

HEIDRICH BALÁZS-KÁSA RICHÁRD-NÉMETH TAMÁS-  
JARJABKA ÁKOS

## Egyetemes értékek – piaci célok?

A piacorientált szervezeti kultúra az átalakuló magyar  
felsőoktatásban

Tanulmányunk a magyar felsőoktatási szervezetek sikerességével foglalkozik, kiemelve a sikerkritériumok közül egy fontos pillért: a koherens és a változó környezeti feltételekhez alkalmazkodni képes, piacorientált szervezeti kultúrát. Először a szakirodalom szintézisével bemutatjuk a piacorientáció fogalmának tartalmát és jellemzőit, valamint tisztázzuk a piacorientáció felsőoktatásban betöltött szerepét. Kutatási kérdésünk, hogy mennyiben segíti vagy gátolja a szervezeti kultúra a piacorientált szervezeti magatartást, valamint az mennyiben támasztja alá a szervezet sikerességét a felsőoktatásban. A Budapesti Gazdasági Egyetem és a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karának példáján keresztül mutatjuk be, hogy *Cameron-Quinn* [1999] szervezeti kulturális modellje miként jelenik meg a hazai egyetemi világban. Megállapítjuk, hogy a szervezeti működés immanens eleme, a szervezeti kultúra jellemzői alapvetően hozzájárulnak ahhoz, hogy mennyire sikeresen alkalmazkodik egy modellváltott egyetem vagy kar a számára kijelölt piaci térben.\*

Journal of Economic Literature (JEL) kód: A13, A20, I21.

A 20. század első felében már számos szerző foglalkozott az egyetemiség gondolatával (*Whitehead* [1929], *Flexner* [1931], *MacMurray* [1944]). A későbbiekben az érdeklődés fokozódott, hiszen jelentős változások mentek végbe a felsőoktatás intézményhálózatában és intézményrendszerében (*Newman* [1965]). A szervezeti kihívások középpontjában a túlélés és megújulás állt, mivel az egyetemeknek

\* A szerzők köszönetet mondanak a kutatásban részt vevő kollégáiknak: *Szászvári Karina Ágnesnek* és *Nicholas Chandlernek*.

*Heidrich Balázs* egyetemi tanár, a Budapesti Gazdasági Egyetem rektora (e-mail: heidrich.balazs@uni-bge.hu).

*Kása Richárd* tudományos főmunkatárs, Budapesti Gazdasági Egyetem Pénzügyi és Számviteli Kar Menedzsment Tanszék (e-mail: kasa.richard@uni-bge.hu).

*Németh Tamás* főiskolai docens, Budapesti Gazdasági Egyetem Pénzügyi és Számviteli Kar Menedzsment Tanszék (e-mail: nemeth.tamas@uni-bge.hu).

*Jarjabka Ákos* egyetemi docens, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet igazgatója (e-mail: jarjabka.akos@ktk.pte.hu).

A kézirat első változata 2022. szeptember 27-én érkezett szerkesztőségünkbe.

DOI: <https://doi.org/10.18414/KSZ.2022.12.1507>

két feltételnek kellett megfelelniük: egyrészt lojálisnak maradni ahhoz az ideához, amely hét évszázaddal korábban életre hívta a *studium generalét* és az *universitas* szellemét, másfelől beilleszkedni az őket körülvevő társadalomba (Ashby [1966]). Az egyre karakteresebben teret hódító gazdasági-üzleti életből az egyetemek átvettek kifejezéseket (kulcsindikátor, minőségbiztosítás, megtérülés stb.), amire számos kutató a klasszikus „egyetemiség” végérvényes csődjeként tekintett (Scott [1984], Reeves [1988], Halsey [1992]) – és lassacskán az egyetemi énkép 19. századi gyökerű alapjait ezek a folyamatok elsodorták.

Tanulmányunk e változás egyik legfontosabb elemét emeli középpontba: a felsőoktatás (azon belül is az egyetemek) piaci orientációját. Az utóbbi több mint két évtized jelenségei (a diverzifikálódó felsőoktatási struktúra, a bolognai folyamat, a kancellári rendszer, a modellváltás stb.) egyértelműen azt eredményezték, hogy az egyetemek a hallgatói összetétel egyre változatosabb megjelenési formái által támasztott igényeknek kívánnak megfelelni – mindez kiváló hazai kutatások tárgyául szolgált (Polónyi-Kozma [2020]). Magyarországot a nagyszámú oktatási intézmény és a lakosság felsőoktatásban való részvételének európai átlagban viszonylag alacsony aránya jellemezte 2000-ig, majd a bolognai folyamat elindulását követően a korábbiakban elképzelhetetlen mértékben nőtt a hallgatói létszám, és megerősödött az a hazánkban is uralkodó szemlélet, amely a felsőoktatás egészére piaci szolgáltatásként tekint (Lengyel [2021]). Tanulmányunk kiemelten kezeli az e gondolathoz oly közel álló üzleti-közgazdasági területet.

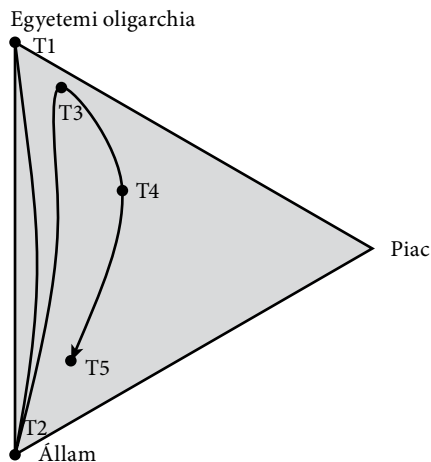
Tekintve, hogy az egyetemek befogadóképessége nem minden esetben növekedett lényegesen, így a 20. század végén meg kellett teremteni a tömegessé váló felsőoktatás megfelelő intézményrendszerét (Király [2019]). Az eltömegesedés egyébként az egyetem hagyományos kultúráját egészében alakította át (Király-Kováts [2022]). A felsőoktatás mind szélesebb köreiben ugyanis olyan hallgatóság jelent meg, amely egyrészt nincs felkészülve és felkészítve korábban elitnek nevezett felsőoktatásra, másrészt pedig erős, korábban nem tapasztalt „vevői” attitűddel jellemezhető (vö. „A hallgató a lábával szavaz”). Ez utóbbi ereje nem becsülhető le, hiszen épp a felsőoktatás két (ismeretelméleti és társadalomelméleti) axiómáját rengeti meg, tudniillik hogy az egyetemeken tudásátadás folyik a diákok számára, valamint hogy mindez az intézményi autonómia fenntartásával történik (Barnett [1990]).

Gondolkodásunk egyik kiindulópontját Clark [1984] háromszereplős struktúrát feltételező modellje adja. Clark megállapítása szerint a felsőoktatás az „állam–piac–egyetemi közösség” triangulumában értelmezhető, e három szegmens – egymáshoz való viszonyuk alapján – meghatározza az adott felsőoktatási rendszer működési módozatát (1. ábra). A magyarországi felsőoktatás olyan változásokon ment keresztül, amelyek hatására mára szinte minden felsőoktatási intézmény kénytelen nagyobb hangsúlyt fektetni a piacorientációra.

E tanulmány szerzői két – a magyar gazdaságtudományi területen működő – egyetem/egyetemi kar (BGE, PTE KTK) empirikus összehasonlító szervezetenként elemzésével arra kívánnak rávilágítani, hogy a hasonló értékrenden nyugvó szervezeti kultúra sikertényezője a piaci fennmaradásnak és prosperitásnak. A kutatási kérdésünk, amelyre ez a tanulmány is keresi a választ: a felsőoktatási intézmények

## 1. ábra

A magyar felsőoktatási rendszer Clark-háromszögben értelmezve



T1 = prekommunista időszak, T2 = szovjet éra, T3 = humboldti restauráció, T4 = átmeneti periódus, T5 = vissza a jövőbe?

Forrás: Kováts és szerzőtársai [2017].

változó szervezeti kultúrája és szubkultúrái hogyan és mennyire támogatják az olyanokra szükséges piacorientáltságot, továbbá az mennyiben támasztja alá a szervezet sikerességét a felsőoktatásban? Természetesen filozofikus kérdés, hogy mi a siker mércéje. A gyors áttekinthetőség érdekében ugyanis létrehozható egy jelzőszámrendszer, amely az oktatói és a hallgatói létszám, a saját bevétel, a piaci részesedés, a tudományos minőségi publikációk száma stb. alapján indikátorokkal teszi mérhetővé az egyetemek teljesítményét (és sikerét), de amelyek nem magyarázzák a fejlődés és növekedés szervezetről származó okait. A mai modern, gyorsan változó felsőoktatási közegben a pro- és preaktív módon változni képes szervezetek válhatnak a változás nyerteseivé. Ez azonban a szervezet olyan tulajdonsága, amelyet a belső értékrend támaszt alá, és amely a szervezeti kultúrában gyökerezik.

## A felsőoktatás makro- és mikrokörnyezete

A magyar felsőoktatás elmúlt három és fél évtizedes változásai trendjének elemzése és a felsőoktatási szakirodalom elemző áttekintése egyre nagyobb figyelmet kap (*Polónyi–Kozma* [2020]). A szakirodalmi elemzésből arra lehet következtetni, hogy a felsőoktatást – erős társadalmi beágyazottságából adódóan – a külső hatásokkal (például munkaerőpiac, társadalmi mobilitás, gazdasági hatékonyság, kulturális értékek stb. figyelembevételével) együtt lehet és kell vizsgálni. Mindezek eredményeképpen formálódott a felsőoktatási expanzió, az intézmény- és képzési szerkezet, valamint maga az intézményi menedzsment is (*Temesi* [2016]).

A kétezres évek elejére egyértelmű jelei mutatkoztak a „gazdálkodó egyetem” modelljének (Hrubos [2004]). Tehát az exogén tényezők hatására változhatott át az államszocialista időszak hivatali felsőoktatása a rendszerváltozást követően a gazdasági és akadémiai autonómiával jellemezhető periódusra. Az egymást váltó baloldali és konzervatív kormányok abban hasonló álláspontot képviseltek, hogy az egyetemi egyesületi modellt a vállalati modell felé igyekeztek elmozdítani. Noha az egyes országok egyetemi rendszereinek fejlődése jelentős különbségeket mutatott, a fejlődési ívük az egyesületi modelltől az egyesületi–bürokratikus vegyes modellen át vezet a vállalkozási modell felé. A fejlett világ nagy részében a nagyvállalati egyetem modellje kezdte uralni az akadémiai világot, amely ennek az egyesületi-vállalati modellnek egy formája (Hrubos [2004]).

Empirikus felmérések bizonyítják, hogy a versenypiacokon bevált piacorientációs üzleti gyakorlat a felsőoktatási szektorban egyaránt alkalmazható (Nagy-Berács [2013]). 2010 után Magyarországon a hivatali modell irányába tolódott el a folyamat, egy alapvetően bürokratikus modellt kialakítva (Polónyi [2015]). Mégis megmaradt azonban a nézet, amely az oktatásügyre mint szolgáltatóiparra tekint (Kováts [2019]).

Figyelemre méltó szervezeti dinamikát mutat az egyetem belső világa, oktatói és nem oktatói státusban foglalkoztatott munkavállalóinak csoportjai, amelyek köreiben kell a menedzsmentnek a szervezeti szinten megosztott értékekhez igazítania a piacorientációs stratégia gondolatát, majd ezt és ennek ösztönzőit az egyes szubkultúrákhoz illeszteni. Ily módon a menedzsment kohéziós légkört teremthet, miközben kezeli a szubkultúrák sokszínűségét (Chandler és szerzőtársai [2021]).

Mielőtt továbblépnénk a két, tárgyalandó magyarországi felsőoktatási intézmény konkrét esetére, előbb a piacorientáció felsőoktatásban betöltött szerepét szükséges tisztázni. Kasper [2005] szerint kapcsolat van a szervezet stratégiája, kultúrája és piacorientációja között, azonban eltérők az álláspontok a piacorientációhoz kapcsolódó szervezeti értékeket illetően. Kasper [2005] ugyanis a piaci kultúra típusait a következőképp jellemezte: domináns jellemzők (versenyképesség és célorientáltság); határozott és eredményorientált vezetői stílus; a szervezethez kapcsolódás a célorientációban, ami a működésen és a versenyen keresztül valósul meg; versenyelőnyön és piacvezetésen alapuló stratégia. Ezzel szemben Narver-Slater [1990] a piacorientációt a fogyasztók, a versenytársak és a funkciók közötti koordinációként értelmezi. Felsőoktatási szempontból – amennyiben a hallgatót tekintjük fogyasztónak – a hallgató elégedettsége válik a piacorientált felsőoktatási intézmény súlyponti kérdésévé. Slater-Olson [2001] e gondolatmenet alapján vallja, hogy a piacorientáció a fogyasztói igényekre épít, a szervezet célja pedig ezeknek az igényeknek a kielégítése.

Kohli-Jaworski [1990] szerint a piacorientációhoz szellemi erőfeszítésekre és alkalmazkodóképességre van szükség. Ez utóbbi, úgy tűnik, egyre inkább valóban követelmény a felsőoktatási környezetben is. Hofstede [1991] dimenzióit használva Kasper [2005] arra a következtetésre jutott, hogy a piaci kultúrák inkább pragmatikusak, mint normatívak, így a fogyasztói igények prioritást élveznek az eljárásokkal szemben, illetve erős külső támpontot jelentenek (a verseny tekintetében). Day [1994] és

Cameron–Quinn [1999] is megerősíti, hogy a piacorientáció részeként szükség van a külső szereplők kultúrájára.

Hemsley–Brown–Oplatka [2010] szerint a felsőoktatási intézmények marketingje a kapcsolatmarketingen alapul. A hallgatót fogyasztónak, a szervezeti kultúrát pedig hallgatóorientáltnak szükséges tekinteni. Ha azonban a piacorientációt (*market orientation*) mint megközelítést tekintjük, a felsőoktatási intézménynek a következő dimenziókat is figyelembe kell vennie: a fogyasztóorientációt, a versenyorientációt és a funkciók közötti orientációt (Narver–Slater [1993], Oplatka–Hemsley–Brown [2007]). Nem minden szervezet képes olyan versenyképes, fogyasztói érdekeket figyelembe vevő megközelítést kifejleszteni, amely ne tenne kárt a szervezet hagyományai-ban (Heidrich–Chandler [2011]). Meadmore [1998] szerint Ausztráliában bizonyos felsőoktatási intézmények például a történelmükre és hagyományaikra támaszkodnak a piaci rések kihasználásakor. Ez leginkább az elit egyetemekre, nem pedig a kevésbé ismert intézményekre vonatkozik.

## A kutatásban szereplő egyetemek bemutatása

A vizsgálatban szereplő két egyetem közül a Budapesti Gazdasági Egyetem (BGE) három valamikori főiskola (Kereskedelmi és Vendéglátóipari Főiskola, Külkereskedelmi Főiskola és Pénzügyi és Számviteli Főiskola) egyesülésével jött létre 2000-ben. A három főiskola közül kettő elődintézményét 1857-ben alapították, míg a harmadikat 1957-ben. Az egyes korábbi főiskolák mára az egyetemek karaiként jelennek meg, és az üzleti tudományok eltérő területeire összpontosítanak az alábbiak szerint: külkereskedelem és nemzetközi üzlet, logisztika; pénzügy, számvitel és gazdálkodás; turizmus, kereskedelem és vendéglátás. Az intézmény a felsőfokú szakképzéstől kezdve az alapfokú képzéseken keresztül a mester-, valamint – az alkalmazott tudományok egyetemei közül elsőként alapított – doktori képzésig minden képzési szinten megjelenik. A BGE Magyarország harmadik legtöbb felvételizőt vonzó intézményévé vált, amely jelenleg mintegy 18 ezer hallgató képzését biztosítja. A szervezeti kultúra szempontjából jelentős akadályt jelentett az integrációval szemben az a tény, hogy a karok ahelyett, hogy fizikailag is egybeolvadtak volna, a saját kampuszaikban maradtak. A felmerülő problémák eltérő mértéke és az összeolvadás miatt kapcsolatba kerülő szervezeti kultúrák egymáshoz való alkalmazkodása iránti igény nagy eséllyel hatást gyakorol az egyes karokon jelen lévő szubkultúrákra is. A szervezeti struktúra mátrixformájának köszönhetően a karok egyes tanszékei mind a dékán-nak, mind az egységük vezetőjének elszámolással tartoznak. Ez próbálja fenntartani és elősegíteni a karok közötti integrációt és homogenitást. A tanszékeket szakmailag intézetek fogják össze, az intézet vezetője mindhárom karon felelős a szaktanszéké-ért. A szervezeti átalakulások újabb lépcsője, hogy a BGE szenátusa 2021-ben megszavazta az egyetem modellváltási szándékát, amely alapján az egyetem alapítványi fenntartási formában működik tovább.

A felsőoktatás története Pécssett 1367. szeptember 1-jéig vezethető vissza (ma ez a nap a magyar felsőoktatás emléknapja), ugyanis V. Orbán pápa bullájában ekkor

engedélyezte a középkori pécsi egyetem működését Nagy Lajos magyar király kérésére és Koppenbachi Vilmos pécsi püspök közbenjárására. A modern kori pécsi egyetem nem tekinthető jogfolytonosnak középkori elődjével, mivel néhány évtizednyi működés után tevékenysége megszűnt. Ám az 1912-ben alapított pozsonyi Magyar Királyi Erzsébet Egyetem az első világháborút követő viszontagságok után, 1921-ben a magyar nemzetgyűlés döntése után időlegesen átköltözött Pécsre. Az egyetemi oktatás a város szerb megszállása miatt késve ugyan, de 1923-ban folytatódott. E szervezet jogutódjaként 2000-ben létrejött a mai Pécsi Tudományegyetem (PTE) a Janus Pannonius Tudományegyetem, a Pécsi Orvostudományi Egyetem és a szekszárdi Illyés Gyula Tanárképző Főiskola egybeolvasásával. A szervezeti átalakulások friss fejleményeként a PTE szenátusa 2021-ben megszavazta az egyetem modellváltási szándékát, amely alapján a PTE a 2021–2022-es tanévtől már alapítványi fenntartási formában működik tovább. A PTE mára az ország egyik legnevesebb, regionális vezető szerepet játszó egyetemévé vált, ahol tíz karon a felsőoktatás szinte teljes spektrumán folyik képzés mintegy 23 ezer hallgató számára. A PTE Közgazdaságtudományi Kara (PTE KTK) 1970 óta szereplője a magyar felsőoktatásnak, igaz, eleinte a Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetem (mai Budapesti Corvinus Egyetem) pécsi kihelyezett tagozataként működve, majd 1975-től önállóan tevékenykedve. Ezzel a pécsi a második legrégebbi és az első nem budapesti közgazdasági egyetemi kar Magyarországon. A kar a rendszerváltás után a Janus Pannonius Tudományegyetem (JPTE) karaként működött a fent említett integrációig. Az intézményt a francia Eduniversal a világ ezer legjobb üzleti iskolája közé választotta, gazdálkodási és menedzsment-alapképzése az Európai Vezetésképzési Alapítvány (*European Foundation for Management Development, EFMD*) nemzetközi akkreditációjával rendelkezik. A PTE KTK magyar és angol nyelvű alap-, mester- és doktori képzési portfólióval bír, emellett magyar felsőoktatási szakképzési (FOKSZ), valamint szakirányú továbbképzési és rövid ciklusú képzési portfólióelemeket is működtet.

## A piacorientáció megjelenési formái és jellemzői

A szervezeti kultúra Cameron–Quinn [1999]-féle versengő értékek modelljét (*Competing Values Framework*) a felsőoktatásban is sokat használták az elmúlt évtizedekben, mivel rendkívül hasznosnak bizonyult a szervezeti jelenségek széles skálájának értelmezése során. Ezek közé tartozik a piacorientáció megjelenítése is. Ennek során a szervezet a külső szereplőkkel (például beszállítókkal, vevőkkel, szakszervezetekkel) és szabályozókkal folytatott tranzakciókra összpontosít. A piacorientáció tehát az ügyfeleknek kínált, magasabb értékű áruk és szolgáltatások létrehozásához szükséges értékek és folyamatok létfontosságú összessége (Kohli–Jaworski [1990], Narver–Slater [1990], Ruekert [1992]).

A 2000-es évek elejétől a piacorientáció jelentősebb figyelmet kapott a kutatásokban. A kutatók különösen olyan modelleket javasoltak és teszteltek, amelyek a már említett szerzők piaci orientációja felől azonosítják annak előzményeit és következményeit is

(például *Hult és szerzőtársai* [2005], *Wang és szerzőtársai* [2019]), valamint a piaciorientáció és a teljesítmény közötti kapcsolat közvetítőit és/vagy moderátorait vizsgálják: látványos eredmény, hogy az intézmény piaciorientáltsága olyan szervezeti képesség, amely pozitív hatással van a teljesítményre (*Hult és szerzőtársai* [2005], *Kirca és szerzőtársai* [2009]). Következik a kérdés: vajon miként értelmezhető a piaciorientációt értékékként elismerő szervezeti kultúra az egyetemi szférában?

Ez a szemlélet alkalmazható lehet nonprofit szervezetekre, és összefügghet a szervezet kiváló teljesítményével is (*Duque-Zuluaga-Schneider* [2008]). E tekintetben a vezetői ideológia a vállalati világból származó diskurzusok és gyakorlatok sorát biztosította a felsőoktatás számára. *Kolsaker* [2008] szerint a vezetői működési módok előnyösek lehetnek az egyetemek számára, feltéve, hogy az autonómia egyedi mivolta megvédhető. A múltban a nonprofit szervezetek, köztük az egyetemek, büszkéek voltak arra, hogy nem üzleti tevékenységet folytattak, és mentesek voltak az üzletieséstől, ma mégis innovatívabbnak tűnnek azáltal, hogy a hagyományos üzleti vállalkozásokhoz hasonló marketingelveket és stratégiai menedzsmentet alkalmaznak, hogy biztosítsák fenntarthatóságukat (*Behdioğlu-Şener* [2014]). Számos szakirodalom javasolja a piaciorientációt a legjobb irányadó filozófiaként és egyedülálló szervezeti erőforrásként a felsőoktatási intézmények számára a fenntartható versenyelőny biztosítására (*Duque-Zuluaga-Schneider* [2008], *Hampton és szerzőtársai* [2009], *Zebal-Goodwin* [2012], *Algarni-Talib* [2014], *Niculescu és szerzőtársai* [2013]).

*McNay* [1995] úttörőként rávilágított az átfogó piaci gondolkodás szükségességére, amely több egyetemi érdekelt felet is figyelembe vesz. Ez volt a kezdete a felsőoktatás áruvá alakulásának, ezért érthető is, hogy stratégiai célként jelent meg a marketingeszközök alkalmazása. Erre vonatkozóan *McNay* olyan modellt dolgozott ki, amely a felsőoktatási intézmények szervezeti kultúrájának két-két dimenzióban történő leírására szolgál: az ellenőrzés formája és intenzitása, valamint a politika és a stratégia szempontjából. *Senthilkumar-Aruljar* [2011] modellje az indiai felsőoktatási szolgáltatások minőségének mérésére szolgál, amely SQM-HEI (*Service Quality Management in Higher Educational Institutions*) néven ismert. *Brochado* [2009] arra a következtetésre jutott, hogy a szolgáltatási teljesítmény és a felsőoktatási teljesítmény megbízható mérőszökekként szolgál a felsőoktatási szolgáltatás minőségére vonatkozóan, ezeket öt alternatív szolgáltatási minőségi mérőszám alapján vizsgálta a felsőoktatási környezetben. *Rahmana és szerzőtársai* [2016] az állami felsőoktatási intézmények teljes minőségirányítási (TQM) gyakorlatával kapcsolatos kérdésekre kereste a választ.

Nincs egyetértés abban, hogy pontosan kik is a felsőoktatási intézmények érintettjei (*Mainardés és szerzőtársai* [2014]). Az egyetemi képzésben az ügyfeleket a társadalom számtalan csoportja alkotja. A szakirodalomban az „érintettek” vagy „érdekelt felek” fogalmát használják az egyetemek által nyújtott szolgáltatásokra vonatkozóan, akiket a hallgatók, családjaik, helyi közösségek, szervezetek, hatóságok, államigazgatási szervek, vállalatok és támogatók képviselnek (*Clayson-Haley* [2005]). Ez a megközelítés aktív elemnek, partnernek tekinti a hallgatót, nem klasszikus vevőnek. Ezért az egyetem megfelelő orientációja az ügyfelével szemben a stabil, tudatosan alakított szervezeti kultúra, amely a fenntartható kapcsolatnak elengedhetetlen feltétele.

Nyilvánvaló tény, hogy az egyetemek az üzleti vállalkozásoktól eltérő tulajdonságokkal rendelkeznek, hiszen az egyetemi tevékenységek nagymértékben a tudásalapú kultúrára építenek, és nagyszámú hallgatói körük néhány év alatt cserélődik. Így előfordulhat, hogy a meglévő marketingorientációs skálák nem képesek megfelelően értékelni az egyetemi célok és funkciók valós természetét. A kilencvenes években kialakított skálák közül a 21 elemből álló MKTOR-skála (*Narver–Slater* [1990]) tényezői között az ügyfél-orientáltság, az interfunkcionális koordináció és a versenytárs-orientáltság szerepelt, míg a kezdetben 32, majd 20-ra redukált elemből álló MARKOR-skála (*Kohli és szerzőtársai* [1993]) a piaci intelligencia generálását, terjesztését és válaszkészségét azonosította a felsőoktatási intézményeken belüli piacorientációs filozófia legfőbb tényezőiként. E két skálát a kutatók széles körben elfogadták, és számtalan szakirodalom ezek alapján foglalkozott a piacorientáció előzményeivel és következményeivel – megállapításaik rendre kihívásokat állítanak az alapskálákkal szemben (lásd például *Farrell–Oczkowski* [1997], *Deng–Dart* [1994], *Siguaw és szerzőtársai* [1994], *Greenley* [1995]). *Pelham* [1993] kutatásába 51 ügyvezetőt és értékesítési vezetőt vont be, mindkét skálát (MKTOR és MARKOR) felhasználva. Eredményei azt mutatták, hogy az MKTOR nagyobb megbízhatóságot ért el, mint a MARKOR. Ugyanerre az eredményre jutott *Mokoena* [2019] dél-afrikai kutatásából levonva tapasztalatait.

Bár számos tanulmány készült a piacorientációs skálákkal kapcsolatban, ezek inkább az üzleti életet, semmint az egyetemi környezetet és annak egyedi igényeit elemezték. E hiányosság kiigazítására jött létre az egyetemi MARKOR-skála (*Hampton* [2007]), *Hampton és szerzőtársai* [2009]), amely a hallgatóközpontú piaci orientációt méri, és a piaci orientáció mérésére szolgáló korábbi munkákon (*Kohli és szerzőtársai* [1993]), valamint a vásárlói orientáción (*Brady–Cornin* [2001]) alapul. *Hampton* [2007] a MARKOR-skála eredeti 32 tételét és az MKTOR-skála 15 tételét – az egyetemi vizsgálathoz igazítva – módosította. Ezután összehasonlította a két skálát, valamint a hallgatókat is magában foglaló egyetemi MARKOR-skálát. A kutatás célja a három skála hatékonyságának egyetemi kontextusban történő értékelése és annak megállapítása, hogy melyik prognosztizálja legjobban az egyetemi teljesítményt.

A két (illetve az egyetemi MARKOR-t is figyelembe véve három) skálázás mellett nem elhanyagolható jelenség az évek során végbemenő dinamikus fejlődés: ennek egyik legjobb példája *Schlosser–McNaughton* [2009] kutatása arról, hogy az egyes alkalmazottak hogyan és miért tudják végrehajtani a piacorientált rutinokat, amelyek lehetővé teszik a szervezet piacorientált működését. Ez az egyéni szintet értékelő piacorientáció-skála (*Individual Market Orientation, I-MARKOR*), amelyet a *Schlosser–McNaughton* szerzőpáros *Kohli és szerzőtársai* [1993] munkája alapján fejlesztett tovább. Az I-MARKOR 20 tételből áll, amelyek a piacorientációt három dimenzióban mutatják be az egyén szintjén: 1. információgenerálás, 2. információterjesztés és 3. válasz a piaci információkra. A háromtényezős I-MARKOR egyénre szabott megoldás – mint egyértelműen látható –, hasonló a háromfaktoros, szervezeti szintű MARKOR-hoz (*Kohli–Jaworski* [1990]).



## Kutatási kérdések és hipotézisek

### A vizsgálati minta

A kutatáshoz használt adatbázist 2019 első felében (január és május között) vettük fel a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karán (továbbiakban PTE KTK), illetve 2020 második felében (szeptemberben) a Budapesti Gazdasági Egyetem mindhárom karán. A mintavétel során teljes körű megfigyelésre törekedtünk, azonban a mintavételi arány ennél alacsonyabb: a PTE KTK esetében a teljes állományi létszám 65 százaléka adott értékelhető (teljes körű) választ ( $n = 85$ ), míg a BGE esetében ez az arány 22 százalék ( $n = 180$ ). A kultúrakutatások alapvetése az önkéntes válaszadáson alapuló mintavétel, ahol abból a feltételezésből indulunk ki, hogy a sokaság azon tagjai vesznek részt a mintavételben, akik könnyebben tudnak azonosulni a kutatás céljával (szervezeti kultúra felmérése), és kifejezett véleményük van a kérdésben (Murairwa [2015]). Így bár a 22 százalékos válaszadási arány nem magas, az elemszám alkalmas a statisztikai módszerek alkalmazására, és feltételezzük, hogy azok adtak választ, akiknek határozott véleménye van a szervezeti kultúra kapcsán.

A kutatási kérdésvetetés szempontjából azonban csak egy releváns részmintát, az oktató/kutatói és/vagy vezetői állományban lévő válaszadókat vettük figyelembe. Az elemzésekből az adminisztratív csoportot kivettük, szerepük és arányuk is nagyon eltérő volt a két mintában, így a két részmintát az 1. táblázat mutatja.

### 1. táblázat

A két minta összetétele

Beosztás	PTE KTK, 2019	BGE, 2020	Összesen
Oktató/kutató	53	69	122
Vezető	12	24	36
Összesen	65	93	158

A kérdőív három részből állt: demográfiai kérdések, a szervezeti kultúra felmérésére használt OCAI (*Organisational Culture Assessment Instrument*) kérdésblokk (Cameron–Quinn [1999]) és a piaci orientáció mérésére használt MARKOR-skála.

### Piacorientáció

A piacorientációt három tekintetben méri a MARKOR-skála (1–6 Likert-skála: 1 = egyáltalán nem jellemző; 6 = nagyon jellemző):

- hallgatói orientáció (H1–H20),
- versenyorientáció (V1–V8),
- kooperációorientáció (K1–K11).

A 2. táblázatban a MARKOR-skála egyedileg mért változóinak átlagait láthatjuk a két vizsgálati mintában.

## 2. táblázat

A két minta MARKOR-skálán mért átlagértékei *F*-próbával összehasonlítva

		PTE KTK	BGE	<i>F</i>	Szignifi- kancia
HALLGATÓORIENTÁCIÓ					
H1	A BGE/PTE KTK minden tanévben felmérést készít a hallgatói elégedettségéről	5,68	5,46	1,802	0,181
H2	A BGE/PTE KTK számára fontos a hallgatók jóléte	4,94	4,57	3,002	0,085
H3	A BGE/PTE KTK megérti/tisztában van a hallgatói igényeivel	4,38	3,99	3,724	0,055
H4	A hallgatói panaszok intézése gyors	4,71	3,19	40,423	0,000***
H5	A panaszok ügyintézése egyszerű(en elérhető)	4,63	3,01	43,029	0,000***
H6	A panaszok ügyintézésének menete átlátható a hallgatók számára	4,17	2,84	24,500	0,000***
H7	A hallgatókat informálják arról, hogy mit várhatnak a BGE-től/PTE KTK-tól	4,91	4,06	17,892	0,000***
H8	A BGE/PTE KTK alkalmazottai szívesen segítenek a hallgatóknak akkor is, ha nem a feladatuk	4,95	4,25	15,109	0,000***
H9	A hallgatói visszajelzések a tapasztalataikról hatással vannak a tanulási és a tanítási folyamatra	4,46	4,41	0,066	0,798
H10	A dolgozók odafigyelnek a hallgatók jelzéseire	4,57	4,38	1,275	0,261
H11	A BGE/PTE KTK bátorítja a hallgatókat, hogy építő jellegű, pozitív megjegyzéseket tegyenek	4,52	3,99	5,281	0,023*
H13	A dolgozók rendszeres visszajelzést kapnak a hallgatók véleményéről és tapasztalatairól	5,17	4,44	10,923	0,001**
H14	A BGE/PTE KTK tisztában van azzal, hogy a hallgatók mely tanulási és tanítási módszereket értékelik a legjobban	3,92	3,81	0,316	0,575
H15	A BGE/PTE KTK bátorítja a hallgatókat, hogy építő jellegű negatív megjegyzéseket tegyenek	4,03	3,63	2,930	0,089
H16	A hallgatók igényeinek kielégítése a legfontosabb feladatunk	4,05	4,21	0,578	0,448
H17	Az a jó tanár, akinek a diákjai boldogok és elégedettek	3,70	4,16	5,285	0,023*
H18	A BGE/PTE KTK azt nyújtja, amit a hallgatóinak ígér	4,90	4,08	21,632	0,000***
H19	A BGE/PTE KTK többet nyújt annál, mint amit a hallgatóinak ígér	3,86	3,20	8,060	0,005**
H20	A vezetés szorgalmazza a vevőorientált hozzáállást	4,66	4,27	2,808	0,096

## A 2. táblázat folytatása

		PTE KTK	BGE	F	Szignifi- kancia
<b>VERSENYORIENTÁCIÓ</b>					
V1	A BGE/PTE KTK helyzete pozitív más egyetemekkel összehasonlítva a hallgatók igényeinek kielégítése szempontjából	5,03	4,39	9,282	0,003**
V2	A más felsőoktatási intézményekben dolgozó kollégákkal kapcsolatos információk segítenek a munkámban	3,95	4,10	0,385	0,536
V4	A vezetés gyakran hivatkozik más főiskolák/ egyetemek gyakorlatára	3,79	3,36	4,003	0,047*
V6	A dolgozók többségét érdekli, hogy mi folyik más főiskolákon/egyetemen	3,85	4,24	3,339	0,070
V7	A BGE/PTE KTK többnyire pozitívan reagál a más egyetemek kezdeményezéseire és fejlesztéseire	4,28	3,85	4,205	0,042*
V8	A BGE-en/PTE KTK-n jobban megértik a hallgatók igényeit, mint más főiskolákon és egyetemeken	4,27	3,61	8,310	0,005**
<b>KOOPERÁCIÓORIENTÁCIÓ</b>					
K1	A megbeszéléseken tárgyaljuk a hallgatók problémáit azzal a céllal, hogy előrelépés történjen	4,78	4,52	1,557	0,214
K2	Az oktatók segítséget nyújtanak a leendő hallgatók megszerzésében	4,62	3,98	9,383	0,003**
K4	Az oktatók együttműködnek a BGE/PTE KTK imázsának népszerűsítésében	4,03	4,04	0,004	0,952
K5	Az irodai dolgozók is együttműködnek a BGE/PTE KTK imázsának népszerűsítésében	4,52	3,77	10,515	0,001**
K7	Minden kar és tanszék hozzájárul a BGE/PTE KTK marketingjéhez	3,50	4,00	3,897	0,050
K9	Az újdonságok bevezetésének és a tanterv kidolgozásának fő mozgatórugói a diákok igényei	3,97	3,87	0,211	0,647
K10	A BGE/PTE KTK tervezett marketingjével kapcsolatos információkat megvitatják és megosztják az oktatókkal	3,19	2,75	3,292	0,072
K11	A hallgatói állomány mindig elsődleges szempont a BGE/PTE KTK-n a döntéshozatal során	4,45	3,99	4,683	0,032*

Sötétszürke: PTE átlaga > BGE átlaga (szignifikánsan); halványszürke: PTE átlaga < BGE átlaga (szignifikánsan).

\*\*\*  $p < 0,001$ , \*\*  $p < 0,01$ , \*  $p < 0,05$ .

A 2. táblázatból látható, hogy szinte minden esetben a PTE KTK ért el magasabb értékeket, a *hallgatóorientáció* esetében kilenc változónál az eltérés szignifikáns (hallgatói panaszokra vonatkozóan, hallgatói visszajelzések és vélemények bátorítása), egyetlen esetben magasabb szignifikánsan a BGE értéke. Ezzel a BGE-n jobban egyetértenek, mint a PTE KTK-n, ugyanakkor az is beszédes adat, hogy ez az érték a PTE KTK összes piaci orientációs mért értékének 3. legkisebb átlaga.

A *versenyorientáció* kapcsán is hasonló a helyzet: a hat mért változó közül négy esetben szignifikánsan magasabb átlagot ért el a PTE KTK, mint a BGE, két másik esetben pedig bár a BGE átlaga magasabb, de statisztikailag ezek azonosnak tekintendők.

A *kooperáció* tekintetében csak három mutató jelez lényeges eltérést, ám itt is minden esetben a PTE KTK átlagai magasabbak.

Ezek mind azt támasztják alá, hogy a PTE versenyorientációs értékei lényegesen magasabbak, mint a BGE értékei. Ahhoz, hogy további elemzésekhez fel tudjuk használni ezt a nagy tömegű mért változót, faktoranalízissel (főkomponensmódszerrel, varimax-rotálással és Kaiser-féle normalizálással) dimenziócsökkentést hajtunk végre, ennek eredményeit a következőkben mutatjuk be.

## Faktorok kialakítása a MARKOR-skálából

A hallgatóorientációval összefüggő 19 mért változó összesen két faktorba tömörült, azonban a jobb illeszkedés érdekében azokat a mért változókat, amelyek dominánsan egyik faktorra sem illeszkednek (egyik faktoron sem éri el a rotált faktorsúly a 0,5-es értéket, és/vagy egyik esetben sem haladja meg a faktorsúly a második legnagyobb faktorsúly kétszeresét), vagy amelyeknek végső kommunalitásértékük 0,3 alatti (*Hunyadi és szerzőtársai* [2000]), így a hallgatóorientációs két faktor (hallgatóorientáció és hallgatóipanasz-kezelés) összesen 11 mért változóból áll össze (3. táblázat). Ugyanezzel az eljárással hasonló módon a versenyorientáció hat mért változója is két faktort adott: versenyorientáció – saját szerep értékelésével, versenyorientáció – a versenytársak szerepének hangsúlyozása. A kooperációorientáció mért változóin elvégzett elemzés is hasonló jellegű eredményt hoz: két faktor adódott a nyolc mért változóból. A két kialakult faktor a következő: hallgatókkal való kooperáció, dolgozók egymás közötti kooperációja.

A 2. ábra függőleges tengelyén az orientációs változók szerepelnek, amelyek előállítását faktoranalízissel történt, ez a faktorokat (orientációs változókat) olyan módon állítja elő, hogy azok standard normális eloszlást követnek (0 várható értékkel és 1 szórásértékkel), azaz az egyedi értékek (válaszadónként) 0 körül szóródnak, így az esetek egy részében az érték negatív. Ezeket az értékeket átlagoltuk külön a két egyetemre, és tendenciaszerűen az látszódik, hogy a BGE esetében ezek jellemzően alacsonyabbak (a standard normális eloszlás miatt negatívak).

A PTE KTK a hat faktor közül négy esetében szignifikánsan magasabb piaci orientációval rendelkezik, mint a BGE (hallgatóorientáció, hallgatóipanasz-kezelés, versenyorientáció – saját szerep, hallgatókkal való kooperáció), a maradék két esetben (versenyorientáció – versenytársak szerepe, illetve dolgozókkal való

3. táblázat

A faktoranalízis összefoglaló eredménye

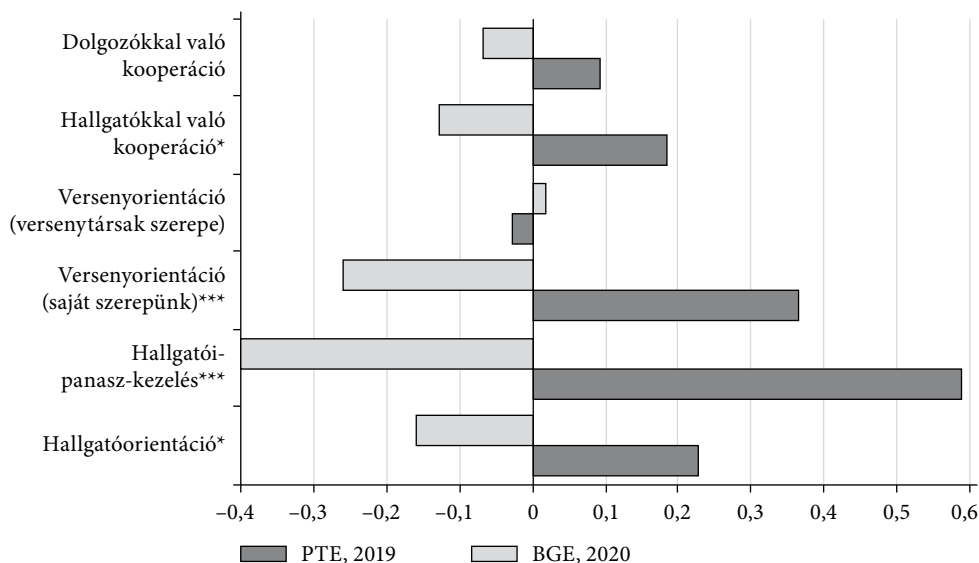
	Hallgatói		Versenyorientáció		Kooperáció	
	orientáció	panaszok kezelése	saját szerep	versenytársak szerepe	hallgatókkal	dolgozókkal
Kaiser–Meyer–Olkin-próba	0,865		0,710		0,821	
Bartlett-féle $\chi^2$	831,168***		150,223***		416,765***	
TVE <sup>a</sup>	69,874		62,650		64,900	
Legkisebb faktorsúly	0,591	0,638	0,725	0,698	0,618	0,596
Változók (rotált faktorsúlyuk csökkenő sorrendjében)						
	H9	H5	V1	V6	K11	K4
	H15	H6	V8	V2	K9	K7
	H10	H4	V7	V4	K1	K5
	H11	H7			K10	K2
	H20					
	H14					
	H8					

<sup>a</sup> TVE (total variance extracted): a faktorok által kifejezett teljes variancia.

\*\*\*  $p < 0,001$ , \*\*  $p < 0,01$ , \*  $p < 0,05$ .

2. ábra

A piaci orientációs faktorok alakulása a vizsgálati mintákban



\*\*\*  $p < 0,001$ , \*\*  $p < 0,01$ , \*  $p < 0,05$ .

kooperáció) pedig nincsenek lényeges eltérések a két intézmény faktorai között. Bár a versenytársak szerepének vizsgálatában a BGE-nek kissé magasabb az átlaga, ez az eltérés nem jelentős ( $p = 0,784$ ).

A faktorok vizsgálata is azt erősíti, hogy a PTE KTK-nak jelentősen magasabb a piaci orientációja, mint a BGE-nek, azonban a dolgozók egymás közötti kooperációjában és a versenytársak szerepének fontosságában nincs jelentős különbség a két intézmény között.

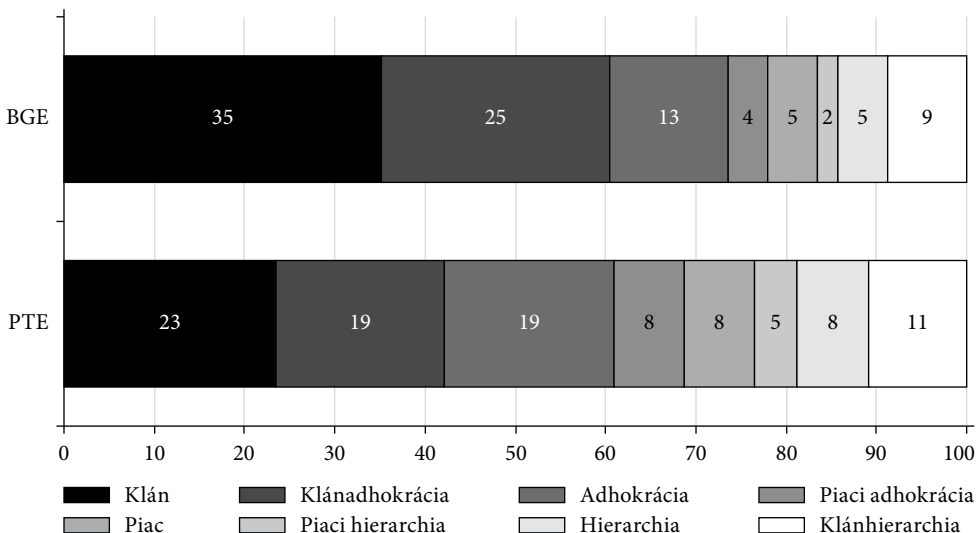
### Szubkultúrák a vizsgálati mintákban

Az egyetemeket mint nagyméretű szervezeteket jellemzően nem homogén kultúráként vizsgálják. Az úgynevezett szubkulturális jellemzők (Martin [1992]) kialakulhatnak földrajzi tagoltság, szakmai hovatartozás, szervezetben eltöltött idő stb. szerint. Ezen szubkultúrák feltérképezésére alkalmas az OCAI (Organisational Culture Assessment Instrument) általunk is továbbfejlesztett módszertana (Kása [2020]).

A két vizsgálati minta kultúraprofiljának meghatározásához Kása [2020] új eljárását használjuk, mivel a hagyományos módszerrel (Cameron–Quinn [2011]) független minták objektív összehasonlítása nem lehetséges. Ez a módszer a *versengő értékek modellje* (Competing Values Framework, CVF) szerint kialakított OCAI által felvett adatbázisból a CVF szerint definiált négy tiszta szubkultúrába és négy, a szomszédos kvadránsok által definiált kevert szubkultúrába sorolja a vizsgálatba bevont egyedeket, függetlenül a minta nagyságától, homogenitásától és a kutatói szubjektív megfontolásoktól.

### 3. ábra

A két intézmény kultúraprofilja



## 4. táblázat

Az egyes kultúradimenziók szerinti dolgozói megoszlások a két mintában (százalék)

	PTE KTK, 2019	BGE, 2020	PTE KTK, 2019	BGE, 2020
<b>A JELENLEGI ÉSZLELÉS SZERINTI OSZTÁLYOZÁS</b>				
Klán	13,1	21,0		
Klánadhokrácia	1,2	2,5		
Adhokrácia	1,2	3,7		
<i>Piaci adhokrácia</i>	2,4	1,9	41,7	14,2
<i>Piac</i>	21,4	4,3		
<i>Piaci hierarchia</i>	17,9	8,0		
Hierarchia	33,3	42,6		
Klánhierarchia	9,5	14,2		
Kiegyensúlyozott	0,0	1,9		
Összesen	100,0	100,0		
<b>A KÍVÁNT ÉRTÉKEK SZERINTI OSZTÁLYOZÁS (SZUBKULTÚRÁK)</b>				
Klán	27,4	39,1		
Klánadhokrácia	15,5	15,5		
Adhokrácia	20,2	12,4		
<i>Piac-adhokrácia</i>	7,1	2,5	17,9	8,7
<i>Piac</i>	7,1	4,3		
<i>Piaci hierarchia</i>	3,6	1,9		
Hierarchia	9,5	8,1		
Klánhierarchia	8,3	13,0		
Kiegyensúlyozott	1,2	3,1		
Összesen	100,0	100,0		

*Megjegyzés:* itt és a következő táblázatokban a dőlt számok a piacorientáltság mértékét mutatják.

Számunkra a kutatás célját tekintve ebben az esetben kiemelten azok a szubkultúrák lényegesek, amelyekben megjelenik a piacorientáltság valamilyen formája:

- tisztán piaci szubkultúra,
- piaci hierarchia szubkultúrája,
- piaci adhokrácia szubkultúrája.

A 4. táblázatból jól látható, hogy míg a kívánt állapotban a PTE KTK esetében a dolgozók 17,9 százaléka tartozik e három szubkultúra valamelyikébe, addig a BGE esetében ez az arány csupán 8,7 százalék, ha pedig a jelenlegi helyzet megítélését nézzük, akkor a PTE KTK dolgozóinak 41,7 százaléka érzel piaci jellegű kultúrát, a BGE esetében ez csak 14,2 százalék.

Ez a kultúraprofil figyelhető meg a 3. ábrán is. Ez egyértelműen jelzi, hogy a PTE KTK sokkal inkább piaci jellegű szervezeti kultúrával rendelkezik, mint a BGE, valamint hogy mindkét intézményben a jelenleginél is kisebb piacorientációt szeretnének megélni.

### Az egyes szubkultúrák piaci orientációi

Figyeljük meg az egyes szubkultúrákban a hat piaci orientációs faktor átlagait! Ezt a két vizsgálati mintára mutatja az 5. táblázat, dőlten szedve a piaci jegyekkel rendelkező három szubkultúra sorait. A magasabb értékek alapján jól látszik, hogy leginkább a három piaci jeggyel rendelkező szubkultúrában szóródnak a magasabb piaci orientációs értékek.

#### 5. táblázat

Az egyes szubkultúrákban mért piacorientációs faktorok átlagai

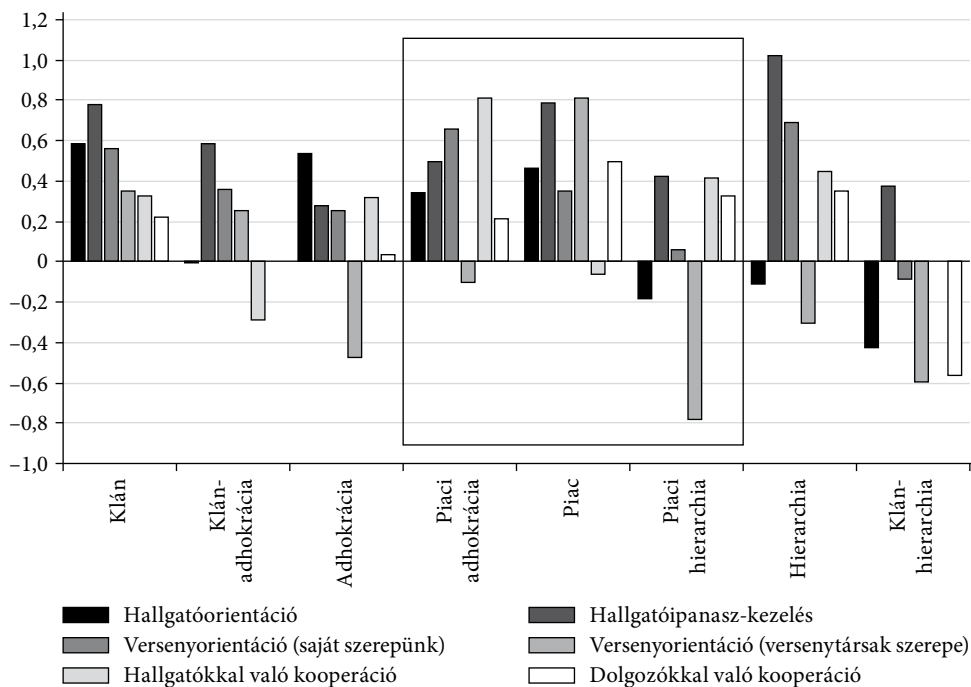
Szubkultúra	Egyetem	Hallgatói		Versenyorientáció		Kooperáció	
		orientáció	panaszok kezelése	saját szerep	verseny- társak szerepe	hallga- tókka l	dolgo- zókka l
Klán	PTE	0,588	0,778	0,562	0,352	0,330	0,225
	BGE	0,022	-0,300	-0,281	-0,155	-0,081	-0,095
Klán- adhokrácia	PTE	-0,004	0,582	0,358	0,251	-0,290	0,001
	BGE	0,047	-0,123	-0,118	0,211	0,011	0,324
Adhokrácia	PTE	0,539	0,280	0,252	-0,471	0,318	0,034
	BGE	-0,428	-0,563	0,004	0,145	0,086	-0,408
<i>Piaci adhokrácia</i>	<i>PTE</i>	<i>0,343</i>	<i>0,500</i>	<i>0,657</i>	<i>-0,104</i>	<i>0,809</i>	<i>0,210</i>
	<i>BGE</i>	<i>0,755</i>	<i>0,121</i>	<i>1,036</i>	<i>1,059</i>	<i>0,575</i>	<i>0,702</i>
<i>Piac</i>	<i>PTE</i>	<i>0,466</i>	<i>0,785</i>	<i>0,354</i>	<i>0,813</i>	<i>-0,061</i>	<i>0,496</i>
	<i>BGE</i>	<i>-0,807</i>	<i>-0,714</i>	<i>-0,701</i>	<i>-0,241</i>	<i>-0,576</i>	<i>-0,392</i>
<i>Piaci hierarchia</i>	<i>PTE</i>	<i>-0,187</i>	<i>0,424</i>	<i>0,058</i>	<i>-0,785</i>	<i>0,417</i>	<i>0,330</i>
	<i>BGE</i>	<i>-0,190</i>	<i>-0,559</i>	<i>-0,278</i>	<i>0,403</i>	<i>-0,498</i>	<i>-0,032</i>
Hierarchia	PTE	-0,108	1,025	0,693	-0,303	0,447	0,352
	BGE	-0,075	-0,641	-0,484	0,037	-0,345	-0,351
Klán- hierarchia	PTE	-0,429	0,378	-0,090	-0,597	0,002	-0,567
	BGE	-0,454	-1,174	-0,730	-0,183	-0,718	-0,207

A 4. ábra még inkább kiemeli ezt az összefüggést: látható, hogy a három szubkultúrában (piaci adhokrácia, piac, piaci hierarchia) jellemzően magasabb piacorientációs átlagok figyelhetők meg, eltekintve a piaci adhokrácia és a piaci hierarchia alacsony versenyorientációs (verseny-társak) értékétől, illetve a klán, a klánadhokrácia és a hierarchia szubkultúrák magas hallgatóipanasz-kezelési orientációtól.



4. ábra

A PTE KTK-szubkultúrák piaci orientációs profilja



Az *F*-próbával a részmintákban egyező varianciákat feltételezve, ezen átlagok között szignifikáns eltéréseket kerestünk Bonferroni-féle *post hoc* teszttel (Cramer és szerzőtársai [2016]). A 6. táblázatból egyértelműen látszódik:

- a versenyorientáció (saját szerepünk) esetében szignifikánsan magasabb a piaci adhokrácia szubkultúrájának piaci orientációja, mint a klánhierarchia szubkultúrájé;
- a versenyorientáció (versenytársak szerepe) esetében szignifikánsan magasabb a piaci szubkultúrának a piaci orientációja, mint az adhokrácia, a piaci hierarchia, illetve a klánhierarchia szubkultúráinak;
- a hallgatókkal való kooperáció kapcsán pedig a piaci adhokrácia szubkultúrája jelentősen erősebb piaci orientációval rendelkezik, mint a klánadhokrácia szubkultúrája;
- érdekes azonban, hogy a versenyorientáció (versenytársak szerepe) esetében a klán szubkultúrájának (melynek közösségképző hatása erős, például veszélyeztettség-, ellenségképfelhangokkal) jóval erősebb a piaci orientációja, mint a piaci hierarchia szubkultúrájának.

Ugyanezen vizsgálatokat elvégezve a BGE mintáján, kissé eltérő profilt kapunk (5. ábra), itt ugyanis a leginkább piaci orientációval (sőt mondhatni, hogy csak piaci orientációval) a piaci adhokrácia szubkultúra rendelkezik, egy-két halvány piaci orientációs jegytől eltekintve a többi szubkultúrában nincs is jelen a piaci orientáció.

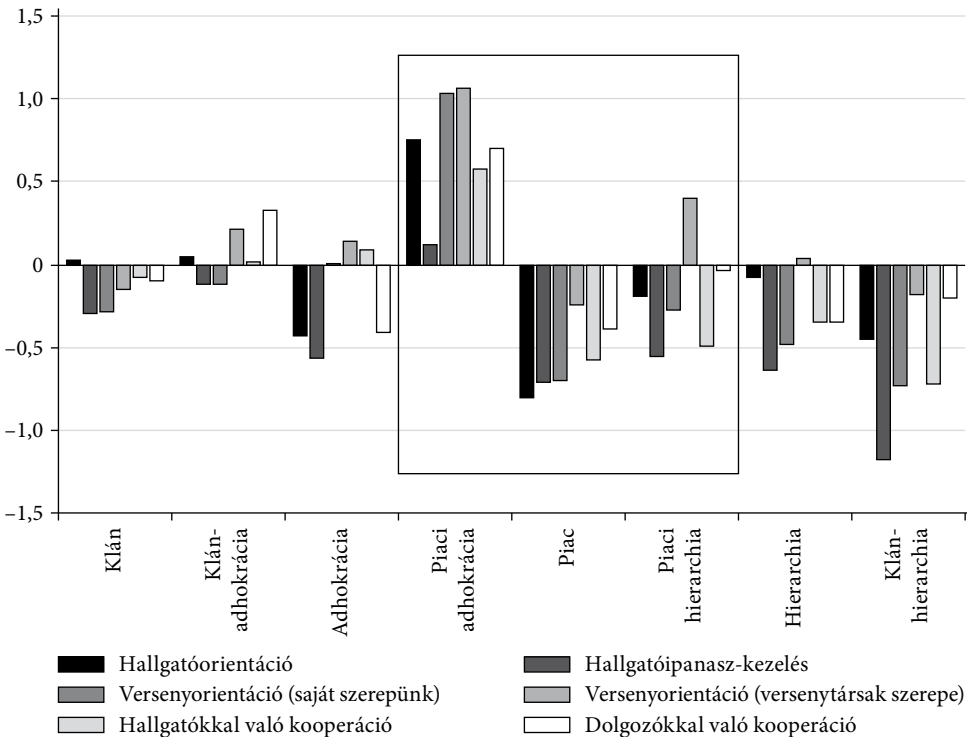
## 6. táblázat

A Bonferroni-féle *post hoc* teszt eredményei, PTE KTK-minta

Piacorientációs faktor	Szubkultúrák jelentős eltérései	<i>p</i>
Hallgatóorientáció	klánhierarchia < klán	0,011
	klánhierarchia < adhokrácia	0,019
Versenyorientáció (saját szerepünk)	klánhierarchia < klán	0,026
	klánhierarchia < <i>piaci adhokrácia</i>	0,044
	klánhierarchia < hierarchia	0,036
Versenyorientáció (versenytársak szerepe)	adhokrácia < klán	0,024
	piaci hierarchia < klán	0,050
	klánhierarchia < klán	0,027
	adhokrácia < <i>piac</i>	0,011
	piaci hierarchia < <i>piac</i>	0,020
	klánhierarchia < <i>piac</i>	0,011
Hallgatókkal való kooperáció	klánadhokrácia < <i>piaci adhokrácia</i>	0,016

## 5. ábra

A BGE-szubkultúrák piaci orientációs profilja



Nem meglepő ezután a *post hoc* tesztek eredménye sem:

- szinte minden piacorientációs faktor esetében a piaci hierarchia szubkultúrájának jelentősen magasabb a piaci orientációja;
- érdekes azonban, hogy a hallgatóorientáció kapcsán a piaci adhokrácia szubkultúrájának piaci orientációja még a tisztán piac szubkultúrájának piaci orientációját is meghaladja (szignifikánsan), illetve a hallgatóipanasz-kezelések esetében a klánhierarchia szubkultúrájának jóval erősebb a piaci orientációja, mint a piaci adhokrácia szubkultúrájának.

#### 7. táblázat

A Bonferroni-féle *post hoc* teszt eredményei, BGE-minta

Piacorientációs faktor	Szubkultúrák jelentős eltérései	<i>p</i>
Hallgatóorientáció	adhokrácia < <i>piaci adhokrácia</i>	0,037
	piac < piaci adhokrácia	0,018
	klánhierarchia < <i>piaci adhokrácia</i>	0,044
Hallgatóipanasz-kezelés	klán < klánhierarchia	0,022
	klánadhokrácia < klánhierarchia	0,008
	piaci adhokrácia < klánhierarchia	0,027
Versenyorientáció (saját szerepünk)	klán < <i>piaci adhokrácia</i>	0,025
	piac < piaci adhokrácia	0,020
	hierarchia < <i>piaci adhokrácia</i>	0,041
	klánhierarchia < <i>piaci adhokrácia</i>	0,012
Versenyorientáció (versenytársak szerepe)	klán < <i>piaci adhokrácia</i>	0,027
	klánhierarchia < <i>piaci adhokrácia</i>	0,050
Hallgatókkal való kooperáció	klánhierarchia < <i>piaci adhokrácia</i>	0,049
Dolgozókkal való kooperáció	adhokrácia < <i>klánadhokrácia</i>	0,042

#### *Piacorientáció szerinti klaszterek létrehozása*

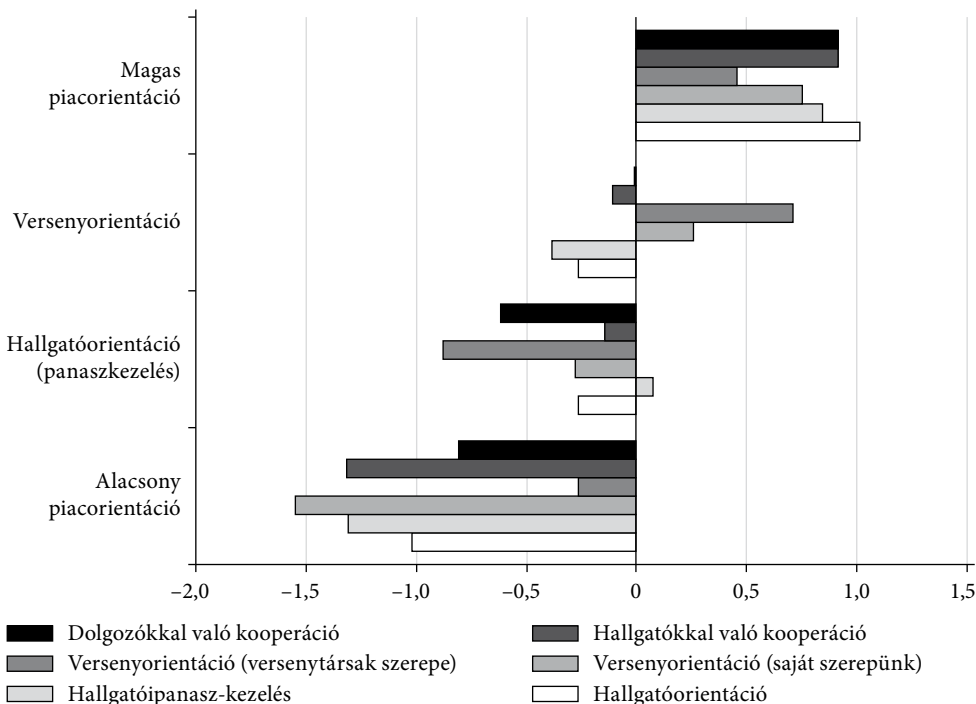
Tovább árnyalva, illetve erősítve a fenti eredményeinket, a még egyszerűbb kezelhetőség érdekében a vizsgálatba bevont dolgozókat (oktatók/kutatók/vezetők) tekintet nélkül az intézményükre (az általánosítás érdekében) csoportosítottuk a hat piaci orientációs értékük alapján klaszteranalízissel, mely összesen négy csoportot hozott létre (hierarchikus eljárás, euklideszi négyzetes távolságok módszerével). A négy klaszter:

1. alacsony piacorientáció,
2. hallgatóorientáció (panaszkezelés),
3. versenyorientáció,
4. magas piacorientáció.

A 6. ábra mutatja az egyes klaszterek piaci orientációs profilját.

### 6. ábra

A klaszterek piaci orientációs profilja



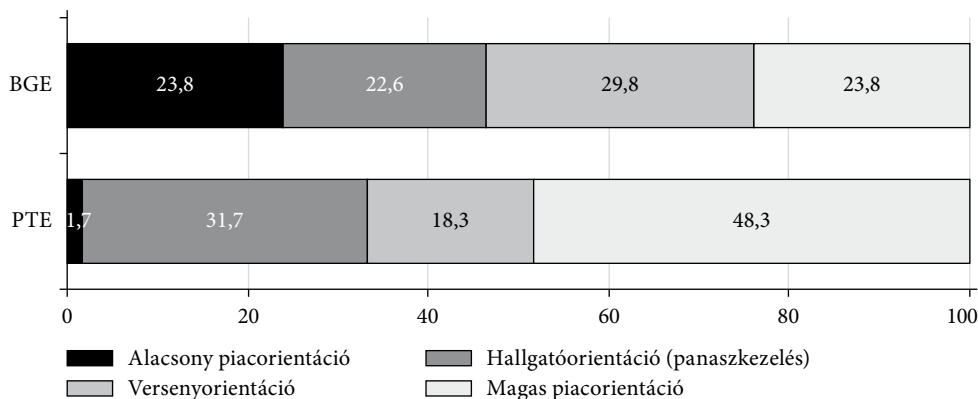
A 7. ábra mutatja az egyes alminták piaci orientációs klaszterek szerinti megoszlását a két mintában. Látható, hogy a pécsi mintában elhanyagolható arányban vannak alacsony piacorientációjú oktatók, kutatók, vezetők, míg a BGE mintájában ezek aránya 23,8 százalék. Ezzel összhangban alakul a magas piaci orientációjúak aránya: Pécsen ez majdnem 50 százalék, míg a BGE esetében csak a minta alig negyede tartozik ide. A két minta között jelentős eltérések vannak a klasztermegoszlások szerint ( $\varphi = 0,381$ ;  $p = 0,000$ ).

A 8. táblázat azt mutatja, hogy a két mintában hogyan alakulnak az egyes kívánt kultúrajegyek (OCAI-dimenziók) átlagértékei piaci orientációs klaszterenként. Tehát például: a magas piaci orientációval rendelkező klaszterben (utolsó sor) a PTE KTK-n a kívánt klánjegy mértéke 30,14, a BGE-n ez 30,79.

Érdekes, hogy a piaci dimenzió kapcsán a PTE KTK esetében minél piaci orientáltabb valaki, annál kevésbé vágyik a versengő értékek modellje szerinti magas piaci kultúrára, a BGE esetében pedig fordítva: minél piaci orientáltabb valaki, annál inkább vágyik egy ilyen jellegű kultúrára. Ezt feltételezhetően az okozza, hogy a PTE KTK munkatársai eleve egy piaci orientáltabb kultúra jelentősebb tapasztalatával rendelkeznek (41,7 százalék versus 14,2 százalék).

7. ábra

Az egyes alminták piaci orientációs klaszterek szerinti megoszlása (százalék)



8. táblázat

Az egyes kultúrajegyek átlagértékei piaci orientációs klaszterenként

	Klán-dimenzió		Adhokrácia-dimenzió		Piac-dimenzió		Hierarchia-dimenzió	
	PTE	BGE	PTE	BGE	PTE	BGE	PTE	BGE
Alacsony piacorientáció	21,67	34,84	30,00	26,38	25,00	16,79	23,33	22,00
Hallgatóorientáció (panaszkezelés)	27,12	30,86	25,50	27,60	24,81	19,06	22,57	23,92
Versenyorientáció	32,12	32,92	23,48	26,08	22,20	20,45	22,20	20,54
Magas piacorientáció	30,14	30,79	25,26	27,68	21,81	20,53	22,79	21,03

Összegzés, következtetések

Az eddig leírtak alapján megállapíthatjuk, hogy a PTE Közgazdaságtudományi Karának oktatói rendre piaci orientáltabbak, mint a BGE oktatói. Ezeket az eredményeket olyan tényezők befolyásolhatják, mint hogy nagyban eltér a két szervezet mérete és szervezeti helyzete. Feltételezésünk, hogy a PTE KTK a hallgatói létszámában a BGE-hez hasonló, de nagyon heterogén tudományegyetemnek egy dinamikus kara. E hipotézis vizsgálatához és a leszűrhető következtetések valóságához azonban szükséges lenne a jövőben a PTE összes karán elvégezni a felmérést.

Az üzleti képzésekből történő jelentős állami kivonulás első hulláma eltérően érintette a két szervezetet: a vidéki, nagy hagyományokkal, de kisebb földrajzi és potenciális hallgatói eléréssel rendelkező pécsi képzés viszonylag korán piaci viszonyok között találta magát, ami napi működésére és gazdálkodására is kihatott. Ez hamar jelentős gondolkodásbeli átalakulásra készítette, aminek mára a szervezeti értékrendben és kultúrában is megjelent a hatása.

Ezzel egy időben az akkori BGF-en a felvettek létszámának 2012-es látványos visszaesését (tudniillik az állami támogatás elmaradása miatt a hallgatók domináns része költségterítésesként tanulhatott csak) hamar követte a hallgatók számának normalizálódása, amit az akkori főiskola kisebb kiigazításokkal, drasztikus megszorítások nélkül élt túl. A közben egyetemmé vált intézmény hallgatói beiskolázási körzete hagyományosan országos (a felvettek körülbelül 50 százaléka nem Budapestről és vonzáskörzetéből érkezik), ebben nem történtek erőteljes változások az elmúlt évtizedben. A csökkenő állami finanszírozás helyek ellenére a BGE képzéseire folyamatosan komoly országos igény mutatkozott, és az ebből a stabilitásból származó piaci és gazdasági biztonságérzet összkotatói szinten könnyen okozhatta a piacorientált gondolkodás elmaradását.

A PTE KTK-n több szubkultúra is erősen piacorientációjú. A vizsgált oktatói mintán megállapítható, hogy míg a PTE KTK-n kirajzolódó szubkultúrák között több is rendelkezik piaci jellemzőkkel (bár eltérő módon), az oktatók a piacot kizárólag fogyasztói, azaz hallgatói oldalról értelmezik, még a szabályok ellenében is próbálják igényeiket kielégíteni. Ugyanez a BGE-n csak az úgynevezett piaci adhokrácia szubkultúráról mondható el. Ez azt is sugallja, hogy a pécsi képzési helyen a piacorientáltság az alapértékek között található, függetlenül attól, hogy az egyes szubkultúrák (oktatók) még milyen értékek szerint köteleződnek el. Ezt a történetiség mellett nagyban segíti az is, hogy az ottani közösség egy épületben, egymáshoz közel dolgozik, segítve ezáltal a közösen vallott értékek kialakulását. Ezzel szemben a BGE oktatói jelenleg is öt budapesti helyszínen tanítanak, egymástól 10-20 kilométerre, így gyakori, hogy az eltérő karokon dolgozók évtizedekig(!) nem találkoznak egymással. Ez a tény könnyen magyarázza a kulturális értékek terjedésének alacsony szintjét.

A fenti lokalizációs hatást erősítheti, hogy a PTE KTK-n alacsonyabb oktatói létszám volt rögzíthető a felmérés időpontjában, mint a BGE-n, ami a kulturális értékrend könnyebb koncentrációját eredményezheti, mint a több helyszínen, több oktatóval működő budapesti intézményben. Ami azonban mindkét szervezetben megfigyelhető, az a csökkenő piacorientáció iránti vágy és az ezzel teljesen egy irányba mutató klánkultúra irányába történő elmozdulás, ami inkább befelé forduló, összetartó közösségeket feltételez.

Összefoglalva, elemzésünkben a szervezeti kultúra és a szervezeti siker közti szoros kapcsolat mellett érvelünk, de egyben tudományos vitát is kívánunk indítani abban a tekintetben, hogy vajon milyen elemek játszhatnak még szerepet, illetve milyen kategóriákban mérhető egy hazai modellváltó egyetem sikere? A szervezeti működés immansz elemje, a piacorientált szervezeti kultúra alapvetően hozzájárul ahhoz, hogy mennyire sikeresen alkalmazkodik a modellváltó egyetem a számára kijelölt piaci térhez.

## A kutatás korlátai

A kutatás során néhány elkerülhetetlen korláttal számolni kell minden esetben. Egy egyetem adott karát (PTK KTK) állítottuk párba egy olyan intézménnyel (BGE), amelynek karai első pillantásra heterogén jellemzőket mutatnak, mégis közös nevezőt teremtettek az elmúlt évek harmonizációs erőfeszítései, valamint az alkalmazott üzleti tudományok egyetemi szakterülete. Hasonlóság, hogy mindkét intézmény azóta modellváltó lett.

Emiatt inkább a mintavételből adódó korlátot tartjuk kiemelendőnek: bár teljes körű mintavételt tűztünk ki célul, sajnos a nemválaszolási arány a BGE esetében magas. Minden kérdőíves kutatás csak azoknak a megfigyelési egységeknek a véleményére tud építeni, csak azok válaszaiból tud következtetést levonni, akiket el tud érni a kérdőívvel, amelyet ki is töltenek. A nemválaszolás mellett szintén fontos korlát a válaszok valódisága, validitása, amit a szociális megfelelési kényszer mérésével megkíséreltünk eliminálni, de teljesen kizárni így sem tudjuk. Elemzési módszerünk során a statisztikai szignifikancia kiszámításával az eredmények általánosíthatóságára törekedtünk.

### *Hivatkozások*

- ALGARNI, A. M. M.–TALIB, N. A. [2014]: A framework of measuring the impact of market orientation on the outcome of higher education institutions mediated by innovation. *International Review of Management and Business Research*, Vol. 3. No. 2. 607–624. o.
- ASHBY, E. [1966]: *Universities: British, Indian, African. A Study in the Ecology of Higher Education*. The Journal of Modern African Studies, Harvard University Press, Cambridge, <https://doi.org/10.1017/s0022278x00013926>.
- BARNETT, R. [1990]: *The Idea of Higher Education*. Milton Keynes Society for Research into Higher Education – Open University.
- BEHDIOĞLU, S.–ŞENER, H. Y. [2014]: Improving service quality in special education institutions: Servqual scale. *Global Business and Management Research*, Vol. 6. No. 2. 169–184. o. <http://www.gbmrjournal.com/pdf/vol.%206%20no.%202/V6N2-7.pdf>.
- BRADY, M. K.–CRONIN JR., J. [2001]: Customer Orientation: Effects on Customer Service Perceptions and Outcome Behaviors. *Journal of Service Research*, Vol. 3. No. 3. 241–251. o. <https://doi.org/10.1177/109467050133005>.
- BROCHADO, A. [2009]: Comparing alternative instruments to measure service quality in higher education. *Quality Assurance in Education*, Vol. 17. No. 2. 174–190. o. <https://doi.org/10.1108/09684880910951381>.
- CAMERON, K. S.–QUINN, R. E. [1999]: *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Addison-Wesley Publishing.
- CAMERON, K. S.–QUINN, R. E. [2011]: *Diagnosing and Changing Organizational Culture – Based on the Competing Values Framework*. 3. kiadás, The Jossey-Bass Business & Management Series, John Wiley & Sons.
- CHANDLER, N.–HEIDRICH BALÁZS–SZÁSZVÁRI KARINA–KÁSA RICHÁRD [2021]: Reframing market-orientation: A comparative study of the market orientation concept in the subcultures of university employees. *Society and Economy*, Vol. 43. No. 3. 270–288. o. <https://doi.org/10.1556/204.2021.00011>.
- CLARK, B. R. [1984]: *Perspectives on Higher Education: Eight Disciplinary and Comparative Views*. University of California Press, Berkeley. <https://doi.org/10.1525/9780520325920>.
- CLAYSON, D. E.–HALEY, D. A. [2005]: Marketing Models in Education: Students as Customers, Products, or Partners. *Marketing Education Review*, Vol. 15. No. 1. 1–10. o. <https://doi.org/10.1080/10528008.2005.11488884>.
- CRAMER, A. O. J.–VAN RAVENZWAAIJ, D.–MATZKE, D.–STEINGROEVER, H.–WETZELS, R.–GRASMAN, R. P. P.–WALDORP, L. J.–WAGENMAKERS, E. J. [2016]: Hidden multiplicity in exploratory multiway ANOVA: Prevalence and remedies. *Psychonomic Bulletin and Review*, Vol. 23. No. 2. 640–647. o. <https://doi.org/10.3758/s13423-015-0913-5>.

- DAY, G. [1994]: The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, Vol. 58. No. 4. 37–52. o. <https://doi.org/10.2307/1251915>.
- DENG, S.–DART, J. [1994]: Measuring market orientation: A multi-factor, multi-item approach. *Journal of Marketing Management*, Vol. 10. No. 8. 725–742. o. <https://doi.org/10.1080/0267257x.1994.9964318>.
- DUQUE-ZULUAGA, L. C.–SCHNEIDER, U. [2008]: Market orientation and organizational performance in the nonprofit context: Exploring both concepts and the relationship between them. *Journal of Non-profit and Public Sector Marketing*, Vol. 19. No. 2. 25–47. o. [https://doi.org/10.1300/j054v19n02\\_02](https://doi.org/10.1300/j054v19n02_02).
- FARRELL, M. A.–OCZKOWSKI, E. [1997]: An Analysis of the MKTOR and MARKOR Measures of Market Orientation: An Australian Perspective. *Marketing Bulletin*, Vol. 8. 30–40. o. [http://marketing-bulletin.massey.ac.nz/V8/MB\\_V8\\_A3\\_Farrell.pdf](http://marketing-bulletin.massey.ac.nz/V8/MB_V8_A3_Farrell.pdf).
- FLEXNER, A. [1931]: Universities: American, English, German. *Bulletin of the American Association of University Professors*, Vol. 17. No. 7. 553–558. o. <https://doi.org/10.2307/40218701>.
- GREENLEY, G. [1995]: Market Orientation and Company Performance: Empirical Evidence from UK Companies. *British Journal of Management*, Vol. 6. No. 1. 1–13. o. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.1995.tb00082.x>.
- HALSEY, A. [1992]: *Decline of Donnish Dominion: The British Academic Profession in the Twentieth Century*. Oxford University Press, Oxford.
- HAMPTON, G. M. [2007]: Exploring market orientation and performance in the university. *Proceedings of the Marketing Educators' Association*, San Antonio, TX, 43–48. o.
- HAMPTON, G. M.–WOLF, M.–ALBINSSON, P. A.–MCQUITTY, S. [2009]: Market orientation and professionalism in higher education. *Academy of Educational Leadership Journal*, Vol. 13. No. 1. 87–102. o.
- HEIDRICH BALÁZS–CHANDLER, N. [2011]: The Effect of Market-Oriented Subcultures on Post-Merger Higher Education Institutions. *US-China Education Review*, A5, 666–681. o.
- HEMSLEY-BROWN, J. V.–OPLATKA, I. [2010]: Market Orientation in Universities: A comparative study of two national higher education systems. *International Journal of Educational Management*, Vol. 24. No. 3. 204–220. o. <https://doi.org/10.1108/09513541011031565>.
- HOFSTEDE, G. [1991]: Empirical models of cultural differences. Megjelent: *Bleichrodt, N.–Drenth, P. J. D.* (szerk.): *Contemporary issues in cross-cultural psychology*. Swets & Zeitlinger Publishers, 4–20. o.
- HRUBOS ILDIKÓ [2004]: *Gazdálkodó egyetem. Új Mandátum Kiadó*, Budapest.
- HULT, G. T. M.–KETCHEN JR., D. J.–SLATER, S. F. [2005]: Market orientation and performance: An integration of disparate approaches. *Strategic Management Journal*, Vol. 26. No. 12. 1173–1181. o. <https://doi.org/10.1002/smj.494>.
- HUNYADI LÁSZLÓ–MUNDRUCZÓ GYÖRGY–VITA LÁSZLÓ [2000]: *Statisztika*. Aula Kiadó, Budapest.
- KÁSA RICHÁRD [2020]: Visszatérés az ipszativ skálákhoz: új módszer kidolgozása a szervezeti szubkultúrák azonosítására az OCAI alapján. *Statisztikai Szemle*, 98. évf. 7. sz. 783–838. o. <https://doi.org/10.20311/stat2020.7.hu0783>.
- KASPER, J. D. P. [2005]: The culture of market oriented organisations. METEOR Research Memorandum, No. 52. METEOR, Maastricht research school of Economics, <https://doi.org/10.26481/umamet.2005052>.
- KIRÁLY GÁBOR [2019]: A vállalkozó egyetem fogalmi tere. Elméleti keretek és gyakorlati kérdések. *Közgazdasági Szemle*, 66. évf. 11. sz. 1187–1209. o. <https://doi.org/10.18414/ksz.2019.11.1187>.



- KIRÁLY GÁBOR–KOVÁTS GERGELY [2022]: A tudomány tömegesedésének hatásai a felsőoktatás működésére. *Educatio*, 31. évf. 2. sz. 169–185. o. <https://doi.org/10.1556/2063.31.2022.2.1>.
- KIRCA, A. H.–CAVUSGIL, S. T.–HULT, G. T. M. [2009]: The effects of national culture on market orientation. Conceptual framework and research propositions. *International Business Review*, Vol. 18. No. 2. 111–118. o. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2009.02.003>.
- KOHLI, A. K.–JAWORSKI, B. J. [1990]: Market orientation. The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, Vol. 54. No. 2. 1–18. o. <https://doi.org/10.2307/1251866>.
- KOHLI, A. K.–JAWORSKI, B. J.–KUMAR, A. [1993]: MARKOR: A measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, Vol. 30. No. 4. 467–477. o. <https://doi.org/10.2307/3172691>.
- KOLSAKER, A. [2008]: Academic professionalism in the managerialist era: A study of English universities. *Studies in Higher Education*, Vol. 33. No. 5. 513–525. o. <https://doi.org/10.1080/03075070802372885>.
- KOVÁTS GERGELY [2019]: A bizalom szerepe egy felsőoktatási reform megvalósulásában. A fenntartói megállapodások esete. *Vezetéstudomány*, 50. évf. 6. sz. 2–13. o. <https://doi.org/10.14267/veztud.2019.06.01>.
- KOVÁTS GERGELY–HEIDRICH BALÁZS–CHANDLER, N. [2017]: The pendulum strikes back? An analysis of the evolution of Hungarian higher education governance and organisational structures since the 1980s. *European Educational Research Journal*, Vol. 16. No. 5. 568–587. o. <https://doi.org/10.1177/1474904117697716>.
- LENGYEL IMRE [2021]: Láttelek a hazai közgazdasági felsőoktatásról az egyetemek fenntartóváltása előtt. *Közgazdasági Szemle*, 68. évf. 10. sz. 1055–1088. o. <https://doi.org/10.18414/ksz.2021.10.1055>.
- MACMURRAY, J. [1944]: The Function of a University. *Political Quarterly*, Vol. 15. No. 4. 277–285. o. <https://doi.org/10.1111/j.1467-923x.1944.tb02648.x>.
- MAINARDES, E. W.–RAPOSO, M.–ALVES, H. [2014]: Universities need a market orientation to attract non-traditional stakeholders as new financing sources. *Public Organization Review*, Vol. 14. 159–171. o. <https://doi.org/10.1007/s11115-012-0211-x>.
- MARTIN, J. [1992]: *Cultures in organizations: Three perspectives*. Oxford University Press, New York.
- M McNAY, I. [1995]: From the Collegial Academy to Corporate Enterprise – The Changing Cultures of Universities. Megjelent: *Schuller, T. (szerk.): The Changing University? Society for Research into Higher Education*, London, 105–115. o.
- MEADMORE, D. [1998]: Changing the Culture: the governance of the Australian pre-millennial university. *International Studies in Sociology of Education*, Vol. 8. No. 1. 27–45. o. <https://doi.org/10.1080/0962021980020016>.
- MOKOENA, B. A. [2019]: A comparative analysis of MARKOR and MKTOR scales of market orientation on university performance among universities of technology in South Africa. *International Journal of Business and Management Studies*, Vol. 11. No. 1. 16–37. o.
- MURAIRWA, S. [2015]: Voluntary Sampling Design. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, Vol. 4. No. 2. 185–200. o.
- NAGY GÁBOR–BERÁCS JÓZSEF [2013]: Az exportpiac-orientáció előzményei és annak exportteljesítményre gyakorolt hatása a magyar felsőoktatási intézményekben. *Vezetéstudomány*, 44. évf. 2. sz. 2–19. o. <https://doi.org/10.14267/veztud.2013.02.01>.
- NARVER, J. C.–SLATER, S. F. [1990]: The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, Vol. 54. No. 4. 20–35. o. <https://doi.org/10.2307/1251757>.

- NARVER, J. C.–SLATER, S. F. [1993]: Market orientation and customer service: The implications for business performance. *European Advances in Consumer Research*, Vol. 1. 317–321. o.
- NEWMAN, J. [1965]: *The Idea of a University*. Dent, London.
- NICULESCU, M.–XU, B.–HAMPTON, G. M.–PETERSON, R. T. [2013]: Market orientation and its measurement in universities. *Administrative Issues Journal: Connecting Education, Practice, and Research*, Vol. 3. No. 2. 533–549. o. <https://doi.org/10.5929/2013.3.2.2>.
- OPLATKA, I.–HEMSLEY-BROWN, J. [2007]: The incorporation of market orientation in the school culture: an essential aspect of school marketing. *International Journal of Educational Management*, Vol. 21. No. 4. 292–305. o. <https://doi.org/10.1108/09513540710749519>.
- PELHAM, A. M. [1993]: Mediating and moderating influences on the relationship between market orientation and performance. The Pennsylvania State University ProQuest Dissertations Publishing, No. 9326923.
- POLÓNYI ISTVÁN [2015]: A hazai felsőoktatás-politika átalakulásai. *Iskolakultúra*, 25. évf. 5–6. sz. 3–14. o. <https://doi.org/10.17543/ISKKULT.2015.5-6.3>.
- POLÓNYI ISTVÁN–KOZMA TAMÁS [2020]: A magyar felsőoktatás fejlődése a rendszerváltás után. *Magyar Tudomány*, 181. évf. 4. sz. 502–512. o. <https://doi.org/10.1556/2065.181.2020.4.8>.
- RAHMANA, N. A.–VOON, B. H.–FIRDAUS, A. [2016]: Identifying the Dimensions for Culture of Excellence in Higher Education. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol. 224. 84–92. o. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.406>.
- REEVES, M. [1988]: *The Crisis in Higher Education: Competence, Delight and the Common Good*. Milton Keynes Society for Research into Higher Education – Open University Press.
- RUEKERT, W. R. [1992]: Developing a market orientation: An organizational strategy perspective. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 9. No. 3. 225–245. o. [https://doi.org/10.1016/0167-8116\(92\)90019-h](https://doi.org/10.1016/0167-8116(92)90019-h).
- SCHLOSSER, F. K.–MCNAUGHTON, R. B. [2009]: Using the I-MARKOR scale to identify market-oriented individuals in the financial services sector. *Journal of Services Marketing*, Vol. 23. No. 4. 236–248. o. <https://doi.org/10.1108/08876040910965575>.
- SCOTT, P. [1984]: *Crisis in the University*. Routledge, London.
- SENTHILKUMAR, N.–ARULRAJ, A. [2011]: SQM-HEI – determination of service quality measurement of higher education in India. *Journal of Modelling in Management*, Vol. 6. No. 1. 60–78. o. <https://doi.org/10.1108/17465661111112502>.
- SIGUAW, J. A.–BROWN, G.–WIDING, R. E. [1994]: The influence of the market orientation of the firm on sales force behavior and attitudes. *Journal of Marketing Research*, Vol. 31. No. 1. 106–116. o. <https://doi.org/10.2307/3151950>.
- SLATER, S. F.–OLSON, E. M. [2001]: Marketing's contribution to the implementation of business strategy: an empirical analysis. *Strategic Management Journal*, Vol. 22. No. 11. 1055–1067. o. <https://doi.org/10.1002/smj.198>.
- TEMESI JÓZSEF [2016]: A magyar felsőoktatás változásai 1988 és 2014 között: trendelemzések előkészítése a szakirodalom alapján. Megjelent: *Derényi András–Temesi József (szerk.): A magyar felsőoktatás 1988 és 2014 között*. OKFI, Budapest, 53–80. o.
- WANG, D.–SU, Z.–GUO, H. [2019]: Top management team conflict and exploratory innovation: The mediating impact of market orientation. *Industrial Marketing Management*, Vol. 82. 87–95. o. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.02.014>.
- WHITEHEAD, A. [1929]: *The Aims of Education and Other Essays*. Free Press, New York.
- ZEBAL, M.–GOODWIN, D. R. [2012]: Market orientation and performance in private universities. *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 30. No. 3. 339–357. o. <https://doi.org/10.1108/02634501211226302>.