

**ŽILINSKÁ UNIVERZITA V ŽILINE**

---

**AUTOREFERÁT  
DIZERTAČNEJ PRÁCE**

---

**Žilina, Máj 2023**

**Ing. Marián Šotek**

**Žilinská univerzita v Žiline**  
**Fakulta riadenia a informatiky**

**Ing. Marián Šotek**

Autoreferát dizertačnej práce

**Marketingové riadenie vzdelávacej inštitúcie založené na budovaní  
vzťahov so zainteresovanými stranami**

na získanie akademického titulu „**philosophiae doctor**“ (v skratke **PhD.**)

v študijnom programe doktorandského štúdia

**manažment**

v študijnom odbore:

**ekonómia a manažment**

Žilina, Máj 2023

Dizertačná práca bola vypracovaná v dennej forme doktorandského štúdia na Katedre manažérskych teórií, Fakulte riadenia a informatiky Žilinskej univerzity v Žiline.

**Predkladateľ:**

**Ing. Marián Šotek**

Katedra manažérskych teórií  
Fakulta riadenia a informatiky  
Žilinská univerzita v Žiline

**Školiteľ:**

**doc. Ing. Viliam Lendel, PhD.**

Katedra manažérskych teórií  
Fakulta riadenia a informatiky  
Žilinská univerzita v Žiline

**Oponent:**

**prof. Ing. Štefan Hittmár, PhD. DBA**

Inštitút manažmentu  
Žilinská univerzita v Žiline

**Oponent:**

**doc. Ing. Daniela Špirková, PhD.**

Ústav manažmentu  
Slovenská technická univerzita v Bratislave

**Autoreferát bol rozoslaný dňa 27.6.2023.**

Obhajoba dizertačnej práce sa koná dňa 21.8.2023 o 9:00 h. pred komisiou pre obhajobu dizertačnej práce schválenou pracovnou skupinou odborovej komisie v študijnom odbore **ekonómia a manažment** v študijnom programe **manažment**, vymenovanou dekanom Fakulty riadenia a informatiky Žilinskej univerzity v Žiline dňa 27.6.2023.

**prof. Ing. Alžbeta Kucharčíková, PhD.**

predseda pracovnej skupiny odborovej komisie  
v študijnom odbore **ekonómia a manažment**  
v študijnom programe **manažment**

Fakulta riadenia a informatiky  
Žilinská univerzita  
Univerzitná 8215/1  
010 26 Žilina

## OBSAH

1.	Súčasný stav riešenej problematiky .....	9
1.1	Manažment vzdelávacích inštitúcií .....	9
1.2	Marketingové riadenie .....	10
1.3	Zainterosované strany vzdelávacích inštitúcií .....	10
2.	Problém, cieľ a metodológia práce .....	12
2.1	Špecifikácia problému .....	12
2.2	Cieľ dizertačnej práce .....	13
2.3	Metodológia dizertačnej práce .....	13
3	Výskum .....	14
4	Návrh riešenia .....	16
5	Teoretické, praktické a vzdelávacie prínosy .....	20
	Záver .....	21
	Zoznam použitej literatúry .....	22
	Zoznam vlastných publikácií .....	23

## Abstrakt

ŠOTEK, Marián: Marketingové riadenie vzdelávacej inštitúcie založené na budovaní vzťahov so zainteresovanými stranami. [Dizertačná práca] / Marián Šotek. – Žilinská univerzita v Žiline. Fakulta riadenia a informatiky; Katedra manažerských teórií. – Školiteľ: doc. Ing. Viliam Lendel, PhD. – Stupeň odbornej kvalifikácie: doktor filozofie („philosophiae doctor“, v skratke „PhD.“) v študijnom programe manažment a študijnom odbore ekonómia a manažment. Žilina: FRI UNIZA, 2023. – 227 str.

Dizertačná práca sa zameriava na sumarizáciu poznatkov a návrh novej metodiky marketingového riadenia vzdelávacích inštitúcií založeného na budovaní vzťahov so zainteresovanými stranami. Cieľom dizertačnej práce je na základe vypracovanej metodiky marketingového riadenia vzdelávacej inštitúcie posúdiť a navrhnúť nové postupy budovania vzťahov so zainteresovanými stranami. Postupy sa zameriavajú na vyjadrenie očakávaní zainteresovaných strán. Dizertačná práca sa skladá zo 6 kapitol. Prvá kapitola sa zaoberá analýzou súčasného stavu problematiky ako v teórii, tak aj v praxi, resp. v predošlých výskumoch na príbuzné témy. V kapitole sú vymedzené základné pojmy a rámce danej témy. Druhá kapitola sa venuje metodológii dizertačnej práce aj samotného výskumu. Kapitola obsahuje definovanie problému práce, cieľa práce aj čiastkových úloh. Tretia kapitola práce sa zameriava na výskum. Obsahuje analýzu zainteresovaných strán s implementáciou na vzdelávacie inštitúcie, pilotnú štúdiu, vyhodnotenie vlastného empirického výskumu zloženého z viacerých dotazníkových prieskumov a rozhovorov. Táto kapitola tvorí podklad pre nasledujúce spracovanie práce, návrh modelu aj metodiky. Štvrtá kapitola obsahuje návrh modelu a rozpracovanie metodiky marketingového riadenia vzdelávacej inštitúcie založeného na budovaní vzťahov so zainteresovanými stranami. Obsahom kapitoly je aj 7 detailne spracovaných procesných modelov a následný návrh implementácie metodiky do praxe. Piata kapitola obsahuje popis výsledkov a diskusiu ku navrhovanému riešeniu. Kapitola obsahuje aj identifikáciu potenciálnych problémových miest a návrhy pre ich elimináciu. Šiesta kapitola sa venuje zhrnutiu teoretických, praktických aj edukačných prínosov dizertačnej práce.

**Kľúčové slová:** marketingové riadenie, budovanie vzťahov, zainteresované strany, vzdelávacia inštitúcia, metodika

*Počet strán:* 227

*Počet použitej literatúry:* 112

*Počet obrázkov:* 54

*Počet tabuliek:* 57

## **Abstract**

ŠOTEK, Marián: Marketing management of educational institution based on building relationships with stakeholders. [Dissertation] / Marián Šotek. – University of Žilina. Faculty of management science and informatics; Department of management theories. – Tutor: assoc. prof. Viliam Lendel, PhD. Qualification level: Doctor of Philosophy („philosophiae doctor“, abbreviation „PhD“) in the field of Management. Žilina: FRI UNIZA, 2023. – 227 p.

The dissertation focuses on the summarization of knowledge and the proposal of a new methodology of marketing management of educational institutions based on building relationships with interested parties. The aim of the dissertation is to assess and propose new procedures for building relationships with interested parties based on the developed methodology of marketing management of the educational institution. Procedures focus on expressing stakeholders' expectations. The dissertation consists of 6 chapters. The first chapter deals with the analysis of the current state of the issue both in theory and in practice, respectively. in previous research on related topics. The chapter defines the basic concepts and frameworks of the given topic. The second chapter deals with the methodology of the dissertation and the research itself. The chapter contains the definition of the problem of the work, the goal of the work and sub-tasks. The third chapter of the thesis focuses on research. It contains an analysis of interested parties with implementation at educational institutions, a pilot study, evaluation of own empirical research consisting of several questionnaire surveys and interviews. This chapter forms the basis for the following processing of the work, the design of the model and methodology. The fourth chapter contains the design of the model and the development of the methodology of marketing management of the educational institution based on building relationships with interested parties. The content of the chapter also includes 7 detailed process models and a subsequent proposal for the implementation of the methodology in practice. The fifth chapter contains a description of the results and a discussion of the proposed solution. The chapter also includes the identification of potential problem areas and suggestions for their elimination. The sixth chapter is dedicated to summarizing the theoretical, practical and educational benefits of the dissertation.

**Keywords:** marketing management, relationships building, stakeholders, educational institution, methodology.

*Number of pages:* 227

*Number of references:* 112

*Number of figures:* 54

*Number of tables:* 57

## Úvod

Téma marketingového riadenia a budovania vzťahov so zainteresovanými stranami je aktuálna v súčasnosti aj v oblasti vzdelávania a vzdelávacích inštitúcií, nakoľko pomáha naplňovať ciele aj poslanie týchto inštitúcií.

Téma budovania vzťahov vzdelávacích inštitúcií so zainteresovanými stranami má svoje miesto aj vo vedeckej literatúre a viacerí autori opisujú rôzne prístupy k budovaniu a riadeniu týchto vzťahov, ako aj samotné prispôbosené procesy vzdelávacích inštitúcií, či konkrétnych zainteresovaných strán. V teórii však existuje viacero rôznych a odlišných prístupov, členení, či názorov na skúmanú problematiku, preto je potrebné sa tejto téme bližšie venovať a určiť, poprípade definovať konkrétny model marketingového riadenia vzdelávacích inštitúcií založený na budovaní vzťahov so zainteresovanými stranami, ktorý bude aplikovateľný a udržateľný aj pre podmienky slovenského vysokoškolského vzdelávania.

V súčasnej dobe vysokej konkurencie v oblasti vzdelávacích inštitúcií (spôsobený aj kolísaním populačnej krivky) závisí úspech a konkurencieschopnosť týchto inštitúcií aj od toho, do akej miery dokážu prezentovať ponúkanú hodnotu vonkajšiemu svetu a predovšetkým kľúčovým zainteresovaným stranám. Práve tu nastáva problém, pretože vzdelávacie inštitúcie sú prioritne zamerané na výkon v oblasti výučby, vedy a výskumu a nemajú systematicky nastavené nie len ciele, ale ani procesy pre marketingové riadenie a budovanie vzťahov so zainteresovanými stranami, čo má častokrát za následok, že vzdelávacia inštitúcia nedokáže využiť svoj potenciál naplno.

V rámci riešenia tohto problému sa vytvára priestor pre návrh nového modelu marketingového riadenia vzdelávacích inštitúcií založeného na budovaní vzťahov so zainteresovanými stranami a z neho vychádzajúcej metodiky.



## 1. Súčasný stav riešenej problematiky

Problematikou marketingového riadenia a budovania vzťahov sa zaoberá v súčasnosti viacero publikácií zaoberajúcich sa aplikáciou do podnikových procesov. Problematika je komplexná a v súčasnej dobe značne diskutovaná aj vo vedeckých článkoch, či prípadových štúdiách. Kľúčovými pojmami pre skúmanie súčasného stavu problematiky marketingového riadenia vzdelávacích inštitúcií založeného na budovaní vzťahov so zainteresovanými stranami sú: manažment, vzdelávacia inštitúcia, zainteresované strany, riadenie vzťahov, marketingové riadenie, kooperácia, budovanie vzťahov. Vzťahy hlavných oblastí sú zobrazené na obrázku 1.



Obrázok 1 Vzťahy medzi kľúčovými pojmami

Zdroj: Vlastné spracovanie

### 1.1 Manažment vzdelávacích inštitúcií

Bush dôsledne argumentuje, že manažment vo vzdelávaní by sa mal centrálne zaoberať účelom alebo cieľmi vzdelávania. Tieto témy sú predmetom nepretržitých diskusií a nezhôd, zostáva však zásadný princíp prepojenia činností a úloh riadenia s cieľmi škôl alebo vysokých škôl. Tieto účely alebo ciele poskytujú rozhodujúci zmysel pre smerovanie, ktorým by sa mal riadiť manažment vzdelávacích inštitúcií. Manažment je zameraný na dosiahnutie určitých vzdelávacích cieľov. Pokiaľ nie je táto súvislosť medzi účelom a riadením jasná a úzka, existuje nebezpečenstvo „manažerializmu“ – zameranie sa na postupy na úkor vzdelávacích cieľov a hodnôt. (Bush, 2003)

Aj keď je dôraz na vzdelávací účel dôležitý, neznamená to, že všetky ciele sú primerané, najmä ak ich vláda alebo iné úradné orgány ukladajú bez vyjadrenia vzdelávacej inštitúcie. Riadenie smerom k dosiahnutiu vzdelávacích cieľov je samozrejme nevyhnutné, ale musí to byť iba na ten

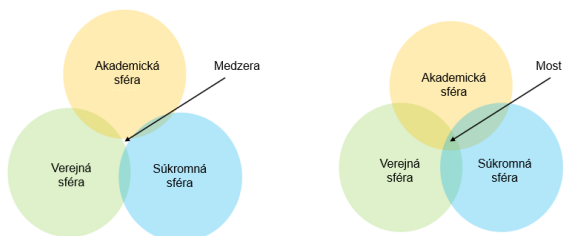
účel, na ktorom sa dohodne vzdelávacia inštitúcia a jej komunita. Ak sa vedenie vzdelávacej inštitúcie zameria iba na implementáciu externých iniciatív, vzniká riziko, že sa stanú „manažerialistami“. (Whitty, 2008)

Riadenie vzdelávacej inštitúcie je vo veľkej miere odlišné od riadenia podnikov a súkromných spoločností. Podniky sú prioritne zamerané na generovanie finančného zisku, pričom primárnou úlohou vzdelávacích inštitúcií by nemal byť zisk, ale práve dosahovanie vyššej vzdelanosti a úrovne vedy a výskumu v spoločnosti.

## 1.2 Marketingové riadenie

Marketingové riadenie je podľa Kotlera a Kellera umenie a veda o výbere cieľových trhov a získavaní, udržiavaní a zabezpečovaní rastu počtu zákazníkov prostredníctvom vytvárania, poskytovania a sprostredkovania hodnoty pre zákazníka. (Kotler, Keller, 2006).

Pomocou triple helix modelu je možné budovať vzťahy medzi tromi rozdielnymi sférami – akademickou, verejnou a súkromnou a je možné vytvárať a budovať dlhodobé vzťahy, ktoré vedia byť prínosné pre všetky zúčastnené strany. Triple helix model umožňuje využívať synergické efekty, ktoré vedia mať veľmi pozitívny vplyv na vzdelávaciu inštitúciu a pomôcť v jej konkurencieschopnosti. Pre budovanie vzťahov vzdelávacej inštitúcie je tento model nenahraditeľný.



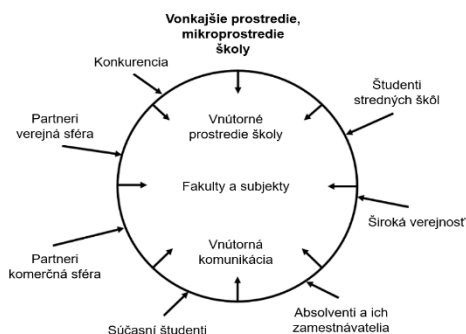
Obrázok 2 Triple helix model  
Zdroj: Leydesdorff, 2012

## 1.3 Zainteresované strany vzdelávacích inštitúcií

Zainteresované strany Kotler a Fox označujú vo svojej publikácii ako skupiny, ktoré môžu mať aktuálny alebo potenciálny záujem o aktivity vysokej školy. Ide napríklad o zamestnancov, akademických pracovníkov, dozornú radu, zákazníkov, sponzorov, štátne organizácie, regionálnu verejnosť, obchodnú aj priemyselnú sféru a médiá. (Kotler, Fox, 1995)

Za zainteresované strany sa považujú všetky skupiny, ktoré sú súčasťou vnútorného, ale aj vonkajšieho akademického prostredia vysokej školy. Ide o všetky osoby aj organizácie, ktoré môžu ovplyvňovať chod vysokej školy a o tie, ktoré sú jej činnosťou priamo ovplyvňované. Marketingovo riadené vysoké školy potrebujú efektívne komunikovať s cieľovými a zainteresovanými stranami. V súčasnej dobe nestačí vysokým školám mať kvalitné študijné programy, je potrebné potenciálnych uchádzačov aj zástupcov ostatných zainteresovaných strán informovať o cieľoch organizácie, o úspechoch pedagógov, aj súčasných študentov, absolventov a zaujímavým a atraktívnym spôsobom ponúknuť produkty vysokej školy. (Soukalová, 2013).

Zdroj: Soukalová, 2013



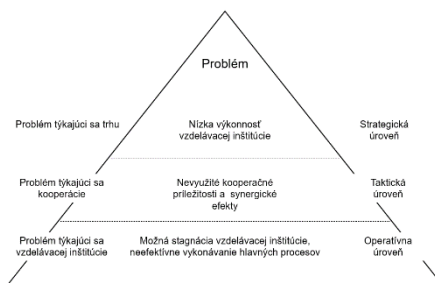
Obrázok 3 Vnútorné a vonkajšie zainteresované strany v akademickom prostredí

## 2. Problém, cieľ a metodológia práce

### 1. Špecifikácia problému

Na identifikovaný problém sa dá pozerat' z dvoch uhlov a to konkrétne z pohľadu samotnej vzdelávacej inštitúcie a z pohľadu jednotlivých zainteresovaných strán.

Problém z pohľadu vzdelávacej inštitúcie nie je možné identifikovať obmedzene len na jednej úrovni, ale má dosah na všetky úrovne riadenia vzdelávacej inštitúcie. Nižšie zobrazené úrovne problému sú prepojené aj so samotnými cieľmi vzdelávacej inštitúcie (ciele na operatívnej, taktickej aj strategickej úrovni).



Obrázok 4 Grafické spracovanie výskumného problému z pohľadu vzdelávacej inštitúcie

Zdroj: Vlastné spracovanie

Problém z pohľadu zainteresovaných strán je nižšie zobrazený pomocou matice.



Obrázok 5 Grafické spracovanie výskumného problému z pohľadu zainteresovaných strán vzdelávacej inštitúcie

Zdroj: Vlastné spracovanie

## 2. Cieľ dizertačnej práce

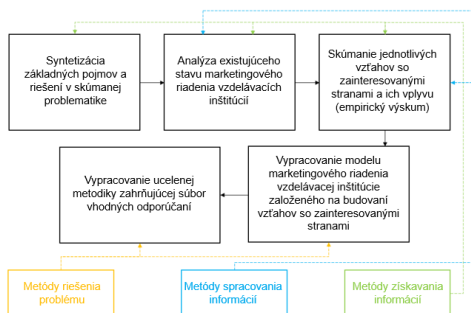
Cieľom dizertačnej práce je na základe vypracovanej metodiky marketingového riadenia vzdelávacej inštitúcie posúdiť a navrhnúť nové postupy budovania vzťahov so zainteresovanými stranami. Postupy sa zameriavajú na vyjadrenie očakávaní zainteresovaných strán.

Pre dosiahnutie hlavného cieľa práce sú definované aj jednotlivé čiastkové úlohy, ktoré sa zameriavajú na:

- vypracovanie analýz zameraných na marketingové riadenie a budovanie vzťahov so zainteresovanými stranami vzdelávacích inštitúcií,
- skúmanie vzťahov s kľúčovými zainteresovanými stranami vzdelávacích inštitúcií,
- realizácia výskumu v skúmanej problematike,
- vytvorenie návrhu komplexného systému marketingového riadenia vzdelávacích inštitúcií založeného na budovaní vzťahov so zainteresovanými stranami,
- vypracovanie ucelenej metodiky pre implementáciu a rozvoj v podmienkach vzdelávacích inštitúcií.

## 3. Metodológia dizertačnej práce

Pre potreby naplnenia celkového cieľa dizertačnej práce, čiastkových cieľov je potrebné v dizertačnej práci využiť viaceré metódy ktoré sú zamerané na získavanie a spracovanie informácií a metódy riešenia problému.



Obrázok 6 Grafické znázornenie metodologického postupu v dizertačnej práci

Zdroj: Vlastné spracovanie

**Metódy získavania informácií** sú využitú predovšetkým v teoretickej a analytickej časti práce a to pri teoretických podkladoch spracovávanej tematiky a pri analyzovaní súčasného stavu skúmanej problematiky vo svete. Využitými metódami získavania informácií sú: metóda analýzy dokumentov, metóda pozorovania, metóda interpretácie, metóda pološtruktúrovaného rozhovoru, metóda dotazníku.

Medzi v práci využitú **metódy spracovávania informácií** patrí: metóda kvantitatívneho a kvalitatívneho vyhodnotenia, metódy štatistického a analytického spracovania informácií, metóda modelovania, metóda databáz.

Medzi v práci využitú **metódy riešenia problému** patrí: metóda analýzy, metóda syntézy, metóda indukcie, metóda dedukcie, logika, metóda modelovania.

Medzi v práci využitú **metódy vyhodnocovania riešenia** patrí: metóda pozorovania, metóda porovnávania.

Medzi v práci využitú **metódy vyhodnocovania hypotéz** patrí: index kvality vzťahov, bodovací systém, zhluková analýza, paretova analýza, index spokojnosti, chí kvadrát test.

### 3 Výskum

**Hlavným cieľom výskumu** je zmapovanie aktuálneho stavu marketingového riadenia vzdelávacích inštitúcií, budovania vzťahov s ich zainteresovanými stranami a identifikácia základných problémov pôsobiacich v týchto oblastiach. Pre dosiahnutie hlavného cieľa boli stanovené čiastkové ciele, medzi ktoré patria:

- zistenie faktorov, ktoré majú zásadný vplyv na budovanie vzťahov so zainteresovanými stranami v akademickej sfére a ich efektívne fungovanie,
- zistenie a porovnanie očakávaní zainteresovaných strán od budovania vzťahov (poprípade kooperácie) a ich reálnych prínosov,
- zistenie hlavných dôvodov, ktoré zapríčiňujú neochotu budovania vzťahov, spolupráce, poprípade kooperácie,
- zistenie najčastejších problémov pri spolupráci a budovaní vzťahov, vychádzajúce zo skúseností oslovených zainteresovaných strán o spoluprácu a budovanie dlhodobých vzťahov,
- zistenie či, a akým spôsobom vplyva imidž vzdelávacej inštitúcie na záujem zainteresovaných strán,
- zistenie, aké výhody prináša budovanie vzťahov so zainteresovanými stranami vzdelávacej inštitúcií,

- zistenie, aké spôsoby budovania vzťahov preferujú jednotlivé zainteresované strany.

Tabuľka 1 Výber výskumnej vzorky

Výskum	Výskumná vzorka
Pilotná štúdia	FRI UNIZA
Dotazníkový prieskum (fakulty)	Všetky fakulty na Slovensku
Dotazníkový prieskum (súkromné podniky a spoločnosti)	Všetky súkromné podniky a spoločnosti na Slovensku
Dotazníkový prieskum (stredné školy)	Vybrané stredné školy na Slovensku
Rozhovory s predstaviteľmi súkromných podnikov a spoločností	Vybrané podniky a spoločnosti

Zdroj: Vlastné spracovanie

Na základe výskumných otázok boli formulované nasledujúce pracovné hypotézy výskumu:

- H1:** Vzdelávacie inštitúcie, ktoré pracujú so spätnou väzbou od zainteresovaných strán, majú kvalitnejšie vzťahy (efektívnejšiu spoluprácu) s týmito zainteresovanými stranami v porovnaní s inštitúciami, ktoré praktizujú uzavretý prístup voči zainteresovaným stranám.
- H2:** Aktívne zapájanie zainteresovaných strán do marketingových aktivít vzdelávacej inštitúcie môže významne vplývať na dosahovanie jej cieľov.
- H3:** Efektívna komunikácia zohráva rozhodujúcu úlohu pri udržiavaní vzájomne výhodných vzťahov medzi vzdelávacími inštitúciami a ich partnermi zo súkromnej sféry (súkromné podniky).
- H4:** Existuje závislosť medzi prístupom k tvorbe marketingovej stratégie a úrovňou kvality vzťahov (efektívnosti) so zainteresovanými stranám.

#### **Verifikácia hypotéz**

Všetky z formulovaných hypotéz v dizertačnej práci boli rôznymi metódami overené a potvrdené.

## 4 Návrh riešenia

Zavedenie prvkov marketingového riadenia vzdelávacej inštitúcie založeného na budovaní vzťahov so zainteresovanými stranami je zložitý proces dotýkajúci sa prakticky všetkých súčastí vzdelávacej inštitúcie. Zahŕňa organizačné zmeny, reengineering procesov, vzťahov so zainteresovanými stranami, rovnako ako zber, analýzu a využitie dát týkajúcich sa nadväzovania, budovania a rozvíjania obojstranne výhodných vzťahov so zainteresovanými stranami. V praxi nie je marketingové riadenie vzdelávacej inštitúcie založené na budovaní vzťahov so zainteresovanými stranami jednoduchou úlohou, ktorá vo väčšine prípadov narazí na nasledujúce problémy:

- dáta pre účely marketingového riadenia sú roztrúsené medzi rôznymi systémami, pričom neexistuje ich vzájomná integrácia,
- často nie je jasné, ktoré marketingové aktivity sú v kompetencii danej súčasti vzdelávacej inštitúcie, nie je okamžite zrejmé, akými kanálmi bude prebiehať komunikácia pri napĺňaní marketingových cieľov vzdelávacej inštitúcie a podobne,
- nie sú známe pravidlá spolupráce so zainteresovanými stranami na marketingových aktivitách vzdelávacej inštitúcie.

Po zhodnotení získaných poznatkov, dostupných literárnych zdrojov a najmä na základe vykonaného empirického výskumu a pilotnej štúdie, je možné pristúpiť k návrhu modelu marketingového riadenia vzdelávacej inštitúcie založeného na budovaní vzťahov so zainteresovanými stranami. Tento model v sebe zahŕňa informačné, koncepčné aj realizačné zdroje potrebné pre budovanie, ale aj podporu dlhodobých vzťahov zainteresovaných strán so vzdelávacou inštitúciou. Vzdelávacia inštitúcia aplikáciou navrhnutého modelu dosiahne:

- zabezpečenie budovania dlhodobých úspešných vzťahov so zainteresovanými stranami,
- zvýšenie záujmu o spoluprácu so vzdelávacou inštitúciou (zo strany súkromných podnikov),
- zvýšenie záujmu o štúdium zo strany potenciálnych študentov,
- zlepšenie vzťahov s verejnou sférou (samosprávami),
- zvýšenie spokojnosti a spolupatričnosti súčasných študentov so vzdelávacou inštitúciou,
- zlepšenie postavenia vzdelávacej inštitúcie na trhu,
- zlepšenie výkonnosti vzdelávacej inštitúcie,
- zabezpečenie ďalších zdrojov financovania vzdelávacej inštitúcie,
- zefektívnenie procesov,

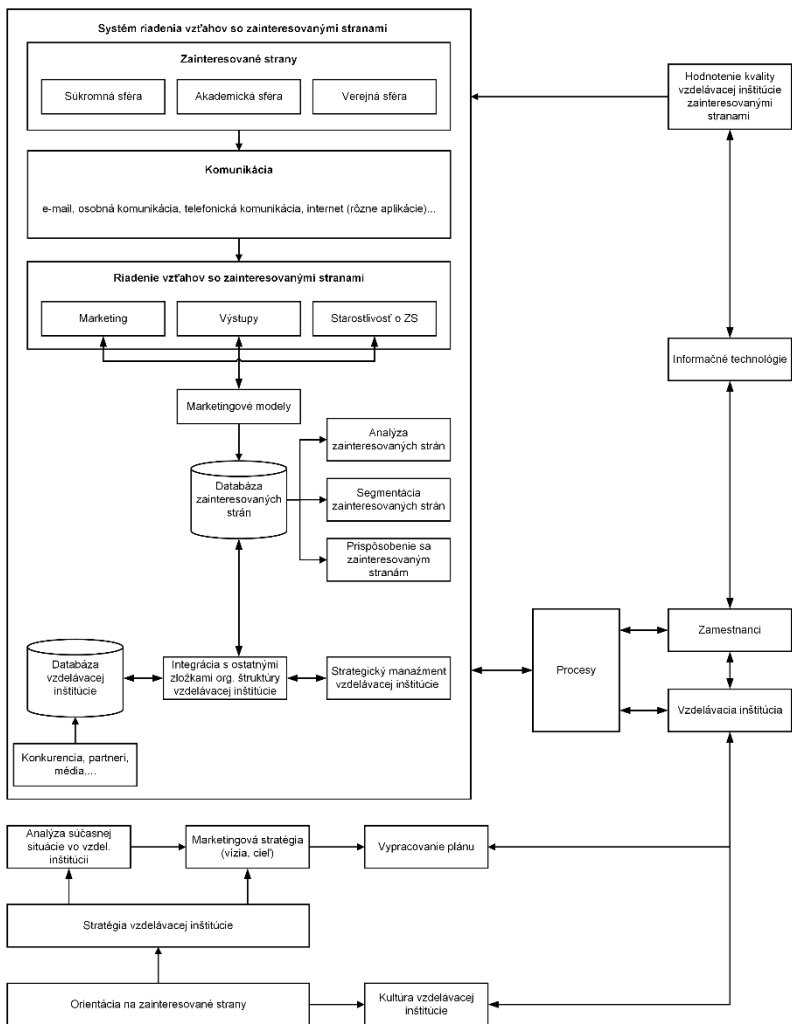


- vytvorenie nových komunikačných kanálov,
- zlepšenie prístupu k informáciám,
- zlepšenie informačných tokov vo vzdelávacej organizácii,
- zlepšenie informačných tokov medzi vzdelávacou inštitúciou a zainteresovanými stranami.

Navrhnutý model marketingového riadenia vzdelávacej inštitúcie založeného na budovaní vzťahov so zainteresovanými stranami pozostáva zo siedmich dôležitých vrstiev:

1. *Analytická vrstva*: hodnotenie súčasnej situácie vo vnútri i vonku vzdelávacej inštitúcie
2. *Systémová vrstva*: formovanie systému riadenie vzťahov so zainteresovanými stranami vychádzajúci zo stratégie vzdelávacej inštitúcie
3. *Komunikačná vrstva*: komunikačné kanále interakcie, informačné zdroje a databáza
4. *Inštitucionálna vrstva*: vzdelávacia inštitúcia a jej zamestnanci
5. *Procesná vrstva*: marketingové, kooperačné a komunikačné procesy
6. *Informačná vrstva*: informačné a komunikačné technológie
7. *Výkonnostná vrstva modelu*: hodnotenie efektívnosti riadenia vzťahov so zainteresovanými stranami, výhodnosť spolupráce pre vzdelávaciu inštitúciu a jednotlivé zainteresované strany

Získané poznatky o skúmanej problematike boli aplikované do modelu, ktorý je grafickým zobrazením všetkých vyššie spomínaných siedmich dôležitých vrstiev.



Obrázok 7 Model marketingového riadenia vzdelávacích inštitúcií založený na budovaní vzťahov so zainteresovanými stranami

Zdroj: Vlastné spracovanie

V praxi pri implementácii navrhnutého modelu riadenia vzťahov so zainteresovanými stranami do vzdelávacej inštitúcie je potrebné postupne aktivovať jeho jednotlivé vrstvy.

V rámci analytickej vrstvy je potrebné vykonať audit aktuálnej situácie. Audit zahŕňa identifikáciu a analýzu spôsobu komunikácie so zainteresovanými stranami, nesprávnych rozhodnutí a zlyhaní, potrieb vzdelávacej inštitúcie a zainteresovaných strán, súčasnej úrovne prebiehajúcich spoluprác. Stratégia vzdelávacej inštitúcie je základom pre tvorbu a budovanie vzťahov so zainteresovanými stranami.

Systémová vrstva venuje pozornosť zdrojom, ktoré vytvárajú hodnoty, týkajúce sa aktivít so zainteresovanými stranami ako napríklad kategorizácia partnerov, zhromažďovanie informácií, rozvoj partnerstva a dôvery.

Komunikačná vrstva podporuje všetky komunikačné kanály so zainteresovanými stranami. Pokiaľ by nebola zabezpečená, vzdelávacia inštitúcia by nedisponovala kompletnou históriou kontaktu so zainteresovanými stranami a možnosťou získania dôležitých údajov o zainteresovaných stranách, či kvalite prebiehajúcich spoločných aktivít.

Inštitucionálna vrstva v sebe zahŕňa samotnú vzdelávaciu inštitúciu a jej zamestnancov. Dôležitý je postoj vzdelávacej inštitúcie k rozvoju vzťahov so zainteresovanými stranami. Rovnako aj postoj zamestnancov vzdelávacej inštitúcie, ktorí sa musia zamyslieť nad tým, ako môžu sami prispieť k zlepšeniu a rozvoju vzťahov so zainteresovanými stranami.

V rámci procesnej vrstvy je možné procesy týkajúce sa zainteresovaných strán riadiť len vtedy, ak ich vzdelávacia inštitúcia dobre pozná, má ich popísané, pozná kvalitatívne a kvantitatívne parametre procesov, pomocou ktorých procesy vyhodnocuje, napríklad prostriedkami procesnej analýzy. Procesy musia mať určených svojich vlastníkov, definované vstupy a výstupy.

Informačná vrstva umožňuje rýchlu a ľahkú dostupnosť zhromaždených informácií či prístup k informáciám. Pomáha v procese udržania a rozvíjania vzťahu medzi zainteresovanými stranami a vzdelávacou inštitúciou. K interakcii dochádza prostredníctvom rôznych komunikačných médií, pričom rýchlosť a efektívnosť riadenia vzťahov so zainteresovanými stranami bude záležať od správnej voľby informačných technológií.

Výkonnostná vrstva hodnotí efektívnosť riadenia vzťahov so zainteresovanými stranami vo vzdelávacej inštitúcii. Na to, aby mohli byť procesy riadené efektívne, je potrebné, aby vzdelávacia inštitúcia vykazovala určité výsledky v oblastiach vplyvajúcich na riadenie vzťahov so zainteresovanými stranami. Preto je potrebné identifikovať súčasnú úroveň riadenia vzťahov, následne odhaliť slabé miesta/stránky a formulovať odporúčania na ich zlepšenie.

Účelom navrhnutého modelu je tvorba obojstranne výhodných vzťahov medzi vzdelávacou inštitúciou a jej zainteresovanými stranami. Nutnou podmienkou je vypracovanie koncepcie riadenia vzťahov so zainteresovanými stranami vo vzdelávacej inštitúcii. To znamená, že podnik musí mať vypracovaný plán ako bude postupovať voči svojim zainteresovaným stranám. Musí stanoviť cesty, akými bude budovať vzťahy a spôsoby, akými bude prebiehať komunikácia

medzi vzdelávacou inštitúciou a zainteresovanými stranami. Vzdelávacia inštitúcia by mala mať navrhnuté a rozpracované nasledujúce procesy:

- tvorba ponuky spolupráce podľa potrieb zainteresovaných strán,
- nadviazanie vzťahu so zainteresovanými stranami,
- rozvíjanie vzťahov so zainteresovanými stranami.

Každá z vrstiev je v dizertačnej práci detailne rozpracovaná aj vo forme procesnej schémy. Dizertačná práca obsahuje aj návrh implementácie riešenia do praxe.

## 5 Teoretické, praktické a vzdelávacie prínosy

Medzi **teoretické prínosy** dizertačnej práce patrí:

- sumarizácia teoretických poznatkov v oblasti riadenia vzdelávacích inštitúcií, marketingu vzdelávacích inštitúcií a v oblasti kooperácie a spolupráce so zainteresovanými stranami,
- systemizácia pojmov v oblasti marketingového riadenia a budovania vzťahov so zainteresovanými stranami,
- vytvorenie modelu marketingového riadenia vzdelávacej inštitúcie založeného na budovaní vzťahu so zainteresovanými stranami.

Medzi **praktické prínosy** dizertačnej práce patrí:

- identifikácia stavu marketingového riadenia a budovania vzťahov so zainteresovanými stranami v slovenských vzdelávacích inštitúciách,
- identifikácia a definovanie potrieb a očakávaní jednotlivých zainteresovaných strán od spolupráce so vzdelávacími inštitúciami,
- prepojenie zistení výskumu s predchádzajúcimi realizovanými výskumami v danej oblasti,
- vytvorenie metodiky marketingového riadenia vzdelávacej inštitúcie založeného na budovaní vzťahu so zainteresovanými stranami.

Medzi **vzdelávacie prínosy** dizertačnej práce patrí:

- prínos pre tvorbu edukačných materiálov,
- prínos pre výučbu.

## Záver

Konkurenčné prostredie na trhu vzdelávacích inštitúcií stavia v dnešnej dobe vzdelávacie inštitúcie do pozície, v ktorej je potrebné aktívne využívať nástroje marketingového riadenia pri boji o zákazníkov – študentov. Pri tomto boji zohrávajú veľkú úlohu hlavne zainteresované strany, s ktorými dobré vzťahy vedia tieto inštitúcie využívať pre svoju konkurenčnú výhodu. Na to, aby vedenie vzdelávacích inštitúcií vedelo správne využívať potenciál budovania vzťahov so zainteresovanými stranami, je nevyhnutné poznať zainteresované strany, ich potreby a požiadavky a tomu prispôsobiť aj samotné procesy v riadení vzdelávacích inštitúcií.

Na základe analýzy teoretických poznatkov v oblasti marketingového riadenia vzdelávacích inštitúcií a budovania vzťahov so zainteresovanými stranami je možné tvrdiť, že pohľady a názory autorov na túto problematiku sa rôznia a nie sú jednoznačné. Nie sú jasne definované procesy a postupy pri riadení vzťahov so zainteresovanými stranami vzdelávacích inštitúcií.

V kapitole súčasný stav riešenej problematiky v praxi boli skúmané viaceré sekundárne výskumy, ktoré sa zaoberali problematikou zainteresovaných strán vzdelávacích inštitúcií a ich členením. Tieto štúdie popisovali úlohy zainteresovaných strán a ich dopad na celkový rozvoj vzdelávacej inštitúcie. Aj pri týchto štúdiách je badateľný nesúlad pri klasifikácii zainteresovaných strán a ich dôležitosti pre vzdelávacie inštitúcie. Môže to byť dané aj rozdielnosťou prostredia výskumu, čo len potvrdzuje potrebu zamerať výskum priamo na podmienky konkrétnej krajiny.

Práca obsahovala výskum zameraný na marketingové riadenie a budovanie vzťahov so zainteresovanými stranami vzdelávacích inštitúcií vykonávaný prostredníctvom rozhovorov a dotazníkových prieskumov.

V práci bol navrhnutý model marketingového riadenia vzdelávacej inštitúcie založeného na budovaní vzťahov so zainteresovanými stranami. Vytvorený model sa skladá zo siedmich vrstiev, a to analytickej, systémovej, komunikačnej, inštitucionálnej, procesnej, informačnej a výkonnostnej.

Riešenie problematiky v rámci dizertačnej práce bolo zamerané na marketingové riadenie vzdelávacej inštitúcie založené na budovaní vzťahov so zainteresovanými stranami. Jej zmyslom bolo reagovať na získané poznatky z uskutočnených analýz (odborná literatúra a realizovaný výskum) a pomôcť odstrániť zistené nedostatky.

## Zoznam použitej literatúry

1. BUSH, T.: *Theories of Educational Leadership and Management*. SAGE Publications. 2003. ISBN 0761940529
2. KOTLER, P. – FOX, K.: *Strategic Marketing For Educationnal Institutions*. Prentice Hall. 1995. ISBN 0-13-668989-2
3. KOTLER, P. – KELLER, K. L.: *Marketing management*. [online]. 2006 [cit. 10.7.2020] Dostupné na internete: [https://www.researchgate.net/publication/225084026\\_Marketing\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/225084026_Marketing_Management).
4. LEYDESDORFF, L. – ETZKOWITZ, H.: *Triple Helix of Innovation: Introduction. Science and Public Policy*. 25(6): 358-364 1998. ISSN 0302-3427
5. SOUKALOVÁ, R.: *Současná role vysoké školy s cílovými skupinami*. Zlín. VERBUM. 2013. ISBN 978-80-87500-14-9
6. WHITTY, G.: *Changing modes of teacher professionalism: Traditional, managerial, collaborative and democratic*. In *Exploring professionalism*, edited by B. Cunningham, 28-49. London: Bedford Way Press. 2008

## Zoznam vlastných publikácií

1. Management education in the disruptive times of COVID-19 pandemic [electronic] : the case of participative approach in distance learning / Eliška Čičmancová, Marián Šotek.  
In: EMAN 2021 [electronic] = Selected papers : Economics & management: How to cope with disrupted times. - 1. vyd. - Belehrad: Association of Economists and Managers of the Balkans, 2021. - ISBN 978-86-80194-44-8. - s. 101-109.  
[Čičmancová Eliška (50 %) – Šotek Marián (50 %)]
2. Stakeholder relationship management model of an educational institution [electronic] [Model riadenia vzťahov so zainteresovanými stranami vo vzdelávacej inštitúcii] / Viliam Lendel and Marián Šotek.  
In: Innovation management and information technology impact on global economy in the era of pandemic [electronic] : proceedings of the 37th international business information management association conference (IBIMA). - ISSN 2767-9640 (online). - 1. vyd. - Norristown: International business information management association, 2021. - ISBN 978-0-9998551-6-4. - s. 11232-11239 [online].  
[Lendel Viliam (50 %) – Šotek Marián (50 %)]
3. The innovative intelligence system—a tool for discovering innovative opportunities and for ensuring the sustainability and business prosperity [electronic] [Inovačný spravodajský systém – nástroj na objavovanie inovačných príležitostí a na zabezpečenie udržateľnosti a prosperity podnikania] / Viliam Lendel ... [et al.].  
In: Sustainability [electronic]. - ISSN 2071-1050 (online). - Roč. 13, č. 21 (2021), s. [1-25] [online].  
Zaradené v: Current Content Connect ; SCOPUS ; Web of Science Core Collection  
[Viliam Lendel (40 %) – Špaleková Dominika (25 %) – Lendelová Lucie (25 %) – Šotek Marián (10 %)]
4. Investigation of opinions on the acceptance of autonomous railway vehicles in Slovakia [electronic] / Marián Šotek ... [et al.].  
In: 14th International scientific conference on sustainable, modern and safe transport [electronic]. - ISSN 2352-1465 (online). - 1. vyd. - Amsterdam: Elsevier, 2021. - s. 1337-1344 [online].  
Zaradené v: SCOPUS  
[Šotek Marián (25 %) – Márton Peter (25 %) – Lendel Viliam (25 %) – Lendelová Lucie (25 %)]
5. High performing global teams and their leadership [print] [Vysoko výkonné globálne tímy a ich vedenie] / Lucie Lendelová - Marián Šotek.

In: Journal of Information, Control and Management Systems [print] = JICMS. - ISSN 1336-1716. - Roč. 18, č. 1 (2020), s. 3-10 [print].

[Lendelová Lucie (50 %) – Šotek Marián (50 %)]

6. Global diverse teams and their leadership [print] [Globálne rozmanité tímy a ich vedenie] / Lucie Lendelová - Marián Šotek.

In: Journal of Information, Control and Management Systems [print] = JICMS. - ISSN 1336-1716. - Roč. 18, č. 2 (2020), s. 11-17 [print].

[Lendelová Lucie (50 %) – Šotek Marián (50 %)]

7. Current state in higher education management theories [print] = Súčasný stav v teóriách manažmentu vysokých škôl / Marián Šotek - Viliam Lendel.

In: CER Comparative European Research 2021, č. 1, roč. 8 [electronic] : proceedings / research track of the 15th Biannual CER Comparative European Research Conference. - 1. vyd. - Londýn: Sciemcee, 2021. - ISBN 978-1-9993071-7-2 (online). - s. 30-33 [online].

[Šotek Marián (50 %) – Lendel Vliam (50 %)]

8. Non-formal education as a tool in higher education marketing communication [electronic] [Neformálne vzdelávanie ako nástroj marketingovej komunikácie vysokej školy] / Marián Šotek - Eliška Čičmancová.

In: CER Comparative European Research 2021, č. 1, roč. 8 [electronic] : proceedings / research track of the 15th Biannual CER Comparative European Research Conference. - 1. vyd. - Londýn: Sciemcee, 2021. - ISBN 978-1-9993071-7-2 (online). - s. 26-29 [online].

[Šotek Marián (50 %) – Čičmancová Eliška (50 %)]