

# VERSENYSTRATÉGIÁK A FELSŐOKTATÁSBAN

## COMPETITIVE STRATEGIES IN HIGHER EDUCATION<sup>⊗</sup>

**BODNÁR Zoltán Viktor**

bodnar.zoltan.viktor@gmail.com

**Kivonat:** Jelen cikkben választ keresek arra a kérdésre, hogy miként gyakorolnak hatást az intézményi stratégiák a végzett hallgatók humán tőke szintjére és jövedelemszintjére. Napjainkban, amikor az egyetemek működésüket a piaci működési szabályok alapján kényszerülnek újradefiniálni, akkor egy ilyen üzleti szemléletű kutatás hasznossága nyilvánvaló minden stakeholder számára, de elsősorban az egyetemi döntéshozók számára jelenthet segítséget.

**Kulcsszavak:** versenyelőny, Porter-féle értéklánc, felsőoktatás, stratégiai menedzsment

**Abstract:** In this paper seeking an answer to the question of how to have an impact on the level of institutional strategies of graduates in human capital, and income levels. At the time when universities are forced to operate according to market rules define operational again, such a business-oriented research usefulness is obvious to all stakeholders, but especially be helpful for university decision-makers.

**Keywords:** competitive advantage, Porter's value chain, higher education, strategic management

### 1. A VERSENYELŐNY

A kutatás nagyban támaszkodik Michael E. Porter versenystratégiák tárgykörében megfogalmazott és igazolt téziseire [1]. A Harvardi Iskola közgazdaság és üzleti irányzata is előnyben részesíti a gyakorlati tapasztalatokon alapuló következtetéseket. Kulturális szempontból is elvárás az egyéni teljesítmény kihangsúlyozása az amerikai üzleti körökben. Porter elemzéseit elvégezte kvantitatív és kvalitatív oldalról is, rengeteg mélyinterjú készített, abból a célból, hogy a legátfogóbb képet kapja egy iparág szereplőinek viselkedéséről. Ha bármely vállalkozás üzletileg sikeres működést akar megvalósítani, akkor több tényező együttállása szükséges. Azonban Porter meggyőződése hogy a forgalom generálására és az üzlet növekedéséhez szükséges többlet megteremtésére csak a versenyelőny képes. Kijelenthetjük, hogy a profit forgalomból „készül”, a forgalom pedig versenyelőnyből. Adódik a kérdés, hogy mi történik versenyelőny hiányában? Ha nincs versenyelőny, például mert távoztak a cégtől azok a dolgozók, akik a versenyelőnyt biztosító unikális tudást vagy magkompetenciát birtokolják, akkor Porter megfogalmazása szerint a vállalkozás a „STUCK IN THE MIDDLE”, azaz középen ragadtak táborába kerül. Azért középen, mert a különféle versenyelőnnyel rendelkezők egyikéhez sem tudnak közelíteni [1].

A középszerűek rövidtávon három stádiumban folytathatják tevékenységüket. A legjobb lehetőség, ha képesek felismerni valós helyzetüket, és megpróbálnak versenyelőnyt biztosítani a maguk részére. Amely lehet tőkebevonásból származó innovatív új eljárás vagy termék, új piacon való megjelenés, esetleg ezek kombinációja. Abban az esetben, ha ez működik, akkor létrejöhet a versenyelőny és a vállalat kilép a középen ragadtak köréből.

A másik lehetőség megszorítások bevezetése, aminek hatására leesik a fajlagos előállítási költség és alacsonyabb áron kínálhatjuk a termékünket. Ez azonban több szempontból is csak átmeneti megoldás.

---

<sup>⊗</sup> Lektorált szakcikk. Leadva: 2015. szeptember 03.; Elfogadva: 2015. szeptember 19.

Reviewed paper. Submitted: 03. September, 2015. ;Accepted: 19. September, 2015.

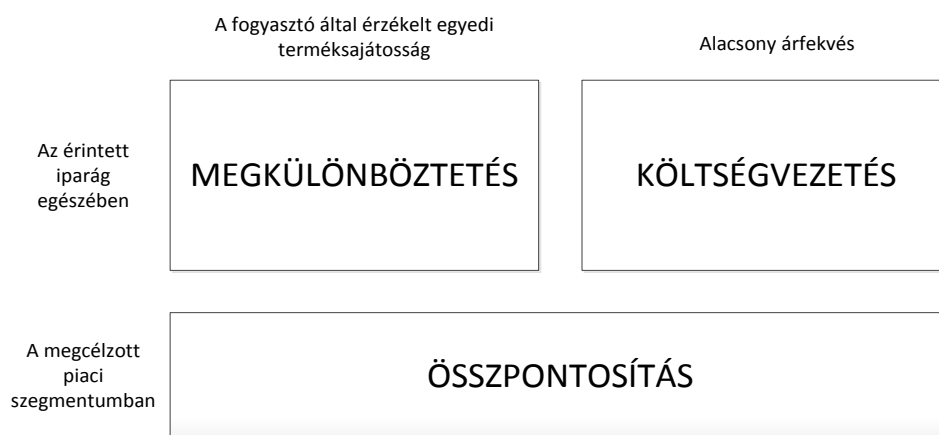
Lektorálta: Diószeginé Zentay Éva / Reviewed by: Éva Diószeginé Zentay

A harmadik mód - sajnos ez a legáltalánosabb - hogy minden marad a régiben. A bevételek elegendőek a napi kiadások fedezéséhez, esetleg külső állami támogatásokkal is életben tartható a modell. Drámai piaci változás esetén gyakorlatilag azonnali a bukás [2].

### 1.1. **Költségvető alapstratégia**

A stratégiát alkalmazó vállalatok a kiadási oldal minden tételét gondosan megvizsgálják, újra és újra optimalizálják a gyártási folyamataikat, az ellátási láncok is a költségek megtakarításának vannak alárendelve (1. ábra). A fókuszban a gazdaságos sorozatnagyságok elérése és fenntartása áll (economies of scale). A gyártáshoz kapcsolódó legjelentősebb költségelem a munkabér. A költségvető stratégiát folytató cég akár országhatárokat is átlépve keresi az olyan alacsony bérszínvonalú országokat, ahol még megfelelő szakértelemmel párosul az alacsony bérigény [3].

## Stratégiai versenyelőnyök



1. ábra Porter-féle stratégiai versenyelőnyök modell [3]

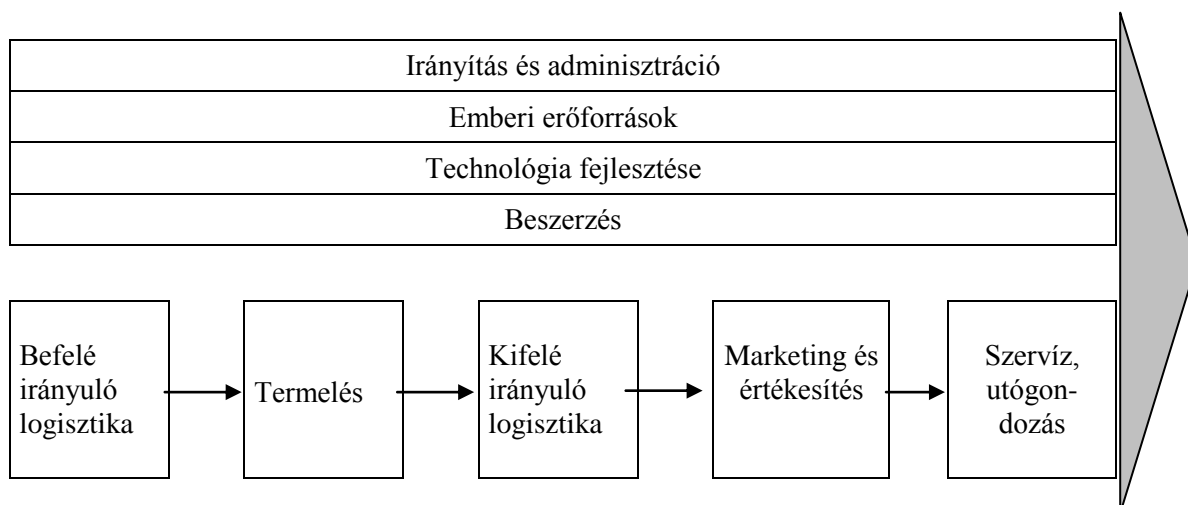
### 1.2. **Megkülönböztetés, mint valódi versenyelőny**

Abban az esetben, ha olyan tudással, képességgel rendelkezünk, amellyel az adott piacon versengő gazdasági szereplők egyike sem, akkor termékeink hozzáadott értékét nagyobb mértékben tudjuk növelni, mint a versenytársaink. A felmérések szerint (ha a kevert stratégiákat nem számoljuk), azok az iparági szereplők alkalmazták a leghatékonyabban a megkülönböztetési stratégiát, akik egy vagy két területen tudtak valódi versenyelőnyt felmutatni [2]. A versenyelőnyök tehát nem egy hosszú listát, hanem egy-két átütő erejű képességet takarnak.

A másik megfigyelt sajátosság a sikeres megkülönböztető stratégiát folytatók körében az volt, hogy tudatos, vagy kevésbé tudatos programok indultak az üzletileg hasznos megkülönböztetés fenntartására, amelyet a modern menedzsment szakirodalom kompetencia menedzsmentnek nevez [2]. A kompetenciák nem feltétlenül a gyár kapuin belül találhatóak. A Porter-féle értéklánc bármely tényezőjében lehet ilyen kompetencia.

Az értéklánc modell Porter által felvázolt egyedi látásmód szerint vizsgálja a vállalati működést. A modell annak alapján rangsorolja az egyes működési területeket, hogy mennyire hatékonyan és milyen mértékben járulnak hozzá a hosszú távú vállalati célok teljesüléséhez, amely célok többnyire összhangban állnak a vevői igények kielégítésével.

A 2. ábrán látható, hogy Porter milyen módon választotta ketté a területeket. Egyes területek közvetlen hatással vannak a vevői elégedettségére (pl.: technológiai fejlettség), míg mások közvetetten, azaz más területeken keresztül fejtik ki hatásukat a vállalati célokra (pl.: belső logisztika).



2. ábra Porter értéklánc modellje [2]



3. ábra A Porter értéklánc modell felsőoktatási konverziója (saját ábra)

A Porter-féle rendszertani keret felsőoktatási alkalmazhatóságát jól mutatja, hogy könnyen lehetett az eredeti értéklánc elemeket helyettesíteni a vizsgált felsőoktatás területeivel. Kivételt a közoktatási rendszer képzési színvonala képez, amely olyan célokat befolyásoló terület, amelyekre igen csekély ráhatással bírnak a felsőoktatási intézmények (3. ábra).

### 1.3. Összpontosítási stratégia

Az összpontosítás egyik változatában valamilyen célcsoport igényeinek kielégítését célozzuk, ezért csak akkor alkalmazható, ha előzetesen elvégeztük a piaci szegmentációt.

A másik lehetőség, hogy az értéklánc bizonyos elemeire fejlesztésre összpontosítunk, például vizsgálhatjuk az alapanyag beszállítókat a végeredmény minőségére gyakorolt hatásuk szempontjából. Fókuszálhatunk bizonyos földrajzi területek elérhetőségének, vagy eladási mutatóinak javítására is. Az összpontosítási stratégia tipikus eszköze a speciális vevői igényekhez igazított termék, vagy szolgáltatás.

A marketing kommunikáció és a személyes kapcsolat a vevőkkel igényel a legnagyobb fajlagos ráfordítást ennél a stratégiánál [4].

## 2. AZ INTERJÚS ÉS A KÉRDŐÍVES ADATOK ELEMZÉSE

Az iparági versenysztratégiák ismertett típusai és a hazai felsőoktatás versenysztratégiái közötti összefüggések feltárása strukturált interjúk formájában valósult meg. A strukturált interjú lényege, hogy mintegy szóbeli kérdőívhez hasonlóan az interjúalanyok azonos kérdéseket kapnak azonos sorrendben. Kutatásom során arra kerestem a választ, hogy az előzőekben ismertett versenysztratégiák jelen vannak-e magyar felsőoktatásban. A vizsgálatokhoz szükséges adatokat saját készítésű interjúkból nyertem, valamint felhasználtam a hallgatók körében végett DPR (Diplomás Pályakövető Rendszer) kutatás adatait.

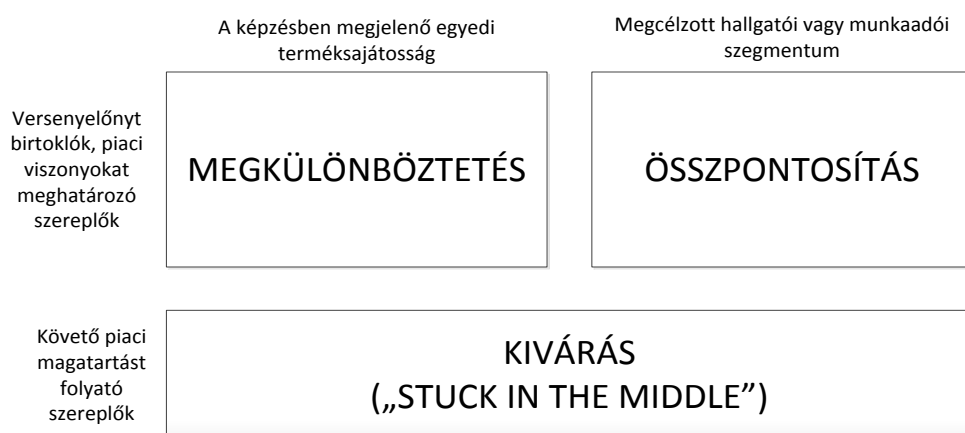
A megkeresett intézményi vezetők 15%-a bizonyult hajlandónak a válaszadásra. Az általános kérdések a vizsgált kar körülményeit, valamint a szervezeti kultúra hozzávetőleges jellegét célzó kérdéscsoport. Ezen kérdésekre adott válaszok ismeretében válnak értelmezhetővé a versenysztratégiai bemérés kérdései. A további kérdések a *költségvetető*, *megkülönböztető* és *összpontosító* stratégiák meglétére vonatkozó interjúkérdések voltak.

### 2.1. *Eltérések az eredeti modelltől*

Az alkalmazott módszertan igyekszik egyesíteni az üzleti szféra versenysztratégiai eredményeit a felsőoktatás hasonló területeivel.

Az első olyan különbség, amely miatt a Porter által felállított versenyelőnyök alapmodellét meg kellett változtatni, az a költségvetető stratégia hiánya, ugyanis a költségvetetés előfeltétele a költségvetési autonómia, vagy legalább bizonyos fokú költségvetési önállóság. A Magyar Állam biztosítja az intézmények által felhasználható források jelentős részét, allokálja azokat, valamint szigorú költségvetési korlátokat állít fel. Ezért jelentősen csorbul az intézményi költségvetések autonómiája. Ilyen kondíciók mellett kvázi költségvetési önállóságról beszélhetünk, a költségvetés pedig kikerül az intézményvezetők eszköztárából. Az interjúk eredményeként világossá vált, hogy a „STUCK IN THE MIDDLE” azaz középen ragadtak olyan jelentős számban vannak jelen, hogy érdemes, mint egyfajta versenysztratégiát számításba venni (4. ábra). A középen ragadtak olyan módon viselkednek, mint a skandináv jóléti modell által felkarolt szociális hátránnyal küzdő rétegek, akik önállóságukat feladva az elért életszínvonaluk fenntartását várják a gondoskodó államtól. Egyszóval sodródódnak.

## Stratégiai versenyelőnyök a felsőoktatásban



4. ábra Stratégiai versenyelőnyök „STUCK IN THE MIDDLE” stratégiával (saját ábra)

### 2.2. *Az interjúk felmérés összesített eredménye*

A kutatásban résztvevő felsőoktatási intézmények, illetve karok:

- Eszterházy Károly Főiskola Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar (EKF-GTK);
- Kecskeméti Főiskola Gépipari és Automatizálási Műszaki Főiskolai Kar (KF-GAMF);
- Nyíregyházi Főiskola Gazdasági és Társadalomtudományi Kar (NYF-GTK);
- Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar (SZIE-GTK);
- Pannon Egyetem Gazdaságtudományi Kar (PE-GTK);
- Óbudai Egyetem Bánki Donát Gépész és Biztonságtechnikai Mérnöki Kar (OE-BGK).

Az 1. táblázat foglalja össze az interjúk összesítésével kialakult versenysztratégiákat. A versenysztratégiák nem fordulnak elő „vegytiszta” formájukban, inkább a stratégiák aránya, szignifikáns megjelenése mérhető. Az a feltételezésem, mely szerint a felsőoktatási intézmények versenysztratégiái beazonosíthatóak a Michael Porter által felállított rendszertan alapján igazolást nyert, hiszen a Porter bemérései alapján kialakított interjú kérdéssorral az egyes stratégiai elemekből lehetséges volt megalkotni az egyes karok stratégiai modelljét.

Intézmény – Kar	Bemért versenysztratégia
<b>A</b>	középen ragadt
<b>B</b>	Összpontosító, jelentős megkülönböztető behatással
<b>C</b>	középen ragadt
<b>D</b>	összpontosító
<b>E</b>	Összpontosító, enyhe megkülönböztető behatással
<b>F</b>	megkülönböztető

1. táblázat A bemért versenysztratégiák összefoglaló táblázata (saját táblázat)

Kvantitatív oldalról a „Frisssdiplomás 2011” program adatai kerültek felhasználásra. Az átfogó Diplomás Pályakövetési Rendszer (DPR) adatfelvétele 2010 év folyamán történt, a megkeresés a 2008, illetve 2010 évben abszolutóriumot szerzett hallgatókra vonatkozott.

A DPR programhoz csatlakozott 31 felsőoktatási intézmény végezte el a felmérést a saját hallgatóikról nyilvántartott email adatbázis felhasználásával.

Az adatfelvétel anonim módon történt.

A kérdőív fő kérdéscsoportjai:

- Az elvégzett képzés kezdete, jellemzői;
- Egyéb felsőfokú tanulmányok;
- Átmenet a felsőoktatásból a munka világába;
- Munkaerő-piaci életút;
- Jelenlegi munkaerő-piaci helyzet;
- Elégedettség;
- Személyes adatok (az anonimitás megőrzése mellett).

A kitöltött kérdőívek száma a vizsgált karokon:

- Eszterházy Károly Főiskola Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar **163 darab**;
- Kecskeméti Főiskola Gépipari és Automatizálási Műszaki Főiskolai Kar **124 darab**;
- Nyíregyházi Főiskola Gazdasági és Társadalomtudományi Kar **168 darab**;
- Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar **189 darab**;
- Pannon Egyetem Gazdaságtudományi Kar **120 darab**;
- Óbudai Egyetem Bánki Donát Gépész és Biztonságtechnikai Mérnöki Kar **86 darab**.

A 2. táblázat oszlopainak magyarázata:

**Q1:** A válaszadók által elért tanulmányi átlagok összesített átlaga.

**Q2:** Átlagosan ennyi hónap telt el a válaszadók körében az abszolutórium és a diploma megszerzése között.

**Q3:** A Q2 kérdésben megnevezett késelem ilyen arányban történt az idegen nyelvi követelmények nem teljesítése miatt.

**Q4:** A válaszadók ilyen arányban rendelkeztek felsőfokú végzettséggel a megkeresés alapjául szolgáló képzés megkezdésekor.

**Q5:** A megkeresés tárgyát képező tanulmányok megkezdése előtt külföldi tanulmányokat folytató válaszadók száma.

**Q6:** A válaszadók ilyen arányban vettek részt a képzés alatt kötelező szakmai gyakorlaton.

**Q7:** A szakmai gyakorlaton részt vevők (Q6) ilyen arányban tudtak elhelyezkedni a gyakorlati képzést biztosító munkahelyen.

**Q8:** A megkeresés alapjául szolgáló képzést megelőzően az adott területen szakmai tapasztalattal rendelkező megkeresettek aránya.

**Q9:** Az abszolutórium megszerzésekor főállású munkaviszonnyal (szolgálati jogviszonnyal) rendelkező válaszadók aránya.

**Q10:** A végzettség megszerzése óta munkanélküliséget megélt válaszadók aránya.

**Q11:** A munkanélküliségként töltött (Q10) időszak, vagy időszakok összes hosszának átlaga a válaszadók összességét alapul véve.

**Q12:** A jövedelemszerző tevékenységet folytató válaszadókon belüli alkalmazotti státuszúak aránya.

**Q13:** A munkahellyel rendelkező válaszadók ilyen aránya rendelkezik állandó munkaviszonnyal.

**Q14:** Köztisztviselő, közalkalmazottak, kormánytisztviselők összesített aránya az állandó munkaviszonnyal rendelkező válaszadók körében.

**Q15:** A munkahellyel rendelkező válaszadók ilyen aránya találja nagymértékben, illetve teljes mértékben hasznosnak a felmérés tárgyát képező képzettséget a jelenlegi munkája szempontjából.

**Q16:** A válaszadók munkahelyei ilyen arányban magántulajdonúak.

**Q17:** A válaszadók munkahelyei ilyen arányban foglalkoztatnak legalább 1000 főt.

**Q18:** A válaszadók a kérdőív kitöltését megelőző, főállásából származó utolsó havi nettó (adózás utáni) kereseteiknek átlaga.

	Q1 [átlag]	Q2 [hónap]	Q3 [%]	Q4 [%]	Q5 [%]	Q6 [%]	Q7 [%]	Q8 [%]	Q9 [%]
EKF-GTK	2,7	6,0	75,8	18,2	7,3	97,7	29,7	27,1	48,2
KF-GAMF	2,4	4,5	80,5	11,2	4,1	71,2	27,0	35,2	36,0
NYF-GTK	3,0	5,3	90,5	9,0	7,8	77,1	28,9	34,5	39,5
SZIE-GTK	3,0	3,4	79,5	17,5	9,2	78,2	28,1	33,9	55,9
PE-GTK	2,9	5,0	91,1	19,2	8,3	79,8	27,7	29,4	40,8
OE-BGK	2,5	4,5	90,5	15,3	5,9	65,9	30,4	37,2	50,0
	Q10 [%]	Q11 [hónap]	Q12 [%]	Q13 [%]	Q14 [%]	Q15 [%]	Q16 [%]	Q17 [%]	Q18 [Ft]
EKF-GTK	38,9	8,2	71,6	79,3	26,4	15,3	66,7	35,7	151,2
KF-GAMF	44,4	8,7	79,0	82,9	16,2	23,8	81,6	26,0	166,7
NYF-GTK	49,1	8,2	57,5	70,3	19,8	20,5	61,6	24,5	132,8
SZIE-GTK	27,1	7,4	83,0	81,3	29,2	18,0	60,8	38,0	177,0
PE-GTK	33,6	6,3	79,2	82,8	16,2	14,3	78,4	26,3	150,4
OE-BGK	19,8	5,2	80,2	92,1	13,2	22,7	74,3	35,5	216,8

2. táblázat A „Friszdiplomás 2011” kutatás anyagából készített összefoglaló (saját szerkesztés)

A 2. táblázat és az 1. táblázat adatainak az összevetésével nem lehetséges egyértelmű kapcsolatot kimutatni az intézményi versenystratégia és a végzett hallgatók képzése alatt elért eredmény szintje között (Q1-Q9 kérdések). A válaszadók tanulmányi átlagának összesített értéke 2,4 és 3 között mozgott, ami nem utal a felmérésben résztvevő hallgatók kiemelkedően magas tanulmányi teljesítményére. A SZIE-GTK kivételével a vizsgált intézményekben átlagosan 4,5 hónap késedelemmel szereztek meg diplomájukat a hallgatók, mely késedelem oka jellemzően a nyelvvizsga hiánya volt. Elenyészőnek mondható a külföldi tanulmányokat folytatók aránya, ami részben az alapszakos megkeresettek magasabb arányával, részben pedig a külföldi ösztöndíj-programok

alacsony számával magyarázható. A munkaviszonnal rendelkezők aránya 36% és 55,9% között alakult a választott tanulmányi területtől függően.

A humántőke-szint, az elhelyezkedési mutatók és a jövedelmi szint vonatkozásában (Q10-Q18 kérdések) azok a karok, amelyek a piaci szempontból sikeres összpontosító vagy megkülönböztető stratégiát választották számottevően jobb eredményt értek el. Az itt végzett hallgatók kisebb arányban és rövidebb ideig szembesültek a munkanélküliséggel. A sorból kiemelkedik az Óbudai Egyetem, ahol a hallgatóknak kevesebb, mint 20%-a élt meg munkanélküli időszakot. Ez az igen kedvező adat a Budapesten tapasztalható jobb munkához jutási kilátásokkal és az ipari üzemek magasabb számával magyarázható. A megkülönböztető stratégiát folytató karok hallgatói a tanulmányaik befejezését követően nagyobb arányban dolgoznak magántulajdonban lévő cégeknél, kezdő jövedelmük akár 30%-kal magasabb, mint a kivárást választó felsőoktatási intézmények hallgatói esetében.

### 3. ÖSSZEFOGLALÁS

A kutatás során arra a kérdésre kerestem választ, hogy a hazai felsőoktatás működése leírható-e azzal a nagyvállalati stratégiai rendszerrel, amit Michael Porter kidolgozott. A feltárt egyezések lehetővé tették, hogy stratégiai versenyelőnyök modellt módosítva a vizsgált egyetemi karok stratégiáját beazonosítsam. A Porter által sikeresnek ítélt stratégiák a magyar felsőoktatás keretei között is sikeresek, amit a hallgatók által megválaszolt kérdőívek elemzése is alátámasztott.

### FELHASZNÁLT IRODALOM

- [1] **PORTER, M.**, Competitive Strategy: Techniques for analysing Industries and Competitors, The Free Press 1980, Chapter 1-2., ISBN 0-684-841 48-7.
- [2] **PORTER, M.**, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance 1985, The Free Press, Chapter 1-4., ISBN 0-684-841 46-0.
- [3] **HENTIKSEN, E., MIDELFART, K., STEEN, F.**, Economies of scale in European manufacturing revisited, Discussion Paper series 2001, No. 2896; page 11-16; ISSN 0265-8003.
- [4] **PORTER, M.**, What is Strategy? „Harward Business Review” (Nov.-Dec 1996) pp 60-79.