

Marketingstratégiák és modellek a sikeres university-business kapcsolatokban

Piskóti István

Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Marketing Intézet

Az egyetemek és az üzleti szféra együttműködése mindkét fél sikere szempontjából elsődleges jelentőséggel bírhat. A UBC (University-Business Cooperation) hatékonyságának vizsgálata az elmúlt években egyre több kutatás, marketingelemzés középpontjába került (Kesting-Gerstlberger 2014, Baaken 2009), különösen a versenyképességet leginkább meghatározó innovációs teljesítmények terén (Perkmann-Walsh 2007, Dunowski-Schultz-Kock-Gemünden-Salomo 2010). Jelen tanulmány nemzetközi és saját kutatási eredmények alapján jellemzi a UBC kapcsolatok különböző típusát, az egyes szereplőknél jelentkező szakmai, piaci érdekekre, előnyökre is rávilágítva. Megfogalmazásra kerül, hogy míg az ún. harmadik-generációs egyetemek (3GU) elsődlegesen érdekeltek az UBC hatékonyságában, nem csupán saját működésük javítása, hanem a térségi gazdasági-társadalmi felelősségük alapján is, addig ritkán jelenik meg tudatos S2B (Science-to-Business) marketingstratégia és következetes realizálás az intézmények gyakorlatában. A vállalati és egyetemi célokat egyaránt szolgáló együttműködések olyan, az erőforrásokkal jól gazdálkodó, hatékony, sokelemű és differenciált portfólióját kell kialakítani, melyet csak egy tudatos – az innovációt és marketinget jól ötvöző – hálózati, kapcsolati alapú marketing támogatásával közvetlenül segíti a két fél, s az együttműködésük többi stakeholderének sikerességét. Az egyetemek marketingjét nehezíti, ha a vállalkozások oldaláról is hiányzik a stratégiai szemlélet, a B2C (Business-to-Science) marketing (Cooper-Edgett-Kleinschmidt 2001). A kutatási eredmények, gyakorlati tapasztalatok alapján a tanulmányban megfogalmazásra kerül a S2B és B2S összehangolására épülő, kooperatív marketingmenedzsment modellje, s annak legfontosabb eszközei, megközelítései.

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.

Marketing strategies and models in successful university-business cooperation's

University-Business Cooperation (UBC) is of utmost importance for both parties involved. In the past few years an increasing number of research studies and marketing analyses have been investigating the UBC efficiency (Kesting-Gerstlberger 2014, Baaken 2009) with a special emphasis on innovation activities (Perkmann-Walsh 2007, Dunowski-Schultz-Kock-Gemünden-Salomo 2010) that promote business competitiveness. This study conducts analyses of different UBC-relationship types on the basis of international and our own research studies and highlights professional and marketing interests as well as advantages. Also, this study formulates that whereas the third-generation universities are

primarily interested in UBC efficiency not only in terms of improving their own operation, but also in terms of their regional economic and social responsibilities, a S2B (Science-to-Business) conscious marketing strategy and its consistent implementation in practices of tertiary institutions is rare. The cooperation that meets both corporate and university objectives is to be developed. This cooperation must contribute to compiling resource-efficient, effective, multi-element and differentiated portfolios, which are supported by networks integrating conscious innovation and marketing and directly enhance successful collaboration of both parties and also of other stakeholders. What makes university marketing difficult is that businesses lack marketing approach, that is B2C (Business-to-Science) marketing (Cooper-Edgett-Kleinschmidt 2001). In the light of research findings and practical experience this study presents a cooperative marketing management model, its key tools and practical approaches based on harmonizing S2B and B2S.

Keywords: 3GU, S2B, B2C, UBC.

Acknowledgement: This research was supported by the **European Union** and the **State of Hungary, co-financed by the European Social Fund** in the framework of TÁMOP 4.2.4. A/2-11-1-2012-0001 'National Excellence Program'.

1. BEVEZETÉS

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

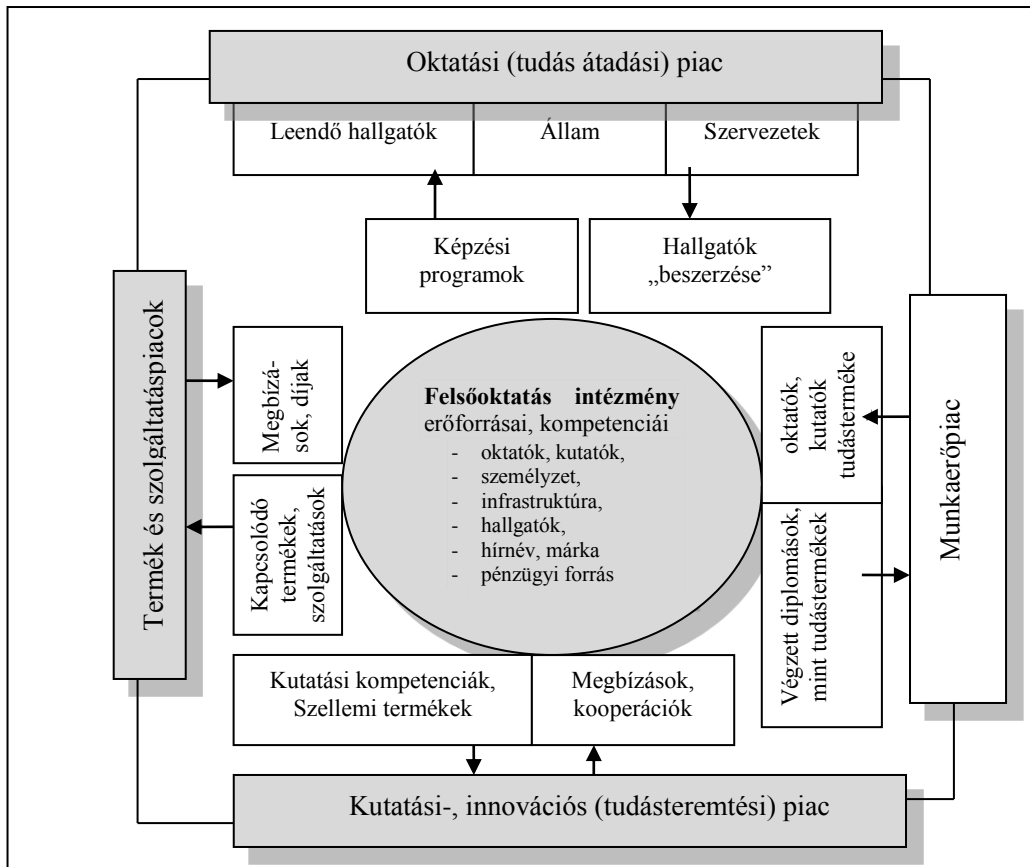
Napjaink vezető egyetemei – az oktatás, kutatás, szolgáltatások egységében - az *ún. harmadik generációs egyetemi modellt (3GU), a fenntartható vállalkozó egyetemet építik*, melynek lényege a *társadalom-orientáltság*. Az ez irányú fejlődést számos tényező mozgatja, mint például a növekvő kutatás-finanszírozási igények, a tudásalapú társadalom kihívása, az innovációkra épülő társadalmi versenyképesség, a globalizálódás, a társadalmi problémák összetettsége, a tömeg és elitképzés összehangolása, a tudományterületi határok elmosódása, stb.. A harmadik generációs egyetemek fő célja az oktatás, kutatás mellett a társadalmi hasznosítás, azaz *az elefántcsonttoronyból 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. Ennek érdekében az egyetemeknek nemzetközi verseny piacon 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, intézmények, melyek *képesek a tömeg- és elitképzést egymás mellett megvalósítani* az államok közvetett, szabályozó beavatkozásával, s részbeni finanszírozásával.

2. AZ EGYETEM PIACAI – KOMPLEX TUDÁSMENEDZSMENT

Az első, s legközvetlenebb „egyetemi” piac az ún. *oktatási piac*, a tudáscsere piaca, ahol input oldalon 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 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, barát stb.). Az információgyűjtés, s annak szelektálása sokelemű és többnyire hosszú folyamat, igen eltérő intenzitással.

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 sikerességet. Az egyetemi *beszerzési marketing* ritkán (inkább beiskolázásiként) 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. 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

1. ábra A felsőoktatási intézmények piaci, stratégiai terepei



Forrás: Piskóti (2014)

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*. A *termékek, szolgáltatások piacán* való felsőoktatási megjelenés is fontos része az intézmények piaci jelenlétének, ahol az ingatlanhasznosítástól, az egyszerű szolgáltatásnyújtásig hasznosíthatóak az intézményi adottságok, vizsgáló-gyártó berendezések, műszerek, s egyéb szakmai kompetenciák, mint tanácsadói tevékenység egyaránt. A felsőoktatás piaci modelljének alapvető sajátossága, hogy igen intenzíven és *közvetlenül összefüggnek, összekapcsolódnak részpiacai*. Az intézmény csak egy komplex, minden piacára irányulóan összehangolt, tudatosan menedzselte 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.

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 a szűkebb-tágabb térség és az intézmény hosszú és rövid távú gazdasági és társadalmi céljai elérését támogassa.

Az egyetemek piacának, együttműködési rendszerének, minden piacának meghatározó szereplői az üzleti vállalkozások. Nem véletlen, hogy az egyetem-business kooperációk (UBC, University-Business Cooperation) e társadalmi-gazdasági hatást jelentős mértékben meghatározó terepnek tekinthetők, 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 határozzák meg. Az egyetemek és az üzleti szféra közötti együttműködés előnyeinek, eredményeinek a mérése nem véletlenül került az elmúlt évek kutatásainak középpontjába.

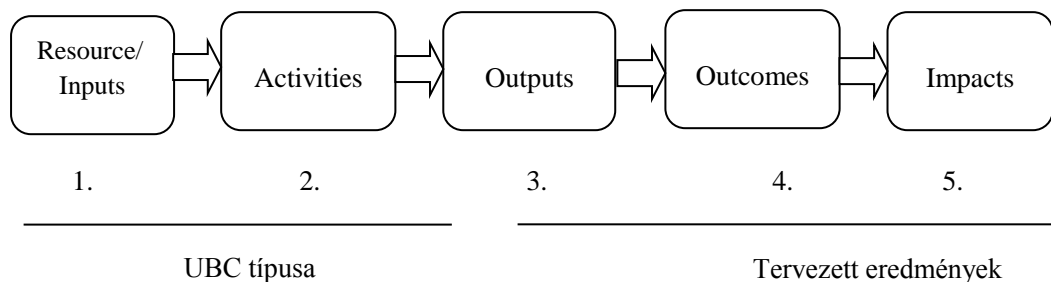
3. UBC ÉS EREDMÉNYEI, HATÁSAI

Az egyetem-business együttműködések sokoldalú és kölcsönös előnyöket, lehetőségeket kínálnak az érintetteknek, úgymint

- *az üzleti szereplők, s szervezeteik számára:* tudás- és ismeretnyereség, társadalmi tőke elérése és növelése, szervezeti funkciókra gyakorolt előnyök, s marketing és pr hatások,
- *az egyetemek, tudósok és hallgatók irányába:* marketinghatások, szervezeti kompetencia-hatások, stratégiai partnerségek építése, külső megítélés javulása, oktatási- és kutatási erőforrások, előnyök, egyéni kompetenciák fejlesztése, pénzügyi előnyök, innovációs impulzusok, saját vállalkozás-alapítás, külső kapcsolatok és saját hálózatok fejlesztése,
- *s a térségeik számára:* felsőoktatási hálózatok, mint a regionális fejlesztés motorjai működnek, a befektetési, alapítási tervek, szándékok erősítése, UBC hálózatok, regionális technológiai és munkapiaci eszközök, tartós és fenntartható regionális fejlesztési kezdeményezések, régiók-közötti tudás- és technológiatranszfer együttműködések. (Kesting-Gerstlberger 2014, Baaken 2009, Piskóti 2014)

A felsorolásban szereplő potenciális előnyök a stratégiai (hosszú távú) és operatív (rövid távú) lehetőségek széles skáláját nyújtják. Mindezek kihasználása, 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 eredmény-számbavételi, értékelési keretet az alábbi modell képezi.

2. ábra UBC értékelésének logikai keretmodellje



Forrás: W. K.Kellogg Foundation (2004) alapján

Az öt 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 azok a projektek, közös tevékenységek, beavatkozások, események, akciók, melyek hozzák, teremtik az eredményeket, az outputokat, mint közvetlen „aktivitási” termékeket, szolgáltatásokat, 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 egyetemtől 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 öt-tényezős modell jó keretet szolgál az egyes együttműködési formák, típusok mérésére, közvetlen a két szereplőnél, illetve minden az együttműködésben érintett közvetlen és közvetett stakeholdernél.

4. A UBC INNOVÁCIÓS DIMENZIÓI

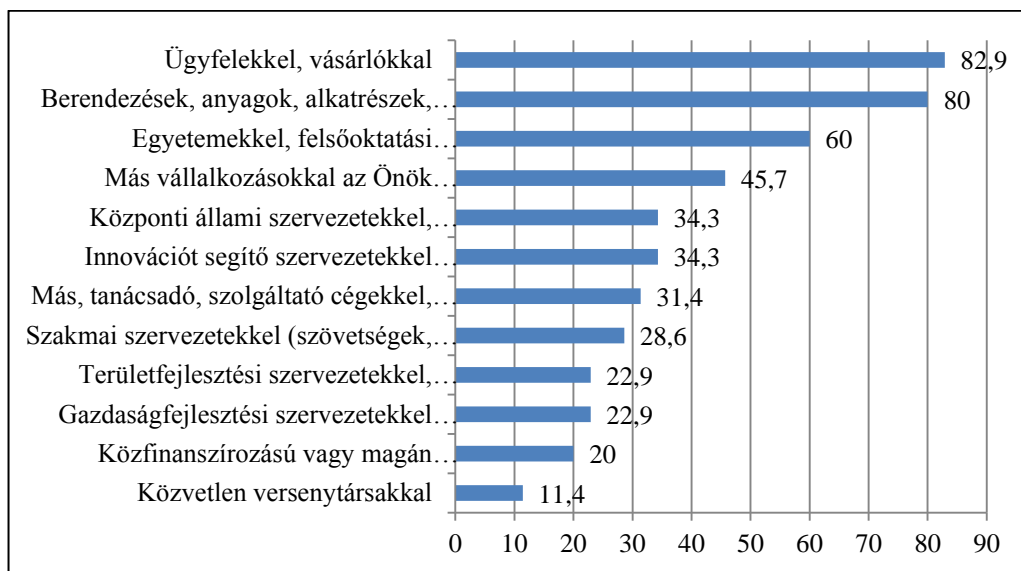
Az innovációképesség újra egyre fontosabb versenytényezővé válik. Az egyre nagyobb versenyintenzitású, s egyre inkább globalizálódó piacokon, csak a tudásintenzív termékek és kreatív piaci megoldások, a sokoldalú innováció-kombinációk képesek a vállalkozások sikerét biztosítani. (Cooper-Edgett 2009, Noé 2013) Az innováció típusai között elsősorban a technológiai, műszaki tudásra épülő termék- és folyamat-innovációk kerülnek a figyelem előtérbe, ugyanakkor az üzleti sikerben egyre nagyobb hatást váltanak ki a szervezeti és a marketing innovációk is (Belz-Schögel-Tomczak 2007). A vállalkozások technológiai képességei mellett egyre inkább az innovációt támogató szervezetközi együttműködések (Hagedoorn-Link 2000), e kapcsolatrendszer hatékonysága, a cég hálózati kompetenciái (Ritter-Gemünden 2010) válnak az üzleti sikerének kulcsává, mind a nagyobb, mind pedig a kisebb cégek esetében egyaránt (Csizmadia-Grosz 2012).

Az innovációk sikerességét elemző empirikus kutatásaim (2012,2014) keretében a kapcsolatok, hálózatok szerepét is vizsgálódásunk tárgyává tettem. A kutatások legfontosabb célja volt, hogy felvázolja a vállalati innovációk piaci sikerét befolyásoló tényezőket, lehetséges empirikus modelljének elemeit, számszerűsítse a modell elemek közötti összefüggéseket és igazolja a releváns szakirodalom áttanulmányozása után készített saját modell helytállóságát.¹¹

Az első megkérdezés során az innovációs tevékenység általános jellemzői (pl. jellemző innováció típusok), gyakorlatának sajátosságai mellett egy konkrét termék innovációs projekt megvalósítási folyamatát és eredményességét vizsgáltuk (Evanschitzky-Eisend-Calantone- Jiang 2012). A piaci sikert tíz mutatóval mértük (piacrészesedés, bevétel, profitösszeg, hányad, ismertség, vásárlók száma, elégedettség, lojalitás, márkaérték, licenc-díjak) (Henard-Szymanski 2001 alapján). *A válaszadó cégek kapcsolati, együttműködési intenzitását együttesen vizsgáljuk, azaz a belső kooperáció mellett a piaci hálózat különböző szereplőivel való együttműködési készségét, hatékonyságát is.* A technológiai kompetenciákhoz hasonlóan a hálózati kompetencia esetében is kimutatható, szignifikáns, pozitív kapcsolatot mértünk a piaci sikerrel, s megerősítésre került a *hálózati és technológiai kompetencia* egymást erősítő, feltételező összefüggése. Hálózati kompetencia a cég partnereivel folytatott kapcsolatait, együttműködéseit meghatározó szervezeti és személyi *képességek és kapcsolódó menedzsment feladat-végrehajtás* (kapcsolat-kezdeményezés, szervezés, aktivitások, koordináció, ellenőrzés stb.) mértékét, színvonalát ötvöző mutató (Ritter-Gemünden 2010). A hálózati, együttműködési kompetenciát a kérdőívben 9 dimenzióval mértük, melyek között az innovációs tevékenység során kialakított együttműködők köre, az együttműködések száma, a tevékenységek jellege és intenzitása, valamint a belső szervezeti egységek közötti kooperáció jellemzői jelentek meg. A technológiai kompetencia fogalmában a cégek technológiai erőforrásait, technológiai folyamatait szervezésének és termékei technológiai képességének a megítélését összegezzük az alkalmazott Henard-Szymanski modell öt dimenziója alapján.

¹¹ 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. A kutatás részletes eredményeit a Piskóti-Nagy-Molnár (2013) összegzi, jelen cikkben csak a témához közvetlenül kapcsolódó összefüggéseket emelem ki.

3. Ábra Együttműködési kapcsolatok megjelenése az innovációs tevékenységekben (%)



Forrás: saját szerkesztés a 2014-es kutatás¹² alapján

A pozitív kapcsolatok a nemzetközi kutatások eredményeihez hasonlóan jelzik a kooperációk, együttműködések innovációk, esetünkben a vizsgált termékinnovációk sikerében játszott egyenrangú szerepét. A különböző szereplőkkel való együttműködés - várakozásaink szerint - eltérő hatású, miként arra több elemzés is rámutat (Kolos 2006, Szanyi 2001, Csizmadia-Grosz 2012). A beszállítókkal, partnerekkel és az ügyfelekkel való kapcsolat mellett vizsgáltuk a versenytársakkal, és az ún. komplementer, nem piaci szereplőkkel való együttműködések kapcsolatát, hatásait is az innovációs sikerre, melyet kutatásunkban egy konkrét termékfejlesztési folyamat esetén kutattunk, elemeztünk. A várakozásoknak megfelelően a legerősebb korrelációt a beszállítókkal és az ügyfelekkel való együttműködések mutatják. A versenytársakkal való kooperáció megjelenése nem jellemző. A komplementer 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.

¹² A marketingképességek és az innovációs versenyelőnyök kapcsolatát a Nemzeti Innovációs Hivatal, a B.A.Z. Megyei Kereskedelmi és Iparkamara, valamint a Magyarok a piacon Klub támogatásával 2014. november – decemberében bonyolítottuk le. A 86 céget tartalmazó minta megbízhatósági szintje 95 százalék, pontossági szintje pedig $\pm 10,6\%$. A mintába a domináns ipari (42%), szolgáltató (28%) cégek mellett mezőgazdasági vállalkozások is bekerültek. Nagyvállalat 12%-ban, középvállalkozás 49, míg kisvállalkozás 39%-ban töltötte ki a kérdőívet. Döntően hazai tulajdonú cégek válaszoltak, csak 16%-nál volt külföldi érdekeltség. A válaszadók 70%-a számolt be az elmúlt években növekedésről, 23% változatlan, míg 7% csökkenő bevételekről. 80%-uknál meghaladta az éves árbevétel az 1 milliárd forintot. A válaszadók köre azon innovációban érintett cégekből került ki, akik valós, releváns gyakorlatról, magatartásról, folyamatokról számoltak be.

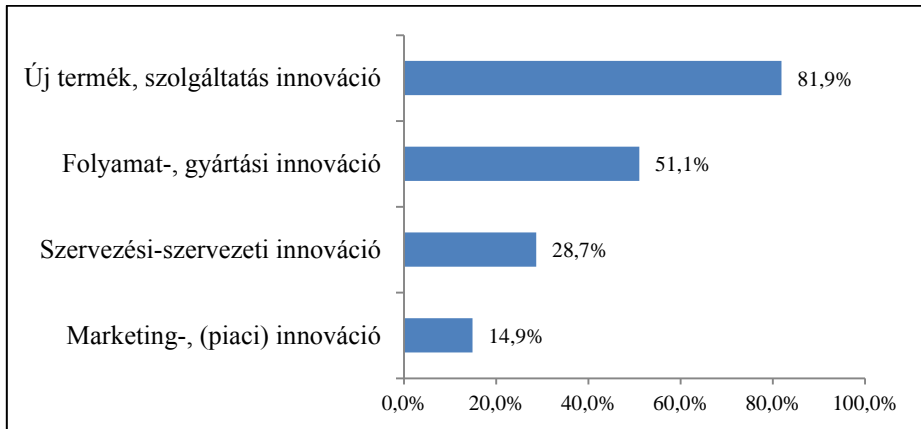
Sajnos az egyetemekkel, a felsőoktatási intézményekkel való együttműködés erős, pozitív – a termék innovációk sikerességére gyakorolt - hatását nem sikerült kimutatni. mely ugyanakkor visszatükrözi azt a valós gyakorlati gyengeséget, mely a jelenlegi magyar felsőoktatás ipari kapcsolatainak ez irányú kihasználatlanságában, alacsony határfokában jelenik meg. A kooperációk tehát láthatóan egyre inkább részeseivé válnak a hazai vállalkozások üzleti, s benne az innovációs tevékenységeinek is, felismerve, hogy hatásuk jelentősen tudja segíteni a különböző szakmai, piaci célok elérését, úgymint (Trommsdorff-Steinhoff 2007, 165.o.):

- minőség, költség és célelőnyök,
- új piacokra jutás javulása,
- piacbelépési korlátok legyőzése,
- a teljesítménykínálat bővítése, (rések betömése a termékprogramban),
- szinergiahatás (méretelőnyök, többtermék-előnyök),
- erőforrások biztosítása (tőke, know-how),
- erőforrásfelhasználás csökkentése, kockázatsökkentés,
- a saját versenynyomás csökkentése, s harmadik fél irányába való versenykihívás,
- a kooperáció mellék- és véletleneredményeinek felhasználási lehetősége,
- termelékenység-növekedés a specifikus humán- és tárgyi tőke alkalmazásával,
- az ipari standardok megvalósítása.

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 projektmenedzsment, mely világosan definiált célok, felelőségek, tervezés, monitorizálás és hatékony kommunikáció révén jöhet csak létre.

Az innovációs tevékenység a hazai vállalkozások gyakorlatában ma is elsősorban, s leginkább az új termék fejlesztését jelenti.

4. Ábra Milyen típusú innovációs tevékenységet folytatott cége az elmúlt öt évben

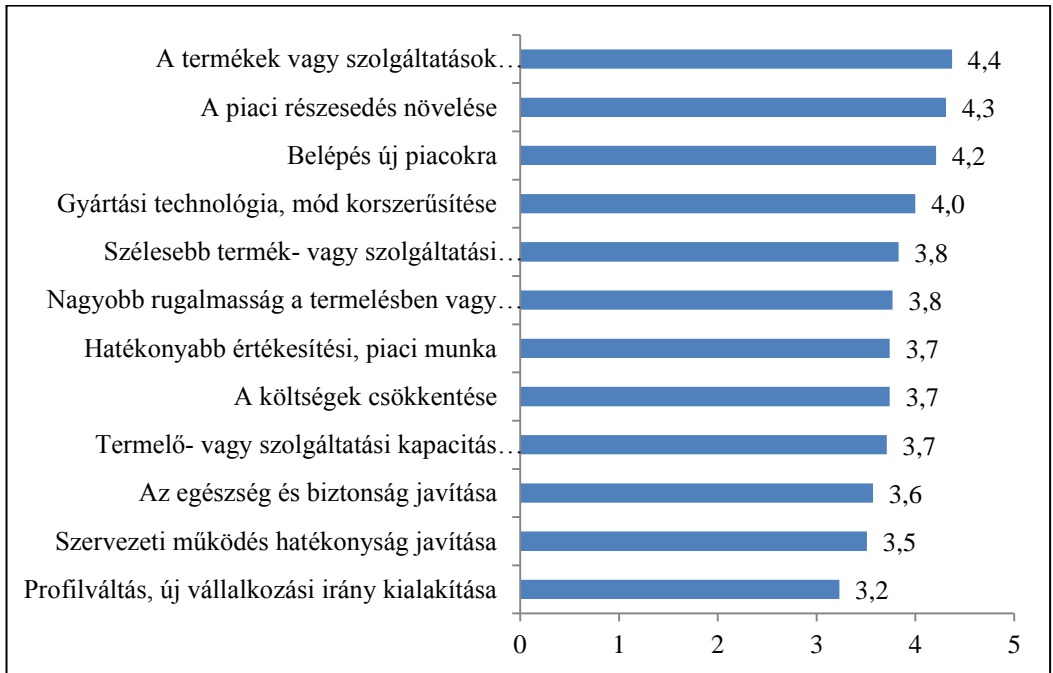


Forrás: A 2012-es kutatás alapján, Piskóti-Nagy-Molnár (2013) 93.o.

Hasonló arányok, fontosság tükröződnek vissza a 2014-es kutatásban is, ahol az elmúlt öt év innovációs tevékenysége típusainak száma, mértéke kérdésre 4; 3,5; 3,3 és 2,8 értékek mutatják ugyanazt az intenzitási sorrendet (1-5 skálán), míg az újdonságérték, újszerűségük vonatkozásában kapott értékek 3,6; 3,1; 2,7; 2,8, azaz a marketinginnovációk kreativitásban felzárkóznak. Különösen figyelemre méltó, hogy a marketing, piaci innovációk relatíve ritkák, nemigen – vagy csak nehezen - épültek be az innovációk értelmezésének és tudatos művelésének gyakorlatába. A marketing és innováció összekapcsolása leszűkített értelmezésüként, a hagyományos innovációs területekhez képest kevésbé kihasznált lehetőségként jelenik meg. Az innovációs aktivitás alapján a hazai vállalkozásokat négy klaszterbe, típusba sorolhattuk be:

- *nem innovatív, megszokás-alapon működők*, (14%) minden innováció-típus kapcsán hiányzó, alacsony aktivitás, inkább szolgáltatásban, mezőgazdaságban tevékenykedő középvállalkozások,
- *műszaki, technológiai dominanciájú (hagyományos) innovátor cégek*, (27%) melyek elsősorban, de nem kiemelkedő intenzitással termékinnovációkat, és kapcsolódó gyártási, folyamatinnovációkra koncentrálnak, s szinte teljesen hanyagolják a szervezeti és marketinginnovációkat, alapvetően ipari, kisebb cégek,
- *modern, 2.0-ás innovátor cégek* (19,5%), melyek mind a négy innováció-típus vonatkozásában átlagon felüli, összehangolt innovációs aktivitásúak, ipari cégek, de arányosan szolgáltató és mezőgazdaságiak is fellelhetőek közöttük, méretük alapján arányos összetételben megjelenő vállalkozások,
- *szervezeti és piaci innovátorok* (39,5%), amelyek esetében alapvetően a meglévő folyamattechnológiákra épülő, termék-választékot – alacsony újszerűség mellett – gyakrabban módosító, s a nagy versenyintenzitás miatt, jelentős – szervezeti és piaci, marketing hatékonyságot növelő – intenzív és újszerű, kreatív innovációkkal, inkább nagyobb ipari és szolgáltató, kereskedő cégek.

5. Ábra Az innovációs tevékenység elsődleges céljai a hazai vállalkozásoknál



Forrás: saját szerkesztés a 2014-es kutatás alapján

A vállalkozások sokoldalú céljai is jelzik, hogy reális, ésszerű igény van egyetemekkel való kapcsolat fejlesztése, ugyanakkor mindkét félnek össze kell kapcsolniuk ez irányú, kooperációs aktivitásukat a hosszabb távú stratégiájukkal, annak érdekében, hogy a megfelelő projektek, a megfelelő prioritások és erőforrások mentén folyjon az együttműködés, azaz egy *hatékony UBC-portfólió jöjjön létre*.

Az innovációs UBC jó menedzselése különösen fontos sikertényezője lehet mindkét fél stratégiai céljai elérésének, ugyanakkor ez a terület nem ragadható ki az egyetemek többi piacokon tanúsított aktivitásából, az ezen a piacon kívánatos siker csak a többivel együtt érhető el.

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 „kutatói, felfedező” stratégia, ahol az új tudás fejlesztése, innovációs ötletek, technológiák közös létrehozása a cél, melyekkel a vállalkozás a jövőbeni (elsősorban) 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 költségelonyei 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 vállalati oldal stratégiai szemlélete megerősíti, hogy ők az egyetemek minden piacán érdekeltek, azok komplexitásában kívánnak optimalizálni.

A UBC 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 beillessze azt az érintettek stratégiájába egy szükséges egyensúly elérésével. (Cooper-Edgett-Kleinschmidt 2001). A feladat tehát igen komplex, hiszen számos stratégiai (innovációs, technologiastratégiai) és operatív koordinációs érdek, cél összehangolására, s annak megfelelő aktivitások szervezésére, megvalósítására van szükség.

A Dunowski-Schultz-Kock-Gemünden-Salomo (2010) kutatásból is kiderült, megerősítésre kerültek a cégek oldaláról jellemző együttműködési alapcélok, úgymint:

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

A portfólió-menedzsment eszközei három jellemző aspektus köré csoportosíthatóak, úgymint:

- az együttműködés stratégiai irányai,
- az együttműködés szervezete megoldása,
- az együttműködés folyamatának formalizása.

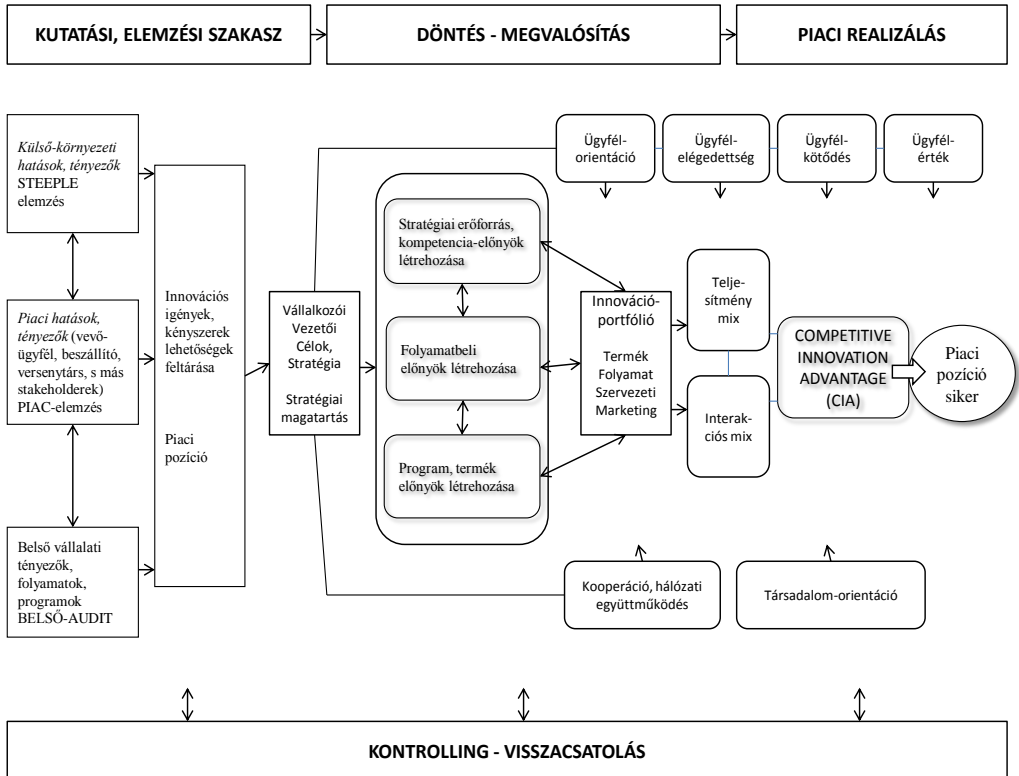
1. táblázat A UBC portfólió-menedzsment elemei

A UBC stratégiai irányai	A UBC szervezete	A UBC folyamatai
- világos célok	- UBC portfólió-menedzsment szervezet és funkciói	- partnerválasztás
- a top-menedzserek támogatása	- portfólió struktúrája	- projekt-kezdémenyezés
- a belső új termék fejlesztési folyamatába történő integrálás		- projekt végrehajtás
- hosszú távú elkötelezettség		- tudás transzfer
- globális UBC stratégia		- projekt értékelése

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

A különböző UBC-projektek az adott vállalkozás versenyképességét, az innovációs versenyelőnyei (CIA) kiépítését kell, hogy szolgálják az előzőekben feltártak szerint. Azaz a marketingvezérelt innovációs versenyképességi modell folyamatához, struktúrájához kell, hogy kapcsolódjon, beépüljön.

6.ábra A marketingvezérelt innováció versenyképességi menedzsment-modellje



Forrás: Piskóti (2015) alapján továbbfejlesztve

A modell az innovációs versenyelőny kialakításának menedzsment-folyamatát mutatja, melynek lényege az innovációs igények, szükségletek feltárására épülő stratégiaalkotás, s az erőforrások kombinálásával, hatékony folyamatok és termékek – innovációk révén – történő létrehozása, piaci realizálása. A modell meghatározó jellemzői az ügyfélorientáltság, az ügyfélelégedettségre és ügyfélértékre épülő, a széleskörű kooperációt alkalmazó, társadalom-orientációt érvényesítő tevékenység.

Az 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 tevékenység van szükség.

5. S2B-MARKETING – HOLISZTIKUS MARKETING VAGY KUDARC

A vállalkozások eltérő stratégiai típusához az egyetemekkel folytatandó együttműködésben eltérő portfólió-menedzsment igény, elvárás és megoldási mód is kapcsolódik.

Hiszen a felfedező, kutatásokra, új eredményekre koncentráló stratégia inkább egy decentralizáltabb szervezettséget, 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, kiegészítés kerül előtérbe, annál inkább a jól szervezett, tudatosan irányított, előnyöket rövidtávon is realizálni képes együttműködési típus a fontos.

A nemzetközi kutatások, tapasztalatok alapján láthatóan egyre tudatosabbá kezdenek válni a vállalati törekvések, melyekhez *erőteljesebb, s komplexebb, azaz a kutatás-képzés-terésfejlesztés 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.

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

Tapasztalataim, vezetői interjúim szerint, alapvetően *öt, motivációs, stratégiai* típust találunk az egyetemi gyakorlatban – melyek talán sajátos fejlődési fokozatot is jelenthetnek - különíthetünk el:

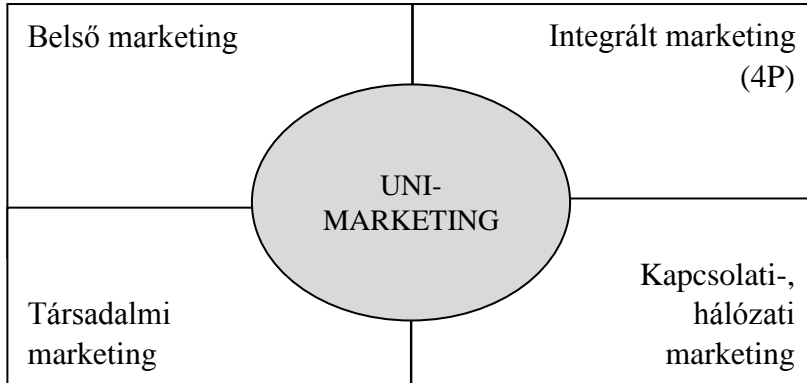
- együttműködés, mint *többletbevétel, finanszírozás-orientált megközelítés,*
- együttműködés, mint *imagenövelő tényező* a beiskolázási területen,
- együttműködés az *oktatás fejlesztése,* gyakorlatorientáltságának növelése érdekében,
- együttműködés a *kutatási tevékenység eredményességének* növeléséért,
- 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 projektekből megjelenő kooperációkat foglalják magukba, s csak a legtudatosabb, átgondolt intézményi, piaci stratégiával is rendelkező egyetemekre jellemzők a komplexebb, a szakmai tartalmában mélyebb együttműködések.

Megállapítható, hogy az egyetemi marketingben még nem képes megfelelően támogatni a formálódó UBC-kezdeményezéseket. Az egyetemi marketingek nem integráltan jelennek meg, az ún. S2B-(Science-to-business)marketing stratégiája és gyakorlata nagyon hiányos.

Az egyetemi marketing stratégiák ritkán mutatnak túl a beiskolázási tevékenységén, s egyes, k+f vonatkozásban kiemelt teljesítményekkel bíró intézményeknél az alap- és alkalmazott kutatási erőforrások és teljesítmények „értékesítés-támogatásán”, a technológiai- és tudástranszfer szervezet révén. (Piskóti 2011) Az egyetemi-marketinget kutató, s annak adott intézményi gyakorlatában több éven keresztül irányítóként, stratégiaalkotóként is közreműködő, úgy látom, hogy *a marketing holisztikus megközelítésének, komplex, innovációorientált szemléletének érvényesítése nélkül nem válik üzleti modell, érdekeltiség alapon működővé a hazai UBC-rendszere.*

7. Ábra Az uni-marketing holisztikus koncepciója



A felsőoktatási intézmények piacainak többeleműsége egy igen összetett marketing szemléletet kíván, melynek klasszikus értékesítés-orientáltsága mellett több iránnyal, több súlyponttal kell rendelkeznie. A holisztikus marketing koncepciójának a lényege, hogy „minden mindennel összefügg”. Azaz a tudás és technológiai-transzfer sikere is a belső marketinggel kezdődhet, az egyetemi karok, szervezeti egységek együttműködésének, kapcsolatának „ügyfél- és piac-orientált” szemléletével, s annak tudatos marketingszolgáltatásokra épülő gyakorlatával. A külső, négy-piacra irányuló termékek és szolgáltatások igénylik a marketingtámogatást, a 4P logikájára épülő marketing eszközrendszer integrált, összehangolt megvalósítását. Ez természetesen nem csak egyetemi szintű, nem centralizált marketinget kíván, hanem a különböző önálló „piaci-megjelenéssel” bíró szervezeti egységek (karok, intézetek, kutatási központok stb.) marketingjének, eszközeinek koordinációját. A kapcsolati marketing az együttműködések, tartós kapcsolatok, hálózatok kialakítását, illetve ilyenekben való aktív, tudatos részvételt, s annak marketingtámogatását jelenti, a jelen cikkben kiemelten tárgyalt UBC mellett a civil-szférával, kormányzati-önkormányzati kooperációkat egyaránt. Ez a megjegyzés átvezet a társadalom-orientáltság dimenziójához, mely, mint történelmi egyetemi küldetés ezáltal válhat gyakorlattá. *A térségek, városok fejlesztésében, társadalmi problémáinak, ügyeinek megoldásában való egyetemi együttműködés fontos szerepet játszhat a társadalmi innovációk egyre inkább kívánatos erősítésében, s annak társadalmi marketinggel történő támogatásában.*

Az UBC relative alacsony hatékonyságának gyakori oka a holisztikus, komplex szemlélet hiánya mellett az együttműködések bilaterális jellege is. Csak lassan erősödnek meg a hálózati, sokoldalú, integrált együttműködések, de örömdetes módon *egyre több klaszter, innovációs klaszter jön létre, melyek fokozatosan erősödve a kooperációk szervezésének meghatározó szereplőivé, integrátorává válhatnak*, s az üzleti és társadalmi innovációk alapját egyaránt képezhetik.

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 vállalkozói közreműködés a gyakornoki programtól az előadások tartásáig, a végzett hallgatók felvétele, az egyetemi szolgáltatások

igénybevétele, a közös kutatási programok, megbízások, s az erre épülő esetleges közös vállalkozások mind olyan kapcsolódások, melyek az egyetemek különböző funkcionális piacain jelennek meg, s egy komplex, s összehangolt marketingtámogatást igényelnek.

A S2B és a B2S 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 marketing innovációk (sőt társadalmi innovációk) terén egyaránt érdemes a marketing munka célzott fejlesztése, az innovációmkteting, s az innovációmkteting kooperációk bilaterális, vagy szélesebb, hálózatok, klaszterek keretében történő fejlesztése is.

6. ÖSSZEFOGLALÁS ÉS KITEKINTÉS

A tanulmány az elmúlt évtizedben a business marketing, ezen belül az innovációmkteting terén végzett kutatások, valamint az egyetemi marketing vonatkozások összekapcsolására irányult, vizsgálva az egyetem és az üzleti szféra kooperációjának gyakorlatát, lehetőségeit, kinem használt potenciáljait, s rámutatott a mindkét fél számára sikeres, eredményes megoldásokhoz nélkülözhetetlen marketing-támogatásra. A tanulmány eredményei, megállapításai:

- a korszerű (harmadik generációs, társadalom és szolgáltatásorientált) egyetemek négy, egymással összefüggő piacon tevékenykednek, törekszenek tevékenységoptimalizálásra,
- a UBC-k sokoldalú outputokat, eredményeket és hatásokat fejtenek ki az érintettekre,
- az innovációs UBC meghatározó súlyú, rendező-hatású a kapcsolatokban,
- a hazai innovációs UBC relatíve alacsony hatékonyságú, sikerességű, többnyire termék-innovációkra koncentráció,
- a vállalkozások UBC-stratégiáikat és gyakorlatukat egyre inkább az innovációs versenyelőnyök (CIA) realizálására irányulóan, egy marketingorientált innovációs modell alapján alakítják ki,
- az egyetemi UBC stratégiáit az intézményi és társadalmi célok, törekvések függvényében kell meghatározni,
- a sikeres UBC csak egy tudatos projekt-portfólió alapján, menedzsmentjével lehetséges,
- az egyetemi marketing holisztikus koncepciójának érvényítése nélkül a részpiaci, specializált marketing-megoldások kudarca vannak ítélve.

A tanulmány megfogalmazott megállapításai a nemzetközi és hazai, saját kutatási eredményekre, gyakorlatra épülnek, kerültek kifejtésre, s részben bizonyításra. Ugyanakkor a megalkotott modellek számos összefüggésének érvényességét további kutatásokkal kell bizonyítani, mélyíteni, mely kirajzolja számomra a további kutatási irányokat is. A gyorsabb előrehaladás és a szélesebb szemléletformálás érdekében hasznos lenne, az ezen a területen tevékenykedő, érintett kutatói műhelyek közötti kooperáció kialakítása.

7. 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.
- 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.
- 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*
- Csizmadia, Z.-Grosz, A.(2012): *Innováció és együttműködési hálózatok Magyarországon in. Bajnóczy-Lengyel-Málovics (szerk.): Regionális innovációs képesség, versenyképesség és fenntarthatóság. JATEPress 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.*
- Evanschitzky, H., Eisend, M., Calantone, R. J., Jiang, Y. (2012) *Success Factors Of Product Innovation: An Updated Meta-Analysis Journal of Product Innovation Management, Volume 29, Issue Supplement S1, 21–37*
- 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.
- Kesting,T.-Gerstlberger,X.(2014): *Direkte und weiterführende Nutzenpotenziale eines marketioorientierten 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*
- Noé,M.(2013): *Innovation 2.0. Unternehmenserfolg durch intelligentes und effizientes Innovieren Springer Gabler Verlag, 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): *Innovációmaketing–marketinginnováció Miskolci Egyetem 154 p.*
- Piskóti,I.(2010):*Marketingrealizálás - stratégiaák-folyamatok-szervezeti -megoldások in: Töröcsik,M.-Kuráth,G.(szerk) Egyetemi marketing: – marketing a felsőoktatásban. 322 p. Pécsi Tudományegyetem, 2010. pp. 189-208.(ISBN:978-063-642-352-0)*

- Piskóti,I.(2011): Módszertani és szervezeti megoldások az egyetemi marketingben. FELSOÓKTATÁSI MŰHELY (ISSN: 1789-1922) II: (2) pp. 39-51.
- Piskóti,I.(2012): The Social Problem Sensitivity of the Hungarian Population and Their Social Marketing Sensitivity THEORY METHODOLOGY PRACTICE 8: (1) pp. 59-67.
- 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.
- Piskóti,I.(2014): Business marketingmenedzsment – üzleti döntések marketing támogatása Akadémiai Kiadó Bp.
- Piskóti,I. (2014a): Az innovációvezérelt marketing trendjei (in: Piskóti, I.(szerk.)(2014): Marketingkaleidoszkóp 2014 – Innovációvezérelt marketing – Miskolci Egyetem Marketing Intézet, Miskolc, ISSN 2062-2260 p.10-21.)
- Piskóti,I.(2014b): Az innovációmarketing integrált modellje (in: Piskóti, I.(szerk.)(2014): Marketingkaleidoszkóp 2014 – Innovációvezérelt marketing – Miskolci Egyetem Marketing Intézet, Miskolc, ISSN 2062-2260 p.43-58.)
- Piskóti,I.(2014c): S2B és a B2S-marketing diszsonanciája az innováció mentén (in: Piskóti, I.(szerk.)(2014): Marketingkaleidoszkóp 2014 – Innovációvezérelt marketing – Miskolci Egyetem Marketing Intézet, Miskolc, ISSN 2062-2260 p.175-189.)
- Piskóti,I.(2015): Marketing képességek szerepe az innovációs versenyelőnyök fenntartásában in. „Hálózati marketing” 21. EMOK Konferencia Bp. 10 oldal, 63.sz.
- [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. Looch-Steppeler(Hrsg.): Marktorientierte Problemlösungen im Innovationsmarketing Gabler Verlag, Wiesbaden pp. 71-94.
- Tóth, Á. (2004) Felsőoktatás-marketing in. Fiatal regionalisták IV. konferenciája, Győr, 2004.nov.13-14. CD-kiadványa (szerk. Ponác, Gy.)
- Trommsdorff,V.-Steinhoff,F.(2007): Innovationsmarketing, Vahlen München