

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar
Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskola
Iskolavezető: Dr. Buday-Sántha Attila

EGYETEMI TUDOMÁNYMARKETING
a harmadik generációs egyetem szemlélete és kommunikációja
című

Doktori értekezés tézisei

Készítette
Deés Szilvia

Témavezető
Dr. Törőcsik Mária



Pécs, 2011

1. A témaválasztás indoklása

Az egyetemet, közel ezer éves fennállása alatt folyamatos kihívások érik. Kihívások, amelynek célja, hogy az általuk átadott tudást fejlessze, a társadalom fejlődését gerjessze. Első ilyen nagy változás az ipari forradalmat és a francia forradalmat kísérte, amikor új típusú ipari szakembereket kellett kiállítani az egyetemi hallgatók sorából. Az ipari forradalom elsöpörte a középkori egyetemet, napijaink változásai, a globalizáció ez a pedig a Humboldt-i egyetem típust cserléi le. (Barakonyi, 2010). Az európai egyetemek jelentős része felismerte ezt a változtatási igényt, és vonakodva bár, de elindult a változás útján. (Mora, 2008.). „Ez az átalakítás interdiszciplináris megközelítést, változásmenedzsment ismereteket, professzionális menedzsmentet követel meg.” (Barakonyi, 2010. 9. oldal). A professzionális menedzsment tulajdonságai közül elsődlegessé válik a stratégiatervezés, de nem mellőzhető az együttműködési képesség sem a kormányzat és a vállalkezési szféra képviselőivel.

A témakör a magyar szakirodalomban sem ismeretlen, mindenekelőtt az alkalmazott társadalomtudományok képviselőinek érdeklődése jelentős, ugyanakkor meg kell állapítanunk, hogy a nemzetközi szakirodalom, és főleg az empirikus kutatási eredmények publikálása terjedelmesebb a hazainál. Ennek háttérében nyilván az áll, hogy mind az egyetemek fokozott gazdasági-társadalmi szerepvállalását erősítő világméretű folyamatok (globalizáció, folyamatos innovációs kényszer, stb.), mind pedig az egyetemi funkciók belső átértékelését sürgető felsőoktatási problémák (tömegesedés, finanszírozási problémák, funkcióbővülés, fokozódó társadalmi felelősség stb.) késve jelentkeztek Magyarországon, így a hazai kutatói közösség is csak késve reagálhatott rájuk. (Mezei, 2008)

Jelen kutatás kommunikációs megoldást kínál az akadémiai és a vállalati szféra együttműködésének támogatására. A modell adaptálása az egyes felsőoktatási intézményre segítséget adhat az egyetemi menedzsment kezébe az átalakulás útján. A modell megvalósítása során azonban sem az azokat kísérő szervezeti változások, de még kevésbé a szemlélet formálása nem könnyű és főleg nem hoz gyors eredményeket, ezért is kell minél hamarabb belevágni. Ehhez először a felsővezetés szintjén van szükség elhatározásra.

„*Vége az elefántcsont-torony korszaknak!*” (Barakonyi, 2010. 15. oldal)

A téma iránti érdeklődésem szakmai múltamból adódik. 2000 óta dolgozom a Modern Üzleti Tudományok Főiskoláján, ahol projekt menedzserként, később marketing vezetőként, majd 2009 óta oktatóként is közvetlen érintettje voltam/vagyok az egyetemek által megélt kihívásoknak, átalakulási folyamatoknak. A téma iránti elkötelezettségemet erősítette, hogy részt vehettem a főiskola TÁMOP 4.2.1 projektének kidolgozásában, amelyben megálmodhattunk egy olyan tudástranzferáló szervezeti egységet, amelynek valós célja volt a régió tudásának és versenyképességének növelése. Éppen a Tudástranzfer Iroda munkatársaival sikerült 2011 elején egy kifejezetten a tudással és annak hasznosításával foglalkozó kutatói csoportot alakítani, ahol a tudást több aspektusból is megvizsgáljuk (menedzsment,

marketing, bölcsészet) szempontból is körbejártjuk. A harmadik generációs szemlélettel intézményi szinten való azonosulás sikerében nagy szerepe van az főiskola – eddigi rövid életútja – rektorainak. Először is Dr. Kandikó Józsefnek, aki egy olyan főiskolát épített fel, amely mindig is a vállalati szférával együtt megvalósított gyakorlatorientáltságot tűzte ki zászlójára, majd Prof. Dr. Hajtó Jánosnak, aki pedig több évtizedes angliai felsőoktatási múltjából eredően fejlesztette és terjesztette a harmadik generációs küldetést. Az elmúlt időszakban kutatási feladataim döntően az „egyetem, munkaerőpiaci kapcsolatok, tudás” témaköréhez kapcsolódtak, amelyek során témavezetőmtől, Dr. Töröcsik Máriától rengeteg segítséget kaptam.

2. A kutatás célja

A kutatás során az egyetemek által folytatott tudománymarketing tevékenység egyetlen célcsoportjának, a gazdasági szféra szereplőinek, a vállalkozásoknak szóló kommunikációs modell kidolgozására vállalkozom.¹ Mivel a tudomány bölcsője, a tudás keletkezésének helye – vagy legalábbis annak kellene lennie – az egyetemi szféra, ezért kutatásaim során a két szektor közötti kommunikációt vizsgálom és javaslatot teszek annak hatékony működtetésére. 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 motivációit és attitűdjét vizsgálom. Ehhez egyrészt elengedhetetlen a vállalkozói, vállalati szektor tudás-befogadási magatartásának és vállalati működésnek a megismerése, másrészt fejlődési törekvéseik, nyitottságuk és piaci szerepvállalásuk iránti hajlandóságuk feltárása. Mindezeket megismerve, figyelembe véve a piac többi szereplője (állam, társadalom) és a szűkebb mikrokörnyezet, valamint a szereplők által nem befolyásolható, makrokörnyezet által támasztott adottságokat, felállítok egy olyan kommunikációs modellt, amely a tudás leghatékonyabb áramlását támogatja, szem előtt tartva a társadalmi célokat is.

A kutatási területet regionálisan és tudományterület szerint is szűkítettem, amelynek következtében nem foglalkozom a modellben a

- keleti, ázsiai, valamint az amerikai felsőoktatási rendszerekkel, (bár néhány összehasonlításban az amerikai modell megjelenik)
- a marketing tudományterület teljes spektrumával.

A kutatás és modellalkotás során az európai – és hangsúlyosan a magyar – egyetemeket vizsgálom marketingkommunikációs szempontból.

A fogalmi körülhatárolást tekintve – éppen a szakirodalmak szóhasználatának átvételével – az *egyetem* kifejezés alatt a felsőoktatás szereplőit értem, és azt

¹ A kommunikációs modell továbbfejlesztése a tudástranszfer további szereplői között (állam és társadalom) jövőbeli kutatási feladatként merül fel.

gyűjtőfogalomként használom, amely az egyetem (university) és főiskola (college) fogalmát is magában foglalja.

A kutatás hipotéziseinek megfogalmazása egyben a kutatási célok bemutatásaként is szolgál, a dolgozat során azonban nem elégszem meg a hipotézisek verifikálásával. Az új, illetve újszerű kutatási eredmények kétféle ábrázolási módjának (1. hipotézisek megfogalmazása és verifikálása; 2. tézisek meghatározása) egy sajátos elegyét használom a bizonyítás során: újszerű eredményeket bemutató téziseket fogalmazok meg és bizonyítok, ugyanakkor az egyes tézisekhez tartalmában kapcsolható hipotézisek igazolására is kitérek.

3. Kutatási hipotézisek

Az egyetemek már kialakulásuk óta, egészen a középkortól meghatározó szerepet játszanak a kontinens fejlődésében, mint a társadalmi és gazdasági innovációk létrehozásának és terjesztésének legfontosabb intézményei. (Horváth Gy., 1999) Az innovációt támogató szerepkör betöltéséhez azonban az egyetemek folyamatosan megújuló szerepvállalására is szükség volt, s ez nem ment mindig probléma nélkül. A nagymértékű állami szerepvállalás, az ebből fakadó szűkös és korlátozottan felhasználható finanszírozási források mind az egyetemi autonómia működését korlátozták.

Feltételezésem szerint az európai és főként a magyar egyetemek napjainkban nem gerjesztői a változásoknak, csupán a környezeti változásokra, kihívásokra reagálnak és így próbálnak meg túlélni. Hiába az egyetemek kapuin döngető kihívások a 21. században, *az egyetemek elefántcsonttoronyúsága máig megmaradt*: ragaszkodnak a kutatási szabadsághoz, a humboldti eszméhez, amely *mind szemléletben* (amelyben tudósok, mint individuumok végzik öncélú kutatásaikat), *mind struktúrában, mind pedig a piaccal való együttműködés negligálásban* megnyilvánul. (H1)

Elindult – részben az amerikai modellt követve – egy átalakulási folyamat, amely eredményeképpen egyre több intézmény haladja meg a „vállalkozó egyetem” (Hrubos I., 2004) kategóriáját és épít maga köré vállalatokból, szervezetekből álló tudáshasznosítási hálózatot. Ez *a harmadik generációs egyetemi modell Magyarországon azonban még nem elfogadott, s nincs igazi törekvés annak megismerésére, esetleg adaptálására*.

Ezért azonban nem csak az egyetemek tehetők felelőssé, hiszen a folyamat három-, sőt a társadalmat is figyelembe véve, négy szereplős: az állami szerepvállalás befolyásolásának lehetősége és a vállalkozások innovációs hajlandósága is meglehetősen korlátozott. *A vállalkozói magatartást, az innováció-elfogadási hajlandóságot és az akadémiai szférával való együttműködést vállalati oldalról alapvetően a vállalatnagyság határozza meg* (H2): a kisvállalatok, kisvállalkozók esetében az együttműködési affinitás is kisebb, és alacsony az innováció iránti aspiráció *egyrészt a szűkös finanszírozási források, másrészt a túlzott pozitív énkép miatt*.

Emellett *jobb az együttműködési és az innováció iránti hajlandóság az innováció-közeli, elsősorban ipari alapú régiók intézményei és vállalatai között*. Ez

azzal is magyarázható, hogy a harmadik generációssá váló egyetemi fejlődési folyamat először a leginkább *innováció-igényes műszaki területeken indult el, azonban ez a folyamat ki fog egészülni a társadalom és a gazdaság által elvárt innovációs folyamatokkal* is. (H3) A magyarországi egyetemek jelenleg lépnek be a műszaki innováció terjesztésének folyamatába, azonban ennek háttérében nem a szemléletmóddal való azonosulás és az alulról szerveződő igények, hanem állami, elsősorban pályázati ösztönző eszközök és a finanszírozási kényszer állnak.

A dolgozat témaválasztása során alapvetően a marketingkommunikáció területén fellelhető gátakra és azok megszüntetési lehetőségeire összpontosítottam. Az egyetemi kommunikációt ugyanis manapság legtöbbször még a beiskolázási marketinggel azonosítják, amely természetesen összefüggésben van a modern (Humboldt-i) egyetemi modellel, ahol az oktatás az elsődleges cél, a kutatás öncélúságával kiegészítve. A változó környezeti hatásoknak való megfelelést jelentősen megkönnyítené egy olyan kommunikációs modell és eszközrendszer használata, amely közelebb hozza egymáshoz a két, vagy akár az összes érintett szférát. *Az akadémiai és a piaci szféra együttműködésének jelenleg gátat szab a kommunikáció, mert a B2B kommunikáció egy sajátos formájával találjuk szemben magunkat*, amelyben az egyik fél profitorientált, a másik nonbusiness szemléletű, noha kettőjük együttműködésekor általában piacosított szolgáltatás értékesítéséről van szó. (H4)

A sikert a két fél kommunikációjában csak egy olyan eszközrendszer eredményezheti, amely tükrözi a két fél motivációit és közös érdekeltségi rendszerét. (H5).

Összefoglalóan:

H1 Máig megmaradt az egyetemek elefántcsonttoronyúsága mind szemléletben, mind struktúrában, mind pedig a piaccal való együttműködés negligálásában.

H2 A vállalkozói magatartást, az innováció-elfogadási hajlandóságot és az akadémiai szférával való együttműködést vállalati oldalról alapvetően a vállalatnagyság határozza meg.

H3 Jobb az együttműködési és az innováció iránti hajlandóság az innováció közeli, elsősorban ipari alapú régiók intézményei és vállalatai között. A harmadik generációssá váló egyetemi fejlődési folyamat először a leginkább innováció igényes műszaki területeken indult el.

H4 Az akadémiai és a piaci szféra együttműködésének jelenleg gátat szab a kommunikáció, mert ebben az esetben a B2B kommunikáció egy sajátos formájával találjuk szemben magunkat: az egyik fél profitorientált, a másik nonbusiness szemléletű, noha kettőjük együttműködésekor általában piacosított szolgáltatás értékesítéséről van szó.

H5 A sikert a két fél kommunikációjában csak egy olyan eszközrendszer eredményezheti, amely tükrözi a két fél motivációit és közös érdekeltségi rendszerét.

4. A dolgozat felépítése, a kutatás módszere

A dolgozat hét érdemi fejezetre tagolódik. A bevezetés után az első lényegi fejezetben (1. fejezet) a téma felvezetésére kerül sor, amelyben áttekintést adok az egyetemek fejlődéstörténetének fontosabb állomásairól a középkortól napjainkig, kiemelve azokat a jelentős mérföldköveket, amelyek a dolgozat gerincét jelentő

harmadik generációs egyetemi modell kialakulásához vezető úton fontossággal bírnak. A fejezet végén a vállalkozói egyetem legújabb kihívásairól és a jövő irányvonalairól is szót ejtek. A második fejezet, az elsőhöz szorosan kapcsolódva a harmadik generációs egyetemi modellt mutatja be, külön elemezve annak sajátosságait, a társadalmi szerepvállalást a tudáshasznosításban, az egyetemi szervezet és a menedzsment felépítését, a finanszírozási források differenciálását és a tudás hasznosításához elengedhetetlen marketingszemlélet változását. A kommunikáció az összekötő kapocs a harmadik fejezethez, amelyben az egyetemi marketing és kommunikáció sajátosságait járom körbe. Fontos, hogy egyetemi marketing alatt nem pusztán a beiskolázási marketinget értem, sőt, a fejezet célja annak kihangsúlyozása, hogy az egyetemek a kizárólagos hallgató-toborzással foglalkozó marketingtevékenységük miatt sokszor milyen fontos célcsoportokat hagynak figyelmen kívül, s ezáltal megakadályozzák, de legalábbis lassítják a harmadik generációs egyetemmé válás folyamatát. A következő, negyedik fejezet a tudástranszfer és az egyetemi marketing tárgyát, a tudást definiálja. Külön a fejezet foglalkozik a Triple-helix modellel, és annak kritikájával. Meglátásom szerint az elkövetkező időszak társadalmi kihívásai újragondolásra készítetnek és a modellnek egy negyedik szereplővel, a társadalommal is bővülnie kell. Azt is megvizsgálom, vajon melyek azok a gátak, amelyek megakadályozzák a tudás áramlását a modell szereplői között, kiemelt szerepet szánva a kommunikációs gátaknak. Az ötödik fejezetben a hipotézisek bizonyítására végzett empirikus kutatásokat és azok eredményeit mutatom be. Először a tudástranszfer kiemelt célcsoportját, a vállalkozásokat elemzem. Ahhoz, hogy ezek befogadók legyenek a tudás irányába, együttműködővé váljanak az egyetemek felé, meg kell vizsgálni innovációs hajlandóságukat, vállalati és vállalkozói magatartásukat. Ebben a fejezetben már a magyar vállalkozásokra összpontosítok, hiszen a hipotéziseket bizonyító kutatások is ebben a környezetben készültek. A vállalkozásokat követően a felsőoktatásnak a vállalatok felé irányuló kommunikációját tekintem át és támasztom alá. A marketingkommunikáció egy speciális fajtájával foglalkozom, a nem üzleti vállalkozások (nonbusiness) kommunikációjával a profitorientáltak (business) irányába. A kommunikáció e formája egyrészt, mivel a küldő, a kibocsátó az egyetem (nonprofit), másrészt, mert a társadalom szolgálata kiemelt szerepet kap, magán viseli a nonbusiness kommunikáció sajátosságait, azonban a folyamat tárgya és a célcsoport miatt inkább a B2B kommunikáció felé mozdul el. Az utolsó előtti fejezet (6. fejezet) az empirikus kutatások eredményein alapuló modell-állítást, majd az utolsó, hetedik fejezet a hipotézisek bizonyítását/elvetését, a tézisek megfogalmazását és a kutatási eredmények összegzését tartalmazza.

Metodikailag a dolgozat megírásához az alapot a hazai és a nemzetközi (mind európai, mind – a témából eredően – az amerikai) szakirodalom áttekintése szolgáltatta. Az egyetemek társadalmi-gazdasági szerepvállalása, valamint a tudástranszfer folyamat a tudományos kutatások vonzó területe, amely a szakirodalom bőségében is megnyilvánul. Az értekezés megírásakor így kihívást jelentett a

szakirodalom körének szűkítése és az empirikus kutatással megegyező, vagy azt némileg meghaladó legrelevánsabb irodalmak kiválasztása.

Módszertani szempontból a dolgozat két részre tagolódik, elméleti és gyakorlati fejezetekre. Az elméleti rész a szakirodalom feldolgozásán alapul, de tartalmaz személyes véleményalkotást, és előrevetíti a primer kutatások eredményeit is. A dolgozat utolsó két fejezete gyakorlatorientált, tartalmazza a kutatások eredményeit, az azokból levonható következtetéseket, valamint – hűen egy kifejezetten a tudás hasznosítását szem előtt tartó dolgozathoz – azok gyakorlatban is alkalmazható feladatait. A dolgozat végén a szakirodalmak tartalmi adaptációja, valamint a kutatások eredményeinek felhasználásával rajzolok egy összetett képet az egyetemek és a vállalkozások közötti kommunikációról.

A dolgozat írása és a modellalkotás során felhasznált kutatási módszerek a következők voltak:

1. Vállalatvezetők és vállalkozók körében *face-to-face kérdőíves megkérdezés* történt 2011 tavaszán, azok innováció elfogadási hajlandóságáról, vállalkozói magatartásukról, az egyetemekről kialakult véleményükről és a két szektor közötti együttműködési lehetőségekről. A visszaérkezett kérdőívekből vállalatnagyság alapján alakítottam ki egy 432 kérdőívből álló mintát, s így egy súlyozott, elemezhető adatbázist kaptam.
2. Elemzésre kerültek a nagyobb *magyarországi egyetemi honlapok*, illetve az azokon belül található innovációs, tudástranszfer szolgáltatásokat kínáló aloldalak, mikrosite-ok. Ehhez először elkészítettem egy egységes szempontrendszert, majd a kutatásba azokat az egyetemeket vontam be, amelyek az Új Magyarország Fejlesztési Terv pályázati kiírásain innovációs vagy technológia transzfer szervezetek kialakítására támogatást nyertek az elmúlt négy évben. Összesen 16 intézmény honlapját elemeztem.
3. Sor került *fókuszcsoporthoz interjúkra* a fent jelzett technológia transzfer irodák vezetőivel, előre meghatározott interjúvázlat alapján.
4. Előbb *Delphi módszer* alkalmazásával, majd
5. *szakértői mélyinterjúkkal* a magyarországi és a nemzetközi egyetemi környezetet ismerő szakértők, felsőoktatási vezetők megkérdezése zajlott a hipotézisekről, illetve az egyetem innovációs szolgáltatásainakról.

Az egyes kutatási módszerek az alábbiak szerint alapozták meg a hipotézisek elfogadását vagy elvetését:

HIPOTÉZISEK		KUTATÁSI MÓDSZEREK
H1	Máig megmaradt az egyetemek elefántcsonttoronyúsága mind szemléletben, mind struktúrában, mind pedig a piaccal való együttműködés negligálásában.	–Honlapelemzés –Fókuszcsoport –Szakértői mélyinterjúk –Delphi-módszer
H2	A vállalkozói magatartás, az innováció-elfogadási hajlandóság és az akadémiai szférával való együttműködést vállalati oldalról alapvetően a vállalatnagyság határozza meg.	–Vállalati kérdőíves megkérdezés –Szakértői mélyinterjúk
H3	Jobb az együttműködési és az innováció iránti hajlandóság az innováció közeli, elsősorban ipari alapú régiók intézményei és vállalatai között. A harmadik generációssá váló egyetemi fejlődési folyamat először a leginkább innováció-igényes műszaki területeken indult el.	–Vállalati kérdőíves megkérdezés –Szakértői mélyinterjúk –Delphi módszer
H4	Az akadémiai és a piaci szféra együttműködésének jelenleg gátat szab a kommunikáció, mert ebben az esetben a B2B kommunikáció egy sajátos formájával találjuk szemben magunkat: az egyik fél profitorientált, a másik nonbusiness szemléletű, noha kettőjük együttműködésekor általában piacosított szolgáltatás értékesítéséről van szó.	–Vállalati kérdőíves megkérdezés –Szakértői mélyinterjúk –Delphi-módszer
H5	A sikert a két fél kommunikációjában csak egy olyan eszközzrendszer eredményezheti, amely tükrözi a két fél motivációit és közös érdekeltségi rendszerét.	–Szakértői mélyinterjúk – Delphi módszer

1. táblázat. Hipotézisek vizsgálati módszerei

Forrás: saját szerkesztés

5. A kutatási hipotézisek verifikálása, tézisek megfogalmazása

Az egyetemek társadalmi-gazdasági szerepét és működését, valamint az iparral való kapcsolatát minden eddiginél nagyobb figyelem övezi napjainkban, politikai és tudományos körökben egyaránt.

A tudományos vállalkozói lét témakörében született már néhány, bár összességében kevés számú kutatás (Clark, 1998).(Hrubos 2004) (Novotny, 2010), azonban ezek mindegyikéből hiányzik egy olyan megoldási modell, amely az eredményeiket – éppen az általuk vizsgált harmadik küldetés irányelveinek megfelelően – a valóságban is hasznosíthatóvá teszi, és kommunikációs, szervezeti és finanszírozási modellt kínál az egyetem-vállalkozás kapcsolatrendszeréhez.

A dolgozat eredményeit négy átfogó tézisben foglaltam össze, a kutatás hipotéziseire, az empirikus kutatás és a szakirodalmi áttekintés során feltárt eredményekre egyaránt építenek.

TI: A HARMADIK GENERÁCIÓS EGYETEMI MISSZIÓ ELFOGADÁSA

Annak ellenére, hogy a magyarországi felsőoktatási intézmények a gyakorlatban kevés kivétellel egyáltalán nem követik, az egyetemi menedzsment elméleti szinten mégis elfogadja a harmadik misszió, a tudás társadalmisításának szükségességét, és az ezt megalapozó vállalati kapcsolatépítés fontosságát.

A szakértői megkérdések azt bizonyítják, hogy az egyetemi szakemberek két típusba sorolhatók: az oktatást első helyre tevő és azt a kutatási eredményekkel alátámasztó, a Humboldt-i modellhez közelítő vezetők, akik elsősorban az egyetemi felső vezetést képviselik (rektor, dékán), illetve a harmadik küldetéssel teljes mértékben azonosuló, s azért küzdeni is hajlandó, döntően a vállalati szférából érkező vezetők, akiket jellemzően a technológia transzfer tevékenységek szervezésével bíznak meg. A vezetői szemléletbeli elkötelezettség tettekké formálódásának első lépéseként tekinthetjük a vállalati szakemberek alkalmazását, amely azonban nem az egyetemről kiinduló törekvés volt, hanem arra az EU-s pályázatok kínáltak visszautasíthatatlan lehetőséget, felülről, a kormányzat oldaláról is megtámogatva a felsőoktatás fejlődését.

Az európai egyetemek többségében, így Magyarországon is a humboldti hagyományokat ápoló bürokratikus-oligarchikus egyetemirányítási modell és szervezeti kultúra a legdominánsabb, 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.

Ezzel az első hipotézis elvetésre kerül. Bár igaznak bizonyult az, hogy az egyetemek elefántcsonttoronyúsága a struktúrában és a vállalati kapcsolatok hiányában megmutatkozik, a szemléletmódban azonban már elkezdődött egyfajta változás. Ez az átalakulási folyamat valóban elindult, s Magyarországon is találunk olyan egyetemeket, vagy inkább egyetemen belüli önálló szervezeti egységeket, akiket nem gátolnak a vállalatokból és egyéb piaci szereplőkből alakuló tudáshálózat kialakításában. Elsősorban a gazdaságilag fejlett régiókban működő, jellemzően műszaki (valamint kémiai-gyógyszer, biológiai-orvos, agrár) területeken kutató kisebb méretű egyetemeken, főiskolákon.

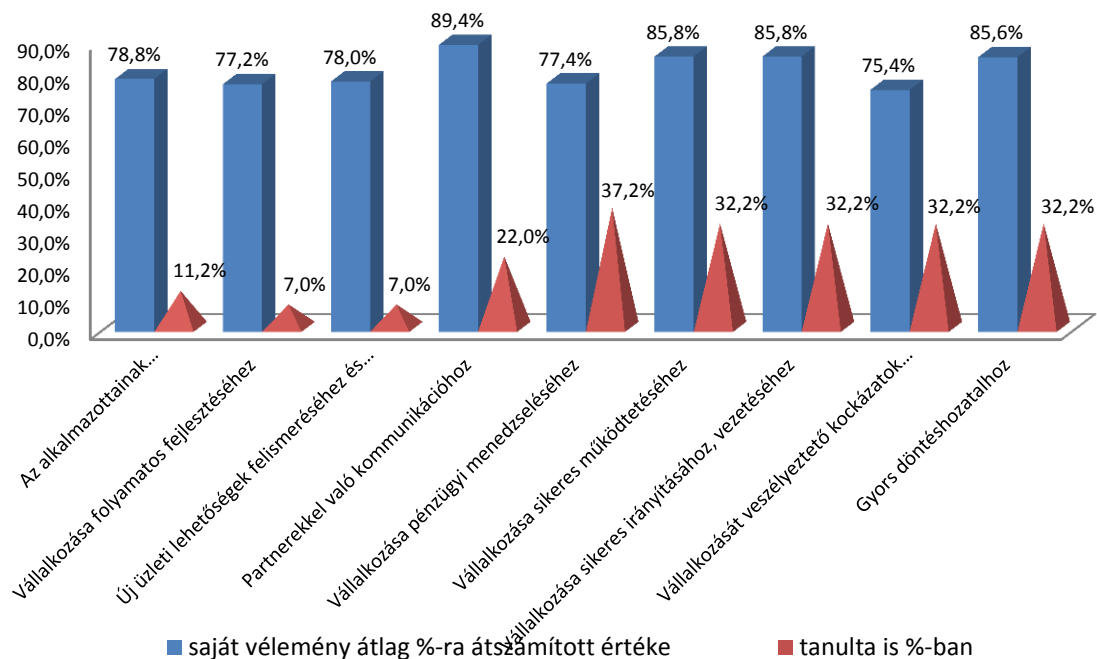
Az értékelést követően meghatároztam azokat a szervezeti és módszertani változtatásokat, amelyek megerősíthetik a szemlélettel való azonosulást és hatékonyabbá tehetik a vállalati kapcsolatépítést, ezáltal egyrészt az egyetemi bevételeket növelhetik, de a tudomány terjesztésének szélesebb körű elterjedését, társadalmi hasznosítást, az innováció terjedését is elősegítik.

T2. A GAZDASÁGI SZFÉRA INNOVÁCIÓELFOGADÁSA

Vállalati oldalról az akadémiai szférával való együttműködési készséget az innovációs szemlélet és kapacitás határozza meg, amely azonban a humán erőforrástól és a menedzsment minőségétől függ. A vállalatméret közvetetten, a tőkeerőn keresztül determinálja az innováció iránti aspirációt.

Az akadémiai szférával való együttműködés hatékonysága, eredményessége attól függ, hogy a vállalat mennyire fejlődőképes, menedzsmentje mennyire felkészült és aktív az innovációs igények megfogalmazása, a K+F projektek előkészítése, a kutatópartnerek felkutatása, teamek létrehozása területén. A vállalatméret közvetett meghatározó, a tőkeerőn keresztül növeli a K+F projektek számát, az innováció iránti fizetőképes keresletet.

Az empirikus kutatások bizonyították, hogy a kisebb méretű vállalkozások menedzsmentje nem rendelkezik kellő mértékű és minőségű menedzsment, marketing ismeretekkel, tudásuk inkább a szakterületükre vonatkozik, s bár saját tapasztalatból, vagy tanfolyamokon elsajátítottak olyan elméleti alapokat is, amely alapján magukat hozzáértőnek gondolják, ez a tudás csak a napi működéshez elegendő, a fejlesztést nem támogatja.



1. ábra A vállalkozó/menedzser ismeretei saját véleménye, illetve képzettsége alapján

Forrás: saját szerkesztés

Az innovációs szemlélet terjesztésében is vezér szerepet kellene felvállalniuk az egyetemeknek, egyrészt, mint az innovációhoz szükséges tudás generálói, másrészt vállalkozási képzési kínálatukon, és hallgatói vállalkozás-támogató rendszereken keresztül. A 2. hipotézis így bizonyításra került.

A vállalati kutatások eredményeképpen megtörtént a vállalatok csoportosítása az innovációhoz való viszonyuk alapján, ezek a csoportok pedig szignifikáns összefüggést mutatnak a vállalatmérettel. A csoportok nevezetesen a túlélni akaró kisvállalkozás, a forráskímélő közepes méretű vállalkozás, a fejlődés-orientált nagyvállalat és egy speciális csoport az innováció-orientált kisvállalkozás. A vállalkozások ilyen irányú szétválasztása a kommunikációt is megalapozta, segített a vállalati érdekek és a hozzá kapcsolódó szofisztikált kommunikációs módszerek kidolgozásában.

Vállalattípus	<i>1. Fejlődés-orientált</i>	<i>2. Innováció-orientált</i>	<i>3. Forráskímélő</i>	<i>4. Túlélni akaró</i>
Magatartás jellemzői	minden tevékenység jellemző rá, amely elősegíti a fejlődést és növekedést	hosszú távon gondolkodik, tudja, az innovációban látja a fejlődés alapját	tisztában van vele, hogy a hosszú távú fejlődéshez nem elég a nyereségorientáció, de nem rendelkezik elég forrással az innovációhoz. Ezt profi marketinggel és fejlett technológiával próbálja ellensúlyozni	egyetlen célja a nyereség maximalizálása és a túlélés
Innovációhoz való viszony	tisztában van az innováció fontosságával, és ezt egy növekedési portfólióba helyezi el	tisztában van az innováció fontosságával és erre fókuszál	innováció helyett más megoldást keres a fejlődésre és a versenyképességre	nem innovál
Jellemző vállalatnagyság	nagyvállalatok, jellemzően 50 fő foglalkoztatott felett	kisvállalkozások több alkalmazottal	közepes méretű, 10–50 főt foglalkoztató KKV-k	alkalmazott nélküli vállalkozások, vállalkozók
Céljai	országos / nemzetközi piacon versenyképesség	folyamatos innováció	részstratégia, jól meghatározott szegmensek elérése, ott piacvezetés	túlélés
Mely piacon érhető el	szervezeti	szervezeti	szervezeti	fogyasztói
Menedzsment szemlélet és szakmai tudatosság	erős	közepes	erős	gyenge
Érzelmi érintettség	alacsony	magas (kreativitás, kihívás, dinamizmus)	magas (profizmus)	magas (félelem és fásultság)

2. táblázat. Vállalattípusok leírása

Forrás: saját szerkesztés

Az eltérő vállalattípusok eltérő eszközökön keresztül és más-más üzenettel, érvrendszerrel közelíthetők meg. Innovációhoz való viszonyuk alapján feljűk irányuló innovációs szolgáltatási portfóliót is differenciálni kell.

T3. INNOVÁCIÓS FOLYAMATOK REGIONÁLIS MEGHATÁROZOTTSÁGA

Mind az akadémiai, mind a vállalati oldal innovációs tevékenységét pozitívan befolyásolja a működési régiójuk fejlettsége, valamint az a szak- és tudományterület, amelyet a régió dominánsan képvisel.

A műszaki innováció és technológia-fejlesztés azok a területek, amelyen a leggyorsabban, a legjelentősebb fejlődést és sikert lehet elérni. Ezek szolgálnak alapjául a perifériák hasznosításának, további szakmaterületek fejlesztésnek (pl. agráripár) és az ipari kapcsolatépítésnek egyaránt. A vállalatok rövid távon való gondolkodása, amelyet mind a vállalati megkerdezés, mind az egyetemi oldal alátámaszt, is azt bizonyítja, hogy azok a vállalkozások fejlesztenek nagyobb arányban, ahol megvan a fejlesztés hasznosításának a lehetősége, s Magyarországon ez jelenleg a nagy multinacionális cégek beszállítói hálózatát, illetve az ezen vállalatoknak alkalmazott kutatási megbízásokban együttműködő egyetemeket jelenti. Egy-egy nagyvállalat megtelepedése a régióban alapvetően meghatározza a régió fejlődését. (Ld. például az Audi, a Mercedes betelepülését). Ráadásul a nagyvállalat közvetítésével, ajánlásával a régió vállalkozásai és felsőoktatási intézménye között is kialakulhatnak szinergikus együttműködések.

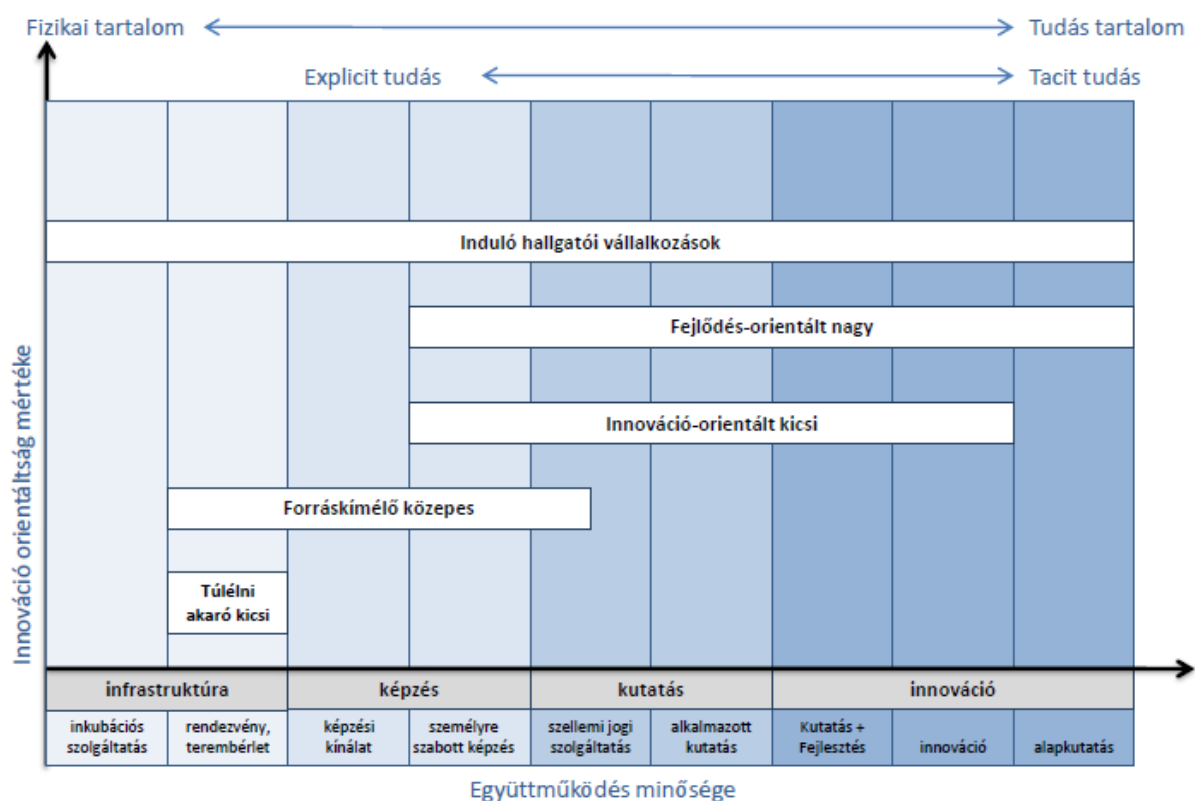
Magyarország innovációs rendszerét erős területi koncentráció jellemzi, ami feltehetőleg hosszabb távon is érvényesülni fog. A K+F intézmények, ráfordítások, a szektorban foglalkoztatottak, valamint a bejelentett szabadalmak túlnyomó többsége is Budapestre összpontosul. Budapest mellett a nagyobb egyetemekkel rendelkező vidéki akadémiai központok (Debrecen, Szeged, Pécs, Veszprém) válhatnak az innováció alapú regionális gazdasági fejlődés szereplőivé (Döry - Rechnitzer, 2000). Budapest innovációs rendszere eltér az ország többi területétől, a központi régió, az ország egyetlen, nemzetközileg is jelentősnek minősíthető tudományos, technológiai és ipari koncentrációja. (Varga, 2005)

Az innovációnak a műszaki innovációtól való kiindulása azonban remélhetőleg fontosságát veszti a jövőben, s a folyamat éppen fordítva működik majd: a társadalom gerjeszti azokat, s a tudás piac szereplői a társadalmi igényekre és problémákra reagálva fejlesztenek közösen.

T4. AZ AKADÉMIAI ÉS A PIACI SZFÉRA EGYÜTTMŰKÖDÉSÉNEK KOMMUNIKÁCIÓS GÁTJAI

Az akadémiai és a piaci szféra együttműködésének jelenleg gátat szab a kommunikáció hiánya. Ezért a jelenségért mindkét szereplő felelős, ám megoldást erre kizárólag az egyetemi szféra szemléletbeli, kommunikációs módszertani és ezt biztosító szervezeti és finanszírozási átalakulása adhat. A kommunikációs modell lényege egy pr alapú, vállalat típus szerinti, személyes kapcsolatépítő és koordináló rendszer, amelyben az egyetem minden célcsoportjára pontosan meghatározott szerep jut az érdekeltségek figyelembe vételével.

A felsőoktatási szolgáltatás-kínálat a fizikai (termékben megtestesülő) tartalom, valamint a transzferált tudás-kontinuum rejtett (tacit) illetve megnyilvánuló (explicit) formáit követve határozza meg az egyetemi – vállalati együttműködések minőségét.



2. **ábra** Az egyetem-vállalkozás együttműködési piaca

Forrás: saját szerkesztés

A szemléletbeli változás megkezdődött az egyetemek körében, de ha ezt az elméleti elfogadást nem követi gyakorlati megvalósítás, akkor a felsőoktatási szektor nem lesz képes versenyképességét növelni, vagy akár a jelenlegi állapotot fenntartani. Jellemző, hogy a vállalati kapcsolattartás szigetszerűen, egy-egy személyhez kötődően van jelen, tele párhuzamossággal, amely ahelyett, hogy fejlesztené, lerombolhatja az eddig felépített kapcsolatokat is.

A kapcsolatépítéshez szükség van a menedzsment elkötelezettségére, és általuk kezdeményezett szervezeti és kommunikációs változásokra is az intézményen belül. Az egyetemeknek egy olyan hálózat központjává kell válniuk, amelyek magukba foglalják a vállalkozásokat, más kutatóintézeteket, szolgáltatókat egyaránt. Olyan szervezetet is létre kell hozni az egyetemen belül (a menedzsment közvetlen irányítása alatt), amely felvállalja a kapcsolatok koordinálásának a szerepét. Erre a technológia-transzfer egységek a legalkalmasabbak. Már csak azért is, mert ezek vezetésével – éppen a gyakorlat, és a szemléletmódbeli hiányosságok miatt (egyszerűen nem gondolták fontosnak) – az egyetemi vezetés vállalati szférából érkező szakembereket bízott meg. A kapcsolatépítés és a hálózat működése azonban csak akkor lesz sikeres, ha ez a szervezet beintegrálódik az egyetem szervezetébe, nem annyira jogilag (mert lehet ez akár külön, önálló szervezet is), mint inkább az oktatók, kutatók, menedzsment és nem utolsósorban az egyetemi marketing szervezet általi elfogadottsággal. Az egyetemi marketing szervezetnek ugyanis be kell látnia, hogy

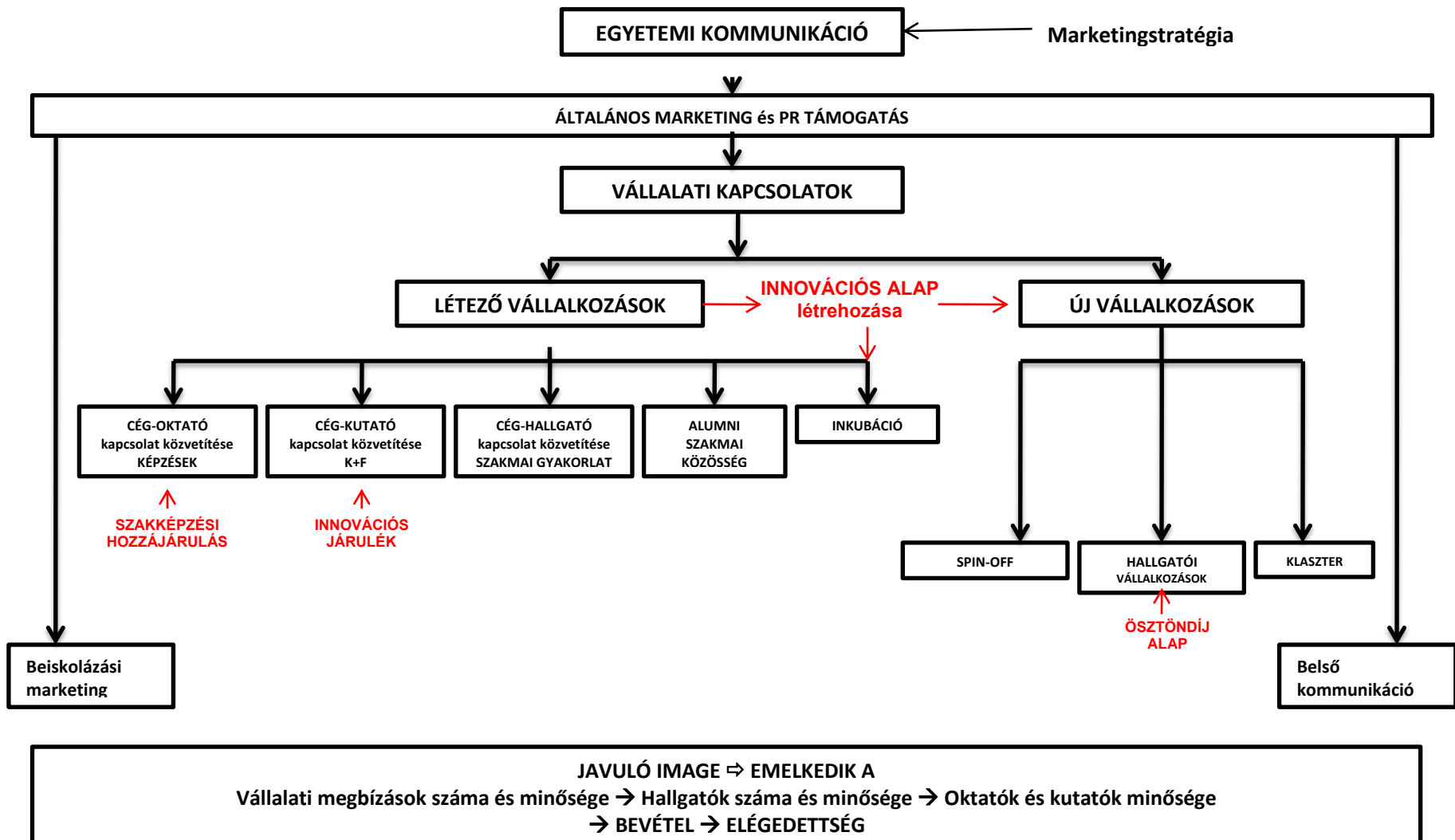
csak szoros együttműködéssel lehet az egyetem hírnevét javítani, s csak ezen keresztül juthatnak nagyobb arányban a vállalati megbízásokhoz és a hallgatói létszámnövekedéshez.

A kommunikáció módszere függ a vállalkozások innovációs magatartásától (a kutatás eredményeképpen definiált 4 csoport szerint), az egyetem által kialakított a szolgáltatás-kínálat explicit és tacit tudástartalmától, s e két tényező meghatározza a személyes kapcsolatot képviselő egyetemi munkatárs személyét is. Ennek megfelelően a személyes kapcsolaton alapuló együttműködés létrejöhet alulról építkezve a cég-hallgató, illetve cég-alumni típusú kapcsolatokon keresztül, amikor a transzfer tárgya az inkább explicit elemeket képviselő infrastruktúra vagy állandó képzések; felülről építkezve top-menedzsment szintjén, a személyre szabott, konkrét és hasznosítható ajánlatokon keresztül; középszinten az oktatók és kutatók szakmai kapcsolataira alapozva, elsősorban vállalati képzések és alkalmazott kutatási megbízások értékesítésében; és ezek kombinációjaként, több dimenzióban, az egyes szintek között a technológia transzfer szervezet koordinálásával a szinergia érdekében.

A személyes kapcsolatok hiánya esetén a vállalati kapcsolatokért felelős szervezet veszi fel a kapcsolatot az ismeretlen vállalkozásokkal, képzett értékesítési csapattal és B2B marketing eszközök alkalmazásával. A harmadik misszió érvényesítése szempontjából az egyetemeket erősítik a civil szervezetek és az ő kapcsolataik is.

Csak a már létező, és a piacon potenciális partnerként jelen lévő, valamint az új, egyetem irányában elkötelezett vállalkozások kapcsolatrendszerén alapuló egyetemi marketingtevékenység, az azt megalapozó általános pr funkció és a tudományos vállalkozóiságot támogató belső kommunikáció javítja oly mértékben az akadémiai szféra megítélését, ami hosszú távon biztonságos oktatási és kutatási portfólióhoz vezet, folyamatosan építi az egyetemi tudásbázist, az oktatók és kutatók szakmai munkájának színvonalát és elkötelezettségét, és nem utolsó sorban a hallgatói létszámot és minőséget. Ezen keresztül pedig a társadalmi elfogadottságot, bizalmat és nyitottságot, amely az innováció alapját teremti meg.

Az harmadik generációs egyetemi marketing menedzsment tehát az egyetem tudás- és szolgáltatáskínálatát egységben, komplex módon kezelő, partnereivel (vállalkozások, szakmai és civil szervezetek, állami szféra, lakosság, stb.) hosszú távú, szervezett együttműködésben gondolkodó marketingtevékenysége annak érdekében, hogy a keletkezett tudást és annak közvetítéséből származó gazdasági és társadalmi hatásokat a fenntarthatóság szempontjainak figyelembe vételével optimalizálják.



3. **ábra** A harmadik generációs egyetemi kommunikációs modell

Forrás: saját szerkesztés

HIPOTÉZISEK		BIZONYÍTÁS	TÉZIS	
H1	Máig megmaradt az egyetemek elefántcsonttoronyúsága mind szemléletben, mind struktúrában, mind pedig a piaccal való együttműködés negligálásában.	NEM	T1	Annak ellenére, hogy a magyarországi felsőoktatási intézmények a gyakorlatban kevés kivétellel egyáltalán nem követik, az egyetemi menedzsment elméleti szinten mégis elfogadja a harmadik misszió, a tudás társadalmasításának szükségességét, és az ezt megalapozó vállalati kapcsolatépítés fontosságát.
H2	A vállalkozói magatartás, az innováció-elfogadási hajlandóság és az akadémiai szférával való együttműködést vállalati oldalról a vállalatnagyság határozza meg.	IGEN	T2	Vállalati oldalról az akadémiai szférával való együttműködési készséget az innovációs szemlélet és kapacitás határozza meg, amely azonban a humán erőforrástól és a menedzsment minőségétől függ. A vállalatméret közvetetten, a tőkeerőn keresztül determinálja az innováció iránti aspirációt.
H3	Jobb az együttműködési hajlandóság és az innováció iránti hajlandóság az innováció közeli, elsősorban ipari alapú régiók intézményei és vállalatai között, régióon belül. A harmadik generációssá váló egyetemi fejlődési folyamat először a leginkább innováció-igényes műszaki területeken indult el	IGEN	T3	Mind az akadémiai, mind a vállalati oldal innovációs tevékenységét pozitívan befolyásolja a működési régiójuk fejlettsége, valamint az a szak- és tudományterület, amelyet a régió dominánsan képvisel.
H4	Az akadémiai és a piaci szféra együttműködésének jelenleg gátat szab a kommunikáció, mert ebben az esetben a B2B kommunikáció egy sajátos formájával találjuk szemben magunkat: az egyik fél profitorientált, a másik nonbusiness szemléletű, noha kettőjük együttműködésekor általában piacosított szolgáltatás értékesítéséről van szó.	IGEN	T4	Az akadémiai és a piaci szféra együttműködésének jelenleg gátat szab a kommunikáció hiánya. Ezért a jelenségért mindkét szereplő felelős, ám megoldást erre kizárólag az egyetemi szféra szemléletbeli, kommunikációs módszertani és ezt biztosító szervezeti és finanszírozási átalakulás adhat. A kommunikációs modell lényege egy pr alapú, vállalattípus szerinti személyes kapcsolatépítő és koordináló rendszer, amelyben az egyetem minden célcsoportjára pontosan meghatározott szerep jut az érdekeltségek figyelembe vételével.
H5	A sikert a két fél kommunikációjában csak olyan marketingkommunikációs eszközrendszer eredményezhet, amely tükrözi a két fél motivációinak ismeretét.	IGEN		

6. További kutatási irányok

A dolgozat tanulsága szerint az egyetemek meghatározó szerepet játszanak az innováció alapú gazdaságfejlesztésben. Úgy tűnik, hogy ezt a mindenkori kormányzat is felismerte, belátja és a rendelkezésére álló – gazdasági és politikai eszközökkel – próbálja támogatni az egyetemeket az átalakulásban, és amire a jelenlegi szétaprózott magyar felsőoktatás még nem áll készen.

Egy reménybeli, viszonylag állandó felsőoktatási struktúra, néhány „békeév” alkalmassá teszi majd a rendszer alaposabb vizsgálatát, illetve rendelkezésre bocsát olyan feltételeket, mutatószámokat, amely nyomon követhetővé, és más térségekkel összehasonlíthatóvá teszi a magyar felsőoktatás eredményeit.

A kutatás új és újszerű eredményei

1. Vizsgálatom egy olyan új modellel járul hozzá a hazai felsőoktatás kommunikációs gyakorlatához, amely
 - szemléletbeli,
 - szervezeti,
 - menedzsment,
 - finanszírozási és
 - módszertani útmutatást ad az egyetemeknek a harmadik küldetés, a tudás társadalmi hasznosításának megvalósításához.
2. Az egyetem-vállalat kapcsolatok egy olyan klasszifikálását sikerült megvalósítani, amely mindenképpen újszerű a felsőoktatási intézmények kapcsolatrendszerében, s amely
3. az egyes csoportokhoz tartozó módszertan átvételével elegendő muníciót biztosít az egyetemek továbbfejlődéséhez, valamint regionális szerepvállalásuk erősítéséhez.
4. Legfontosabb eredménynek azt tartom, hogy olyan modellt sikerült alkotni, amely hű a dolgozat témájául választott tudáshasznosításhoz, azt az intézmények gyakorlatban alkalmazható mintaként tudják használni!

Gondolkodásomra erősen rányomta bélyegét az egyetemekről kialakult Humboldt-i (elefántcsonttorony) kép. Ma már azonban látom, hogy az átalakulás gondolatban már elkezdődött, s bár még hosszú út, és rengeteg kellemetlen lépés áll az akadémiai szféra előtt, megfelelő külső támogatással és belső ösztönzővel a transzformáció megvalósítható.

Ugyanakkor továbbra is ott motoszkál bennem, milyen ponton lehetne finomítani, továbbvinni a vizsgálat nézőpontjait ahhoz, hogy az egyetemi kommunikációt teljes komplexitásában, az egyetem-vállalat-állam-társadalom négyese vonatkozásában is értelmezni tudjuk.

További kutatási irányok

A dolgozat tanulsága szerint az egyetemek meghatározó szerepet játszanak az innováció alapú gazdaságfejlesztésben. Úgy tűnik, hogy ezt a mindenkori kormányzat is felismerte, belátja és a rendelkezésére álló – gazdasági és politikai eszközökkel – próbálja támogatni az egyetemeket az átalakulásban, és amire a jelenlegi szétaprózott magyar felsőoktatás még nem áll készen.

Egy reménybeli, viszonylag állandó felsőoktatási struktúra, néhány „békeév” alkalmassá teszi majd a rendszer alaposabb vizsgálatát, illetve rendelkezésre bocsát olyan feltételeket, mutatószámokat, amely nyomon követhetővé, és más térségekkel összehasonlíthatóvá teszi a magyar felsőoktatás eredményeit.

- A kutatás egyik továbbfejlesztési iránya tehát a felsőoktatási kommunikáció mérési rendszerének kidolgozása, felhasználva a vezetői információs rendszerek, a diplomás pályakövető rendszerek nyújtotta adatbázisokat is.
- A kutatás másik iránya a kommunikáció árnyalása lenne a regionalitás-globalitás figyelembe vételével.
 - o Annak vizsgálata, hogy a harmadik generációs modell átvételére, illetve kommunikációjának sikerességére befolyással vannak-e a kelet-nyugat irányú regionalitási sajátosságok.
 - o Külön téma a nemzetközi hálózatokba való bekapcsolódás lehetősége, illetve a másik véglet, az egyetem kapcsolata, kommunikációja a helyi vállalatokkal, vállalkozásokkal is, valamint e kettő összhangjának megteremtése.
- Az új egyetemi modell elterjedése a műszaki tudományterületen kezdődött, de egyre inkább jelen van a biológia- és orvostudományok, a kémia és gyógyszerészeti tudományok területén, s kezd feltűnni az agrár, biotechnológia, élelmiszeriparban is. Egy tudományági fejlődés is segítene a vállalati stratégiák megalkotásában.
- Hasznos lenne, s remélhetőleg mód lesz a dolgozatban leírt kutatás megisméltésére néhány éven belül, rámutatva a modellt alkalmazók, illetve negligálók közötti különbségekre. Ezek az összehasonlító kutatások már arra is lehetőséget biztosítanak, hogy a sikeresen transzferált tudás pozitív és negatív hatásait is vizsgálják. Ez a jelenlegi fázisban, amikor az egyetem-vállalkozások közötti kapcsolatok még meglehetősen kezdetlegesek, nem lehetséges.
- Jelen disszertáció kizárólag az egyetem vállalatokkal való kapcsolattartására próbált megoldást találni. Egy tágabb, több lépcsős kutatás eredményeképpen érdemes lenne a tudás piac többi szereplőjével, az állammal és a társadalommal való párbeszédét is elemezni. Javasolt lenne erre több egyetemet átfogó kutatói csapat létrehozni.

7. Forrásjegyzék

A tézisfüzetben hivatkozott források jegyzéke

- BARAKONYI, K.: *Új egyetemi kihívások*. In: Egyetemi marketing, marketing a felsőoktatásban. Szerk.: Törőcsik – Kuráth. PTE, Pécs, 2010.
- CLARK, B. R.: *Creating Entrepreneurial Universities*. Organisational Pathways of Transformation. IAU Press Pergamon. 1998.
- DÓRY T., - RECHNITZER J.: *Regionális innovációs stratégiák*. Oktatási Minisztérium, Budapest. 2000.
- HORVÁTH, Gy.: *Kutatás, felsőoktatás és regionális átalakulás*. Az innováció szerepe a regionális fejlődésben. In: Magyar Tudomány, 44. évf. 4. szám 1999. 447-458. o.
- HRUBOS, I. (szerk.): *A gazdálkodó egyetem*. Új Mandátum Kiadó. Budapest. 2004.
- MEZEI K.: *Az egyetemek szerepe a regionális gazdaságfejlesztésben*. Doktori értekezés . PTE Regionális Politika Is Gazdaságtan Doktori Iskola. Pécs, 2008.
- MORA, J. G.: *In Search of Identity – Dilemmas in European Higher Education*. 29th EAIR Annual Forum, Innsbruck. 2008.
- NOVOTNY Á.: *Vállalkozó egyetemek Magyarországon: technológiatranszfer-aktivitás és -attitűd a magyar egyetemi kutatók körében*. Doktori értekezés. BME, 2010.
- PAVLUSKA, V.: *A marketingelmélet új irányai a felsőoktatási elmélet megalapozásában*. In: Egyetemi marketing, marketing a felsőoktatásban. Szerk.: Törőcsik – Kuráth. PTE, Pécs, 2010.
- VARGA, A.: *Kutatás-Fejlesztés, agglomeráció és gazdasági növekedés Magyarországon*. In Dombi Ákos (Szerk) *Gazdasági Növekedés Magyarországon*. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Kiadó, 2005. 77-94. oldal

A szerző publikációs jegyzéke a doktori értekezés témaköréhez kapcsolódóan

Könyvfejezet:

- Deés Szilvia – Ilyés Ferenc: Határon túli terjeszkedés* in: Egyetemi marketing (szerk: Töröcsik – Kuráth), PTE, Pécs, 2010 (p. 273-282) ISBN 978-963-642-352-0
- Deés Szilvia: Vállalkozói attitűdök a kultúrában* in: Közművelődési Nyári Egyetem 1999-2008 válogatás 10 év írásaiból (Szerk: Török). Csongrád Megyei Népművelők Egyesülete, Szeged. 2010. ISBN: 978-963-88742-0-7
- Deés Szilvia: Szegedi Szabadtéri Játékok (p. 9-28); Múzsák Nyara (p. 59-72); Roskilde Festival (p. 101-114)* in: Menedzsment a kultúrában esettanulmány kötet (szerk: Kenéz), Modern Üzleti Tudományok Főiskolája, Tatabánya, 2004. ISBN 963-8445-22-X

Folyóiratcikk:

- Menedzseljük a kultúrát* in: Marketing & Menedzsment 2002. 5-6 szám (p. 129-131)
- És a harmadik misszió? Hozzászólás* Deli-Gray Zsuzsa, Árva László és Michael Gray: „Globalizáció a felsőoktatásban – szervezeti és marketingkövetkezmények” (Marketing & Menedzsment, 2010/3. szám) című cikkéhez. in: Marketing & Menedzsment 2011. 2. szám (p.)

Konferencia kiadványban magyar nyelven:

- Deés Szilvia: Innováció-elfogadás és vállalkozói magatartás a felsőoktatási kínálat tükrében.* in: INTELEKTUÁLNY KAPITÁL, AKO KONKURENČNÁ VÝHODA „úloha manažmentu znalostí z aspektu trhovej konkurencieschopnosti” Vedecká konferencia (SZELLEMI TŐKE, MINT VERSENYELŐNY „avagy a tudásmenedzsment szerepe a versenyképességben“ tudományos konferencia) Selye János Egyetem, Komarno, 2010. ISBN: 978-963-216-270-6
- Szontágh Krisztina – Deés Szilvia: Doktori iskolák marketing fejlesztési lehetőségei - a Phd hallgatók stratégiai döntéseinek viszonylatában.* in: MOK2010. „Új marketing világrend” tanulmánykötet (Magyar Marketing Szövetség, Marketing Oktatók Klubja 16. országos konferenciája) (szerk: Csépe), Budapesti Gazdasági Főiskola, Budapest, 2010. CD ISBN 978-963-88943-1-1
- Deés Szilvia: Egyetem kontra vállalkozás: innováció-elfogadás és vállalkozói magatartás a felsőoktatási kínálat tükrében, Regionális munkaerőpiaci kutatás eredményei (2010)* in Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskola Évkönyv 2010/2, Pécsi Tudományegyetem, Pécs. 2010. ISSN: 1588-5348
- Deés Szilvia: Kommunikáció és szemléletváltás a harmadik generációs egyetemmé válás útján.* In: III. Felsőoktatási Marketing Konferencia. Konferencia CD, (szerk: Kuráth – Pálfi) Pécsi Tudományegyetem, Pécs. 2010 ISBN: 978-963-642-365-0
- A kulturális vállalkozások marketing és menedzsment kérdései* in: Acta Periodica MÜTF, Modern Üzleti Tudományok Főiskolája, Tatabánya, 2006 (p. 7-22.)

Konferencia kiadványban angol nyelven:

Szilvia Deés – Vanda Papp – Erika Garaj: Corporate Communication Model in Hungarian Higher Education. „9th Conference towards the Knowledge Era”, Faculty of Management, 23 – 24. September 2011, Novi Sad, Serbia, Zbornik rezimea, p. 15, Conference Volume, pp. 1-7. ISBN 978-86-85067-31-0

Krisztina Szontágh – Szilvia Deés: Doctoral training system in Hungary as the future supply of the knowledge based economy – Regional inequalities and competition in: Regional Disparities in Central and Eastern Europe, Institute of Economic Research, Bratislava, 2010. (p.141-148) ISBN 978-80-7144-180-9

Elektronikus publikáció:

Vállalkozói attitűdök a kulturális szférában:

<http://www.mmhir.hu/org/csongrad/nye2003eadees.htm>

Közlésre elfogadott tanulmányok

Szilvia Deés – Krisztina Szontágh: CHANGING APPROACH TOWARDS THE THIRD GENERATION UNIVERSITIES-- Doctoral training system in Hungary as the future supply of a knowledge based economy. In: Acta Periodica MÜTF, Modern Üzleti Tudományok Főiskolája, Tatabánya, 2011

Szilvia Deés – Krisztina Szontágh: Knowledge Service Supplies and Business Marketing Tasks of Higher Education Institutions In: Sustainable economics – community strategies. Kaposvári Egyetem. Kaposvár. 2011

Deés Szilvia: A harmadik generációs egyetem. In: Felsőoktatási Műhely. Educatio Nonprofit Kft. Budapest. 2011.

Tudományos (konferencia) előadások

Corporate Communication Model in Hungarian Higher Education. „9th Conference towards the Knowledge Era”, Faculty of Management, 23 – 24. September 2011, Novi Sad, Serbia (Deés, Sz. –Papp, V. - Garaj, E.)

Knowledge Service Supplies and Business Marketing Tasks of Higher Education Institutions 3rd International Conference of Economic Sciences. Sustainable economics – community strategies. Kaposvári Egyetem. Kaposvár. 2011

Innováció-elfogadás és vállalkozói magatartás a felsőoktatási kínálat tükrében. INTELEKTUÁLNY KAPITÁL, AKO KONKURENČNÁ VÝHODA „úloha manažmentu znalostí z aspektu trhovej konkurencieschopnosti” Vedecká konferencia (SZELLEMI TŐKE, MINT VERSENYELŐNY „avagy a tudásmenedzsment szerepe a versenyképességben“ tudományos konferencia Selye János Egyetem, Komarno, 2010

Doktori iskolák marketing fejlesztési lehetőségei - a Phd hallgatók stratégiai döntéseinek viszonylatában. Magyar Marketing Szövetség, Marketing Oktatók Klubja 16. országos konferenciája (MOK) Budapesti Gazdasági Főiskola, Budapest, 2010.

- Egyetem kontra vállalkozás: innováció-elfogadás és vállalkozói magatartás a felsőoktatási kínálat tükrében, Regionális munkaerőpiaci kutatás eredményei (2010) „Félidőben” A közép-európai terület-, település-, vidék- és környezetfejlesztéssel foglalkozó doktori iskolák találkozója és konferenciája. Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskola. Pécsi Tudományegyetem, Pécs. 2010.*
- Kommunikáció és szemléletváltás a harmadik generációs egyetemmé válás útján. III. Felsőoktatási Marketing Konferencia. Konferencia. Pécsi Tudományegyetem, Pécs. 2010*
- CHANGING APPROACH TOWARDS THE THIRD GENERATION UNIVERSITIES-- Doctoral training system in Hungary as the future supply of a knowledge based economy. MÜTF Tudomány Napi Konferencia 2010. Modern Üzleti Tudományok Főiskolája, Tatabánya, 2010*
- Doctoral training system in Hungary as the future supply of the knowledge based economy – Regional inequalities and competition. Regional Disparities in Central and Eastern Europe Conference. Institute of Economic Research. Smolenice. 2010.*
- A kulturális vállalkozások marketing és menedzsment kérdései MÜTF Tudomány Napi Konferencia 2006. Evolúció – Fejlődés – Revolúció. Modern Üzleti Tudományok Főiskolája, Tatabánya, 2006*