

A IV. SZEKCIÓ ELŐADÁSAI

DINYA LÁSZLÓ¹³⁵

A FELSŐOKTATÁS MARKETING KIHÍVÁSAI

A FELSŐOKTATÁS ÁTALAKULÓ KÖRNYEZETE

Az egységesülő európai felsőoktatás (az „Európai Felsőoktatási Térség” megteremtése 2010-ig) a felsőoktatási intézmények versenyét a hallgatókért, oktatókért és forrásokért teljes mértékben globalizálja. Amelyik intézmény ehhez – külső/belső tényezők következtében – alkalmazkodni képtelen, az – képletesen szólva – eltűnik a mezőnyből. A felsőoktatási intézményt egyre gyakrabban emlegetik „knowledge company”-ként (azaz tudásszolgáltató vállalatként, amelynek globális, makro- és mikroszintű környezetében a következő várható változások rajzolódnak ki:

Az állami szerepvállalás átalakulása

- Inputvezérlés helyett output-vezérlés: munkerőpiaci igényekből kiinduló nemzeti kerettantervek, egységes minőség-ellenőrzés, határozott idejű állami akkreditáció, korszerű minőségbiztosítási formák
- Az intézményi autonómia (= intézményalapítás + fenntartás szabadsága) biztosítása mellett szektorsemleges, normatív (azaz: hatékonyságra + alkalmazkodásra + teljesítményre ösztönző) finanszírozás, továbbá átlátható gazdálkodás kötelezettsége (ellenőrzés + elszámoltatás)
- A felsőoktatásra jutó GDP-felhasználás növekedése stagnál, a korporatív (köztes testületi) jellegű állami irányítás terjedése

A képzési rendszer alakulása

- A lineáris (többsciklusú) rendszer felváltja a duális rendszert – ez teszi lehetővé egyazon szervezetben kezelni a tömeg- és az elitképzést
- Az elaprózott intézmények integrálása – ez potenciálisan növeli a költséghatékonyságot és a képzési rugalmasságot (ha a menedzsment reformjával együtt jár)
- A bemenetek (képzési programválaszték) koncentrációja – a korai specializáció elkerülése, a mobilitás növelése és a konvertálhatóbb tudás érdekében
- Standardizált modulrendszerű képzés, és az ezzel párosuló kredit-transzfer, valamint a kreditakkumuláció (időbeli mobilitás) lehetősége
- A posztgraduális képzés funkcióbővülése: korábban célja a tudományos utánpótlás kinevelése (PhD), ma az intézményesült szakmai specializációt szolgálja (átképzés és továbbképzés)
- Post-secondary (felsőfokú) szakképzés bevonulása a felsőoktatásba
- Multimédiás és távoktatásos képzés elterjedése

Az intézményi működés/gazdálkodás alakulása

- A fajlagos állami támogatás nagysága csökkent (hallgatóra vetítve)
- Bázis-alapú helyett normatív finanszírozás (már nem szakonként differenciálva, hanem teljesítménymutatók alapján)
- Tandíjfizetés egyre több helyen, esélykiegyenlítő mechanizmusokkal párosítva
- Saját bevételek egyre növekvő aránya változatos formában (költségtérítéses képzések, regionális szolgáltatások, kutatások, távoktatás, posztgraduális kurzusok, alkalmazott kutatások, bevételtermelő szervezeti egységek működtetése)

¹³⁵ Dr. Dinya László egyetemi tanár, Károly Róbert Főiskola, Gyöngyös.

- Előtérbe kerül a professzionális szervezet (koncentrált, nagy szervezeti egységek, élükön menedzserekkel), a tulajdonosok képviselőiből álló testület (belső érdekviszonyoktól független vezetői kinevezés, visszahívás, stratégia, szervezet), nem utolsó sorban pedig a professzionális operatív vezetés

Mindennek intézményesülő kerete a „**bolognai folyamat**”, melynek deklarált céljait abból a szempontból érdemes végiggondolnunk, hogy milyen szituációra kell felkészülnünk, lehetőleg már ma – tekintettel a felsőoktatási rendszer nagyfokú tehetetlenségére (lassú átfutási idők). Az 1999-ben deklarált, majd 2001-ben (a prágai miniszteri találkozó nyomán) kiegészített bolognai célok a következők:

- (1) A felsőoktatási intézmények, hallgatók konstruktív bevonása, részvétele a folyamatban
- (2) Az „EU-dimenzió” beépítése, megjelenítése a tantervekben
- (3) A lineáris (kétciklusú) képzési rendszer bevezetése a 3 + 2 éves rendszerben
- (4) A szakképzettségek/végzettségek egységesítése, EU-szakregiszter kialakítása
- (5) Egységes (ECTS-alapú) kreditrendszer működtetése valamennyi résztvevő országban
- (6) EU-szinten egységes minőségbiztosítási rendszer és akkreditációs eljárások
- (7) Összehangolt kutatási programok és doktori képzési rendszer
- (8) Az élethosszig tartó tanulás és a felsőoktatás szerves összekapcsolódása
- (9) Intenzív nemzetközi diák és oktatói-kutatói mobilitás
- (10) Világ színvonalú, egységes EU-felsőoktatás megteremtése 2010-ig

Ezeknek a céloknak némelyike időnként nagyobb hangsúlyt kap, erről a két évente összehívott miniszteri értekezlet dönt. A legutóbbi (Bergen/Norvégia, 2005. május 19–20.) értekezlet a folyamat története során először tételes **országokénti értékelést** is készített az előző két éves periódusban kiemelt **három prioritás** (a célok között a 3., a 4. és 6.) teljesítésének helyzetéről.

A 43 országot magába foglaló értékelésből kitűnik, hogy a mezőny mindegyik prioritás esetében szét húzódik, és Magyarország „összteljesítménye” alapján közvetlenül az élboly mögött, a legnépesebb (17 országot tartalmazó) kategóriában található. Nincs tehát igaza azoknak a pesszimista szakértőknek, akik úgy vélik, alaposan le vagyunk maradva – mint ahogy annak a jóval népesebb (és hangosabb) rétegnek sem, akik „hová rohanunk, már a folyamat élén vagyunk!” jelszóval a hazai reformok leállítását (lassítását) érdekében tüsténkednek. Ennek alapján joggal bízhatunk abban, hogy amennyiben az 1999–2002. közötti várakozó álláspont miatti késedelem ledolgozása érdekében 2002-ben felgyorsított felsőoktatási reformlépések ütemét sikerül tartani, 2010-ben mi is szerves része leszünk az egységesülő EU-felsőoktatásnak. Miként alakul a **versenyhelyzet**, illetve intézményeink versenypozíciója az így átalakuló felsőoktatásban? Milyen **kihívásokat jelent** ez az intézmények **marketing tevékenységével szemben**? Erre akkor adhatunk választ, ha a felsőoktatás, mint sajátos szolgáltatásfajta jellemzőit általános érvénnyel röviden áttekintjük.

A FELSŐOKTATÁSI INTÉZMÉNY, MINT „KNOWLEDGE COMPANY”

Mint említettük, a felsőoktatási intézményt klasszikus funkciójától eltávolodva egyre inkább „tudásvállalatként”, vagy ha a szolgáltatási jelleget is érzékeltetni akarjuk, „tudásszolgáltató vállalatként” definiálják. Ebből a definícióból számos következmény fakad:

- Tömegessé vált igényt kell kielégítenie, amelyre korábbi, szűkebben vett elitképzésre berendezkedése alkalmatlan
- Alapvető elvárás, hogy ne csak végzettséget, de munkaerőpiacon keresett szakképzettséget is adjon a képzésben résztvevőknek
- A képzés, mint szolgáltatás költségei egyre növekvő mértékben terhelik az ügyfeleket (tanulókat), ezért növekvő az igény a képzés minősége (minőségbiztosítása) iránt
- A növekvő igény a felsőoktatás iránt a szolgáltatást vonzó üzletté teszi, ennek minden jellemzőjével (verseny, piaci szempontok, marketing stb...) együtt.

A felsőoktatási intézmény tehát **tudásszolgáltató vállalat** („knowledge company”), de a tudásszolgáltatás többféle is lehet:

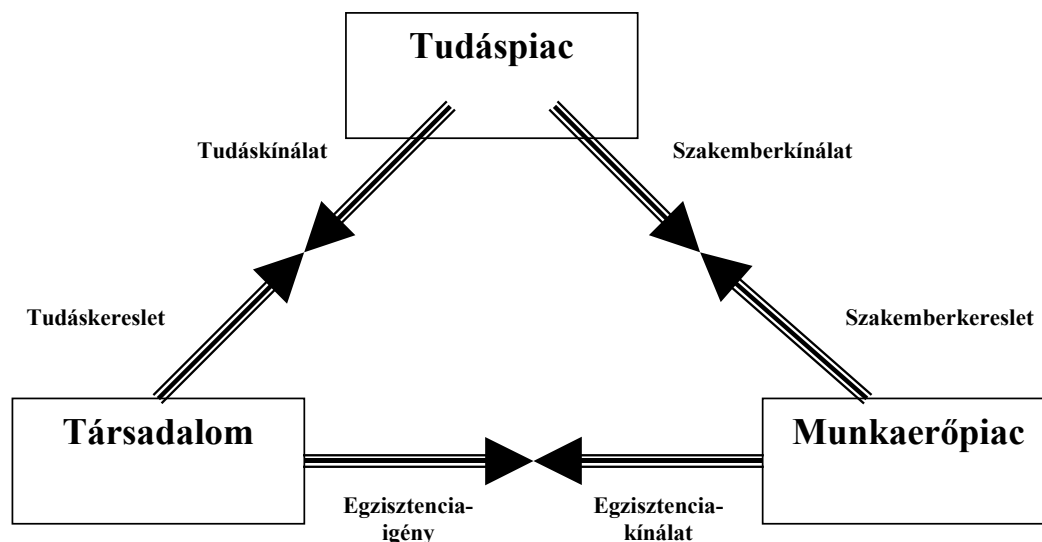
- Képzési programok kínálata (eltérő szintű, formájú, szakterületű)
- Kvalifikált szakemberek kibocsátása

- K+F eredmények, innovációs szolgáltatások
- Egyéb szolgáltatások (pl. könyvkiadás, szaktanácsadás, létesítmények bérbeadása, műszeres szolgáltatások stb...)

Ezeknek a tudásszolgáltatásoknak az igénylői és piaci is eltérők (ennek alapján változatos „intézményi portfóliók” alakíthatók ki, és a portfólió menedzselése a valódi vállalatokhoz hasonlóan stratégiai fontosságú feladat):

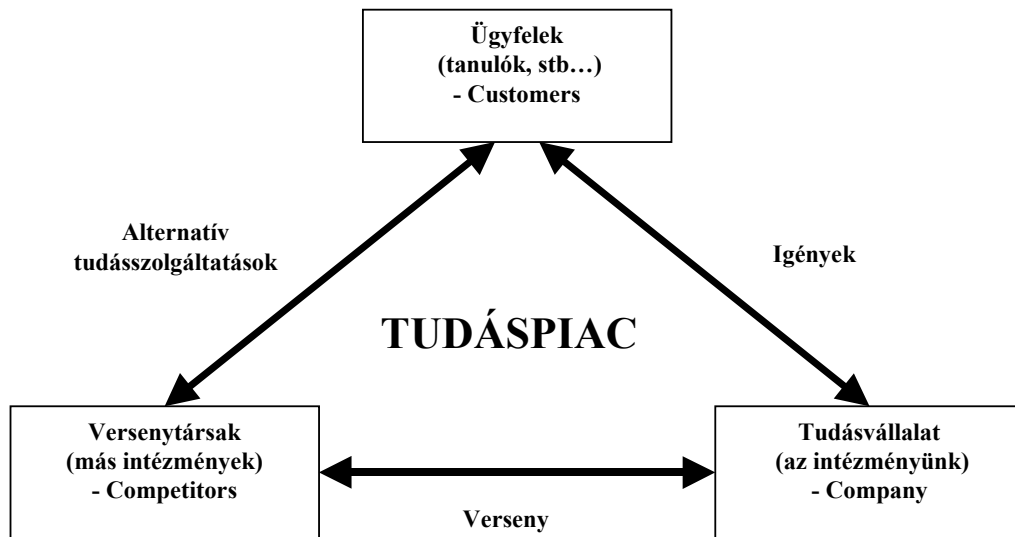
- **Tudás piacok** – amelyeken a különféle képzési programok versenyeznek más intézmények hasonló programjaival
- **Munkaerőpiacok** – amelyeken a végzett (kibocsátott) kvalifikált szakemberek versenyeznek más intézmények végzettjeivel a munkahelyekért
- **Innovációs piacok** – ahol a szellemi termékek (szabadalmak, licencek stb...) versenyeznek más innovációs piaci szereplőkkel a megrendelőkért (vevők, megbízók, tőkebefektetők, költségvetési támogatások, pályázatok stb...)
- **Egyéb szolgáltatások piaci** – ahol a fentebb említett egyéb intézményi szolgáltatások a klasszikus szolgáltatási piacokon versenyeznek az ottani szereplőkkel.

Fontos egymástól megkülönböztetni a felsorolt tudásszolgáltatásokat, mert bár ugyanazon szervezet (intézmény) „kibocsátásához” tartoznak, eltérő piacokon kell versenyezni velük. Sokan úgy vélik, a munkaerőpiac és a tudás piac azonosak, de – mint az 1. ábra mutatja – ez nem így van. A **tudás piacon** a képzési programjaikkal megjelenő intézmények tudáskínálatának találkoznia kell a **társadalom** tudásigényével – minél inkább illeszkedik strukturálisan és mennyiségileg a kettő, annál jobb. De előfordulhat, hogy olyan program is szerepel a kínálatban, amelyre nincs jelentkező, illetve olyan igény is megjelenik, amelyhez nincs megfelelő képzési program a kínálatban. Az intézmények szakember kibocsátása munkaerő kínálat formájában megjelenik a **munkaerő piacon** – optimális esetben mindenki munkahelyhez jut, de gyakran a munkaerő kereslet ettől jelentősen eltérhet. És ami gyakran elfelejtődik: a munkaerőpiac egzisztencia kínálat (egyres munkakörök anyagi – erkölcsi elismertsége) gyakran nem esik egybe a társadalom egzisztencia elvárásaival, így a szakember kínálat és kereslet számszerű egybeesése esetén is jócskán lehetnek betöltetlen munkakörök (lásd pl. az orvoshiányt Magyarországon). Tehát a munkaerőpiac és a tudás piac összehangoltsága nem pusztán oktatástervezési és szervezési kérdés, hanem a társadalmi igényekkel való összhang is jelentős szerepet játszik benne.



1. ábra: A munkaerő- és a tudás piac összefüggése

Ebben a szemléletben az intézmények alaphelyzetét a jól ismert „3C”-modell szemlélteti (2. ábra). Az intézményeknek napi operatív működésük, illetve stratégiai döntéseik során nemcsak a tudásszolgáltatások igénybevevőjéhez (tipikusan, de nem kizárólagosan a hallgatók igényeihez), hanem minden piacokon a versenytársaihoz is (tipikusan, de nem kizárólagosan más intézményekhez) folyamatosan alkalmazkodniuk kell.



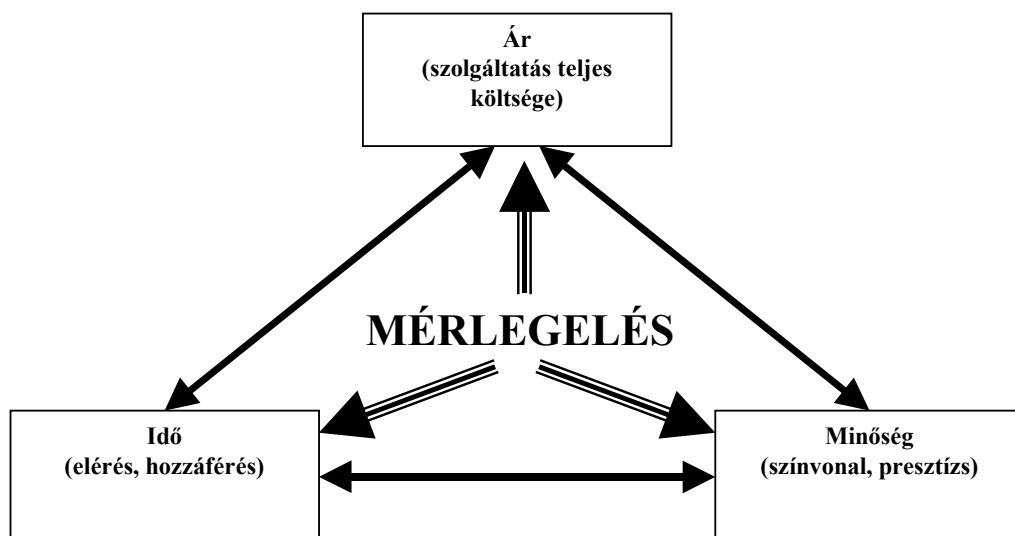
2. ábra: A tudáspiaci háromszög (a klasszikus 3 C adaptációja)

A verseny értelemszerűen felveti a **versenyképesség kérdését** is. Ennek feltételei a felsőoktatási intézményeknél éppúgy, mint az üzleti szférában alapvetően a következők:

- Kiváló (tudás)szolgáltatások
- Kiváló marketing
- Professzionális (intézményi) menedzsment

Mindez önmagában nem lenne újdonság, de a klasszikus értékrendhez kötődő felsőoktatási intézmények esetében érvényesülésük alapvető szemléletváltást igényel. A tudásslolgáltatások kiválósága, minősége ugyan elvileg nem idegen az intézményektől, hiszen a reformok kapcsán is állandó vitatéma a minőség megőrzése. Csakhogy amiről a vita többnyire szól, az a **minőség ún. akadémiai szempontú felfogása**, és amiről alig esik szó, az a **versenyképesség**, vagyis a **minőség piaci szempontú felfogása**. A piaci szemléletben a minőség nem cél, hanem a versenyképesség eszköze (mint ahogyan tágabb összefüggésben maga a bolognai folyamat sem cél, hanem eszköz ahhoz, hogy az EU belátható időn belül a világ legversenyképesebb régiója legyen).

A tudásslolgáltatás vevői az alternatív lehetőségek között ugyanúgy mérlegelnek, mint bármely üzleti szolgáltatásoknál: a mérlegelés (és a választás) alapja az **ár – idő – minőség** szempontok összevetésével – ahogyan M. Porter az értéklánc kapcsán kifejti, a **vevőérték alapján** – történik (3. ábra).



3. ábra: Választási szempontok a tudásslolgáltatásoknál

És az intézmények egyre gyakrabban tapasztalják, hogy a **kiváló (akadémiai) minőség** nem feltétlenül azonos a **kiváló munkaerőpiaci minőséggel**, vagy éppen a kiváló minőségű szolgáltatás is lehet versenyképtelen az idő, illetve az ár szempontjából. Rá kell döbenniük, hogy a minőség nem cél – csak egyik eszköze a versenyképességnek, amely ráadásul nem is az intézmény saját megítélésén, vagy a jelenlegi, kifejezetten akadémiai, és nem munkaerőpiaci szempontú akkreditációs minősítésen, hanem az ügyfelek elvárásain alapul. Ez utóbbi pedig már átvezet a hagyományos felsőoktatás számára legalább ilyen idegen területhez, **az intézményi marketinghez**.

MARKETING ÉS INTÉZMÉNYI VERSENYKÉPESSÉG

A globalizálódó verseny és a differenciált tudáspiacok kapcsán valamennyi versengő tudásszolgáltatónak át kell gondolnia mindazt, amit eddig marketing címen (vagy ahelyett) csinált, és alaposan ismernie kellene minimálisan a következőket:

- **A tudáspiac és szegmenseinek mérete, annak hosszú távú alakulása.** Ha például belegondolnának az intézmények, hogy a demográfiai lejtő következtében 2012–13. táján a jelenlegi évi 160-170 ezer fő jelentkező létszáma 80-90 ezer főre csökken, amelynek nyomán mindenképp az ún. önköltséges hallgatók tűnnek el a rendszerből (és velük együtt az ún. saját bevételek jelentős hányada), akkor a piac zsugorodására új piacok (szegmensek) felkutatása, esetleg alapvetően átdolgozott tevékenységi portfólió lehetne a megfelelő válasz.
- **A jelenlegi és a várható versenyhelyzet alakulása** (lásd a Porter-féle versenyerők elemzését – jelenlegi versenytársak, potenciális új belépők, helyettesítő szolgáltatások fenyegetése, szállítók és vevők alkupozíciója). Ebben a képben esetleg felmerülhetne az intézményekben, hogy mit kezdenek a nagy presztizsú, multinacionális egyetemek hazai megjelenésével, amelyek nemcsak az egyébként is csökkenő népességű hallgatói korosztályokat csapolják meg, de sztárgázsiért elszippantják a legjobb oktatókat is.
- **A tudáspiaci szereplők összetételének változása.** Ennek kapcsán például világosan kivehető tendencia, hogy a világon legismertebb, legnagyobb reputációval rendelkező intézmények multinacionálissá válnak – megjelennek minden érdemleges (attraktív) tudáspiacon, nemcsak szűkebb hazájukban. Vagy megalapozott számítások szerint az ún. „vállalati egyetemek” (mint pl. az IBM, Motorola stb. által létrehozott és működtetett intézmények) száma 2010–12. körül már meghaladja a klasszikus egyetemek számát (ma kb. 1700 ilyen intézmény van a világon).
- **A tudáspiaci igények összetételének változása.** Egyre nő az igény az ún. „just-in-time teaching” iránt – amikor a tanuló iskolarendszeren kívül egyéni affinitásának, időbeosztásának és pénzügyi lehetőségeinek alapján rendkívül rugalmas tanulmányi utak és formák igénybevételével szerzi meg a kívánt tudást (pl. az e-learning keretében, virtuális intézményekben). Ugyancsak az egyéni igényekhez, kötöttségekhez történő alkalmazkodás jegyében megjelent az időponthoz nem kötött (folyamatos) belépési lehetőség az intézményekbe, akár csak az ilyen jellegű záróvizsgázás, oklevélszerzés.
- **A pályaválasztók preferenciái, tájékozódási szokásai.** Például ha tudja egy intézmény, hogy a középiskolákban végzett, nagy reprezentativitású kérdőíves felmérések azt mutatják, hogy a potenciális hallgatók több mint 40%-a tanulmányai során egy-két szemesztert külföldön szeretne eltölteni, illetőleg több mint 60%-a végzés után hosszabb-rövidebb ideig az EU-ban szívesen vállalna munkát – akkor erre nemzetközi hálózati kapcsolatainak gyors szélesítésével, idegen nyelvű programkínálatának bővítésével mielőbb felkészülhet. Vagy ismerve a tényt, miszerint a pályaválasztók egyre növekvő hányada (ma már csaknem 50%-a) Interneten választ magának felsőoktatási intézményt, és csak 3. helyen szerepel a tájékozódási források között a központi felvételi tájékoztató – akkor az intézmény honlapjának professzionálissá tételével igyekezhethet ennek elébe menni.
- **A pénzügyi forrásokért való verseny játékszabályai, kultúrája, szereplői.** Egyre szélesebb körű lehetőség nyílik a stagnáló, vagy éppen szűkülő, hagyományos költségvetési támogatásokért való szokásos „lobbyzáson” túl a hazai és EU-s pályázati forrásokhoz való hozzáférésre, az üzleti szférából származó működő, vagy kockázati tőke bevonására (lásd pl. az ún. „PPP-projektet”). A pótlólagos források megszerzése elengedhetetlen, hiszen a Ezen a téren is igen intenzív azonban a verseny, amelyben sikeres csak az az intézmény lehet, ahol időben kialakul a megfelelő együttműködési kultúra (hazai, nemzetközi), illetve pályázati kultúra. A felsőoktatási „impotencia” negatív példája lehet az, hogy miként voltunk képtelenek elérni a Nemzeti

Fejlesztési Tervben a felsőoktatás nemzetközi versenyképességét megalapozó infrastrukturális fejlesztések megfelelő prioritását, miközben az egész NFT egyik vezérelve a tudástársadalom építése.

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

Mindez korántsem meríti ki a felsőoktatási intézmény marketingjével kapcsolatos kérdéseket, csak a legfontosabbak felvillantásával illusztrálja a jelenlegi gyakorlat és a versenyképesség megteremtéséhez szükséges szemlélet közti szakadékot.

Ami pedig a **professzionális menedzsmentet** illeti, lényegében a tudásszolgáltató vállalat működéséből következik a szakítás a klasszikus intézményi menedzsmenttel. A demokratikus úton, „akadémiai kompetenciák” alapján választott „menedzserek”, és inkompetens, felelősségre nem vonható szenátusok, valamint az intézmények tradicionális (üzleti, piaci értékektől távol álló) kultúrája olyan sajátos ötvözet, amely a rugalmas, szolgáltatói szemléletű, üzletszerű és stratégiai távlatban is gondolkodó működtetést eleve lehetetlenné teszi. Mégis meg kell jelennie a professzionális menedzsmentnek a hazai intézményekben is – különben az átalakuló versenyhelyzetben nehezen behozható hátrányba kerülünk.

Sokan abban bíznak – és ez a magyar intézményekre is jellemző – hogy a múltbeli presztízs átsegíti őket a nehézségeken. A probléma ott van, hogy a várható környezet, és azon belül a játékszabályok, amelyek kialakulóban vannak, nyomokban sem emlékeztetnek a múltra, amikor az említett presztízsre szert tettek. Mindez csak azt támasztja alá, hogy **a klasszikus felsőoktatás szinte valamennyi paradigmaticus jellemzője változásban van**, és aki ezt nem veszi tudomásul, az egyszer csak azt érzékeli: elfogynak a hallgatói, eltűnnek a legjobb oktatói, és a nemlét határára sodródik. Ennek megelőzésében az intézményi működés számos egymásra épülő tényezője között **a marketing mielőbbi fejlesztésének kulcsszerepe** lehet.

IRODALOM

- Dinya László: Változások menedzselése a felsőoktatásban. Magyar Felsőoktatás, 1997. 3. sz., p. 8–9.
- Dinya László: The Reform of the Hungarian Higher Education. „Millennium” Revista do Instituto Superior Politecnico de Viseu - Portugália, 1997. évf. jan., p. 76–82.
- Dinya László: A bergeni konferencia ajánlásai – prioritások 2005-07. között. „A Bologna-folyamat Bergen után” konferencia, TEMPUS Közalapítvány, Budapest, 2005. jún. 1., előadás.