

Vyhodnocení předvýzkumu klíčových skupin stakeholderů vysokých škol

Marie Slabá

Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích

Abstrakt

Tento článek se zabývá vyhodnocením předvýzkumu autorky, který je zaměřen na oblast analýzy skupin stakeholderů vysokoškolských institucí, na něž je zaměřena marketingová komunikace vysokých škol. Autorka se v rámci tohoto předvýzkumu zabývá otázkou volby vhodné metody marketingového výzkumu pro identifikaci a prioritizaci klíčových skupin stakeholderů vysokých škol prostřednictvím Metodiky Stakeholder Circle. Dalším cílem předvýzkumu bylo prověření klíčových skupin stakeholderů vysokoškolských institucí na českém trhu terciárního vzdělávání, které byly vytipovány na základě literární rešerše zahraničních odborných zdrojů, a analýza prvních dvou kroků Metodiky Stakeholder Circle (identifikace a prioritizace klíčových skupin stakeholderů) podle výsledků předvýzkumu. Na základě vyhodnocení předvýzkumu byla stanovena vhodná metoda pro provedení vlastního marketingového výzkumu analýzy klíčových skupin stakeholderů vysokoškolských institucí na základě Metodiky Stakeholder Circle a primární klíčové skupiny stakeholderů pro vysoké školy na českém trhu terciárního vzdělávání pro budoucí výzkum autorky.

Klíčová slova: stakeholder, analýza stakeholderů, Metodika Stakeholder Circle, vysoká škola, marketingová komunikace

Úvod

Marketingová komunikace je jedním z klíčových faktorů úspěšné marketingové strategie všech subjektů včetně vysokých škol. Prvním krokem, který je nutné zvažovat v rámci efektivní marketingové komunikace, je stanovení cílových skupin, na něž bude marketingová komunikace zacílena. Při řešení problematiky marketingové komunikace a analýzy cílových trhů je nutné brát v úvahu nové přístupy jak z oblasti marketingu, tak z oblasti managementu. V současnosti je za jeden z novodobých aspektů, který prolíná oblast manažerské praxe, teorie i strategie považován stakeholder management (Fassin 2009). Stakeholder management prolíná celou řadu oblastí, jako je např. analýza společenské odpovědnosti či podnikatelské etiky (Waxenberger a Spence 2003). Postupně se tento fenomén dostává i do oblasti marketingu a marketingové komunikace. Jelikož

doposud není této problematice věnována dostatečná pozornost, byly stakeholder management a zejména analýza stakeholderů autorkou zvoleny jako nový moderní přístup pro oblast vlastního zkoumání marketingové komunikace. Z pohledu moderního přístupu stakeholder managementu je výběr cílových skupin součástí tzv. analýzy stakeholderů, která tvoří jeden ze základních prvků stakeholder managementu (Freeman et al. 2010). V souladu s progresivními přístupy ve výše zmiňovaných oblastech se autorka rozhodla propojit novodobý trend implementace stakeholder managementu a zejména pak analýzy stakeholderů s metodikou marketingové komunikace. Právě analýza stakeholderů koresponduje s definicí cílových trhů, jež je prvním krokem metodiky marketingové komunikace. Analýza stakeholderů postupně pronikla z oblasti komerční sféry do dalších aplikačních oblastí jako je právě školství či zdravotnictví. Oblasti školství (zejména pak vysokoškolského) se věnují především zahraniční autoři (viz následující kapitola), stejně tak jako oblasti zdravotnictví. V oblasti zdravotnictví se můžeme s analýzou stakeholderů setkat v dílech Marsteina (2003), Brugha a Varvasovszkyho (2000) a mnohých dalších.

V tomto článku bude podrobně analyzován předvýzkum klíčových skupin stakeholderů, který byl proveden autorkou s cílem ověřit vhodnost zvolené metody pro analýzu klíčových skupin stakeholderů a zejména pak jejich identifikaci a prioritizaci.

Nejprve je ale nutné osvětlit, co je samotný stakeholder management a jak jsou definováni stakeholderi. Obecně je stakeholder management chápán jako „koncept, který odkazuje na nutnost organizací řídit vztahy se specifickými skupinami stakeholderů“ (Freeman 1984, s. 53). Stakeholder management tedy zahrnuje veškeré aktivity, které se týkají všech skupin stakeholderů, jež jsou jakýmkoliv způsobem zapojeny do činností organizace, nebo jsou vlastní činností organizace ovlivněny. Klíčovými složkami stakeholder managementu jsou také analýza a mapování stakeholderů (Freeman 1984). A jak je z pohledu stakeholder managementu definován stakeholder? Přístupů k definici stakeholderů je celá řada. Obecně rozlišujeme širší a užší definici stakeholdera (Hansen, Bode a Moosmayer 2004). Užší definice považuje za stakeholdery „takové skupiny, bez jejichž podpory by podnikání nebylo životaschopné“ (Freeman et al. 2010, s. 26). Širší definice zahrnuje mezi stakeholdery „skupiny či jednotlivce, kteří mohou ovlivnit podnikání“ (Freeman et al. 2010, s. 26). Obecně je tedy možné za stakeholdera považovat „jakoukoliv skupinu nebo jednotlivce, kteří mohou ovlivnit, nebo jsou ovlivňováni dosahováním cílů organizace“ (Freeman 2010, s. 53).

Hlavním cílem tohoto článku je provést vyhodnocení předvýzkumu skupin stakeholderů vysokoškolských institucí a případné úpravy v rámci jednotlivých kroků provedeného výzkumu, které budou zohledněny dále ve vlastním výzkumu stakeholderů vysokých škol, který bude prováděn na území České republiky. Vlastní předvýzkum a jeho vyhodnocení primárně slouží k prověření vhodnosti využití Metodiky Stakeholder Circle pro analýzu klíčových skupin stakeholderů, na něž se zaměřují vysokoškolské instituce v rámci své marketingové komunikace. Jak již bylo výše naznačeno, analýza stakeholderů postupně z komerční sféry pronikla i do dalších oblastí. Metodika Stakehol-

der Circle je však primárně využívána pro komerční sféru a v jiných aplikačních sférách a zejména pak v oblasti vysokého školství do okamžiku provedení předvýzkumu využita nebyla. Proto je úkolem předvýzkumu prověřit vhodnost Metodiky Stakeholder Circle právě pro vysokoškolské instituce se specifickým zaměřením na marketingovou komunikaci. Z hlediska analýzy stakeholderů je důležitým cílem v rámci předvýzkumu ověření vhodnosti vytipovaného seznamu skupin stakeholderů vysokých škol, který byl sestaven na základě literární rešerše zahraničních zdrojů a přizpůsoben potřebám českého trhu terciárního vzdělávání. Prostřednictvím základního statistického vyhodnocení bude tento seznam upraven a budou eliminovány skupiny stakeholderů, které respondenty nejsou považovány za důležité. Dále bude analyzována oblast prioritizace klíčových skupin stakeholderů a porovnány výsledky prioritizace na základě profesionálního úsudku respondentů a prioritizace dle Stakeholder Indexu počítaného v druhém kroku Metodiky Stakeholder Circle. Tato skutečnost bude vodítkem ke stanovení nejdůležitějších skupin stakeholderů vysokých škol. Dalším cílem předvýzkumu a jeho vyhodnocení je také prověření vhodného kanálu pro rozsáhlé dotazníkové šetření, které bude prováděno v následných výzkumech autorky, a prověření srozumitelnosti celého dotazníkového šetření, které vychází z jednotlivých parametrů a kroků Metodiky Stakeholder Circle. Vyhodnocení Metodiky Stakeholder Circle je prováděno speciálním stejnojmenným softwarem Stakeholder Circle, proto také bude provedena v rámci předvýzkumu analýza celého dotazníku a použitého modelu s cílem ověřit, zda nebyly opomenuty některé klíčové aspekty pro správnou funkčnost tohoto softwaru pro zpracování dat.

Materiál a metodika

Jak již bylo výše uvedeno, cílem tohoto článku je provést analýzu předvýzkumu skupiny stakeholderů vysokoškolských institucí a vyhodnotit vhodnost zvolené metody i celého postupu marketingového výzkumu, na jehož základě pak bude možné provést rozsáhlejší marketingová šetření nejen v rámci České republiky, ale i v zahraničí. Pro analýzu stakeholderů byla zvolena Metodika Stakeholder Circle, s jejímiž kroky také korespondoval provedený marketingový výzkum a struktura dotazníku. Kroky Metodiky Stakeholder Circle jsou následující (Walker, Bourne a Rowlinson 2008):

1. provedení identifikace všech relevantních stakeholderů,
2. stanovení priorit klíčových stakeholderů,
3. zobrazení (vizualizace) klíčových stakeholderů,
4. příprava strategie zapojení stakeholderů a efektivní komunikace,
5. monitoring efektivity zvolené marketingové komunikace.

V tomto článku se autorka zaměřuje zejména na posouzení zvolené metody a kanálu marketingového výzkumu. Z oblasti Metodiky Stakeholder Circle se

cíleně zaměřila na její první dva kroky – tedy identifikaci všech skupin stakeholderů a stanovení jejich priorit. Před vlastním naplánováním předvýzkumu bylo však nutné provést výchozí identifikaci klíčových skupin stakeholderů. Problematické analýzy stakeholderů vysokých škol nebyla prozatím věnována všeobecně dostatečná pozornost. V České republice nebyl dosud proveden žádný výzkum stakeholderů vysokoškolských institucí a v literatuře najdeme pouze zmínku o některých skupinách stakeholderů (potažmo veřejnosti) v díle Jaroslava Světlíka (2009). V zahraniční literatuře a odborných zdrojích nalezneme pouze několik málo autorů, kteří se věnují právě této problematice. Mezi nejvýznamnější autory, kteří se věnují výzkumu stakeholderů vysokých škol, můžeme zařadit např. následující osobnosti – Rowley (1997), Mainardes, Alves a Raposo (2010), Kanji a Tambi (1999) nebo Pereira a Silvada (2003). Proto bylo prvním úkolem autorky identifikovat klíčové skupiny stakeholderů na základě provedení literární rešerše odborných a vědeckovýzkumných zahraničních zdrojů. Vytipované skupiny stakeholderů byly následně upraveny pro potřeby českého trhu terciárního vzdělávání. Celkem bylo stanoveno 22 základní skupin stakeholderů, které hrají důležitou roli v oblasti marketingové komunikace vysokoškolských institucí. Jedná se o tyto skupiny stakeholderů (Slabá 2012):

- absolventi,
- akreditační komise,
- dodavatelé, komerční (obchodní) partneři,
- grantové organizace a ostatní poskytovatelé zdrojů (dále jen grantové organizace),
- jednotlivá oddělení a fakulty,
- konkurence, ostatní vysoké školy (dále jen VŠ),
- marketingová oddělení,
- média,
- místní komunita,
- MŠMT,
- pedagogičtí pracovníci a studijní referenti středních a vyšších odborných škol (dále jen pedagogičtí pracovníci a studijní referenti),
- potenciální studenti,
- public relations oddělení,
- rodiče studentů,
- současní studenti,
- střední odborné školy, vyšší odborné školy (dále jen SOŠ, VOŠ),

- široká veřejnost,
- vedení VŠ,
- vládní instituce (orgány státní správy a samosprávy),
- zájmová sdružení,
- zaměstnanci,
- zaměstnavatelé.

V rámci dotazníkového šetření byla doplněna ještě polootevřená možnost „Ostatní nezahrnuté skupiny“, kde mohli respondenti volně doplnit skupinu stakeholderů, která je pro jejich marketingovou komunikaci významná, ale v seznamu uvedena nebyla, aby nedošlo k opomenutí některé z významných skupin stakeholderů vysokých škol v České republice.

Postup marketingového výzkumu a stanovení vzorku respondentů

Pro dosažení vytyčených cílů byla zvolena metoda dotazníkového šetření, které korespondovalo s principy Metodiky Stakeholder Circle. Jako nejvhodnější kanál pro šíření dotazníku byl zvolen internet. Dotazník byl nejprve vytvořen pomocí programu Microsoft Office Word 2007 a pro zajištění kompatibility s různými verzemi programu Microsoft Office Word byl dotazník vytvořen v různých formátech podporovaných MS Office. Respondenti byli vybráni na základě kombinace úsudkového výběru, kdy byly vybrány vhodné osoby s odpovídajícími odbornými znalostmi – jednalo se především o osoby zodpovědné za marketingovou komunikaci vybraných vysokých škol (prorektory, či přímo zaměstnance marketingových oddělení), aby byla zajištěna relevantnost odpovědí respondentů a kvótního výběru. Dále jako hlavní kontrolní znak byl vybrán akreditovaný program „Ekonomika a management“ z důvodu případné implementace na vybrané vysokoškolské instituci.

Pro předvýzkum bylo zvoleno 8 vysokoškolských institucí (4 veřejné a 4 soukromé) z celkového výběrového souboru, který v současnosti čítá 46 institucí.

Vlastní dotazník určený pro předvýzkum se s ohledem na principy Metodiky Stakeholder Circle skládal z 9 oblastí v následujícím pořadí (Slabá 2012):

1. Výběr klíčových skupin stakeholderů.
2. Stanovení významnosti klíčových skupin stakeholderů dle profesionálního úsudku respondentů.
3. Oblast Metodiky Stakeholder Circle:
 - a) Stanovení důležitosti a očekávání stakeholderů.
 - b) Stanovení směru vlivu a rozdělení stakeholderů na interní a externí skupiny.
 - c) Stanovení síly vlivu a zapojení stakeholdera do marketingové komunikace vysoké školy.

- d) Určení podílu stakeholdera na výsledcích marketingové komunikace vysokoškolské instituce.
 - e) Stanovení míry podpory stakeholdera, kterou věnuje marketingové komunikaci dané vysokoškolské instituce a zájmu stakeholdera o marketingovou komunikaci vybrané instituce – a to na úrovni současné a požadované.
4. Údaje, na jejichž základě byl dotazník vyplňován.
5. Název vysoké školy.

Metody vyhodnocení

Data byla podrobena dvouúrovňovému zpracování. Nejprve došlo k výchozímu elementárnímu statistickému vyhodnocení dat prostřednictvím absolutních a relativních četností a dále pak byly provedeny výpočty směrodatných odchylek a aritmetických průměrů. Takto zpracovaná data byla dále vyhodnocena dle základních kroků Metodiky Stakeholder Circle a byly vypočteny jednotlivé indexy a proměnné důležité pro identifikaci a prioritizaci klíčových skupin stakeholderů.

Vyhodnocení prostřednictvím Metodiky Stakeholder Circle

Po statistickém zpracování došlo k vyhodnocení prostřednictvím Metodiky Stakeholder Circle. Pro identifikaci klíčových skupin stakeholderů je nutné rozdělit skupiny stakeholderů na interní a externí. Dále je nutné určit směr vlivu působení stakeholdera na organizaci. Metodika Stakeholder Circle rozlišuje čtyři základní směry vlivu – downwards, upwards, sideways a outwards. Při identifikaci se také respondenti vyjadřují k důležitosti stakeholdera pro marketingovou komunikaci, která je v rámci Metodiky Stakeholder Circle vyjádřena následujícím kvalitativním vyjádřením, jemuž je přiřazena číselná hodnota (Bourne 2008):

- Hodnota 1 = aktivity stakeholdera (či skupiny stakeholderů) nejsou vyžadovány;
- Hodnota 2 = stakeholder je poskytovatelem finančních zdrojů;
- Hodnota 3 = stakeholder je poskytovatelem ostatních zdrojů;
- Hodnota 4 = stakeholder disponuje schopnostmi ovlivnit ostatní;
- Hodnota 5 = stakeholder je zastáncem zkoumaných aktivit.

Dále je pro identifikaci a popis jednotlivých skupin stakeholderů také nutné stanovit očekávání stakeholderů od marketingové komunikace vysokoškolské instituce. Mezi tato očekávání patří např. vlastní reputace, uspokojení studentů, zkušenosti či informace atd.

Pro oblast prioritizace je nutné na stupnici od 1 do 4, popř. od 1 do 5 (kde 1 znamená hodnotu nejnižší a 4, nebo 5 hodnotu nejvyšší) ohodnotit také sílu

vlivu, zapojení, podílu a aktivity stakeholdera, či skupiny stakeholderů. Na základě těchto hodnot je pak vypočten Stakeholder Index (výpočet viz rovnice 1: Stakeholder Index), který je klíčový pro stanovení priorit jednotlivých skupin stakeholderů.

Rovnice 1: Stakeholder Index

$$\sum Power, Proximity, (INT \sqrt{(StakeholderValue * StakeholderAction / 25) * 5})$$

Zdroj: Bourne 2008

Legenda:

Power	síla vlivu stakeholdera
Proximity	zapojení stakeholdera
INT	celé číslo
Stakeholder Value	podíl stakeholdera
Stakeholder Action	aktivita stakeholdera

Výsledky

Jak již bylo výše uvedeno, pro analýzu stakeholderů vysokoškolských institucí a zejména pak pro jejich identifikaci a prioritizaci byla vybrána Metodika Stakeholder Circle, v jejíchž prvních dvou krocích jsou jednotlivé skupiny stakeholderů identifikovány a dále pak jsou stanoveny jejich priority na základě vypočteného Stakeholder Indexu. Po provedení základního šetření a vyhodnocení se prokázalo, že výrazné rozdíly mezi odpověďmi respondentů vysokých škol veřejných a soukromých nelze shledat. Proto autorka v dalším textu vyhodnocuje výzkum jednotně bez rozlišení na soukromé a veřejné vysoké školy.

Statistické vyhodnocení dat

V první fázi bylo provedeno statistické zpracování dat. Základní vyhodnocení identifikovaných skupin stakeholderů proběhlo prostřednictvím absolutních a relativních četností. Dále respondenti přidělili jednotlivým skupinám stakeholderů prioritu dle svého profesionálního úsudku na základě toho, jak považují danou skupinu stakeholderů za důležitou pro marketingovou komunikaci své vzdělávací instituce. V následující tabulce č. 1 jsou uvedeny absolutní i relativní četnosti a vypočtená průměrná priorita přiřazená jednotlivým skupinám i směrodatná odchylka pro přiřazenou prioritu, která vyjadřuje, o kolik se odpovědi jednotlivých respondentů odchylují od průměrné priority.

Jak je z tabulky 1 patrné, již v tomto kroku mohlo dojít k zúžení seznamu klíčových skupin stakeholderů vysokoškolských institucí na českém trhu terciárního vzdělávání, jelikož skupiny dodavatelů a komerčních (obchodních) partnerů, vedení vysokých škol, vládních institucí (orgány státní správy a samosprávy) a ostatní nezahrnuté skupiny neoznačil žádný z respondentů. Pouze v jediném případě byla vybrána skupina public relations oddělení v první otázce, ale v dalších otázkách již tato skupina respondentem řešena nebyla, proto je v dalším zpracování také vynechána.

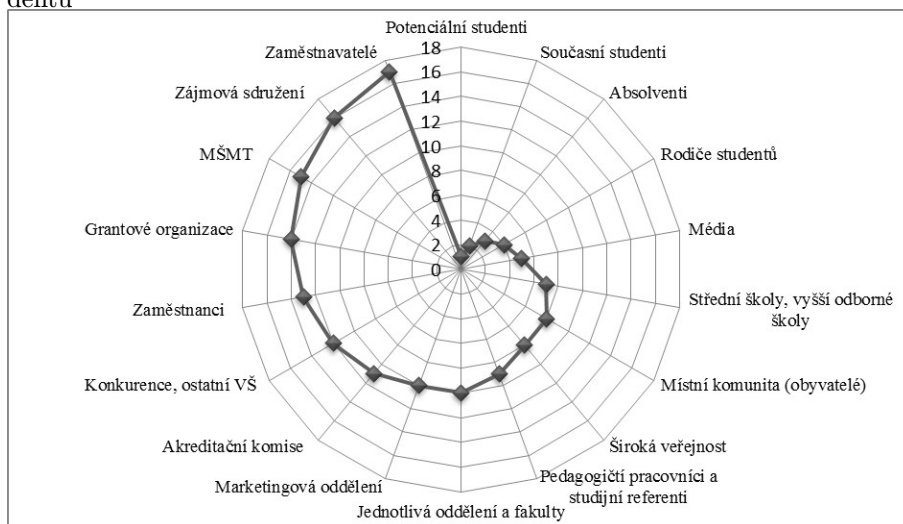
Tabulka 1: Základní statistické vyhodnocení identifikace skupin stakeholderů

Skupina stakeholderů	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)	Průměrná priorita	Směrodatná odchylka pro prioritu
Absolventi	8	100	3	0,47140452
Akreditační komise	6	75	11	1,57790872
Dodavatelé, komerční (obchodní) partneři	0	0	-	-
Grantové organizace	4	50	14	0,8
Jednotlivá oddělení a fakulty	6	75	10	0,63887656
Konkurence, ostatní VŠ	6	75	12	0,72843136
Marketingové oddělení	4	50	10	0,4
Média	6	75	5	0,34992711
Místní komunita	4	50	8	1,62480768
MŠMT	4	50	15	0,4
Pedagogičtí pracovníci a studijní referenti	8	100	1	0,66666667
Potenciální studenti	8	100	1	0
Public relations oddělení	1	12,5	-	-
Rodiče studentů	6	75	4	0,72843136
Současní studenti	8	100	2	0,31426968
SOS, VOŠ	8	100	7	0,41573971
Široká veřejnost	2	25	8	1,41421356
Vedení VŠ	0	0	-	-
Vládní instituce (orgány státní správy a samosprávy)	0	0	-	-
Zájmová sdružení	2	25	8	0,94280904
Zaměstnanci	4	50	13	1,16619038
Zaměstnavatelé	1	12,5	17	0
Ostatní nezahrnuté skupiny	0	0	-	-

Zdroj: Vlastní výzkum

V grafu 1 jsou seřazeny skupiny stakeholderů dle priorit, které jim přiřadili respondenti na základě svého profesionálního úsudku. Čím blíže se skupina nachází ke středu grafu, tím vyšší prioritu jí respondenti přiřadili. Z grafu vyplývá, že za klíčovou skupinu respondentů, které je věnována v rámci marketingové komunikace maximální pozornost, jsou považováni potenciální studenti, kteří představují pro vysokoškolské instituce stěžejní element jejich samostatného fungování a potenciálního rozvoje. Priorita číslo dvě byla přiřazena současným studentům, kteří byli následováni absolventy a rodiči studentů. Potenciální, současní studenti a absolventi byli tedy označeni jako nejdůležitější skupiny. Z grafu je patrné, že vysokoškolské instituce si také uvědomují sílu vlivu médií a spolupráce s veřejností i místní komunitou. Mezi deseti nevýznamnějšími skupinami se umístily i střední a vyšší odborné školy, které slouží jako primární zdroj potenciálních studentů převážně prezenční formy studia. Do prvních deseti nejdůležitějších skupin stakeholderů se zařadili jednotlivá oddělení a fakulty, ale i vlastní zaměstnanci, kteří jsou důležitými nositeli dobrého jména vysoké školy a jsou klíčovými aspekty pro kvalitu vzdělávacích služeb. Vlastní zaměstnanci se dle hodnocení respondentů umístili však až na 13. místě. Mezi nejméně důležité skupiny byly zařazeny grantové organizace a např. MŠMT a nejnižší prioritu obdrželi zaměstnavatelé.

Graf 1: Prioritizace stakeholderů dle vlastního profesionálního úsudku respondentů



Zdroj: Vlastní výzkum, Slabá 2012

Vyhodnocení dat prostřednictvím Metodiky Stakeholder Circle

V další části bude následovat vyhodnocení prostřednictvím Metodiky Stakeholder Circle. Cílem tohoto marketingového výzkumu bylo ověřit vhodnost zvolené metody marketingového výzkumu a zároveň prověřit využití Metodiky Stakeholder Circle pro oblasti identifikace a prioritizace klíčových skupin stakeholderů pro oblast marketingové komunikace VŠ. V dalším textu budou tyto dva aspekty podrobně rozebrány.

Identifikace klíčových skupin stakeholderů

Při identifikaci klíčových skupin stakeholderů dochází k identifikaci těch skupin, které jsou klíčové pro marketingovou komunikaci vysokoškolských institucí. V průběhu identifikace jsou podrobně popsány základní charakteristiky vytípaných skupin a jejich jednotlivé parametry. Mezi tyto charakteristiky spadá jednak očekávání stakeholderů, které je klíčové pro stanovení vhodné strategie zapojení a marketingové komunikace, ke které dochází ve čtvrtém kroku Metodiky Stakeholder Circle. Většina skupin stakeholderů (jako např. současní a potenciální studenti, Akreditační komise, MŠMT atd.) očekávají od marketingové komunikace vysoké školy informace. Absolventi kladou důraz na vlastní reputaci a zejména marketingová oddělení a další oddělení vysoké školy vyžadují spokojenost studentů.

Dalším parametrem, který je pro každého stakeholdera či skupinu určován, je směr vlivu, který na základě umístění stakeholdera vzhledem k organizaci a směru působení stakeholdera na marketingovou komunikaci vysoké školy na-

Tabulka 2: Stanovení směru vlivu jednotlivých skupin stakeholderů

Skupina stakeholderů	Směr vlivu				Externí
	Upwards	Downwards	Sidewards	Outwards	
Absolventi				✓	✓
Akreditační komise				✓	✓
Grantové organizace				✓	✓
Jednotlivá oddělení a fakulty		✓			
Konkurence, ostatní VŠ			✓		✓
Marketingové oddělení	✓				
Média				✓	✓
Místní komunita				✓	✓
MŠMT				✓	✓
Pedagogičtí pracovníci a studijní referenti			✓		✓
Potenciální studenti				✓	✓
Rodiče studentů				✓	✓
Současní studenti				✓	
SOS, VOS					✓
Široká veřejnost				✓	✓
Zájmová sdružení				✓	✓
Zaměstnanci	✓				
Zaměstnavatelé				✓	✓

Zdroj: Vlastní výzkum

bývá jedné ze čtyř podob – upwards, downwards, outwards či sideways (Chinyio 2010).

Jak je vidět z tabulky 2 převážná většina skupin stakeholderů, které jsou klíčové pro marketingovou komunikaci vysokých škol, jsou skupiny externí. Interní skupiny jsou pouze čtyři – zaměstnanci, marketingová oddělení, současní studenti a jednotlivá oddělení a fakulty. Pokud budeme brát v úvahu původní rozšířený seznam skupin stakeholderů, zařadili bychom mezi interní skupiny i public relations oddělení a vedení vysoké školy. Většina klíčových skupin stakeholderů marketingové komunikace vysokých škol jsou skupiny se směrem vlivu outwards, což jsou skupiny, které stojí mimo marketingovou komunikaci vysokých škol. Celkově je tedy nejvíce klíčových skupin stakeholderů skupin externích se směrem vlivu outwards. Těmito skupinami jsou všechny skupiny stakeholderů, které stojí mimo instituci a nejsou přímo zapojeny do procesu tvorby marketingové komunikace vysoké školy, tedy se na ní nepodílí. Mezi tyto skupiny můžeme zařadit např. Akreditační komisi, grantové organizace, MŠMT, média, místní komunitu, zájmová sdružení, zaměstnavatele a další. Z interních skupin stakeholderů má směr působení outwards pouze skupina současných studentů. Směr působení downwards mají pouze jednotlivá oddělení a fakulty, které jsou skupinou interní. Důležitost stakeholdera na základě parametrů Metodiky Stakeholder Circle a provedeného předvýzkumu je následující:

1. (aktivity nejsou vyžadovány) – Akreditační komise, široká veřejnost, potenciální studenti, SOŠ, VOŠ.
2. (poskytovatel finančních zdrojů) – grantové organizace, MŠMT.
3. (poskytovatel ostatních zdrojů) – zaměstnavatelé, jednotlivá oddělení a fakulty.
4. (schopnost ovlivnit ostatní) – média, absolventi, současní studenti, rodiče, pedagogičtí pracovníci a studijní referenti, zájmová sdružení, konkurenti.
5. (zastávce zkoumaných aktivit) – marketingová oddělení, zaměstnanci.

Prioritizace klíčových skupin stakeholderů

V dalším kroku došlo ke stanovení priority dle Metodiky Stakeholder Circle na základě vypočteného Stakeholder Indexu pro všechny skupiny stakeholderů, které byly identifikovány v prvním kroku Metodiky Stakeholder Circle a pro něž byly ohodnoceny odpovídající proměnné (viz tabulka 3).

Jak je vidět z tabulky 3, na základě Stakeholder Indexu byla přidělena nejvyšší priorita jednotlivým oddělením a fakultám a priorita číslo tři zaměstnancům vysokých škol. Tento aspekt potvrzuje důležitost interních skupin stakeholderů pro marketingovou komunikaci vysokých škol. Vlastní zaměstnanci jsou nositelé dobrého jména školy a jeden z prvků, který je zahrnován do rozšířeného marketingového mixu vzdělávacích institucí, jimiž jsou lidé (Kotler a Fox 2002). Druhou nejvyšší prioritu získali potenciální studenti. Čtvrtá nejvyšší priorita byla přiřazena médiím. Nejnižší priority byly přiřazeny zaměstnavatelům, široké veřejnosti a zájmovým sdružením.

Tabulka 3: Priorita na základě vypočteného Stakeholder Indexu

Skupina stakeholderů	Priorita dle Metodiky Stakeholder Circle na základě vypočteného Stakeholder Indexu
Absolventi	5
Akreditační komise	7
Grantové organizace	12
Jednotlivá oddělení a fakulty	1
Konkurence, ostatní VŠ	13
Marketingové oddělení	6
Média	4
Místní komunita	14
MŠMT	8
Pedagogičtí pracovníci a studijní referenti	9
Potenciální studenti	2
Rodiče studentů	11
Současní studenti	4
SOS, VOŠ	10
Široká veřejnost	17
Zájmová sdružení	16
Zaměstnanci	3
Zaměstnavatelé	15

Zdroj: Vlastní výzkum

Pokud porovnáme priority určené na základě Metodiky Stakeholder Circle, které jsou odvozené od Stakeholder Indexu, s prioritami určenými na základě vlastního profesionálního úsudku respondentů, které jsou shrnuté v tabulce 1, dojdeme k závěru, že tyto priority se do jisté míry liší. Nevětší rozdíl vykazují zejména jednotlivá oddělení a fakulty a zaměstnanci. Jednotlivá oddělení a fakulty byly ohodnoceny na základě profesionálního úsudku respondentů až desátou prioritou, zaměstnanci jsou považováni dokonce za třináctou nejdůležitější skupinu, tedy jsou zahrnuty mezi nejméně důležité skupiny. Na druhou stranu však dle Stakeholder Indexu jsou tyto skupiny nejvýznamnější.

Diskuse

V rámci předvýzkumu byly identifikovány základní klíčové skupiny stakeholderů, které jsou důležité pro vysokoškolské instituce působící na českém trhu terciárního vzdělávání. Po provedeném předvýzkumu, kdy některé skupiny stakeholderů nebyly žádnými subjekty označeny, a dále pak s ohledem na časovou náročnost došlo k redukci počtu skupin stakeholderů. Naprosto byly vyloučeny skupiny, jež nebyly žádnými respondenty označeny, a to dodavatelé, komerční (obchodní) partneři, vedení vysokoškolské instituce, vládní instituce (orgány státní správy a samosprávy) a public relations oddělení.

Z provedeného předvýzkumu vyplynulo, že většina skupin stakeholderů, které souvisí s marketingovou komunikací vysokých škol, jsou skupiny externí, které se vyznačují směrem působení outwards. Toto působení znamená, že tyto skupiny stojí mimo marketingovou komunikaci vysoké školy. Avšak je nutné podotknout, že interní skupiny, které jsou součástí marketingové komunikace vysoké školy, jsou skupinami nejdůležitějšími dle priority přiřazené dle vypočteného Stakeholder Indexu. Priority, které byly přiřazeny jednotlivým skupinám respondentů na základě profesionálního úsudku, se liší od priorit přiřazených dle vypočteného Stakeholder Indexu. Tabulka 4 pak shrnuje pět skupin s nejvyššími prioritami dle profesionálního úsudku respondentů a dle Metodiky Stakeholder Circle.

Na základě profesionálního úsudku respondentů se mezi pěti nejvýznamnějšími skupinami stakeholderů marketingové komunikace vysoké školy nachází potenciální i současní studenti, absolventi i rodiče studentů, ale žádná interní skupina stakeholderů. Z hlediska priorit dle Metodiky Stakeholder Circle se na prvním místě místo potenciálních studentů umístila jednotlivá oddělení a fakulty a na druhou stranu se v pěti nejdůležitějších skupinách neobjevila média.

Tabulka 4: Porovnání priorit přiřazených dle profesionálního úsudku respondentů a priorit dle vypočteného Stakeholder Indexu

Priorita	Priorita dle profesionálního úsudku respondentů	Priorita dle Metodiky Stakeholder Circle na základě vypočteného Stakeholder Indexu
1	Potenciální studenti	Jednotlivá oddělení a fakulty
2	Současní studenti	Potenciální studenti
3	Absolventi	Zaměstnanci
4	Rodiče studentů	Současní studenti
5	Média	Absolventi

Zdroj: Vlastní výzkum

Cílem provedeného předvýzkumu bylo zejména ověřit vhodnou metodu pro marketingový výzkum klíčových skupin stakeholderů, na něž by měla být zaměřena marketingová komunikace vysokých škol, ověřit Metodiku Stakeholder Circle jako vhodnou metodu pro analýzu klíčových skupin stakeholderů marketingové komunikace vysokých škol a dále pak prověřit správnost vytvořeného dotazníku, který koresponduje s kroky Metodiky Stakeholder Circle. V následujících částech příspěvku budou podrobně rozebrány jednotlivé výše zmíněné body. Po analýze celého průběhu dotazování a zejména pak na základě zpětné vazby získané od vybraných respondentů byly navrženy změny a úpravy, které jsou popsány v následujícím textu.

Navržené změny v rámci dotazníku

Předvýzkum autorky měl prověřit vhodnost Metodiky Stakeholder Circle, ale také srozumitelnost celkového dotazníkového šetření a zajištění kompatibility dotazníkového šetření se softwarem Stakeholder Circle, jež je určen pro zpracování výsledků. Z hlediska kompatibility se softwarem nebyly shledány žádné

nedostatky a dotazníkové šetření je v této podobě možné použít i pro další výzkumy problematiky. Jednotlivé parametry metodiky jsou velmi specifické a v některých aspektech se mírně překrývají, proto bylo nutné prověřit, zda jsou všechny otázky správně postaveny s ohledem na Metodiku Stakeholder Circle a zároveň jsou postaveny dostatečně srozumitelně pro respondenty.

V průběhu dotazování bylo zjištěno, že data týkající se klíčových skupin stakeholderů jsou některými institucemi považována za vysoce citlivá. Jedna oslovená instituce se odmítla z důvodu citlivosti dat předvýzkumu zúčastnit. Dále jedna z osmi dotázaných škol odmítla vyplnit poslední identifikační otázku. Z tohoto důvodu bylo přistoupeno k vypuštění této identifikační otázky, čímž zůstává zachována naprostá anonymita oslovených respondentů. Struktura dotazníků byla ale v ostatních ohledech zachována.

Aby bylo možné provést vyhodnocení dle Metodiky Stakeholder Circle, je nutné ohodnotit veškeré její proměnné. Těchto proměnných je celá řada, a proto i dotazník je již sám o sobě značně rozsáhlý. Po provedení předvýzkumu byly tedy vyloučeny tzv. nepovinné otázky, které nejsou na základě Metodiky Stakeholder Circle klíčové pro výsledné vyhodnocení – např. úvodní stanovení důležitosti stakeholdera. Dále byly vyloučeny otázky, které se týkají ustálené klasifikace stakeholderů dle směru vlivu (outwards, sideways, upwards a downwards), a otázky týkající se rozdělení skupin stakeholderů na interní a externí. V těchto dvou případech se jedná o dané parametry, jež platí objektivně pro všechny respondenty a všechny skupiny stakeholderů.

Aby došlo k snížení časové náročnosti dotazníku, přistoupila autorka ke snížení počtu skupin stakeholderů. Skupiny stakeholderů, které nebyly potvrzeny v průběhu předvýzkumu ani v průběhu předchozího osobního dotazování vybraných odborníků ještě před vlastním předvýzkumem, byly vyloučeny a některé skupiny, které je možné logicky propojit, byly sloučeny.

Na základě logického úsudku byly spojeny následující skupiny stakeholderů:

- zaměstnanci, jednotlivá oddělení a fakulty,
- MŠMT a Akreditační komise,
- zájmová sdružení, široká veřejnost a místní komunita,
- marketingová a public relations oddělení.

Dále došlo k vyloučení následujících skupin stakeholderů, které nebyly žádnými respondenty vybrány:

- dodavatelé, komerční (obchodní) partneři,
- vládní instituce (orgány státní správy a samosprávy),
- vedení VŠ.

Finální seznam skupin stakeholderů pro další výzkum, který čítá celkem 14 klíčových skupin stakeholderů, je následující:

- absolventi vysoké školy,

- Akreditační komise a MŠMT,
- grantové organizace a poskytovatelé zdrojů,
- jednotlivá oddělení, fakulty vysokoškolské instituce a jejich zaměstnanci,
- konkurence,
- marketingová a public relations oddělení,
- média,
- pedagogičtí pracovníci a studijní referenti středních a vyšších odborných škol,
- potenciální studenti,
- rodiče studentů,
- současní studenti vysoké školy,
- střední odborné školy a vyšší odborné školy,
- veřejnost, zájmová sdružení, místní komunita,
- potenciální zaměstnavatelé.

Navržené změny v rámci kanálu šíření dotazníků

S ohledem na nedostatky původního formátu šíření dotazníku prostřednictvím mailu ve formě *.doc a *.docx a dalších formátů kompatibilních s MS Office se autorka rozhodla využít moderní metodu CAWI – konkrétně vytvoření elektronické internetové formy dotazníku prostřednictvím vybraného serveru. Při využití původní metody bylo hlavním nedostatkem nutnost povolení využívání maker a ovládacích prvků ActiveX aplikace Microsoft Word, bez nichž nebylo možné využít automatických prvků pro vyplnění dotazníků. Tento aspekt komplikoval vyplňování dotazníků a následkem by mohlo dojít ke snížení návratnosti dotazníků v průběhu dalšího výzkumu.

Závěr

Z provedeného předvýzkumu vyplynulo, že Metodiku Stakeholder Circle je možné využít pro analýzu klíčových skupin stakeholderů vysokých škol. Zvolená metoda dotazníkového šetření korespondujícího s kroky Metodiky Stakeholder Circle z důvodu velkého rozsahu proměnných, které jsou pro jednotlivé skupiny stakeholderů vyžadovány, vedla k nutnosti sloučení některých skupin stakeholderů a zejména pak vynechání otázek, jež je možné považovat za ustálené bez ohledu na zkoumanou instituci či respondenta. Jako nejvhodnější kanál šíření byl zvolen internet a tvorba dotazníku nikoliv pomocí MS Office, ale prostřednictvím vhodného webového formátu. Dále pak se také osvědčila kombinace úsudkového a kvótního výběru vzorku respondentů a zacílení dotazníků na

osoby, jež splňují základní požadavky – zejména znalost problematiky marketingové komunikace vybrané vysokoškolské instituce.

V tomto článku byly podrobně analyzovány první dva kroky Metodiky Stakeholder Circle. Zejména první krok, kterým je identifikace klíčových skupin stakeholderů, vedl k potvrzení vytipoovaných skupin stakeholderů na základě rešerše zahraničních odborných zdrojů, jež byly přizpůsobeny českému trhu terciárního vzdělávání.

Reference

- BOURNE, L., 2008. *SRMM® Stakeholder Relationship Management Maturity* [online]. Presented at 19–21 May 2008, St. Julians, Malta. [cit. 2010-04-12]. Dostupné z: http://www.stakeholdermapping.com/PDFs/SRMM_Paper.pdf
- BRUGHA, R. a Z. VARVASOVSKY, 2000. Stakeholder analysis: a review. *Health Policy and Planning*. **15**(3), 239–246. ISSN 0268-1080.
- FASSIN, Y., 2009. The Stakeholder Model Refined. *Journal of Business Ethics*. **84**(1), 113–135. ISSN 0167-4544.
- FREEMAN, R. E., 1984. *Strategic management: A Stakeholder Approach*. London: Pitman. ISBN 0-273-001913-9.
- FREEMAN, R. E., 2010. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge: University Press. ISBN 978-0521151740.
- FREEMAN, R. E. et al., 2010. *Stakeholder Theory: The State of the Art*. Cambridge: University Press. ISBN 978-0521137935.
- HANSEN, U., M. BODE a D. MOOSMAYER, 2004. Stakeholder Theory Between General and Contextual Approaches – a German View. *Zeitschrift für Wirtschafts-und Unternehmensethik*. **5**(3), 312–318. ISSN 1439-880X.
- CHINYIO, E. et al., 2010. *Construction Stakeholder Management*. Chichester (United Kingdom): Blackwell Publishing. ISBN 978-1-4051-8098-6.
- KANJI, G. K. a M. B. A. TAMBI, 1999. Total quality management in UK higher education institution. *Total Quality Management*. **10**(1), 129–153. ISSN 0954-4127/99.
- KOTLER, P. a K. FOX, 2002. *Strategic Marketing For Educational Institutions*. New Jersey: Prentice-Hall. ISBN 0-13-668989-2.
- MAINARDES, W. E., H. ALVES a M. RAPOSO, 2010. An Exploratory Research on the Stakeholders of University. *Journal of Management and Strategy*. **10**(1). ISSN 1923-3965.

- MARSTEIN, E., 2003. *The influence of stakeholder groups on organizational decision-making in public hospitals* [online]. Nydalsveien: BI Norwegian School of Management [cit. 2013-04-01]. Dostupné z: [http://web.bi.no/forskning/papers.nsf/0/4ee1f56d1bdc979fc12570d6004396e9/\\$FILE/01-03-Marstein.pdf](http://web.bi.no/forskning/papers.nsf/0/4ee1f56d1bdc979fc12570d6004396e9/$FILE/01-03-Marstein.pdf)
- PEREIRA, M. A. C. a M. T. DA SILVA, 2003. A Key Question for Higher Education: Who are the customers? [online]. In *Proceedings of the 31st Annual Conference of the Production and Operations Management Society. POM-2003. April 4 DA 7, 2003, Atlanta*. [cit. 2011-06-14]. Dostupné z: <http://www.marco.eng.br/publicacoes/2002-POMS-%20A%20Key%20Question.PDF>
- ROWLEY, J., 1997. Beyond service quality dimensions in higher education and towards a service contract. *Quality Assurance in Education*. **5**(1), 7–14. ISSN 0968-4883.
- SLABÁ, M., 2012. *Strategie marketingové komunikace vysokoškolské instituce s důrazem na využití stakeholder managementu*. Praha. Disertační práce. Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta managementu v Jindřichově Hradci.
- SVĚTLÍK, J., 2009. Marketingové řízení školy. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7357-494-9.
- WALKER, D. H. T., L. BOURNE a S. ROWLINSON, 2008. *Stakeholders and the supply chain. Procurement Systems: A Cross-industry Project Management Perspective*. London: Taylor & Francis. ISBN 0415416051.
- WAXENBERGER, B. a L. SPENCE, 2003. Reinterpretation of a Metaphor: From Stakes to Claims. *Strategic Change*. **12**, 239–249. ISSN 1086-1718.

Evaluation of Pre-Research of Key Stakeholder Groups of Universities

This article focuses on the evaluation of the author's pre-research that focuses on the analysis of the key stakeholder groups of universities that are targeted by the universities marketing communication. The author deals with the issue of method selection for marketing research of identification and prioritization of key stakeholder groups of universities by means of the Stakeholder Circle Methodology. The verification of key stakeholder groups of universities at the Czech market of the tertiary education that were specified on the basis of the literature search of foreign scientific sources and analysis of the first two steps of the Stakeholder Circle Methodology (identification and prioritisation of key stakeholder groups) according to results of the pre-research were the other aims of the pre-research. The suitable marketing research method for analysis of key stakeholders of universities based on the Stakeholder Circle Methodology and primary key stakeholder groups of universities at the Czech marketing of the tertiary education was determined on the basis of pre-research for the future author's research.

Keywords: stakeholder, stakeholder analysis, Stakeholder Circle Methodology, university, marketing communication

Kontaktní adresa:

Ing. Marie Slabá, Ph.D., Katedra ekonomiky a managementu, Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, Okružní 10, 370 01 České Budějovice, e-mail: slaba@mail.vstecb.cz

SLABÁ, M. Vyhodnocení předvýzkumu klíčových skupin stakeholderů vysokých škol. *Littera Scripta*. 2013, **6**(1), 140–157. ISSN 1805-9112.
