

ΟΙ ΣΥΜΜΕΤΟΧΟΙ (STAKEHOLDERS) ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΩΝ: ΕΝΑΣ ΠΡΩΤΟΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΟΠΤΙΚΗ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Δημήτρης Ζωντήρος

Λέκτορας Εφαρμογών, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Δυτικής
Αττικής, dzon@uniwa.gr

Περίληψη

Η παρούσα εργασία αποσκοπεί σε έναν πρώτο προσδιορισμό των συμμετόχων των Ελληνικών πανεπιστημίων, ως ανταπόκριση στην ανάγκη εντοπισμού των μερών που μπορούν να επιδράσουν ή να υποστούν επίδραση από τη δραστηριότητα, τους στόχους και τις πολιτικές τους, μπορούν να προβάλλουν αξιώσεις στους πόρους ή στις παρεχόμενες από αυτά υπηρεσίες ή να επηρεαστούν από αυτά, και εξαρτώνται από αυτά για την εκπλήρωση των δικών τους στόχων ενώ, παράλληλα, τα πανεπιστήμια εξαρτώνται από αυτούς. Αρχίζοντας από την εξέταση των σχετικών θεωρητικών προσεγγίσεων, προερχομένων από τη διοίκηση επιχειρήσεων (θεωρία, διοίκηση / διαχείριση, προσανατολισμός και Μάρκετινγκ που απευθύνεται στους συμμετόχους), καταδείχθηκε η αναγκαιότητα και η σκοπιμότητα της χρήσης των εννοιών αυτών στο πεδίο των δημόσιων, μη κερδοσκοπικών οργανισμών και, συγκεκριμένα, των πανεπιστημίων. Χρησιμοποιήθηκε μια διερευνητική προσέγγιση τεσσάρων σταδίων, βασισμένη σε πρωτογενή και δευτερογενή δεδομένα, που κατέληξε στον προσδιορισμό πενήντατριών (53) συμμετόχων. Η προσπάθεια αυτή επιβεβαίωσε τα, μέχρι τώρα, ευρήματα της διεθνούς βιβλιογραφίας και, παράλληλα, τα προσάρμοσε, αποτυπώνοντας την Ελληνική πραγματικότητα στο θέμα αυτό. Τέλος, και με βάση τα εξαχθέντα συμπεράσματα, παρατίθενται προτάσεις για μελλοντική έρευνα στο πεδίο του Μάρκετινγκ προς τους συμμετόχους των πανεπιστημίων.

Λέξεις κλειδιά: Συμμέτοχοι, προσδιορισμός συμμετόχων, ταυτοποίηση συμμετόχων, Μάρκετινγκ, πανεπιστήμιο, ανώτατη εκπαίδευση, Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα.

THE HELLENIC UNIVERSITIES' STAKHOLDERS: A FIRST IDENTIFICATION FROM A MARKETING PERSPECTIVE

Dimitris Zondiros

Lecturer, Department of Business Administration, University of West Attica,
dzon@uniwa.gr

Abstract

This paper aims at a first identification of the stakeholders of the Hellenic (Greek) universities, as a response to the need to determine the parties that may influence or be affected by their activity, objectives and policies, may make claims to or be affected by the resources or services provided by them, and depend on them for the fulfilment of their own objectives while, at the same time, universities depend on them. Starting from the examination of the relevant theoretical approaches, derived from the business administration field (theory, management, orientation and Marketing addressed to stakeholders), the necessity and expediency of using these concepts in the field of public, non-profit organizations and, in particular, universities, has been demonstrated. A four-stage exploratory approach was used, based on primary and secondary data, which resulted in the identification of fifty-three (53) stakeholders. This effort confirmed the findings of the international literature so far and, at the same time, adapted them, reflecting the Hellenic (Greek) reality in this regard. Finally, and on the basis of the conclusions drawn, suggestions for future research in the field of Marketing to university stakeholders are provided.

Key words: *Stakeholders, stakeholder identification, Marketing, university, higher education, Higher Education Institutions.*

Εισαγωγή

Η ανώτατη εκπαίδευση, τόσο στην Ελλάδα όσο και διεθνώς, υφίσταται αλλαγές και δέχεται πιέσεις, μία εκ των οποίων είναι η «υποχρέωση» να αποδεικνύει ότι οι κρατικοί και άλλοι πόροι που διατίθενται γι' αυτήν, δαπανώνται αποτελεσματικά (λογοδοσία – accountability) και συμβάλλουν στην ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών των συμμετόχων της (stakeholders). Οι συμμετοχοί είναι, κατ' αρχήν, τα ενδιαφερόμενα μέρη, τα εμπλεκόμενα μέρη, οι φορείς (βλ. τον λεπτομερέστερο ορισμό παρακάτω). Ειδικότερα, οι «συμμέτοχοι» ενός Ανώτατου Εκπαιδευτικού Ιδρύματος (Α.Ε.Ι.) είναι (ενδεικτικά) οι φοιτητές, οι γονείς των φοιτητών, οι απόφοιτοι, η διοίκηση του Ιδρύματος, το διδακτικό, τεχνικό και διοικητικό προσωπικό του

Ιδρύματος, το Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων και άλλα υπουργεία (Ανάπτυξης κ.τ.λ.), η Εθνική Αρχή Ανώτατης Εκπαίδευσης (ΕΘΑΑΕ) κ.ά.

Για την αντιμετώπιση της παραπάνω απαίτησης, προτάθηκε η χρήση της «θεωρίας των συμμετόχων» (stakeholder theory) και οι έννοιες της «διοίκησης / διαχείρισης των συμμετόχων» (stakeholder management), του «προσανατολισμού στους συμμετόχους» (stakeholder orientation) και του «Μάρκετινγκ που απευθύνεται στους συμμετόχους» (stakeholder marketing) οι οποίες συναρτούν την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού με το κατά πόσο αναγνωρίζει της σημασία των συμμετόχων, «εμπλέκει» αυτούς στη λειτουργία του και ικανοποιεί τις ανάγκες και προσδοκίες τους. Με βάση τις προσεγγίσεις αυτές, επιχειρείται ένας αρχικός προσδιορισμός / μία ταυτοποίηση των συμμετόχων των Ελληνικών Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων (Α.Ε.Ι.).

Η έννοια του «συμμετόχου» (stakeholder)

Οι McGrath & Whitty (2017), μετά τη μελέτη πολλών ορισμών, προέβησαν στην ετυμολογική ανάλυση του όρου «stakeholder». Κατέληξαν στο ότι, ο πρώτος συνθετικός όρος «stake», αποδίδεται ως «an interest», δηλαδή στην Ελληνική γλώσσα, ως «ενδιαφέρον / συμφέρον» (βάσει του επιστημονικού πεδίου της διοίκησης επιχειρήσεων και του Μάρκετινγκ στο οποίο αναφερόμαστε, δεδομένου ότι η συγκεκριμένη λέξη έχει και πολλές άλλες έννοιες στην Αγγλική γλώσσα). Ο Freeman (1984, σ. 9) αναφέρει ότι «ο όρος «stake» μπορεί, απλώς, να περιγραφεί ως ένα μερίδιο, συμφέρον / ενδιαφέρον (interest) ή επένδυση το οποίο μια συγκεκριμένη ομάδα αποδίδει (attributes) σε μια οντότητα (entity)». Οι Mitchell, Agle & Wood 1997, σ. 859) θεωρούν ότι το «ενδιαφέρον / συμφέρον» (stake) αναφέρεται σε «θεμιτές / νομικές, ηθικές ή τεκμαιρόμενες» αξιώσεις έχουσες τη δύναμη / ισχύ / εξουσία (power) να επηρεάσουν τη «συμπεριφορά, κατεύθυνση, διαδικασία ή τα αποτελέσματα» του οργανισμού. Οι Bourne & Walker (2006, σ. 5) προσθέτουν ότι το «ενδιαφέρον» (stake) θα μπορούσε να περιλαμβάνει ένα συμφέρον (interest) (καταστάσεις στις οποίες ένα πρόσωπο ή μια ομάδα θα επηρεαστεί από μια απόφαση), ένα δικαίωμα (right) (θεμιτό / νομικό ή ηθικό) ή ιδιοκτησία / κυριότητα (ownership) (μια θεμιτή / νομική απαίτηση / αξίωση σε ένα απόκτημα / στοιχείο του ενεργητικού [asset] ή σε περιουσία [property]).

Ο όρος «stakeholder» καταγράφεται, για πρώτη φορά, το 1708 και αναφέρεται στο άτομο που κρατά τα στοιχήματα (stakes) και δίνει τα κέρδη στον νικητή του στοιχήματος / διαγωνισμού (Bryson, 2003, McGrath & Whitty, 2017). Ο όρος «stakeholders» (με διαφορετική, πλέον, έννοια) εμφανίζεται σποραδικά στη αμερικανική βιβλιογραφία με αναφορές που αρχίζουν από το 1932 (κατ' άλλους από το 1918 – Schilling, 2000) και χρησιμοποιείται, για πρώτη φορά, παράλληλα με έναν πρώτο ορισμό («αυτές οι ομάδες χωρίς την υποστήριξη των οποίων ο οργανισμός θα έπαυε να υπάρχει»), από το Stanford Research Institute (S.R.I.) το 1963 (S.R.I. σε: Freeman, 1984, σ. 31).

Παρά τη φαινομενική του απλότητα, για την έννοια του συμμετόχου (stakeholder) δεν υπάρχει ομοφωνία εκ μέρους των ερευνητών (Polonsky 1995, Polonsky, Carlson & Fry, 2003). Ενδεικτικοί και χαρακτηριστικοί ορισμοί όπως οι παρακάτω

- «Οποιαδήποτε ομάδα ή άτομο το οποίο επηρεάζεται ή μπορεί να επηρεάσει την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών ενός οργανισμού» (Freeman, 1984, σ. 46)

- «Όλα τα μέρη τα οποία θα επηρεαστούν ή θα επηρεάσουν τη στρατηγική (του οργανισμού) (Nutt and Backoff, 1992, σ. 439)

- «Ο όρος αναφέρεται σε πρόσωπα, ομάδες ή οργανισμούς τα οποία πρέπει, με κάποιον τρόπο, να ληφθούν υπ' όψιν από τους επικεφαλής, τους μάνατζερς και το προσωπικό της πρώτης γραμμής» (Bryson, 2004, σ. 22)

- «Μια οντότητα που έχει ένα ενδιαφέρον / συμφέρον σε μια (συγκεκριμένη) θεματική δραστηριότητα» (An entity with a stake [interest] in the subject activity) (McGrath και Whitty, 2017, σ. 730),

σε συνδυασμό με τους αντίστοιχους, ελαφρώς διαφορετικούς, ορισμούς που δίνουν οι, *inter alia*, Clarkson (1995), Donaldson & Preston (1995), Michell *et al.* (1997), Burrows, 1999, Johnson & Scholes (2002), Pesqueux & Damak-Ayadi (2005), Greenley *et al.* (2005), Dunham *et al.* (2006), Kipley & Lewis (2008), συγκλίνουν στο ότι:

Οι συμμετοχοί (stakeholders) είναι οι έχοντες θεμιτό συμφέρον / ενδιαφέρον (πρόσωπα, ομάδες ή άλλοι οργανισμοί) για τον κάθε οργανισμό οι οποίοι μπορούν να επιδράσουν ή να υποστούν επίδραση από τη δραστηριότητα, τους στόχους και τις πολιτικές του οργανισμού, μπορούν να προβάλλουν αξιώσεις στους πόρους ή στα παραγόμενα αποτελέσματα του οργανισμού ή να επηρεαστούν από αυτά και εξαρτώνται από αυτόν για την εκπλήρωση των δικών τους στόχων ενώ, παράλληλα, ο οργανισμός εξαρτάται από αυτούς.

Άλλες αποδόσεις του όρου «stakeholders» στα Ελληνικά είναι «ενδιαφερόμενα μέρη», «ομάδες ενδιαφερομένων», «ομάδες κοινού» (publics), «φορείς», «εμπλεκόμενοι»,

«εμπλεκόμενοι φορείς», «εμπλεκόμενες ομάδες», «εμπλεκόμενα μέρη» και – σπανιότερα – «κοινωνικοί εταίροι», «κοινωνικοί μέτοχοι» και «συμφεροντούχοι».

Παράλληλα, οι Mainardes, Alves & Raposo (2011) εκθέτουν τα προβλήματα που ενέχει η έννοια του συμμετόχου (με την ποικιλομορφία τους και με τις διαφορετικές τους ανάγκες και προσδοκίες, συχνά αντικρουόμενες, να είναι τα πιο σημαντικά) και τα οποία εξηγούν αυτές τις διαφοροποιήσεις.

Η «θεωρία των συμμετόχων» (stakeholder theory), η «διοίκηση / διαχείριση των συμμετόχων» (stakeholder management) και η «ανάλυση των συμμετόχων» (stakeholder analysis)

Ο Freeman (1984) ήταν ο πρώτος που συστηματοποίησε και διαμόρφωσε το πλαίσιο της «θεωρίας των συμμετόχων» (stakeholder theory). Βασίστηκε, όμως, όπως ήταν αναμενόμενο, μόνο στον κόσμο των επιχειρήσεων. Το βασικό του πρόταγμα ήταν ότι η γνώση του ποιοι είναι οι «συμμέτοχοι» σε μια επιχείρηση, του πώς εμπλέκονται στη λειτουργία της (τόσο βραχυχρόνια όσο και μακροχρόνια) και του πώς ικανοποιούνται οι απαιτήσεις τους, είναι το μέσο για να επιτευχθεί η καλύτερη δυνατή απόδοση και αποτελεσματικότητα. Όρισε τη θεωρία των συμμετόχων ως την «Αρχή του ποιος ή τι πραγματικά «μετράει» / «έχει σημασία» (για την επιχείρηση).

Η θεωρία των συμμετόχων είναι διαχειριστικής / διοικητικής φύσεως (Freeman, Wicks & Parmar, 2004) και, στο πλαίσιο της «διαχείρισης / διοίκησης των συμμετόχων» (stakeholder management), θέτει, κατ' αρχήν, δύο βασικά ερωτήματα: α) για ποιον λόγο υπάρχει ο οργανισμός και β) ποια είναι η ευθύνη της διοίκησής του απέναντι στους συμμετόχους; (Freeman 1994). Στη συνέχεια, πρέπει να απαντηθούν και τα εξής ερωτήματα εκ μέρους των διοικούντων τον οργανισμό: Ποιοι είναι οι συμμέτοχοί μας; Ποια είναι τα συμφέροντά / ενδιαφέροντά τους; Ποιες ευκαιρίες και προκλήσεις παρουσιάζουν οι συμμέτοχοί μας για την επιχείρηση; Ποιας μορφής ευθύνες (οικονομικές, νομικές, ηθικές και φιλανθρωπικές) έχει ο οργανισμός μας προς τους συμμετόχους του; Ποιες στρατηγικές και δράσεις πρέπει να υλοποιήσει η επιχείρηση για να ανταποκριθεί, με τον καλύτερο, δυνατό τρόπο, στις προκλήσεις και τις ευκαιρίες που αφορούν στους συμμετόχους; (Carroll & Buchholtz, 2003). Συνεπώς, η «διαχείριση / διοίκηση των συμμετόχων» είναι, ουσιαστικά, η διαχείριση των σχέσεων με τους συμμετόχους αφού, οι σχέσεις αυτές, αποτελούν αντικείμενο διαχείρισης και

όχι αυτές καθ' εαυτές οι ομάδες των συμμετόχων (Friedman & Miles, 2006, Felix & Ogbor, 2014). Αυτή (η διαχείριση) ξεκινά από την «ανάλυση των συμμετόχων» (stakeholder analysis) που αποσκοπεί στο να προσδιορίσει / ταυτοποιήσει τους συμμετόχους (stakeholder identification) και να εκτιμήσει / αξιολογήσει (assess) την επιρροή και τη σπουδαιότητα ατόμων-κλειδιών, ομάδων ατόμων ή οργανισμών που μπορεί να έχουν σημαντική επίδραση στην επιτυχία των δραστηριοτήτων του οργανισμού (Friedman & Miles, 2006). Ουσιαστικά, αποτελεί τη συστηματική διαδικασία εκτίμησης / αξιολόγησης του οργανισμού και της δράσης του, μέσω των σχέσεων και της ανταλλαγής μεταξύ των αντίστοιχων συμμετόχων (Freeman *et al.*, 2010).

Ο «προσανατολισμός στους συμμετόχους» (stakeholder orientation) και το «Μάρκετινγκ προς τους συμμετόχους» (stakeholder Marketing)

Οι παραπάνω έννοιες αποτελούν το υπόβαθρο για τον «προσανατολισμό στους συμμετόχους» (stakeholder orientation). Ο προσανατολισμός αυτός αναφέρεται στον βαθμό τον οποίο ένας οργανισμός κατανοεί και ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των συμμετόχων του (Greenley *et al.*, 2005, Maignan *et al.*, 2005, Casablancas-Segura, 2015, Lang & Rybnikova, 2019). Οι Ferrell *et al.* (2010, σ. 93) τον ορίζουν ως «... η οργανωσιακή κουλτούρα και οι συμπεριφορές οι οποίες προτρέπουν τα μέλη του οργανισμού να είναι συνεχώς ενήμερα και να δρουν προληπτικά σε μια ποικιλία θεμάτων σχετικών με τους συμμετόχους» και τον χαρακτηρίζουν ως «ολιστικό» προσανατολισμό προς τους συμμετόχους.

Το 2004 η American Marketing Association (A.M.A.) διατύπωσε ορισμό του Μάρκετινγκ ο οποίος περιείχε – για πρώτη φορά – τον όρο «συμμέτοχοι» (stakeholders): «*Το Μάρκετινγκ είναι μια οργανωσιακή λειτουργία και ένα σύνολο διαδικασιών για τη δημιουργία, επικοινωνία και προσφορά (delivery) αξίας στους πελάτες και τη διαχείριση / διοίκηση των σχέσεων με τους πελάτες με τρόπους οι οποίοι οφελούν τον οργανισμό και τους συμμετόχους του*». Οι πλέον πρόσφατοι ορισμοί της, δεν αναφέρουν, ρητώς, τους «συμμετόχους» αλλά περιλαμβάνουν την ευρύτερη κοινωνία («*Το Μάρκετινγκ είναι η δραστηριότητα, το σύνολο των θεσμικών ενεργειών (institutions) και διαδικασιών για τη δημιουργία, επικοινωνία, προσφορά (delivery) και ανταλλαγή προσφορών (offerings) οι οποίες έχουν αξία για τους πελάτες, τους*

συνεργάτες και την ευρύτερη κοινωνία» (Gundlach & Wilkie, 2010). Έτσι, ανταποκρίθηκε – έστω και με μεγάλη χρονική καθυστέρηση – στις παροτρύνσεις των Kotler & Levy (1969) που καλούσαν για την εφαρμογή του Μάρκετινγκ στον μη κερδοσκοπικό τομέα και του Kotler (1972) που έδινε έμφαση στην ανάγκη για εφαρμογή κοινωνικά υπεύθυνου (societal) Μάρκετινγκ.

Όπως είναι εμφανές, στη θεωρία του Μάρκετινγκ, η οπτική του ρόλου των συμμετόχων προτάσσει το ότι οι δραστηριότητες του Μάρκετινγκ δεν πρέπει να στοχεύουν μόνο στη σχέση του οργανισμού με τους πελάτες του, αλλά να είναι ενσωματωμένες στην πολλαπλότητα των σχέσεων που υπάρχουν μεταξύ του οργανισμού και των συμμετόχων του. Κατ' ακολουθίαν, οι ερευνητές του Μάρκετινγκ υιοθέτησαν και προσάρμοσαν, με συστηματικό, πλέον, τρόπο, τις παραπάνω θεωρητικές προσεγγίσεις, εμπλουτίζοντας τις σχετικές αλλά μεμονωμένες πρώτες ερευνητικές προσπάθειες (π.χ. Miller & Lewis, 1991, Polonsky, 1995 και 1996 και τις αναφερόμενες σε Hult *et al.*, 2011), με την καθιέρωση του όρου «stakeholder Marketing», δηλαδή, το Μάρκετινγκ που αποσκοπεί στην ικανοποίηση των αναγκών των συμμετόχων (*inter alia* Bhattacharya & Korschun, 2008, Lawrence & Bhattacharya, 2009, Ferrell *et al.*, 2010, Smith *et al.*, 2010, Frow & Payne, 2011, Hult *et al.*, 2011, Lusch & Webster, 2011, Laczniaik & Murphy, 2012, Deshpande, 2015, Hillebrand *et al.*, 2015, Kull *et al.*, 2016). Οι Hult *et al.* (2011, σ. 57) παραθέτουν έναν ευρύ ορισμό του Μάρκετινγκ προς τους συμμετόχους: «Δραστηριότητες μέσα σε ένα σύστημα κοινωνικών θεσμών και διαδικασιών για τη διευκόλυνση (*facilitating*) και διατήρηση αξίας μέσω σχέσεων ανταλλαγής με πολλαπλούς συμμετόχους».

Οι συμμετοχοί στην ανώτατη εκπαίδευση

Το σύγχρονο πανεπιστήμιο έχει χαρακτηριστεί (μεταξύ άλλων) και από μια μετάβαση από τη «δημοκρατία των ακαδημαϊκών» (republic of scholars) στο «πανεπιστήμιο των συμμετόχων» (stakeholder university) (Bleiklie & Kogan, 2007). Ο συνδυασμός της έντασης των πιέσεων που αναφέρθηκαν στην αρχή και το γεγονός ότι τα Α.Ε.Ι. είναι πολύπλοκοι οργανισμοί (Bugandwa, 2009) που προσφέρουν την εξαιρετικά περίπλοκη υπηρεσία της εκπαίδευσης (Gibbs & Knapp, 2002), συνηγορεί στη χρήση των ανωτέρω εννοιών και στον χώρο της ανώτατης εκπαίδευσης με τις ανάλογες προσαρμογές δεδομένου του δημόσιου, μη κερδοσκοπικού της χαρακτήρα (προκειμένου για τα

Ελληνικά δημόσια Α.Ε.Ι.). Η προσέγγιση της θεωρίας των συμμετόχων διευκολύνει την κατανόηση των οργανισμών αναφορικά με τα διαρκώς αυξανόμενα απρόβλεπτα περιβάλλοντα, δίνοντάς τους περισσότερες δυνατότητες αποτελεσματικής διαχείρισης των νέων συνθηκών (Wolfe & Putler, 2002).

Στο περιβάλλον της ανώτατης εκπαίδευσης, η θεωρία των συμμετόχων, παρά το ότι δεν έχει τύχει ευρείας εξέτασης και εφαρμογής (Brewer, 2016), μπορεί να χρησιμεύσει στην κατανόηση και την ερμηνεία των σχέσεων μεταξύ του πανεπιστημίου και των κοινοτήτων του (communities) (Jongbloed *et al.*, 2008), μέσω της διερεύνησης των ρόλων των συμμετόχων (Leisyte *et al.*, 2013, Bugandwa, 2013). Μέσω του προσανατολισμού στους συμμετόχους, επιτυγχάνεται η ύπαρξη ενός συνεχούς διαλόγου του πανεπιστημίου με αυτούς, για να μπορέσει να επιβιώσει σε ένα περιβάλλον στο οποίο οι αξιώσεις τους είναι ανομοιογενείς και απρόβλεπτες (Jongbloed & Goedegebuure, 2003, Hemsley-Brown & Orlatka, 2006). Δηλαδή, οι συμμετοχοί με τους οποίους το κάθε πανεπιστήμιο αλληλεπιδρά (όπως συμβαίνει με τους συμμετόχους των δημόσιων, μη κερδοσκοπικών οργανισμών), επηρεάζουν, με άμεσο τρόπο, τη βιωσιμότητά του (Mainardes *et al.*, 2010, Matalon, 2018).

Όπως είναι εμφανές, τα Α.Ε.Ι. πρέπει να γνωρίζουν και να αναγνωρίζουν τους συμμετόχους τους, ώστε να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τις σχέσεις τους με αυτούς, τις ανάγκες τους, τις προσδοκίες τους (Macedo & Pinho, 2006, Khanyile, 2018) και να ανταποκρίνονται σ' αυτές (Παγανός, 1998, Bertrand & Busugutsala, 1998). Οι Langrafe *et al.* (2020), προχωρούν ακόμα πιο πέρα, επισημαίνοντας ότι η ύπαρξη ενός Α.Ε.Ι. μπορεί να δικαιολογηθεί μέσω των σχέσεών του με τους συμμετόχους του. Κατ' επέκταση, οι Benneworth & Jongbloed (2010) έκαναν λόγο για ένα «κοινωνικό συμβόλαιο» (social contract) μεταξύ των Α.Ε.Ι. και της κοινωνίας επειδή πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψιν οι επιρροές που ασκούν οι συμμετοχοί και οι ανάγκες τους προκειμένου να τεθούν οι προτεραιότητες και να αποφασιστεί η στρατηγική που θα ακολουθήσει το κάθε Α.Ε.Ι. (Jongbloed *et al.*, 2008 και Alves *et al.*, 2010).

Για να επιτευχθούν οι ανωτέρω στόχοι, οι Freeman & Velamuri (2006), στον δεκάλογο που προτείνουν για την υλοποίηση της Εταιρικής Ευθύνης απέναντι στους συμμετόχους (Company Stakeholder Responsibility), περιλαμβάνουν (μεταξύ άλλων):

1. Την αναγκαιότητα της δέσμευσης της διαχείρισης των σχέσεων με τους συμμετόχους με έναν εθελούσιο τρόπο από το να την αφήσουν στην κυβέρνηση / στην Πολιτεία. Αυτό σημαίνει ότι ο οργανισμός θα πρέπει, με τη δική του θέληση, να ικανοποιεί τους κύριους συμμετόχους του.
 2. Τη χρήση του Μάρκετινγκ και των τεχνικών του για την κατηγοριοποίηση / «κατάταξη» των συμμετόχων ώστε να κατανοηθούν καλύτερα οι ανάγκες τους και τη χρήση των εργαλείων της έρευνας Μάρκετινγκ για να γίνει κατανοητή η πολυδιάστατη φύση των ομάδων των συμμετόχων.
 3. Την προτροπή του ότι, οτιδήποτε πραγματοποιείται από τον οργανισμό, πρέπει να εξυπηρετεί τους συμμετόχους με μια ισορροπία.
 4. Την αναγκαιότητα για συνολική δράση του οργανισμού με τρόπο που να εκπληρώνει τη δέσμευσή του απέναντι στους συμμετόχους.
- Για την εφαρμογή των παραπάνω, είναι αναγκαίος, φυσικά, ο προσδιορισμός / η ταυτοποίηση αυτών των ατόμων / ομάδων.

Ο προσδιορισμός / η ταυτοποίηση των συμμετόχων (stakeholder identification)

Μια πρώτη ματιά, μπορεί να επιβεβαιώσει ότι ομάδες συμμετόχων που υπάρχουν για τις επιχειρήσεις που έχουν σκοπό το κέρδος, μπορεί να υπάρχουν και για τους μη κερδοσκοπικούς και δημόσιους οργανισμούς. Παρά το γεγονός αυτό, επειδή τα πανεπιστήμια είναι πολυσύνθετοι οργανισμοί, έχουν πολύ μεγαλύτερο αριθμό συμμετόχων (τόσο σε αριθμό, όσο και σε ποικιλομορφία / χαρακτηριστικά) από ότι οι συνήθεις εμπορικοί οργανισμοί (Lozano, 1999, Hax, 2006, Setó, 2007 σε: Gaete, 2012). Συνεπώς, ο προσδιορισμός / η ταυτοποίηση των συμμετόχων των πανεπιστημίων μπορεί να αποδειχθεί ένα δύσκολο έργο (Jongbloed *et al.* 2008, Chapleo & Simms, 2010, Bryson, 2011, Angliss, 2017).

Πράγματι, ο μικρός αριθμός ερευνών που έχουν ως κύριο αντικείμενο τον προσδιορισμό / την ταυτοποίηση των συμμετόχων των πανεπιστημίων (stakeholder identification) έχει επισημανθεί από τους Sánchez-Hernández και Mainardes (2016) και Angliss (2017). Οι έρευνες των Burrows (1999), De Wit και Verhofen (2000), Amaral και Magalhaes (2002), Jongbloed *et al.* (2008), Chapleo και Simms (2010), Mainardes *et al.* (2010), Mainardes *et al.* (2011), Mainardes *et al.* (2012), Kettunen

(2014), Avcı et al. (2015), Marić (2013), Slabá (2015), El-Morshedy et al. (2015), Bui (2017) και *Tuwarawa (2017)* είναι ενδεικτικές αυτής της προσέγγισης.

Από την άλλη πλευρά, έχει διεξαχθεί ένας ικανός αριθμός ερευνών στις οποίες οι συμμετέχοντες του πανεπιστημίου που ορίζονται από τον εκάστοτε ερευνητή - συγγραφέα / τους ερευνητές - συγγραφείς, αποτελούν τους ερωτώμενους (*respondents*) των ερευνών αυτών για μια μεγάλη ποικιλία θεμάτων. Αποτέλεσμα της πραγματοποιηθείσας βιβλιογραφικής αναζήτησης και ανασκόπησης αποτελεί ο σχετικός Πίνακας στο Παράρτημα στον οποίο παρατίθενται, κατά φθίνουσα χρονολογική σειρά, οι αντίστοιχες έρευνες και το ποιοι ήταν οι συμμετέχοντες σε κάθε μία από αυτές.

Δεδομένου, λοιπόν, ότι για την Ελλάδα δεν έχει πραγματοποιηθεί αντίστοιχη έρευνα, το ερευνητικό ερώτημα της παρούσας εργασίας είναι το εξής: Ποιοι είναι οι συμμετέχοντες του Ελληνικού πανεπιστημίου;

Μεθοδολογία

Όπως προαναφέρθηκε, η «ανάλυση των συμμετόχων» (*stakeholder analysis*), ως συστηματική διαδικασία, εκκινεί από τον προσδιορισμό / την ταυτοποίηση των συμμετόχων (*stakeholder identification*). Αυτό, βεβαίως, είναι προαπαιτούμενο τόσο για τον προσανατολισμό προς τους συμμετόχους, όσο και στο Μάρκετινγκ προς αυτούς, όπως συνάγεται από τους προπαρατεθέντες ορισμούς. Για τον σκοπό αυτό, χρησιμοποιήθηκε η διερευνητική προσέγγιση (*exploratory approach* – *Armstrong et al.*, 2001) επειδή, για το συγκεκριμένο θέμα, δεν υπάρχει, μέχρι τώρα, σχετική γνώση στην Ελλάδα.

Στο πρώτο στάδιο της προσέγγισης αυτής, πραγματοποιήθηκε δευτερογενής έρευνα (εστιασμένη βιβλιογραφική αναζήτηση και ανασκόπηση) για το θέμα των συμμετόχων των Α.Ε.Ι. σε σχετικές ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων, περιοδικών και μηχανών αναζήτησης όπως Elsevier (*ScienceDirect / Scopus*), *SpringerLink*, *Web of Science*, *EBSCO*, *JSTOR*, *Google Scholar* κ.λ.π. στην Αγγλική γλώσσα, οι οποίες ήταν προσβάσιμες μέσω των ηλεκτρονικών υπηρεσιών της βιβλιοθήκης του Ιδρύματος του συγγραφέα. Για το ειδικότερο θέμα των συμμετόχων των Ελληνικών Α.Ε.Ι., η παραπάνω διεργασία πραγματοποιήθηκε και στην Ελληνική γλώσσα, στοχεύοντας στον εντοπισμό ατόμων ή / και ομάδων συμμετόχων που, εμμέσως, αναφέρονταν στις

αντίστοιχες πηγές. Πηγές αποτέλεσαν οι έρευνες / εκθέσεις φορέων, π.χ., του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων (Υ.ΠΑΙ.Θ.), της *Εθνικής Αρχής Ανώτατης Εκπαίδευσης* (ΕΘ.Α.Α.Ε.), της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής (ΕΛ.ΣΤΑΤ.), του Κέντρου Ανάπτυξης Εκπαιδευτικής Πολιτικής (Κ.ΑΝ.Ε.Π.) της Γενικής Συνομοσπονδίας Εργατών Ελλάδος (Γ.Σ.Ε.Ε.), του Ιδρύματος Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (Ι.Ο.Β.Ε.) κ.λ.π., δημόσια έγγραφα (πρακτικά της Βουλής των Ελλήνων, νόμοι, αναφορές, στατιστικά στοιχεία, δεδομένα), ηλεκτρονικές εφημερίδες και περιοδικά κ.ο.κ.

Στο δεύτερο στάδιο, πραγματοποιήθηκε πρωτογενής έρευνα μέσω τηλεφωνικών συνεντεύξεων και με την τεχνική του «καταιγισμού ιδεών» (brainstorming) (Jepsen & Eskerod, 2009, Schüller *et al.* 2014). Από τους δεκαέξι (16) ερωτηθέντες (εννέα [9] άνδρες και επτά [7] γυναίκες), οι δεκαπέντε (15) αποτελούσαν μέλη του Διδακτικού Ερευνητικού Προσωπικού (Δ.Ε.Π.) και μέλη του λοιπού διδακτικού και διοικητικού προσωπικού επτά Α.Ε.Ι. (Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Γεωπονικό Πανεπιστήμιο, Πάντειο Πανεπιστήμιο Πολιτικών και Κοινωνικών Επιστημών, Διεθνές Πανεπιστήμιο Ελλάδας, Πανεπιστήμιο Πάτρας, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου και Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής) και ένας (1) ήταν στέλεχος του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων με εμπειρία στα θέματα ανώτατης εκπαίδευσης. Αφού τους δόθηκε ο ορισμός του συμμετόχου (stakeholder), τους ζητήθηκε να απαντήσουν στο ερευνητικό ερώτημα, χωρίς να υπάρχει οποιοσδήποτε ποσοτικός περιορισμός στις απαντήσεις τους.

Στο τρίτο στάδιο, πραγματοποιήθηκε σύγκριση και σύνθεση των (υπό μορφή καταλόγων) καταγεγραμμένων στοιχείων που προέκυψαν από τα δύο πρώτα στάδια, που οδήγησε στη σύνταξη ενός τρίτου καταλόγου. Ακολούθως, για να διασφαλιστεί ότι αυτός ο κατάλογος περιλαμβάνει άτομα και ομάδες που, πραγματικά, ανταποκρίνονται στον ορισμό του συμμετόχου του Ελληνικού πανεπιστημίου, χρησιμοποιήθηκαν τα (υπό τύπου ερωτήσεων) κριτήρια του Διεθνούς Προτύπου Οδηγιών I.S.O. 26000 για την Κοινωνική Ευθύνη (I.S.O. 26000 / Guidance Standard on Social Responsibility) που εκδόθηκε το 2010 από τον Διεθνή Οργανισμό Πιστοποίησης (International Organization for Standardization – I.S.O.). Τα κριτήρια αυτά παρατίθενται στον όρο (clause) 5.3.2 (American Society for Quality, χ.χ.):

Σε ποιον / ποιους έχει ο οργανισμός θεμιτές / νομικές υποχρεώσεις;

Ποιος / ποιοι μπορεί να επηρεαστούν, θετικά ή αρνητικά, από τις αποφάσεις ή τις δραστηριότητες του οργανισμού;

Ποιος / ποιοι είναι πιθανό να εκφράσουν ανησυχίες για τις αποφάσεις και τις δραστηριότητες του οργανισμού;

Ποιος / ποιοι είχαν αναμιχθεί / εμπλακεί κατά το παρελθόν όταν παρόμοιες ανησυχίες χρειάστηκε να αντιμετωπιστούν;

Ποιος / ποιοι μπορούν να βοηθήσουν τον οργανισμό να αντιμετωπίσει συγκεκριμένες επιπτώσεις (impacts);

Ποιος / ποιοι μπορούν να επηρεάσουν την ικανότητα του οργανισμού να ανταποκριθεί στις ευθύνες του;

Ποιος / ποιοι θα περιέρχονταν σε μειονεκτική θέση αν αποκλείονταν από τη συμμετοχή / εμπλοκή (engagement) (στις αποφάσεις ή τις δραστηριότητες του οργανισμού);

Ποιος / ποιοι επηρεάζονται στην αλυσίδα αξίας;

Τα κριτήρια αυτά πρέπει να χρησιμοποιούνται έχοντας κατά νου ότι α) η σχέση ενός συμμετόχου με τον οργανισμό δεν είναι, απαραίτητως, τυπική, β) δεν ανήκουν όλοι οι συμμετοχοί σε οργανωμένες ομάδες και γ) οι συμμετοχοί μπορεί να μην έχουν επίγνωση της πραγματικής ή δυνητικής επίδρασης του οργανισμού στα συμφέροντά τους. Η απάντηση σε οποιαδήποτε από αυτές τις ερωτήσεις μπορεί να καθορίσει εάν ένα άτομο ή ομάδα αποτελεί συμμετοχο.

Τέλος, για να αποτυπωθεί, με πιο συστηματικό τρόπο, μια πρώτη κατηγοριοποίηση των προσδιορισθέντων / ταυτοποιηθέντων συμμετόχων, ακολουθήθηκε η προσέγγιση των Kotler & Fox (1995, σ. 20-26) και Kotler & Andreasen (1996, σ. 80-85). Βάσει αυτής, οι συμμετοχοί μπορούν να διακριθούν σε τέσσερις κατηγορίες:

1^η - Συμμέτοχοι εισροών (input stakeholders) οι οποίοι παρέχουν κάθε είδους πόρους και υποστήριξη στον οργανισμό, αλλά, παράλληλα, θέτουν και αντίστοιχους περιορισμούς.

2^η - Εσωτερικοί συμμετοχοί (internal stakeholders) οι οποίοι είναι όλοι όσοι εργάζονται μέσα στον οργανισμό, εξασφαλίζουν την καθημερινή λειτουργία του και υλοποιούν τη στρατηγική του.

3^η - Ενδιάμεσοι συμμετοχοί (intermediary stakeholders) που αποτελούν φορείς που δραστηριοποιούνται μεταξύ του οργανισμού και των χρηστών των υπηρεσιών που αυτός προσφέρει. Είναι, δηλαδή, ιδρύματα / οργανισμοί / επιχειρήσεις που συνάπτουν συμφωνίες συνεργασίας με τα Α.Ε.Ι., προκειμένου αυτά να προωθούν και να διανέμουν / προσφέρουν τις υπηρεσίες τους στους συμμετόχους «καταναλωτές». Π.χ. τα Κέντρα Δια Βίου Μάθησης (ΚΕ.ΔΙ.ΒΙ.Μ.) των Πανεπιστημίων Αιγαίου και Πελοποννήσου

συνεργάζονται με τον πάροχο κατάρτισης GoLearn MON.E.Π.Ε. ΚΕ.ΔΙ.ΒΙ.Μ. 2 (<https://www.golearn.gr/e-learning>) στην προσφορά προγραμμάτων επιμόρφωσης από απόσταση (e-learning) με χρήση της διαχειριζόμενης, από αυτόν, εκπαιδευτικής πλατφόρμας.

4η - Συμμέτοχοι «καταναλωτές» (consuming stakeholders) που είναι τα διάφορα άτομα / ομάδες που έχουν ενδιαφέρον / συμφέρον για τις προσφερόμενες από τον οργανισμό υπηρεσίες, δεδομένου ότι είναι οι άμεσοι αποδέκτες αυτών.

Ανάλυση και αποτελέσματα

Η ολοκλήρωση της πρώτης φάσης του πρώτου σταδίου απέφερε τον κατάλογο των προγενέστερων ερευνών και των αποτελεσμάτων τους για το θέμα των συμμετόχων των Α.Ε.Ι. που παρατίθεται στον Πίνακα του Παραρτήματος. Στη συνέχεια, η ολοκλήρωση της δεύτερης φάσης, απέφερε έναν αντίστοιχο κατάλογο που περιελάμβανε τους πιθανούς συμμετόχους των Ελληνικών Α.Ε.Ι..

Τα αποτελέσματα του δεύτερου σταδίου (οι δεκαεπτά [17] συμμετοχοί που αναφέρθηκαν από τους ερωτηθέντες) ήταν: Φοιτητές, διδακτικό προσωπικό, διοίκηση του Ιδρύματος, απόφοιτοι λυκείου, επιχειρήσεις - εργοδότες, απόφοιτοι του Ιδρύματος, αγορά, κοινωνία, Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων Υ.ΠΑΙ.Θ.), διοικητικό προσωπικό, άλλα Α.Ε.Ι., Υπουργείο Οικονομικών, προμηθευτές, Δήμοι / τοπική αυτοδιοίκηση, Εθνική Αρχή Ανώτατης Εκπαίδευσης (ΕΘ.Α.Α.Ε.), σύνοδος πρυτάνεων, Πανελλήνια Ομοσπονδία Συλλόγων Μελών Διδακτικού Ερευνητικού Προσωπικού (Π.Ο.Σ.Δ.Ε.Π.) και γονείς των φοιτητών.

Οι συμμετοχοί που περιλαμβάνονταν στον τρίτο κατάλογο αντιστοιχίστηκαν (ως απαντήσεις) στα κριτήρια / ερωτήσεις του Προτύπου για την Κοινωνική Ευθύνη. Προέκυψε, έτσι, ο τελικός κατάλογος στον οποίο περιελήφθησαν όλοι οι συμμετοχοί που αντιστοιχίστηκαν σε τουλάχιστον μία ερώτηση / κριτήριο. Δεν συμπεριελήφθη ο συμμετοχος «αγορά» λόγω της ασάφειάς του - αναφέρθηκε αυτούσιος έξι (6) φορές από τους ερωτηθέντες και σε επτά (7) από τις εβδομηντατρείς (73) έρευνες του Παραρτήματος αλλά ως «αγορά εργασίας / απασχόλησης» (labour / employment market), κάτι που καλύπτεται από την συμπερίληψη στον κατάλογο του συμμετόχου «εργοδότες / επιχειρήσεις» και «δυσνητικοί εργοδότες / επιχειρήσεις».

Πίνακας: Οι συμμετέχοντες (stakeholders) των Ελληνικών πανεπιστημίων ανά κατηγορία

<i>Συμμέτοχοι εισροών (input stakeholders)</i>
Κράτος / Κυβέρνηση / Υπουργεία Παιδείας και Θρησκευμάτων, Οικονομικών, Ανάπτυξης κ.τ.λ.
Τοπική αυτοδιοίκηση (ιδίως όταν παρέχει πόρους προς το Ίδρυμα)
Ημεδαποί φορείς χρηματοδότησης της έρευνας (εκτός των κρατικών)
Ημεδαποί φορείς παροχής υποτροφιών στους φοιτητές (εκτός των κρατικών)
Προμηθευτές
Χορηγοί
Υποστηρικτές / δωρητές
Δυνητικοί προμηθευτές
Δυνητικοί χορηγοί
Δυνητικοί υποστηρικτές / δωρητές
Επαγγελματικές ενώσεις και επιμελητήρια (ιδίως όταν θέτουν προϋποθέσεις για την άσκηση συγκεκριμένων επαγγελμαμάτων)
Εθνική Αρχή Ανώτατης Εκπαίδευσης (ΕΘ.Α.Α.Ε.)
Άλλα συνεργαζόμενα Α.Ε.Ι. της ημεδαπής
Χρηματοπιστωτικά ιδρύματα
Αλλοδαποί φορείς χρηματοδότησης της έρευνας
Αλλοδαποί φορείς παροχής υποτροφιών στους φοιτητές
Φορείς, ερευνητικά κέντρα και Α.Ε.Ι. του εξωτερικού με τα οποία υπάρχει διεθνής / διακρατική συνεργασία
Διεθνείς φορείς και ενώσεις στους οποίους το Α.Ε.Ι. είναι μέλος (π.χ. International Association of Universities, United Nations Academic Impact)
Σύνοδος Πρυτάνεων
Σύλλογοι και φορείς εργαζομένων στα Α.Ε.Ι. (π.χ. Πανελλήνια Ομοσπονδία Συλλόγων Διδακτικού και Ερευνητικού Προσωπικού - Π.Ο.Σ.Δ.Ε.Π., Πανελλήνια Ομοσπονδία Συλλόγων Ειδικού και Εργαστηριακού Διδακτικού Προσωπικού Α.Ε.Ι. – Π.Ο.Σ.Ε.Ε.ΔΙ.Π., Πανελλήνια Ομοσπονδία Ειδικού Τεχνικού Εργαστηριακού Προσωπικού Α.Ε.Ι. – Π.Ο.Ε.Τ.Ε.Π., Πανελλήνια Ομοσπονδία Διοικητικών Υπαλλήλων Α.Ε.Ι.)

Τριτοβάθμιες - Δευτεροβάθμιες συνδικαλιστικές οργανώσεις – ενώσεις (π.χ. Ανώτατη Διοίκηση Ενώσεων Δημοσίων Υπαλλήλων – Α.Δ.Ε.Δ.Υ., Γενική Συνομοσπονδία Εργατών Ελλάδας – Γ.Σ.Ε.Ε., Ομοσπονδία Λειτουργών Μέσης Εκπαίδευσης – Ο.Λ.Μ.Ε., Διδασκαλική Ομοσπονδία Ελλάδας – Δ.Ο.Ε.)
Λοιπές συνδικαλιστικές οργανώσεις – ενώσεις (π.χ. Ένωση Ελλήνων Ερευνητών – Ε.Ε.Ε.)
<i>Εσωτερικοί συμμετέχοντες (internal stakeholders)</i>
Διοίκηση του Ιδρύματος
Διδακτικό και ερευνητικό προσωπικό
Διοικητικό προσωπικό
Τεχνικό προσωπικό
Επί συμβάσει διδακτικό προσωπικό
Ερευνητικό προσωπικό (μη διδακτικό)
Φοιτητικές παρατάξεις
Σύλλογοι και φορείς του προσωπικού
<i>Ενδιάμεσοι συμμετέχοντες (intermediary stakeholders)</i>
Εκδοτικοί οίκοι (όταν υπάρχει συμφωνία συνεργασίας με το Α.Ε.Ι.)
Βιβλιοπωλεία (όταν υπάρχει συμφωνία συνεργασίας με το Α.Ε.Ι.)
Εταιρείες παροχής υπηρεσιών στέγασης, φύλαξης, σίτισης κ.ά. προς τους φοιτητές
Οργανισμοί παροχής υπηρεσιών εκπαίδευσης και κατάρτισης (π.χ. Κέντρα Δια Βίου Μάθησης – ΚΕ.ΔΙ.ΒΙ.Μ.)
Άλλα συνεργαζόμενα Α.Ε.Ι. (ιδίως σε κοινά προγράμματα σπουδών ή / και ερευνητικά προγράμματα)
<i>Συμμέτοχοι «καταναλωτές» (consuming stakeholders)</i>
Φοιτητές
Δυνητικοί (υποψήφιοι) φοιτητές
Δυνητικό διδακτικό και ερευνητικό προσωπικό
Δυνητικό διοικητικό προσωπικό
Δυνητικό τεχνικό προσωπικό
Δυνητικό ερευνητικό προσωπικό (μη διδακτικό)

Γονείς των φοιτητών
Φίλοι και κοινωνικός περίγυρος των φοιτητών
Γονείς των υποψηφίων φοιτητών
Φίλοι και κοινωνικός περίγυρος των υποψηφίων φοιτητών
Εκπαιδευτικοί Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (κυρίως οι επιφορτισμένοι με καθήκοντα συμβουλευτικής και επαγγελματικού προσανατολισμού)
Εργοδότες / επιχειρήσεις
Δινητικοί εργοδότες / επιχειρήσεις
Ενώσεις εργοδοτών
Τοπική αυτοδιοίκηση και κοινωνία
Ελληνική κοινωνία
Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης (Μ.Μ.Ε.)
Ερευνητικά κέντρα, ινστιτούτα και τεχνολογικοί φορείς
Επαγγελματικές ενώσεις και επιμελητήρια (κυρίως όταν δέχονται, ως μέλη τους, τους αποφοίτους)

Πηγή: Αποτελέσματα της έρευνας και επεξεργασία τους βάσει της κατηγοριοποίησης των Kotler & Fox (1995, σ. 20-26) και Kotler & Andreasen (1996, σ. 80-85).

Θα πρέπει να σημειωθεί, ότι η κατηγοριοποίηση αυτή είναι δυναμική, δηλαδή, το σε ποια κατηγορία εντάσσεται ένας συμμετόχος μπορεί να είναι συνάρτηση του χρόνου, της εκάστοτε ιδιότητάς του και της συγκεκριμένης περίπτωσης. Π.χ. οι επαγγελματικές ενώσεις και τα επιμελητήρια ανήκουν στους Συμμετόχους εισροών όταν θέτουν τις προϋποθέσεις που πρέπει να πληροί το πρόγραμμα σπουδών ενός πανεπιστημίου για να μπορεί ο απόφοιτος αυτού να γίνει δεκτός, ως μέλος, από τη συγκεκριμένη ένωση / επιμελητήριο (αφορά, κυρίως, στα νομοθετικώς ρυθμιζόμενα επαγγέλματα των οποίων η άσκηση απαιτεί προηγούμενη σχετική άδεια). Από την άλλη πλευρά, αυτές οι ενώσεις / επιμελητήρια ανήκουν στους Συμμετόχους «καταναλωτές» όταν εγγράφουν τον απόφοιτο αυτόν ως μέλος τους. Επίσης, αν το πανεπιστήμιο συνάψει μια συμφωνία συνεργασίας με μια επαγγελματική ένωση για να προσφέρει προγράμματα επιμόρφωσης στα μέλη της, τότε, και για το χρονικό διάστημα που ισχύει η συμφωνία αυτή, η επαγγελματική ένωση υπάγεται και στην κατηγορία των Ενδιάμεσων συμμετόχων.

Συμπεράσματα, περιορισμοί και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Η έννοια του συμμετόχου (stakeholder) έχει τύχει πολλών προσπαθειών προς ορισμό λόγω της «ρευστότητάς» της και τις εγγενείς διαφοροποιήσεις που συνεπάγεται. Παρ' όλα αυτά, ο λιτός και γενικός ορισμός των McGrath & Whitty (2017) συνοψίζει, με περιεκτικό τρόπο, την ουσία της έννοιας αυτής. Ο, πιο περιγραφικός, ορισμός που δίνεται παραπάνω από τον συγγραφέα, βασίστηκε σε αυτόν και εμπλουτίστηκε με τα στοιχεία που προέκυψαν από την ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας.

Οι ορισμοί αυτοί ήταν το σημείο εκκίνησης για να εξεταστούν οι (διαδοχικές) έννοιες της θεωρίας των συμμετόχων, της διοίκησης / διαχείρισης των συμμετόχων, της ανάλυσης των συμμετόχων, του προσανατολισμού στους συμμετόχους και του Μάρκετινγκ προς τους συμμετόχους. Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας έδειξε, επίσης, την αναγκαιότητα και τη σκοπιμότητα της χρήσης των εννοιών αυτών στο πεδίο της ανώτατης εκπαίδευσης. Έτσι, για τον προσδιορισμό / την ταυτοποίηση των συμμετόχων των Ελληνικών πανεπιστημίων (το πρώτο στάδιο της διαδικασίας της ανάλυσης των συμμετόχων), χρησιμοποιήθηκε μια διερευνητική προσέγγιση η οποία, μέσα από τα αναφερθέντα στάδια, κατέληξε σε μια αναλυτική καταγραφή των συμμετόχων αυτών. Ο προσδιορισμός / η ταυτοποίηση των συμμετόχων αποδείχθηκε ένα απαιτητικό έργο, δεδομένου και του μεγάλου αριθμού τους, επιβεβαιώνοντας τη μέχρι τώρα σχετική διεθνή εμπειρία.

Η καταγραφή που πραγματοποιήθηκε κατέληξε σε έναν αναλυτικό κατάλογο πενήντατριών (53) συμμετόχων. Για να είναι πιο χρηστική η καταγραφή αυτή, ακολουθήθηκε η προσέγγιση κατηγοριοποίησης των συμμετόχων των μη κερδοσκοπικών οργανισμών των Kotler & Fox (1995) και Kotler & Andreasen (1996). Το αποτέλεσμα ήταν ένας πίνακας που προέκυψε με την ένταξη των συμμετόχων σε τέσσερις κατηγορίες: συμμετοχοί εισροών, εσωτερικοί συμμετοχοί, ενδιάμεσοι συμμετοχοί και συμμετοχοί «καταναλωτές». Αυτός ήταν ένας πρώτος προσδιορισμός των συμμετόχων των Ελληνικών πανεπιστημίων, ο οποίος δίνει μια εικόνα αυτών που έχουν σχέση, μέσω του ενδιαφέροντός τους / συμφέροντός τους, με το πανεπιστήμιο και αποτελεί τη βάση για την εύρεση και ικανοποίηση των αναγκών και των

προσδοκιών τους που αποτελούν στόχο του Μάρκετινγκ. Επίσης, αυτός ο προσδιορισμός αποτελεί συστατικό στοιχείο της επικοινωνίας του Ιδρύματος με το περιβάλλον μέσα στο οποίο υπάρχει και δραστηριοποιείται (Παπακωνσταντίνου, 2005).

Οι περιορισμοί της έρευνας έγκεινται, κυρίως, στο ότι προσεγγίστηκε και ρωτήθηκε σχετικά, ένας πολύ μικρός αριθμός ατόμων στο δεύτερο στάδιο της – αν ερωτάτο ένας πολύ μεγαλύτερος αριθμός, μπορεί να εντοπιζόνταν συμμετοχοί που δεν αναφέρονται στα τελικά αποτελέσματα. Ακολούθως, στο τρίτο στάδιο, η πρόκριση των συμμετόχων για ένταξη στον τελικό κατάλογο βάσει των κριτηρίων που χρησιμοποιήθηκαν, ήταν αποτέλεσμα της προσωπικής γνώσης και εμπειρίας του συγγραφέα, κάτι που έχει, βεβαίως, υποκειμενικό χαρακτήρα.

Τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής μπορούν να χρησιμεύσουν για μελλοντικές έρευνες σε τρία, κυρίως, πεδία:

1. Την πληρέστερη κατανόηση της φύσης και των ρόλων των συμμετόχων μέσω της ένταξής τους στις «διαστάσεις» (dimensions) που προτείνονται από α) τη Burrows (1999): Τοποθεσία (εντός / εκτός του πανεπιστημίου) (location internal / external), Συμμετοχή (ενεργητική / παθητική) (participation: active / passive) και Δυνητική συνεργασία / απειλή (potential cooperation / threat), β) τους Mitchell, Agle & Wood (1997): Λανθάνοντες (latent), Προσδοκούντες (expectants) και Καθοριστικοί (definitive) σε συνδυασμό με τα αντίστοιχα ιδιοχαρακτηριστικά τους (attributes) – ισχύς / εξουσία (power), νομιμότητα / νομιμοποίηση (legitimacy), επείγων χαρακτήρας (urgency) – και τους εξ αυτών προκύπτοντες τύπους συμμετόχων και γ) τους McGrath & Whitty (2017): Συμμέτοχος που έχει επενδύσει και έχει έναν έλεγχο πάνω στη δραστηριότητα του πανεπιστημίου, συμμετοχος που συνεισφέρει και η συμμετοχή του είναι απαραίτητη για τη διατήρηση του Ιδρύματος, συμμετοχος - παρατηρητής του οποίου η αποδοχή ή συμμόρφωση (προς κάποιους όρους) είναι απαραίτητη για τη διατήρηση του Ιδρύματος και τελικός χρήστης / τριτοβάθμιος (tertiary) συμμετοχος, ο οποίος χρησιμοποιεί τις υπηρεσίες του πανεπιστημίου.
2. Τον προσδιορισμό των αναγκών και των προσδοκιών των συμμετόχων.
3. Τη διαπίστωση των απόψεων των εσωτερικών συμμετόχων του πανεπιστημίου σχετικά με το ποιους θεωρούν ως συμμετόχους του Ιδρύματος, το αν αντιλαμβάνονται την αναγκαιότητα της ικανοποίησης των αναγκών και των προσδοκιών τους, και, εάν

ναι, αν και πόσο προσανατολισμένοι είναι στο να λαμβάνουν υπ' όψιν τους την αναγκαιότητα αυτή.

Ουσιαστικά, η τμηματοποίηση που θα πραγματοποιηθεί βάσει των παραπάνω κριτηρίων και ο προσδιορισμός των αναγκών και των προσδοκιών των συμμετόχων σε συνδυασμό με τις απόψεις των εσωτερικών συμμετόχων, θα συντελέσουν στην αποτύπωση της υπάρχουσας κατάστασης και στην τροφοδότηση του πανεπιστημίου με στοιχεία χρήσιμα για την πρακτική εφαρμογή του προσανατολισμού στους συμμετόχους μέσω του προσανατολισμού στο Μάρκετινγκ προς αυτούς. Δηλαδή, μέσω του σχεδιασμού και της υλοποίησης στρατηγικών και τακτικών που θα αποσκοπούν στην ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών των συμμετόχων και την αποτελεσματική διαχείριση των σχέσεων με αυτούς, προς όφελος όλων των εμπλεκομένων μερών.

Βιβλιογραφικές αναφορές (References)

Ελληνόγλωσσες

1. Παγανός, Ηλ. (1998). *Εκπαιδευτικά ιδρύματα και μάρκετινγκ: Το στρατηγικό μάρκετινγκ των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και υπηρεσιών*. Αθήνα: Εκδόσεις Leader Books.
2. Παπακωνσταντίνου, Γ. (2005). *Διοίκηση των Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων* στο: Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων, τόμος Δ. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Ξενόγλωσσες

3. Alves, H., Mainardes, E. and Raposo, M. (2010). A relationship approach to higher education institution stakeholder management, *Tertiary Education and Management*. 16(3), 159-181
4. Amaral, A. and Magalhães, A. (2002). The emergent role of external stakeholders in European higher education governance. In A. Amaral, G.A. Jones, and B. Karseth, B. (Eds.), *Governing higher education: National perspectives on institutional governance*. Norwell, MA: Kluwer.

5. American Marketing Association (2017). *Definition of Marketing*. Ανακτήθηκε 10 Ιουνίου, 2020, από: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>.
6. American Society for Quality (χ.χ.). *What are stakeholders? / Identifying stakeholders*. Ανακτήθηκε 15 Ιουνίου, 2020, από: <https://asq.org/quality-resources/stakeholders#Identifying>.
7. Angliss, K. (2017). *An evaluation of the impact of event attendance on perceptions of the host organisation's reputation: a university case study*. PhD thesis, University of Plymouth.
8. Armstrong, J.S., Brodie, R.J. and Parsons, A.G. (2001). Hypotheses in Marketing science: Literature review and publication audit. *Marketing Letters*, 12, 171-187.
9. Avcı, Ö., Ring, E. and Mitchell, L. (2015). Stakeholders in US higher education: An analysis through two theories of stakeholders. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi (Journal of Knowledge Economy and Knowledge Management)*, 10(2), 45-54.
10. Benneworth P. and Jongbloed B.W. (2010). Who matters to universities? A stakeholder perspective on humanities, arts and social sciences valorization. *Higher Education*, 59, 567-588.
11. Bertrand, D. and Busugutsala, G.G. (1998). Organisation of first-cycle teaching at university: Models and issues. *Higher Education Management*, 10, 109–136.
12. Bhattacharya, C.B. and Korschun, D. (2008). Stakeholder marketing: Beyond the four Ps and the customer. *Journal of Public Policy and Marketing*, 27(1), 113-116.
13. Bleiklie, I. and Kogan, M. (2007). Organisation and governance of universities. *Higher Education Policy*, 20(4), 477-493.
14. Bourne, L. and Walker, D.H.T. (2006). Using a visualizing tool to study stakeholder influence – Two Australian examples. *The Project Management Journal*, 37(1), 5-21.
15. Brewer, D.R. (2016). *Stakeholders, organisational identity and organisational image in college and university mission statements*. PhD dissertation, Department of Communication and Information Sciences, Graduate School, University of Alabama.
16. Bryson, J.M. (2003). *What to do when stakeholders matter: A guide to stakeholder identification and analysis techniques*. Paper presented at the London School of Economics and Political Science, Feb. 10 th., 1-40.

17. Bryson, J.M. (2011). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
18. Bryson, J.M. (2004). What to do when stakeholders matter: Stakeholder identification and analysis techniques. *Public Management Review*, 6(1), 21-53.
19. Bugandwa, M.A.D. (2009). Is market orientation a relevant strategy for higher education institutions?. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 1(3), 311-333.
20. Bugandwa, M.A.D. (2013). Beyond market orientation: An operationalisation of stakeholder orientation in higher education. *African Journal of Marketing*, 5(3), 68-81.
21. Bui, V.Q. (2017). Stakeholder identification in Vietnamese private higher education institutions. *International Journal of Learning and Teaching*, 3(1), 57-62.
22. Burrows, J. (1999). Going beyond labels: A framework for profiling institutional stakeholders. *Contemporary Education*, 70(4), 5-10.
23. Carroll, A.B. and Buchholtz, A.K. (2003). *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management* (5th ed.). Mason, OH: Thomson South-Western.
24. Casablancas-Segura, C. (2015). *Strategic marketing and stakeholder orientation in the Spanish public universities: an empirical analysis*. PhD thesis, Universitat Autònoma de Barcelona.
25. Chapleo, C. and Simms, C. (2010). Stakeholder analysis in higher education: A case study of the University of Portsmouth. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 14(1), 12-20.
26. Clarkson, B.E.M. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20, 92-117.
27. De Wit, K. and Verhofen, J. (2000). Stakeholders in universities and colleges in Flanders. *European Journal of Education*, 35(4), 421-437.
28. Deshpande, S. (2015). Stakeholder orientation in behaviour change marketing initiatives. *Social Business*, 5(3), 229-236.
29. Donaldson, T. and Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20, 65-91.
30. Felix, O. and Ogor, J.O. (2014). The quest for sustainable development: Strategies for managing stakeholder relationships. *European Journal of Business and Management*, 6(35), 179-186.

31. Ferrell, O.C., Gonzalez-Padron, T.L., Hult, G.T.M. and Maignan, I. (2010). From market orientation to stakeholder orientation *Journal of Public Policy and Marketing*, 29(1), 93-96.
32. Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
33. Freeman, R.E. (1994). The politics of stakeholder theory: Some future directions. *Business Ethics Quarterly*, 4(4), 409-421.
34. Freeman, R.E., Wicks, A.C. and Parmar, B. (2004). Stakeholder theory and the corporate objective revisited. *Organization Science*, 15(3), 364-369.
35. Freeman, R.E., Harrison, J., Wicks, A., Parmar, B. and de Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
36. Freeman, R.E. and Velamuri, S.R. (2006). A New Approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility. In A. Kakabadse and M. Morsing, (Eds.), *Corporate social responsibility. Reconciling aspiration with application* (9-23). Houndmills: Palgrave Macmillan,
37. Friedman, L. and Miles, S. (2006). *Stakeholders Theory and Practice*. Oxford University Press.
38. Frow, P. and Payne, A. (2011). A stakeholder perspective of the value proposition concept. *European Journal of Marketing*, 45, 223-240.
39. Gaete, R., (2012). Gobierno universitario pluralista. Una propuesta de análisis desde la teoría de los stakeholders. *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento*, 9(2), 115-129.
40. Gibbs, P. and Knapp, M. (2002). *Marketing higher and further education: An educator's guide to promoting courses, departments and institutions*. London: Routledge.
41. Greenley, G.E., Hooley, G.J. and Rudd, J.M. (2005). Market orientation in a multiple stakeholder orientation context: Implications for marketing capabilities and assets. *Journal of Business Research*, 58(11), 1483-1494.
42. Gundlach, G.T. and Wilkie, W.L. (2010). Stakeholder marketing: Why “stakeholder” was omitted from the American Marketing Association’s official 2007 definition of Marketing and why the future is bright for stakeholder Marketing. *Journal of Public Policy and Marketing*, 29(1), 89-92.

43. Hemsley-Brown, J. and Oplatka, I. (2006). Universities in a competitive global market-place. *The International Journal of Public Sector Management*, 19(4), 316-338.
44. Hillebrand, B., Driessen, P.H. and Koll, O. (2015). Stakeholder marketing: Theoretical foundations and required capabilities. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(4), 411-428.
45. Hult, G.T.M., Mena, J.A., Ferrell, O.C. and Ferrell, L. (2011). Stakeholder marketing: a definition and conceptual framework. *Academy of Marketing Science Review*, 1, 44-65.
46. Jepsen, A.L. and Eskerod, P. (2009). Stakeholder analysis in projects: Challenges in using current guidelines in the real world. *International Journal of Project Management*, 27(4), 335-343.
47. Johnson, G. and Scholes, K. (2002). *Exploring corporate strategy* (6th ed.). Harlow, England: Pearson Education.
48. Jongbloed, B. and Goedegebuure, L. (2003). De la universidad emprendedora a la universidad stakeholder. In *Universidades y desarrollo territorial en la sociedad del conocimiento*, 1, 153-177. Barcelona: Diputación de Barcelona Universitat Politècnica de Catalunya.
49. Jongbloed, B., Enders, J. and Salerno, C. (2008). Higher education and its communities: Interconnections, interdependencies and a research agenda. *Higher Education*, 56(3), 303-324.
50. Kettunen, J. (2014). The stakeholder map in higher education. In F. Tao (Ed.), *Society, Education and Psychology, International Proceedings of Economics Development and Research*, Edition, 78 (34-38). Singapore: IACSIT Press.
51. Khanyile, M. (2018). Essentiality of stakeholder management for university survival. *South African Journal of Higher Education*, 32(4), 132-148.
52. Kipley, D. and Lewis, A.O. (2008). Examining the efficacy of the multi-rater analysis methodology as an alternative approach in determining stakeholder power, influence and resistance. *Business Renaissance Quarterly*, 3(4), 101-124.
53. Kotler, Ph. (1972). What consumerism means for marketers. *Harvard Business Review*, 50(3), 48-57.
54. Kotler, Ph. and Andreasen, Al. (1996). *Strategic Marketing for Nonprofit Organisations*, (5th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

55. Kotler, Ph. and Levy, S. (1969). Broadening the concept of Marketing, *Journal of Marketing*, 33, 10-15.
56. Kotler, Ph. and Fox, K. (1995). *Strategic Marketing for Educational Institutions*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
57. Kull, A.J., Mena, J.A. and Korschun, D. (2016). A resource-based view of stakeholder marketing. *Journal of Business Research*, 69(12), 5553-5560.
58. Laczniaik, G. and Murphy, P. (2012). Stakeholder theory and marketing: Moving from a firm-centric to a societal perspective. *Journal of Public Policy and Marketing*, 31(2), 284-292.
59. Lang, R. and Rybnikova, Irm. (2019). Corporate social responsibility values in transforming societies: Are there country-, status- and hierarchy-based differences?. In Zl. Nedelko and M. Brzozowski, *Recent Advances in the Roles of Cultural and Personal Values in Organizational Behavior* (129-152). IGI Global Hershey.
60. Langrafe, T.d.F., Barakat, S.R., Stocker, F. and Boaventura, J.M.G. (2020). A stakeholder theory approach to creating value in higher education institutions. *The Bottom Line*, 33(4), 297-313.
61. Lawrence, B. and Bhattacharya, C.B. (2009). *Stakeholder marketing: Beyond the four Ps and the customer (Special Report 09-200)*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute. Ανακτήθηκε από: <http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/330/>.
62. Leisyte, L., Westerheijden, D.F., Epping, E., Faber, M. and de Weert, E. (2013). *Stakeholders and quality assurance in higher education*. Paper presented at the 26th Consortium of Higher Education Researchers (CHER) Annual Conference. Lausanne, Switzerland.
63. Lusch, R.F. and Webster, F.E. (2011). A stakeholder-unifying, cocreation philosophy for marketing. *Journal of Macromarketing*, 31, 129-134.
64. Macedo, I. and Pinho, J. (2006). The relationship between resource dependence and market orientation: The specific case of non-profit organisations. *European Journal of Marketing*, 40(5/6), 533-553.
65. Maignan, I., Ferrell, O.C., and Ferrell, L. (2005). A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing. *European Journal of Marketing*, 39(9/10), 956-977.
66. Mainardes, E., Alves, H. and Raposo, M. (2010). An exploratory research on the stakeholders of a university. *Journal of Management and Strategy*, 1(1), 76-88.

67. Mainardes, E.W., Alves, H. and Raposo, M. (2012). A model for stakeholder classification and stakeholder relationships. *Management Decision*, 50(10), 1861-1879.
68. Mainardes, E.W., Alves, H., and Raposo, M. (2011). Stakeholder theory: Issues to resolve. *Management Decision*, 49(2), 226-252.
69. Mainardes, E.W., Raposo, M. and Alves, H. (2011). University stakeholders: Identification and classification by importance. Proceedings of *10th Congress of the International Association on Public and Nonprofit Marketing (IAPNM)*. Porto, 15-18 June.
70. Marić, I. (2013). Stakeholder analysis of higher education institutions. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 11(2), 217-226.
71. Matalon, N. (2018). *School Vision: A Stakeholder Analysis*. PhD thesis, University of Portsmouth.
72. McGrath, S.K. and Whitty, S.J. (2017). Stakeholder defined. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(4), 721-748.
73. Miller, R.L. and Lewis, W.F. (1991). A stakeholder approach to marketing management using the value exchange model. *European Journal of Marketing*, 25(8), 55-68.
74. Mitchell, R.K., Agle, B.R. and Wood, D.J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
75. Nutt, P. and Backoff, R. (1992). *Strategic management of public and third sector organizations: A handbook for leaders*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
76. Pesqueux, Y. and S. Damak-Ayadi (2005). Stakeholder theory in perspective. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 5(2), 5-21.
77. Polonsky M.J. (1996). Stakeholder management and the stakeholder matrix: Potential strategic marketing tools. *Journal of Market Focused Management*, 1(3), 209-229.
78. Polonsky, M.J. (1995). A stakeholder theory approach to designing environmental marketing strategy. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 10(3), 29-46.
79. Polonsky, M.J., Carlson. L. and Fry, M. (2003). The harm chain: A public policy development and stakeholder perspective. *Marketing Theory*, 3(3), 345-364.
80. Sánchez-Hernández, M.I. and Mainardes, E.W. (2016). University social responsibility: A student based analysis in Brazil. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 13, 151-169.

81. Schilling, M.A. (2000). Decades ahead of her time: Advancing stakeholder theory through the ideas of Mary Parker Follett. *Journal of Management History*, 6, 224-242.
82. Schüller, D., Chlebovský, V., Doubravský, K. and Chalupský, V. (2014). The conceptual scheme for managing university stakeholders' satisfaction. *Acta Universitatis Agriculturae Et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 62(4), 719-727.
83. Slabá, M. (2015). Stakeholder groups of public and private universities in the Czech Republic—identification, categorization and prioritization. *Review of Economic Perspectives*, 15(3), 305-326.
84. Smith, C.N., Drumwright, E.M. and Gentile, M.C. (2010). The new marketing myopia. *Journal of Public Policy and Marketing*, 29(1), 4-11.
85. Tuapawa, K. (2017). Identifying key stakeholders in blended tertiary environments: Experts' perspectives. *International Journal of Information and Communication Technology Education*, 13(4), 40-52.
86. Wolfe, R.A. and Putler, D.S. (2002). How tight are the ties that bind stakeholder groups?. *Organization Science*, 13(1), 64-80.

Πρόσθετη βιβλιογραφία (Additional readings)

1. Alarcón-del-Amo, M.C., Casablanco-Segura, C. and Llonch, J. (2016). Responsive and proactive stakeholder orientation in public universities: Antecedents and consequences. *Higher Education*, 72(2), 131-151.
2. Alnawas, I. (2015). Student orientation in higher education: Development of the construct. *Higher Education*, 69(4), 625-652.
3. Balbachevsky, El. (2015). The role of internal and external stakeholders in Brazilian higher education. In S. Schwartzman, R. Pinheiro, and P. Pundy, (Eds.), *Higher education in the BRICS countries: Investigating the pact between higher education and society* (193-214), Higher Education Dynamics 44. Dordrecht: Springer.
4. Bjørkquist, C. (2009). *Stakeholder influence in higher education - old ideas in new bottles?*. PhD dissertation, Karlstad University. Karlstad: Universitetsstryckeriet.
5. Bolton, D. and Nie, R. (2010). Creating value in transnational higher education: The role of stakeholder management. *Academy of Management Learning and Education*, 9(4), 701-714.
6. Bryson, J.M. (1995). *Strategic planning for public and nonprofit organizations* (rev. edn). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

7. Carlos, V.S. and Rodrigues, R.G. (2012). Internal market orientation in higher education institutions - Its inter-relations with other organisational variables. *Public Policy and Administration*, 11(4), 690-702.
8. Caruana, A., Ramaseshan, B. and Ewing, M.T. (1998). The market orientation-performance link: Some evidence from the public sector and universities. *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, 6(1), 63-82.
9. Casidy, R. (2014). The role of perceived market orientation in the higher education sector. *Australasian Marketing Journal*, 22(2), 155-163.
10. Dunham, L., Freeman, R.E. and Liedtka, J. (2006). Enhancing stakeholder practice: a particularized exploration of community. *Business Ethics Quarterly*, 16(1), 23-42.
11. Flavián, C. and Lozano, J. (2006). Organisational antecedents of market orientation in the public university system. *International Journal of Public Sector Management*, 19(5), 447-467.
12. Flavián, C. and Lozano, J. (2007). Market orientation of Spanish public universities: A suitable response to the growing competition. *Journal of Marketing for Higher Education*, 17(1), 91-116.
13. Freeman, R.E. and McVea, J. (2001). A stakeholder approach to strategic management. In M.A. Hitt, R.E. Freeman, and J.S. Harrison, (Eds.), *The Blackwell handbook of strategic management* (189-207). Oxford: Blackwell.
14. Gajic, J. (2012). Importance of marketing mix in higher education institutions. *Singidunum Journal of Applied Sciences*, 9(1), 29-41.
15. Green, P. (2014). Service system interactions at tertiary institutions: A South African perspective. *The International Business and Economics Research Journal*, 13(1), 11-20.
16. Jorge, M.L., Hernández, A.L., and Cejas, M.Y. (2012). Stakeholder expectations in Spanish public universities: An empirical study. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(10) (Special Issue – May 2012), 1-13.
17. Kettunen, J. (2015). Stakeholder relationships in higher education. *Tertiary Education and Management*, 21 (1), 56-65.
18. Llonch, J., Casablanca-Segura, C. and Alarcón-del-Amo, M.C. (2016). Stakeholder orientation in public universities: A conceptual discussion and a scale development. *Spanish Journal of Marketing - Esic*, 20(1), 41-57.
19. Lolwana, P. (2015). The role of stakeholders in the transformation of the South African higher education. In S. Schwartzman, R. Pinheiro, and P. Pundy, (Eds.), *Higher education in the BRICS countries: Investigating the pact between higher education and society* (253-267), Higher Education Dynamics 44. Dordrecht: Springer.

20. McClung, G.W. and Werner, M.W. (2008). A market / value based approach to satisfy stakeholders of higher education. *Journal of Marketing for Higher Education*, 18(1), 102-123.
21. Neave, G. (2002). The stakeholder perspective historically explored. In J. Enders and O. Fulton (Eds.), *Higher education in a globalising world: International trends and mutual observations: A festschrift in honour of Ulrich Teichler (17–37)*. Berlin: Springer.
22. Pinheiro, R. (2015). The role of internal and external stakeholders. In S. Schwartzman, R. Pinheiro, and P. Pundy, (Eds.), *Higher education in the BRICS countries: Investigating the pact between higher education and society (43-57)*, Higher Education Dynamics 44. Dordrecht: Springer.
23. Ressler, J. and Abratt, R. (2009). Assessing the impact of university reputation on stakeholder intentions. *Journal of General Management*, 35(1), 35-45.
24. Singh, K., and Weligamage, S. (2010). Thinking towards stakeholder satisfaction in higher education: An application of performance prism. Paper presented at the *International Conference on Business and Information*. University of Kelaniya, Sri Lanka.
25. Smolentseva, An., Knyazev, Evg. and Drantusova, N. (2015). Russian system of higher education and its stakeholders: Ten years on the way to congruence. In S. Schwartzman, R. Pinheiro, and P. Pundy, (Eds.), *Higher education in the BRICS countries: Investigating the pact between higher education and society (215-236)*, Higher Education Dynamics 44. Dordrecht: Springer.
26. Yang, R. (2015). Cost sharing in China's higher education: Analyses of major stakeholders. In S. Schwartzman, R. Pinheiro, and P. Pundy, (Eds.), *Higher education in the BRICS countries: Investigating the pact between higher education and society (237-251)*, Higher Education Dynamics 44. Dordrecht: Springer.

Παράρτημα

Πίνακας: Έρευνες για τους / στους συμμετόχους των Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων*

Table: Studies for / about Higher Education Institutions' (HEIs') stakeholders**

	Study	Higher Education Institutions' (HEIs) stakeholders
1	Weaver (1976)	Students, families of students, institutional management, teaching staff, government, employers, general society.
2	Smith & Cavusgil (1984)	Suppliers (of products, services and funding), media and public relations professionals, students, employers, student parents, regulatory agencies, community.
3	Conway, Mackay & Yorke (1994)	Primary – students, Secondary – paying entities, educational authorities, Tertiary – accreditation entities, former students, employees, parents.
4	Kotler & Fox (1995)	Foundations, former students, local community, the public in general, the mass media, potential students, registered students, supervisory bodies, student parents, managers and technical staff, teaching staff, university bodies, competitors, suppliers, business community and government entities.
5	Taylor & Reed (1995)	Teaching staff, education boards, university boards, competitors, suppliers, the business community, government agencies, foundations, former institutional members, the local community, the public in general, means of communication, potential students, current students, accreditation and supervisory institutions, student parents, managers and employees.
6	Owlia & Aspinwall (1996)	University management, students, teaching staff, administrative staff, parents / family, labour market, governmental regulating entities.
7	Sandison (1996)	Students or pupils, teaching staff, administrative personnel, service personnel, suppliers, parents, government, trade and industry and other teaching systems.

8	Licata & Frankwick (1996)	Students, former students, general public, parents, local and business community, donors, teachers and administrative staff, marketing department, government.
9	Rowley (1997)	Students, parents and family, the local community, society, government, media, senior institutional management, local authorities, current and future employers.
10	Reavill (1998)	Students and their families, employees and lecturers, suppliers of goods and services to the university, the secondary school sector, other universities, trade and industry, nation, government, local and national tax payers, the professional orders.
11	Franz (1998)	Society, employers, students, families.
12	Burrows (1999)	Government entities (state and federal government, governing board, board of trustees, buffer organizations, sponsoring religious organizations), administration or management (president [vice-chancellor]), senior administrators, employees (faculty, administrative staff, support staff), clienteles (students, parents / spouses, tuition reimbursement providers, service partners, employers, field placement sites), suppliers (secondary education providers, alumni, other colleges and universities, food purveyors, insurance companies, utilities, contracted services), competitors (direct: private and public providers of post-secondary education - potential: distance providers, new ventures - substitutes: employer-sponsored training programs), donors (individuals [including trustees, friends, parents, alumni, employees, industry, research councils, foundations]), communities (neighbours, school systems, social services, chambers of commerce, special interest group), government regulators (Department of Education, buffer organizations, state and federal financial aid agencies, research councils, federal research support, tax authorities, social security, patent office), non-

		governmental regulators (foundations, institutional and programmatic accrediting bodies, professional associations, church sponsors), financial intermediaries (banks, fund managers, analysts), joint venture partners (alliances & consortia, corporate co-sponsors of research and educational services)
13	Kanji & Tambi (1999)	Students, parents, employers, government, educators (employees), industry.
14	Lumby & Foskett (1999)	State (government), community, parents, customers, students, employers and business.
15	Brown (1999)	Students, government employers, teaching staff.
16	Harvey (1999)	Employment market, students, employers.
17	Macfarlane & Lomas (1999)	Students, employers business associations, government, academics, society.
18	Duderstadt (2000)	Internal: students, teaching staff, employees, management bodies, External: government, local communities, the public in general, the media, politicians.
19	Rosenberg (2000)	Students, former students, student parents, employers, governmental bodies, professors, employees, the local community.
20	Costin (2001)	Graduate and post-graduate students, former students, recruiters, executives, accreditation agencies, university management bodies.
21	Anderson, Iriggs & Burton (2001)	Parents, industry, business, local community, students (customers), staff, government.
22	Tam (2001)	Students, employees, teaching and other staff, government and their financing agencies, accreditation providers, auditors and evaluators (including professional organisms).
23	Amaral & Magalhães (2002)	Students, parents, employers, state, society, higher education institutions themselves (in relation to the system).
24	Baldwin (2002)	Current and potential students, management and academic staff, employers, government, families, accreditation

		agencies, foundations, professional companies, the local community, society in general.
25	Kotler & Fox (2002)	Alumni, prospective students, current students, parents of students, local community, general public, mass media, legislature and government agencies, foundations, accreditation organizations, staff and administration, regents, faculty, trustees, competitors, suppliers, business community, grant organizations and donors.
26	Williams (2002)	Students.
27	Watty (2003)	Government, quality agencies, individual academics, students, employers, the country and society in general.
28	Pereira & Silva (2003)	Students, alumni, families, faculty, employers, managers, employees, suppliers, government, society, competitors, community group, council .
29	Arnett, German & Hunt (2003)	Former students.
30	Pearce (2003)	Students.
31	Simmons (2003)	Academics, HEI members of staff, senior HEI management, students, government.
32	Luna (2004)	University management, students, teaching staff, administrative staff, employees, labour market, alumni, competitors, sponsors / business partners, civic society, labour unions.
33	Roberts (2004)	Society, students, teaching staff.
34	Světlík (2006) & Světlík (2009)	Local community, media, general public, students.
35	Simmons, Iles & Yolles (2005)	Students, government entities, academics / teaching and research staff/faculty, senior HEI management / institutional management / administration, employees / other HEI staff members.
36	Zait (2006)	Middle school students (future university candidates), current university students, former students, university professors, employers and public opinion in general.

37	Giesecke (2007)	Ministry of education and accreditation authorities, main political parties, large nongovernmental organizations.
38	Pachuashvili (2007)	Students and their parents, colleagues, international institutions, donor organizations, academic oligarchy, religious groups, the business community, accreditation organisms, political parties and other interest groups.
39	Slantcheva (2007)	State authorities (accreditation agencies, government, legislators), professional and business groupings (trade unions and provincial councils, religious institutions), students (parents, role models), rival institutions, donors and foundations, international organizations and associations, the cultural framework (potential students, secondary school career guidance providers, students, parents, the media, neighbours, community).
40	Suspitsin (2007)	Students, employers, corporate sponsors, industrial and privately owned organizations, other educational organizations.
41	Slantcheva & Levy (2007)	Accreditation authorities, ministry of education, government, legislators, donors and foundations, international associations, non-governmental organizations.
42	Engwall (2007)	Government, senior HEI management, companies.
43	Trustrum & Wee (2007)	Students.
44	Watson (2007)	Local community, students, HEI members of staff, academics.
45	Eurydice (2008) [European Commission]	University management, students, parents / family, administrative staff, employees, labour market, alumni, civic society, labour unions.
46	Blazey, Ashiabor & Janu (2008)	Students, teaching staff, employers, professional associations, former students.
47	Jongbloed, Enders & Salerno (2008)	Internally: students, employees, the research community and the management, Externally: the research community,

		former students, companies, social movements, consumer organizations, governments and professional associations.
48	Bjørkquist (2008)	External to HEIs (government, companies, employment market, society).
49	Okunoye, Frolick & Crable (2008)	Senior HEI management, HEI members of staff, academics, students.
50	Kasetwar (2008)	Students, management, teaching staff, government, student parents, local community (public in general), business community.
51	Matlay (2009)	Internal stakeholders: students, teaching and research staff, administrators and the management. External stakeholders: parents, students and business persons as well as various representatives of companies, trade, professional entities, government and community.
52	Caballero, Vázquez & Quintás (2009)	Students, government entities, academics / teaching and research staff/faculty, senior HEI management / institutional management / administration, employees / other HEI staff members, communities / local communities, graduates / alumni / former students, trade unions.
53	Nishimura & Okamuro (2009)	Companies, other universities, research institutes, incubators, financial institutions.
54	Pavičić, Alfirević & Mihanović (2009)	Students, government entities, academics / teaching and research staff/faculty, parents / families, communities / local communities.
55	Benneworth & Jongbloed (2010)	Senior HEI management / institutional management / administration, employees / other HEI staff members, communities / local communities, competitors, donors / sponsors, suppliers, government regulators, alliances, non-government regulators, public authorities.
56	Miroiu & Andreescu (2010)	Students, employers, government, agencies, ministry.

57	Córcoles, Penalver & Ponce (2011)	Organs of political representation, organs of university government, the council of university coordination, accreditation and quality assessment agencies, students, teaching and research staff, administration and service staff, unions, finance community, private or public organisations with plans to employ university graduates or to apply the research generated at the institution, the public administration, the media, foundations.
58	Tang & Hussin (2011)	Students, management, teaching staff, government, service providers, local community (public in general), business community, financial support.
59	Singh & Weligamage (2011)	Students, management, teaching staff, student parents, service providers, local community (public in general), business community, political parties, financial support.
60	Mainardes, Alves & Raposo (2012)	Senior university management (the dean's team, general board, council of deans), national government/ministries/accreditation agencies, teaching and/or research staff, European Union, scientific communities and their publications, research and development partner companies, research and development actors (incubators, technological parks, patent agencies, research centres, external researchers), employers, professional orders, private financiers (business angels, risk capital companies, investors), other universities and/or higher education institutions (public or private), host municipality (local government authorities), Portuguese society in general, university host local community (population, companies, services), non-teaching members of staff, foreign students, families of students, business/trade associations, former students, secondary schools.

61	Marić (2013)	Student, parents, employees, faculty, administrative staff, state and federal government, communities, financial intermediaries, non-governmental regulators (foundations, institutional accrediting bodies, professional associations), government regulators, ministry of education, alumni, competitors.
62	Borwick (2013)	Students, parents, prospective students, alumni, higher education news and media, other higher education institutions, accrediting agencies, third-party vendors, non-for-profit foundations, government, private industry, athletics organisations, society at large.
63	Mainardes, Alves & Raposo (2013)	Students, teaching staff and/or researchers, employers, research and development partner companies, national government / ministries / accreditation bodies, municipality hosting the university (local public authorities), non-teaching staff, other universities and/or higher education institutions (public or private), the university's surrounding local community (population, company, services), secondary level schools, student families, research and development actors (incubators, technological parks, patent agencies, research centres, external researchers), Portuguese society in general, senior university management (rectory team, general council, CRUP), professional orders, private financiers (business angels, risk capital firms, investors), business/commercial associations, ex-students scientific communities and their publications and output, European Union, international students
64	Schuller, Chlebovsky, Doubravsky & Chalupsky (2014)	Applicants, local students, foreign students, graduates, university staff , external staff , other institutes within the university (faculties, institutions, centres etc.), companies, other universities and faculties (competitors as well as potential partners), institutions of the public sector,

		professional public, general public, other educational institutions (primary, secondary and other schools), mass media, suppliers, superior institution – Ministry of Education, Youth and Sports, VIP company representatives or other institution representatives.
65	Matkovic, Tumbas, Sakal & Pavličević (2014)	Governing board, current students, management (rector, dean, senior administrators), employees (teaching and research staff, administrative staff, support staff), state government, former and potential students, students' parents, business partners, employers, employment agencies, suppliers (alumni, high schools, service providers, other universities...), competitors (direct, potential, substitutes), donors, communities, government and non-governmental regulators, intermediaries (banks, funds, professional associations, chamber of commerce, business clusters, science and technology parks, business networks...), joint venture partners.
66	Kettunen (2015)	Personnel, students, students' union, Consortium of Applied Research and Professional Education (CARPE), teacher training universities, HEIs, communities and private people, media, ministry, owner, Finnish Education Evaluation Centre (FINEEC), customership, partnership, alumni, region, funding bodies, research institutes, consultants, advisory boards, employers, development companies.
67	Lourenço & Mano (2014)	Empregadores / empresas / industria de ambito nacional (employers / companies / national industry, estudantes atuais (current students), órgãos e governo nacional (organs and national government), pessoal docente / investigador (teaching / research staff), pessoal não docente (non-teaching staff), agencias de acreditação (accreditation agencies), antigos estudantes (former students), associações profissionais nacionais e internacionais

		(national and international professional associations), comunidade em geral (community in general), gestão de topo da IES (top management of HEI), pais / famílias dos estudantes (student parents / families), governo e administração local (government and local government), associações empresariais (business associations), comunidade local (local community), entidades financiadoras (funding entities), entidades parceiras e consorcios (partner entities and consortia), órgãos de comunicação social (media agencies), outras IES (other HEIs), sistema de ensino local (local education system), unidades de investigação e desenvolvimento (research and development units), agencias de financiamento (financing agencies), diretores de unidades organicas (directors of organic units), potenciais estudantes, (potential students), sindicatos (trade unions), comunidade científica (scientific community), conselho de curadores (board of trustees), conselhos de investigação (research councils), empregadores / empresas / industria de ambito local (employers / companies / local industry), estudantes internacionais (international students), fornecedores (suppliers), grupos de interesse especial (special interest groups), instituições de caridade (charities), União Europeia (European union).
68	Avci, Ring & Mitchell (2015)	Government, parents, students, board of trustees (governing boards), presidents and administrative leadership, faculty and staff, communities, donors.
69	Stankevičienė & Vaiciukevičiūtė (2016)	Government entities (government, boards of management and directors, sponsors and buffer organisations), administration or management (presidents, rectors, directors [all senior administrators]), employees / clients (faculty, administrative and support personnel), suppliers (students, parents, social financing entities, education

		providers, service partners, insurance companies, alumni and food purveyors), competitors (direct: public and private higher education establishments - potential: distance providers, new ventures - substitutes: company training programmes), donors (individual [including directors, friends, parents, former students, employees, industry, research boards, foundations]), communities (chambers of commerce, special interest groups), government regulators (ministry of education, support entities, state financing agencies, research board), non-governmental regulators (foundations, institutional and programmatic accrediting bodies, professional associations), financial intermediaries (banks, fund managers, analysts), joint venture (businesses, enterprises, employers, alliances & consortia, corporate, co-financiers of research and teaching services).
70	Labanauskis & Ginevicius (2017)	Student, parents, school leavers, business / the companies, alumni, other universities, government, media and ranking agencies, accreditation bodies, non profit organisations, funds.
71	Marshall (2018)	Students, alumni, donors, parents, other institutions or providers, accrediting agencies, vendors and suppliers, employers, taxpayers, non-government organisations, government, academic faculty (both individually and collectively in disciplinary groups and as members of other organisations such as unions and advocacy bodies).
72	Lindsten, Auvinen & Juuti (2019)	University management, faculty management, department management, professors, students, the higher education teachers' own community, higher education policy, labour market.
73	Langrafe, Barakat, Stocker	Maintainer of the institution, technical-administrative body (employees), faculty, labour market, alumni, community, Ministry of Education (MEC), students, suppliers.

	& Boaventura (2020)	
--	------------------------	--

Πηγή: Έρευνα και σύνθεση από τον συγγραφέα βάσει προγενέστερων ερευνών (μεταξύ άλλων): Weaver (1976), Burrows (1999), Luna (2004), Eurydice (2008), Mainardes, Alves, & Raposo (2010), Casablanacas-Segura, C. (2015), El-Morshedy, Mazen, Hassanein, Fahmy & Hassanein, (2015), Sueldo (2019).

*Παρατήρηση: Παρατίθενται έρευνες / μελέτες που έχουν διεξαχθεί α) ειδικά για τον προσδιορισμό / εντοπισμό των συμμετόχων και β) με ερωτώμενους τους συμμετόχους που είχαν οριστεί, από πριν, από τον συγγραφέα / τους συγγραφείς των ερευνών αυτών. Έχει διατηρηθεί η ονομασία των συμμετόχων στην Αγγλική γλώσσα λόγω μη ύπαρξης δυνατότητας απόδοσης κάποιων από αυτούς, με δόκιμο τρόπο, στην Ελληνική.

[Source: Research and elaboration by the author on the basis of prior studies (*inter alia*): Weaver (1976), Burrows (1999), Luna (2004), Eurydice (2008), Mainardes, Alves, & Raposo (2010), Casablanacas-Segura, C. (2015), El-Morshedy, Mazen, Hassanein, Fahmy & Hassanein (2015), Sueldo (2019).]

[**Note: Studies that have been carried out a) specifically for the identification of stakeholders and b) about stakeholders as respondents already predefined by the author / authors of these studies, are listed.]