynökségek, döntéshozók, a graduális képzésre jelentkezők és a kutatók használták. (*Stuart 1995*) A széles közönséget 1983-ban érte el a rangsorolási hullám, amikor a *U.S. News and World Report* publikálni kezdte az alapképzést (undergraduate) nyújtó intézmények listáját, amit 1988-tól már évente jelentett meg. Alig egy évtized alatt a rangsorok több milliós példányszámú sajtó-üzletté váltak és ezzel párhuzamosan megkezdtek média-karrierjüket. (*McDonough és mtsai. 1998*) Mindennek kulturális beágyazódottságát jól szemlélteti egy, egyébként komoly elemző tanulmány megjegyzése: „Az amerikaiak előszeretettel és idejüket nem sajnálva állítanak fel rangsorokat, legyen szó éttermekről, orvosokról, kórházakról, vagy főiskolákról és egyetemekről.” (*Andreson 2003:19*)

A rangsorok média-erejét mutatja, hogy a CNN 2004-ben külön tudósításban számolt be egy olyan publikációról, amely a „rankingek” módszertani kérdéseit tárgyalta. Négy amerikai közgazdász az egyik legrangosabb közgazdasági fórumon, a National Bureau of Economic Research támogatásával tette közzé közös tanulmányát. (*Hoxby és mtsai. 2004*) A negyedszázada zajló élenk rangsor-vitáknak (*Hattendorf 1993*) ez a példája is mutatja, hogy milyen kiemelt figyelmet kapnak az egyetemeket-főiskolákat összehasonlító értékelések az Egyesült Államokban.

A hazai rangsorkészítés legnagyobb és első országos kiterjedésű programjának kidolgozását az UnivPress Felsőoktatás-kutató Műhely ([www.unipresszo.hu](http://www.unipresszo.hu)) 2000-ben kezdte meg a felsőoktatási felvételi tájékoztatás megújítása kapcsán. Az akkori Országos Felsőoktatási Felvételi Iroda (ma az Educatio Nonprofit Kft. keretében működik) támogatásával indult kutatás a nemzetközi tapasztalatok elemzése alapján a presztízsrangsorok és adat-alapú rangsorok komplex programját alakította ki. Ennek nyomán a rangsorok országos, a képzési területek döntő többségét felölelő kutatások és adatgyűjtések alapján készültek.

Ismertségük az eladási példányszámok és az elsődleges célcsoport, a továbbtanulásra jelentkezők körében végzett felmérések alapján már 2005 előtt is meghaladta a mostanság publikált kiadványok összesített eredményeit. A felsőoktatási szakmai körökben pedig teljeskörű volt használatuk, hiszen a Magyar Rektori Konferencia 2001-től kezdődően több ülésén is tárgyalta a módszertant bemutató tájékoztatókat. A rangsorok mögött öt országos reprezentatív szociológiai hallgatói és négy oktatói-munkaadói rangsor-véleményfelmérés, hat szakmai konferencia, Magyarországon egyedülálló idősoros adatbázis és mintegy tizenöt ívnyi szakmai tanulmány áll. Ennek jegyében jelentek meg az első hazai rangsorok napilapokban (*Világgazdaság, Magyar Hírlap*) internetes publikációban, ([unipresszo.hu](http://unipresszo.hu), [felvi.hu](http://felvi.hu)), majd önálló könyvben (*Egyetemek mérlegben 2005*), később az Educatio Kht. tájékoztató kiadványaiban (*Mit kínál a magyar felsőoktatás 2001-2005*), végül pedig 2006-tól egy hetilap által megjelentetett mellékletben. (*HVG Felvi rangsor 2007, 2008, 2009*) 2005-től kezdődően a felsőoktatási kutatásoktól függetlenül a sajtó megkezdte más egyetemi-főiskolai rangsorok kiadását is. (*Heti Válasz és Népszabadság felsőoktatási rangsor*)

Mostanára a rangsorok véglegesen polgárjogot nyertek itthon is, az egykori ellenzők munkánkat biztatva forgatják a mind sokoldalúbb elemzéseket, a közönség pedig több médiatermék közül is választhat, mégha ezek színvonala meglehetősen egyenetlen is. Mi több, szakmai viták is zajlottak módszertanról, használhatóságról, nemzetközi összevetésekről. (*Török 2008*)

## A rangsorok tipológiája

Természetesen a szaporodó számú és növekvő hatású rangsorok nagy felsőoktatási vitákat és szakmai elemzéseket egyaránt gerjesztettek. (*Fábri 2004*) A kulcskérdés ezekben mind a mai na-

pig a hitelesség és a módszertani megbízhatóság. Ezen elvárásoknak eltérő megoldásokkal igyekeznek megfelelni, amelyek egyben a felsőoktatási teljesítmény percepciójáról vallott nézetek különbözőségeit is megmutatják. Mindebből azt a következtetést vonhatjuk le, hogy a rangsorokat gondosan és óvatosan kell értékelnünk, és figyelembe kell vennünk, mennyire eltérő célokat, illetve mennyire eltérő közönséget szolgálnak. (Clarke 2007)

Már abban is nagy különbségek vannak, hogy egy-egy rangsorolási technika egyáltalán mit kíván értékelni: szakterületeket, képzési szinteket, képzési szinteket szakterületenként, oktatási és kutatási színvonalat, mennyiségi mutatókat, oktatási hatékonyságot, netán általában intézményeket? A szakirodalomban általában jóval megbízhatóbbnak és értelmesebbnek tartják a szakterületek és képzési szintek szerinti rangsorolást (illetve kutatóegyetemek esetén a kutatás színvonalát), (Diamond – Graham [www.pha.jhu.edu/~sujian/ranking.htm](http://www.pha.jhu.edu/~sujian/ranking.htm)) ugyanakkor az Egyesült Királyságban például igen fontos szempontnak tekintik a hatékonyságot, ami lényegében azt jelenti, hogy a beiratkozottak közül hány diák mennyi idő alatt szerez fokozatot.

Az angolszász világban (vagy az olyan kiterjedt magánintézményi hálózattal rendelkező rendszerekben, mint a lengyel) az alapvető módszertani problémák magából a felsőoktatási rendszerből, jelesül az állami intézményként működő egyetemek és a magánegyetemek (főiskolák stb.) eltérő jellegéből fakadnak. Az anyagiakkal való ellátottság, az infrastruktúrára, oktatókra, kutatásra, diáksegítésre jutó pénz a rankingek fontos szempontjai közé tartozik – ugyanakkor a legtöbb olyan országban, ahol egymás mellett léteznek állami és privát intézmények, az utóbbiakat következetesen megkülönbözteti az előbbiektől a jobb ellátottság. Ez a leggyakrabban maga után vonja az oktatói és hallgatói állomány, valamint a kutatási tevékenység magasabb színvonalát is.

A felsőoktatás általános finanszírozási struktúrája, a felsőoktatásra jellemző mobilitás mértéke, a felsőoktatás szintjei és formái, illetve ezek átjárhatósága, a felsőoktatásban részt vevő népesség jellege és sajátos igényei, valamint a kutatás-fejlesztés központjainak viszonya a felsőoktatáshoz alapvetően befolyásolja egy-egy szempontrendszer használhatóságát. Vannak bizonyos mutatók, amelyek rendkívül félrevezetőek lehetnek egyes országok felsőoktatási klímájában – mondjuk az alma maternek jutott adományok egy végzettre jutó mértéke, vagy az elnyert központi kutatási pénzek, netán a posztgraduális ösztöndíjak száma –, mivel nem minden felsőoktatási rendszerben értelmezhetőek. Másfelől még a legáltalánosabban hasznosítható szempontok – például az egy diákra jutó kiadások, az infrastruktúra színvonala, az oktató/hallgató arány, az elhelyezkedés támogatása stb. – is egészen mást jelentenek a különböző diszciplínákon, tágabb szakterületeken belül.

## Rangsorok alkalmazása a felsőoktatási intézmények beiskolázási stratégiájában

A rangsorok megjelenésének döntő szerepe volt a felsőoktatási nyilvánosság átalakulásában. Ugyanakkor az a medializálódás, ami világszerte jellemző az egyetemek társadalmi percepciójára, Magyarországon jórészt éppen a rangsorokra szűkölt. Az *UnivPress-Felvi Rangsor* publikálása a HVG Diploma-mellékletének keretében a szakmai integritás megtartásával történt, ám kellőképpen széles rétegeket ért el. Még messzehatóbb fejleményként alakul ugyanakkor az intézmények saját kommunikációs csatornáinak robbanásszerű bővülése, amiben a rangsor-eredmények hivatkozása fontos motívumként szerepel. A mind informatívabb honlapok, PR-akciók, arculatépítések a médiaértelmiség ingerküszöbét ugyan alig érték el, azonban a fiatalok valóságos információs közegébe beépültek.

A rangsorok használatának elterjedése nyilvánvalóan összefügg azzal a jelenséggel, hogy a továbbtanulni szándékozó fiatalok száma radikálisan emelkedett. Ezzel ugyanis a továbbtanulás egyre természetesebben épül be a felnövekvő nemzedékek életstratégiájába, s az értelmiségi szakmák és képzőhelyeik hagyományos rekrutációs bázisa lényegesen kiszélesedett. Ezért a fel-

sőoktatási jelentkezés elhatározásának motivációs tényezői is árnyaltabbak lettek, hiszen számosan döntenek emellett olyanok, akiknek értékszempontjai, távlati perspektívái lényegesen eltérnek az egyértelműbb értelmiségi pályaképpel rendelkezőkétől. Egyre többen kerülnek továbbtanulási döntési helyzetbe olyanok is, akik családi-társadalmi-iskolai háttérük következtében információs értelemben „messze” vannak a felsőoktatástól. Ugyanakkor az ő esetükben a felsőoktatási választás legalább olyan súlyú, személyes és anyagi konzekvenciákkal járó döntés, mint a náluk lényegesen jobban informált társaiknál. Információs forrásaik azonban valószínűsíthetően szűkebbek, információszerzési rutinjaik is mások – ezért is vált lényegessé, hogy az országos és intézményi szintű felsőoktatási tájékoztatásban is új formák jelenjenek meg.

Bár a rangsorok igen nagy médiafigyelmet gerjesztenek, mégis, csak korlátozott a valóságos hatásuk a továbbtanulási döntésekben. Legfeljebb 10-15 százalékos súllyal esik latba a rangsorok által közölt információk figyelembe vétele a továbbtanulásnál, a családi-lakóhelyi determináció, az iskolai hatások és az egyéni választások mellett. Érdekes ellentmondás tehát, hogy míg a rangsorok legtágabb célközönsége a továbbtanulók köre, mégis legkevésbé a diákok jelentkezési döntésére vannak hatással. Ráadásul abban teljes az egyetértés a nemzetközi szakirodalomban, hogy sohasem az adott év helyezése a lényeges: az elmozdulásoknak, a több éves időtávú változásoknak van igazán információ-értékük.

A felsőoktatási intézmények viszonya a rangsorokhoz ellentmondásos. Ismert jelenség, amint egyes egyetemi vezetők mélyen elítélik a „rangsorolási játékot”, (*Farrell – Van Der Werf 2007*) megvetéssel kezelik a „primitív módszereket” és a „félrevezető szempontokat” – de ha történetesen jó helyen szerepelnek valamilyen rangsorban, azt büszkén belefoglalják tájékoztatóikba. Arra nézve is vannak adatok, hogy a rangsorok, különösen a diákok véleményén alapuló rangsorok, visszahatnak az egyetemi vezetés politikájára – tehát feedback-ként szolgálnak.

Ahhoz, hogy az egyetemek-főiskolák a rangsorokat hatékonyan használhassák beiskolázási és marketingstratégiájukban, mindenekelőtt a felsőoktatással szembeni elvárások egyre fokozódó differenciálódását kell szem előtt tartaniuk. A továbbtanulni szándékozók és a hallgatók immár nem csupán egyéniségükben sokfélék, hanem társadalmi háttérük, életstratégiájuk is nagyban különböző. Éppen az *UnivPress-Felvi Rangsor* hallgatói véleménykutatásának egy belső ellentmondása világít rá arra, hogy az oktatói kiválóság mutatói alapján a legjobbnak számító egyetemeken tanuló diákok elvárásai az átlaghoz képest lényegesen magasabbak, ebből eredően ők gyakran kevésbé elégedettek, mint sok alacsonyabb presztízsű és gyengébb oktatói mutatókkal rendelkező magán- vagy alapítványi intézmény hallgatói. A több szempontból is legszínvonalasabbnak ítélt intézmények diákjainál gyakran tapasztalható, hogy nem érzik jól magukat az intézményükben, amihez hozzájárul többek között az is, hogy szerintük oktatóik nem segítik őket a szakmai, majd később a munkaerő-piaci előrejutásban.

Ebből következően, ahogyan minden eredményes marketinghez, úgy a felsőoktatási piaci tevékenységhez is leginkább (belső) ösztinteségre van szükség: a rangsorok felhasználásához az intézmény kommunikációjában tisztázni kell, hogy az egyes intézménytípusok, intézmények között funkcióban, misszióban, értékrendben, versenyterben nem pusztán fokozati vagy hangsúlybeli különbségek vannak, hanem lényegileg más a definíciójuk. Ezért azokat a rangsorokat tudják jól alkalmazni, amelyek többeleműek, sokféle szempontot és hallgatói igényt jelenítenek meg.

## FELSŐOKTATÁSI RANGSOROK A NAGYVILÁGBAN

Miközben a rangsorok a standardizálással, indikátorok alkalmazásával, számszerűsítéssel, a sorrendiséggel eleve objektívként pozicionálják magukat, voltaképpen meglepő, hogy világszerte igen sokféle megoldással találkozhatunk. Ezért célszerű elemezni, hogy milyen elvek alapján készülnek a rangsorok.

## Angolszász rangsorok

A *U.S. News and World Report* című napilap jelenteti meg a legolvasottabb amerikai rangsort. Szempontrendszere összetett, az indikátorokat súlyozva összesíti, majd intézménytípusok szerint hasonítja össze az egyetemeket. A rangsorok alapjául szolgáló adatokat kizárólag az intézményeknek küldött, önkitöltős kérdőívek segítségével nyerik. Szempontjaik: az akadémiai presztízs, a jelentkező diákok bekerülési esélyei és szakmai minőségük, a hatékonyság (a diploma megszerzéséhez szükséges idő). A graduate és PhD képzés esetében a kutatási teljesítmény nagyobb súlyt kap, míg a humán szakoknál a presztízs fontosabb.

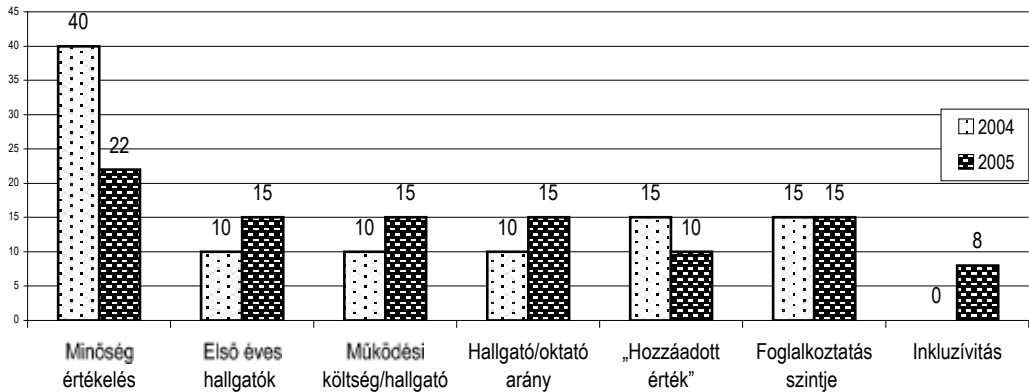
A legélesebb kritika az *US News*-szal szemben, hogy a rangsorolásának számítási módszere túl gyakran módosul (*Gater 2000*), így egy intézmény megváltozott helye a rangsorban nem jelenti azt, hogy bármi változás következett volna az oktatás minőségében. A kritikák (*Sauder – Lancaster 2006*) komolyságát mutatja, hogy korábban olyan vezető amerikai egyetem elnökei, mint a Stanford és a Cornell, odáig is elmentek, hogy megtagadták bizonyos adatok szolgáltatását. Hasonlóan megkérdőjelezték ennek a rangsornak az érvényességét az amerikai elit egyetemeken szerveződött diákcsoportok is.

A jónéhány észak-amerikai rangsor-termék közül a módszertanilag igen egynemű *Princeton Review* rangsor ([www.princetonreview.com](http://www.princetonreview.com)) is figyelmet érdemel: az oktatási információs szolgáltatásokat kínáló cég diákokat kérdez meg, és jellegzetesen az amerikai tizenhét évesek szempontjai és preferenciái szerint rangsorolja az intézményeket. A *guide* sajátossága az, hogy rendkívül nagy számú – több tízezer – diák szerepel a mintában.

Az amerikai rangsorok közül éppen az egyik legrégebbi – az ún. *Gourman Report (Gourman 1989-2007)* – kapta és kapja a legtöbb szakmai kritikát, ugyanis nem hajlandó nyilvánosságra hozni és részletesen megvitatni szempontjait és módszertanát. Hiába vállalta tehát a rangsort a sokra tartott *Princeton Review*, a SAT és GRE tesztek legfontosabb központja, a *Gourman Report*ot lényegében egyetlen szakmabeli sem fogadja el hitelesnek, ily módon tehát presztízse is csökken.

Nagy-Británia rangsorai között a legnagyobb tekintélyű brit listát ugyancsak egy újság, a *The Times* készíti, azonban nem saját adatgyűjtés alapján, hanem együttműködve a HESA (Higher Education Statistics Agency) és más központi felsőoktatási szervezetek (Research Attachment Exercise, Quality Assurance Agency) információszolgáltatásával. Ezek révén az oktatás minősége, a felvételi követelmények, a kutatási produktumok, a hallgatói és oktatói létszámok, a munkaerő-piaci érvényesülés játssza a legnagyobb szerepet. Az egyes intézményekről alkotott kép objektívnek tekinthető a mérőszámok alapján, azonban a súlyozással a lap kifejezi saját szempontjait, amelyek egyre inkább a hatékonyságot helyezik előtérbe.

A rivális *Guardian* napilap rangsora (*The Guardian University Guide*) ([education.guardian.co.uk](http://education.guardian.co.uk)) nem az intézményeket, hanem a szakokat tekinti alapegységnek, amelyekről három különböző összehasonlítást készít: a Brunel University kutatási eredményei, a hallgatói statisztikák, végül pedig az internetes verzióban a felhasználók által összeállított sorrendek alapján. A felmérésekben a hallgatói vélemények csak kisebb részben vannak jelen: inkább a minőségbiztosítási és statisztikai mérőszámokat dolgozzák fel, valamint az egyetemek és főiskolák boardjaitól beszerzett információkat. Természetesen a sorrendek kialakításánál ők is súlyozást alkalmaznak, amiből kiolvasható a felsőoktatási teljesítményről alkotott képük s annak változása. (1. ábra)



1. ábra: A Guardian Ranking értékelési szempontjainak súlyozása  
Forrás: Guardian Ranking

## Kontinentális rangsorok

A német rangsorolás legolvasottabb fóruma az ezredfordulón a „Der Spiegel Ranking” ([www.spiegel.de/unispiegel](http://www.spiegel.de/unispiegel)) volt, ami a képzési színvonal hallgatói és oktatói megítélésére helyezte a súlyt. Ennek felmérésére egyszerű technikát használ: az egyetemi presztízst kiválasztott egyetemi oktatók, neves professzorok rangsorai alapján állapítja meg, s azokat külön közli, szakterületenként. A kiválasztott professzorok nem képeznek reprezentatív mintát, hanem „kiválóságuk” alapján az újság szemeli ki őket. Egyetlen kérdést tesznek fel nekik: ha gyermekük egy adott szakterületen kívánná továbbtanulni, hogyan osztályoznák számára az egyes német egyetemek programjait. A hallgatói véleményeket is begyűjtik, 12.000 hallgatónak feltett 16 kérdés alapján, amelyek az előadások látogatottságára, a tananyag használhatóságára, a szakmai infrastruktúra állapotára vonatkoznak. Mindezt néhány statisztikai adattal kiegészítve formálódik szakterületenként több lista is.

Ennél objektívebb indikátorokat használnak az olyan állami szervezetek, mint például a Deutsche Forschungsgemeinschaft, amely a kutatási teljesítményt minősíti, ([www.dfg.de](http://www.dfg.de)) és az értékelésnek komoly tétje van, hiszen a finanszírozásban is figyelembe veszik eredményeit. A Humboldt Alapítvány sorrendje ([www.humboldt-foundation.de](http://www.humboldt-foundation.de)) nem jár ilyen következményekkel, de jól mutatja, hogy a német egyetemek mennyire attraktívak a nemzetközi hallgatói mozgások számára.

A kilencvenes években kezdte meg működését a Deutsche Rektorkonferenz és egy magáncég alapításában a CHE (Center for Higher Education Development), amelynek legnagyobb programja a német nyelvterület egészére kiterjedő egyetemi rangsor készítése ([www.che-ranking.de](http://www.che-ranking.de)) (vizsgálati fókuszát bővítve 2009-ben a német nyelvű képzések számbavételével a Szegedi Tudományegyetemet és a Semmelweis Egyetemet is értékeli).

Módszertani szempontból érdekes vállalkozás a 2003-ban indult svájci *SwissUp projekt* ([www.swissup.com](http://www.swissup.com)), amely adatképzése az általános fő irányoknak megfelelően alakul. Központi adatbázisokból (Svájci Központi Statisztikai Hivatal, a Svájci Nemzeti Kutatások Háza, Technológiai és Innovációs Bizottság), valamint hallgatói lekérdezésekből az intézmények vonzerejét, az oktatási infrastruktúrát, a képzés munkaerő-piaci alkalmazhatóságát, a kurzusok és oktatók minőségét, a forrásteremtési képességet és az általános hallgatói elégedettséget, kötődést vizsgálják. Sajátossága, hogy a felhasználók érdeklődését is modellezi, aminek révén három hallgatói profilt alakít ki: a kutatás-orientáltakét, akik tudományos kutatásokat ösztönző és támogató intézmény-

nyeket keresnek; a munkaerőpiacra figyelőkét, akik a gyakorlat oldaláról kívánják megközelíteni a tanulóikat, vagyis akiknek fő szempontja a kifizetődő és kielégítő állás megszerzése; valamint az oktatást magát keresőkét, akiknek az emberi vonatkozások fontosak a tanításnál és a tanuláshoz. A profilokhoz és még tágabban, az egyéni szempontokhoz a projekt saját rangsor-összeállítási lehetőségeket rendel hozzá, így a felsőoktatás számos meghatározó dimenzióját ragadja meg, azonban ezek nem abszolút érvényű felméréseken alapulnak, és nem lehet egy „minőségi állandót” várni tőlük. A cél az, hogy a leendő hallgatók a különböző adatokból összeálló szempontok alapján a számukra megfelelő módon összehasonlítsák az elemeket, segítséget kapva az alaposan körüljárt választáshoz.

Egy további európai rangsor-dilemmát igyekezett megválaszolni a lengyel Perspektywy újság *Rzeczpospolita Uniwersytet* melléklete ([www.rzeczpospolita.pl/tematy/listy/uw.html](http://www.rzeczpospolita.pl/tematy/listy/uw.html)), amikor az 1989 után felvirágzó magán-felsőoktatási piac szereplőit és a hagyományos állami felsőoktatást mérték össze. A jelentősen eltérő szabályozási és finanszírozási feltételekkel működő két szektort végül két különböző listán mutatták be, majd közös rangsorokat képeztek a szakterületeken belül, az alkalmazottak és tudományos fokozattal rendelkező oktatók véleménye alapján. (Woźnicki – Morawski 2002)

Természetesen változatos megoldásokat találunk az ausztrál, új-zélandi, szlovák, francia stb. példák áttekintésével, amelyek ismertetésére itt nincs mód. ([www.unipresszo.hu](http://www.unipresszo.hu)) Konklúziójuk egyértelműen az, hogy a felsőoktatási minőség és teljesítmény újszerű értékeléseinek helykeresését tapasztaljuk világszerte.

## Nemzetközi rangsorok

Kezdetben néhány, a globalizált gazdasági piacon értelmezhető szakterületen, elsősorban a menedzsment képzésben jelentek meg különböző országok felsőoktatási intézményeit összevető listák (Economist, The Financial Times, the Wall Street Journal and Business Week). Az ezredforduló után ennél átfogóbb kezdeményezések indultak, amelyek között a *Sanghaji Jiao Tong Egyetem rangsora* (*Academic Ranking of World Universities – ARWU, 2003-tól jelenik meg a Sanghaji Egyetem kiadásában.*) keltette a legnagyobb közfigyelmet.

A Jiao Tong rangsor az egész világot megpróbálja lefedni statisztikai mutatók alapján. Az oktatási és oktatói minőséget, a kutatási teljesítményt és az intézmény méretét veszik meghatározó szempontnak. Az oktatási minőséget a Nobel- és Fields-díjas tudósokkal mérik, az oktatói minőséget pedig a nemzetközileg is nagy presztízsű folyóiratokban megjelent publikálások és az idézettség jelentik ennél a rangsornál.

Jiao Tong rangsora tehát kimondottan a tudományos teljesítményre épít, komoly súllyal veszi számításba a múlt tudományos teljesítményét, laikusok számára is közérthető mutatókkal dolgozik. Módszerük jobban kedvez a bonyolult szerkezetű, széles profilú, nagy egyetemeknek, nincs szó a pénzügyi és a tulajdonosi háttérrel, feltűnő az amerikai intézmények fölényre; a „versenyképesség” fogalma és nemzetközi dimenziója pedig háttérben marad. A rangsor első ötven egyeteme közül harmincöt (és az első tizenötből tizenkettő) az Egyesült Államokban található, öt az Egyesült Királyságban, kettő-kettő Kanadában, Franciaországban és Japánban, egy-egy pedig Németországban, Hollandiában, Svédországban és Svájcban. Nem véletlen, hogy az ARWU rengeteg szakmai kritikát kapott, s ma már komoly nemzetközi vita kíséri működését. (*A Sanghaj-reflexiók összefoglalásához lásd: Hrubos 2009*) Indikátorainak „hátulütőiről” írja Török Ádám (Török 2006), hogy egy egyetemnek nevezett kutatóintézet is jól teljesíthet, mert a rendszernek nincs oktatási kritériuma. A publikációs mutatók torzítanak, hiszen fontos kérdés, hogy hogyan számolják a társszerzős publikációkat, illetve hogyan értékelik a „multiplikatív” publikációkat.

Az is komoly kérdést vet föl, hogy tényleg annyira meghatározza-e egy intézmény minőségét a múltban alkotott Nobel-díjas kutató (Szent-Györgyi 1937-es Nobel-díja miatt jutott a SZTE a Jiao



Tong rangsor középmezőnyébe). Az intézményi méret sem kimondottan meghatározó a minőség szempontjából, hiszen sokszor ezek külső hatás alapján dőlnek el, akár politikai döntés miatt, akár a szakma meghatározottsága miatt (például az orvosi vagy agrártudományi karokra jellemző a nagylétszámú kiszolgáló személyzet, a nagyobb méret, így esetleg ezért nagyobb a teljesítmény).

A sanghaji rangsor egyik leggyengébb pontja mindezekon túl a szakterületi egyoldalúság. Nyilvánvaló ugyanis, hogy az összevetésben lényegesen nagyobb eséllyel érnek el magasabb értékeket a természet- és műszaki tudományok, valamint néhány kvantitatív társadalomtudományos területen élenjáró intézmények, szemben bölcsészeti fakultásokon magasabban teljesítőkkel. Természetesen az alapvető sorrendeket bizonyára az sem érintené, ha ez másképpen volna, bár valószínűsíthető, hogy az Egyesült Államok egyetemeinek előnye tovább növekedne, hiszen az ország továbbra is több erőforrást fordít a bölcsészettudományokra a természet- és műszaki tudományokhoz képest, mint a legtöbb más ország. (Bowen és mtsai. 2005)

2004 óta jelenik meg a *World University Rankings* a *The Times Higher Education Supplement* kiadásában. Ez öt tényezőn alapul: 1300 tudóst kérdeznak meg 88 országból, az oktatói és hallgatói létszámot, ezek arányát és publikációs teljesítményt veszik figyelembe. A THES tehát nagy súllyal (50%-os érteken) az akadémiai körök értékítéletére alapoz.

Az Európai Unió belüli rangsorkezdeményezést indított el 2007-ben a *CHE német intézet, Európai kiválóság-rangsorok* megnevezéssel. A kutatási és nemzetköziesedési indikátorokat veszik figyelembe, első lépésben a természettudományok, majd a gazdaságtudományok, politikai tudományok és pszichológia területén. A sanghaji rangsortól lényegében a Marie Curie programban való részvétel figyelembe vétele különbözteti meg, módszertani problémái ezért hasonlóak ahhoz.

A nemzetközi rangsorokat nagy médiafigyelem övezi, szakmai értékük azonban igencsak kétséges. Azok a problémák ugyanis, amelyek a nemzeti rankingek kapcsán felmerülnek, még hatványozottabban jelennek meg, ha az egymástól radikálisan eltérő kultúrákban formálódó, gazdasági és társadalmi igényeket kielégítő egyetemeket hasonlítanak össze.

A fentebb jelzett megfontolások alapján tehát a nemzetközi rangsorok alig mondanak bármi relevánsat a tudás-teljesítményekről, ezek inkább a felsőoktatási teljesítmény társadalmi percepciók medializálódásának inkább öncélú termékei. Egy-egy ország felsőoktatási rendszeréről pedig végképp nem adnak információt, hiszen, ahogyan azt Robert Stevens megfogalmazta: „Az Egyesült Államok a maga négyezer felsőoktatási intézményével valószínűleg legalább ötven olyan egyetemmel büszkélkedhet, amely a világ legjobbjai között szerepel, ugyanakkor biztosan van ötszáz intézménye a legrosszabbak között is.” (Stevens 2004:57)

## Rangsorok helyett: felsőoktatási klasszifikációs törekvések

A felsőoktatási rangsorolásnak a nemzetközi iparágában egyre nagyobb az igény a módszertanok közelítésére. Erre tett javaslatot az UNESCO keretében létrejött IREG ([www.ireg-observatory.org](http://www.ireg-observatory.org)) elnevezésű szakértői csoport 2006-ban Berlinben tartott konferenciáján. A kulcskifejezés ebben a felsőoktatási szolgáltatások és intézmények diverzifikáltsága. Ennek jegyében igénylik a rangsorkészítés önreflexivitását, vagyis azt, hogy a rangsorok kritikai felülvizsgálata és folyamatos megújítása legyen alapkövetelmény.

Még tovább mennek azok az európai uniós törekvések, amelyek a rangsorok anomáliáival szemben úgy relativizálják a sokaknak kényelmetlen helyezéseket, trendeket, hogy a felsőoktatási funkciók rétegzettségére, s a felsőoktatás ebből eredő tagoltságára hivatkoznak.

Ezt mutatja a 2004-ben elindult *Classifying European Institutions for Higher Education* EU-projekt formálódása is. A University of Twente szakértői munkájából ([www.utwente.nl/mb/cheps](http://www.utwente.nl/mb/cheps)) kinőtt program módszertanilag is meg kívánja haladni a szokásos rangsorkészítést. Ugyancsak az európai egyetemek, főiskolák sokféleségéből kiindulva egy olyan kritériumrendszert dolgoz ki a

program, amely alkalmas csoportosítani a különféle társadalmi misszióval működő intézményeket. Nem osztályozni kíván tehát, hanem tájékoztatni (*www.u-map.eu*): információt adni a továbbtanulóknak, a munkaadóknak és a finanszírozóknak egyaránt arról, hogy mit várjanak egy-egy klaszterbe tartozó intézménytől. (*Hrubos 2009*)

## A RANGSORKÉSZÍTÉS MÓDSZERTANA A FELVI-RANGSOR PÉLDÁJÁN

A külföldi rangsor-projektek tapasztalatait és azok szakmai vitáit is feldolgozta az Universitas Press Felsőoktatás-kutató Műhely a 2000 tavasza óta zajló *UnivPress-Felvi Rangsor* projekt módszertani megalapozásához és frissítéseisehez.

A statisztikai adatok és a felhasználói (hallgatói, oktatói, munkaadói) vélemények egyedülálló ötvözetét kialakító rangsor egyetemfilozófiai alapelve, hogy a különböző szakterületek és életstratégiák nem összemérhetőek. Kifejezetten káros és félrevezető olyasféle sugalmazásokat tenni, miszerint attól bármilyen szemszögből is értékesebb volna egy kurrens képzés, ha a végzés után rövid távon magasabb fizetést érnek el az ott végzetek – összevetve például egy elméleti fizikus kezdetben szerényebb fizetésű kutatói életpályájával, ami ugyanakkor már középtávon is bőségesen megtérül anyagilag (és akkor a további boldogulás-tényezőkről nem is írtunk).

### Módszertani alapok

Az *UnivPress-Felvi Rangsort* módszertani szempontból két sajátosság jellemzi:

1. Az adatsorokat tekintve a bemeneti jellemzőket tartja elsősorban használhatónak. Egyfelől ezeket lehet mérni, itt léteznek egyáltalán adatsorok. Másfelől a kimeneti mérés egyre inkább visszaszorul az USA-ban és Angliában is, a munkaerőpiac elasztikusabbá válása okán. A kutatás-fejlesztési kapacitások részben mérhetőek, az *UnivPress-Felvi Rangsor* a minősített, valamint a tudományos címmel (MTA doktora) rendelkező oktatók/kutatók és a doktori iskolák létszámadatait használja erre. A kimenet itt sem ragadható meg egzakt módon: a publikációs teljesítmény már nem csupán szakterületenként, de képzési irányonként is eltérő, a szabadalmaztatás hosszú távú és egyre inkább ipari-gazdasági kérdés, a K+F megrendelések feltérképezése és értékelése a meglehetősen hektikus hazai körülmények között még nem megoldható.
2. Elsődleges rangsorképző indikátor a *presztízs*, mégpedig a reputáció formájában. Ennek mérésében a hallgatói választás és vélemény egyenértékű a szakmai közfelfogással.

Az *UnivPress-Felvi Rangsor* szerint a rangsorok nem többet (de nem is kevesebbet) képesek korrekten kifejezni, mint hogy milyen presztízzsel bírnak az intézmények, amit kiegészít a rendelkezésre álló adottságok összevetése. Magyarán, ha egyáltalán van értelme rangsorokat csinálni, akkor azok a presztízt mérik, vagyis döntően a hallgatók jelentkezésében és közfelfogásában elfoglalt helyet határozzák meg – amit természetesen leginkább az objektív tényezők, teljesítmények alapoznak meg, de utóbbiak rangsorolhatósága merőben kérdéses.

Azért is fontos a szemléleti háttér megfogalmazni, mert megtévesztő a kvantifikáció látzata a számsorokkal és képletekkel demonstráló rangsorokban. A rangsorok tényezői és algoritmusai ugyanis kifejezetten a készítőik értékvalasztásán múlnak! Az a becsületes ezért, ha a módszertani leírások világosan megfogalmazzák, mit tartanak a felsőoktatási teljesítményről, az egyetemek és főiskolák funkciójáról, a felsőoktatással szembeni követelménytámasztás kompetens megfogalmazásairól.

## A hallgatói véleménykutatás szociálpszichológiai háttere és a presztízs

A leggyakoribb módszertani ellenvetés a hallgatói megkérdezést is tartalmazó rangsorokkal az, hogy a diákok véleményalkotása nem eléggé felelős, kiforrott, átgondolt, és ezért nem releváns az értékelésük. Pedig az intézmények minősítésénél lényegesen fajsúlyosabb kérdésben maximsan a fiatalok véleményére támaszkodunk, azt kizárólagos érvényűnek tartjuk. Ez a döntési helyzet az intézmény-választás maga, ráadásul még a hallgatói tapasztalatok előtt! Mondhatjuk persze, hogy a hallgatók impulzívan, determináltan stb. választanak intézményt, szakterületet, de mégiscsak ők választanak.

Empirikusan is alátámasztható, hogy érdemes a hallgatók véleményére figyelni. Az eddigi felmérések azt mutatják, hogy a hallgatók véleményalkotása érdemi. Ennek jele, hogy határozottan differenciálnak az egyetemek-főiskolák értékelésekor: bizonyos dolgokkal elégedettek tűnnek, másokkal kapcsolatban viszont komoly kritikákat fogalmaznak meg. Az ugyanazon karokon tanuló hallgatók válaszai között is jelentős különbségek vannak: előfordul, hogy valaki nagyon elégedetlennek tűnik az egyetemével, míg egy másik diák ugyanazon szempont alapján pozitív értékelést ad.

Mindebből egyfelől a hallgatói attitűdökre vonatkozó következtetések vonhatók le. A válaszok olykor jelentős szóródása azt mutatja, hogy még azonos szakirányon belül, tehát legalábbis a szakmai érdeklődés, beállítódás szempontjából homogénebb hallgatói körben is igen eltérő igények, elvárások élnek a felsőoktatási szolgáltatásokkal szemben, ami nagyban összefügg a differenciált felsőoktatási funkciókat igénybe vevő hallgatók csoportjainak tagoltságával. Másfelől a felmérés eredményeinek értékelésében szükségképpen oda vezet ez a tapasztalat, hogy az átlagértékekben a konklúzió „középre tart”, azaz már csak nagyon ritkán találkozunk szélsőségesen pozitív vagy negatív értékelést kapó intézményi jellemzővel. Így az intézményi jellemzők összesített sávja a „gyenge közepes” és az „erős jó” között helyezkedik el.

A hallgatói vélemények feltételezett inkompetenciájával szemben gyakran említik a munkaadók vagy a hozzáértő oktatók értékelésének relevanciáját. Azonban a munkaadók informáltsága még a hallgatókénál is kisebb, hiszen a legtöbbször a felsőoktatási intézmények teljesítményének (diplomások, oktatók, innovációk) csupán kicsiny számosságú elemével találkoznak. Percepcióshorizontjuk pedig szükségképpen szűkebb, hiszen alapvetően cégük piaci pozíciói és érdekei alapján minősítenek. Az oktatók esetében pedig a tapasztalatot és széleskörű áttekintést az érdekötöttség relativizálja. Amikor ugyanis egy-egy intézményről mondanak véleményt, akkor egyben önmaguk munkáját is minősítik.

Mindez mutatja, hogy a hallgatói vélemények kiemelt figyelembe vétele mellett mind módszertani, mind társadalmi percepcióshorizontok szólnak. Az *UnivPress-Felvi Rangsor* ugyanakkor hangsúlyozza, hogy ezek alapján nem az intézmények objektív színvonaláról tehető állítás, hanem az egyik legfontosabb jellemzőjükről: a társadalmi presztízsiükről. (Stuart 1995)

Hazai és nemzetközi kutatások egyaránt azt mutatják, hogy a reputációnak nagy jelentősége van a hallgatók intézményválasztásakor: például a német diákok több mint fele egy adott egyetemre annak jó hírneve miatt jelentkezik. Ez nem véletlen: a presztízs fogalma mélyen beivódott a felsőoktatás működésébe. Niklas Luhmann eredetileg a tudomány világában tárta fel meghatározó szerepét (Luhmann 1970), aminek nyomán Pokol Béla a felsőoktatási intézményrendszer keretében is így értelmezte. (Pokol 1992) A legismertebb külföldi rangsorok is használják ezt a mutatót: A THES World Ranking és a lengyel Perspektív 50-50%-os súllyal, de még a US NEWS is 25%-kal veszi figyelembe. (Federkeil 2010)

## A Felvi-UnivPress rangsor jellemzői

Az *UnivPress-felvi Ranking* Hallgatói Presztízsrangsora elsősorban azt mutatja meg, hogy a vizsgált intézmények hallgatói hogyan vélekednek saját főiskolájukról, egyetemükről, az ott folyó képzés színvonaláról, a diploma értékéről, és hogy az intézmény milyen feltételeket teremt számukra mind a tanulás és szakmai előrelépés-önképzés, mind pedig a mindennapi hallgatói életminőség terén. Mindezekkel összefüggésben arról is képet kaphatunk, hogy a hallgatók milyen mértékben kötődnek egyrészt választott szakterületükhöz, másrészt saját intézményükhöz. A *Hallgatói Presztízsrangsorok* mintaképzése mindehhez két elemet használ: a *szakterületet* és az *intézménytípust*. Fontos tartalmi és egyben módszertani döntés, hogy csakis a szakterületeken belül hasonlítsa össze az UnivPress Rangsor az egyes intézményeket.

A *Hallgatói Presztízsrangsor* két fő megközelítés, az akadémiai értékek és a közérzet alapján vizsgálja a hazai felsőoktatási intézményeket, az alábbi szempontrendszer alkalmazva. (*Egyetemek mérlegén 2004*) (1. táblázat)

Akadémiai rangsor		
a képzés, a diploma értéke, piacképessége	önképzés, a szakmai előrelépés segítése	oktatási infrastruktúra színvonala
diplomával való elhelyezkedés valószínűsége oktatás színvonala intézménybe való bejutás nehézsége bejutás nehézsége más intézményhez képest tanulmányok nehézsége tanulmányok nehézsége más intézményekhez képest diploma hazai elismertsége diploma hazai elismertsége más intézményekhez képest diploma külföldi elismertsége diploma külföldi elismertsége más intézményekhez képest	oktatók segítőkészsége szakmai önképzési lehetőségek egyéni szakmai konferencián való részvétel lehetősége végzés utáni elhelyezkedés segítése kutatásokba bekapcsolódás lehetősége munkalehetőségek biztosítása	számítógép ellátottság könyvtár színvonala tanterem felszereltsége sportolási lehetőségek
Közérzet rangsor		
az intézményhez való kötődés	az intézmény légköre	az intézmény épületeinek állapota
mennyire érzi jól magát az intézményben mennyire kötődik az intézményhez újra ide jelentkezn-e	általános légkör hallgatók tájékoztatása kulturális lehetőségek intézményi demokrácia hallgatói önkormányzat oktatói-hallgatói viszony	épületek állapota kollégium színvonala intézmény külleme

1. táblázat: Az UnivPress Ranking Hallgatói Presztízsrangsorának struktúrája

Az egyes tényezők fontossága határozza meg azt, hogy az adott tényező milyen „súllyal” szerepel a részsor felállításakor.

A szakmai presztízstől eltérően ezekben a témakörökben több szempontból (bekerülés és tanulmányok nehézsége, diploma munkaerő-piaci értéke) is összevetik a hallgatók az egyetemi-főiskolai karokat. A hallgatói presztízsrangsor esetében ugyanis csak egy intézményt választhattak „legjobb” a megkérdezettek, ami egyben azt is eredményezte, hogy a kisebb hírnevű karok említése gyakorlatilag minimális volt. A többi intézményhez képest „sokkal jobb” (5), „jobb” (4), „ugyanolyan” (3), „rosszabb” (2) és „sokkal rosszabb” (1) minősítések differenciáltabb képet mutatnak a szakterületek képző helyeiről.

Azokban a kérdésekben, ahol nem összehasonlító kérdés szerepel, a megkérdezetteknek az iskolai osztályzáshoz hasonlóan, 1-től 5-ig tartó skálán kellett értékelést adniuk arról, hogy a megadott szempontok alapján mennyire vannak megelégedve saját intézményükkel (ebbe a körbe tartozik a diákoknak feltett kérdések döntő többsége). Látható, hogy itt nem a szakterület többi intézményével való összehasonlítás történik, hanem egyszerűen csak saját elvárásaik szerinti értékelés. A kapott válaszok átlagértékeinek elemzése a szakterületeken belüli intézményi összehasonlítások alapja. Hiszen olyan tényezők vizsgálatáról van szó ezeknél a kérdéseknél, amelyek kapcsán a hallgatók csak nagyon ritkán rendelkeznek konkrét információkkal, netán személyes tapasztalatokkal a szakterület többi intézményéről (főképpen nem azok mindegyikéről). Pl. az étkezési lehetőségek, a tájékoztatás tanulmányi ügyekben vagy az oktatók segítőkészsége olyan intézményi jellemzők, amelyekről, ha van is összehasonlítási alapjuk, azok általában az egyetem többi karára vagy a város egy másik intézményére vonatkoznak, és csak ritkábban a szakterület más egyetemi karaira. Az eredmények során nyert összehasonlítások így egyszerűen a hallgatók intézményükkel szembeni elégedettségét mérik az adott jellemzők szerint.

A leginkább átfogó kérdés természetesen az, hogy a hallgatók, ha ismét jelentkezniük kellene, jelenlegi intézményüket választanák-e. Ez az egyetlen kérdés bizonyos értelemben a legjobb fokmérője az elégedettségének. Ha ugyanis valaki annak ellenére jelenlegi egyetemi kara mellett dönt, hogy sok szempontból nagyon kritikusan nyilatkozik róla, akkor a gyenge „osztályzatok” mögött vagy a kért magas igény szintje vagy/és a szakterület intézményi kínálatával való reális számvetés húzódik meg (ezt árnyalja természetesen az önigazolás, az esetleges disszonáns helyzet tompításának igénye). Nem véletlen, hogy sok felsőoktatási intézmény a különböző szempontú összehasonlítások során való rossz szereplése ellenére továbbra is – olykor a szakterületen tapasztalt átlagos szinthez képest sokkal erőteljesebben – élvezi hallgatóinak „bizalmát”. Ez pedig egy, a pálya- és intézményválasztás előtt álló, érdeklődő fiatal számára a legrelevánsabb információ lehet.

## Képes-e rangsorolni a munkaerőpiac?

A legtöbbit hangoztatott kimeneti értékmérő-igény a sajtóban, a politikában és a szakértők egy részénél is a munkaerő-piaci sikeresség vagy a munkaadói elvárásoknak való megfelelés. Azonban ezt a megközelítést nem indokolt relevánsabbnak, a felsőoktatási szereplőknél objektívabb és megbízhatóbb szempontokkal működő entitásnak tekinteni, mint a hallgatói véleményeket. Először is egy átalakuló szerkezetű és (különösen a diplomásokat foglalkoztatók tekintetében) a világgazdasági folyamatokhoz igen érzékenyen kötődő gazdaságban öt-nyolc éves előrelátású létszám- és tananyag-elvárásokat megfogalmazni legalábbis kockázatos. Másodsor a munkaadók döntő többsége nyilvánvalóan és logikusan abban érdekelt, hogy minél rövidebb távon használható, célirányos, praktikus és olcsó munkaerőt kapjon – ez egyfajta képzési filozófia, ami semmiképpen sem volna üdvös, ha dominálna. Harmadszor, a felmérések éppen azt mutatják, hogy a munkaadók valójában csak nagyon általános elvárásokat tudnak megfogalmazni, mint például kreativitás, rugalmasság, nyelvtudás stb. A munkaadói jártasságot az a német példa illusztrálja, amikor egy üzleti lap megkérdezte a munkaadókat a gazdasági képzések színvonaláról. Az így kialakult sorrendben Heidelberg hatodik lett – miközben ott nem is folyik ilyen képzés.

Mindezek miatt nehezen elképzelhető olyan kimeneti szempontrendszer, amely képes lenne érdemi (tehát objektív, általánosan érvényes és legalább fél évtizedre időtálló) információt adni a diplomák értékéről.

A munkaerő-piaci kilátásokat tehát nem kevésbé érvényes mérni a hallgatói véleményeken keresztül. Erről a hallgatók mindannyian gondolnak valamit, még ha ismereteik többnyire hallomásból, tanáraiktól, a szakmai közvéleményektől illetve a szűkebb és tágabb kommunikációs

csatornákon át érkező közvetett információkból származnak is. Felsőbb évesen pedig már mind többen szereznek közvetlen tapasztalatokat, így összességében a hallgatókban élő kép a diplomák értékéről végülis nem más, mint lenyomata egyfajta szakmai és laikus konszenzusnak.

A felvételi vizsga illetve a tanulmányok nehézségéhez képest más megközelítést igényel a diplomák piacképességéről alkotott vélemények feltárása. Ugyanis az egyes intézmények tanulmányi, szakmai illetve hallgatói élet-szervezési szolgáltatásairól érdemben a saját hallgatók formálhatnak autentikus véleményt – módszertani hiba volna más intézmények konkrét jellemzőiről kérdezni őket. Azonban a piacképesség egy olyan világ ténye, amely valamennyi egyetemi kartól egyenlő távolságra van a munkaerőpiacon.

Ezért mindig a többi, hasonló képzést nyújtó intézményhez képest kellett a hallgatóknak értékelniük saját intézményük diplomájának várható értékét, aszerint, hogy azt sokkal jobbnak (5), jobbnak (4), ugyanolyannak (3), rosszabbnak (2) vagy sokkal rosszabbnak (1) tartják – munkaerőpiaci szempontból –, mint a többi, hasonló képzést nyújtó intézményben megszerezhető diplomát. Így a hallgatói vélemények leképezték a valós helyzetet: a munkaerőpiacon ugyanis az adott szakterület teljes intézményi köre egyenlően méretődik meg.

## ÖSSZEGZÉS

A ranking a felsőoktatási teljesítmény jól kommunikálható, ám korlátozott érvényű mérési formája. Ebből logikusan következik, hogy szemlélete elsősorban a felhasználói szempontok érvényesítését preferálja. (Felhasználókon itt a hallgatókat, a továbbtanulási döntésekben részes családost, szülőket, valamint a későbbi alkalmazókat értjük.) Ők azok ugyanakkor, akik sajátos, az akadémiai értékeket csak közvetve érzékelő módon érdekeltek a felsőoktatásban. Így, ha rájuk koncentráva építünk fel egy ilyen tájékoztatást, akkor az akadémiai kiválóság több lényeges ismérve nem abban a – viszonylag zárt – értékrendszerben fogalmazódik meg, mint a minőségértékelés más eseteiben. Ez utóbbiak ugyanis jórészt értelmezhetetlenek a ranking célcsoportja számára, hiszen a közgondolkodásban nem eléggé ismertek a felsőoktatási-tudományos világ alapfogalmai, érték szempontjai.

A rangsorok egymástól eltérő formáinak áttekintése illusztrálja, hogy választott megközelítésük és módszertanuk közvetlenül függ egyfelől az adott felsőoktatási rendszerek sajátosságaitól, másfelől a felsőoktatási teljesítményről, illetve az igénybevevők elvárásairól kialakult előfeltevésektől. A rangsorok „öshazájában”, az Egyesült Államokban a média használta először ezt a formát, s ez a megoldás világszerte elterjedt. Az akadémiai jellegű szervezetek ugyanakkor keresik az alternatív tájékoztatás lehetőségeit. Ilyen lehet a legújabb európai törekvés a felsőoktatási sokféleséget bemutatni képes osztályozás kidolgozására.

Az *UnivPress-Felvi Rangsor* alapelve az intézmények és képzések presztízse. Ezt elsősorban a hallgatók véleményének szociológiai felmérésével modellezi. A különböző szempontú intézményi összehasonlítások közvetlenül a hallgatók saját intézményükre vonatkozó, önreflexív véleményein alapulnak. Az egyes szakterületeken a diákok értékelik, „leosztályozzák” az intézményt, ahol tanulnak, s az így kapott értékelések alapján egyértelműen megállapítható, hogy melyik intézménnyel a legelégedettebbek saját diákjai.

A rangsorokban megnyilvánuló felhasználói megközelítés kellő empátiával és „helyismerettel” sokat használhat a felsőoktatási intézmények médiapozícióinak erősítésében is. Az érzékenység és tisztelet az akadémiai habitus, a hagyományos egyetemi értékek iránt megkönnyíti, hogy a különböző értékelési rendszerek ne egymással szemben, hanem egymás kiegészítőjeként működjenek. Világossá kell tenni, hogy a hallgatói véleményeken, a felhasználók/alkalmazók visszajelzésein, valamint hiteles intézményi adatsorokon alapuló összehasonlító elemzések a maguk medializáltságával és egyszerűsítéseivel sem kérdőjelezzik meg, hanem pusztán kiegészítik a mi-

nőségbiztosítási programokat. Másképp fogalmazva: a rangsorok a nyilvánosság kommunikációs formáihoz igazított, ennyiben korlátozott érvényű leírásai a felsőfokú képzés egyes elemeinek. Médiaképességük miatt azonban a felsőoktatási marketing megkerülhetetlen tényezői.

## Irodalomjegyzék

- Andreson, S. H. (2003): *An Overview of College Rankings*. International memorandum. The Andrew W. Mellon Foundation, May.
- Berlin Principles on Ranking of Higher Education Institutions*. www.ihep.org; www.utwente.nl/mb/cheps/ – letöltés: 2010. 06. 06.
- Bogue, G. E. – Saunders, R. L. (1992): *The Evidence for Quality*. Jossey-Bass, San Francisco, pp. 35-59.
- Bowen, W. G. – Kurzweil, M. A. – Tobin, E. M. (2005): *Equity and Excellence in American Higher Education*. University of Virginia Press, Charlottesville – London, pp. 63-67.
- Clarke, M. (2007): *The Impact of Higher Education Rankings on Student Access, Choice, and Opportunity*. In *College and University Ranking Systems – Global Perspectives and American Challenges*. IHEG.
- Csizmadia T. (2009): *Minőségmenedzsment a felsőoktatásban*. In *Felsőoktatás menedzsment* (szerk. Drótos Gy. – Kovács G.), Aula Kiadó, Budapest, pp. 182-191.
- Ding, C. –Jalbert, T. – Landry, S. P. (2007): *The Relationship Between University Rankings And Outcomes Measurement*. – *College Teaching Methods & Styles Journal*. Vol. 3. Nr. 2. pp. 1-10. education.guardian.co.uk – letöltés: 2010. 06. 06.
- Fábri Gy. (szerk.) (2004): *Egyetemek mérlegen*. Educatio Kht., Budapest.
- Farrell, E. F. – Van Der Werf, M. (2007): *Playing the Rankings Game*. – *Chronicle of Higher Education*. Vol. 53. Nr. 38. pp. 15.
- Federkeil, G. (2010): *Reputáció indikátorok a felsőoktatási oktatási intézmények rangsoraiban*. – *Felsőoktatási Műhely*. Nr. 1. pp. 79-94.
- Gater, D. (2000): *U.S. News & World Report Changes in Methodology by Year*. In *The Center*. mup.asu.edu/usnewsmethods.html – letöltés: 2010. 06. 06.
- Gourman, J. (1989-2007): *Gourman Report: Undergraduate Programs*. NY, Princeton Review Publishing.
- Hattendorf, L. C. (1993): *College and University Rankings: An Annotated Bibliography of Analysis, Criticism, and Evaluation*. RQ, Vol. 25-29. (1986-1990): Parts 1-5.
- Hoxby, C. – Avery, C. (Harvard) – Metrick, A. (Wharton School of the University of Pennsylvania) – Glickman, M. (Boston University) (2004): *A Revealed Preference Ranking of U.S. Colleges and Universities*. NBER Working Paper Nr. 10803. September.
- Hrubos I. (2009a): *A sokféleség éretmezése és mérése – kísérlet az európai felsőoktatási intézmények osztályozására*. – *Educatio*. Vol. 18. Nr. 1. pp. 18-31.
- Hrubos I. (2009b): *Alkossunk világszínvonalú egyetemet!* In *NFKK füzetek 2009. október*, Corvinus Egyetem Közgazdaságtudományi Kar Nemzetközi Felsőoktatási Kutatások Központja, Budapest, pp. 94-103.
- Luhmann, N. (1970): *Soziologische Aufklärung. Aufsätze zur Theorie sozialer Systeme*. Köln – Opladen, Westdeutscher Verlag. II.
- McDonough, P. M. – Antonio, A. L. – Walpole, M. – Perez, L. X. (1998): *College Rankings: Democratized College Knowledge for Whom?* – *Research in Higher Education*. Vol. 39. Nr. 5. pp. 513-537.

Diamond, N. – Graham, H. D.: *How should we rate research universities?* [www.vanderbilt.edu/AnS/history/graham/ranking.htm](http://www.vanderbilt.edu/AnS/history/graham/ranking.htm) – letöltés: 2010. 06. 06.

Pokol B. (1992): *A professzionális intézményrendszerek elmélete*. Felsőoktatási Koordinációs Iroda, Budapest.

Sauder, M. – Lancaster, R. (2006): *Do Rankings Matter? The Effects of U.S. News & World Report Rankings on the Admissions Process of Law Schools*. – *Law and Society Review*. Vol. 40. Nr. 1. pp. 105-134.

Stevens, R. (2004): *University to Uni: The Politics of Higher education in England since 1944*. London, Politico's, XIII.

Stuart, D. (1995): *Reputational Rankings: Background and Development*. In *Evaluating and Responding to College Guidebooks and Rankings* (szerk. Walleri, R. D. – Moss, M. K.), Jossey-Bass, San Francisco.

Szintay I. – Veresné Somossy M. (2007): *A felsőoktatás belső és külső minőségirányítási rendszerének sajátosságai*. – *Magyar Minőség*. Vol. 16. Nr. 6. pp. 21-28.

Török Á. (2006): *Az európai felsőoktatás versenyképessége és a lisszaboni célkitűzések. Mennyire hihetünk a nemzetközi egyetemi rangsoroknak?* – *Közgazdasági Szemle*. Vol. 53. Nr. 4. pp. 310-329.

Török Á. (2008): *A mezőny és tükörképei – Megjegyzések a magyar felsőoktatási rangsorok hasznáról és káráról*. – *Közgazdasági Szemle*. Vol. 55. Nr. 10. pp. 874-890.

*Berlin Principles on Ranking*. (2002): *Public and Private Higher Education Institutions – Joint or Separate Evaluation and Ranking: The Polish Perspective*. Higher Education in Europe, 1469-8358, Taylor & Francis Group, Vol. 27. Nr. 4. pp. 461 – 466.

[www.che-ranking.de](http://www.che-ranking.de) – letöltés: 2010. 06. 06.

[www.dfg.de](http://www.dfg.de) – letöltés: 2010. 06. 06.

[www.humboldt-foundation.de](http://www.humboldt-foundation.de) – letöltés: 2010. 06. 06.

[www.ireg-observatory.org](http://www.ireg-observatory.org) – letöltés: 2010. 06. 06.

[www.princetonreview.com](http://www.princetonreview.com) – letöltés: 2010. 06. 06.

[www.rzeczpospolita.pl/tematy/listy/uw.html](http://www.rzeczpospolita.pl/tematy/listy/uw.html) – letöltés: 2010. 06. 06.

[www.spiegel.de/unispiegel](http://www.spiegel.de/unispiegel) – letöltés: 2010. 06. 06.

[www.swissup.com](http://www.swissup.com) – letöltés: 2010. 06. 06.

[www.u-map.eu](http://www.u-map.eu) – letöltés: 2010. 06. 06.

[www.unipresszo.hu](http://www.unipresszo.hu) – letöltés: 2010. 06. 06.



# ESETTANULMÁNYOK





# AZ INTERNATIONAL BUSINESS SCHOOL MÁRKAEVOLÚCIÓJA

Nagy Bálint

## A SZEKTOR

Az IBS az oktatási szektor egyik kisebb, viszonylag fiatal szereplője. A szektor jellemzője, hogy jelentősen átalakult az iskola fennállásának két évtizede alatt: egyre több intézmény, nagyszámú hallgató, növekvő igények, csökkenő színvonal. Magyarországon is meghonosodott a bolognai rendszer, robbant a felsőoktatásban résztvevők száma mind a „szolgáltatói”, mind az „ügyfél” oldalon, ugyanakkor alapvetően ingyenes maradt a felsőoktatás, sőt a tandíjkérdés politikai színezettel tematizálódott. A szocialista hagyományok, a szociális állam szerepének téves értelmezése egyik oldalon, a verseny, a piacosodás a másik oldalon, s ezek sajátos elegye jellemzi tartósan az oktatási szektort.

## AZ INTÉZMÉNY

Az IBS (International Business School) 1991-ben kezdte meg működését mint az Oxford Brookes University (Brookes) magyarországi partnere, és mint az első magán felsőoktatási intézmény Magyarországon. Szemléletmódját, szakmai filozófiáját tekintve is új típusú gazdasági oktatási intézmény volt. A Magyar Országgyűlés 1997. február 25-ei ülésén főiskolai rangot adományozott az IBS-nek. Az intézményi akkreditáción túl ez egyben az addig csak angol nyelven oktatott szak akkreditációját is jelentette: a Művelődési és Közoktatási Miniszter feljogosította az intézményt arra, hogy magyar és angol nyelven üzletembereket képezzen, és felsőfokú diplomát adjon.

## A TERMÉK

Az induláskor az IBS egy szakot kínált, az angol nyelven oktatott és Brookes diplomával záruló BABS (Bachelor of Arts /Honours/ in Business Studies) programot. Ezt követően tudatos építkezés kezdődött, és több év alatt, fokozatosan alakult ki a mára ötféle BA és négyféle Masters képzést is nyújtó oktatási portfólió.

A termék portfólió jellemzői:

- › BA – üzleti, turizmus és művészetmenedzsment,
- › Masters – üzleti képzés (marketing, HR, nemzetközi üzleti és pénzügy),
- › alapvetően angol nyelvű, kisebb részben magyar nyelvű oktatás,
- › angol és magyar diploma.

## A MÁRKA

Az esettanulmány alapvetően az *intézmény pozíciójának*, a *márka esszenciájának* és a *márka vizuális jegyeinek* kialakításán, illetve változásán keresztül vizsgálja az elmúlt két évtized történéseit – terjedelmi okokból – dióhéjban.

## A pozicionálás

Az IBS egy Magyarországon működő, magyar és angol diplomát adó üzleti főiskola.

Hallgatói létszámát tekintve kisebb méretű felsőoktatási intézmény, ahol a diák van a közép-pontban. A hallgatók közel 50%-a külföldről, a világ mintegy 70 országából érkezik. Az oktatás módszertanának lényege a gyakorlatorientáltság és a csoportos feladatmegoldás. Az oktatás nyelve – egy szak kivételével – minden BA és MSc szakon az angol.

Az iskola a hallgatóit fogyasztóknak, vevőknek tekinti. Ez természetesen nem a vizsgakövetelményekben, vagy egyéb elvárásokban érvényesül, hanem a minőségi kiszolgálásban, a hallgatói igényekre való odafigyelésben nyilvánul meg. Az IBS-nek az Oxford Brookes University által elismert és hitelesített belső minőségbiztosítási rendszere van.

## A USP, azaz az egyedi termékjellemző

A rendkívül zsúfolttá, sokszínűvé, nehezen áttekinthetővé vált felsőoktatás ma még jobbára a szereplők nagy száma, néhány intézmény relatív aktív kommunikációja, és kevésbé a szolgáltatási színvonallal, a termékjellemzőkkel vagy ár- illetve marketingkommunikációs paraméterekkel jellemezhető verseny révén működik piacként. Az eligazodás és a választás komoly kihívás, a potenciális fogyasztó nehéz helyzetben van.

A karakteres, könnyen megjegyezhető és a potenciális ügyfélkörnek ténylegesen vonzó egyedi márkajegyeknek ezért különösen nagy a szerepük. Az IBS kezdettől fogva ezek kialakítására fókuszált.

Nézzük a legfontosabbakat:

- › angol nyelvű oktatás,
- › gyakorlatorientált képzés, gyakorlatias tudás (ez az oktatók előéletében, képzettségében ugyanúgy kifejezésre jut, mint abban, hogy a hallgatók az egész harmadik tanévet munkahelesen töltik),
- › nemzetközi közösség, kultúrák találkozása, s végül, de nem utolsó sorban,
- › az Oxford Brookes University diplomája (e diplomával az IBS végzősei számára kinyílik Nagy-Britannia és az Európai Unió, illetve az egész világ kapuja).

## Márkaértékek

Az IBS márkaértékei fennállásának két évtizede alatt alig változtak, kommunikációjuk, a hallgatókban és a külvilágban való tudatosításuk azonban jelentősen. A kezdetben részben adottságok miatt kialakuló, részben tudatosan felvállalt értékek markáns márkajegyekké értek. Melyek ezek?

- › Angolszász oktatási metódus és kultúra,
- › brit és európai kötődések,
- › gyakorlatorientált képzés,
- › nemzetköziség – sokszínű hallgatóság – a világ van jelen az IBS-ben,
- › multikulturalizmus,
- › nyitottság és tolerancia.

## A márkaértékek kommunikációja – az IBS mantra

A legfontosabb márkaértékek közül azok, amelyek egyedi termékjellemzőknek is tekinthetők, leegyszerűsítve külön is megfogalmazásra kerültek és a könnyebb megjegyezhetőség érdekében pontokba szedve az IBS mantrájává lettek. Ez minden kommunikáció alapja, és több helyen olvasható az iskola épületében is. (1. ábra)



1. ábra: IBS mantra

A példából az is látszik, hogy a márkaépítés szellemében, nem pusztán tényközlésről van szó, még ha ezek egyúttal nagyon fontos márkaépítő és értékképző elemek is, hanem a USP emocionális kontextusba helyezéséről, az azonosulás közvetlen megfogalmazásáról. „We are IBS” határozott megszólítás és a „Proud to be IBS” szlogen keretezi az IBS márka építőköveit.

## A logó

Az intézmény megjelenése, logója, azaz a cég aláírása és vizuális arculata nagyon komoly változásokon ment keresztül megszületésétől napjainkig, alapelemeit megtartva, de rapid fejlődését látványosan visszatükrözve.

### A márkanév

Megalakulásától kezdve az intézmény neve: International Business School. Ekkor az IBS egy szakot kínált, az angol nyelven oktatott és OBU diplomával záruló BABS (Bachelor of Arts /Honours/ in Business Studies) programot. (2. ábra)



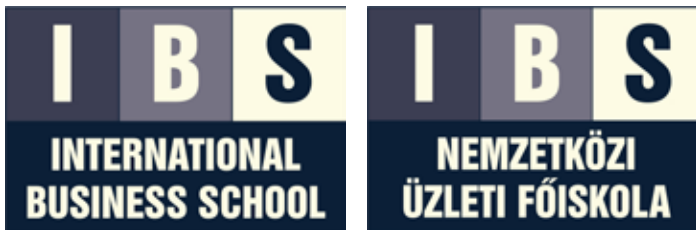
2. ábra: IBS logó 1997-ig

1997-től miniszteri határozat jogosította fel az intézményt arra, hogy magyar és angol nyelven közgazdászokat képezzen, és kiadja a „közgazdász, gazdálkodási szakon” oklevelet. Ekkor már két éve a Dunaholding korábbi vezetője irányítja az iskolát, s egy logóváltás eredményeként megjelenik a Dunaholding valamikori logójának egyik eleme a fa, és a korábbinál határozottabbá válik a Földgömbre való utalás is. (3. ábra)



3. ábra: IBS logó 1997-től

A logó 2005-ig csak angol volt és nem használta a rövidítést (IBS), azaz inkább az intézmény megjelölését szolgálta, mint egy frappáns, könnyen megjegyezhető márkanév építését. 2005-ben átalakuláson ment át az iskola, professzionális, strukturáltabb vezetést kapott és megkezdődött a márka újrapozicionálása és -építése is. Ezt mutatja az IBS rövidítés hangsúlyos megjelenése a logóban, ugyanakkor ennek ellentmondani látszik, hogy megjelenik a magyar elnevezés is, azaz tulajdonképpen az intézmény aláírásának kétféle változata lesz. (4. ábra)



4. ábra: IBS logó 2005-től

2010-ben az IBS fejlődésének újabb szakaszába lépett. Új szakok indítását tervezi, „nemzetközi jellegű felsőoktatási intézményi” státust kap, a hallgatóknak közel fele már külföldi. Ez hívta életre a logó és az egész arculat radikális megváltoztatásának igényét. A korábbi konzervatívabb, kissé merev formákat és színeket, világosabb, könnyedebb színek és formák váltják fel. (5. ábra)






5. ábra: IBS logó 2010-től

## A színek







Az előző pontban érintettük a márkát azonosító színeket. Kezdetben egy pontosan meg nem határozott lila volt az uralkodó szín, később – 1997-től – megjelent a sötétkék, amit 2005-től kiegészített egy másik kék és egy harmadik inkább már szürkés-kék árnyalat. 2006-tól kezdte el használni az iskola – nem a logó színeként, de arculati színeként – a bordó egy meghatározott árnyalatát, amellyel az anyaintézményre, az Oxford Brookes University-re kívánt utalni. E színt azonban csak néhány évig és korlátozottan – néhány nyomtatott kiadványban és kiállítási installációban – használta az IBS.

A kék szín uralkodóvá válása, ahogy a bordó beszivárgása is, nagymértékben az intézmény brit kötődésével és az angolszász iskolák konzervatívabb hagyományaival volt összefüggésben. Ahogy azonban az IBS egyre inkább megtalálta helyét a magyar felsőoktatásban, és fokozatosan európai tanintézménnyé vált, továbbá a huszonegyedik századi fiatalok lazább, turbulensebb, „trendibb” ízlésvilágának megjelenítésére alkalmasabbnak tűnt egy világosabb, játékosabb szín illetve színekombináció. Ez fejeződik ki a 2010-es változásban.

A 2010-es arculati megújulás, a folyamatosság jelzéséeként is megtartotta a kéket mint márkaazonosító alapszínt. Háromféle – pantone számmal pontosan definiált – kék szín képezi az elsődleges színeket, továbbá hat – szintén pontosan rögzített – kiegészítő szín adja az új IBS megjelenés vidám, könnyed, változatosságot sugárzó képét. (6. ábra)

ELSŐDLEGES		ARCULATI SZÍNEK			
	P 2955	C: 100 M: 50 Y: 0 K: 40	R: 0 G: 43 B: 86		
	P 639	C: 100 M: 5 Y: 0 K: 0	R: 0 G: 134 B: 193		
	P 297	C: 70 M: 0 Y: 0 K: 0	R: 93 G: 186 B: 225		

KIEGÉSZÍTŐ		ARCULATI SZÍNEK			
	P 189	C: 70 M: 30 Y: 100 K: 0	R: 128 G: 111 B: 0		
	P 141	C: 0 M: 100 Y: 100 K: 0	R: 238 G: 160 B: 58		
	P 177	C: 0 M: 100 Y: 100 K: 0	R: 202 G: 71 B: 31		
	P 274	C: 25 M: 85 Y: 0 K: 0	R: 128 G: 58 B: 140		
	P 151	C: 0 M: 45 Y: 100 K: 10	R: 175 G: 82 B: 31		
	P 200	C: 25 M: 75 Y: 0 K: 0	R: 8 G: 188 B: 188		

6. ábra: IBS színek

## Az embléma

Az IBS logónak kezdetől fogva része volt az embléma. Ez a forma a kezdetekben csak az iskola nemzetköziségére és külföldi kötődéseire utalt a földgömb formán keresztül. Fennállásának fél-évtizede után lett a logó része a fa. Mégpedig egy hatalmas, érett korú, stabilitást, értéket és tudást jelképező fa. A földgömb 2005-ben kikerült a logóból, a fa pedig önállósult és az IBS önálló emblémájaként – de nem a logóba beépítve, a cégelírás részeként – élt tovább. A 2010-es változás érintette a fa szimbólumot is: ismét a logó részévé vált, de formája lényegesen leegyszerűsödött és egy új arculati azonosító elem, a lekerekített négyzet részévé vált. (7. ábra)



7. ábra: Az emblémaváltozás

### A betűtípus

Világos szövegképe és tiszta vonalvezetése, egyszerű, de igényes formavilága miatt a Lucida Sans betűkészlet modern, tehát talp nélküli változata lett az arculati betűtípus. Újdonság, hogy ezzel ez az arculatformáló elem is pontosan meghatározásra került. (8. ábra)



8. ábra: A betűtípus

### A márkaépítés közeljövője

Az IBS márka tudatos építése és alakítása 2005-ben kezdődött el, és az elmúlt évben vált stratégiai programmá, amely már nem korlátozódik a vizuális arculati elemek karbantartására és a vállalat értékeinek indirekt, illetve direkt kommunikációjára. Ezzel az intézmény az egyre szerteágazóbbá váló marketingtevékenységének szilárd keretrendszerét teremtette meg, és felkészült a fiatalok – azaz egyik legfontosabb célcsoportjának – a megszólítására. A márkaépítésnek egyre inkább azok a terek és fórumok a helyszínei, ahol a fiatalok gyorsan, könnyen és saját közegükben érhe-



tők el: az IBS rajongói oldallal van jelen a Facebook-on, filmmel a youtube-on, képekkel a flickr-en és a twitter is része az új típusú kommunikációnak.

Egyik legfontosabb kommunikációs felületnek a honlapot tekinti az IBS, ezért idei arculati megújulásának kulcseleme volt a honlap (*www.ibs-b.hu*) teljes átalakítása, felhasználóbaráttá tétele és elsődleges márkaépítő, továbbá marketingeszközzé fejlesztése.

A minél megalapozottabb döntések érdekében az iskola 2010-ben történetében először fog kutatást végezni márkaismertségének és kedveltségének, a hozzá tapadó asszociációknak a felmérésére.

Az IBS marketing szervezetének a feladata a márkagondozás, -fejlesztés és a folyamatos kontroll. A marketingvezető az intézmény felső vezetésének tagja. A marketing tanszék tanácsaival, tanárainak szakértelmével, a hallgatókhoz mint fontos célcsoporthoz kötődő lehetőségeivel (pl. az új logót a tanszék által a hallgatók körében végzett felmérés előzte meg) támogatja tevékenységüket, de operatív módon nem vesz részt a marketingmunkában.

## Irodalomjegyzék

Airey, D. (2009): *Logo Design Love: A Guide to Creating Iconic Brand Identities*. New Riders.

Taylor, D. – Nichols, D. (2010): *The Brand Gym: A Practical Workout to Gain & Retain Brand Leadership*. John Wiley & Sons Ltd.

Wheeler, A. (2009): *Designing Brand Identity: An Essential Guide for the Whole Branding Team*. John Wiley & Sons Ltd.



# A HÉT MESTERLÖVÉSZ A PRÁGAI MŰSZAKI EGYETEM VÁLASZA AZ ÚJ KIHÍVÁSOKRA

Tóth Ágnes – Alexandra Hroncová

A CVUT prágai műszaki egyetem modern, fiatalos, és bátor imázsváltással jelent meg 2008-ban a felsőoktatási marketingkommunikációban. A hét mesterlövész címen indított kampány, a hét tradicionális kar új kommunikációja a fiatalokat, elsősorban a középiskolásokat célozta meg. Új vizuális megoldásokat, kreatív képregény-figurákat, új szlogeneket és más új marketingkommunikációs eszközöket vezettek be a karok arculatának megfiatalítására, az egyetem márkanévének ismertebbé és fiatalosabbá tételére. Az eredmény egy éven belül mérhető volt a több mint 15%-os jelentkezőszám növekedéssel akkor, amikor az országban a felsőoktatási beiskolázásban már éreztette hatását a demográfiai hullámvölgy. A növekedés a következő évben tovább folytatódott.

A csehországi felsőoktatási piacról hozott történet különösen tanulságos lehet a magyar piac résztvevői számára. A két hasonló méretű ország közel azonos számú lakossággal és hasonló problémákkal küzd a felsőoktatás terén. Hasonló hallgatói létszámrobbanás zajlott le az elmúlt évtizedben Csehországban és Magyarországon is, a potenciális hallgatói létszám ezekben az években pedig folyamatosan csökken. A rendszerváltás után megjelenő magánintézmények kezdenek megerősödni, és egyre komolyabb kihívást jelentenek a tradicionális állami intézmények számára a hallgatókért folyó küzdelemben. A marketing jelentőségét a profitorientált, magántulajdonban lévő intézmények általában hamarabb ismerik fel, és hamarabb áldoznak a hatékony eszközök bevezetésére. Ezért is kiemelkedő a CVUT tradicionális, állami egyetem példája, amely úttörő marketingkommunikációs kampányával paradigmaváltást jelentett a cseh felsőoktatási marketingben.

## A CVUT EGYETEM

A CVUT állami egyetem (ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE) Európa első műszaki egyeteme, mára Csehország egyik legnagyobb és legelismertebb műszaki egyeteme. 1863 óta működik egyetemenként, elődintézménye a Prágai Polytechnikum már évekkel korábban a Habsburg Birodalom egyetlen műszaki oktatási intézménye volt. 2009-ben a CVUT 24.000 hallgatójával a nagyobb felsőoktatási intézmények közé tartozik Csehországban.

Az egyetem nyolc kara a cseh főváros egyik külső kerületében, hatalmas kampuszon terül el. Régi épületei klasszikus egyetemi hangulatot árasztanak. A közelmúltig hét karral működött, a nyolcadik, információtechnológia karon 2009-ben indult az oktatás. Az intézmény szakmai elismertsége magas, a műszaki területek iránt érdeklődők egyik első továbbtanulási célpontja a CVUT.

A CVUT legnagyobb versenytársa a Brnoi Műszaki Egyetem (Vysoké Učení Technické v Brně), amely szintén tradicionális, régi, állami felsőoktatási intézmény. A kilenc karral működő brnoi egyetem sem sokkal fiatalabb, mint a CVUT, több mint száz éves múltra tekint vissza, 47.000 hallgatójával pedig az egyik legnagyobb cseh egyetemmé vált napjainkra.

## AZ ÚJ KIHÍVÁS

2008 elején a CVUT új kihívás előtt állt, csakúgy, mint a többi műszaki egyetem Csehországban. Évek óta tapasztalható, hogy csökkent az érdeklődés az intézmény iránt és évről évre kevesebb jelentkezés érkezett. A hallgatók megszerzése egyre nehezebbé vált valamennyi felsőoktatási intézmény számára, ami elsősorban a demográfiai hullámvölgynek tudható be. Emellett a műszaki tudományok iránt általában csökkenő érdeklődést mutattak a fiatalok az elmúlt években, sőt ez a trend a 2008-at megelőző két évben tovább erősödött.

Az intézmény vezetése felismerte, hogy ha hallgatói létszámát meg szeretné őrizni a jövőben is, akkor tennie kell valamit. Az új kihívásokra a megoldást új marketingkoncepció kialakításában látták. Az új feladathoz új marketingkommunikációs menedzsert szerződtettek az intézményhez a versenyszférából. Alexandra Hroncová energikus, lendületes személyiségével és kreatív ötleteivel új szintre vitt az intézményi kommunikációba amint megkezdte munkáját. Azonban a tradicionális, állami egyetem, kissé ódivatú imázsával, és óhatatlanul nehézkes döntéshozatali mechanizmusaival igazi kihívást jelentett a versenyszférában edzett szakember számára is.

A feladat a CVUT illetve a műszaki tudományok imázsának megfiatalítása, a középiskolások érdeklődésének felkeltése, az intézmény ismertségének növelése volt. Ehhez ki kellett törni a tradicionális kommunikációból úgy, hogy ezzel együtt az intézmény ne veszítse el hitelességét, szakmai elismertségét. A felsőoktatási intézményválasztás befektetés és fogyasztói döntés is egyszerre a továbbtanulók számára. Így a választáskor a hosszú távú megbízhatóság mellett épp olyan fontos, hogy milyen az egyetem hangulata, imázsa. A CVUT számára megoldást az Alexandra ötlete nyomán kidolgozott kampány, „A hét mesterlövész” hozta meg.

## A HÉT MESTERLÖVÉS KAMPÁNY

A kampány *A hét mesterlövész (The Magnificent Seven)* című 1960-ban készült amerikai westernfilm címéről kapta a nevét. A kampány központi elemét hét hős, a hét mesterlövész alkotta, akik a CVUT egyetem akkori hét karát szimbolizálták. A karok megszemélyesítésének ötlete sok lehetőséget rejtett magában: új arculatot, új tulajdonságokat rendelhetek az egyes karokhoz, amelyek vonzóak a célcsoport számára és a kívánt üzenetet hordozzák. A figurákat vizuálisan is megkülönböztethetően, illetve az egyes karokhoz kapcsolható módon alakították ki.

Érdekes, hogy a kampány névadó filmje a célcsoport számára egyáltalán nem ismert, hiszen generációkkal korábban készült. A film címét hallomásból ismerhették ugyan, de általában nem tudták, hogy mire utal az elnevezés, ez mégsem jelentett problémát. A hét mesterlövészsel megfelelően lehetett csomagolni az üzenetet. Sőt, mivel a fiatalok utánanézték az interneten a hét mesterlövész kifejezésnek, így plusz időt fordítottak a témára, ami tovább erősítette a kampány hatását.

A projekt sikere két kulcstényezőre vezethető vissza. Egyrészt a kreatív, újszerű megközelítésre, amit a projektkoordinátor fiatalos lendülete és szakmai tapasztalata mellett a 8 fiatalból álló kreatív csapat munkája biztosított. A siker másik kulcsát pedig az alapos előkészítés, a professzionális marketingmunka jelentette. A kampány összeállítása előtt megvizsgálták az egyetem működését, korábbi kommunikációját, valamint a konkurencia tanulmányozására is kiterjedt a vizsgálat. Az egyetem küldetéséből, víziójából illetve céljaiból kiindulva kialakították a CVUT új kommunikációs stratégiáját, a kampányt pedig az új stratégia mentén hívták életre.

## A célcsoport

A kampányban az egyetem elsődleges célcsoportját, a továbbtanulni szándékozó 14-18 éves korosztályt célozták meg. A célcsoport és szokásainak megismerése elengedhetetlen a sikeres kampányhoz, ezért alapos kutatómunkába kezdtek. Elsősorban az online közösségek tanulmányozása során bővítették az ismereteket a célcsoportról. A vizsgálatok alapján úgy találták a CVUT munkatársai, hogy a célcsoport tagjai okosabbak, mint a korábbi generáció, pozitív gondolkodásúak, követik a trendeket és az egyszerű, tiszta, hatékony, új dolgokat kedvelik. Azt is megállapították, hogy a célcsoport inhomogén, sokféle szubkultúrából áll, eltérő érdeklődési körökkel és zsargonokkal. Sokat chatelnek és gyakran használnak ingyenes e-mail rendszereket. Facebookolnak, Twittereznek, híreket olvasnak. Online töltött idejük jelentős részében valamelyik közösségi oldalon frissítik profil oldalukat, illetve a státuszukat, vagy másokról olvasgatnak. Képeket, videókat osztanak meg, vagy épp információ után kutatnak a Google segítségével.

## A kampány célkitűzései

A célcsoport megismerése után konkrét kommunikációs célokat határoztak meg a kampányra vonatkozóan. Alapvető cél a CVUT márka ismertségének növelése, a középiskolások érdeklődésének felkeltése a CVUT iránt, tehát, hogy a középiskolások beszédtemájává váljon az intézmény. A célkitűzéseket a SMART (specific, measurable, attainable, realistic, timely) irányelvei mentén fogalmazták meg.

- › A kampány elsődleges célja az egyetem iránti csökkenő érdeklődés trendjének megfordítása volt. A célkitűzéshez konkrét elérendő számokat rendeltek, mint például jelentkezőszám.
- › Másodlagos célként fogalmazták meg, a CVUT közösségének erősítését, amelyet elsősorban a potenciális hallgatók köréből szerették volna bővíteni. Itt például az online közösségi oldalak rajongóinak száma, vagy az időegység alatti interakciók száma jelentett SMART célokat a kampány tervezésekor.

## A megvalósítás

A célcsoport és a pontos célok ismeretében az eszközök hozzárendelése, a kommunikációs mix elemeinek meghatározása következett. A megvalósítás első lépése a hét mesterlövész alakjának megalkotása volt.



1. ábra: A hét mesterlövész, azaz a CVUT hét kara

Az 1. ábrán látható a hét új figura, amely a karokat reprezentálja. A grafikusok által megtervezett figurák mindegyike az általa reprezentált kar egy-egy jellemzőjét hordozza magán. A honlapon, plakátokon, szórólapokon, vagy egyéb felületeken a sajátos jegyeikkel megjelenő vicces figurák új kommunikációs lehetőséget nyitottak az egyetem számára. Új szlogeneket adhattak a figurák szájába, amelyek mindig a célcsoportnak megfelelő nyelven, a szlengjüket használva szólaltak meg.

A hét mesterlövész alakja számos marketingkommunikációs felületen jelent meg, de a kommunikáció alapját az új weboldal, a hét mesterlövész ([www.sedmstatecnych.cz](http://www.sedmstatecnych.cz)) adta. Az egyetem korábbi weboldala maradt ezután is a hivatalos kommunikációs csatorna, ám a potenciális hallgatók, a beiskolázási célcsoport számára egy új, további frontot is nyitottak ezzel. Az online közösség kialakításának alapját is az új honlap adta, emellett alkalmazták a közösségi portálok, így a Facebook, vagy a YouTube által kínált lehetőségeket is.

## BTL tevékenységek

A kampányt BTL aktivitások sorozata is végigkísérte, amelyek közül a legsikeresebb a roadshow volt. A roadshow keretében több mint 40 cseh és morva középiskolát látogattak meg, melynek során kis standot állítottak fel a középiskolák épületében, ahol a CVUT egyetem hallgatóival, ill. a 7 mesterlövésszel találkozhattak a diákok. A standnál kérdéseket intéztek a középiskola diákjaihoz, majd a válaszadók között értékes nyereményeket sorsoltak ki. Természetesen a hét mesterlövészt bemutató szórólapot és szóróajándékokat minden középiskolás diák kapott a standnál.

A hét kar figuráinak motívumaival díszített ajándéktárgyak széles skáláját használták fel a kampányban. Legnagyobb mennyiségben matricákat osztottak, több tízezret. (2. ábra) Jelvényekből ötezer darabot, trikókból, pólókból is több ezer darabot szórtak szét. A megajándékozottak a jelvényt büszkén viselték, hordták a pólókat, így sok ezer fiatal találkozhatott a mesterlövészekkel, illetve az egyetem nevével. Az ajándéktárgyak értéke összesen 20 ezer korona volt, mely egyetlen hirdetés árának felelne meg egy regionális lap mellékletében.



2. ábra: A hét kar figuráinak alakja matricákon

## A gyorsító

A kampány során kiemelkedő eredményt hoztak a tanulmányi versenyek is. A legizgalmasabb verseny a Gyorsító volt, amelynek indítását 2009. április 1-jére időzítették. Ekkor egy éjszaka alatt elárasztották Prága utcáit plakátokkal, amelyek a Gyorsítót hirdették. Nevét a főnyereményről kapta, amely egy kétszemélyes kirándulás Svájcba az óriás gyorsítóhoz, a CERN-be. Az akció fő célja a legkevésbé népszerű kar a gépészmérnöki kar elfogadottságának növelése volt. Itt is a tudomány, a technológia, valamint a CVUT tevékenységének bemutatását kellett olyan módon megoldani, hogy az ne riassza el a potenciális hallgatókat. Sőt, épp ellenkezőleg, olyan vonzó legyen amennyire csak lehetséges.

## Diákújság

Hasonló szerepet töltöttek be a havonta megjelenő diákújságok is. A középiskolásoknak célzott műszaki témájú diákújság internetes és nyomtatott verzióban is elkészült. A nyomtatott verziót postán küldték középiskoláknak, könyvtáraknak minden hónapban több ezer példányban. Az újság olyan témákat dolgozott fel, amelyek a célcsoport számára érdekesek vizuális és tartalmi szempontból is. Ezért a műszaki újítások bemutatása mellett helyet kaptak az újságban érdekes beszélgetések celebekkel, ismert média személyiségekkel is.

## Második felvonás

A kampány a következő tanévben sem ért véget. 2009-ben is folytatódott az új szellemben kialakított események sorozata, ezúttal zenei stílusban. Ebben az évben a legnépszerűbb cseh hip hop raper, Orion került a kommunikáció középpontjába. A kampány új nevet is kapott: „A nyolc mesterlövész”, hiszen 2009-ben kiegészült az egyetem az új Információtechnológiai Karral. Újítás

volt továbbá, hogy a beiskolázási célcsoport mellett az egyetem megszólította további ügyfeleit is: a szélesebb szakmai nyilvánosságot és a partnerintézményeit is. Számukra többek között nyomtatott szakmai anyagokat készítettek.

## AZ EREDMÉNYEK

Hogy mit hozott a CVUT számára ez a kommunikációs kampány? Egyrészt országos szakmai elismerést szerzett a kreatív csapat számára. Számos szakmai cikkben és blogon mutatták be a munkájukat. A legrangosabb elismerést a *Luskáček 2008* című versenyen a legjobb és a legkreatívabb cseh reklámért jelölés, majd az elnyert harmadik helyezést jelentette. A kampány ötletgazdája számára az is elismerés volt, amikor a versenytársak másolni kezdték a CVUT kampányát. A Bruno Egyetem például egy évvel később képregény figurákat társított a karokhoz, és azokkal jelent meg a médiában és online felületein.

De ami a legfontosabb, hogy a kampány elsődleges célja, vagyis a középiskolások csökkenő érdeklődésének megfékezése sikerült. A jelentkezések 2009-ben elérték a 2001-es év óta a legmagasabb értéket, a 2008-as évhez képest pedig 15%-kal nőtt a jelentkezők száma. A kampány emellett nagy publicitást hozott az egyetem számára úgy a közéleti, mint a szakmai sajtóban. A CVUT megjelenéseinek száma volt a legmagasabb a sajtóban a cseh felsőoktatási intézmények között 2009-ben.

A versenyeknek, a roadshowknak és a többi BTL akciónak köszönhetően több ezres adatbázist gyűjtöttek a potenciális hallgatók adataiból. A hét mesterlövész honlapján és a közösségi portálokon a cseh és morva fiatalokból álló közösség folyamatosan követi a CVUT életét. Így a célcsoport számára a leghatékonyabb csatornákon keresztül, közvetlenül kommunikálhat a CVUT a célcsoport jelentős részével. A kampány hatására modernebb, dinamikusabb egyetem lett a CVUT. A hét mesterlövész figurája közelebb hozta a karokat a középiskolásokhoz. Úgy csökkentették a műszaki területek iránti ellenállást a fiatalokban, hogy közben az egyetem szakmai elismertsége, tekintélye nem csorbul.

## Irodalomjegyzék

A CVUT honlapja. [www.cvut.cz](http://www.cvut.cz) – letöltés: 2010. 05. 20.

A hét mesterlövész kampányhonlap. [www.sedmstatecných.cz](http://www.sedmstatecných.cz) – letöltés: 2010. 05. 20.

Svetlík, J. (2009): *Marketingové Řízení Skoly*. Wolters Kluwer, Prága.

Tóth Á. (2004): *Felsőoktatás-marketing*. In Fiatal regionalisták IV. országos konferenciája, Széchenyi István Egyetem, Győr.

Tóth Á. (2007): *Távoktatás-marketing a felsőoktatásban*. Doktori értekezés, Nyugat-Magyarországi Egyetem, Sopron.



# A SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM ÉS A NYUGAT-DUNÁNTÚL KAPCSOLATA

Filep Bálint

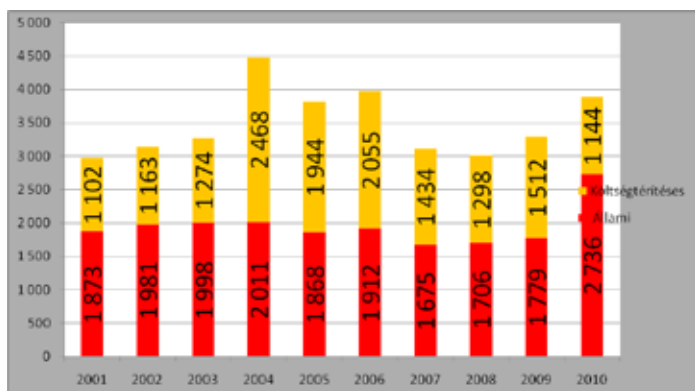
Győr a Nyugat-dunántúli régió központjaként arra törekszik, hogy a társadalmi-gazdasági élet minden területén bizonyítsa képességét erre a szerepre. Ezt a törekvést jól szemléltetik a régióközponthoz méltó felsőoktatás megteremtésére irányuló erőfeszítések. A társadalom, a gazdaság és az Egyetem között létrejött rendkívül szoros kapcsolat a felsőoktatásban szokatlan, ugyanakkor szinergikus hatása mindegyik dimenzióban dinamikus fejlődést indukál. Az esettanulmány az Egyetem szemszögéből mutatja be ezt a fejlődést.

## A SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

Győr újkori története során mindig fontos iskolaváros volt. Egyházi és világi középiskolái mellett 1718-tól – kisebb-nagyobb megszakításokkal – a 19. század végéig jelentős felsőoktatási intézmények (hittudományi, bölcséleti és jogi akadémiák, karok) is működtek itt. A Győri Királyi Jogakadémia (amely állami intézmény volt) 1766-tól 1792-ig működött, olyan tanítványokat szárnyra bocsátva, mint Batthyány Lajos, Deák Ferenc. (*Széchenyi Egyetem Intézményfejlesztési terv 2006*) Több évszázados múltra tekint vissza a győri állami és egyházi tanítóképzés, ami a múlt század közepétől felsőfokú intézetként képviselte a városban a felsőoktatást. A gazdaságilag, iparilag egyre jelentősebb Győr fájdalomosan nélkülözte a rangjához méltó felsőoktatási intézményt. Már 1963-ban törvényerejű rendelet született egy közlekedési műszaki egyetem létesítéséről a városban, amit később módosítottak. Így kezdte meg működését 1968 szeptemberében Budapesten a Közlekedési és Távközlési Műszaki Főiskola első egységeként a Közlekedésépítési Kar. Az elkövetkező években a hazai felsőoktatás történetének első, igazi integrációja valósult meg. A szegedi Vasútforgalmi, a budapesti Távközlési és a Gépjármű-közlekedési Felsőfokú Technikumok fokozatos integrálódásával párhuzamosan felépült Győrben a főiskola új kampusza. Az integráció keretében létrehozott új szervezeti egységek – oktatókkal és családjaikkal – 1974-től 1977-ig költöztek folyamatosan Győrbe, az új épületekbe. Itt kezdték meg működésüket az új intézetek és tanszékek.

A nyolcvanas évek végére azonban a győri polgárság egyre erőteljesebben hangoztatta egy egyetem létrejöttének szükségességét. Mi sem bizonyítja ezt jobban, mint az, hogy két, egymástól független egyetemi kezdeményezés is elindult. A főiskola fokozatosan bővítette képzési palettáját. Előbb a gazdasági képzés, majd a jogász képzés feltételeit teremtve meg. A kilencvenes évek közepén a Liszt Ferenc Zeneművészeti Főiskola győri intézete integrálódott a győri főiskolába. Folyamatosan bővült a mérnökképzés kínálata is. A közlekedési mellett az építőmérnöki és az építészmérnöki szakokon is megindult az egyetemi szintű képzés. Ehhez a dinamikus fejlődéshez természetesen jelentős anyagi erőforrásra is szükség volt. Ehhez nyújtott támogatást az Universitas-Győr Alapítvány, amely azzal a céllal jött létre, hogy támogassa Győr egyetemi várossá válását.

Végül 2002. január 1-jétől a korábbi műszaki főiskola – a sikeres akkreditációt követően – a parlament szinte teljes egyetértésével Széchenyi István Egyetemenként folytathatta munkáját. Ma három kar és két önálló intézet, három doktori iskola, kooperációs kutató központ és járműipari egyetemi tudásközpont alkotja az egyetem szervezetét. (1. ábra)



1. ábra: A Széchenyi István Egyetem első éves hallgatói létszámának alakulása. (2001-2010 között)/fő, államilag finanszírozott és költségtérítéses hallgatók létszáma)  
Forrás: szerkesztette dr. Iró Béla, Széchenyi István Egyetem, 2010. 09.01.

## A NYUGAT-DUNÁNTÚLI RÉGIÓ

A Nyugat-dunántúli régió Győr-Moson-Sopron, Vas és Zala megyéket öleli fel. A régió a lakosság számát tekintve a második legkisebb az országban, a népesség 9,9%-a él itt. A térség északi része, elsősorban Győr-Moson-Sopron, kevésbé Vas megye földrajzi elhelyezkedéséből adódóan intenzíven bekapcsolódik az európai vérkeringésbe, míg a délebbre fekvő területek között periférikus helyzetben lévő térségek is találhatóak.

A Nyugat-dunántúli régió négy országgal határos: Horvátország, Szlovénia, Ausztria és Szlovákia területeivel. Ennek megfelelően a régió részt vesz több határmenti és nemzetközi együttműködésben is. A régióban 22 kistérség található: 7 Győr-Moson-Sopron, 9 Vas és 6 Zala megyében. A régió városhálózata kiegyensúlyozott, nagy- és középvárosok egyaránt megtalálhatók itt. A régióban 2006-ban 28 városi címmel rendelkező település volt. Nagyságrendjüket tekintve egyedül Győrben laknak 100 ezernél többen, a többi négy megyei jogú város (Sopron, Szombathely, Zalaegerszeg, Nagykanizsa) népessége 50 és 100 ezer fő közé esik. A dinamikusan fejlődő ágazatok elsősorban a régió északi felébe települtek. A kelet-nyugati fő közlekedési útvonalak is ezen a területen haladnak át.

A régió gazdaság szerkezetére jellemző, hogy itt és a Közép-Dunántúlon a legnagyobb az ipar részaránya, ami az 1990-es évek második felében mindkét régióban dinamikus növekedést mutatott és a fejlődés meghatározó tényezőjévé vált.

A változatos természeti adottságú Nyugat-Dunántúlon történelmileg az ipar volt a gazdaság meghatározó ága. Ebben rejlik ma is a térség komparatív előnye, amelyet felismertek és eredményesen ki is használnak a multinacionális vállalkozások. Elsősorban a járműipar és gépipar súlya emelkedik ki. A foglalkoztatottak magas, közel 40%-os aránya dolgozik az iparban. A külföldi érdekeltségű vállalkozások súlya – a Központi régió után – ebben a térségben a legnagyobb. A teljes magyarországi GDP mintegy 10–12%-át állítja elő a nyugat-dunántúli gazdasági térség. Ez a lakosság számához viszonyítva relatíve magas, így az egy főre jutó GDP meghaladja az országos átlagot, a vidéki átlagnál pedig lényegesen magasabb. ([www.westpa.hu](http://www.westpa.hu))

Bár a régióban az utóbbi években a munkanélküliségi ráta enyhén növekedett és az aktivitási arány kis mértékben csökkent, ennek ellenére országos összehasonlításban továbbra is kedvező a helyzet. A térségbe áramlott külföldi tőke fellendülést eredményezett. A régió gazdaságának

fejlődése magával hozta az egy főre jutó GDP emelkedését, a nagyarányú munkahelyteremtést, a kifizetett bérek multiplikátor hatását a helyi gazdaságban, a know-how transzfer és a K+F együttműködések erősödését, a helyi iparűzési adó emelkedését.

A Nyugat-dunántúli régióban közel 35 ezer hallgató folytat felsőoktatási tanulmányokat valamilyen formában, és közel másfél ezer oktató vesz részt a munkában. A hallgatók legnagyobb része Győr-Moson-Sopron megyében tanul (25 ezer fő), míg Vas megyében 6 ezer, Zala megyében nem sokkal több mint 4 ezer fő. A városok közötti megoszlásban vezető szerepet Győr tölt be, a mintegy 17–18 ezer fős hallgatói létszámával. (Filep 2009)

## GYŐR, A RÉGIÓ KÖZPONTJA

Győr sok szempontból kiemelkedik a régió városai közül. Lélekszámát tekintve a legnagyobb. Gazdasági ereje, teljesítőképessége a régió egészét tekintve is meghatározó. Kedvező gazdaságföldrajzi helyzete a gazdasági kapcsolatok, együttműködés szempontjából önmagában is nagy helyzeti előnyt jelent. A városra jellemző nyitottság, befogadó készség szintén kedvező a gazdasági kapcsolatok bővítése terén. Mindezek a jellemzők hozzájárulnak a város eddigi és jövőbeni dinamikus fejlődéséhez.

1996 májusában tekintélyes győri polgárok és szakértők által megfogalmazódott egy „Győr gazdasági jövőképe” koncepció, melynek három markáns iránya közül az egyik az erős felsőoktatási és tudományos központ:

„Győr gazdasági jövőjét tágabb és szűkebb környezetének gazdasági feltételrendszerében és lehetőségeiben kell meghatározni. A Bécs-Pozsony-Budapest makrorégió a jövőben az európai gazdasági fejlődés egyik potenciális innovációs övezetévé válik. E térség egyik jelentős gazdasági központja Győr. Gazdasági jövőképeinek meghatározásánál figyelembe kell venni a tágabb régió belüli munkamegosztásban vállalható szerepeket. Mint Észak-Dunántúl legnagyobb városa, közgazdasági, ipari és kereskedelmi központ, közlekedési csomópont, közvetítője lehet e makrorégió és a szűkebb környezete közötti gazdasági együttműködésnek, motorjává válhat a térség gazdasági, technológiai megújulásának.

A 21. századi Győr gazdasági jövőképét három lehetséges markáns irányzat elemzése alapján jelölhetjük ki:

- › Győr a jövőben is ipari város marad.
- › Győr szolgáltató-informatikai-pénzügyi-logisztikai központtá fejlődik.
- › Győr felsőoktatási és tudományos központ." (Győr gazdasági jövőképe vázlat 1996)

Az Egyetem és a város ez utóbbi jövőkép megvalósításában működik szorosan együtt.

## GYŐR ÉS A SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

A város a hetvenes években számos bizonyítékát adta annak a törekvésnek, hogy gazdasági szerepéhez méltó felsőoktatás jöjjön létre. Már a tervezett főiskola helyének kijelölése is ezt bizonyította. Az erre a célra a legideálisabb, de a legnagyobb áldozatot igénylő helyszínt biztosította. Ma az Egyetem a Duna partján és néhány száz méterre a városközponttól ideális környezetben helyezkedik el. A hetvenes években, amikor a városban sokan vártak évek óta lakásra, a letelepülő (és a csatlakozó, de lakással nem rendelkező) oktatók és családjuk számára új lakásokat biztosított. Az áttelepült családtagok számára óvodai, iskolai elhelyezést, illetve munkahelyet biztosítottak.

A polgárság nagy várakozással fogadta az akkor hazánk legkorszerűbb épületekkel, infrastruktúrával, laboratóriumokkal felszerelt új főiskoláját. A rendszerváltás környékén a város elérkezettnek látta az időt, hogy önállóan kezdeményezze a régóta áhított győri egyetem megvalósítását.

A rendszerváltás időszakában a felsőoktatás terén új törekvések jelentek meg. A korábbi fővárosi túlsúly ellensúlyozására több kezdeményezés indult vidéki nagyvárosokban. A Nyugat-Dunántúl – társadalmi-gazdasági súlyához képest – aránytalanul szerény felsőoktatási potenciállal rendelkezett. Nagy múltú, szakmai-tudományos szempontból tekintélyes, de kis hallgatói létszámú szakegyetemek mellett pedagógusképző intézmények jelentették a kínálatot. Ugyanakkor a régió fiatalsága az átlagosnál is nagyobb arányban tanult tovább az ország más tájain. Az európai regionális politika hatása – különösen a szubszidiaritás elve – ösztönzőleg hatott a formálódó hazai régiók törekvéseire: a hiányzó funkciók, intézmények kiépítésével teljessé tenni a térség életét, működését.

Győr városa, a Nyugat-Dunántúl központjának aspiránsa különösen fontosnak érezte, hogy élére álljon a vidék fejlődését, felzárkóztatását célul tűző törekvéseknek. Egyre markánsabban fogalmazódott meg, hogy a jelenleginél szélesebb spektrumban és több szinten is lehetőséget kell adni a régióbeli – különösen a győri – fiataloknak felsőfokú tanulmányokra.

A főiskola a már említett Universitas-Győr Alapítvány támogatásával magáévé tette ezeket a célkitűzéseket. Kezdeményezte a régió felsőoktatási intézményeinek együttműködését is. A rendszerváltás hangulatában ezt valamennyi intézmény támogatásáról biztosította. Az együttműködés része lett volna a győri felsőoktatás fejlesztése, egyetem létrehozása. Az erről szóló megállapodás 1991-ben került aláírásra.

A győri műszaki főiskola megkezdte a képzési profil bővítését, hogy az minél szorosabb összhangban legyen a város és a régió perspektivikus munkaerő-piaci szükségleteivel. Ehhez a közlekedés és a távközlés szakfőiskolájának paradigmaváltásra volt szüksége. A képzési spektrum kiszélesítésére való törekvés összhangban volt az egyetemmé válás törekvésével, hiszen az egyetem tevékenységének több képzési és tudományterületet kell átfognia.

Így került sor – a régióban elsőként – a gazdasági képzés feltételeinek megteremtésére. (A győri kezdeményezést később a régióban működő többi egyetem is követte.)

A jogászképzés területi eloszlását tekintve, egyedül a Balatontól északra, a Felső-Dunántúlon nem volt képző hely. Az ELTE Állam- és Jogtudományi Karának támogatásával – kétszáz évvel a Győri Királyi Jogakadémia megszűnése után – ismét megindulhatott a képzés.

A zenetanár képzés több évtizede jelen volt a városban a Zeneakadémia intézeteként. A központi irányítás nehézségei, de különösen a finanszírozás problémái miatt válságos helyzetbe kerültek a győri és az ország többi régióközpontjában működő hasonló intézetek. A főiskolába történő integrációt követően új fejlődési pályára került a zenei képzés a régióban.

A főiskola fejlesztési terveit döntően olyan időszakban valósította meg, amikor a felsőoktatás finanszírozása mélyponton volt, elbocsátási hullám bizonytalanította el az oktatói közösségeket. Az Alapítvány anyagi erőforrásai azonban biztos alapot szolgáltattak a fejlesztésekhez. Az Alapítvány legfőbb támogatója Győr városa volt – bizonyítva ezzel is elkötelezettségét a felsőoktatás mellett.

A város iparában végbement átalakulás eredményeképpen hagyományos, nagy múltú iparágak tűntek el (pl. textilipar, élelmiszeripar). A járműgyártás viszont az Audi megjelenésével gyors fejlődésnek indult, s mára a magyar gazdaság meghatározó iparágává vált. Bár több nemzetközileg is tekintélyes járműgyártó telepedett meg a rendszerváltás óta (Opel, Suzuki legújabban a Mercedes) – elsősorban a Dunántúl városaiban, *Győr járműgyártó potenciálja kiemelkedően nagy.*

*Az Egyetem elsősorban a járműgyártás szélesesen értelmezett szükségleteit szem előtt tartva bővítette képzési kínálatát, s vált mára a magyar felsőoktatás legnagyobb műszaki tudományi karává. Valamennyi járműgyártó vállalattal szoros kapcsolatot épített ki. A kutatási-fejlesztési együttműködés intézményes keretei a Kooperációs Kutatóközpont és a Járműipari Egyetemi Tudásközpont. A régióban működő járműgyártó cégek és beszállítóik világszínvonalú technikát és technológiát*

alkalmaznak. A mérnöki munka lényegét, követelményeit ez határozza meg. Az egyetemen folyó mérnökképzés tartalmát, módszereit és a felkészítéshez szükséges infrastruktúrát (laboratóriumok) ezeknek a követelményeknek megfelelően kell kialakítani, folyamatosan fejleszteni.

Az Egyetem a mérnökképzés és az ipar kapcsolatának hazánkban egyedülálló formáját alakította ki. A „Practing” elnevezésű konzorcium keretei között mintegy nyolcvan vállalattal működik együtt az ipari gyakorlatok megszervezésében. A hallgatók fél éves projekt keretében ismerkednek meg a mérnöki feladatokkal, szereznek tapasztalatokat, amelyeket későbbi tanulmányaik, illetve a szakdolgozat készítése során hasznosítanak. A konzorcium tagjai rendszeresen elemzik és értékelik a hallgatók munkája során szerzett tapasztalatokat, amelyeket a képzés folyamatos korszerűsítése során hasznosít az Egyetem. Ez a rendszer alkalmas arra is, hogy a féléves tapasztalatok alapján a vállalatok kiválasszák későbbi munkatársaikat, akiknek tanulmányait figyelemmel kísérik és támogatják.

*A járműipar a nemzetgazdaság kiemelkedő fontosságú ága. A régió gazdaságának meghatározó eleme.* Győr mint a régió központja különös felelősséget visel a járműipar hatékony működéséhez szükséges feltételek megteremtésében és folyamatos fejlesztésében. Ez a felelősség mutatkozik meg azokban az országosan is egyedülálló intézkedésekben, amelyeket a szakmunkás képzés fejlesztése érdekében hozott az önkormányzat. Ehhez csatlakozott az Egyetem, amikor a sikertelen tanulmányok miatt távozó mérnökhallgatók számára lehetővé teszi – az eddigi tanulmányaik beszámításával – szakmunkás képzettség megszerzését. Ezzel egyrészt felhívja a figyelmet a szakmunkásképzés és a szakmunka kiemelkedő fontosságára. Másrészt a „lemorzsolódó” hallgatók számára lehetővé teszi, hogy szakképzettséggel lépjenek be a munkaerőpiacra – ahol egyre nagyobb a szakmunkáshiány.

A járműipar – és általában az ipar – másik nagy gondja a növekvő mérnökhány. Ez az Unióban is egyre nagyobb probléma ösztönözte az Egyetemet arra, hogy speciális képzést kínáljon a mérnökhallgatóknak. Az Audi Hungária Motor Kft.-vel együttműködve megteremtette a német nyelvű járműmérnök képzés tanszéki hátterét. Győr városa – a fent már hivatkozott felelőssége alapján – lehetővé tette, hogy az iparüzési adó egy része kutatási célokra is felhasználhatóvá váljon. Így vált megoldhatóvá, hogy Győr városa, az Audi Hungária Motor Kft. és az Egyetem közös beruházásaként korszerű belsőégésű motor laboratórium valósuljon meg.

A mérnökképzés és általában a reál tudományterületek egyre kevésbé vonzzák a fiatalokat. Győr jövője, fejlődése attól függ, lesz-e elegendő jól képzett mérnök, szakmunkás a világszínvonalú gépipari, járműipari termelés irányítására, fejlesztésére. Ez vezérelte a várost egy olyan központ létrehozására az Egyetem területén, amely nemcsak megismerteti a fiatalokkal a győri ipar eddigi eredményeit, hanem lehetőséget is ad arra, hogy megismerjék a korszerű ipari termelés sajátosságait, interaktív módon élményeket szerezzenek a technika világából és megértsék az ipar jelentőségét, az ott végzett munka szépségét és hasznosságát.

A város még számtalan említésre méltó támogatása bizonyítja, hogy nem üres szólam a polgármester sokszor hangoztatott kijelentése: *„A város jövője a kutatás-fejlesztés, az Egyetem”.*

Az Egyetem feladata ilyen körülmények között természetesen bizonyos mértékben eltér a tradicionális egyetemi modelltől. Nyitott, a város és ezen keresztül a régió valós szükségleteihez rugalmasan alkalmazkodó szellemi központként működik. Az intézmény mind több területen kínál együttműködést, részvételt az itt folyó munkában. A fiatalok számára Junior Egyetemet, az idősek számára Nyugdíjas Egyetemet szerveznek, a szakembereknek a Széchenyi esték keretében rendszeres szakmai előadásokon mutatják be az oktatók kutatási területük eredményeit. Az épülő Egyetemi Könyvtár nyitott lesz valamennyi győri és régióbeli polgár számára. Szolgáltatásainak széles spektruma mindenki számára igyekszik értékes információt, időtöltés biztosítani.

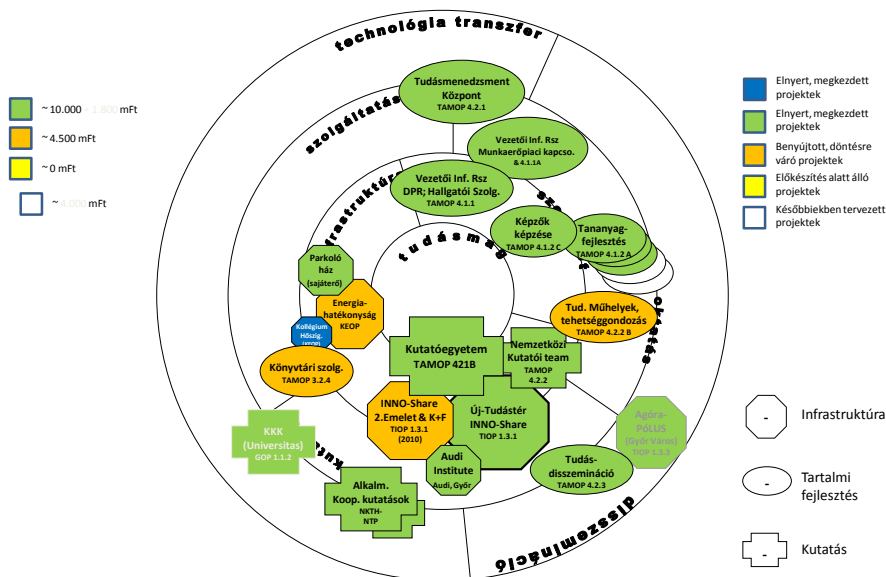
Az Egyetemi Koncertterem évente több mint kétszáz rendezvényt kínál az egyetem és a város polgárainak. Az Egyetemi Zenekar, a Simphonic Band a Zenei Intézet és a Konzervatórium hallgatóiból alakult együttesek koncertjei a győri zenei élet színvonalas eseményei.

Az Oktatói és Hallgatói Klub a győri középiskolások, egyetemisták és fiatal értelmiségiek számára nyitott, értékes programokat nyújtó szerveződés.

Az Egyetem jelképesen „hidakat” épít a város felé, folyamatosan bővíti kapcsolatait. A város szellemi központjaként kíván működni, ahol minden győri polgárnak „legyen valami dolga”. (2. ábra)

A Széchenyi István Egyetem stratégiai terve így határozza meg az egyetem jövőképét:

„A Széchenyi István Egyetem jövőjét hosszú távon, mint az Európai Felsőoktatási Térségbe szorosan integrálódó magyar felsőoktatási rendszer elismert, vezető intézménye képzeli el. Ezt a pozícióját a társadalmi, gazdasági környezetének valós igényeit kiszolgáló, kiemelkedő minőségű oktatási és kutatási tevékenysége, valamint stabil működése folytán éri el és tartja fenn. Autonómiájának megtartása mellett az ország egyik legerősebb társadalmi, közösségi, gazdasági és kulturális kapcsolattal rendelkező felsőfokú intézményeként az észak-dunántúli régió szellemi központjaként működik.” (SZE-Stratégiai Terv 2009-2013)



2. ábra: Széchenyi István Egyetem Fejlesztési Projekttérkép  
 Forrás: szerkesztette Szilasi Péter Tamás, Széchenyi István Egyetem, 2010. 09.01.

A Széchenyi István Egyetem stratégiájába és működésébe beépítette a különböző külföldi és belföldi ajánlásokat. Ezeket az elveket követve, azokat a gyakorlatban megvalósítva kívánja elérni céljait. A Bölcsék Tanácsa Alapítvány a „Szárny és Teher” című művében az alábbi elvi ajánlást fogalmazza meg a felsőoktatás számára:

„A felsőoktatás minősége Magyarország sikerének egyik meghatározó eleme. A felsőoktatás az ország szellemi, morális és kulturális építésének kiemelt terepe; kitüntetett feladata a szellemi tőke gyarapítása, a tudományok művelése, az oktatás, a kutatás és az innováció egységében a fejlődés előmozdítása, a közjóért cselekedni kész értelmiség képzése és az ország felsőfokú szakemberigényének biztosítása.” (Szárny és Teher 2009: 103)

## ÖSSZEGZÉS

Magyarország számára a minőségi képzés, az oktatás, az alkalmazható készségekkel és tudással rendelkező, s ezért sikeresen elhelyezkedni tudó hallgatók a versenyképesség egyik kulcsstényezője lehetnek. Erről sokat lehet olvasni, hallani egyaránt.

A regionális fejlődés elméletei szerint a fenntartható gazdasági növekedéshez elengedhetetlenek az olyan serkentő intézmények, mint az egyetemek, kutatóközpontok, vállalati fejlesztőközpontok, a vállalkozások közötti együttműködések és a jó piaci kapcsolatok. (Rechnitzer 1994) A Széchenyi István Egyetem fejlődésében rendkívül fontos szerepet játszott és játszik Győr, valamint a régió gazdasága, társadalma. A környezet fejlődése viszont további minőségi eredményeket kíván, és új kihívásokat állít az egyetem számára. A célok elérése érdekében az Egyetem, Győr önkormányzata és a gazdasági szereplők folyamatos együttműködő, informális kapcsolatban vannak.

### Irodalomjegyzék

Filep B. (2009): *Magyarországi nagyvárosok versenyképessége és térség szervező funkciói*. Doktori disszertáció. Győr.

Szekeres T. – Zalán B. – Halbritter M. – Kiss L. – Rechnitzer J. – Páll Gy. – Keresztes P. – Bulla M. – Tóth L. – Rab K. (1996): *Győr gazdasági jövőképe*. Vázlat, Győr.

Rechnitzer J. (szerk.) (1994): *Fejezetek a regionális gazdaságtan tanulmányozásához*. Regionális Tudományok Központja, Pécs – Győr.

*Szárny és Teher* (2009): Ajánlás a nevelés-oktatás rendszerének újjáépítésére és a korrupció megfékezésére. Bölcsék Tanácsa Alapítvány.

*Széchenyi István Egyetem Intézményfejlesztési Terve 2007-2011*.

*Széchenyi István Egyetem Stratégiai Terve 2009-2013*.

[www.westpa.hu/regionk](http://www.westpa.hu/regionk) – letöltés: 2009.05.15.





# HATÁRON TÚLI TERJESZKEDÉS

Deés Szilvia – Ilyés Ferenc

## FELSŐOKTATÁS ÉS VERSENY A HATÁRON TÚL

A Modern Üzleti Tudományok Főiskolája (MÜTF) 1992-ben alakult, s a kezdetektől fogva intenzíven foglalkozik azzal a küldetéssel, hogy megteremtse a térségben, de elsősorban a határon túli magyar lakta területeken a magyar nyelven folyó üzleti felsőoktatási képzést.

Tatabánya és környéke kiszolgáltatott helyzetbe került a bányászati ágazat összeomlása után úgy gazdasági, mint társadalmi szempontból. A felsőfokú intézmény létrehozásának közösségformáló szerepet is szántak az alapítók: egyrészt az értelmiségi entitást képző tanárok, akiknek a mindennapok megélésében van véleményformáló szerepük, másrészt a diákok, akik kapcsolatokat kötnek diáktársakkal, amely hálózat birtoklása életükben az egyik legfontosabb erősségük lesz, valamint harmadrészt a már végzett hallgatók kapcsolata a főiskolával, amelynek már stratégiaalkotó szerepe van a térségi öntudat erősítésében.

Az 1992-es indulás óta, amikor 84 fiatal került be az új szemléletű, gyakorlatorientált közgazdászképzésbe, több mint 4000 hallgató tett sikeres záróvizsgát az intézményben először kereskedelem és gazdálkodás, később a Bologna képzési rendszerben Kereskedelem és Marketing, Gazdálkodás és Menedzsment, valamint Nemzetközi gazdálkodás szakokon. A képzés fokozatosan kibővült mesterképzéssel, felsőfokú szakképzéssel, és új képzési területként a műszaki szakok is megjelentek. A többek között település- és térségfejlesztési céllal létrehozott főiskola máig megtartotta regionális szerepkörét, bár hatóköre a Budapesti Tagozat megnyitásával fokozatosan kiszélesedik. Az alapítók azt a feladatot tűzték ki maguk elé, hogy a felsőoktatás régiófejlesztési szerepén keresztül próbálják meg kinevelni, megtartani, vonzani az értelmiséget.

A főiskola célja, hogy megmutassa: a XXI. század kihívásainak megfelelően lehet olyan intézményt létrehozni, amely erős társadalmi szerepvállalása szerint biztosítja mind a határon túli magyar felsőoktatás teljes körű megszervezését és működtetését, mind a fenntartható fejlődés fontosságának terjesztését.

Az első, és azóta is a legjelentősebb határon túli képzés Székelyudvarhelyen folyik. A hallgatók tanulmányaikat hazájukban, anyanyelvükön (magyarul), részben helyi tanárok bevonásával végzik. A képzés struktúrája és a tantárgyak tartalma is megegyezik a Magyarországon oktatott tematikával (már csak azért is, mert a képzések magyar akkreditációval rendelkeznek) de természetesen néhány tantárgy belső tartalma a helyi viszonyokhoz igazodik. (pl. jog, számvitel, aktuális gazdaságpolitika.)

Ám nem csak a képzési tartalom esetében kell figyelembe venni a helyi, regionális sajátosságokat. Még két olyan fontos terület van, ahol az eltérő makrokörnyezet, valamint az ebből adódó eltérő fogyasztói magatartás miatt differenciálni szükséges: az egyik az oktatásszervezés területe, másik pedig az intézményi kommunikáció. „A felsőoktatási intézményeknek a globalizációból adódó kihívások mellett meg kell felelniük a regionális szerepkörből adódó feladatoknak is. Ebből következően a globalizáció előnyeit úgy használhatják ki a legteljesebben, ha egyidejűleg megőrzik saját kultúrájukat, kapcsolatrendszerüket, szerves egységet képeznek az őket körülvevő régióval.” (Kuráth 2007)

Azt gondolnánk, hogy ezen a relatív kicsi, tőlünk földrajzilag távol eső, ám tartalmában nagyon is közeli, a történelmi múlt és a folyamatos politikai csatározások miatt speciális piacon nincs jelen annyi szereplő, amely sajátos marketingtevékenységet igényelne. Mégis olyan piacról beszélünk, amelyen intenzív és széles verseny zajlik, csupán a versenytársak különbözőek. Inten-

zív a verseny azért, mert bár a magyar nyelvű, anyaországi támogatással létrejövő felsőoktatási intézmények kínálata nem fedi le teljes mértékben a képzési igényeket, az elmúlt években meghonosodott képzési területeken – és ide tartozik a MÜTF gazdasági képzése is – már túlképzésről beszélhetünk. A Székelyföldön végzett közgazdászok elhelyezkedési gondokkal találják szemben magukat, a magyar intézmények pedig már egymással is versenyeznek. Szélesebb a verseny azért, mert minimum eggyel több döntést kell meghozniuk a továbbtanulóknak, az intézményválasztás előtt ugyanis azt is el kell dönteniük, hogy magyar vagy román nyelvű felsőoktatási intézményben tanulnak-e majd tovább.

A célcsoportok definiálást illetően a két képzési hely között nincs jelentős különbség, a célcsoportok viselkedése, motivációi és emiatt fontosságuk azonban eltérő. (1. táblázat)

Vizsgált tényezők	Magyarország	Székelyföld
Középiskolai végzős diákok	Felvételi ponthatár még valamenynyire fenntartja a versenyszellemet	Felsőoktatási túlkínálat, érdektelenség
16-17 éves középiskolások	Újszerű világszemlélet	Újszerű világszemlélet
MÜTF-ös diákok	Fontosnak tartja, hogy érvényesüljön	Fontosnak tartja, hogy anyanyelvén tanuljon
Középiskolai tanárok	Karrierszemlélet	Fásultság, kifáradás
Szülők	Előnyt szeretne gyerekének	Bizalmatlanság, megfelelni vágyás
Levelező képzések célcsoportjai, aktív munkavállalók	Változtatni szeretne	Változtatni szeretne
Végzett hallgatók	Összertartozás fontossága	Érvényesülés
Város, lakosság	Életminőségi szemlélet a meghatározó	Életminőség a meghatározó kisebbségi létben
Média	Kritikus a minőség javára	Érdektelen, változó hozzáállás
Cégek, vállalkozók	Értékeli a profizmust	„Rokonizmus”
HR-esek	Értékeli a profizmust	Kevesen ismerik

1. táblázat: A célcsoportok jellemzői képzési helyenként

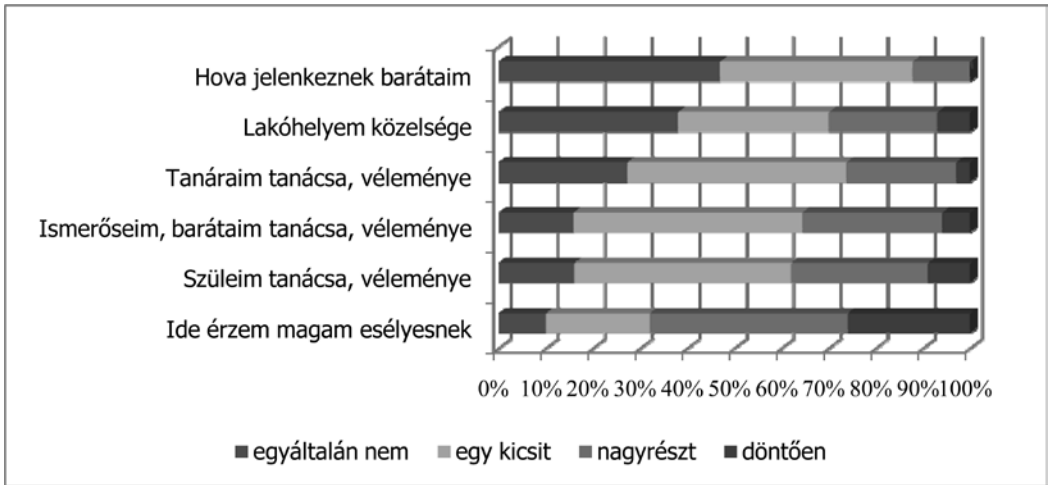
Ahhoz, hogy a célcsoportok regionális sajátosságainak figyelembe vétele sikerre vezessen a kommunikációban, a MÜTF először is azok magatartásbeli különbségeit vizsgálta meg. (Jelen tanulmányban annak terjedelmi korlátai miatt csak a középiskolás diákokat mutatjuk be mint fő célcsoport, kommunikációs tevékenységünk során azonban nem feledkezünk meg a pedagógusok, szülők és további stakeholderek fontosságáról sem).

## A CÉLCSOPORTOK MAGATARTÁSBELI KÜLÖNBSÉGEI AZ ELTÉRŐ KULTÚRÁK TÜKRÉBEN

### Magyarország

Egy, a Főiskola és az Európai Ifjúságkutató által végzett közös felmérés alapján a továbbtanulás előtt álló magyar fiatalokat az alábbiakkal jellemezhetjük. Megfigyelhető körükben az *individualizáció jelensége*, a tanulói kortárs csoport mint a felsőoktatási jelentkezést befolyásoló tényező szerepe csökkenni látszik. A felsőoktatási jelentkezés során a diákok többsége döntően saját magában keres először megerősítést, amikor a döntését meghozza, felméri képességeit, ehhez

mérten próbál meg választani. Fontos számukra szülei véleménye és a barátok tanácsa is, ez az a két referenciacsoport, akiknek véleményét igazán relevánsnak tartják. (1. ábra)



1. ábra: Az intézményválasztás befolyásoló szempontjai (% , n= 466)  
Forrás: Jancsák – Poglár 2009

A diákok továbbtanulási terveinek motívumai közül legerősebb a munkanélküliség biztos elkerülése, ugyanakkor megjelenik a karrier felépítésének célja is, mely komoly tudatosságot is feltételez. Korábbi kutatások alapján feltételezhető, hogy az Y generáció<sup>1</sup> körében ez a fajta „tudatos fogyasztói szerep” fel fog erősödni, bár ennek a „tudatosságnak” a fiatalok életvilágában való hirtelen felértékelődése inkább a szülői vélekedések tükröződése, illetve a generáció immunválasza a társadalmi válság jelenségeire.

A konkrét intézményválasztásnál a diákok többsége elsősorban a piacképes diploma megszerzésének esélyét mérlegeli. Céltudatosságukat mutatja, hogy ezt szorosan követi a szempontok sorrendjében a hallgatói juttatások mint önálló hallgatói életük fontos materiális eszköze. Nagymértékben figyelembe veszik még a diákélet sokszínűségét és az elérhető szabadidős programokat, illetve a felsőoktatási intézmény által biztosított nyelvtanulási lehetőségeket. Ugyanakkor szinte egyáltalán nem foglalkoznak a minősített oktatók számával, az intézményi létszám nagyságával és az intézmény honlapján található információkkal.

Értékorientációikat tekintve a tradicionális értékek (tradíciók, hazaszeretet, hatalom, vallásos hit) háttérbe szorulásával (ez alól kivételt képez a család) párhuzamosan a posztmateriális értékek (szerelem, barátság, boldogság) az értékpreferencia-sorrend elején megerősödnek, ugyanakkor megjelenik egy új materialista értékvilág is, melyben a különféle fogyasztói javak (és ezen belül leginkább az IKT technológiák) értéke felerősödik.

A fiatalok között a legnépszerűbb szabadidős tevékenység az internetes csevegés. Szívesen töltik szabadidejüket barátaikkal, azonban semmi esetre sem hasznos vagy kreatív tevékenységekkel, inkább „haszontalan” dolgokkal töltik idejüket (plázázás, kocsmázás és discoba, házibuliba járás). „Semmit tenni” kifejezetten kedvelnek, ezt a generációt a „demonstrált henység” foko-

<sup>1</sup> Az Y generáció a 15-24 éves fiatalokat jelenti. A generáció tagjai a holnap fogyasztói, akik már a média által szocializálódnak és amit alakítanak is. A társadalomban elfoglalt helyük és marketingkommunikáció szempontjából szerepük megkérdőjelezhetetlen. (Sulyok 2003)

zottan jellemzi. 14-15 éves koruk óta maguk rendelkeznek idejükkel, a szülőknek nem engednek beleszólást a dolgaikba. Szívesen töltik szabadidejüket barátaikkal.

Hét közben általában a többség 1-3 órát tévézik naponta, hétvégén ez az idő akár a napi 5 órát is elérheti. A diákok többsége ritkábban olvas újságot, mint hetente. Minden diák internetezik. Blogot szinte soha, vagy csak nagyon ritkán olvasnak, negyedük hetente többször chatel, rendszeresen használnak elektronikus levelező rendszereket. Zenék és filmek letöltésére szinte mindenki használja a világhálót. A hobbihoz való információgyűjtéshez közel felük rendszeresen „felmegy” az Internetre. Képnézegetés, közösségi oldalak látogatása a leggyakoribb cél. Mobiltelefonjukat nemigen használják internetezésre.

## Székelyszöld

Ami – elsősorban a globalizáció és nem a közös kulturális gyökerek miatt – különbözik a fiatalokban, az a családdal való kapcsolat. Erdély kozmopolita felzárkóztatása még nem történt meg, a gazdaság fejletlenebb, az emberek jövedelme alacsonyabb, a mobilitás jóval kisebb és az egymásrautaltság lényegesen nagyobb. Ennek tényezői között fel lehet sorolni az infrastrukturális ellátottság alacsony színvonalát, a vidék kiüregedését és elszegényedését, a tudás szerepének rossz megítélését, a „vissza-parasztosodás”, leszakadó társadalmi rétegek visszahúzó hatását. Ebben az általános romániai társadalmi fejletlenségben csak „púp a hátra” kisebbségnek lenni.

A továbbtanulási döntés meghozatalánál az erdélyi fiatalok is számos befolyásoló tényezőnek vannak kitéve. Ha a legfontosabb tényezőket akarjuk megnevezni, akkor a *szülők, a tanárok és a baráti kör véleményalkotó szerepét* szükséges kiemelni.

A szülők és a középiskolai tanárok, annak a múlt rendszernek és a rendszerváltás időszakának a volt diákjai, akik megtanultak érvényesülni, túlélni és kellően bizalmatlannak lenni. Magatartásuk kialakulásának számos oka volt: akkor voltak fiatalok, amikor még egy diktatórikus rendszer irányította a mindennapokat, szegényes továbbtanulási lehetőségekkel. Az oktatás ingyenes volt, és oktatási tevékenységet kizárólag állami intézmény végezhetett.

A rendszerváltást követően erdélyi magyarként beiratkozhattak különböző határon túli képzésekre, majd az államvizsga után többségében sikertelen, de biztosan bonyolult honosítási folyamatokkal találták szembe magukat, amelyet személyes kudarcként éltek meg. Ők azok, akikben a korábbi bürokrata rendszerek miatt a „papír” megléte az elsődleges a diplomaszerezés esetében is. A két csoport mindössze abban különbözik, hogy a tanár munkaként, jobb esetben hivatásként végzi az oktatási tevékenységet, a szülő pedig önzetlen hozzáállással és empátiával biztosítja gyereke jövőjét, de mindketten ismerik azokat a rendszerproblémákat, amelyek eddig is végig kísérték a gyermekek életét az oktatási rendszerben. A két csoport közti kommunikáció fokozatosan romlott az elmúlt 20 évben, s negatív eredmények esetén mindkét csoport a másikat okolja. Javaslatuk a továbbtanulásra abszolút konzervatív, csakis régi, nagynevű intézményeket támogatnak, náluk az új intézmények ajánlata nem lel pártfogásra. Jelentős részük azokat az intézményeket sem támogatja, amelyeket a magyar nyelvű felsőoktatás meghonosítására hoztak létre, mert nem kellően „román”. A fő érv a bizalmatlanság az újjal szemben, bár el kell ismerni, hogy számos oktatási intézmény alacsony oktatási színvonala joggal megalapozhatta véleményüket.

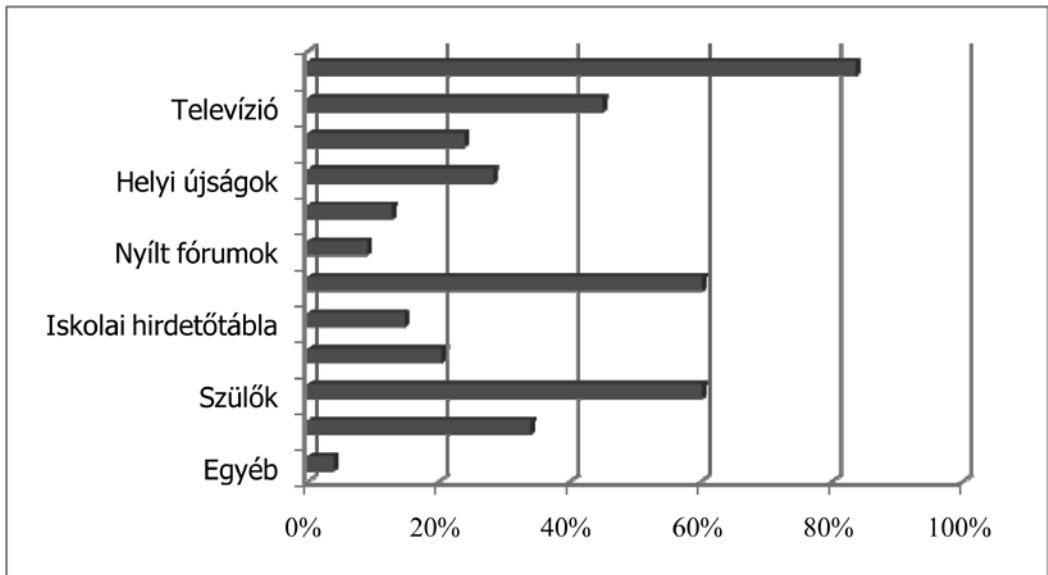
A harmadik véleményformáló csoport a baráti kör, akik a közelállókiból, elsősorban az osztálytársak közül kerülnek ki. Együtt tervezik a jövőt és a saját, közös világuk szerint fogalmazzák meg elvárásaikat. A felnőttkor megízlelése, a függetlenség érzése, a nagyvárosi világ, a trendiség megélése a fontos számukra.

Az Y generáció tagjai sokkal érettebbek, számon kérőbbek, helyzetük azonban a változások miatt sokkal bizonytalanabb. Sajátos helyzeténél fogva egy erdélyi fiatal számára a nyelvismeret egyaránt megjelenik előnyként és hátrányként. Azoknak, akiknek nem sikerül megtanulni a román

nyelvet, érvényesülési problémái lesznek, ráadásul, mivel a nyelv oktatása anyanyelvi oktatásként zajlik, ennek merev rendszere és nehézsége kisgyermekkortól a sikertelenség érzését váltja ki a diákokból. Csak annak van esélye, aki nyelvi környezetben tudja elsajátítani a román nyelvet.

A baráti kör vezető egyéniségei meghatározóak a döntéshozatalban. A pályaválasztási döntések időpontja a középiskolai tanulmányok alatt változhat, jellemzően a középiskola jellegétől, illetve az ott zajló oktatási tevékenység minőségétől függ (pl. zajlik-e aktív pályaorientációs tevékenység). A román nyelv ismerete lényegesen befolyásolja a hallgató választását: milyen nyelvű képzést, illetve milyen lakhatási környezetet preferál.

A Modern Üzleti Tudományok Főiskolája székelyudvarhelyi Képzési Központja is megvizsgálta a középiskolás erdélyi fiatalok továbbtanulási döntéseit befolyásoló tényezőket, valamint média-fogyasztási szokásaikat. (2. ábra)



2. ábra: A székelyudvarhelyi középiskolások információszerzési szokásai (%; n=316)  
Forrás: Veres 2010

A fiatalok információszerzési szokásai közt az Internet foglalja el a legjelentősebb helyet, Romániában a napi „Internet-fogyasztás” és az online tranzakciók számának növekedése egyaránt meghaladta az uniós átlagot (*www.dailybusiness.ro*, illetve *The Game Changer kutatás*). A két kutatás eredménye egybevág: az internetes kommunikáció lett a legfontosabb kommunikációs csatorna, de fontos megerősítést kapni a közvetlen környezet (család, tanár, barát) valamelyik tagjánál az interneten talált információkról, ajánlatokról. A román fogyasztók bizalmat a család és a kis közösségek iránt éreznek.

Az interneten böngészett oldalak között a közösségi oldalak, a kereső oldalak, a Youtube, valamint a levelezőprogramok a leglátogatottabbak.

## AZONOS KÜLDETÉS, ELTÉRŐ ÜZENETEK, HASONLÓ ESZKÖZÖK

A két helyszín, a magyarországi és a székelyföldi, beiskolázási marketing tevékenységét a fent bemutatottak miatt is külön egységek végzik. A kommunikációban teljes önállósággal rendelkező

nek, ennek ellenére a stratégiai irányvonalak és az egyes kampányok tervezése előtt egyeztetés folyik, még akkor is, ha azok eltérő irányvonalakat jelentenek. Ennek már csak a szakmai kontroll miatt is jelentős szerepe van.

Így történhet az, hogy ugyanazon tanítási év felvételizőinek szánt kommunikációban az eltérő üzenetek, kreatív megjelenések és kommunikációs eszközök egyaránt sikerrel járnak.

Még a MÜTF Magyarországon 2010-ben a „Természetesen Élni Tanítunk” öko-kampánnyal jelent meg, amely fő üzenete szerint a Modern Üzleti Tudományok Főiskolája egy fiatal, dinamikusan fejlődő környezettudatosan működő öko felsőoktatási intézmény nagyfokú gyakorlatorientáltsággal és pezsgő diákélettel, addig Erdélyben más volt a kampány üzenete. Ott az elmúlt évek kampányai a korábban jelzett bizalmatlanság oldására és az önbizalomhiány leküzdésére épültek. 2009-ben „A kakaó benned van” szlogennel folyt a kampány, majd 2010-ben személyesebbre váltott „Benned is van kakaó” szlogennel. Fontos szerepet kapott még a családi hangulat, valamint a hitelességet adó akkreditáció meglétének kihangsúlyozása.



3. ábra: MÜTF hazai kampánya 2010

**Felvételi 2009  
MÜTF**

**Főiskolai (BA) képzések**

**KÖZGAZDÁSZ KÉPZÉS**

**KOMMUNIKÁCIÓ KÉPZÉS**

**Felsőfokú szakképzések**

**ONLINE MARKETING**

**EUROMENEDZSER KÉPZÉS**

**LOGISZTIKAI MŰSZAKI KÉPZÉS**

**Beiratkozási időszak:**  
Nyár: 2009. július 6. és 24. között  
Őszi: 2009. szeptember 7. és 18. között

**Elérhetőség:**  
Modern Útcai Tudományok Főiskolája  
Székelyudvarhelyi Központ  
Székelyudvarhely, Kölcsey utca 1. szám  
Telefon: 0266-219.790  
e-mail: muft@muft.ro

**Képzési hely:** Székelyudvarhely  
**Meghirdített helyek száma:** 50 hely

**Képzési hely:** Székelyudvarhely  
**Meghirdített helyek száma:** 50 hely

**Képzési hely:** Gyergyóapáti  
**Meghirdített helyek száma:** 50 hely

**Képzési hely:** Székelyudvarhely  
**Meghirdített helyek száma:** 50 hely

**A kakaó benned van!**

www.foiskola.ro

4. ábra: MÜTF erdélyi kampánya 2009

**Felvételi 2010  
MÜTF** | **Benned is van kakaó!**

**Főiskolai képzések**

**Kereskedelem – marketing**  
Meghirdített helyek száma: 50 nappali, 50 levelező

**Kommunikáció**  
Meghirdített helyek száma: 50 levelező

Az alkalmatosságok a főiskola 50 állami finanszírozott helyet nyit meg, amelyekre az oktatás és a felvétel állag függvényében lehetnek.

**Mesteri képzések**

**Marketing**  
Meghirdített helyek száma: 50 levelező

**Vezetés – szervezés, HR**  
Meghirdített helyek száma: 50 levelező

Agyón Székelyföldi Egyetemmel együttműködés:

**Elérhetőség:**  
Modern Útcai Tudományok Főiskolája  
Székelyudvarhelyi Kölcsey Központ  
Székelyudvarhely, Kölcsey utca 1. szám  
Telefon: 0266-219.790  
e-mail: muft@muft.ro

**Beiratkozási időszak:**  
Nyár: 2010. július 7. és 23. között  
Őszi: 2010. szeptember 6. és 17. között

www.foiskola.ro

5. ábra: MÜTF erdélyi kampánya 2010

Ugyanakkor mindkét ország kampányai a lendületen, a modernségen, a gyakorlatorientáltságon alapulnak, amely küldetés székhelytől és telephelytől függetlenül MÜTF-ös sajátosság, pozíció és versenyelőny.

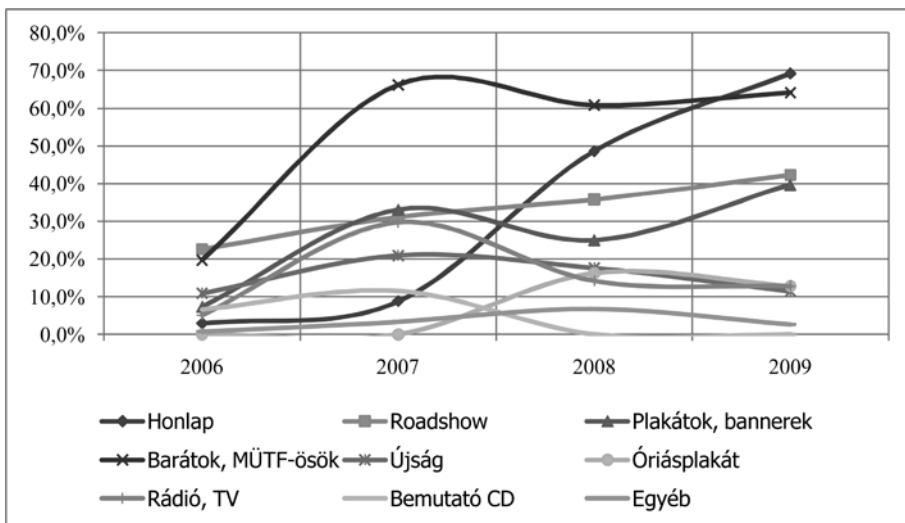
## A kommunikáció eszközei

Magyarországon a kommunikáció három fő pillérre épült:

1. Eseménymarketing rendezvényekkel, amelyek célja egyrészt a személyes kapcsolatfelvétel, másrészt a PR-tevékenység hírgeneráló alapja, harmadrészt pedig az online adatbázis építése volt. Az események köréből kiemelkedik az ország egész területét lefedő 40 helyszínes öko-roadshow, amely megközelítően 2400 diák előtti bemutatkozást jelentett.
2. A PR-alapú kommunikáció az események hírtékéből építkezve elsősorban az oktatástematikus, másodsorban a célcsoport által olvasott mainstream felületeken menedzselte tartalmakat jelentette, de szinte kizárólag online módon.
3. Mindezeket alapul véve, illetve visszacsatolásként adatbázison alapuló online kommunikáció valósult meg, személyre szabott hírlevelekkel.

A kampány eredményeképpen 2010-ben a MÜTF érte el a legjelentősebb jelentkezőszám növekedést, az egy évvel korábbi adatokhoz képest csaknem 135 százalékos elsőhelyes jelentkezői létszámnövekedést produkált. Tény, hogy az azt megelőző évben viszont a legnagyobb arányú jelentkezői létszámcsökkenést (36,9 százalék) szenvedte el a főiskola (részben a rossz helyi PR-kommunikáció következtében), a tárgyévi növekedés azonban a csökkenés előtti adatokhoz képest is jelentős.

A székelyudvarhelyi Képzési Központ 2005 óta méri a felvételi kampányok során alkalmazott marketingkommunikációs eszközök hatékonyságát. Az eredmények hasonlóak a magyarországiakéhoz: legszembetűnőbb a BTL-eszközök irányába történő intenzív mozdulás. Az itt is roadshow-nak keresztelt személyes bemutató és az online kommunikáció a leghatékonyabb, de jelentős szerepük van a PR-eszközöknek is. Egy kultúrájában személy- és családfüggő, összetartó közösség esetében nélkülözhetetlen a kommunikációs csatornák kiválasztásakor a WOM-ra (Word of Mouth) is támaszkodni, és kialakítani azokat az üzeneteket, amelyet a jelenlegi és a végzett hallgatók, az oktatók, valamint azok a vállalatok, intézmények is közvetítenek, akikkel a székelyudvarhelyi Képzési Központ valamilyen formában együttműködik.



6. ábra: A reklámeszközök hatékonyságának alakulása  
Forrás: Veres 2010



A reklámeszközök hatékonyságvizsgálata alapján a hagyományos tömegkommunikációs eszközök világa hanyatlóban van, a modern BTL eszközök közül a roadshow-k és az online kommunikáció bír a legnagyobb hatékonysággal a továbbtanulási döntések meghozatalánál.

A 2010-es Roadshow alkalmával 40 középiskola meglátogatásával és közel 5000 km-es körúttal Székelyföld minden részét sikerült elérni. A bemutató egy multimédiás prezentáción alapszik, amelynek lényege a párbeszéd, nem pedig az előadásjelleg. Ez, a modern, fiatalos és profi fellépéssel együtt MÜTF-ös sajátosság. A bemutató a végzős hallgatók világára épít úgy a használt felszerelések összeválogatásában, mint a tárgyalt témák összeállításában. Fontos a modern multimédiás eszközök műszaki állapota (új laptop és videoprojektor), az előadó személyek megjelenése, öltözete és a meglepetés. A bemutatókon a diákok iskolaidő alatt vesznek részt, „örvendenek, hogy megmenekültek”, de ugyanakkor „mindent unok” magatartással érkeznek. Ennek egyik oka, hogy nagyon sok hasonló bemutatót vettek korábban már részt. A „más” bemutató tartása a feladat, hogy az előítélettel érkező hallgató jó kedélyűen, érdeklődését felkeltve távozzon. A MÜTF-ös bemutató az interaktivitásra, a modernsége, humorra, életmód szituációk bemutatására, diákprogramok ajánlására (golyatábor, rész-munkavállalási lehetőség, kirándulások, TDK-tevékenységek) épít. A versenytársak előadások formájában mutatják be intézményüket, ami a célcsoporti generáció számára már egyáltalán nem vonzó.

## Irodalomjegyzék

Edupress Magyar Oktatási Hírügynökség (2010): *Egyes intézmények veszítettek, mások nyertek a jelentkezői számokkal*. [www.edupress.hu/hirek/index.php?pid=egycikk&HirID=22268&hirlevel=1](http://www.edupress.hu/hirek/index.php?pid=egycikk&HirID=22268&hirlevel=1) – letöltés: 2010. 04. 02.

Jancsák Cs. – Poglár Zs. (2009): *Középiskolások továbbtanulási motivációi és orientációi*. EIKKA / Európai Ifjúsági Kutató-Szervezetfejlesztő és Kommunikációs Központ/ – MÜTF közös kutatás.

Kuráth G. (2007): *A beiskolázási marketing szerepe a hazai felsőoktatási intézmények vonzerőfejlesztésében*. Doktori értekezés – tézisek. 2007.

Sulyok A. (2003): *Az Y generáció elérésének titka*. [elib.kkf.hu/edip/D\\_10719.pdf](http://elib.kkf.hu/edip/D_10719.pdf) – letöltés: 2010. 05. 19.

Veres H. (2010): *Középiskolások továbbtanulási szándéka és médiafogyasztási szokások a Székelyudvarhelyi Középiskolákban*. Kutatási jelentés. MÜTF, Székelyudvarhely.

[www.dailybusiness.ro](http://www.dailybusiness.ro) – letöltés: 2010. 05. 19.

[www.newsiasi.ro](http://www.newsiasi.ro) – letöltés: 2010. 05. 19.



# A MARKETING MINT A STRATÉGIAI HÁLÓ ELEME A TPF ÉLETÉBEN

Domboróczky Zoltán – Szabó Matild

## AZ INTÉZMÉNY MEGALKULÁSA, A MŰKÖDÉS MEGKEZDÉSE

A Tomori Pál Főiskola (TPF) a hazai felsőoktatási paletta egyik legfiatalabb intézménye. Államilag elismert, akkreditációval rendelkező felsőoktatási intézmény, amely 2004-ben nyitotta meg kapuit. Létrejött Kalocsa város önkormányzata és egy oktatói, alkotói kreatív közösség egymásra találásával valósulhatott meg. A város önkormányzatának, képviselő testületének nem titkolt célja az volt, hogy Kalocsa felsőoktatási hagyományait felelevenítse, újra létrehozzon egy felsőfokú tanintézetet, ha kell állami segítség nélkül is. Az 1950-es évekig Kalocsán mindig is volt főiskola, elsőként papi szeminárium, majd tanítóképző. A város vezetése a regionális versenyképesség egyik fellendítő, pozíciót erősítő lehetőségét látta egy főiskola alapításában. Kezdetben az oktatók nagy része más felsőoktatási intézményből érkezett, akik az állami szektorban töltött évek után kihívásnak érezték egy piaci alapon megszervezett magánfenntartású főiskola megalapítását. Az intézmény akkreditációs kérelmét a Magyar Akkreditációs Bizottság 2003 végén fogadta el, majd röviddel ezután a Felsőoktatási Tudományos Tanács is áldását adta az intézmény működéséhez. A parlamenti vitát követően a Magyar Köztársaság Országgyűlése 2004. július 14-én államilag elismerte és törvénybe iktatta az intézményt.

A főiskola rektora egy interjúban így emlékezett erre az időszakra: „Talán nem túlzás azt állítanom, hogy a törvénybe iktatás napjára magam és kollégáim is életünk egyik legszebb napjaként emlékezünk. Közel két éves erőfeszítés és a több évtizedes felsőoktatásban tanítással eltöltött év gyümölcsként valósult meg a Tomori Pál Főiskola, melyre azóta is úgy tekintünk, mint életünk egyik legnagyobb vállalkozására.” ([www.tpfk.hu/n1/modules.php?name=rektori\\_koszonto](http://www.tpfk.hu/n1/modules.php?name=rektori_koszonto), 2004)

Az akkreditációt és az állami elismerést követően 2004. június 22-én készült el a fenntartó KF-SZ Kalocsai Felsőoktatási és Szolgáltató Közhasznú Társaság Alapító Okirata. Az akkreditálás évében a tanév megkezdéséig rendelkezésre álló idő rövidege miatt a Főiskola már csak pótfelvételt tudott hirdetni. Azonban a jelentkezések és átjelentkezések száma felülmúlták az előzetes várakozásokat. Főképp az átjelentkezéseknek köszönhetően minden évfolyamon el lehetett indítani a képzést és az átjelentkezések mellett az első évfolyam is elindulhatott, mind nappali, mind levelező rendszerben. Annak ellenére, hogy az erre vonatkozó promóció szinte kizárólag a pótfelvétellel kapcsolatos hivatalos kommunikációra korlátozódott (könyv alakban kiadott országos pótfelvételi tájékoztató, a kiadó és a szakhatóság honlapja). Tulajdonképpen ebben az időszakban az intézmény marketingjét egy erős kettősség jellemezte. Az első évfolyamra felvételizők már az új intézmény arculatával, marketingjével és kommunikációjával ismerkedhettek meg, és ennek hatására választották az intézményt. Ugyanakkor nem elhanyagolható tény, hogy az átjelentkezések nagy aránya az oktatók egyéni, illetve a formálódó új oktatói kollektíva összesített vonzerején múltott. Az oktatók korábbi hallgatói, egyes esetekben teljes tankörök követték az oktatókat, oktatói kollektívát átjelentkezve az új felsőoktatási intézménybe. Erre vezethető vissza az is, hogy már az első tanévben sor került végzős évfolyam diplomaátadójára is, akik természetesen átjelentkező hallgatók voltak.

A második tanévben az intézmény megalapításának lendületével folytatódott a Főiskola működése. Ennek leglényegesebb eleme, hogy a második tanévben az intézmény képes volt megduplázni hallgatói létszámát. Ez azt jelentette, hogy az intézmény megvetette lábát mind az or-

szágos, mind a regionális felsőoktatási piacon. Marketing szempontból is jelentős változás volt tapasztalható. Az oktatók és/vagy oktatói kollektíva vonzereje lecsökkent, hiszen főállásban mindannyian az új intézményben tevékenykedtek így pozitív, vonzó hatásuk immár „házon kívül” nem érvényesült. A marketing és a marketingkommunikáció a második tanévtől már a hagyományosnak tekinthető módon zajlott. Ugyanakkor fontos kiemelni, hogy az intézmény marketing irányvonalának, elveinek meghatározása nem más területektől elhatároltan, hanem integratív módon történt. Ezt jól példázza a szervezeti misszió és a marketingstratégia egymáshoz való viszonya a Főiskola esetében.

## A KÜLDETÉSNYILATKOZAT ÉS A MARKETINGSTRATÉGIA ÖSSZHANGJA

A küldetés fő irányelvei már az alapításkor megfogalmazásra kerültek, amit az első tanév tapasztalatai alapján öntött a Főiskola vezetése szélesebb körben is kommunikálható formába. Majd ezt követően, öt évvel az alapítás után került sor – az alapelvek megtartása mellett – a küldetés felülvizsgálatára, kiegészítésére. A misszióknak (már az első megfogalmazástól kezdődően) egyik központi gondolata, hogy elhelyezi a térben az intézményt, ami egyben determinálja egyrészt a verseny szempontjából a piacválasztást, másrészt marketing szempontból a szegmentálás egyik lehetséges alapját. A Tomori Pál Főiskola küldetésnyilatkozata a következőket tartalmazza:

„Az alapításkor a Főiskola, mint önálló jogi személyiséggel rendelkező szervezet lehetőséget látott a Budapest – Pécs – Szeged oktatási centrumok által határolt, a gazdasági felsőoktatás szempontjából lefedetlen területnek oktatási szolgáltatásokkal való kiszolgálásában. Már az alapításkor világossá vált, hogy az intézménynek regionális szerepkörén túl, interregionális, illetve azon túlmutató feladatokat is el kell majd látnia. Kalocsa földrajzi elhelyezkedésénél fogva az intézménynek a Duna mindkét partján – egy viszonylag szűkebb nyugati és egy sokkal szélesebb keleti sávval leírható – Budapesttől a déli országhatárig terjedő oktatási vonzókörzettel kell számolnia. Az oktatási vonzókörzet kiszolgálása érdekében a működés során az intézmény célzottan a gyakorlati gazdasági élet témaköreivel foglalkozik, hiszen a régió versenyképességének zálogát a magasan képzett, jól felkészült szakemberek jövőbeli teljesítményében látja. Az intézmény alapítói hisznek abban, hogy színvonalas és a hallgatók számára gyakorlati haszonnal járó oktatásra nem csak a fővárosban, illetve a megyeszékhelyeken van szükség, hiszen a rurális terek felemelkedésének alapfeltétele a helyi szinten rendelkezésre álló szakembergárda mennyisége és minősége.” (Tomori Pál Főiskola Küldetésnyilatkozat)

Marketing szempontból ez mindenképpen földrajzi alapú szegmentációt vetít előre. Ebben a tekintetben szerencsés, hogy a marketingstratégia számára már egyértelmű a megcélzott földrajzi piacok körének meghatározása, hiszen a misszió, amely stratégiai szinten értelmezhető dokumentum, világosan irányt mutat ez ügyben. A piac területi lehatárolásának átgondoltságát igazolja, hogy a hallgatók többsége is a meghatározott területről került, kerül ki. Az indulást követő években mind a nappalis, mind a levelezős hallgatóknak mintegy 70-80%-a a célpiacnak tekinthető területről érkezett. Ez az arány napjainkra sem változott jelentősen, a különbséget sokkal inkább a célterületen belüli súlyponteltolódás jelenti a székhelyen kívüli képzések erősödésének irányába. A célpiacra vonatkozó iránymutatást az intézmény vezetése a marketingstratégia megfogalmazásakor is olyan komolyan vette, hogy az elsődleges versenytársakat is a küldetésnyilatkozatban meghatározott Budapest – Pécs – Szeged által határolt területen belül igyekezett feltérképezni. A versenytárselemzés eredményeként a Dunaújvárosi Főiskola, a bajai székhelyű Eötvös József Főiskola és a PTE Illyés Gyula kihelyezett főiskolai kara Szekszárdon voltak versenytársként meghatározhatók. Ezen intézmények oktatási kínálatának áttekintése volt az egyik támpont abban a munkában, amely a Tomori Pál Főiskola oktatási kínálatát alakította ki. Természetesen az oktatási kínálat kialakításának alapja a Főiskola esetében is a rendelkezésre álló kapacitások és

a piaci kereslet volt, azonban a versenyképesség szempontjából fontos tényező, hogy a kínálat a versenytársakétól minőségében, egyediségében, azonosíthatóságában eltérő legyen. Az elsődleges versenytársak kínálatát elemezve a Főiskola vezetése arra a következtetésre jutott, hogy a közgazdasági képzés tekintetében képes olyan oktatási programokkal előállni, amelyek versenyképesek lesznek az akár már több évtizede is a célpiacon működő versenytársak kínálatával. A küldetésnyilatkozat ugyan e tekintetben is ad iránymutatást, azonban az ott megfogalmazottak csak egy keretet jelentenek a valódi kínálat kialakítása során:

„A Főiskolán folyó képzés központi gondolatoként a térközpontú közgazdasági oktatás jelölhető meg. Célja, hogy a felsőfokú szakképzés keretében, illetve alapképzési szakokon és szakirányú továbbképzési szakokon végző hallgatókat felkészítse a gazdasági élet különböző területein végzendő stratégiai-, pénzügyi-, számviteli-, controlling-, marketing-, logisztikai-, emberi erőforrás menedzsment-, stb. feladatok elvégzésére, döntés-előkészítési és döntési situációk sikeres lebonyolítására. Az oktatás térközpontú szemléletéből kifolyólag integrálásra került az oktatási anyagba a regionális gazdaságtan, a területi tervezés és az EU ismeretek tárgyköre is, amely ismeretek nélkül végzett hallgatóink napjainkban már nehezebben boldogulnának a globalizáció, a nemzetközi integrációk és a világpiacon tendenciák hatásaival megbirkózni kénytelen szervezetek keretein belül. A végső cél olyan közgazdászok, menedzserek, nemzetközi szakértők kibocsátása, akik megalapozott ismereteken nyugvó, gyakorlatorientált képzésben részesültek, amelynek eredményeként naprakész, informatikai és idegen nyelvi készségekkel támogatott szaktudásukat vállalkozói szemléletben, innovatív módon képesek kamatoztatni a kis- és középvállalkozási szférától kezdve a multinacionális cégeken keresztül a külföldön végzett munkáig bármely élet-helyzetben. Ebben a tekintetben kiemelten fontosnak tartjuk, hogy a hallgatók munkaerő-piaci versenyképességének fokozása érdekében felruházzuk őket üzleti kommunikációs, problémamegoldó és menedzsment jártasságokkal és a folyamatos megújulás képességével.” (Tomori Pál Főiskola Küldetésnyilatkozat)

A küldetésben megfogalmazott irányok és a versenytárselemzés tapasztalatai vezettek oda, hogy a Tomori Pál Főiskola az induláskor két szakot akkreditáltatott és indított el. Ezek a Gazdálkodási- és a Külgazdasági szakok voltak. Természetesen a Bologna-folyamat szellemében ezeket át kellett a későbbiekben dolgozni, Gazdálkodási és menedzsment, illetve Nemzetközi gazdálkodási szakká, azonban lényegüket és az intézmény oktatási kínálatában betöltött szerepüket tekintve „zászlóshajó” mivoltukat napjainkig őrzik. Természetesen az oktatási kínálat is folyamatosan változik, bővül, hiszen a piaci igények változását rövidlátás lenne figyelmen kívül hagyni. Ennek eredményeként a küldetésnyilatkozat kiegészítésekor újabb irányok is megjelölésre kerültek:

„A kor igényének, valamint végzett hallgatói sokoldalú munkaerő-piaci esélyeinek biztosítása érdekében a Főiskola a gazdasági képzés mellett bölcsészettudományi képzést is kínál. A főiskola a Szabad bölcsészet alapképzési szakot vallástudományi és művészettörténeti szakiránnyal indítja. A klasszikus bölcsészeti kereteket tágítva, a hallgatók tudását és kompetenciáját gazdasági és vállalkozási, idegenforgalmi és idegenvezetési, valamint informatikai ismeretekkel is gyarapítja, így a hallgatóknak nemcsak arra nyílik lehetősége, hogy a megszerzett diploma birtokában mesterképzésen folytassa tanulmányait, hanem arra is, hogy akár azonnal kedvező helyzetben léphessen ki a munkaerőpiacra. A Szabad bölcsészet szak oktatásában a Főiskola legtöbb gazdasági képzést nyújtó tanszéke is részt vesz, ezáltal a főiskolán már meglévő oktatási és kutatási kapacitás hasznosítása, és további feladatokba való bevonása is lehetővé válik. A gazdasági és a bölcsészeti képzés ilyen típusú kooperációja Főiskolánk megkülönböztetett specifikumú sajátossága.

A vallástudományi szakirány olyan vallási ismeretekkel kapcsolatos műveltséget kíván nyújtani, amely kifejleszti az új és hagyományos vallási jelenségek korrekt és toleráns interpretációjának képességét, hiszen a vallástudomány szakirányon végzettekre hárul az a feladat, hogy segítségére legyenek a politikai, a gazdasági és kulturális élet szereplőinek, előmozdítván a társadalomban a vallási béke és tolerancia szolgálatát, a különféle vallások, vallási csoportok és felekezetek közötti alapvető megértés megteremtését.

A művészettörténeti szakirány célja olyan átfogó társadalomtudományi és bölcsész tudással rendelkező szakemberek képzése, akik a művészetet és annak történeti formáit megismerve kellő mértékben átlátják a művészet társadalmi beágyazottságának jelentőségét és fontosságát. Mivel a hallgatók művészettörténeti szaktudását gazdasági, gazdálkodási és idegenvezetési ismeretek egészítik ki, valamint a képzéssel párhuzamosan a hallgatók elvégezhetik a főiskola által felkínált idegenvezetői OKJ tanfolyamot is, így a végzést követően, művészettörténeti szaktudásuk birtokában, magasan kvalifikált, keresett szakemberek lesznek." (Tomori Pál Főiskola Küldetésnyilatkozat)

## A TERMÉKPOLITIKA ÉS A PROMÓCIÓ KÖLCSÖNHATÁSAI

Az oktatási kínálatnak a piaci igények kívánalmai szerinti folyamatos felülvizsgálata, aktualizálása napjainkra azt eredményezte, hogy a Főiskola jelenleg négy BA szakkal rendelkezik. Ezek a Gazdálkodási és menedzsment, a Nemzetközi gazdálkodási, a Pénzügy és számvitel, és a Szabad bölcsészet szakok. Mint a felsorolásból is látható az első három szak alapvetően gazdasági jellegű, míg a negyedik szak más tudományterülethez tartozik. Marketing szempontból a Szabad bölcsészet szak jelentett kihívást indulásakor. Igaz, hogy a marketingkommunikáció eszközeit tekintve nagy eltérések ezzel kapcsolatban sem fordultak elő, de jelentős változás állt be a célközönség és ebből következően a mondanivaló, az érvelés és meggyőzés, és a médiaválasztás tekintetében. Mind a négy szak esetében alkalmazott eszközök a reklám – mind nyomtatott, mind elektronikus formában –, a PR, a személyes eladás és a vásárlásösztönzés, illetve a klasszikus elemeken túl az eseménymarketing. A bölcsész szak esetében külön figyelmet kellett fordítani arra, hogy ezen elemek alkalmazásakor kerüljön elkülönítésre a bölcsész szak a gazdasági szakoktól. Ez egyrészt egybe esett az intézmény vezetésének elképzeléseivel, hiszen szerették volna markánsan kommunikálni az újabb tudományterület megjelenését az oktatási kínálatban, ugyanakkor a bölcsész szak célközönsége is igényelte ezt a fajta elkülönítést. Az üzenet meghatározásakor is figyelembe kellett venni a célközönség irányultságát, hiszen esetükben a tisztán (gazdasági) racionalitás alapján való érvelést jelentősebb mértékben kellett érzelmi, hangulati elemekkel erősíteni, mint az egyéb szakok esetében. A médiaválasztás is változtatásokat követelt, hiszen az általánosnak tekinthető regionális és országos kereskedelmi médiumokon túl alkalmazott gazdasági irányultságú lapok, folyóiratok, portálok a bölcsész szak esetében nem lettek volna működőképesek. A médiaválasztás a bölcsész szak esetében a szakra jellemzően humán irányba tolódott el.

A BA alapképzési szakokon túl az intézmény oktatási kínálatát vertikálisan is igyekezett bővíteni. Ennek ékes bizonyítéka a szakirányú továbbképzési szakok és a felsőfokú szakképzési szakok számának erőteljes növekedése. Jelenleg négy, elsősorban az alapszakokra épülő másoddiplomás szak van az intézmény kínálatában. Ezek az Európai Unió, a Külgazdasági pénzügyi menedzsment, a Gazdaságvédelem és a Logisztikai és szállítmányozási menedzser szakok. E posztgraduális szakok az alapképzéshez képest felfelé irányuló elmozdulást kínálnak, hiszen lényegük a továbbképzés, bizonyos speciális területen való elmélyülés. Marketing és promóció tekintetében jól kezelhetők együtt a gazdasági jellegű alapképzési szakokkal.

Az alapképzési szakok alatti szintet pedig a felsőfokú szakképzések (OKJ) jelentik. Ebből jelenleg öt szak tizenhét elágazásával számolhatunk az oktatási kínálat részeként. Azonban az új rendszerű felsőfokú szakképzés rendszerét tekintve számba kell venni, hogy az egyes szakok úgynevezett elágazásai ezt a számot gyakorlatilag megduplázzák. A jelenleg a Főiskolán elérhető felsőfokú szakképzési szakok a következők: Üzleti szakügyintéző (hat elágazással), Kereskedelmi menedzser (hét elágazással), Ügyviteli szakügyintéző (két elágazással), Kereskedelmi menedzser-asszisztens és Vendéglátó és idegenforgalmi szakmenedzser (egy-egy elágazással). A felsőfokú szakképzési szakok marketing és promóció tekintetében szintén jól kezelhetők együtt az alapképzési és szakirányú továbbképzési szakokkal.

A szakok tehát lépcsőzetes rendszert képviselnek, nagyarányú a felsőfokú szakképzésből az alapképzésbe továbblépő hallgatók aránya, és szintén jelentős az alapképzésből a szakirányú továbbképzésbe továbblépők aránya is. Marketing tekintetben ennek jelentőségét az adja, hogy tulajdonképpen ezek az esetek újravásárlásként értelmezhetők, hiszen a hallgatók korábbi tapasztalatokkal, vélhetően megelégedettséggel rendelkeztek, s ezért döntöttek az intézmény szolgáltatásainak további igénybevétele mellett. Természetesen ebben a folyamatban szerepet játszik, játszhat az a vásárlásösztönzési folyamat, amelyet a Főiskola ezen a téren kifejt. Ez alapvetően kedvezmények szabályozott rendszerét jelenti, amit a magasabb szintre továbblépő hallgatók kaphatnak, vehetnek igénybe.

Az intézményi kommunikáció központi eleme a kis intézmények erősségeiből levezethető előnypontok, jellemzően a hallgatóközpontúság nagyobb mértékű megvalósíthatósága, a kis tanulóközösségekben kialakuló csapatszellem, az oktatók és főleg a minősített oktatók hallgatói létszámhoz viszonyított nagy aránya, amelyek mind-mind vonzerőt jelenthetnek a felsőfokú tanulmányaikat megkezdők előtt. A másik irány, amely kevésbé kerülhetett kommunikálásra, az a gyakorlatorientáltság, amely szintén a kis létszámból adódóan jól érvényesíthető, mert így az órák, szemináriumok keretében az oktatók közelebb tudják hozni a köznapi, gyakorlati példákat, amelyek elemzésébe közvetlenül be tudják vonni a hallgatót. Szintén nehezen kommunikálható a jó hallgató-oktató kapcsolatok kiépülése, hiszen a kis létszám magával hozza, hogy az oktatás kevésbé tömegesedik el, amit a mindenkorai hallgatók pozitív tapasztalatként élnek meg.

## MINŐSÉGPOLITIKAI NYILATKOZAT ÉS MARKETINGSTRATÉGIA

A stratégiai tervek, dokumentumok integrálása tovább folytatódott akkor, amikor a Főiskolán is bevezetésre került egy tanúsított minőségbiztosítási rendszer. Hangsúlyoznunk kell, hogy a minőségpolitikai nyilatkozat és a mögötte meghúzódó minőségügyi erőfeszítések dominánsan marketingorientációról (is) tanúskodnak. A Minőségpolitikai nyilatkozat ebben a tekintetben a következőképp fogalmaz:

„A Tomori Pál Főiskola vezetői és munkatársai teljes mértékben elkötelezettek arra nézve, hogy az általuk nyújtott szolgáltatások minősége megfeleljen, sőt elébe menjen partnerei, a hallgatók, a munkaadók, a fenntartó és a társadalom elvárásainak. Ennek alátámasztására a felsővezetőség közvetlenül irányítja az ISO 9001:2009 minőségirányítási szabványnak és a Magyar Felsőoktatási Akkreditációs Bizottság elvárásainak megfelelő minőségirányítási rendszer létrehozására, fenntartására és folyamatos fejlesztésére vonatkozó munkálatokat.

Kiemelt fontosságúnak tekintjük a versenyképesség folytonos és rugalmas fejlesztését annak érdekében, hogy a Főiskola szervezeti felépítése, tevékenység szerkezete, működési szabályai, személyi és tárgyi feltételei mindenkor megfeleljenek partnereink igényeinek és a változó környezet elvárásainak.” (Tomori Pál Főiskola Minőségpolitikai Nyilatkozat)

Véleményünk szerint jelentős eleme a minőségpolitikának, hogy a versenyképesség alapját a szolgáltatások minőségében határozza meg, ugyanakkor a minőségi megfelelést nem egy statikus standardnak való megfelelésként értelmezi, hanem a hallgatók, munkaadók és a társadalom, azaz a keresleti oldal megelégedettségének elérésében. Így fonódik össze a minőség- és a marketingpolitika, hiszen a szolgáltatásokkal való elégedettség alapja az átgondolt termék és kínálati politika, illetve a szolgáltatás nyújtás folyamatának menedzselése. A termékpolitika pedig a marketing eszközrendszerének elidegeníthetetlen része, továbbá a folyamatmenedzsment is eleme a szolgáltatások esetén alkalmazott kiterjesztett marketing eszközrendszernek. Amennyiben megvizsgáljuk a minőségpolitika által kitűzött célokat is, azt tapasztaljuk, hogy marketing orientáció nélkül e célok jelentős része nem megvalósítható: „Meggyőződésünk szerint a minőségügyi erőfeszítések segítenek bennünket a következő célok elérésében:

- › Kalocsa város több száz éves felsőoktatási hagyományainak újjáélesztése, a történelmi alapokra, egy a kor elvárásainak messzemenően megfelelő felsőoktatási intézmény felépítése,
- › a Dél-alföldi EU-régió felsőoktatási szempontból ellátatlan területének lefedése, a régió tudáspiacei igényeinek kielégítése,
- › a Magyar Felsőoktatási Akkreditációs Bizottság által támasztott követelmények összehangolása a régió innovációs- és tudáspiacának elvárásaival, erre alapozott képzési programok és tudományos tevékenység megvalósítása,
- › a humán erőforrás kihasználásával olyan színvonalú oktatás megvalósítása melyből a felsőfokú végzettséggel kikerülők a hazai- és az európai munkaerő-piacon versenyképesek,
- › a felsőfokú oktatáshoz kapcsolódó szaktanácsadással, kutatásokkal, kiadói tevékenységgel, rendezvény- és konferenciaszervezéssel a tudásrégió kiépülésének támogatása,
- › kapcsolati tőke kialakítása, kiterjesztése és kihasználása az ország határokön belül és nemzetközi szinten egyaránt annak érdekében, hogy a Főiskola értékes tagjává váljon a civil-, üzleti- és tudományos szférának, a felek minél nagyobb hasznára és megalégedésére." *(Tomori Pál Főiskola Minőségpolitikai Nyilatkozat)*

Ha sorra vesszük a megfogalmazott célokat szinte minden cél eléréséhez szükséges a marketing valamely területének közreműködése. Az elvárásoknak megfelelő felsőoktatási intézmény felépítése és lefedetlen terület meghódítása, valamint a tudáspiacei keresletre reagáló oktatási kínálat kialakítása elképzelhetetlen megfelelő termék- és kínálati politika, valamint megfelelően működő belső és külső PR nélkül. A humán erőforrás bevonásával biztosított színvonalas oktatás feltétele a szolgáltatásmarketing kiterjesztett eszközrendszerének három lényegi eleme: az emberi tényező, a folyamatmenedzsment és a tárgyi elemek menedzsmentje. A tudásrégió kialakulásában való közreműködés, illetve a kapcsolati tőke kiterjesztése pedig megvalósíthatatlan átgondolt PR-tevékenység és szponzoráció, támogatói tevékenység nélkül.

## ÖSSZEZÉS

A stratégiai háló eredményességét jelzi, hogy a nappali és levelező rendszerben tanuló hallgatók száma az indulás óta fokozatosan emelkedik, napjainkra elérte az 1000 fő körüli hallgatói létszámot. Ezzel párhuzamosan a Főiskola oktatási vonzáskörzete súlypontja eltolódni látszik, valamint a vonzáskörzet is tovább bővül. Az intézmény vonzáskörzetének és jelentőségének növekedését az is jól mutatja, hogy a Főiskola által indított szakok iránti fokozott érdeklődés miatt az alapítás óta a székhelyen folytatott oktatás mellett beindult az intézmény Budapesten működtetett telephelye is, ahol a hallgatók alapképzéseken, szakirányú továbbképzéseken és felsőfokú szakképzéseken egyaránt tanulhatnak. A budapesti telephely valójában nem jelent kilépést az eredetileg lehatárolt vonzáskörzetből, hiszen a fővárost déli irányból körülölelő alapvetően logisztikai irányultságú vonzáskörzete mind keresletében, mind földrajzi kapcsolatrendszerében a Főiskola által lefedni kívánt terület felső részére esik. A mindezekon túl jelentkező fővárosi kereslet mint további előny volt értelmezhető a telephely létrehozása során. Az oktatási vonzáskörzet kelet-magyarországi bővülése pedig elsősorban Kecskemét irányába tapasztalható. Ennek magyarázata a város jelentős ipari, kereskedelmi fejlődése, ami a gazdasági jellegű képzések iránti igények növekedését is magával hozta. Ebben a tekintetben nagy lépés Mercedes kecskeméti leányvállalatával formálódó együttműködés, ahol az oktatási kínálat, programok egyes elemei a cég speciális igényeire lehetnek szabva. Itt kell megemlítenünk azt is, hogy a Kecskemét irányába történő terjeszkedés magával hozta egy újabb versenytárs, a Kecskeméti Főiskola megjelenését. A konkurenciaharc kiélesedését a Bács-Kiskun Megyei Kereskedelmi és Iparkamarával megkötött együttműködési megállapodás igyekszik minimalizálni. Ebben a felek megegyeztek, hogy a két



főiskola egymás akkreditált szakjait nem indítja, sőt felvetik a későbbi szorosabb együttműködés lehetőségét közös szakok indításának formájában.

A TPF vezetése tisztában van azzal, hogy az intézmény a felsőoktatásban tapasztalható kiélezett versenyhelyzetben csak abban az esetben maradhat versenyben, ha folyamatosan fejlesztik a hallgatóknak nyújtott szolgáltatásokat, az oktatott tananyagot, és igyekeznek hallgatóikat a munkaerőpiacon értéket képviselő ismeretekkel és végzettséggel felruházni. Ebben a munkában megkerülhetetlen elem a marketingtevékenység, hiszen a marketing az összekötő kapocs, amely a küldetést, a vállalati stratégiát összehangolja az egyes részstratégiákkal, s teszi mindezt úgy, hogy közben figyelemmel kíséri a piaci kereslet elvárásainak változását és egyidejűleg a versenytársak aktivitását is. A marketing integráló szerepét jól mutatja, hogy még az olyan speciális területeken is, mint a minőségügy, érezteti szimbiotikus hatását.

Amennyiben a Főiskola a stratégiai hálót élő rendszerként értelmezi és alkalmazza, megvalósulni látszik az intézmény alapításakor megfogalmazott cél, amely szerint a Tomori Pál Főiskola a Dél-alföldi régió meghatározó tudásbázisaként lesz képes működni.

A regionális tudásbázis szerep pedig alapvetően három területen lesz majd képes áldásos hatását kifejteni:

- › Az oktatás színvonalának és gyakorlatorientáltságának biztosítása által a kibocsátott hallgatók munkaerő-piaci státusza erős lesz, ami a Főiskola tevékenységének egyben elsődleges és legfontosabb fokmérője.
- › A Főiskola oktatási, szponzorációs, támogatói és egyéb tevékenysége eredményeként a település versenyképességének szoros elemévé válik.
- › A kapcsolati tőke kiterjesztése által a Főiskola képes lesz hozzájárulni a régió versenyképességéhez is, legfőképpen oktatási, tudományos és gazdasági vonatkozásban.

## Irodalomjegyzék

*Tomori Pál Főiskola Intézményfejlesztési Terv 2009-2013.* Tomori Pál Főiskola, Kalocsa.

*Tomori Pál Főiskola Küldetésnyilatkozat.* Tomori Pál Főiskola, Kalocsa.

*Tomori Pál Főiskola Minőségpolitikai Nyilatkozat.* Tomori Pál Főiskola, Kalocsa.

*Tomori Pál Főiskola Szakajánló 2010-2011.* Tomori Pál Főiskola, Kalocsa.

www.kalocsa.hu – letöltés: 2010. 06. 06.

www.tpfk.hu – letöltés: 2010. 06. 06.

www.tpfk.hu/n1/modules.php?name=rektori\_koszonto – letöltés: 2004.



# NEM CSAK TUDÁST ADUNK

Vendler Balázs – Tencz Zsófia

## KIHÍVÁSOK

A felsőoktatási intézmények környezetében bekövetkező változások, a Bologna-rendszer bevezetése, a felsőoktatás tömegesedése, a jelentkezők csökkenő száma olyan kihívások elé állítja az intézményeket, amelyek megoldásához összehangolt munkára van szükség.

Az egyik legnagyobb nehézség az új típusú rendszer bevezetése mellett abból adódik, hogy a hasonló szakmai végzettséget kínáló képzések száma folyamatosan bővül. Ebben a helyzetben tovább fokozódik a hallgatók megnyeréséért folytatott verseny.

A megfelelő hallgatói létszám eléréséhez a professzionális oktatás garantálása mellett meg kell találni azt a kommunikációs módot és azokat az attraktivitást fokozó szolgáltatásokat, amelyek kiemelik az egyetemet a konkurens felsőoktatási intézmények közül, növelik az intézmény ismertségét és elismertségét, hangsúlyozzák a szervezet munkaerő-piaci kötődését, diplomájának munkaerő-piaci értékét, illetve biztosítják a teljes hallgatói életpálya menedzselését.

A hallgatók számára komoly döntést jelent kiválasztani, hogy mely intézmény keretein belül akarják megkezdni felsőfokú tanulmányaikat. E nehéz és felelősségteljes magatartást igénylő helyzetben a „*gondoskodó egyetem*” magára vállalt feladata, hogy megfelelő információkkal, többletszolgáltatásaival lássa el az érettségi előtt álló fiatalokat, szüleiket és pedagógusaikat.

Napjainkban egyre nagyobb figyelmet és erőforrásokat fordítanak az intézmények azon tevékenységeikre, amelyeket a *hallgatók informálásáért* és „*megszerzéséért*” végeznek. A 17-22 éves korosztállyal már nem elég hagyományos módon kommunikálni, szinte közömbösek az ilyen marketingkommunikációs eszközök iránt. Olyan modern módszerek alkalmazása szükséges, amelyek a megszokott elemektől eltérőek, és az átlagosnál hatékonyabban hívják fel a célcsoport figyelmét.

Figyelembe véve a célközönség érdeklődési körét, szokásait, szabadidős tevékenységeit, megállapíthatjuk, hogy e csoportban az *internethasználat gyakorisága* kiemelkedő. E médium jelenti számukra az elsődleges információs forrást. Ennek következtében a fiatalok körében magas az új típusú promóciós eszközök, mint például a vírusmarketing iránti fogékonyság is.

A MarkCon Kommunikációs Kft. által kitalált, majd kifejlesztett „Nem csak tudást adunk” online beiskolázási játék megfelelő marketingeszköz a leendő hallgatókkal való hatékony kommunikációra. A fiatalabb korosztály érdeklődésének megfelelően különleges, interaktív módon, könnyen elérhető és feldolgozható információkat közvetít, amelyek mind a siker tényezői.

## A PTE ONLINE JÁTÉK

A Pécsi Tudományegyetem (PTE) számára 2008-ban „Tudást adunk” címmel indított online beiskolázási játék lényegében a valódi PTE virtuális mása volt. A szimulációs egyetemi játék 2009-ben tovább folytatódott „*Nem csak tudást adunk*” címmel, és a PTE beiskolázási kampányának központi, fő elemévé vált.

A játék lényege, hogy a felvételizők, a leendő hallgatók minél jobban *megismerkedhessenek az Egyetemmel*, hogy hasznos információkat szerezzenek az egyetemi életről.

A Pécsi Tudományegyetem az alábbi *stratégiai célokat* kívánja a szimulációs játékon keresztül megvalósítani:

- › Az intézmény ismertségének és elismertségének növelése a célcsoport tagjai körében.
- › A jó képességű hallgatók számának megtartása és növelése.
- › A hallgatói elkötelezettség növelése.
- › A munkaerő-piaci kötődés erősítése.

## NEM CSAK TUDÁST ADUNK

### A játékkonceptió

A szimulációs játék olyan virtuális világot teremt, amely – amellet, hogy hasznos információkkal látja el a felvételi előtt álló hallgatókat – segíti őket továbbtanulási döntéseik meghozatalában, valódi *egyetemi élményt* nyújtva a játékosok számára.

A játék a fejlesztéseknek köszönhetően egyre valóságosabb mind képi világában, mind a feladatokat illetően. A szimuláció során valóban úgy érezhetik magukat a játékosok, mintha a PTE hallgatói lennének, az egyetemi élet minden részletébe bepillantást nyerhetnek.

A karok és kollégiumok épületeit *háromdimenziós kép* formájában jeleníti meg, a hallgatók ezen keresztül látogathatnak el a különböző feladatok, kérdések helyszíneire. Pécs és Szekszárd térképe is 3D-ben látható, amelyeken megtalálhatók a fontosabb városi helyszínek, épületek. (1. ábra)



1. ábra: A háromdimenziós képek

## A játék menete

A játék lényege, hogy a valódi *egyetemi életet mutatja be*, így a virtuális évfolyam hallgatói egy szemesztert teljesíthetnek úgy, hogy a megadott kérdésekre, feladatokra válaszolnak. (2. ábra)

A *virtuális félév* lényegében három fordulóból áll.

Az első fordulóban a regisztráció után egy *felvételi feladatsort* kell megoldaniuk az érdeklődőknek. A megmértetés egy feleletválasztós teszt, amely a korábbi évek érettségi feladatsorai-ból áll össze kötelező és szabadon választott tárgyakkól. A felvételi és a játék során olyan szakmai kérdéseket kapnak a játékosok, amelyek az adott karra való felvételi tárgyak. Így ezen feladatok megválaszolása az érettségire-felvételeire való felkészülést is segíti. Az elért eredmények függvényében *államilag támogatott vagy költségtérítéses képzésre* juthatnak be a felvételizők.

Következő lépésként ki kell választaniuk, hogy hol szeretnének lakni a félév során. Ha államilag támogatott képzésre jutottak be, akkor jogosultak kollégiumi elhelyezésre, ellenkező esetben albérletet kell választaniuk. Mint a valóságban, a virtuális világban is többféle lakás közül lehet válogatni. A belvárosi luxuslakáson át az uránvárosi garzonig minden játékos megtalálhatja a számára megfelelő albérletet. Az albérleti díjak eltérőek, természetesen egy modernebb, jobb elhelyezkedésű lakás költsége magasabb. Így szükséges lehet munkát keresni vagy diákhitel felvenni, ha az ösztöndíj nem fedezi a kiadásokat. Ugyanakkor például a nagyobb lakás tágasabb és vonzóbb lehet a diáktársak szemében, amivel a népszerűségi pontjait növelheti a játékos.

A második forduló a *szorgalmi időszak*, amely három szakaszra tagolódik.

Az első szakasz az ismerkedés szakasza, ami lényegében a gólyák fokozott érdeklődését jelenti az egyetemi élet iránt. Itt először olyan kérdéseket kapnak a játékosok, amelyek a tanulmányokkal, tudással, az egyetem szervezeti felépítésével és a várossal kapcsolatosak.

A második szakasz során a virtuális hallgatók közelebről megismerkedhetnek az általuk választott kar életével, egyetemi szervezeteivel, tudományos lehetőségeivel.

A harmadik szakaszban az egyetemi diákélet, a bulik, a szórakozás kerül főszerpbe, vagyis ez a kikapcsolódási lehetőségek szakasza.

A harmadik forduló a *vizsgaidőszak*, amely során emelt szintű szakmai feladatokat kell megoldaniuk a játékosoknak.



2. ábra: Egyetemi élet

## A VIRTUÁLIS VILÁG MINT MARKETINGSZKÖZ

Az online szimuláció már önmagában is egy jól használható marketingeszköz. Az *egyedülálló fejlesztés* kiválóan felhívja magára a figyelmet, könnyen közvetíti az egyetem számára fontos információkat. Mindemellett jól kombinálható más marketingeszközökkel, kiegészítik és erősítik egymás hatását.

A korábban alkalmazott, megszokott, általános eszközök mellett a virtuális világ merőben más irányba indította el a beiskolázási kampányt. A játék népszerűsítése a felvételizőknek szóló kampányban *kiemelt szerepet* kap, a PTE beiskolázási tevékenységének promóciós mixében szereplő elemek szinte kivétel nélkül a virtuális egyetemet is támogatják. Az alkalmazott marketingkommunikációs eszközök többsége elsősorban a beiskolázási játékot hirdeti, ami az online kampány és egyben az egész beiskolázási kampány magját alkotja.

A hatás kölcsönös, hiszen a szimulációt promotálni kell valamennyi lehetséges marketingcsatornán keresztül. Azonban a tartalom, vagyis a virtuális PTE megnyitása jobban felhívja magára a figyelmet, mint egy hagyományos üzenet. Így hatásosabbá, hatékonyabbá válnak az alkalmazott marketingeszközök. (3. ábra)



3. ábra: Alkalmazott marketingkommunikációs eszköz

### A Pécsi Tudományegyetem beiskolázási kampánya

A legfontosabb elem a *kampánynyitó sajtótájékoztató*, amely középpontjában a játék áll, ekkor nyitják meg hivatalosan a virtuális egyetemet. A sajtótájékoztató reklámokat, ingyenes megjelenéseket generál, amelyek sokszor hatékonyabbak, mint a saját fizetett hirdetések.

A további rendezvények közül a *kari nyílt napokat* fontos kiemelni, melyeken rövid ismertetőket tartanak az előadók a szimulációról, a *középiskolai látogatások* során pedig a felállított standnál tájékozódhatnak az érdeklődő végzős diákok. Minden alkalommal lehetőség nyílik regisztrálni a játékba, és a jelen lévők személyes segítséget is kaphatnak a megfelelő használatához. A pe-

*dagógusok és a szülők számára szervezett fórumon, az iskolaigazgatóknak küldhető nyomtatott direkt marketing levélben a virtuális egyetem által közvetített szakmai tartalom kerül fókuszba. Kiemelhetjük a PTE beiskolázási portálját, ahonnan a játék felületére is eljuthatnak az érdeklődők. A Pécs városi, valamint a felvételizőknek szóló weboldalakon, a középiskolák portáljain történő bannercsere ingyenes megjelenést biztosít a játéknak. Az egyetemi tv-ben, a középiskolai lapokban megjelentethető hirdetések is elsősorban a játékra hívják fel a figyelmet. A középiskolai diákönkormányzatok kommunikációs eszközei is a kampány igazi hangadójává válnak, hiszen a diákszervezetek meghatározó szerepet töltenek be a fiatalok körében. A játékot a vírusmarketing eszközeivel is szükséges reklámozni, ami a célcsoport esetében hatékony módszer. A közösségi és középiskolai oldalakon, azok fórumain, chatszobákban, vendégkönyvekben jelennek meg üzenetek. A szimulációba regisztráltak bekerülnek egy adatbázisba, így számukra már online hírlevél küldésére is lehetőség nyílik.*

## A JÁTÉK EREDMÉNYEI

### A portál látogatottsági adatai

Az online szimuláció egyik előnye, hogy *pontosan mérhető információkat* szolgáltat. A projekt indítása elején kritériumokat, indikátorszámokat kell meghatározni, amelyek a játék zárása után mérhetővé, illetve összehasonlíthatóvá válnak, mutatva, hogy mennyiben sikerült teljesíteni az elvárásokat, illetve mennyire volt hatékony a projekt.

*Több indikátorszám* került meghatározásra, amelyek az oldal látogatottsági adataihoz és felhasználói aktivitások területéhez kapcsolódnak.

A 2008-as játékot vizsgálva megállapítható, hogy az sikeresebb volt minden mutatóban az előre jelzettekhez képest. Az összes látogatások számát tekintve a szimuláció teljes időtartama alatt 11.157-en látogattak el a honlapra. A felhasználói interaktivitás területén megállapíthatjuk, hogy 717 regisztrált hallgatóval számolhatunk, mely 42%-kal több a tervezetthez képest. A regisztrált hallgatókat két csoportra oszthatjuk, különbséget téve a játékosok és a jelentkezők között.

A jelzett mutatók 2009-ben is a várakozásoknál jobb eredménnyel zárultak. Az oldal látogatottsági adatait tekintve 41%-os túlteljesítést állapíthattunk meg. Az összes látogató esetében 23.652 fővel fejeződött be a játék. A felhasználói aktivitás terén 57%-kal sikerült meghaladni az elvárásokat.

A kialakított indikátorszámokon felül, a játékot jellemző *adatok, statisztikák* is azt mutatják, hogy a szimuláció mindkét évben sikeres volt a célcsoport körében. 2008-ban összesen 132 középiskolából regisztráltak a diákok, ami földrajzilag tekintve 18 megye 59 városát jelenti. A „Nem csak tudást adunk” virtuális egyetemi játékban három hónap alatt 19 megye 74 városának 300 középiskolájából 2362 játékos vett részt.

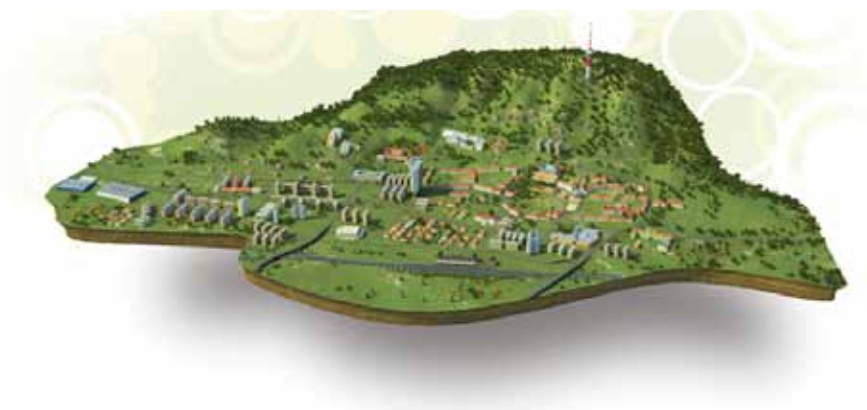
A virtuális PTE *számos országos szintű sajtómegjelenést* generált, amelyek a hírportálok, szakmai portálok által írt és ingyenesen megjelentetett cikkeket jelentenek. A játék népszerűségét tükrözi továbbá, hogy a kampány időszaka alatt 1205 ismerős csatlakozott a játékhoz az iwiw-en és 933 a Facebook-on, amelynek 85%-a 17-22 év közti fiatal.

Érdekeség, hogy a játék oldalát Romániából, Szerbiából, Németországból, Szlovákiából, Írországból és Angliából is letöltötték. Az országon belüli letöltéseket tekintve Pécsről és Budapestről néztek legtöbben. A nemzetek köre 2009-ben tovább bővült, *összesen 42 országból* érkeztek látogatók az oldalra.

## ELISMERÉSEK

A 2010-es Educatio nemzetközi oktatási szakkiállításán a „Nem csak tudást adunk” online játék elnyerte az Educatio Kht. által kiírt „Az oktatás fejlesztéséért” című pályázaton a „Felsőoktatási kutatás-fejlesztés, innováció” kategóriában az első díjat.

A Pécs-Baranyai Kereskedelmi és Iparkamara 2010-es Innováció a Kultúráért pályázatán a *Védnöki Tábla Okiratával* jutalmazta a játékot. (4. ábra)



4. ábra: A játék felülete

## Irodalomjegyzék

A PTE játék honlapja. [www.nemcsaktudastadunk.hu](http://www.nemcsaktudastadunk.hu) – letöltés: 2010. 02. 16.

A PTE játék statisztikai adatai. [www.google.com/analytics](http://www.google.com/analytics) – letöltés: 2010. 02. 20.

MarkCon Csoport (2009): *Gondoskodó egyetem tanulmány*. Pécs.



# WEB 2.0 ALKALMAZÁSÁNAK LEHETŐSÉGEI – FELSŐOKTATÁSI KÖZÖSSÉGI OLDAL

Szontágh Krisztina

Az esettanulmány a Web 2.0 alkalmazásának lehetőségeit vizsgálja a felsőoktatási intézmények marketingtevékenységében, -kommunikációjában, webes megjelenésén keresztül. Az esettanulmányban részletezésre kerül néhány hazai felsőoktatási közösségi oldal működése és lehetséges fejlesztési irányai, elméleti és tartalmi fejlesztő feltöltésének kidolgozási lehetőségeivel. A gyakorlatorientált megközelítés eredményeként a felsőoktatási közösségi oldalak a felsőoktatásban érintettek és érdekeltek információellátását és karrierfejlődésének elősegítését, egy széleskörű kapcsolati háló létrehozását célozná, a regionális határokon átívelő közösségi munkamegosztás révén. A célok elérése érdekében a felsőoktatási intézmények marketingtevékenységében rejlő lehetőségek felismerése és feladataik kidolgozása alapvető fontosságú. A közösségi oldalak működésének alapeleme maga a közösség és annak egyéni tagjai, ami ideális esetben a felsőoktatási intézmények kapcsolódási pontjaiból építkezik. A közösség összetétele és mérete, annak fejlődési irányai, tényleges aktivitása határozzák meg az oldal későbbi sikerességét. A közösségi oldal aktivitása a látogatottság és az oldal kínált szolgáltatások alkalmazásának gyakoriságától, a tényleges kapcsolatok kialakulásától, a közösség és egyéni tagjainak jelen és jövőbeni életpályájában megjelenő haszon kialakulásától és mértékétől függ. A tanulmány célja tehát néhány hazai felsőoktatási intézmény közösségi oldaldalának részletezése működtetés szempontjából, valamint egy olyan lehetséges felsőoktatási közösségi oldal felvázolása, ami a fenti célok megvalósulását szolgálhatja a felsőoktatási intézmények marketingtevékenységén keresztül.

## MÓDSZERTAN

A feldolgozás a szekunder kutatások mellett primer kutatásokkal kiegészítve, kvantitatív és kvalitatív technikák alkalmazásával történt.

Szekunder információs bázisként a témafeldolgozás szempontjából releváns információkat tartalmazó elméleti háttér kutatása szolgált. A téma újszerűségéből adódóan kevés számú tudományos magyar és idegen nyelvű szakirodalom állt rendelkezésre a konkrét témával összefüggésben. A szakkönyvek tanulmányozása mellett elemzési források között szerepelnek a hírlevelek, szakmai folyóiratok, jogi természetű iratok és az internet óriási adatbázisa.

Primer információs bázisként a felsőoktatási képzésbe jelentkezők, a képzésben résztvevő hallgatók és végzettek, valamint a képzést megszakítók körében lefolytatott mélyinterjúk megkérdezés szolgált. Ezt követően standard írásbeli megkérdezéses módszerrel jelenleg is folyik a kutatás az érintettekhez eljuttatott kérdőívek segítségével. Ezen felül magyar és nemzetközi közösségi oldalak webes megjelenésének, marketingstratégiájának vizsgálata jelenleg is zajlik. A kutatás és feldolgozás a tanulmány készítésének időpontjában is folyamatban van.

A problémák természetéből adódóan is megnőtt a kvalitatív módszerekkel elérhető információk jelentősége, így a tervek között szerepel a megkérdezések további szereplők – a képzésben résztvevők, valamint a végzettek és az esetünkben a munkaerőpiacot reprezentáló vállalkozók, tudományos lapok képviselői, felsőoktatási intézmények érintett vezetői és az érintett minisztériumok képviselői – körében végzett fókuszcsoporthoz vita eredményeivel történő kiegészítése. (Kuráth 2007)

## KÖZÖSSÉGI OLDALAK TERMÉSZETE

A közösségi oldalak szociológiájáról, a kapcsolatrendszerek kialakulásáról és működéséről érdeemes lenne egy új generációs szociológiai kutatás keretében válaszokat keresni. Jelen esetben néhány olyan általánosság megfogalmazására kerül sor, amelyek a mélyinterjúk során vetődtek fel. A közösségi oldalak két népszerű formáját az iWiW és Facebook elnevezésűt ismerik és használják leggyakrabban. Szociális háló, kapcsolati adatbázisok például az amerikai Myspace, Facebook, Twitter és LinkedIn vagy a magyar iWiW és MyVip. A megkérdezettek ezeket főként rég elfeledett ismerősök felkutatására és saját személyiségük képekben való megjelenítésére használják, ami önkifejezésük egy lehetséges eszköze. Ismerősök aktualitásait követik nyomon, és bizonyos alkalmazásokat is igénybe vesznek. Az előnyök tekintetében a legtöbb esetben a kommunikációban rejlő nyitottság lehetősége fogalmazódott meg. A vélemények szerint ugyanez az opció szélsőséges változatban veszélyforrásként is megjelenhet. Túlzott nyitottság, információáradat egy személyről, családjáról, életének folyamáról kiszolgáltatottá teheti az egyént. Erre vonatkozóan számos cikk jelent meg nem tudományos, de széles körben olvasott lapokban. Az egyik ilyen cikk az iWiW veszélyeit részletezi, amelyben szintén a kiszolgáltatottság a kiemelt elem. *(Az iWiW veszélyei 2007; Az iWiW veszélyei 2. 2008; iWiW és a Facebook veszélyei 2010)*

A felsőoktatási közösségi oldal esetében éppen ezért nagyon fontos tényező lenne az adatvédelem és a szabályszerű használat, hiszen így esetleges kutatások részeredményeinek megjelenítésére is lehetőség lenne. Az adatvédelem és a szerzői jogvédelem tehát kulcskérdés a kialakítás folyamatában. A jogszabályi körülmények figyelembevétele, valamint a belépési, regisztrációs és működtetési, alkalmazási szabályok ésszerű kialakítása a közösség védelmét szolgálhatja. A közösségi oldalak természetét egy internetes oldal definíciószerűen fogalmazza meg. „A közösségi oldalak azon az elven működnek, hogy a felhasználó az ismerősei segítségével találja meg más ismerőseit az adott oldalon. Az internet erre kiváló lehetőséget nyújt, mivel az online jelenlét könnyebbé teszi a hálózatok kiépítését – ezt különféle csoportok és cégek kb. 10-15 éve ismerték fel. A közösségi oldalak fejlesztési elve a hat láncszemes hálózati elven (két ember maximum 6 közvetítő segítségével kapcsolatba kerülhet) alapszik. Éppen ezért egyes oldalak célja nem is az, hogy ismerőseiket találják meg segítségével az emberek, hanem hogy olyan kapcsolatokra tegyenek szert, amelyek hasznosak lehetnek számukra, viszont a mindennapokban nem lenne lehetőségük rá. A működési elv általában meghívásos: ha valaki már tagja a közösségnek, akkor további külsősöket hívhat meg, ezek regisztráció után ismét további felhasználókat hívhatnak, és a folyamat így elvileg végtelen. Ugyanakkor a közösségi oldalak az adathalászok számára is kitűnő lehetőséget kínáltak: a személyes adatok egyszerűen megszerezhetővé váltak.” *(Közösségi oldal 2010)*

## FELSŐOKTATÁSI KÖZÖSSÉG SZEREPLŐI

A közösség lehetséges szereplőinek meghatározása során a kiindulási pont a célcsoport meghatározása. Ebben az esetben a web 2.0 alkalmazást úgy kell értelmezni, mint egy virtuális piacot, illetőleg egy összekötő hidat a felsőoktatási intézmények, a képzésbe jelentkezők, a képzésben résztvevők, a minősítést már megszerzett személyek, a munkaerőpiac képviselői, a tudományszervezési intézmények képviselői, a minisztériumok, a kutatóhelyek és a felsőoktatási eredmények publicitásában érdekelt média között. A cél tehát az lenne, hogy e szereplők tényleges és aktív tagjai legyenek a közösségnek. A közösségi médiának tehát minden olyan szereplőre kiterjeszhető az alkalmazási lehetősége, aki a felsőoktatásban érintett és érdekelt, azzal szoros összefüggésben tevékenykedik.

Érdekltségük meghatározása során figyelembe kell venni az egyéni és közösségi hasznosságot, vagyis annak szakszerű vizsgálatát, hogy ki, mire használná a közösségi oldalt, kinek, miben lehet segítségére. A következő alfejezetekben ennek elemzésére kerül sor.

## KÖZÖSSÉGI OLDALAK ÉS FELSŐOKTATÁSI MARKETING

A közösségi oldalak széles felhasználói köre a cégek marketingtevékenységének célpontja. A közösségi oldalakon lefuttatott marketinghadjáratoknak is kialakulóban van a kultúrája, módszertana. „Egyre többen keresik a választ, hogy miként kell belépni, értékesíteni, kommunikálni, mérni a közösségi oldalakon, ennek köszönhetően a közösségi oldalak használati szokásainak erősödésével megjelentek az SMO (Social media optimization) szakértők, tanácsadók.” (*Internet Stratégia Tervező Iroda 2010*) Különböző ösztönző elemek, nyereségek és egyéb felhívó jellegű játékok formájában számos példa található. A reklámszakemberek óvatosságra intenek a beruházások méretét tekintve, hiszen a közösségi oldalak „divatossága” múlandó, és jöhet egy új, jobb. (*Kockázatosak a közösségi oldalak? 2010*)

A felsőoktatási intézmények között – elsősorban a hallgatói létszám növelésének érdekében – zajló verseny egyre éleződni látszik. A beiskolázási marketing egyik új útvonala a közösségi oldalak felé irányul. „Meg kell találnunk azokat a csatornákat, ahol ott vannak a diákok. Ha ez a közösségi média, akkor oda kell mennünk” – hangzott el a nagyon határozott mondat az egyik kerekasztal beszélgetésen az Oktatás Nyilvánossága Konferencián. Ezen a fórumon elsősorban a főiskolák és egyetemek marketingesei képviseltették magukat, és ahol konkrétumok is elhangzottak, ott közös pontként jelent meg az online közösségi média mint új és izgalmas lehetőség a marketing mixben. (*Technogracia 2009*)

A felsőoktatási intézmények felismerték a közösségi oldalakban rejlő lehetőségeket, például a tömegek klubokba szervezésével. Egyik legnépszerűbb hazai közösségi oldalon, az iWiW-en például a felsőoktatási intézmények egy része klubokat alapítva, karonkénti bontásban is csatlakozási lehetőségeket kínál. A klubok aktivitása, működtetése viszont már kevésbé kielégítő a cél szempontjából. A cél nem más, mint az információáramlás oda-vissza irányú fenntartása, felduzzasztása, amely a felhasználók hasznossága alapján szerveződik. „A klub alapvetően az iWiW egy alkalmazása, ami közösségszerveződésre ad lehetőséget az oldalon. A „klub” mint szoftverfunkció, illetve közösségszerveződési lehetőség az iWiW portálon. Az általános mennyiségi vonatkozásokhoz hasonlóan érdekes, hogy egy-egy intézményhez kapcsolódóan miként, mi mentén szerveződnek a jelenlegi és volt diákok. Intézményenként is rendkívül sokszínű a kép.” (*Hain 2009*) Az alábbi, 1. számú táblázat néhány felsőoktatási intézmény működtetett klubjait részletezi.

Rangsor	Felsőoktatási intézmény neve	Rövidítése	Klubjainak száma
1.	Eötvös Loránd Tudományegyetem	ELTE	93
2.	Debreceni Egyetem	DE	90
3.	Pannon Egyetem	PE	69
4.	Budapesti Corvinus Egyetem	BCE	60
5.	Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem	BME	59
6.	Nyugat-magyarországi Egyetem	NYME	40
7.	Miskolci Egyetem	ME	38
8.	Széchenyi István Egyetem	SZIE	38
9.	Szegedi Tudományegyetem	SZTE	38
10.	Pécsi Tudományegyetem	PTE	36
11.	Semmelweis Egyetem	SE	33
12.	Budapesti Műszaki Főiskola	BMF	32
13.	Budapesti Gazdasági Főiskola	BGF	27
14.	Pázmány Péter Katolikus Egyetem	PPKE	23
15.	Eszterházy Károly Főiskola	EKF	16
16.	Kodolányi János Főiskola	KJF	15
17.	Nyíregyházi Főiskola	NYF	12
18.	Károli Gáspár Református Egyetem	KRE	11
19.	Dunaújvárosi Főiskola	DF	10

1. táblázat: Azon intézmények listája, amelyekhez legalább 10 klub kapcsolható az Iskola kategóriában  
Forrás: Hain 2009

Fontos vizsgálati szempont a szerveződés kiindulási pontja, hiszen nem mindegy, hogy a klubok a hallgatói oldalról, vagy intézményi oldalról szerveződnek. A kiindulási pont alapvetően meghatározza a működési célt. Az esettanulmány szempontjából fontos szempont, hogy létezik intézményi oldalról történő szerveződés is, de azt a hallgatói kezdeményezések száma még meghaladja. A 2. számú táblázat részletezi a felsőoktatási intézmények közösségi oldalakat érintő marketingtevékenységének lehetséges változatait. A hallgatói kezdeményezések egyik legnépszerűbb, eredetileg felsőoktatási intézményen belül működő közösségi oldala a Facebook. „Zuckerberg és az oldal alapító készítői (Dustin Moskowitz és Chris Hughes) először a saját intézményük, a Harvard számára kívántak létrehozni egy informatív "telefonkönyvet", egy "arckönyvet", ahol a hallgatók megismerhetik iskolatársaikat és kapcsolatba léphetnek egymással. A sikerük átütő volt. Facebookon a mai napig az egyik legerősebb közösségépítő hajtóerő az azonos felsőoktatási intézményhez való tartozás." (Technogracia 2009) Ma már az intézmény keretein átlépve szerveződik felhasználóinak hálójára.

Szerveződés irányának lehetőségei	Kezdeményezés kiindulópontja	Néhány példa
Meglévő, nem specifikált közösségi oldalakon szerveződés	Intézményi és hallgatói közösségi kezdeményezés	iWiW, felsőoktatási intézményekhez kapcsolódó klubok
Meglévő, specifikált közösségi oldalakon szerveződés	Külső kezdeményezés	kreditvadász.hu
Új, felsőoktatási intézményi közösségi oldalak szervezése	Intézményi kezdeményezés	PTE – Coospace
Új, intézményeket összekapcsoló nemzeti közösségi oldalak szervezése	Intézményi és társadalmi kezdeményezés	felvi.hu (bár inkább csak gyűjtőhely)
Új, nemzetközi intézményeket összekapcsoló közösségi oldalak szervezése	Intézményi, társadalmi és nemzetközi kezdeményezés	

2. táblázat: Felsőoktatási intézmények közösségi marketingtevékenységének lehetséges szerveződési változatai

## A felsőoktatási intézmény közösségi oldalának alapkövetelményei

Amennyiben egy felsőoktatási intézmény saját közösségi oldalt működtet, alapvető fontosságú, hogy marketingkommunikációjának alapjait tekintve rendkívül határozott, és folyamatos aktivitású legyen. Alapkövetelmény annak átgondolása, hogy pontosan kiket szeretne a közösségébe bevonni, milyen információkat és milyen irányba kíván áramoltatni. A 3. számú táblázat az intézményi közösségi oldalak általános hibáit részletezi. Forrásként néhány felsőoktatási intézmény közösségi oldala és egy internetes cikk (*Technogracia 2009*) szolgál.

Formai hibák	Tartalmi hibák
Átláthatatlan, logikátlan menüsorok	Sablonos tartalom, megkülönböztető, kiemelkedő vonások hiánya
Intézmény arculatához nem igazodó szín- és formavilág	Rendszertelen, időközönkénti információfeltöltés
Sebességlassító zenés intrók	Moderátori munka hiánya
Kapcsolat, elérhetőség, térkép hosszúságos keresés után érhető csak el	Lektorai munka hiánya
Bemutatkozás hiánya, kik alapították és miért jött létre az oldal	Jogszerűség folyamatos biztosításának hiánya
	Sok a hivatalos közlemény
	Párbeszéd és reagálások hiánya
	Közösség szervező programok hiánya
	Játékok hiánya
	Érdekeltségek folyamatos felméréseinek hiánya
	Nem az információs igényeknek megfelelően alkotják a közösségi oldalt, hanem központi témák szerint csoportosítva
	Témák szerinti bontás és átjárhatóság hiánya
	Fórumok, csetlehetőségek hiánya
	Feltöltések, letöltések hiánya, passzív információk
	Regisztráció nehézsége
	Kéretlen hírlevelek és piackutatások

3. táblázat: Intézményi közösségi oldalak általános hibái

Amennyiben a közösségi oldal alapvető célja a hallgatói toborzás, természetesen a beiskolázási marketingnek kell dominálnia! Amennyiben a hallgatói elégedettséget célozza, a hallgatói életet érintő programokra és információigényekre kell összpontosítania! Amennyiben felsőoktatási intézményi munkamegosztás a célja, akkor a társintézmények információérdekltségét kell figyelembe venni! Tehát minden esetben ügyfélorientált marketingkommunikációs tevékenységre kell alapoznia! Fontos lenne annak figyelemmel kísérése, hogy a felsőoktatásban érintett személyek milyen közösségi oldalakat működtetnek, mire van igény, mik azok az opciók, amelyek egy intézményi közösségi oldal aktivitását folyamatos mozgásban tarthatják.

## Külső szerveződésű felsőoktatási közösségi oldal

A téma szempontjából fontos megvizsgálni, hogy a felsőoktatásban érintett hallgató milyen közösségi oldalt tart népszerűnek, információigényeinek megfelelően. Az interneten található egy úgynevezett „Kreditvadász” oldal, ami maximálisan hallgatóorientáltnak bizonyul, mivel figyelembe veszi a hallgatók igényrendszerét. „Gondolkodtál már azon, hogy egy tanulmányi információ többet érhet 5 napi tanulásnál?” (*Kreditvadász felsőoktatási közösségi oldal*)

A kreditvadasz.hu egy felsőoktatási közösségi oldal, amely segít kapcsolatot tartani a hallgatók között. Lehetőséget teremt ZH- és vizsgafeladatok, tapasztalatok megosztására, célzott körüzenetek küldésére egy tantárggyal kapcsolatban, lehetőség van személyes levélváltásra és élő beszélgetésre (chat) is. A diákok őket érintő próbihirdetéseket is feladhatnak, például meghirdethetik régi tankönyveiket, lakótársat kereshetnek, magánórákat hirdethetnek, vagy akár diák munkát kereshetnek stb. Természetesen az önkifejezés – bulifotók formájában – itt is megjelenik, mint minden közösségi oldalon. (*Kreditvadász felsőoktatási közösségi oldal*) Az ilyen, már létező közösségi oldalak elemzése a felsőoktatási intézmények marketingtevékenységének kialakítása során hasznos támpontot adhat.

## ÖSSZEFOGLALÁS

Az esettanulmány részletezi a Web 2.0 alkalmazásának lehetőségeit a felsőoktatási intézmények marketingtevékenységében. A felsőoktatási közösségi oldal elméleti vázát és tartalmi feltöltésének kidolgozását tekintve látható, hogy az ötleteknek a felhasználók köre és azok igényrendszere szabhat határt. Megállapítható, hogy a felsőoktatási intézmények közösség-szervező marketingtevékenysége elsősorban a meglévő közösségi oldalakra korlátozódik, és az intézményi kezdeményezés még mindig elenyészőnek bizonyul a hallgatói rajongó klubokéhoz képest. A meglévő közösségi oldalakon a felsőoktatási intézményekhez tartozásnak közösség-szervező ereje van, de a kezdeményezés főként hallgatói indíttatású. Előzetes felmérések és társadalmi egyeztetések révén olyan közösségi aktivitás megvalósítása lenne ideális, amely nagyban támaszkodik a felsőoktatási intézmények marketingtevékenységére. Érintené a felsőoktatási intézmények beiskolázási marketingjén túl a kimeneti oldal, a végzett, esetleg minősítéssel rendelkező személyek utánkövetéses marketingtevékenységét, valamint a társadalom további szereplőivel, felsőoktatásban érdekelt képviselőivel történő kommunikációs tevékenységet. A közösségi oldal célja tehát egy színvonalas, aktív, a felsőoktatásban érintett, érdekelt közösség megteremtése, amely regionális határokon átívelő együttműködések, virtuális és valós kapcsolatrendszerek kiépítésén alapulna, számos szolgáltatási háttérrel.

## Irodalomjegyzék

- Az *iWiW veszélyei* (2007): [www.promenad.hu/modules.php?name=News&file=article&s\\_id=17004](http://www.promenad.hu/modules.php?name=News&file=article&s_id=17004) – letöltés: 2010. 07. 14.
- Az *iWiW veszélyei 2.* (2008): [www.n-joymagazin.hu/index.php?inc=anyag&RovatID=3&AnyagID=2168](http://www.n-joymagazin.hu/index.php?inc=anyag&RovatID=3&AnyagID=2168) – letöltés: 2010. 07. 14.
- Csőndes M. – Szántó L. – Vas-Zoltán P. (1971): *Tudománypolitika és tudományszervezés Magyarországon*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Fináncz J. (2005): *A doktori képzésben résztvevők helyzete Magyarországon*. – *Educatio*. Vol. 14. Nr. 2. pp. 433-437.
- Fináncz J. (2007): *Doktoranduszok szakmai és magánéleti tervei*. – *Educatio*. Vol. 16. Nr. 3. pp. 487-497.
- Hain F. (2009): *A felsőoktatási alumni programok és az online közösségi weboldalak*. [www.felvi.hu/images/pub\\_bin/dload/DPR/dprfuzet2/Pages63\\_98\\_hain.pdf](http://www.felvi.hu/images/pub_bin/dload/DPR/dprfuzet2/Pages63_98_hain.pdf) – letöltés: 2010. 07. 29.
- Internet Stratégia Tervező Iroda (2010): *Mit teszünk és mit nem a közösségi oldalakon?* Közösségi marketing kommunikációs tanulmány. [www.internetstrategia.hu](http://www.internetstrategia.hu) – letöltés: 2010. 07. 14.
- IWiW és a Facebook veszélyei* (2010): [csoportban.blogspot.com/2010/05/iwiw-es-facebook-veszelyei.html](http://csoportban.blogspot.com/2010/05/iwiw-es-facebook-veszelyei.html) – letöltés: 2010. 07. 14.
- Kockázatosak a közösségi oldalak?* (2010): [www.mommo.hu/media/Kockazatosak\\_a\\_kozossegi\\_oldalak](http://www.mommo.hu/media/Kockazatosak_a_kozossegi_oldalak) – letöltés: 2010. 07. 14.
- Közösségi oldal*. [netpedia.hu/kozossegi-oldal](http://netpedia.hu/kozossegi-oldal) – letöltés: 2010. 07. 14.
- Kreditvadász felsőoktatási közösségi oldal*. [www.kreditvadasz.hu/education/home](http://www.kreditvadasz.hu/education/home) – letöltés: 2010. 07. 29.
- Kuráth G. (szerk.) (2005): *A Bologna-folyamat kihívásainak kezelése marketing eszközökkel*. In II. Felsőoktatási Marketing Konferencia. Konferenciakötet. Pécsi Tudományegyetem, Pécs.
- Kuráth G. (2007): *A beiskolázási marketing szerepe a hazai felsőoktatási intézmények vonzerő-fejlesztésében*. PhD. értekezés és tézisfüzet. Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskola, Pécs.
- Lakcímnnyilvántartó a web2.0 korában, avagy az iwiw veszélyei* (2007): [lakynorbert.wordpress.com/2007/07/16/lakcimnyilvantarto-a-web20-koraban-avagy-az-iwiw-veszelyei/](http://lakynorbert.wordpress.com/2007/07/16/lakcimnyilvantarto-a-web20-koraban-avagy-az-iwiw-veszelyei/) – letöltés: 2010.07.14.
- Nemes Nagy J. (2009): *Terek, helyek, régiók*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Pavluska V. (2000): *A sikeres iskola titka: iskolamarketing*. Veszprém Megyei Pedagógiai Intézet, Veszprém.
- Róna-Tas A. (2003): *A magyar doktori iskolák helyzete és jövője*. Magyar Akkreditációs Bizottság, Budapest.
- Szabó G. – Bánszki T. – Ruzsányi, L. (2002): *A hazai doktori képzés átalakításának szükségességéről*. – *Magyar Tudomány*. Nr. 5. pp. 653-657.
- Technogracia (2009): *Felsőoktatási intézmények a Facebook-on*. [www.technogracia.hu/2009/12/felsooktatasi-intezmenyek-a-facebook-on/](http://www.technogracia.hu/2009/12/felsooktatasi-intezmenyek-a-facebook-on/) – letöltés: 2010. 07. 29.

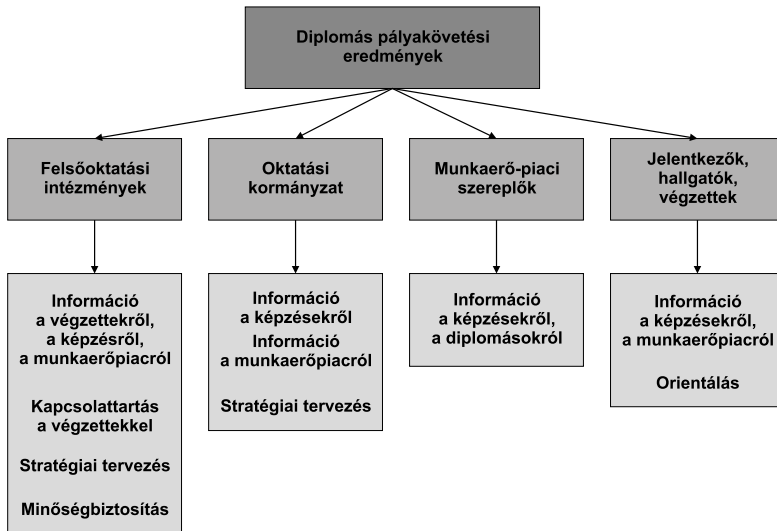




# A DIPLOMÁS PÁLYAKÖVETÉS SZEREPE AZ INTÉZMÉNYI MARKETINGBEN

Nándori Emese

Magyarországon a közelmúltban indult el a diplomás pályakövetés, ami egy újabb lehetőséget jelent az egyetemek és főiskolák számára versenyképességük és minőségbiztosításuk fejlesztése terén. A diplomás pályakövetés legfőbb célja a munkaerő-piaci helyzet feltérképezése; az egyetemen, főiskolán végzett hallgatók kérdőíves felkeresése révén információkat szereznek az oktatás minőségéről, a végzettek elhelyezkedési és kereseti lehetőségeiről. A kutatásokból nyert adatok az oktatáspolitikával foglalkozó szervek számára információforrásként, a felsőoktatási intézményeknek a minőségbiztosítás, tanmenet megújítás, fejlesztés területén iránymutatóként szolgálhatnak. Az évente ismétlődő kutatások eredményei az intézményi marketingstratégia kidolgozásához is hozzájárulnak, a munkaerő-piaci szereplők és a felsőoktatási intézmények hallgatói, végzettjei, illetve az intézménybe felvételizők informálására is alkalmazhatóak. (1. ábra)



1. ábra: A diplomás pályakövetés eredményeinek lehetséges felhasználási területei  
Forrás: Kíss 2008

Magyarországon az adatok intézményi szintű felhasználása még kialakulóban van, ezért az esettanulmányban külföldi pályakövetési kutatások intézményi szintű felhasználására és megjelenítésére gyűjtöttünk össze példákat, amelyek iránymutatóként szolgálhatnak a magyar felsőoktatási intézmények számára marketingkommunikációjuk kidolgozásában, fejlesztésében.

A pályakövetés Amerikában és Európa számos országában több évtizedes múltra tekint vissza, és folyamatos működésük mellett egyre erőteljesebben épülnek be a felsőoktatási intézmények marketingkommunikációjába. Az amerikai egyetemek az évek során a kutatási adatok számos felhasználási módját alkalmazták kommunikációjuk és marketingstratégiájuk kialakításához, így komoly tapasztalatokra tettek szert. Az esettanulmány elkészítéséhez amerikai példákat hívtunk segítségül, mivel itt figyelhető meg a diplomás pályakövetés legkiforrottabb intézményi szintű hasznosulása.

## JÓ GYAKORLATOK A MARKETINGKOMMUNIKÁCIÓBAN

Az amerikai egyetemeken, főiskolákon a diplomás pályakövetés az 1980-as és az 1990-es években kezdődött, mára a kutatások eredményei az információs szolgáltatásban jelentős szerepet töltenek be, és az iskolák marketingkommunikációjának szerves részét képezik. A marketinginformációs rendszer a körülményekkel párhuzamosan folyamatos változásokon megy keresztül, ezért természetesen a pályakövetési rendszer hasznosítása is folyamatos odafigyelést, fejlesztést, illetve újabb és újabb intézményi arculati megújulást igényel. Az esettanulmány elkészítéséhez több amerikai egyetem (Wisconsin Green Bay University, Slippery Rock University of Pennsylvania, Lock Haven University, University of Illinois) honlapját kerestük fel és a közvetített kommunikációjukon keresztül próbáltuk megismerni a marketingstratégiájukat. A vizsgálat kiemelten foglalkozik az amerikai Wisconsin Green Bay egyetemmel, amely a pályakövetés adatait igen sikeresen, jól strukturált módon használja fel a marketing és az arculat építése terén.

A wisconsini egyetemen 1998-tól működik a diplomás pályakövetés; a karrierközpont irányításával elektronikus, illetve telefonos megkérdezéssel mérik fel a végzetek munkához jutásának időtartamát és munkaerő-piaci státusát. A státusfelmérés több dimenzió mentén valósul meg: a munkahelyről, munkavégzésről, kereseti lehetőségekről készítenek részletes kimutatásokat. A pályakövetési felmérés eredményeit a karrieriroda, valamint az intézmény arculatának és kommunikációjának megtervezéséért felelős marketing- és kommunikációs iroda használja fel. Az egyetem honlapján és az írott sajtóban megjelent cikkek biztosítják az egyetemi hírek és információk áramlását a kampuszon belül és kívül. Az iroda az erőforrások, köztük a pályakövetési vizsgálatok eredményeinek széleskörű felhasználásával pozitív, friss és érthető arculatot épített fel az egyetemnek. Az egyetemi élet, a képzések legfrissebb híreit egyetemi publikációk, médiakapcsolatok, rendezvények segítségével teszik közzé. Az egyetem *Inside* című folyóiratában intenzíven felhasználják a kutatások eredményeit is. A többi intézmény a wisconsini egyetemhez hasonlóan végzi diplomás pályakövetéseit és azonos csatornákon keresztül éri el célcsoportjait.

Az amerikai egyetemek rendkívül fejlett marketingpolitikával igyekeznek megszólítani az érdeklődők csoportjait, amelyhez részben a diplomás pályakövetés eredményeit is felhasználják. A felsőoktatási intézmények marketingkommunikációjának célközönsége meglehetősen vegyes képet fest. Az arculatnak, a közzétett híreknek meggyőzőnek kell lenniük mind a felvételizők és szüleik, mind a már ott tanulók számára. A kommunikáció révén az egyetemek az öregdiákokkal való intenzív kapcsolattartásra is nagy súlyt fektetnek. A wisconsini egyetem weboldalának kezdőlapján ([www.uwgb.edu](http://www.uwgb.edu)) az előbbi csoportokat szólítják meg, külön-külön menüpontok alá szelektálva az egyes célcsoportokat érintő információkat.

Az amerikai intézmények felismerték, hogy a diplomás pályakövetés eredményei fontos marketingértékkel bírnak a pályaválasztás előtt álló fiatalok körében, akiket marketingpolitikájuk kiemelt célközönségeként kezelnek. A felvételizők mellett a legtöbb esetben a szülők is meghatározó szerepet játszanak a felsőoktatási intézmény kiválasztásában, ezért az iskolák igyekeznek nagy súlyt fektetni az idősebb korosztály meggyőzésére is. A felvételizők és szüleik esetében elsősorban az egyetemen végzetek munkaerő-piaci esélyeire fókuszálnak, kiemelten kezelik azokat a szakokat, ahonnan a 'legsikeresebb' diplomások kerültek ki.

Az amerikai egyetemek marketingszakemberei a legtöbb energiát a fiatalok intézményi érzületének kialakításába fektetik, de emellett számszerű adatokkal is igyekeznek orientálni a jelentkezőket és szüleiket az iskola- és szakválasztás terén. Fontos, hogy az intézményi kommunikáció nyilvános és ellenőrizhető adatokon alapuljon, és a pályakövetési kutatások hitelesen tudják bemutatni az intézmény eredményességét. A hitelesség érdekében az amerikai egyetemek és főiskolák rendszeresen közlik pályakövetési kutatásaik eredményeit éves jelentések formájában, amelyben a mintavételi módszertantól az eredmények szakonkénti lebontásáig csaknem minden főbb információ fellelhető. A felsőoktatási intézményeknek érdekükben áll, hogy versenytárasa-

ikkal lépést tartva folyamatosan végezzék és megjelenítsék az intézményi diplomás pályakövetési felméréseiket, hiszen a felvételizők és szüleik minden egyes adatnak komoly szerepet tulajdonítanak a felvételi döntéshozatalban. A felvételizők szemszögéből fontos információként szolgálhatnak az egyes képzéseken végzettek elhelyezkedési és kereseti lehetőségei. Ezeket az adatokat célszerű „felhasználóbarát”, jól strukturált, könnyen elérhető és kezelhető módon közzétenni az egyetemek felvételizőknek szóló weboldalán.

Az egyetemek a marketingkommunikáción keresztül az aktív hallgatóikat is megszólítják, azonban ennél a célcsoportnál az informálás mellett feladat a csapatépítés és az iskolai szellem átadása is. A pályakövetési eredmények e célcsoport számára is fontos információt hordoznak az elhelyezkedési és kereseti lehetőségekről.

A bérinformációk megszerzésére nemcsak intézményi keretek között végeznek kutatásokat, hanem egy nemzeti együttműködési program (*NACE - National Association of Colleges and Employers*) keretében is törekednek a pályakezdő bérek átfogó feltérképezésére. A NACE program ([www.uwgb.edu/](http://www.uwgb.edu/)) az intézményi diplomás pályakövetésből szerzi a pályakezdők bérinformációit, amit az egyetemek szolgáltatnak részükre nem, munkahely telephelye, munkaadó típusa és a munkahelyen betöltött pozíció szerinti bontásban. A felmérésből nyert béradatokat a főbb képzési területek, illetve szakok szerint kategorizálják és átlagolják. Az adatok révén a hallgatóknak, illetve a felvételizőknek egyaránt módjukban áll megismerni a kereseti lehetőségeket, így az információ birtokában ésszerűen mérleghetnek a szakterület, illetve szak megválasztásánál. (2. ábra)



NACE SALARY SURVEY	
Starting Salary Offers: National Averages	
Accounting	\$47,982
Business Administration Mgmt.	\$45,200
Finance	\$49,607
Marketing/ Marketing Mgmt.	\$42,499
Computer Science	\$61,205
Chemical Engineering	\$65,142
Civil Engineering	\$52,605
Electrical/Electronics Engineering	\$59,074
Mechanical Engineering	\$58,392

All data are for the bachelor's degree level.  
Source: Winter 2010 Salary Survey, National Association of Colleges and Employers. Reprinted with permission of the National Association of Colleges and Employers, copyright holder. All rights reserved.

2. ábra: NACE Salary Survey: Pályakezdők átlagfizetési ajánlatai 2010  
Forrás: [www.uwgb.edu/careers/Salary\\_Information.htm](http://www.uwgb.edu/careers/Salary_Information.htm)

A nemzeti adatgyűjtésből származó információk nemcsak a diákoknak és a felvételi előtt állóknak nyújtanak hasznos információt, hanem a munkáltatóknak is tájékoztatást adnak a különböző szakterületeken a pályakezdeők átlagfizetéseiről.

A kutatás egyik erőssége, hogy az átlagkereseteket a képzési terület és szakonkénti bontás mellett a diploma fokozata – Bachelor, Master – szerint is csoportosítják, és a Master képzésnél a munkatapasztalat szerint is mérlegelik az adatokat. Ennek alapján a fiatalok könnyen eldönthetik, hogy melyik területen ad plusz municiót a Master képzettség megszerzése. Az adatok lekérdezésére nem dolgoztak ki külön rendszert, a kutatási jelentésből lehet kikeresni a szakonkénti átlagfizetéseket. A kereseti lehetőségeket, az előbb jelzett feltételek mellett ágazonként is összesítik.

Az egyetemek a potenciális jelentkezők, az érdeklődők és az aktív hallgatók mellett az öregdiákokra is odafigyelnek, ezt példázzák a folyamatosan bővülő alumni rendszerek. A minőségi oktatást nyújtó intézmények nagy szerepet tulajdonítanak a régi diákok elégedettségi felméréseinek, ami hiteles visszajelzést ad az intézménynek az oktatási módszereiről, és a közvetített tudásanyag munkaerő-piaci hasznosulásáról. A vélemények jól felhasználhatóak a stratégia kidolgozásához, a tananyag és a képzés folyamatos korrigálásához, fejlesztéséhez és az intézmény piacképességének növeléséhez. Az egyetemek a diplomás pályakövetésében a végzetek elégedettségével kapcsolatban jellemzően az egyetemen elsajátított kompetenciák munkaerő-piaci hasznosulására és az oktatás hatékonyságának értékelésére is kitérnek.

Az alumni tagok és az aktív hallgatók közötti kapcsolatok bővítésére jó példaként szolgál a *wisconsini egyetem Phoenix programja*. Az online közösségi oldalon a diákok és az alumni tagok együttműködésével egy virtuális csapatot hívnak életre, amely segítségével a diákok szabadon szerezhetnek élettapasztalatokat, ismerhetik meg a szakukon végzetek életútjait, továbbá gyakorlati tanácsokat is kérhetnek a végzettekől a szakmában való boldoguláshoz. A virtuális csapatépítéssel folyamatosan bővíthetik kapcsolati tőkéjüket, és akár mentorokat is szerezhetnek a szakmai karrierjük elindításához. Az online közösséget az egyetem alumni szervezete építette fel a tagok elérhetőségei és a pályakövetési vizsgálatok címlistái alapján.

## ÖSSZEZÉS

Az amerikai egyetemek a több évtizedes múltra visszatekintő pályakövetési kutatások eredményeit számos formában hasznosítják intézményi marketingjük fejlesztéséhez. Az intézmények legfőbb céljai közé tartozik sikeres szakjaik kiemelése, amit legtöbb esetben a szakon végzetek elhelyezkedési arányaival és átlagkereseti adataival támasztanak alá. A kutatási eredmények közül a kereseti lehetőségek kapják a legfrekvenciáltabb helyet a médiában, az intézmények ezt használják a legerőteljesebben a felvételizők és szüleiük meggyőzésére. A kereseti lehetőségek mellett a különböző szakokon megszerzett végzettségek elhelyezkedési esélyeinek adatait is nagy érdeklődés övezi a felvételizők és a hallgatók körében. Marketing szempontból kiemelkedő szerepet tölti be az alumni szervezet is, amelyet a pályakövetési kutatáshoz használt címlistával folyamatosan fejlesztenek, és ami így a végzős diákok számára rendkívül hatékony kapcsolatépítési lehetőséget is nyújt.

Magyarországon fokozatosan növekvő teret kap a diplomás pályakövetés, azonban a kutatás eredményeinek felhasználása az intézményeknél még a kialakítás fázisában tart. A hazai intézmények között is akadnak olyanok, amelyek a kutatási adatokat már többértémen hasznosítják, azonban a folyamatos fejlesztés náluk is szükséges, hiszen az eredmények hatékony kommunikálása a célcsoportok felé a kutatások gyakorlati hasznosulásának egyik alapfeltétele. Egy 2008-as felmérés szerint a pályakövetési eredmények hasznosulási formái közül az intézmények kifejezetten marketingcélokra csupán 8 százalékban (*Horváth 2008*) használták fel a kutatások eredményeit. A kutatás stratégiai megalapozottsága, annak részletes kidolgozása kiindulópontként szolgálhat a felsőoktatási intézmények hatékony marketingjének felépítéséhez.

## Irodalomjegyzék

- A Wisconsin egyetem folyóirata.* [blog.uwgb.edu/inside/index.php/magazine/04/13/phoenix-3-0/](http://blog.uwgb.edu/inside/index.php/magazine/04/13/phoenix-3-0/) – letöltés: 2010. 06. 08-14.
- A Wisconsin egyetem marketing és kommunikáció irodájának weboldala.* [www.uwgb.edu/univcomm/muc/](http://www.uwgb.edu/univcomm/muc/) – letöltés: 2010. 06. 08-14.
- A Wisconsin egyetem Phoenix programja.* [www.uwgb.edu/careers/Phoenix\\_Network\\_Information.htm](http://www.uwgb.edu/careers/Phoenix_Network_Information.htm) – letöltés: 2010. 06. 08-14.
- Horváth D. (2008): *Hazai gyakorlatok a diplomás pályakövetésben.* In Diplomás Pályakövetés 1. Hazai és nemzetközi tendenciák 2008. Educatio Társadalmi Szolgáltató Kht., Budapest.
- Illinois egyetem diplomás pályakövetési kérdőíve.* [www.pb.uillinois.edu/Documents/gradsurvey/0900/2009%20U%20of%20I%20Survey%20of%202000%20Final.pdf](http://www.pb.uillinois.edu/Documents/gradsurvey/0900/2009%20U%20of%20I%20Survey%20of%202000%20Final.pdf) – letöltés: 2010. 06. 08-14.
- Illinois egyetem honlapja.* [www.uillinois.edu/](http://www.uillinois.edu/) – letöltés: 2010. 06. 08-14.
- Kiss L. (2008): *Diplomás pályakövetés: várakozások és realitások.* In Diplomás Pályakövetés 1. Hazai és nemzetközi tendenciák 2008. Educatio Társadalmi Szolgáltató Kht., Budapest.
- Kiss L. – Kiss P. (2009): *Nemzetközi és hazai gyakorlatok történeti áttekintése.* In Diplomás pályakövetés kézikönyv. Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft., Budapest.
- Lock Haven Egyetem honlapja.* [www.lhup.edu/](http://www.lhup.edu/) – letöltés: 2010. 06. 08-14.
- NACE program kutatásjelentése.* [www.uwgb.edu/careers/PDF%20Files/NACE%20Salary%20Survey%20Spring09.pdf](http://www.uwgb.edu/careers/PDF%20Files/NACE%20Salary%20Survey%20Spring09.pdf) –letöltés: 2010. 06. 08-14.
- Slippery Rock egyetem honlapja.* [www.sru.edu/](http://www.sru.edu/) – letöltés: 2010. 06. 08-14.
- Wisconsin Green Bay Egyetem honlapja.* [www.uwgb.edu/](http://www.uwgb.edu/) – letöltés: 2010. 06. 08-14.
- [www.uwgb.edu/careers/Salary\\_Information.htm](http://www.uwgb.edu/careers/Salary_Information.htm) – letöltés: 2010. 06. 08-14.



# SZERZŐKRŐL







## SZERKESZTŐK

### Törőcsik Mária

A Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karán egyetemi tanár. Fő kutatási és oktatási területei a fogyasztói, vásárlói magatartás-elemzés, életstílus-kutatás, trendkutatás, személyiségmarketing. Marketingkutatási, marketingstratégiai döntés-előkészítési elemzéseket rendszeresen végez különféle cégek megbízásából. Két éven keresztül volt a PTE marketing rektorhelyettese, a Táncoló Egyetem és a Mandulavirágzás Tudományos Napok megálmodója. Hét szakkönyvet írt, szakfolyóiratokban gyakran jelennek meg cikkei, szakmai konferenciák aktív résztvevője. Külföldi egyetemeken több alkalommal járt ösztöndíjasként, valamint előadóként.

### Kuráth Gabriella

A Pécsi Tudományegyetem marketingvezetője. 15 éve foglalkozik felsőoktatási marketinggel. Munkája mellett 1991-től oktat Felsőoktatási intézményben óraadóként. Fő kutatási, szakmai és oktatási területei a marketingtervezés, a marketingkutatás, valamint a marketingkommunikáció. 2007-ben PhD fokozatot szerzett a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskolájában, disszertációjának témája a Felsőoktatási intézmények vonzerőfejlesztése. Számos felsőoktatási marketinggel foglalkozó tanulmány szerzője, rendszeresen részt vesz hazai és nemzetközi konferenciákon, tanulmányutakon. Az elmúlt kilenc évben három országos felsőoktatási marketing konferenciát szervezett munkatársaival.

## FEJEZETEK SZERZŐI

### Barakonyi Károly

A Budapesti Műszaki Egyetemen 1962-ben villamosmérnöki, 1968-ban kitüntetéses gazdasági mérnöki oklevelet szerzett. 1974-ben egyetemi doktori (MKKE), 1978-ban kandidátusi, 1988-ban akadémiai doktori fokozatot szerez. 1986-tól a Stratégiai Management Tanszék alapítója és vezetője. 1990-től két évig az USA-ban Soros, majd Fulbright Visiting Professor, 1994 és 1997 között a Pécsi Tudományegyetem rektora. 2006-tól a Szegedi Tudományegyetem másodállású professzora. 2008-tól a Pécsi Tudományegyetem Professor Emeritusa. Kutatási területei: stratégiai menedzsment, stratégiai döntések, vállalati kultúra, egyetemek menedzsmentje. 209 közleménye jelent meg, köztük 29 könyv. Az MTA Vezetés- és Szervezéstudományi Bizottságának elnöke, tagja az MTA Gazdasági Minősítő Bizottságának, valamint EAIR, ASHE tudományos társaságok tagja.

### Dinya László

A gyöngyösi Károly Róbert Főiskola rektorhelyettese, a Marketing és Menedzsment Tanszék tanszékvezető egyetemi tanára, és egyetemi tanár a Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Karán. A menedzsment különböző területeit oktatja (stratégiai-, válság-, nonbusiness menedzsment) alap- és mesterszakokon. Az utóbbi évtizedben a fenntartható tudáshálózatok menedzsmentkihívásait kutatja, és klaszterek, szövetségek alapítójaként a gyakorlatban is műveli.

Több mint 450 publikáció (köztük 90 idegen nyelvű) szerzője, hazai és nemzetközi kutatási projektek vezetője. Az MTA Marketingtudományi Bizottságának alelnöke, a Marketing Oktatók Klubjának elnöke. Több mint két évtizedes felsőoktatási intézményvezetői, felsőoktatási ágazatirányítási és nemzetközi tapasztalattal rendelkezik.

## Fábri György

Az ELTE habilitált egyetemi docense, szakterülete a tudománykommunikáció és felsőoktatás-elmélet. 1988-ban szerzett filozófiai diplomát az ELTE-n, ott volt tudományos ösztöndíjas, majd 1995-től 1999-ig az MTA Filozófiai Kutatóintézetének munkatársa. 1999-től 2010-ig a független felsőoktatási kutatásokat végző Universitas Press vezető elemzője. Szakmai kezdeményezései, kutatásai, publikációi témakörei: felsőoktatási rangsorok, felsőoktatási menedzsment, a tudomány társadalmi percepciója, kutatás-menedzsment. Gyakorlati projekteket valósított meg ezen a területen, egyebek közt a Felvi-Univpress rangsor vezetőjeként (2002-2009), az MTA kommunikációs igazgatójaként (2000-2009), a Mindentudás Egyeteme szakmai vezetőjeként (2002-2008). 2010-től az ELTE közkapcsolati és kommunikációs rektorhelyettese.

## Fojtik János

Adjunktus a PTE KTK Gazdálkodástudományi Intézetében, az intézeti marketing tanszék vezetője. Egyetemi diplomát, doktori címet és fokozatot egyaránt a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karán szerzett. Kutatási területe elsősorban a marketing elmélete és története, a helymarketing és a nemzetközi marketing, mely témákban néhány könyve, valamint több tucat tanulmánya és cikke jelent meg. 1999-ben elnyerte a MMSZ MOK által megszavazott „Az év marketingpublikációja” díjat, 2010-ben pedig az MTA Marketingtudományi Bizottságának az év legjobb folyóiratcikke számára kiírt nívódíját. A felsőoktatásban eltöltött évtizedek alatt számos alap- és egyetemi szintű, valamint posztgraduális kurzust tervezett meg és oktatott végig magyar és angol nyelven. Magyarországon szerzőtársával az elsők között dolgozta ki a Marketing az interneten tárgy egyetemi oktatási programját 1999-ben. 2005-ben a PTE KTK angol nyelvű programjaint megkapta „Az év oktatója” elismerést.

## Gáti József

Az Óbudai Egyetem kancellárja 35 éves felsőoktatási oktatói munkássággal a háta mögött vállalkozott szerzőtársával a minőségirányítás és marketing összefüggéseinek bemutatására. Több mint negyedszázados intézményi és hazai felsőoktatási vezetői tapasztalatát ötvözi a minőségirányítás terén szerzett gyakorlatával. Ehhez az Óbudai Egyetem és a jogelőd Budapesti Műszaki Főiskola minőségirányítási rendszerének közel egy évtizeddel ezelőtti kidolgozása, bevezetése, tanúsítási eljárásai nagy segítséget adtak. Az egyetemen kialakított rendszer hatékony működését visszaigazolták a Felsőoktatási Minőségi Díj pályázatok eredményei: a Felsőoktatási Minőségi Díj bronz, ezüst fokozatának, majd a Felsőoktatási Minőségi Díjnak az elnyerése.

## Hetesi Erzsébet

A Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karán 1977-ben piacszerzési szakon szerzett diplomát, majd elvégezte a Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetem tanár szakát. Több mint három évtizede oktat felsőfokú intézményben, a szegedi közgazdászképzésben 1996-tól óraadóként, majd 2002-től főállású docensként vesz részt. Marketinget, piackutatást és gazdaságszociológiát tanít. 2005-től dékán, 2010-től az Üzleti Tudományok Intézetének vezetője. Főbb kutatási területei a fogyasztói elégedettség és lojalitás, valamint a fogyasztásszociológia. Több szakmai szervezet tagja, rendszeresen publikál hazai és nemzetközi folyóiratokban.

## Hrubos Ildikó

Szociológus, 1969 óta a Budapesti Corvinus Egyetem oktatója, kutatója, 1997 óta egyetemi tanár, 2009 óta professor emerita. Korábban különböző egyetemi vezetői pozíciókat töltött be, volt dékánhelyettes, dékán, rektorhelyettes, jelenleg a BCE Nemzetközi Felsőoktatási Kutatások Központja ügyvezető igazgatója. A hazai szakmai közéletben az Educatio folyóirat szerkesztőbizottsága, az MTA Szociológiai Bizottsága és az Országos Tudományos Diákköri Tanács elnökségének tagjaként vesz részt. Az elmúlt két évtizedben fő kutatási témája a felsőoktatás. Elsősorban a felsőoktatás nemzetközi trendjeivel, a felsőoktatás intézményrendszerének a hallgatói létszámexpansió következtében történt átalakulásával foglalkozik. Az európai felsőoktatási reform 1999-es beindítása óta az ún. bolognai folyamat történéseit, összefüggéseit kutatja.

## Koczor Zoltán

Főiskolai tanár, egyetemi docens, mérnök. Főiskolai oktatóként az ipar számára végzett kutatások során tapasztalta, hogy a leginnovatívabb ötletek sem válnak hasznossá, ha a szervezet és a benne zajló folyamatok alkalmatlanok a fejlődés befogadására, innen a minőségügyes kezdet. A marketing eszköztárát a minőségügy szemüvegen keresztül tanulmányozta. Az ipari, szolgáltatási, felsőoktatási minőségügy művelése során a 40-50 tanúsított szervezet, szakértések, felsőoktatási minőségdíj és különböző minőségértékelő szervezetekben kifejtett munka alapozta meg az elkészült minőségügyi köteteket.

## Pavluska Valéria

Egyetemi docens a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karán. PhD fokozatát a PTE Közgazdaságtudományi Karán szerezte. Több éven át dolgozott a Pécsi Tudományegyetem könyvtárban szakkönyvtári vezetőként, 1994 óta az egyetem főállású oktatója. 1997-2003 között a jelenlegi PTE Felnttktképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Kar gazdasági igazgatóhelyettese, 2005-2008 között ugyanitt a Kultúratudományi Intézet tanszékvezetője. Oktatói, kutatói tevékenységének fő területei a marketing, a nonprofit szektor, a kultúra, illetve ezek találkozási pontjai, a nonprofit marketing, a kultúramarketing, az oktatási marketing. Egy könyvet, több könyvfejezetet, cikket és tanulmányt jelentetett meg ezekben a témákban Rendszeresen közreműködik nemzetközi kutatásokban. Több EU-projekt vezetője, résztvevője, a EUCEN főtítkára.

## Piskóti István

A Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Karán a Marketing Intézet igazgatója, a marketing és turisztikai képzések, szakok felelőse, vezetője. Közgazdász diplomát és doktori címet Budapesten, a Közgazdaságtudományi Egyetemen szerzett. Tudományos fokozatot jelentő értekezését innováció-marketing témában 1993-ban védte meg. Fő kutatási területe a business marketing, valamint a régió- és településmarketing. E témákban széleskörű tanácsadási tevékenységet folytat, publikál. Pályafutása alatt mindvégig a Miskolci Egyetemen dolgozott, többször volt dékánhelyettes. 1997-99 között rektorhelyettesként, az országban először dolgozott az egyetem marketing, PR igazgatójaként. E területen több publikációt, konkrét szakmai stratégiát, programot készített, s vett részt nemzetközi PHARE-programban. A Magyar Tudományos Akadémia Marketingtudományi Bizottságának alelnöke, az EMAC és az AIMPN nemzetközi szövetségek tagja, s részt vesz Magyar Marketing Szövetség elnökségének munkájában.

## Rappai Gábor

A Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karán szerzett közgazdász diplomát 1987-ben, azóta ott oktat, 1997 óta egyetemi docens beosztásban. Egyetemi doktori fokozatát 1989-ben szerezte meg, 1997 óta a közgazdaságtudományok kandidátusa, 2003-ban habilitált. Kutatási területe a statisztikai, illetve ökonometriai modellezés, különös tekintettel a pénzügyi idősorok elemzésére, illetve az okság-tesztekre; 7 szak-, illetve tankönyv szerzője, vagy társszerzője, 81 folyóiratcikke jelent meg, melyek közel egynegyede idegen nyelvű. 2000-ben Fényes Elek Emlékéremmel, 2009-ben Keleti Károly Emlékéremmel tüntették ki, 2002 és 2005 között Széchenyi István Ösztöndíjas volt. 1998 és 2005 között a PTE KTK dékánhelyettese, 2005 óta dékánja. Kari vezetőként, a PTE Szenátusának tagjaként, a Gazdasági Bizottság elnökeként több mint egy évtizede foglalkozik oktatás-finanszírozási, illetve teljesítmény-mérési kérdésekkel.

## Rechnitzer János

Közgazdász, egyetemi tanár a Széchenyi István Egyetemen. Ezt megelőzően a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karán, az MTA Dunántúli Tudományos Intézetében dolgozott, az MTA RKK Nyugat-magyarországi Tudományos Intézetének volt igazgatója, jelenleg tudományos tanácsadó. A Széchenyi István Egyetem Kautz Gyula Gazdaságtudományi Karának volt dékánja, jelenleg általános és tudományos rektorhelyettes, valamint a Regionális és Gazdaságtudományi Doktori Iskola vezetője. Az MTA Regionális Tudományos Bizottságának volt elnöke, a Tér és Társadalom főszerkesztője. Több mint 300 szakcikk szerzője, ebből 40 idegen nyelvű. Kutatási területe: innovációk térbeli terjedés, a területi tervezés rendszere, a városhálózat átalakulása, a tudás és a regionális fejlődés viszonya.

## Rekettye Gábor

Egyetemi professzor a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kara Marketing tanszékén. Kinevezett féléllású professzor a Szegedi Tudományegyetem GTK Üzleti Tudományok Intézetében. Okleveles kögazda, pályafutása során dolgozott iparvállalatnál, a külkereskedelemben, a külkereskedelmi diplomáciában és az egyetemi oktatásban. A tudomány kandidátusa, habilitált doktor, 2003-ban a Magyar Tudományos Akadémia doktora lett. Munkásságát több szak- és tankönyv, il-

letve több mint 200 tudományos közlemény fémjelzi. A Marketing & Menedzsment tudományos folyóirat szerkesztőbizottságának elnöke. Több nemzetközi folyóirat szerkesztőbizottságának tagja. 2005-ben megválasztották a MTA-n működő Marketingtudományi Bizottság elnökének.

## ESETTANULMÁNYOK SZERZŐI

### Deés Szilvia

A Modern Üzleti Tudományok Főiskolája Kereskedelem és Marketing tanszékének oktatója, az intézmény marketingvezetője. Kutatási területe a nonprofit- és a szolgáltatásmarketing egyes alrendszerei, elsősorban az oktatás és a kultúra. 2008 óta folytatja PhD tanulmányait a PTE Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskolájában.

### Domboróczky Zoltán

Üzemgazdász, közgazdász, közgazdasági szakokleveles marketingmenedzser, MBA. Diplomáit a Bolyai János Katonai Műszaki Főiskolán, a Pénzügyi és Számviteli Főiskolán és a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karán szerezte. Szakmai pályafutását a Magyar Honvédségben kezdte. Több mint egy évtizede tevékenykedik a felsőoktatásban, mint oktató. Kezdetben a Dunajvárosi Főiskola Közgazdasági Intézetében, napjainkban a kalocsai székhelyű Tomori Pál Főiskola Marketing és Menedzsment tanszékén, ahol főiskolai docens. A Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem Hadtudományi Doktori Iskolájának végzős hallgatója.

### Filep Bálint

Egyetemi adjunktus a Széchenyi István Egyetem nemzetközi kapcsolatok és gazdálkodási szakán végezte tanulmányait, majd a Multidiszciplináris Társadalomtudományi Doktori Iskolában szerzett PhD fokozatot. Disszertációjának témája: Városok és térségek versenyképessége. A Hallgatói Önkormányzatok Országos Konferenciájának elnökségi tagjaként számos vezetőképző konferencián tartott különböző témákban előadást. 2002-2006 között delegált tagként segítette a civil szervezetek munkáját a Nyugat-dunántúli Regionális Ifjúsági Tanácsban. 2004 óta oktat a Széchenyi István Egyetem Regionális és Közpolitikai Tanszékén.

### Hroncova, Alexandra

A Prágai Műszaki Egyetem marketingkommunikációs szakértője 2007 óta. Irányításával került megvalósításra a "Hét mesterlövész" című projekt. Korábban a versenyszférában dolgozott rendezvényszervezőként.

## Ilyés Ferenc

A Modern Üzleti Tudományok Székelyudvarhelyi Tagozatának marketing- és tanulmányi igazgatója, aki jelentős szerepet töltött be a határon túli magyar nyelvű közgazdászképzés meghonosításában. PTE Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskolájában szerzett abszolutóriumot, kutatási területe a székelyföldi gazdaságfejlesztés.

## Nagy Bálint

Pályafutását az ELTE Jogtudományi Karának elvégzését követően 1985-ben a Malévnél kezdte. Tanult szakmáját nem gyakorolta, viszont elsők között foglalkozott Magyarországon professzionális marketinggel a gyakorlatban. 1991-ben elvállalta a BBDO amerikai reklámügynökség hazai megalapítását és vezetését. 1992-től közel négy évig az IBM magyarországi vállalatának marketing-kommunikációs igazgatója volt. 1995-től a Matáv, majd Magyar Telekom csoport kommunikációs igazgatója. 2008-2009-ben a Vodafone kommunikációs igazgatója. 2009 júliusától az IBS (Nemzetközi Üzleti Főiskola) marketing tanszékének vezetője, ahol egyébként 1995 óta tanít. 2007 óta a Budapesti Üzleti és Kommunikációs Főiskola állandó óraadója is. Több önálló kiadvány, tankönyvi fejezetet szerzője. Konferenciák gyakori előadója elsősorban kulturális marketing, márkastratégiai és vizuális arculati kérdésekben. A Magyar Reklámszövetség Elnökségének tagja.

## Nándori Emese

Az Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft. Felsőoktatási Igazgatóságán elemző referens gyakornok a TÁMOP 4.1.3. kiemelt központi diplomás pályakövetési projektben. Kutatási témája a friss diplomások munkaerő-piaci integrációja, a felsőoktatás és a munka világa közötti átmeneti időszak vizsgálata. Korábban részt vett a „Fehér Könyv a magyar gyakorlatorientált felsőoktatás helyzetéről” című kutatásban is, melynek során a bolognai folyamat eredményeként átalakított felsőoktatási képzés gyakorlatorientáltságát, a felsőoktatás és a munkaerőpiac együttműködését vizsgálta.

## Szabó Matild

Okleveles közgazdász diplomát szerzett 2005-ben. Tanulmányait a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karán, EU és Magyarország regionális politikája szakirányon végezte. Jelenleg ugyanitt a Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskola hallgatója. Az egyetemi oklevél megszerzését követően a kalocsai székhelyű Tomori Pál Főiskola Gazdaságtudományi és Módszertan tanszékén kezdte meg felsőoktatási tevékenységét, főiskolai tanársegédként. Oktatott tárgyai között szerepelnek: Marketing, Marketing esettanulmányok, Marketingkommunikáció.

## Szontágh Krisztina

A Pécsi Tudományegyetem Orvostudományi Kar PhD és Habilitációs Iroda ügyvivő szakértője, emellett marketing- és humánszervezőként dolgozik. A Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karán Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskola utolsóéves PhD hallgatójaként kutatási területe a doktori képzésben résztvevők munkaerő-piaci esélyei és annak bővítése

lehetőségei a marketing eszközeivel, különös tekintettel a regionális sajátosságokra. Korábban a felsőoktatás területén a kormányzati törekvéseket és lehetőségeket vizsgálta az EU-s törvényi előírásokkal összevetve. A versenyszférában multinacionális cégeknél szerzett marketinges gyakorlatot, főként a pénzügyi szektorban.

## Tencz Zsófia

Marketing mester szakos hallgató a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karán. Alapképzési diplomáját Kereskedelem és marketing szakon szintén Péccsett szerezte. A tanulmányai alatt részt vett a Tudományos Diákköri Konferencia Kari fordulóján, melyen első helyezést ért el pályamunkájával a Marketing és menedzsment szekcióban. A TDK dolgozatát és a diplomamunkáját is Felsőoktatási marketing témakörében írta, mely területtel a szakmai gyakorlata idején mélyebben is megismerkedett. Szakmai gyakorlatát a MarkCon Kommunikációs Kft.-nél töltötte, ahol a PTE „Nem csak tudást adunk” online beiskolázási játékanak munkatársaként dolgozott. Vezetőségi tagja az AEGEE-Pécs diákszervezetnek.

## Tóth Ágnes

Marketingtanácsadó, a Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskola marketing- és kommunikációs igazgatója, ezt megelőzően 2007 és 2009 között a Kodolányi János Főiskolán töltötte be a marketingigazgató pozíciót. 10 éves felsőoktatási tapasztalattal rendelkezik. Kutatói és oktatói tevékenysége mellett korábban távoktatási programok fejlesztését koordinálta, doktori disszertációját a felsőoktatás-marketing témában írta. Alapvégzettségét tekintve matematika és informatika szakos tanár, valamint angol szakfordító. Számos nemzetközi és hazai szakmai kutatásban vett részt, eredményeit nemzetközi szinten is publikálta, több főiskolai jegyzet fűződik a nevéhez.

## Vendler Balázs

A Pécsi Tudományegyetem Természettudományi Karán szerezte pedagógus diplomáját. 1995 óta foglalkozik marketingprojektek tervezésével. Több mint tíz éve megalapította a MarkCon Csoportot, mely családi vállalkozásból a régió egyik legnagyobb kommunikációs ügynökségévé fejlődött. Számos informatikai termék kifejlesztése köthető munkájához, melyek közül az egyik legsikeresebb a BLOOMsys szimulációs rendszer. A program innovációs tartalmát számos országos és helyi díj bizonyítja: a Pécsi Tudományegyetemmel közösen lebonyolított felsőoktatási toborzó játék 2009-ben bekerült az Európai Unió Kreativitás és Innováció Évének hivatalos hazai programjába, a 2010-es Educatio nemzetközi oktatási szakkiállításon elnyerte az Educatio Kht. Oktatás Fejlesztéséért Díjat „felsőoktatási kutatás-fejlesztés, innováció” kategóriában.







