

(in: Piskóti, I.(szerk.)(2014): Marketingkaleidoszkóp 2014 – Innovációvezérelt marketing – Miskolci Egyetem Marketing Intézet, Miskolc, ISSN 2062-2260 p.175-189.)

## S2B ÉS A B2S-MARKETING DISSZONANCIÁJA AZ INNOVÁCIÓ MENTÉN

**DR: HABIL PISKÓTI ISTVÁN**

Intézetigazgató egyetemi docens

*Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Marketing Intézet*

**Az egyetemek és az üzleti szféra együttműködése mindkét fél számára elsődleges jelentőséggel bír. A UBC (University-Business Cooperation) hatékonyságának vizsgálata az elmúlt években egyre több kutatás, marketingelemzés középpontjába került, különösen a versenyképességet leginkább meghatározó innovációs teljesítmények terén. Jelen tanulmány nemzetközi és saját kutatási eredmények alapján jellemzi a UBC kapcsolatok különböző típusát, az egyes szereplőknél jelentkező érdekekre, előnyökre is rávilágítva. Megfogalmazásra kerül, hogy az ún. harmadik-generációs egyeteme (3GU) elsődlegesen érdekeltek UBC hatékonyságában, nem csupán saját működésük javítása, hanem a térségi gazdasági-társadalmi felelősségük alapján is. A vállalati és egyetemi célokat egyaránt szolgáló együttműködések, az erőforrásokkal jól gazdálkodó, hatékony portfólióját kell kialakítani, melyhez az azokat megalapozó és támogató S2B és B2S marketing, s azok szakmai összhangja egyaránt szükséges. A közös stílusú marketing lehet az alapja a UBC portfólió sikeres menedzsmentjének.**

**Kulcsszavak:** 3GU, S2B, B2C, UBC,

**Köszönetnyilvánítás:** A publikáció a TÁMOP-4.2.4.A/2-11/1-2012-0001 Nemzeti Kiválóság Program Szentágothai János Tapasztalt Kutatói Ösztöndíj támogatásával készült.

Az egyetemek ma nem egyszerűen felsőoktatási intézmények, hanem a tudás létrehozását, átadását és részben hasznosítását is végző, egy társadalom fejlődését jelentős mértékben meghatározó ún. transzdisciplináris, tudományokon átnyúló, azok eredményeit integráló intézmények, melyek jelentős közvetlen társadalmi-gazdasági hatással kell, hogy bírjanak szűkebb-tágabb térségük életére, fejlődésére..

Ha csupán felsőoktatásról beszélünk, ha az oktatási feladatokat akarjuk csak mérceként, vagy fejlesztési érvekként használni, akkor a *középkori, első generációs* (Bologna, Párizs által képviselt) *egyetemi korszaknál tartanánk*, ahol az egyetemeken nem folyt kutatás sem, csak a tudás, autonóm módon szervezett átadása. *A modern, második generációs egyetemeket* először az jellemezte, hogy az állam, az egyházat visszaszorítandó, jelentős szerepet vállalt fenntartásukban, – miként ezt Napóleon tette - részben az autonómiájuk rovására is. A másik klasszikus irány, a porosz, a Humboldt nevéhez kötődő egyetemi modell, közvettebb, liberálisabb állami irányítás mellett a kutatás és oktatás egységét tette az egyetemi feladatok középpontjába, lényegében azt hangsúlyozva, hogy nincs jó oktatás a tudást létrehozó kutatások nélkül, s ez által az ez irányú teljesítmények, publikációs követelmények is bekerültek az egyetemek megítélésébe. Napjaink egyetemeinek a társadalmi helyét kereső, azt meghatározó vitában nem véletlenül kerülnek a tudományos teljesítmények, igaz gyakran inkább csak formai mutatói (túl)hangsúlyozásra. A XX. század második felétől ugyanakkor – elsősorban amerikai, angolszász hatás alapján – a piac beengedésével új funkciók épültek be az egyetemek működésébe, s megjelentek a gazdálkodó, szolgáltató, vállalkozó egyetemi működési modellek, mely intézményeket például a tudás létrehozása, átadása mellett *a gazdaság, a társadalom szolgálata*, a professzionális menedzsment, a

sajátos mátrix-szervezetiműködés (kar + projektteamek), differenciált finanszírozási modellek, vállalkozó szellemű akadémiai háttérrel jellemez.

Napjaink vezető egyetemei ugyanakkor már, mindezeket is továbbfejlesztve az *ún. harmadik generációs egyetemi modellt (3GU), a fenntartható vállalkozó egyetemet építik*, melynek lényege a *társadalom-orientáltság*. Ez irányú fejlődést sok tényező mozgatja, mint például a növekvő kutatás-finanszírozási igények, a tudásalapú társadalom kihívása, az innovációra épülő versenyképesség, a globalizálódás, a társadalmi problémák összetettsége, a tömeg és elitképzés összehangolása, a tudományterületi határok elmosódása, az interdiszciplinaritás stb.. A harmadik generációs egyetemek fő célja az oktatás, kutatás mellett a társadalmi hasznosítás, azaz *az elefánttoronyból a gyakorlatba, a közvetlen társadalmi, regionális, városi problémák megoldásába történő integrálódás*. Az egyetemek értékét, hasznosságát is e szerep betöltésének minőségével, az intézmény társadalmi hasznosságával törekednek mérni. Ez nem egyszerű, „az egyetem hat a városára, régiójára” általánosság kiemelése, hanem kézzelfogható működési eredménytömeg kell, hogy legyen. Ennek érdekében az egyetemeknek nemzetközi, versenypiacon kell, nyitottan, számos partnerrel hálózati szereplőként működni, rugalmas – az állammal, a piaccal, a civil szférával kapcsolatot tartani képes – szervezetet kialakítania. A 3GU modellben az egyetemek éppen ezért a tudományok széles körét, azok határait átlépő, összekacsoló módon művelő, multikulturális, kozmopolita intézmények, melyek *képesek a tömeg- és elitképzést egymás mellett megvalósítani* az államok csak közvetett, szabályozó beavatkozásával, részbeni finanszírozásával.

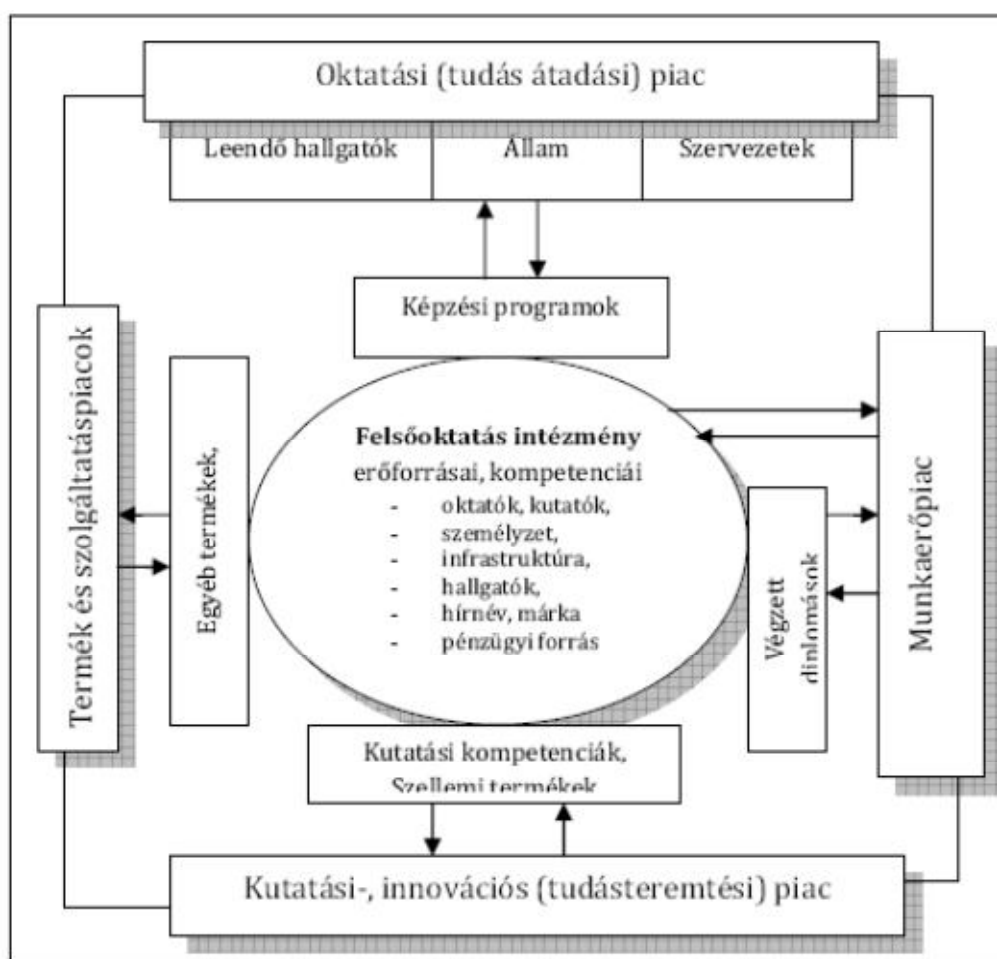
## 1. AZ EGYETEMEK PIACA

Az első, s legközvetlenebb „egyetemi” 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 is megjelennek (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 (költségtérítéssel 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 ugyanakkor nagymértékben meghatározzák annak sikerességét, eredményességét. (Bay-Daniel (2001)) Ezen „erőforrások” felkészültségi minősége és a képzés során tanúsított magatartása, munkája jelentős mértékben meghatározza a későbbi „késztermék” (a már végzett hallgató) munkaerő-piaci sikerességét. Az egyetemi *beszerzési marketing* ritkán használt fogalma itt közvetlen értelmet kap. A hallgató az oktatási szolgáltatás vevője és alanya, mely kettős státusz sajátos konfliktus-helyzetet teremthet, különösen akkor, ha az intézmények nem csupán a „tudás-minőségben”, hanem a mennyiségben is érdekeltek. Napjainkban az intézmények közvetlen, részben rövidtávú finanszírozási szempontú, életképességi 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 majd.

Ugyanakkor a munkaerőpiac, mint a hallgatók „értékesítési” piaca, az egyetemi oktatók, kutatók, munkatársak vonatkozásában, mint klasszikus beszerzési piac is működik a felsőoktatási intézmények számára, mely különösen felértékelődik az akkreditációs követelmények miatt kialakult „minősített oktatók” sajátos, egyre erősödő feltétele 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, sikeres oktatókat, kutatókat a növekvő felsőoktatási és vállalkezési csábítások időszakában.



**1. ábra** A felsőoktatási intézmények piaci, stratégiai terepei

Hagyományosnak tekinthető a kutatási kompetenciák, szellemi termékek, innovációs tevékenységek ún. **tudásteremtési piaca**, mely „egyetemi termékek” 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 szterdizálásának 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 vállalkezői-szféra kutató, szolgáltató cégei és a különböző magán, alapítványi felsőoktatási

intézmények is sajátos, gyakran az állami intézményeknél előnyösebb külső, belső szabályozási feltételekkel jelennek meg.

*A hagyományos, az előzőek mellett inkább kiegészítőnek tekinthető 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, vizsgáló-gyártó berendezések, műszerek, s egyéb szakmai 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 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 nem más, minthogy megtalálja a szolgáltatások, a kompetenciák „tárgyasításának” megoldásait, hogy ezáltal is pozitívan befolyásolja a vele kapcsolatos döntéseket. A felsőoktatási intézményekre vonatkozó piaci döntések *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 piaci eredményesség mellett természetesen a felsőoktatási intézmények működésének fontos elve, motorja az a társadalmi feladat, érdek, elérendő hatás, mely egy ország értelmiségének képzésében, a tudományos-szellemi teljesítményét meghatározó szerepükben, felelősségükben jelenik meg.

*Az egyetemi-marketing az intézmények piacaira irányuló tervezett, stratégiai és taktikai – imázs-orientált - 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 piaci-gazdasági és a társadalmi célok együttes érvényesülésének követelményét, ahol a társadalmi cél nem csupán erkölcsi követelmény, hanem a mindenkori kormányzati szabályozás által ösztönözve, irányítva megjelenő elvárásoknak való megfelelésként kell, hogy visszatükrözze.

*Az egyetemek piacának, együttműködési rendszerének meghatározó szereplői a vállalkozások.* Nem véletlen, hogy az egyetem-business kooperációk (UBC, University-Business Cooperation) e társadalmi-gazdasági hatást jelentős mértékben meghatározó terepnek tekinthetőek, hiszen napjaink tudás-társadalmának kihívásai, ahol egy ország, egy térség-régió és a konkrét vállalkozások versenyképességét az új tudás, s az új tudást realizáló innovációs sikerek határoznak meg. Az egyetemek, az egyetemek és az üzleti szféra közötti együttműködés előnyeinek, eredményeinek a mérése nem véletlenül került az elmúlt évek kutatásainak középpontjába.

## 2. UBC ÉS HATÁSAI

Számos olyan tényezőt, hatást tudunk felsorolni, melyek az egyetem és az üzleti szféra kapcsolatából, együttműködéséből származnak, hiszen az a tudás, mely új felfedezéseket eredményez, új szabadalmak, know-how – mint kézzelfogható előnyök, eredmények –

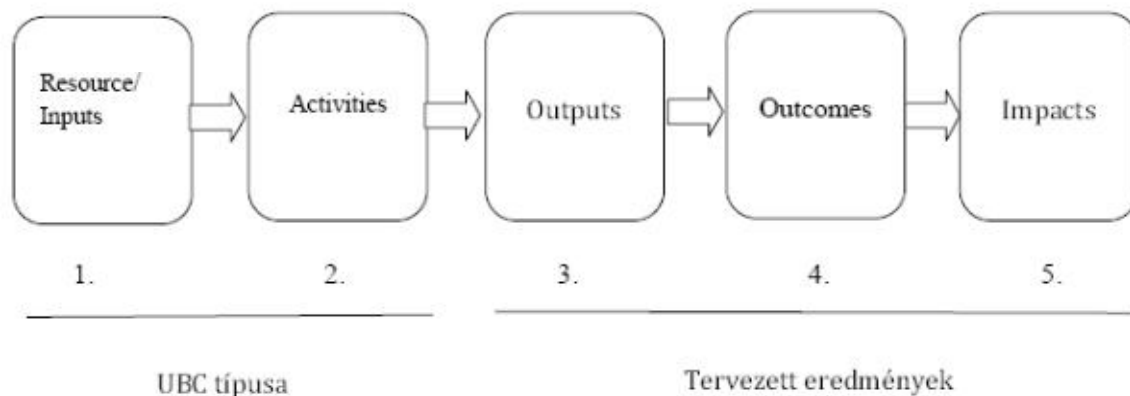
jelennek meg, de mindazok a végzett hallgatók által megszerzett készségek vagy éppen imázs-előnyök, melyek az egyetemektől „származnak” rajta vannak ezen a listán. Az egyetem-business együttműködések tehát sokoldalú és kölcsönös lehetőségeket kínálnak, mind az egyes személyek, mind a szervezeteik, mind pedig a térségeik számára.

**1. táblázat** A UBC potenciális előnyei

| <i>Előnyök az üzleti szereplők számára</i>            |  |
|---|--|
| Tudás- és ismeretnyereség                             | Új ismeret, új technológiák megismerése, fejlesztése, termék-szolgáltatás és folyamatoptimalizálás, jobb szakmai és piaci ismeretek  |
| Társadalmi tőke elérése, növelése                     | A végzett, képzett munkaerő, doktoráltak alkalmazása, referencia- és image-hatás a további együttműködések építésében, piaci és társadalmi megítélésében.  |
| Szervezeti funkciókra gyakorolt előnyök               | Kutatási költségek csökkentése, folyamatköltségek csökkentése, innovációs és gazdálkodási kockázatok csökkentése, közös vállalkozások, üzleti érdekeltségek alakulása.   |
| <i>Előnyök az egyetemek számára</i>                   |  |
| Marketinghatások                                      | Az intézményi aktivitások nagyobb biztonsága, elfogadottsága a közvéleményben, reputációs-nyereség, image-növekedés sikeres tudástranszfer-tevékenységgel, legitimáció erősítése, egyéb megbízások elnyerési lehetőségének javulása, bevételek növekedése.           |
| Szervezeti kompetencia-hatások                        | Szervezeti működési hatékonyság, társadalmi hasznosság növekedése, új know-how, gyakorlatorientáltság, kooperációs potenciál erősödése, új ismeret, tudás elérése, fejlesztési források növelése.  |
| Stratégiai partnerségek építése                       | A stratégiai együttműködések folyamatos továbbépítése, nemzetköziesedés támogatása, társadalmi-gazdasági, térségi beágyazottság növekedése, intézményi és szervezeti szinten egyaránt.   |
| <i>Potenciális előnyök a tudósok, kutatók számára</i> |  |
| Külső hatások, megítélés                              | Reputáció, ismertségük növekedése szakmai körökben, a potenciális partnereknél, kapcsolatok, együttműködési-hálózat építése.   |
| Oktatási- és kutatási előnyök                         | Az együttműködési eredmények beépülése az oktatás fejlesztésébe, a kutatás és oktatás integrálásának erősítése, hallgatói, doktoranduszi kör erősödése, értékes projekteredmények, új, gyakorlatorientált ismeret, s azok felhasználása a tudományos publikációkban. |
| Pénzügyi előnyök                                      | Kutatási, megbízási bevételek, pénzügyi rugalmasság növekedése.  |
| <i>Potenciális előnyök a hallgatók számára</i>        |  |
| Egyéni kompetenciák fejlesztése                       | Személyes aktivitás és megvalósítási készség, szakmai-módszertani, társadalmi- és kommunikációs kompetenciák növelése.   |
| Impulzus innovációkra, saját vállalkozás-alapításra   | Inspirációk, ötletek és kutatási kezdeményezések a hallgatói részvételek realizálásával.   |

|  |   |
|--|---|
| A külső kapcsolatok, saját hálózatok fejlesztése               | Kapcsolatok, kötődések kialakulása a jövőbeni munkaadókkal, szakmai szervezetekkel, kamarákkal, szövetségekkel stb.   |
| <i>Potenciális hatások a regionális, térségi fejlődésre</i>    |   |
| Felsőoktatási hálózatok, mint a regionális fejlesztés motorjai | A regionális menedzsment támogatása, klasztermenedzsment erősítése, az egyetemek, mint az innovációs hálózatok koordinátorai, összekapcsolói jelennek meg.                              |
| A befektetési, alapítási tervek, szándékok erősítése           | A regionális innovációs központok szinergiahatásainak erősítése, innovatív vállalkozások betelepülése, spin-off cégek alapítása egyetemi részt vétellel.                                |
| A UBC hálózatok, regionális technológiai és munkapiaci eszköz  | A képzési, továbbképzési kínálat fejlődése a regionális cégek számára, technológiai és innovációs tanácsadási tevékenység erősödése a KKV-k számára.                                    |
| A tartós, fenntartható regionális fejlesztési kezdeményezések  | Regionális társadalmi-gazdasági problémák komplex megoldása az egyetemi know-how alapján, a régió vállalkozásainak ez irányú kompetenciafejlesztése.                                    |
| Régiók-közötti tudás- és technológiatranszfer együttműködések  | A meglévő kompetenciák hasznosítása és bővítése más hazai és nemzetközi régiókkal való együttműködésekben, az innováció regionális rendszerének fejlesztése nemzetközi projektek révén. |

A felsorolásban szereplő potenciális kooperációs előnyök a stratégiai (hosszú távú) és operatív (rövid távú) lehetőségek széles skáláját nyújtják. Mindezek kihasználása, annak szélessége, sokszínűsége, intenzitása az adott szervezetek – a piaci környezet elvárásai és a saját kiinduló képességek által is meghatározott - stratégiai törekvéseitől, ambícióitól függ. A nemzetközi szakirodalomban az egyik leggyakrabban használt eredményszámavételi, értékelési keretet az alábbi logikai modell képezi.



**2. ábra** UBC értékelésének logikai keretmodellje

**forrás:** W.K.Kellogg Foundation (2004) alapján

Az 5 tényező modellje teszi lehetővé, képessé a feleket az együttműködésre, s magyarázza azok tartalmi értékeit. Az inputok leginkább a humán erőforrások, a finanszírozás, a létesítmények, a szellemi tulajdonok, a berendezések, míg az aktivitások azok a beavatkozások, események, akciók, melyek hozzák, teremtik az eredményeket, az outputokat, mint közvetlen „aktivitási” termékeket, szolgáltatásokat, s azok tulajdonságait. Azokat a tervezett eredményeket (outcomes) amelyek változásként, előnyként folyamatában jelentkeznek, mint tudás, tudatosság, képességeket, attitűdök, aspirációk, motivációk, magatartások, gyakorlatok, döntések, politikák, társadalmi akciók, státuszok. Ezek adott esetben lehetnek persze pozitív vagy negatív természetűek egyaránt. Míg a hatások (impacts) magukban foglalják azon társadalmi, gazdasági, civil és/vagy környezeti konzekvenciákat,

változásokat, melyeket az aktivitások rövid vagy hosszabb távon, tervezetten vagy kevésbé tudatosan eredményeznek. Természetesen a logikai modell látszólagos linearitása, folyamata nem keverendő össze az egyetemről az üzleti világ felé irányuló nemcsak egyoldalú tudásáramlással, hiszen az együttműködésben éppen a kölcsönösségnek, az egymásra hatás eredményeinek kell előtérbe kerülni, s az aktivitásokban realizálódni. Az 5 tényezős modell jó keretet szolgál az egyes együttműködési formák, típusok mérésére, közvetlen a két szereplőnél, illetve minden az együttműködésben érintett közvetlen és közvetett stakeholdernél.

### 3. A UBC INNOVÁCIÓS DIMENZIÓI

Egyre gyakoribb az, hogy az innovációk nem „egyéni”, nem egy vállalat K+F aktivitásainak eredményei, hanem egy szervezetek közötti együttműködés révén jönnek létre. Napjainkban számos cég nyitja meg innovációs folyamatait, s létesít különböző kutatás-fejlesztési kooperációkat a folyamatos és fenntartható innováció érdekében. Az egyetem-üzleti szféra együttműködései gyakran bebizonyították, hogy képesek új innovációs ötleteket generálni, közösen megvalósítani, s ezáltal növelni az innovativitást, az innovációs sikereket, kiegészítve egymás mag-kompetenciáit. (Perkmann-Walsh 2007, Dunowski-Schultz-Kock-Gemünden-Salomo 2010) Természetesen mindezen eredmények fontos sikertényezője a kölcsönös bizalom, az elkötelezettség, a folytonosság, a projekt-menedzsment, mely világosan definiált célok, felelőségek, tervezés, monitorizálás és hatékony kommunikáció révén jöhet csak létre. A cégeknek és az egyetemeknek egyaránt össze kell kapcsolniuk ez irányú, kooperációs aktivitásukat a hosszabb távú stratégiájukkal, annak érdekében, hogy a megfelelő projektek, a megfelelő prioritások és erőforrások mentén jellemezzék az együttműködést, azaz egy hatékony UBC portfólió jöjjön létre.

Az innovációs UBC jó menedzselése különösen fontos sikertényezője lehet mindkét fél stratégiai céljai elérésének. A nemzetközi kutatások, gyakorlati elemzésekben (Dunowski-Schultz-Kock-Gemünden-Salomo 2010) a vállalkozási oldalról az alábbi UBC-stratégiai alternatívák rajzolódnak ki:

- Az első típus az ún. *Exploration Strategy*, a „kutatási, felfedező” stratégia, ahol az új tudás fejlesztése, innovációs ötletek, technológiák közös létrehozása a cél, melyekkel a vállalkozás a jövőbeli termék- és folyamatinnovációit kívánja megalapozni, s ez által erősíteni versenypozícióját.
- A második, az ún. *Exploitation Strategy*, a „hasznosító”stratégia, ahol elsősorban a meglévő tudás és technológia hasznosítása kerül előtérbe, az egyetemi szolgáltatások, alkalmazott kutatások elvégzésének költségelőnyei jelentik a fő motivációt, a jól felszerelt egyetemi laborok, s az azt képzetten használó munkatársak vizsgálatai, elemzései ugyanakkor nemcsak költségcsökkentést, de időmegtakarítást is eredményezhetnek. Emellett a képzett hallgatók alkalmazásának előnyei, s a közös fellépés marketinghatásai is stratégiai motivátorok.
- A harmadik típusba azok a cégek tartoznak, akik az ún. „*Ambidextrous Strategy*”, a kettős, az előző két megközelítést kombináló stratégiát követik, lehetőleg mindkét előző megfontolás előnyeinek együttes érvényesítése érdekében.

A UNC projekt-portfólió olyan projektek összessége, amelyek a szűkös erőforrásokért versenyeznek, s az egyes szervezetek támogatásával illetve menedzselésével valósulnak meg. A UBC portfólió menedzsment feladat nem más, minthogy elvégezze az aktuális projektlehetőségek közötti prioritálást, s közöttük a rendelkezésre álló erőforrások elosztását, úgy, hogy maximalizálja annak értékét, megfelelően beilleszse azt az érintettek stratégiájába egy szükséges egység elérésével. (Cooper-Edgett-Kleinschmidt 2001). A feladat tehát igen

komplex, hiszen számos stratégiai (innovációs, technológiastratégiai) és operatív koordinációs érdek, cél összehangolására, s annak megfelelő aktivitások szervezésére, megvalósítására van szükség.

Természetesen az aktuális, a célszerű UBC projekt-portfólió mindazon stratégiai szándékok függvénye, amit az egyes érintettek, a vállalkozások maguk számára megfogalmaztak. Egy izgalmas nemzetközi kutatás, részben strukturált mélyinterjúkkal igyekezett feltárni a vállalkozások UBC stratégiáinak e vonatkozású sajátosságait. (Dunowski-Schultz-Kock-Gemünden-Salomo 2010) A kutatásból is kiderült, megerősítésre került a cégek oldaláról jellemző hat együttműködési alapcél, úgymint:

- stratégiai előre-jelzések végzése,
- alap vagy alkalmazott kutatások,
- erőforráselőnyök realizálása,
- toborzás,
- marketing.

A kutatás, a megismert tapasztalatok alapján, a portfólió-menedzsment különböző eszközeit tárta fel, három jellemző aspektus köré csoportosíthatóan, úgymint:

- az együttműködés stratégiai irányai
- az együttműködés szervezete,
- az együttműködés folyamatainak formalizása terén.

## 2. táblázat A UBC portfólió-menedzsment elemei

*Forrás:* Dunowski-Schultz-Kock-Gemünden-Salomo 2010. 12.o.

| A UBC stratégiai irányai   | A UBC szervezete   | A UBC folyamatai  |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- világos célok</li> <li>- a top-menedzserek támogatása</li> <li>- a belső új termék fejlesztési folyamatába történő integrálás</li> <li>- hosszú távú elkötelezettség</li> <li>- globális UBC stratégia</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- UBC portfólió-menedzsment szervezet és funkciói</li> <li>- portfólió struktúrája</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- partnerválasztás</li> <li>- projekt-kezdemenyezés</li> <li>- projekt végrehajtás</li> <li>- tudás transzfer</li> <li>- projekt értékelése</li> </ul> |

A táblázatban összefoglalt szervezési, menedzselési feladatok mindkét fél részéről megkívánják, hogy azokra kellő erőforrásokat, szakmai hozzáértést, felkészült szervezeteket rendeljen hozzá. Látható, hogy messze nem elegendők az ünnepélyesen aláírt együttműködési megállapodások, az eseti, pályázati lehetőségekre, vagy személyes szakmai érdekeltségekre, szimpátiára épülő együttműködések megvalósítása, hanem a lehetőségek folyamatosan feltárására, a formálódó kezdeményezések tudatos fejlesztésére épülő átgondolt szervező, marketing és kommunikációs tevékenységre van szükség.

A vállalkozások eltérő stratégiai típusához eltérő portfólió-menedzsment igény, elvárás és megoldás is kapcsolódik, hiszen a felfedező, kutatásokra, új eredményekre koncentrált stratégia inkább egy decentralizáltabb szervezetséget, nem annyira formalizált, irányított, hanem a kreatív, a tudományos lehetőségek feltárását, kihasználását helyezi előtérbe. Ugyanakkor minél sokeleműbb, minél inkább a költségek csökkentése, a közvetlen



erőforrás-optimalizálás, kiegészítéskerül előtérbe, annál inkább a jól szervezett, tudatosan irányított, előnyöket rövidtávon is realizálni képest együttműködési típus a fontos.

#### 4. A HAZAI INNOVÁCIÓS UBC MÉG NEM KELLŐEN HATÉKONY

Az innovációk sikerességét elemző empirikus kutatásunk, megkérdezésünk keretében a kapcsolatok, együttműködések szerepét is vizsgálódásunk tárgyává tettük. Kutatásunk legfontosabb célja volt, hogy felvázoljuk a vállalati innovációk piaci sikerét befolyásoló tényezők empirikus modelljének elemeit, számszerűsítsük a modell elemei közötti összefüggéseket és igazoljuk a releváns szakirodalom áttanulmányozása után készített modellünk helytállóságát. *(A mintavétel alapsokaságát a Magyarországon tevékenykedő kutatás-fejlesztési tevékenységet folytató vállalatok képezték. Az alapsokaság nagysága 1774 vállalat volt. A kutatás alapsokaságához hozzárendelhető mintavételi keretet a KSH K+F regisztere biztosította. A teljes minta megbízhatósági szintje 95 százalék, pontossági szintje pedig  $\pm 9,8$  százalékpont, a minta nagysága 94 vállalat. Az információgyűjtés, (2012 őszén) kérdőívvel támogatott, telefonos megkérdezés formájában történt, amelyet gyakorlott és erre a célra külön felkészített kérdezőbiztosok végeztek. Egyváltozós, egyszerűbb elemzéseket végeztünk a mintára: gyakorisági táblák, átlagok, keresztábra-elemzés, varianciaelemzés, korreláció-elemzés.*

A megkérdezett cégek *döntően rendelkeznek saját k+f tevékenységgel*. 40%-ukra jellemző, hogy más cégeknek, szervezeteknek adnak ki megbízásokat. 10%-uk vásárol is innovációs eredményeket, jogokat. Az innovációs tevékenység legfontosabb versenytársakhoz viszonyított önértékelésekor a 6% a legjobbnak, 39% a legtöbb versenytársnál jobbnak, míg 49% azokkal megegyezőnek ítélte meg saját teljesítményét. A megkérdezés kitért a cégek stratégiai képességeinek önértékelésére is, a k+f, a marketing, a termelési és humán erőforrás feltételek – innovációhoz, új termékek fejlesztéséhez szükséges mértékű rendelkezésre állásáról, annak többnyire jó rendelkezésre állásáról nyilatkoztak.

A válaszadó cégek kapcsolati, együttműködési intenzitását együttesen vizsgáltuk, azaz a belső kooperáció mellett a piaci hálózat különböző szereplőivel való együttműködési készségét, hatékonyságát is. A pozitív kapcsolatok a nemzetközi hasonló kutatások eredményeihez hasonlóan jelzik a kooperációk, együttműködések innovációk, esetünkben a vizsgált termékinnovációk sikerében játszott szerepét. Ritter-Gemünden (2003) kutatásának eredményei arra is felhívják a figyelmet, hogy a hálózati, kapcsolati együttműködések pozitív hatással vannak a technológiai kompetencia alakulására is, melyet a vizsgálatunkban a két kompetencia-tényező közötti koreláció megjelenése is jelzi. Ugyanakkor e kapcsolatok mélyebb elemzésére, vizsgálatára a következő, célzottabb kutatásunkban tudunk elemzéseket végezni. A különböző szereplőkkel való együttműködés - várakozásaink szerint - eltérő hatású, miként arra több elemzés is rámutat (Kolos 2006, Szanyi 2001, Csizmadia-Grosz 2012). **A külső szervezeti kapcsolatok fontosságát, intenzitását illetően kiemelkedő mértékben jelennek meg a felsőoktatási intézmények**, majd a vevővel, az ügyfelekkel való kapcsolat. Fontos tendenciát tükröz vissza a beszállítói kapcsolatok erőssége, a közvetlen érdekeltségű partnerekkel való együttműködések mellett a szakmai szervezetek, szövetségek szerepének értékelhető mértékű, pozitív megjelenése. Az **innovációk információs forrásainak** vizsgálata a műszaki, technológiai fejlesztések eredményei mellett öröndetes módon a piaci hatásokat, s közvetlenül a vevői információkat emelik ki, de még **figyelemre méltó az egyetemi**, a beszállítói és a szakmai rendezvényi **impulzusok hatása** is.

A különböző szervezetekkel való kapcsolati intenzitás és annak a sikerrel való összefüggése ugyanakkor nem mindig a várt eredményeket hozta. A várakozásoknak megfelelően a legerősebb korrelációt a beszállítókkal és az ügyfelekkel való együttműködések

mutatják. A komplementer (nem piaci típusú) szervezetekkel való kooperáció összességében gyenge, nem szignifikáns hatást mutat, ugyanakkor, ha az egyes szereplőket külön vizsgáljuk, akkor mérhető korrelációt tudunk kimutatni az innovációt segítő szervezetek vonatkozásában. **Sajnos az egyetemekkel, a felsőoktatási intézményekkel való együttműködés erős, pozitív – a termékinovációk sikerességére gyakorolt - hatását ugyanakkor nem sikerült kimutatni, mely ellenben visszatükrözi azt a valós gyakorlati gyengeséget, mely a jelenlegi magyar felsőoktatás ipari kapcsolatainak ezirányú kihasználatlanságában, alacsony hatásfokában jelenik meg.** A kutatási eredményeink azt jelzik, hogy a magyar vállalatok többségének stratégiai törekvéseiben, az innovációi eredményességének, hatékonyságának növelésében még csak igen korlátozottan jelennek meg az UBC pozitív hatásai, a jelenlegi kapcsolati szint elsősorban még az *eseti együttműködésekre, illetve inkább az image-építésre*, mint a közvetlen üzleti, piaci siker növelésére *irányul*.

A nemzetközi kutatások, tapasztalatok alapján láthatóan egyre tudatosabbá kezdenek válni a vállalati törekvések, melyekhez *erőteljesebb, s komplexebb, azaz a kutatás-képzés-térségfejlesztés szemléleti egységét is biztosító B2S (business to science) marketinget illesztenek*. Az együttműködések komplexebbé, tudatosabbá válása az innovációs, s benne a termékfejlesztési folyamatokhoz kapcsolódó sikert is növelheti.

## 5. A UBC SIKERESSÉGÉT TÁMOGATÓ EGYETEMI MARKETING-MENEDZSMENT ERŐSÍTÉSÉRE VAN SZÜKSÉG

Az egyetemek UBC terén elérendő stratégiai törekvéseit a lehetőségek, szervezeti és személyi adottságok, képességek szerepe mellett jelentős mértékben meghatározzák a szemléleti és kulturális tényezői, környezete is.

Véleményem, tapasztalataim szerint, alapvetően *öt, motivációs, stratégiai* típust – melyek sajátos fejlődési fokozatot is jelenthetnek - különíthetünk el:

- együttműködés, mint *többletbevétel, finanszírozás-orientált megközelítés*,
- együttműködés, mint *imagenövelő tényező* a beiskolázási területen,
- együttműködés az *oktatás fejlesztése*, gyakorlatorientáltságának növelése érdekében,
- együttműködés a *kutatási tevékenység eredményességének* növeléséért,
- együttműködés az intézmény térségi, *társadalmi-gazdasági beágyazottsága*, fejlesztési hozzájárulásának, ezirányú céljainak elérése érdekében.

A kutatási eredmények az egyetemi oldalról is elsősorban a rövidtávú árbevétel-növelés, illetve az image-orientált, gyakorta nem kellően konkretizált projekteken megjelenő kooperációkat foglalják magukba, s csak a legtudatosabb, átgondolt intézményi, piaci stratégiával is rendelkező egyetemekre jellemzők a komplexebb, a szakmai tartalmában mélyebb együttműködések. **Itt is megállapítható, hogy az egyetemi marketingben még nem teljesen integráltan jelenik meg az ún. S2B (Science to business) marketing stratégiája és gyakorlata.**

Az UBC relative alacsony hatékonyságának gyakori oka az együttműködések bilaterális jellege. Csak lassan erősödnek meg a hálózati, sokoldalú, integrált együttműködések, de öröndetes módon *egyre több klaszter, innovációs klaszter jön létre, melyek fokozatosan erősödve a kooperációk szervezésének meghatározó szereplőivé, integrátorává válhatnak.*

A felsőoktatási intézmények piacainak többeleműsége egy igen összetett marketing szemléletet kíván, melynek klasszikus értékesítés-orientáltsága mellett több iránnyal, több súlyponttal kell rendelkeznie.



3. Ábra Integrált egyetemi marketing megközelítése

Integrált megközelítés szükséges, melyben a beszerzési marketing, a belső marketing, a versenytársakkal kapcsolatos és a társadalmi marketing aspektusok egyaránt meg kell, hogy jelenjenek. Ugyanakkor marketing szempontból még kevésbé kidolgozott, kevésbé kielemezett 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 résztevékenységgé 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 finanszírozók) fizetnek a kompetenciáikért, s ugyanakkor a vevők képességükkel alanyai, tárgyai, s egyben erőforrásaik 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.

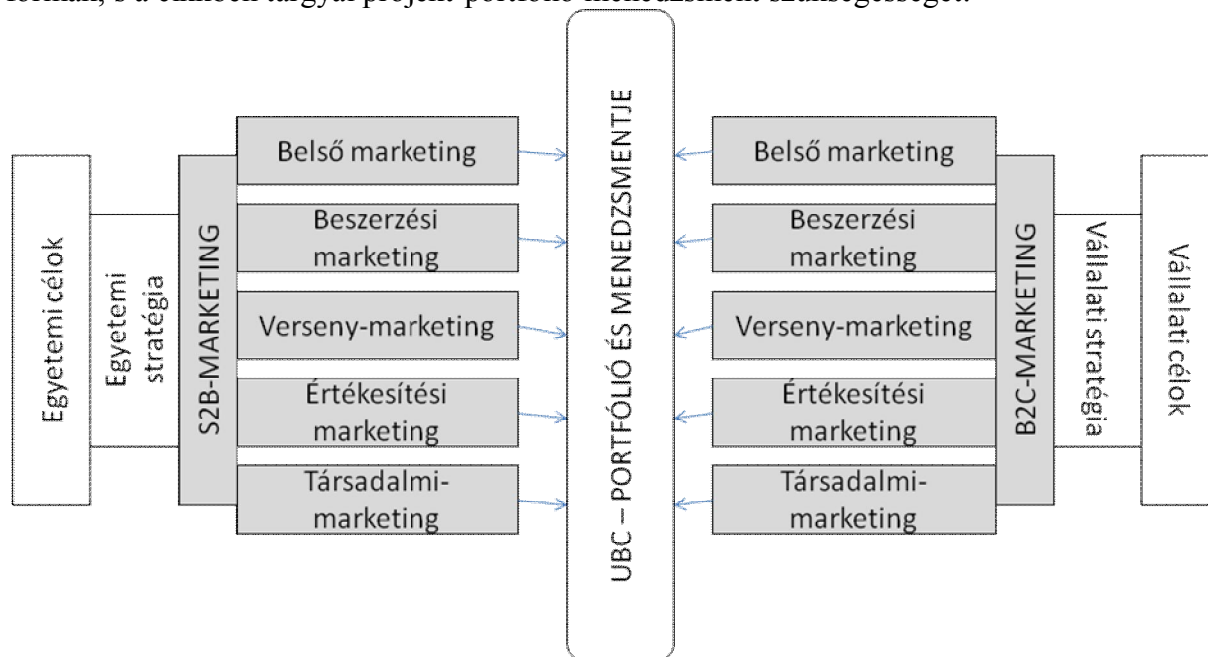
- Természetesen beszerzésre kerülnek hagyományos termékek és szolgáltatások, az eszközöktől, a technikától kezdve az építőipar, takarítás stb. keresztül, mint más hagyományos szervezetnél is.
2. Az értékesítési marketing oldalnak is több dimenziója van:
- Klasszikus értékesítésként jelenik meg az intézmény különböző helyiségeinek, szolgáltatásainak eladása, értékesítése, s hasonlóan egyértelmű
  - azon szakmai és tudományos képességek, innovációs szolgáltatások piacra vitele is, mint pl. kutatási részprogramok 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 végzettek 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 többnyire csak résztvétevényiségek 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, piaci 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 hozzájáruljon, 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.

A UBC az egyetemeken minden fő tevékenységét, minden fő piacára irányuló aktivitását érinti, ezért az egyetemi marketing munka egy sajátos síkját kell, hogy képezze. Miként az együttműködés lehetséges formáinak, előnyeinek áttekintése mutatta – a képzések igénybevétele, az oktatásban való vállalás közreműködés a gyakornoki programtól az előadások tartásáig, a végzett hallgatók felvétele, az egyetemi szolgáltatások igénybevétele, a közös kutatási programok, s az erre épülő esetleges közös vállalkozások mind olyan kapcsolódások, melyek az egyetemeken különböző funkcionális piacain jelennek meg, s egy komplex, s összehangolt marketingtámogatást igényelnek.

A következő ábrán összefoglaltam a Science to business marketing (S2B), és a Business to Science (B2C) meghatározó elemeit, s az abból levezethető együttműködések típusok és formák, s a cikkben tárgyal projekt-portfólió menedzsment szükségességét.



#### 4. Ábra S2B és a B2C, mint a UBC eredményességét megalapozó, támogató tevékenység

A S2B és a B2C aktivitások közös, kiemelt célja, hogy minél komplexebb, minél eredményesebb legyen a két fél kooperációja. Természetesen feladatuk szélesebb, hiszen olyan közvetlen szervezeti célok megvalósítását is támogatniuk kell, melyek mögött nem húzódik meg kooperáció, csak egyoldalú értékesítési, beszerzési célok. Ugyanakkor az innovációk, s nem csupán a termékinnovációk, hanem a folyamat, a szervezeti és a piaci innovációk terén egyaránt érdemes a marketing munka célzott fejlesztése, az innovációmarketing, s az innovációmarketing kooperációk bilaterális, vagy szélesebb, hálózatok, klaszterek keretében történő fejlesztése is.

## IRODALOMJEGYZÉK

- Arnold, A.-Zerwas, D.-Kortzfleisch, H. (2014): Entwicklung eines Modells zum Wissenstransfer zwischen Unternehmen unter besonderer Berücksichtigung relevanter Einflussfaktoren in. Kliewe-Kestint (Hrsg.): *Moderne Konzepte des organisationalen marketing* – Springer Fachmedien Wiesbaden Pages 215-230.
- Baaken, T. (2009): Science-to-Business Marketing und Partnering als konsequente Weiterentwicklung des Technologietransfers in: Merten, W. (Hrsg.): *Wissenschaftsmarketing – Dialoge gestalten*, Bonn, S. 41-54.
- Belz, Ch.-Schögel, M.-Tomczak, T. (2007): *Innovation Driven Marketing* Gabler, Thexis Wiesbaden
- Berács, J.** (2003) A magyar **felsőoktatás** exportképessége Magyar Felsőoktatás Nr.4-5-6. 30-32.o.
- Cooper R. G. & Edgett S. (2009) *Successful Product Innovation: A Collection of Our Best*. Product Development Institute Inc., [www.stage-gate.com](http://www.stage-gate.com)
- Csizmadia, Z.-Grosz, A. (2012): Innováció és együttműködési hálózatok Magyarországon in. Bajnóczy-Lengyel-Málovics (szerk.): *Regionális innovációs képesség, versenyképesség és fenntarthatóság*. JATE Press Szeged, 52-73.o.
- Davey, T.-Plewa, C.-Muros, V.G. (2014): University-Business Cooperation Outcomes and Impacts – A European Perspective in. Kliewe-Kestint (Hrsg.): *Moderne Konzepte des organisationalen marketing* – Springer Fachmedien Wiesbaden Pages 161-172.
- 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.
- Drucker P. F. (2008) *The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management* (Collins Business Essentials) HarperBusiness, Reissue edition
- Dunowski, J.-Schultz, C.-Kock, A.-Gemünden, H-G.-Salomo, S. (2010): *Implementing University Collaboration Strategies Through Portfolio Management – “Openin Up Innovation: Strategy, Organization and Technology* – Imerial College London Business School, June 16-18.2010. codes 32.
- Henard, D. H. & Szymanski, D. M. (2001) Why Some New Products Are More Successful Than Others. *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXVIII, 362-375
- Kellogg Foundation (2004), W.K. Kellogg Foundation Logic Model Development Guide, accessed on 22 August 2013 at [www.epa.gov/evaluate/pdf/eval-guides/logic-model-developmentguide.pdf](http://www.epa.gov/evaluate/pdf/eval-guides/logic-model-developmentguide.pdf).
- Kesting, T.-Gerstlberger, X. (2014): Direkte und weiterführende Nutzenpotenziale eines marktoorientierten Hochschul-Wissens und Technologietransfers in. Kliewe-Kestint (Hrsg.): *Moderne Konzepte des organisationalen marketing* – Springer Fachmedien Wiesbaden Pages 177-191.
- Kolos K. (szerk.) (2006): *Vállalatközi kapcsolatok és a versenyképesség összefüggései*. Műhelytanulmány 44. Budapest Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ,
- 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* Vahlen Wiesbaden
- Perkmann, M.-Walsh, K. (2007): University-industry relationships and open innovation: Towards a research agenda. *International Journal of Management Review*, 9.259-280.
- Piskóti I. (2007): *Innovációmarketing–marketinginnováció* Miskolci Egyetem 154 p.
- Piskóti, I.–Nagy, Sz.– Molnár, L. (2013): *Innováció piaci sikere – A hazai gyakorlat empirikus modellje* TÉR-GAZDASÁG-EMBER (ISSN: 2064-1176) 1: (1) pp. 85-102.

Ritter, T.-Gemünden, H-G.(2003): Network competence: Its impact on innovation success and its antecedents *Journal of Business Research* Volume 56, Issue 9, September 2003, Pages 745–755

Szanyi M.(2001): Stratégiai szövetségek és tartós vertikális kapcsolatok a magyar gazdaságban *Vezetéstudomány*, 2. pp. 31-37.

Thiebes,F.-Plankert,N.(2010): Chancen und Risiken zwischenbetrieblicher Innovationskooperationen in. Looock-Steppeler(Hrsg.): *Marktorientierte Problemlösungen im Innovationsmarketing* Gabler Verlag, Wiesbaden pp. 71-94.

Tóth, Á. (2004) Felsőoktatás-marketing in. *Fiatalkor regionalisták IV. konferenciája*, Győr, 2004.nov.13-14. CD-kiadványa (szerk. Ponácz, Gy.)

Trommsdorff,V.-Steinhoff,F.(2007): *Innovationsmarketing*, Vahlen München