

VÁLLALATI KOMMUNIKÁCIÓS MODELL MAGYAR FELSŐOKTATÁSBAN

Deés Szilvia
adjunktus

Modern Üzleti Tudományok Főiskolája
dees.szilvia@mutf.hu

Kulcsszavak: felsőoktatás, egyetemi marketing, tudománymarketing, kommunikáció, tudástranszfer, B2B kommunikáció, innováció

1. BEVEZETÉS

Jelen cikkben az egyetemek által folytatott tudománymarketing tevékenység egyetlen célcsoportjának, a gazdasági szféra szereplőinek, a vállalkozásoknak szóló kommunikációs modell bemutatkozására vállalkozom¹. Nem feledkezem el azonban a tudás társadalmi hasznosulásáról sem, amely mind az egyetemek, mind a gazdálkodó szervezetek, mind pedig természetesen az állam és a civil szféra szempontjából is egyre meghatározóbb szerepet tölt be. A tudománymarketing így a business-to-business, a nonbusiness és a social marketing egy sajátos ötvözetét adja.

A hatékony kommunikációs modell kidolgozásához a környezeti feltételek és a piac összes szereplője mellett a két szereplő közvetlen motivációit és attitűdjét kell vizsgálni. Egyrészt elengedhetetlen a vállalkozói, vállalati szektor tudás-befogadási magatartásának és a vállalati működésnek a megismerése, másrészt fejlődési törekvéseik, nyitottságuk és piaci szerepvállalásuk iránti hajlandóságuk feltárása. A másik, akadémiai oldalról a kutatások hasznosíthatóságát, az egyetemi oktatók és kutatók vállalkozói szemléletét és nyitottságát kell megvizsgálni. Mindezeket megismerve, figyelembe véve a piac többi szereplője (állam, társadalom) és a szűkebb mikrokörnyezet, valamint a szereplők által nem befolyásolható, makrokörnyezet által támasztott adottságokat, felállítható egy olyan kommunikációs modell, amely a tudás leghatékonyabb áramlását támogatja, szem előtt tartva az új generációs, társadalmi célokat is.

2. A HARMADIK GENERÁCIÓS EGYETEM

Wissema (2009) meghatározása szerint harmadik generációs az az egyetem, amely új tudást teremt és az oktatást ennek a tudásteremtési folyamatnak rendeli alá. Legfontosabb feladata, küldetése és egyben sajátossága is az általa generált tudás értékének közvetítése a *társadalom* felé. Thorp és szerzőtársai (2010) a harmadik generációs egyetemet úgy jellemzik, mint amely felismeri, hogy az innováció mozgatórugója a bölcsészettudomány, a nagy *társadalmi problémák* által gyarapodik, vallja, hogy megvalósítás nélkül nincs innováció, a kultúrát a struktúra elé helyezi és ösztönzi az egyetem és a vállalkozások közötti kapcsolatépítést.

A harmadik generációs egyetem talán legfontosabb feladata, küldetése és egyben sajátossága is tehát *az általa generált tudás értékének közvetítése a társadalom felé.*

¹ A cikk alapja egy, a magyarországi és a nemzetközi egyetemi környezetet ismerő szakértők, felsőoktatási vezetők körében végzett szakértői mélyinterjú-sorozat, illetve egy a 432 mintaelem-számú vállalati megkérdezés.

Ezen egyetemek jellemzője, hogy legsikeresebb és legjövödelmezőbb területei a műszaki innováció és technológia-fejlesztés. Ezek szolgálnak alapjául a perifériák hasznosításának és az ipari kapcsolatépítésnek egyaránt, és valljuk be, ezeken a területeken lehet a leglátványosabb, leggyorsabb és leginkább számszerűsíthető eredményeket elérni. A Thorp-i és a Wissema-i definíció azonban valamit már előre jelez: tovább kell lépni a műszaki, technológiai fejlesztéseken, el kell mozdulniuk, nyitniuk kell az egyetemeknek a társadalom irányába. Mindketten egy olyan következő fejlődési állomást írnak le, amelynek még nagyon kevés követője van (azok is leginkább amerikai egyetemek), döntően csak vízió, de jól körvonalazódó vízió, amely a vállalkozói egyetem jellemzőit kiterjesztve, elvezet egy új generációs egyetemi modell felé, és ez az új „generációs sajátosság” a társadalom-orientáltság és a fenntarthatóság.

Már napjainkban is, de a jövőben mindenképpen olyan társadalmi és természeti környezeti problémákkal kell majd szembenéznünk és megküzdenünk, amely a műszaki megoldásoktól a társadalom által megkövetelt fejlesztésekre irányítja majd a figyelmet, a harmadik generációs folyamat kiegészül társadalmi és gazdasági innovációs folyamatokkal is, tehát a modell egyre inkább társadalom-orientálttá válik.

Ehhez azonban szükség volt (van) a klasszikus harmadik generációs egyetem műszaki fejlesztés-orientációjára, mert ez biztosítja a társadalom felé azt az transzparenciát, amely által kellőképpen elfogadottá válhat, hogy később aktív szerepet vállalhasson a gazdasági és társadalmi innovációkban is. Magyarország élvonalbeli egyetemei jelenleg a műszaki innovációk hasznosításánál tartanak, ezt hivatottak szolgálni a – szinte kivétel nélkül pályázati forrásból finanszírozott, ezért közvetve az állam által generált, támogatott – technológia transzfer szervezetek megalakulásával is.

Az átalakult, némiképp kiterjesztett modellben a társadalom szolgálata miatt az államnak és a társadalmi szervezeteknek is nagyobb szerepet kell majd vállalniuk (mind a finanszírozás, mind a társadalmi problémák képviselője területén), de a vállalatok sem szorulnak háttérbe, mert az új technológiai fejlesztések alkalmazása, a társadalmi szerepvállalás (CSR) image, és ennek profithatásai új lehetőségeket nyitnak meg előttük az éles piaci versenyben.

A jelenlegi környezetben a társadalom radikális változáson megy keresztül, s ennek a társadalmi szervezetekben is tükröződnie kell. Az egyetemek mindig is nagy rugalmasságot mutattak először a tanítás missziójának kialakításával, később a tudásgenerálási misszió adaptálásával, majd a vállalkozói szemlélet átvételével. Napjainkban még egy új missziót kell magukévá tenni, ez pedig a társadalmi fejlődéshez való közvetlen hozzájárulás. (Izvercianu et al, 2010.) Ezt figyelembe véve a harmadik generációs egyetemet „fenntartható vállalkozói egyetemnek” is nevezhetjük.

3. AZ EGYETEMI KAPCSOLATFELVÉTEL GÁTJAI

Az európai egyetemek többségében, így Magyarországon is a humboldti hagyományokat ápoló bürokratikus-oligarchikus egyetemirányítási modell és szervezeti kultúra a domináns, amelynek legnagyobb hátránya, hogy rendkívül ellenálló a változásokkal szemben és nem igazán nyitott a piaci igények felé.

Ennek ellenére örömmel állapíthatjuk meg, hogy az egyetemek felismerték a piaci szereplőkkel való együttműködés fontosságát, bár a 3G modell felé való elmozdulás kiváltó okai nem a társadalmi igények kielégítése, a társadalmi és gazdasági problémák megoldása, vagy a fejlődés alapjául szolgáló innováció-gerjesztő szerep felvállalása. Az intézmények egy része gazdasági kényszerből (finanszírozási források biztosítása érdekében, vagy pályázati

indikátorok teljesítése miatt), más része az oktatók-kutatók motiválása érdekében teszi ezt, míg a sikeresebbek a kutatás szerves folytatásának tekintik a hasznosítást.

Jelenleg az egyetemeken keletkezett tudás áramlása egyirányú. Az egyetem próbál piacot találni kutatási eredményeinek, ám a nem kellően szofisztikált, nem a vállalkozás konkrét problémájára megoldást kínáló, általános és elméleti kutatási eredmények iránt nincs megfelelő kereslet a vállalati piacon. A vállalati megbízások hátránya ellenben az, hogy annak eredményeit nem igen lehet publikálni, így, bár rövid távon bevételt eredményez, hosszú távon nem javítja az intézmény tudományos jó hírét, ismertségét. A piaci verseny élesedése tehát még nehezebb helyzetbe hozza az egyetemeket és a tudománymarketinget.

3.1. A külső környezet által keltett gátak

Bár a magyarországi kutatási struktúra jelentős átalakulási folyamaton megy keresztül, mégis vannak alapjellemzői. Az alapkutatás vagy felfedező kutatások mindig hosszú távú befektetések, egy tartós folyamat részei, amelynek világszerte és Magyarországon is megvannak a meghatározott intézményrendszerei. Ezek

- a törzseyetemi bázis, a nagy tradíciójú, hagyománnyal rendelkező egyetemek,
- az akadémiai intézeti bázis
- és egyre erősebbek a vállalati kutatói rendszerek is.

A felsőoktatási szakértők véleménye szerint az együttműködés leginkább azokon a szakmaterületeken van jelen, ahol az alkalmazott kutatások elengedhetetlenek a vállalatok működéséhez – elsősorban a termelő vállalatoknál. Velük kialakulhatnak regionális egyetemi kapcsolatok. Az együttműködés területei elsősorban a műszaki terület, de jelen van az együttműködés az orvostudomány, a gyógyszerkutatás területén és körvonalazódni látszik egy újabb kutatás-együttműködési terület az agrárgazdaságban és az élelmiszergazdaságban is.

Az első konfliktus a tudáspiac szereplői között akkor keletkezik, amikor a vállalati oldal azonnal hasznosítható kutatási eredményeket vár el. Az egyetemi szféra véleménye szerint nincsenek azonnal alkalmazható kutatások, mert jelen van egy természetes, sok konfliktussal és problémával járó fejlődési folyamat, amely során a kutatási eredmények kikristályosodhatnak. Az akadémiai szféra fenntartja magának a jogot arra, hogy az adott problémára nem talál megoldást, nem akkor talál rá megoldást, amikor az felmerül, vagy éppen nem arra a problémára talál megoldást, amelyet meg kellene oldania.

A társadalom és a főleg a gazdasági szereplők természetesen türelmetlenek. Ők prompt és napi problémákat akarnak megoldani. Ráadásul azzal, hogy a világ kiszélesedett, egyre több a megoldandó feladat és ez egyre nagyobb nyomás gyakorol a kutatásra. Vannak módszerek, ilyenek a szervezeti rendszerek, a finanszírozás, a kutatói erőforrások mobilitása, amelyekkel ezek a folyamatok javíthatók, hatékonyabbá és intenzívebbé tehetők. Magyarországon azonban nagyon alacsony a K+F-re fordított összeg, mind az akadémiai mind az egyetemi rendszer megújításra szorul, de megújulásra szorul az emberi mentalitás és kultúra is.

A hatástalanság másik oka, hogy a rendszerben nagy mennyiségű „puha” pénz van (pl. innovációs járulék). A vállalattól érték nélküli forrás távozik, (nem fontos, hogy hova és miért adja a támogatást), és az egyetem sem produkál teljes értéket cserébe, mindent megtesz, hogy a működésbe integrálhassa a támogatásként kapott forrást. Értéktelen értéktelennel cserél gazdát, ebből eredően az output sem jelent hozzáadott értéket a rendszerben.

Az átalakulási folyamatot Magyarországon még a kormányzati politika is lassítja, úgy is fogalmazhatunk, hogy „nincsenek békeévek”, pedig a hatékony kutatáshoz nyugalom és viszonylag állandó keretfeltételek szükségesek.

3.2. Kommunikációs gátak

Az egyetem-vállalkozás közötti kapcsolatnak két szereplője van, s mindkettő esetében definiálhatjuk azokat a hiányosságokat, gátakat, amelyek a tudásáramlást alapvetően megakadályozzák. A magyar vállalkozások alapvetően nem tartoznak az innovatív kategóriába, s éppen a szakértő vélemények erősítették meg, hogy az innovációs hajlandóság erősítésében, vagy egyáltalán kialakításában milyen óriási lehetőségek és felelősség van az egyetemek birtokában. Az egyetem – az állami finanszírozási háttérrel, a megfelelő tudásháttérrel, azzal a modern eszközháttérrel, amely sokszor pályázati forrásból finanszírozható, valamint azzal a presztízssértéssel, amely a vállalatok részéről az egyetemi szférát övezi – építhet egy olyan támogató közeget, amely azáltal, hogy piaci ár alatt képes dolgozni, azáltal, hogy a megtérülési nyomás közel sem olyan nagy az akadémián, mint egy vállalkozáson, képes bevonni a vállalatokat az innovációs fejlesztési folyamatokba.

Az egyetemi presztízsnél meg kell állni egy pillanatra. Maguk az egyetemek is – nagyon jó önkritikával – felismerték már (bár lépéseket még nem tettek ellene), hogy a külső szemlélő, a vállalat szemszögéből az egyetemet egyfajta megközelíthetlenség, félelem övezi. Attól való félelem, hogy vajon mit kérdezzenek és hogyan kérdezhetnek, s kapnak-e egyáltalán választ problémáikra. Ezt a nagyobb vállalatoknál még bonyolítják a vállalat belüli egyeztetési folyamatok, az osztályok közötti érdekellentétek is. Az egyetemek nem rendelkeznek egy egyértelmű ügyfélfogadó kapuval, ahová a vállalatok problémáikkal fordulhatnak, ugyanakkor a vállalatok sem alkalmaznak egy „felsőoktatási kapcsolattartó” funkciót, akinek a feladata a felsőoktatás által megoldható problémák menedzselése lenne. A vállalati kapcsolatok gátja tehát a felek (mindkét fél!) kommunikációs képtelensége, bár az egyetemek kommunikációs képtelensége az erősebb. A felek nem értik egymást. A vállalatok ugyanazt várják el az egyetemtől, mint egy szolgáltató partnertől. Nem értik, hogy mire lehet használni az egyetemi tudásbázist. Legfőbb probléma, amivel a vállalatoknak szembe kell nézniük, ha nincsenek tisztában az akadémiai szféra piaci magatartásával, az a határidők következetes be nem tartása, illetve a nem egyértelmű problémamegoldás. Az egyetemek nem rendelkeznek elegendő humán kapacitással, aki kizárólag kutatási tevékenységet folytat és az oktatásban nem vesz részt. Mivel az oktatói-nevelői munka kitüntetett szerepet kap az egyetemek esetében, az oktatók a tanításnak fognak prioritást adni a vállalati kutatási megbízásokkal szemben. Tehát a két fél nem veszi figyelembe egymás igényeit, működésbeli és magatartásbeli sajátosságait.

3.3. Szervezeti gátak

A felsőoktatás globalizálódásával, a kutatási témakörök multidiszciplinárisává válásával a tanszéki megközelítés szükségét veszti, sőt károsná válik. A mai piaci környezetben a problémák komplexitásából eredően nincs olyan vállalattól érkező kérdés, amelyet egy tanszék tudásbázisán teljes körűen meg lehet oldani.

Ráadásul az egyetemek sem ismerik tökéletesen saját rendszerüket, párhuzamosságok, bizalmatlanság található minden szinten. A megoldáshoz először potenciálvizsgálatra, nyilvántartó rendszerekre, tudástérképre van szükség, amelyek elfogadására úgy tűnik, a fiatalabb oktató-kutató generáció nyitottabb.

Szükséges egy olyan központi, koordináló szerepkört betöltő egység, belső kutatómenedzsment szerveződés, amely gondolkodásában (és nem feltétlenül irányításban) képes átfogni az egyetemi területeket, ismeri az egyetemi működést, magatartást, képes a vállalattól érkező kérdést egyetemi nyelvre „lefordítani”, tudja, hogyan kell feladatot kiadni vagy akár határidőt meghatározni. Az új szervezeten keresztül már az egyetem is piaci

szereplőként lehet jelen a szolgáltatás piacon. Jellemző az egyetemekre, hogy – köszönhetően a pályázati forrásoknak – megalakulnak ezek a szervezeti egységek, koordináló szerepük azonban nem valósul meg teljes mértékben. Feladatuk lenne az általános image-építés, ugyanakkor az egyetemi marketing mellett párhuzamosan, elkülönülten, vagy éppen azzal versengve működnek, s az együttműködés helyett sokszor a könnyebb utat választják. szervezeti egységen belül, vagy külső szakemberek megbízásával teljesítik a kutatási megbízásokat.

3.4. Az egyetemi autonómiából származó gátak

A koordinációt, a stratégia-alkotást nehezítik az akadémiai szféra tradicionális autonómiai törekvései (oktatói, kutatói, tanszéki, stb. autonómiák), illetve annak egyoldalú megközelítése. Az kutatói autonómiára igényt tartó akadémikus, mint egyéni kutató, vagy maximum, mint kutatói team veszi fel a kapcsolatot vállalatokkal és ajánlja saját, egyéni tudását, elfeledkezve az össz-egyetemi érdekekről. Ráadásul, amennyiben ugyanazt a vállalatot több autonóm kutató is megkeresi, ezzel nemhogy szinergikusan erősítenék egymást, de saját és az egyetem megítélését is romba dönthetik.

Az autonómia még egy problémát felvet: az egyetem körüli szürkegazdaság, vagy más néven fekete spin-off vállalkozások problematikáját és annak egyetemet romboló hatását. Magán spin-offok tömege hálózza be az egyetemeket, az egyéni kutatók, esetleg kutató-csoportok által működtetett vállalkozások, az autonóm kapcsolatfelvételtől adódóan is, az egyetem által kínált ár alatt tudják teljesíteni a vállalati megbízásokat. Erről a jelenségről mindenkinek tudomása van, elfogadott tényként kezelik. A piaci szint alatti ár úgy biztosítható, hogy a megbízásokat az érintett kutatók, oktatók az egyetemi kapacitások használatával, munkaidejükben, sokszor hallgatói közreműködéssel (szakmai gyakorlat szerzés mögé burkolózva) végzik. A jelenség hasonlít a szocialista VGMK (Vállalati Gazdasági Munkaközösség) modelljéhez, azzal a – negatív – különbséggel, hogy a VGMK-k csak munkaidő után működhetek.

A jelenség megoldásához elsősorban kulturális, mentalitásbeli, értékítélet-beli változásokra, új szabályokra, struktúrára és érdekeltségi rendszerekre van szükség. (Az utóbbi időben az adóváltozásoknak köszönhetően, a személyi jövedelemadó csökkenése miatt új jelenséggé figyelhető meg, hogy az egyetem munkatársai érdekelttebbek lesznek a kutatási megbízásokat az egyetemen keresztül elvégezni, mert adózás után több anyagi juttatást kapnak, ha nem céggé adóznak, ráadásul még a kutatásszervezés is kényelmesebbé válik. Ráadásul legalísan használják az egyetemi eszközöket.)

Ez egyik oldalról bevétel növekedést jelent az egyetemenél, másik oldalról viszont továbbra sem megoldott az eszközök fenntartása, amely növekvő hiányt okoz az egyetemi költségvetésben. Az eszközfenntartási költségek az egyetem központi költségvetését terhelik (hiszen optimális esetben ezeknek a hallgatói munkát kellene kiszolgáltatniuk) így azonban – akaratlanul – de tulajdonképpen állami forrásokat csoportosítanak át a magánszférába.

Az egyetemek reális árképzését akadályozza, hogy ismeretlenek számára a valós költségelemek, a gép-, labor- és emberórák, az amortizáció, vagy a karbantartási költségek. Nincsenek meghatározva mérési, oktatási, vagy kutatási célú árak. Bár mindezek ismerete akár még tovább is drágíthatná az egyetemi szolgáltatásokat, ám ezt ellentételezné, ha a felsőoktatási intézmények nem érvényesítenék teljes egészében az amortizációt, és állami támogatásból megvalósuló kutatások eredményét nem adnák el ismételt, immár piaci áron egy új célcsoport felé, ráadásul az akadémiai szféra kedvezőbb feltételekkel jut pályázati forrásokhoz is. Nem működnek olyan rendszerek, amellyel visszafinanszírozhatóvá válik a kutatás, nem érvényesül az árban az amortizáció, nem tud megújulni az infrastruktúra.

Olyan új érdekeltségi rendszereket kell kialakítani, amelyek a piaci ár felett megszerzett pluszforrásokat nem teljes egészében az autonóm kutatókra fordítja hanem prekompetitív kutatásokba, új eszközvásárlásba ruház be.

Míg a cégek véleménye a megkérdezés során az volt, hogy az egyetemet megbízni a kutatók magánvállalkozásai helyett átlagosan 30-35 % költségtöbbletet jelent, addig az egyetemek, bevallásuk szerint 5-30 %-ig vonnak el a kutatási megbízásokból. A kutató azonban mindenképpen jól jár: ha az egyetemé a megbízás, azt akkor is döntően a kutató árazza be, s már eleve egy olyan egyetemi árral kalkulál, amelyből neki ugyanannyi haszna származik, mintha az egyetem kihagyásával valósította volna meg a tevékenységet. A központi árazás tehát ebből a szempontból is fontos. Amiért egy vállalat hajlandó mégis a magasabb egyetemi árat megfizetni egy fejlesztésért, az az egyetemek szakmai jó híre, presztízse. De ezen a területen is szélesedik a verseny, mert a régóta piacon lévő, sikeres, minőségi munkát végző, megbízható magánvállalkozásoknak egyre nagyobb neve van a piacon.

3.5. Megoldási javaslatok

A fent említett autonómiákhoz való ragaszkodás, a személyes kapcsolatok által működtetett K+F tevékenység annyira mélyen gyökerezik az egyetemi kultúrában, hogy ennek intézményesítésére még sokáig nem, vagy csak nagyon kis lépésekben lesz mód.

Az első lépés egy olyan központi irányítás alá tartozó szervezeti egység, amelyik megpróbálja felmérni, megérteni, mi folyik az egyetemen belül, rendszerbe szervezi a kutatási eredményeket, a kompetenciákat, és megkísérli azt intézményesen bemutatni, az intézményi image-t építeni. Erre leghatékonyabb módszer a „blue ocean” vonal, amely erős PR tevékenységre épít, és azokat a híreket, információkat, pozitív affiliációkat mutatja be, amelyek az adott intézmény egyediségét, egyéni tulajdonságait (USP) emelik ki.

A vállalati kommunikációnál kétség kívül szét kell választani a kis és a nagyvállalatokat. A kicsikkel alsóbb szinten kell kommunikálni, együttműködni kkv-vel és individuális feltalálókkal (erre szolgál a klasszikus technológia-transzfer tevékenység), mégsem mellőzve őket, hiszen bár elaprózzák az egyetemi kapacitásainkat, és bár sok esetben nehéz a probléma feltárása vagy megfogalmazása, az innovációs potenciál mégis bennük van, s az együttműködés hosszú távon mindkét fél számára virágzó lehet.

Két olyan további réteg, célcsoport létezik, amelyet a szakértők szerint sem szabad elhanyagolni. Az egyik az intézmény végzett hallgatói, akik fontos, kiaknázatlan erőforrást jelentenek, mégsem kapnak kellő odafigyelést. A magyarországi végzettkből hiányzik az összetartó erő, a „támogatjuk az egyetemet” viselkedés, mint ahogy például az USA-ban ez megfigyelhető. A másik a hallgatói spin-out vállalkozások ösztönzése. Ennek háttérében az húzódik meg, hogy Magyarországon hiányzik az a fajta termék-orientált szemlélet, hogy a kreatív ötleteket hasznosítható és eladható formába kell önteni. Ennek támogatása, feltételrendszerének kialakítása kulcsfontosságú egyetemi feladat.

1. táblázat

A sikeres egyetemi tudástranszfer szempontjából az egyetemi szakértők által fontosnak tartott tevékenységek (1-től 5-ig terjedő skálán értékelve)

Tevékenységek	Átlagos osztályzat
az induló hallgatói vállalkozások támogatása	4,82
az Alumni kapcsolatok ápolása	4,73
a kiemelt vállalati partnerek kezelése (stratégiai piaci, állami és kutató szervezetek azonosítása, szerződések kezelése, kapcsolattartás)	4,64
a technológia transzfer szolgáltatások népszerűsítése (innovációhoz kapcsolódó szolgáltatások, szabadalmi eljárások lefolytatása, tanácsadás, stb.)	4,64
az általános marketing (weboldal, prospektusok, események, stb.)	4,36
a legjobb oktatók és kutatók megszerzése	4,36
az egyetemi infrastruktúra menedzselése	4,09
a legjobb hallgatók megszerzése	3,73
az inkubációs szolgáltatások kínálata kezdő vállalkozásoknak	3,64
az egyetemi, nem tudásintenzív szolgáltatások népszerűsítése (pl. konferenciaszervezés, terembérlés, nyelvi, stb. képzések)	3,09
a vállalkozásfinanszírozási lehetőségek biztosítása	3,00
a hallgatók számának növelése	2,73

Forrás: Saját szerkesztés

4. A VÁLLALATI KOMMUNIKÁCIÓ FORMÁI

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

- *alulról építkezve* a cég-hallgató, illetve cég-alumni típusú kapcsolatokon keresztül (volt hallgató, szakmai gyakorlatos hallgató keresztül először szolgáltatások értékesítésével),
- *felülről építkezve* top-menedzsment szinten (konkrét, hasznosítható ajánlatokkal, speciális, vállalatra szabott, vagy azzal együttműködésben kialakított képzési ajánlattal – de nem már létező szolgáltatással vagy képzéssel)
- *középszinten* oktató/kutató-cég viszonylatban (képzésbe való bevonással – szakdolgozat bíráló, tudományos diákköri konzultáció, vendégelőadások –, valamint szolgáltatások értékesítésével, alkalmazott kutatási megbízások ajánlásával), illetve
- ezek kombinációjaként *több dimenzióban* (pl. alulról megtámogatva, de felsővezetői szinten),
- közvetetten, szakmai és civil szervezeteken keresztül. A harmadik generációs egyetemnek, küldetéséből adódóan még egy kiemelt célcsoportot ajánlott bevonnia a kapcsolatépítésbe: a társadalom képviselőit. Minden egyetem mellett alapítványok és civil szervezetek működnek, amelyek célja az egyetem és környezete versenyképességének elősegítése, a szolgáltatások színvonalának fejlesztése. Ezek az alapítványok szintén stratégiai kapcsolatokat hozhatnak az egyetemeknek.

- Ezen kapcsolatrendszeret egészíti ki a „hideg-kapcsolatfelvétel”, amely profi értékesítőkön keresztül történik, s elsődleges célja a releváns kontaktszemély felkutatása és az igények feltérképezése, valamint a véletlenszerűen jelentkező vállalati megkeresések kezelése.

Mivel a kapcsolatépítésbe az egyetem teljes oktatói-kutató-dolgozói-hallgatói gárdája is bevonásra kerül, szükségessé válik az egységes intézményi megjelenés, illetve egy koordináló, belső informáló szervezet, amely szerepre a technológia transzfer egység a legalkalmasabb. *Feladata, hogy oktatókból, kutatókból és hallgatókból álló „amatőr”, valamint az iroda profi értékesítőiből egy masszív sales rendszeren keresztül, CRM-et alkalmazva próbálja meg összegyűjteni és egycsatornásítani az összes vállalati kapcsolatot. A kiemelt partnerek esetében megfontolandó egy key account menedzser típusú feladatkör létrehozása is*, egy olyan központi szereplő integrálása a rendszerbe, aki minden közös tevékenységgel tisztában van, és koordinálja, sőt támogatja az alsóbb szintek kapcsolatfelvételét is.

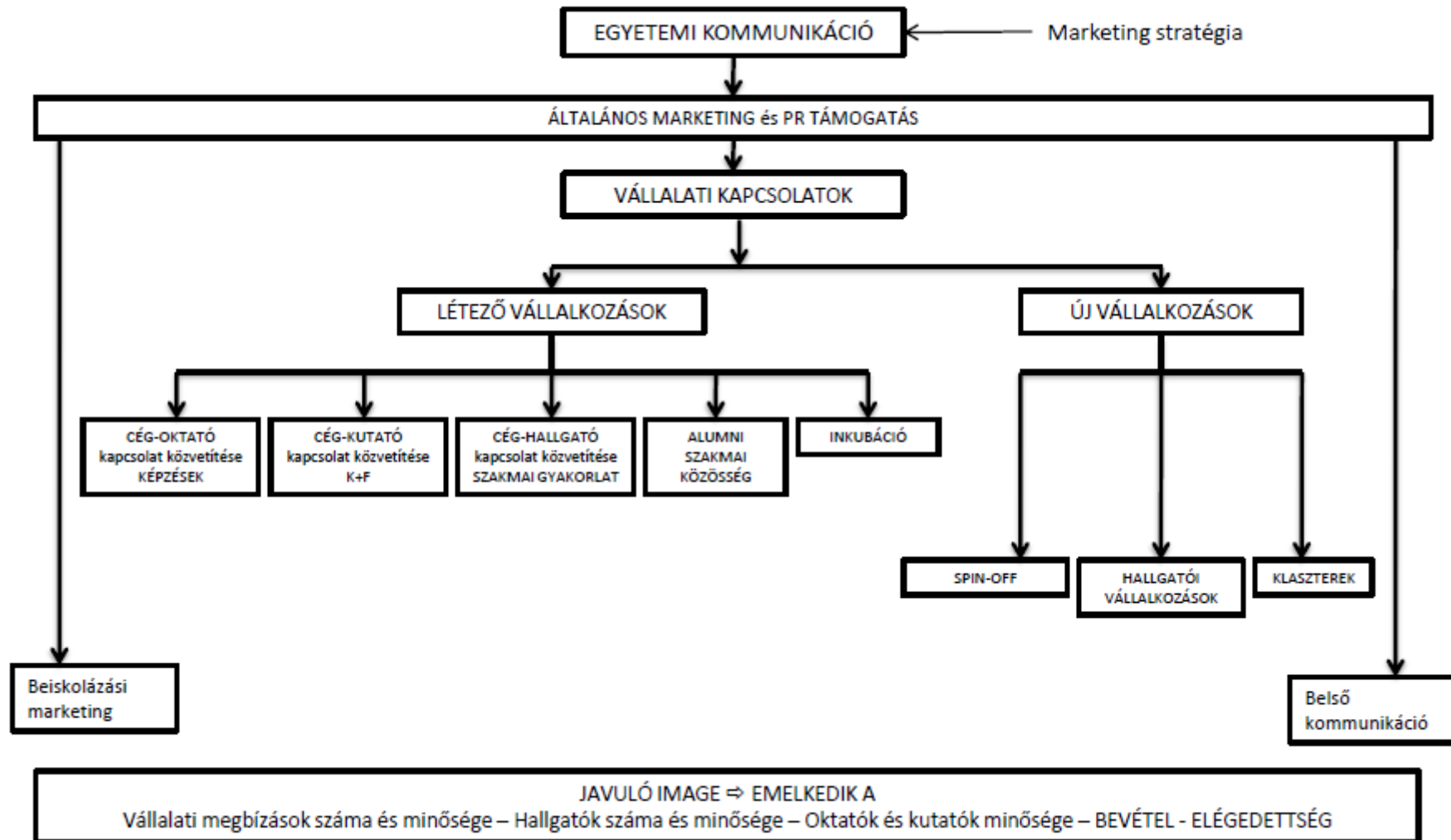
Fontos azonban, hogy maga a kommunikációért felelős szervezet csak akkor képes hatékony működésre, ha mögötte állnak a szolgáltató és kutató csoportok, kompetenciák és kapcsolatrendszer. Az ilyen módon kialakított hálózat állandóságot biztosít az egyetem számára anyagi, kutatás és oktatási szempontból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

A kapcsolatépítés fő céljait egy általános, mindenre kiterjedő marketingkommunikációs tevékenységnek kell támogatnia, amely magában foglalja a weboldal üzemeltetését, a kiadványok összehangolását, a sajtókapcsolatok építését, a hírgenerálást és mindezek koordinációját, ütemezését, a kiemelt partnerek kezelését, az arculat építését és a használati elemek biztosítását, valamint a térségi szerepvállalás koordinálást, térségi eseményeken való képviselést. Egy olyan koordináló tevékenység, amely képes kihasználni az intézményi hírek szinergiáját a pr érdekében.

Ez az általános kommunikáció azonban csak akkor lehet sikeres, ha minden területről megfelelő szakmai támogatást kap. Ez alatt kell érteni a weboldal tartalmának szolgáltatását, a kiadványok szakmai anyagait, információközlést, stb., amelyek csak megfelelő belső kommunikációval alapozhatók meg.

A beiskolázási kampányok jelenleg is fontos szerepet töltenek be a magyar egyetemek kommunikációjában, de a hosszú távú kapcsolatépítés eredményeképpen egyre veszítenek majd stratégiai fontosságukból, és fokozatosan az általános marketing részévé válnak. A túléléshez azonban – átmenetileg – mindenképpen szükség van a rövid távú kampányokra.

A már létező, és a piacon potenciális partnerként jelen lévő, valamint az új, egyetem irányában elkötelezett vállalkozások kapcsolatrendszerén alapuló egyetemi kommunikációs tevékenység, az azt megalapozó generális funkcióval kiegészítve és a hatékony belső kommunikációval és dolgozói szemléletformálással alátámasztva képes lesz az intézményi megítélést olyannyira javítani, hogy az hosszú távon emelje a vállalati megbízások értékét, a vállalati kapcsolatok minőségét és tudás-tartalmát, s ezáltal a felsőoktatási intézménybe jelentkező hallgatók számát és minőségét, de az oktatók és kutatók szakmai minőségét és elkötelezettségét is. Mindez növekvő bevételekhez, csökkenő állami befolyáshoz, növekvő önállósághoz és minden érintett stakeholder elégedettségéhez vezet.



1. ábra: A harmadik generációs egyetemi kommunikációs modell
 Forrás: Saját szerkesztés

5. A MODELL MEGVALÓSÍTÁSA

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

A vállalati kommunikáció végrehajtása során ezt követően a MIT, KIK, HOGYAN, MIBŐL, MILYEN IDŐZÍTÉSSEL kérdésekre válaszolva kerülnek kialakításra az intézményi (vállalati) kommunikációs folyamatok.

2. táblázat

A harmadik generációs egyetem vállalati kommunikációs modell implementálása

Végrehajtás feladatai	Részfeladatok
Környezeti hatások elemzése	Külső környezeti hatások elemzése: jogi, politikai, gazdasági háttér, társadalmi tényezők, globális hatások, regionális sajátosságok, vállalati magatartás
	Belső környezeti hatások elemzése: versenytársak, együttműködők, hálózatok, erőforrások
Stratégia-alkotás	Vállalati kommunikációt érintő stratégiai döntések: vállalati kínálat, egyetemi portfólió meghatározása, STDP, USP, ESP menedzsment elkötelezettsége, szemléletmód
Szervezetfejlesztés	Felelős szervezeti egység megalakítása, elhelyezés az egyetemen belül, a felső vezetés közvetlen irányítása alá (technológia transzfer szervezet): <ul style="list-style-type: none"> - feladat-, hatás- és felelősségi körök meghatározása <ul style="list-style-type: none"> o általános image-építés (tudomány, innováció népszerűsítése, egyetemi image (pr) o megbízások számának növelése (sales, key account menedzser) - kapcsolódás és együttműködés az egyetemi marketing szervezettel, munkamegosztás, belső koordináció (egyetemi marketing, karrier, alumni, szolgáltató egység, karok/intézetek - szakemberek biztosítása, belső képzés, javadalmazás
Infrastruktúra-fejlesztés	<ul style="list-style-type: none"> - fizikai: épületek, laborok, inkubációs lehetőségek, - humán, szolgáltatási: informatika, tudás-tárak, adminisztráció, mobilitás, technológia transzfer szolgáltatások
Kapcsolatépítés, hálózatosodás	Vállalati adatbázis kialakítása <ul style="list-style-type: none"> - egyéni együttműködők (oktatók, kutatók, menedzsment, hallgatók) személyes kapcsolatrendszerének bevonása - külső együttműködők bevonása (hub építése)
Finanszírozási források	Minden tevékenységhez forrás hozzárendelése, projektfinanszírozás <ul style="list-style-type: none"> - egyetemi kommunikáció költségvetéséből részesedés - innovációs alap létrehozása - Hallgatói ösztöndíj-alap - bevételi források: innovációs járulék, szakképzési hozzájárulás, pályázati források, szponzoráció)
Mérés és visszacsatolás	Kontrolling rendszer, mutatók meghatározása

Forrás: Saját szerkesztés

A folyamatra természetesen hatással vannak a tudáspiacot meghatározó külső tényezők, a szabályozása vállalatok várakozásai, magatartása, a társadalom igényei, s a tudáspiac többi szereplőjének viselkedése, érdekeltségei.

A folyamat eredménye a vállalati megbízásokban, együttműködésekben és magukban az innovatív megoldásokban realizálódnak. Visszacatolásként a kommunikációs tevékenység kontrollingja igazolja a munka hatékonyságát, rövid- és hosszú távú eredményességét.

6. ÖSSZEGZÉS

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

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

Az egyetem-ipar kapcsolatainak hatékonyság-növelése, a harmadik küldetés integrálásának sikere nem képzelhető el a jelenlegi szervezeti struktúrában. Ez a hosszú távú marketingtevékenység a vállalati kapcsolatokra alapoz. A vállalati kapcsolatok fejlesztése és a vállalati megbízások (mennyisége, minősége és értéke) növelésének szervezeti képviselője a Technológia Transzfer Szervezet lehet. Az egyetem a tudástranzfer tevékenység által kerül közvetlen kapcsolatba az iparral, így hídképző szerepet tölt be a két szféra között.

7. IRODALOM

A cikk alapjául primer szakértői kutatás szolgál, irodalmi hivatkozások ezért csak a fogalmi meghatározásoknál kerültek felhasználásra.

Wissema, J. G. (2009), *Towards the third generation university. Managing the university in transition*. Edward Elgar Publishing Inc., Northampton.

Thorp, H – Goldstein, B. (2010), *Engines of Innovation: The entrepreneurial university in the 21st century*. University of North California PRESS, 2010.

Rechnitzer. J (2010), *A felsőoktatás regionalitása, a régiók és a felsőoktatás*. In: Egyetemi marketing, marketing a felsőoktatásban. Szerk.: Töröcsik – Kuráth. PTE, Pécs.

Izvercianu, M. – Negru Strauti, G. – Pugna, A.P (2010), *Study Regarding the Possibilities of Transition towards a Sustainable Entrepreneurial University* in: Annals of DAAAM for 2010. Vienna, 2010. 21.I. pp. 415-416

ENGLISH SUMMARY

The article undertakes to elaborate a communication model dedicated to those universities which try to marketing their science activities to one special target group of the economic sector, the companies.

The cooperation between the academic and profit sector is interfered by the lack of communication. Both parties is liable for this phenomena but only the universities can give solution by the revolution in their approach, communication methodologies, as well as their financial and organizational basis.

The essential of the communication model is a pr-based, personal network coordinating system, in which all the stakeholders get exactly defined role taking into account their interests.