

# MARKETINGREALIZÁLÁS

## – STRATÉGIÁK - FOLYAMATOK – SZERVEZETI MEGOLDÁSOK

Dr. Piskóti István

Az elmúlt évtizedben egyre szélesebb körben honosodott meg a felsőoktatási intézményeknél a marketing alkalmazásának szándéka és törekvése. A marketingorientáció megjelenése és elfogadása ugyanakkor lassan, a felsőoktatási piac kifejlődésével párhuzamosan, de óvatos lépésekben történt. Hosszú éveken át, sőt még gyakorta napjainkban is elsősorban csak a kommunikációs és PR tevékenység szükségességéről, vagy még inkább leegyszerűsítetten ún. beiskolázási tevékenység alkalmazásáról szólnak az intézményi szándékok, míg a marketing további funkciói, eszközei csak látens, indirekt módon jelennek meg. Ritkán látni arra szándékot, hogy egységes szemléletben, integrált formában törekednének kihasználni az egyetemek, a főiskolák a marketing tudomány és szakma lehetőségeit.

Így általában nem készülnek marketingstratégiák, vagy ha megjelennek, igen eltérő tartalmú anyagok születnek a felsőoktatási intézményeknél marketing stratégia címszóval, esetenként önálló koncepcióként, vagy az intézményfejlesztési stratégiák egy-egy fejezeteként. A marketing tevékenység szervezeti, operatív realizálását, a realizálás feltételeinek biztosítását nagymértékben befolyásolja, hogy miként is definiálja az intézmény annak hatókörét, hogyan értelmezi a releváns piacait, mennyire kívánja azokat összehangoltan kezelni. Jelen tanulmány az alábbi kérdésekre tér ki:

- Melyek a felsőoktatási intézmények marketingstratégiai terepei, releváns piacai?
- Milyen dimenziókból, irányokból tevődik össze az integrált marketing tevékenység?
- Melyek a felsőoktatási marketingstratégia főbb elemei, modelljei?
- Melyek a stratégiák realizálásának szükséges szervezeti, szervezési megoldásai?
- Hogyan mérhető a felsőoktatási marketing gyakorlatának hatásossága, hatékonysága?

### 1. A FELSŐOKTATÁSI INTÉZMÉNYEK MARKETINGSTRATÉGIAI TEREPEI

A marketingstratégia terepe az a releváns piac, ahol az intézmény tevékenykedik, ahol marketing aktivitást kell(ene) kifejtenie. Fontos stratégiai kiindulás, hogy meghatározzuk és pontosan értelmezzük a piacok tartalmát, sajátosságait. (Dinya 2005.)

Az első, s legközvetlenebb piacunk az ún. *oktatási piac*, a tudásátadás piaca, ahol a hallgatókért, mint leendő tudás-fogyasztókért, felhasználókért, vevőkért folyik a verseny. E piacon a vásárlói magatartás izgalmas, bonyolult folyamat, sajátos Buying Center effektusok is működnek, hiszen a vásárlói döntési folyamat szerepei megosztottak. A döntéshozó szerepet a leendő hallgató gyakran kénytelen átengedni, (szülőnek, a beiskolázó cégnek), a finanszírozás is gyakorta külső (államilag támogatott, szülői, illetve cégfinanszírozás), s jelentős befolyásoló szereplők jelennek meg, (család, középiskolai tanár). Az információgyűjtés, s annak szelektálása sokelemű és többnyire hosszú folyamat, igen eltérő intenzitással.

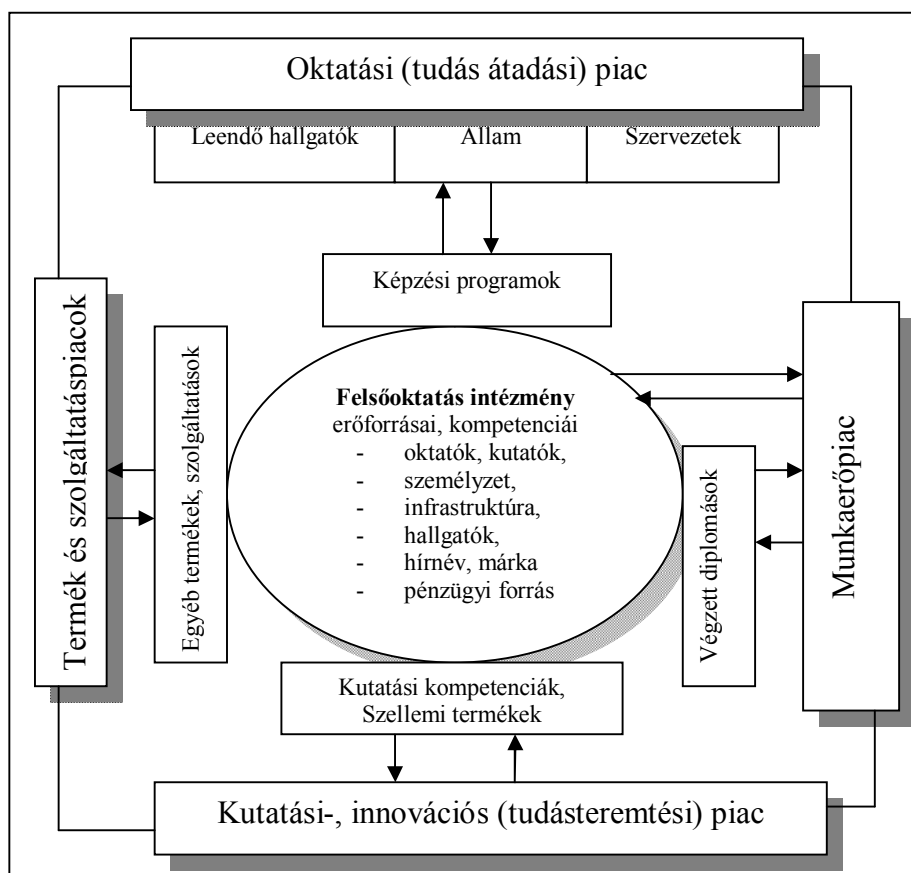
Az oktatási piac vevői oldalán a három szereplő (egyén, állam, szervezetek) felsorolását az indokolja, hogy ez a három döntéshozó, finanszírozó megnyerése (költségtérítéses diák, állami támogatott férőhelyek elérése, cégeknek szóló programok terén) a felsőoktatási intézmények oktatási kompetenciái és termékei értékesítésének alapfeltétele.

Az oktatási piaci sajátossága, hogy a felsőoktatás oldaláról *értékesítési és sajátos beszerzési piacként egyaránt értelmezhető*, hiszen a hallgatók a felsőoktatási intézmények inputjai, erőforrásai lesznek. Az oktatás igénybevevőiként, közreműködőjeként

nagymértékben meghatározzák annak sikerességét, eredményességét. (Bay, D., Daniel, H. (2001)) Ezen erőforrások felkészültségi minősége és a képzés során tanúsított magatartása, munkája jelentős mértékben meghatározza a későbbi „késztermék” (a már végzett hallgató) a munkaerő-piaci sikerességét. A *beszerzési marketing* ritkán használt fogalma itt közvetlen értelmet kap.

Az oktatási szolgáltatás vevője és alanya kettős státusz sajátos konfliktus-helyzetet teremt, különösen akkor, ha az intézmények nem csupán a „tudás-minőségben”, hanem a mennyiségben is érdekeltek. Napjainkban az intézmények közvetlen, részben rövidtávú finanszírozási szempontú érdeke, hogy minél több hallgatója legyen, minél többen vegyék meg programjait, ugyanakkor hosszabb távon, presztízse, megítélése, munkája minősége szempontjából a későbbi kibocsátáskor pedig az lesz számára fontos, hogy minél felkészültebb, minél piacképesebb végzősöket „értékesítsen” a munkaerőpiacon, hiszen képzési tevékenységének megítélése alapvetően az output oldal minőségén alapul.

Ugyanakkor a munkaerőpiac, az oktatók, kutatók, munkatársak vonatkozásában, mint beszerzési piac is működik a felsőoktatási intézmények számára, mely különösen felértékelődik az akkreditációs követelmények miatt kialakult „minősített oktatók” sajátos, egyre erősödő kereslete révén. A felsőoktatási intézmények mindkét „beszerzési piaca” egyre inkább kínálatkorlátos, az intézményeknek, mint vevőknek egyre intenzívebben kell megjelenni, alkupozícióit javítani. Különösen fontossá kezd válni az oktatói-kutatói munkaerő-piaci verseny, mely a „beszerzési oldal” mellett *felértékeli az ún. belső marketinget, kommunikációt*, hiszen meg kell tudni tartani a jól képzett oktatókat, kutatókat a növekvő felsőoktatási és vállalalkozási csábítások időszakában.



1.ábra A felsőoktatási intézmények piaci, stratégiai terepei

Hagyományosnak tekinthető a kutatási kompetenciák, szellemi termékek, innovációs tevékenységek ún. *tudásteremtési piaca*, melyek egyre inkább minősítő, *pozicionáló szemponttá válnak a felsőoktatási intézmények versenyében* (pl. kutatóegyetemi státusz elérése). Különösen erősödik ez a folyamat az oktatási kínálat – például a bolognai folyamat által is támogatott – sajátos strukturális sztenderdizálásának folyamata révén, s azáltal is, hogy az intézmények működésük, fejlődésük érdekében egyre nagyobb forrást kutatási tevékenységek értékesítéséből kell, hogy előteremtsenek. Ugyanakkor a versenytársak között nem csupán a más felsőoktatási, állami intézmények, hanem a vállalkozói-szféra kutató, szolgáltató cégei és a különböző magán, alapítványi felsőoktatási intézmények is sajátos, gyakran az állami intézményekénél előnyösebb külső, belső szabályozási feltételekkel jelennek meg.

*A hagyományos termékek-szolgáltatások piacán* való felsőoktatási megjelenés is fontos része az intézmények piaci jelenlétének, ahol az ingatlanhasznosítástól, az egyszerű termék és szolgáltatásnyújtásig hasznosíthatóak az intézményi adottságok, berendezések, kompetenciák.

A felsőoktatás piaci modelljének alapvető sajátossága, hogy igen intenzíven és *közvetlenül összefüggnek, összekapcsolódnak részpiacai*. Az intézmény csak egy komplex, minden piacára irányulóan összehangolt, tudatosan menedzselt piaci munkával lehet eredményes. (Tóth, Á. 2004)

A piaci eredményesség mellett természetesen a felsőoktatási intézmények működésének fontos elve, motorja az a társadalmi feladat, érdek, mely egy ország értelmiségének képzésében, a tudományos-szellemi teljesítményét meghatározó szerepükben, felelősségükben jelenik meg.

A közvetlen piaci eredményesség fontos meghatározója tehát, hogy az intézmény miként tudja értékesíteni, elismertetni képességeit, kompetenciáit, hiszen olyan szolgáltatás-terméket kínál, mely a fizikai javakkal ellentétben nem egyszerűen megítélhető, minősége csak a szolgáltatás, a képzés igénybevétele során, a kutatás zárása után ítéltető meg. A marketing feladata, hogy találja meg a szolgáltatások, a kompetenciák „tárgyasításának” megoldásait, hogy ezáltal is pozitívan befolyásolja a döntéseket.

A felsőoktatási intézmények piaci döntései *imázs-orientáltak*, hiszen az intézmény iránti – sok-sok információ, impulzus, előzetes tájékozódásra épülő - bizalom, reputáció alapján választják képzőhelynek, vagy adnak neki kutatási támogatást, megbízást. Nem véletlen, hogy először a public relations típusú tevékenység nyert elfogadottságot az egyetemeken, s hosszú folyamat a komplex marketingorientáció elterjedése, természetessé válása.

*A felsőoktatás-marketing az intézmények piacaira irányuló tervezett, stratégiai és taktikai – imázsorientált - tevékenysége, melynek keretében az erőforrásai, kompetenciái hasznosításával a tudás-intenzív termékeit, szolgáltatásait oly módon értékesíti, hogy célcsoportjai, „vevői” elégedettségét tartósan elérje, s ezzel az intézmény hosszú és rövid távú gazdasági és társadalmi céljai elérését támogassa.*

E definícióban fontos sajátosságként kell kiemelnünk a gazdasági és társadalmi célok együttes érvényesülésének követelményét, ahol a társadalmi cél nem csupán erkölcsi követelmény, hanem a mindenkor kormányzati szabályozás által ösztönözve, irányítva megjelenő elvárásoknak való megfelelésként kell, hogy megjelenjen.

Az egyetemi *marketing tevékenység általános és közvetlen céljai* természetesen az *egyetem fejlesztésének stratégiai céljait* kell, hogy *szolgálják*, azt kell leképezniük.

Ugyanakkor a jó marketingmunka jelentős mértékben hat a szervezeti célok tartalmának meghatározására is. *Az intézmény fejlesztésének stratégiai céljai meghatározzák:*  
- a marketing tevékenység *fő üzeneteit*, (pl. kutató-egyetem, integrátor szerep egy hálózati együttműködésben, szakok összetétele, kutatási kompetenciák, befektetési lehetőség, stb.)

- a marketing szükséges *intenzitását*, hiszen a feladathoz kell igazítani a marketing méreteit, valamint
- az alkalmazható *szervezeti és szakmai megoldásait* egyaránt.

A marketing tevékenység az egyetemek gyakorlatában átgondolt eszközrendszerre kell, hogy épüljön, melynek feladata

1. *marketing információs* - döntés-előkészítő és támogató marketingkutató, marketingfigyelő, marketingelemző – *rendszer létrehozása*,
2. az egyetem teljesítményének, kínálatának kialakítását befolyásoló *szolgáltatás/termék- és választékpolitika kialakítása, annak feltételeivel* (pl. költségterítéses képzések ármeghatározásával),
3. az egyetem sajátos *értékesítését végző és azt támogató értékesítési és integrált kommunikációs tevékenység megvalósítása*.

A marketing tevékenységnek kellően differenciálnak kell lennie, hiszen az intézménnyel kapcsolatban az egyes piaci szereplők, érintettek eltérő igényekkel, elvárásokkal, eltérő attitűddel rendelkeznek. A meggyőzésük, a velük való kapcsolat, kommunikáció kialakítása eltérő megközelítéseket, módszereket kíván.

Az alábbiakban összefoglaljuk a marketing-célcsoportok legfontosabb sajátosságait, az irányukba megoldandó marketing feladatokat (Piskóti 2008):

1. *egyetemi oktatók, kutatók, munkatársak:*

- Azonosulás az egyetem céljaival, az azok érdekében való aktivitás erősítése, kezdeményező-, együttműködési készség, a „mi tudat”, az intézményi lojalitás, elkötelezettség kialakítása, alkalmazotti elégedettség elérése, az oktatói-kutatói kar fejlődése, fejlesztése, megőrzése érdekében.

2. *hallgatók,*

1. *Jelenlegi hallgatók,*

mint „felhasználó” legyen elégedett az oktatással, oktatói kapcsolattal, kutatási lehetőségekkel, jövőbeni munkalehetőségekkel, legyen együttműködő és azonosuló az intézménnyel (hallgató-oktató kapcsolat, hagyományok ápolása, aktív közéleti tevékenység, jó szakmai teljesítmény, az egyetem presztíziséért, természetes pr-es tevékenység folytatója.). Ők a jövőbeni hallgatók fontos befolyásolói, ugyanakkor pedig fontos partnereink, s végzettként, mint „termékek” jelennek meg a munkaerőpiacon, ezáltal az intézményi megítélés fontos meghatározói is,

2. *potenciális hallgatók, (középiskolások, bachelor-végzetek, felnőtt és továbbképzés lehetséges alanyai)*

mint „vevők” ismerjék az egyetemet, akarjanak itt tanulni, már középiskolában legyen folyamatos információs kapcsolat velük, a más intézményben végzett alapdiplomásokkal való kapcsolattartás az intézménnyel való együttműködésre is épüljön, a vállalkozásokkal való kapcsolattartásban a felnőtt- és továbbképzés potenciális hallgatóit is elérhetők,

3. *egykori hallgatók, (személyükben, s szervezetükkel)*

Kapcsolat ápolása kiemelten fontos, mert szakmai partnerek, megrendelők, potenciális posztgraduális vevők, lehetséges szponzorok, kötődésük révén „önkéntes PR-esek, imázsformálók”, s további keresletként, vevőként jelennek meg piacainkon.

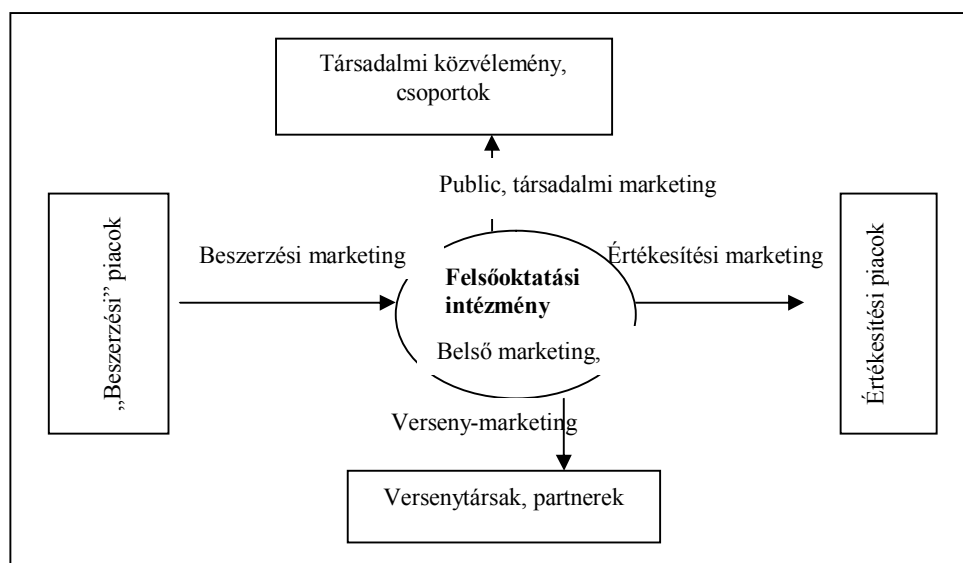
3. *középiskolák,*
  1. *pedagógusok,*  
a középiskolás felvételizők legerősebb befolyásolói, fontos hogy ismerjék és elismerjék az intézmény oktatását, kutatási, szakmai eredményeit, a hallgatókat váró feltételeket, fontos a velük való partneri és kölcsönösen segítő kapcsolat kialakítása.
  2. *a diákok szülei,*  
a középiskolás felvételizők másik legerősebb befolyásolói, fontos hogy ők is ismerjék és elismerjék az intézmény oktatását, eredményeit, a hallgatókat váró feltételeket, feladat a minél több kapcsolati lehetőség teremtése velük.(kultúra, szakmai program, sport, stb.)
  3. Mindkét szegmens potenciális hallgatói kört is képezhet.
4. *Szakmai, tudományos, civil szervezetek,*
  - Partnerek az oktatásban-kutatásban, véleményformálók a szakmai, széles társadalmi közvéleményben, döntés-előkészítők és befolyásolók az üzleti-, politikai döntéshozóknál, a velük való együttműködés közvetlen előny, s közvetetten imázs-formáló.
  - Egyes intézmények versenytársak, ahol a konkurenciával szembeni érdekeink érvényesítése mellett, a stratégiai együttműködés is szükséges lehet.
5. *Törvényhozói, kormányzati, önkormányzati döntéshozók,*
  - Az egyetem életét közvetve/közvetlenül befolyásoló, szabályozó országos és helyi döntések meghozói, befolyásolói. Cél, hogy ismerjék az intézményt és érdekeit, s vegyék azokat figyelembe a döntéseknél.
6. *Társadalmi, gazdasági- élet szereplői,*
  - alapvetően „vevőink vevői”, azaz végzett diákjaink foglalkoztatói, együttműködő partnerek az oktatásban, megbízók, megrendelők, partnerek az oktatásban, a kutatásban, alapvető érdek az ismertségünk, elismertségünk javítása, velük való szakmai kapcsolat erősítése, új kapcsolati, közös vállalkozási formák, klaszterek, hálózati együttműködések kialakítása,
  - számos esetben szponzorok-támogatók, egyes szakmai kérdésekben lobbi-partnerek, itt érdekünk a kölcsönös tájékoztatás, érdekek ismerete, közös fellépése elérése.
7. *Más - felsőoktatási intézmény,*
  - Egyrészt versenytársak, másrészt oktatási-kutatási együttműködés révén partnerek a szolgáltatási színvonal növelésében, az aktív verseny mellett, egyes esetekben a *coopetition* – azaz az „együttműködve versenyezni elv”, és gyakorlat is érvényesülhet, akár az egyetemek által integrált hálózat keretében.
8. *Média,*
  - A média egyrészt eszközünk a marketingben, másrészt esetleg partnerünk lehet a kommunikációban, de csak az érdekek egyezősége esetén, melynek kialakítása jelentős marketing feladat.

Ez az áttekintés, a benne megjelölt legfontosabb összefüggésekkel, elvárásokkal és feladatokkal – részben már maga is kijelöli a közvetlen marketing, kommunikációs feladatok, melyek *többnyire a vezetői, szakmai, oktatási és tudományos feladatok megvalósításának marketing támogatását jelentik.* Mindezek alapján megfogalmazható, hogy a marketing, kommunikációs, értékesítési tevékenység:

- tudatos, szakmailag megalapozott tevékenység kell, hogy legyen a felsőoktatási intézményekben,
- ugyanakkor nem csupán egy szűkebb szakmai team, hanem az egyetem több, - szinte minden - „érdekelte szereplőjének” feladata,

## 2. AZ INTEGRÁLT MARKETING MODELL ÉS MEGVALÓSÍTÁSÁNAK LEHETŐSÉGEI

A felsőoktatási intézmények piacainak többeleműsége egy igen összetett marketing szemléletet kíván, melynek klasszikus értékesítés-orientáltsága mellett több iránnyal, több súlyponton kell rendelkeznie. Integrált megközelítésre van szükség, melyben a beszerzési marketing, a belső marketing, a versenytársakkal kapcsolatos és a társadalmi marketing aspektusok egyaránt meg kell, hogy jelenjenek.



3. ábra Integrált marketing megközelítés adaptációja  
(saját szerkesztés Meffert (2000) alapján)

A marketing ezen integráltsága hasonló **Kotler-Keller (2008)** ún. holisztikus marketing megközelítéséhez, ugyanakkor jobban jelzi, hogy az integráció nem csupán a marketing eszközökre vonatkozik, hanem a modern marketing különböző piaci terepein alkalmazandó tevékenység egészére, mutatja struktúráját, kiszélesedett piaci irányait, s nem kever egybe eltérő dimenziókat, mint pl. a kapcsolati marketing jelleget, amely inkább mint módszertani sajátosság kell, hogy jellemezze a marketinget.

Ugyanakkor marketing szempontból még kevésbé kidolgozott, kevésbé kiemelt az intézmények piaci kapcsolatrendszere, hiszen az integrált marketing esetében nem csak az egyes piaci nem függetlenek egymástól, hanem a marketing tevékenységekben is nagyon speciális megoldások kell, hogy működjenek. Ezért érthetetlen, hogy miért választják az intézmények a szakmailag megalapozott tevékenység helyett, ami önmagában is igen nagy kihívás, a semmit, vagy a minimál-marketinget.

Emeljünk ki néhány sajátosságot, ebből az összetett rendszerből.

1. A beszerzési marketing jelen esetben különösen fontos résztvétevékenységgé válik, hiszen több iránya, feladata van:

- ide sorolható a beiskolázási tevékenység, mely az egyetem oktatásának „inputját” a hallgatókat eredményezi. Igaz, hogy egy olyan sajátos piacon, ahol a másik oldal, „az eladó” alkuereje és döntési pozíciói is erősek, hiszen többnyire több lehetőség, több intézmény közül választhatnak a leendő diákok.
  - azért is különösen érdekes ez a beszerzés, mert a felsőoktatási intézmények úgy tudnak inputjaikról gondoskodni, hogy meggyőzik a tanulni vágyókat, hogy az ő intézményi kompetenciái, oktatási képességei alkalmasak arra, hogy ott tanuljanak, azok segítségével szerezzenek tudást, fejlesszék egyéni képességeiket, kompetenciáikat, mert akkor a diplomaszerezés után azokat eredményesebben tudják, (akár az intézmény segítségével is) majd értékesíteni a munkaerőpiacon. A beszerzési marketing nem más, mint a kompetenciák értékesítésére épülő kölcsönös szelekció. Egy olyan sajátos cserekapcsolatról van szó, ahol mindkét oldal egyszerre eladó és vevő egyaránt. Az intézmények kompetenciákat adnak el, s inputokat vesznek, míg a diákjelöltek (vagy a finanszírozó) fizetnek a kompetenciákért, s ugyanakkor a vevők képességükkel alanyai, tárgyai lesznek a felsőoktatási intézmények fő „termelő” tevékenységének, az oktatásnak, melynek tárgyiasult eredményei, az „értékesítendő” terméke éppen a hallgató lesz.
  - a beszerzési marketing másik dimenziója a munkatársak, oktató-kutató és segítő személyzet biztosítása, szinten egy sajátos, változó, egyre inkább kínálat-korlátos piacon.
  - s természetesen beszerzésre kerülnek hagyományos termékek és szolgáltatások, az eszközöktől, a technikától kezdve az építőipar, takarítás stb. keresztül, mint más hagyományos szervezetnél is.
2. Az értékesítési marketing oldalnak is több dimenziója van:
- klasszikus értékesítésként jelenik meg az intézmény különböző helyiségeinek, szolgáltatásainak eladása, értékesítése, s hasonlóan egyértelmű
  - azon szakmai és tudományos képességek, innovációs szolgáltatások piacra vitele is, mint pl. kutatási programok végzése, szakértői tevékenység, műszeres vizsgálatok végzése, vagy éppen célzott képzési programok, tréninget nyújtása cégeknek, szervezeteknek.
  - e mellett ugyanakkor van egy másik sajátos értékesítés is, a végzett hallgatók, mint az oktatási tevékenység „termékeinek” munkaerő-piaci elhelyezkedése, mely a felsőoktatási tevékenység minőségének, eredményességének fontos mércéje. A „diploma-értéke” kifejezője az intézmény szakmai munkájának, melynek építésében elfogadtatásában elengedhetetlen a marketingtámogatás. Ez az intézményi marketing sikere nagyban megkönnyíti a végzetek egyéni, személyes marketingjének, értékesítési tevékenységének a végzését, hiszen az ő személyes kompetenciáinak színvonalát – nem csupán az érdemjegyekkel - hanem az egyetem, főiskola elismertségével maga az intézmény is garantálja.
3. Mindezekből következik, hogy az ún. belső marketing feladata, teendői is igen sokrétűvé válnak.
- nem csupán arról van szó, hogy – bár kiindulásként ez a legfontosabb – hogy el kell fogadtatni a marketing tevékenység szükségességét, (ezen lassan túljutottunk az elmúlt tíz évben) és annak tartalmi összetettségét, valós feladatait egyaránt. (ez még várat magára, hiszen csak résztvékenységek jellemzőek.)
  - a belső marketing legfontosabb célja a marketing intézményen belüli rendszerének kiépítése, annak a marketing együttműködési rendszernek, folyamatoknak a kialakítása, mely át kell, hogy fogja az intézmény teljes szervezetét. Általánossá kell válni, hogy a marketing nem csupán az egyetem központi vezetésének

- feladata, hanem minden szervezeti szinten, minden önálló szervezetnél meg kell, hogy jelenjen.
- az intézményen belül a marketing hierarchikus struktúráját is ki kell alakítani, hiszen intézményi, kari, intézeti, tanszék és egyéb szervezeti (pl. kutatóintézet, gazdasági szolgáltatók stb.) saját marketingben érdekeltek. Az ugyanolyan szinten tevékenykedő egyes szervezetek egymásnak konkurensei pl. szakvezető intézetek, tanszékek a saját szakuk jelentkezési számaiban, a saját kutatási kompetenciáik értékesítésében érdekeltek, adott esetben versenyben a kar más intézeteivel, tanszékeivel. Ez a versenytársi szerep persze szövetségesivé válik, ugyanazon a platformon lesznek más profilú karok, más intézmények hasonló karaival szemben. Az együttműködve versenyezni (coopetition) elve a felsőoktatás hierarchiájában is alkalmazandó.
  - a belső marketing meghatározó súlyú feladata az intézményi identitás építése, a munkatársak, hallgatók elégedettségének, lojalitásának elérése, erősítése, hiszen csak ennek sikere lehet alapja a külső identitás, versenyképesség biztosításának.
4. A versenymarketing önálló megjelenítése azért szükséges, mert a felsőoktatás hazai és nemzetközi (lásd uniós) terepe, piacai egyre inkább összekapcsolódnak, s szereplői nem csupán versenytársai egymásnak az oktatási és kutatási piacon, hanem egyre gyakrabban stratégiai szövetségesekként kell, hogy együttműködjenek. (közös kutatások, képzési programok stb.) Az intézményközi coopetition is természetes magatartása a marketingnek, nem véletlenül alakulnak ki felsőoktatási szövetségek, melyek új terepeket nyitnak a felsőoktatás országos és nemzetközi versenyében, együttműködésében.
5. A társadalmi marketing megközelítés beillesztése különösen fontos dimenziót nyit meg, hiszen azon marketing-tevékenységet kell, hogy beillessze a szervezet tevékenységébe, mely kiemelkedően fontos társadalmi kérdések megoldásához kell, hogy hozzájáruljanak, mint pl. a város, s térség fejlesztését, a kultúra, a természet értékeinek védelmét és az adott tudomány elismertségét, vagy éppen a felsőoktatás ügyének szolgálatát foglalja magába.

Ez az öt-dimenziós, integrált marketing megközelítés jól visszaadja a felsőoktatási marketing összetettségét és összefüggéseit.

### 3. MARKETINGSTRATÉGIA ÉS ELEMEI

*A felsőoktatási intézmények sok-piaci, de egymással összefüggő jelenléte, az integrált marketing többdimenziós jellege stratégiai megközelítést igényel.*

Mikor sikeres egy marketing stratégia? Erre a kérdésre kettős választ kell adnunk, azaz akkor, ha jó a stratégia terve (azaz az elképzelések, szándékok megfelelnek az erőforrásoknak, lehetőségeknek) és jó a realizálása (azaz biztosítottak a végrehajtás feltételei, garanciái és jól szervezettek annak folyamatai).

A felsőoktatási intézmények gyakorlatában sokszor egyik feltétel sem teljesül. Nem készülnek, s ha igen akkor csak leegyszerűsített, kevés ambícióval, kevés átgondoltsággal, inkább csak „muszáj-tervekként” jelennek meg a stratégiák, hogy valamilyen szakmainak tűnő háttérrel adjanak a döntéshozók, a szenátus számára a marketing források bővítéséhez, a büdzsék elköltéséhez.



A stratégia minőségi hibái:

- Nem konform az erőforrásokkal (vagy alul, vagy pedig felül tervezi az elérendő célokat, feladatokat)
- A változó keretfeltételekhez nem alkalmazkodik rugalmasan (nem kezeli a környezeti, szabályozási változásokat, más szereplők lépéseit)
- Nem teljes körű (csak egyes piacokra koncentrál, pl. beiskolázás)
- Nem használja ki a kínálkozó lehetőségeket (különösen a partnerségeket, a belső személyi erőforrásokat, kompetenciákat)

A megvalósítás jellemző gyengeségei:

- Nem következetes (csak kampányszerűen jelennek meg a marketing eszközei)
- Rossz feladat- és felelősség-megosztás (nincsenek felelős, kompetens szervezetek)
- Menekülés a felelősség elől (hiányzó vezetői döntések, felhatalmazások, jogkörök)
- Feltételek hiánya (pénzügyi és személyi források hiánya).



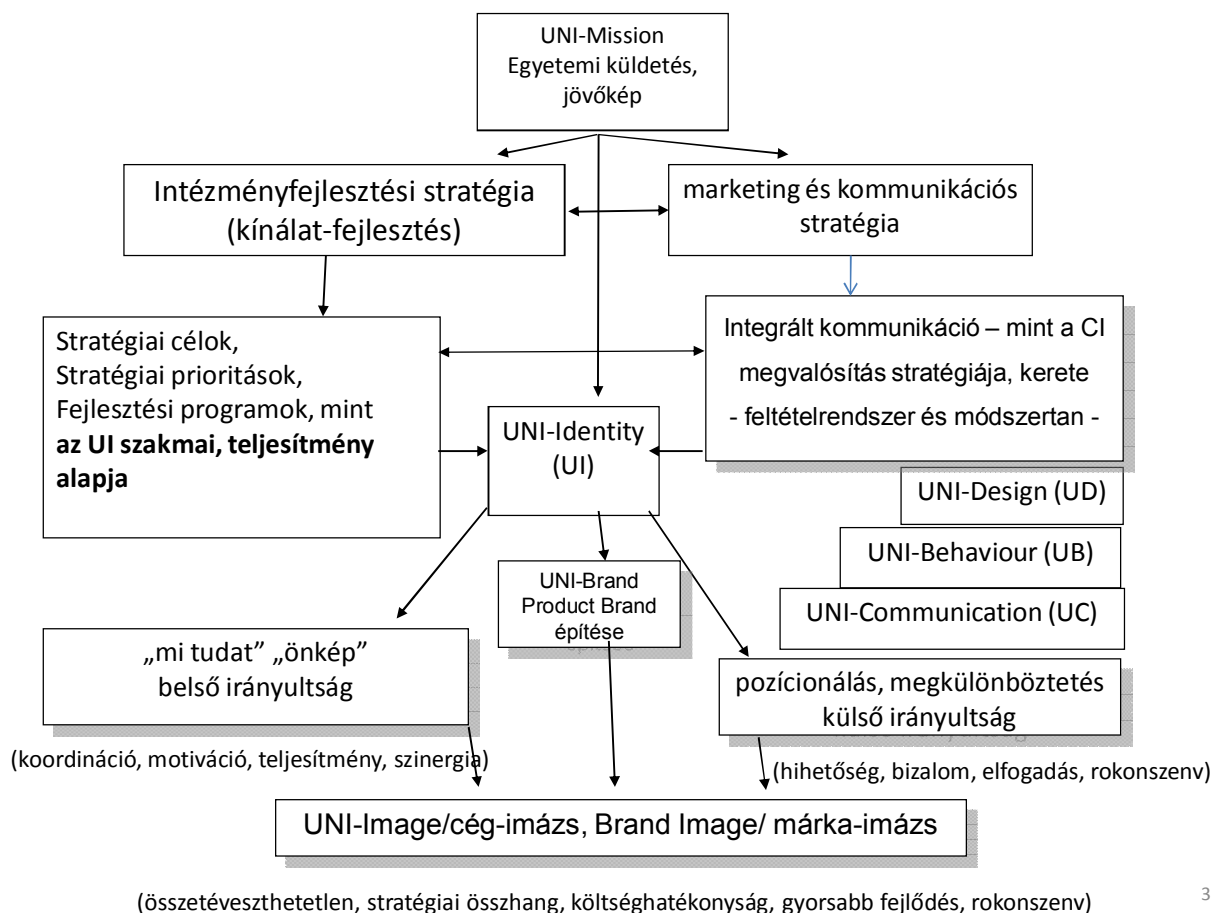
**4.Ábra** Marketingstratégia és megvalósításának minőségi kombinációi  
(Bonoma 1985. 12. oldal alapján saját szerkesztés)

A felsőoktatási intézmények marketingstratégiai kapcsán elvárható, hogy

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

A marketing tevékenység koncepcionális kereteit az intézményi identitás, az intézményi márka koncepciójára építhetjük, hiszen az egyetemi, és marketing sikerének alapvető meghatározója a pozitív imázs, az intézmény „márkaként” értelmezhetősége. (Nuissl,E, von Rein A.(1997) )

Az intézménnyel, az egyetemmel szembeni bizalom, imázs természetesen nem könnyen építhető, nem könnyen teremthető meg, hanem egy hosszú szakmai folyamat és tudatos kommunikációs, marketing tevékenység eredménye. *A valós teljesítmények, a megkülönböztető teljesítmény-előnyök, vonzerők kellene az elismertséghez, bizalomhoz, melyet célzott és hatékony marketingkommunikációval kell megismertetni, elfogadtatni.* A marketing, kommunikációs szakma meghatározó fogalma a *Corporate Identity*, mely nem más mint az adott cég, vállalkozás tudatosan felépített „személyisége”, mely célpiacai, célcsoportjai és munkatársai számára egy *egységes, megkülönböztető kép, imázs, pozitív megítélés elérését tűzi ki célul, azért, hogy ez váljon a konkrét üzleti tranzakciók, kapcsolatok építésének alapjává.*



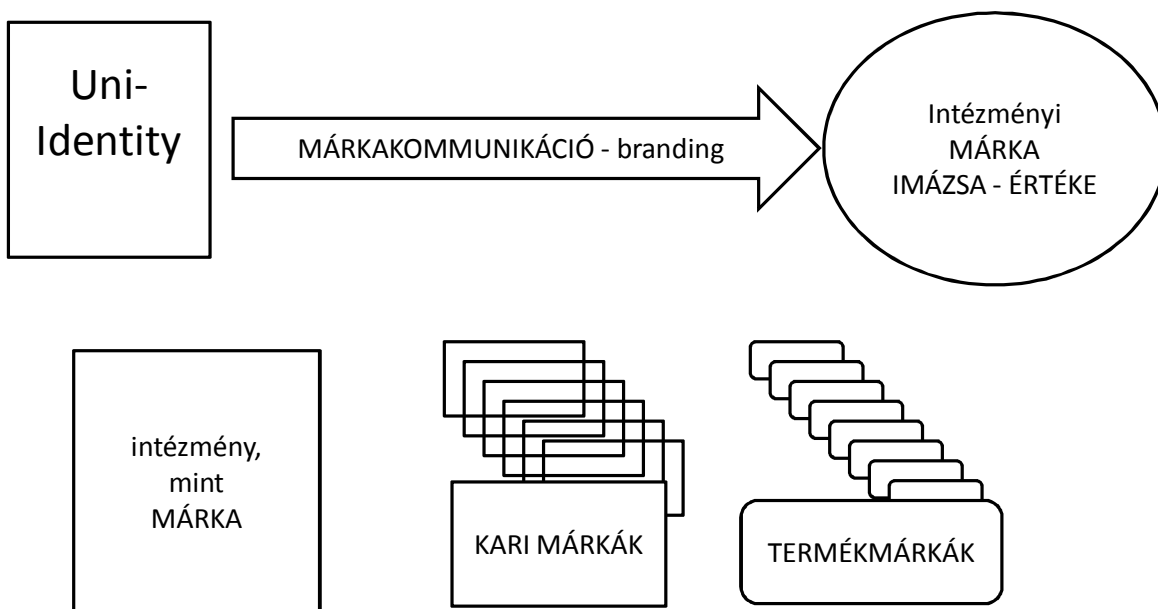
### 5.Ábra Az intézményi identitás és márkaépítés modellje

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

- az UI-koncepció *részelemekből épül, hiszen az egyetem sok szervezeti identitás együttes, „közös” megjelenítője, mely hierarchiában egyértelmű, hogy az egyetemi megítéléstől nem függetleníthető az egyes szervezet (kar, intézet stb.) megítélése, de fordítva is igaz, hogy az egyes rész-identitások, megítélések formálják, befolyásolják az egyetem egészének képét,*

imázsát. Az egymásra épültség egyértelmű, s egyértelmű az egyes szintek szakmai, kommunikációs feladata, felelőssége is. A klasszikusnak mondható elv, az „együttműködve versenyezni” (az ún. *coopetition*) esetünkben is világos, ez kell, hogy meghatározza a kommunikációs stratégiát is. Ez több mint az egyetemi belső szolidaritás elve, hanem a közös és eltérő érdekek tudatos összehangolásának követelménye, s annak kommunikációs vetülete.

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



KOMMUNIKÁCIÓS KONCEPCIÓ – TÖBBSZINTŰ MÁRKASTRUKTÚRA

## 6. Ábra Identitás és márkastruktúra

A márkastruktúra, hierarchia pillérei, elemei lehetnek:

- az intézményi, sajátos ernyőmárka megfogalmazása, építése,
- az egyetem karai (intézete) önálló szervezeti márkaként történő felépítése, hiszen mindegyik a sajátos, az adott tudományterülethez kapcsolódó „piacon” tevékenykedik,
- az egyes szakok, mint „termék-márkák” felépítése, hiszen ezen aspektusok is jelentős mértékben meghatározzák azok elfogadottságát, erejét, fontos elemei a szervezeti márkák építésének, (megjegyezzük, hogy egyes karoknál érdemes a jól elkülönülő szakmaterületeket képviselő intézetek, tanszékek önálló, imázs- és márkaépítése is, mely

természetesen gyakorata és célszerűen összekapcsolódik a szakok, mint termékmárkák építésével).

*Az általános célok, törekvések mellé természetesen konkrét és mérhető, operatív marketing, kommunikációs célokat kell rendelni, mellyel közvetlenül tervezhetővé és ellenőrizhetővé válik a marketing, s benne a kommunikációs tevékenység, s annak hatékonysága. Egy célhierarchia lehetséges elemei a következőkre épülhetnek:*

- *alapcél:* az intézmény versenyképességének, hazai és nemzetközileg elismertségének növelése, (mint legfontosabb prioritások, rendezőelvek, hosszabb távon is érvényes célok)
- *kiemelt célok:* képzési kínálat értékesítése, hallgatói létszám megtartása és struktúrájának javítása, Kutatási–szolgáltatási kompetenciák elismertetése, ez irányú bevételek növelése, Az egyetem munkatársai elégedettségének, identitásának, lojalitásának növelése. (A kiemelt célok azon területeket érintő törekvések, melyek az alapcél elérése szempontjából leginkább meghatározó területeket, feladatokat jelentik.)
- *szakmai, eszközcélok:* szakmai érdekérvényesítő tevékenység javítása, médiajelenlét növelése, gazdasági szféra szereplőivel való kapcsolatok erősítése, a felsőoktatási együttműködési rendszerben pozíció javítása, nemzetközi szakmai-tudományos jelenlét erősítése, együttműködések fejlesztése, szakok, képzési programok ismertségének növelése, középiskolásokkal való közvetlen kapcsolat erősítése, középiskolák tanáraival való kapcsolatok erősítése, kutatási műhelyek és eredmények megismertetése, értékesítése, jelenlegi hallgatók elégedettségének növelése, középiskolásokkal való közvetlen kapcsolat erősítése, egykori diákokkal való kapcsolat rendszerének korszerűsítése stb.,(az eszközcélok operatív, konkrét teendőket, feladatokat jelölnek ki, melyek az éves tervek, programok részeivé válnak)

A célrendszer – az előzőekhez hasonló elemekből építkezve - egy átfogó, sokelemű és egymással szorosan összefüggő törekvéseket mutasson. A célrendszer hierarchiája *az egymásra-épültséget érzékeltesse*, ebből eredően fontos tervezési feladat a programok, eszközök, tevékenységek a célokhoz, azok kapcsolódásaihoz igazítása, a kölcsönhatások kialakítása.

A célok elérése érdekében a marketing stratégia számos megoldással, magatartási, szervezeti válasszal kell, hogy megteremtse annak megvalósulási feltételeit. A stratégiai célok összehangolt megvalósítása akkor biztosítható, ha sikerül azokat *marketing-programokká* szervezni. A marketing programok tehát olyan tematikusan felépített, szakmailag kapcsolódó tevékenységcsomagokat jelöljenek ki, melyek a célrendszer elérését több oldalról támogatják. Lehetséges marketing programok alakíthatóak ki például az alábbi területeken:

- beiskolázási marketing program,
- K+F+I marketing program,
- belső marketing program,
- tehetséggondozás és menedzsment marketing program,
- partnerségi-együttműködési marketing program,
- öregdiák marketing program (Alumni's),
- társadalmi-felelősség és kapcsolaterősítő marketing program,
- régió- és városmarketing irányú program.

*Az intézményi szintű programok feladata az is, hogy kezdeményezésekkel támogassa, összehangolja a kari és szervezeti ez irányú törekvéseket, tehát a közös cselekvések és a*

szervezeti szintű akciók, kampányok szakmai koordinálását, szolgáltatásokkal történő támogatását kell megvalósítania.

Ezek a programok csak akkor tudnak hatékonyságnövelést hozni, ha sikerül megteremteni mögé az együttműködés érdekeltségét, a szakmai felügyelet, irányítás és megvalósítás szereplőit, feltételeit.

#### 4. A MARKETINGSTRATÉGIA REALIZÁLÁSA

A marketingstratégia és programjai megvalósítása, realizálása természetesen a felsőoktatási intézményekben is jelentős konfliktusokkal jár együtt, jellemző a cél-, a várakozási-, az elfogadtatási-, s a kulturális konfliktusok sokasága merülhet fel. A célkonfliktusok az eltérő, s gyakorta egymással is versenyző szervezeti egységek esetében erősödik fel. Az eltérő marketing szemlélet, az eltérő ambíciók eltérő várakozásokat okoznak, s ebből eredően eltérő aktivitást eredményeznek a marketing terén is.

A szakma-, és tudományterületi sajátosságokból is adódik, hogy egyes karok, szervezetek eltérő kulturális megközelítéssel működnek az, s ez által eltérően viszonyulnak a marketing szemléletéhez, tevékenységeihez.

Mindezekből természetesen következik, hogy a marketing stratégiák realizálásának első és legfontosabb konfliktusa annak elfogadtatásakor jelentkezik.



7.Ábra A marketingstratégia realizálásának dimenziói, megoldásai  
(Backhaus-Hilker 1994. alapján saját szerkesztés)

A stratégia alapproblémája, hogy meg kell ismertetni, meg kell értetni a stratégiát annak érdekében, hogy az intézmény érintette ismerjék, tudják, akarják azt megvalósítani.

A megvalósítási folyamatban a nem folyamatos, eseti eszközök, megoldások és a folyamatos realizálási lépések egyaránt megjelennek.

A kocka harmadik dimenziója arra hívja fel a figyelmet, hogy a realizálás sikerét az egyes szervezeti szintek és struktúrák sikeres együttműködése, összehangolása határozza meg.

A konfliktusok megoldására ez esetben is a klasszikus megoldásokat célszerű alkalmazni, a meggyőzés, a kompromisszum-kialakítás, az érdekek közötti közvetítés, a jól felépített koordináció, adott esetben az érdekütközések, harcok felvállalása, esetleg a visszavonulás, vagy éppen a partnerek felkészítése, képzése eredményezheti a növekvő egyetértést, együtt-cselekvést.

Szükség lehet a működési, szervezeti struktúra változtatására, a folyamatok újraszabályozásra, felelősök cseréjére, projekt-teamek létrehozására, vagy éppen az elkülönült szervezetek számának korlátozására, a bürokrácia csökkentésére egyaránt.

Sikertényezőként megfogalmazható a releváns kivitelezők, megvalósítók megbízása (szakmai-, hatalmi promotorok megnyerése), adekvát realizálási stílus kialakítása (interakció, allokációs-, ellenőrzési-, szervezési képességek biztosítása), s a szükséges szervezeti feltételek kialakítása-

A sikeres realizálást és konfliktusmenedzselést csak részben tudja biztosítani egy „központi marketing szervezet”. A szakma-területi illetékesség, a szakma-tartalmi oldalak irányítási jogosultságai alapján az tűnik célszerűnek, ha *az egyes programokat a szakmaterületileg illetékes intézményi vezetők felügyelik* (pl. a beiskolázási programot a tanulmányi rektorhelyettes), *a közvetlen koordinációt, a karok, intézetek, szervezetek közötti összefogást pedig szakmai referensek végzik*, szervezik.

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

Az egyes marketing tevékenységek, eszközök, akciók, kampányok lebonyolítására célszerű *állandó illetve eseti munkacsoportokat* (projekt teameket) alakítani. (pl. állandó munkacsoportként működhet az internetes megjelenéssel foglalkozó, míg az egyes rendezvények, programok megvalósítására eseti munkacsoportok jöhetnek létre.

Az egyetemi marketing és kommunikációs tevékenység megvalósításának gyakorlatában tehát *elengedhetetlenül erősíteni kell a szakmai kompetenciákat.*

A marketing tevékenység irányítását egy *központi stáb*, (marketing osztály, vagy igazgatóság) végezze, melynek *felelős vezetője* olyan szakember legyen, aki képes az intézményi vezetői hierarchiával partnerséget, együttműködést kialakítani. Ezért célszerű az *igazgatói cím, s esetleg rektor-helyettesi beosztás*, annak érdekében, hogy könnyebben tudja biztosítani az intézményi szintű koordinációt, s megfelelő szakmai érdekérvényesítő erővel bírjon.

A központi stáb az intézményi marketing megvalósítása mellett nyújtson szakmai tanácsadást, szolgáltatásokat a karok, s más szervezetek marketing törekvései számára.

Mivel egy intézménynél nem érdemes, nem célszerű nagy saját végrehajtó szakmai apparátus, szervezet kialakítása, a tervek, programok egy részének *lebonyolítására stratégiai partner bekapcsolása, egy – közbeszerzési eljárásban kiválasztott – „marketing/kommunikációs ügynökséget”, külső szakmai szolgáltatót célszerű választani*, mely csapat a marketingvezető és munkatársai szakmai irányítása mellett, konkrét feladatok megfogalmazásával és azok projektszerű lebonyolításával dolgoznak együtt.

A tanácsadó marketing, kommunikációs ügynökség bekapcsolása két vonatkozásban is kedvező megoldást jelent:

- a kommunikációs tevékenység pénzügyi keretei meghaladják a közbeszerzési határokat, az eseti közbeszerzésekkel nem a szakmailag legjobb megoldást sikerülne kiválasztani, s annak lebonyolítási időigénye pedig megakadályozza a marketing-eszközök hatékony, kellő időbeni alkalmazását, célszerű egy keret-megállapodásban megbízni a nyertes, szakmailag legjobb pályázót a külső szolgáltatások, médiavásárlás stb. lebonyolításával.

- az partner-ügynökség révén egy olyan szolgáltató kerül a rendszerbe, aki egy rövid idő után megismerve az intézményi sajátosságokat jártassá válik ezen a területen, s képes profi módon, és relatíve gazdaságosan megvalósítani olyan projekteket, rendezvényeket stb. melyeket eddig csak nagy nehézségek mellett, gyakran ösztönös, kevés szakmai tapasztalattal oldott meg az intézmény, illetve szervezetei.

Természetesen az irányítás, együttműködés, ellenőrzés, a teljesítmény elfogadásának joga mindig megmarad a megbízó egyetemnél, egyetemi szervezetnél az egyes projekt-elemek kapcsán is.

A hatékony is sikeres kommunikációs tevékenység megkívánja, hogy egy felsőoktatási intézmény *egyre több kommunikációs csatornát használjon*. Ennek érdekében a stratégia feladat az is, hogy *nőjön az intézmény által irányított, befolyásolj média száma*, azaz rendelkezzenek saját médiummal is.

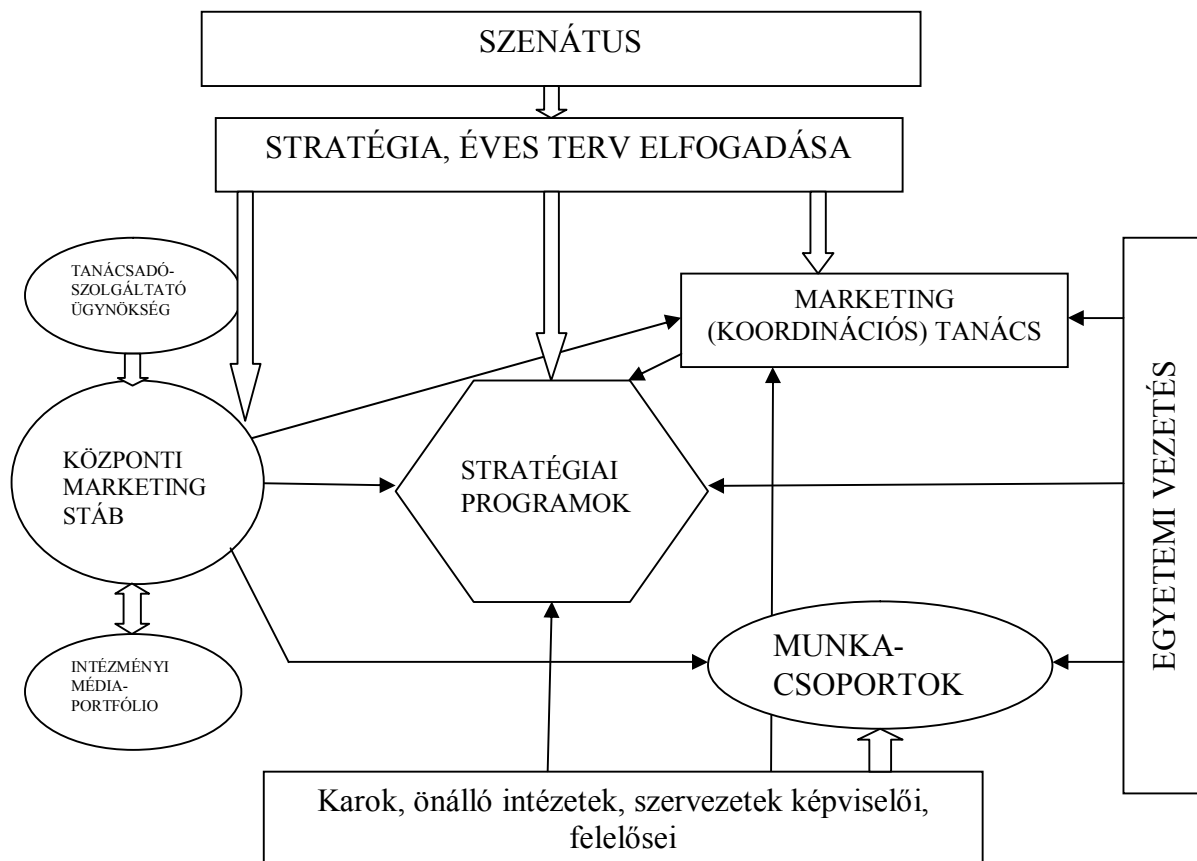
Leggyakrabban a média-portfólió eleme az egyetemi újság, s több intézménynél – különösen, ahol ilyen jellegű képzés is van – az intézményi rádió, esetleg televízió, bár ez utóbbiak hatókörét nem elsősorban a marketing feladatok, célcsoportok határozzák meg.

Jelentős szakmai fejlesztések szükségesek az intézményeknél *interneten való kommunikációterén, részben a saját média-felületként való hatékonyabb hasznosításában*, – mind a tartalom (fontos pl. a tudományos portál kialakítása), az interaktivitás és a keresőmarketing-lehetőségek optimalizálásával - *másrészt programot kell kialakítani az ún. közösségi marketing lehetőségek kihasználására*. (facebook és társai)

Fontos, hogy az egyetemi szakmai kiadványok rendszerében érvényesüljenek a marketing szempontok is, legyen az egy tudományos folyóirat, közlemény, illetve ezek elektronikus verziói.

A sokoldalú média-jelenlét, média-alapítás elsődleges jelentőségű abban, hogy nagyobb mértékben tudja *az egyetem irányítani, befolyásolni kommunikációs üzeneteinek eljuttatását*, ezáltal gyorsítani, pontosítani, szűrésmentessé azok útját a célcsoportokhoz.

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



**8. Ábra** Marketingstratégia megvalósításának keretei

A stratégiai törekvések hatékony megvalósításához az *Integrált Kommunikáció (IC)* gyakorlatának megteremtése szükséges, azaz valós szakmai alapokra kell helyezni az egyetem és szervezeti egységei kommunikációját, mert egyre nagyobb kockázatokat jelent a jelenlegi spontán gyakorlat fenntartása. Az IC megvalósításához:

- a. létre kell hozni az egyetemi szinten *koordináló, szolgáltató szervezetet*,
  - i. a kommunikációs koordinációt egy egyetemi szintű szakmailag képzett *marketing, kommunikációs vezető megbízásával* célszerű irányítani,
- b. *tudatosan tervezetté és szervezetté* szükséges tenni a kari, szervezeti szintű kommunikációs tevékenységet, az integrált kommunikáción belül, és *stratégiai programok révén kialakítani együttműködésüket*.
  - i. a karoknál, szervezeti egységeknél *kommunikációs felelős megbízása* szükséges, aki képes összefogni és képviselni, közvetíteni az adott szervezet tevékenységét és kapcsolatot tart az egyetem többi szervezete kommunikációs szervezeteivel,
  - ii. tevékenységüket az *egyetemi koordináló szervezet szakmai tanácsokkal, szolgáltatásokkal segíti*,
  - iii. a készségek, szakmai ismeretek fejlesztésére *belső képzési program kialakítása célszerű*.
- c. Az egyetemi és kari, más szervezeti egységek marketing, kommunikációs tevékenysége közötti *együttműködést éves terv alapján célszerű szervezni*. Az



egyetemi szintű éves, operatív tervet, melyben az egyetemi keretek, a közös tevékenységek kerülnek rögzítésre, annak operativitása miatt az érintett szervezeti egységek képviselőiből álló *Marketing/Kommunikációs (koordinációs) Tanácsnak kell elfogadnia, s esetleg a szenátus elé terjesztenie.* Az éves terv megvalósításához *szükséges költségvetést az egyetemi, kari illetve érintett szervezeti egységek vezető testületeinek döntései határozzák meg,* melyet természetesen egyéb bevételek (pályázat, támogatás stb.) is kiegészítenek.

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

A nemzetközi és hazai tapasztalatok egyértelműen bizonyítják, hogy egy ilyen nagy szervezet, mint egy felsőoktatási intézmény esetében *csak egy összehangolt marketing, kommunikációs tevékenység révén tud hatásos és hatékony munkát folytatni.* Az IC gyakorlatának az elemei a felsőoktatásban is megjelennek, ugyanakkor *sikeres, kitelesedett megvalósítása nem jellemzi a magyar intézményeket.*

Az IC keretében kidolgozásra kerülő működési szabályok biztosíthatják, hogy természetesen *a kommunikáció terén is megmarad a kari, szervezeti önállóság, az önálló érdekekre is épülő önálló kommunikációtervezés és emellett ugyanakkor sikerülhet kihasználni a koordináció kínálta előnyöket, melyek a pénzügyi megtakarításokon túl jelentősen tudják javítani a tevékenység hatékonyságát, hatásosságát, szakmaiságuk megerősítésével.*

*Az éves kommunikációs tervek (intézményi, kari, szervezeti szinten) pedig szükségesek, ahhoz, hogy a megfogalmazott célokhoz arányosan és célszerűen kerüljenek hozzárendelésre a források.*

## **5. A MARKETING HATÉKONYSÁGA, MARKETINGKONTROLLING**

A marketing gyakorlatában egyre fontosabbá válik a hatékonyság, a hatásosság kérdése, hiszen a szervezetek a marketingbűdzsék elköltésére egyre jobban odafigyelnek, egyre konkrétabbak a vezetői elvárások, az eredményességi követelmények. Nem függetleníthetik ezen trendtől magukat a felsőoktatási intézmények sem, sőt éppen a marketing elfogadtatásának, elismertségének megteremtésében különösen fontos, ha sikerül a stratégiák realizálásához egy visszamérési, kontrolling gyakorlatot is társítani.

A marketing, kommunikációs eszközök, kampányok, akciók megvalósítását *alapvetően három szakaszra bonthatjuk* (Piskóti 2007):

- 1. szakasz: Tervezés, előkészítés
- 2. szakasz: Lebonyolítás, realizálás
- 3. szakasz: Értékelés, kontrolling

A marketing, kommunikációs-akciók hatékonyságának visszamérése csak átgondolt, a visszamérés módszertanának megfelelő tervezés esetén lehet sikeres. Szükséges a tervezés, a

realizálás és az ellenőrzés, visszamérés terén érintett szervezetek, munkatársak együttműködése.

*A cél olyan dokumentált eljárásrend kialakítása, mely a marketing hatékonyságot annak költségei, s az elért (célok) differenciált hatások viszonyában értékeli, s lehetővé teszi az összehasonlítást, a közvetlen visszacsatolást a jövőbeni cselekvésre (Piskóti2007).*

Ahhoz, hogy az egyes eszközök, kampányok eredménye mérhető és összevethető legyen, célszerű egy egységes elven működő, egységes formában dokumentálható operatív tervezési-ellenőrzési rendszer alkalmazása intézményi szinten, melynek folyamatára az alábbi javaslatot fogalmaztuk meg.

Alkalmazása az alábbi öt lépésben történhet:

1. A mérendő indikátorok és azok elérendő értékeinek meghatározása. (célok)
2. A teljesítmény mérése (valós-, tényértékek)
3. Cél-tény értékek összehasonlítása
4. Eltéréselemzés – következtetések
5. Szükséges intézkedések meghatározása

Az első lépés, a marketingeszköz tervezésének célját, tartalmát, elvárt eredményeit összefoglaló ún. *tervezési lap*, mely az elérendő célrendszer rögzítésével a hatékonyság mérésének alapjait határozza meg.

A tervezési lap háttere, alapja az a szakmai előkészítő, tervező munka, mely elsősorban a konkrét kampány realizálását készíti elő.

*A második lépés a realizálást követő hatékonyságmérés, kontrolling, melynek általános folyamatát az ún. mérést segítő adatlap, valamint a hatékonyság-mérési lap foglalja keretbe.*

A fenti folyamat részletes ismertetését – első lépésben - a kontrolling tevékenységet segítő kampány-tervezési adatlaphoz kapcsolódóan mutatjuk be, melynek alkalmazását valamennyi kampány előkészítése során javasoljuk a pontos visszamérés és értékelhetőség érdekében.

A tervezési lap tartalma:

- a marketing feladat, eszköz tartalma, meghatározása (pl. kiállítás-részvétel, rendezvény, verseny, hírlevél, stb.)
  - a marketing/kommunikációs eszközzel megcélzott piacok, célcsoportok
  - a célcsoportok felé eljuttatandó üzenetek,
  - konkrét célok (gazdasági és pszichografikus) és azok elérését mérő indikátorok, mutatók,
  - az egyes célok súlya a célrendszeren belül (100%-on belül)
  - a konkrét marketing/kommunikációs teendők, lépések leírása, (idő, felelős stb.)
  - marketing/kommunikációs költségek kibontása tételesen,
- és mindezekhez szükséges indoklás szerepeltetése.

A célállítással párhuzamosan megtörténik az egyes célok értékelési kritériumainak, indikátorainak meghatározása, az alkalmazott mérőszámok, valamint azok tervezett mértékének rögzítése is, melyek alapján a kampány utólagos értékelése megvalósítható.

A teljesítmény mérése történhet:

1. *Belső adatokkal, eredményekkel a Kontrolling illetve saját adatok segítségével*

2. *Belső adatokra épülő, számított mutatókkal*
3. *Kutatható adatok (megkérdezések stb.) révén (imázs, versenyképesség, elégedettség kutatásokkal).*

Az *eszköz/kampány-értékelő lap* a visszamérés eredményeinek rögzítésére szolgál, s alkalmas arra, hogy:

- a tervezési lapban kijelölt *terv-célokat, azok természetes mértékegységeivel mérjük*, így határozva meg a tény-értékeket, pl. felvett diákok száma, kutatási bevételek növekedése.
- a különböző típusú (piaci, hatékonysági, pszichografikus, stb.) célok teljesülését olyan *egységes értékelési skála segítségével* végezzük, mely lehetőséget ad az *átfogó hatásossági és hatékonysági mutató, valamint komplex kampány-értékelő mutató kialakítására*,
- az egységes értékelési skálaként 1-től 5-ös értékeket javasoljuk, ahol általános szabályként alkalmazhatjuk, hogy célérték 100%-os, illetve a fölötti teljesítése esetén 5-ös érték, míg 91%-100% között 4-es, 81%-90% között 3-as, 71%-80%-ig 2-es, míg 70%-ig történő teljesítésig 1-es értékelést kap a kampány-mutató.
- az átfogó és komplex mutatók lehetőséget adnak különböző típusú kampányok, illetve ugyanolyan korábbi kampányok eredményességének összehasonlítására is,
- a tervezési lapon (pl. célcsoportonkénti, résztvevőnkénti) *részértékelések is végezhetők*, ezáltal az időben elváló tényezők értékelése külön is elvégezhető, majd az értékelés végén összegezhető a kampányhatékonyság megítélése,
- a tervezési lapon értékelés végezhető az egész kampányra, de *alkalmas egyes szervezeti egységek* (pl. karok), avagy az *egyes munkatársak munkájának értékelésére is*, ilyen esetekben csak azok a tényezők, indikátorok kerülnek mérésre, melyekre az értékeltek hatással vannak,
- a visszamérési lap ezáltal *a kampányt irányítók, illetve az adott üzletágak vezetői számára is fontos információkat ad* a marketing tevékenység hatékonyságáról, ami által *a motivációs rendszer egyik fontos tényezőjévé is válik*.

Míg az értékelő-lap első oldala a hatásosságot, azaz a kitűzött célok elérésének mértékét határozza meg, addig *a második oldalon a hatékonyság mutatóinak kiszámítására kerül sor*, azaz a teljesítményt a ráfordítások, költségek függvényében is értékeljük. A második oldal kitöltésénél az alábbi szempontok figyelembe vételét javasoljuk:

- arra törekedhetünk, hogy minden korábban kiemelt „hatás”, „eredmény” jellegű célhoz fogalmazzunk meg hatékonysági mutatókat,
- a hatékonysági mutatók lényege, hogy az elérendő eredmény-célok egységének, illetve egységnyi növelésének kampányköltségeit számoljuk ki, ahol a terv-adatok a célok és a tervezett kampányköltségek hányadosaként kerülnek meghatározásra, pl. hány forint kampányköltséggel tudunk egy új hallgatót szerezni, illetve a kutatási bevétel-növekedés egységnyi növelése mennyi kampányráfordításból eredhet,
- a pszichografikus, ismertség-növelési cél elérését primer kutatással végezhetjük el.

A hatásosság és a hatékonyság értékelése nem esik mindig teljesen egybe. A javasolt értékelési rendszer előnye, hogy képes rámutatni a hatékonysági gyengeségekre. Az értékelési lapok lehetőséget teremtenek arra, hogy a kampányt, akciót kidolgozók, a marketing-elemzők szakmai *elemzéseket készítsenek, következtetéseket vonjanak le, s felhasználják a tapasztalatokat a következő időszak akcióinak, módszereinek kidolgozásában*. Célszerűnek tartjuk, hogy az értékelési laphoz szöveges elemzés is készüljön.

A kontrolling modell és működtetésének célja olyan dokumentált eljárásrend kialakítása, mely a marketingtevékenység, kampányok hatékonyságát annak költségei, s az elért célok, differenciált hatások viszonyában értékeli, s lehetővé teszi

- a sokoldalú összehasonlítást,
- a közvetlen visszacsatolást, majd segítséget jelent a jövőbeni cselekvéshez.

A modell újszerű megoldásai

- Célrendszer, indikátorok meghatározása
- Tervezés értékelése az éves tervek alapján
- Súlyozás – a célok eltérő fontossága alapján
- A különböző célok, indikátorok teljesítésének értékelése egységes skálán
- Rugalmas – szituációhoz igazítható mégis egységes
- Hatásosság és hatékonyság megkülönböztetése

Kinek és miért fontos a marketing/kommunikációs-kontrolling projekt?

- Az eszközökért, kampányokért felelős(ök) számára szakmai segítség
- Közvetlen vezető számára a személyi értékelés, motiváció támogatója,
- Az adott szervezet marketing költségvetésének, szakmai programkészítésének segítője, hatékonyabb felhasználására ösztönöz,
- Különböző szervezetek marketing hatékonyságának összehasonlíthatósága, az intézményi szintű optimalizáláshoz segít,
- Erősíti a szervezeti egységek közötti szakmai együttműködést,
- Korszerűsítést indukál más szervezési, oktatási folyamatokban is.

Jelen tanulmányban nemzetközi és hazai szakmai megközelítésekre, véleményekre és mintegy tizenöt éves – a felsőoktatás marketing tevékenységében kari és egyetemi vezetőként szerzett – saját tapasztalatokra épülően fogalmaztam meg, rendszereztem a felsőoktatási intézmények összetett, sokelemű piaci terepeit és az azokon való sikeres marketing tevékenység integrált modelljét. A marketing stratégiai keretekre, programokra és a realizálás kereteire vonatkozó javaslatok révén annak a meggyőződésemet kívántam bizonyítani, hogy véget kellene már vetni annak a jellemző felsőoktatási intézményi gyakorlatnak, mely csak kószolgatja a marketinget. Tíz év után már általános véleményként kerül hangoztatásra, hogy szükséges a marketing az intézmények gyakorlatában, de még sok-sok kari és intézményi vezető korántsem veszi komolyan a marketing szakmát, úgy gondolja, hogy azt bárki, bármely éppen szabad egyetemi oktató csinálhatja, hiszen csak hirdetésekről, nyílt napokról, prospektusokról, honlapról, legfeljebb kiállításokon való részvételtől szól. Egy ilyen szemlélet sok kudarc és még több „kinemhasznált” szakmai lehetőség okává válik.

Komolyan kellene már venni a felsőoktatási marketinget, s törekedni profibban csinálni.

### **Irodalomjegyzék**

- Amit, R.—Schoemaker P.J.H (1993): *Strategic Assets and organizational Rent* – Strategic management Journal. Vol. 14. Nr. 1. 33-46.
- Backhaus, K-Hilker, J.(1994): *Marketingimplementierung in Unternehmen der Investitionsgüterindustrie* in: Marktorientierte Unternehmensführung in Umbruch Schäffer-Poeschel Vg. Stuttgart 241-264.o.
- Bay, D., Daniel, H. (2001) *The Student Is Not the Customer – An alternative Perspective* – Journal of Marketing for Higher Educational Institutions, Vol. 11(1), The Haworth Press, NY, 1-19 o.
- Berács, J.(2003) *A magyar felsőoktatás exportképessége* Magyar Felsőoktatás Nr.4-5-6. 30-32.o.

- Berács, J. (2003): *Marketing-erőforrások koncepcionális megközelítése* Vezetéstudomány Vol. 34. No.2. : p.2-13.
- Bonoma, T. V. (1985): *The Marketing Edge – Making Strategic Work* – MacMillan New York/London
- Brüser, R. (2006): *Perspektiven des Hochschulmarketing – Eine theoretische und empirische Bestandaufnahme* - VDM Verlag, Dr. Müller Saarbrücken,
- Freiling, J. (2002): *Markte und Strategisches Kompetenzmanagement – Brauchen wir ein neues Marketing* in. Symposium Strategisches Kompetenzmanagement (G. Specht hrsg.) Technische Universität Darmstadt, Darmstadt p. 11-27.
- Browne, B. A., Kaldenberg, D. O., Brownie, W. G., Brown, D. J., (1998) *Student as Customer: Factors Affecting Satisfaction and Assessments of Institutional Quality* – Journal of Marketing for Higher Educational Institutions, Vol. 8(3), The Haworth Press, NY, 1-14 o.
- Canterbury, R. (1999) *Higher Education Marketing: A Challenge* – Journal of Marketing for Higher Educational Institutions, Vol. 9(3) The Haworth Press, NY, 15-24 o.
- Conard, M., Conard, M. (2001) *Factors That Predict Academic Reputation Don't Always Predict Desire to Attend* – Journal of Marketing for Higher Educational Institutions, Vol. 11(4), The Haworth Press, NY, 1-18 o.
- Corbitt, B. (1998) *Managing Quality by Action Research – Improving Quality Service Delivery in Higher Education as a Marketing Strategy* – Journal of Marketing for Higher Educational Institutions, Vol. 8(3), The Haworth Press, NY, 45-62 o.
- Dinya, L. (2005): *A felsőoktatás-marketing kihívásai* – in. Marketing az oktatásban és a gyakorlatban. Marketing Oktatók Klubja konferenciája – (Józsa L. szerk.) Győr 125-145. o.
- Harker, D., Slade, P., Harker, M. (2001) *Exploring the Process of 'Scholl Leavers' and 'Mature Students' in University Choice* – Journal of Marketing for Higher Educational Institutions, Vol. 11(2), The Haworth Press, NY, 1-20 o.
- Kotler, P., Fox, K. (1985, 1995) *Strategic Marketing for Educational Institutions*, Prentice Hall, New Jersey
- Kotler, P.-Keller, K. L. (2008) *Marketingmenedzsment* Akadémiai Kiadó Budapest
- Lehota, J., Komáromi, L. (2002) *Piac, verseny és marketing a felsőoktatásban* – Marketing és Menedzsment, 36(4) Marketing Centrum OPI, Pécsi Tudományegyetem KTK 61-67. o.
- Liu, S. (1998) *Integrating Marketing on an Institutional Level* – Journal of Marketing for Higher Educational Institutions, Vol. 8(4), The Haworth Press, NY, 17-28 o.
- Meffert, H. (2000): *Marketing* Gabler Verlag, Wiesbaden
- Nuissl, E., von Rein A. (1997): *Felsőoktatási intézmények PR-tevékenysége* – Német Népfőiskolai Szövetség, Nemzetközi Együttműködési Intézete Budapest
- Piskóti, I. (2001): *A totális marketing víziója* CEO-Magazin II. évf. 2. sz. 28-25. old.
- Piskóti, I. (2006): *Javaslatok a Miskolci Egyetem marketingstratégiájához* - kézirat
- Piskóti, I. (2007): *Marketingkontrolling – marketing akciók hatékonyságmérése* – in. Marketing 2027. Jövőre hangolva – 17. Országos Marketing Konferencia – Magyar marketing Szövetség 2007. május 8-9. CD-kiadványa
- Piskóti, I. (2008): *A felsőoktatás-marketing szemlélete és modellje* in: Marketingkaleidoszkóp Miskolc 105-123. oldal
- Shash, A., Zeis, C., Regassa, H., Ahmadian, A., (1999) *Expected Service Quality as Perceived by Potential Customers of an Educational Institution* – *Journal of Marketing for Higher Educational Institutions*, Vol. 9(3), The Haworth Press, NY, 49-72 o.
- Tóth, A. (2004) *Felsőoktatás-marketing* in. Fiala regionalisták IV. konferenciája, Győr, 2004. nov. 13-14. CD-kiadványa (szerk. Ponácz, Gy.)
- Veres Z. (2003) *Szolgáltatásmarketing*, KJK-KERSZÓV, Budapest
- Wefer, U. (2007): *Hochschulmarketing in Deutschland – Chancen und Herausforderungen* – VDM Verlag, Dr. Müller Saarbrücken,