

## MOŽNOSTI VZTAHOVÉHO MARKETINGU (CRM) V PRÁCI VYSOKÝCH ŠKOL

*Milan Kašík*

Je nesmírně cenné, že do diskusí nad kvalitou akreditovaných programů vysokých škol, následně nad znalostní a dovednostní připraveností jejich absolventů a zejména nad jejich uplatněním na trhu práce vstupuje téma – uplatnění marketingu. Soukromé vysoké školy z podstaty své existence se mohou stěží bez kvalitního uplatňování marketingových přístupů obejít, ale jak ukazuje diskuse v časopisech, i v případě veřejných vysokých škol lze najít v marketingu mnoho přínosného. Potvrzuje to mj. i velmi inspirativní článek v AULE od *Romana Kozla* (Příprava výzkumu spokojenosti zaměstnavatelů s absolventy vysokých škol. Zvláštní vydání, listopad 2004), přičemž lze jmenovat další hodnotné publikační počiny na toto téma, které mne inspirovali k tomuto příspěvku.

### *Posluchač – absolvent – klient*

Na českém edukačním trhu vedle vysokých škol veřejných a státních dnes již působí také 38 vysokých škol soukromých. Zatímco první dva typy patří do skupiny institucí veřejného neziskového sektoru, pak soukromé vysoké školy, z nichž 16 je typu o.p.s, 15 s.r.o. a 7 a.s, jsou z hlediska příslušných zákonů (např. obchodního) a vlastního řízení (managementu) klasickými podnikatelskými subjekty, a lze je zařadit do ziskového sektoru. Případný zisk je pro ně (vedle dílčích sponzorových a jiných podpor v rámci vícezdrojového financování) rozhodující možností, jak rozvíjet materiálně-technické zázemí školy (prostory, didaktické a ITC vybavení, knihovni svazky, ediční činnost k zabezpečení učebních textů pro výuky atp.), tedy nezbytné zázemí pro kvalitní výuku. Pro soukromé vysoké školy je marketing nezbytností od samého počátku jejich vzniku, protože v silném konkurenčním prostředí představuje ověřený nástroj již v samotné fázi vyhledávání a následně získávání posluchačů, jako zdroje školného, které představuje v rozpočtu takové školy rozhodující část. V této fázi veřejné školy, kde existuje několikanásobný převis poptávky (přihlášených adeptů) nad nabídkou (přijatých posluchačů) ještě tak marketingovou podporu v plném rozsahu nevyžadují. I když, jak uvádí správně autor zmíněné

studie, bylo by chybné se marketingem nezabývat v neziskovém sektoru vůbec, a nepřekonávat tyto nesprávné vžitě představy o nepotřebě marketingu.

Co však již všechny typy vysokých škol z hlediska marketingu spojuje, je uplatnění absolventů na trhu práce, absolvent jako budoucí zájemce (klient) dalších výukových produktů, které vysoké školy dnes ve velké míře nabízejí (např. kurzy celoživotního vzdělávání, manažerská studia typu MBA, akreditované rekvalifikační kurzy a mnoho dalších), absolvent jako loajální zákazník (to je ten, který doporučuje produkty školy dalším zájemcům), a tak bychom mohli pokračovat. Vysoká škola finanční a správná v Praze již třetím rokem realizuje významný marketingový projekt „Komunikace a vztahy s absolventy“ s těmito cíli:

- budování trvalého vztahu budoucího absolventa ke škole již v průběhu studia a promítnutí do způsobu práce pedagogů a managementu školy,
- vytváření nástrojů a prostředků k trvalé, průběžné, pravidelné a oboustranné komunikaci škola → absolvent a absolvent → škola, mj. formou trvalé nabídky vzdělávacích, společenských, informativních, konzultačních aj. akcí,
- trvalý kontakt s absolventem (pokud má pochopitelně zájem a pokud ho umíme vyvolat) v průběhu jeho profesní kariéry (přínos školy pro kariérní růst, využití znalostí, místo a zařazení v podnikovém managementu) a zjišťování jeho názorů (zpětná vazba), napomáhajících reagovat škole na potřeby praxe v krátkodobém horizontu (dovednostní disciplíny) a dlouhodobém horizontu (nové a konkurenceschopné studijní programy a obory),
- absolvent jako příznivec školy, přispívající k budování jejího image a goodwillu,
- absolvent jako zákazník a klient pro další produkty školy (MBA, BSBA, celoživotní vzdělávání), přinášející i ekonomický efekt.

### Pohled metodologický

K tomu, že snad trochu marketingové metodologie může být užitečné, inspiruje zajímavý názor studenta veřejné vysoké školy, který se ptá a současně navrhuje: „Proč se konečně někdo nesnaží zavést alespoň trochu tržní prostředí na našich veřejných univerzitách? Zkusme definovat studenty jako zákazníky a vysoké školy jako firmy nabízející produkt – vzdělání.“ (Valina, O.: Vysoká škola musí fungovat jako firma. Lidové noviny 21.01., Praha 2005).

Podívejme se na posluchače a absolventy vysokých škol typologií zákazníků vztahového marketingu. Orientaci vysoké školy z hlediska vytváření a budování vztahů se zákazníky (CRM) můžeme shrnout spolu s citovaným R. Kozlem přibližně do pěti oblastí:

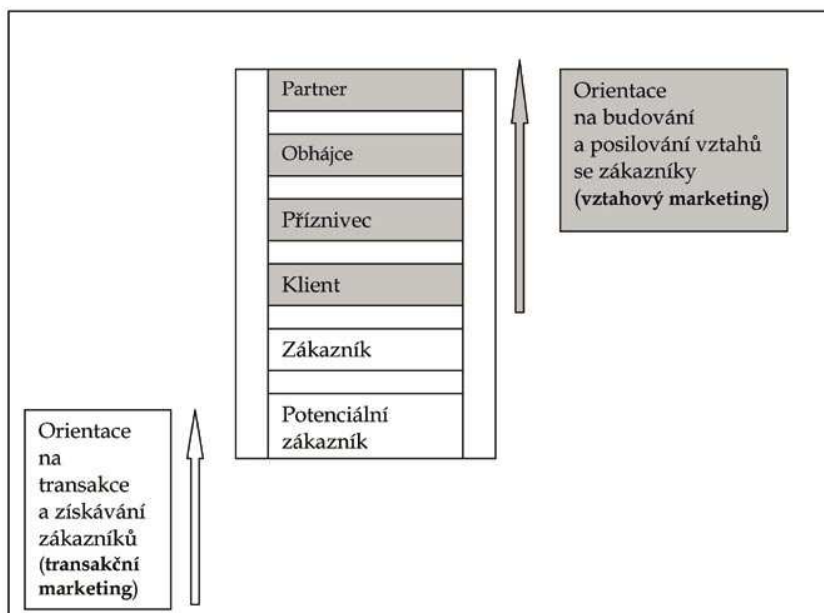
- I **Klasické trhy zákazníků** (absolventi středních škol s maturitou, absolventi VŠ – zájemci o další navazující produkty, lidé studující více vysokých škol, zájemci o služby a výstupy např. z vědecké a výzkumné činnosti vysokých škol atp.).
- I **Trhy dodavatelů**, což jsou zejména všechny typy středních škol, které jsou zakončeny státní maturitní zkouškou jako podmínkou studia na škole vysoké.

- I **Interní zákazníci**, jsou představováni vlastními zaměstnanci školy (ty je nutno také vyhledávat), dále referenti jednotlivých útvarů školy, kteří mnohdy zároveň studují, až po vlastní posluchače doktorských studijních programů (zakončených Ph.D.).

- I **Zainteresované osoby** (v literatuře se někde hovoří o ovlivňovacích trzích), tj. státní správa a samospráva (vláda a ministerstva, především MŠMT), státní regulační orgány (např. Akreditační komise), místní úřady, na jejichž území škola působí atd.

- I **Klasické trhy potenciálních zákazníků** (mladí lidé od 14–25 let, kteří se opakovaně (nebo později po maturitě) ke studiu rozhodují, mění své volby atp).

A. Payne a kol. (Relationship Marketing for Competitive Advantage. Butterworth Heinemann, Oxford 1997) obohatili teorii vztahového marketingu popisem existence mnoha rozpoznatelných fází vývoje utváření vztahů se zákazníky, jak je naznačeno v **relačním žebříčku** (viz obrázek). Z něho je patrné, že jakmile je zájemce na vysokou školu přijat, stává se z potenciálního zákazníka již zákazník (definuje se jako osoba, která si produkt zakoupila – obstarala). Tato fáze je charakteristická zejména pro klasický transakční marketing. Na ni navazuje fáze druhá, která představuje již zmíněné



vytváření a rozvíjení vztahů s posluchači v průběhu studia tak, aby na relačním žebříčku pokud možno postupovali výše, což je jedním z principů marketingu vztahového (relačního).

### **Absolvent – klíčový zákazník**

Jak jsem již naznačil, školy nabízejí po absolutoriu standardních vzdělávacích vysokoškolských studií (po absolvování akreditovaných studijních programů a oborů) mnoho dalších programů. A komu jinému je nabízet, než v prvé řadě svým absolventům a pochopitelně z hlediska podnikatelského rozvoje (konkurence) i ostatním absolventům ostatních vysokých škol. Proto jedním z cílů budování vztahu s absolventy (postupu po relačním žebříčku) je, aby se stali příznivci, obhájci, resp. partneři školy. Co si pod tím představujeme a jaký přínos pro školu tyto stupně vztahu absolventa se školou znamenají:

- I Příznivec školy** má zájem být trvale se školou v kontaktu (pochopitelně ne všichni absolventi projevují tento zájem), je ochoten vzájemně komunikovat, využívá nabídky, kterou škola disponuje. Pokud má škola co nabízet a marketingová komunikace ze strany školy bude pravidelná (ne nárazová) efektivní a účelná, může se z něj stát obhájce školy. V marketingové teorii hovoříme o programech loajality.
- I Obhájce školy** představuje již velmi hodnotný vztah, kdy absolvent šíří dobré jméno školy, napomáhá budování jejího pozitivního image (konečně i značky) a jejích produktů a celkovému goodwillu, přispívá tak velmi významně k celkovému odbornému i podnikatelskému rozvoji. Takový absolvent s pozitivními zkušenostmi doporučuje totiž školu ke studiu svým příbuzným, známým a dalším zainteresovaným osobám, šíří její dobrou reputaci.
- I Partner školy** je většinou již absolvent, který se dostal na jistou manažerskou úroveň a stává se osobně nebo jeho firma, či firma v níž působí, partnerem školy (VIP osoby, obsluhované speciální komunikační strategií), nebo firemním partnerem školy, který přispívá (např. sponzoringem nebo reklamou v interních publikacích školy) na některé nadstandardní činnosti (např. ediční činnost

a pochopitelně je součástí korporátní identity školy. Toto je významné u soukromých škol, protože pouze ze školného nelze kvalitně rozvíjet např. ediční činnost, vybavení počítači a komunikační technikou, resp. budovat knihovní fondy. Tady sehrávají prvořadou roli partneři školy! Partner školy pochopitelně nemusí být pouze jejím absolventem, ale vztah ke škole musel být nějak vybudován.

### **Každý vztah vyžaduje péči a pozornost**

Jedním ze zlatých pravidel vztahového marketingu je, že každý vztah se musí tzv. „opečovávat“ a hýčkat. V našem pojetí vztahů s absolventy to představuje obousměrnou pravidelnou marketingovou komunikaci, kvalitní portfolio vzdělávacích programů, pořádání konferencí, respektované výsledky vědecké a výzkumné práce, ale i zvaní na mimoškolní společenské akce: zvaní VIP osob na promoce a imatrikulace, zvaní absolventů na odborné konference, jejich zapojování do vědeckovýzkumných projektů, ale i na společenské akce typu plesů, sportovních setkání a jiného charakteru. Většina vysokých škol má tyto aktivity velmi bohaté, rozvinuté, protože přispívají právě proto (i když si to možná neuvědomují) k upevnování vztahů mezi studenty a školou. Odborné prameny uvádějí, že naznačený způsob relačního marketingu je až pětkrát levnější, než klasický, transakční, spočívající ve stálém oslovování potenciálních zákazníků bez systematické práce s nimi.

I když marketing je pochopitelně ve svých definicích spojován s podnikatelskou prosperitou, v případě práce se studenty a následně s absolventy nejde v žádném případě jenom o komerční chápání role absolventa, což je zejména soukromým školám někdy podsouváno. Z druhé strany si však nezakrývejme, že mnoho vzdělávacích akcí (zejména velmi moderní studia MBA, většinou ve spojení s významnou světovou univerzitou) vysoké školy realizují k vylepšení finančního rozpočtu, který ve školství asi bude vždy alfou a omegou dalšího rozvoje.

První zkušenosti se zmiňovaným projektem práce s absolventy na Vysoké škole finanční a správní, o.p.s. naznačují jeho prospěšnost. Jsme pochopitelně jako všechny soukromé vysoké školy mladým subjektem (první školy včetně naší získaly státní souhlas v roce

1999), takže první absolventy navazujícího magisterského studia budeme mít v příštím roce. Nemohu jinak závěrem, než si vzpomenout jednu z odpovědí *P. Kotlera* při jeho návštěvě Prahy (v roce 2002) na otázku, jak obstát v hyperkonkurenci: jedinou cestou je budování značky. A to bez implementace marketingových postupů lze těžko, ať jde o sektor ziskový či neziskový. A praxe tento postulát již mnoho desítek

let potvrzuje. Když student prohlásí „hlásím se nebo studuji na univerzitě“, tak si mnoho z nás vybaví Univerzitu Karlovu, nebo lakonicky prohlásí „studuji na ekonomce“ a vybaví se Vysoká škola ekonomická v Praze apod. A to je právě ona značka, jejíž povědomí bylo vybudováno pochopitelně kvalitou, prestiží, reputací, tedy využíváním kvalitní marketingové komunikace vysoké školy.

