

MARKETINGOVO STRATEGICKÉ RIADENIE VEREJNÝCH VYSOKÝCH ŠKÔL

Martin HALMO¹

DOI: <https://doi.org/10.34135/svpmvpIV.191015>

Abstract

In the Slovak Republic, on the basis of legislative conditions, the Higher Education Act does not give the possibility to direct the management of public higher education institutions towards the fulfillment of their goals and thus to adapt effectively to the current situation and challenges. This is characterized by processes and structures that are duplicate, problematic or ambivalent, which ultimately prevents public higher education institutions from autonomously receiving and fulfilling their mission. It is therefore important that alternative management trends are introduced into the governance structures to help the development of public higher education institutions. We consider the use of marketing strategic management as such an element. Thus, the use of this type of management can ultimately benefit the university in the form of the required number of pupils. It can also contribute to improving the quality and supply of education, information and information.

Key words: legislation, marketing, strategic management, public universities

Úvod

K splneniu náročného poslania vysokoškolských inštitúcií účinne prispieva koncept ich riadenia. Kvalita riadenia môže byť faktorom, ktorým sa jednotlivé inštitúcie odlišujú. To platí i v podmienkach vysokoškolského vzdelávania. Nakoľko v súčasných podmienkach Slovenskej republiky nedáva vysokoškolský zákon možnosť nasmerovať riadenie vysokých škôl k napĺňaniu ich cieľov, a tým pádom sa efektívne prispôbovať súčasnej situácii a výzvam, je potrebné zavádzanie nástrojov, ktoré boli v minulosti využívané výhradne v súkromnom sektore. Jedným takýmto nástrojom je aj marketingové strategické riadenie, ktoré zahŕňa rozhodovanie o efektívnom vynaložení prostriedkov, teda stanovenie objemu týchto prostriedkov a premyslenie ich alokácie, do vybudovania účinného vzťahu výrobok – trh v zhode s vytýčenými cieľmi a vytvorenie a udržanie preukázateľných konkurenčných predností.

Marketingové strategické riadenie verejných vysokých škôl

Verejné vysoké školy sa nachádzajú v silne konkurenčnom prostredí a od ich postavenia a imidžu v očiach spoločnosti závisí aj následné presadenie sa na trhu a udržanie záujmu potencionálnych študentov o ponúkané obory. Okrem tradičných foriem riadenia vzdelávacích inštitúcií, ako je napríklad vývoj organizácie a riadenia vzdelávacích inštitúcií, sa uplatňujú aj alternatívne trendy v riadení vzdelávacích inštitúcií aj napriek skutočnosti, že sú vo väčšej miere uplatňované v súkromnom sektore. Avšak použitím v oblasti verejných vzdelávacích inštitúcií by mohli tieto

¹ PhDr. Martin Halmo, Katedra verejnej správy, Fakulta sociálnych vied, Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, Bučianska 4/A, 917 01 Trnava, Slovenská republika, E-mail: martin.halmo1@gmail.com

modely zvýšiť ich výkonnosť a zároveň sa stať pre vzdelávaciu inštitúciu prínosom, či už pri získavaní študentov alebo zvyšovaní svojej konkurencieschopnosti medzi ostatnými inštitúciami. V roku 2005 pracovná skupina Rady Európy pre vysokoškolské riadenie dospela k záveru, že „riadenie by sa malo chápať ako proces stanovovania dlhodobých cieľov a vytvárania stratégií na dosiahnutie týchto cieľov“ (Vukasovic, 2005). Inovatívne formy riadenia vzdelávacích inštitúcií zahŕňajú mnoho prvkov ako rozhodovanie o efektívnom vynaložení prostriedkov, stanovenie objemu jednotlivých prostriedkov a premyslenie ich alokácie, do vybudovania účinného vzťahu výrobok – trh v zhode s vytýčenými cieľmi a vytvorenie a udržanie preukázateľných konkurenčných predností. (Hiebing, Cooper, 2003). Medzi tieto formy riadenia môžeme s určitosťou zaradiť aj marketingové strategické riadenie.

Marketingové prostredie v podmienkach Slovenskej republiky v takej podobe aké poznáme dnes vzniklo dôsledku dynamicky rozvíjajúceho sa prostredia s otvorenými možnosťami komunikačných a informačných technológií, prostredníctvom ktorých nahradilo zaužívané tradičné postupy a formovalo tak ekonomické prostredie krajiny 21. storočia. Marketing sa tak stal veľmi často používaným pojmom aj vo verejnom sektore a prostredí trhového mechanizmu, kým v minulosti sme ho mali možnosť vidieť uplatňovať výhradne v sektore súkromnom. Na uvedené nadväzuje tvrdenie autora Štefka (2003), ktoré v súčasnosti popisuje marketing ako „centrálnu aktivitu moderných ziskovo i neziskovo orientovaných inštitúcií. Jeho koncepcia sa presadzuje ako odozva na ich snahu pri hľadaní najúčinnnejšieho spôsobu ako slúžiť v niektorej oblasti ľudských potrieb“ (Štefko, 2003, s. 22).

V súvislosti s skúmanou problematikou považujeme za dôležité priblížiť aj termín stratégia, ktorý sa vo veľkej miere používa práve v spojitosti so schémou určitého postupu, ako je možné za daných podmienok dosiahnuť stanovené ciele (Šindleryová, 2005). Stratégia zároveň poskytuje prehľad vopred stanovených krokov a činností, ktoré sú prijímané „s vedomím“ čiastočnej neznalosti všetkých potencionálnych rizík, okolností a súvislostí, ktoré sa môžu pri jej uplatňovaní vyskytnúť. Definitívnu úlohou stratégie je dospieť k náležitej synergii uskutočňovaných aktivít všetkých zložiek v organizácii a pomocou nich tak vytvoriť súrodý a nedeliteľný celok jeho ďalších perspektív.

Autor Nirmala Kumar označuje „marketing ako stratégiu k úspechu“ (Barčík, 2013, s.12). Marketingová stratégia zároveň slúži ako cesta a spôsob k dosiahnutiu stanovených marketingových cieľov, predurčených a definovaných cieľovým trhom a konkrétnymi cieľovými skupinami tohto trhu, ktorým sú ponúkané služby a marketingové programy. V strategickom riadení zohráva marketing významnú úlohu, nakoľko je článkom slúžiacim k prepojeniu vzdelávacej inštitúcie s priestorom tvoreným zákazníkmi a trhom. Zároveň by mal podávať informácie aj ostatným oblastiam ako sú vývoj, výskum alebo financie. Výrazné množstvo marketingových aktivít sa uskutočňujú ako súčasť procesov strategického riadenia inštitúcie (Slavík, 2014).

Strategický marketing slúži marketérom ako ucelený systém metód, prístupov, procesov a nástrojov k tvorbe konkurencieschopných marketingových plánov a stratégií. Či už ide o výrobovú, cenovú, distribučnú alebo komunikačnú stratégiu, jej efektívna implementácia do riadenia ovplyvňuje celkový výsledok a prispieva k trvalo udržateľnému rozvoju (Barčík, 2013). Na základe tvrdení, ktoré vo svojej publikácii uvádza Kotler (2007) tak strategický marketing môžeme definovať ako proces zladenia silných stránok podniku alebo inštitúcie so skupinami zákazníkov, ktorým môže slúžiť. Zároveň ovplyvňuje celkové smerovanie riadenia a preto je pre celý proces potrebná znalosť makro a mikroprostredia ako aj trhu, pre ktorý poskytuje svoje služby. Strategický systém riadenia a rozhodovania si však vyžaduje strategické myslenie. Strategicky myslieť podľa Košťana znamená „perspektívne nazerať na svoje možnosti, analyzovať všetky faktory vonkajšieho prostredia, variantným plánovaním brať v úvahu

permanentnosť zmien, pružne na ne reagovať a ovplyvňovať ich, premyslene alokovať zdroje a učiť sa tvorivo prekonávať problémy s využitím potenciálu všetkých spolupracovníkov“ (Košťan, 2002, s. 53). Strategické riadenie sa skladá z troch základných súčastí:

- strategická analýza – jasne definuje polohu, v ktorej sa inštitúcia nachádza aké jej okolie,
- strategická voľba - hovorí aké možnosti dáva predpokladaný vývoj k dosiahnutiu stanovených cieľov a čo je k ich dosiahnutiu potreba,
- realizácia stratégie – definuje akým spôsobom uviesť zvolenú stratégiu do života (Slavík, 2014).

Zaisťovanie strategického riadenia zaisťuje top manažment, medzi ktorého hlavné funkcie patria významné strategické rozhodnutia, ktoré svojou existenciou následne ovplyvnia chod inštitúcie, jej budúcu prosperitu a postavenie v konkurenčnom prostredí. Medzi takéto rozhodnutia patria:

- rozhodovanie o smere, ktorým sa má inštitúcia vydať,
- stanovenie cieľov,
- formulácia a implementácia stratégie,
- stanovenie pozície a úloh marketingu,
- vytvorenie strategicky orientovanej kultúry medzi zamestnancami (Barčík, 2013).

Avšak často vyskytujúcim sa trendom v praxi je neschopnosť riaditeľov, manažérov respektíve riadiacich orgánov efektívne implementovať marketingovú stratégiu. Fidler (2002) hovorí o strategickom riadení vo vzdelávacej inštitúcii v kontexte jeho čiastkového rozdelenia v podobe strategického plánovania a strategickej implementácie. V následnom spojení tak prinášajú tieto dva prvky vzdelávacej inštitúcii množstvo pozitív. K týmto pozitívam autori Bell a Chan (2005) zaraďujú:

- poznanie a výber priorít ďalšieho smerovania vzdelávacej inštitúcie,
- koordinácia a synchronizácia aktivít vzdelávacej inštitúcie, súlad kvality organizácie s kvalitou procesu vzdelávania a kvalitou študentov,
- prevencia pred stagnáciou rozvoja vzdelávacej inštitúcie,
- stanovenie si poslania a vízie,
- systém monitoringu a hodnotenia dosiahnutých pokrokov.

Jeden z najrelevantnejších modelov dokonale vystihujúcich koncept strategického manažmentu navrhol Fidler, znázornený na obrázku 2. Uvádzaný model rozlišuje dve primárne časti uzavretého dookola opakujúceho sa procesu strategického manažmentu vzdelávacích inštitúcií. Prvá časť definuje tri fázy strategického manažmentu vzdelávacích inštitúcií:

- prvou fázou je strategická analýza, ktorej úlohou je spoznanie aktuálnej situácie vzdelávacej inštitúcie a následne poskytnúť relevantné informácie pre druhú fázu,
- druhá fáza sa spája s formuláciou vlastného strategického plánu, čím máme namysli finálne výstupy procesov formulácie stratégií rozvoja, respektíve strategickej voľby,
- treťou fázou je strategická implementácia, chápaná ako prevedenie strategického plánu do každodennej praxe vzdelávacej inštitúcie.

Druhá časť je relevantná pre činnosti aktérov. Taktiež je rozdelená do troch fáz jednanja:

- prvá fáza sa zaoberá otázkami, či pristúpiť k formálnej podobe strategického plánovania rozvoja vzdelávacej inštitúcie, koho to tohto procesu zapojiť a aký časový horizont strategického plánovania zvoliť,
- druhá fáza špecifikuje to, akým spôsobom je vyberaná stratégia rozvoja vzdelávacej inštitúcie,
- v tretej fáze sa rozhoduje o podobe implementácie strategického plánu rozvoja (Novosák, Hájek, Smékalová, Lukáč, 2016).

Obrázok 1: Fidlerov model strategického riadenia vzdelávacej inštitúcie

Zdroj: Fidler, 2002

Proces tvorby marketingovej stratégie ako súčasť marketingového riadenia vzdelávacej inštitúcie je považovaný za kľúčové prepojenie aktivít pri tvorbe stratégie rozvoja inštitúcie ako komplexného celku. Nakoľko má marketingová stratégia vo vzdelávacej inštitúcii špecifické postavenie tak je za relevantný faktor, od ktorého závisí celková politika riadenia považované jasné definovanie cieľov stratégie. Marketingové ciele potrebné pre stratégiu môže vzdelávacia inštitúcia stanoviť na základe uskutočnenej analýzy externého prostredia, demografických ukazovateľov, či jasného definovania svojich silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb.

Marketingové riadenie v podmienkach vysokej školy by tak malo byť vychádzať z dlhodobej stratégie. V rámci tejto stratégie je tak nevyhnutné mať jednoznačne stanovenú ucelenú a dlhodobú marketingovú koncepciu. Zároveň je však dôležité pri jej tvorbe predvídať situáciu na trhu pre na nami zvolený segment. Autorka Soukalová označuje za primárny dokument marketingového strategického riadenia vysokej školy „dlhodobý zámer, v nadväznosti na ktorý sú vytvárané ďalšie strategické dokumenty ostatných súčastí vysokých škôl“ (Soukalová, 2011, s. 16). Tieto dokumenty častokrát obsahujú stanovený hlavný strategický zámer smerovania vysokej školy, fakúlt a jej ďalších súčastí. Následná realizácia takto stanovených smerov je v kompetenciách manažmentu vysokej školy a ich dodržiavanie je späté so schopnosťou akademických funkcionárov uplatňovať komplexné riadenie. Dôležité je však aby tieto dlhodobé zámery boli stanovené na základe marketingových prístupov v riadení vysokých škôl.

Marketingové riadenie prebieha v procese, ktorý je tvorený piatimi fázami:

- I. analýza marketingových príležitostí,
- II. prieskum a výber cieľového trhu
- III. návrh marketingovej stratégie,
- IV. naplánovanie programov marketingu,
- V. realizácia a kontrola (Štefko, 2003).

Marketingové riadenie verejných škôl definovali Kotler a Keller ako „analýzu, plánovanie, implementáciu a následnú kontrolu dokonale formulovaných programov, ktoré boli navrhnuté za účelom dosiahnutia dobrovoľnej výmeny hodnôt s cieľovými trhmi a dosiahnutia inštitucionálnych cieľov“ (Kotler, Keller, 2006, s. 402.)

Okrem iného je úlohou marketingového riadenia aj vhodne vybrať, zosúladiť a v konečnom dôsledku využiť jednotlivé nástroje marketingu marketingového mixu, ktorý je možné definovať ako súbor kontrolovateľných nástrojov, prostredníctvom ktorých je možné vyvolať želanú reakciu. Kotler (2007) považuje práve marketingový mix za základ marketingového riadenia. Ten je tvorený prostredníctvom marketingový nástrojov, ktoré inštitúcia využíva k dosiahnutiu vopred stanovených cieľov. Zároveň tieto nástroje definuje ako marketingový mix služieb, ktorý je možné aplikovať na marketingové riadenie verejných vysokých škôl poskytujúcich vzdelávací proces. Tieto nástroje sa nazývajú 7P marketingového mixu a sú tvorené:

- product – ide o vzdelávacie programy školy respektíve vzdelávaciu politiku,
- price – cenová politika spojená s poplatkami za štúdium,
- place – poloha kde sa inštitúcia nachádza,
- promotion – komunikačná politika školy (v internom prostredí so zamestnancami, v externom so potencionálnymi záujemcami a študentmi),
- people – sú to ľudia, ktorý túto inštitúciu tvoria,
- processes – sú to procesy prostredníctvom ktorých sa vzdelávanie prenáša od pedagóga na študenta,
- psychical evidence – prostredie v ktorom sa vzdelávací proces uskutočňuje (Kotler, 2001).

Využívanie uvedených nástrojov marketingového mixu sa zameriava najmä na prispôsobovanie študijnej ponuky potrebám študentov, poskytovanie tejto ponuky v rámci ceny zodpovedajúcej jej spoločenskej hodnote, sprostredkovanie služieb vzdelávania v optimálnom mieste a edukačnom prostredí, podporovanie tých služieb školy, ktoré sú pre ňu kľúčové prostredníctvom propagačného mixu a v neposlednom rade na tvorbu organizačnej štruktúry verejnej školy, ktorá je marketingovo orientovaná. Avšak je dôležité podotknúť, že pred samotným využitím marketingového mixu je potrebné zaoberať sa otázkou segmentácie. Segmentáciou môžeme označiť proces verejnej vysokej školy, prostredníctvom ktorého si určuje potencionálny trh a ten následne delí na menšie trhy na základe spoločných potrieb a záujmov jednotlivých študentov. Na základe takto stanovených trhov, verejná vysoká škola vyhodnotí jednotlivé segmenty a rozhodne sa, na ktoré sa v konečnom dôsledku zameria. Zároveň je dôležité aby vysoká škola využila také spektrum prostriedkov, ktorými dokáže osloviť potencionálnych študentov k prihláseniu sa na svoj študijný program a ako ho následne ďalej aj presadiť na trhu. Toto presadenie na trhu súvisí s mienkou verejnosti ale aj so vzťahom k ostatným školám vo vysokoškolskom priestore. Využívanie tohto druhu riadenia tak v konečnom dôsledku môže pre vysokú školu znamenať prínos najmä v podobe požadujúceho počtu žiakov.

Zároveň môže prispievať aj k ostatným formám prínosov:

- zvyšovanie kvality a ponuky vzdelávania – vyššia úroveň kvality ako aj šírka portfólia poskytovaných vzdelávacích programov majú za následok väčšie uspokojenie požiadaviek trhu,
- informovanosť – v jej dôsledku sa znižuje možné nesprávne rozhodnutie zákazníka pri výbere školy,
- získavanie financií – vzniká šanca na získavanie finančných prostriedkov nie len z verejných ale aj súkromných zdrojov,
- lojalita – jej výsledkom je prehĺbovanie a zdokonaľovanie vzťahov vysokej školy s okolím (Světlík, 2009).

Pod'akovanie

Tento príspevok bol vytvorený v rámci projektu FPPV-02-2019 s názvom Manažment inovácií na úrovni miestnej samosprávy.

Záver

Nároky na vysoké školy zo strany potenciálnych záujemcov, ale aj štátu sú čoraz vyššie. Aj v dôsledku týchto skutočností však momentálne nastáva trend, kedy záujme o vysokoškolské štúdium výrazným spôsobom klesá. Nastáva situácia kedy ponuka prevyšuje dopyt a k splneniu náročného poslania verejných vysokoškolských inštitúcií prilákať respektíve si udržať študentov

účinne prispieva aj koncept ich riadenia. Kvalita a spôsob riadenia môže byť kľúčovým faktorom, ktorým sa jednotlivé inštitúcie odlišujú. Tým máme namysli, že riadenie na základe vysokoškolského zákona nedovoľuje možnosť nasmerovať riadenie vysokých škôl k napĺňaniu ich cieľov, a tým pádom sa efektívne prispôsobovať súčasnej situácii a výzvam. Toto riadenie sa vyznačuje procesmi a štruktúrami, ktoré sú duplicitné, problematické alebo ambivalentné, čo v konečnom dôsledku bráni verejným vysokým školám autonómne prijímať a napĺňať svoje poslanie a držať krok s nastolenými trendmi. Preto je veľmi dôležité aby okrem tradičných foriem riadenia verejných vzdelávacích inštitúcií, ako je napríklad vývoj organizácie a riadenia vzdelávacích inštitúcií, sa uplatňovali aj alternatívne trendy v riadení vzdelávacích inštitúcií aj napriek skutočnosti, že sú vo väčšej miere uplatňované v súkromnom sektore.

Použitá literatúra

- BARČÍK, T. 2013. *Strategický marketing*. Praha: Ústav práva a právni vedy, 2013. 110 s. ISBN 978-80-905247-7-4.
- BELL, L. - CHAN, D. 2005. 'Principals' leadership and strategic planning in primary schools in Hong Kong and England: a comparison', In *International Studies in Educational Administration*, vol. 33, no. 3, pp. 2-21.
- FIDLER, B. 2002. Strategic Management for School Development, Transforming public organizations with strategic management and strategic leadership, In: *Journal of Management*, vol. 19, no. 2, AGE, London. Nutt, PC & Backoff, RW, pp. 299-347.
- HÁJEK, O. – LUKÁČ M. – NOVOSÁK, J. – SMÉKALOVÁ, L. 2016. Strategický management ve vzdělávání: směrem ke spolupráci aktérů veřejného a soukromého sektoru. In: *Veřejné zakázky a PPP projekty*, vydání 10, č. 1. Zlín: Redakce časopisu Veřejné zakázky a PPP projekty, 2016. 103 s. ISSN 1803-9553.
- HIEBING, G. - COOPER, S. 2003. *The Successful Marketing Plan*. McGraw Hill, 2003. 576 s. ISBN 9780071395212.
- KOTLER, P. 2001. *Marketing Management*. 10 vyd., Praha: Grada Publishing 2001, 719s. ISBN 80-247-0016-6.
- KOTLER, P. 2007. *Moderní marketing: 4 európske vydání*. 1 vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOTLER, P. - KELLER, K. L. 2006. *Marketing Management*, Pearson Prentice Hall, 2006, 402 s. ISBN 013-145757-8.
- KOŠŤAN, P. 2002. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002, 124 s. ISBN 80-722-6657-8.
- ŠTEFKO, R. 2003. *Akademické marketingové inštrumentárium v marketingu vysokej školy*. Bratislava: Royal Service, 2003. 262 s. ISBN 80-968379-5-8.
- SLAVÍK, J. 2014. Marketing a strategické řízení vo veřejných službách. Praha: Grada Publishing, a. s. 2014. 192 s. ISBN 978-80-247-4819-1.
- SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*, 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s. 2009, 328 s. ISBN 978-80-7357-494-9, s. 13-15.
- ŠINDLERYOVÁ, I. 2005. Nová realita – globálna súťaž medzi globálnymi organizáciami pre globálneho spotrebiteľa. In *Marketing a komunikace*. ISSN 1211-5622, 2005, XV., č. 2,
- VUKASOVIC, M. 2006. General report. In: *Higher education governance between democratic culture, academic aspirations and market forces*, p. 203-212. [online] [cit. 25.10.2019]. Dostupné na:
<https://www.coe.int/t/dg4/highereducation/Governance/GOV_report_EN.asp>.