

# Módszertani és szervezeti megoldások az egyetemi marketingben

Piskóti István

■ A felsőoktatási piac működése lassan bontakozik ki itthon, ezzel együtt a marketing-szemléletet és megoldásokat is jellemzően a kommunikációban és PR-ban találjuk meg, legtöbbször nem is professzionális módon szervezve, egészzé össze nem álló részfolyamatok formájában. A marketingstratégiák hiánya jelzi ezeknek a piaci tervezési folyamatoknak a féloldalasságát és a piaci tervezési módok alulértékelttségét a legtöbb felsőoktatási intézmény irányításában. Az egyetemeknek ugyanakkor számos piacon kell sikeresen működniük (oktatási, tudástermelési, szolgáltatási, munkaerőpiac), sőt közvetlenül összekapcsolódnak ezek a piacaik. Az egyetemi marketingnek a társadalmi marketing megközelítéseivel kell kiegészítenie a klasszikus értékesítésorientált marketing-szemléletet. ■

## Bevezető

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 gyakorlati lépésekben történt. Hosszú éveken át, sőt gyakorta még napjainkban is elsősorban csak a kommunikációs és PR-tevékenység szükségességéről vagy még inkább leegyszerűsítettten úgynevezett beiskolázási tevékenység alkalmazásáról szólnak az intézményi szándékok, míg a marketing további funkciói, eszközei csak latensen, indirekt módon jelennek meg. Ritkán látni arra szándékot, hogy egységes szemléletben, integrált formában törekednének kihasználni az egyetemnek, 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 nagy-

mértékben befolyásolja, hogy miként is definiálja az intézmény annak hatókörét, hogyan értelmezi a releváns piacait, mennyire kívánja azokat összehangoltan kezelni. Az alkalmazói gyakorlat felé jelentős adóssággal bír az egyetemi marketing elmélete, hiányoznak a rendszerező elemzések, a szakmai-módszertani modellek, megoldási javaslatok. Jelen tanulmány az alábbi kérdésekre tér ki:

- Melyek a felsőoktatási intézmények marketingstratégiai terepei, releváns piacai?
- Milyen dimenziókból, irányokból tevődhet 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 hatássósága, hatékonysága?

## Sokelemű, összekapcsolódó piacok és célcsoportok

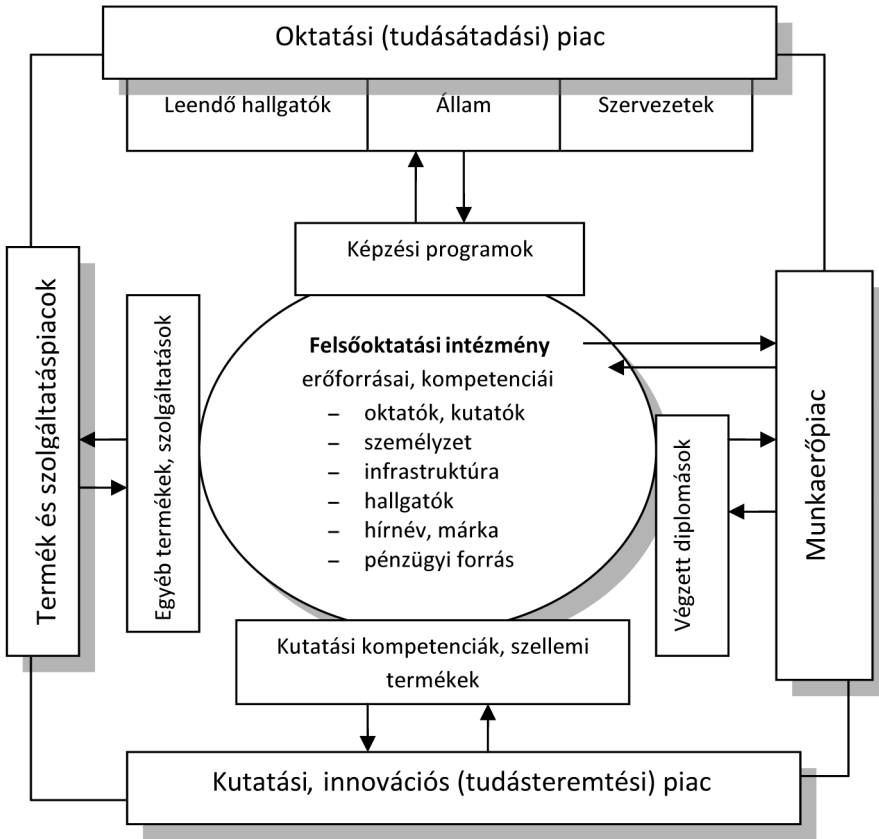
Az első s legközvetlenebb egyetemi piac az *úngynevezett oktatási piac*, a tudásátadás piaca, ahol a hallgatókért mint leendő tudásfogyasztókért, -felhasználókért, -vevőkért folyik a verseny. E piacon a vásárlói magatartás izgalmas, bonyolult folyamat, sajátos Buying Center effektusok is működnek, hiszen 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 az indokolja, hogy e három döntéshozó, finanszírozó megnyerése (költségtérítéses diák, állami támogatott férőhelyek elérése, cégeknek szóló programok terén) a felsőoktatási intézmények oktatási kompetenciái és termékei értékesítésének alapfeltétele.

Az oktatási piac kivételes sajátossága, hogy a felsőoktatás oldaláról értékesítési (eladjuk az oktatási szolgáltatást) és sajátos beszerzési piacként egyaránt értelmezhető, hiszen a hallgatók a felsőoktatási intézmények inputjai, erőforrásai lesznek. A hallgatók az oktatás igénybevevőiként, közreműködőiként 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) munkaerő-piaci sikerességét. A *beszerzési marketing* ritkán használt fogalma itt közvetlen értelmet kap, különösen majd akkor, ha növelhetőek lesznek a felvételi követelmények, erősebb lesz a szelekció.

A hallgatók – mint az oktatási szolgáltatás vevői és alanyai – kettős státusza sajátos konfliktushelyzetet teremt, különösen akkor, ha az intézmények nem csupán a „tudásminőségben”, hanem a mennyiségben is érdekeltek. Napjainkban az intézmények közvetlen, részben rövid távú finanszírozási szempontú érdeke, hogy minél több hallgatójuk legyen, minél többen vegyék meg programjaikat, 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

1. ábra. A felsőoktatási intézmények piaci, stratégiai terei



tevékenységének s ezáltal az egész intézményének megítélése alapvetően az output oldal minőségén alapul.

Ugyanakkor persze a munkaerőpiac, az oktatók, kutatók, munkatársak vonatkozásában mint egyértelmű beszerzési piac is működik a felsőoktatási intézmények számára, mely 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 megjeleníteniük, alkupozícióikat javítani. Különösen fontossá kezd válni az oktatói-kutatói munkaerő-piaci verseny, mely a „beszerzési oldal” mellett *felértékeli az úgynevezett belső marketinget, kommunikációt is*, hiszen meg kell tudni tartani a jól képzett oktatókat, kutatókat a növekvő felsőoktatási és vállalkezési csábítások időszakában.

Hagyományosnak tekinthető a kutatási kompetenciák, szellemi termékek, innovációs tevékenységek úgynevezett *tudásteremtési piaca*, melyek egyre inkább minősítő, *pozicionáló szemponttá válnak a felsőoktatási intézmények versenyében* (pl. kutatóegyetemi státusz elérése). Különösen erősödik ez a folyamat az oktatási kínálat – például a bolognai folyamat által is támogatott – sajátos strukturális szttenderdizálásának folyamata révén, s ezáltal is, hogy az intéz-

mények működésük, fejlődésük érdekében egyre nagyobb forrást éppen a kutatási tevékenységek értékesítéséből, bevételeiből kell, hogy előteremtsenek. 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 e piaci modelljének alapvető sajátossága, hogy igen intenzíven és *közvetlenül összefüggnek, összekapcsolódnak részpiacai*. Az intézmény csak egy komplex, minden piacára irányulóan összehangolt, tudatosan menedzselt piaci munkával lehet eredményes. A piaci eredményesség mellett természetesen a felsőoktatási intézmények működésének fontos elve, motorja az a *társadalmi feladat, érdek*, mely egy ország értelmiségének képzésében, a tudományos-szellemi teljesítményét meghatározó szerepükben, felelősségükben jelenik meg, melyet az államon kívül még sok más szakmai, civil szereplő mozgat és befolyásol. Ezért *az egyetemi marketing a társadalmi marketing megközelítésre kell, hogy építsen, azaz az egyes intézménynek mint szervezeti marketingnek kooperálnia, ötvöznie kell az adott társadalmi érdekekben érintett, érdekelt szereplők nem csupán elvárásait, hanem figyelembe kell vennie, adott esetben integrálnia kell mások marketingaktivitásait*.

## Marketingstratégia – piacelemzés és befolyásolás a 2K mentén

A közvetlen piaci eredményesség fontos meghatározója tehát, hogy az intézmény miként tudja értékesíteni, elismertetni képességeit, kompetenciáit, hiszen olyan szolgáltatásterméket kínál, mely a fizikai javakkal ellentétben nem ítéhető meg egyszerűen, minősége csak a szolgáltatás, a képzés igénybevétele során, a kutatás zárása után mérhető fel. 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 piacra irányuló tervezett, stratégiai és taktikai – imázsorientált – tevékenysége, melynek keretében az erőforrásai, kompetenciái hasznosításával a tudásintenzív termékeit, szolgáltatásait oly módon értékesíti, hogy célcsoportjai, „vevői” elégedettségét tartósan elérje, s ezzel az intézmény hosszú és rövid távú gazdasági és társadalmi céljai elérését támogatja.*

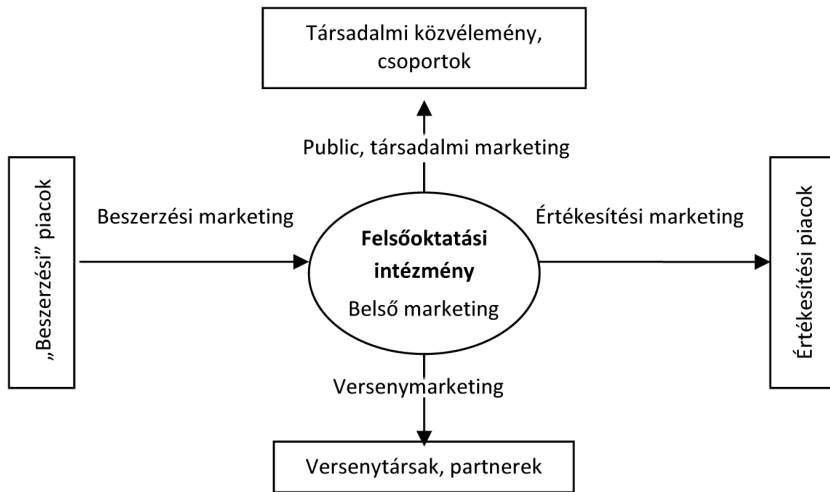
E definícióban fontos sajátosságként kell kiemelnünk a gazdasági és társadalmi célok együttes érvényesülésének követelményét, ahol a társadalmi cél nem csupán erkölcsi követelmény, hanem a mindenkori kormányzati szabályozás által ösztönözve, irányítva megjelenő elvárásoknak való megfelelésként kell, hogy megjelenjen. Ugyanakkor a jó marketingmunka jelentős mértékben hat a szervezeti célok tartalmának meghatározására is.

Az egyetemi *marketingtevékenység általános és közvetlen céljai* természetesen az *egyetem fejlesztésének stratégiai céljaiba* beépülnek, *befolyásolják azokat*, majd *szolgálják*, leképezik azok megvalósítását. Az *intézmény fejlesztésének stratégiai céljai meghatározzák*:

- a marketingtevékenység stratégiai lehetőségeit és teendőit, *fő üzeneteit* (pl. kutatóegyetem, integrátor szerep egy hálózati együttműködésben, szakok összetétele, kutatási kompetenciák, befektetési lehetőség stb.);
- a marketing szükséges komplexitását, *intenzitását*, hiszen a feladathoz kell igazítani a marketing méreteit; valamint
- az alkalmazható *szervezeti és szakmai megoldásait* egyaránt.

A felsőoktatási intézmények piacainak többeműsége egy igen összetett marketingszemléletet kíván, melynek klasszikus értékesítésorientáltsága mellett több iránnyal, több súlyponttal kell rendelkeznie. Integrált megközelítésre van szükség, melyben a beszerzési marketing, a belső marketing, a versenytársakkal kapcsolatos és a társadalmi marketingaspektusok egyaránt meg kell, hogy jelenjenek.

2. ábra. Integrált marketingmegközelítés az egyetemek számára



Saját szerkesztés. Meffert (2000) alapján

A marketingtevékenység az egyetemek gyakorlatában átgondolt eszközrendszerre kell, hogy épüljön! *Feladata kettős*:

1. az egyetemek sajátos piacának megismerése, folyamatos elemzése, a döntéselőkészítés támogatása, – azaz marketinginformációs – döntéselőkészítő és támogató marketingkutató, marketingfigyelő, marketingelemző – *rendszer létrehozása és működtetése*;

2. a piac befolyásolása tudatos tevékenység révén – ezen belül eszközként
  - a) az egyetem teljesítményének, kínálatának kialakítását befolyásoló szolgáltatás/termék- és választékpolitika kialakítása, annak feltételeivel (pl. költségtérítéses képzések ármeghatározásával); illetve
  - b) az egyetem sajátos értékesítését végző és azt támogató értékesítési és integrált kommunikációs tevékenység megvalósítása.

Az egyetemi marketing piacbefolyásoló eszközeit két irányba, a szolgáltatási kínálat fejlesztésébe és az annak értékesítését, elismertetését támogató kommunikációba kell koncentrálni. Ez a kompetenciamarketing-alapú megközelítés a klasszikus 4P helyett a 2K marketingmixet, eszközzrendszert jelöli ki.

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. A felsőoktatási intézmények marketingstratégiai kapcsolatán elvárható, hogy

1. rendelkezzen átfogó helyzetelemzéssel, az intézmény piaci pozícióinak, kapcsolatainak helyes értékelésével;
2. a marketingtevékenység kereteire rendelkezzen világos koncepcióval, modellel;
3. reális célrendszert állítson fel;
4. a célok eléréséhez átgondolt programokat dolgozzon ki;
5. a realizáláshoz rendeljen hozzá megfelelő szervezeti, együttműködési rendszert, költségvetést;
6. az eredményességét, a hatékonyságát mérési, kontrollingszervezőkkel értékelje.

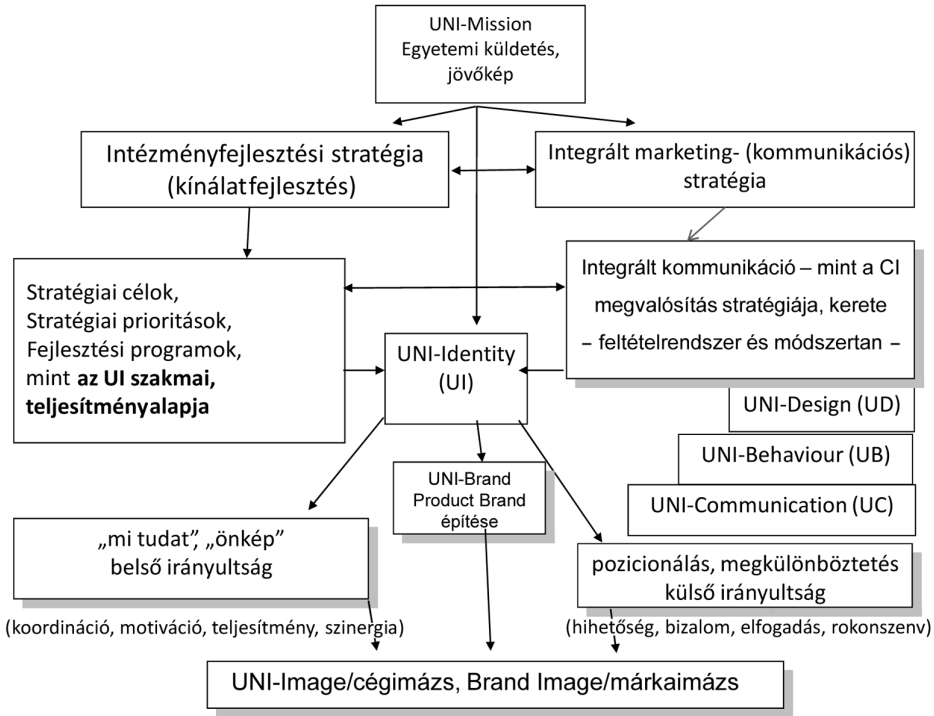
A marketingtevékenység koncepcionális kereteit az intézményi identitás, az intézményi márka koncepciójára építhetjük, hiszen az egyetem és marketingje sikerének alapvető meghatározója a pozitív imázs, az intézmény „márkaként” értelmezhetősége (Nuissl–Rein, 1997).

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 teljesítményelőnyök, vonzerők kellenek az elismertséghez, bizalomhoz, melyet célzott és hatékony marketingtámogatással, marketingkommunikációval kell megismertetni, elfogadtatni* (Reketye, 2010). A marketing-, kommunikációs szakma *meghatározó fogalma a Corporate Identity*, mely nem más, mint az adott cég, vállalkozás *tudatosan felépített „személyisége”, mely 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.*

*Az egyetemre adaptált Corporate Identity koncepció – UNI-Identity (UI) – mint tudatos tevékenység lényege az alábbiakban fogalmazható meg:*

*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 részidentitások, megítélések formálják, befolyásolják az egyetem egészének képét, imázsát. Az egymásraépültség egyértelmű, s egyértelmű az egyes szintek szakmai, kommunikációs*

3. ábra. Az intézményi identitás és márkáépítés modellje



(összetéveszhetetlen, stratégiai összhang, költséghatékonyság, gyorsabb fejlődés, rokonszenv)

feladata, felelőssége is. A klasszikusnak mondható elv, az „*együttműködve versenyezni*” (az *ügynevezett cooptation*) esetünkben is világos, ez kell, hogy meghatározza a marketing-, kommunikációs stratégiát is. Ez több mint az egyetemi belső szolidaritás elve – a közös és eltérő érdekek tudatos összehangolásának követelménye s annak kommunikációs vetülete.

Az UNI-Identity mint szakmai koncepcionális keret gyakorlati megvalósítása természetesen sok-sok eszközzel, megoldással történik. Ezen eszközök között meghatározó jelentősége van a tudatos márkáépítésnek. A márkáépítés (*branding*) a kívánatos, imázs, bizalom, az UNI-Identity megvalósításának magja. A két fogalom, szakmai tevékenység szorosan összefügg, kapcsolatuk lényege, hogy mindkét esetben tudatos imázsépítésről van szó, ahol a CI, esetünkben az UI egy szélesebb szakmai terepet, eszközrendszert fog át. A márkáépítési javaslat tehát az UNI-Identity koncepció része, melynek tartalmi lényege egy hatékony márkastruktúra kialakítása kell, hogy legyen. A márkastruktúra, hierarchia pillérei, elemei lehetnek:

- 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 „termékmárkák” 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 képvisel-

lő intézetek, tanszékek önálló imázs- és márkaépítése is, mely természetesen gyakorta és célszerűen összekapcsolódik a szakok mint termékmárkák építésével).

Az egyetemfejlesztési, működési, piaci 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, melyek a célrendszer elérését több oldalról támogatják. *Lehetséges marketingprogramok alakíthatók ki például az alábbi területeken:*

- beiskolázási marketingprogram;
- K+F+I marketingprogram;
- belső marketingprogram;
- tehetséggondozás és menedzsmentmarketing-program;
- külső partnerségi-együtműködési marketingprogram;
- öregdiák marketingprogram (Alumni);
- társadalmi felelősség és kapcsolaterősítő marketingprogram;
- régió- és városmarketing irányú, térségi együtműködési, kooperációs program.

*Az intézményi szintű programok feladata az is, hogy kezdeményezésekkel támogassák, összehangolják a kari és szervezeti ez irányú törekvéseket, tehát a közös cselekvések és a szervezeti szintű akciók, kampányok szakmai koordinálását, szolgáltatásokkal történő támogatását kell megvalósítaniuk. Ezek a programok csak akkor tudnak hatékonyságnövelést hozni, ha sikerül megteremteni mögéjük az együtműködés érdekelttségét, a szakmai felügyelet, irányítás és megvalósítás szereplőit, feltételeit.*

*A stratégiai programok megvalósítását részletes programkoncepció és arra épülő éves operatív terv kell, hogy megalapozza, irányítsa.*

## Az egyetemi marketing lehetséges szervezeti megoldásai

A marketingtevékenység sikertelenségének, eseti sikerességének meghatározó tényezője, hogy a hiányzó szakmai koncepciók mellett hiányoznak a megvalósítás szervezeti feltételei. Ma még igen gyakori az „önkéntes marketingesek” alkalmazása, pl. fiatal, többnyire marketingben nem is képzett oktatók megbízása vagy szakmai vezetők spontán, önálló marketingtevékenysége. A jó példák között egyre gyakrabban találunk valamilyen egyetemi szintű, központi marketingcsapatot osztály, PR-iroda stb. elnevezésekkel, melyek vezetői néha megfelelő döntési erővel, befolyással is bírnak rektorhelyettesként, marketing/PR igazgatóként. *Ma még egyáltalán nem jellemző annak elismerése, hogy egy magát „profinak tartó intézmény” bonyolult piaci, környezeti feltételek között csak profi marketingszervezettel lehet sikeres, ahol a marketing nem fölös költség, hanem tudatos beruházás, befektetés.*

A stratégiai, a szükséges tevékenység sikeres realizálását és a vele járó konfliktusok menedzselését csak részben tudja biztosítani egy „központi marketingszervezet”. A szakmaterületi illetékesség, a szakmatartalmi oldalak irányítási jogosultságai alapján az tűnik célszerű-



nek, ha az egyes programokat a szakmaterületileg illetékes intézményi vezetők felügyelik (pl. a beiskolázási programot a tanulmányi rektorhelyettes), a közvetlen koordinációt, a karok, intézetek, szervezetek közötti összefogást pedig (előzetesen felkészített) szakmai referensek végzik, szervezik.

Az egyes marketingtevékenységi területek, eszközök, akciók, kampányok lebonyolítására célszerű állandó, illetve eseti munkacsoportokat (projektteameket) 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 *elengedhetlenül erősíteni kell a szakmai kompetenciákat.*

A marketingtevékenység egyetemi szintű irányítását egy *központi stáb* (marketingosztály vagy igazgatóság) végezze, melynek *felelős vezetője* olyan szakember legyen, aki képes az intézményi vezetői hierarchiával partnerséget, együttműködést kialakítani. Ezért célszerű az *igazgatói cím s esetleg a rektorhelyettesi 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 az egyetem más szervezetei marketingtörekvései 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*, mely csapat a marketingvezető és munkatársai szakmai irányítása mellett, konkrét feladatok megfogalmazásával és azok projektszerű lebonyolításával foglalkozik. A tanácsadó marketing-, kommunikációs ügynökség bekapcsolása két vonatkozásban is kedvező megoldást jelent:

- A kommunikációs tevékenység pénzügyi keretei meghaladják a közbeszerzési határokat, az eseti közbeszerzésekkel nem a szakmailag legjobb megoldást sikerülne kiválasztani, s annak lebonyolítási időigénye pedig megakadályozza a marketingeszközök hatékony, kellő időbeni alkalmazását, célszerű egy keretmegállapodásban megbízni a nyertes, szakmailag legjobb pályázót a külső szolgáltatások, médiavásárlás stb. lebonyolításával.
- A partnerügynökség révén egy olyan szolgáltató kerül a rendszerbe, amely rövid idő után megismerve az intézményi sajátosságokat jártassá válik ezen a területen, s képes profi módon és relatíve gazdaságosan megvalósítani olyan projekteket, rendezvényeket stb., melyeket eddig csak nagy nehézségek mellett, gyakran ösztönös, kevés szakmai tapasztalattal oldott meg az intézmény, illetve szervezetei.

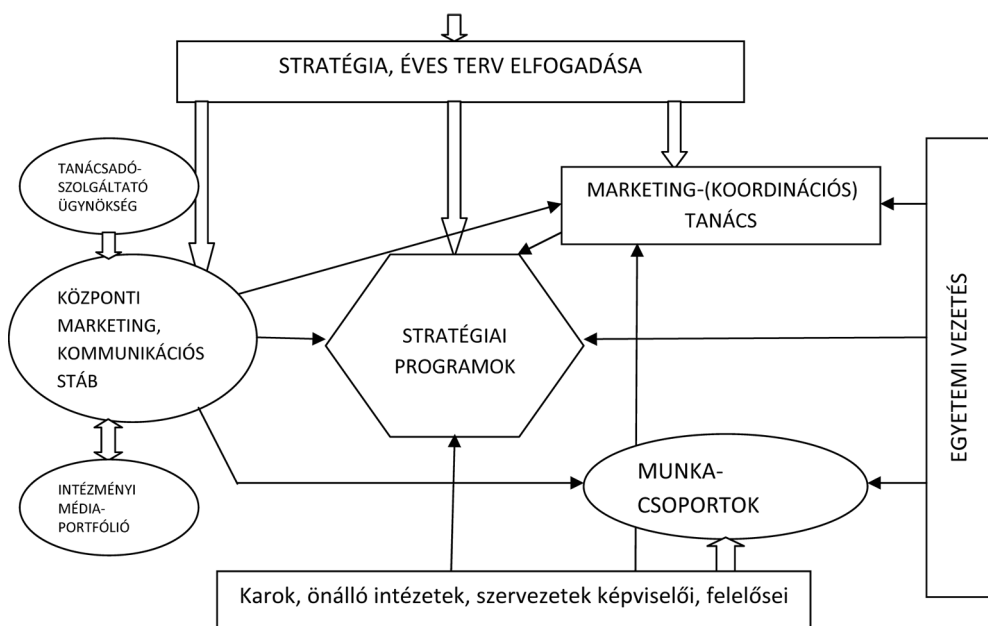
Természetesen az irányítás, együttműködés, ellenőrzés, a teljesítmény elfogadásának joga mindig megmarad a megbízó egyetemenél, egyetemi szervezetnél az egyes projektek kapcsán is.

A hatékony és sikeres kommunikációs tevékenység megkívánja, hogy egy felsőoktatási intézmény *egyre több kommunikációs csatornát használjon*. Ennek érdekében a stratégia feladata az is, hogy *nőjön az intézmény által irányított, befolyásolt médiumok száma, azaz rendelkezzen saját médiummal is*. Leggyakrabban a médiaportfólió 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, célcsoportok határozzák meg.

Jelentős szakmai fejlesztések szükségesek az intézményeknél *interneten való kommunikáció terén, részben a saját médiafelületekért való hatékonyabb hasznosításában* – mind a tartalom (fontos pl. a tudományos portál kialakítása), az interaktivitás és a keresőmarketing-lehetőségek optimalizálásával –, *másrészt programot kell kialakítani az úgynevezett közösségimédia-lehetőségek kihasználására* (Facebook és társai). Fontos, hogy az egyetemi szakmai kiadványok rendszerében érvényesüljenek a marketingszemponatok is, legyenek tudományos folyóiratok, közlemények, illetve ezek elektronikus verziói. A sokoldalú médiajelenlét, médiaalapítás elsődleges jelentőségű abban, hogy nagyobb mértékben tudja az *egyetem irányítani, befolyásolni kommunikációs üzeneteinek eljuttatását*, ezáltal gyorsítani, pontosítani, szűrésmentessé tenni azok útját a célcsoportokhoz.

A javasolt megoldások térben is kiszélesítik az egyetem lehetőségeit, s jelentős lépést adnának a stabilabb és rendszeresebb országos médiajelenlétnek. A vázolt irányok szakmai és pénzügyi megvalósíthatósága az előzetes elemzések alapján reális lehetőség.

4. ábra. Marketingstratégia megvalósításának szervezeti keretei, folyamatai



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 (Kuráth, 2010). Az IC megvalósítását az egyetemi szinten *koordináló, szolgáltató marketingszervezet irányítsa*.

*Tudatosan tervezetté és szervezetté* szükséges tenni a kari s más kisebb 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 az adott szervezet tevékenységét és kapcsolatot tart az egyetem többi szervezete kommunikációs szervezeteivel;
- tevékenységüket az *egyetemi koordináló szervezet szakmai tanácsokkal, szolgáltatásokkal segíti*, illetve szolgáltat feljüket;
- a készségek, szakmai ismeretek fejlesztésére *belső marketingképzési, szemléletformáló tréningprogram 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, melyben 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*, melyet természetesen egyéb bevételek (pályázat, támogatás stb.) is kiegészítenek.

A marketing, kommunikáció tervezési rendszeréhez *célszerű kialakítani a marketing/kommunikációs kontrolling szakmai gyakorlatát*, mely jelentősen növelheti a munka szervezethez, pénzügyi-szakmai hatékonyságát.

## Összegzés

A nemzetközi és hazai tapasztalatok egyértelműen bizonyítják, hogy egy olyan nagy szervezet, mint egy felsőoktatási intézmény *csak egy összehangolt marketing-, kommunikációs tevékenység révén tud hatásos és hatékony munkát folytatni*. Az integrált marketing és kommunikáció gyakorlatának elemei a felsőoktatásban is megjelentek, ugyanakkor *sikeres, kiteljesedett megvalósítása ma még nem jellemzi a magyar intézményeket*.

Az előzőekben felvázolt tudatos marketing-, kommunikációs stratégia kidolgozása és következetes, szervezeten belüli is megerősített megvalósítása biztosíthatja, hogy *megmarad az egyetemi egységen belül a kari, szervezeti önállóság, az önálló érdekekre, versenytársi helyzetekre is épülő önálló marketing- és kommunikációs tervezés, s emellett ugyanakkor sikerülhet kihasználni a koordináció kínálta előnyöket, melyek a pénzügyi megtakarításokon túl jelentősen tudják javítani a tevékenység hatékonyságát, hatásosságát, marketingszakmaiságuk megerősítésével*.

## Hivatkozások

- Amit, R., Schoemaker, P. J. H. (1993): Strategic Assets and organizational Rent. *Strategic management Journal*, Vol. 14. Nr. 1. 33–46.
- Bay, D., Daniel, H. (2001): The Student Is Not the Customer – An alternative Perspective. *Journal of Marketing for Higher Educational Institutions*, Vol. 11(1), The Haworth Press, NY, 1–19.
- Berács J. (2003): A magyar felsőoktatás exportképessége. *Magyar Felsőoktatás*, Nr. 4-5-6. 30–32.
- Berács J. (2003): Marketing-erőforrások koncepcionális megközelítése. *Vezetéstudomány*, Vol. 34. No.2. 2–13.
- Brüser, R. (2006): *Perspektiven des Hochschulmarketing – Eine theoretische und empirische Bestandaufnahme*. VDM Verlag, Dr. Müller Saarbrücken.
- Freiling, J. (2002): Markte und Strategisches Kompetenzmanagement – Brauchen wir ein neues Marketing. In: *Symposium Strategisches Kompetenzmanagement* (G. Specht hrsg.) Darmstadt, Technische Universität Darmstadt, 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(3). The Haworth Press, NY, 1–14.
- Canterbury, R. (1999): Higher Education Marketing: A Challenge. *Journal of Marketing for Higher Educational Institutions*, Vol. 9(3). The Haworth Press, NY, 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(4), The Haworth Press, NY, 1–18.
- Dinya L. (2005): A felsőoktatás-marketing kihívásai. In: Józsa L. (szerk.): *Marketing az oktatásban és a gyakorlatban*. Marketing Oktatók Klubja konferenciája. Győr, 125–145.
- Dinya L. (2010): Verseny a felsőoktatásban, a versenyhelyzet értelmezése. In: Töröcsik–Kuráth (szerk.): *Egyetemi marketing – marketing a felsőoktatásban*. Pécs, PTE, 49–68.
- 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(2), The Haworth Press, NY, 1–20.
- Kotler, P., Fox, K. (1985, 1995): *Strategic Marketing for Educational Institutions*, New Jersey, Prentice Hall.
- Kuráth G. (2010): A marketingkommunikáció tervezése és megvalósítása. In: Töröcsik–Kuráth (szerk.): *Egyetemi marketing – marketing a felsőoktatásban*. Pécs, PTE, 173–188.
- Lehota J., Komáromi L. (2002): Piac, verseny és marketing a felsőoktatásban. *Marketing és Menedzsment*, 36(4). Marketing Centrum OPI, Pécsi Tudományegyetem, KTK 61–67.
- Liu, S. (1998): Integrating Marketing on an Institutional Level. *Journal of Marketing for Higher Educational Institutions*, Vol. 8(4). The Haworth Press. NY. 17–28.
- Meffert, H. (2000): *Marketing*. Wiesbaden, Gabler Verlag.
- Nuissl, E., von Rein, A. (1997): *Felsőoktatási intézmények PR-tevékenysége*. Budapest, Német Népfőiskolai Szövetség Nemzetközi Együttműködési Intézete.
- Piskóti I. (2001): A totális marketing víziója. *CEO Magazin*, II. évf. 2. sz. 18–25.

- Piskóti I. (2006): Marketingrealizálási stratégiák – folyamatok – szervezeti megoldások. In: Törőcsik–Kuráth (szerk.): *Egyetemi marketing – marketing a felsőoktatásban*. Pécs, PTE, 189–208.
- Piskóti I. (2008): A felsőoktatás marketingszemlélete és modellje. In: *Marketingkaleidoszkóp*. Miskolc, 105–123.
- Rekettye G. (2010): A felsőoktatási kínálat marketingorientált menedzselése. In: Törőcsik–Kuráth (szerk.): *Egyetemi marketing – marketing a felsőoktatásban*. Pécs, PTE, 144–156.
- Shash, A., Zeis, C., Regassa, H., Ahmadian, A. (1999): Expected Service Quality as Percieved by Potential Customers of an Educational Institution. *Journal of Marketing for Higher Educational Institutions*, Vol. 9(3). The Haworth Press. NY. 49–72.
- Tóth Á. (2004): Felsőoktatás-marketing. In: Ponáczy Gy. (szerk.): *Fiatal regionalisták IV. konferenciája*. Győr, 2004. nov. 13–14. CD, szerk.: Ponáczy Gy.
- Wefer, U. (2007): *Hochschulmarketing in Deutschland – Chancen und Herausforderungen*. – Saarbrücken, VDM Verlag, Dr. Müller.



Esőfelhő (Görögország)