

# A stratégia szerepe a felsőoktatási intézmények versenyében

## Szakértői kerekasztal-beszélgetés

■ A felsőoktatási intézményeknek egyre nagyobb piaci versenyben kell érvényesülniük – meg kell küzdeniük a külső finanszírozási forrásokért, támogatókért, munkaerő-piaci partnerekért, és nem utolsósorban a leendő hallgatókért. Ennek meghatározó eszköze a hatékony külső kommunikáció, hiszen ez alapozza meg az intézmény ismertségét, hírnevét. Egy versenyképességre törekvő egyetem vagy főiskola immár aligha működhet megfelelő marketingtevékenység, marketingkommunikáció nélkül. Kerekasztal-beszélgetésünkben a marketing intézményi beépülésének és elfogadottságának problematikájával, a „felsőoktatási marketing” sajátosságaival, az egyetemek és főiskolák piaci működésének kérdéseivel foglalkozunk. ■

### Részvevők:

*Braxmair Zsófia*, rektori kabinetvezető (Szegedi Tudományegyetem – SZTE)

*Dr. Deák Csaba*, stratégiai és fejlesztési rektorhelyettes (Miskolci Egyetem – ME)

*Dr. Dinya László*, tudományos rektorhelyettes (Károly Róbert Főiskola – KRF)

*Halász Ildikó*, kommunikációs irodavezető (Pannon Egyetem – PE)

*Dr. Kuráth Gabriella*, marketingvezető (Pécsi Tudományegyetem – PTE)

**Kiss László – Felsőoktatási Műhely (FeMű):** *Melyek azok a területek, amelyekre kiterjed egy intézmény marketingtevékenysége? Milyen célok vannak a marketingtevékenységben, illetve hogyan jelenik meg az oktatási marketing egy intézmény működésében? Mit jelent egyáltalán egy intézet életében az, hogy marketingtevékenység?*

**Dr. Deák Csaba – ME:** A Miskolci Egyetem stratégiai és fejlesztési rektorhelyetteseként nem közvetlenül hozzám tartozik a marketing, de mint stratégiai fejlesztési vezetője az egyetemnek, ezt a területet is felügyelem. A kérdés része volt az oktatáshoz kapcsolódó marketing az egyetemen, ezt én kibővíteném: nemcsak az oktatásról van szó ebben az esetben, hanem a kutatási és az innovációs tevékenységünk is igényli azt a marketingtevékenységet vagy azt a kommunikációs tevékenységet, amelyet a meglévő, illetve a leendő partnereink felé továbbítunk.

**Kiss László – FeMű:** *Mivel foglalkozik egy intézményi marketing?*

**Dr. Deák Csaba – ME:** Mi szervezetileg nem marketingnek hívjuk, hanem kommunikációnak, tehát nincsen marketingosztály, kommunikációs szervezeti egységként jelenik meg, hasonlóan a vállalati marketinghez, és természetesen a képzésben is jelen van a Gazdaságtudományi Karon ez a diszciplína. Van tervezés, vannak hosszú távú tervek, éves tervek, és van a végrehajtás.

**Kiss László – FeMű:** *Mennyire lehet azonosan kezelni egy intézményi marketinget, egyetemi vagy főiskolai marketinget és egy vállalati marketinget? Mennyire más, mennyiben tér el, vagy esetleg ugyanazok a célok, ugyanazok az eszközök vannak a két területen?*

**Dr. Dinya László – KRF:** A Károly Róbert Főiskola tudományos rektorhelyetteseként és a Marketing és Menedzsment Tanszék vezetőjeként, valamint az Akadémia Marketingtudományi Bizottságának az alelnökéként több oldalról is foglalkoztam a kérdéssel. Én azt hiszem, hogy legalább ötféle dimenzió mentén lehet kérdést felvetni. Milyennek kellene lennie, vagy milyen most. Ez az egyik dolog. Már ezen sokat lehet meditálni. A következő lenne az, hogy mennyire tudatos vagy mennyire ösztönös mindaz, ami marketing címen folyik az intézményekben. A harmadik, hogy mennyire professzionális vagy mennyire amatőr. A negyedik izgalmas kérdés, hogy mennyire az intézményre koncentrálunk és mennyire a tudásszolgáltatásokra. Tehát intézményi PR vagy pedig konkrét programok, tevékenységek, mondjuk úgy, hogy tudásszolgáltatások. Az ötödik dimenzió, hogy mennyire külső és mennyire belső marketing. Ezek mind izgalmasak, és ha valaki ezt mind egy kalapba veszi, akkor elég komplex tevékenységgel szembesül. Ha már arról van szó itt az első kérdés kapcsán, hogy hogyan jelenik meg ez a tevékenység az intézményekben, akkor szerintem háromféleképpen. Jó esetben az intézmény fejlesztési stratégiájának a része. Tehát egy nagyon komoly fejezet, amivel összefügg számtalan más dolog. Gyakran előfordul azonban, hogy önálló marketingstratégia van egy intézményen belül, mert érzik, hogy marketingre szükség van. Van egy fejlesztési terv is, de azt nem nevezem stratégiának, mert azt üzleti jelleggel készítik még akkor is, ha nem kötelező. A második megjelenési formája az, amikor azt mondom, hogy önálló marketingstratégia készül, amely önálló életet él, és ez általában úgy jelenik meg egy intézményben, hogy van egy marketinggel foglalkozó részleg vagy osztály, vagy néhány ember, aki ezzel címzetten foglalkozik, akár főállásban is. A harmadik forma az improvizáció. Amikor igazából ad hoc jelleggel léteznek különböző marketinghez kapcsolódó tevékenységek. Mind a három előfordul a magyar felsőoktatásban.

**Dr. Kuráth Gabriella – PTE:** *A KRF-en mely szervezetben foglalkoznak ezzel?*

**Dr. Dinya László – KRF:** Miután a Marketing és Menedzsment Tanszék vezetője és tudományos rektorhelyettes is vagyok, erőltettem, hogy legyen egy üzleti jellegű stratégiánk, ami azt jelenti, hogy az első megjelenési formára emlékeztetnék, tehát van egy intézményfejlesztési stratégia, aminek számos helyi stratégiája van, a HR-től kezdve a marketingen és a tudás-menedzsmenten át az operatív működtetésig. Létezik ezenkívül kutatási stratégia is – ezek mind fontosak.

Ezek együtt alkotnak egy egészet, és a marketingstratégia ezeket szolgálja. A marketingstratégiában sikerült tudatosítani azt – és ez összefügg az üzleti stratégiával – a paradigmaváltást, ami az intézményekben még nem nagyon ment végbe: hogy eddig nagyjából azt kellett tanítanunk és kutatnunk, amihez értettünk, ezután ahhoz kell értenünk, amit kutatni és tanítani kell. És ez nagyon fontos változás. Már csak amiatt is, mert a következő, hasonló jellegű üzleti megközelítés, amikor azt mondjuk, hogy mi tudásszolgáltató vállalat vagyunk. Ez azt jelenti, hogy ettől kezdve a szolgáltatásaink egyenrangúak. Egy portfólióban menedzseljük őket, azt mondjuk, hogy van négyféle tudásszolgáltatás és mind más-más piacon érdekelt. Vannak alapképzési programjaink, amelyeket a képzési piacokon kell valamilyen szinten versenyeztetni és értékesíteni, és a képzési piacokon alapvetően a többi hasonló képzést nyújtó intézménnyel versengünk a hallgatókért és a forrásokért. A másik az innovációs jellegű tudásszolgáltatás, ami teljesen más piacokat jelent. A harmadik nagyon fontos piac szerintem, ami ezektől nem teljesen, de azért mégiscsak elkülönül, a munkaerőpiac. Amikor a végzettjeink versengenek egymással a munkaerőpiacon, és ebből kiderül, milyen képet rajzolnak rólunk a munkaadók, munkáltatók, hogy milyennek látják a képzéseinket. A negyedik tulajdonképpen üzletileg vegyes, de ebben is benne van sok minden, laboratóriumi szolgáltatások, szaktanácsadás, tehát sok olyan dolog, ami nem innováció elsősorban, hanem klasszikus szolgáltatás. Ez a négyféle csoport különböző piacokat jelent. Összefoglalva tehát van egy fejlesztési stratégia, annak része a marketingstratégia, ez utóbbinak pedig vannak további részei. Van egy szervezet, három főállású ember, karonként egy; vannak, akik intézményi szinten összefogják, a két karon hat, és emellett még a Marketing és Menedzsment Tanszék ott áll szakmailag a háttérben, meg jó néhány kolléga, akik kvázi nem főállásban, de virtuálisan részei az egésznek. Majdnem azt mondom, hogy az egész intézmény tulajdonképpen.

**Kiss László – FeMű:** *Mennyiben tér el egy ilyen kisebb iskolától egy nagyobb, többkarú egyetem marketingszervezete, marketingstratégiája?*

**Halász Ildikó – PE:** A Pannon Egyetem kommunikációs irodáját vezetem. Az egyetemünknek öt kara van, köztük Gazdaságtudományi Kar, ahol marketingképzés is folyik. Nyilván egy belső igény indította az intézmény vezetését arra, hogy ilyen irodát létrehozson, illetve kollégákat alkalmazzon. Igazából ez azért még az elején jár ahhoz képest, ahogy mondjuk a vállalati szférában vagy az üzleti szférában a marketinget kezelik. Nálunk is elindult egy olyan fajta párbeszéd a közelmúltban, hogy melyiket kellene erősíteni. A marketingszemléletet vagy a kommunikációs szemléletet? Hogy a felépítésre válaszoljak, mind az öt karnak van egy-egy olyan képviselője, aki a kommunikációért vagy marketingért felelős, az iroda pedig az egész intézményi kommunikációért, illetve marketingért. A marketing, azt gondolom, nem biztos, hogy minden ponton tökéletesen átgondolt, de nagyon-nagyon jó úton halad afelé, hogy tényleg tudatos tevékenység legyen.

**Kiss László – FeMű:** *Az intézmények régióba való beágyazódása mennyire jelenik meg a marketingtevékenységben? A regionális kapcsolatok mennyire játszanak szerepet?*

**Braxmair Zsófia – SZTE:** A Szegedi Tudományegyetem Rektori Hivatalának vezetőjeként én sem vagyok közvetlenül felelős az egyetem marketingtevékenységéért, viszont fél évig volt

szerencsém az igazgató távollétében picit közreműködni a munkában. Ugyanis nálunk a Rectori Hivatalon belül létezik egy Marketing és Kommunikációs Igazgatóság, amely alapvetően egyetemi szintű aktivitásokat folytat. Mi azzal a problémával küzdünk, hogy egy tizenkét karú egyetem vagyunk, és ebből adódóan nagyon nehéz egységes egyetemi marketingről vagy egységes egyetemi tevékenységekről beszélni. Ha a központból nézem, akkor alapvetően négy területet emelnék ki, amivel foglalkozunk, és akkor válaszolok az eredeti kérdésre is, a regionalitásra. A mi tevékenységeink vagy aktivitásunk egy jelentős része a beiskolázás felé mutat, ahol egy nagyon komoly együttműködés alakult ki. Talán azt mondhatom, hogy egyetemi szinten ez működik a legjobban, a karokkal való együttműködést is figyelembe véve, itt sikerült mind a tizenkét karral megértetni, hogy közös érdekünk az erőforrásaink egybeszervezése, mindamelllett, hogy természetesen a karok önállóan is szerveznek programokat. Nálunk is nagyon fontos az ipari kapcsolatok ápolása és az ez irányba ható tevékenység. Nagyon fontos az alumnimozgalom támogatása, a diákjaink visszavonzása az egyetemre, illetve a támogatásszervezés. Még nagyon gyerekcipőben járunk, azt hiszem, ebben nem vagyunk egyedül a magyar felsőoktatásban, még van mit tanulnunk támogatásszervezés terén. A régióval való kapcsolattartás kifejezetten fontos, hiszen a hallgatóinknak majdnem a háromnegyede a dél-alföldi régióból érkezik. Igazából azt látjuk, hogy bármit is teszünk, bármennyire is nyitunk, mondjuk Nyugat-Magyarország felé, valahogy mégiscsak a dél-alföldi régióból jönnek a hallgatók, illetve most már egyre nagyobb számban jelennek meg a környező országokból is, a határon túli magyar anyanyelvű hallgatók aránya egyre jelentősebb lesz. Nagyon fontos a régióra koncentrálni.

**Kiss László – FeMű:** *Nagyjából hasonló arányok vannak a Miskolci Egyetemen is...*

**Dr. Deák Csaba – ME:** Én úgy gondolom, hogy Budapesten kívül nem nagyon tudunk túl sok olyan felsőoktatási intézményt mondani, amelyiknek a regionális szerepe marketingszempontról vagy a kommunikáció szempontjából ne játszana fontos szerepet. A tudás- és egyéb közvetítő szerep szempontjából az egyetemnek meghatározó szerepe van az adott régióban, az egyetem ott van és megjelenik mint tudásközvetítő, tudásadó kiemelt egység. Valóban, mi is az adott regionális területről, az adott régióból szívjuk fel a hallgatóink jelentős többségét, ezzel a vidéki egyetemeknek, úgy gondolom, meg kell küzdeniük. Illetve meg kell küzdeniük azzal, hogy a főváros elég komoly felszívó és csábító erővel rendelkezik. A fővárosi egyetemeknek talán nem kell azzal foglalkozni, hogy az adott régiót is el kell adni a más régiókból érkezőknek, és erre pluszenergiát, pluszmarketinget vagy -kommunikációt szánni. Úgy gondolom, hogy a most jelen lévő egyetemeknek a várost is el kell adniuk, azt a régiót, ahol az egyetem tevékenykedik.

**Dr. Dinya László – KRF:** A regionális kötődés egy ilyen kisebb vidéki intézménynek, mint mi vagyunk, létfontosságú, legalábbis a mi felfogásunk szerint. Azt mondtuk, és ezt is sikerült elfogadtatni, hogy ha mi, akár nemzetközi mércével mérve is, sikeres intézmény akarunk lenni, akkor ez sikertelen környezetben nem lehetséges. Ez visszahúz bennünket, ezért mindent meg kell tennünk annak érdekében, hogy a régiót magunkkal húzzuk. A Titanic első osztályú utasainak a 10%-a pusztult el, míg a harmadosztályon utazóknak 90%-a. Mi harmadosztályon uta-

zunk most ebben a régióban, mert a kétszázötven-egynéhány EU-régió közül az utolsó tíz közt vagyunk. Ha a helyzet fokozódik, akkor ez a régió úgy, ahogy van, elsüllyed. Mi ezért az utolsó hat-nyolc évben már tudatosan törekszünk arra, hogy minél teljesebb mértékben vagy minél nagyobb mértékben lefedjük a szűkebb és tágabb környezetünket is tudáshálózatok szervezésével. Tudáshálózatokkal, amelyek között vannak civil hálózatok is szép számmal. Körülbelül háromszáz-egynéhány szereplő van. Ezek klasszikusan civilszervezetek, érdekképviselet, érdekegyeztetés, lobbizás, jogszabály, egyéb szempontból. Gazdasági hálózat formájában is legalább hat-hét vagy nyolc klasztert szerveztünk már az elmúlt időszakban. A közszférában képzési hálózatokat is szervezünk, amelyek Tokajtól egészen Salgótarjánig, Balassagyarmatig lefedik a régiót. Úgy gondoljuk, hogy ezek azok a hálózati szereplők, amelyeket mi el tudunk látni munícióval. Jó pozícióban vagyunk, a régióban összesen három felsőoktatási intézmény van, és mi már elég jól beépültünk. Ami a beiskolázást illeti, a hallgatóink megoszlása érdekes, mert azzal, hogy a régió nyugati részén vagyunk és autópálya mentén, Budapestről jön a hallgatóink 30–35%-a, kvázi bejárnak sokan hozzánk, a többiek viszont kifejezetten Heves megyéből és Szolnok megye északi részéből, tehát az 50–60–70 kilométeres körzetből és nem távolabbról érkeznek. Ez egyben a halmozottan hátrányos helyzetnek is része, hiszen kis város, kis felvevőpiac, a hallgatók számára kevésbé népszerű, mivel a hallgatók bulizni is szeretnek. Ha problémát akarunk megoldani, akkor ezt is meg kell oldani valahogy, szolgáltatásaink révén többek között. *Heves megye pedig Magyarország zöld szíve*, ezt is mi forszírozzuk elsősorban. Értve ez alatt a kihasználatlan természeti adottságokat, a Kékest és a Mátrát és sok minden mást.

**Dr. Deák Csaba – ME:** A régióhoz tartozással kapcsolatban hadd említsük meg, hogy a Miskolci Egyetem, illetve egyetemi vezetők is személy szerint jelentős dolgokat tettek le az asztalra. Van egy miskolci alapítvány, amelynek célja kettős. Az egyik az, hogy Miskolc, illetve a miskolci vonzáskörzet középiskoláiból a diákok Miskolcra kerüljenek, a Miskolci Egyetemet válasszák mint felsőoktatási intézményt továbbtanulásra. Végzés után már az önkormányzattal, a város vezetőségével összefogva dolgozunk azon, hogy részben munkahelyteremtés legyen, részben pedig olyan lehetőség, olyan életminőség a diplomásoknak, hogy Miskolcot válasszák lakóhelyül.

**Braxmair Zsófia – SZTE:** Ez nagyon fontos, mi is azt érezzük, hogy jönnek a hallgatók, képezzük őket, majd elmennek a régióból. Budapestnek és a külföldnek hatalmas vonzereje van. Budapest 160 kilométer autópályán, másfél óra. Egész egyszerűen elmegy a hallgató, ezért nagyon fontos a régió, a város és az egyetem együttműködése és annak az ott tartó környezetnek a kialakítása, aminek részben az egyetem is a motorja. Ami azt is jelenti tulajdonképpen, hogy az intézményi marketing egyben régiómarketing és városmarketing is.

**Dr. Deák Csaba – ME:** Ezt talán úgy lehetne lefordítani, hogy az adott egyetemnek szüksége van egy erős vagy erősödő régióra, ami sajnos Észak-Magyarországon jelen pillanatban még nem feltétlen adott. De a régióknak is szüksége van erős felsőoktatási intézményre ahhoz, hogy talpra tudjon állni, ahhoz, hogy meg tudjon erősödni, hogy versenyben tudjon maradni. Nemcsak országon belül, hanem az európai versenyszíntéren is.

**Halász Ildikó – PE:** Mi azt is szoktuk használni szlogenként, hogy a Közép-Dunántúl régió tudásközpontja, és azt gondolom, valamennyi egyetemre igaz, hogy a régió szívének és lelkének kell lennie. Másrészt, hogy mi tartsa a végzeteket a régión belül, ehhez azt gondolom, jelentősen hozzájárul az, hogy milyen ipari vagy céges kapcsolatok vannak. Akkor fog ott maradni a végzett, hogyha munkahelye lesz, ha minél jobban együttműködik a felsőoktatási intézmény a régióban megtalálható cégekkel.

**Dr. Deák Csaba – ME :** Más területről akkor tudunk vonzani igazán, hogyha valami speciális tudással rendelkezünk. Úgy gondolom, hogy minden egyetemnek van valamilyen egyedi sajátossága, amiben exkluzív. Nálunk például a műszaki karokon vannak olyan tudásterületek, amelyeket kizárólag Miskolcon lehet elsajátítani. Ezért nyugat-magyarországi, dunántúli cégekkel is erős kapcsolatunk van a kutatás-fejlesztés területén, de már olyan kezdeményezések is indulnak, hogy egy győri vállalat azt szeretné, hogyha győri középiskolából Miskolcra jönnének a leendő kollégái, akik Miskolcon elvégzik az adott szakterületet. A Műszaki Anyagtudományi Kar például rendelkezik olyan speciális egyedi tudással, az öntéssel, amire korábban azt hittük, hogy már nem lesz szükség, ma pedig az autóipar igényli ezt a területet. Dunántúli, győri autóipari cégek azt mondják, hogy gyere Miskolcra tanulni, és utána gyere vissza hozzánk dolgozni Győrbe. Ez egy másik vonal, ami viszont kedvező számunkra. Ha nemcsak nekünk kell ezt a marketingmunkát végezni, hanem segítenek azok az ipari partnerek is, akik tudják, hogy ezt a kompetenciát itt találják meg. A kutatás-fejlesztési munkákon, innovációs munkákon keresztül megismerték ezt a csapatot vagy ezt a tudást, tudáskompetenciát, és azt mondják, hogy szakemberekre szükség van, és innen tudjuk majd őket hozni. Azt nem szeretnénk, hogy a régióban felnőtt, régióban munkát kereső fiatalot vigyenek el egy észak-dunántúli régióba, mert ez szegényíti a régió tudásbázisát, és minden okos és értelmes fiatalra szükség van ezen a vidéken.

**Kiss László – FeMű:** *Nagyobb integrált intézmények életében az egyes karok eltérő hagyományokkal, eltérő ismertséggel bírnak, akár Miskolcon, Veszprémben vagy Szegeden. Mennyire lehet tudatosan alakítani azt, hogy ismert karokra helyeződjön a hangsúly? Jó ötlet ez, vagy inkább arra kell törekedni, hogy a különböző karokat nagyjából azonos szinten, azonos mértékben ismertté tegyék?*

**Dr. Deák Csaba – ME :** Vannak olyan karok, amelyek stabilan, hosszú távon tudnak értéket termelni. Vannak sztár karok, és hát reméljük, hogy nincsenek döglött kutyák az intézményeknél. Az imént említettem a Műszaki Anyagtudományi Kart, amelyik korábban a Kohómérnöki Karunk volt. Az egyetem annak idején úgy gondolta, hogy meg kell tartani, mégis kell szánni energiát rá, be kell fektetni ebbe a karba. Ma pedig azt kell, hogy mondjam, hogy bár a hallgatói létszáma nem nagy, de kutatás-fejlesztési bevételeiben, innovációs bevételeiben példamutató, szerintem nemcsak a saját egyetemen belül, hanem országos szinten tud kutatási forrásokhoz jutni, kutatási potenciát felmutatni.

**Dr. Kuráth Gabriella – PTE:** *Szóba került már néhány célcsoport: a leendő hallgatók, a bent lévő hallgatók, a végzett hallgatók mint alumni, az ipari partnerek. Ezen túl még milyen fontosabb csoportok vannak?*

**Dr. Dinya László – KRF:** Nyilván különválasztja az ember a külső és a belső célcsoportokat, ha már külső-belső marketingről van szó. A belső kör viszonylag egyszerű, a munkatársak és a hallgatók a két evidens célcsoport. A munkatársak körében az oktatók sokat tudnak hozzátenni a marketing hatékonyságához, illetve elvenni belőle. Rengeteg jó és rossz példa van. Ami a külsőt illeti, ott még további három csoportot el tudok képzelni. Az egyik a tudásszolgáltatók különböző piaci és az abban szereplők. A képzési piac, a munkaerőpiac, az innováció piaca vagy éppen a különböző egyéb szolgáltatásoké. Külön világ a PR. Itt arról van szó, hogy az intézmény egészére nézve kedvező képet próbál az intézmény kialakítani magáról. Nemcsak arról szól a dolog, hogy milyen tudásszolgáltatásaim vannak és miért vagyok hasznos, az összkép is nagyon fontos, ennek a kialakítása. A harmadik csoport pedig a partnerek, akik mondjuk az input források piacain érdekeltek; a humán erőforrást be kell szerezni valahol, az oktatókat, munkatársakat meg kell találni. Ennek megvannak a maga szervezeti és egyéb teendői, szereplői, akár az információ piacát veszem, akár mondjuk az iskolákat, ahonnan a hallgatók jönnek. Vagy akár pénzügyeteket, különböző szolgáltatókat, akikkel kapcsolatban vagyunk.

**Dr. Kuráth Gabriella – PTE:** *És a hallgatókba beleszámít Ön szerint a potenciális hallgató és a végzett hallgató is? Vagy csak a bent lévő hallgató?*

**Dr. Dinya László – KRF:** Egyre fontosabbá válnak a végzett hallgatók, sőt nálunk azt sikerült talán valamilyen szinten elérni, hogy aki egyszer hozzánk jelentkezett és bekerült egy adatbázisba, az már élete végéig benne marad. Ez nagyon fontos. Elkezdődik a beiskolázásnál nyílt napokkal, meg egybekkel. Eljönnek hozzánk, van egy pályaválasztási tanácsadó, ha a gyerekek még nem tudják, mit válasszanak, és apró kis tesztekkel lehet őket orientálni. Utána lehet ugyan, hogy nem jelentkezik hozzánk, de akkor már regisztráltuk, hátha egyszer még másra, továbbképzésre vagy mesterszakra hozzánk jelentkeznek. Amikor bekerülnek a hallgatók, folytatódik a dolog a hallgatói információs rendszerrel, információs központtal, hallgatói tanácsadással, tehetséggondozással, az álláskeresés-támogatással, állásbörzékkel stb. Azután jön a végzetek követése; baráti körök, évfolyam-találkozók, egyebek szervezése, amelyek mindig frissítik ezeket az információkat. Nem a mi példánkból tudom, de például a BGF, a Gazdasági Főiskola hallgatóinak a 75%-át a végzettek keresztül szervezi. Nem is csinál más beiskolázást. A többi csak úgy beesik. Őket mozgósítja, mert aki ott végzett, a gyerekét is oda küldi.

**Dr. Kuráth Gabriella – PTE:** *Ez hogy működik a Miskolci Egyetemen?*

**Dr. Deák Csaba – ME:** Bizonyos rendezvények, például *véndiák* programok szervezésében közreműködik a kommunikációs PR-iroda, de ezek inkább az egyes karokhoz kötődnek. Karonként különböző a nyilvántartási rendszer; van olyan kar, amelyik az első pillanattól kezdődően az összes végzettet nyilvántartja. Volt olyan oktató vagy oktatói csapat, aki tartotta a kapcsolatot. A Miskolci Egyetemen megvannak a régi selmeci hagyományok, és vannak különböző olyan szakegységek, amelyeket a meglévő hallgatóinknak tartunk. Az ott végzettekben, akik részt vettek a diákhagyományok ápolásában, kialakul egyfajta identitástudat.

**Dr. Kuráth Gabriella – PTE:** *Gyűrű van még?*

**Dr. Deák Csaba – ME:** Igen, minden karnak megvan a saját gyűrűje. Nálunk ez még nem annyira a hallgatói toborzásban jelenik meg, hanem a kutatói munkánkat könnyebb olyanok számára eladni, akiknek nem kell bizonyítanunk. Tehát a kutatás-fejlesztési, innovációs munkáknál ez a fajta hagyomány, amit felépítettünk és ez a szimbólumrendszer segíti a marketingmunkát.

**Braxmair Zsófia – SZTE:** A beszélgetés elején volt szó a marketing négy területéről; ez most nálunk úgy néz ki, hogy igazából mind a négy területnek egy-egy felelőse van. Vannak természetesen átfedések, de épp azon vagyunk, hogy ezeket megpróbáljuk kicsit közelebb hozni. Magát a beiskolázást, az egyetemi szintű beiskolázási kampányokat a Marketing és Kommunikációs Igazgatóság vezényli, együttműködésben a karokkal. Az ipari kapcsolatok ápolásában a Kutatás-fejlesztési és Innovációs Igazgatóság jár élen. Az alumnimozgalomra van egy külön Alma Mater szervezetünk, ami persze a Rektori Hivatal felügyelete alatt áll, de mégsem a Marketing és Kommunikációs Igazgatósághoz tartozik. A mindennapokban sűrű az együttműködés, mégis külön szervezatként működik. A támogatásszervezésben pedig most inkább az EHÖK jár az élen, illetve az egyetem által tulajdonolt, úgynevezett Universitas Kht.

**Dr. Kuráth Gabriella – PTE:** *Jellemző a teammunka? Akár több szervezet is együtt dolgozik valamelyik projekten?*

**Braxmair Zsófia – SZTE:** Jellemző, igen. Nem is megy másként. A kutatóegyetemi címből adódik, hogy a kutatóegyetemen, ahol például csomó olyan nagy projekt van, ahol egész egyszerűen nincsen más megoldás, mint elfelejteni azt, hogy karokból áll az egyetem. Sokkal inkább tudományterületeket vagy diszciplináris területeket kell összeszervezni, illetve azoknak kell együttműködni, mindez valóban nagyon nehéz.

**Halász Ildikó – PE:** A Pannon Egyetemen is hasonlóképpen épül föl a szervezet, mint Szegeden. Van egy központi iroda, amely a kommunikációért, a PR-arculatért és a külső kapcsolatokért felelős, de ugyanígy az ipari kapcsolatok már sokkal inkább a Stratégiai Igazgatósághoz tartoznak. A végzett diákok nyomon követése a Karrier Iroda feladata, de a minőségbiztosításba is bekapcsolódik, amikor kérdőívekkel próbáljuk nyomon követni a végzetteket. Tehát akár az ipari kapcsolatok, akár a végzett diákok, akár a hallgatók kérdőívezésébe már az Oktatási Igazgatóság is bekapcsolódik. Ez egy rendkívül szerteágazó rendszer, és attól függően, hogy mi a kérdés, mi a cél, amit el akarunk érni, aszerint kell a felelős kollégákat összehozni és együttműködést létrehozni.

**Kuráth Gabriella – PTE:** *Erről jutott eszembe, hogy a legtöbb intézményben a marketinget alapvetően a marketingkommunikációval azonosítják, de a klasszikus termékfejlesztés, az árképzés vagy a marketinginformációs rendszer működtetése hogyan szerveződik?*

**Dr. Deák Csaba – ME:** Igazából csak részben kapcsolódik ehhez, de nagyon fontos volt az, hogy a saját bevétel hogyan áll össze, milyen a forgalom és mennyi a saját bevétel a felsőokta-



tási intézményekben. Szerintem nincs itt az asztal körül olyan, akinek az állami, a képzési normatívából a fenntartói normatíva több mint az 50%-a lenne a költségvetésének. Tehát ez azt jelenti, hogy legalább 40–50%-ot, ha nem többet kell saját forrásból biztosítani: K+F munkákból, költségtérítéses képzésből vagy pályázati forrásokból. A képzési normatívákhoz, fenntartói normatívákhoz kapcsolódik egyfajta marketing, ami a beiskolázáshoz kötődik.

Át kell állni arra a gondolkodásra, hogy nemcsak az oktatás vagy az oktatáshoz kapcsolódó közvetlen kutatások adják az oktatók, kutatók béralapját, hanem a saját bevételre nekik is törekedniük kell. Lehet, hogy éppen az adott félévben nincs annyi órája, amennyi órával az ő munkaviszonya érdemben fenntartható, ekkor úgy biztosíthatja saját bérét, ha a kutatás-fejlesztési munkákban, az innovációs munkákban közreműködik.

**Dr. Dinya László – KRF:** Ez már tulajdonképpen portfólió-menedzsment az intézményen belül, olyan tevékenységek vannak, amelyek vagy hoznak, vagy visznek.

**Dr. Deák Csaba – ME:** Szerintem tovább is mentünk, mert most már nem marketingről beszélünk, hanem olyan üzleti modellről, működési, finanszírozási modellről, amely egy váltást jelent a felsőoktatási intézmények gondolkodásmódjában.

**Dr. Kuráth Gabriella – PTE:** Kérdés, hogy a marketingben lehet-e egy ilyen stratégiai váltásról beszélni.

**Dr. Deák Csaba – ME:** Ez hatással lesz a marketingre és arra, hogy az intézmények hogyan, milyen eszközökkel kommunikálnak kifelé. Valószínűleg el fog tolni a professzionális eszköz irányába. Elhangzott nagyon sok jellemző a felsőoktatási marketingről, miben különbözhet a vállalati marketingtől, ahol speciálisan arra szakosodott személyek, előre meghatározott tervvel, teljesítményelvárással és meghatározott, konkrét célokkal rendelkeznek. Én úgy gondolom, elképzelhető, hogy előbb-utóbb eljutunk oda, hogy az intézmények marketingügynökséget fognak alkalmazni. Vannak olyan egyetemek, ahol a marketingügynökség szerepe jelentős már most is, tehát közelíti a versenyszférában megjelenő szerepet.

**Dr. Dinya László – KRF:** Tulajdonképpen a vállalatszerű működés minden eleme meg kell, hogy jelenjen az intézményben, és ez teljesen más típusú vezetőket igényel, más típusú szervezetet, más típusú döntéshozatalt, és más típusú marketinget.

**Dr. Deák Csaba – ME:** Nem tudok elvonatkoztatni attól, hogy versenyben vagyunk, egy piacon vagyunk, és ez a verseny nemcsak a hallgatókért, hanem a kutatás-fejlesztési megbízásokért, az innovációs megbízásokért, a szakképzési szerződésekért, a pályázati forrásokért, a hazai és uniós pályázati forrásokért megy, és ebben van szerepe annak, hogy milyen képet vetít, milyen információkat ad önmagáról az intézmény.

**Braxmair Zsófia – SZTE:** Mi próbálkoztunk majdnem egy évig külső kommunikációs cégek bevonásával és nagyon jó tapasztalataink vannak. Egész egyszerűen azzal küzdünk, hogy akármit is teszünk, a tevékenység egy jelentős része inkább csak a helyi média vagy a regionális

média ingerküszöbét éri el. Elcserélték a beteget a Szegedi Tudományegyetem ilyen-olyan intézményeiben – javarészt ilyen botrányszagú történésekkel lehet mondjuk egy jó oldalra bekerülni, akár online felületeken, elektronikus médiafelületekre meg aztán végképp. Viszont professzionális marketingügynökségek bevonásával azért sokkal könnyebb saját magunkat elhelyezni főcímekben – legalábbis nekünk ez volt a tapasztalatunk.

**Dr. Dinya László – KRF:** Ha a médiát vesszük alapul, és annak bulvárosodását, mi is próbáltunk ilyen akciókat, ami persze azt jelenti, hogy nem mentünk át a bulvárra, hanem tudván, hogy mi a helyzet, nyilván a saját szolgáltatásainkat próbáltuk erősíteni. Van egy team nálunk, amelyik Európa-szinten egyedülállóan, repülőgépes távérzékeléssel képes nagyon gyorsan meghatározni katasztrófák kiterjedését, okozott károkat, a Mexikói-öböltől kezdve sokfelé. A kolontári katasztrófa idején följajlottuk ingyen a katasztrófavédelemnek, hogy itt vagyunk, tessék, szóljanak. A kollégák elmentek, és a marketing-költségvetésünkől ötmillió forintot áldoztunk arra, hogy repülőgéppel repüljék körbe az egészet, és olyan adatfelvételezést végezzenek, amelynek alapján a kormányzat tudott szerződést kötni arra, hogy hány köbméter szennyezett talajt kell eltávolítani, hány milliárd forintra kössenek szerződést, mert nem mindegy, mekkora kiterjedésű, és hogyan oszlik el a térben stb... Tehát ehhez hasonlókat teszünk, és persze ennek aztán kellő médiavisszhangja volt, mert a katasztrófa sajnos mindig szalagcím.

**Halász Ildikó – PE:** Igen, ezt akarom mondani, hogy ehhez is katasztrófa kellett. A Pannon Egyetem szakértői ugyanúgy ott voltak. Akkor egyből bejelentkezett a francia tévé meg az osztrák tévé, de hát ehhez egy katasztrófa kellett.

**Dr. Dinya László – KRF:** A bulvármédiában az ingerküszöb elég nagy, és ha valami normális dolgot csinál az ember, az még nem elég hozzá. Végül is nagy kihívás, hogy hogyan lehet időnként megjelenni. Alkalmas időpontban, alkalmas akciókkal ezt el lehet érni, de ehhez kreativitás kell.

**Braxmair Zsófia – SZTE:** Az ügynökséggel való együttműködésünk során az esti Híradóba bekerült egy olyan hír – skype-on keresztül vizsgáztatta a kolléganóm a Gazdaságtudományi Karon az éppen Erasmusszal külföldön, Svédországban lévő hallgatót –, amelyről az életben nem gondoltuk volna, hogy a médiát érdekelheti. Tehát teljesen véletlenül ezt a hírt megosztottuk velük, és bekerült az esti híradásokba. Végül is tehát nemcsak katasztrófával, katasztrófa hírekkel és elcserélt betegekkel lehet bekerülni, bár sajnos így a legkönnyebb.

**Dr. Kuráth Gabriella – PTE:** *A kérdés akkor az lenne, hogy befektetés-e egy ilyenfajta tevékenység.*

**Braxmair Zsófia – SZTE:** Nehéz megtérülési mutatót mögérakni, de amikor értékeltük azt az egy évet, akkor a számok önmagukért beszéltek.

**Dr. Kuráth Gabriella – PTE:** *Kidolgozott az intézmény hatékonyságmérő mutatókat?*

**Braxmair Zsófia – SZTE:** Össze lehetett hasonlítani a médiamegjelenéseket az ügynökség megbízása előtt és után, a kattintások számát a honlapon, egyéb egzakt mutatókat, és jelentős javulás volt. Az elején prüszköltek egy kicsit a karok, hogy erre pénzt kell áldozni, de aztán egyre jobban elkezdték használni. Viszont amikor megint előkerült, hogy esetlegesen a következő évben vagy két év múlva a marketingköltségvetést egy picit megemelnénk, mondjuk tízmillió forinttal, ami a hatvanmilliárdos egyetemi büdzséhez képest nem egy olyan örületesen nagy összeg, az volt az első reakció, hogy nem. Sajnos nagyon nehezen áldoznak ilyen típusú tevékenységekre a karok.

**Dr. Dinya László – KRF:** Talán azért sem, mert egy nagyobb városban kényelmesebb helyzetben vannak az intézmények, a hagyományos csatornák a beiskolázásnál nagyon jól működnek. A vidék helyzete sokkal rosszabb a fővárosénál, de azért a nagyobb városok még mindig viszonylag jobb helyzetben vannak. Ahol igazán nagyon kemény a hajtás, azok a vidéki kisebb intézmények, legyenek azok kisebb vidéki egyetemek vagy főiskolák, akik valóban a létükért harcolnak, és már-már likviditási gondokkal küzdenek.

**Dr. Kuráth Gabriella – PTE:** *Ennek a munkának a hatékonyságát is nézzük, azt, hogy mérhető-e? Ezt mennyiben segítheti a marketinginformációs rendszer kiépítése? Kutatások, szekunder, primer információk, akár elégedettségkutatások, mérési eredmények...*

**Dr. Deák Csaba – ME:** Ilyen jellegű elégedettségkutatások, hallgatói elégedettség-, illetve végzés utáni felmérések vannak. Nálunk a minőségbiztosítási iroda végzi, de gondolom, egy ilyen rendszernek komoly része lesz az a fajta visszacsatolás, visszajelzés. Mennyire volt hasznos a megszerzett tudás? A munkaerőpiacon hogyan tudott elhelyezkedni?

**Dr. Dinya László – KRF:** Ez nálunk is nagyjából megoldódik, már csak azért is, mert kényszerpályára tereltük magunkat, hogy ez meglegyen, elindítottuk a minőségbiztosítási rendszer kialakítását. Most harmadik éve, hogy vizsgálunk bennünket minden februárban. És ez azért jó, mert tényleg eszerint kell működni, és ennek a része az, amiről szó volt, a hallgatói elégedettségmérés, a kollégák elégedettségmérése, a munkaadókkal való kontaktus, sőt a munkaadók elégedettségének a felmérése, ez része ennek a rendszernek, ezt kötelezően meg kell csinálni minden évben, akkor is, ha az embernek a háta borsózik tőle. Mások számára viszont fontos információt hordoz, legalábbis azok, akik ezt használják, tudják kezelni.

**Kiss László – FeMű:** *Egy több mint tízkarú intézménynél ez hogyan működik? Hogyan lehet ezt egységesen minden karon végrehajtani, minden karra figyelni, minden karral együttműködni?*

**Braxmair Zsófia – SZTE:** Mi is végzünk 2002 óta folyamatosan elégedettségi kutatásokat. Összegyetemi szinten vannak adatok, de kari eredményeket kihozni nehéz, mert nem reprezentatív. Vegyünk egy 30–40 fős Zeneművészeti Kart, ott kitölti egy-két hallgató jó esetben, vagy egy 40–50 fős évfolyamokkal dolgozó Gyógyszerésztudományi Kart, ahol kitöltik tizenötön, tehát nem tudunk az egész karra vonatkozóan következtetéseket levonni. Egyetemi szinten persze elég nagy az elemszám. De mindamelllett, hogy egyetemi szintű elégedettségi felméré-

sek vannak, azért a kari szintű megkeresések is önállóan zajlanak. Például a Természettudományi és Informatikai Karunk saját maga értékeli a beiskolázási kampányát kérdőíves megkereséssel, de most már a Gazdaságtudományi Karon is elindult valamilyen szinten a teljesítményértékelési rendszer.

**Dr. Deák Csaba – ME:** Ez már nálunk is kötelező. Egy minőségi iroda működik, ez fogja össze a nyolc kart, illetve a zeneművészeti intézetünket, és így egységes a rendszer. A visszamérés karonként történik, de sztenderdek vannak a minőségirányítási rendszer előírásai alapján.

**Kiss László – FeMű:** *Sikeresen be tudnak-e lépni ebbe a rendszerbe a nem az egyetemi székhelyeken található karok is?*

**Dr. Deák Csaba – ME:** A mérési rendszerbe igen. A hallgatói értékelésben, a dolgozói elégedettség-felmérésben, tehát az úgynevezett teljesítményértékelési rendszerben, természetesen nem ők voltak az élen járók, nem ott kezdődött el, hanem a miskolci campuson, de ezek az eszközök azért utána továbbléptek és a miskolci campuson kívüli területeken is használatba kerültek.

**Braxmair Zsófia – SZTE:** Ugyanilyen szinten azt gondolom, hogy az intézményi egységesség mindenképpen megjelenik. Tehát, ami az egyik campuson igaz, az ilyen szempontból igaz a másikon is.

**Dr. Kuráth Gabriella – PTE:** *Ezek szerint ezekre a kutatásokra ráépülnek a stratégiák, a kommunikációs tervek, ezeket használhatják, hatékonyan használják az intézmények?*

**Braxmair Zsófia – SZTE:** Mondjuk azt inkább, hogy figyelembe vesszük, túlzás lenne állítani, hogy folyamatosan beépítjük a stratégiába. Nagyon fontos, hogy amikor teljesítményértékelésről beszélünk, akkor a legtöbben szerintem az oktatók teljesítményértékelésére gondolnak, vagy a hallgatókéra. De nálunk például a közel nyolcezer dolgozóból összesen kétezer az oktató. Küzdünk a problémával, hogy Szeged város egészségügyi ellátásáért a Szegedi Tudományegyetem felel, úgyhogy háromezer alkalmazottunk az egészségügyben dolgozik. A jövőben az talán a legfontosabb kérdés, hogy a nem oktató dolgozóink teljesítményértékelése, elégedettsége, illetve egyáltalán az őfeléjük való kommunikáció milyen irányt fog venni. Nemcsak Szeged, de a régió legnagyobb munkáltatója vagyunk, az egész régióban kiemelt szerepünk van, és nem mindegy, hogy milyen a rólunk kialakult vélemény.

**Dr. Kuráth Gabriella – PTE:** *Mennyiben van különbség mondjuk egy nagy állami intézmény és egy kisebb, rugalmasabb magánfőiskola, egyetem között a marketingben, illetőleg a marketingkommunikációban?*

**Braxmair Zsófia – SZTE:** Mi azért megéljük a mindennapokban a saját intézményünk jellegéből adódó tehetetlenségünket.

**Dr. Dinya László – KRF:** Úgy gondolom, hogy a nagy intézményekben meghatározó a tradíció, jól beágyazott, ismert a márkanév, tehát minden adott hozzá, hogy kicsit kényelmesebb legyen. Még a demokrácia is adott hozzá. Egy kisebb intézmény, éppen azért, mert kisebb, mert sokkal több felől fenyegetett és kiszolgáltatottabb helyzetben van, jobban rá van utalva arra, hogy vállalatszerűbb legyen a működésében és a marketingjében is.

**Braxmair Zsófia – SZTE:** Könnyebb a kisebb intézményeknek, hiszen közös a cél, és ahhoz rendelik az aktivitásokat és a marketingtevékenységet is. Mi hiába jelölünk ki intézményi szintű közös célokat, amikor ott vannak a kari képviselők, és amikor már a kari stratégiájukon gondolkodnak, akkor megjelölnek olyan célokat is, amelyek nem feltétlenül illeszkednek az egyetemi stratégiába.

**Dr. Deák Csaba – ME:** Azt gondolom, hogy a kisebb szervezeteknek könnyebb brandet építeni. Az viszont, hogy ez a brand mennyire valós tényeken alapul, már az önmérséklettől vagy pedig az esetleges részben torz információktól nagymértékben függ.

**Halász Ildikó – PE:** Egy fiatal intézmény könnyebben változtat. Az az intézmény, amelynek megvannak a tradíciói, minden változtatásra úgy reagál, hogy az már ennek a csorbítása, úgy érzi, hogy ezek bevezetésével valami sérül.

**Dr. Dinya László – KRF:** Igen, ez igaz, és még az is talán, hogy a nagyobb intézmények klasszikus hagyományokkal, klasszikus működési mechanizmussal, klasszikus értékrenddel bírnak, miközben a kis intézmény már hivatalánál fogva is sokkal szorosabb kontaktusban van az üzleti élettel és sok minden mással. Ezért hivatalból jobb a kommunikációja, és célratörőbb, praktikusabb dolgok érvényesülnek. A nagy intézményekben túl nagy a szabadságfok. Meglehetősen bonyolult szociológiai folyamat, míg kialakul egy mozgás. Lassan állnak össze a részérdekek a szervezet érdekeivé.

**Kiss László – FeMű:** *Milyennek látják az oktatási marketing jövőjét az intézményekben? Mennyire lesz ez szakszerű? Mennyire lesz ez szakma? Mennyire fog beépülni ténylegesen a döntéshozatalba a marketingcél?*

**Dr. Deák Csaba – ME:** Mindenképpen fontos lesz a marketing, de azért ne felejtsük el, hogy alapvetően a tudást akarjuk eladni, anélkül hiába erős a marketing. Erős tudásra van szükség nálunk, és úgy gondolom, hogy erre lehet építeni egy marketingcsapatot, illetve azt a professzionális marketingmunkát, amivel ezt a tudást még jobban el lehet adni a piacon.

**Halász Ildikó – PE:** Nagyon sok érték és tudás halmozódik föl az egyetemeken, de én azt látom, hogy még nem tanultuk meg teljesen, hogyan lehet ezt eladni. Ezért kell mindenkinek belátni, hogy erre a tevékenységre szükség van.

**Dr. Dinya László – KRF:** Én három szót írtam ide magamnak ennek kapcsán. Egyik az, hogy a jövőben, úgy látom, a belső marketingre nagyon nagy súly fog helyeződni. A külső fontos, az

sosem múlik el, de a belső eddig háttérbe szorult – szerintem a belső marketingnek most nagyon fontos szerepe lesz. Összezární, összetartani, erőket mobilizálni, megértetni az emberekkel, mit, miért, hogyan, ez egy hihetetlen nagy munka lesz a következő időszakban úgy, hogy közben az intézménynek haladnia kell. A másik, amiről már szó esett, hogy a marketingnek egyre profibbá kell válnia. Harmadrészt beágyazottabb lesz, ami azt jelenti, hogy sokkal szervesebben kapcsolódik majd az összes működési folyamathoz.

**Braxmair Zsófia – SZTE:** Az előttem szólók nagyjából ugyanazt mondták, amit én szerettem volna vázolni ezzel kapcsolatban. Közös érdekünk, ezen áll vagy bukik szerintem, hogy mindent megértessük a szervezeti egységeinkkel.

**Dr. Deák Csaba – ME:** Ahhoz kell érteni, amit tanítani kell, és még az is nagy kérdés, hogy ez nem a mai tudás, hanem az, amire öt év múlva, tíz év múlva szüksége lesz a munkaerőpiacnak. Ez még jobban megnehezíti azt a kérdést, hogy mit is kell eladnunk. Most olyan igényeket kell a marketingen keresztül közvetítenünk, olyan tudásirányokat kell megadnunk, amelyek lehet, hogy nem a mai igények, hanem három-öt év múlva lesznek igények – ezt is fel kell ismernie mind a stratégiai, mind a marketingcsapatnak.

*Szerkesztette: Garai Orsolya – Kiss László*