

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskola

Iskolavezető: Dr. Buday-Sántha Attila

EGYETEMI TUDOMÁNYMARKETING

a harmadik generációs egyetem szemlélete és kommunikációja

Doktori értekezés

Készítette

Deés Szilvia

Témavezető

Dr. Törőcsik Mária



Pécs, 2011

Tartalom

BEVEZETÉS	6
A témaválasztás indoklása.....	6
A kutatás célja és lehatárolása	7
Kutatási hipotézisek.....	8
A dolgozat felépítése, a kutatás módszere.....	10
1 AZ EGYETEMEK, FEJLŐDÉSTÖRTÉNETÜK, AZ EGYETEMI AUTONÓMIA ALAKULÁSA, TÍPUSAI	14
1.1 Az egyetem	14
1.2 A kezdetek	15
1.3 A középkori egyetem.....	15
1.4 A napóleoni egyetemtől a humboldti egyetemig	17
1.5 A modern kori egyetem funkcióváltozásai	19
1.5.1 A gazdálkodó egyetem	20
1.5.2 Szolgáltató egyetem	23
1.5.3 A vállalkozói egyetem.....	26
1.5.4 A Harmadik generációs egyetem és ami utána következik... ..	31
2 A HARMADIK GENERÁCIÓS EGYETEMI MODELL, A MAGYARORSZÁGI FELSŐOKTATÁS HELYE AZ ÁTALAKULÁSI FOLYAMATBAN	35
2.1 Amikor a második generációs egyetemből harmadik válik.....	35
2.2 Az átalakulás előzményei és a kételkedők.....	39
2.3 A Harmadik generációs egyetem feladatai	42
2.3.1 A tudás értékének közvetítése a társadalom felé.....	43
2.3.2 Tudás-hub sikerének titka	45
2.3.3 Egymás mellett megférő tömeg- és elitképzés.....	47
2.3.4 Szervezeti és menedzsment struktúra.....	48
2.3.5 3 GU - finanszírozás.....	50
2.4 A tudás kommercializálása	55
3 EGYETEMI TUDOMÁNYMARKETING	58
3.1 A magyar oktatási szektor makrogazdasági jellemzői, sajátosságai	59
3.2 Az egyetemi marketing sajátosságai.....	62
3.3 Az egyetemi tudománymarketing.....	70
3.3.1 Vállalkozói felfogás a magyarországi oktatási szektor vezetői között	70
3.3.2 A tudományos vállalkozóiség Magyarországon	72
3.4 A felsőoktatási kommunikáció	77

4	EGYETEM-GAZDASÁG EGYÜTTMŰKÖDÉSE ÉS AZ INNOVÁCIÓK	80
4.1	A transzfer tárgya: a TUDÁS	81
4.2	A Triple Helix modell.....	84
4.3	A tudástranszfer elemei	87
4.4	A tudástranszfer gátjai	90
4.4.1	Egyetemi szféra által keltett gátak	90
4.4.2	A gazdaság szereplői által keltett gátak	91
4.4.3	Kormányzati gátak	91
4.4.4	Társadalmi gátak	91
4.4.5	A regionalitás gátjai	92
5	AZ AKADÉMIAI ÉS VÁLLALKOZÁSI SEKTOR VIZSGÁLATA - KUTATÁSI EREDMÉNYEK	96
5.1	Magyarországi vállalkozások innovációs hajlandósága és az azt befolyásoló tényezők	97
5.1.1	A magyar kutatás-fejlesztés és innováció trendjei	97
5.1.2	Magyarországi vállalkozások megkérdezése	103
5.2	A felsőoktatás és a vállalatok közötti kommunikáció	115
5.2.1	Kommunikáció a technológia és tudásközpontokon keresztül	115
5.2.2	Kommunikáció a marketing-szervezeten keresztül.....	123
6	VÁLLALATI KOMMUNIKÁCIÓS MODELL KIALAKÍTÁSA A MAGYAR FELSŐOKTATÁSBAN	138
6.1	Az egyetemi marketingmenedzsment.....	138
6.1.1	Módszertani és szervezeti változások.....	139
6.1.2	Vállalati kommunikációs formák	143
6.2	Az egyetemi kommunikáció finanszírozási forrásai.....	147
6.3	Az harmadik generációs egyetemi kommunikációs modell megvalósítása.....	148
6.4	Az egyetemi kommunikáció kontrollinja	150
7	A KUTATÁSI HIPOTÉZISEK VERIFIKÁLÁSA, TÉZISEK MEGFOGALMAZÁSA	153
8	A KUTATÁS ÚJ ÉS ÚJSZERŰ EREDMÉNYEI ÉS A TOVÁBBI KUTATÁSI IRÁNYOK.....	159
	Irodalomjegyzék	163
	Mellékletek	173

ÁBRAJEGYZÉK

1.	ábra A felsőoktatásban (ISCED 5 és 6) tanulók az összes tanulólétszám arányában (%).....	21
2.	ábra Felsőoktatásban résztvevők számának növekedési üteme, 2002-2006 (1998=100%).....	22
3.	ábra A karok és kutatói teamek mátrix szervezete.....	28
4.	ábra A vállalkozói egyetemet meghatározó tényezők	30
5.	ábra Az egyetemek generációs történelme	40
6.	ábra A tudás-spirál	46
7.	ábra A 3GU szervezeti felépítése.....	49
8.	ábra A jelenlegi egyetemek és a 3GU pénzáramai	52
9.	ábra Egyetemei finanszírozás a 2GU-tól a 3GU felé.....	54
10.	ábra Értékesítés és vállalati kapcsolatok szervezeti felépítése a 3GU-nél.....	55
11.	ábra PR alapú, személyre szabott kommunikáció.....	79
12.	ábra Tudáspiramis.....	83
13.	ábra Az egyetem-ipar-kormányzat tudástranszfer modelljei: 1-2-3.	85
14.	ábra Tudástranszfer modell: 4.....	86
15.	ábra Az egyetem és a gazdasági szféra közötti tudásáramlás	89
16.	ábra A felsőoktatás területi szerkezet 2008/2009	93
17.	ábra Magyarország 2010-ben érvényes akkreditációval rendelkező doktori iskoláinak regionális területi eloszlása	93
18.	ábra A K+F költség és beruházás megoszlása (millió Ft)	99
19.	ábra A kutatás-fejlesztés ráfordítások pénzügyi forrásai (millió forint).....	99
20.	ábra Az innovatív vállalkozások megoszlása gazdasági ág szerint, 2006	101
21.	ábra Az innovációs együttműködések megoszlása a partner típusa szerint, 2004–2006	102
22.	ábra A Magyarországon hatályos szabadalmak száma (2000–2009)	102
23.	ábra A vállalkozó/menedzser ismeretei saját véleménye, illetve képzettsége alapján	106
24.	ábra A vállalkozó/menedzser munkavállalás motivációi.....	107
25.	ábra A vállalkozások körében 2006 és 2010 között végzett fejlesztési tevékenységek aránya a vállalatok számához viszonyítva, vállalatméret szerint	108
26.	ábra A vállalkozások körében 2011 és 2012 között tervezett fejlesztési tevékenységek aránya a vállalatok számához viszonyítva, vállalatméret szerint...	108
27.	ábra A 2011-re tervezett növekedés.....	108
28.	ábra A vállalkozások működését befolyásoló tényezők	109
29.	ábra A vizsgált szempontok klaszterközép értékei	111
30.	ábra A vizsgált vállalkozások innovációs tevékenységében résztvevő szereplők	114

31.	ábra A vizsgált vállalkozások által igénybe vett szolgáltatások	114
32.	ábra A vizsgált weboldalak megjelenési formája az egyetemi főoldalhoz képest.....	120
33.	ábra Kinek szólnak a vizsgált weboldalak?	121
34.	ábra A vizsgált weboldalak által használt kommunikációs lehetőségek a célcsoport irányába.....	122
35.	ábra A vizsgált weboldalakról kialakult összbemutató (1-5-ig skálán).....	122
36.	ábra Vállalati véleményalkotás az egyetemről (-5-től +5-ig terjedő skálán).....	124
37.	ábra Az együttműködési formák alkalmazási hajlandósága vállalati oldalról (%), az azokról kialakult általános gyakorisági sorrend szerint (sorrend 1-10).....	125
38.	ábra A vállalat-egyetem közötti kapcsolat hiányának okai a vállalkozások véleménye szerint	126
39.	ábra A két szféra közötti kapcsolatfelvétel kívánatos személye.....	127
40.	ábra A két szféra közötti kapcsolatfelvétel és kapcsolattartás eszközei	127
41.	ábra A vállalkozói egyetem, az ipar és külső környezetük kapcsolatrendszere	139
42.	ábra Az egyetem-vállalkozás együttműködési piaca	142
43.	ábra A harmadik generációs egyetemi kommunikációs modell	146
44.	ábra Az egyetem vállalatközpontú finanszírozási forrásai	147
45.	ábra A marketing kontrolling mutatói közötti átjárhatóság	151

TÁBLÁZATJEGYZÉK

1.	táblázat Hipotézisek vizsgálati módszerei	13
2.	táblázat A Bologna folyamat mellett mely három területen történtek a legfontosabb reformok az ország felsőoktatásában?.....	25
3.	táblázat Az egyetem fogalmi meghatározása a 2GU és 3GU közötti átmenet során.....	33
4.	táblázat A 2GU és 3GU egyetemek jellemezői	43
5.	táblázat A marketing és az egyetemi szféra gondolkodásmódjának fejlődése közötti párhuzam	60
6.	táblázat. Az oktatás célcsoportjai és a számukra fontos értékek	66
7.	táblázat Az egyetem-vállalkozási kapcsolatok előtérbe kerülésének okai.....	73
8.	táblázat Az innovációval kapcsolatos források rangsora négy felmérés alapján	75
9.	táblázat A kutatási eredményeket az adott módon továbbadó kutatóhelyek részaránya	75
10.	táblázat Vállalat típusok leírása	112
11.	táblázat K+F tevékenység a vállalatoknál	113
12.	táblázat A szakértők véleménye az egyetemi szemléletről és kommunikációról (1-től 5-ig terjedő skálán értékelve az állításokat).....	129
13.	táblázat A sikeres egyetemi tudástranszfer szempontjából az egyetemi szakértők által fontosnak tartott tevékenységek (1-től 5-ig terjedő skálán értékelve).....	136
14.	táblázat A harmadik generációs egyetem vállalati kommunikációs modell implementálása	149
15.	táblázat Az egyetemi kommunikáció mérésének lehetőségei.....	152

BEVEZETÉS

A témaválasztás indoklása

A felsőoktatási szektor elmúlt időszakai kihívásait vizsgáló szakirodalom meglehetősen széleskörű, a legtöbb ezek közül is a felsőoktatás tömeges létszámbővülése miatti társadalmi-gazdasági vonatkozásokat, valamint ennek következményeképpen a felsőoktatás és a kormányzat viszonyát vizsgálja, elsősorban finanszírozási oldalról. A legtöbb vizsgálat nem a felsőoktatás egészét, hanem kizárólag csak az egyetemi szektort tekinti tárgyának, azzal magyarázva a szűkítést, hogy a „misszió” és a paradigmaváltás alapvetően a nagy, több évszázados múltra visszatekintő egyetemeket érinti. A főiskolák esetében, amelyek eddig is viszonylag rugalmasan figyelték a munkaerőpiaci változásokat, a téma nem jelenik meg olyan élesen. Ez a kutatási alapja például Button R. Clark – a felsőoktatás-kutatás egyik alapító atyjának – *Creating Entrepreneurial University. Organisational Pethways of Transformation* című könyvének (Hrubos I., 2004).

Talán az Egyetem (*university*) és a Főiskola (*college*) országonként változó szerepköréből adódik ez az egyszerűsítés. Magyarország esetében azonban a főiskoláknak is, mint a felsőoktatási szektor aktív közreműködőinek, szembe kell nézniük a paradigmaváltás egyre aktuálisabb követelményeivel, két okból is:

- Európa szerte tanúi lehetünk a két szektor közeledésének, köszönhetően részben a Bologna-folyamatnak,
- a főiskolák, bár rugalmasságuk és a munkaerőpiachoz való aktívabb és szorosabb viszonyuk miatt, mondhatnánk, hogy lépéselőnyben vannak a gazdálkodóvá, vagy vállalkozóvá válás útján, ugyanakkor mind a humán, mind az infrastrukturális kutatási és innovációs erőforrások hiányában rendkívül nehéz versenyképes szolgáltatásokat kínálniuk.

Marketing szempontból azt is állíthatjuk, hogy az egyetemeknek elsősorban

- termékeik és szolgáltatásaik továbbfejlesztésére, diverzifikációjára,
- azok értékesítési módszereinek kidolgozására,
- és egy új, eddig még nem létező kommunikáció kialakítására van szükségük.

Ez a kommunikáció csak a belső kommunikáció fejlesztésével (sok esetben kialakításával) valósulhat meg sikeresen, akkor, ha azzal az egyetem minden szereplője azonosul, kulcsfontosságú eszközt adva ezzel az egyetemi szinten amúgy sem túlságosan elfogadott és respektált menedzsment és a marketing szakemberek kezébe.

Ezzel szemben a főiskoláknak

- új termékek és szolgáltatások fejlesztésére, és az ehhez szükséges erőforrások megteremtésére, kínálatbővítésre,
- a már meglévő vállalati kapcsolataik bővítésére, valamint
- professzionális nonbusiness-to-business kommunikációra van szükségük a megváltozott környezetben a túléléshez és a fejlődéshez.

A *tudománymarketing* területe a tudás hasznosítási lehetőségeinek témakörét öleli fel. Feladata, hogy a tudományos eredményeket, az innovációt és magát a tudást is a lehető legszélesebb körben, ugyanakkor diverzifikálva juttassa el a gazdaság és a társadalom egyes szereplőihöz. A tudománynak, a tudásnak ugyanis számos megjelenési formája van. A tudás célcsoportjai számára helytelenül megfogalmazott üzenetek, vagy azok eljuttatásához nem megfelelő kommunikációs eszközök nemhogy sikertelen tudásáramlást eredményeznek, de a tudásalapú társadalmak, az általános műveltség és a kulturális fejlettség rovására is mehetnek.

A kutatás célja és lehatárolása

Jelen értekezésben az egyetemek által folytatott tudománymarketing tevékenység egyetlen célcsoportjának, a gazdasági szféra szereplőinek, a vállalkozásoknak szóló kommunikációs modell kidolgozására vállalkozom¹. Mivel a tudomány bölcsője, a tudás keletkezésének helye – vagy legalábbis annak kellene lennie – az egyetemi szféra, ezért a dolgozat a két szektor közötti kommunikációt vizsgálja és javaslatot tesz 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 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,

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

makrokörnyezet által támasztott adottságokat, felállítható egy olyan kommunikációs modell, 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 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. (Ld. 7. fejezet)

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 elefántcsonttornyúsága 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 hátterében 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 együttműködéseként általában piacolt 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 együttműködéseként általában piacolt 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.

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 alfejezet 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 egyetemek 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 szolgáltatáskínálatáról.

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 együttműködéseként általában piacosított szolgáltatás értékesítéséről van szó.	–Vállalati kérdőíves megkérdezés –Szakértői mélyinterjúk –Delphi-módszer
H5	A sikert a két fél kommunikációjában csak egy olyan eszközrendszer eredményezheti, amely tükrözi a két fél motivációit és közös érdekeltségi rendszerét.	–Szakértői mélyinterjúk – Delphi módszer

1. táblázat Hipotézisek vizsgálati módszerei

Forrás: saját szerkesztés

1 AZ EGYETEMEK, FEJLŐDÉSTÖRTÉNETÜK, AZ EGYETEMI AUTONÓMIA ALAKULÁSA, TÍPUSAI

*„Az élet állandó fejlődés –
társadalmi, politikai, lelki, attól függően, milyen szinten van.
Ahhoz, hogy az emberek fejlődjenek, változniuk kell.”
(Paulo Coelho)*

1.1 Az egyetem

Egyetem napjainkban az a felsőoktatási és kutatási intézmény, amely a legmagasabb szintű, a harmadfokú és a negyedfokú oktatást nyújtja, ezzel diploma és tudományos fokozat megszerzését teszi lehetővé, és amely a jogszabályok szerint belső autonómiával rendelkezik. Ez a belső autonómia az a tulajdonság, amely a latin „universitas” (egyetemesség, összesség) szó alkalmazását indokolja, illetve a fejlődéstörténet során annak elterjedését is elősegítette. Az *universitas* szó eredeti jelentése eltért a maitól: olyan „közösséget, összetartozó csoportot” jelentett, amelynek tagjai nem csak a tanulással, tanítással álltak kapcsolatban. (Font, M., 2011) Az *universitas* kifejezést egészen a 15. század elejéig ennél sokkal tágabb értelemben használták, ez jelentett minden olyan csoportosulást, amelyben közös érdekű vagy helyzetű emberek tömörültek, akár szakmai, akár államigazgatási szinten. Ennek megfelelően használata az egyetemek esetében a tanárok és diákok csoportosulását jelentette, s nem akadémiai fogalomként jelent meg. „Csak a tizennegyedik-tizenötödik század fordulójánál kezdik – a *collegium*, a *congregatio* vagy a *corpus* mintájára – az *universitas* kifejezést az akadémiai testületek megkülönböztető terminusaként használni.” (Ferencz S., 2001. 3. oldal)

A *studium generale* a tizenharmadik század első felében már részben megjelenő, 1300 körülre kikristályosodó és a tizennegyedik századra szigorúbb jogi tartalmat is nyerő terminus *technicus* a középkori egyetemi életnek. Minden intézményre kiterjeszthető pontos tartalma ugyan nem adható meg, de alapvető közös vonásai megfogalmazhatóak. Lényegében *tanárok és diákok jelentős törvénykezési autonómiával, statútumok felállításának és saját tisztségviselőik megválasztásának jogával, valamint pecséttel, a hitelesség elismert attribútumával rendelkező céhszerűen szövetkező szerveződése, amelynek az "artes" mellett legalább egy magasabb fakultása (teológiai, jogi vagy orvostudományi) is van.* A tizenharmadik században a "generale" státushoz előbb vagy utóbb pápai, illetve uralkodói megerősítéssel kellett rendelkezniük az egyetemeknek. Ennek elmaradása csak a tizennegyedik századtól fordul elő. (Ferencz S., 2001)

1.2 A kezdetek

Az első akadémiát Kr. e. 387-ben a görög filozófus, Platón alapította Akademosz ligetében, Athén közelében, ahol a diákjainak filozófiát, matematikát és testnevelést tanított, mintegy előfutáraként a modern európai egyetemeknek. Más görög városok is ismertté váltak oktatási intézményeikről: Hippokratész városa, Kos, az orvosi iskolájáról, Rodosz pedig filozófiai iskoláiról. A legismertebb ókori görög "egyetem" az Alexandriai Múzeum és Könyvtár volt. Platón után körülbelül ezer évvel a modern egyetemekhez hasonló intézmények alakultak Perzsiában és az iszlám világban, nevezetesen a Gundishapuri Akadémia, később pedig az Al-Azhar Egyetem, Kairó egyeteme. A Karoling korszakban arisztokraták gyerekeinek oktatása céljából hoztak létre egy híres akadémiát Charlemagne-ban, hogy segítsék a birodalom vezetéséhez szükséges szakismeretek elsajátítását. Ez már előrevetítette az egyetemek kialakulását a 11. században.

1.3 A középkori egyetem

Európa egyetemei legnagyobb számban a középkorban, Angliában, Franciaországban, és Itáliában jöttek létre a 12-15. század folyamán. A görög, a római, illetve a középkori nevelés és oktatás átmeneteit a képzés hasznosságának fokozatos hangsúlyozása jellemezte. Sajátos intézményesülésüket a városiasodó társadalom egyre professzionálisabb szakképzettséget igénylő szükségletei alakították. A városok megjelenése ugyanis maga után vonta az értelmiség elterjedését is, amelyet tulajdonképpen a mesteremberek testesítettek meg. Az áruforgalommal és az *árucserével* párhuzamosan az *eszmecsere* is ezeken a helyeken összpontosult. Ennek a kezdeti értelmiségnek a „mestersége” saját tudományáguknak a művelése, alkalmazása és tanítása volt (*septem artes liberes* – hét szabad művészet), eszközei pedig a saját szerszámokon kívül egyre inkább az ismeret, az eszmék, amelyek később írásban, könyvek formájában is testet öltöttek. (Ferencz S., 2001) Megváltozott, egyre inkább szakmává, hivatássá vált a professzori, tanítói és kutatói szerepkör is. Míg korábban a klérus csak másodsorban, időszakosan vállalta magára a tanítást és az írást (de a kutatást semmiképpen), addig a városi értelmiség, a „professzorok” hivatásként üzték a tudósok munkáját. (Le Goff, J., 1979)

A tizenegyedik században veszi kezdetét Európában az az általános fellendülés, amelynek hatásai a későbbi középkori tudományosság valamennyi területén nyomon követhetők. Az időszak kétséget kizáróan a tudományok és az iskolák kibontakozásának az évszázada is. A jog, a teológia éppúgy virágzásnak indul, mint például a nagyon is

gyakorlatias orvoslás tudománya. A tartós, jó irányban haladó fejlődés, bár kezdetben előnyére válhat a szellem kreatív és szabad elkalandozása, nem képzelhető el a megfelelő intézményi keretek nélkül. „Az egyetemek történetének mégoly felületes tanulmányozásából is világosan kitűnik, hogy az intellektuális mozgalmak vagy az akadémiai tudományosság eredményei rövid időn belül elenyésznek, szétszóródnak és szinte elherdálódnak, hacsak nem támogatják őket megfelelő institutionális keretek.A középkori egyetem kialakulása az európai kultúrkör egyik legjelentősebb és talán legidőállóbb intézményének a létrejöttét jelentette. Tanárok és diákok együttesen hozták létre azokat a sajátosan privilegizált testületeket, amelyek statútumaikkal és adminisztratív gépezetükkel, jól szervezett belső életükkel, pontosan rögzített tanmenetükkel valamint tudományos előmeneteli rendszerükkel máig mintaadói legmagasabb szintű "iskoláinknak", az egyetemeknek.” (Ferencz S., 2001, 40-41. oldal)

Az első középkori egyetemek Bolognában és Párizsban jöttek létre, s ezen intézmények az európai egyetemek két történeti típusának is tekinthetők. A bolognai iskola, ahol a 10. századtól kezdve tanítottak, a híres "universitas studentium"², a jogi tudományok fellegetháraként Európa első igazi studium generaléja volt, egyetemmé pedig 1088-ban avatták. Párizs, mint "universitas magistrorum et scholarium", a teológia és a filozófia "legmagasabb fakultása", az első számú tudományos centrum lett a kontinensen. A párizsi intézmény 1150 óta egyetem. Angliában két fontos oktatási intézmény volt, az egyik az oxfordi egyetem, ahol 1096 óta tanítanak, egyetemmé avatására azonban csak 1167-ben került sor; valamint a cambridge-i, ahol a tanítás már a 12. században megkezdődött, egyetemenként azonban csak 1209-től működött. A periférián található területeken az egyetemek alapítása rendszerint a 14. század közepére (Krakkó, Prága) illetve második felére tehetők. Magyarország legrégebbi egyetemei az 1367-ben alapított pécsi egyetem és az 1395-ben létrehozott óbudai egyetem voltak, amelyek a török uralomig működtek. Az egyetemek széles körű autonómiát élveztek a középkorban, annak minden előnyével (szabadság), és hátrányával (állandó összeütközések a helybéliekkel és a világi hatalommal) együtt.

Ferencz Sándor középkori egyetemről írt tanulmányát azzal zárja, hogy „Az egyetemi élet főbb vonásai – bár az eltelt évszázadok technikai és technológiai fejlődése minden ízükben áthatotta őket – lényegükben mindmáig őrizték eredeti, a középkori studia generalia formáiban feltáruló alapvető tartalmaikat. Tanárok és diákok ma is olyan sajátos "csoportokba" társulnak, amelyekben a tudást és a kompetenciát minősítő "fokozatok"

² Az "universitas studentium" elnevezés azt fejezi ki, hogy a bolognai egyetemi testület csak a diákokat foglalja magában, tehát a *collegium doctorumba* tömörülő tanárok nem tagjai.

megszerezhetőségének és elismertethetőségének szabály- és kritériumrendszere – sőt ceremóniája is – alapvetően az egykori studium generale derivátumának tekinthető. Az egyetem legfontosabb jellemzői közül aligha volt kihagyható az a kezdettől fogva demokratikus elemekkel is átszőtt sajátos szervezeti forma, amely statútumaival és szokásrendjével az egyetemi populáció különös együttélését, lakó- és életkörülményeit, valamint jogrendjét éppúgy meghatározta és szabályozta, mint tanulmányi és előmeneteli rendszerével a tudományok elsajátításának és művelésének mindmáig prominens módjait.” (Ferencz S., 2001. 45. oldal) A középkori egyetem a tanítást, a gyakorlati szakemberek képzését és az elméleti tudományok művelését tekintette fő feladatának. A kor színvonalán álló tudományos kutatások az egyetemeken kívül, elsősorban a 17. században sorra megalakuló tudományos társaságokban és tudományos akadémiákon folyt. Az egyetemek csak jelentős késéssel értesültek – ha egyáltalán figyelembe vették – a tudományos újdonságokról, felfedezésekről, így tudományosan elszigetelt, a holt nyelvekre épülő, konzervatív, sőt sok esetben obskurantista intézmények maradtak. A korabeli egyetemisták, akik még rendelkeztek szabadságjogaikkal, ugyanakkor már felszabadultak a „kolostori” fegyelem alól, szintén sok problémát jelentettek környezetüknek. A jelenség arra is rámutatott, hogy az egyetemek feladata lenne a kulturális kohézió megteremtése és az államigazgatási elit kinevelése is. (Tóth T., 2001b)

1.4 A napóleoni egyetemről a humboldti egyetemig

A 18-19. század fordulóján mind Franciaországban, mind pedig az akkori Poroszországban súlyos egyetemi válság robbant ki, majd az oktatási rendszer gyökeres átalakulása következett be. Tóth Tamás (2001a) az átalakulásról írt értekezésében elemzi a sorsdöntő jelentőségű eseménysorozatot és a reformok legfontosabb vonásait. Miért bír különös fontossággal ez a radikális változás? „Egyrészt azért, mert az európai felsőoktatás hosszú történetében a "hagyományos egyetem halálának" korszaka után többek szerint épp ekkor köszöntött be a "modern egyetem születésének" korszaka. Másrészt azért, mert az "európai egyetem" korántsem véletlenül, hanem jelentős részben épp a szóban forgó francia és porosz reformok bevezetése következtében alakult át "modern egyetemmé". Harmadrészt azért is, mert a 18-19. század fordulóján kialakuló, s főként Napóleon, illetve Humboldt nevéhez fűződő egyetemi modellekről kétségkívül elmondható: olyan bonyolult oktatáspolitikai reformstratégiák eredményei voltak, amelyek a francia, illetve porosz felsőoktatási rendszerek korabeli válságából egymással merőben ellentétes irányban keresték

a kibontakozás útját, sőt, eközben úgyszólván egymás fonákjainak bizonyultak, együttesen jól érzékeltetve, hogy az oktatási intézmények történetével és az európai kultúra modernizációjával kapcsolatban bizony a megelőző években, évtizedekben és évszázadokban nemcsak kontinensünk keleti, hanem nyugati felének országaiban is számos komoly dilemma vetődött fel.” (Tóth T., 2001a. 95. oldal) A két egyetemi modell, bár némely tekintetben egymásnak éles ellentétei voltak, bizonyos szempontból mégis kölcsönösen kiegészítették egymást, s közös vonásuk volt az állami felügyelet és a piaci verseny mindenfajta kizárása.

Franciaországban az oktatási rendszer modernizációja Napóleon nevéhez fűződött és a centralizáció, az állami hatalom kiterjesztése, valamint az egyház hatalmának visszaszorítása, a szekularizáció jellemezte. A „napóleoni egyetem” az állam fennhatósága alatt álló, erősen centralizált intézmény volt, amely az egyetemi autonómia legalapvetőbb formáját sem tette lehetővé. Tudományos munkáról pedig szinte nem is beszélhetünk esetében. Az oktatás ugyanis kizárólag a praktikus gyakorlati ismeretek átadására korlátozódott, amely az egyes szakmák, hivatások gyakorlását alapozta meg, az oktatás mellett azonban semmiféle kutatói munka nem zajlott.

A poroszországi reformok eredményeképpen, amelynek háttérében kül- és belpolitikai okok egyaránt álltak,³ a 19. század elején létrejövő Humboldt-i egyetemi modell sokkal liberálisabb volt a franciánál, s nem támogatta az egyetemek életébe való közvetlen állami beavatkozást. (Tóth T., 2001a) Persze ez nem azt jelentette, hogy ne érvényesítette volna az állami szigorot. A közvetett, ám szigorú felügyeletet elsősorban az egyetemi oktatók kemény feltételekhez kötött kinevezése jelentette.

Bár a kutatás az amerikai egyetemeket nem vizsgálja, mivel többször is hivatkozom az Egyesült Államok felsőoktatására, ezért érdemes annak történelmébe is belepillantani. Az első amerikai egyetemet a 1636. szeptember 8-án alapították, nevét John Harvard papról kapta, aki az intézmény támogatója volt. Az intézményt először 1780-ban nevezték egyetemnek a Massachusetts-i alkotmányban. Az első magánalapítású egyetem azután a 19. század végén, illetve a 20. század elején, az iparbárók korában, vagyis a polgárháborút követő fellendülés éveiben jöttek létre. Sikerük titka többek közt abban rejlett, hogy a felsőoktatási intézmények megtalálták az állami és a piaci beavatkozás helyes egyensúlyát.

³ „A Napóleontól elszenvedett súlyos katonai vereség számos német egyetem, köztük a kulcsfontosságú Halle-i Egyetem elvesztésével járt. Ez a körülmény, valamint az a porosz király által is vallott elv, hogy az államnak most szellemi területen kell pótolnia azt, amit a csatatéren elveszített, nem csak elősegítette, hanem siettetett is egy teljesen új típusú egyetem megalapítását Berlinben”. – 1809. (Tóth T., 2001a. 105. oldal)

1.5 A modern kori egyetem funkcióváltozásai

A felsőoktatás több mint 1000 éves történelme során már számos válságot megélt. A középkori egyetem az ipari forradalom és a francia polgári forradalom hatására került súlyos válságba, amelyből a Humboldt-i reform segítette ki azáltal, hogy az egyetemek működésének középpontjába a kutatás és az oktatás egységét állította. A klasszikus egyetemek megszűnését a nemzetállamok kialakulása okozta azáltal, hogy önkényuralmi módszereivel nem engedte érvényesülni azok alapvető értékeit. Az ezután kialakuló amerikai modellnek, amelynek alapelvét a társadalmilag és gazdaságilag is hasznosítható kutatások és az erre épülő oktatás jelenti, a hatvanas évek óta kell szembenéznie az egyetemek alulról, a hallgatók és tanáraik kezdeményezésére szerveződő demokratizálódó törekvéseivel, amelyek az oktatás modernizációját és az egyetem belső szervezetének átalakítását követelték. Ez a megrázkódtatás még ma is tart, holott az ezredfordulón már újabb mélyreható változással, a felsőoktatás látványos expanziójával és az ebből adódó finanszírozási problémákkal kellett megküzdeniük. (Hrubos I., 2000) A változásokat a felsőoktatási hallgatói létszám második világháború utáni gyors növekedése indította el, amelynek eredményeként az elitképzést néhány évtized alatt felváltotta a tömegképzés. Ennek háttérében a társadalmi igények átalakulását kell keresni. (Barakonyi K., 2006)

„A második világháború előtt a tipikus felsőoktatási korcsoportok kevesebb mint 10%-a járt egyetemre, amely szakaszt a szakirodalom a felsőoktatás elit szakaszának nevezi. (Trowe 1974) Az 1960-as évektől a nyugati fejlett országokban meginduló – két évtizedig igen gyors, majd lassuló illetve változó ütemű – hallgatói létszámnövekedés következtében tömegessé vált a felsőoktatás (a részvételi arány 35% fölé emelkedett), az ezredfordulóra pedig már mindenütt megközelítette vagy meghaladta az 50%-ot. Ez már a tömegesség szakaszának átlépését jelenti: a felsőoktatás belépett egy olyan átmenet szakaszába, amely az általánossá váláshoz vezet (a ma még csak elméletileg emlithető 75% felett tekintik általánosnak a felsőoktatást).” (Hrubos I., 2000, 15. oldal)

Az egyetemek 20. század végi fejlődését, azok gazdálkodó, majd egyre inkább vállalkozó egyetemmé válásával jellemezhetjük, bár a felsőoktatás nemzetenként eltérő fejlettsége és környezeti (gazdasági-társadalmi-politikai) interakciói miatt a fejlődés eltérő fázisaiban van. A Burton Clark (1998) kutatásain alapuló vállalkozói egyetemi modell, majd a Hans Wissema (2009) által megfogalmazott harmadik generációs egyetem kialakulásának folyamatát Hrubos Ildikó (2000, 2001, 2004) publikációi alapján foglalom össze.

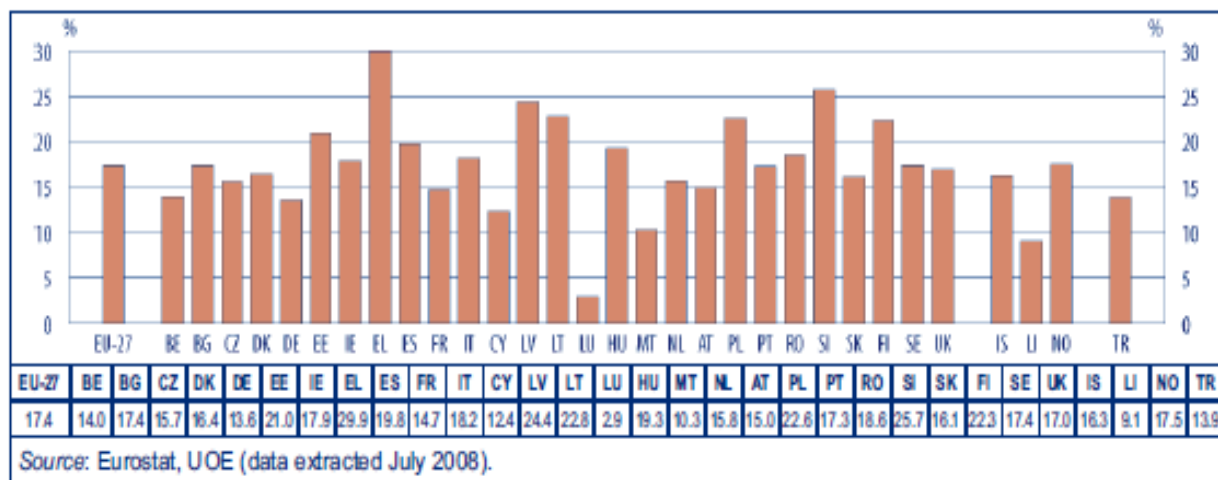
1.5.1 A gazdálkodó egyetem

A gazdasági jólét és fejlődés időszakával egybeeső felsőoktatási expanzió a gazdasági növekedés megtorpanásával új kihívásokkal találta szembe magát.

„A felsőoktatás expanziójának leghevesebb szakasza a kontinentális Európában egybeesett a gazdasági prosperitás korszakával. A kormányzatok kiemelten kezelték az oktatás és azon belül főleg a felsőoktatás fejlesztését. Sok új egyetemet illetve nem egyetem státuszú intézményt alapítottak, a meglévőket látványosan bővítették. A fejlesztés minden tekintetben államilag kontrollált volt: a hallgatói létszám, az új egységek szakmastruktúrája, az oktatási programok szakmai irányultsága. A felsőoktatási intézmények pénzügyi adminisztrációja szigorú előírások szerint működött, a költségvetési támogatás felhasználását részletesen szabályozták. A kiépülő jóléti állam ösztöndíjakkal, nagyvonalú diákjóléti juttatásokkal és általános tandíjmentességgel ösztönözte a fiatalokat a továbbtanulásra. Ennek megfelelően a felsőoktatási intézmények bevételei szinte kizárólag a rendszeres költségvetési támogatásból származtak.” (Hrubos I., 2001. 10. oldal)

A gazdasági prosperitás utáni dekonjunktúra azonban kezdte egyre inkább megkövetelni az intézményektől, hogy a folyamatosan szűkülő költségvetési forrásokat minél hatékonyabban használják fel. Ez egyfajta indirekt intézményirányítási rendszer bevezetését eredményezte, amely nagyobb önállóságot adott az egyetemek kezébe. A nagyobb egyetemi autonómia valójában annyit jelentett, hogy nem szabályozták szigorúan a költségvetési támogatások felhasználását, azokat leginkább a teljesítményhez (hallgató létszám) kötötték. Ez óriási létszámversenyhez vezetett, amelyet bizony minőségromlás kísért. Ez az önállóság tulajdonképpen a felelősség átruházása volt, amelyet nem előzött meg az egyetemi vezetés, az akadémiai és az adminisztratív területek felkészítése az új helyzetre, s ez komoly megrázkódtatást és sokkot okozott. Az állami szerepkör egyre inkább a pénzügyi koordinátor és megrendelő szerepét tölti be, ezért az egyetemi szféra egyre inkább igényli a menedzser típusú vezetőket. Ebben a helyzetben a tudományos szempontok, az akadémiai önállóság ugyanúgy csorbult, mint korábban, azzal a különbséggel, hogy korábban az állami szabályozás határozta meg az akadémiai szektor hatáskörét, most a piaci verseny az, ami korlátozza azt. (Darvas P., 1993) (Polónyi I., 2000).

A felsőoktatási létszám-expanziót és az ebből adódó finanszírozási problémákat jól szemléltetik a számok⁴.



1. ábra A felsőoktatásban (ISCED 5 és 6⁵) tanulók az összes tanulólétszám arányában (%)

Forrás: Key Data on Education in Europe 2009, 107. oldal

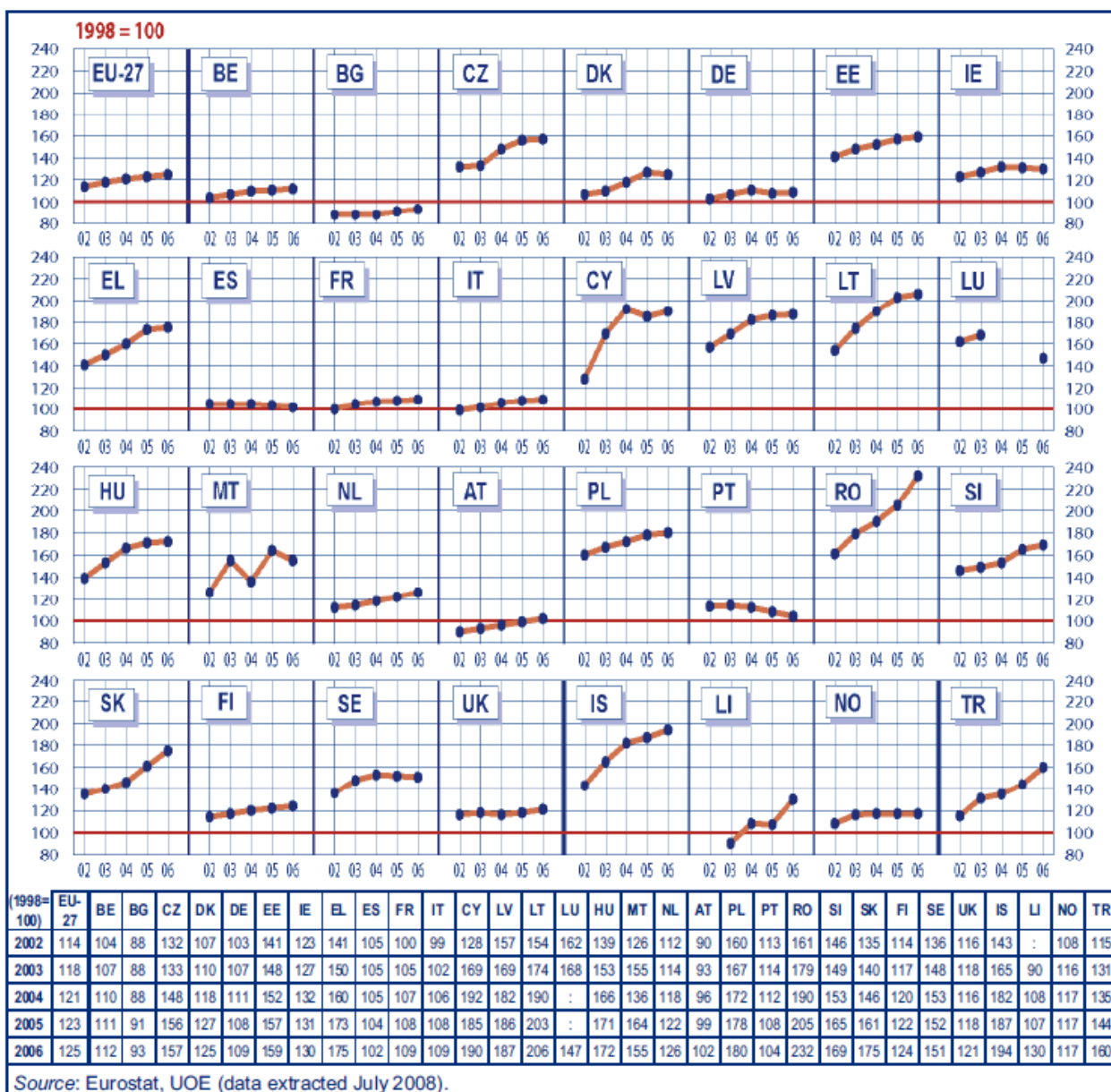
A felsőoktatásban résztvevők száma 25%-kal emelkedett 1998 és 2006 között, 2008-ra az oktatásban résztvevők több mint 17%-a tanult a felsőoktatásban. A legnagyobb létszámnövekedést az újonnan csatlakozott, vagy még csatlakozásra váró volt szocialista utódállamok produkálták, átlagos 73,4 %-os növekedéssel, amely az amúgy is gondokkal küzdő gazdaságokban óriási forrásokat kötött le.

⁴ A statisztikai forrást a Education, Audiovisual and Culture Executive Agency publikálta 2009. júliusában Key Data on Education in Europe 2009 címmel. Az adatok forrása az Eurydice hálózat nemzeti egységei, valamint az Eurostat, és a PISA/PIRLS nemzetközi oktatáskutatás adatbázisai.

⁵ Az oktatás képzési szintjei az ISCED osztályozási rendszer alapján:

- 0 - Iskola előtti (óvodai) oktatás
- 1 - Alapfokú oktatás, az alapképzés első szintje/fokozata
- 2 - A középfokú oktatás alsó szintje
- 3 - Középfokú oktatás (felső szintje)
- 4 - Poszt-szekunder, nem felsőoktatás
- 5 - A felsőoktatás első, szintje (nem vezet közvetlenül tudományos fokozat megszerzéséhez)
- 6 - A felsőoktatás második szintje (haladó tudományos minősítés megszerzését eredményezi)

A három nagy nemzetközi szervezet (OECD, UNESCO, EU) által az ISCED-97 alapján együttesen kidolgozott ún. OUE egységes oktatási statisztikai adatgyűjtő rendszer képezi napjainkban az alapját az oktatási rendszerek felépítésével, működésével és finanszírozásával foglalkozó átfogó nemzetközi statisztikai vizsgálatoknak. Napjainkban világszerte, így az Európai Unió tagállamaiban is az ISCED 1997 rendszer szerint történik az oktatási rendszerek felépítésével, finanszírozásával és működésével kapcsolatos nemzeti szintű adatgyűjtés.



2. ábra Felsőoktatásban résztvevők számának növekedési üteme, 2002-2006 (1998=100%)

Forrás: Key Data on Education in Europe 2009, 109. oldal

Az elsődleges, közvetlen állami forrás mellett megjelenik a másodlagos csatorna is, és ez a közvetett, újdonságnak számító teljesítményalapú finanszírozás a verseny egy újabb formáját hozza az egyetemek életébe: versenyt a kutatási projektekért, amelyeket pályázat útján lehet sikerre vinni. E másodlagos pénzáram mellett az állam arra is ösztönzi az egyetemi szférát, hogy ezen felül további, harmadlagos, külső forrásokat is próbáljanak meg bevonni a működésbe, az üzleti szférának nyújtott szolgáltatásokon és támogatók, szponzorok bevonásán keresztül. (Polónyi I., 2000) (Wissema, J. G., 2009) A finanszírozási feltételek

változása a működésért felelős egyetemi menedzsmenttel szembe is új követelményeket állít. Mint más nonprofit intézményben, az egyetemeknél sem zajlott gyorsan (ha egyáltalán végbement) az egyetemi vezetés szemléletváltása és menedzsment tudásának bővítése. A felsőoktatási intézmények gazdálkodó szervezetekké való átalakulása komoly megrázkódtatást jelent az egyetemi menedzsment és adminisztrációs szervezeteknek. Az új helyzet által teremtett feladatok olyan vezetőket igényelnek, akik az akadémiai látásmód mellett az üzleti szemléletet is magukénak vallják, a kettő között egyensúlyi állapotot tudnak teremteni, s kezelni tudják azokat az aggodalmakat, amelyek a hatékonysági követelmények előtérbe kerüléséből fakadnak. (Barakonyi K., 2000)

1.5.2 Szolgáltató egyetem

A hirtelen létszámempanziót és a hatékonysági kényszert – amelyet kétség kívül kísért a minőség visszaesése – a legkevésbé a nagy, neves kutató-, vagy elit egyetemek tudták elfogadni. Még akkor is, ha kétség kívül előnnyel indultak a forrásokért folytatott versenyben, hiszen éppen méretük, valamint a sok (akár több száz) éves múltjuk, a hírnevük, a presztízisük előnyként szolgált mind a hallgatóborzolásban, mind a kutatási megrendelésekért folytatott, egyre élesedő versenyben. Azonban méretük és nagy múltjuk, berögződött tradícióik és elveik, ebből fakadó rugalmatlanságuk alkotják azokat a tényezőket is, amelyek meggátolták, vagy gátolják még ma is az átalakuláshoz elengedhetetlen szemléletváltás véghezvitelét menedzsment és oktatói-kutatói szinten egyaránt. Ebből a szempontból azok a kicsi, rugalmas, fiatal felsőoktatási intézmények vannak előnyben, amelyek már a megváltozott körülmények között születtek, szervezetük sem igényel radikális átalakítást, s a felsőoktatás, valamint a nonprofit szféra számára szokatlan versenykörnyezetet természetes működési közegnek tekintik. Ebben a helyzetben a gazdasági egyetemi modell kiterjesztése tűnt a megfelelő megoldásnak. „... az egyetem lebontja tradicionális határait, végképp maga mögött hagyja az "elefántcsonttorony" filozófiát.” (Hrubos I., 2001. 18. oldal) A hangsúly a határok lebontásán és a környezettel való kedvező kapcsolat kialakításán van. A kiterjesztett értelemben működő egyetem egyre kevésbé hozza létre öncélúan a tudást és próbálja azt értékesíteni később, hanem törekszik a létrehozott tudás hasznosítására is, mind gazdasági, mind társadalmi szempontból. Természetesen továbbra sem enged alapelveiből, de azokat a társadalom és a gazdaság szolgálatába állítja.

A „szolgáltató” jelző tehát kettős jelentéssel bír:

- egyrészt a piaci igényekre létrejött professzionális oktatási és kutatási szolgáltatások
- másrészt a tudásátadási szerepkör kiterjesztése, a gazdaság és a társadalom szolgálata a tudás átadásán és hasznosításán keresztül. A megfelelő, a piac által igényelt tudás ugyanis fejlődést eredményez, elsősorban regionális szinten, s a régió fejlődése hozzájárul a jólét emelkedéséhez is. A társadalom szolgálata tehát nem karitatív tevékenységeken keresztül, hanem a tradicionális elvek modern igényeknek való megfeleltetésével valósulhat meg.

Elsők között az UNESCO 1998-as deklarációjában találkozunk a 21. századi egyetemi feladatokkal. Ebben leszögezik, hogy az oktatás, a képzés és a kutatás az egyetemi szféra alapküldetése, de a fenntartható fejlődés és a tudásalapú társadalmak előtérbe kerülése következményeképpen az egyetemi feladatokat ki kell terjeszteni:

- a munkaerőpiaci igényeknek megfelelő és a tudást a társadalom számára is közvetíteni tudó, magasan képzett diplomások kibocsátására,
- az oktatásban résztvevők aktív társadalmi szerepvállalásra való felkészítésére,
- a kutatásokkal és azok elterjesztésével a társadalmak szociális, társadalmi és gazdasági fejlődésének támogatására,
- a kulturális sokszínűség jegyében, a regionális, nemzeti és nemzetközi kultúrák megértésére, tolmácsolására és terjesztésére. (World Declaration, 1998)

Az egyetemeket érintő kihívások, a globalizáció és a tudásalapú társadalom két átfogó európai politikát eredményezett: az európai felsőoktatás nemzetközi versenyképességét feladatul kitűző Bologna folyamatot és az Európát a legversenyképesebb tudásalapú társadalommá átalakító, a kutatást, az innovációt és a tudáshoz való hozzáférést alapelveként valló Lisszaboni stratégiát (majd ezek jogutódjaként az „EU 2020”-t). Bár a mindkét stratégiában szereplő versenyképességi célt nem sikerült maradéktalanul teljesíteni, a felsőoktatás számára mégis jelentős és gyors változásokat eredményeztek az elmúlt 10 évben a jelzett stratégiai dokumentumok. Az a terjedő felismerés, hogy az egyre inkább tudásalapú, globális gazdaságokban a felsőoktatás lehet a gazdasági versenyképesség egyik fő motorja, a szakpolitikákra is hatással van, s a felsőoktatás egyre inkább a középpontba kerül. Ezt bizonyítja az OECD által készített nagyszabású felsőoktatási szakmapolitikai kutatás (OECD, 2008), de összecsengenek az eredmények az EUA (Európai Egyetemi Szövetség) 2010-es trend tanulmányával is, amelyben egy, a nemzeti rektori konferenciák körében végzett kutatás eredményeit (2009. november) közlik. Ez utóbbi kutatás célja az volt, hogy felmérje az egyes nemzetek felsőoktatási rendszerében bekövetkezett változásokat. Ezek leggyakrabban a

felsőoktatás minőségbiztosítási reformját, a kutatási politikák változását, az egyetemi autonómia növekedését és a finanszírozási reformokat jelentették, a kisebb gyakorisággal említett, mégis fontos változások közé pedig a kormányzati reformok, új karrier-struktúrák, a felsőoktatás különböző szintjeire való belépési feltételek változása és az innovációs politikák reformja tartozott. 18 ország számolt be fontosabb változásokról a felsőoktatási rendszerük méretét és formáját illetően; 8 rektori konferencia (AT, CZ, ES, GR, IT, PL, SK, SL) jellemezte szignifikánsnak a változásokat, amelyeket elsősorban a nem állami tulajdonú (egyházi, nonprofit vagy profitorientált tulajdonú) felsőoktatási intézmények számának emelkedése jellemzett; míg 11 nemzet (BE-FR, FR, DE, DK, EE, FI, HU, IC, NO, SE, SL) felsőoktatási vezetői számoltak be intézmény-összeolvadásokról, vagy szoros együttműködésekről. (EUA, 2010)

Ország	Finanszírozás	Autonómia	Minőségbiztosítás	Kutatási politika
AT Ausztria		•	•	
BE-FR Belgium (flamand)			•	•
BE-NL Belgium (vallón)	•			
CZ Csehország	•			•
DE Németország		•	•	•
DK Dánia	•		•	
EE Észtország			•	
ES Spanyolország		•	•	
FI Finnország	•	•		
FR Franciaország		•	•	•
GR Görögország			•	•
HU Magyarország				•
IS Izland	•		•	•
IE Írország			•	•
IT Olaszország		•		
LT Litvánia	•	•		
LU Luxemburg	•	•		•
LV Lettország		•	•	•
NL Hollandia	•		•	
NO Norvégia	•	•	•	•
RS Szerbia			•	
PL Lengyelország		•	•	•
SK Szlovákia			•	•
SL Szlovénia	•	•	•	•
UK Egyesült Királyság	•			•
UK Skócia	•		•	

2. táblázat A Bologna folyamat mellett mely három területen történtek a legfontosabb reformok az ország felsőoktatásában?

Forrás: EUA, 2010, 18-19. oldal

1.5.3 A vállalkozói egyetem

A gazdálkodó, majd szolgáltató egyetemi koncepciókat a Burton Clark által megfogalmazott vállalkozó egyetemi kategória követi, váltja fel. Az 1994-96 között végzett kutatását, amelynek eredményeképpen öt esettanulmány is született, a "Creating Entrepreneurial Universities" című könyvében foglalta össze, és Hrubos Ildikó publikálja magyarul. (Clark, B. R., 1998) (Hrubos I., 2004)

„Clark megjegyzi, hogy kezdetben hezitált, vajon az innovatív egyetem vagy a vállalkozói egyetem elnevezést használja-e. Bár az innovatív egyetem változat jobban hangzik az akadémiai füleknek, a "vállalkozó" túlzottan üzletiesen cseng, profitorientált, individuális gondolkodást követő magatartásra utal, mégis az utóbbi mellett döntött. Éspedig abból a megfontolásból, hogy itt a helyi, intézményi erőfeszítések, a szervezeti magatartás új típusa a döntő elem, azt kívánja megérteni és arra jobban utal a vállalkozó-vállalkozás fogalom.” (Hrubos I., 2004. 20. oldal)

Clark öt olyan elemet fogalmazott meg, amely alapján az egyetemek a vállalkozói fejlettségi szakaszba sorolhatóak.

1. A vállalkozói egyetem erős és professzionális menedzsmentet épít ki.

Egy olyan néhány – véleményem szerint 4 vagy 5 – főből álló funkcionális felső szintű menedzsment kialakítása a kívánatos, amelyben egyaránt jelen van az akadémiai és az üzleti megközelítés. Tagjai:

- a. az elnök, aki a működést és a kampuszok fejlesztését koordinálja, valamint reprezentál és ezzel támogatást szerez harmadik, külső felektől. (Ez a szerep, ha szükséges, megosztható oly módon, hogy a stratégiai szerepet egy vállalati kapcsolatokért felelős vezető, a reprezentációs szerepet pedig a rektor veszi át),
- b. a rektor, aki a kutatás és a tudományos munka felelőse,
- c. az oktatás minőségéért és a modern oktatási módszerekért felelős szakmai vezető,
- d. a vállalati (ipari és kereskedelmi) kapcsolatokért felelős, akihez e tevékenységeken keresztül a marketing, a kutatáshasznosítás, az innováció-marketing, az alumni és a kiszolgáló területek koordinálása is tartozik, valamint,

- e. egy professzionális gazdasági vezető, aki felel az összes erőforrásért (gazdálkodásért, humán erőforrásért és infrastruktúráért – facility menedzsment).

A felsővezetés döntéshozatali munkáját minden esetben szakértői teamek kell, hogy támogassák, amely csoportokban szerepet kapnak az egyetem képviselői és külső szakértők egyaránt, mind az akadémiai, mind az üzleti (sőt akár állami) oldal képviselőiben. Külön stratégiai szolgáltató szervezet kívánatos azoknak a feladatoknak a megvalósításához, amelyek központi felügyeletet és koordinációt igényelnek a méretgazdaságosság szempontjából. Az egyetemi karokat – amelyek egyre inkább projektorientált intézetekké alakulnak át – az akadémiai vezetők működtetik. Ez a négy elemből (1. professzionális felső vezetés, 2. szakértői teamek, 3. központi szolgáltató egység és 4. akadémiai vezetés) álló szervezeti struktúra szolgáltathat megoldást a vállalkozói egyetem számára, hogy egyrészt megfelelően képes legyen ösztönözni szakembereit, ugyanakkor pedig megfeleljen mind a hatékonysági, mind a minőségi követelményeknek.

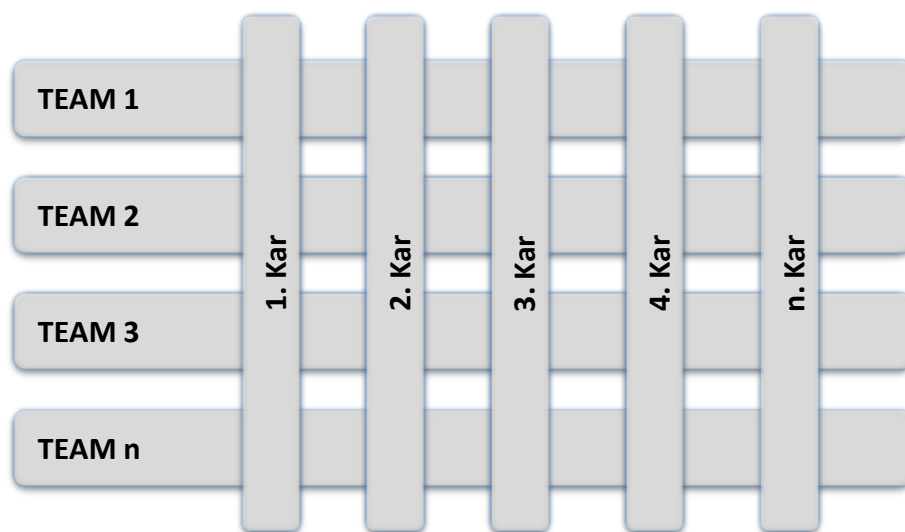
- 2. *Létrehozza az ún. fejlesztő perifériákat*⁶, és gondot fordít ezek menedzsmentjére is. Ipari és üzleti parkokat, független kutató-fejlesztő helyeket, központokat, és más, speciális szolgáltatást nyújtó infrastruktúrát alakítanak ki, amelyet az egyetem és a vele együttműködő partnerek szolgálatába állítanak, hasznosítanak, valamint inkubációs tevékenységet folytatnak. Ezek az egységek nagy gazdasági önállósággal rendelkeznek, és egyértelműen üzleti jellegű tevékenységet folytatnak, szolgáltatást kínálnak. „A perifériák tehát lényegében az egyetem és az üzleti világ, az egyetem és a lokális környezet közötti összekötő kapocs szerepét töltik be, mivel lényegük szerint ezen szférák vonásait egyaránt magukon viselik.” (Hrubos I., 2001. 22. oldal)

- 3. *Megkettőződik az egyetem szervezete*

Clark azt tartja kívánatosnak és jelentős fejlődési lépésnek, ha a szervezet mátrix-szerűvé válik. Egyrészt megmarad az egyetemek tradicionális kari tagozódása (amely karok egy-egy tudományterületet képviselnek), ugyanakkor interdiszciplináris, projektszemléletű kutató teamek alakulnak. Így egy-egy akadémiai egység, illetve az egyes professzorok mindkét vonalon tevékenykedhetnek. Míg a hagyományos akadémiai egységek a diszciplináris rendet követik, a perifériákon az interdiszciplináris

⁶ Wissema ugyanezt a feladatkört „Technopark”-nak nevezi el.

megközelítés, a projektorientált munka jellemző (és ezekbe a projektekbe immár a hallgatók is könnyebben bekapcsolódhatnak).



3. ábra A karok és kutatói teamek mátrix szervezete

Forrás: saját szerkesztés

A mátrix-szervezeti felépítés az átalakulási folyamatok jellegzetes velejárója, egy olyan állapotot szimbolizál, amikor a régi megváltoztatására még nincs elég bátorság, bizalom, elkötelezettség, vagy a régi struktúra képviselői még küzdenek a fennmaradásért. Ez a struktúra instabil is, hiszen éppen a konfliktusos területeken alapul, a tudományágakhoz kötődő, illetve a projektalapú kutatási területek határán egyensúlyoz. Továbblépést és stabilitást majd az hozhat, ha az interdiszciplináris kutatói szervezetek veszik át az irányítást, amelyek háttérül az egyetemi funkcionális szervezetek (profitorientált üzleti egységek) szolgálnak (marketing, értékesítés, K+F, pénzügy, technológia). (Ld. 2. fejezet 2.3.4. pont)

4. Diverzifikált finanszírozás, különböző jellegű forrásokból

A finanszírozás diverzifikáltságát a három lábon álló finanszírozás adja. A harmadlagos pénzáramok, amelyek a hallgatói tandíjbevételek és az állami kutatásfinanszírozás mellett harmadik felektől érkeznek, egyre nagyobb arányt képviselnek az egyetem költségvetésében. Első ránézésre ez kockázati tényezőt jelenthet, hiszen a harmadik, de még a második pénzáramból érkező finanszírozás is meglehetősen bizonytalan. Mégis, éppen ez a több lábon állás képes a hosszú távon folyamatos csökkenést mutató és rövid távon nem visszafordítható hallgatói létszámalapú bevételek pótlására, amikor nem függ

az intézmény egyetlen (vagy kevés számú) fenntartótól, támogatótól, azaz autonómmá válik.

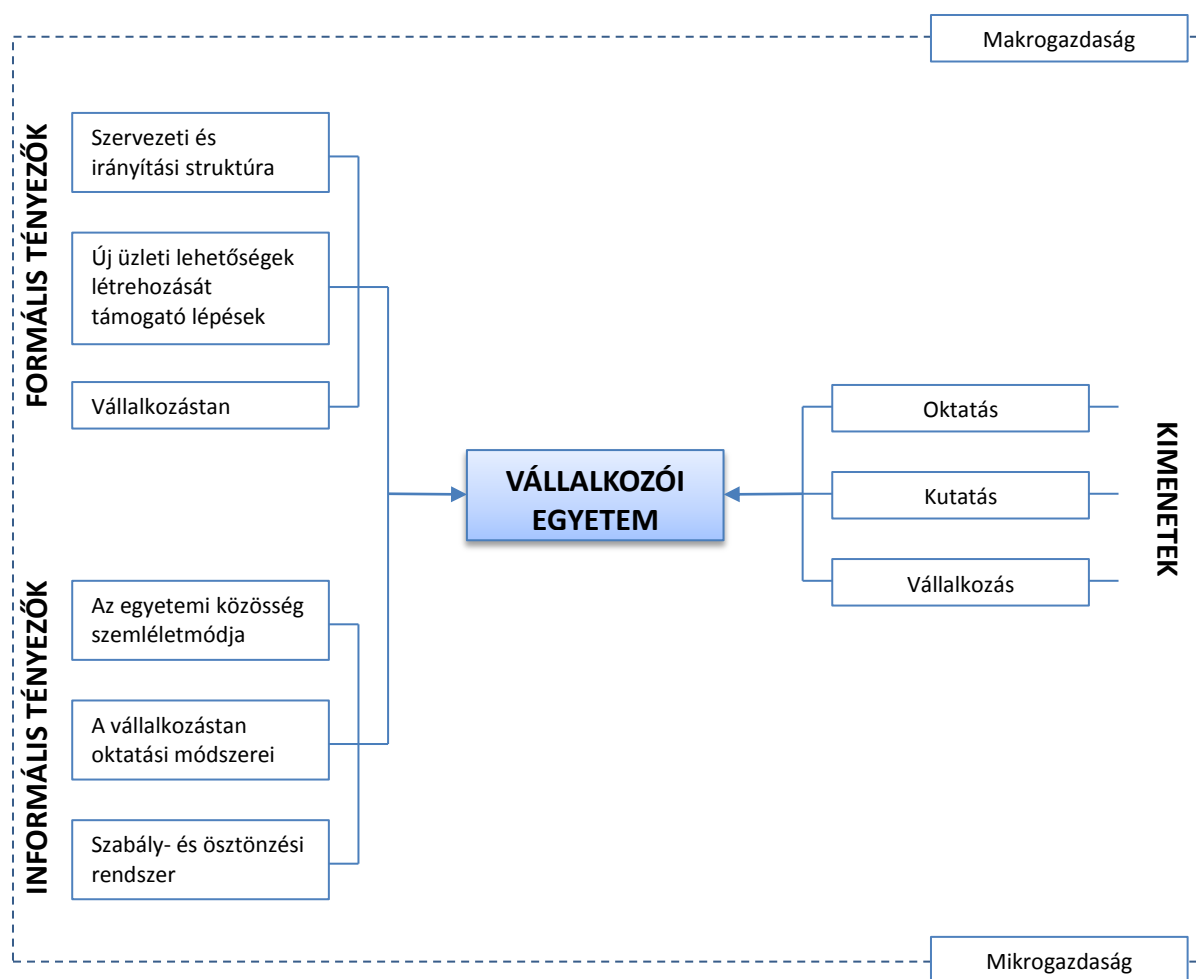
5. *Vállalkozói szemléletű akadémiai hátország*

Olyan kollektívára van szükség, amely képes azonosulni a vállalkozói egyetem küldetésével. Ehhez éreztetni kell az oktatókkal és a kutatókkal, hogy a vállalkozói egyetem filozófiája éppen az ő általuk vallott értékeket szeretné fenntartani, amely azonban a jelen környezeti feltételek között csak úgy lehetséges, ha az akadémiai és üzleti érdekeket együtt érvényesítik, mert

- a. a kedvező anyagi helyzetben lévő intézmények jobb feltételeket adhatnak a kutatáshoz, mint a folyamatos finanszírozási gondokkal küszködő, tradicionális egyetemek,
- b. azok az egyetemek, amelyek koordinált gazdasági egységként működnek és meglehetősen nagy egyetemi autonómiával bírnak (tehát nem függenek egy-egy fenntartótól), képesek arra, hogy prosperáló egyetemi területekről pénzt csoportosítsanak át a tőkeigényes, kevés megtérülést hozó, ám értékes és az akadémiai szemlélet megvalósulása szempontjából fontos szervezeti egységek javára,
- c. végül a diverzifikált egyetem képes arra, hogy kivédje és kezelje a válságokat, amelyekből az egyetemeknek bőven kijutott, és ne kényszerüljön arra, hogy éppen az értékes akadémiai területeket kelljen a rövid távú negatív hatások miatt felszámolnia. (Hrubos I., 2001)

Az egyetemi fejlődést kísérő szakaszok definícióit összegyűjtve jól látszik, hogy bár néhány közös ponttól eltekintve nincs közös álláspont a jelenség értelmezését illetően, mégis nyomon követhető az a szemléletbeli változás, amely az egyetemeket másodikból harmadik generációssá változtatja.

A „klasszikus vállalkozói egyetem” kihangsúlyozza az egyetemi kultúra (értékek, normák, attitűdök, stb.) fontosságát az egyetemek vállalkozói tevékenységében, de kevesen foglalkoznak az egyetemek környezeti meghatározóival, amelyek éppen ezt a kultúrát és a vállalkozói szemléletmódot determinálják. (Guerrero-Cano, 2006) Guerrero vállalkozói egyetemi modelljében elemzi azokat a környezeti tényezőket, amelyek hatással vannak a vállalkozói egyetemek kialakulására, fejlődésére, de számításba veszi a mikro- és makrokörnyezeti tényezőket is, s a modell outputját Etzkowitz javaslata alapján az oktatás-kutatás-vállalkozói tevékenység hármásában határozza meg.



4. ábra A vállalkozói egyetemet⁷ meghatározó tényezők

Forrás: Guerrero, 2006. 10. oldal alapján saját szerkesztés

A szervezeti és irányítási tényezők közé tartozik a világos misszió megfogalmazása, a növekvő, de kevesebb hierarchikus szintet tartalmazó szervezeti struktúra, a professzionális menedzsment folyamatok, a nagyobb önállóság és az állammal való szoros együttműködés; az új üzleti lehetőségeket az egyetemi belső és külső vállalkozások létrejöttének ösztönzésével lehet elérni; a vállalkozói készség- és képességfejlesztést minden szakterület képzésébe integrálni kell, a már végzetek számára pedig a posztgraduális vállalkozási képzések nyújtanak megoldást. Az informális tényezőket a diákok, a kutatók és a karok oktatóinak vállalkozói szemlélete határozza meg, és ez a motiváció vezethet majd új módszerek bevezetéséhez a vállalkozástan oktatásában. A szabályozást úgy kell átalakítani, hogy az egyetem életében nagyobb szerepet kapjanak a vállalkozók, a prominens kutatók és a vállalkozási tevékenységet támogató ösztönzők, amelyek nem csak egyéneket, de teameket is

⁷ Előrevetítve a következő alfejezet (1.5.4) következtetéseit a „vállalkozói egyetem” meghatározást használom mindhárom egyetem-fejlődési kategóriára.

támogatnak. A modell fejlődéstörténeti újszerűsége abban rejlik, hogy a makrokörnyezet szerepeltetésével először jelenik meg, ha csak közvetve is, a társadalmi környezet és annak befolyása az egyetemi fejlődésre.

„...a vállalkozói egyetem nem az ördög szüleménye és nem a pokolhoz vezető út az akadémiai értékek szempontjából. Éppen ellenkezőleg: azok érvényesülésének ad kedvező terepet. (...) A vállalkozói egyetem olyan intézmény, amelynek minden egysége, minden munkatársa vállalkozó. (...) Nem kivételes egységek, zárványok jelenítik meg a vállalkozást, hanem az egyetem egésze. Éppen ezért nem vezet atomizálódáshoz, egymás rovására történő térnyeréshez. Mi több, a végső soron közös vállalkozás közösséggé formálja az egyetemet.” (Clark, B. R., 1998, Hrubos I. 2001. 23. oldal)

1.5.4 A Harmadik generációs egyetem és ami utána következik...

A három modern kori egyetemi típust (gazdálkodó-szolgáltató-vállalkozó) én nem választanám az előbbi bemutatás alapján ennyire élesen külön. Mindhárom az egyetemi történetfejlődés fontos állomása, amelyek kihagyhatatlanok voltak a fejlődési folyamatban. Szükségszerű volt az egyetemi menedzsment szemléletváltása (gazdálkodó egyetem), a piaci igényeknek megfelelő szolgáltatáskínálat kialakítása és a szolgáltató (elsősorban kutatói és oktatói) tevékenységek koordinációja (szolgáltató egyetem), mégis a vállalkozói vagy – annak kiterjesztése után már – a harmadik generációs egyetem az, amelyről elmondhatjuk, hogy a középkori, majd a Humboldt-i modell után egy olyan fejlettségi állapotot tükröz, amely elérésével az egyetemi szféra viszonylagos nyugalomba kerülhet, s a következő külső környezeti hatások kihívásai (amelyek azért már látszanak körvonalazódni) előtt egy kicsit megpihenhet, összeszedheti magát és felkészülhet azokra.

Mind a vállalkozói, mind a harmadik generációs egyetemek jellemzője, hogy legsikeresebb és legjövödelmezőbb területei a műszaki innováció és technológiafejlesztés. Ezek szolgálnak alapjául a kapcsolódó iparágak 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 (ld. 3. táblázat) 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 *társadalomorientáltság 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 megalakításával 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 képviselete területén), de a vállalatok sem szorulnak háttérbe, mert az új technológiai fejlesztések alkalmazása, a társadalmi szerepvállalás (CSR) image, és ennek profíthatásai új lehetőségeket nyitnak meg előttük az éles piaci versenyben.

Meghatározó jellemző	Év	Szerző	Definíció
GAZDÁL-KODÓ EGYETEM	1983	Etzkowitz ⁸	Egyetemek, amelyek olyan új finanszírozási forrásokat is felhasználnak, mint a szabadalmak, kutatási megbízások és a privát vállalkozásokkal való együttműködések.
SZOLGÁLTATÓ EGYETEM	1995	Chrisman, et al.	A vállalkozói egyetem professzorai, szakemberei vagy akár diákjai új, üzleti vállalkozásokat is indítanak.
		Dill	Az egyetemi technológia transzfer azt a tevékenységet jelenti, amikor a kutatási eredmények alapján létrehozott gyümölcsöző egyetemi vállalkozások tőkét kovácsolnak a kutatásokból. Ehhez hivatalos keretet a technológia transzfer népszerűsítéséért felelős szervezeti egységek biztosítják.
VÁLLALKOZÓ EGYETEM	1998	Clark	A vállalkozói egyetem maga keresi az üzleti vállalkozás lehetőségét. Arra törekszik, hogy alapvetően megváltoztassa, előnyösebbé tegye szervezeti jellemzőit, s a piac meghatározó szereplőjévé váljon.
		Röpke	A vállalkozó egyetem három dolgot jelent: egyrészt maga az egyetemi szervezet válik vállalkozóivá, másrészt az egyetemi alkalmazottak, oktatók, munkatársak és a diákok veszik át a vállalkozói szemléletmódot, és végül az egyetem és a külső környezet közötti interakciók, a régió és az egyetem közötti strukturális kapcsolatok alakulnak vállalkozói minta szerint.
	1999	Subotzky	A vállalkozói egyetem jellemzői a közeli egyetem-vállalkozás kapcsolatok, a karok nagyobb felelősségvállalása a külső forrásokhoz való hozzájárulásban és menedzsment szemléletmód az egyetem irányításában, vezetésében és a tervezésben.
	2002a	Kirby	Mint minden vállalkozói kultúra a Vállalkozó Egyetem is birtokolja az innováció, a lehetőségek felmerésének és kihasználásnak, team-munka, felelősségvállalás és a kihívásokra való válaszadás képességét.
	2003	Etzkowitz	Ahogy az egyetem egyes hallgatókat tanít, majd indít el a nagybetűs életben, úgy a Vállalkozó egyetem is inkubátorként szolgál: támogató keretet (szellemi, gazdasági, együttműködési) nyújt az oktatóknak és a hallgatóknak új vállalkozások beindításához.
		Jacob, et al.	A vállalkozói egyetem alapja egyrészt a piacosítás, az áruba bocsátás (továbbképzési programok, tanácsadás és más kapcsolódó szolgáltatás), másrészt a tudás áruvá alakítása (szabadalmak, licencek, vagy hallgatói vállalkozások formájában).
	2006	Guerrero et al.	A vállalkozói egyetemnek megvan az a képessége, hogy újít, felismeri és kihasználja a lehetőségeket, teamekben dolgozik, vállalja a kockázatot és felel a kihívásokra, valamint olyan szervezeti változtatásokat kezdeményez, amely sikeresebbé teszi a jövőre nézve. Más szavakkal olyan természetes inkubátor, amely támogatást nyújt oktatóknak és diákoknak, hogy létrehozassák új szellemi, kereskedelmi, vagy vegyes vállalkozásukat.
HARMADIK GENERÁCIÓS EGYETEM	2009	Wissema	A 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 <i>társadalom</i> felé.
	2010	Thorp, et al	A vállalkozói egyetem felismeri, hogy az innováció mozgatórugója a bölcsészettudomány, a nagy <i>társadalmi problémák</i> által gyarapodik, vallja, hogy megvalósítás nélkül nincs innováció, a kultúrát a struktúra elé helyezi és ösztönzi az egyetem és a vállalkozások közötti kapcsolatépítést.

3. táblázat Az egyetem fogalmi meghatározása a 2GU és 3GU közötti átmenet során

Forrás: Guerrero-Cano et al., (2006. 4. oldal) alapján saját kiegészítés és szerkesztés

⁸ Etzkowitz volt az első, aki 1983-ban használta a „vállalkozó egyetem” kifejezést. Olyan egyetemeket írt le, amelyek az eddigiektől eltérő, de a tudományosságon alapuló mechanizmusokat fejlesztettek ki, hogy hozzájáruljanak a regionális versenyképességhez és növeljék bevételeiket. (Etzkowitz, H., 1983)

A jelenlegi környezetben a társadalom radikális változáson megy keresztül, s ennek a társadalmi szervezetekben is tükröződniük 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, M. et al, 2010) Ezt figyelembe véve a harmadik generációs egyetemet „fenntartható vállalkozói egyetemnek” is nevezhetjük.

Jelen fejezetben áttekintést adtam az egyetemek fejlődéstörténetének fontosabb állomásairól annak kialakulásától, a középkori egyetemtől, a modern kori, majd a mai egyetemekig. A modern kori egyetemek funkcióváltozásait követően végigtekintettem az egyetemek átalakulását a második és a harmadik generációs egyetemé válás szakasza között. A harmadik generációs egyetem új missziója a tudás értékének közvetítése a társadalom felé, számos gazdasági-társadalmi jelenség által meghatározott, és egyre növekvő mértékben igényli az egyetemek részéről a vállalkozói szemlélet átvételét, a vállalkozások oldaláról pedig az innovációs hajlandóságot, az együttműködést és a társadalmi felelősségvállalást. Mindezek alapján a harmadik generációs egyetemet „fenntartható vállalkozói egyetem”-ként definiáltam.

2 A HARMADIK GENERÁCIÓS EGYETEMI MODELL, A MAGYARORSZÁGI FELSŐOKTATÁS HELYE AZ ÁTALAKULÁSI FOLYAMATBAN

2.1 Amikor a második generációs egyetemből harmadik válik⁹

Az egyetemek, s maga a felsőoktatás is alapvető átalakulási folyamaton megy keresztül napjainkban, távolodik a Napóleon korabeli tudományközpontú egyetemi modelltől, ahogy mi nevezzük a „harmadik generációs egyetem” (3GU) felé. Számos erő mozgatja ezt az átalakulást.

Az *első*, hogy a top-egyetemeknek, amelyek továbbra is élvonalbeli kutatásokat szándékoznak folytatni újabb, *alternatív finanszírozási forrásokat* kell találniuk, mivel ezen kutatások finanszírozási igényei már meghaladják az állam által nyújtott támogatási lehetőségeket és hajlandóságot is. A tendenciáknak köszönhetően a vezető egyetemek világszerte keresik az együttműködési lehetőséget a technológia és műszaki fejlődés által vezérelt vállalkozásokkal. Ez ráadásul egybeesik a vállalkozások azon törekvéseivel, hogy felhagyjanak a magányosan végzett, drága alapkutatásokkal, s azokkal inkább magas minőségű egyetemeket bízzanak meg, amelyekkel közös kutatási projekteken keresztül tudják fokozni versenyképességüket. Ennek eredményeképpen *az eddig elszigetelten zajló akadémiai és ipari kutatás egyre inkább egybefonódik.*

A *második* trend a *globalizáció*, amely nem állt meg az egyetemek kapujában, bármennyire is szeretnék volna azt az ott dolgozók. A legtöbb egyetem nyilvánvaló regionális monopóliummal rendelkezik, s rendelkezik még most is a beiskolázási hatókört illetően. A külföldi tanulási lehetőségek szélesedésével azonban az egyetemeknek tevékenyebben is versenybe kell szállni a legjobb hallgatókért, de ugyanígy versenyezni kényszerülnek az akadémikusokért és a vállalatok kutatási megbízásaiért is a globalizálódó piacon. A háromoldalú verseny a csúcs és a kevésbé ismert egyetemek közötti szakadék egyre gyorsabb szélesedéséhez vezet. A verseny nyertesei azok az egyetemek lesznek, amelyeknek sikerül egy nemzetközi know-how hálózat középpontjába kerülni, egy olyan kiválósági helyé válni, ahol az akadémiai intézmények elvegyülnek az ipari és más típusú kutatóintézményekkel, és ahol a piac három szereplője közül egy sem hiányozhat: hallgató, akadémikus és vállalat. A második generációs egyetemek (2GU) kizárólag a tudományra összpontosítottak és figyelmen kívül hagyták a létrehozott know-how piaci hasznosításának feladatát. A harmadik generációs

⁹ A témával Hans Wissema foglalkozik behatóan „Towards the third generation university” című művében. (Wissema, J. G., 2009) Jelen fejezet is alapvetően e mű feldolgozásán alapul.

egyetem ellenben *aktívan törekszik a létrehozott tudás kiaknázására, hasznosítására és üzleti alapokra helyezésére*, egy új, harmadik célt teremtve magának, amely egyenértékű a korábbi kettő, a tudományos kutatás és az oktatás fontosságával.

Az *üzleti tevékenység*, mint *harmadik* trend kialakulásának motivációit a nemzeti kormányok változó perspektíváiban kell keresni. A tudományközpontú, vagy más néven második generációs egyetemek korában a kormányok megelégedtek annyival, hogy az egyetemek kutatási tevékenységet és tudományos oktatói munkát végeznek. Napjainkban az egyetemekre, mint az új tudomány- és technológia-alapú üzleti tevékenységek inkubátoraira tekintenek. Ezért aztán a kormányzat egyre inkább megköveteli az egyetemek aktív szerepvállalását az általuk birtokolt tudás kiaknázásában, minthogy ők biztosítják ezekhez a tevékenységekhez a finanszírozási forrásokat. *Így válnak az egyetemek a tudásalapú gazdaságokban a gazdasági növekedés eszközeivé.* Az amerikai gazdaságban a 20. század második felében az új iparágak 80%-ban az egyetemi kutatásokon alapultak, ezért a felsőoktatást – és ebben a tekintetben azt a nagy kutatóegyetemekkel azonosítják – az USA gazdasági lényegének tekintik. A gazdaság jelenlegi kizökkenéskor az egyetemeken egyre növekszik a nyomás, hogy még az eddigieknél is aktívabb szerepet vállaljanak az innovációk felgyorsításában. A kérdés az, vajon képesek lesznek-e rá. (Atkinson R. C. et al. 2010)

A *negyedik* trend teljesen eltérő természetű az eddigiektől. A kutatási tevékenység a második generációs egyetemekenél elsősorban monodiszciplináris volt. Napjainkban a tudósok, kutatók döntő többsége *interdiszciplináris* teamekben dolgozik, speciális kutatási területekkel foglalkoznak, gyakran a mesterképzések biztosítják ezeket a kutatói teameket. A monodiszciplináris korszakban az egyetemi karok tökéletes szervezeti formát jelentettek a működéshez, az interdiszciplináris kutatói csoportoknak azonban sokszor akadályt jelent a kari tagozódás. Ugyanez vonatkozik az egyetemi menedzsmentre is, új szervezeti formát kell kialakítani, amely alkalmazkodni tud a szervezet növekvő méretéhez és a feladatok összetettségéhez, és amelyben kiemelt szerepet kap a know-how hasznosításért felelős vezető.

Az *ötödik* mozgatórugó az 1960-as években Európa-szerte meginduló *tömeges hallgatói létszámnövekedés*, amely finanszírozási forrásigénye miatt egyre növekvő állami kontrollhoz, ezáltal bürokratikusabb működéshez vezetett. A hallgatói létszámnövekedés tömegképzést eredményezett, amely felhígította az akadémiai oktatás tudományos jellegét. Az egyetemek most azzal kísérleteznek, hogy *speciális kurzusokat*, „*elitképzést*” kínálnak a legjobbaknak és legtehetségesebbeknek, mintegy visszahozva a reneszánsz és a felvilágosodás korabeli eszméket. Ezt tekinthetjük a változások *hatodik* erejének.

Az egyetemeknek új versenytársakkal is szembe kell nézniük elsősorban külföldi, független kutatóintézetek „személyében”. Ezek az alkalmazott kutatásokkal foglalkozó szervezetek idővel olyan csúcsintézményekké nőttek ki magukat, mint pl. a NASA (National Aeronautics and Space Administration) vagy a CERN (European Organisation for Nuclear Research). Ugyanakkor a vállalati kutatások szabad utat nyitottak az együttműködések előtt, az IT vállalkozások szárnyalása pedig szakmai kihívást és számos lehetőséget adott az egyetemeknek a felhalmozott tudás hasznosítására és értékesítésére.

Az egyetemek külső és belső környezete tehát alapvetően megváltozott. Ez idáig az egyetemek úgy reagáltak a környezeti változásokra, hogy új kart létesítettek a felmerülő tudományos problémák megoldására és annak a képzésbe integrálására. A jelenlegi helyzetre azonban nemigen lehet hatékony válasz egy új „technológia transzfer” vagy „inkubátor” nevű fakultás létrehozása, sokkal inkább új perspektíva vállalására és paradigmaváltásra lesz szükség. Az átalakulás elkerülhetetlen, de egyúttal kívánatos is azok számára, akik versenyben vagy egyáltalán életben szeretnének maradni. Elkerülhetetlen, mert a fent jelzett trendek miatt a második generációs egyetemi modell eltűnését nem lehet megállítani.

Összefoglalóan a külső környezeti hatások, amelyek az átalakulást megindították:

- a hallgatói létszám növekedése miatt egyre nehezebb a minőségi követelmények betartása,
- szintén a növekvő létszám miatt tarthatatlanná válik a korábbi tradicionális állami finanszírozás és összefonódás,
- a globalizáció három fronton teremtett versenyhelyzetet: harcolni kell a hallgatókért, az oktatókért és a vállalati megbízásokért,
- az interdiszciplináris kutatások előtérbe kerültek a monodiszciplinárisokkal szemben, ez pedig összeütközéshez vezetett a korábbi, kari szervezeti formákkal,
- az élvonalbeli kutatások költségei folyamatosan emelkednek,
- megjelentek új, az egyetemen kívüli, top kutatóintézetek,
- a kormányzat azon törekvései, hogy az egyetemek játsszanak meghatározóbb szerepet a gazdasági növekedésben,
- megnyíltak a vállalati kutatási lehetőségek,
- növekszik az akadémiai vállalkozói kedv.

Noha a második generációs egyetemeknek is megvan a maguk varázsa, és tagadhatatlanul hozzájárultak korunk jólétéhez, mégsem emlékezhetünk velük kapcsolatban csak a pozitívumokra (pl. akadémiai kutatások szabadsága): még a Nobel díjasoknak is folyamatos harcot kellett vívniuk a finanszírozási forrásokért. A 2GU időszakában az egyetemek szerepe

a tudományos kutatásra és az oktatásra korlátozódott, s nem volt szerencsés dolog megzavarni őket a találmányaik holmi „földi” hasznosításával. (Ez a XIX. század gondolkodására vezethető vissza: az egyetemek szolgáltatják az alaptudást, míg a vállalatok és intézetek „lefordítják” ezt a tudást, know-how-t gyakorlati megoldásokká.) Ami volt, elmúlt. A 3GU modell sokkal több szabadságot ad az egyetemeknek, hogy magukra találjanak és új pályára álljanak. Ha sikerül a megújulás, az a következő előnyöket biztosítja majd számukra a működés, fejlődés és versenyképesség frontján:

- A tudáshasznosítás az egyetemek harmadik célkitűzésévé válik, és lehetőséget teremt a tradicionális kutatói és oktatói munka mellett egy számára az új, vállalkozói szerepre.
- A 3GU-k nemzetközi piacon versenyeznek. Versenybe szállnak a legjobb hallgatókért, akadémikusokért és a vállalati megbízásokért.
- A harmadik generációsok hálózatos egyetemek, amelyek egy ún. tudás-spirálon keresztül működnek együtt az ipar szereplőivel, magán K+F intézményekkel, finanszírozókkal, és más egyetemekkel.
- A kutatás főleg interdiszciplináris: a 3G-s egyetemek az együttműködést és a kreativitást választják irányelvnek a racionális kutatási módszerek mellé.
- A 3G-s egyetemek multikulturális szervezetek, ebből a szempontból hasonlítanak a középkori egyetemekre. Minthogy különbözni akarnak versenytársaiktól, vezető szerepet akarnak betölteni a piacon, a legjobbaknak külön, speciális lehetőségeket teremtenek.
- A 3GU-k kozmopoliták: nemzetközi porondon szerepelnek, anyanyelvük szinte kizárólag az angol.
- A 3GU-k egyre kevésbé függnak az állami szabályozástól.

Ez utóbbi megállapítás nem azt jelenti, hogy az államnak nem kell tovább költeni az egyetemekre. A közvetlen állami finanszírozás megszűnik, ám az állami alapok független szervezeteken keresztül támogatják a kutatást és az oktatást. Alap kutatásokat ugyanis csak akkor lehet csúcsszínvonalon végezni, ha mind az ipar, mind az állam hozzájárul azokhoz. És nem változik át az egyetem sem kereskedelmi vállalkozássá, ahol minden tevékenység a profitmaximalizálás függvénye, de még csak pusztán kiegészítő oktatási lehetőséggel rendelkező műszaki vállalkozássá sem. Ehelyett a 3GU egyetem hű marad küldetéséhez: *új tudást teremt és az oktatást ennek a tudásteremtési folyamatnak rendeli alá*. A pénzügyi forrásokat a hallgatók tandíj befizetései, a kutatási alapok és az alapítványok, valamint a gazdasági szféra biztosítja. Tárgyiasult tudásuk értékesítésével üzleti alapokra helyezhetik finanszírozásukat. A tudáshasznosítási folyamatban megjelenik a kutatás-fejlesztési

tevékenység kiszervezése, az intézmények egyre inkább ügyfél- és profitközpontúak lesznek, az egyetem partnerré válik. A folyamat sikeréhez azonban ennél a modellnél is elengedhetetlen a vállalkozói kedv¹⁰.

2.2 Az átalakulás előzményei és a kételkedők

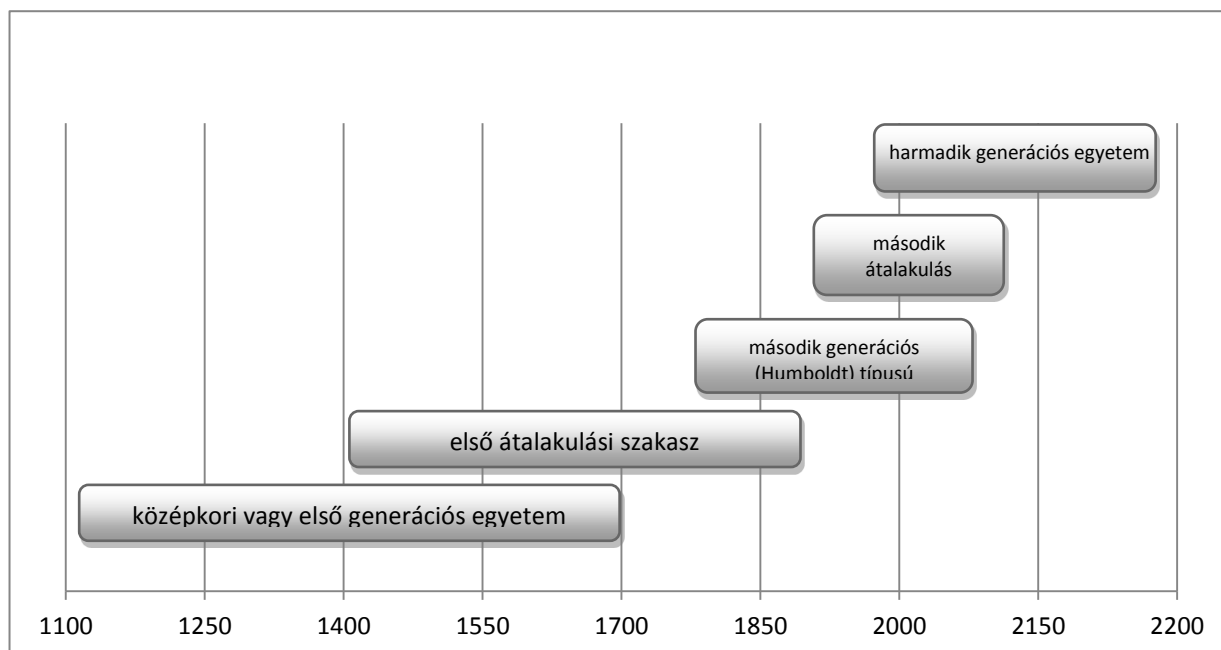
Az *első generációs egyetemek* (1GU) fénykora a középkorra tehető. Kialakulásuk az európai kultúrkör egyik legjelentősebb intézményrendszerének kialakulását jelentette, ahol tanárok és diákjaik együtt hozták létre azokat a privilegizált testületeket (Ferencz S., 2001), amelyek legfőbb, szinte *egyedülálló feladata a tudás közvetítése (oktatás)* volt.

A 19. században kialakuló *második generációs*, vagy más néven Humboldt-típusú egyetemek céljai között az oktatás mellett már megjelent a tudás létrehozása is, azaz *megjelent a kutatási tevékenység*. Az e modellhez tartozó egyetemek főbb jellemzője az (volt), hogy lokális környezetben működtek, nemzeti intézmények voltak, működésükhöz az állami pénzügyi támogatás és beavatkozás elsődleges és elengedhetetlen feltételül szolgált. Más felsőoktatási intézményekkel főleg partneri viszonyban álltak, de egyéb szervezetekkel csak minimális, formális kapcsolatot tartottak fent.

Eötvös Lóránd, a nagy magyar fizikus, 1891-ben Rectori székfoglaló beszédében azt állította az egyetem feladatáról: „A tudomány hatalmát elismeri ma minden művelt ember, igazságait törvényekül, tanácsait parancsként fogadja az egyén, úgy, mint az állam...Tudományos az iskola, tudományos a tanítás ott, de csakis ott, ahol tudósok tanítanak. Hozzátehetem, hogy tudósnak nem a sokat tudót, hanem a tudomány kutatóját nevezem...Missziónk a Tudomány oktatása és terjesztése állandóan növekvő színvonalon.” (Eötvös L., 1891)

A második generációs egyetemek esetében, de még inkább az ezt követő átalakulás folyamatában meglehetősen nehéz a jelen vagy a múlt idő használata. Az átalakulás ugyanis jelenleg is zajlik: manapság az egyetemek túlnyomó többsége a második átalakulási fázisban van, közelebb vagy távolabb – térségünkben inkább távolabb – a 20. század végén kialakulását megkezdő harmadik generációs (3GU) modellhez.

¹⁰ Wissema „technostartereknek” nevezi az optimista és motivált egyetemi hallgatókat és oktatókat, akik képesek létrehozni saját technológia-orientált vállalkozásaikat. (Wissema J. G., 2009)



5. ábra Az egyetemek generációs történelme

Forrás: Wissema, 2009. 4. o. alapján saját szerkesztés

Irodalmi források után kutatva meglepő volt az a felismerés, hogy egyetemtörténelemmel foglalkozó, illetve felsőoktatási stratégiafejlesztő szakértők nem említik minden esetben a harmadik generációs egyetemeket. Modern egyetemnek a Humboldt-i típusú második generációs egyetemeket tekintik, s a 20. század végének „későmodern” egyetemét ellentmondásos tendenciákkal próbálják magyarázni. (Tóth T., 2001) Máig nyitott kérdésként kezelik például, hogy „hogyan egyeztethető össze az egyetemi oktatás és az egyetemi kutatás, az alapkutatás és az alkalmazott kutatás? Milyen arányt célszerű kialakítani általános műveltség, módszertani kultúra és gyakorlati szakismeret között? Vagy milyen viszonyt kívánatos teremteni egyrészt a természettudományok, a társadalomtudományok és a kultúrtudományok, másrészt az azokat oktató és kutató egyetemi tanszékek, illetve egyetemi fakultások között? Milyen kritériumok szerint működjenek az egyetemek és főiskolák felvételi, értékelési és szelekciós mechanizmusai? Vajon elitegyetemet vagy tömegegyetemet kell-e csinálni; illetve egy adott ország oktatási és kutatási rendszere vonatkozásában vajon összeegyeztethetőek-e a rentabilitás és a kompetitivitás követelményei, a rövidtávú és a hosszú távú gondolkodás szempontjai? Vajon hogyan finanszírozhatók az egyetemek és az akadémiák, hogyan háríthatók el az oktatási színvonal csökkenésének, a diplomák elértéktelenedésének és az értelmiségi munkanélküliség növekedésének negatív következményei? Nem tudok róla, hogy bárhol is végérvényes válaszokat, megnyugtató megoldásokat találtak volna ezekre a kérdésekre.” (Tóth T., 2001. 23. oldal).

Tóth megvédi annak a magyar egyetemi rendszernek a „modernségét”, amely 12 Nobel-díjast, és számos kiemelkedő tudóst, felfedezőt és gondolkodót adott a világ tudományosságának, arra azonban nem tér ki, hogy e tudósok felfedezéseinek hasznosulása milyen arányban történt hazánkban, vagy más külföldi, nyugati ország „monetarista” tudományos rendszerében. Elismeri azt, hogy gazdasági racionalitás, illetve a pénzügyi logika szempontjai napjainkban rendkívüli jelentőségre tettek szert. Olyan roppant jelentőségre, hogy azokat korunk tudásalapú társadalmában nem hagyhatjuk figyelmen kívül vagy kerülhetjük meg. Megkérdőjelezi azonban e törekvések sikerességét. Veszélyben látja a „racionális tudomány” és a „demokratikus egyetem” modern eszményének, de akár az „egyetem eszméjének” – mint az európai gondolkodás egy lényeges vonulatára mélységesen jellemző és egyben jellegzetesen modern eszmének – mindmáig folyamatban lévő érvényesülését is.

Szerencsére vannak olyanok is, Clark (1998), Neave (1991), Tjeldvoll (2002), majd Thorp (2010), Goldstein (2010), Wissema (2009), vagy a magyarok közül Polónyi (2000), Hrubos (2000, 2001, 2004), Barakonyi (2000, 2006), akik felismerték és egyetértének az egyetemi fejlődéstörténet következő – már a magyarországi egyetemek kapuin is kopogtató – állomásával, amely kielégítő és, ami még ennél is fontosabb, a kor társadalma és gazdasága szempontjából is elfogadható, sőt előremutató választ kínál a felmerült kérdésekre.

A felsőoktatás kiterjedése és fontossága jelentősen megváltozott: fél évszázada a felsőoktatás még az volt, ami az egyetemen történt (magas szintű oktatás és tanulás), ma pedig már egyre általánosabbá válik az egyetemek számára, hogy nem csak az oktatásban és kutatásban vesznek részt, hanem együttműködnek az ipar és a kormányzat szereplőivel is, és hozzájárulnak a nemzeti és regionális gazdaságfejlesztéshez. Lényegi, átfogó reformok zajlanak a felsőoktatási rendszerekben, amelyek fő célja, hogy arra ösztönözzék az egyetemeket, jobban reagáljanak a társadalom és gazdaság szükségleteire: munkaerőpiaci igényeknek való megfeleléssel, gazdaság- és közösségfejlesztést eredményező K+F-fel, a nemzetköziesedéshez és a nemzetközi versenyképességhez való hozzájárulással. (OECD, 2008)

A felsőoktatásnak a K+F+I-ben betöltött szerepének erősítésére irányuló célzott szakpolitikai iránymutatások

- Erősebb szellemi tulajdonjogokkal, inkább a tudás terjesztését, mintsem a piacosítást erősítsék
- Javítsák és bővítsék az interakció csatornáit és bátorítsák az intézmények közötti együttműködést
- Bátorítsák a K+F+I rendszeren belül a mobilitást
- Fejlesszenek ki szakpolitikákat mind a nemzetközi, mind a nemzeti belüli mobilitásra
- Javítsák a kutatói életpálya kilátásait
- Kövessék nyomon az emberi erőforrás keresleti és kínálati oldalát
- Számos különböző készség szükséges az innovációhoz
- Tartsanak fenn megfelelő kutatási infrastruktúrát
- Használják fel a felsőoktatási rendszert a K+F nemzetközisítésére
- Javítsák a prioritások kiválasztásának módszereit
- Szélesítsék a kutatás értékelésének kritériumait
- Biztosítsák, hogy a projekt-alapú finanszírozás felé történő elmozdulást nyomon követik és több finanszírozási mechanizmus keverékét alkalmazzák
- A K+F+I szakpolitikák hosszú távú előrelátást követelnek
- Értékeljék és koordinálják a szakpolitikai eszközöket a K+F+I rendszer egészében

(Forrás: OECD. 2008. 19. oldal)

2.3 A Harmadik generációs egyetem feladatai

Az egyetemek alapvető változásokon mennek keresztül, távolodnak a Napóleoni korban kialakuló tudományalapú egyetemi modelltől, afelé, amit ma harmadik generációs egyetemnek, vagy röviden csak 3GU-nek (Third Generation University) nevezünk. Számos oka van annak, hogy a tudományalapú modell többé már nem működik kifogástalanul, s az egyetemeknek új formákkal kell kísérletezniük. Versenyezni kényszerülnek a legjobb ipari szerződésekért, a legjobb akadémikusokért és a legjobb hallgatókért is. A verseny pedig győzteseket és veszteseket szül. Azok az egyetemek válhatnak nyertessé, amelyek egy hatékony tudáshálózat középpontjává tudják magukat pozícionálni. Olyan dinamikus, tudományos környezet középpontjává, amely a kutatás, oktatás és tudáshasznosítás minden formáját megtestesíti, s amelyben az egyetem technológia-alapú és start-up vállalkozásokkal egyaránt kollaborál.

Jellemzők	
Második generációs egyetem	Harmadik generációs egyetem
1. Két cél: kutatás és oktatás. Érdektelenség a tudás hasznosításában	1. A tudás hasznosítása alapvető tevékenység és harmadik céllá válik
2. Helyi piacokon való működés. a többi egyetemmel kollegiális viszony	2. Nemzetközi, versenypiacon való működés
3. Egyedülálló intézmények szervezeti kapcsolatok nélkül	3. Nyitott egyetemek, számos együttműködő partnerrel
4. Monodiszciplináris kutatások és a karok, fakultások egyeduralma	4. Transzdiszciplináris kutatások, egyetemi intézetek kialakulása
5. Elitképzés a tehetsős diákok számára	5. Multikulturális szervezetek: tömeg- és elitképzés egymás mellett
6. Nemzeti, lokális egyetemek	6. Kozmopolita egyetemek
7. Állami finanszírozás és beavatkozás dominanciája	7. Közvetett állami finanszírozás, beavatkozás nélkül
4. táblázat A 2GU és 3GU egyetemek jellemzői	

Forrás: Wissema, 2009. 32. o.

2.3.1 A tudás értékének közvetítése a társadalom felé

A harmadik generációs egyetem talán legfontosabb feladata, küldetése és egyben sajátossága is az általa generált tudás értékének közvetítése a társadalom felé. Finnországban például ezt a harmadik célt „a társadalom szolgálatát” már a 2004-es Egyetemi Törvényekbe is belefoglalták. (Oulu University, 2004) E harmadik, társadalom-szolgálati cél, illetve annak igénye, hogy az egyetem egy tudáshálózat központjává váljon, szorosan összefüggenek. Az egyetemnek kötelessége, hogy értéket teremtsen az általa megalkotott tudásból. Nem teremthet céltalan, hasznosíthatatlan, felesleges tudást. A második generációs egyetemek idején is vehetett egy kisvállalkozás know-how-t az egyetemtől, ha megtalálta azt a kutatót, vagy tanszéket, ahonnan az származott, kiegészítő, személyes jövedelmet biztosítva ezzel a kutatóknak. A harmadik generációs egyetem ezzel szemben magára vállalja a kommunikáció és az üzleti hasznosítás feladatait is.

Az Európai Egyetemi Szövetség (European University Association) 2010-es trendjelentésében (EUA, 2010) is kihangsúlyozza, hogy az egyetemek elvesztették monopóliumukat a tudásteremtés és a kutatás területén. Új kutatási módszerekre van szükségük, amelyek transzdiszciplinárisak, partnerségen alapulnak és új szemléletre bízhatnak, elismerve azt, hogy munkájuk eredményéért felelősségre vonhatóak. Néhányan azt szeretnék,

ha az új kutatási szervezet visszatükrözné a Triple-Helix modellt¹¹, amely egyesíti az egyetemeket, az állami szervezeteket és a magánszférát. A triple helixnek és a tudásháromszögnek (integrált oktatás, kutatás és innováció) egyre nagyobb befolyása van az Európai Unió politikájára, de a nemzeti stratégiákra is.

Egy, a gazdasági világválságról tanácskozó bizottság ülésén Eric Schmidt, a Google ügyvezetője azt mondta: „Olyan utat kell építenünk, amelyen kimenetelhetünk a válságból, és ezen az úton a nagy kutatóegyetemeknek kell majd minket vezetniük”. Néhány héttel később a Harvard világhíres stratégája Michael Porter kijelentette, hogy Amerikának sürgősen szüksége van egy koherens gazdasági stratégiára, amelynek a nemzet erősségein kell alapulnia: az innováción, a vállalkozásokon és a felsőoktatáson.¹² Ezek a kijelentések ösztönözték később Holden Thorp-ot és Buck Goldstein-t, arra, hogy könyvükben megpróbálják bizonyítani, az egyetemek a kulcsszereplői a virágzó gazdaságoknak, és a fejlődésnek. (Thorp, H. et al, 2010) A szerzőpáros szerint az innováció az, amelyet minden krízisre adott válasz középpontjába kell állítanunk. Minél nagyobb a válság, annál jelentősebb innováció szükséges a kilábaláshoz. Miért az egyetemek az innováció mozgatórugói? Az egyetemek problémaalapú innovációi számos tudományterület humán erőforrását tudják a megoldás érdekében mozgósítani, amely új tudást és ezáltal gazdasági fejlődést eredményez. Az amerikai egyetemek esetében ehhez még egy szerencsés tényező járul, azok megbecsülése, nemzeti identitása. Az amerikai társadalom szemében az amerikai egyetemek a világ legjobbjai, a tehetségek koncentrált gyűjtőhelyei, az innováció és a kereskedelmi fejlődés mozgatórugói. Az állami és szövetségi kormányok, a magánadományozók dollár milliárdokat fektettek a modern amerikai kutatóegyetemekbe, a kutatásba és a képzésekbe, s az amerikai kultúra koronázott képviselőivé léptették elő azokat. Az egyetemeknek pedig meg kell szolgálniuk a támogatást és a bizalmat: központi szerepet kell vállalniuk a kríziskezelésben.

Egy hiányzó elem, azonban még az amerikai egyetemeknél is problémát jelent, ez pedig a vállalkozói gondolkodásmód hiánya. Ez azért nagy baj, mert az innováció hatékonysága csak

¹¹ A Triple Helix modell három szféra: az egyetemi-tudományos-, a gazdasági szféra és a kormányzati szervek hármasságát keresztül alkot komplex innovációs elméletet. (Ld. 13. ábra, 85. oldal) Fő megállapítása, hogy e három egység folyamatos kommunikációja biztosítja mindhárom szektor fejlődését, a tudásteremtő régiók kialakításához ezek a feltételek elengedhetetlenek (Etzkowitz, H.-Leydesdorff, L., 2000). Fontos kiemelni a modell legjellegzetesebb megállapítását, miszerint szükséges a három szektor egymásba való átmenete: a tevékenységeik közötti átfedés, a szervezeti korlátok eltörlése.

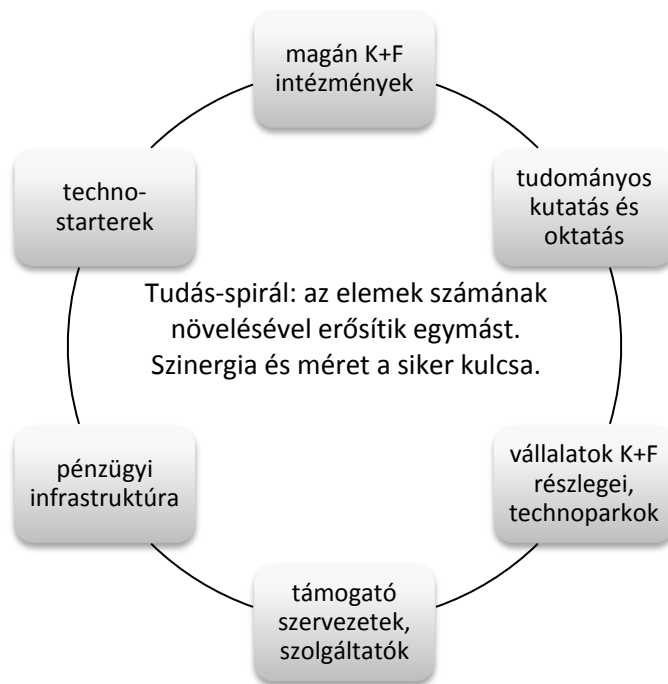
A mai társadalomközpontú, a fenntartható fejlődést és a társadalmi felelősségvállalást önként vagy kényszerből magáénak valló gazdaságban érdemes a modellt kiegészíteni, és egy negyedik szereplővel bővíteni: magával a társadalommal, illetve annak érdekképviselőivel, a civil és szakmai szervezetekkel. Ezzel a modell „Triple”-ből rombuszá válik. (Deés Sz., 2010) (Ld. 14. ábra, 86. oldal)

¹² <http://college.unc.edu/features/september2010/article.2010-09-14.4916577449>

akkor növekszik, ha abban vállalkozások is részt vesznek. Ők biztosítják a szikrát, a szenvedélyt és az elkötelezettséget, amely arra inspirálja az egyetem „kreatív erőforrásait”, hogy együtt valami különleges dolgot alkossanak. A nagy innovációk feltétele egy olyan vállalkozói attitűd, amely a nagy problémákban nagy lehetőségeket lát. Nagy dolgok akkor történhetnek az egyetemeken, ha a vállalkozókkal és a vállalkozói szemléletmóddal találkoznak. Számos amerikai egyetem alakult meg egy-egy akadémiai-vállalkozási együttműködés alapján, az akadémiai szektor mégis túl sokszor illeti a vállalkozói szférát pejoratív értelemben, opportunistá és elüzletiesedett jelzőkkel. Pedig a vállalkozó nem jelent feltétlenül mohó üzletembert, s a vállalkozás, mint fogalom is teljes mértékben összecseng a modern egyetemek céljaival. A két szférának le kell ülnie és beszélnie kell egymással ahhoz, hogy olyan, a nagy cégek által vezérelt *profit-érdekelt* és az egyetemek által vezérelt *társadalom-érdekelt innovációk* születhessenek, amelyek re-energizálják a 21. századi intézményrendszereket. Az egyetemek szerepe sosem volt még olyan jelentős, és a felelősségük sem volt még akkora, mint a 21. század elején.

2.3.2 Tudás-hub sikerének titka

A harmadik generációs egyetem sajátosságai között fontossági szempontból a második helyet a tudáshálózat (másnéven *hub*) központi szerepének betöltése jelenti. Tudás-spirálnak is nevezhetjük ezt a hálózatot, stratégiai szövetséget, amely vállalati, kormányzati és más szervezetekkel egészíti ki az egyetemi együttműködőket. Pontos meghatározáshoz ismét Wissema-t hívhatjuk segítségül: „*intézmények csoportja egyetemen belül és kívül, amelyek – lehetőleg az egyetemi campus területén – együttműködnek az egyetemmel, annak oktatóival és kutatói teamjeivel, illetve egymással is*”. (Wissema, J. G., 2009. 34. oldal) Egy olyan központ létrehozásáról van szó, ahonnan nem hiányozhat senki, aki a fejlesztések élvonalához akar tartozni, legyen az vállalkozás, kezdő vállalkozó, kutató, vagy hallgató, de a központban megjelennek finanszírozók és professzionális szolgáltatók (könyvelők, jogászok, marketing és menedzsment tanácsadók, stb.) is. Ezek együttesen alkotják a tudás-spirált. Minél több elem van jelen a tudás-spirálból egy hálózatban, annál stabilabb lesz a rendszer. A hálózat alapelve, hogy egyetemi kutatások csak akkor teljesítenek világszínvonalon, ha együtt dolgoznak új egyetemi vállalkozásokkal és független K+F szervezetekkel is.



6. ábra A tudás-spirál

Forrás: Wissema, J. G., 2009. 35. o

A hub sikerének és így az egyetem versenyképességének meghatározói:

- *A hub központi szerepének betöltése.* Az egyetem versenyelőnye azon múlik, hogy mennyire képes a hálózat központjának pozicionálni magát és olyan nyitott hálózatot koordinálni, ahol állami és nem-állami szervezetek egyaránt jelen vannak (ez az éles különbség a középkori és a Humboldt-i egyetemek zárt társadalmához képest).
- *A kreatív értelmiség összegyűjtése.* A célok eléréséhez elengedhetetlenül szükségesek az individuumok, azok a szakemberek, akik kreativitásukkal és szellemi képességükkel járulnak hozzá a sikerhez. Tudósok, művészek, tervezők, programozók, kockázati tőkebefektetők és vállalkozók, akikben az a közös, hogy rendelkeznek egy olyan képesség-készlettel, amely képes egy helyre, a hub-ba vonzani őket. Így együtt egy ökoszisztémát alkotnak, amely már egy adott helyen, egy működésre kész innovációs társadalmi struktúrát képvisel.
- A tudás-spirál sikerének harmadik titka: a *kommunikáció*. A siker akkor garantált, ha a spirálban szereplő intézményeket egymáshoz a lehető legközelebb, legszerencsésebb esetben egy helyre, az egyetem területére tudjuk összpontosítani. Ha minden „egy sétányi” távolságra van, akkor könnyedén vállal egy akadémikus is tanácsadói tevékenységet egy induló vállalkozásban, és a vállalkozások is szívesen alkalmaznak gyakornokokat az egyetemi hallgatók közül. Az Internet csodálatos eszköz az

információgyűjtésre, illetve egy már megkezdett és jól strukturált projekt kommunikációjára, de nem használható értékes dolgok kitalálására, összetett ötletek fejlesztésére, és „on-the-job” szituációk megoldására. A központi szerep megvalósulásához a marketing-földrajz eszközrendszerét és vizsgálati szempontjait is alkalmazni szükséges: telepítési tényezőket, telephelyeket meghatározó tényezőket, a közvetítők, a szolgáltatóipar és a szolgáltatási tevékenységet elősegítő intézmények elhelyezkedését, a területi konkurenciát, valamint a vevők, partnerek mozgásterének jellemzőit. (Sikos T. T., 2009)

S mi történik azokkal az egyetemekkel, amelyeknek nem sikerül maguk körül a tudáspirált felépíteni? Ők sem tűnnek el, vagy szűnnek meg feltétlenül, csupán meg kell elégednünk a regionális kutatási és oktatási szerepkörük fenntartásával.

2.3.3 Egymás mellett megférő tömeg- és elitképzés

A Humboldt-i egyetem célja az volt, hogy kiképezze a jövő tudósait, gyakorló orvosait és ügyvédeit, akik szakmájukban a tudományos megközelítést használják. A 60-as években azután új paradigma került előtérbe (1. az oktatás a jólét alapja, 2. egyenlő esélyeket mindenkinek), melynek eredményeképpen megugrott az egyetemek száma (minden régióba egyet), és rohamosan emelkedett a hallgatói létszám. A tudósképzést akadályozta a nagyszámú hallgató, akiket fel kellett készíteni szakmájuk gyakorlására, ráadásul a finanszírozás csak egy csekély alapszolgáltatásra volt elegendő.

A tömegoktatás vagy elitképzés kérdését a harmadik generációs egyetemek úgy kezelik, hogy ún. „két utas” egyetemekké alakulnak át. Ez azt jelenti, hogy a hallgatók többségének megfelelő minőségű, de általános kurzusokat kínálnak, míg a legjobbaknak tudományorientált elitképzést biztosítanak. A hallgatók pedig hajlandóak fizetni a színvonalas képzésekért. Az elitképzésre a következő eszközökkel vonják be hallgatóikat:

- szigorítják a belépési feltételeket (pl. felvételi vizsgák, magasabb szintű érettségi, stb.),
- a már bent lévőknek szakmai közösségeket ún. „honours classes” hoznak létre, amely extra kontaktórákat jelent, de extra teljesítményt és akár anyagi hozzájárulást is igényel a hallgatóktól (ez akkor is alkalmazható, ha például jogszabályok tiltják a felvételi vizsgát),
- többletszolgáltatásokat kínálnak a tehetséges diákoknak,
- támogatást szereznek a tehetséges diákok tanulmányainak finanszírozására.

Akár szeretjük, akár nem, a harmadik generációs egyetem anyanyelve az angol lesz. Minden előadás, oktatás és konzultáció angol nyelven zajlik, mint ahogy az írásos dokumentáció, de még az oktatási adminisztráció is. Azok a csapatok ugyanis, amelyek tagjai eltérő (kulturális) háttérrel érkeznek, erősíteni tudják kreativitásukat. A 3G-s egyetemek éppen ezért multikulturális egyetemek: megtanulnak nemcsak együtt élni a diverzitással, de ki is tudják használni azt.

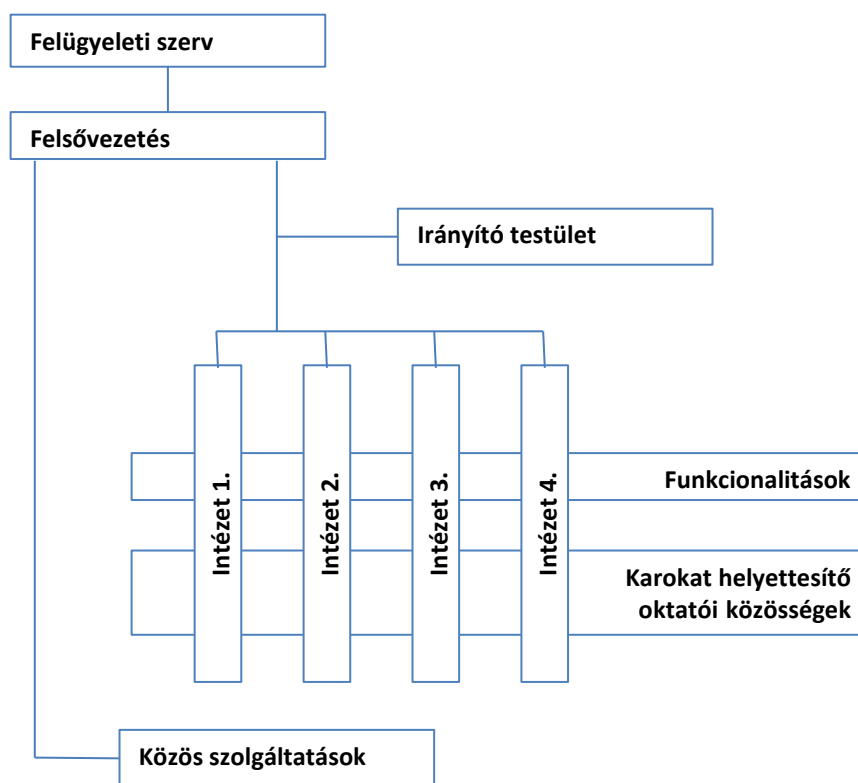
2.3.4 Szervezeti és menedzsment struktúra

Az egyetemek tradicionálisan kari tagozódásúak, a karok egy-egy tudományágat képviselnek (még az Arisztotelész-i gondolkodásmódnak megfelelően). Közben pedig azt látjuk, hogy napjaink kihívásai és az általuk megkövetelt kutatások multidiszciplinárisak, vagy még inkább transzdiszciplinárisak lesznek, ami azt jelenti, hogy a K+F tevékenységek olyan megoldásokat kívánnak, ahol természettudósok, mérnökök, tervezők, különböző tudományágak képviselői dolgoznak együtt karokon átnyúló csapatokat alkotva, ráadásul sokszor más egyetemokről, vagy éppen egyetemen kívülről érkező szakértőket is bevonva. Ez egyfajta mátrix-struktúrát eredményez, ahol a tagok karokhoz tartoznak, mégis külön költségvetéssel is rendelkező csapatokban dolgoznak. A mátrix-szervezeti felépítés azonban az átalakulási folyamatok jellegzetes velejárójaként instabil. Legújabbban ezek a karokon átnyúló csapatok saját státust vívnak ki maguknak, kialakítva ezáltal egy új és sokkal hatékonyabb egyetemi struktúrát. A csapatok jól szervezett, transzdiszciplináris, kar-független intézetekké alakulnak, s közvetlenül a menedzsment felügyelete alá tartoznak. Ezek az intézetek fokozatosan felelősei lesznek a kutatáshoz igazodó mesterképzéseknek, diploma utáni képzéseknek és a témába vágó doktori képzéseknek is. Így könnyebben meg tudják szerezni a kutatási területükhöz tartozó harmad- és negyedleges forrásokat (ld. következő alfejezet, 2.3.5. pont) és hatékonyabban tudnak együttműködni az iparral is. Ráadásul, mivel kutatási területük azonos, ezek az intézetek internacionális hálózatokat is építenek, és nemzetközi projekteken vesznek részt.¹³

Ha a szervezeti felépítésben (ld. 28. oldal 3. ábra) a karokat funkcionális szervezeti egységekkel helyettesítjük (pl. marketing és értékesítés, pénzügy, K+F), akkor egy, a vállalatokéhoz hasonlatos, jobb minőségű és könnyebben felügyelhető funkcionális szervezet kapunk. Ha az egész modellt ezután 90 fokkal elforgatjuk, akkor egy, az intézeteken

¹³ Wissema viselkedésüket és tevékenységüket a „coopetation” (cooperation + competition) szóval jellemzi (Wissema J. G., 2009)

(korábban team) alapuló szervezet jön létre, amelyben a funkcionális elemek koordináló szerepet vesznek át.



7. ábra A 3GU szervezeti felépítése

Forrás: Wissema, J. G., 2009. 119. oldal

A harmadik generációs egyetemek fő szervezeti egység alkotói tehát az intézetek. A menedzsment, az intézetek és a szolgáltató egység közötti közvetlen kapcsolatok átláthatóbbá teszik a működést. Az alapképzések továbbra is a karok fennhatósága alá tartoznak, azok saját mesterképzéseket is indíthatnak. Ha emellett az egyetemi intézet speciális mesterkurzust is indít, megvalósulhat a „két utas” egyetemi elképzelés. (Ld. 47. oldal. 2.3.3. pont).

Az intézetek, mint egyetemi szerveződések jelen vannak a magyar felsőoktatásban is, törvényben való meghatározottságuk alapján azonban nem tudják betölteni harmadik generációs szerepkörüket. A felsőoktatási törvény¹⁴ definíciója szerint a kar „egy vagy több képzési területen, tudományterületen több, a képzési programban rögzített szakmailag összetartozó képzés oktatási és tudományos kutatási, illetve alkotó művészeti tevékenység feladatait ellátó szervezeti egység”, az intézet „több tanszék tevékenységét összefogó vagy

¹⁴ 2005. évi CXXXIX. törvény a felsőoktatásról

több tanszék feladatait ellátó szervezeti egység”, a tanszék pedig „az a szervezeti egység, amely ellátja legalább egy tantárggyal összefüggésben a képzés, a tudományos kutatás, az oktatásszervezés feladatait”. Egymáshoz viszonyított szervezeti helyzetüket tekintve a karokon belül helyezkednek el az intézetek, amelyek tanszékeket tömörítenek, de erre a struktúrára a hierarchikus és nem a mátrix formájú felépítés jellemző. Önálló gazdasági egységként a karok funkcionálnak, s a karokon belüli intézetek meg/átalakulása sok esetben a könnyebb kari finanszírozás miatt történt.

2.3.5 3 GU - finanszírozás

Az egyetemek liberalizációja, az állami beavatkozás és a bürokrácia csökkenése világszerte megfigyelhető tendencia.

A középkori egyetemet egyrészt a hallgatók finanszírozták befizetéseikkel, másrészt az egyház és az állam. Viszonylagos függetlenségüket javaikon és tulajdonaikon keresztül (elsősorban földtulajdon) tudták biztosítani. A második generációs egyetem fő jövedelemforrása az állam támogatása volt. A kormányzat egy előre meghatározott összeggel közvetlenül finanszírozta az oktatást és a szabad kutatást (elsődleges pénzáram), de kutatástámogatásra kutatási alapokat is létrehozott (másodlagos pénzáram), amelyek esetében azonban meghatározta a támogatások elosztásának metodikáját, s ez elindított némi versenyt a kutatók között. Az átalakulás második szakaszában, napjainkban a vállalkozóvá váló egyetemek egyre növekvő arányban részesülnek jövedelemben két további forrásból:

- harmadik félnek kutatási és oktatási szolgáltatás nyújtása (harmadlagos pénzáram)
- donáció, szponzoráció (negyedik pénzáram)

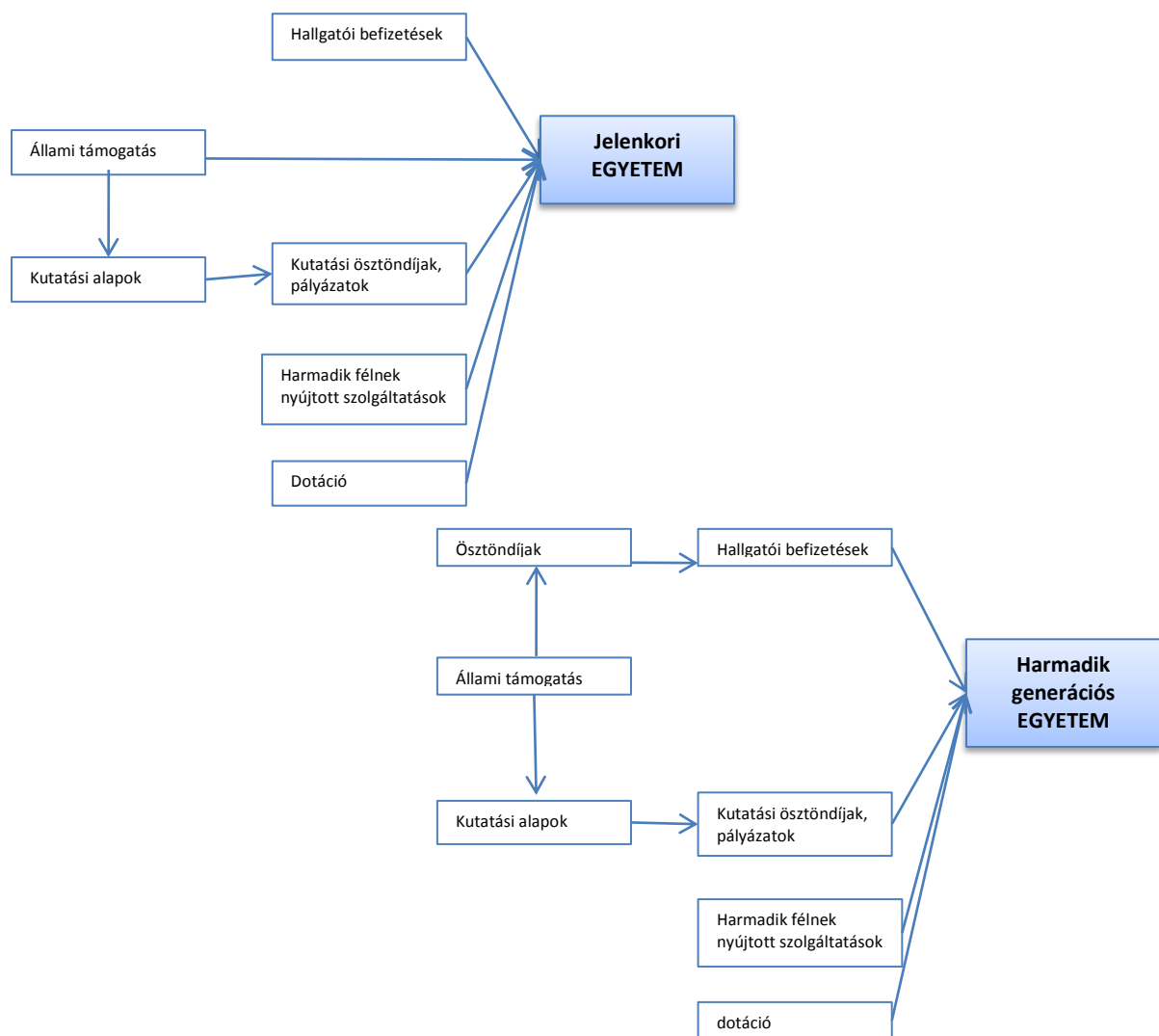
Európa egyetemeinek finanszírozására jellemző, hogy ritkább ez a fajta szponzoráció, s az egyetemek ezért sokszor a gazdagok és tehetősek hozzáállását hibáztatják. Valójában az egyetemeknek magukat kellene hibáztatniuk. Meg kellene ugyanis kérdezni maguktól: „vajon mit adhatunk mi a támogatásért cserébe annak, akinek mindene megvan?”. Az egyetemek abban a ritka helyzetben vannak, hogy megadhatnák a támogatóknak azt, amire vágnak: a hallhatatlanságot! Létezik Nobel díj, vagy kevésbé prominens, de mégis komoly tiszteletbeli címek. Gyakran épületeket neveznek el tudósokról, így a nevük generációkon keresztül

fennmaradhat. Ez szolgálhat garanciaként a tudásba befektetni szándékozók meggyőzésekor.¹⁵

A finanszírozás gerincét azonban továbbra is az állami forrás, az elsődleges pénzáram adja. Ez a felfogás abból a 19. századi szemléletmódból maradt fent, amely szerint az állam a felelős a megfelelő képzési rendszerért, amelyben az iskolák és egyetemek az állam kezében lévő eszközök¹⁶. A kormányzat, annak érdekében, hogy bizonyítsa a költségvetés felelős és átlátható felhasználását, előre dönt az oktatásra és kutatásra fordítható források nagyságáról és célzott felhasználásról. A kutatás finanszírozása gyakran történik a másodlagos pénzáramon keresztül, pályázatok útján. Ugyanez az állami keret biztosítja a hallgatói befizetések ösztöndíjprogramok keretében történő finanszírozását is.

¹⁵ Ez történt pl. a német Brémen-i Egyetemen, amelynek Klaus Jacobs adományozott 200 millió eurót és mentette meg ezáltal a csődtől. Persze nem egyszerre adta oda a pénzt. Évi 15 milliót adott a 2006-2010-ig terjedő időszakra, majd a sikeres talpra állást követően a fennmaradó 125 milliót. Az egyetem pedig Jacobs Egyetemmé változtatta nevét. (The Economist, 2006)

¹⁶ Ismét egy érdekesség a The Economist 2005. szept. 8-i számából: A kutatás azt tanácsolja azoknak az országoknak, akik sikeres felsőoktatási rendszert szeretnének létrehozni (mint ahogy ezt India és Kína is tette), hogy először is diverzifikálják a forrásokat. „Az állammal kötött alku annyit tesz, mint lepaktálni az ördöggel” (The Economist, 2005)



8. ábra A jelenlegi egyetemek és a 3GU pénzáramai

Forrás: Wissema, J. G., 2009. 126. o.

Az európai uniós felsőoktatási politika is – a Lisszaboni folyamatba illeszkedve – az irányítási és finanszírozási dimenzió beemelésével egészítette ki a Bologna folyamatot, s egy általános közösségi gondolkodásmódot is kifejez¹⁷.

Az Európai bizottság „*Európa szellemi tőkéjének mozgósítása...*” című dokumentuma így fogalmaz: „ahhoz, hogy az egyetemek több forrást tudjanak magukhoz vonzani (...) először meg kell győzniük az érdekelt feleket – a kormányzatokat, vállalatokat és háztartásokat – a

¹⁷ Ezzel kapcsolatban érdemes megjegyezni, hogy az irányítási és finanszírozási viszonyok jelentős mértékű átalakításának az igénye Magyarországon a Bologna folyamathoz való csatlakozásunkkal csaknem egy időben, sőt az annak a keretei között elindult változásokat megelőzően jelent meg (Barakonyi K., 2000).

meglévő források hatékony felhasználásáról, illetve arról, hogy az újabb források számukra is hozzáadott értéket termelnének” (Európai Bizottság, 2005). Ez a szemléletmód határozottan szakít azzal, amely a feszítő finanszírozási gondokat pusztán az állami támogatások növelésével kívánna megoldani. Itt nemcsak amellett jelenik meg egyértelmű elköteleződés, hogy növelni kell a felsőoktatás finanszírozására szánt forrásokat, hanem amellett is, hogy ezek biztosításában nagyobb szerepet kell vállalniuk a háztartásoknak és a gazdaság szereplőinek, továbbá a forrásokat elsősorban a rendszer legeredményesebben és leghatékonyabban működő elemeinek a finanszírozására kell koncentrálni. A Bizottság által javasolt új politika e területen egyértelműen elkötelezett a nagyobb teljesítményt és a versenyt támogató megoldások mellett. (Halász G., 2007) A Bizottság szerint: „a kiegészítő finanszírozásnak elsősorban ösztönzőket és eszközöket kellene biztosítania azon egyetemek, illetve azon csoportok/személyek számára, akik készek és képesek az újításra, a reformokra és a magas szintű minőség biztosítására a tanításban, a kutatásban és a szolgáltatásban. Ez a kutatásban hangsúlyosabban a versenyen alapuló finanszírozást, míg az oktatásban erősebben teljesítményhez kötött finanszírozást tesz szükségessé” (Európai Bizottság, 2005).

Hogyan veszíti el Európa a fiatalokat?

Európa megalkotta a modern egyetemet. Párizs és Bologna már az előtt összegyűjtötte a tudósokat, mielőtt Amerika felkerült volna a térképre. Oxford és Cambridge kitalálta a „bentlakásos egyetemet”: tudósok közösségét, akik azért laknak együtt, hogy magas szinten tanulhassanak. Németország megalkotta a kutatóegyetemet. Egy évszázaddal ezelőtt az európai egyetemek tudósok gyűjtőhelyei, és az egyetemi adminisztráció modelljei voltak.

A kutatások azonban azt mutatják, hogy Európa a második világháború óta fokozatosan átadja vezető szerepét az Egyesült Államoknak. Amerikában van a világ 20 top-egyeteméből 17¹⁸. Az amerikai egyetemek foglalkoztatják a világ Nobel díjasainak 70%-át, a világ műszaki és tudományos cikkeinek 30%-át innen publikálják. Nem véletlen, hogy a feltörekvő országok most, amikor felsőoktatási modellt keresnek, inkább Amerikára figyelnek, mint Európára.

Miért hanyatlanak ilyen meredeken az európai egyetemek? És mit tehetnek ennek a megállítására? Az első kérdésre a választ az állam szerepében kell keresni. Az amerikai egyetemek a finanszírozási forrásaikat számos különböző forrásból szerzik, nem csak az államtól, hanem filantrópustól, vállalatoktól, és természetesen maguktól a diákoktól. Az európaiak azonban főleg állami finanszírozottak. Az állami finanszírozás megszorítási kényszere azt jelenti, hogy az európai kormányok egyre több és több hallgató kibocsátására kényszerítik az egyetemeket anélkül, hogy ehhez megfelelő forrást biztosítanának. Ez pedig elkerülhetetlenül a minőség romlásához vezet. Az amerikai modell azt mutatja, hogy az emberek hajlandóak és készek fizetni a jó felsőoktatásért,

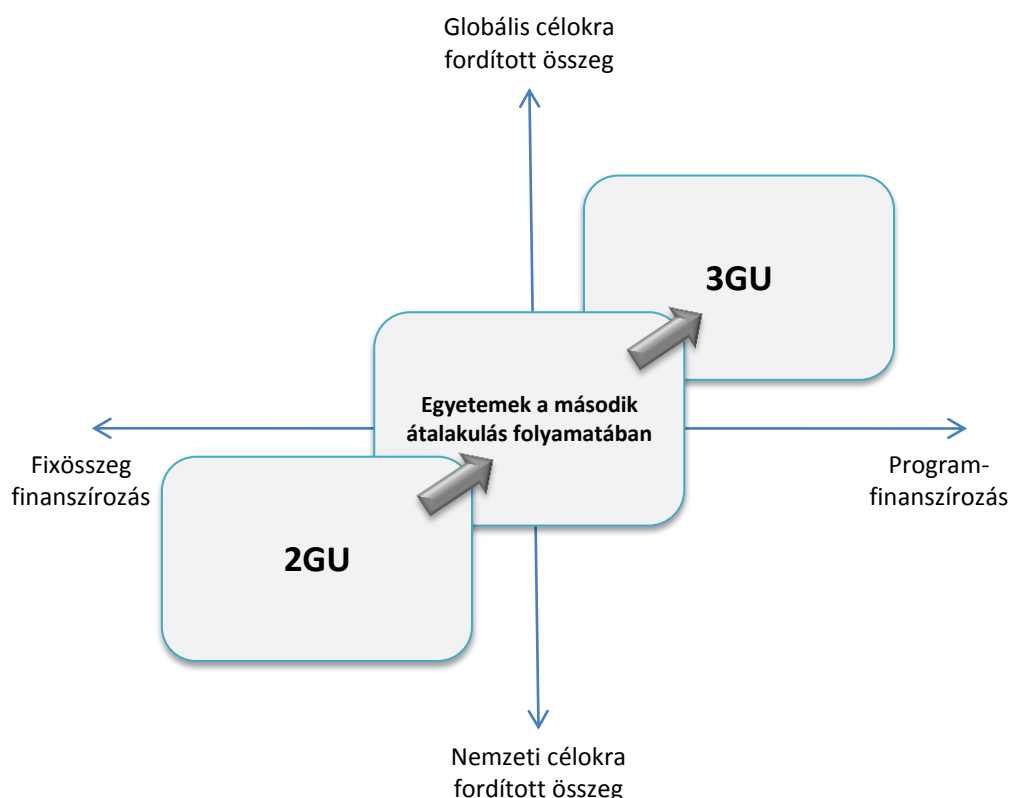
¹⁸ a Shanghai Jiao Tong University globális rangsora szerint

mert tudják, hogy hosszú távon ebből személyes hasznuk lesz: ez az, amiért Amerika a GDP-jének kétszeresét fordítja felsőoktatásra.

A második kérdésre a válasz az, hogy szét kell választani az egyetemet az államtól. Hagyni kell az egyetemeket, hogy saját belső ügyeiket intézzék: hogy versenyezhet jelenleg egy francia és egy amerikai egyetem egy tudósért, amíg a francia professzorok közalkalmazottak? És hagyni kell őket abban is, hogy szabadon szedjenek díjakat szolgáltatásaikért is, beleértve a hallgatói díjakat is.

Forrás: The Economist, 2005. szeptember 8.

A jövő 3G-s egyetemek finanszírozásának még egy karakterisztikáját kell kiemelni: a fix költségvetések fokozatosan program-finanszírozássá alakulnak át.



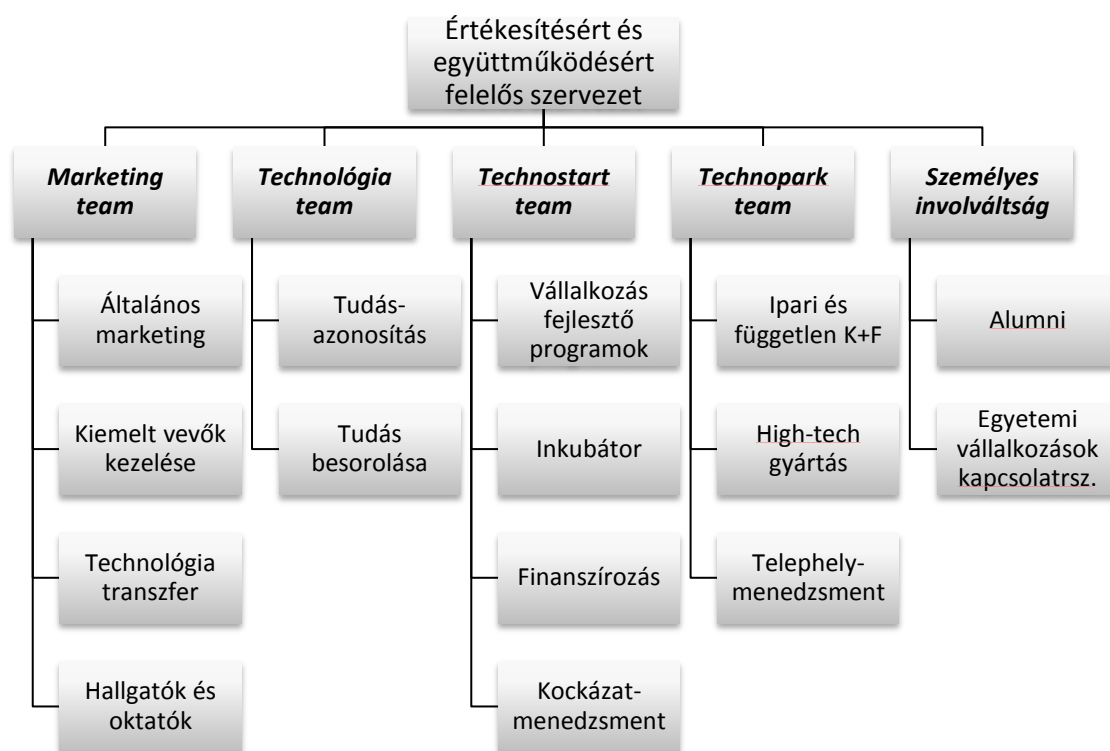
9. ábra Egyetemei finanszírozás a 2GU-tól a 3GU felé

Forrás: Wissema, J. G., 2009. 127. o.

A transzformáció időszaka alatt az egyetemek finanszírozására jellemző, hogy alapképzései (BSc és BA), valamint monodisziplináris kutatásai az első pénzáramból működnek, főleg nemzeti szinten, a Master és PhD képzések finanszírozására másod- és harmadik pénzáramokat használnak fel, nemzetközi környezetben.

2.4 A tudás kommerzializálása

A tudás hasznosításának, vagy, hogy nyíltan fogalmazunk, értékesítésének kulcsa a megfelelő marketingtevékenység. A szakemberek, kutatók sem nem érdeklődnek az értékesítés iránt, sem nem értenek hozzá: az ő szerepük a munka és a kutatás. A megfelelő marketingszervezet feladata pedig annak támogatása.



10. ábra Értékesítés és vállalati kapcsolatok szervezeti felépítése a 3GU-nél

Forrás: Wissema, J. G., 2009. 139. o. alapján saját kiegészítés és szerkesztés

A *marketing team* feladata az *általános marketingtevékenység*, mint a weboldal, a prospektusok és újságok terjesztése, a rendezényszervezés, látogatók fogadása arra irányul, hogy informálja a potenciális partnereket és vevőket, erősítse a meglévő együttműködéseket, és kapcsolatot teremtsen az akadémiai szférával. A *kiemelt vevők kezelése* magában foglalja azok azonosítását, a pozicionálást, majd a kapcsolattartást az ipari, állami és kutató intézményekkel, a kutatási megbízások szerződéseinek kezelését, valamint a kutatási szervezetek becsalogatását az egyetem területén működő technoparkba. A *technológia transzfer szolgáltatások* elsősorban kisvállalatoknak nyújtanak tanácsadást, kutatási javaslatokat, hallgatói segítséget. A technológia transzfer szervezet munkatársainak alapos ismeretekkel kell rendelkezniük az egyetem szolgáltatás kínálatáról. A marketingtevékenység

természetesen nem korlátozódik a vállalati kapcsolattartásra, hanem versenybe száll a legjobb *hallgatókért és oktatókért* is a felsőoktatási piacon, segítséget nyújt az egyetemi intézeteknek, hogy felhívják célcsoportjaik figyelmét a képzésekre, vagy a megüresedett állásokra, weboldalon, hirdetésekben és rendezvényeken keresztül.

A *Technológia Team* feladata, hogy az egyetemen keletkezett tudást beazonosítsa és besorolja, hogy az vajon alkalmas-e értékesítésre és szabadalmi eljárás lefolytatására, indítható-e belőle új vállalkozás vagy egyáltalán nem forgalomképes. Ezt követően szervezi annak jogi, szabadalmi viszonyait.

A *Technostart Team* az új vállalkozásokért felelős, amely magában foglalja a vállalkozói programok szervezését, inkubációt és szükség esetén azok finanszírozási forrásának megteremtését.

A *Technopark Team* pedig az ingatlanok menedzsment feladatait látja el: közvetíti az egyetem területén rendelkezésre álló és hasznosítható földtulajdont és építményeket a tudás-spirál tagjai felé, inkubációs kereteket biztosít a kezdő vállalkozásoknak.

Végül kihagyhatatlan az egyetemmel szoros kapcsolatban állók *személyes érintettségének* kihasználása. Ez jelenti egyrészt az alumnit, a végzett hallgatókat, akik maguk is integrálhatják céges kapcsolatrendszerüket a tudás-spirálba, másrészt az egyetemből eredő, induló vállalkozások kapcsolatrendszerét és lojalitását az intézmény felé.

Mindkét félnek, az egyetemeknek és partnereinek is hosszú útra, sok munkára, külső és belső változásra van szüksége ahhoz, hogy a harmadik generációs egyetemi modell és a vállalkozások felhőtlen és gyümölcsöző kapcsolata megvalósuljon. Az átalakulási folyamat nem egyszerre megy végbe az egyetemi szférában, hiszen az egyetemekenél is megfigyelhető az új elfogadásában való különbözőség, az innováció eltérő diffúziósebessége. (Sikos, T. T. - Hoffmann I-né, 2004)

Az eredmények, amelyeket a fejlesztéseken keresztül érhetnek el az intézmények, mint a nemzetközi versenyképesség, a know-how-ból létrehozott tudás terjesztésének üzleti alapokra helyezése, a vállalatok által kínált közös kutatásokhoz való csatlakozás, a kormányzati dereguláció, a transzdiszciplináris kutatások elterjedése, a tehetséges diákok és a tehetséggondozó programok iránti igény újjáéledése azonban alapvetően megváltoztatják majd az egyetemek szerepét a tudás- és innováció áramlási folyamatokban. A felsőoktatási intézmények ugyanis értékesek; civilizációnkban központi helyet foglalnak el, jólétünk legfőbb forrásai.

Az egyetemek meghatározó változásokon mennek keresztül, távolodnak a tudományközpontú egyetemi modelltől a harmadik generációs felé. Jelenleg – és ez a magyar egyetemekre is jellemző – ezt az átalakulást tapasztaljuk meg. Számos oka van annak, hogy az eddigi modell már nem működik, ezeket a miérteket tekintettem át a második fejezetben. A Humboldt-i modell akkor kezdett összeomlani, amikor a hatvanas évek gyors létszámnövekedésével, majd ennek következményeként az állami szerepvállalás és bürokrácia növekedésével kellett szembe nézniük. Ezzel egy időben a multi- és transzdiszciplináris kutatások váltak meghatározóvá, amely az egyetemi szervezeteket is átalakulásra kényszerítette, kiemelt szerepet szánva a gazdasággal való kapcsolatépítésért felelős, tudást értékesítő marketing szervezetnek.

3 EGYETEMI TUDOMÁNYMARKETING

A nem profitorientált szervezetek esetében a marketing a szervezetet összetartó vezetői filozófia, amely megköveteli, hogy a szervezet küldetése, társadalmi feladatai megvalósuljanak az ügyfelek, vevők elégedettsége érdekében. A hangsúlynak a koordináción és az elégedettségen kell lennie. (Hoffmann I-né, 2000) A marketing ott értelmezhető, ahol versenyhelyzet van, azaz ahol adott a választás szabadsága. A felsőoktatás is akkor kényszerült a marketing alkalmazására, amikor szembetalálta magát a piaci versennyel. (Pavluska V., 2003) A piacgazdaságra való áttérés, a társadalmi és gazdasági szerkezet átalakulása, az Európai Unióhoz való csatlakozás magával hozta az oktatási intézmények, vállalkozások piaci környezetének, szervezésének és finanszírozásának átalakulását. Ezek a hatások azt eredményezik, hogy ugyanannyi intézménynek (sőt, ha a hazánkban megjelenő egyre több külföldi iskolát is számba vesszük, akkor sokkal többnek) egyre kevesebb tanulni vágyóért kell megküzdenie. Ugyanakkor világosan felismerhető, hogy az oktatási intézmények irányításában, vezetésében, finanszírozásában és működési körülményeinek kialakításában még nem jelenik meg kellő mértékben a korszerű marketing- és menedzsmenttechnikák alkalmazása. Ebben – a szektor számára új és szokatlan – piaci helyzetben és az élesedő piaci versenyben az intézmények rákényszerülhetnek, hogy eladóvá váljanak, akár kettős értelemben is:

- szemléletmódban eladóvá kell válniuk, azaz el kell fogadniuk azt a tényt, hogy az oktatás is egyfajta termék, s egy oktatási vállalkozás eredményességének, sikerének és egyáltalán fennmaradásának is az a feltétele, hogy ezt a „jóságot” minél hatékonyabban értékesítsék, vagy
- ha az előbbi nem sikerül, akkor fizikailag eladóvá (eladhatóvá) válhatnak, azaz bezárásra kényszerülnek, ha az intézmény nem képes lépést tartani a kihívásokkal.

Jelen fejezetben arra próbálok meg választ keresni, hogy egyrészt milyen sajátosságai vannak az egyetemi (felsőoktatási) marketingnek a klasszikus marketinggel szemben, másrészt, hogy a marketingszemlélettel való azonosulás, a megfelelően alkalmazott marketing- és menedzsmenttechnikák hogyan hatnak egy oktatási intézmény működésére, milyen marketingeszközök alkalmazhatók az egyetem piacain. Az egyetemi marketing főbb területeinek bemutatását követően térek át a szűkebben vizsgált témára, a tudománymarketing tárgykörére, majd az egyetemi kommunikációra.

3.1 A magyar oktatási szektor makrogazdasági jellemzői, sajátosságai

Az oktatás területén is, mint sok más nonbusiness¹⁹ területen vita folyt arról a rendszerváltást megelőzően, hogy áru-e az oktatás, és mint ilyen, lehet-e piaca. Az nyilvánvaló, hogy sem kizárólag piaci, sem tisztán bürokratikus módon nem szabályozható az oktatás. A tisztán piaci folyamatokkal szemben az hozható fel ellenérvként, hogy azoknál nem a tudásélmény, hanem az értékesíthetőség az elsőrendű, amely elszakadhat az igazi értékektől, és akkor az oktatásról, mint társadalmi feladatról még nem is szóltunk. A tisztán bürokratikus folyamatok esetén viszont monopóliumként irányítják az oktatást, és az ismeretanyagokat, a tudásértékeket is érdekcsoportok határoznák meg.

2000 márciusában a lisszaboni Európai Tanács ülése alkalmával az Európai Unió új stratégiai célt tűzött maga elé a következő évtizedre: azt, hogy a világ legversenyképesebb és legdinamikusabb tudásalapú gazdaságává váljon, amely – több és jobb munkahellyel, valamint nagyobb mértékű társadalmi kohézióval – fenntartható gazdasági növekedésre képes. (Európai Bizottság, 2008)²⁰ Ezért a tagországok külön-külön, és a nemzetközi szervezetek is kiemelt figyelmet fordítanak az oktatás és szakképzés fejlesztésére, a résztvevők körének bővítésére, valamint az erre vonatkozó információk gyűjtésére és értékelésére. Az EU a problémák megoldását erős, egységes és vállalatszerű egyetemi menedzsmentben, jól körvonalazott küldetésben és stratégiában, kisebb állami befolyásolásban, a társadalommal való szorosabb integrációban, és legfőképpen az iparral és a vállalati szférával való erőteljesebb integrációban látja. (Maassen P. - Olsen, J., 2007).

„Az európai egyetemek nem versenyképesek. Nem tanulták meg, hogyan kell a világpiacon versenyezni, hogyan kell a szerkezeti változásokat kezelni, illetve többségükből hiányzik a versenyszellem” (Olsen, J., 2007. 40. oldal) (Novotny Á., 2010. 2. oldal)

Magyarországon is jelentős átalakulás indult meg az oktatási rendszerben: kitolódott a tankötelezettség korhatára, a szakképzés rendszere egységesült, valamint felgyorsult a

¹⁹ A nonbusiness szektor azokat a szervezeteket tömöríti, amelyek kollektív fogyasztói igényeket elégítenek ki és/vagy tevékenységüket nem profitszerzési céllal végzik. Bele tartozik a költségvetési szektor (a közintézmények, állami fenntartású iskolák), a nonprofit szektor (a civil szervezetek, pl. alapítványi iskolák) és a közüzemi szektor.

²⁰ 1999-ben a Bolognai Nyilatkozat aláírói az Európai Felsőoktatási Térség 2010-ig történő létrehozása érdekében a következő célokat tűzték ki: „*A Tudás Európája ma már széleskörűen elismert, nélkülözhetetlen eleme a társadalmi és emberi fejlődésnek, az európai polgári lét megszilárdításának és gazdagodásának. (...) Ma már általánosan elismert az oktatás és az oktatásban történő együttműködés fontossága egy stabil, békés és demokratikus társadalom kifejlesztésében és megerősítésében (...). Az európai felsőoktatási térség „kulcsfontosságú a polgárok mobilitásának és munkaerőként való alkalmazhatóságának elősegítésében és az európai kontinens általános fejlesztésében. (...) figyelmet kell fordítanunk az európai felsőoktatási rendszer nemzetközi versenyképességének a fokozására.*” (Bologna Declaration, 1999)

felnyitképzés fejlesztése. (KSH, 2004) Az átalakulás, mint minden változás, komoly feladatok elé állította az oktatási intézményeket, a fenntartókat és az oktatás résztvevőit is.

A marketing-orientáltság nézőpontjából a felsőoktatási intézmények is végighaladtak a fejlődés (attitűd)fázisain, s napjainkban a 4-6. szakaszba érkeznek.

Fejlődési szakaszok	
marketing	felsőoktatás
1. Termékorientáció	Középkori egyetem
2. Termelés-orientáció	Humboldt-i egyetem
3. Értékesítés-orientáció	Gazdálkodó egyetem
4. Marketing-orientáció	Szolgáltató egyetem
5. Társadalom-orientáció	Harmadik generációs egyetem
6. Holisztikus megközelítés	

5. táblázat A marketing és az egyetemi szféra gondolkodásmódjának fejlődése közötti párhuzam

Forrás: saját szerkesztés

1. Termékorientáció: meggyőződés az elsődleges küldetés, az oktatás fontosságáról.
2. Termelés-orientáció: nem csak a termék (tudás, oktatás), de a termelési folyamat, a tudás előállítása (kutatás) is fontossá válik.
3. Értékesítés-orientáció: a tudás rendelkezésre áll, a marketing feladata annak értékesítése a gazdasági szféra irányába.
4. Marketing-orientáció: kiindulópont a célcsoport tudásigénye, olyan tudást kell termelni, kutatni és közvetíteni, amelyre megfelelő fogyasztói igény is van.
5. Társadalom-orientáció: a hatékonyságon túl a társadalom szolgálata is cél.
6. Holisztikus megközelítés: a „minden mindennel összefügg” elv előtérbe kerülése (a társadalom továbbra is kiemelt szerepet játszik!) hálózatok, hub-ok kialakításával.

A felsőoktatás számos olyan sajátossággal bír, amelyek megnehezíthetik a marketingmunka tervezését is. A felsőoktatási marketingmunka egyik legfőbb sajátossága, hogy egyszerre több célcsoport komplex igényének kell megfelelnie, törekednie kell az egyensúly megteremtésére, hogy az oktatás-kutatás-társadalmi hasznosítás hármas törekvései ne szenvedjenek csorbát, óvnia kell igényességét, ugyanakkor óvakodnia kell a rövid távú érdekektől. (Kuráth G., 2007)

A felsőoktatás, mint a közszféra egyik ágazata igen speciális helyzetben van, mert szereplőinek működését a következő ellentmondások jellemzik (Dinya L. 2004):

- Törvényben rögzített jelentős autonómiával rendelkeznek, de szigorú megkötésekkel gazdálkodó költségvetési intézmények, ahol az elszámoltathatóságnak és az átláthatóságnak a diverzifikálódó finanszírozási források ellenére is egyre növekvő a prioritása.
- Felelős vezetői demokratikusan választott „tudós menedzserek”, akik sokszor gazdasági, vezetői tapasztalatok nélkül többmilliárd forint nagyságú közpénz és közvagyon felett rendelkeznek.
- Értékrendjüket, kultúrájukat tekintve rendkívül konzervatív szervezetek, amelyek alapfeladata ugyanakkor az innováció, az új ismeretek folyamatos kutatása és társadalmasítása.
- Minden külső kényszer, kihívás a rövid távú prioritások követésére ösztönzi őket, miközben tevékenységeinek átfutási ideje meglehetősen hosszú (oktatás esetében minimum 4 év). A hosszú reakcióidő miatt az éles versenyben már nem elég reagálniuk a környezeti változásokra, hanem proaktív magatartással azok elébe kell(ene) menniük. A változásmenedzsment és a stratégiai tervezés filozófiája azonban még messze áll a felsőoktatási menedzsment magatartásától. (Dinya L., 2010)
- A felsőoktatás működtetése, fejlesztése jelentős befektetéseket igényel, ugyanakkor nehezen értékelhető, összetett rendszeréből adódóan a piaci szférához képest lassú változási folyamatok jellemzik. (Dirks, A. L., 1998) (Kuráth G., 2007)
- A tudásról, mint termékről elmondható, hogy alapesetben megvásárlás nélkül is megszerezhető (publikációk, információk által).

Az egyetemi marketingkoncepciónak ezek miatt az alábbi megfontolásokra, szemléleti megközelítésre kell is törekednie kell, amelyekben megjelenik, kifejeződik azonossága, sajátos természete is (Piskóti I., 1997):

- gazdaságpolitikai célok befolyása: figyelembe kell, hogy vegye a kormányzati, gazdaságpolitikai törekvéseket, hogy azok pozitív hatását használja ki, illetve csökkentse az egyoldalú meghatározottság, esetleges kiszolgáltatottság veszélyét,
- társadalompolitikai aspektusok hatása: egy egyetem, ellentétben egy vállalkozással, nem tekinthet el bizonyos társadalompolitikai felelősség érvényesítésétől (éppen ez a

harmadik küldetés lényege), amely továbbgondolva a társadalmi hatást, egyfajta környezetvédelmi aspektust is előre jelez,

- hosszú távú felelősség: stratégiai szemlélete természetesen hordoz egy hosszabb időtávú szemléletet, amely a fejlesztési, átalakulási folyamatok jellege, bonyolultsága, nehéz korrigálhatósága miatt nagyobb jelentőségű egy egyetem esetében, mint egy vállalkozásnál,
- jövőkép funkció: amely kellőképpen előremutató, ösztönző, mozgósító hatású kell, hogy legyen,
- határozott innovációs törekvés, amelynek lényege olyan mechanizmusok, kreatív légkör kialakítása, amelyek hozzájárulnak a különböző törekvések sikeréhez, hiszen a folyamatos megújulás demonstrálása, biztosítása egy dinamikus egyetem elengedhetetlen eleme.

A szervezeteknek legalább két közönsége van, a forrásbiztosítók és a kedvezményezettek vagy igénybevevők köre, így megduplázódnak a marketingfunkciók is. (Pavluska V., 2003) (Kuráth G., 2007) A két alapközönség egy új dimenzió mellett tovább sokszorozódik, ha a tradicionális oktatási feladatok mellett a társadalmi hasznosítás célcsoportjait, a vállalatokat és a társadalmi szereplőket is bevonják a marketingprogramok körébe.

Ebben a szemléletben az intézményeknek napi operatív működésük, illetve stratégiai döntéseik során nemcsak a tudásszolgáltatások igénybevevőihöz, hanem a piacokon a versenytársakhoz is egyre jobban alkalmazkodniuk kell. (Dinya L., 2005) (Kuráth G., 2007). „Verseny folyik a hallgatókért más intézményekkel, az állami és egyéb erőforrásokért, de a megfelelően kvalifikált oktatókért, s az elismerésért is.” (Rechnitzer J. et al. 2003. 149. oldal)

Bizonytalan, vitatott és nehézkes a marketingtevékenység, de az egyetem eredményességének kontrollingja is. Vitatott például, hogy az egyetemen a sikert a kutatások számával, az oktatott diákok számával, a képzés földrajzi kiterjedtségével vagy az oktatás színvonalával kell-e mérni. (Dinya L. et al. 2004)

3.2 Az egyetemi marketing sajátosságai

A marketingstratégia lényegében az egyes piaci szegmensek számára kívánatos vevőértékek meghatározását és kielégítését jelenti. „Másképpen: az egyes üzletágak szintjén a tervezés és a megvalósítás középpontjában az egyes piaci szegmensek meghatározása, a szervezet számára elfogadható célpiacok kiválasztása áll, továbbá annak eldöntése, hogy a

szervezet milyen és hová pozícionált ajánlatokkal, milyen módon versenyezve fogja meghódítani és megtartani a kiválasztott vevőkört.” (Fojtik J., 2010. 90. old.)

A vonzó piaci szegmensek meghatározása az egyetemi marketingben éppúgy alapvető, mint a vállalati marketing esetében. A felsőoktatási intézmények piaca elsősorban diákokból, végzett hallgatókból, szülőkből, támogatókból, a kutatási eredményeket felhasználó vállalkozások vezetőiből és alkalmazottaiból, valamint a végzetteket foglalkoztató munkáltatókból áll. Az érintettek életkorban, jövedelemben, preferenciákban, szellemi képességekben, földrajzi helyzetükben és más jellemzőkben különbözhetnek. Ezek és más változók felhasználhatók arra, hogy a piacot részekre osszuk. Az így nyert piaci szegmensek olyan sajátos szolgáltatásokat, fejlesztési megközelítéseket sugallnak, amelyeket az egyetem meg tud valósítani. A szegmentáció feltárja a piaci szegmensek intézménnyel szembeni lehetőségeit. Ezt követően az intézménynek három nagy piaclefedési stratégia közül kell választania.

- A differenciálatlan marketing esetében az intézmény azt választja, hogy figyelmen kívül hagyja a különböző piaci szegmenseket, ehelyett az egyszerű fogyasztói igényekre koncentrál. Olyan kínálatot alakít ki, amely a fogyasztók nagy számának megfelel. A differenciálatlan marketing az ipari szabványosítás és tömegtermelés marketing megfelelője, és mint ilyen, a költséghatékonyság alapjain áll. Az alacsonyabb költségek azonban együtt járnak a korlátozott fogyasztói megelégedettséggel, mivel az intézmény elmulasztja a változatos egyéni igények kielégítését.
- A differenciált marketing stratégiát alkalmazó intézmény a piac két vagy több szegmensében tevékenykedik, de mindegyiknek külön programot tervez. Ez általában költségesebb, mivel az intézménynek többet kell marketingkutatásra, termék/programfejlesztésre, kommunikációra és más feladatokra fordítania.
- A differenciált marketing speciális esete a koncentrált marketing, amelyben az intézmény a piacssegmentáció végrehajtása után marketing erőfeszítéseinek célpontjaként egyetlen szegmenst választ ki. Az intézmény ennek az egy szegmensnek a jó kiszolgálására koncentrál, elérendő a következő előnyöket:
 - o erőteljes pozíció és követés egy adott piaci szegmensben,
 - o nagyobb tudás a szegmens igényeiről, viselkedéséről,
 - o takarékos működés az előállításban, az elosztásban és a promócióban.

A koncentrált marketing a normálisnál nagyobb kockázatot vonhat maga után, hiszen a kiválasztott szegmens visszafejlődhet, de el is tűnhet.

A szegmentáció és a differenciálás elvégzésén kívül természetesen még további, célcsoportképzési és pozicionálási feladatai vannak az oktatási intézmény vezetőségének, ha eredményesen szeretné értékesíteni a tudományt.

A marketingszemléletű egyetemi marketingmenedzsernek meg kell találnia azokat a formákat, amelyek keretében, és azokat az érveket, amelyek segítségével a szegmensek érdek- és értékkülönbségei összehangolhatók. Ehhez mindenekelőtt az intézmény szempontjából releváns és fontos célcsoportokat kell konkretizálni.

Az egyetemi marketing célcsoportjait, éppen a piac összetettsége miatt érdemes kiterjeszteni. Olyan potenciális célcsoportról kell gondolkodnunk, amelyek közül minden oktatási intézménynek magának kell választania, attól függően, milyen értékek mentén akarják/tudják őket megnyerni maguknak. Az ún. stakeholderek kategóriája úgy alakulhat át potenciális célcsoporttá, ha az egyetemi marketing menedzsmentje megismeri azokat az értékeket, amelyeket ezek a stakeholderek fontosnak tartanak, s ezeket kommunikálják is feléjük. A célcsoporttól várt elsődleges reakció természetesen a vásárlás (beiratkozás, vagy vállalkozói megbízás). A vásárlási döntés meghozataláig a vevő hosszú utat jár be. Az út végén akkor válhat győztessé (eladóvá) egy egyetem, ha először megismerteti a stakeholdereket kínálatával (képzési, kutatási, szolgáltatási), majd azok előnyeivel meggyőzi őket, hogy a több konkurens közül az ő ajánlata a számukra legmegfelelőbb, mert rendelkezik olyan egyedi értékkel, amellyel mások nem. Az USP megfogalmazásakor kell felhasználni a tervezés során kapott szegmentáció, differenciálás eredményeit, a pozicionálás megvalósításaként ki kell választani a saját szegmentumainak legjobban megfelelő tulajdonságokat, és a kommunikációban ezekre helyezni a fő súlyt.

Az alábbiakban összegyűjtöttem azokat az érveket, értékeket, amelyek adott egyetemi célcsoportok számára fontosak lehetnek, és a tervezési folyamatban, a pozicionáláskor, valamint az üzenetek megfogalmazásakor nagy jelentőséggel bírnak.

Célcsoport	Jellemzői	Célcsoport számára fontos értékek
<i>Diákok:</i> akik részt vesznek a képzéseken és/vagy igénybe veszik a szolgáltatásokat. A legfontosabb, elsődleges célcsoport, mert rajtuk múlik az intézmény sikere. Ha náluk nem sikeres az intézmény, kicsi az esélye, hogy az egyéb célcsoportokban sikerre lehet számítani. A diákok egy speciális csoportja az intézményben már végzett diákok, az alumni. Több szempontból sem szabad megszakítani velük a kapcsolatot: - ajánlják az intézményt/képzést - olcsó célcsoport (jól ismerjük, könnyen elérjük őket) - ha elégedettek, újra diákjainkká válnak - munkába állásuk után vállalati megbízást adhatnak, innovációs szolgáltatásokat vásárolhatnak	Igénybe vesz, elfogyaszt	Megszerezhető tudás Végzettséget igazoló bizonyítvány Fizikai és technikai környezet Kísérő szolgáltatások (pl. céglátogatás) Légkör, rendezvények Munkaerőpiaci lehetőségek
<i>Szülők:</i> különleges csoport. Míg a hallgató célja az, hogy kellemesen töltse el egyetemi éveit, addig a szülő gyermeke hosszú távú boldogulását, sikereit, álláslehetőségeit tartja szem előtt.	Finanszíroz, óv, tervez, biztosít	Biztonság Fizikai távolság Kísérő szolgáltatások Karrier Intézmény jó híre Költséghatékonyság
<i>Vállalati szféra</i>		
<i>Munkaerőpiac:</i> az a terület, ahol a diákok által elsajátított ismeretek, a tudás hasznosul, eredményt termel. A munkaerőpiac, amely meghatározza, hogy milyen jellegű és tartalmú legyen ez a tudás, és közvetve finanszírozza is az oktatást.	Hasznosítja a tudást, finanszíroz	Gyakorlatban hasznosítható tudás Költséghatékonyság Versenyelőny
A vállalati szféra tudáshasznosításának másik területe az egyetem K+F+I tevékenységének, szolgáltatásainak megvásárlása. Ezen keresztül biztosítja az egyetem a harmadlagos pénzáramot.		
<i>Támogatók:</i> azok az anyagi, vagy más formában támogatást nyújtók (kormányzati intézmények, nonprofit szervezetek, gazdasági társaságok vagy akár magánszemélyek), akik mindenféle anyagi jellegű ellenszolgáltatás nélkül segítik az egyetemek működését, vagy egy-egy képzés megvalósulását. Ennek oka valamilyen személyes kötődés lehet az intézményhez és a képzésekhez (pl. korábbi diák) vagy akár a képzésben résztvevőkhöz (pl. fogyatékosok képzésének támogatása egy nonprofit alapítvány által).	Finanszíroz, támogat	Kötődés az intézményhez, a képzéshez, vagy a képzés résztvevőiehez
<i>Szponzorok:</i> olyan támogatók, akiket tisztán üzleti érdekek vezérelnek, céljuk, hogy a képzések támogatásán keresztül saját maguk, vagy az általuk képviselt márka is jó színben tűnjön fel.	Finanszíroz, de ellen-tételezést vár	A célcsoport elérése Pozitív megítélés a saját termékek iránt
<i>Önkormányzat:</i> a zökkenőmentes működés és sikeres lobbizás szempontjából ajánlatos a képviselőtestületekkel kialakított jó viszony	Finanszíroz, szabályoz	Eredmények Költséghatékonyság Lakossági szolgáltatások Felelős önkormányzat
<i>Hatóságok:</i> az egyetem szakmai és működési felügyeletét ellátó szervezetek. Az minisztériumtól, mint elsődleges szakhatóságtól kezdve, a szakmai testületeken, oktatási és regisztrációs hivatalokon keresztül az engedélyező szervezetekig számos szerevezettel kell együttműködni. A hivatalos utat megtartva érdemes a legjobb viszony kialakítására törekedni.	Szabályoz	Előírásoknak való megfelelés

Célcsoport	Jellemzői	Célcsoport számára fontos értékek
<i>Lakosság:</i> az egyetem környezetében élők, akik pozitívan (pl. résztvevőként, vagy albérlő kiadójaként) de negatívan is (pl. a tömeg, zaj és szemet miatt) megélhetik az egyetem közelségét. Mivel a kapcsolat a fizikai közelség miatt nem kerülhető ki, mindkét féltől elvárható a maximális tolerancia.	Fizikai közelség	Tolerancia Szabályok betartása Pozitív externáliák
<i>Szakértők:</i> akik mind az oktatási, mind a K+F területeken jelentőséggel bírnak. Lehetnek kötelezően „kirendelt” szakértők (pl. egy akkreditációs látogatás esetében), de lehetnek meghívottak is (bírálok). Véleményformáló és irányító szerepük miatt a szakmai megítélés szempontjából kulcsfontosságú megnyerésük.	Véleményez, véleményt közvetít	Megszerezhető tudás Oktatás minősége
<i>Média:</i> különleges fontossággal bír, tájékoztatja és informálja az oktatási piac összes szereplőjét: - A nem fizetett híradások bővíthetik az intézmény ismertségét, amely a diákokért és megbízásokért folytatott éles versenyben életmentő lehet. Ehhez a médiaképviselőkkel (újságírók) kialakított kapcsolat elengedhetetlen. - A nem fizetett híradások mellé igénybe kell venni a klasszikus reklámmegoldásokat is. - A nyilvánosság az esetek többségében a szponzorálás feltétele is.	Tájékoztató, informál, reklámoz	Hírérték, események

6. táblázat. Az oktatás célcsoportjai és a számukra fontos értékek

Forrás: saját szerkesztés

A marketingstratégia egy felsőoktatási intézmény esetében is azt jelenti, hogy az előre meghatározott célokat egy-egy meghatározott célcsoportnál milyen marketingdöntésekkel, milyen tevékenységekkel akarjuk elérni, megvalósítani. A marketingtevékenységek – a legáltalánosabban elterjedt marketingértelmezés, a klasszikus „4P” szerint – négy döntési körbe, tevékenységi csoportba sorolhatók. Eszerint a döntések vagy a termékre (product), vagy az árra (price), vagy az értékesítés támogatására, a vásárlás ösztönzésére (promotion), vagy az eladás helyére (place) – pontosabban ezek valamilyen kombinációjára, a marketingmixre – vonatkoznak. Az oktatási-kutatási tevékenységet ezen felül szolgáltatásként is definiáltuk, ezért a marketingmixet további három eszközcsoporttal is célszerű kiegészíteni: az emberi tényezőkkel (people), a tárgyi elemekkel (physical evidence) és a szolgáltatás folyamatával (process). (Dinya L. et al. 2004.)

- *Emberi tényező:* minden olyan személy ebbe a kategóriába tartozik, aki közreműködik az egyetem szolgáltatásainak létrehozásában, így befolyásolja annak minőségét. Beletartozik a vevőkkel közvetlen kapcsolatba kerülő frontszemélyzet, akik az oktatási szolgáltatások esetében speciálisan a szolgáltatás minőségének legmeghatározóbb személyei, az oktatók, a kutatók, valamint az oktatásszervező munkatársak. A háttérintézmények, az ún. back-office, amelyet a nem oktató munkatársak és az

oktatásszervezési személyzet alkotja. De emberi tényező maga a vevő is, aki aktívan részt vesz a szolgáltatási folyamatban. A szolgáltatások speciális tulajdonsága az elválaszthatatlanság, amely azt jelenti, hogy a szolgáltatásnyújtás „a termelés” és a fogyasztás sem időben sem térben nem különíthető el. Az elválaszthatatlanság miatt azonban az emberi tényező kulcsszerepet tölt be a szolgáltatás folyamatában.

- *Tárgyi elemek:* Bármilyen furcsa, egy megfoghatatlan szolgáltatásnak is vannak tárgyi elemei, amelyek éppen a megfoghatatlanság miatt játszanak kitüntetett szerepet a marketingtervezési folyamatban. A szolgáltatás fizikai tartalmát alkotják:
 - a. A szolgáltatás környezete, mindaz, ami nem kerül elfogyasztásra a szolgáltatás folyamatában, de a fogyasztó érzékeli (látja, hallja) azt. Az egyetem épülete, a termék, laborok berendezése, azok technikai színvonala, a tisztaság, de a tanár öltözete és a képzés végén kézhez kapott diploma is.
 - b. A szolgáltatási folyamat során elfogyasztott fizikai tartalom, amely nem meghatározója a szolgáltatásnak, de befolyásolja annak minőségét. Legkézenfekvőbb példa egy jegyzet, vagy kutatási háttéranyag, de ide tartozik a büfé kínálata is.
 - c. A „hozott anyag”, amelyet maga az igénybevevő visz a szolgáltatási folyamatba. Ez külső tényezőként jelenik meg a felsőoktatási intézmény számára, amelyhez alkalmazkodnia kell. Hiába van fejlett e-learning rendszere egy iskolának, ha tanulói többsége nem rendelkezik interneteléréssel. Ebben az esetben az iskola vagy bevon offline elemeket is a képzésbe, vagy segíti diákjai között az internet-penetráció emelkedését.
- *Folyamat:* mindazon eljárások, módszerek, tevékenységek, amelyeken keresztül a fogyasztó hozzájuthat a szolgáltatásokhoz, s amelyek szintén befolyásolják a vevők elégedettségét, a szolgáltatásról kialakított véleményét. Az egyetemi szolgáltatások esetében ilyenek az alkalmazott módszerek, a rugalmasság, a rendelkezésre álló kapacitások, a várakozási idő az ügyintézésnél, a jelentkezés és a beiratkozás folyamata, stb.

A marketing alkalmazása a gazdasági szféra szereplőinek körében teljes mértékben elfogadott, sőt szükségszerű, a felsőoktatás esetében azonban – annál a felsőoktatásnál, amelynek feladata az innováció gerjesztése, tehát elvárható lenne az innovatív megoldások alkalmazása is! – a marketing paradox módon nemigen terjedt el, vagy ha meg is jelent, nem komplex és integrált módon, csupán szigetszerűen, döntően a hallgatótoborzás területén.

Ennek mélyén minden bizonnyal a szervezeti kultúra és az erős szakmaiság, tudományosság áll. (Pavluska V., 2010) A szervezeti kultúrán és személetmódon kívül egyéb tényezők is szerepet játszanak abban, hogy a klasszikus marketing miért nem alkalmazható a felsőoktatási intézmények esetében. Ezek a tényezők: a nonprofit jelleg, a szolgáltatás sajátosságok, a tudásnak, mint szolgáltatásnak a kevésbé kézzelfogható outputja (kifejezetten a tacit tudáselemek esetében), és a társadalmi küldetés jelenléte. Mindezek egy újfajta felsőoktatási marketing modell felé vezetnek. Pavluska Valéria (2010) a nonbusiness marketing, a szolgáltatásmarketing, a kapcsolatmarketing és a szolgáltatás-domináns logika metszéspontjában látja a felsőoktatási marketing új lehetséges irányát. Ezeket a harmadik küldetés mentén még a social marketing elemeivel érdemes ötvözni.

Szolgáltatásmarketing sajátosságok

A felsőoktatási intézmények szolgáltatáskínálata rendkívül összetett, a különböző oktatási és kutatási programoktól kezdődően, a tudástranszfer jellegű tevékenységeken át (primer szolgáltatások), a forrásteremtő jellegű tevékenységekig, mint pl. szakmai gyakorlati helyek, támogatások, pályázati lehetőségek (szekunder szolgáltatások). Legfőbb sajátosságuk, hogy

- kétszeresen nem fizikai természetű („emberi szellemre irányuló nem fizikai javak”) (Pavluska V. 2010. 74. oldal),
- ebből adódóan nagy eredménykockázatot hordozó (Veres Z., 2009),
- nehezen mérhető
- tapasztalati, információs és tudásjóságok.

Nonbusiness marketing sajátosságok:

A felsőoktatási szervezetek marketingtevékenységére jellemző, hogy még abban az esetben is magukon hordozzák tevékenységük nonbusiness jellegét, ha éppen piaci körülmények között kínálják szolgáltatásaikat. A nonprofit szertevezetek fő sajátosságai, hogy több, (legalább kettő) párhuzamos, külső célcsoportra kell egy időben figyelniük (kedvezményezettek, forrásbiztosítók, társadalom), ebből következően

- önálló funkcióvá válik a forrásszerző tevékenységük marketingje (támogató-orientáció),
- valamint társadalmilag fontos érték mentén szervezik működésüket és értékelik teljesítményüket (társadalom-orientáció).

Kapcsolatmarketing sajátosságok

A kapcsolatmarketing megközelítése szerint a szervezet és a fogyasztó közötti tranzakció nem egy elszigetelt esemény, hanem két fél közötti kölcsönös függőség és interakció. Olyan hosszú távú, elsődlegesen a személyes kommunikáción alapuló folyamatos vevőmenedzsment tevékenység, amely állandó párbeszédben áll célcsoportjaival annak érdekében, hogy figyelmüket magára irányítsa. E jellemző vonások alapján a felsőoktatási intézmények is hasznosíthatják a kapcsolatmarketing gyakorlatát.

A szolgáltatás-domináns logika, mint új marketing irányzat (Vargo, S. - Lusch, R., 2004) (Pavluska V., 2010)

azt hangsúlyozza, hogy a vevőérték a szolgáltatás tapasztalatain és kapcsolatain keresztül keletkezik, forrásai speciális kompetenciák, tulajdonképpen valamilyen tudástartalom. A marketingtevékenység nem a fogyasztókra, hanem a velük való közös értékalkotásra irányul, amelyben a fogyasztó is aktívan részt vesz (ez magában foglalja az fogyasztó aktivitását, és a szolgáltatás-ügyletbe integrált saját „hozott-anyagot” is, pl. előzetes ismeretek, tapasztalat), s ezáltal a legátfogóbban illeszkedik a felsőoktatási tevékenységek természetéhez. A felsőoktatás szolgáltatás-domináns modell felé való fordulása nem jelenti a marketing alapfogalmainak (szegmentáció, célpiac, pozicionálás, marketing-mix, stb.) megtagadását. Csupán a termékorientált megközelítés helyett a szolgáltatás oldalról közelít. A marketing célok (hosszú távú nyereség) így közvetetten érvényesülnek, a társadalmi hatásokon és a speciális tudás és képességek cseréjén keresztül.

Social marketing

A társadalomközpontú marketing koncepció szerint a szervezet feladata, hogy meghatározza a célpiacok szükségleteit, igényeit és érdekeit, és azokat hatékonyan elégítse ki oly módon, hogy megőrzi és bővíti a fogyasztó és a társadalom jólétét. (Kotler, P., 1999, 2006) A koncepció második része, a társadalmi és etikai megfontolások az akadémiai szektor küldetéséből eredően jelen vannak, azonban a vevőszükségleten és igényeken alapuló marketing-orientáció hiányzik a felsőoktatási marketingszemléletből.

A felsőoktatás területén, a felvázolt összetettségéből eredően a profitorientált szférában megismert klasszikus módszereket, eszközöket csak a sajátosságokhoz igazítva lehet alkalmazni. Mindezen modelleknek egy általános felsőoktatási marketing modellé való integrálása átfogó keretet jelent a vállalati kapcsolatépítés és tudománymarketing számára is.

3.3 Az egyetemi tudománymarketing

A tudásalapú gazdaságban a tudománynak a társadalomba történő integrálása az egyik legösszetettebb, többszereplős folyamattá vált. A tudománynak külön eredményeket kell szállítania minden szinten és minden érintett fél – nyilvánosság, politika, piac – számára. Ez meglehetősen bonyolulttá teszi a tudománymarketing megvalósítását. A hatékony és tudományosan elfogadható tudománymarketing stratégiáknak új tehetségeket kell felkutatniuk, új technológiákat kell elfogadtatniuk, azaz versenyképessé kell válniuk. Ez csak úgy lehetséges, ha a magán- és közszféra egyaránt érdekeltté válik a folyamatban.

A tudománymarketing az oktatás, tudomány és technológia határterületén működik, hálózatába vonva a kormányzati szerveket, vállalkozásokat, tudásgeneráló (kutató) és transzferáló (oktató) szervezeteket egyaránt

Ha a tudományos felfedezéseket hatékonyan akarjuk piacra juttatni, akkor

- meg kell szüntetni a kommunikációs akadályokat a tudósok és a sikerorientált üzletemberek között,
- meg kell tanítani, hogyan kell értékes, egyedi előnyöket tartalmazó ajánlatot kidolgozni a potenciális megbízóik számára,
- meg kell értetni az alapvető marketing fogalmakat (a hagyományos termékmarketing 4 P-jén alapulva), valamint ezek a technológia transzferhez való kapcsolódását.

A tudás csak akkor képes betölteni szerepét, ha megosztják. Ezért fontos a tudás-megosztási folyamat két főszereplőjének, az egyetemi szférának és a vállalkozásoknak a vizsgálata.

3.3.1 Vállalkozói felfogás a magyarországi oktatási szektor vezetői között

„a hazai palettán igen kevés egyetem tekinthető kutató egyetemnek, ha egyáltalán valamelyik is annak tekinthető” (Polónyi L., 2009. 82. oldal)

Mint azt már korábban jeleztem, az élesedő verseny (amelynek okai egyrészt a társadalmi és gazdasági szerkezet átalakulása, az Európai Unióhoz való csatlakozás és ez által az oktatásszervezés és finanszírozás átalakulása) komoly feladatok elé állította az oktatási szféra vezetőit. Ugyanakkor világosan felismerhető, hogy az oktatási intézmények irányításában,

vezetésében, finanszírozásában és működési körülményeinek kialakításában még nem jelenik meg kellő mértékben a marketingszemlélet, a korszerű marketing- és menedzsmenttechnikák alkalmazása. Talán éppen a felsőoktatás területe az, ahol már azt állíthatjuk, hogy az intézmények többsége észbe kapott és elfogadja a marketing szükségességét, ám az eszközök sok esetben még itt is igen klasszikusnak mondhatók. Kilógnak egy kicsit a sorból azok a főiskolák, amelyek a rendszerváltást követően, már tisztán piaci körülmények között kezdték meg működésüket, s tudománykínálatukban nemcsak a kutatás és az oktatás szerepelnek első helyen, hanem a vállalatokkal való együttműködés, felnőttképzés, nyelviskola üzemeltetése és más érintettekkel való együttműködés is. Ezek sokkal inkább alkalmazkodtak a versenyszféra feltételeihez, bár az állami feladatokat ellátó intézmények piacosodásával megjelenő új versenytársakkal nekik is meg kell küzdeniük, ráadásul egy nagy hátránnyal is szembe kell nézniük: az egyetemi területen oly fontos tradicionalitás, a sok(száz) évre visszatekintő múlt és hagyományok erejének hiányával.

A marketingszemlélet alkalmazásakor egy vállalkozás és egy egyetem vezetésének is két elvvel kell azonosulnia. Egyrészt abból kell kiindulnia, hogy az intézménynek egyértelműen megfogalmazható vevőigényeket kell kielégítenie, azaz *vevőorientátnak* kell lennie. Ebből pedig az következik, hogy ismernie kell vevőit és azok igényeit. Még akkor is, ha államilag támogatott oktatásról, vagy az állam által finanszírozott alapkutatásokról van szó, az ezekkel szembeni vevőelégedettség ugyanis hosszú távú imagenövekedést eredményez az egyetemeknél. A marketingszemlélet másik fontos meghatározója a nyereségérdekeltség. Ez azt jelenti, hogy az intézmény a tevékenységét a ráfordításoknál nagyobb bevételek, vagyis pozitív eredmény megszerzése érdekében végzi. Az, hogy valamely tevékenységet nonprofit jellegűnek minősítenek, nem jelenti azt, hogy az intézmény csak veszteséges lehet. („nonprofit” nem egyenlő „no-profit”!!!) A nem-üzleti jellegű tevékenységnek is kell, hogy legyen eredménye, és főleg, annak is meg kell találnia a ráfordítások forrásait. Egy egyetem is csak akkor piacképes, ha költségeihez megfelelő forrásokat talál, pénzügyileg legalábbis nullszaldós. Ha pedig a pénzügyi bevételek meghaladják a kiadásokat és nyereség (maradvány) is származik, az intézmény azt nem veszi ki a költségvetéséből, hanem fejlesztésekre, későbbi projektekre fordítja, ettől válik nonprofittá. Az állami finanszírozási szerkezet megváltozásával, az egyetemi autonómia liberalizálásával a kormányzat éppen azt a lehetőséget adja meg az egyetemeknek, hogy átcsoportosítsák nyereségesebb területeik bevételeit a társadalomorientált feladatok finanszírozására. Vannak ugyanis olyan területei az egyetemi működésnek, amelyek kimondottan profitorientáltak, vagyis üzleti jellegűek. Sőt, azt sem szabad elfelejteni, hogy a nyereségorientációnak hosszú távon kell érvényesülnie.

Hiszen egy új termék – és ez az oktatási szolgáltatásokra is igaz – piacra történő bevezetésekor nagy valószínűséggel veszteséges lesz, s csak bizonyos idő elteltével kezd nyereséget termelni. „A marketingszemlélet tehát azt a gondolkodásmódot jelenti, amely során a vállalkozás vezetői egyfajta (hosszabb távú) nyereségorientáció mellett a vevőigények kielégítésére törekszenek. A nyereségen, eredményen a nonprofit szektor esetében tehát nem a profitot, hanem a vállalkozásba visszaforgatott maradványt értjük”. (Kandikó J., 2004. 207. oldal)

3.3.2 A tudományos vállalkozóiség Magyarországon

Az innováció gazdasági hatásait vizsgáló kutatások (Papanek G. et al. 2007) (Polónyi I. 2008) megállapítják, hogy a magyar gazdaságban a tudomány és annak gyakorlati alkalmazása között a szakadék jóval mélyebb, mint az EU-ban általában. Ennek okai között kell megemlíteni az egyetemek elégtelen működési-irányítási gyakorlatát, de a KKV-k innováció iránti keresletének elégtelenségét is. Ráadásul nem csak a vállalati K+F, de az egyetem-ipari kooperáció is messze az EU-átlag alatti, nagyon kevés vállalkozás használja az egyetemeket az innováció forrásaként.

Nézzük azokat az okokat, amelyek az egyetemi-vállalati kapcsolatok előtérbe kerülését idézik elő. Az okok főbb tényezők köré csoportosíthatók.

<i>Gazdasági okok</i>	
az endogén növekedésméletek, amely rámutatott a tudás és az egyetemi kutatás pozitív, gazdasági fejlődést élénkítő, externális hatásaira	(Solow, 1957) (Romer, 1986) (Romer, 1990)
a tudásgazdaság koncepciójának terjedése	(Drucker P., 1969)
a tudás és a tudáslétrehozó intézmények gazdasági szerepének felértékelődése	(Rinne & Koivula, 2005) (Wissema, 2009)
az innováció rendszerszemléletű megközelítése	(Lundvall B.-Á. , 1992) (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000)
a rendelkezésre álló kockázati tőke mennyiségének növekedése	(Rothaermel, Agung, & Jiang, 2007)
az ipari termelés növekvő tudástartalma	(Geuna A. , 1998)
a vállalatok külső K+F iránti igényének megnövekedése	(Thursby & Thursby, 2005) (Wissema, 2009)
a globalizáció versenynövelő hatása	(Wissema, 2009)
<i>Politikai okok</i>	
a növekvő létszám miatt a korábbi tradicionális állami finanszírozás és összefonódás ellehetetlenülése	(Wissema, 2009)
a felsőoktatás állami támogatásának csökkenése	(Geuna A. , 2001) (OECD, 2003) (Wright, Clarysse, Mustar, & Lockett, 2007) (Powers, 2003) (Prewitt, 1993) (Talburtt, 2005)
az egyetemek társadalmi-gazdasági szerepével kapcsolatos viták és új elképzelések kibontakozása	(COM, 2003)
az egyetemkormányzási rendszerek változása	(Neave & Vught, 1991)
a közfinanszírozású kutatások megtérülésére irányuló törekvések	(Siegel, Waldman, & Link, 1999) (Bercovitz & Feldman, 2006)
az egyetem-ipari kapcsolatokat serkentő, új kormányzati kutatáspolitikai és kutatástámogatási rendszerek bevezetése	(Gulbrandsen & Slipersæter, 2007)
az egyetemi kutatási eredmények hasznosulását elősegítő törvényi szabályozások megjelenése (pl. Bayh-Dole törvény)	(Mowery, Nelson, Sampat, & Ziedonis, 2001) (Siegel & Phan, 2005) (Wright, Clarysse, Mustar, & Lockett, 2007)
<i>Tudományos okok</i>	
a kutatók számának és mobilitásának növekedése	(Rothaermel, Agung, & Jiang, 2007)
a nagy techtranszfer potenciállal bíró tudományterületek (pl. biotechnológia, számítástechnika) ugrásszerű fejlődése	(Nelson, 2001)
hallgatói létszám növekedése miatti minőségromlás	(Wissema, 2009)
az interdiszciplináris kutatások előtérbe kerülése	(Wissema, 2009)

7. táblázat Az egyetem-vállalkozási kapcsolatok előtérbe kerülésének okai

Forrás: Novotny Á. 2010. 28. oldal alapján saját kiegészítés

A hatások egy része mindenképpen makrokörnyezeti (pl. létszámhatások, finanszírozási rendszer), azokat az intézmények nem képesek befolyásolni, csak kemény munkával alkalmazkodni hozzájuk a túlélés és az eredményesség érdekében. A problémák másik része azonban igenis orvosolható maga a szervezet által. Ezek olyan mikrokörnyezeti tényezők, mint pl. a támogatói háttér elégtelensége, a figyelemfelkeltés, vagy akár a képzési kínálat kialakítása és átalakítása, illetve a marketingszemlélet elterjesztése. E területek alakíthatóak, s több-kevesebb (nem csak anyagi) ráfordítással lényegesen javíthatóak. (Deés Sz., 2002) A társadalom-orientált marketingszemlélet adaptálásával az egyetem a társadalmi szükségletekből származtatja a kutatások céljait, és válik sikeres vállalkozói egyetemmé.

„A MIT²¹ sikere elsősorban annak köszönhető, hogy ügyesen kombinálta a kutatóegyetem lineáris modelljét a land grant egyetem fordított lineáris modelljével, mely utóbbi a társadalmi szükségletekből származtatja kutatási céljait.” (Etzkowitz, H., 2002. 20. oldal)

A vállalatok a házon belüli források után a szakmai folyóiratokat, konferenciákat és a megbeszéléseket tartják a legfontosabb információforrásnak, a felsőoktatás négy felmérés²² átlagában mindössze a 7-8. helyre került, azaz az egyetemi kutatás elsősorban közvetett módon, a hagyományos tudományos csatornákon keresztül (publikációk) jut el az iparba. (Novotny Á., 2010)

²¹ „Valószínűleg az amerikai Massachusetts Institute of Technology (MIT) volt a világ első vállalkozó egyeteme. Messze a felsőoktatási intézmények második forradalmát megelőzve, az MIT már a 20. század elején intézményesítette techtranszfer tevékenységeit: formalizálta a találmányok jogi védelmét biztosító folyamatokat, találmány-felkutatási rendszert épített ki az egyetemen belül, találmányértékelő bizottságokat állított fel és egy techtranszferirodát is a kutatási eredmények hasznosításának elősegítésére.” (Novotny Á., 2010. 29. oldal)

²² Az IKU és a KSH által 1990 és 2000 között a CIS mintájára készített négy ad hoc innovációs próbafelvétel alapján. (Inzelt A., 2004) A négy, különböző időszakban végzett, az Oslo kézikönyv módszertanára épülő innovációs próbafelvétel közül kettő a feldolgozóipar nagy- és közepes méretű vállalataira koncentrált, a harmadik a kis- és mikrovállalkozásokat vizsgálta, míg a negyedik a szolgáltatási szektor nagy- és közepes méretű vállalkozásait.

	feldolgozó- ipar (1)	szolgáltató szektor	feldolgozó- ipar (2)	kis- és mikrov.	átlag
1. házon belüli	6	2	1	1	2,5
2. folyóiratok, konferenciák, megbeszélések	2	1	4	4	2,8
3. megrendelők, vásárlók	1	6	2	2	2,8
4. versenytársak	5	3	2	2	3,0
5. kiállítások, vásárok	4	4	3	3	3,5
6. számítógépes információs hálózatok	n.a.	5	6	5	5,3
7. beszállítók	3	9	n.a.	n.a.	6,0
8. iparág egyéb vállalatai	n.a.	7	5	n.a.	6,0
9. tanácsadó vállalatok	n.a.	n.a.	7	n.a.	7,0
10. felsőoktatás	8	8	8	6	7,5
11. szabadalmi bejelentések	7	n.a.	10	7	8,0
12. egyéb	n.a.	n.a.	9	n.a.	9,0
13. nonprofit K+F szervezetek	n.a.	n.a.	11	n.a.	11,0

8. táblázat Az innovációval kapcsolatos információforrások rangsora négy felmérés alapján

Forrás: Inzelt A., 2004. 886. oldal

A felsőoktatás és a kutatók oldaláról sincs elmozdulás a publikáció-orientált tevékenységektől, amely nem segíti a tudomány gyakorlati alkalmazását, sok esetben a kutató tovább sem lép a publikáció megírásánál és közreadásánál.

A tudásátadás módja	Egyetemi	Akadémiai	Vállalati	Összesen
	kutatóhely			
<i>Publikáció, konferencia-előadás</i>	90%	89%	71%	88%
Oktatás	62%	50%	43%	58%
Tanulmány az állami szférának	42%	46%	36%	43%
Tanulmány vállalatoknak	39%	39%	64%	41%
Tanulmány nemzetközi szervnek	19%	29%	14%	21%
Szabadalom stb. értékesítése	17%	18%	57%	20%
Új termék, szolgáltatás értékesítése	12%	14%	57%	17%
Gép, berendezés értékesítése	6%	14%	36%	11%

9. táblázat A kutatási eredményeket az adott módon továbbadó kutatóhelyek részaránya

Forrás: Papanek G., Borsi B., & Tompa T. (2007) 12. oldal

Magyarországon közvetlenül még kevés példa van arra, hogy a tudás tulajdonosainak, az egyetemi kutatóknak a vállalkozói felfogását, magatartását vizsgálták volna. Novotny (2010) végzett egy széleskörű empirikus kutatást arra vonatkozóan, hogy a kutatók hogyan viszonyulnak az egyetem harmadik küldetéséhez. Ennek eredményei a következőkben foglalhatók össze.

- Annak ellenére, hogy a magyar egyetemi MOTA-kutatók²³ többségére nem jellemző a tudományos vállalkozói tevékenységekben való aktivitás, a harmadik küldetést, mint új egyetemi normát a kutatóközösség általában véve elfogadja, sőt támogatja, de ez a támogatás jóval szélesebb körű, mint az abban való aktív részvétel.
- A tudományos vállalkozói tevékenység egyetemi funkciók közé történő integrálása számos akadályba ütközik: a kutatók korlátozott erőforrási és kompetenciái, a publikáció-központú, tekintélyelvű, humboldti szervezeti kultúra, a fragmentált-bürokratikus-oligarchikus szervezeti struktúra.

„A modell (és az egyetemi techtranszfer) középpontjában áll az egyetemi kutató, aki, ha nem vállalkozói szemléletű, nem érti, hogy az oktatás és a kutatás mellett most miért várják el tőle a kutatások és a kutatási eredmények pénzügyi, jogi és piaci menedzselését, főleg ha sem kedvet sem képességet nem érez a piacorientált tevékenységek folytatására. Ha pedig vállalkozói, akkor azt nem érti, hogy az egyetem most miért tart igényt arra a találmányra és jövedelemre, amit munkaköri kötelezettségein felüli erőfeszítésekkel fejleszt ki, illetve szerez, és amire tulajdonképpen az egyetem (és az állam) kényszeríti őt rá, munkájának társadalmi szerepéhez mérten alacsony szintű javadalmazásával és oktatói-kutatói tevékenységének nem kielégítő támogatásával.” (Novotny Á., 2010. 141-142. oldal)

- A kutatók formális technológia transzfer tevékenységekben való aktivitását – a vizsgált változók közül – leginkább a kutatási orientáció és az egyetemi mikrokörnyezet vállalkozóiságának foka befolyásolja.
- Számos kutatónak semmilyen ismerete sincs a harmadik küldetésről, a technológia transzfer folyamatáról, ezért őket képezni, tájékoztatni kell.
- A tudományos vállalkozóiság sikerének alapfeltétele, hogy a kutatók megértsék annak fontosságát, értsenek egyet vele, álljanak rendelkezésükre a megfelelő eszközök és csatornák az abban való részvételre.

²³ A mérnöki, az orvos-, a természet- és az agrártudományok

3.4 A felsőoktatási kommunikáció

A felsőoktatási intézményeknek hatékonyan kell kommunikálniuk mind piacaikkal, mind célcsoportjaikkal. Nem elég a hiánypótló képzési programok vagy innovációs szolgáltatások kialakítása, a vonzó árstruktúra és a célközönség számára könnyen elérhetővé tétel. Céljairól, tevékenységéről valamint kínálatáról informálnia kell az intézménynek a fogyasztókat és másokat is annak érdekében, hogy az intézmény iránti érdeklődésre motiválja őket. Marketingszemlélet híján az egyetemek rendszerint prospektusokban, szóróanyagokban és – ami azért már általánosnak tekinthető – weboldalba gondolkodnak. Pedig az egyetemek már pusztán létükkel is kommunikálnak.

Ha megvizsgáljuk a magyar egyetemek marketingtevékenységét, nyugodtan kijelenthetjük, hogy az szinte csak az általános és a beiskolázási marketingtevékenységre korlátozódik, s mellőz szinte minden olyan kommunikációt, amely a vállalati kapcsolatokra irányul. A vállalati szféra véleménye is az, hogy az egyetemeknek a vállalati együttműködések és megbízások szélesítéséhez fel kell keresniük a vállalatokat és kemény értékesítési munkával megismertetni velük szolgáltatásaikat. A vállalkozás és egyetem közötti kapcsolat kiépítése személyfüggő, megfelelő emberek szükségesek hozzá megfelelő pozíciókban. A hatékony kommunikáció érdekében a személyes, face-to-face kommunikáció ajánlható. Javasolt akár egy vállalati kapcsolattartó (értékesítő) alkalmazása is a felsőoktatási intézményeknél. (Deés Sz., 2010). A pályázati forrásoknak köszönhetően – és remélhetőleg a szemléletváltozás első jeleként – hazánkban is sorra létesülnek a technológia transzferrel foglalkozó egyetemi szervezeti egységek. Sajnos azonban ezek kommunikációs tevékenységéről megállapítható, hogy a kötelező pályázati nyilvánosság-biztosítási tevékenységeken felül mellőzi a vállalatokkal való kommunikációt. Ennek az is oka, hogy a pályázati forrásokat az egyetemek – éppen a szűkös állami finanszírozás miatt – működésükre kénytelenek felhasználni, s a kommunikáció az első terület, ahol spórolni tudnak. Ráadásul viszonylag könnyen használhatják fel a támogatási összegeket saját – főleg beiskolázási – marketingtevékenységükre, kétségbeesetten próbálva megfelelni az elégtelen finanszírozási rendszer és a növekvő verseny kihívásainak.

Az új piaci kihívások, a harmadik generációs egyetemi modell és az élesedő verseny arra kényszeríti az egyetemeket, hogy átgondolják kommunikációs törekvéseiket. A

kommunikációs tevékenységet minden szakembernek az elérendő célok megfogalmazásával kell kezdeni. Ezek az egyetem esetében:

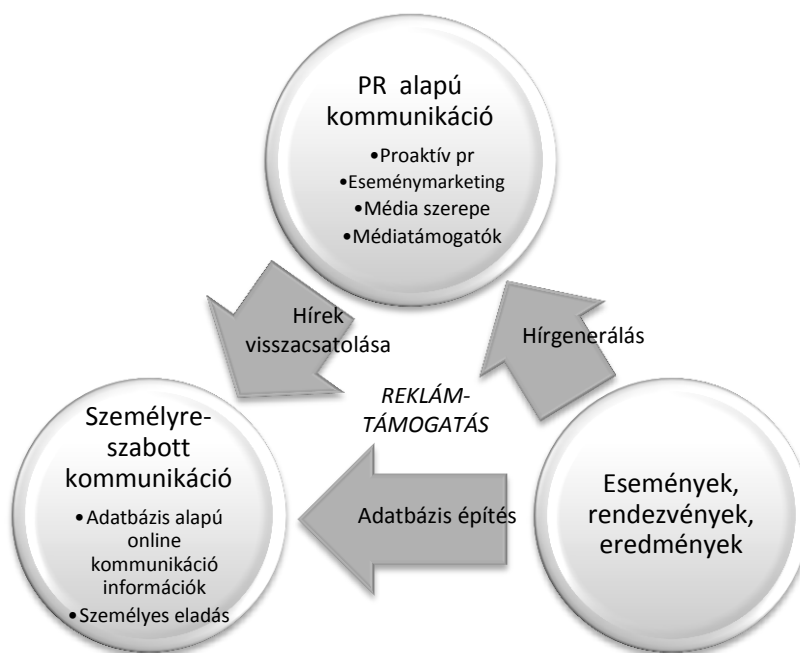
- az intézményi goodwill fenntartása vagy javítása (beleértve az egyetemről szóló helytelen vagy hiányos információk helyesbítését is),
- a végzetek lojalitásának és támogatásának kialakítása,
- információnyújtás az intézmény képzési és szolgáltatási kínálatáról, azaz a tudáskínálatról,
- a felvételi és beiratkozási számok mennyiségének és minőségének növelése,
- tudás hub kialakítása és annak központjába kerülés, ezen keresztül a K+F+I megbízások, együttműködések számának növelése,
- az oktatók, kutatók, és a jelenlegi hallgatók belső információigényének kielégítése.

Bob Beyers, Stanford Egyetem „Hírszolgálat”-ának vezetője szerint a legtöbb felsőoktatási intézményben még mindig csak a jó dolgok elmondására fektetnek hangsúlyt és makacsul szeretnék elkerülni a rossz hírek kiszivárgását. Beyers szerint ez a felfogás nem hatékony: „Az olyan intézmény, amely szépséghibáit igyekszik elrejteni, először saját tagjai között, később pedig a nagyközönség előtt vesztí el megbecsülését.”

A Hírszolgálat alkalmazottai munkaidejének fele minden nap az irodán kívüli tevékenységekből áll. Utánajárnak bizonyos híreknek, megkérdezik az embereket arról, hogy mit láttak, hallottak vagy tettek, aminek hírértéke lehet.

A hallgatói kiadványok érdekes történeteit ellenőrzik és eljuttatják a médiához. A diákság tájékoztatása érdekében a Hírszolgálat fél tucat napilapot, 50 magazint és a lehetőségekhez mért maximális számú rádió- és televízióadást kísért figyelemmel.

Az elmúlt évek alatt Beyers nagy tapasztalatokra tett szert a más intézményeknél dolgozó szkeptikus kollégákkal kapcsolatban, akik – valószínűleg jó okkal – azt vallják, hogy őszinteségük fenyegetné az állásukat. Beyers ezzel ellentétes tanulással szolgál számukra: „A rossz híreknek is lehetnek jó eredményeik. Néhány évvel ezelőtt számos stanfordi oktató háborodott fel azon, hogy egyik kollégájuk azt nyilatkozta a Time magazinnak, hogy a nagy egyetemek könyvtárai közül az övék a legrosszabb. Éppen ez a nyers őszinteség segítette az egyetemnek egy kiemelkedő képességű könyvtáros megszerzésében – aki viszonzásul azonnal megnyerte a kritizálókat egy jobb gyűjtemény kialakításának támogatásához.” (Zellnérné (ford.) Kotler, P., 1995. 31. oldal)



11. ábra PR alapú, személyre szabott kommunikáció

Forrás: saját szerkesztés

A kommunikáció eszközeit tekintve az egyetemi marketing esetében egy erős PR alapú, ám minél inkább személyre szabott kommunikációnak kell megvalósulnia. Ez úgy lehetséges, ha az intézmény minden lehetőséget megragad a médiában (nem csak a tömegmédia, de a szakmai médiumokban is) való szereplése. Az ezáltal keltett érdeklődést kihasználva, és építve az online módszerek adta lehetőségekre (pl. web2.0) az involváltság elérése után a kínálat már könnyen személyre szabható és kommunikálható. A célcsoportok közvetlen elérésére két kiemelkedő eszköz mindenképpen szükséges: egyrészt az online eszközök (közösségi portálok, hírlevelek, keresőmarketing, stb.), másrészt alkalmazni szükséges a klasszikusnak számító személyes eladást, akár értékesítő munkatársak alkalmazásán keresztül is. Meggyőződésem, hogy a public relations, a reklám és a személyes eladás hármására van a felsőoktatási intézményeknek szükségük ahhoz, hogy kommunikációs feladataikat megoldják.

A fejezetben a magyar felsőoktatási szektor marketing és kommunikációs sajátosságait vizsgáltam. A szektor helyzetéről adott áttekintés után a felsőoktatási marketing sajátosságait tekintettem át a stratégiaalkotás folyamatán keresztül. Az egyetemi marketing egyik kiemelt célcsoportja – vagy legalábbis annak kellene lennie – a vállalati szektor. A gazdasággal való kapcsolatépítés sajátossága a nonbusiness marketing, a szolgáltatásmarketing, a kapcsolatmarketing és a szolgáltatás-domináns logika, valamint a social marketing sajátos elegye. Az akadémiai és a gazdasági szektor közötti kontaktus fókuszában ennek megfelelően a PR alapú, személyes kommunikációnak kell állnia.

4 EGYETEM-GAZDASÁG EGYÜTTMŰKÖDÉSE ÉS AZ INNOVÁCIÓK

A magyar felsőoktatás előtt álló kihívások: a globális piac kialakulása, az Európai Felsőoktatási Térhez való csatlakozás, másik oldalról pedig a demográfiai hullámvölgy, az államilag finanszírozott hallgatói létszám csökkenése, a túlméretezett intézmények éles versenyhelyzetbe vezetnek a szektorban. A túléléshez a felsőoktatási intézményeknek meg kell újítaniuk képzési szerkezetüket, új szervezeti keretek között kell működniük, hatékonyabban és gyorsabban reagálva a körülöttük zajló folyamatokra. Azok az intézmények, amelyek képesek gyorsan reagálni, és elég nagyok, elegendő tartalékkal rendelkeznek (főleg hallgatói létszámot tekintve) ahhoz, hogy az átalakulás okozta negatív hatásokat elviseljék, azok csak „lesoványodnak”, a kisebbek, vagy későn reagálók sajnos éhen halnak ebben a „hallgató utáni korszakban”. Az új társadalmi, gazdasági környezetben átalakul a motivációs rendszer is: amíg az intézmények működését valamint integrálódását a gazdaságba és a társadalomba sokáig kizárólag a tudományosság határozta meg, ezt felváltotta a tudományosság, az állami szabályozások és a piacról szerezhető bevételek hármassága. Ennek eredményeképpen a tradicionális, klasszikus egyetemek részben vagy egészében vállalkozói egyetemekké alakulnak. Fontos azt is hozzátenni, hogy ezek a gazdálkodó intézmények igyekeznek kapcsolatba kerülni régiójukkal, nem csak hallgatóik, de megrendelőik, gazdasági kapcsolataik nagy része is innen kerül ki.

A téma azért is fontos és időszerű, mert

- brüsszeli elvárások a felsőoktatással szemben a K+F projektek számának és a vállalati források bevonásának növelése,
- a képzések kialakításánál egyre szorosabb együttműködés szükséges az üzleti szférával,
- a felsőoktatási intézmények egyre inkább rákényszerülnek, hogy fő tevékenységük, a felsőoktatás és kutatás mellett megtalálják azokat a piaci megjelenési formákat, ahol termékeiket (kutatások, képzések, egyéb szolgáltatások, stb.) értékesíthetik, bevételre tehetnek szert, s csökkenthetik függésüket az állami finanszírozástól.

A célok eléréséhez azonban a másik fél is szükségeltetik. Vajon miért nem fogadja el a vállalati szféra az akadémiáit? Korábban feltételeztük, hogy ez csak információhiányra, vagy a kommunikáció elégtelenségére vezethető vissza. Azt tapasztaljuk azonban, hogy hiába juttatjuk el az információt a vállalatokhoz, azok nem ismerik fel a lehetőségeket. Mindkét

félnek sok munkára, külső és belső változásra van szüksége ahhoz, hogy a megálmodott harmadik generációs egyetemi modell és a vállalkozások felhőtlen kapcsolata megvalósuljon.

4.1 A transzfer tárgya: a TUDÁS

A tény, hogy a 21. század társadalma tudásalapú társadalom, azt is jelenti, hogy a felsőoktatási intézmények fő profilját jelentő tudástermelés az egyik legjelentősebb ágazattá emelkedik. Nem véletlen, hogy a világ legfejlettebb államában, az Amerikai Egyesült Államokban a már több éve létező úgynevezett regionális tudáscentrumok általában a nagy egyetemek közvetlen környezetében alakultak ki.

A sikeres „vállalkozóvá válás” másik kritériuma a keresleti oldal meghatározottsága. Meg kell ismerni egyrészt a társadalom és a lakosság, de ami ennél is fontosabb a vállalati szféra fogadókészségét a tudásközpontokkal szemben: mennyire hajlandóak kihasználni a szellemi tőkét, igénybe venni a tudásközpontok kínálta szolgáltatásokat, részt venni közös kutatás-fejlesztési együttműködésekben.

Napjaink közgazdaságtudományi elemzései egyre nagyobb figyelmet szentelnek a tudásalapú gazdaság vizsgálatának, amelynek elérése ma már a nemzeti, regionális fejlesztési politikák célja is. Gunnar Eliasson definíciója szerint „a tudásalapú gazdaság egyúttal olyan rendszer, amelyben nemcsak a szűkebben vett tudásiparok, hanem valamennyi gazdasági szegmens növekedését lényegileg a tudástranszfer eredményessége határozza meg”. (Szabó K. 1999, 279. oldal) És bár Eliasson mindegyik gazdasági szféra növekedés-generátorának a tudástranszfert tekinti, mégis van két olyan ágazat, ahol a tudás és annak hatékony közvetítése kiemelt szerepet játszik: egyik az oktatás, mint a tudás generálója és átadója, a másik pedig a vállalkozói szféra, mint annak üzleti alapon történő hasznosítója. Szükséges tehát egy olyan elméleti sík felállítása, amely egyszerre tudja kezelni a dinamikus, tudásteremtő, profitorientált vállalatok és a társadalom, a gazdaság egyéb szegmenseinek tudásteremtését, a köztük lévő tudástranszfert.

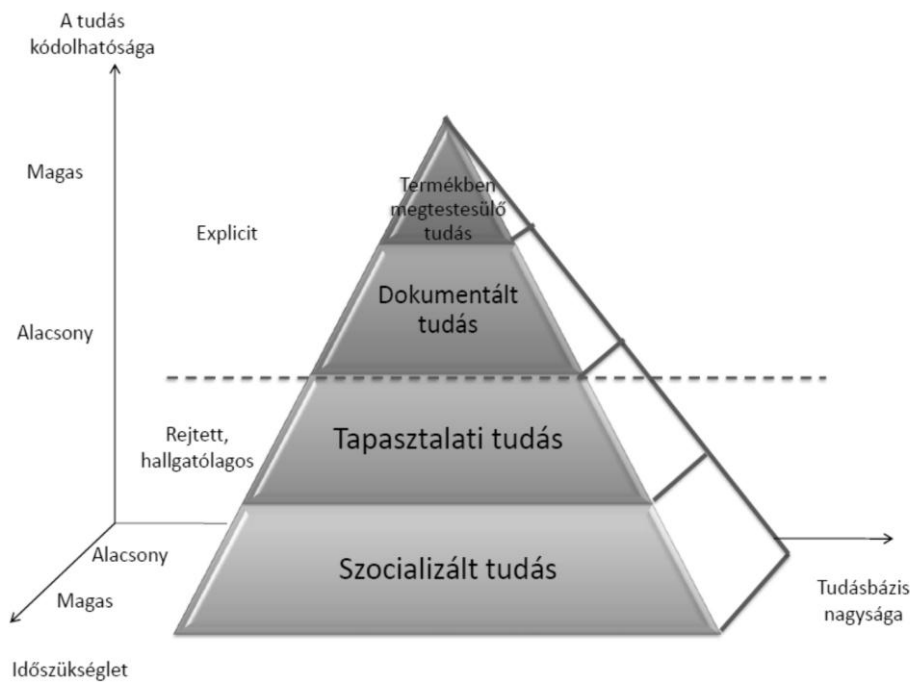
Boutellier és szerzőtársai (2000) a tudás kódolhatósága szempontjából négy kategóriát állapított meg, amely az egyetemeken felhalmozódott tudásokat is jellemzik:

- *A szocializált tudás*: maga a vállalati kultúra, a vállalaton belül fellelhető normák, a szokások, a vállalaton belüli kommunikáció, a stresszhelyzetek kezelése, a légkör, a látható és láthatatlan elemek. Ezek mind rejtett, ún. hallgatólágos tudástartalmaknak minősülnek. Az egyetemek esetében ez tulajdonképpen az oktatási és a kutatási környezet: a kutatók érdemei, megbecsülésük, képességeik, a kutatói légkör, a team-

munkához való viszony, valamint személyes, szakmai kapcsolatrendszerük. Ez az a szervezeti tudás, amely ugyan nem értékesíthető, megléte nélkül azonban nem lenne képes a tudás magasabb szintjeit létrehozni. Megfelelő szakmai kapcsolatrendszer és elfogadottság nélkül nem lenne sikeres és hatékony egy kutatási projekt sem. Ez a tudás az, amelynek alakítása, fejlesztése a legtöbb időt vesz igénybe. Gondoljunk csak egy intézményre, amely szeretné tevékenységi körét bővíteni, új képzési területekre lépni. Nem elég új kollégákat felvenni, a megfelelő kutatási megbízásokhoz meg kell várni, amíg az új kollégák az új környezetben is kialakítják kapcsolatrendszerüket, megteremtik elismertségüket.

- *A tapasztalati tudás*: a szervezeten belüli folyamatokból, szakértők készségeiből, képességeiből, szervezeti rutinokból, informális koordinációból áll. Itt szintén hallgatólagos, szavakban nem megfogalmazott, tacit tudásról van szó. Ez még mindig személyhez kötött tudáselem, de már bizonyos formában átadható a többi szférának. Ide sorolhatjuk a kutatók, oktatók személyes tapasztalatait, gyakorlatait, amelyet nem csak az egyetemen, de akár a közigazgatásban, a szakmai szervezetnek biztosított önkéntes munka során, vagy egy saját vállalkozás keretében is hasznosítani lehet.
- *A dokumentált tudás* már explicit tudáselem. Ide tartozik minden írásba foglalt és a szervezeten belül könnyen hozzáférhető tudáselem, mint például a szabályzatok, kézikönyvek, projekt dokumentumok, követelmények.
- *A termékben megtestesülő tudás* jelenti magát a terméket, a technológiát, a szolgáltatásokat, amelyeket függetleníteni lehet a szervezettől és az alkotóktól, és éppen ezért eladhatóvá válnak. Ennek az explicit tudáskategóriának a megteremtése a vállalati tevékenység elsődleges célja. A dokumentált és termékekben megtestesülő tudás már szabadon értékesíthető tudásformák, függetleníthetők az azt előállító személyektől vagy csoporttól. Szabadalmak, protokollok, vagy akár egy-egy könyv, képzési program is ide tartozik.

Boutellier fő megállapítása az, hogy egy szervezet tudásbázisának nagyobbik része hallgatólagos, s e hallgatólagos tudáselem legfőbb különlegessége, hogy közösen hozzák létre, a szervezet minden tagja birtokol belőle valamennyit, mégis minden tag máshogy viszonyul ezekhez az elemekhez. Éppen ezért változtatni rajta csak hosszú folyamat eredményeképpen lehet. Ezzel szemben az explicit tudás objektív, a végső termék létrehozásában fizikailag már jóval kevesebb tag vesz részt, ezért ez jól elkülöníthető a szervezettől.



12. ábra Tudáspiramis

Forrás: Lengyel Balázs (2005) /Boutellier, R. (2000) alapján/

Boutellier és a szerzőtársai modellje mindössze egy dimenzió, a *tudás kódolhatósága* alapján közelítette meg a szervezeti tudásvagyont, azaz azt állították, hogy a tudás rejtettségének szintje határozza meg azt. Lengyel Balázs azonban tovább tökéletesítette a modellt, s további két dimenzióval kibővítette azt:

1. a *tudásbázis nagyságával*, amely azt jelenti, hogy az explicit tudás kialakításában kevesebben vesznek részt, mint a hallgatólagos tudásvagyon birtoklásában (például egy kutatási tanulmány megírásában nem működik közre direkt módon a szervezet bérszámfejtő kollégája). A vállalkozások célja az, hogy a hallgatólagos elemekből minél hatékonyabban, de arra ráépülve hozzák létre ezt az explicit tudást.
2. az *időszükséglettel*, amely a versenyképességhez szükséges tudás ki/átalakításához szükséges. Mindezt kiegészítette még azzal a megállapítással is, hogy „mivel a rejtett, hallgatólagos tudás jóval nehezebben, lassabban változtatható, egy tudásintenzív vállalat versenyképessége elsősorban hallgatólagos tudáselemeitől függ. Ennél fogva úgy kell tekinteni, hogy azok a javak előállításában hosszú távon vesznek részt, míg az explicit elemeket könnyebb újra teremteni, könnyebb őket megváltoztatni.” (Lengyel B., 2004)

4.2 A Triple Helix modell

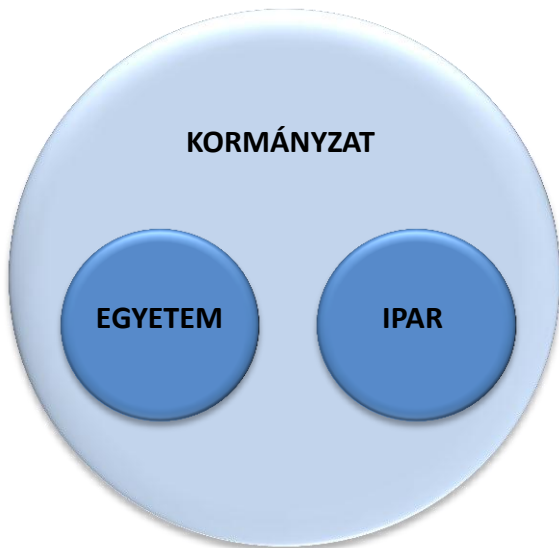
A Triple Helix modell három szféra: az egyetemi-tudományos, a gazdasági szféra és a kormányzati szervek hármass kapcsolatán keresztül alkot komplex innovációs elméletet.

A modell kiindulópontja, hogy e három egység folyamatos kommunikációja biztosítja mindhárom szektor fejlődését, így ezek a feltételek a tudásteremtő régiók kialakításához elengedhetetlenek. (Etzkowitz, H. - Leydesdorff, L., 2000) Fontos a modell legjellegzetesebb megállapítása, miszerint szükséges a három szektor egymásba való átmenete: a tevékenységeik közötti átfedés, a szervezeti korlátok eltörlése, hibrid szervezetek megjelenése. Annak ellenére, hogy a tudásteremtés, a tudástranszfer és a kontroll feladatait más-más szereplők látják el, nem rendelhetünk hozzájuk csupán egy-egy intézményt. (Nem mondhatjuk például, hogy az egyetem a tudás teremtéséért felelős, míg a vállalatok annak hasznosításáért, hiszen a tudástranszfer az egyetemek és a vállalatok között kétirányú.) Így nem a szereplők hálózatban való jelenléte, hanem a közöttük meglévő kapcsolatok minősége a fontos. Bár az egyetem a tudás létrehozásában, a gazdasági szféra a tudás kiaknázásában, a kormányzat pedig a kapcsolatok kontrollálásában játszik főszerepet, a háromoldalú kapcsolatok során az intézmények funkciói változnak, s változnak az egymással szemben támasztott követelményeik is. (Leydesdorff, L., 2006) A három szektor egymásra utaltsága egyértelműen a globális verseny miatt következett be, ez a fejlett régiók válasza az erőteljes versenyre. A korábbi modellekből éppen ez a tevékenységek közötti átmenet hiányzott, mert azokban az állam vagy körülvette az oktatási és a vállalati köröket, irányította és meghatározta azok egymással való kapcsolatát is (etatista)²⁴, vagy a liberalista „Laissez Faire” szellemében éles határral egyenlővé alakította azokat²⁵. (Etzkowitz, H. - Leydesdorff, L. 2000)

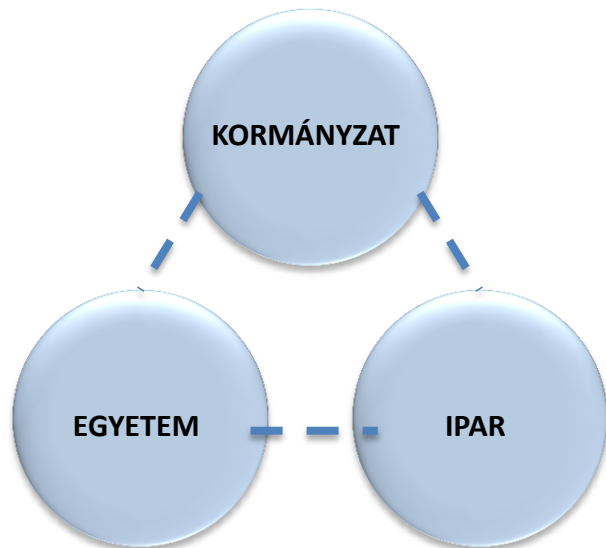
Jelenleg minden nemzet törekszik a Triple Helix modell átvételére. A közös cél az, hogy új játékszabályok bevezetésével sikerüljön egy innovatív környezetet létrehozni úgy, hogy az állam támogassa azt, de ellenőrzése ne lehessen domináns felette.

²⁴ A modell kemény verzióját a volt Szovjetunió tagállamaiban és Kelet-Európa országaiban lehetett megtalálni, a szocializmus korában; a lágyabb verziót pedig a latin-amerikai országokban.

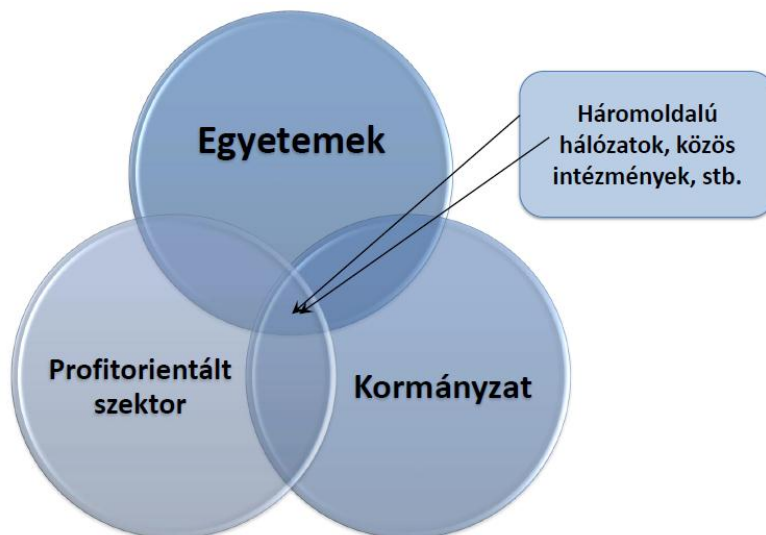
²⁵ A szocialista rendszerek felbomlását követően előszeretettel alkalmazták a modellt „sokk-terápiaként” az állami dominancia csökkentésére.



1. Etatista modell



2. „Laissez faire” modell



3. Triple Helix modell

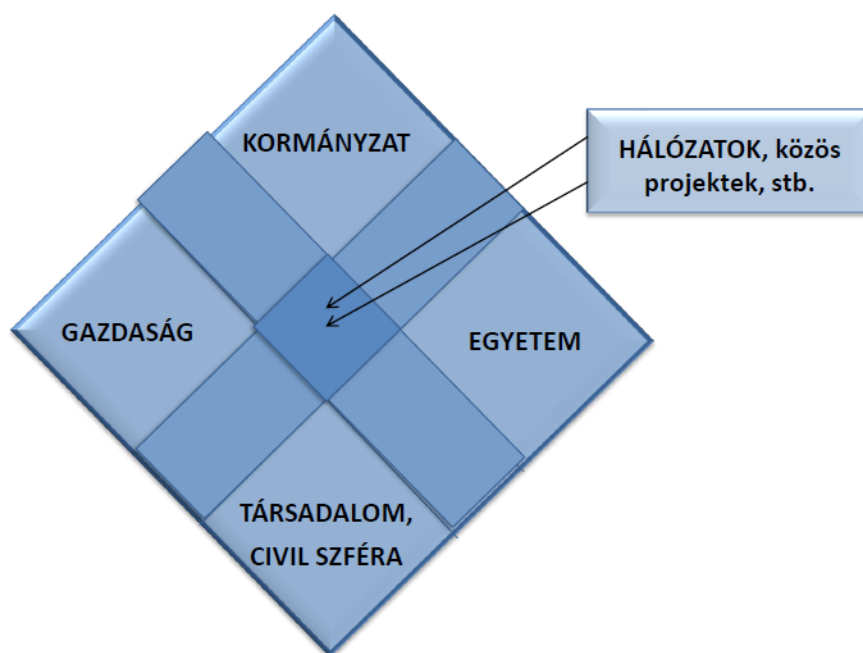
13. ábra Az egyetem-ipar-kormányzat tudástranszfer modelljei: 1-2-3.

Forrás: Etzkowitz H. - Leydesdorff, L., 2000.

Az egyetem a tudásiparban – mind az iparág fejlesztésében, mind az innováció ösztönzésében – új társadalmi szerepet vállal, mégpedig azt, hogy átfordítja a kutatásokat a társadalom nyelvére, illetve kutatási témákat generál a társadalmi problémákból. A társadalom speciális szerepet kap. Leydesdorf és Etzkowitz szerint az egyetem lesz az, amely a közszféra előőrseként működik, aki harmadik misszióján keresztül képviseli a tudást a társadalom felé, és felelős lesz azért, hogy a társadalom megértse az átalakulási folyamatot a maga komplexitásában. Így tulajdonképpen az egyetemi és kormányzati szféra közötti

kapcsolat, a köztük lévő erőviszonyok kiegyensúlyozottsága határozza majd meg a társadalom aktivitását.

Vizsgálataim eredményeként azonban azt gondolom, hogy a mai társadalomközpontú, a fenntartható fejlődést és a társadalmi felelősségvállalást önként vagy kényszerből magáénak valló gazdaságban, jelen fejlettségi szinten már érdemes az egyetem közvetett társadalom-elérési funkcióját megújítani, azt különválasztani, vagyis a modellt kiegészíteni egy negyedik szereplővel: magával a társadalommal, illetve annak érdekképviselőivel, a civil és szakmai szervezetekkel (Farkas K., 2010). Ezzel a modell „Triple”-ből rombuszá válik.



4. Rombusz modell

14. ábra **Tudástranszfer modell: 4.**

Forrás: saját szerkesztés

Ha a modell szereplőinek számát növeljük, akkor érdemes áttekinteni kapcsolataikat is. A Triple Helix modell is kitér arra, hogy az egyes szektorok céljai eltérőek, s a globalizáció, valamint a tudásalapú társadalom hatásaként szerepük is megváltozik, feladatkörük bővíthet, szűkülhet, de csak az egységek közötti állandó, intenzív kommunikáció biztosíthatja az összes szektor és egyidejűleg a régió fejlődését is. A szektorok közötti kommunikáció hordozói a hálózatok, tudástranszfer intézmények, amelyek sok esetben a fejlődéssel párhuzamosan alakulnak ki, tevékenységüket tekintve vegyesek, keverték. A különböző szektorok intézményei képesek lesznek egymás feladatait átvenni, emiatt a szektorok határai

elhalványulnak, egymásba csúsznak, a szervezeti korlátok elmosódnak. (Lengyel B., 2005) Hatékony működésükön keresztül az intenzív kommunikáció tudásintenzívvé alakul.

A tudásintenzív kommunikációnak pedig azért van óriási jelentősége, mert – visszautalva Boutellier-re és Lengyelre – a versenyképesség szempontjából nélkülözhetetlen hallgatólagos tudást a szereplők csak a szférák közötti korlátok lebontásával képesek átadni. Ez tulajdonképpen azt jelenti, hogy a modell egyes szereplői átveszik egy vagy akár több más érintett szerepét is.

Az *egyetemeket* tekintve elsősorban a gazdasági és a társadalmi szerepvállalás jelenik meg kapcsolatként. Egyre több oktatási intézmény kínál profitorientált szolgáltatást a piacon: inkubátorházat, innovációs vagy kutatóközpontot hoznak létre, klaszterekhez csatlakoznak, vagy a társadalom felé fórumokat, előadásokat, szakmai találkozókat szerveznek, mintaprojekteket hoznak létre.

A *vállalkozások* egyre intenzívebben vesznek részt az oktatásban: a gyakorlatorientált alapképzések elengedhetetlen feltétele a gyakorló szakemberek bevonása az alkalmazott tudás átadásába, valamint a vállalatok által a szakmai gyakorlatukat töltő felsőoktatási hallgatók képzése. De megjelenik az oktatási tevékenység a vállalati tréningek szervezésében is.

Az *állam* leginkább a kutatások, ezen belül is az alapkutatások finanszírozásában van jelen, szabályozással ösztönöz (pl. innovációs járulék), illetve vállalati projekteket támogat, amelyekbe kötelezően bevonja az egyetemi és civil szféra szereplőit is.

A *civil- és szakmai szervezetek* pedig amellettt hogy szintén részt vállalnak az oktatási tevékenységből, biztosítják azt, hogy olyan tudások áramoljanak, amelyek a társadalom és a gazdaság számára hasznossággal bírnak, így az alapkutatások eredményei nem csak hogy alkalmazhatóvá, de rentábilissá is váljanak.

Bár a rombusz szereplői egyenrangúak az egyetemek szerepe azért egy ponton mégis egyedi: tulajdonképpen ők „teremtik” a tudást, ők adják a Helix kiindulópontját, indítják el a tudástranszfert.

4.3 A tudástranszfer elemei

Ha az egyetem és a gazdaság közötti tudásáramlást vizsgáljuk, akkor konkrétan is meghatározhatjuk a fent jelzett tudásformákat. Itt kell megjegyezni, hogy a *tudástranszfer* szó magyarosításakor legtöbbször a *tudásáramlást* használjuk, holott sokkal helyénvalóbb lenne a *tudás-terjedés* kifejezés. A mozgásformákat tekintve ugyanis az áramlás során már meglévő dolgok mozognak, vagy a mozgás azonos téren belül történik. A tudás mozgásakor azonban

„új jelenség új helyen való megjelenéséről”, azaz terjedésről beszélünk. Ha pedig a lokálisan, egy-egy egyetemen, kutatócsoportban megszülető, majd később elterjedő újdonságra vonatkozik a terjedési folyamat, akkor el is érkeztünk magához az *innovációhoz*. (Nemes-Nagy J. 2009)

Az egyetemen található tudások gazdaságba való terjedését többen is vizsgálták:

Varga Attila szerint (Varga A., 2004) a tudástranszfer-mechanizmusok négy szélesebb kategóriáját különböztethetjük meg:

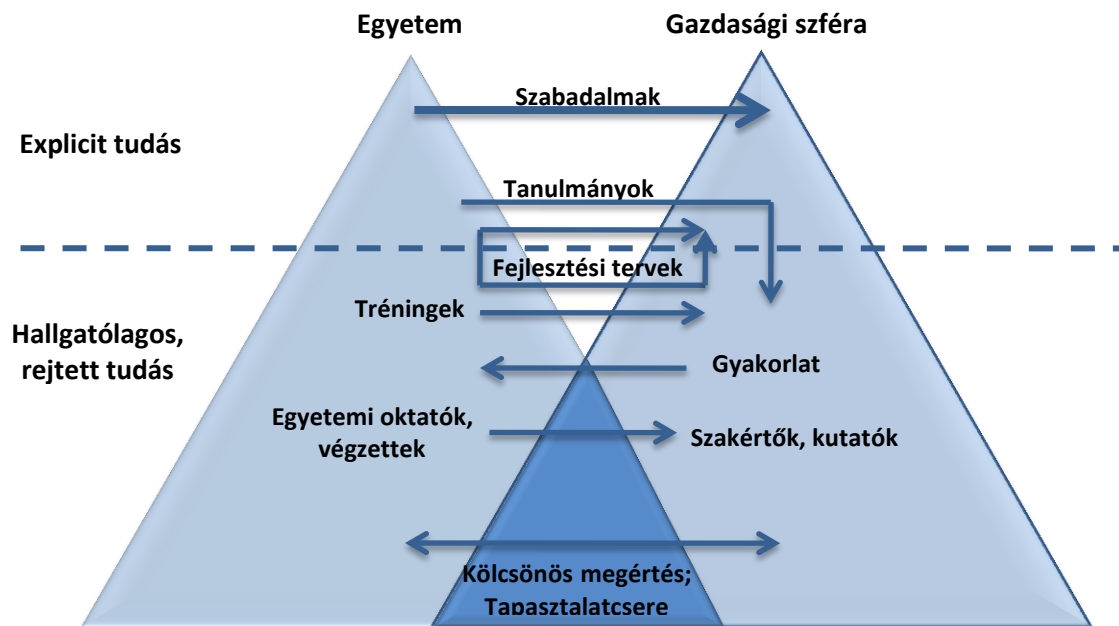
1. publikált kutatási eredmények, szabadalmi dokumentumokon keresztül,
2. az egyetemi és vállalati szakértők (formális vagy informális) kapcsolati hálózatain révén (pl. közös kutatások, a végzett hallgatók munkaerőpiaca vagy egyetemi hallgatóknak az iparban való időleges munkavállalása),
3. formalizált üzleti kapcsolatok által („spin-off firms”²⁶),
4. fizikai létesítményeinek (például könyvtárak, tudományos kutató laboratóriumok) iparvállalatok általi igénybevétele eredményeként.

Dévai és szerzőtársai (Dévai K., 2001): a kutatói mobilitást – beleértve a gazdasági szférából az egyetemre érkező kutatót is, bár a terjedésnek ez az iránya sajnos kevésbé jellemző –, a konferencia-részvételt, releváns irodalmat, főleg esettanulmányokat, a vállalatoktól érkező K+F megbízásokat, valamint a személyes kapcsolatokat megfelelő kapcsolatépítési eszköznek tekintik, de legfontosabb csatornának a hídképző intézmények szerepét tartják.

Makó és szerzőtársai (2003) inkább szociológiai oldalról közelítenek a tudásteremtés- és átadás folyamatához, s kiemelik az ún. „memória-intézményeket”, mint könyvtárak, adatbázisok.

Lengyel Balázs (2005) a Nonaka-modellt vette alapul, s a tudásáramokat az alábbiakban határozta meg:

²⁶ Külön fogalomként kell definiálni a Spin-off cégeket. Az innovációs törvény szerint (2004. évi CXXXIV. törvény a kutatás-fejlesztésről és a technológiai innovációról): hasznosító vállalkozás a költségvetési kutatóhelyen létrejött szellemi alkotások üzleti hasznosítása céljából az ilyen kutatóhely által alapított, illetve részvételével vagy részesedésével működő gazdasági társaság. A spin off-ok célja tehát, hogy egy adott, konkrét fejlesztési eredményt, szolgáltatást piacosítsanak. Ezzel szemben Magyarországon a spin-off-ok tulajdonképpen technológia transzfer funkciókat látnak el, s elsősorban az az oka, hogy az egyetemek csak spin-off cégek alapítására tudtak pályázati forrást szerezni.



15. ábra **Az egyetem és a gazdasági szféra közötti tudásáramlás**

Forrás: Lengyel B. saját szerkesztés Nonaka és szerzőtársai (2000) munkája alapján

Az egyetemek oktatási szempontból az explicit tudás átadására vannak berendezkedve, de a vállalati együttműködések, a hibrid szervezetekben való közös munka ki tudja egészíteni mindkét fél explicit tudását olyan hallgatólagos tudáselemekkel, amelyek később majd saját szervezetükön belül járulhatnak hozzá a versenyképességhez.

A Lengyel által meghatározott tudáselemek:

- Szabadalmak: a legexplicitebb tudás képviselői, amelyek szabadon, távolságtól függően értékesíthetők és hasznosíthatók a gazdaságban.
- Tanulmányok: amelyek még mindig szabadon értékesíthetők, de már több személyes, illetve intézmény specifikus elemmel rendelkeznek, legtöbbször helyi, regionális igényeket elégítenek ki.
- Fejlesztési tervek: amelyek annyiban különböznek a tanulmányoktól, hogy ez utóbbi általában nem kutatói kezdeményezésre, hanem vállalati megrendelésre készül, így hasznosítása attól elválaszthatatlan.
- Tréningek: a képességek, kompetenciák átadása a vállalati szektor felé.
- Gyakorlat: az kutatások alkalmazhatóságát biztosító vállalati tapasztalat például vendégelőadók által, vagy a szakmai gyakorlaton részt vett hallgatók egyetemre történő visszatéréseivel.

- A gazdasági szférában elhelyezkedő végzettek, illetve az ott (is) tevékenykedő kutatók, tulajdonképpen ez jelenti a hallgatólagos tudásáramlás döntő részét.
- Tapasztalatcsere: közös kutatási projekteken való kölcsönös részvétel által.

4.4 A tudástranszfer gátjai

Bármelyik elképzelést is vesszük alapul, lehetnek, lesznek olyan gátak, amelyek megállítják, vagy eltérítik a tudás-flow-t. Ezek olyan kulturális és szervezeti korlátok, amelyek éppen a rejtett, tacit tudáskörbe tartoznak (úgy, mint vállalati kultúra, szervezet, belső kommunikáció, fogyasztó-orientáltság, marketingszemlélet, stb.), ezért csak nagyon nehezen, nagyon lassan és csak sajátos eszközökkel lehet áttörni azokat. A korlátok minden szervezetben, a tudástranszfer minden szereplőjében jelen vannak, ezért a folyamatot szinergikus hatással is gyengítik.

4.4.1 Egyetemi szféra által keltett gátak

Ahhoz, hogy megértsük az egyetemek tudásalkotó és -átadó szerepkörét, érdemes ismét belepillantani történelmükbe. Az egyetemek által keltett gátak a korábbi fejezetekben már bemutatott vállalkozói szemlélet hiánya, a tudástermelés dominanciája a hasznosítás és az előzetes igényfelmérés helyett/előtt, az egyoldalú finanszírozás és az államtól való túlzott függés, valamint az elégtelen kommunikáció a vállalatok és a társadalom irányába. A harmadik generációs modell jellemzői közül talán a legfontosabb, hogy céljai között nem csak a tudás létrehozása és terjesztése, de annak hasznosítása is szerepel. Ezáltal ezek az egyetemek nyitottá válnak az üzleti partnerekkel való együttműködésre, megjelennek a nemzetközi verseny piacon is. A kutatások természetének megváltozásával előtérbe kerülnek a transz- és multidiszciplináris kutatások, az intézmények multikulturális szervezetekké alakulnak, ahol a tömeg- és elítképzésnek egyaránt helye van. Ha mindezt sikerül elérniük, megszűnhet a közvetlen állami finanszírozás és beavatkozás is. A pénzügyi forrásokat a hallgatói tandíjbefizetés, a kutatási alapok és az alapítványok, valamint a gazdasági szféra biztosítja. Tárgyasult tudásuk értékesítésével (elsősorban szabadalmaikon keresztül) üzleti alapokra helyezhetik finanszírozásukat. A tudáshasznosítási folyamatban megjelenik a kutatás-fejlesztési tevékenység kiszervezése, az intézmények egyre inkább ügyfél- és profitközpontúak lesznek, az egyetem a partnerré válik.

4.4.2 A gazdaság szereplői által keltett gátak

A sikeres „fenntartható vállalkozói egyetemmé” vagy harmadik generációs egyetemmé válás első lépésként meg kell ismerni egyrészt a társadalom és a lakosság, de főleg a vállalati szféra fogadókészségét a tudásközpontokkal szemben. Mert hiába szeretne egy egyetem tudásközponttá válni, hasznosítható tudást kínálni a vállalkozói szférának, ha ez a másik fél fogadókészségének hiányában meghiúsul. Márpedig jelenleg, a második átalakulási szakasz legelején a párbeszéd még nem működik. Az okok többértékes, vállalkozói oldalról elsősorban a vállalkozások alacsony innovációs hajlandóságát kell kiemelni. Az elégtelen vállalkozási hajlandóság oka azonban nem csupán a – legtöbbször a vállalkozók által említett – korlátozott pénzügyi lehetőségek miatt van. A magyar vállalkozások innováció iránti alacsony aspirációjának oka a szervezeti kultúrákban, a vállalkozók, vállalatvezetők túlzott pozitív énképében is keresendő.

4.4.3 Kormányzati gátak

Az állam által épített gátak elsősorban finanszírozási gátak, beleértve azt a jelenséget is, hogy a két szektor, az egyetem és gazdaság együttműködését dominánsan a külső támogatások (főleg EU források) határozzák meg és a nem a piaci igények hívják életre. Az egyetemek pályázati támogatásokból megvalósuló kutatásaikhoz keresnek vállalati partnereket. Másik oldalról az állami felelősségvállalás gátjai jelennek meg, elsősorban a szociális és társadalmi kötelezettségeknek (munkanélküliség visszaszorítása, versenykörnyezet biztosítása, stb.) való megfelelés kényszere.

4.4.4 Társadalmi gátak

A kitűzött célok fontosságából eredő gátak, amelyek sokszor nem a gazdaságos hasznosítást helyezik előtérbe, hanem a társadalmi ügyet. A társadalmi szervezetek eltérő céljaiból következik, hogy azok nem pénzügyi, hanem egyéni, vagy társadalmi értékekben mérhető hasznot várnak el, ráadásul ez a haszon nem a befolyásolóé, hanem az egész társadalomé, a legyőzendő versenytárs pedig maga a viselkedésforma (pl. károsanyag-kibocsátás csökkentése, környezetvédelem, stb.). A konkurenciának ez a formáját azért nagyon nehéz legyőzni, mert minden esetben kedvezőbb az aktuális, megváltoztatandó viselkedésforma, ráadásul a profitszféra ellenérdekelt is lehet. (A szelektív hulladékgyűjtés elfogadtatása a társadalommal például rövidtávon kényelmetlenséget, plusz odafigyelést

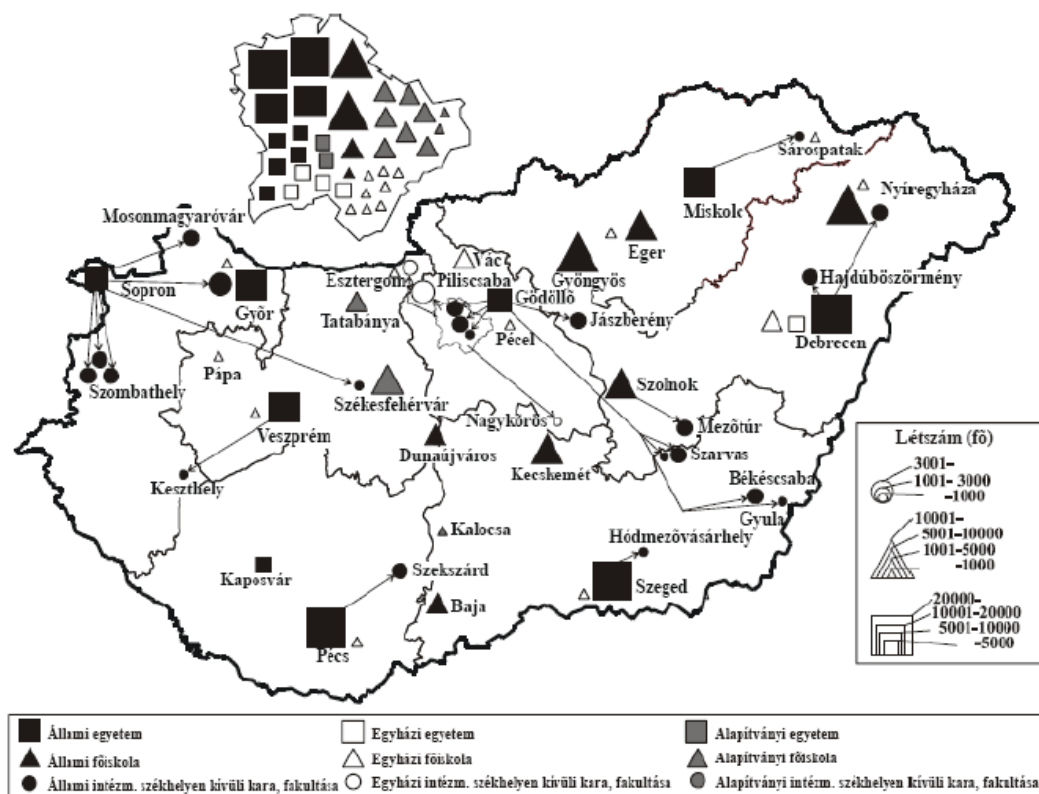
követel meg a lakosságtól, és számottevő beruházást igényel a hulladékgazdálkodó vállalkozásoktól az új járművek, technológiák alkalmazási kényszere miatt.)

4.4.5 A regionalitás gátjai

Számos nemzet, így Magyarország gazdasági szerveződése is meglehetősen tagolt területi szempontból: az ország észak-nyugati részén a külföldi, elsősorban multinacionális vállalatoknak, míg a keleti és déli területeken a költségvetési intézményeknek van meghatározó szerepük. (Lengyel B. et al., 2008) A fejlett régiók példája azt mutatja, hogy az innovációs rendszerek erősségét az iparági struktúra, a cégek földrajzi eloszlása és az akadémiai hagyományok jelzik. (Fritsch A., 2004) (Lengyel B. et al. 2008)

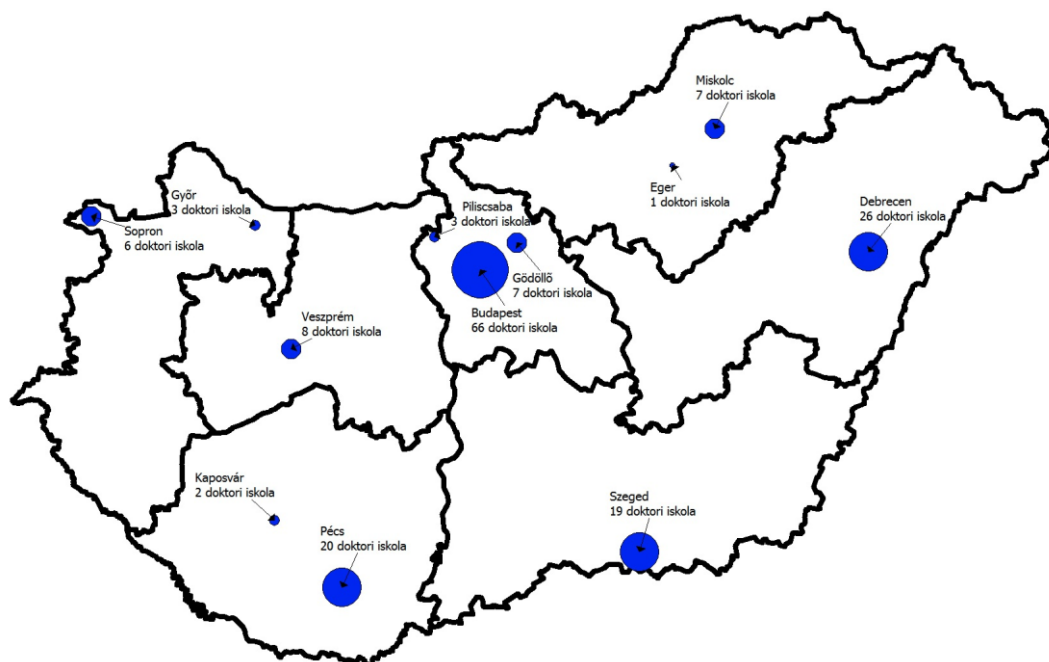
Magyarország innovációs rendszerét erős területi koncentráció jellemzi, ami feltehetőleg hosszabb távon is érvényesülni fog. A K+F intézmények, ráfordítások, a szektorban foglalkoztatottak, valamint a bejelentett szabadalmak túlnyomó többsége is Budapestre összpontosul. Budapest mellett a nagyobb egyetemekkel rendelkező vidéki akadémiai központok (Debrecen, Szeged, Pécs, Veszprém) válhatnak az innováció alapú regionális gazdasági fejlődés szereplőivé (Döry T. - Rechnitzer J., 2000).

Budapest innovációs rendszere eltér az ország többi területétől, nemcsak azért, hogy az erőforrások és az outputok igen erősen koncentrálódnak a központi régióban, hanem abban is, hogy az innovációban szignifikáns pozitív agglomerációs hatás érvényesül. A központi régió, az ország egyetlen, nemzetközileg is jelentősnek minősíthető tudományos, technológiai és ipari koncentrációja. (Varga A., 2005)



16. ábra A felsőoktatás területi szerkezete 2008/2009

Forrás: Rechnitzer J., 2010. 7. o



17. ábra Magyarország 2010-ben érvényes akkreditációval rendelkező doktori iskoláinak regionális területi eloszlása

Forrás: Szontágh K. Duga, Zs., 2011. (kézirát)

Az eredményeket összefoglalva megállapítható, hogy Magyarországon három térbeli fejlődési pálya van jelen:

1. Budapest, mint az ország egyetlen innovációs központja,
2. az ország észak-nyugati része, amely mint partner integrálódott az EU-ba, ide koncentrálódnak a külföldi tőkeberuházások, és ezekkel a területekkel a szomszédos országok innovációs stratégiái is számolnak,
3. az ország déli és keleti fele, ahol még megtalálhatók a régi szerkezeti jellemzők, ezeket a területeket kevésbé érintette a külföldi cégek letelepedése, így a folyamatok is inkább helyhez kötöttek.

Az egyetem-gazdaság-kormányzat kapcsolatokban a multinacionális vállalatok telephelyei meghatározóak. (Barta Z. et al. 2007) „Az eredmények csúcs- és közepes technológiájú iparágakra és tudásintenzív szolgáltatásokra való bontása bizonyította, hogy a magyar regionális innovációs rendszerek különböző forgatókönyvek alapján fejlődtek: a megyék az átalakulás különböző lépéseinél járnak az egyetem-gazdaság-kormányzat kapcsolatokat illetően. A kapcsolatok központosított jellegéből való átmenet még nem ért véget, ebből a szempontból az ország három részre bontható. Az ország keleti részén levő egyetemek tevékenysége főleg közfinanszírozású alapkutatás, ez vezérli a három szféra szerveződését. A nyugati területek valószínűleg csatlakoztak azokhoz az innovációs rendszerekhez, főleg osztrák és német térségekhez, ahol már a csúcs- és közepes technológiájú cégek a vezető szerep. Budapest egészen más szinten áll, olyan metropolis-térségekkel versenyez, mint Bécs, München vagy Pozsony, és a három szféra jóval összetettebb módon kapcsolódik egymáshoz.” (Lengyel B. et al, 2008). Egy régió fejlődése, gazdasági és társadalmi jelentősége nagy részben azon múlik, hogy az ott található felsőoktatás mennyire képes színvonalas szellemi centrummá válni, ami különösen fontos a kis- és középvállalkozások technológiai transzfer igényeinek kielégítésében. (Fábri Gy., 2000)

A tudástranszfer gátjainak lebontásához érdemes először megérteni az innováció lényegét. Tágabb, a társadalom által is elfogadott értelmében az innováció tulajdonképpen a nagy ötletet jelenti, valójában azonban ennél több és összetettebb dologról van szó, és jelentése inkább a probléma megközelítéséről szól. Az innováció is minden esetben magában hordozza változást, ez a változás azonban leginkább módszertani, a dolgok elvégzésének módja változik meg, szemben pl. egy találmány feltalálásával. Az innovációt mindig valaki, egy személy vezeti (legtöbb esetben egy vállalkozó), nem pedig egy szervezet. A vállalkozás

tehát nem egy alapelv, hanem egy gondolkodásmód, amely arra irányul, hogyan tudjuk az innováció hatását növelni. Nem lehet egyetlen „aha-pillanattal” jellemezni, hanem inkább döntések és tevékenységek folyamatával, amely a jó ötletet valósággá alakítja. Ha sikeres egyetemet szeretnénk, akkor a vállalkozást, a szemléletet beépítjük az innováció elemei közé, a probléma megoldásra törekszünk, kiegészítésre és nem helyettesítésre, és olyan kritikai módszerekre, amelyek a tudományok műveléséhez elengedhetetlenek.

A 21. század gazdasága tudásalapú gazdaság, s ez a gazdaság egyre inkább igényli a felsőoktatási intézmények tudásmenedzsmentjét. A tudás különleges jószág, számos formában áll rendelkezésre az egyetem-kormányzat-gazdaság-társadalom által körülhatárolt tudáspiacon. Mára már valamennyi gazdasági szegmens versenyképességét, növekedését a tudástranszfer eredményessége és hasznosulása határozza meg. Reális tehát az az előrejelzés, miszerint a jövő egyetemének meghatározó sikerkritériuma az lesz, hogy miként tud a régió különféle szereplőivel aktív együttműködéseket kialakítani, illetve hosszabb távon miként tud a régió kiválósági központjává válni és így hozzájárulni ahhoz, hogy az adott régióban tudáscentrum alakulhasson ki. Jelen fejezetben ennek megfelelően a tudáspiacra és piaci szereplők közötti tudásáramlás gátjaira összpontosítottam. Továbbgondoltam Leydesdorf és Etzkowitz Triple Helix modelljét, és egy negyedik szereplővel, a társadalom képviselőivel, rombuszá alakítottam azt.

5 AZ AKADÉMIAI ÉS VÁLLALKOZÁSI SZEKTOR VIZSGÁLATA - KUTATÁSI EREDMÉNYEK

Hipotéziseim bizonyításához a tudáspiac két szereplőjétől származó primer és szekunder információkat gyűjtöttem össze és dolgoztam fel. A szekunder információkat széleskörű irodalomfeldolgozás alapján végeztem, míg a primer kutatási források között a következő módszerekkel dolgoztam:

- a vállalati szférát tekintve vállalatvezetők és vállalkozók körében történt face-to-face megkérdezés alapján nyert 432 kérdőívből (ezekben a vállalkozások innováció elfogadási hajlandóságáról, vállalkozói magatartásukról, az egyetemekről kialakult véleményükről és a két szektor közötti együttműködési lehetőségekről kapunk képet);
- az egyetemi oldalt illetően
 - egyetemi tudásközvetítő szervezetek honlapjainak elemzésével;
 - technológia transzfer irodák vezetői körében végzett fókuszcsoporthozos interjúkkal
 - egyetemi szakértők körében végzett szakértői mélyinterjúkkal és
 - Delphi megkérdezéssel.

A kutatás célja, hogy annak eredményeként egy olyan hatékony kommunikációs modell kerülhessen kidolgozásra, amely a tudás leghatékonyabb áramlását támogatja, szem előtt tartva a társadalmi célokat is. Ehhez a környezeti feltételek és a piac összes szereplője mellett a két szereplő motivációit és attitűdjét megismerjem: egyrészt elengedhetetlen a vállalkozói, vállalati szektor tudás-befogadási magatartásának és vállalati működésnek a megismerése, másrészt az egyetemek fejlődési törekvései nyitottságuk és piaci szerepvállalásuk iránti hajlandóságuk feltárása.

5.1 Magyarországi vállalkozások innovációs hajlandósága és az azt befolyásoló tényezők

5.1.1 A magyar kutatás-fejlesztés és innováció trendjei

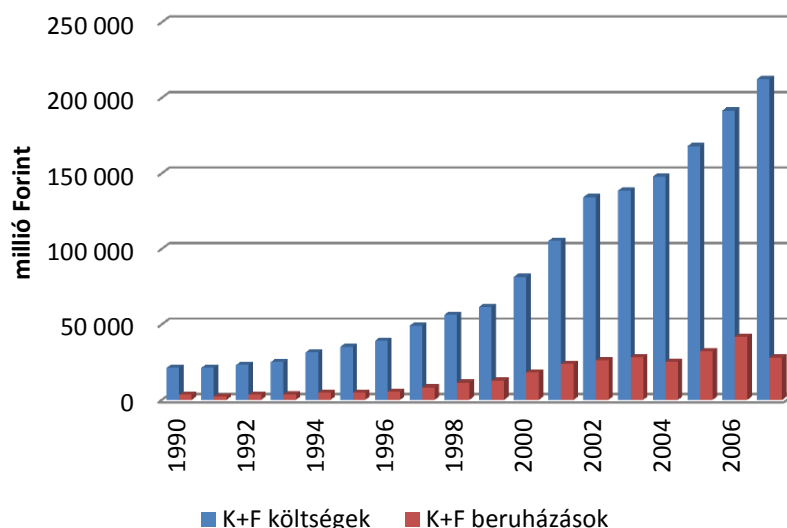
A pénzügyi válságban és azt követően az innovációnak meghatározó szerepe van a fenntartható, tartós fellendülésben és a nemzetállamok hosszú távú gazdasági növekedésében, de a tudomány, a technológia és az innováció új utakat nyithat meg a társadalmak előtt álló legnagyobb kihívások, így például a demográfiai változások, a globális egészségügyi kérdések, és a klímaváltozás kezelésében is. Az innováció szerepe soha nem volt még ilyen fontos, s az országoknak produktívan kell befektetniük a tudásba, ha eredményeket akarnak elérni a fenti területeken. Az elmúlt évek gazdasági történései azonban nehéz helyzetbe sodorták az innovációt is, a vállalatok csökkenő kereslettel és hitelfelvételi problémákkal szembesültek, amelyek meggátolták innovációs erőfeszítéseiket. A válságkezelés, a jövőbeli innovációs és gazdasági növekedési kilátások javítása érdekében a nemzetállamoknak most növelniük kell a tudományos bázisba, az állami kutatásba és az emberi erőforrás-fejlesztésbe, azaz az oktatásba juttatott beruházásaikat, javítaniuk kell a nemzeti és a nemzetközi együttműködések is. Az egyik legnagyobb súlyt a hatékonyabb szabályozás kapja, hogy egyrészt erősödjön a kutatás, fejlesztés és a felsőoktatás, másrészt pedig az ipar és a kutatás közötti kapcsolat, sőt, hogy struktúra-bővítéssel a közösségi érdekelteket is bevonja a folyamatba. A legtöbb ország a technológiákat fejleszti: beruházásaik a kulcsfontosságú kutatási területekre és a csúcstechnológiai fejlesztésekre irányulnak – többek között a biotechnológia, nanotechnológia, infokommunikációs technológia, új anyagok és korszerű gyártótechnológiák – pl. funkcionális élelmiszerek (Szakály Z., 2011) –, de nem szabad elfeledkezniük a politikai támogatás fejlesztéséről sem az innovációs értéklánc különböző szakaszaiban (például ösztönzők biztosítása által a kutatáshoz és fejlesztéshez támogatások vagy adókedvezmények formájában, vagy konkrét technológiai klaszterek vagy kockázati tőkealapok létrehozásának támogatásával) a beruházások minél jobb megtérülése érdekében. Egyre több ország alkalmaz ösztönző adókedvezményeket, ennek ellenére még mindig a támogatások, szubvenciók és hitelek formájában nyújtott közvetlen állami finanszírozás az üzleti kutatás és fejlesztés leggyakoribb támogatási gyakorlata, amelyben egyre nagyobb súlyt kapnak a versenyre épülő és az érdemalapú programok. A közvetlen finanszírozás és a közvetett intézkedések közötti egyensúly eltéréseket mutat bizonyos tényezők, például az adott ország ipari struktúrája, a nagy kutatás- és fejlesztésintenzív cégek jelenléte, a kutatás-fejlesztési tevékenység intenzitása és specializáltsága függvényében. (OECD, 2010)

Az innovációs tevékenység mérésére és nemzetközi összehasonlítására legtöbbször a kutatás-fejlesztési ráfordítások GDP-hez viszonyított arányát, vagy más néven „K+F intenzitást” alkalmazzuk²⁷. A K+F ráfordításokat nem felhasználási, vagy tudományterület szerint szokás elsősorban osztályozni, hanem finanszírozók szerint. Ez alapján megkülönböztetik az állam, az üzleti szektor (vállalkozás) és a külföld ráfordításait. Az üzleti szektor K+F ráfordításainak külön neve is van, ez a BERD²⁸. E mutatók mögött, amelyek azt demonstrálják, hogy az egyes országok erejükhöz képest mennyit költenek új tudás előállítására, az a feltételezés állhat, hogy ahol sokat költenek a tudásalkotásra, ott feltehetően sok új találmány születik és ezeket az adott országban hasznosítják is.

Hazánk a rendszerváltás óta folyamatosan növeli azon összegeket, amelyeket kutatásra és kísérleti fejlesztésre használ fel, és a ráfordítások növekedésének üteme is jelentősen felgyorsult az utóbbi években. Az összes kutatás-fejlesztési ráfordítás bruttó hazai termékhez viszonyított mértéke azonban még így is meglehetősen alacsonynak értékelhető, mind az Európai Unió, mind a világban tapasztalható arányokhoz képest. A statisztikai módszertan a kutatás-fejlesztés ráfordításait a kutatás-fejlesztési költségek és a kutatás-fejlesztési beruházások (felhalmozási kiadás) együttes összegeként határozza meg. Bármilyen hazai vagy külföldi forrásból származó pénzforrás idetartozik, amelyet eredetileg kutatásra vagy fejlesztésre szántak. A kutatás-fejlesztési költségek közé tartoznak a személyi jellegű ráfordítások, valamint a dologi költségek, kutatás-fejlesztési beruházás alatt pedig az új és használt tárgyi eszközök, számítógépes szoftverek beszerzési értékét értjük. A hazai kutatás-fejlesztési ráfordítások nagyobb részét a kutatás-fejlesztési költségek teszik ki, azt dominánsan a tevékenységben foglalkoztatottak bérkielégítésére, illetve a már meglévő berendezésekkel kapcsolatos kutatás-fejlesztési munka költségeire fordítják. Amennyiben a beruházások részaránya, avagy a források hatékonyabb allokációja megvalósulna, az jelentősen javíthatná a kutatás-fejlesztési szektor versenyképességét, s ezáltal támogathatná a tudás- és technológia-intenzív ágazatok növekedését is.

²⁷ A mutató GERD (Gross Domestic Expenditure on R&D) néven is szerepel.

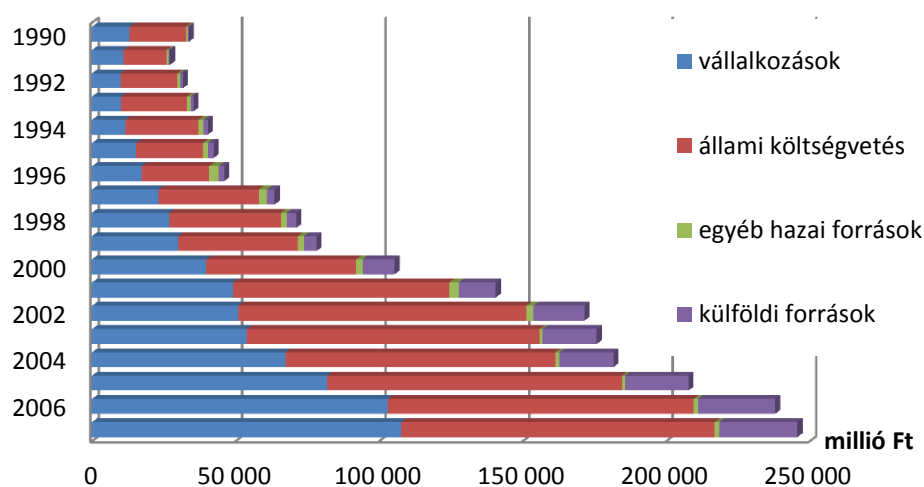
²⁸ Business Expenditure on R&D



18. ábra A K+F költség és beruházás megoszlása (millió Ft)

Forrás: KSH, 2009. 129. oldal

A ráfordítások finanszírozási szerkezete négy részre tagolódik. Elsőként jelentős anyagi forrást biztosítanak a vállalkozások, melyek fő tevékenységük mellett kutató-fejlesztő munkákat végeznek, illetőleg saját kutatóközpontokat működtetnek a gyártásukhoz, termelésükhöz felhasználható technológiák fejlesztése céljából. Az állam, mint másik fő pénzforrást biztosító szereplő szintén megjelenik a finanszírozási struktúrában, jelentős mértékben hozzájárulva a felhasználható források mennyiségéhez. E két dominánsnak minősíthető szereplő mellett egyéb hazai és külföldi források szerepelnek még.



19. ábra A kutatás-fejlesztés ráfordítások pénzügyi forrásai (millió forint)

Forrás: KSH, 2009. 129. oldal

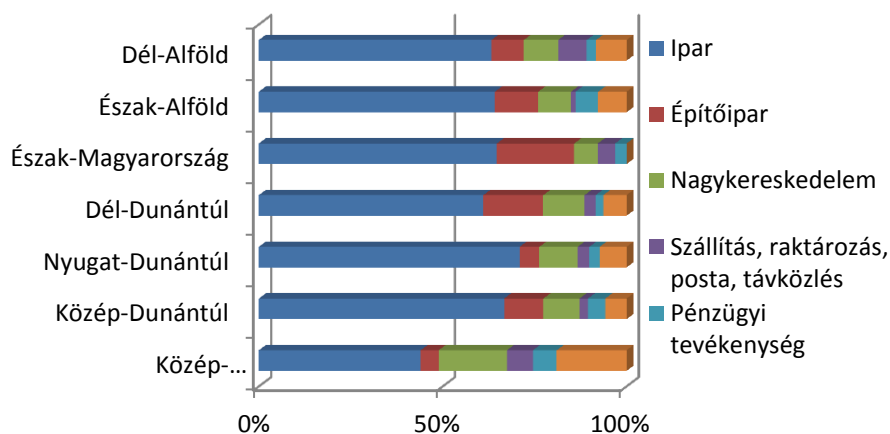
Ez arra utal, hogy a cégek aktívabban foglalkoznak új tudás megszerzésével és talán hasznosításával is, s ez nem kis részben a hazánkban működő és egyre magasabb tudástartalmú tevékenységet idetelepítő multinacionális vállalatoknak köszönhető. (Némethné, 2010)

A magyar gazdaság felzárkóztatásában, a versenyképesség elengedhetetlenül szükséges javításában is kulcsfontosságú szerepe van az innovációnak. Az újítási hajlandóság és készség ösztönzése, fejlesztése nemzetgazdasági szinten és a vállalkozások körében is a leglényegesebb kérdések egyike. Az egy évtizeddel ezelőtti helyzettel összehasonlítva mára az innováció fogalma hazánkban is sokkal ismertebbé vált, részben annak köszönhetően, hogy a média szinte napi gyakorisággal foglalkozik a témával. Ugyanakkor még mindig érzékelhető az innováció meghatározásával kapcsolatos bizonytalanság, nem egyszer félreértés. Sok esetben az érintett adatszolgáltatók sem pontosan értelmezik a felmérések módszertanában nemzetközileg elfogadott, az OECD által kiadott Oslo-kézikönyvben megfogalmazott definíciót, miszerint „az innováció új, vagy jelentősen továbbfejlesztett termék (áru vagy szolgáltatás) vagy eljárás, új marketingmódszer, vagy új szervezési-szervezeti módszer bevezetése az üzleti gyakorlatban, munkahelyi szervezetben vagy a külső kapcsolatokban”. (OECD, 2005. 46. oldal)

A technológiai innovációs tevékenységet folytató vállalkozások aránya Magyarországon 2006-2008-ban átlagosan 20,8% volt (az építőiparba és a kutatás-fejlesztési szakágazatba tartozó cégek nélkül²⁹). Ez kismértékű (0,7%) pozitív elmozdulást mutat az ezt megelőző hasonló időszakhoz képest. A vállalkozások nagysága és nemzetgazdasági ághoz való tartozása szerint is nagyon erős a szóródás: míg a 250 fős vagy annál nagyobb cégek közel 60%-a volt innovatív 2006–2008 között, addig a közepes méretű vállalkozásoknak nem egészen egyharmada, az 50 főnél kevesebbet foglalkoztatóknak pedig 16%-a. (KSH, 2010) A mutató nagysága területi egységenként is különbözőképpen alakul. Átlag feletti mértéket csupán a gazdaságilag legfejlettebb régiókban, a fővárost is magában foglaló közép-magyarországi és a vele szomszédos közép-dunántúli területen ért el. Ez többek között annak tudható be, hogy túlnyomórészt itt telepedtek le a nagyobb tőkével, így magasabb innovációs

²⁹ Magyarországon az innovációs adatfelvétel az építőiparra és a tudományos kutatás alágazatára is kiterjed. Az előbbiben alacsony, mindössze 6,1% az innovatív vállalkozások aránya, és ez a nemzetgazdasági átlagra önmagában is kedvezőtlen hatást gyakorol, amit tovább erősít, hogy ezen a területen működik a cégek több mint egyötöde. Ezzel szemben a kutatást alaptevékenységként végző cégek kiemelten nagy hányada, 66%-a innovatív, de miután nemzetgazdasági súlyuk nem jelentős, nem tudják ellensúlyozni az építőipar okozta negatív hatást. Összességében a felmérésbe bevont vállalkozások 17,9%-a vezetett be valamilyen újdonságot, szemben az előző időszaki 17,7%-kal.

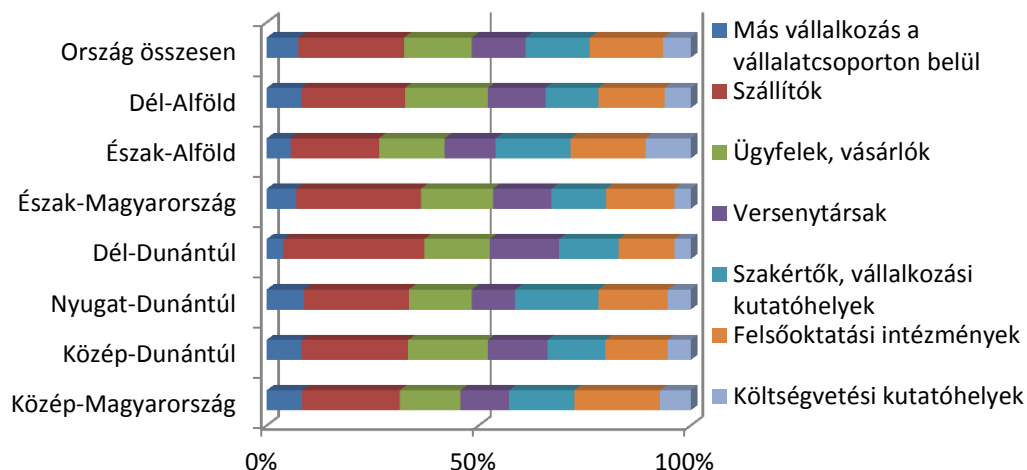
potenciállal rendelkező nagyvállalkozások, másrészt ebben a térségben helyezkednek el az ország jelentősebb felsőoktatási intézményei és kutatóhelyei. Az ipari vállalkozások Közép-Magyarország kivételével valamennyi régióban élen jártak a modernizációs törekvésekben. Részesedésük az ország egyik legiparosodottabb térségében, a Nyugat-Dunántúlon volt kimagasló, míg a központi régióban és a Dél-Dunántúlon a legalacsonyabb. Ez a központi régió esetében a kereskedelmi és egyéb szolgáltatási tevékenységek fejlettségére és központi szerepére (itt található számos országos hatáskörű nagykereskedelmi áruház és raktárt működtető vállalkozás irányítási központja, fejlett az infrastruktúra és magas a népesség-koncentráció), míg a Dél-Dunántúlon az ipar fejletlenségére vezethető vissza. (KSH, 2009)



20. ábra Az innovatív vállalkozások megoszlása gazdasági ág szerint, 2006

Forrás: KSH. A magyar kutatás-fejlesztés és innováció számokban. 2009. 2. oldal

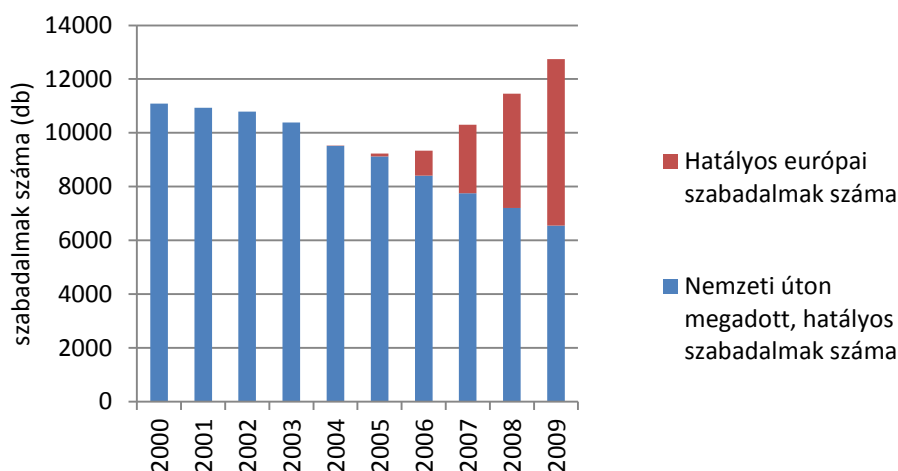
A modernizációs tevékenységet folytató szervezetek átlagosan 37,8%-a hozott létre partnerségi kapcsolatot a fejlesztések sikeres lebonyolítása érdekében. Minden negyedik innovatív vállalkozás saját szállítóival dolgozott együtt a fejlesztések végrehajtása során, sőt valamennyi régióban meghatározó volt a szerepük. A második legfontosabb partnerek a felsőoktatási intézmények voltak. A cégek azokban a régiókban működtek együtt szorosabban velük, ahol többnyire gazdasági és műszaki jellegű képzéseket és kutatásokat folytattak.



21. ábra Az innovációs együttműködések megoszlása a partner típusa szerint, 2004–2006

Forrás: A magyar kutatás-fejlesztés és innováció számokban. KSH, 2009. 2. oldal

A magyarországi innovációs helyzetet jellemezve úgy fogalmaznánk, hogy jelenleg az innováció a magyarországi kisvállalkozások egyik leggyengébb pontja (Grósz A.- Rechnitzer J., 2005), ugyanakkor ennek a versenytényezőnek a fejlesztésére, ha nem is ideális, de kedvező környezeti lehetőségek bontakoznak ki: kedvezőek a technológia transzfer alapjai (magas a hightech és a mediumtech szektorban foglalkoztatottak aránya, növekszik az állami finanszírozás és a vállalati K+F aránya), amelyeket azonban nem használunk ki megfelelő mértékben. Bár dinamikusán növekszik, mégis kevés a K+F ráfordítás, ráadásul a finanszírozási szerkezet sem ideális. További innováció-terjedést gátló tényező a szakképzett munkaerő hiánya, ezért aztán a vállalatok innováció helyett inkább honosítják a szellemi termékeket.



22. ábra A Magyarországon hatályos szabadalmak száma (2000–2009)

Forrás: Magyar Szabadalmi Hivatal Éves jelentés 2009

A Magyarországon hatályos nemzeti és európai szabadalmak jogosultjainak mindössze 8%-a volt magyar 2009-ben. A jogosultak 92%-a külföldi, közülük a német (26%) és az amerikai jogosultak (14%) álltak az élen. A hazai innováció mértékét mutatja az is, hogy a felsőoktatás, mint a modern gazdaság egyre meghatározóbb szegmense, miként jelenik meg az exportban. A statisztikai hivatalok általában nem tartják nyilván külön soron, hogy egy adott évben a felsőoktatási szolgáltatás milyen része került exportra. Ennek két oka van. Egyrészt, a felsőoktatási ágazat csak az elmúlt évtizedekben kezdett iparszerűvé válni, ennek következtében más ágazatokhoz képest a felsőoktatási exportforgalom értéke piaci viszonyok között még nem jelentős. Másrészt, a többnyire közszolgáltatási jellegű szolgáltatásra inkább jellemző, hogy a külső piacoktól elzártan működik, nagyrészt közpénzekből. A 21. század elejére érett meg a helyzet arra, hogy már globálisan is felmerül a felsőoktatás exportképessége, kezd szétválni a tudomány és az oktatás exporttermelő képessége. (Berács J., 2008)

5.1.2 Magyarországi vállalkozások megkérdezése

A magyarországi vállalatok innovációs teljesítményéről számos adat lát napvilágot, azonban mégsem találkozni olyan szisztematikus vizsgálattal, amely a vállalatok innovációs magatartására irányul, s azon belül is a belső vállalati tényezőkre alapozva vizsgálja az innovációt segítő és gátló tényezőket. Szerb László kisvállalatok versenyképességével foglalkozó kutatásaiban (Szerb L., 2008) tér ki az innovációra, mint a versenyképesség egyik meghatározó pillérére. Szerb szerint a belső tényezők vizsgálatakor érdemes különválasztani a magatartási és a demográfiai tényezőket, amelyek a vállalat méretét, korát és működési ágazatát jelentik. A fiatalabb és kisebb vállalkozások növekedési dinamikája például magasabb az idősebb, megállapodott cégeknél. A kisebb méretű cégeknél külön is érdemes vizsgálni a vállalat működésében, növekedésében kulcsszerepet játszó tulajdonosok/menedzserek személyes magatartási vonásait, fejlődési attitűdjeit. Egy kisebb vállalkozás ugyanis nem csupán a gazdasági szférában, hanem a szélesebben értelmezett társadalmi rendszerben is jellemzőbben megjelenik, a társadalmi elfogadottság direkter módon gyakorolhat hatást egy szűk helyi környezetben működő kisebb méretű cégre. A sikeres vállalkozók társadalmi elismertsége, megbecsülése pozitív visszacsatolást adhat nem csupán az adott cég, hanem más vállalkozások alapítására, növekedésére is. „Tovább árnyalhatja a képet az, hogy a vállalkozók milyen célokat követnek. Számos elemzés készült, amely szerint a kisebb méretű cégeknél, családi vállalkozásoknál nem csupán a profit, a növekedés jelenik meg célként, hanem más szubjektív, gyakran nehezen számszerűsíthető

célok is, mint egyáltalán a vállalkozás léte, az önálló egzisztencia fenntartása, a működtetés „élvezete” vagy a független életmód.” (Szerb L., 2008. 3. oldal)

Szerb László és Varga Attila A dél-dunántúli kis- és közepes méretű vállalkozások innovációs abszorpciók kapacitása című felmérésükben már rámutattak a vállalkozások mérete és innovációs hajlandóságuk közötti összefüggésekre, az akadémiai és a vállalati szektor közötti együttműködés gátjaira (Szerb L. – Varga A. 2006) A kutatásukban szereplő vállalatok 70%-ának fogalma sem volt, hogy az egyetem mit tudna kínálni nekik. Egynegyedük szerint a felsőoktatási intézmények nem érdeklődnek a vállalkozásokkal történő kooperáció iránt, és kb. ugyanennyiük okolja azt, hogy a tudás átadásának nincsenek megfelelő mechanizmusai, intézményei (inkubátor, technológiai transzfer irodák, stb.).

A vállalati oldalról az együttműködés leggyakoribb akadályozó tényezője a vállalkozások érdektelensége volt az egyetemek által kínált szolgáltatások iránt. A másik legtöbbször megjelölt korlát, hogy a vállalatok nem tartották az egyetemek által kínált tudást számukra hasznosnak, valószínűleg a gyakorlati hasznosíthatóság alacsony szintje miatt. Az innovációs aktivitás és gyakoriság összefüggésbe volt hozható a vállalkozások méretével, a legkisebb (0-5 fős) vállalkozások voltak a legkevésbé aktívak, míg a közepes méretű (50 főt meghaladó) vállalkozások a legtevékenyebbek.

A rendszeresen megjelenő statisztikai adatok alapján nem tudjuk azonosítani azokat a fontos belső (demográfiai és magatartási) tényezőket, amelyek magyarázatot adhatnának arra, miért innovatívabbak egyes cégek és vállalkozók és miért nem azok mások. Ennek az igénynek igyekeztem megfelelni, amikor egy vállalati megkérdezés keretében egyedi kérdőív alapján vizsgáltam két magyarországi régió (Közép-Dunántúl és Közép-Magyarország) vállalkozásait 2011 tavaszán. A felmérésnek három fontos célja volt: válasz találni arra, hogy milyen belső tényezők húzódnak meg a vállalkozások innovációs magatartása mögött; megvizsgálni, hogy a felsőoktatási intézményeknek mekkora szerepük van a vállalkozások innovációs működésében; és modellt állítani, majd gyakorlati javaslatot fogalmazni az egyetemek számára, hogy hogyan javíthatják K+F kapcsolataikat a magyarországi vállalkozások körében.

A kutatási célok alapján az alábbi kérdésekre kerestem a választ: befolyásolja-e a vállalkozói magatartást, az innováció-elfogadási hajlandóság és az akadémiai szférával való együttműködést vállalati oldalról a vállalatnagyság, a vállalkozói énkép, valamint a vállalkozást körülvevő környezet, a régió fejlettsége. Megvizsgáltam azt is, hogy a vállalkozások milyen szolgáltatáskínálatot várnak el, illetve kommunikációs formát tartanak elfogadottnak és kívánatosnak az egyetemi oldalról.

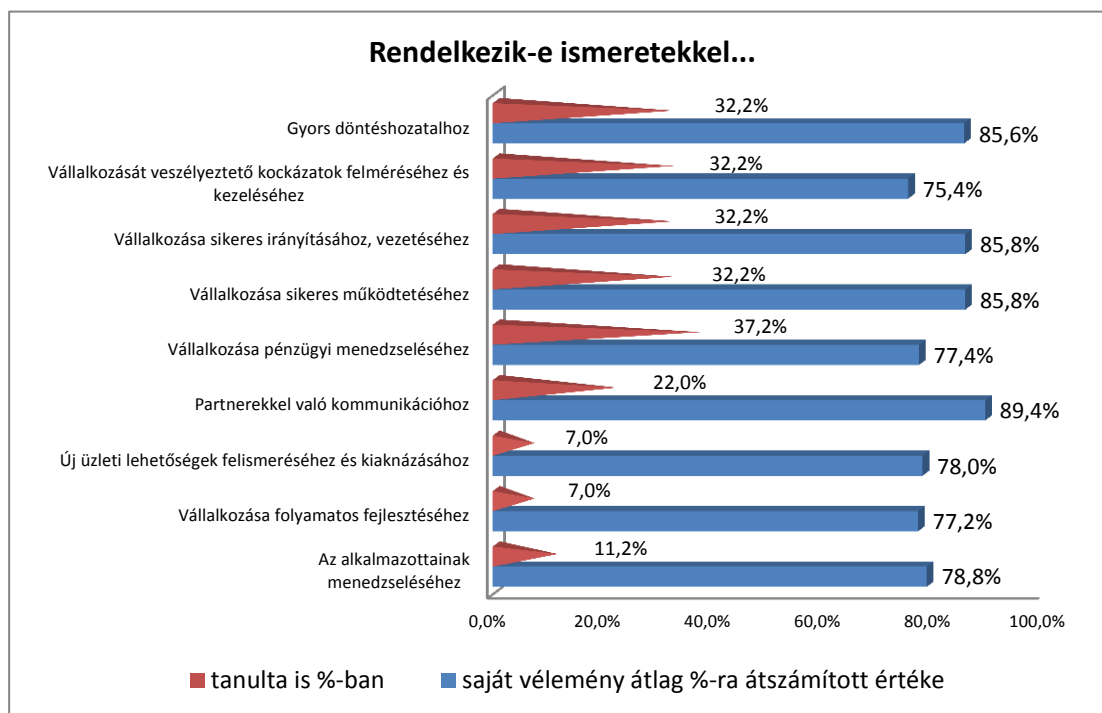
A mintát a Közép-dunántúli Régió és a Közép-magyarországi Régió vállalkozásai alkották. A minta kialakításakor elsősorban a vállalati méretet (létszám kategória alapján) vettem figyelembe, de arra is törekedtem, hogy a tevékenységi körök is megfelelő súllyal szerepeljenek a felmérésben. Az 1. számú melléklet mutatja a minta fő jellemzőit a foglalkoztatottak nagyságkategóriái és a tevékenységi körök szerint. A létszám-kategóriák alapján a 0-9 főt foglalkoztató vállalkozások kis mértékben alulreprezentáltak, míg a közepes méretű és nagyvállalatok némiképp felülreprezentáltak lettek. Ennek az az oka, hogy a kutatás céljai között szerepelt a vállalkozások magatartásának és kommunikációjának méret szerinti értékelése is. Az eredeti arányokat megtartva nagyvállalat nem került volna a mintába. Az ágazati összetétel meghatározása során (a halgazdálkodáson kívül) minden szektor szerepel a felmérésben. Mint az az 1. mellékletből látható, a feldolgozóipar alul, a kereskedelem felülreprezentált, a többi ágazat eloszlása követi az alapsokaság eloszlását. Az eltérés magyarázatául szolgál, hogy a mintán belül nagyobb arányban szerepeltek budapesti székhelyű vállalkozások, de a feldolgozóipar és az építőipar – relatív alulreprezentáltsága ellenére is – a minta második legnagyobb számosságú elemét tartalmazza. Ez azért fontos, mert e szektorokhoz kötődik az innovációk egy jelentős része, illetve ezek adják a két régió gazdasági potenciálját is.

A vizsgálat fókuszában a vállalkozások és a vállalatvezetők innovációs magatartása és az egyetemi szférával való viszonya állt. A bevezetőben a vállalkozások demográfiai adataira, valamint működésükkel és céljaikkal kapcsolatos információkra kérdeztem rá. A megkérdezettek a vállalkozások vezetői voltak, vagy olyan alkalmazottak, akiknek van rálátásuk és beleszólásuk a vállalkozás fejlesztési tevékenységébe. A kérdőívek (2. melléklet) lekérdezése személyes interjú keretében történt, név nélkül, önkéntes alapon. Összesen 432 értékelhető kérdőív készült. A legjellemzőbb ábrák és táblák a releváns fejezetekben kerülnek bemutatásra, míg a részletes táblákat a mellékletek tartalmazzák. A vizsgálat vállalati innovációra vonatkozó eredményeit ebben a fejezetben, míg a felsőoktatási szférával való együttműködésre és kommunikációra vonatkozó adatokat a jelen, illetve részben a hatodik fejezetben mutatom be.

Az alábbiakban a vállalkozói motivációkat, a vállalkozások innovációs tevékenységét, terveit és K+F tevékenységének jellemzőit foglalom össze, a részletes táblákat a 3. melléklet tartalmazza.

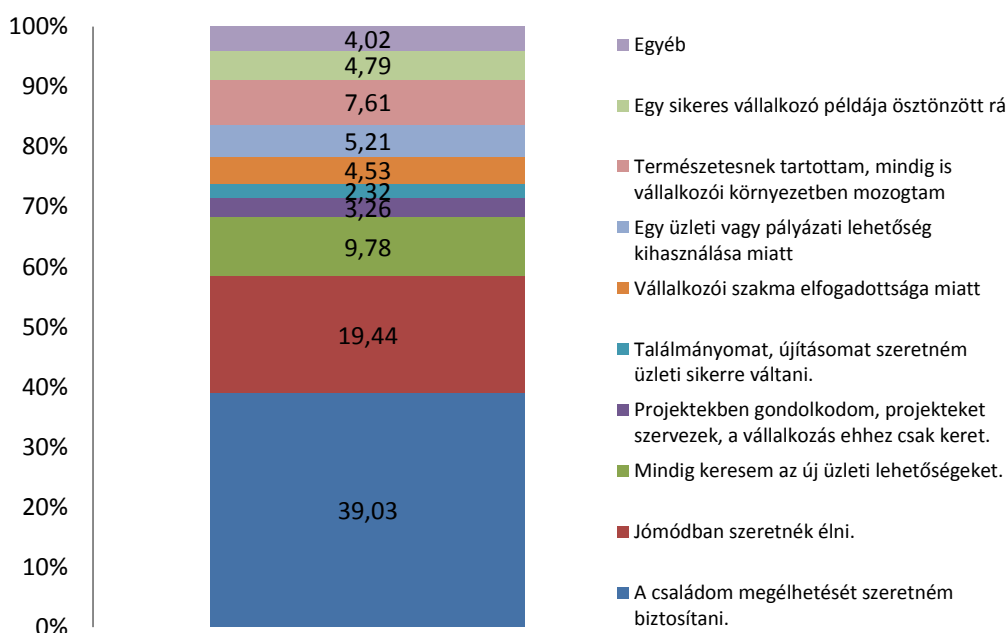
Vállalkozói motivációk

A válaszadó vállalkozók és vezetők ismereteit három kérdéssel vizsgáltam. Egyrészt megkérdeztem őket, mely tudományágban szerezték (legalább középfokú) végzettségüket, részt vettek-e bármilyen képzésen adott tudományterületeken, valamint arról, hogy mennyire érzik magukat felkészültnek bizonyos, a vállalkozások számára fontos területeken, függetlenül attól, hogy azokról van-e bármilyen szervezett oktatás során szerzett ismeretük. Az eredmények azt mutatják, hogy a vállalkozók képzetebbnak gondolják magukat, mint amennyire valójában azok. Természetesen az eredményes munkában a gyakorlat, a tapasztalat is szerepet játszik, vannak azonban olyan területek (menedzsment és kommunikáció) ahol a valóságnál jelentősen pozitívabb énképpel rendelkeznek. A legreálisabb arány a pénzügyi ismeretek terén mutatkozik.



23. ábra **A vállalkozó/menedzser ismeretei saját véleménye, illetve képzettsége alapján**
Forrás: saját szerkesztés

Érdekes és ugyanakkor valószínűleg reális az a kép, amely a vállalkozóként vagy menedzserként való munkavállalás motivációt tárja fel: csaknem 60%-ban a pénz a motiváló erő.



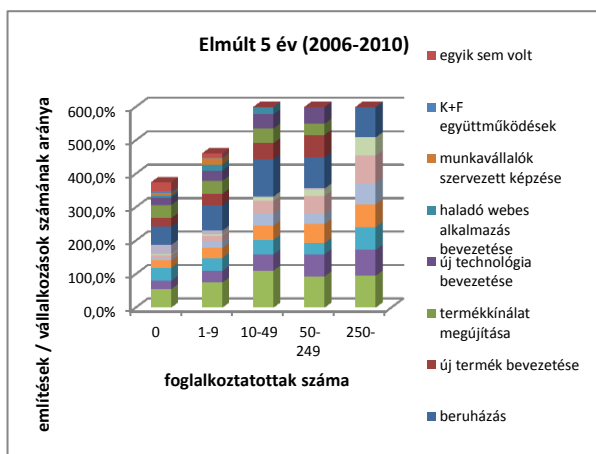
24. ábra A vállalkozó/menedzser munkavállalás motivációi

Forrás: saját szerkesztés

A megkérdezésbe bevont vállalatok innovativitásáról a kutatás során az alábbi kép rajzolódott ki:

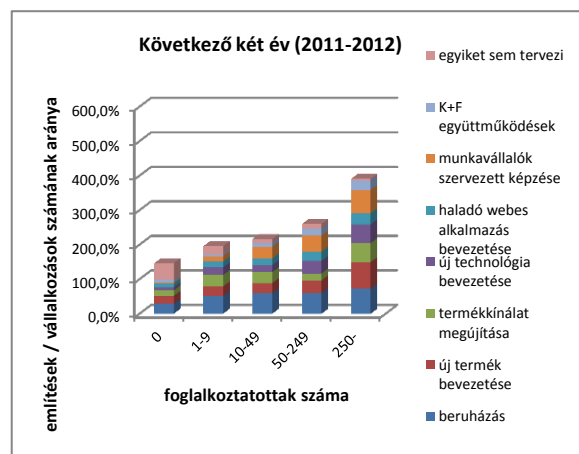
A megkérdezett vállalkozások 76,8%-a tradicionális, kipróbált termékekkel foglalkozik. Mindössze 13%-uk sorolta a vállalkozás innovációs fokát a régióban újnak, 8,1%-uk Magyarországon újnak, és 1,6%-uk világújdonságnak. A vállalkozások alapvetően (53,7%) valamely piaci lehetőség kiaknázására alakultak.

Az elmúlt 5 évben szinte minden vállalat életében történt valamilyen pozitív változás, növekedés, s e fejlődés mennyiségét és minőségét is alapvetően a vállalatméret határozta meg. A vállalatok közötti szignifikáns különbségek mutatják, hogy a vállalatmérettel együtt nő a beruházások értéke, az új termék és új technológia és a haladó webes alkalmazások száma. Ugyanilyen irányú kapcsolat mutatható ki a K+F együttműködések körében, azonban ezen a területen még a nagyvállalatok esetében is csak 54,5%-os az arány. A legkisebb méretű vállalkozásokra jellemző szignifikánsan, hogy semmiféle fejlesztés nem történt.



25. ábra A vállalkozások körében 2006 és 2010 között végzett fejlesztési tevékenységek aránya a vállalatok számához viszonyítva, vállalatméret szerint

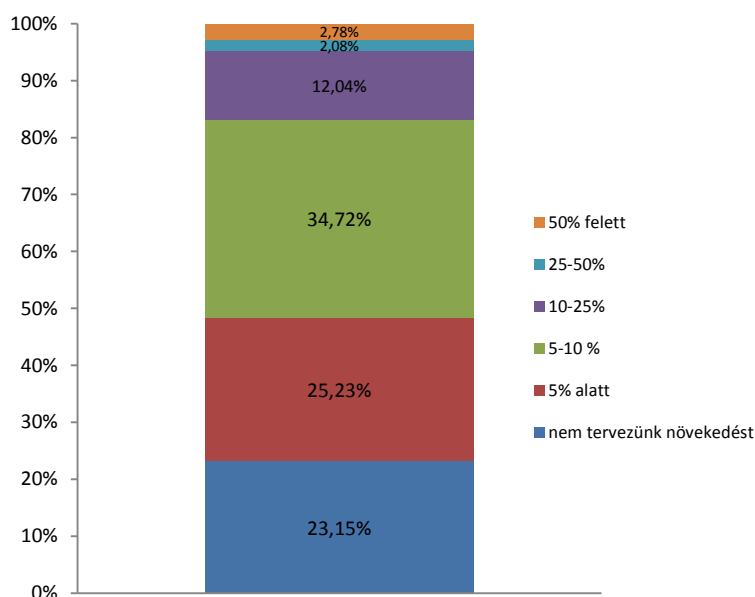
Forrás: saját szerkesztés



26. ábra A vállalkozások körében 2011 és 2012 között tervezett fejlesztési tevékenységek aránya a vállalatok számához viszonyítva, vállalatméret szerint

Forrás: saját szerkesztés

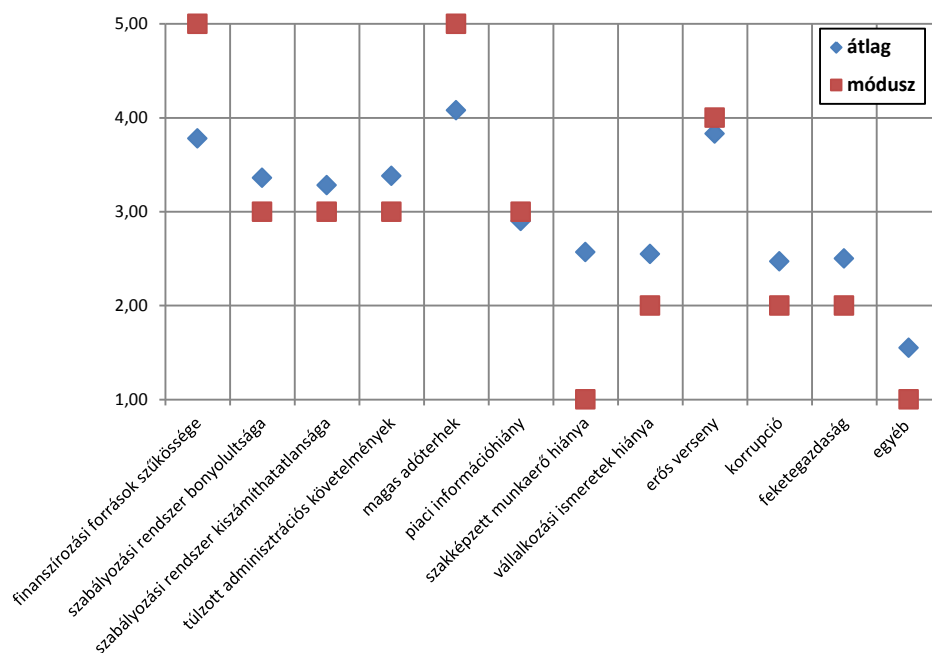
Ugyanezeket a fejlesztési tevékenységeket a vállalkozások hasonló arányban, ám kisebb mennyiségben tervezik a következő két évben. Megdöbbentőnek is nevezhető, hogy a legnagyobb bizonytalanság a közép- és a nagyvállalatoknál tapasztalható, ezek kevesebb, mint harmadára tervezik csökkenteni tevékenységeiket (egy vállalkozásra jutó tevékenységek száma), és ami még ennél is szomorúbb: a nagyvállalatok 27,3%-kal kevesebb K+F együttműködést terveznek. A vállalkozások fele maximum 5%-os növekedéssel tervez a 2011-es évre, és mindössze 5%-uk optimista annyira, hogy 25% feletti fejlődést prognosztizáljon.



27. ábra A 2011-re tervezett növekedés

Forrás: saját szerkesztés

A vállalkozások fejlődését befolyásoló tényezők közül egyértelműen a magas adóterhek és a finanszírozási források szűkössége a leggyakrabban említett és a legnagyobb hatással bíró tényező. Az állami szabályozási rendszer hatása a pénzügyi befolyásolók mögé került. Legkevésbé fontosnak azokat a tényezőket említették, amelyek választására a vállalatnak magának is befolyása van (pl. szakképzett munkaerő, vállalkozási ismeretek, korrupció).



28. ábra A vállalkozások működését befolyásoló tényezők

Forrás: saját szerkesztés

Vállalattípusok

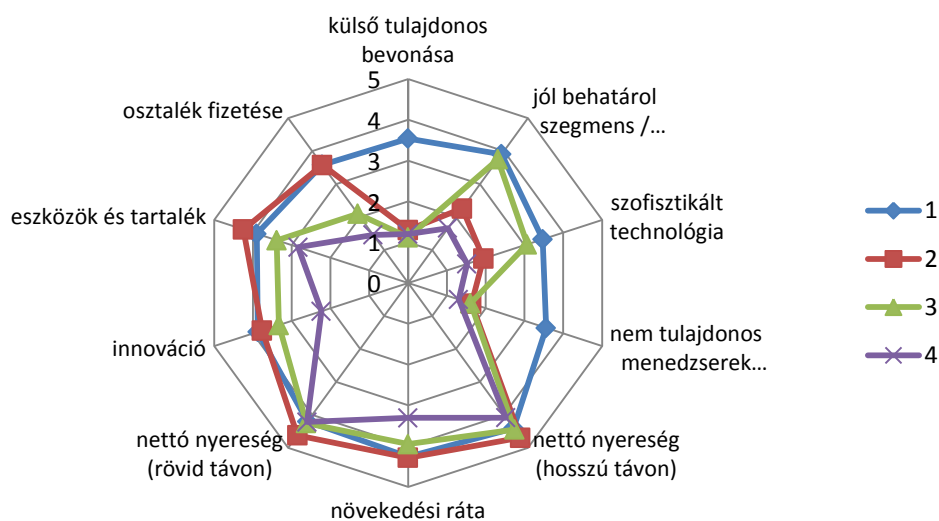
A vállalati jellemzőket és a vállalati célokat tovább elemezve faktoranalízist készítettem. A faktoranalízis olyan többváltozós statisztikai eljárás, amely alkalmas arra, hogy nagyobb számú, egymással összefüggő, korreláló változóból kisszámú, közvetlenül nem megfigyelhető háttérváltozókat – latens változók, azaz a faktorok – határozzunk meg. Az SPSS szoftverrel elvégzett elemzés létjogosultságát a KMO mutatószámmal és a Bartlett teszttel igazoltam. Az elemzés során az eredeti változók számát 19-ről 10-re csökkentve 4 magyarázó változót tudtam elkülöníteni, amelyek több mint 60%-ban magyarázzák az eredeti változókat. (Ld. 4. sz. melléklet)

A főkomponens-analízis során varimax rotációval létrejött mátrix (rotated component matrix) megmutatja, hogy a változók mely faktorba sorolódnak és korrelálnak. Ez alapján definiáltam a négy faktort, amelyek a következő jellemzőket foglalják magukban:

- Első faktor: *nyereség és növekedés*. Rövid és hosszú távú nyereség és a vállalkozás növekedése a cél.
- Második faktor: *hosszú távú elkötelezettség*. Beruházás-ösztönzés, eszköz- és innovációs beruházások és osztalékfizetés a tulajdonosok elégedettségének növelésére.
- Harmadik faktor: *tervezettség*. Szofisztikált technológia, jól behatárolt szegmensekkel és marketing stratégiával.
- Negyedik faktor: *nyitottság*. A célok elérése érdekében szakértő menedzsment és akár külső tulajdonos bevonásának lehetősége.

A faktoranalízis eredményei alapján az egyes vállalatípusokat igyekeztem meghatározni klaszter analízis segítségével. A korábbi faktoranalízis során kapott 10 szempont bevonásával (K-Means eljárással és ANOVA próbával bizonyítva a szignifikanciát) 4 csoportot különítettem el, amely csoportokat klaszterközép értékek alapján jellemeztem.

Az egyes középértékeket ábrázolva képet kaptam a vállalatípusok magatartásáról. A rövid és hosszú távú nyereség, valamint az eszközberuházások minden csoportra jellemzőek, ami érthető is, hiszen profitorientált vállalkozásokról van szó, amelyek a nyereséges működést tűzték ki célul. Az első csoport minden tényezőt fontosnak tart, amely bármi módon a fejlődést elősegítheti. Ez megfelelő anyagi háttérrel is feltételez. A második csoport a fejlesztési folyamatokat önmaga megoldó, ám az innováció és a tulajdonosok elégedettségének fontosságával tisztában lévő vállalatípus. Tudják, hogy hosszú távon csak akkor lehetnek sikeresek, ha a fejlesztéshez szükséges tudás és eszközök is rendelkezésére állnak, ám ehhez külső segítséget nem vesznek igénybe. A harmadik szegmens az innováció pozitív hatásait inkább a profi marketingstratégiával és kifinomult technológiával váltja ki, amely bizonyára kevesebb befektetést is igényel. Végül a negyedik csoport csupán a nyereséget tartja szem előtt.



29. ábra A vizsgált szempontok klaszterközép értékei

Forrás: saját szerkesztés

Szignifikáns különbség található az egyes klaszterek között a vállalatnagyságot tekintve. Az első csoport az 50 főnél többet foglalkoztató vállalatokra jellemző, a második és a negyedik a kisméretű vállalkozásokra, ezen belül is a második csoportba jellemzőbben a több foglalkoztatottal rendelkezők, míg a negyedikbe egyértelműen az egyéni vállalkozók tartoznak. A közepes méretű vállalkozások jellemzik a harmadik klasztert.

A négy elkülönülő csoport innováció iránti motivációi között jelentős különbség van. Ezek okainak feltárása, a különböző vállalat típusok céljainak megértése, valamint annak tudatosítása, hogy az adott csoportba tartozók döntéshozói mennyire érintettek személyesen is, mennyire szakmai vagy érzelmi alapon döntenek, illetve, hogy inkább a szervezeti vagy a fogyasztói piacon keresztül érdemes őket megközelíteni, segítséget nyújt a feljuk irányuló kommunikáció megtervezésében is.

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)

10. táblázat Vállalattípusok leírása

Forrás: saját szerkesztés

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

A vállalkozások innovációs tevékenysége

Az innováció a fogyasztói igények kielégítésének új, magasabb szintű módja, amely lehetővé teszi a vállalat számára, hogy az addigiakhoz képest új, nagyobb értéket tudjon előállítani. Az innováció ideálisan nem kampányszerű, általában folyamatos, jól megtervezett tevékenységsorozatot jelent, amelynek nem a vállalati működés javítása az elsődleges feladata, hanem a vevőelégettség, és ezen keresztül a versenyképesség növelése. Egy, az adott piacon alapvetően a termékeivel feltörekvő vállalat esetében elengedhetetlen az innováció, mert az innovatív vállalat abból indul ki, hogy mindig vannak olyan új fogyasztói igények, amelyek kielégítése lehetséges, sőt elkerülhetetlen.

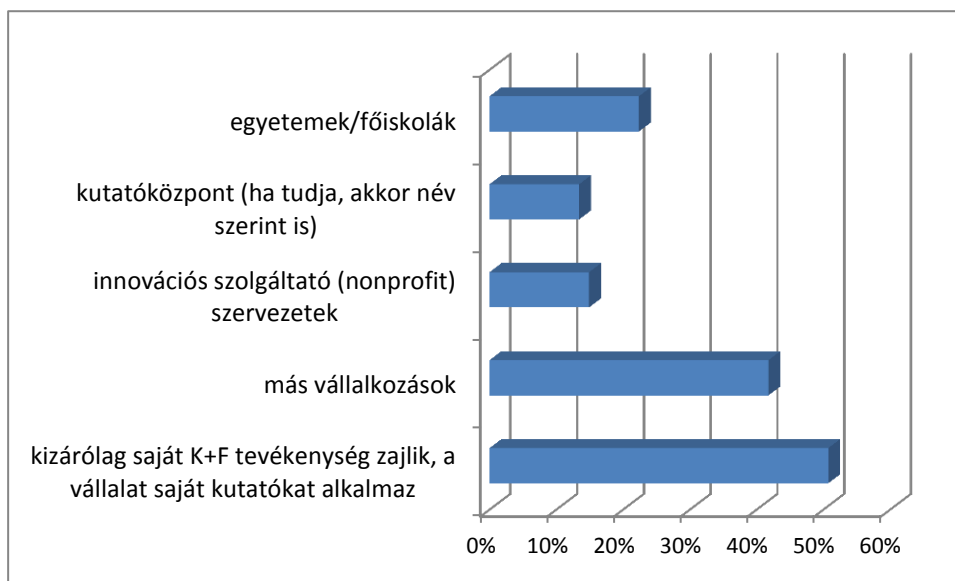
A vállalkozások nagysága alapján megállapítható, hogy minden kutatás-fejlesztéssel kapcsolatos tevékenységben a nagyvállalatok erősebb dominanciája érezhető, míg a kisvállalkozások likviditási és megélhetési gondokkal küszködnek, s a felállás megváltozása nem várható. (Ecostat, 2009) A mutató a gazdaságilag legfejlettebb régiókban, így a kutatásomban mintául szolgáló KMR és KDR-ben is felülreprezentált. Az 50 főnél kevesebbet foglalkoztató vállalatoknál azért kevesebb az innovatív aránya, mert a KSH elemzés nem tartalmaz adatot a 10 főnél kisebb vállalkozásokról, márpedig éppen ezek rontják az innovativitás mutatóját a legnagyobb mértékben.

Foglalkoztatottak száma	Kutatás	KSH
50 alatt	10,55%	16,30%
50-249	40,00%	31,30%
250 felett	63,64%	59,20%
Összes	15,78%	20,80%

11. táblázat K+F tevékenység a vállalatoknál

Forrás: KSH, 2010 (1. oldal) és saját szerkesztés

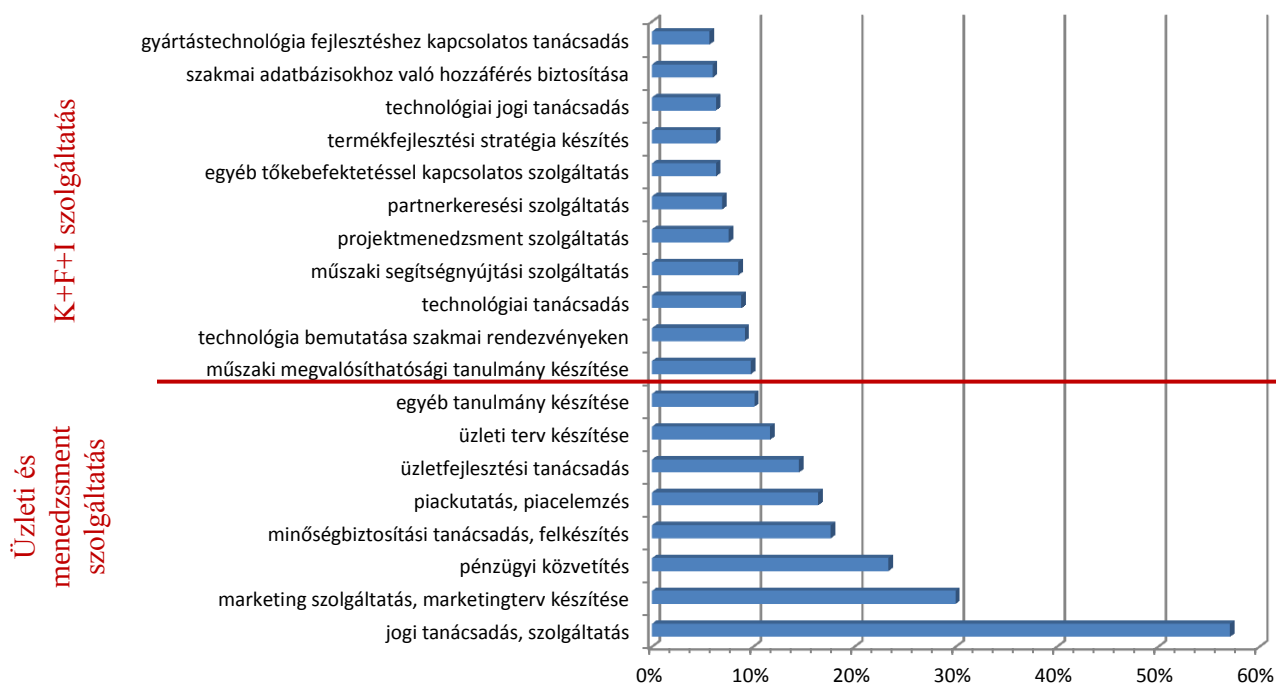
Az innovatív vállalkozások közel felében saját K+F folyik, más szereplőt nem engednek ebbe a folyamatba becsatlakozni. A vállalkozások másik fele pedig alapvetően más vállalatokkal kooperál. Az egyetemekkel való együttműködést az innovatív vállalatok 22%-a használja ki.



30. ábra A vizsgált vállalkozások innovációs tevékenységében résztvevő szereplők

Forrás: saját szerkesztés

A vállalkozások jellemzően a 31. ábrán látható szolgáltatásokat vették igénybe. A szolgáltatások tartalmát tekintve azonban észrevehető, hogy valódi innovációs, vagy az innovációhoz közvetlenül kötődő szolgáltatások 10 % alatt maradnak. A 10% érték feletti területek tulajdonképpen üzleti és menedzsment szolgáltatások.



31. ábra A vizsgált vállalkozások által igénybe vett szolgáltatások

Forrás: saját szerkesztés

A szolgáltatásokat elsősorban más, helyi vállalkozásoktól veszik igénybe, bár a speciális szolgáltatások esetében – bizonyára a helyi szolgáltatáskínálat korlátozottsága miatt – előszeretettel fordulnak országos szolgáltatókhoz. Felsőoktatási intézményektől csak 1,68 (!) %-ban vesznek igénybe szolgáltatást.

5.2 A felsőoktatás és a vállalatok közötti kommunikáció

Önmagában már az innovációs hajlandóság mérése is bonyolult; ugyanis számos olyan „puha” elem is megtalálható benne, mint a tudás, a felhalmozott know-how, a szellemi és szabadalmi jogok, és nem utolsósorban a menedzsment kompetenciája. Ezen kívül figyelembe kell venni az egyes országokra és régiókra jellemző piaci viszonyokat: a verseny intenzitását, a gazdaság szerkezeti eltéréseit stb.

Másik oldalról a gazdaság és a vállalkozások növekedési és innovációs kapacitása nemcsak a kutatási-fejlesztési szektor, a „tudásipar” kínálatától függ, hanem attól a képességtől is, ahogyan a tudásipar eredményeit és az új technológiai eljárásokat alkalmazni és elterjeszteni képes. (Báger Gy., 2005)

5.2.1 Kommunikáció a technológia és tudásközpontokon keresztül

Vállalkozásokkal és egyetemi technológia és tudástranszfer központok vezetőivel folytatott fókuszcsoporthoz tartozó interjúk során (a fókuszcsoporthoz tartozó interjúk kérdésvázlata a 6. mellékletben található) az egyetemi oldal felől természetes elvárásként mutatkozott, hogy a technológia transzfer folyamatok során a vállalkozó teremtsen kapcsolatot az egyetemmel, és lehetőleg már egy konkrét elképzeléssel, feladattal, megbízással érkezzen, vagy kérjen ajánlatot egy adott probléma megoldására. A vállalati vélemények alapján azonban az egyetemek még ekkor sem viselkednek, gondolkodnak profitorientált szolgáltatást kínáló szervezetként, s elfelejtik azt, hogy amikor vállalati szolgáltatást nyújtanak, akkor nem nonprofit szervezetként vannak jelen a tudáspiacon. Ahhoz hogy a K+F szolgáltatást nyújtó profitorientált vállalkozásokkal, kutatóközpontokkal, valamint a vállalkozások saját fejlesztési részlegeivel felvegyék a versenyt, szükségük van megfelelő kínálat kialakítására és sikeres projektekre, amelyek referenciaként felhasználhatók.

Sok esetben pedig nem csupán kihasználni kell, de meg is kell teremteni a keresletet szolgáltatásaik iránt, a vállalkozások többsége – elsősorban a kisméretű vállalkozások – ugyanis maguk sincsenek tisztában azzal, hogy mi a megoldás a problémájukra, nem tudják pontosan megfogalmazni igényeiket, definiálni problémájukat, az pedig eszükbe sem jut –

főleg a korábbi Humboldti egyetemi modellen szocializálódott vállalatvezetőknek – hogy az egyetemek maguk is képesek a gazdaság és a társadalom számára hasznos tudás előállítására és közvetítésére. Ezeknek a vállalkozóknak az egyetem túl távolinak, „félelmetesnek”, bonyolultnak tűnik, akikhez ők, a „kicsik” nem mernek közeledni. Ezért az egyetemek feladata a piacképes szolgáltatáskínálat kialakítása mellett a partnerek akvizíciója is.

Kommunikációs oldalról tehát két fontos elvárás fogalmazódik meg az egyetemekkel szemben

- ismertség növelése, kedvező image kialakítása az egyetemekről (referenciák és pr által), hogy egy adott – pl. műszaki, gazdasági vagy egyéb – szakterület problémája esetén az egyetem jusson eszükbe, mint megoldási eszköz és együttműködő partner,
- ügyfélszerzés, akvizíció, értékesítési szerepkör alkalmazásával: a nagyvállalatok ugyanis elvárják, hogy az egyetem tegye meg felőlük az első lépést, a kicsiket pedig meg kell ismertetni az új egyetemi funkciókkal.

A tudás közvetítése az egyetemekről a vállalatok irányába jellemzően Technológia Transzfer Irodákon vagy Központokon (TTO³⁰) keresztül zajlik. Maga a technológia transzfert támogató szervezeti egység az egyetemeken, mint intézményrendszer nem magyar sajátosság, ellenben azok céljai, működésük jellemző karakterisztikákat mutatnak országunkban.

Mindenekelőtt definiálni szükséges mit értünk technológia-, és mit tudástranszfer alatt, s vajon miben különböznek egymástól.

A definíciókat az egyetemeken alkotó kutatók alkotják meg, s meglehetősen érdekes helyzetet teremt, hogy tulajdonképpen a saját tevékenységükről van szó, és így a fogalomalkotás során szubjektivitással is vádolhatjuk őket. A tudás definíciójával számos szakértő foglalkozik, a technológia transzfert meglehetősen kevesen próbálták eddig meghatározni (Balogh J., 2006). Wittamore definíciója szerint a technológia transzfer „új tudás, termékek vagy eljárási módok transzfere egyik szervezettől a másikhoz *üzleti haszon céljával*.” (Wittamore, K. et al, 1998, 2. oldal) Decter terminológiája alapján azt a szervezetet, amelytől a transzfer kiindul szállítónak (supplier), míg amelyik az átadott tudást, terméket vagy eljárási módot kapja, beszerzőnek (acquirer) nevezzük. (Decter, M. et al, 2006. 1-2.

³⁰ Technológia Transfer Organization

oldal) Etzkowitz értelmezésében a technológia transzfer kétirányú folyamat az egyetem és az ipar között. (Etzkowitz, H., 1998).

A definícióhoz – Wittamore szerint – tisztázni kell a transzfer tárgyat, a szereplőit és a célját. A technológia transzfer tárgya az eddig született meghatározások alapján lehet új tudás, termékek vagy eljárási módok (Wittamore, K., 1998), valamely eszköz (Bozeman, B., 2000. 2. oldal), akadémiai intézményben létrehozott tudás, tudományos vagy technikai know-how, technológia, technológia-alapú ötletek vagy kutatási eredmények (Prodan, I. et al, 2006), és gyakorlati hasznosítással bíró tudás alkalmazása. (Tornatzky L., 1998)

A transzfer célja a tudás hasznosítása a profitmaximalizálás szem előtt tartásával: a tudás hasznosítása (Etzkowitz, H., 1998), gazdasági fejlődés (Lee, Y., 1996), egyetemi kutatási eredmények transzformálása piacosítható terméké (Powers J. B., McDougall, P. 2005) és az üzleti haszon (Wittamore, K., et al 1998). Roessner (2000) szerint a technológia transzfer a know-how, a műszaki tudás, vagy a technológia egyik szervezeti környezetből a másikba való áramlása, amely számos csatornán keresztül történhet. (Novotny Á., 2010) A technológia transzfer tulajdonképpen egy gyűjtőfogalom, amely egy sor tevékenységet ölel fel a technológia keletkezésétől annak piaci hasznosulásáig. (Dohenyi-Farina S., 1992)

Meglepő volt szembesülni azzal a ténnyel, hogy amíg az egyetemek a kutatók által felállított definíciók szerint próbálnak részt venni a tudás transzferálásában, addig a vállalatok más környezetben gondolkodnak. Magyarországon a Nemzeti Fejlesztési Terv majd az Új Magyarország Fejlesztési terv és az Új Széchenyi Terv is kiemelten kezeli a tudásipart. Ezért aztán 2008-tól kezdődően számos pályázati kiírás irányult technológia transzfer szervezetek létrehozására a felsőoktatási intézményekben³¹. Ennek hatására a nagy egyetemeken és néhány kisebb főiskolán is létrejöttek a TTO-k, amelyek megpróbálnak eleget tenni a pályázati elképzeléseknek és tudásközvetítő szerepükkel részt vállalni a régiók gazdasági fejlődésében.

A vállalatok szerint azonban szét kellene választani a tudás és a technológia transzfer folyamatokat. Sőt, technológia transzferen nem is magának a szakterület technológiájának (pl. műszaki vagy orvosi technológia) és az ahhoz kapcsolódó tudásnak az áramlását értik.

³¹ 2008 és 2010 között 3 pályázati felhíváson összesen 16 felsőoktatási intézmény nyert támogatást technológia transzfer folyamatok fejlesztésére:

- TÁMOP 4.2.1-08/1 Tudáshasznosulást, tudástranszfert segítő eszköz-, és feltételrendszer kialakítása, fejlesztése
- TÁMOP 4.2.1-09/1 Kutatási és technológia transzfer szolgáltatások támogatása, a felsőoktatási intézmények kutatási feltételrendszerének javítása
- TÁMOP 4.2.1.B-10/2 A felsőoktatás minőségének javítása a kutatás-fejlesztés-innováció-oktatás fejlesztésén keresztül

Technológia transzfernek tekintik azokat a kiegészítő szolgáltatásokat, amelyek a tudástranszferhez társulnak, azaz egy kvázi adminisztratív tevékenységnek tartják, amely azonban elengedhetetlen a tudástranszfer sikeres megvalósulásához.

Tudásközpont

Az egyetemi tudásközpont kizárólag a szakmára és a kutatásra, fejlesztésre összpontosít, a transzfer szakmai, tudástartalmát adja meg, akár explicit, akár tacit formában. Feladata tehát a kompetencia megteremtése és rendelkezésre állása. A tudásközponton belül hozhatók létre ún. kutatóhelyek, amelyek már kizárólag csak 1-1 szakterületre koncentrálnak. Optimális esetben ezek együttműködve, de a tudásközpont szárnyai alatt oldanak meg egy-egy fejlesztési problémát. Egyes kutatócsoportok, amelyek az egyetem szempontjából kiemelt területeken működnek (stratégiai funkciók) prioritást élveznek, ezekből fejlődhet ki a tudásközpont (pl. egy orvosi egyetem esetében a gyógyszerészeti kutatások). Mások csak kiegészítő funkciókat látnak el, de bevételi forrásokat jelentenek (pl. a gyógyszerkutatáshoz kapcsolódó gazdasági, megtérülési kutatások), ezért megszüntetni nem kell azokat, de megmaradnak kutatócsoport szintjén.

Technológia transzfer központ

A technológia transzfer központ kiszolgáló háttérszervezet, amely infrastruktúrát biztosít, összegyűjti és kiajánlja az egyetemen fellelhető kompetenciákat, adminisztrálja a szellemi jogokkal kapcsolatos feladatokat. A technológia transzfer központ feladata, hogy megértse, mit szeretne a vállalat és lefordítsa az igényeket a kutatók nyelvére, azaz értékesítse a kutatók kompetenciáit és az ezek alapján kialakított egyetemi szolgáltatásokat. Mindezt az egyetem szervezeti érdekeit szem előtt tartva, képviselve. (Meghatározva például, hogy az adott fejlesztés, szabadalom mennyiért értékesíthető.) Összefoglalva tehát a technológia transzfer szervezetek feladatai:

- interfész szerep
- finanszírozás
- marketing szerep
- projektgenerálás és projekt menedzsment funkciók
- ötlet- és tehetséggondozás
- intellektuális vagyon kezelése.

Kommunikációs szempontból a pr-en alapuló image építés és a személyes akvizálás mellett létezik egy harmadik tényező, a belső kommunikáció. A technológia transzfer központ

feladata meghatározni, illetve tudatosítani az egyetem munkavállalói körében, hogy kinek milyen hatásköre van egyetemen belül, illetve szellemi jogi szempontból mit adhat ki a vállalkozások felé.

Felmerül a kérdés, hogy nem rontja-e a technológia transzfer központ az egyetem versenyképességét, hiszen ha több szervezeti szint helyezkedik el egy kutatói team felett, akkor ez a rezsiköltségek miatt jelentős mértékben megdrágítja a működést. Magyarországon ez a becslések szerint akár 35%-os ártöbbletet is eredményez. Ezért történik meg sok esetben, hogy a kutatók, mint magáncégek vezetői, magánvállalkozóként vállalnak fel kutatási megbízásokat, az egyetemet megkerülve, az egyetemi ár alá kínálva és – etikai és finanszírozási károkat is okozva – az egyetemi infrastruktúrát felhasználva. Mindezek kezelése is belső kommunikációs és szabályozási feladat, a minőségbiztosítás része kellene, hogy legyen. Ugyanakkor a technológia transzfer központ létjogosultsága mellett szól az, hogy szükség van egy olyan szervezetre, amely felvállalja az egyetemi kutatások, szolgáltatások marketing és kommunikációs feladatát és költségvonzatait, valamint az adminisztrációt annak érdekében, hogy a kutatónak csak a megbízó szakmai elvárásait kelljen teljesítenie.

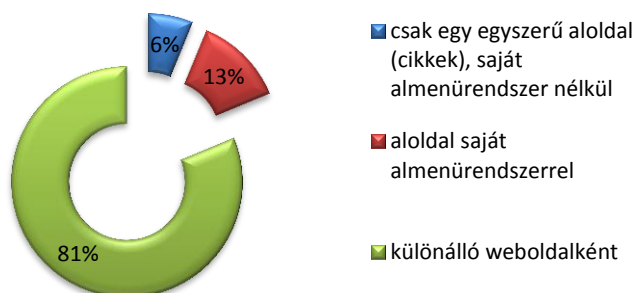
További kérdés, hogy amennyiben egyetemi szintű marketing tevékenységekről beszélünk, akkor szükség van-e két marketing szervezetre párhuzamosan, egymás mellett? Szét kell-e választanunk egymástól a technológia transzfer központot, mint a vállalatokkal kommunikáló marketing szervezetet és az egyetemi marketing szervezetet? Magyarországon ma azt tapasztaljuk, hogy sok esetben kifejezett kíváncsi, hogy az adott központ egy egyetemi szervezetet takar.

A szétválasztás ellen az szól, hogy a vállalkozások véleménye szerint az egyetemek jó híre és múltja az egyik fő ok, ami miatt nekik K+F megbízásokat adnak. Ha nem derül ki, hogy a technológia transzfer központ az egyetem integrált része, akkor egyrészt a K+F szervezet hiányában romlik az egyetem megítélése, hiszen nem tud referencia projekteket felmutatni, a központ pedig elveszíti a biztos egyetemi háttérrel (nem, mint szervezet, hanem mint egyedülálló, induló vállalkozás jelenik meg a piacon), másrészt az egyetemi háttér hiánya miatt csökken a központ megbízásainak száma is. Ezek a hatások egy negatív öngerjesztő folyamatot indítanak el, amely hátrányos az egyetemnek, a központnak és bizonytalanságot okoz a vállalati szektornak is.

Megoldásként olyan erős egyetemi marketing, vagy inkább hasznosító szervezet létrehozását látom megoldásnak (és erre keresem a választ a kutatásaim során), amely ellátja az egyetem marketing, transzfer (mint a tudás hasznosítása), vállalkozás-ösztönző (induló és

kisvállalkozások szolgálata), üzemeltetési (gyártás- és infrastruktúra menedzsment) és kooperációs (alumni és vállalati kapcsolatépítés) feladatait is.

Megvizsgáltam 16 technológia transzfer központ honlapját^{32, 33}. Ezek több, mint 80%-a különálló weboldalként működik, sok esetben még az egyetemi honlapról sem lehet azokat elérni.



32. ábra A vizsgált weboldalak megjelenési formája az egyetemi főoldalhoz képest

Forrás: saját szerkesztés

Az oldalak legnagyobb hiányossága, hogy nélkülöz szinte minden marketing szemléletet, holott az előzőekben bizonyítást nyert, hogy a vállalatok felé történő kommunikációban ez a szervezet tölti be a kommunikációs szerepet. Minden site tartalmazza a szervezet céljait (ez legtöbb esetben a pályázat megvalósulásának feltétele is), a célmegfogalmazás formája azonban felsorolás jelleggel, az alapító dokumentumból kimásolt meghatározások, amelyek nem a célcsoport oldaláról, hanem az egyetemi érdekeket szem előtt tartva kerültek megfogalmazásra. A honlapok 56,25%-ában egy statikus felületen felsorolás jelleggel szerepelnek a célok, amelyek szinte minden esetben azonosak. A legjellegzetesebbek:

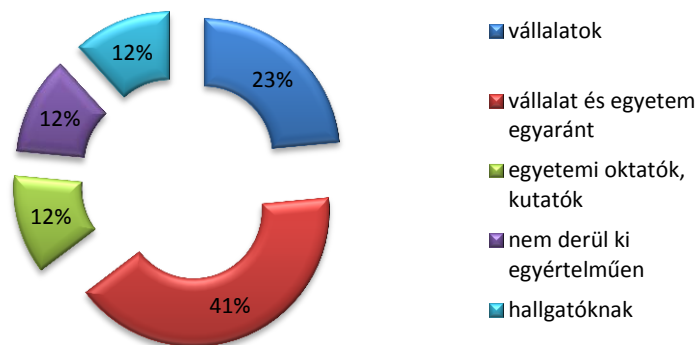
- a központ tevékenységével segítse, hogy az egyetem tudásközpontjai, kutatóhelyei ipari kutatásokban vehessenek részt,
- gyarapítsa az egyetemen létrehozott szellemi termékek számát,
- a régió vállalkozásainak K+F tevékenysége fejlődjön, versenyképességük erősödjön,
- növekedjen a start-up³⁴ és spin-off vállalkozások száma,

³² A honlapelemzés azon 16 felsőoktatási intézmény által létrehozott technológia transzfer szerepet ellátó szervezeti egységének a weboldalát érintette, amelyek a korábban említett TÁMOP pályázatokon nyertek támogatást 2008 és 2010 között.

³³ Az elemzés részletes szempontrendszere a 7. számú mellékletben található.

- az összegyűjtött információk és tapasztalatok épüljenek be az oktatásba, ezzel is hozzájárulva a hallgatók munkaerő-piaci potenciájának növeléséhez,
- *a közpénzekből finanszírozott hallgatóinak, kutatóinak és oktatóinak munkája során keletkező szellemi vagyon nyilvántartása és hasznosítása (?!)*

Fel kell tenni a kérdést: mi is a központok célja? A pályázatnak való megfelelés? Az egyetemi kollégáknak pluszmunka és extra, az egyetemi költségvetésből nem finanszírozható bevétel biztosítása? Az egyetemi bevételek növelése? Az egyetem bevonása az innovációkba és az egyetemi innováció presztízsének helyreállítása? A régió versenyképességének növelése? Vagy inkább az, hogy a cégeknek olyan K+F+I szolgáltatások kínáljon, amellyel elégedettek lesznek, fejlődnek és ezen keresztül a régió versenyképessége is javul? A válasz egyszerű: mindegyik. De ahogy egy profitorientált, versenypiacon működő vállalat sem azt kommunikálja a marketingszemlélet szellemében a vevői felé, hogy elsődleges célja a profit maximalizálása és a tulajdonosok osztalékbevételének növelése, hanem a vevők problémájának megoldása, így a központnak sem a saját bevétel növekedést kellene célul tűzni a külső kommunikáció során megfogalmazott üzeneteiben. Ezt támasztja alá az is, hogy a weboldalakról is az derül ki, fő célcsoportjukként 64%-ban a vállalatokat határozzák meg.



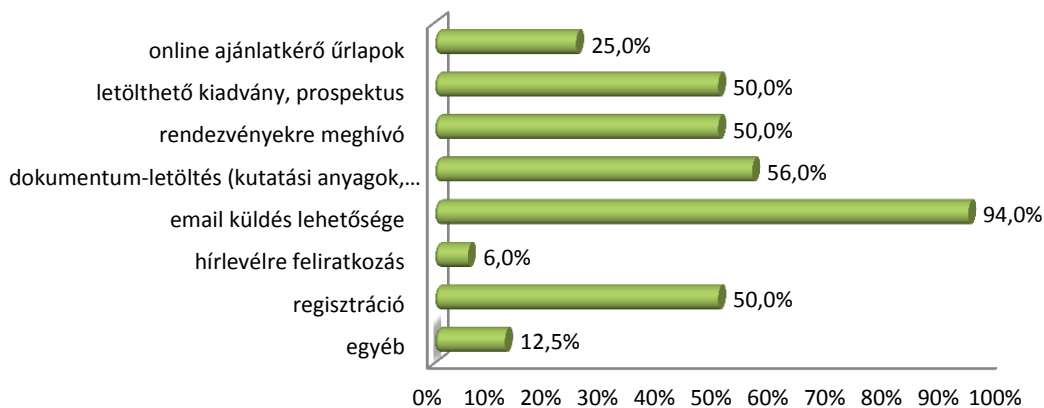
33. ábra Kinek szólnak a vizsgált weboldalak?

Forrás: saját szerkesztés

³⁴ A Magyar Spin-off és Start-up Egyesület által megfogalmazott definíciók szerint a klasszikus *spin-off* egyetemi vagy közfinanszírozású (nonprofit) kutatóhely fejlesztési eredményeinek piaci hasznosítására létrehozott vállalkozás. Az ily módon "kipörgő" spin-off vállalkozásban érdekeltek az egyetem vagy kutatóintézet kutatói és általában egy külső menedzsent, amely az új termékekre vagy eljárásra alapuló céget működteti. Emellett léteznek vállalatok (esetleg azok alkalmazottai) által új kutatási irányok illetve fejlesztési eredmények piacra vitelére alapított spin-off cégek is.

Start-up alatt induló tudásintenzív vállalkozást értünk, amely kis tőke- és munkabefektetéssel is gyors növekedést produkál. Ilyen cégeknél a befektetői kockázat viszonylag nagy lehet, de a megtérülési ráta is. A start-upok beindulását gyakran kockázatitőke-befektetők vagy üzleti angyalok segítik üzletrész vásárlásával.

A kommunikáció webes eszközei közül a hagyományosak, már-már elavultak jelennek meg a felületeken: e-mailküldés lehetősége, regisztráció (automata hírlevélküldési funkciók nélkül, vagy letölthető prospektusok).



34. ábra A vizsgált weboldalak által használt kommunikációs lehetőségek a célcsoport irányába

Forrás: saját szerkesztés



35. ábra A vizsgált weboldalakról kialakult összbenyomás (1-5-ig skálán)

Forrás: saját szerkesztés

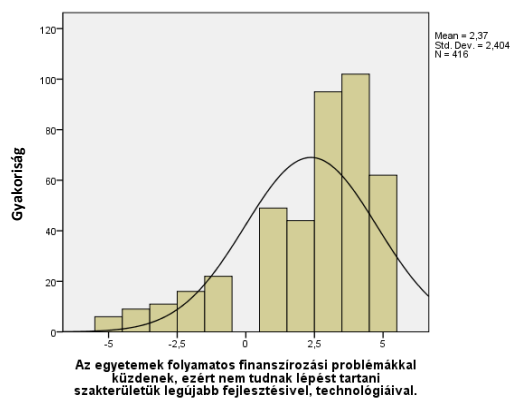
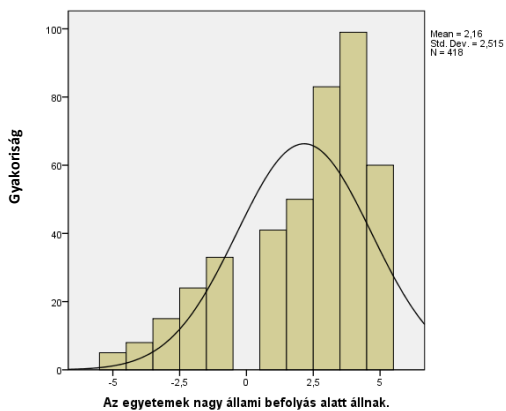
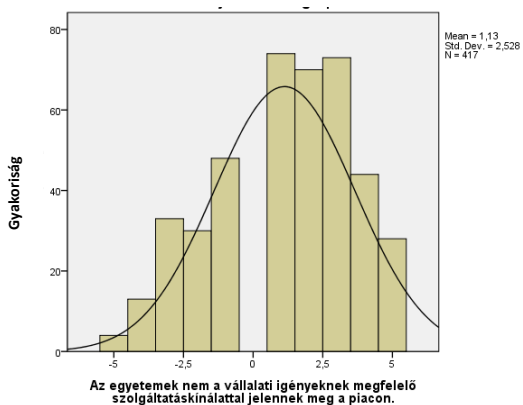
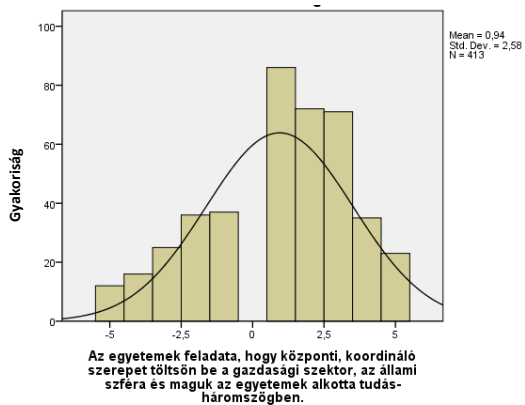
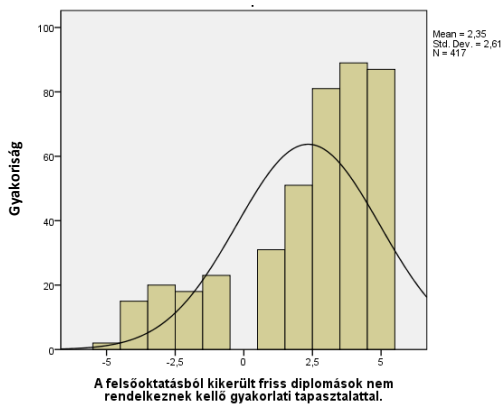
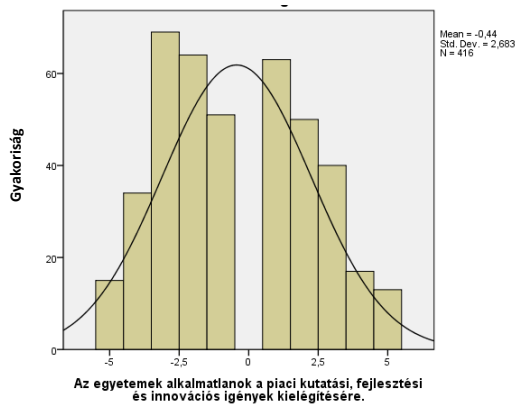
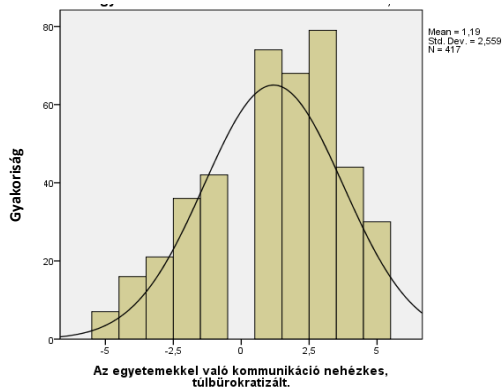
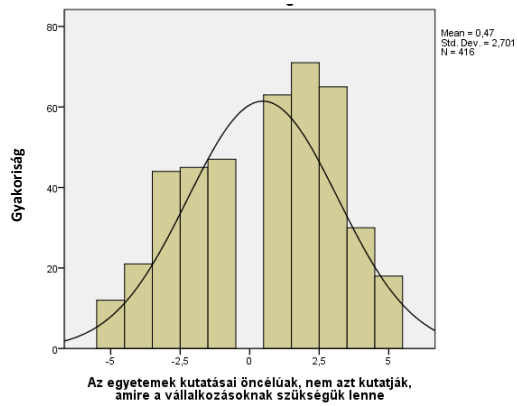
Összefoglalóan a magyarországi egyetemeken a technológia transzfer szervezetek próbálják közvetíteni és hasznosítani a tudást a vállalkozások és a társadalom irányába. Ez a szerep azonban sok esetben csorbul az egyetemek finanszírozási problémái és a működési költségekbe való átcsoportosítás miatt. A kompetenciák jelen vannak az egyetemeken, azonban az egyetemi gondolkodást még nem sikerült maradéktalanul piacosítani.

5.2.2 Kommunikáció a marketing-szervezeten keresztül

Vállalati nézőpont

A vállalkozások véleménye az egyetemekről igazolja a hipotéziseket, ugyanakkor magyarázatot ad annak okaira is. A vállalkozások egyetértenek azzal a felvetéssel, hogy az egyetemek kutatásai nem a piaci igényeknek megfelelőek, „öncélúak”, de ennek okát nem abban látják, hogy az egyetemek alkalmatlanok lennének piacaik kutatási, fejlesztési és innovációs igényeinek kielégítésében, hanem tisztában vannak azzal, hogy az egyetemek jelentős állami befolyás alatt állnak, s részben emiatt is finanszírozási problémákkal küzdenek. Ugyanakkor elvárnák az egyetemektől azt is, hogy egyfajta központi, koordináló szerepet töltsenek be a gazdasági szektor és az állami szféra között, azaz vállalják fel a tudáshálózatok, hub-ok központi szerepét. Ehhez arra lenne szükség, hogy a vállalati igényeknek megfelelően alakítsák át szolgáltatási kínálatukat és változtassanak kommunikációs gyakorlatukon is.

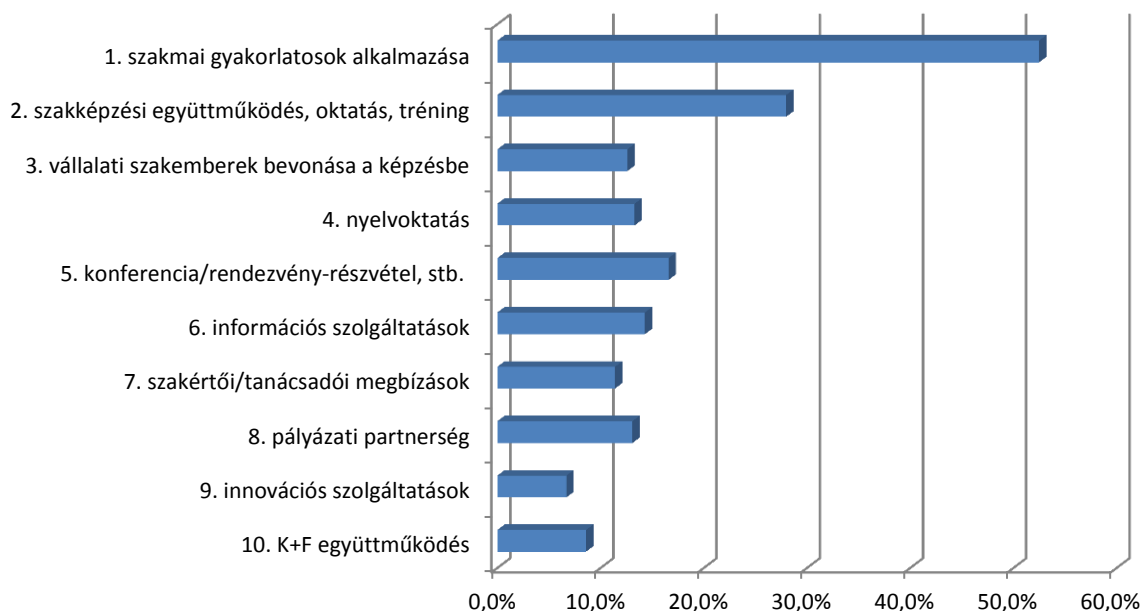
A vállalati megkérdezés során felsorolt állítások közül a leginkább azzal értettek egyet, hogy az egyetemek túl elméletiesek, amely megmutatkozik az egyetemről kikerült friss diplomások elégtelen gyakorlati tapasztalatában is.



36. ábra Vállalati véleményalkotás az egyetemekről (-5-től +5-ig terjedő skálán)

Forrás: saját szerkesztés

A megkérdezett vállalkozások 12,4%-a rendelkezett valamilyen egyetemi kapcsolattal. Ez még hangsúlyosabbá teszi véleményüket, miszerint a vállalkozások-egyetemek közötti kapcsolatok általánosságban és előfordulási gyakoriságuk szerint a 37. ábrán bemutatott sorrendben jellemzőek, bár a megkérdezett vállalatoknál a rendezvény- és információs szolgáltatásokat némileg többen, nyelvképzési és szakértői szolgáltatásokat kevesebben vesznek igénybe. Ez azt mutatja, hogy sajnos mind az általános vélekedés, mind a gyakorlat szerint az egyetemektől nem a tudásszolgáltatásokat veszik igénybe (képzés, K+F). A sorrendiség mögött még az a jelenség is meghúzódik, hogy a hallgatók szakmai gyakorlaton történő alkalmazása, illetve a szakképzési együttműködés igényelnek a legkevesebb ráfordítást a vállalatok részéről, hiszen a szakmai gyakorlatosokat a jelenlegi jogszabályok szerint a minimálbér 60%-áért tudják foglalkoztatni³⁵, míg a tréningeket szakképzési hozzájárulásból valószínűsítják meg.



37. ábra Az együttműködési formák alkalmazási hajlandósága vállalati oldalról (%), az azokról kialakult általános gyakorisági sorrend szerint (sorrend 1-10)

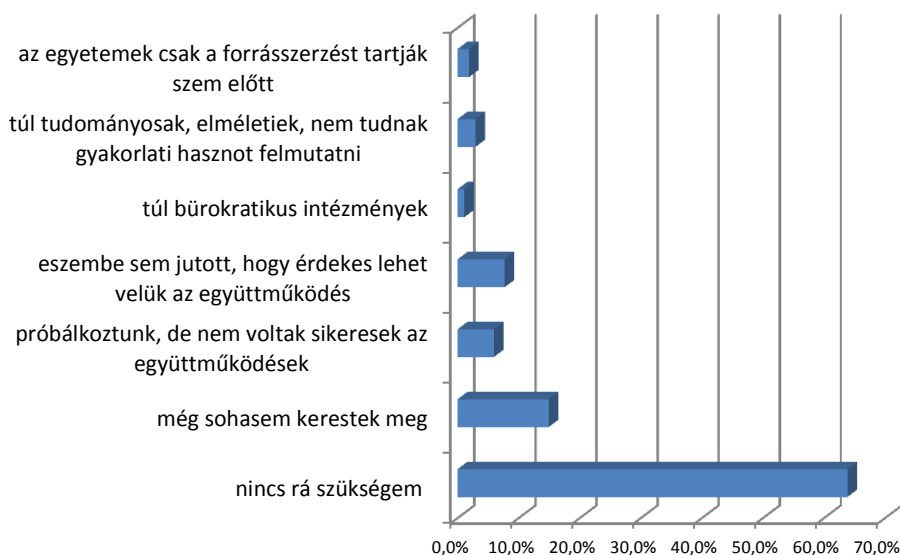
Forrás: saját szerkesztés

A vállalatok felsőoktatási intézményeket Magyarországon elsősorban „iskolaként”, képzési helyként tartják számon. Nem a piacon jelen lévő tudásszolgáltatót látják bennük a vállalatok, nem a kutatásban élen járó, színvonalas szolgáltatást nyújtó szolgáltatókat, hanem

³⁵ A felsőoktatásról szóló 2005. évi CXXXIX. törvény 48. § (3) bekezdésének értelmében a hat hétnél hosszabb szakmai gyakorlaton részt vevő hallgató részére hetente legalább a legkisebb kötelező munkabér (minimálbér) havi összegének 15%-át kell kifizetni.

az elméleti, többnyire „elmaradott” tudással kikerülő leendő munkaerő képzőhelyét látják bennük.

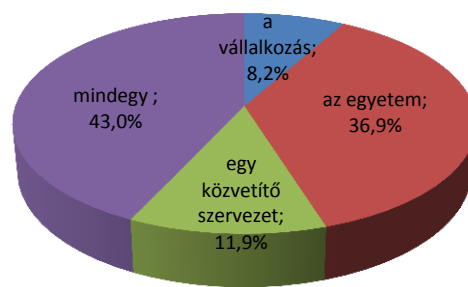
Azok a vállalatok, amelyeknek nincs kapcsolata felsőoktatási intézménnyel (87,6%!), ennek okait abban látják, hogy – véleményük szerint – nincs rá szükségük, vagy eddig még fel sem merült bennük az együttműködés lehetősége. Pedig a szolgáltatások, amelyeket az egyetemek / főiskolák is nyújtanak (vagy nyújthatnának) nagyon is kívánatosak, sőt akár nélkülözhetetlenek is a vállalkozások számára. Hogy adott esetben ezeket más szolgáltatóktól igénybe is veszik, sajnos azt mutatja, nem érzik releváns piaci szereplőknek az oktatási intézményeket. Ez bizonyítja azt a felvetést, miszerint az egyetemeknek egyrészt aktív kapcsolatépítést kell kezdeményezniük új vállalati együttműködések érdekében, másrészt az egyetem hatékony image építésével meg kell jelenniük a vállalkozások „fejében”, mint potenciális szolgáltatási partner. Mindezen célok elérése elsősorban kommunikációs feladat.



38. ábra A vállalat-egyetem közötti kapcsolat hiányának okai a vállalkozások véleménye szerint

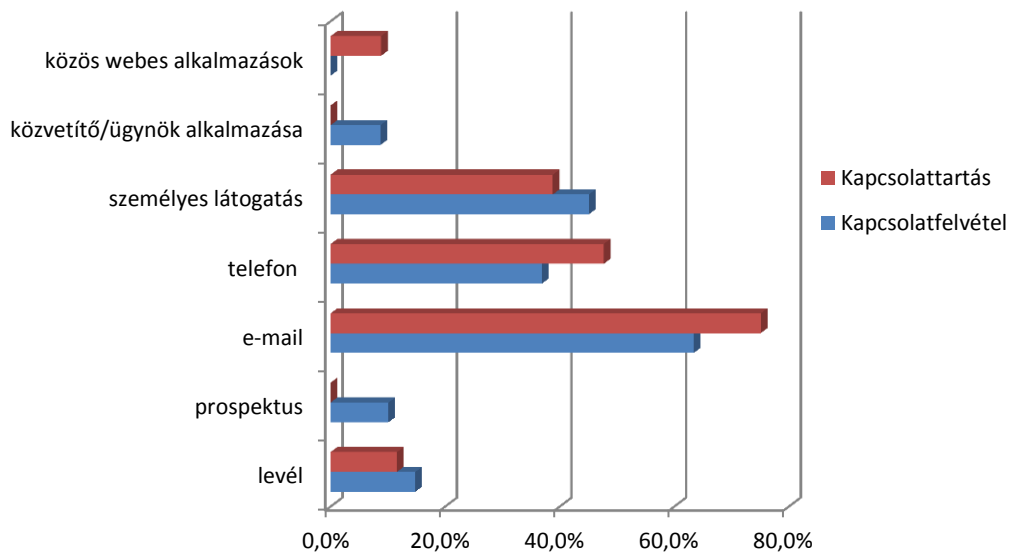
Forrás: saját szerkesztés

Az egyetem aktív, kezdeményező kommunikációjának szükségességét támasztja alá arra kérdésre adott válasz is, amely azt vizsgálta, ki legyen a két fél közül a kezdeményező. A válaszadók több mint 1/3-a kifejezetten az egyetemet jelölte meg, míg a vállalkozói oldaltól csak 8% várja el a kapcsolatfelvétel elindítását.



39. ábra A két szféra közötti kapcsolatfelvevő kívánatos személye

Forrás: saját szerkesztés



40. ábra A két szféra közötti kapcsolatfelvétel és kapcsolattartás eszközei

Forrás: saját szerkesztés

A kommunikációs módszerek közül a személyes megkeresés inkább a kapcsolatfelvételre, az e-mail és a telefon inkább a kapcsolattartásra jellemző.

Egyetemi nézőpont

Az egyetemi szerepkör és a két szféra közötti kapcsolat egyetemi nézőpontja a vállalattal némileg ellentmondásban van. Ennek a véleménykörnek a felmérését szakértői interjúkkal végeztem el. Ennek első fázisa egy Delphi-megkérdezés volt, majd ezt kiegészítettem egy szakértői mélyinterjú sorozattal. A megkérdezésbe bevonásra kerültek egyetemi vezetők, felsőoktatási szakértők, marketing szakértők és a tudástranszferrel foglalkozó szakemberek. (A válaszadók listája a 8. mellékletben, a Delphi kérdőív a 9. mellékletben, a szakértői mélyinterjú kérdésvázlata a 10. mellékletben található.) Összesen 11 szakértői kérdőív és 8 szakértői mélyinterjú feldolgozása történt meg az alábbi eredményekkel.

Jellemző, hogy akik a vállalati szférából érkeztek, vagy ott is dolgoztak az akadémiai karrierjüket megelőzően, azok sokkal nyitottabbak, és tisztábban, reálisabban látják a problémákat, mint a kutató-típusú vezetők. Ez előbbieik képviselik a „vállalati vonalat”, akik a kutatásokat bevételi és hasznosulási szempontból tartják fontosnak. Elhatárolható egy „felvilágosult oktató”-i szerep is, akik véleménye szerint a felsőoktatási intézményekre alapvetően az oktatási célok a jellemzőek, de az oktatás és kutatás egymástól elválaszthatatlan, kölcsönös viszonyban áll egymással, minőségi oktatás kutatás nélkül nem létezik (aki nem kutat, nincs kutatási háttere, az nem tud jól oktatni). Azt is látják azonban, hogy a felsőoktatási versenyképesség egyre fontosabb kritériuma lesz a kutatás és a kutatáshasznosítás, s meg kell találni az alap és alkalmazott kutatások összhangját. Véleményük szerint a sikeres tudástranszfer alapja, elsődleges feltétele a releváns, magas színvonalú eredményes kutatás, amit a publikációk tesznek mérhetővé, ez testesíti meg az eladható tudást. Erre lehet építeni a technológia transzfer szolgáltatásokat.

A Delphi-kutatás eredményei a szakértők véleményét összegzi:

Állítások	Átlagos osztályzat
1. Máig megmaradt az egyetemek elefántcsonttoronyúsága mind szemléletben, mind struktúrában, mind pedig a piaccal való együttműködés negligálásában.	3,55
2. Az egyetemek küldetése az oktatás és a kutatás.	4,27
3. A magyar felsőoktatásban elindult egy átalakulási folyamat, amely eredményeképpen egyre több intézmény épít maga köré vállalatokból, szervezetekből álló tudáshasznosítási hálózatot.	3,27
4. A felsőoktatás legfontosabb küldetése a tudás gazdasági és társadalmi hasznosítása. Az oktatás és a kutatás ennek alárendelt tevékenységek.	1,82
5. A vállalatméret az, amely alapvetően meghatározza az akadémiai szférával való együttműködést az innovációk megteremtéséért	2,80
6. Jobb az együttműködési és az innováció iránti hajlandóság az innovációközeli, elsősorban ipari alapú régiók intézményei és vállalatai között.	3,67
7. A egyetemi-vállalkozói innovációs együttműködési folyamat beindulása 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.	3,90
8. Az akadémiai és a piaci szféra együttműködésének jelenleg gátat szab a közöttük lévő kommunikáció elégtelensége	3,09
9. Sikert a két fél kommunikációjában csak olyan marketing eszközrendszer eredményezhet, amely tükrözi a két fél motivációinak ismeretét.	4,90
10. A két fél közül a vállalkozói szféra az, ami a kapcsolatfelvételt kezdeményezi.	2,09
11. A két szféra közötti kapcsolatfelvétel legeredményesebb módja a személyes megkeresés.	5,00
12. Szükség van az egyetemeken egy professzionális értékesítő munkatárs alkalmazására az egyetemi szolgáltatások értékesítéséhez.	4,64
13. A felsőoktatási intézmények marketingszervezeteinek elsődleges feladata a hallgatótoborzás.	2,64

12. táblázat A szakértők véleménye az egyetemi szemléletről és kommunikációról (1-től 5-ig terjedő skálán értékelve az állításokat)

Forrás: saját szerkesztés

Jelenleg a tudás áramlása egyirányú, az egyetem próbál piacot találni kutatási eredményeinek. A vállalati megbízások hátránya azonban, hogy annak eredményeit nem igen lehet publikálni, így, bár rövidtávon 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.

„Amíg az akadémiai szféra nem ismeri el ugyanolyan értékűnek a két teljesítményt, addig ez nem is fog közeledni, és folyamatos nyomás lesz, hogy egyik oldalról az oktatónak, kutatónak publikálni kell, de másik oldalról, ha benne van egy vállalati kutatásban, ott előre megmondják, hogy nem lehet publikálni semmit. Amíg nálunk az ipari kutatás nem lesz elfogadott tudományos eredmény, addig semmiféle elmozdulás nem lesz. (...) És nem tudom, hogy erre egy generációváltás elég-e. Nem vagyok benne biztos. Sajnos. Ki kellene harcolni, hogy elfogadják ezt a fajta tudást.” (Szakértő 1.)

A kapcsolatfelvétel külső környezete 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 törzsegyetemi 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 is. Lesz még egy újabb kutatási hullám az agrárgazdaságban és az élelmiszergazdaságban, de ez egyelőre még várat magára. Ám még ezeken a preferált területeken is csak a privatizáció előtti megbízások töredékével találkozunk.

A közgazdaság területén a kutatások már korábban is csak ott voltak jelen, ahol személyes kapcsolatok is rendelkezésre álltak (jellemzően vagy azért mert a döntéshozó maga is korábbi hallgató volt, vagy előadónak hívták meg rendszeresen). Ebben az esetben hajlandóak voltak a vállalat nevében nem belső kényszerből, a vállalat működéséhez nem elengedhetetlenül szükséges kutatási feladatokkal is megbízni az egyetemeket. Ezek a kutatások azonban a költségérzékenység erősödésével sorra eltűntek. A kutatási megbízások beszűkülésének további okai között szerepet játszik még a cégvezetők nagyobb leterheltsége, a szabadidő hiánya, illetve az attól való félelem, hogy – pontos szabályozás híján – olyan információkat is átadnak a hallgatóságnak, amelyet a tulajdonosi kör bizalmasnak ítélt meg. Ráadásul a cégek menedzsmentjének is kialakult már egy állandó szolgáltatói háttérre reklámügynökség, piackutató ügynökség, stb. személyében, a multinacionális vállalat pedig

multit bízik meg a gazdasági kutatásokkal is. Bár ez a műszaki terület fejlesztési kutatásai esetében is jellemző, de azon a területen legalább a napi, problémamegoldó kutatást beviszik az egyetemekre. Ezekre a piacokra bekerülni csak a személyes kapcsolatok által lehetséges. Ennek kell a metodikáját kialakítani!

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.

„Jól hangzó frázis, hogy olyan kutatás kell, amelyet azonnal lehet hasznosítani. Badarság. Ilyen kutatás nincs. Nem hogy nincsenek azonnal alkalmazható kutatások, vannak ötletek, ideák, a kutatásnak van egy természetes fejlődése, és ebből természetesen kikristályosodnak tudományos eredmények, tudományos irányok. Ezek között nagyon sok a zsákutca, a félreállítás, vagy új utakra térés, majd visszatérés. A kutatás nem egy egyszerű út, hanem egy nagyon sok problémával járó feladat. A világ nem arról szól, hogy bedobunk egy feladatot egy egyetembe vagy kutatóbázisba és az majd a feladatokat megoldja. Lehet a feladatokhoz megoldásokat találni, de lehet, hogy nem találunk, vagy most nem találunk, csak 5 vagy 3 év múlva, vagy egyszerűen mást találunk”. (Szakértő 2.)

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 ezek egyre erőteljesebb nyomást gyakorolnak a kutatásra.” (Szakértő 2.)

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 probléma ezzel a finanszírozási forrással az, hogy tovább erősíti az egyetemek túlzó énképét, felsőbbrendűségét. A vállalattól érték nélküli forrás távozik, nem fontos, hogy hova és miért adja a támogatást, az egyetem pedig nem maximális értéket produkál 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.

A kapcsolatfelvétel kommunikációs gátjai

Az egyetem-vállalkozás közötti kapcsolatnak két szereplője van, s mindkettő esetében definiálhatjuk azokat a hiányosságokat, gátakat, amelyek a tudásáramlást alapvetően megakadályozzák. A korábbi elemzések is alátámasztották már, hogy a magyar vállalkozások alapvetően nem tartoznak az innovatív kategóriába, s éppen a szakértő beszélgetések 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 presztízsértékkel, amely a vállalatok részéről az egyetemi szférát övezi – kiépíthet 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 vállalaton 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, amelyre a határidők következetes be nem tartása, illetve a nem egyértelmű

problémamegoldás a jellemző. 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 oktató a tanításnak fog prioritást adni a vállalati kutatási megbízással szemben. A két fél tehát nem veszi figyelembe egymás igényeit, működésbeli és magatartásbeli sajátosságait.

A kapcsolatfelvétel szervezeti gátjai

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 meg lehet oldani.

„Ez számomra azt jelenti, hogy a világ ma jóval összetettebb, minthogy tanszéki keretek között lehet mérni. Tehát egészen biztos, hogy szükség van egy olyan köztes területre, dimenzióra, amely képes tanszékeken felül gondolkodni. Nem biztos, hogy egyetemi szintű, nem biztos, hogy kari szintű, hanem olyan szakmai koordinációs tudásközpont, vagy intézet, amely egy átfogó tudáshalmazt képes gondolkodásban átfogni.” (Szakértő 3.)

Ráadásul az egyetemek sem ismerik tökéletesen saját rendszereiket, 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 – sorra 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.

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. A 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 összegytememi 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 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 szinte minden megkérdezett szakértő nyíltan beszélt, tudomásuk volt róla, szinte elfogadott tényként kezelték azt.

A piaci szint alatti ár úgy biztosítható, hogy a megbízásokat az érintett kutatók, oktatók az egyetemi kapacitások használatával, munkaidejükben, sokszor hallgatói közreműködéssel (szakmai gyakorlatszerzés mögé burkolózva) végzik. A jelenség hasonlít a szocialista VGMK (Vállalati Gazdasági Munkaközösség) modelljéhez, azzal a – negatív – különbséggel, hogy a VGMK-k csak munkaidő után működhettek.

„Az biztos, hogy ez egy általános probléma. Valljuk be, mindenki kivitt szép számmal kutatási pénzeket az egyetemről, felesleges lenne azt állítani, hogy nem. De ezeket nem lehet máshogy megoldani, mert az érdekeltség eleve rossz. Ezt mindenki tudja, tudomásul veszi, a rendszert működteti, és addig esze ágában sincs ezt az egyetemre bevinni, amíg ez a motiváció nem fog megváltozni.” (Szakértő 4.)

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

Ez egyik oldalról bevétel-növekedést jelent az egyetemnél, másik oldalról viszont nem 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 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 megbízást, 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.

Megoldási javaslatok

A fent jelzett autonómiákhoz való ragaszkodás, a személyes kapcsolatok által működtetett K+F tevékenység annyira mélyen gyökeredzik 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 létrehozása, 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 (Kim, W. C. - Mauborgne, R., 2005), amely erős PR tevékenységre épít, és azokat a híreket, információkat,

pozitív affiliációkat mutatja be, amelyek az adott intézmény egyediségét, egyéni tulajdonságait (USP) emelik ki.

„Nyilván annak a promóciója, hogy megnőjön a kutatási megbízások száma, az akciók tervezésére, kivitelezésére vonatkozik. Az megint egy fontos kérdés, hogy ami már megvan, azt hogyan tudjuk értékesíteni. A kutatási marketing tehát valójában egy kapacitás-értékesítés, míg a technológia marketing a meglévő technológiák, ha úgy tetszik termékeknek az értékesítése, ami már egy másik fajta feladat. Ezt inkább licencia menedzserek, vagy ipari kapcsolati emberek értékesítik, akik kevésbé marketinges, inkább tudásmenedzser szemlélettel vállalják fel ezt a feladatot. A marketing inkább a kapacitást adja el és az imázst, míg az eredményeket inkább a sales. Persze ez egyetlen szervezeti egységet jelent, de különböző orientációjú emberekkel. Az egyikek kifejezetten marketing személetűek, akik a kutatási marketinggel foglalkoznak, a másikkal inkább a piacelemzések, piacismeretből erősebbek.” (Szakértő 5.)

A vállalati kommunikációnál kétség kívül szét kell választani a kis és a nagyvállalatokat. A kicsikkel alacsonyabb 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 problémájuk feltárása vagy megfogalmazása, az innovációs potenciál mégis bennük van, s az együttműködés hosszú távon mindkét fél számára virágzó lehet.

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, terembérlet, nyelvi, stb. képzések)	3,09
a vállalkozásfinanszírozási lehetőségek biztosítása	3,00
a hallgatók számának növelése	2,73

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

Forrás: saját szerkesztés

Két olyan további réteg, célcsoport létezik még, amelyet a szakértők szerint sem szabad elhanyagolni. Az egyik az intézmény végzett hallgatói, akik fontos, kiaknázatlan erőforrást jelentenek, mégsem kapnak kellő odafigyelést. A magyarországi végzettek közül 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 szemlélet, hogy a kreatív ötleteket hasznosítható és eladható formába kell önteni. Ennek támogatása, feltételrendszerének kialakítása kulcsfontosságú egyetemi feladat.

Dolgozatomnak ez a fejezete alapozza meg, hogy olyan modellt tudjak felállítani, amely összhangban áll a kutatás fő célkitűzésével is: társadalmi szinten is használható tudást generáljon. Az egyetem-vállalkozás közötti kapcsolatot mindkét fél szemszögéből körüljáróm. Többféle, az egyes piaci szereplők magatartásához igazodó primer kutatási módszerekkel vizsgálom meg benne a vállalkozások innovációhoz és az egyetemi szférához való viszonyát, illetve az egyetemek vállalkozói szemléletmódját, valamint a gazdasági szférával folytatott kommunikációs formáit. A fejezet legfontosabb eredménye a vállalatok innovációs magatartás szerinti klaszterizálása, amely már a kommunikációs lehetőségeket is előre vetíti.

6 VÁLLALATI KOMMUNIKÁCIÓS MODELL KIALAKÍTÁSA A MAGYAR FELSOÓKTATÁSBAN

A szervezeti piacokon történő értékesítés összetett folyamat. Számos megbeszélés, tárgyalás és adaptálás előzi meg a vásárlást, amelyhez később hosszú ideig tartó vevőszolgálati tevékenység kapcsolódhat. Ez azt jelenti, hogy az eladást csak egy sor interakció részeként lehet felfogni. A szervezetközi piacon a marketing feladata nem a hagyományos eladás, hanem a vállalat egyes vevőkapcsolatainak menedzselése a vállalat teljes kapcsolati portfólióján belül. (Mandják T., 2000) A vevőkapcsolatok a résztvevő, valamint az őket körülvevő felek között bonyolult interakcióként jönnek létre, s jellemzőjük, hogy a menedzselést a vevő beszerzési stratégiája befolyásolja.

A felsőoktatási intézmények működését is tudatosan kidolgozott marketingstratégiával kell alátámasztani, amely különféle célcsoportokhoz szól, folyamatos, áttekinthető tájékoztatást nyújt, és önálló szervezettel rendelkezik a hatékony végrehajtáshoz. (Rechnitzer J. - Hardi T., 2003, Kuráth G., 2007) Ehhez a tudatos és főleg hatékony marketingmunkához azonban szükség van az intézmény teljes menedzsmentjének szemléletváltására, következetes stratégiaalkotásra és operatív tervek kidolgozására, valamint egy olyan szervezeti átalakításra, amely intézményen belüli elfogadása ráadásul jelentős kihívást jelent.

6.1 Az egyetemi marketingmenedzsment

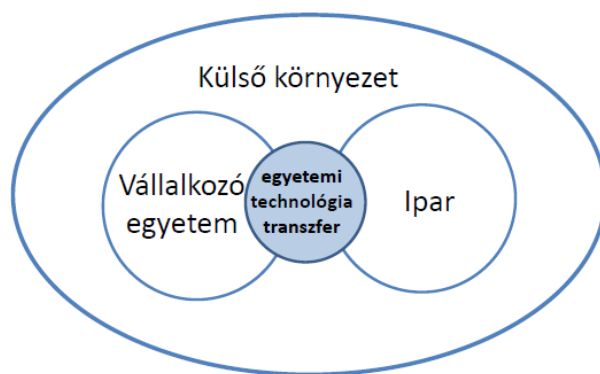
Ahhoz, hogy az egyetemi kommunikáció sikeres és eredményes legyen, olyan szervezet létrehozása szükséges, amely összefogja mindazon szervezeteket és tevékenységeket, amelyek célja, hogy növeljék az egyetem ismertségét és image-ét. Ezt a feladatot látja el az egyetemi marketing menedzsmentje. A szervezet felépítése függ az egyetem méretétől, vonzáskörzetének gazdasági és társadalmi fejlettségétől, szakterületi sajátosságaitól, céljaitól is.

Az harmadik generációs egyetemi marketingmenedzsment 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.

6.1.1 Módszertani és szervezeti változások

A felsőoktatásban olyan rugalmas struktúrát kell kialakítani, amely alkalmas a gazdasági, a technológiai és a társadalmi innovációk fogadására. Európa-szerte azok a felsőoktatási intézmények válnak sikeressé, amelyek a regionális gazdasággal szorosan együttműködve, azzal szerves kommunikációt kialakítva elősegítették a gyors technológiai váltást és innovációt. (Rechnitzer J., 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 tudástranszfer tevékenység által kerül közvetlen kapcsolatba az iparral, így hídképző szerepet tölt be a két szféra között. (Yusof, M. - Jain, K. K., 2008) A szervezet feladata a kapcsolattartás szakmai hátterének biztosítása (szabadalmi eljárások, oktatók és kutatók kompetenciáinak közvetítése, szerződések kezelése, stb.). A központ értékesítő csapatot is működtet, akik részletesen és alaposan átlátják az intézmény szolgáltatás-kínálatát.



41. ábra A vállalkozói egyetem, az ipar és külső környezetük kapcsolatrendszer

Forrás: (Yusof, M. és Jain, K. K., 2008) valamint Yusof, M. et al. 2010. 32. oldal alapján saját szerkesztés

A szolgáltatás-kínálat alapos ismerete azonban nem jelenti azt, hogy a sales-es munkatárs mély szaktárgyi ismeretekkel rendelkezne az egyes kutatási profilok tekintetében, s ez nem is elvárás irányában. Feladatuk a szervezeten keresztül történő kapcsolatfelvétel, majd a részletek specifikálása, de már az adott kutatók, kutatói teamek bevonásával. A kutatókkal történő együttműködés input oldalról is fontos, feltételezve, hogy minden szakterület kutatója tisztában van az adott terület piaci viszonyaival, ismeri a piac főbb szereplőit, rendelkezik már

bizonyos vállalati kapcsolathálóval. Persze az is elképzelhető (bár nem ez a jellemző), hogy a vállalati oldalról érkezik megkeresés az egyetemek irányába, ilyenkor a szervezetnek koordináló, az egyetemi tudás- és kompetencia térképen alapuló elosztó szerepe is van.

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-ét is.

Az egyetemi szolgáltatáskínálat a vállalatok és az egyetek egyes szereplőinek, szerepköreinek kapcsolatán alapul.

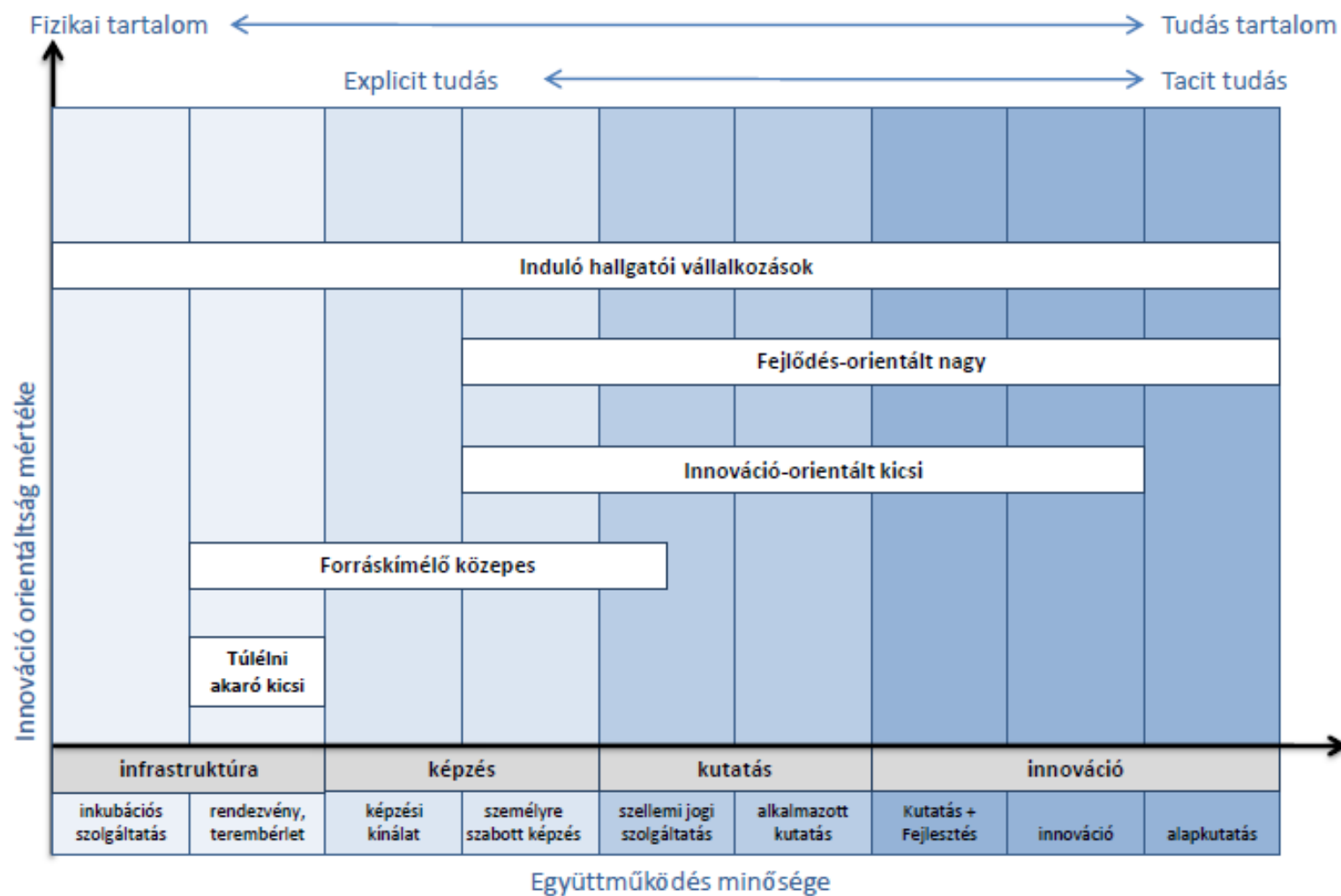
- Az egyetem oktatói a felnőttképzési programok, nyelvi tanfolyamok, illetve a személyre szabott vállalati képzések során kerülnek közvetlen kapcsolatba a cégekkel.
- A felsőoktatási kutatók már meglévő kutatási eredményeiket viszik be az egyetemi szolgáltatás-kínálatba, illetve vállalati megbízásokon alapuló, elsősorban alkalmazott kutatásokban vesznek részt.
- Az intézmény hallgatóival szakmai gyakorlaton, karrier-rendezvényeken, vagy céglátogatásokon találkozhatnak a vállalati képviselők. A tudás tipikus, fordított irányú áramlása során a vállalati szakemberek vesznek részt a felsőoktatási képzésben vendéglőadások megtartásával, konzultációs lehetőségek ajánlásával, ám a tapasztalatok és a vállalatvezetők véleménye szerint sem használják ki kellő mértékben ezt a lehetőséget az egyetek.
- Szükséges egy olyan infrastrukturális háttér, inkubációs lehetőség kialakítása is, amelyet mind a régió kis- és középvállalkozói, mind az induló hallgatói vállalkozások és az oktatók magánvállalkozásai is igénybe vehetnek.
- Az egyetemi szereplők közös adatbázisalapon látogatják a vállalatokat és kínálják személyre szabottan a szolgáltatásokat, képzéseket, kezelik a kapcsolatokat. A céges kapcsolatrendszert táplálják a régiós kapcsolatok, az iparági kapcsolatok, valamint bevonásra kerülnek a végzett hallgatók szakmai kapcsolatai az alumni rendszerén keresztül.

- Kiemelt vállalati célcsoport a leendő, a főiskola iránt elkötelezett vállalkozások, amelyek ösztönzése az egyetemi spin-off vállalkozások projektjeinek hasznosításán, klaszterekben tagsági és klasztermenedzser szerepek felvállalásán, a hallgatók, de akár az oktatók vállalkozásainak ösztönzésén keresztül is történhet.

A fentekben bemutatott 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.

Az infrastrukturális szolgáltatások jelentik a klasszikus business-to-business kommunikációnak leginkább megfelelő kapcsolatot. Az egyetemi tudástartalom növekedésével a képzések személyre szabásával, majd a kutatási, fejlesztési, végül innovációs tevékenységek megvalósításával a kapcsolat egyre mélyebb és hosszabb távú lesz, és egyre nagyobb szerepet kap benne a bizalom. A vállalkozások innovációs aktivitásuknak és magatartásuknak megfelelően alakítják kapcsolataikat és megrendeléseiket az egyetemek irányába. Legszorosabb a kötődés az egyetemen született vállalkozások esetében, ahol oly mértékű lojalitás és elkötelezettség alakul ki az egyetem irányába, amely a befektetett forrásokat (financiális és humán) sokszorosan megtéríti.

A 5.1.2 pontban bemutatott vállalat típusoknak megfelelően a túlélésre berendezkedett (*túlélni akaró*) kisvállalkozó az egyetemek fizikai szolgáltatásait veszi csupán igénybe, képzési és innovációs szolgáltatásra nem csak forrása, de igénye sincs. A tudástranszfer első megnyilvánulásait képviselő vállalati képzéseket jellemzően a középvállalkozások (*forráskímélő*) vásárolnak a felsőoktatási intézményektől, azokat is elsősorban a szakképzési hozzájárulás terhére. A szakértői interjúk is alátámasztják, hogy az innováció-orientált kisvállalkozások (*innováció-orientált*) esetén lehet K+F megbízásokra számítani, azonban ezeknek a megbízásoknak és együttműködéseknek a kialakításához szisztematikus és aktív kommunikációs tevékenységre van szükség, vagy azok oktatókhoz/kutatóhoz kötődő személyes kapcsolaton alapulnak. Csupán a fejlődés-orientált nagyvállalatok (*fejlődés-orientált*) azok, amelyek tisztában vannak az egyetemek innovációs szolgáltatásainak előnyeivel, s adnak megbízásokat fejlesztési projektekre, vagy vesznek részt közös, akár alapkutatásokban is.



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

Forrás: saját szerkesztés

6.1.2 Vállalati kommunikációs formák

Az új piaci szituációban, amikor az egyetemnek új piaci szereplőként kell a tudás-szolgáltatási piacra belépnie, a korábban bemutatott vállalat típusok 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 gyakorlatozó 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 bírálat, 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 kapcsolatrendszereket 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.

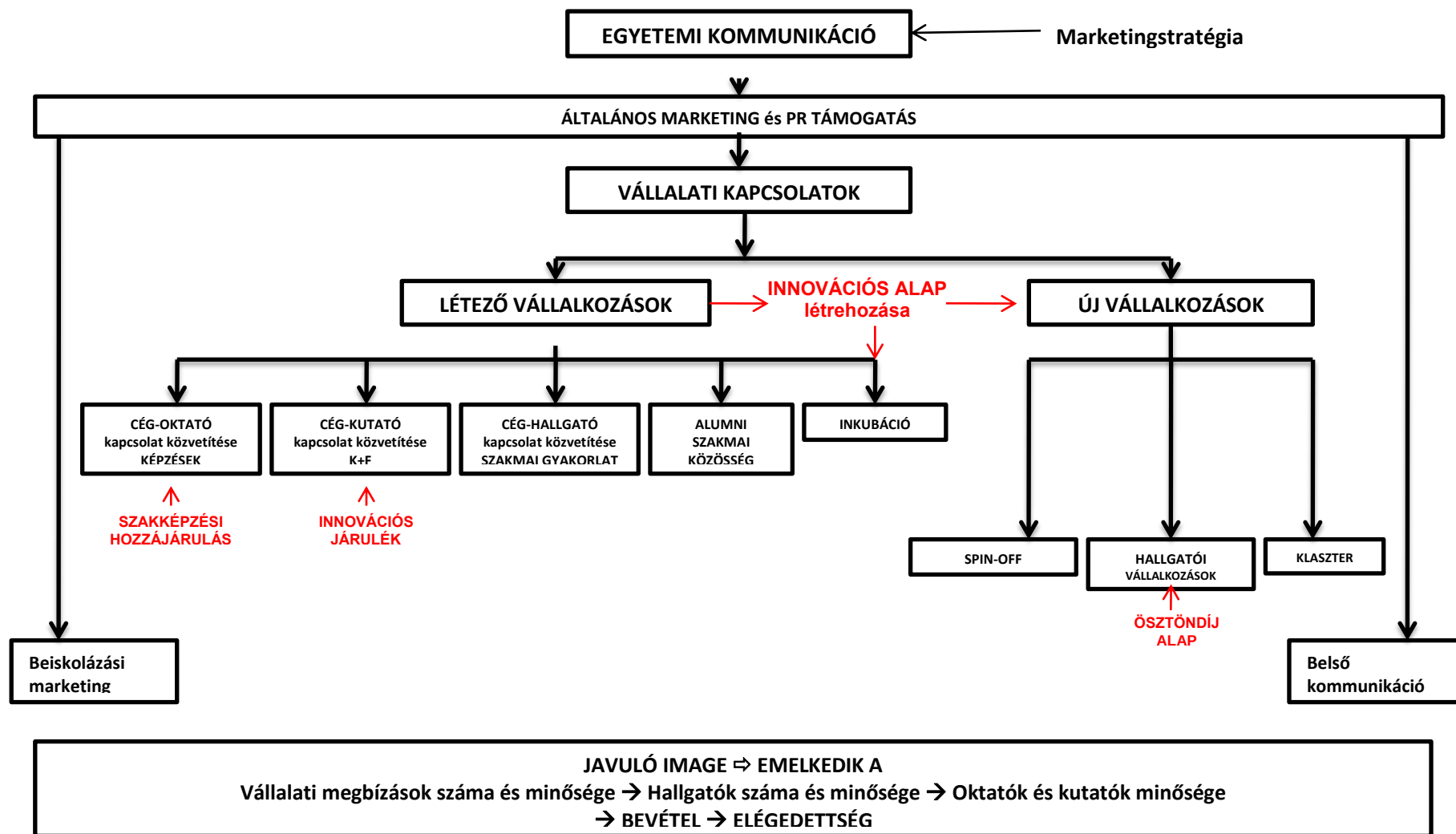
Mivel a kapcsolatépítésbe az egyetem teljes oktatói-kutató-dolgozói-hallgatói gárdája bevonásra kerül, szükségessé válik az egységes intézményi megjelenés, illetve egy koordináló, belső informáló szervezet, amely szerepre szintén a korábban javasolt technológia transzfer egység a legalkalmasabb.

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 technológia transzfer 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, kutatási 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 képviseletet. 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 szintén csak a 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 veszít majd stratégiai fontosságából, és fokozatosan az általános marketing részévé válik. 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 tudástartalmát, s ezáltal a felsőoktatási intézménybe jelentkező hallgatók számát és minőségét (ez utóbbi szolgálhat alapul a „két utas” rendszer megvalósításához (ld. 2.3.3 pont), de az oktatók és kutatók szakmai minőségét és elkötelezettségét is. Mindez növekvő bevételekhez, csökkenő állami befolyáshoz, növekvő önállósághoz és minden érintett stakeholder elégedettségéhez vezet.



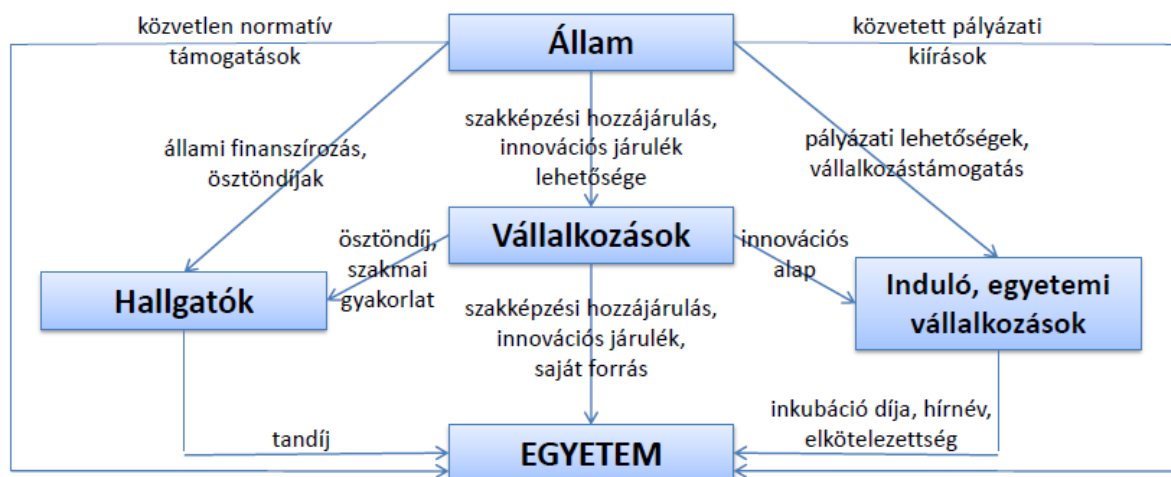
43. ábra A harmadik generációs egyetemi kommunikációs modell

Forrás: saját szerkesztés

6.2 Az egyetemi kommunikáció finanszírozási forrásai

Finanszírozási forrásokat tekintve a harmadik generációs egyetem intézményi büdzsájén kívül négy további forrás támogathatja a közös célok megvalósulását:

1. Vállalati finanszírozás
 - szakképzési hozzájárulás megszerzése vállalati képzési szolgáltatásokért
 - innovációs járulék a K+F projektek finanszírozására
 - vállalati megrendelések
2. Innovációs alap létrehozása minden egyes vállalati megbízás (képzési, K+F, inkubációs) adott arányának elkülönítésével, amelyből az induló vállalkozások, ötletetek, projektek finanszírozásához lehet hozzájárulni.
3. Induló főiskolai (hallgatói és oktatói) vállalkozások finanszírozására ösztöndíj alap létrehozása, amelyet tehetséggondozási alapok, alapítványok, pályázatok valamint vállalati ösztöndíj programok táplálnak.
4. Közvetlen pályázati források elnyerése, és elnyert támogatások nyilvánosság-biztosításának az egyetemi image-növelés szolgálatába állítása. Ezt a tevékenységet menedzsment szinten kell összehangolni, és tisztázni a marketing és pályázatok projekt menedzsmentjének stratégiai viszonyát.



44. ábra Az egyetem vállalatközpontú finanszírozási forrásai

Forrás: saját szerkesztés

6.3 Az harmadik generációs egyetemi kommunikációs modell megvalósítása

A tudatos egyetemi kommunikáció első lépése a marketing információs rendszer kiépítése, sőt az átalakuló, piacosodó felsőoktatásban a stratégiai marketing egyik legfontosabb területévé válik ennek kialakítása és működtetése. (Hetesi, 2010) 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 marketingstratégia 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 alakítjuk ki az intézményi (vállalati) kommunikációs folyamatokat.

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

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): - feladat-, hatás- és felelősségi körök meghatározása - o általános imageépítés (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	- fizikai: épületek, laborok, inkubációs lehetőségek, - humán, szolgáltatási: informatika, tudástárak, adminisztráció, mobilitás, technológia transzfer szolgáltatások
Kapcsolatépítés, hálózatosodás	Vállalati adatbázis kialakítása egyéni együttműködők (oktatók, kutatók, menedzsment, hallgatók) személyes kapcsolatrendszerének bevonása külső együttműködők bevonása (hub építése)
Finanszírozási források	Minden tevékenységhez forrás hozzárendelése, projektfinanszírozás - 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

14. táblázat A harmadik generációs egyetem vállalati kommunikációs modell implementálása

Forrás: saját szerkesztés

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

6.4 Az egyetemi kommunikáció kontrollingja

„Minden, ami kiszámítható, nem feltétlenül számít; minden, ami számít, nem feltétlenül számítható ki.” (Albert Einstein)

Az egyetemek forráshiánya és az erősödő verseny a hatékonyság követelményét támasztja az egyetemi marketingkommunikáció elé is. Szükségszerűvé válik a széleskörű hatékonyság-szemlélet, hogy csak a szükségeset, és a lehető legnagyobb várható eredménnyel kecsegtető kezdeményezéseket támogassák. Szerencsére ebben a szorító helyzetben a technikai fejlődésnek köszönhetően (amely ugyanúgy a globalizáció hatása, mint ahogy a verseny kiéleződése) jelentősen bővült az ellenőrzési módszerek lehetősége, fejlődött az információgyűjtés módszertana és technikai feltételrendszere az alapos ellenőrzések elvégzéséhez és ezen keresztül a hatékonyabb tervezés megalapozásához. (Kandikó J., 2009)

Bár a marketingkontrolling tervezésben betöltött szerepe nem az utóbbi évek eredménye, csupán fontossága erősödött fel napjaink kihívó versenykörnyezetében. Philip Kotler Marketingmendezsment című alapkönyvében a következőképpen definiálja a marketingkontrolling tevékenységet (bár még nem használja ezt a szóösszetételt): „A marketingauditálás egy vállalat – vagy vállalati üzleti egység – marketingkörnyezetének, -célkitűzéseinek, -stratégiájának és -tevékenységének átfogó, szisztematikus, független és rendszeresen ismétlődő vizsgálata, amelynek célja a problematikus területek meghatározása, valamint cselekvési terv kidolgozása a marketingteljesítmény javítására.” (Kotler, P., 1999. 846. oldal) A marketingkontrolling ilyen stratégiai megközelítéséről olvashatunk még külföldi (Anthony, 1988) és magyar (Józsa L., 2000) forrásokban is.

Az egyetemek teljesítményének külső, a hagyományos akadémiai formákon túli (publikációk, doktori iskolák, stb.) értékelésének elfogadottsága, a marketingszemlélet elterjedése híján szintén nem megfelelő. Az egyetemi világ főszereplői (megbecsült professzorok, kutatóműhelyek, stb.) munkájának mércéje valóban a tudás maga, a kutatási eredmény létrejötte, amelyet megítélni az azt létrehozó szakmai közösség, a kollégák köre képes. Ezekhez képest az értékelés más formái újabb kihívásokat jelentenek a marketing szakembereknek. (Fábri Gy., 2010)

A marketingkontrolling munkafolyamat első feladata az elemzési szempontok meghatározása, annak eldöntése, hogy a munkát az érintettre irányulva vagy a rendelkezésre álló erőforrások szerint végezzük el. Ezt követi a viszonyítási alap meghatározása, azaz olyan mérőszámok definiálása, amelyeket sztenderdként kívánunk használni az időtényező

figyelembevételével, hiszen csak azonos mérési alappal tudunk változást kimutatni. Kandikó (2009) modellje alapján ezek a mutatószámok egymással szoros kapcsolatban állnak, s az egyikben bekövetkezett változás indukálja a többiben való elmozdulást is. A menedzsment feladata, hogy a mutatószámok meghatározása érdekében megfogalmazott kérdésekre rendszeresen választ adjanak.

vevőérték => versenyképesség => piacrészesedés => forgalom => nyereség => megtérülés
--

45. ábra **A marketing kontrolling mutatói közötti átjárhatóság**

Forrás: Kandikó J., 2009. 121. oldal)

A marketingkontrolling mutatószámrendszere három típusú mutatót használ, teljesítménymutatókat, eredménymutatókat és hatékonyságmutatókat. A teljesítménymutatókból a marketingszervezet teljesítményét (pl. céglátogatások száma, rendezvények száma, telefonos kapcsolatfelvétel száma, stb.) mutatja, az eredménymutatók ennek a teljesítménynek a következményeként létrejött eredményeket jelzik (hány hallgató iratkozott be, mennyi vállalati együttműködés született, stb.), a hatékonyságmutatók pedig arról adnak információt a menedzsmentnek, hogy az előbbi eredmények mekkora marketingköltség ráfordítással keletkeztek. Az eredményeket mérhetjük rövid távon (output), amikor az azonnali hatást, válaszreakciókat vizsgáljuk, és hosszú távon (outcome), amikor a tartós hatékonyságot vizsgáljuk.

Mérési cél	Mutatószámok	Mérési módszerek tárgya
Ismertség növelése és mérése	Rákattintás, mérés és egyéb web látogatottsági statisztikák	média-megjelenések elemzése területi elemzések
	Hirdetési ekvivalencia (AVE)	
	Megtérülés (ROI)	
	Share of Voice (periódusra vonatkozóan)	
	Tartalomelemzések	
	Külső közönség részvétele rendezvényeken	
	Hallgatói rekrutáció köre	
Kampány-hatékonyság mérése	GRP (bruttó elérés)	kampányok mérése
	Affinitás	
Értékesítés mérése	Költséghatékonyság (CPT)	hatékonyságmérés
	Értékesítők teljesítménye	
Elégedettség-mérés (vállalati, hallgatói, oktatói-kutatói, hub)	Megértés, visszaemlékezés és emlékezetben tartás	attitűd- és preferencia-kutatások: - fókuszcsoport - mélyinterjúk - skálatechnikák - megfigyelés - panel-vizsgálatok - regresszió elemzések, stb.

15. táblázat Az egyetemi kommunikáció mérésének lehetőségei

Forrás: saját szerkesztés

Az imageépítésen alapuló egyetemi marketingkommunikációs munka mérésénél a pr-
tevékenység mérésének sajátosságaival is szemben találjuk magunkat. Az eredményesség és a
hatékonyság mutatóit figyelembe véve a 15. táblában néhány példa szerepel az ismertség és
elfogadottság (image) mérés mutatószámaira vonatkozóan.

A marketingkommunikáció más területeinek (pl. vállalati kapcsolatépítés, beiskolázási
kampányok, belső kommunikáció) mérésére természetesen további mutatószámok szolgálnak,
amelyek – lévén, hogy szolgáltatások, azon belül is minőségi, tacit jellegű tudásszolgáltatások
értékeléséről beszélünk – mérésénél nagyfokú szubjektivitással is számolni kell.

A 6. fejezet a modellállítás fejezete. A szekunder és primer kutatási eredményeket
felhasználva mutatom be azt a kommunikációs modellt, amely a technológia transzfer
szervezeten keresztül, de erős általános pr támogatással erősítheti az egyetemi szféra
versenyképességét, s vezethet végső soron jelentős forrásnövekedéshez. Az előző fejezetben
alkotott vállalati csoportok szignifikánsan eltérő tudásszolgáltatásokat vesznek igénybe, s ez
meghatározza a velük folytatott személyes kommunikáció minőségét, annak egyetemi oldalról
bevonásra kerülő szereplőit. Külön kitérek a fejezetben a megvalósítás folyamatára, valamint
a sikeres hasznosítás elengedhetetlen elemére a marketingkontrollingra is.

7 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, B. R., 1998), (Hrubos I., 2004), (Novotny Á., 2010), azonban ezek mindegyikéből hiányzik egy olyan megoldási modell, amely az eredményeket – 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 tételben* foglaltam össze, amelyek a kutatás hipotéziseire, az empirikus kutatás és a szakirodalmi áttekintés során feltárt eredményekre egyaránt építenek.

T1: 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. (Ld. 23. ábra: A vállalkozó/menedzser ismeretei saját véleménye, illetve képzettsége alapján. 106. oldal) 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, segíthetett a vállalati érdekek és a hozzá kapcsolódó szofisztikált kommunikációs módszerek kidolgozásában.

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 kapcsolódó iparágak hasznosításának, további szakmaterületek fejlesztésnek (pl. agráripár) és az ipari kapcsolatépítésnek egyaránt. A vállalatok rövid távon való gondolkodása, amelyet mind a vállalati megkérdezés, 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 intézményei között is kialakulhatnak szinergikus együttműködések.

Az innovációnak a műszaki innovációtól való kiindulása azonban 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 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. A kezdő lökést az uniós pályázatok (KKK, RET, technológia transzfer szervezetek) megadták a kormányzat oldaláról, de az egyetemek felelőssége az, hogy ezt a lehetőséget mennyire használják ki.

Jellemző, hogy a vállalati kapcsolattartás szigetszerűen, egy-egy személyez kötődően van jelen, tele párhuzamossággal, amely ahelyett, hogy fejlesztené, lerombolhatja a korábban 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 koordinálásnak a szerepét. Erre a technológia transzfer egységek a legalkalmasabbak. Már csak azért is, mert ezeknek a vezetésével – éppen a gyakorlat, és a szemléletmód-beli 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 integrálódik 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 marketingszervezet által válik elfogadottá. 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 szolgáltatáskínálat 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 kommunikációs eszközök alkalmazásával. A harmadik misszió érvényesítése szempontjából az egyetemeket erősítik a civil szervezetek és az ő kapcsolataik is. A modell tartalmazza a javasolt kapcsolatrendszer kiépítéséhez és működtetéséhez szükséges finanszírozási forrásokat, a modell implementálásának folyamatát és a kontrolling eszközzrendszert 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 javíthatja oly mértékben az akadémiai szféra megítélését, amely 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.

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		

8 A KUTATÁS ÚJ ÉS ÚJSZERŰ EREDMÉNYEI ÉS A TOVÁBBI KUTATÁSI IRÁNYOK

Jelen kutatás kommunikációs megoldást kínál az akadémiai és a vállalati szféra együttműködésének támogatására. A modell adaptálása az egyes felsőoktatási intézményekre segítséget ad 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 K., 2010. 15. oldal)

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 témájával 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 tudományos fejlődés is segítené a vállalati stratégiák megalkotásában.

- Hasznos lenne, s remélhetőleg mód lesz a dolgozatban leírt kutatás megismétlésére 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 tudáspiac többi szereplőjével, az állammal és a társadalommal való párbeszédét is elemezni. Javasolt lenne erre több egyetemet átfogó kutatói teamet létrehozni.

Zárszó

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

A témakör a magyar szakirodalomban sem ismeretlen, mindenképp 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 ártértékelését 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 K., 2008)

*„Akik ültetnek, olykor
viharokkal küzdenek és az évszakokkal,
és csak ritkán pihennek.
A kert azonban az épülettel ellentétben,
soha nem áll meg a növekedésben,
és egy nagy kalanddá teszi a kertész életét.
A kertészek felismerik egymást – tudják ugyanis,
hogy minden egyes növény
történetében ott van az egész föld fejlődése.”
(Paulo Coelho)*

Irodalomjegyzék

- ANTHONY, R.: *The Management Controll Function*, Harvard Business School Press, 1988.
- ATKINSON, R.C. - PELFREY, P.A.: *Science and the Entrepreneurial University*. in: Research & Occasional Paper Series: CSHE.9.10.. University of California. 2010. 39-48. oldal
- BALOGH, J.: *A technológia transzfer fogalmának meghatározása*. Debreceni Egyetem Közgazdaságtudományi Kar Doktori Iskola, 2006.
- Megtalálható:
http://www.econ.unideb.hu/ktk/oktatas_es_kutatas/doktori_iskola/download/2007jan/20070108_Balogh_Judit_A_technologia_transzfer_ertelmezese.pdf Letöltve: 2011. április 17.
- BÁGER, Gy. (szerk): *Kutatástól az innovációig – a K+F tevékenység helyzete, néhány hatékonysági, finanszírozási összefüggése Magyarországon*. Állami Számvevőszék Fejlesztési és Módszertani Intézet, Budapest, 2005.
- BARAKONYI, K.: *A korszerű felsőoktatási menedzsment képzése*. Educatio 1. szám. Budapest. 2000. 27-42. oldal
- BARAKONYI, K.: *Egyetemi kormányzás Magyarországon*. Kézirat, PTE KTK, Pécs. 2006
- BARAKONYI, K.: *Új egyetemi kihívások*. In: Egyetemi marketing, marketing a felsőoktatásban. Szerk.: Törőcsik – Kuráth. PTE, Pécs, 2010.
- BERÁCS, J.: *Tudásexport a felsőoktatásban: egy hierarchikus megközelítés*. In: Competitio, 7. évf. 2. szám. 2008. 35-48. oldal
- BERCOVITZ, J., - FELDMAN, M.: *Entrepreneurial Universities and Technology Transfer: A Conceptual Framework for Understanding Knowledge-Based Economic Development*. In: Journal of Technology Transfer, 32. 2006. 175-188. oldal
- BOLOGNA DECLARATION. 1999. Elérhető: http://www.bologna-bergen2005.no/Docs/00-Main_doc/990719BOLOGNA_DECLARATION.PDF. Letöltés: 2011. március 20.
- BOUTELLIER, R. - GASSMAN, O. - von ZEDTWITZ, M. 2000: *Managing Global Innovation*. Springer, Heidelberg. 2000.
- BOUTELLIER, R. - GASSMAN, O. - von ZEDTWITZ, M.: *Managing Global Innovation*. Springer, Heidelberg. 2000.
- BOZEMAN, B.: *Technology Transfer and Public Policy: a Review of Research and Theory*. In: Research Policy 29. 2000. 627-655. oldal
- COM Communication from the Commission: *The role of universities in the Europe of knowledge*. Commission of the European Communities. Brussels. 2003.
- CHRISMAN, J. - HYNES, T. - FRASER, S.: *Faculty Entrepreneurship and Economic development: The Case of the University of Calgary*. In: Journal of Business Venturing, 10. 1995. 267-81. oldal
- CLARK, B. R.: *Creating Entrepreneurial Universities*. Organisational Pathways of Transformation. IAU Press Pergamon. 1998.

- DARVAS P.: *Tanárok és Politika*. Educatio 4. sz. 593-607. oldal. 1993
- DECTER, M., BENNETT, D., LESEURE, M.: *University to business technology transfer – UK and USA comparisons*, Elsevier Science. 2006
- DEÉS, Sz.: *Menedzseljük a kultúrát*. In: Marketing & Menedzsment 2002. 5-6 szám 129-131. oldal
- DEÉS, Sz.: *Egyetem kontra vállalkozás: innováció-elfogadás és vállalkozói magatartás a felsőoktatási kínálat tükrében* (Regionális munkaerőpiaci kutatás eredményei) Kézirat 2010.
- DEÉS, Sz.: *Innováció-elfogadás és vállalkozói magatartás a felsőoktatási kínálat tükrében* in A szellemi tőke, mint versenyelőny – Intellektuális kapitál, ako konkurenčná výhoda. Selye János Egyetem. Komarno. 2010.
- DÉVAI K. - KERÉKGYÁRTÓ Gy. - PAPANÉK G. - BORSI B.: *Role of the technical university's R&D in Hungarian innovation*. Periodica Polytechnica, 9, 1. 2001. 5-16. oldal
- DILL, D.: *University-industry entrepreneurship: the organization and management of American university technology transfer units*. In: Higher Education, 29. 1995. p. 369-384.
- DINYA L. - FARKAS F. - HETESI E. - VERES Z.: *Nonbusiness marketing és menedzsment*. KJK-Kerszöv. Budapest. 2004.
- DINYA, L.: *A magyar állami felsőoktatás átalakulási kihívásai*. MMSZ Marketing Oktatók Klubja Konferenciája konferencia kötet, Sopron. 2004. 252-257. oldal
- DINYA L.: *A felsőoktatás marketing kihívásai*. MMSZ Marketing Oktatók Klubja Konferenciája konferencia kötet. Győr. 2005. 252-257. oldal
- DINYA, L.: *Verseny a felsőoktatásban, a versenyhelyzet elemzése*. In: Egyetemi marketing, marketing a felsőoktatásban. Szerk.: Törőcsik – Kuráth. PTE, Pécs, 2010.
- DIRKS, A. L.: *Higher Education in Marketing Theory*. 1998. Elérhető: www.cc.nctu.edu.tw/~etang/Marketing_Theory/Higher_Education.htm Letöltés: 2011. március 20.
- DOHENY-FARINA, S.: *Rhetoric, Innovation, Technology: Case Studies of Technical Communication in Technology Transfer*. Cambridge, Massachusetts; The MIT Press. London. 1992.
- DÖRY T., - RECHNITZER J.: *Regionális innovációs stratégiák*. Oktatási Minisztérium, Budapest. 2000.
- DRUCKER, P.: *The Age of Discontinuity; Guidelines to Our Changing Society*. Harper and Row. New York. 1969.
- ECOSTAT: *A magyar kutatás-fejlesztés és innováció számokban. Tények és trendek*. Budapest. 2009.
- EÖTVÖS, L.: *Az egyetem feladatáról*, Rectori Székfoglaló Beszéd a Budapesti Tudományegyetemen, 1891. szeptember 15.
- Elérhető: <http://mek.niif.hu/05900/05922/html/gmeotvosl0003.html>. Letöltve: 2011. március 8.
- ETZKOWITZ, H.: *Entrepreneurial Scientists and Entrepreneurial Universities in American Academic Science*. Minerva, 21(2-3). 1983. 198-233. oldal

- ETZKOWITZ, H.: *The norms of entrepreneurial science: cognitive effects of the new university–industry linkages*. In: Research Policy 27. 1998. 823-833. oldal
- ETZKOWITZ, H. - LEYDESDORFF, L.: *The dynamics of innovation: from National Systems and „MODE 2” to a Triple Helix of university-industry-government relations*. Research Policy, 29, 2. 2000. 109-123. oldal
- ETZKOWITZ, H.: *MIT and the Rise of Entrepreneurial Science*. London és New York: Routledge. 2002.
- ETZKOWITZ, H.: *Research groups as 'quasi firms': the invention of the entrepreneurial university*. In: Research Policy, 32. 2003. p. 109-21.
- Az Európai Foglalkoztatási Stratégia (EFS) tíz éve*. Az Európai Közösségek Hivatalos Kiadványainak Hivatala. Brüsszel. 2008.
- EURÓPAI BIZOTTSÁG: *Európa szellemi tőkéjének mozgósítása: tegyük lehetővé az egyetemek teljes körű hozzájárulását a lisszaboni stratégiához!*. A Bizottság közleménye. 2005.
- FÁBRI Gy.: *Nemzetköziesedés vagy globalizálódó versenytér?* In: Magyar Felsőoktatás. 8. 2000. 27-28. oldal
- FÁBRI Gy.: *A felsőoktatási rangsorok és az intézményi kommunikáció*. In: Egyetemi marketing, marketing a felsőoktatásban. Szerk.: Töröcsik – Kuráth. PTE, Pécs, 2010.
- FARKAS K.: *Út az öko-egyetem felé*. (konferencia-előadás) Felsőoktatási Média Konferencia, Tatabánya. 2010.
- FERENCZ, S.: *A középkori egyetem*. In: Felsőoktatástörténeti tanulmányok: Az európai egyetem funkcióváltozásai, szerk. Tóth Tamás, Professzorok Háza, Budapest, 2001.
- FOJTIK, J.: *Stratégiai marketing – Marketingstratégia* In: Egyetemi marketing, marketing a felsőoktatásban. Szerk.: Töröcsik – Kuráth. PTE, Pécs, 2010.
- FONT, M.: *A középkori Pécsi Egyetem* in Jelenkor irodalmi és művészeti folyóirat 45. évfolyam 5. szám 2002. 473-479 o.
- Elérhető: <http://jelenkor.net/main.php?disp=disp&ID=366>. Letöltés: 2011. február 18.
- FORGÁCS, A.: *ISCED – Az oktatás egységes nemzetközi osztályozási rendszere*, Oktatókutatás- és Fejlesztő Intézet.
- Elérhető: <http://www.ofi.hu/tudastar/iskolarendszerek/isced-oktatas-egyseges>. Letöltés: 2011. március 8.
- FRITSCH, M.: *R&D-cooperation and the efficiency of regional innovation activities*. In: Cambridge Journal of Economics, 28. 2004. 829-846. oldal
- GEUNA, A.: *Determinants of university participation in EU-funded R&D cooperative projects*. In: Research Policy, 26(6). 1998. 677-687. oldal
- GEUNA, A.: *The changing rationale for European university research funding: are there negative unintended consequences?* In: Journal of Economic Issues 35 . 2001. 607-32. oldal

- GRÓSZ A., - RECHNITZER J.: *Régiók és nagyvárosok innovációs potenciálja Magyarországon*. MTA-RKK. Pécs – Győr. 2005.
- GUERRERO-CANO, M., KIRBY, D., URBANO, D.: *A literature review on entrepreneurial universities: an institutional approach*. Working paper. Business Economic Department. Autonomous University of Barcelona. Barcelona, 2006.
- Elérhető: <http://webs2002.uab.es/dep-economia-empresa/Jornadas/Papers/2006/Maribel.pdf>.
Letöltve: 2011. március 8.
- GULBRANDSEN, M., - SLIPERSÆTER, S.: *The third mission and the entrepreneurial university model*. In A. Bonaccorsi, & C. Daraio, *Universities and Strategic Knowledge Creation – Specialization and Performance in Europe*. Edward Elgar. Cheltenham, UK - Northampton, MA, USA. 2007. 112-143 oldal
- HALÁSZ G.: *Lisszabon és az egyetemek: az Európai Unió formálódó felsőoktatási politikája*. Oktatási és Kulturális Minisztérium Európai Unió Kapcsolatok Főosztálya. 2007
- HETESI E.: *A marketing információs rendszer és a felsőoktatási elégedettségi kutatások módszertani problémái*. In: Egyetemi marketing, marketing a felsőoktatásban. Szerk.: Törőcsik – Kuráth. PTE, Pécs, 2010.
- HOFFMANN I-né: *Stratégiai marketing*. Aula kiadó. 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. oldal
- How Europe fails its young* In: the Economist. 2005. szept. 8.
- Elérhető: <http://www.economist.com/node/4370590>. Letöltés: 2011. március 13.
- HRUBOS I.: *Új paradigma keresése az ezredfordulón*. Educatio 1. szám. 2000
- HRUBOS, I.: *Gazdálkodó egyetem - szolgáltató egyetem - vállalkozói egyetem*. In: Társadalom és Gazdaság Közép és Kelet Európában - Society and Economy in Central and Eastern Europe. 23, 3-4 sz. 2001. 7-27 oldal
- HRUBOS, I. (szerk.): *A gazdálkodó egyetem*. Új Mandátum Kiadó. Budapest. 2004.
- Innováció – Statisztikai Tükör 2010/80*. Központi Statisztikai Hivatal, 2010.
- INZELT, A.: *Az egyetemek, a vállalkozások és a kormányzati kapcsolatok fejlődése az átmenet idején*. In: Közgazdasági Szemle, LI. Évf. 2004. 870-890. oldal
- IZVERCIANU, M. - NEGRU STRAUTI, G. - PUGNA, A.P: *Study Regarding the Possibilities of Transition towards a Sustainable Entrepreneurial University* in: Annals of DAAAM for 2010. Vienna, 2010. 21.I. 415-416. oldal
- JACOB, M. - LUNDQVIST, M. - HELLSMARK, H.: *Entrepreneurial transformations in the Swedish University system: the case of Chalmers University of Technology*. In: Research Policy, 32(9). 2003. p. 1555-1569.
- Jacobs Ladder*, The Economist, 2006. dec. 16.
- Elérhető: <http://www.economist.com/node/8418067>. Letöltve: 2011. március 13.

- JÓZSA, L.: *Marketingstratégia*. Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 2000.
- KANDIKÓ, J. *Marketing a kultúrában*. In: Menedzsment a kultúrában esettanulmány kötet (szerk: Kenéz A.), MÜTF, Tatabánya, 2004. 205-224. oldal
- KANDIKÓ, J.: *A marketingdöntések hatékonysága érdekében: Ellenőrzés vagy kontrolling*. In: Acta Periodica MÜTF 5. szám, 2009.
- KIM, W.C. - MAUBORGNE, R.: *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business School Press. 2005.
- KIRBY, D.A.: *Entrepreneurship*. Maidenhead: Mcgraw-Hill.. 2002
- KOTLER, P. - FOX, K: *Oktatásmarketing* (forrás: Philip Kotler – Karen F. A. Fox: Strategic Marketing for Educational Institutions; Prentice-Hall Inc. 1995. Fordította: Zellerné Pavluska Valéria)
Elérhető: <http://www.oki.hu/oldal.php?tipus=cikk&kod=Oktatasmenedzsment-Tobben-Oktatasmarketing> Letöltés: 2011. március 20.
- KOTLER, P.: *Marketing menedzsment*, Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1999.
- KOTLER, P. - LEE, N.: *Társadalmi felelősségvállalás*. HVG Kiadó. Budapest. 2006
- KÖZPONTI STATISZTIKAI HIVATAL: *A közoktatás területi adatai 1990–2003*, Budapest, 2004
- KÖZPONTI STATISZTIKAI HIVATAL: *A magyar kutatás-fejlesztés és innováció számokban, tények és trendek*, Budapest, 2009.
- KURÁTH, G.: *A beiskolázási marketing szerepe a hazai felsőoktatási intézmények vonzerőfejlesztésében*. Doktori értekezés. PTE. Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskola. Pécs. 2007
- KUTI, É.: *Vállalati adományozók, nonprofit szervezeteknek nyújtott vállalati támogatások*. Kutatási zárójelentés, Nonprofit Kutatócsoport Egyesület, Budapest, 2004
- LEE, Y.: 'Technology transfer' and the research university: a search for the boundaries of university-industry collaboration. In: Research Policy 25. 1996. 843-863. oldal
- LE GOFF, JACQUES: *Az értelmiség a középkorban*, Magvető, Budapest. 1979. 11
- LENGYEL B.: *A tudásteremtés lokalitása: a hallgatólagos tudás és helyi tudástranszfer*. Tér és Társadalom, 18, 2. 2004. 51-71. oldal
- LENGYEL B.: *Triple Helix kapcsolatok a tudásmenedzsment szemszögéből* in Buzás N. (szerk.) *Tudásmenedzsment és tudásalapú gazdaságfejlesztés*. SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei. JATEPress, Szeged. 2005. 293-311. oldal
- LUNDVALL, B.-Å.: *National Systems of Innovation*. Printer. London. 1992.
- MANDJÁK, T.: *A beszerzési magatartástól az üzleti kapcsolatok marketingjéig*. In: Vezetéstudomány. XXXVI. évf. 4. szám. 2000. 55. oldal
- MAASSEN, P. - OLSEN, J.: *European Debates on the Knowledge Institution: The Modernization of the University at the European Level*. In P. Maassen, & J. Olsen, *University Dynamics and European Integration*. Springer. 2007. 3-22. oldal

- 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.
- MOWERY, D. C., NELSON, R. R., SAMPAT, B. N., ZIEDONIS, A. A.: *The growth of patenting and licensing by U.S. universities: An assessment of the effects of the Bayh-Dole Act of 1980*. In: Research Policy 30. 2001.99-119. oldal
- NEAVE, G. (ed): *The Changing Relationship between Government and Higher Education in Western Europe*. Oxford, Pergamon Press. 1991.
- NEAVE, G., - VUGHT, F.: *Prometheus Bound. The Changing Relationship Between Government and Higher Education in Western Europe*. Pergamon Press. Oxford. 1991.
- NELSON, R. R.: *Observations on the Post-Bayh-Dole Rise of Patenting at American Universities*. In: Journal of Technology Transfer, 26(1-2). 2001. 13-19. oldal
- NEMES NAGY J.: *Terek, helyek, régiók*, Akadémiai kiadó, Budapest 2009. p.278-293.
- NÉMETHNÉ PÁL K.: *Innovációs tevékenység mérése a magyar vállalatoknál* (PhD értekezés) Budapesti Corvinus Egyetem. Budapest, 2010.
- NOVOTNY Á.: *Vállalkozó egyetemek Magyarországon: technológia transzfer-aktivitás és -attitűd a magyar egyetemi kutatók körében*. Doktori értekezés. BME, 2010.
- OECD: *Turning Science into Business, Patenting and Licensing at Public Research Organisations*. Paris: OECD. 2003
- OECD: Oslo Manual OECD, 2005. .
- Elérhető: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/OSLO/EN/OSLO-EN.PDF.
- Letöltés: 2011. március 31.
- OECD: *A felsőoktatás a tudástársadalomért – Az OECD tematikus áttekintése a felsőoktatásról*. OECD. 2008.
- OECD: *Science, Technology and Industry Outlook 2010*. OECD 2010.
- Olsen, J. P.: *The Institutional Dynamics of the European University*. In P. Maassen, & J. P. Olsen, University Dynamics and European Integration. Springer. 2007. 25-54. oldal
- PAPANÉK, G., BORSI, B., TOMPA, T.: *A magyar gazdaság versenyképességét magyarázó tényezőkről*. Külgazdaság 3-4. sz. 2007. 10-36. oldal
- PAVLUSKA, V.: *A marketing sajátos természete a nonprofit szervezetekben*. In: Tudásmenedzsment. IV. évf. 2. sz. 2003. 18-26. oldal
- PAVLUSKA, V.: *A marketingelmélet új irányai a felsőoktatási elmélet megalapozásában*. In: Egyetemi marketing, marketing a felsőoktatásban. Szerk.: Törőcsik – Kuráth. PTE, Pécs, 2010.
- PETRÓ, K.: *A kulturális javak gazdasági jellemzői*. In: Daubner, K. – Hotváth, S. – Petró, K. (szerk.) Kultúra-gazdaságtani tanulmányok. AULA Kiadó Kft. Budapest. 2000. 16-32. oldal

- PISKÓTI I.: *Településfejlesztés és városmarketing - cél, stratégia, eszközök dimenziói*. In: Piskóti István, Józsa László (szerk.): Magyar marketing Műhelyek Kerekasztal konferenciája. Miskolci Egyetem. Miskolc 1997. 86-96. oldal
- POLÓNYI I.: *Egyre többet egyre kevesebbért?* Educatio 1. szám. 2000
- POLÓNYI, I.: *Zsákban táncolva, avagy az egyetemi innovációs stratégia sajátosságai*. In: Competitio 4(1). 2005.
- POLÓNYI, I., - SZILÁGYI, E.: *Felsőoktatási privatizáció, felsőoktatási vállalat vagy vállalkozó felsőoktatás?* In: Közgazdasági Szemle LV 262-77. 2008.
- POWERS, J.: *Commercializing Academic Research Resource effects on performance of university technology transfer*. In: The Journal of Higher Education 74(1). 2003.26-50. oldal
- POWERS, J. B., MCDUGALL, P.: *University start-up formation and technology licensing with firms that go public: a resource-based view of academic entrepreneurship*. In: Journal of Business Venturing, 20, 3. 2005. Elsevier Science. 291-311. oldal
- PREWITT, K.: *America's research universities under public scrutiny*. In E. G. Barber, & S. R. Graubard, The Research University in a Time of Discontent. The John Hopkins University Press. Baltimore. 203-217. oldal
- PRODAN, I., DRNOVSEK, M., ULIJN, J.: *A conceptual framework for studying a technology transfer from academia to new firms*. HTSF 2006. Papers, Universiteit Tente. 2. oldal
- RECHNITZER J. - HARDI T.: *A Széchenyi István Egyetem hatása a régió fejlődésére*. Tudományos füzetek V., Széchenyi István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Intézet, Győr. 2003.
- RECHNITZER. J.: *A felsőoktatás regionalitása*. (Konferencia-előadás) III. Felsőoktatási Marketing Konferencia, Pécs. 2010.
- RECHNITZER. J.: *A felsőoktatás regionalitása, a régiók és a felsőoktatás*. In: Egyetemi marketing, marketing a felsőoktatásban. Szerk.: Töröcsik – Kuráth. PTE, Pécs, 2010.
- RINNE, R. - KOIVULA, J.: *The Changing Place of the University and a Clash of Values. The Entrepreneurial University in the Knowledge Society. A Review of the Literature*. In: Higher Education Management and Policy 17(3). 2005. 91-123. oldal
- ROESSNER, J.: *Technology transfer*. In C. Hill, Science and Technology Policy in the U.S.: A Time of Change. Longman. London. 2000
- ROMER, P. M.: *Increasing Returns and Long-run Growth*. In: Journal of Political Economy 94 , 1002-37. 1986.
- ROTHAERMEL, F. T., AGUNG, S. D., JIANG, L.: *University Entrepreneurship: A Taxonomy of the Literature*. Industrial and Corporate Change. 2007
- RÖPKE, J.: *The Entrepreneurial University, Innovation, academic knowledge creation and regional development in a globalized economy*. In Working Paper Department of Economics, Philipps-Universität Marburg, Germany: 15. 1998.

- SIEGEL, D. S.,- PHAN, P. H.: *Analysing the Effectiveness of University Technology Transfer: Implications for Entrepreneurship Education*. In G. D. Libecap, *University Entrepreneurship and Technology Transfer: Process, Design, and Intellectual Property*. Advances in the Study of Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth. Elsevier. 2005. 1-38. oldal
- SIEGEL, D., WALDMAN, D., LINK, A.: *Assessing the Impact of Organizational Practices on the Productivity of University Technology Transfer Offices: An Explanatory Study*. In Working Paper 7256, National Bureau of Economic Research. Cambridge. 1999.
- SIKOS T. T. - HOFFMANN I.-né: *A fogyasztás új katedrálisai*. MTA Társadalomkutató központ. Budapest. 2004.
- SIKOS T. T.: *A marketingföldrajz kialakulásáról és feladatairól*. In: Magyar Tudomány. 2009.6. 642-650. oldal
- SOLOW, R. M.: *Technical Change and the Aggregate Production Function*. In: Review of Economics and Statistics , 312-20. 1957.
- Spin-off? Start-up? (Magyar Spin-off és Start-up Egyesület) Elérhető: <http://www.europeanspinoff.com/about/spinoff> Letöltés: 2011. 06.23.
- SUBOTZKY, G.: *Alternatives to the Entrepreneurial University: New Modes of Knowledge Production in Community Service Programs*. In: Higher Education, 38(4). 1999. p.401-440.
- SURSOCK, A. – SMIDT, H.: *Trends 2010: A decade of change in european Higher Education*. EUA Publications. 2010.
- SZABÓ K.: *A tudás globális piaca és a lokális tanulás*. Közgazdasági Szemle, 46, 3. 1999. 278-294. oldal
- SZAKÁLY Z.: *Táplálkozásmarketing*. Mezőgazda Kiadó. Budapest. 2011.
- SZERB, L.: *A hazai kis- és középvállalkozások fejlődését és növekedését befolyásoló tényezők a 2000-es évek közepén*. In: Vállalkozás és Innováció 2, 2. 2008. 1-35. oldal
- SZERB L. - VARGA A.: *A dél-dunántúli kis- és közepes méretű vállalkozások innovációs abszorpciók kapacitása*. Az egyetemi innovációs transzfer potenciál elősegítése a határmenti régiók KKV-I felé (CrosboR&D) projekt. PTE-KTK. Pécs. 2006
- SZONTÁGH K. - DUGA Zs.: *The Role of Universities in Development. 3rd International Conference of Economic Sciences*. Kaposvár. 2011.
- TALBURT, S.: *Ideas of a University, Faculty Governance, and Governmentality*. In Higher Education: Handbook of Theory and Practice. Springer. Netherlands. 2005. 459-505. oldal
- The brains business: a survey of higher education*. In: the Economist. 2005. szept. 8.
Elérhető: <http://www.economist.com/node/4339960>. Letöltés: 2011. március 13.
- THORP, H - GOLDSTEIN, B.: *Engines of Innovation: The entrepreneurial university in the 21st century*. University of North California PRESS, 2010.

- THURSBY, J. G., - THURSBY, M. C.: *Pros and Cons of Faculty Participation in Licensing*. In G. D. Libecap, University Entrepreneurship and Technology Transfer: Process, Design, and Intellectual Property. Advances in the Study of Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth. Vol 16. Elsevier. 2005. 187-210. oldal
- TJELDVOLL, A.: The Service University in the Knowledge Economy of Europe” in Dewatripont, M., F. Thys-Clemt, L. Wilkin (Eds) European Universities: Change and Convergence? . Bruxelles: Universite Libre de Bruxelles, 2002
- TORNATZKY, L. FLEISCHER, M., GREY, D.: *Knowledge and Technology Transfer in Cooperative Research Settings*. 1998. Ch 9. 217-240. oldal
- TÓTH, T.: *A napóleoni egyetemről a humboldti egyetemig*. In: Felsőoktatástörténeti tanulmányok: Az európai egyetem funkcióváltozásai, szerk. Tóth Tamás, Professzorok Háza, Budapest, 2001a
- TÓTH, T.: *Az európai egyetemek és a modern filozófiák*. in: Felsőoktatástörténeti tanulmányok (szerk. Tóth T.), Budapest, Professzorok Háza. 2001b
- TÖRŐCSIK M. – KURÁTH G. (szerk): *Egyetemi marketing, marketing a felsőoktatásban*. PTE, Pécs, 2010.
- TÖRTÉNELEM-FILOZÓFIA MUNKAKÖZÖSSÉG: *Középkori egyetemek, szerzetesrendek*
Elérhető: tortenelem.fazekas.hu/uploads/355.doc Letöltés: 2011. február 18.
- VARGA A.: *Az egyetemi kutatások regionális gazdasági hatásai a nemzetközi szakirodalom tükrében*. Közgazdasági Szemle, 51, 3. 2004. 259-275. oldal
- 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
- VARGO, S. – LUSCH, R.: *Evolving to a New Dominant Logic of Marketing*. Journal of Marketing. Vol. 68. Nr. 1. 1-17 oldal. 2004
- VERES Z.: *A szolgáltatásmarketing alapkönyve*. Akadémiai kiadó. Budapest. 2009.
- WISSEMA, J. G.: *Towards the third generation university. Managing the university in transition*. Edward Elgar Publishing Inc., Northampton. 2009.
- WITTAMORE, K., BAHNS, R., BROWN, A., CARTER, P., CLEMENTS, G., YOUNG, C.,: *International technology transfer—a developing empirical model, management of technology, sustainable development and ecoefficiency*. 1998. In: Decter, M., Bennett, D., Leseure, M.: University to business technology transfer—UK and USA comparisons, Elsevier Science. 2006
- World Declaration on Higher Education for the Twenty-first Century: Vision and Action and Framework for Priority Action for Change and Development in Higher Education* (adopted by the World Conference on Higher Education), 1998
- WRIGHT, M., CLARYSSE, B., MUSTAR, P., & LOCKETT, A.: *Academic Entrepreneurship in Europe*. Edward Elgar. 2007.

- YUSOF, M., - JAIN, K. K.: *Categories of university-level entrepreneurship: a literature survey*. In: The International Entrepreneurship and Management Journal, Volume 6, Number 1. 2008. , 81-96. oldal
- YUSOF, M., ABDUL-SAMAD Z., HASSAN, A., DARUS, Z., MOHAMMAD, F., ZAHARIM. A.: *Academic Entrepreneurship and Innovation in Higher Education: An Integrated Framework for Malaysian Universities*. In: ADVANCED EDUCATIONAL TECHNOLOGIES. Malaysia. 2010.
2004. évi CXXXIV. törvény *A kutatás-fejlesztésről és a technológiai innovációról*
2005. évi CXXXIX. törvény *A felsőoktatásról*

Mellékletek

1. sz. melléklet

Vállalkozások száma a **Közép-magyarországi és Közép-dunántúli Régióban** (KSH, 2008)

TEÁOR'98 és TEÁOR'03	Létszám kategória									
	Mindösszesen		1-9 fő		10-49 fő		50-249 fő		250 fő felett	
	vállalk. száma (db)	vállalk. megoszl. (%)	vállalk. száma (db)	vállalk. megoszl. (%)	vállalk. száma (db)	vállalk. megoszl. (%)	vállalk. száma (db)	vállalk. megoszl. (%)	vállalk. száma (db)	vállalk. megoszl. (%)
Mindösszesen	349068	100,0%	330547	94,69%	15298	4,38%	2669	0,76%	554	0,16%
A= mezőgazdaság, vadgazdálkodás, erdőgazdálkodás	5847	1,7%	5425	1,55%	335	0,10%	80	0,02%	7	0,00%
B= halgazdálkodás	56	0,0%	51	0,01%	4	0,00%	1	0,00%	0	0,00%
C= bányászat	187	0,1%	138	0,04%	36	0,01%	12	0,00%	1	0,00%
D= feldolgozóipar	28995	8,3%	25201	7,22%	2861	0,82%	727	0,21%	206	0,06%
E= villamosenergia-, gáz-, gőz-, vízellátás	359	0,1%	263	0,08%	51	0,01%	28	0,01%	17	0,00%
F= építőipar	31461	9,0%	29459	8,44%	1810	0,52%	174	0,05%	18	0,01%
G= kereskedelem, javítás	69442	19,9%	64765	18,55%	4028	1,15%	566	0,16%	83	0,02%
H= szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás	12866	3,7%	11713	3,36%	1025	0,29%	111	0,03%	17	0,00%
I= szállítás, raktározás, posta, távközlés	17867	5,1%	16723	4,79%	918	0,26%	179	0,05%	47	0,01%
J= pénzügyi közvetítés	11746	3,4%	11417	3,27%	203	0,06%	99	0,03%	27	0,01%
K= ingatlanügyletek, gazdasági szolgáltatás	119926	34,4%	115870	33,19%	3368	0,96%	574	0,16%	114	0,03%
L= közigazgatás, védelem; kötelező társadalombiztosítás	0	0,0%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
M= oktatás	11123	3,2%	11029	3,16%	78	0,02%	16	0,00%	0	0,00%
N= egészségügyi, szociális ellátás	11452	3,3%	11246	3,22%	177	0,05%	24	0,01%	5	0,00%
O= egyéb közösségi, személyi szolgáltatás	27741	7,9%	27247	7,81%	404	0,12%	78	0,02%	12	0,00%
P= háztartások tevékenysége	0	0,0%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Q= területen kívüli szervezet	0	0,0%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
00 Nincs besorolva	0	0,0%	0		0		0		0	0,00%

Vállalkozások száma a **Közép-magyarországi és Közép-dunántúli Régióban** (MINTA³⁶)

	Létszám kategória									
TEÁOR'98 és TEÁOR'03 (idősor)	Mindösszesen		1-9 fő		10-49 fő		50-249 fő		250 fő felett	
	vállalk. száma (db)	vállalk. megoszl. (%)	vállalk. száma (db)	vállalk. megoszl. (%)	vállalk. száma (db)	vállalk. megoszl. (%)	vállalk. száma (db)	vállalk. megoszl. (%)	vállalk. száma (db)	vállalk. megoszl. (%)
Mindösszesen	432	100,0%	307	71,06%	72	16,67%	30	6,94%	20	4,63%
A= mezőgazdaság, vadgazdálkodás, erdőgazdálkodás	11	2,5%	9	2,08%	2	0,46%	0	0,00%	0	0,00%
B= halgazdálkodás	0	0,0%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
C= bányászat	6	1,4%	5	1,16%	0	0,00%	0	0,00%	1	0,23%
D= feldolgozóipar	15	3,5%	7	1,62%	4	0,93%	4	0,93%	0	0,00%
E= villamosenergia-, gáz-, gőz-, vízellátás	16	3,7%	7	1,62%	1	0,23%	6	1,39%	2	0,46%
F= építőipar	46	10,6%	35	8,10%	10	2,31%	1	0,23%	0	0,00%
G= kereskedelem, javítás	117	27,1%	95	21,99%	16	3,70%	0	0,00%	6	1,39%
H= szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás	34	7,9%	23	5,32%	8	1,85%	3	0,69%	0	0,00%
I= szállítás, raktározás, posta, távközlés	14	3,2%	11	2,55%	1	0,23%	1	0,23%	1	0,23%
J= pénzügyi közvetítés	19	4,4%	12	2,78%	3	0,69%	3	0,69%	1	0,23%
K= ingatlanügyletek, gazdasági szolgáltatás	84	19,4%	55	12,73%	15	3,47%	9	2,08%	5	1,16%
L= közigazgatás, védelem; kötelező társadalombiztosítás	1	0,2%	0	0,00%	1	0,23%	0	0,00%	0	0,00%
M= oktatás	4	0,9%	2	0,46%	2	0,46%	0	0,00%	0	0,00%
N= egészségügyi, szociális ellátás	17	3,9%	13	3,01%	3	0,69%	0	0,00%	1	0,23%
O= egyéb közösségi, személyi szolgáltatás	45	10,4%	33	7,64%	6	1,39%	3	0,69%	3	0,69%
P= háztartások tevékenysége	0	0,0%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Q= területen kívüli szervezet	0	0,0%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
00 Nincs besorolva	3	0,7%	3	0,69%	0	0,00%	0	0	0	0,00%

³⁶ KSH-tól való eltérés: **zöld: felülreprezentált; piros: alulreprezentált**

I. SZERVEZET ÉS VEZETŐ ALAPADATAI

Szervezet alapadatai	
(1) Szervezeti forma	☐ Egyéni vállalkozó, önfoglalkoztató ☐ Bt. ☐ Kft. ☐ Zrt., nyrt.
(2) Foglalkoztatottak száma	☐ 0 (egyéni vállalkozó alkalmazott nélkül) ☐ 1-9 ☐ 10-49 ☐ 50-249 ☐ 250 felett
(3) Székhely (csak város)	
(Melyik megye)	
(4) Árbevétel (Ft)	☐ 500 millió alatt ☐ 500 millió vagy afelett – 2,5 milliárdig ☐ 2,5 milliárd vagy afelett – 12,5 milliárdig ☐ 12,5 milliárd vagy afelett
(5) Mikor alakult a vállalkozás (csak év)	
(6) Van-e a vállalkozásban állami/önkormányzati vagy külföldi tulajdonrész?	☐ igen állami/önkormányzati, aránya:.....% ☐ igen külföldi, aránya:.....% ☐ nincs
Tevékenység	
(7) Fő tevékenységi kör <i>(Kérdezőbiztos, sorold az elhangzott tevékenységet az alábbi kategóriák valamelyikébe. Ha nem vagy biztos benne, akkor kérdezz vissza, hogy jól gondold-e!)</i>	☐ Mezőgazdaság, vad-, erdő-, halgazdálkodás ☐ Bányászat ☐ Feldolgozóipar ☐ Villamos energia-, gáz-, gőz-, vízellátás ☐ Építőipar ☐ Kereskedelem, javítás ☐ Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás ☐ Szállítás, raktározás, posta, távközlés ☐ Pénzügyi közvetítés ☐ Ingatlanügyek, gazdasági szolgáltatás ☐ Közigazgatás-védelem; kötelező társadalombiztosítás ☐ Oktatás ☐ Egészségügyi, szociális ellátás ☐ Egyéb közösségi, személyi szolgáltatás, egyéb tevékenység ☐ Egyéb, és pedig:

A szervezet vezetőjének adatai		
(8) Nem		
(9) Kor		
(10) Beosztása		
(11) Legmagasabb iskolai végzettsége		
(12) Milyen tudományágban rendelkezik középfokú vagy annál magasabb végzettséggel? <i>(több válaszlehetőség is megjelölhető)</i>	☐ agrár ☐ bölcsész ☐ gazdaságtudományok ☐ informatika ☐ jogi és igazgatási ☐ műszaki ☐ művészeti ☐ egészségügy ☐ pedagógus ☐ társadalomtudomány ☐ természettudomány ☐ egyéb:..... ☐ nem rendelkezem középfokú vagy annál magasabb végzettséggel	
A szervezet vezetőjének háttérismeretei		
(13) Saját megítélés szerint megfelelő ismeretekkel rendelkezik-e az alábbi feladatok elvégzéséhez? Értékelje 1-5 fokozatú skálán az alábbiak szerint: (1) egyáltalán nem (2) nem nagyon (3) igen is meg nem is /kb. fele-fele arányban/ (4) túlnyomó részt igen (5) teljes mértékben	Vállalkozása sikeres működtetéséhez	1 2 3 4 5
	Vállalkozása sikeres irányításához, vezetéséhez	1 2 3 4 5
	Vállalkozása folyamatos fejlesztéséhez	1 2 3 4 5
	Vállalkozása pénzügyi menedzseléséhez	1 2 3 4 5
	Vállalkozását veszélyeztető kockázatok felméréséhez és kezeléséhez	1 2 3 4 5
	Az alkalmazottainak menedzseléséhez	1 2 3 4 5
	Új üzleti lehetőségek felismeréséhez és kiaknázásához	1 2 3 4 5
	Gyors döntéshozatalhoz	1 2 3 4 5
	Partnerekkel való kommunikációhoz	1 2 3 4 5
	Vállalkozása szakmaspecifikus területén	1 2 3 4 5
(14) Részt vett-e bármilyen képzésben az alábbi tudományterületeken? <i>(több válaszlehetőség is megjelölhető)</i>	☐ pénzügyi ismeretek ☐ vezetés-szervezés vagy menedzsment ☐ marketing/kommunikáció ☐ humán erőforrás ☐ innováció menedzsment vagy üzletfejlesztés ☐ projekt menedzsment ☐ nem vettem részt a fenti képzéseken	

(15) Melyek a legfőbb okok, amiért vállalkozóként vagy vállalati vezetőként dolgozik? Kérjük, osszon el 100%-ot az Ön vállalkozói/vezető motivációit befolyásoló tényezők között! <i>(Kérdezőbiztos: mint a 100%-ot fel kell osztani, és csak 100%-ot lehet! Egy –egy tényezőre 0%-ot is lehet adni!)</i> <i>Adhatsz hozzá egy segéd-tervezőt, ahol összeadhatja akár írásban is!)</i>	% A családom megélhetését szeretném biztosítani. % Jómódban szeretnék élni. % Mindig keresem az új üzleti lehetőségeket. % Projektekben gondolkodom, projekteket szervezek, a vállalkozás ehhez csak keret. % Találmányomat, újításomat szeretném üzleti sikerre váltani. % Vállalkozói szakma elfogadottsága miatt % Egy üzleti vagy pályázati lehetőség kihasználása miatt % Természetesnek tartottam, mindig is vállalkozói környezetben mozogtam % Egy sikeres vállalkozó példája ösztönzött rá % Egyéb, éspedig: <u>.....% Egyéb, éspedig:</u> 100 %
(15A) Ha az előző felsorolás nem tartalmazta a valódi indokokat, vagy valamelyiket jobban meg szeretné magyarázni, kérem, mondja el szóban is. <i>(Kérdezőbiztos, akkor is jegyzetelj ide, ha a sorba rendezés közben „mesélni” kezd az igazi okokról.)</i>	

II. A VÁLLALKOZÁS MAGATARTÁSA, INNOVÁCIÓS HAJLANDÓSÁGA

(16) Miért alakult a vállalkozás/vállalat? <i>(Kérdezőbiztos, az egyéb okok kifejtésére hagyj elég időt és jegyzetelj!)</i>	☐ egy új ötlet megvalósítására ☐ piaci lehetőség(ek) kihasználása érdekében ☐ kényszerből ☐ családi hagyomány /örökség miatt ☐ egyéb okokból, éspedig:..... ☐ nem tudom
(17) Mekkora volt az elmúlt öt év összes beruházása a cégnél? (Ft)	☐ 1 millió alatt ☐ 1millió vagy afelett - 5 millióig ☐ 5 millió vagy afelett - 10 millióig ☐ 10 millió vagy afelett - 50 millióig ☐ 50 millió vagy afelett
(18) Volt-e az elmúlt öt évben a cégnél.....? <i>(több válaszlehetőség is megjelölhető)</i>	☐ beruházás ☐ új termék bevezetése ☐ termékkínálat megújítása ☐ új technológia bevezetése ☐ haladó webes alkalmazás bevezetése ☐ munkavállalók szervezett képzése ☐ K+F együttműködések megkötése más vállalkozásokkal vagy oktatási/kutatási intézményekkel ☐ egyik sem volt a felsoroltak közül
(19) Mekkora növekedést terveznek 2011-ben? <i>/kérdőbiztos: itt kb. értékeket fognak megadni. Ha határon van (pl. 10%), akkor a válaszadó döntse el, hogy inkább efelett, vagy alatta/</i>	☐ nem tervezünk növekedést ☐ 5% alatt ☐ 5-10 % ☐ 10-25% ☐ 25-50% ☐ 50% felett
(20) Tervezi-e az elkövetkező évben (2011-2012)	☐ beruházást ☐ új termék bevezetését ☐ termékkínálat megújítását ☐ új technológia bevezetését ☐ haladó webes alkalmazás bevezetését ☐ munkavállalók szervezett képzését ☐ K+F együttműködések megkötését más vállalkozásokkal vagy oktatási/kutatási intézményekkel ☐ egyiket sem tervezi a vállalkozás a felsoroltak közül

(21) Ön szerint mennyire befolyásolják az alábbi tényezők vállalkozása/vállalata fejlődését? Értékelje 1-5-ig skálán! (1) egyáltalán nem befolyásolja (2) kismértékben befolyásolja (3) közepes mértékben befolyásolja (4) jelentősen befolyásolja (5) teljes mértékben meghatározza	☐ finanszírozási források szűkössége ☐ szabályozási rendszer bonyolultsága ☐ szabályozási rendszer kiszámíthatatlansága ☐ túlzott adminisztrációs követelmények ☐ magas adóterhek ☐ piaci információhiány ☐ szakképzett munkaerő hiánya ☐ vállalkozási ismeretek hiánya ☐ erős verseny ☐ korrupció ☐ feketegazdaság ☐ egyéb tényezők:..... ☐ egyéb tényezők:.....	<table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> </table>	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5																																																
1	2	3	4	5																																																
1	2	3	4	5																																																
1	2	3	4	5																																																
1	2	3	4	5																																																
1	2	3	4	5																																																
1	2	3	4	5																																																
1	2	3	4	5																																																
1	2	3	4	5																																																
1	2	3	4	5																																																
(22) Hová sorolná be vállalkozása/tevékenysége innovációs fokát?	☐ Világújdonság ☐ Magyarországon új ☐ Új abban a helységben, régióban, ahol tevékenykedik ☐ Tradicionális, kipróbált ötlet																																																			
(23) Mennyire jellemző az Ön vállalatára? Értékelje 1-5-ig skálán az alábbiak szerint: (1) egyáltalán nem jellemző (2) csak kismértékben jellemző (3) közepes mértékben jellemző (4) nagymértékben jellemző (5) teljes mértékben meghatározza	☐ a külső tulajdonosok bevonása, ☐ a jól behatárolt piaci szegmens/piaci rés marketing-stratégia ☐ a szofisztikált technológia alkalmazása ☐ az új termékek bevezetési hajlandósága. ☐ a nem tulajdonosi részaránnal rendelkező menedzserek bevonása is az irányításba és a döntéshozatalba ☐ együttműködés más piaci szereplőkkel ☐ együttműködés felsőoktatási intézményekkel/kutatóközpontokkal ☐ hálózatokban való részvétel	<table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> </table>	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5																																																
1	2	3	4	5																																																
1	2	3	4	5																																																
1	2	3	4	5																																																
1	2	3	4	5																																																
1	2	3	4	5																																																
1	2	3	4	5																																																
1	2	3	4	5																																																
1	2	3	4	5																																																
1	2	3	4	5																																																
(24) Ön mennyire érzi fontosnak az alábbi célokat a vállalkozása/vállalata esetében? Értékelje 1-5-ig skálán, az alábbiak szerint: (1) egyáltalán nem fontos (2) csak kismértékben fontos (3) közepes mértékben fontos (4) nagyon fontos (5) teljes mértékben meghatározó	☐ nettó nyereség öt éven keresztül ☐ a növekedési ráta ☐ piaci résarány ☐ alkalmazottak jutalmazása, juttatások ☐ nettó nyereség a következő év során ☐ a cég presztízse ☐ innováció ☐ eszközök és tartalék ☐ osztalék fizetése ☐ árvezetés (legjobb, legolcsóbb stb. ár) ☐ a közösség szolgálata	<table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> </table>	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5																																																
1	2	3	4	5																																																
1	2	3	4	5																																																
1	2	3	4	5																																																
1	2	3	4	5																																																
1	2	3	4	5																																																
1	2	3	4	5																																																
1	2	3	4	5																																																
1	2	3	4	5																																																
1	2	3	4	5																																																

III. K+F TEVÉKENYSÉG

(25) Van-e kutatás-fejlesztési tevékenység a vállalatnál?	☐ igen ☐ nem ⇒ ugrás(27) ☐ nem tudom ⇒ ugrás(27)		
Ha igen: (26) Ki vesz részt a K+F+I tevékenységben? <i>(több válaszlehetőség is megjelölhető)</i>	☐ kizárólag saját K+F tevékenység zajlik, a vállalat saját kutatókat alkalmaz ☐ más vállalkozások ☐ innovációs szolgáltató (nonprofit) szervezetek ☐ kutatóközpont (ha tudja, akkor név szerint is) ☐ egyetemek/főiskolák (ha tudja, akkor név szerint is) ☐ egyéb szereplők, mint:.....		
(27) Vett-e igénybe cége az elmúlt 5 évben innovációs szolgáltatást? Kérjük, válassza ki, hogy szervezete milyen innovációs szolgáltatásokat vett igénybe és kitől! <i>Kérdezőbiztos! Add oda a válaszdónak az 1. KÁRTYÁT, és kérd meg, hogy válassza ki, mely típusú innovációs szolgáltatásokat vette már igénybe a vállalkozás. Ha egyet kiválaszt kérdezd meg és jelöld, hogy kitől vette ezt az adott szolgáltatást igénybe, és az is hogy ez a szervezet milyen földrajzi viszonyban volt hozzá képest.</i> <i>Ha több szervezettől is igénybe vette, akkor a földrajzi viszonyt a leginkább, legtöbbször igénybe vett szervezetre kell kitölteni.</i>			
Innovációs szolgáltatás típusa	Melyik szolgáltatást vette igénybe szervezete az alábbiak közül?	Mely szervezettől vette igénybe (több is megjelölhető) (1)más vállalkozástól (2)innovációs szolgáltató szervezettől (3) kutató intézménytől (4) felsőoktatási intézmény (5) egyéb helyről (pontosan honnan?.....)	Az adott szervezet milyen földrajzi viszonyban volt hozzá képest (több is megjelölhető. ha többet jelöl, akkor adjon meg egy domináns szintet is!) (1) helyi-települési (2) megyei (3) regionális (4) országos (5) nemzetközi
Üzleti és menedzsment szolgáltatás			
(1) marketing szolgáltatás, marketingterv készítése	☐		
(2) projektmenedzsment szolgáltatás	☐		
(3) inkubációs szolgáltatás	☐		
(4) üzletfejlesztési tanácsadás	☐		
(5) jogi tanácsadás, szolgáltatás	☐		
(6) piackutatás, piacelemzés	☐		
(7) üzleti terv készítése	☐		
(8) műszaki megvalósíthatósági tanulmány készítése	☐		
(9) egyéb tanulmány készítése	☐		
(10) spin-off alapítási tanácsadás	☐		
(11) üzleti angyal befektetéssel kapcsolatos előkészítő szolgáltatás	☐		
(12) a kockázati tőkebefektetéssel kapcsolatos előkészítő szolgáltatás	☐		
(13) egyéb tőkebefektetéssel kapcsolatos szolgáltatás	☐		
(14) pénzügyi közvetítés	☐		
(15) köztestületi érdekképviselés	☐		
(16) minőségbiztosítási tanácsadás, felkészítés	☐		

(17) gyártástechnológia fejlesztéshez kapcsolatos tanácsadás	☐		
Innovációs szolgáltatás			
(18) innovációs projektgeneráló, projektfejlesztő szolgáltatás	☐		
(19) kutatás-fejlesztési projektkoncepció készítés	☐		
(20) termékfejlesztési stratégia készítés	☐		
(21) technológiai jogi tanácsadás	☐		
(22) jogi tanácsadás, szolgáltatás	☐		
(23) K+F stratégia kialakítása	☐		
(24) innovatív technológiák befektetést megelőző komplex értékelése	☐		
(25) technológia értékesítése technológia transzfer hálózatok igénybevételével	☐		
(26) technológia transzfer stratégiára irányuló tanácsadás	☐		
(27) technológia bemutatása szakmai rendezvényeken	☐		
(28) K+F+I és ipari kapcsolatteremtési szolgáltatás	☐		
(29) partnerkeresési szolgáltatás	☐		
(30) spin-off tanácsadás	☐		
(31) licencia tanácsadás	☐		
(32) ipar- és szerzői jogvédelmi szolgáltatás	☐		
(33) szabadalomkutatási szolgáltatás	☐		
(34) újdonságvizsgálat	☐		
(35) szerzői jogi tanácsadás	☐		
(36) szellemi tulajdonvédelmi szolgáltatás	☐		
(37) szakmai adatbázisokhoz való hozzáférés biztosítása	☐		
(38) innovációhoz köthető szakkiadványok készítése	☐		
(39) innovációs rendezvények szervezése	☐		
(40) innovációs képzések szervezése	☐		
(41) pályázati tanácsadás kiemelten innovációs témában	☐		
(42) innovációs járulékkal, Innovációs alappal kapcsolatos tudnivalók	☐		
K+F szolgáltatás			
(43) technológiai tanácsadás	☐		
(44) termelékenység tanácsadás	☐		
(45) technológiaértékelési szolgáltatás	☐		
(46) technológiai audit szolgáltatás	☐		
(47) műszaki segítségnyújtási szolgáltatás	☐		
(28) Jellemző-e, hogy meghatározott gazdasági ágazatban/ágazatokban működő szervezeteknek nyújtják szolgáltatásaikat? <i>Ha a (27) táblázatban megjelölt szolgáltatásokat jellemzően egy vagy több gazdasági ágazatban (pl.: fémipar, könnyűipar, gyógyszergyártás stb.) vette igénybe, kérjük, írja be fontossági sorrendben azokat az ágazatokat, maximum hármat.</i>	☐ igen: 1. ágazat:..... 2. ágazat:..... 3. ágazat:..... ☐ nem jellemző		

IV. FELSŐOKTATÁSI INTÉZMÉNYEKKEL VALÓ EGYÜTTMŰKÖDÉS ÉS KOMMUNIKÁCIÓ

(29) Az egyetemokről, főiskolákról szeretnénk megtudni a véleményét. Kérjük, az alábbi 8 állítás mindegyikénél értékelje -5 és +5 közötti skálán (ahol -5 = egyáltalán nem jellemző, +5=teljes mértékben jellemző). Ha tehát Ön szerint az adott állítás nem jellemző a mai magyar felsőoktatási intézményekre, akkor negatív számot használjon, ha jellemző, akkor pozitívot. Ha nincs tapasztalata, nyugodtan támaszkodjon véleményére, elképzeléseire! <i>(Kérdezőbiztos, figyelj, hogy a skálában nincs 0!)</i>	Az egyetemek kutatásai öncélúak, nem azt kutatják, amire a vállalkozásoknak szükségük lenne -5 -4 -3 -2 -1 1 2 3 4 5 Az egyetemekkel való kommunikáció nehézkes, túlbürokratizált. -5 -4 -3 -2 -1 1 2 3 4 5 Az egyetemek alkalmatlanok a piaci kutatási, fejlesztési és innovációs igények kielégítésére. -5 -4 -3 -2 -1 1 2 3 4 5 A felsőoktatásból kikerült friss diplomások nem rendelkeznek kellő gyakorlati tapasztalattal. -5 -4 -3 -2 -1 1 2 3 4 5 Az egyetemek feladata, hogy központi, koordináló szerepet töltsön be a gazdasági szektor, az állami szféra és maguk az egyetemek alkotta tudás-háromszögben. -5 -4 -3 -2 -1 1 2 3 4 5 Az egyetemek nem a vállalati igényeknek megfelelő szolgáltatáskínálattal jelennek meg a piacon. -5 -4 -3 -2 -1 1 2 3 4 5 Az egyetemek nagy állami befolyás alatt állnak. -5 -4 -3 -2 -1 1 2 3 4 5 Az egyetemek folyamatos finanszírozási problémákkal küzdenek, ezért nem tudnak lépést tartani szakterületük legújabb fejlesztésével, technológiáival. -5 -4 -3 -2 -1 1 2 3 4 5
(30) Van kapcsolata az Ön cégének a szakterületén képző egyetemekkel vagy főiskolákkal?	☐ Igen, az alábbi intézményekkel: ☐ Igen, de nem tudom pontosan kivel ☐ Nem ☐ ugrás (31), egyébként (32)
(31) Ön szerint mi az oka, hogy nincs kapcsolat? (utána ugrás (32)-re) <i>(kérdezőbiztos, ha egyéb okokat említ, azt írd le részletesen!)</i>	☐ nincs rá szükségem ☐ még sohasem kerestek meg ☐ próbálkoztunk, de nem voltak sikeresek az együttműködések ☐ eszembe sem jutott, hogy érdekes lehet velük az együttműködés ☐ túl bürokratikus intézmények ☐ túl tudományosak, elméletiek, nem tudnak gyakorlati hasznot felmutatni ☐ csak a forrásszerzést tartják szem előtt ☐ egyéb ok, és pedig:.....

(32) Ön szerint általánosságban az együttműködés mely formái jellemzőek a két szféra (felsőoktatás és vállalkozások) között? Kérjük, állítsa sorrendbe aszerint, melyik együttműködés mennyire jellemző, gyakori. <i>A legjellemzőbb az 1-es értéket kapja.</i>	☐ szakmai gyakorlatosok alkalmazása ☐ szakképzési együttműködés, oktatás, tréning ☐ nyelvoktatás ☐ K+F együttműködés ☐ innovációs szolgáltatások ☐ információs szolgáltatások ☐ szakértői/tanácsadói megbízások ☐ vállalati szakemberek bevonása az egyetem/főiskola képzésébe ☐ konferencia/rendezvény-részvétel, stb. ☐ pályázati partnerség ☐ egyéb:.....
(33) Melyek ezek közül azok, amelyek alkalmazására Ön is lehetőséget lát cége esetében a jövőben? (több válaszlehetőség is adható) <i>(Kérdezőbiztos, be kell jelölni azokat az együttműködéseket is amelyek már jelen vannak, de a jövőben is fennmaradnak. Ha a meglévők közül kihagyja valamelyiket, akkor kérdezz rá!)</i>	☐ szakmai gyakorlatosok alkalmazása ☐ szakképzési együttműködés, oktatás, tréning ☐ nyelvoktatás ☐ K+F együttműködés ☐ innovációs szolgáltatások ☐ információs szolgáltatások ☐ szakértői/tanácsadói megbízások ☐ vállalati szakemberek bevonása az egyetem/főiskola képzésébe ☐ konferencia/rendezvény-részvétel, stb. ☐ pályázati partnerség ☐ egyéb:..... ☐ egyik együttműködési formára sem látok lehetőséget
(34) Ön szerint miben tudnák egymást erősíteni egy egyetemmel?	
(35) Honnan értesült ez idáig az egyetemek szolgáltatás-kínálatáról? <i>(több válaszlehetőség is megjelölhető)</i>	☐ weboldalukról ☐ hírlevélből ☐ prospektusból ☐ az egyetem személyes megkeresése alapján ☐ kollégáimtól ☐ tömegműködőkből (TV, rádió, sajtó) ☐ szakmai fórumokról, szaklapokból ☐ nem értesülök róla
(36) Egy esetleges együttműködés esetén ki legyen a kapcsolatfelvevő, aki megteszi az első lépést?	☐ a vállalkozás ☐ az egyetem ☐ egy közvetítő szervezet ☐ mindegy

(37) Mely kommunikációs eszközöket használná a legszívesebben egy egyetemmel történő kapcsolatfelvételre? (Ha Ön kezdeményezné a kapcsolatfelvételt) <i>(több válaszlehetőség is megjelölhető)</i>	☐ levél ☐ prospektus ☐ e-mail ☐ telefon ☐ személyes látogatás ☐ közvetítő/ügynök alkalmazása ☐ egyéb eszköz, éspedig:
(38) Mely kommunikációs eszközöket használná a legszívesebben egy egyetemmel történő kapcsolattartására? <i>(több válaszlehetőség is megjelölhető)</i>	☐ levél ☐ e-mail ☐ telefon ☐ személyes látogatás ☐ közös webes alkalmazások ☐ egyéb eszköz, éspedig:
(39) Amennyiben hozzáfűznivalója, véleménye van a témával, esetleg a megkérdezéssel kapcsolatban, kérem mondja el!	

Köszönjük válaszait!

3. sz. melléklet

Milyen tudományágban rendelkezik középfokú vagy annál magasabb végzettséggel?		
<i>Tudományág</i>	<i>válaszadók száma (fő)</i>	<i>aránya (%)</i>
agrár	22	5,25%
bölcsész	9	2,15%
gazdaságtudományok	151	36,04%
informatika	35	8,35%
jogi és igazgatási	15	3,58%
műszaki	114	27,21%
művészeti	6	1,43%
egészségügy	16	3,82%
pedagógus	18	4,30%
társadalomtudomány	6	1,43%
természettudomány	10	2,39%
egyéb	45	10,74%
nem rendelkezik középfokú vagy annál magasabb végzettséggel	53	12,65%

Részt vett-e bármilyen képzésben az alábbi tudományterületeken?		
<i>Képzési terület</i>	<i>válaszadók száma (fő)</i>	<i>aránya (%)</i>
pénzügyi ismeretek	159	37,15%
vezetés-szervezés vagy menedzsment	138	32,24%
marketing/kommunikáció	94	21,96%
humán erőforrás	48	11,21%
innováció menedzsment vagy üzletfejlesztés	30	7,01%
projekt menedzsment	69	16,12%
nem vettem részt a fenti képzéseken	173	40,42%

Rendelkezik-e ismeretekkel az alábbi területeken	átlag	saját vélemény átlag %-ra átszámított értéke	Tanulta az alábbi területeket bármilyen formában	tanulta is %-ban
Az alkalmazottainak menedzseléséhez	3,94	78,8%	humán erőforrás	11,2%
Vállalkozása folyamatos fejlesztéséhez	3,86	77,2%	innováció menedzsment vagy üzletfejlesztés	7,0%
Új üzleti lehetőségek felismeréséhez és kiaknázásához	3,90	78,0%		
Partnerekkel való kommunikációhoz	4,47	89,4%	marketing/kommunikáció	22,0%
Vállalkozása pénzügyi menedzseléséhez	3,87	77,4%	pénzügyi ismeretek	37,2%
Vállalkozása sikeres működtetéséhez	4,29	85,8%	vezetés-szervezés vagy menedzsment	32,2%
Vállalkozása sikeres irányításához, vezetéséhez	4,29	85,8%		
Vállalkozását veszélyeztető kockázatok felméréséhez és kezeléséhez	3,77	75,4%		
Gyors döntéshozatalhoz	4,28	85,6%		

Melyek a legfőbb okok, amiért vállalkozóként vagy vállalati vezetőként dolgozik?	Átlag
A családom megélhetését szeretném biztosítani.	39,03
Jómódban szeretnék élni.	19,44
Mindig keresem az új üzleti lehetőségeket.	9,78
Projektekben gondolkodom, projekteket szervezek, a vállalkozás ehhez csak keret.	3,26
Találmányomat, újításomat szeretném üzleti sikerre váltani.	2,32
Vállalkozói szakma elfogadottsága miatt	4,53
Egy üzleti vagy pályázati lehetőség kihasználása miatt	5,21
Természetesnek tartottam, mindig is vállalkozói környezetben mozogtam	7,61
Egy sikeres vállalkozó példája ösztönzött rá	4,79
Egyéb	4,02
Összesen	100,0

Miért alakult a vállalkozás/vállalat?	%
nem tudom	1,9%
egyéb okokból	6,3%
egy új ötlet megvalósítására	15,0%
piaci lehetőség(ek) kihasználása érdekében	53,7%
kényszerből	13,7%
családi hagyomány/örökség	17,1%

Hová sorolná be vállalkozása/tevékenysége innovációs fokát?		
Világújdonság	7	1,66%
Magyarországon új	35	8,29%
Új abban a helységben, régióban, ahol tevékenykedik	56	13,27%
Tradicionális, kipróbált ötlet	324	76,78%
Összes	422	100,00%

Hová sorolná be vállalkozása/tevékenysége innovációs fokát?		
nem tervezünk növekedést	100	23,15%
5% alatt	109	25,23%
5-10 %	150	34,72%
10-25%	52	12,04%
25-50%	9	2,08%
50% felett	12	2,78%
Összes	432	100,00%

Elmúlt 5 év	Vállalati méret									
Fejlesztési tevékenységek	db	0	db	1-9	db	10-49	db	50-249	db	250-
beruházás	31	55,4%	189	75,3%	81	111,0%	28	93,3%	21	95,5%
új termék bevezetése	14	25,0%	86	34,3%	35	47,9%	20	66,7%	17	77,3%
termékinálat megújítása	22	39,3%	98	39,0%	32	43,8%	10	33,3%	15	68,2%
új technológia bevezetése	12	21,4%	77	30,7%	31	42,5%	17	56,7%	15	68,2%
haladó webes alkalmazás bevezetése	4	7,1%	45	17,9%	26	35,6%	9	30,0%	14	63,6%
munkavállalók szervezett képzése	4	7,1%	45	17,9%	28	38,4%	16	53,3%	18	81,8%
K+F együttműködések	3	5,4%	12	4,8%	8	11,0%	6	20,0%	12	54,5%
egyik sem volt	15	26,8%	27	10,8%	2	2,7%	1	3,3%	0	0,0%
vállalkozások száma	56	187,5%	251	230,7%	73	332,9%	30	356,7%	22	509,1%

Következő két év	Vállalati méret									
Fejlesztési tevékenységek	db	0	db	1-9	db	10-49	db	50-249	db	250-
beruházás	16	28,6%	127	50,6%	43	58,9%	18	60,0%	16	72,7%
új termék bevezetése	13	23,2%	72	28,7%	22	30,1%	11	36,7%	17	77,3%
termékinálat megújítása	9	16,1%	82	32,7%	23	31,5%	6	20,0%	12	54,5%
új technológia bevezetése	5	8,9%	56	22,3%	15	20,5%	11	36,7%	12	54,5%
haladó webes alkalmazás bevezetése	6	10,7%	42	16,7%	14	19,2%	8	26,7%	7	31,8%
munkavállalók szervezett képzése	2	3,6%	39	15,5%	25	34,2%	14	46,7%	15	68,2%
K+F együttműködések	4	7,1%	12	4,8%	7	9,6%	6	20,0%	6	27,3%
egyiket sem tervezi	27	48,2%	62	24,7%	9	12,3%	4	13,3%	1	4,5%
vállalkozások száma	56	146,4%	251	196,0%	73	216,4%	30	260,0%	22	390,9%

VÁLTOZÁS	Vállalati méret									
Fejlesztési tevékenységek		0		1-9		10-49		50-249		250-
beruházás		-26,8%		-24,7%		-52,1%		-33,3%		-22,7%
új termék bevezetése		-1,8%		-5,6%		-17,8%		-30,0%		0,0%
termékinálat megújítása		-23,2%		-6,4%		-12,3%		-13,3%		-13,6%
új technológia bevezetése		-12,5%		-8,4%		-21,9%		-20,0%		-13,6%
haladó webes alkalmazás bevezetése		3,6%		-1,2%		-16,4%		-3,3%		-31,8%
munkavállalók szervezett képzése		-3,6%		-2,4%		-4,1%		-6,7%		-13,6%
K+F együttműködések		1,8%		0,0%		-1,4%		0,0%		-27,3%
egyiket sem tervezi		21,4%		13,9%		9,6%		10,0%		4,5%
vállalkozások száma		-41,1%		-34,7%		-116,4%		-96,7%		-118,2%

Vállalati fejlődést befolyásoló tényezők	átlag	módusz
finanszírozási források szűkössége	3,78	5
szabályozási rendszer bonyolultsága	3,36	3
szabályozási rendszer kiszámíthatatlansága	3,28	3
túlzott adminisztrációs követelmények	3,38	3
magas adóterhek	4,08	5
piaci információhiány	2,90	3
szakképzett munkaerő hiánya	2,57	1
vállalkozási ismeretek hiánya	2,55	2
erős verseny	3,83	4
korruptió	2,47	2
feketegazdaság	2,50	2
egyéb	1,55	1

4. sz. melléklet
Faktor analízis

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,690
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	740,505
	df	45
	Sig.	,000

Communalities		
	Initial	Extraction
külső tulajdonos bevonása	1,000	,675
jól behatárol szegmens / résstratégia	1,000	,693
szofisztikált technológia	1,000	,742
nem tulajdonos menedzserek bevonása	1,000	,686
nettó nyereség (hosszú távon)	1,000	,723
növekedési ráta	1,000	,542
nettó nyereség (rövid távon)	1,000	,629
innováció	1,000	,661
eszközök és tartalék	1,000	,712
osztalék fizetése	1,000	,553

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,697	26,966	26,966	2,697	26,966	26,966	1,832	18,317	18,317
2	1,732	17,317	44,283	1,732	17,317	44,283	1,658	16,582	34,899
3	1,117	11,169	55,452	1,117	11,169	55,452	1,603	16,031	50,930
4	1,070	10,704	66,156	1,070	10,704	66,156	1,523	15,226	66,156
5	,709	7,087	73,243						
6	,675	6,745	79,988						
7	,619	6,187	86,175						
8	,496	4,961	91,137						
9	,479	4,793	95,929						
10	,407	4,071	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix ^a				
	Component			
	1	2	3	4
nettó nyereség (hosszú távon)	,844	,051	,084	,006
nettó nyereség (rövid távon)	,781	,055	-,107	-,065
növekedési ráta	,674	,230	,148	,114
eszközök és tartalék	,194	,820	-,008	-,051
innováció	,092	,700	,403	-,004
osztalék fizetése	,051	,628	,004	,394
szofisztikált technológia	,062	,160	,839	,092
jól behatárolt szegmens / résstratégia	,017	,021	,813	,175
nem tulajdonos menedzserek bevonása	,038	-,018	,149	,814
külső tulajdonos bevonása	-,016	,130	,107	,804

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Component Transformation Matrix				
Component	1	2	3	4
1	,489	,594	,505	,391
2	,744	,080	-,412	-,521
3	,363	-,478	-,348	,720
4	,275	-,643	,674	-,239

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

5. sz. melléklet
Klaszter analízis

Iteration History^a				
Iteration	Change in Cluster Centers			
	1	2	3	4
1	3,803	3,584	4,177	3,199
2	,274	,185	,957	,795
3	,049	,247	,685	,407
4	,144	,251	,422	,208
5	,146	,323	,301	,091
6	,125	,307	,187	,140
7	,138	,249	,138	,088
8	,180	,161	,073	,069
9	,130	,096	,022	,036
10	,093	,047	,021	,051
11	,000	,000	,000	,000

a. Convergence achieved due to no or small change in cluster centers. The maximum absolute coordinate change for any center is ,000. The current iteration is 11. The minimum distance between initial centers is 8,000.

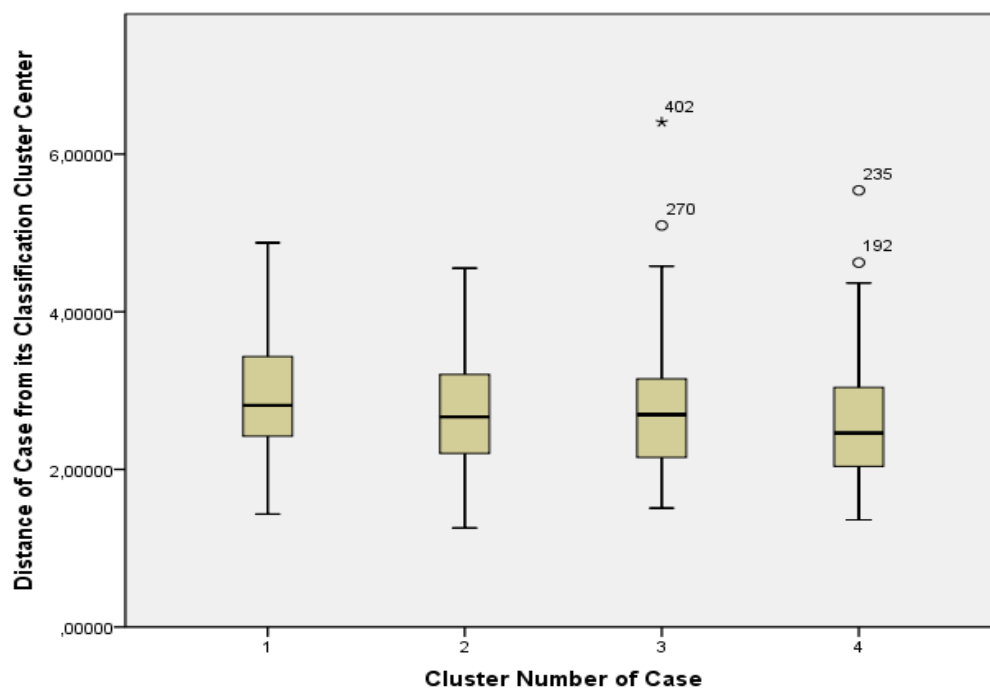
Final Cluster Centers				
	Cluster			
	1	2	3	4
külső tulajdonos bevonása	4	1	1	1
jól behatárol szegmens / részstratégia	4	2	4	2
szofisztikált technológia	3	2	3	2
nem tulajdonos menedzserek bevonása	4	2	2	1
nettó nyereség (hosszú távon)	4	5	4	4
növekedési ráta	4	4	4	3
nettó nyereség (rövid távon)	4	5	4	4
innováció	4	4	3	2
eszközök és tartalék	4	4	3	3
osztalék fizetése	4	4	2	1

Distances between Final Cluster Centers					
Cluster		1	2	3	4
	1		3,760	3,567	5,363
	2	3,760		2,637	3,311
	3	3,567	2,637		3,054
	4	5,363	3,311	3,054	

ANOVA						
	Cluster		Error		F	Sig.
	Mean Square	df	Mean Square	df		
külső tulajdonos bevonása	109,242	3	,631	405	173,187	,000
jól behatárolt szegmens / résstratégia	116,846	3	,783	405	149,202	,000
szofisztikált technológia	76,658	3	,993	405	77,204	,000
nem tulajdonos menedzserek bevonása	82,421	3	,966	405	85,325	,000
nettó nyereség (hosszú távon)	5,864	3	,549	405	10,680	,000
növekedési ráta	18,167	3	,827	405	21,971	,000
nettó nyereség (rövid távon)	4,127	3	,592	405	6,973	,000
innováció	47,807	3	,979	405	48,830	,000
eszközök és tartalék	36,213	3	,840	405	43,115	,000
osztalék fizetése	106,812	3	1,076	405	99,258	,000

The F tests should be used only for descriptive purposes because the clusters have been chosen to maximize the differences among cases in different clusters. The observed significance levels are not corrected for this and thus cannot be interpreted as tests of the hypothesis that the cluster means are equal.

Number of Cases in each Cluster		
Cluster	1	72,000
	2	109,000
	3	143,000
	4	85,000
Valid		409,000
Missing		23,000



	Klaszterek								
Foglalkoztatottak száma	1		2		3		4		Összes
	db	%	db	%	db	%	db	%	
0	1	2%	15	30%	12	24%	22	44%	50
1-9	19	8%	73	31%	92	39%	54	23%	238
10-49	21	30%	15	21%	27	39%	7	10%	70
50-249	17	59%	3	10%	7	24%	2	7%	29
250-	14	64%	3	14%	5	23%	0	0%	22
Összes	72	18%	109	27%	143	35%	85	21%	409

6. számú melléklet

FÓKUSZCSOPORTOS INTERJÚ KÉRDÉSVÁZLATA

Mi is az egyetemi tudásközpontok, technológia transzfer központok célja?

Kik a fő célcsoportok?

Milyen gátak lehetnek a célok megvalósulásában?

- egyetemi oldalról (szemlélet, finanszírozás)
- vállalkozások oldaláról (méret, forrás, énkép)
- kormányzati oldalról
- társadalmi befogadás oldaláról

Milyen egyedi jellemzői lehetnek a központoknak, amely megkülönböztet? USP?

Melyek a központok sikertényezői?

Milyen kommunikáció a legcélravezetőbb?

7. sz. melléklet

HONLAP-ELEMZÉS SZEMPONTJAI

Elemzésre kerülnek azon nagy egyetemek és néhány főiskola weboldalai, akik nyertek valamilyen innovációs-fejlesztési pályázatot.

- *TÁMOP 4.2.1-08/1 Tudáshasznosulást, tudástranszfert segítő eszköz-, és feltételrendszer kialakítása, fejlesztése*
- *TÁMOP 4.2.1-09/1 Kutatási és technológia transzfer szolgáltatások támogatása, a felsőoktatási intézmények kutatási feltételrendszerének javítása*
- *TÁMOP 4.2.1.B-10/2 A felsőoktatás minőségének javítása a kutatás-fejlesztés-innováció-oktatás fejlesztésén keresztül*

Ezek:

DE, ME, NYME, SZE, PE, PTE, SZTE, BME, SE, BCE, ELTE, DUF, EKF, KRF, KF, MÜTF

Szempontok:

1. Egyetem neve
2. Weboldal URL-je
3. Az innovációval, tudástranszferrel foglalkozó weboldal helye az egyetemi weboldalon belül:
 - a. elérhető-e rögtön a főoldalról? i-n
 - b. ha nem, akkor mely terület alatt található? (pl. kutatás, innováció, tudomány, vállalati kínálat, ..., ...)
4. Legrövidebb úton hány kattintással lehet elérni az innovációs szolgáltatásokkal foglalkozó tartalmat?
5. Van-e ennek az oldalnak külön url-je? Mi?
6. (innentől csak az innováció és tudáshasznosítást megjelenítő oldalról lesz szó)
7. Milyen formában jelenik meg az érintett oldal?
 - a. csak egy aloldal
 - b. különálló menürendszer
 - c. külön website
8. Megfogalmazódik-e az oldalon - és ha igen, hogyan - elkészítésének célja?
9. Kiderül-e, hogy ki(k)nek készült, ki(k)nek szól?
 - a. vállalatoknak
 - b. egyetemi oktatóknak, kutatóknak
 - c. mindkettőnek
 - d. nem derül ki egyértelműen
 - e. egyéb célcsoportnak
10. Milyen részekre tagozódik? (felsorolva pl. az almenük)

11. Vannak-e referenciák, éppen futó, vagy már lezárult projektek / együttműködők feltüntetve az oldalon?
12. Van-e és ha igen, könnyen lokalizálható-e a honlapon szolgáltatást nyújtó, ajánló intézménynek, személynek, csoportnak elérhetőségi adatai (e-mail, levélcím, cím, stb.)?
13. Az alábbiak közül mely kommunikációs lehetőségeket használja?
- a. regisztráció
 - b. hírlevélre feliratkozás
 - c. email küldés lehetősége
 - d. dokumentum-letöltés (kutatási anyagok, publikációk, stb.)
 - e. rendezvényekre meghívó
 - f. letölthető kiadvány
 - g. online ajánlatkérő form, vagy jelentkezési űrlapok
 - h. egyéb:
14. Megítélhető-e, hogy a honlapon található információk mennyire frissek?
15. Van-e jele a rendszeres karbantartásnak (pl. automatikus vagy manuális dátumfrissítés, stb.)?
16. Van-e a honlapnak idegen nyelvi változata?
17. Ha igen, teljesen azonos-e az idegen nyelvi verzió a honlap elsődleges nyelvével?
18. A design szemszögéből nézve milyen az esztétikai hatása? Tetszetős-e? Áttekinthető-e? Mi a felhasználó első benyomása? 1-5
19. A honlap mennyire közérthető módon kommunikál, mennyire érthető a nyelvezete? 1-5 ig?
20. Az összbenyomása az oldalnak az alábbi szempontok szerint (1-5)
- a. inkább a forrásszerzésre összpontosít
 - b. inkább az együttműködések kialakítására törekszik
 - c. passzívan mutatja be az egyetem K+F területeit és eredményeit
 - d. aktívan próbál kommunikálni a vállalatok felé, van egy „értékesítési” funkciója az oldalnak
21. Összességében mennyire felel meg az oldal az alábbi kívánalmaknak:
- a. világos szolgáltatáskínálat bemutatása a vállalatok felé
 - b. az egyetem kutatási területeinek/projektjeinek bemutatása

Egyetem neve	Egyetem url-je	Az innovációval és technológia transzferrel foglalkozó weboldal url-je	A szervezeti egység neve
Debreceni Egyetem	www.unideb.hu	http://detti.unideb.hu/	Debreceni Egyetem Tudás- és Technológia Transzfer Iroda
Miskolci Egyetem	www.uni-miskolc.hu	http://www.uni-miskolc.hu/ittc/	Miskolci Egyetem Innovációs és Technológia Transzfer Centrum
Nyugat-Magyarországi Egyetem	www.nyme.hu	http://www.tti.nyme.hu/	Nyugat-magyarországi Egyetem Technológia Transzfer Iroda
Széchenyi Egyetem	www.sze.hu	http://tud.sze.hu/	Tudásmenedzsment Központ
Pannon Egyetem	www.uni-pannon.hu	http://strategia.uni-pannon.hu/	Innovációs centrum
Pécsi Tudományegyetem	www.pte.hu	http://www.innovacio.pte.hu/	Pályázati és Innovációs Igazgatóság
Szegedi Tudományegyetem	www.u-szeged.hu	http://www.u-szeged.hu/kutatas/kutatas-fejlesztesi/kutatas-fejlesztesi	Kutatás-fejlesztési és Innovációs Igazgatóság
Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem	www.bme.hu	http://www.innotech.hu/	INNOTECH Műegyetemi Innovációs Park Kft.
Semmelweis Egyetem	www.usn.hu	http://semmelweisinnovations.com/	Semmelweis Innovations
Budapesti Corvinus Egyetem	http://www.uni-corvinus.hu/	http://portal.uni-corvinus.hu/?8309	BCE Innovációs Központ Nonprofit Kft.
ELTE	www.elte.hu	http://pik.elte.hu/elerhetosegek/innovtechntansziroda	Innováció, Tudás- és technológia transzfer Iroda
Dunaújvárosi Főiskola	www.duf.hu	http://www.duf.hu/imk	Innováció Menedzsment Központ
Eszterházy Károly Főiskola	www.ektf.hu	http://www.ektf.hu/ret/innovacios_iroda/	Innovációs és Technológia transzfer Iroda
Károly Róbert Főiskola	www.karolyrobert.hu	http://innovacio.karolyrobert.hu/	Fenntarthatósági Innovációs Technológiai Centrum
Kecskeméti Főiskola	www.kefo.hu	http://www.kefo.hu/ttk/	Technológiai Transzfer Központ
Modern Üzleti Tudományok Főiskolája	www.mutf.hu	http://tts.uni-obuda.hu/	Technológia és Tudástranszfer Szolgáltató Iroda

8. sz. melléklet

Szakértői kérdőívet kitöltők:

1. Antalóczy Katalin (Modern Üzleti Tudományok Főiskolája, Budapest)
2. Dőry Tibor (Széchenyi István Egyetem, Győr)
3. Dudás Katalin (Pécsi Tudományegyetem, Pécs)
4. Garaj Erika (Semmelweis Egyetem, Budapest)
5. Kuráth Gabriella (Pécsi Tudományegyetem, Pécs)
6. Mandják Tibor (Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest)
7. Orosz György (Modern Üzleti Tudományok Főiskolája, Tatabánya)
8. Schillingné Horváth Ágota (Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest)
9. Tóth Ákos (Kecskeméti Főiskola, Kecskemét)
10. Vágási Mária (Budapesti Műszaki Egyetem, Budapest)
11. Vörös Mihály László (Modern Üzleti Tudományok Főiskolája, Budapest)

Szakértő mélyinterjúk:

1. Sikos T. Tamás (Szent István Egyetem, Gödöllő)
2. Rechnitzer János (Széchenyi István Egyetem, Győr)
3. Hetesi Erzsébet (Szegedi Tudományegyetem, Szeged)
4. Szilasi Tamás (Széchenyi István Egyetem, Győr)
5. Dobay Kata (Pécsi Tudományegyetem, Pécs)
6. Kandikó József (Modern Üzleti Tudományok Főiskolája, Tatabánya)
7. Richard Horning (Szilícium Völgy, szabadalmi ügyvivő)
8. Buzás Norbert (Szegedi Tudományegyetem, Szeged)

9. számú melléklet

Szakértői kérdőív

KÉRDŐÍV I. rész

Először néhány információt szeretnék kérni az Ön által képviselt felsőoktatási intézményről. (Ha több intézményben is dolgozik, kérem, arról írjon, ahol akkreditáció szempontjából figyelembe veszik).

Válaszait kérem, jelezze x-szel!

1. Az Ön által képviselt intézmény egyetem vagy főiskola?

☐	Egyetem
☐	Főiskola

2. Az Ön által képviselt intézmény székhelye hol található?

☐	Budapest
☐	Vidék. Kérem, írja le, melyik régió:.....

3. Tudományterületek (több is bejelölhető):

Tudományterület	Az Ön által képviselt felsőoktatási intézményében oktatott tudományterületek	Az Ön által oktatott tudományterület(ek)
Állam- és jogtudomány		
Bölcsészettudomány		
Egészségügyi és orvostudomány		
Gazdaságtudomány		
Informatika		
Mezőgazdaság és élelmiszeripar		
Műszaki tudomány		
Művészet		
Pedagógia		
Természettudomány		
Egyéb:.....		

4. Az intézmény mely területén dolgozik Ön?(több is bejelölhető)

☐	oktatás
☐	kutatás
☐	menedzsment
☐	marketing / kommunikáció
☐	Egyéb:.....

KÉRDŐÍV II. rész

Az alábbiakban állításokat olvashat. Kérem, értékelje, hogy mennyire ért egyet azokkal 1-5-ig terjedő skálán. (Ahol 1 = egyáltalán nem ért egyet; 5 = teljesen egyet ért)

Kérem, választ lehetőség szerint minden esetben indokolja!

Az értékelést az adott cellába tett x-szel, az indoklást folyamatos szöveggel adja meg. Nincs karakterkorlát, bármennyi sort írhat.

Minden kérdéshez kellene a fejléc, mert lentebb már nem látja a számozást

Állítás	1	2	3	4	5	NT
1. Máig megmaradt az egyetemek elefántcsonttoronyúsága mind szemléletben, mind struktúrában, mind pedig a piaccal való együttműködés negligálásában.					x	
<u>Indoklás:</u>						
Állítás	1	2	3	4	5	NT
2. Az egyetemek küldetése az oktatás és a kutatás.					x	
<u>Indoklás:</u> Kiemelten fontosnak tartom tudományágtól függően az alap- vagy alkalmazott kutatásokban való részvételt oktatói és hallgatói részről.						
Állítás	1	2	3	4	5	NT
3. A magyar felsőoktatásban elindult egy átalakulási folyamat, amely eredményeképpen egyre több intézmény épít maga köré vállalatokból, szervezetekből álló tudáshasznosítási hálózatot.		x				
<u>Indoklás:</u>						
Állítás	1	2	3	4	5	NT
4. A felsőoktatás legfontosabb küldetése a tudás gazdasági és társadalmi hasznosítása. Az oktatás és a kutatás ennek alárendelt tevékenységek.		x				
<u>Indoklás:</u>						
Állítás	1	2	3	4	5	NT
5. A vállalatméret az, amely alapvetően meghatározza a az akadémiai szférával való együttműködést az innovációk megteremtéséért				x		
<u>Indoklás:</u>						
Állítás	1	2	3	4	5	NT
6. Jobb az együttműködési és az innováció iránti hajlandóság az innováció-közeli, elsősorban ipari alapú régiók intézményei és vállalatai között.		x				
<u>Indoklás:</u>						

Állítás	1	2	3	4	5	NT
7. A egyetemi-vállalkozói innovációs együttműködési 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.				x		
<u>Indoklás:</u>						
Állítás	1	2	3	4	5	NT
8. Az akadémiai és a piaci szféra együttműködésének jelenleg gátat szab a köztük lévő kommunikáció elégtelensége		x				
<u>Indoklás:</u>						
Állítás	1	2	3	4	5	NT
9. Sikert a két fél kommunikációjában csak olyan marketing eszközrendszer eredményezhet, amely tükrözi a két fél motivációinak ismeretét.					x	
<u>Indoklás:</u>						
Állítás	1	2	3	4	5	NT
10. A két fél közül a vállalkozói szféra az, ami a kapcsolatfelvételt kezdeményezi.		x				
<u>Indoklás:</u>						
Állítás	1	2	3	4	5	NT
11. A két szféra közötti kapcsolatfelvétel legeredményesebb módja a személyes megkeresés.					x	
<u>Indoklás:</u>						
Állítás	1	2	3	4	5	NT
12. Szükség van az egyetemeken egy professzionális értékesítő munkatárs alkalmazására az egyetemi szolgáltatások értékesítéséhez.					x	
<u>Indoklás:</u>						
Állítás	1	2	3	4	5	NT
13. A felsőoktatási intézmények marketingszervezeteinek elsődleges feladata a hallgatótoborzás.				x		
<u>Indoklás:</u>						

14. A sikeres egyetemi tudástranszfer szempontjából mennyire tartja fontosnak az alábbi tevékenységeket (szintén 1-től 5-ig terjedő skálán értékelve)	1	2	3	4	5	NT
- az általános marketing (weboldal, prospektusok, események, stb.)					x	
- a legjobb hallgatók megszerzése			x			
- a legjobb oktatók és kutatók megszerzése				x		
- a hallgatók számának növelése				x		
- a kiemelt vállalati partnerek kezelése (stratégiai piaci, állami és kutató szervezetek azonosítása, szerződések kezelése, kapcsolattartás)				x		
- a technológia transzfer szolgáltatások népszerűsítése (innovációhoz kapcsolódó szolgáltatások, szabadalmi eljárások lefolytatása, tanácsadás, stb.)				x		
- az egyetemi, nem tudásintenzív szolgáltatások népszerűsítése (pl. konferenciaszervezés, terembérlet, nyelvi, stb. képzések)		x				
- az inkubációs szolgáltatások kínálata kezdő vállalkozásoknak		x				
- a vállalkozásfinanszírozási lehetőségek biztosítása		x				
- az egyetemi infrastruktúra menedzselése				x		
- az induló hallgatói vállalkozások támogatása					x	
- az Alumni kapcsolatok ápolása					x	
<u>Indokolja meg, hogy sikeres innováció-transzferért melyik tevékenységet tartja a legfontosabbnak!</u>						

Ha egyéb véleménye van a témával kapcsolatban, kérem, ossza meg velem!

Válaszaival sokat segített! Köszönöm.

10. sz. melléklet

Szakértői mélyinterjú vázlat

Mennyire ért egyet az egyetemek „harmadik missziójával”, és Ön szerint a magyarországi felsőoktatási intézmények mennyire azonosulnak ezzel a szemléletmóddal?

Melyek a tudás hasznosítható formái az egyetemeken? Melyek a tudástranszfer szolgáltatások?

Mi jellemző a vállalkozások és egyetemek kapcsolatára a vállalati és mi az egyetemi oldalról? Milyen tényezők gátolják a kapcsolatokat?

Mely vállalkozásokra jellemzőbb az együttműködési hajlandóság? (regionalitás, méret, szakterület, stb.)

Ki legyen a kezdeményező fél?

Milyen szervezeti változást igényel a vállalati kapcsolatok előtérbe kerülése? Szükséges-e erre külön szervezet, milyen hivatali utakkal és belső együttműködésekkel?

Létezik-e az egyetemek körüli szürkegazdaság, vagy fekete spin-offok? (kutatói team-ek saját vállalkozásban végzik a megbízásokat, egyetemi infrastruktúrával) Hogyan lehetne ezt a jelenséget visszaszorítani?