

MARKTGERICHTE SCHOOL HEEFT DE TOEKOMST

We weten inmiddels allemaal dat veel basisscholen de komende jaren met een krimpsituatie geconfronteerd zullen worden. Uit recente cijfers van het CBS en de AOB blijkt het voortbestaan van maar liefst 900 scholen te worden bedreigd. Directies en besturen beraden zich dan ook op mogelijke maatregelen om negatieve effecten van een leerlingdaling op te vangen. De stelling in dit artikel is dat een marktgerichte oriëntatie van scholen en besturen noodzakelijk is om adequaat en alert te reageren op veranderingen in de omgeving.

Krimp in beeld.

Eén van de conclusies uit het rapport 'Krimp als kans' (researchNed, 2010) is dat het leerlingaantal de komende jaren sterk af zal nemen (-7% in de periode 2010-2015). Dat de krimp reeds gaande is, laat het brancheonderzoek marktgerichtheid (Scholen met Succes, mei 2012) zien. Daaruit blijkt dat op 51% van de deelnemende basisscholen (N=100) het aantal leerlingen de afgelopen vijf jaar is gedaald. Opvallend is dat scholen in een meer competitieve omgeving (meer dan drie concurrenten) meer te maken hebben met een teruglopend leerlingenaantal (57%) dan scholen met minder of geen concurrenten (43%).

Hoe om te gaan met krimp. Dat gaat verder dan vechten om een groter stukje van de (kleiner wordende) taart. In de huidige markt gaat het er vooral om goed te kijken naar wat speelt in de omgeving en luisteren naar de behoeften van de klant. Het gaat om het benutten van mogelijkheden zoals samenwerking, netwerken e.d. in het belang van goed onderwijs voor kinderen. Een marktgerichte oriëntatie is daarvoor het meest geschikt.

Over marktgerichtheid

Een marktgerichte school is in staat om te anticiperen op veranderingen in de omgeving/markt en op basis daarvan de interne organisatie aan te passen. Volgens het marktorientatiemodel van Narver en Slater (1990) bestaat een marktgerichte organisatie uit drie fundamenten:

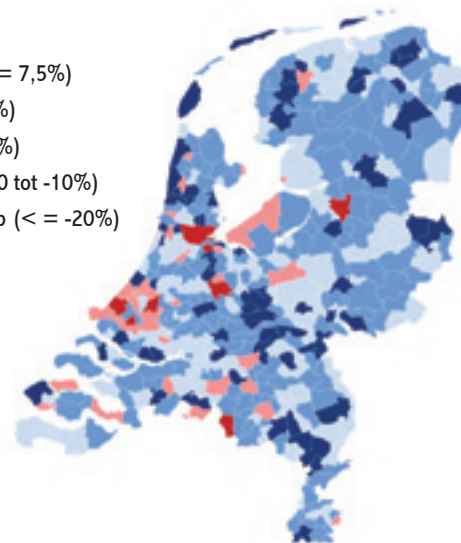
Klantgerichtheid: probeert de behoeften van huidige en potentiële klanten (ouder-leerling combinatie) in te schatten en te begrijpen op basis van periodiek verzamelde informatie, zoals klanttevredenheid. Probeert vervolgens op basis van die informatie klantwaarde te creëren.

Concurrentiegerichtheid: actief zoeken naar informatie over

Prognose aantal leerlingen basisonderwijs per gemeente, 2009-2015 (index 2009=100), researchNed)

Legenda

- sterke groei ($\geq 7,5\%$)
- groei (0 tot 7,5%)
- krimp (-10 tot 0%)
- sterke krimp (-20 tot -10%)
- zeer sterke krimp ($\leq -20\%$)



huidige en potentiële concurrenten om vervolgens de eigen school onderscheidend te profileren en positioneren.

Participatiegerichtheid: focus op duurzame samenwerking binnen de verschillende afdelingen/functies in en om de eigen organisatie zodat alle markt-, concurrentie- en klantinformatie optimaal door het gehele team (en eventuele externe partners) kan worden benut om, ook op langere termijn, een hogere klanttevredenheid en klantenbinding na te streven. De school streeft naar vernieuwingen en bekijkt voortdurend waar samenwerking met ouders en eventuele andere externe partners mogelijk en wenselijk is om, samen, de gestelde onderwijs – en opvoedingsdoelen te kunnen realiseren. In het belang van de leerling.

De belangrijkste beslisriteria voor marktgerichtheid zijn:

- een lange termijn focus (creëren van duurzame relaties met klanten en partners) en
- een winstoriëntatie (het bedrijf moet renderen om te kunnen blijven voortbestaan)



*participatiegerichtheid is door 'scholen met succes' aangepast qua inhoud en terminologie.

Wanneer is marktgerichtheid noodzakelijk:

De noodzaak om als school marktgericht te zijn neemt toe naarmate de school in een meer turbulente markt met meer concurrentie opereert. Dat klinkt op zich logisch. De enige dorpschool met een stabiele bevolking hoeft zich niet druk te maken om wat de concurrenten doen. Men kan zich concentreren op het leveren van een kwaliteitsproduct en kan daarbij uitgaan van de eigen

De marktgerichte school

Een marktgerichte school laat ontwikkelingen in de omgeving nadrukkelijk meewegen bij de inrichting en vormgeving van onderwijs en organisatie. Informatiesystemen worden ingezet om kansen op te zoeken en samenwerking aan te gaan. Een goed product moet ook aansluiten bij wensen van klanten. Een marktgerichte school is...

- een school met een marktinformatiesysteem en een alert marketing/pr-beleid;
- een school met een sterke collectiviteit die zich uit in een heldere mission statement;
- een school met een open communicatie en duidelijke profilering;
- een school die invloed op de omgeving wil hebben maar zich ook laat beïnvloeden door die omgeving;
- een school die ouders en leerlingen ziet als ambassadeurs van de school;
- een school die opinies uit de omgeving gebruikt om eigen opvattingen te toetsen;

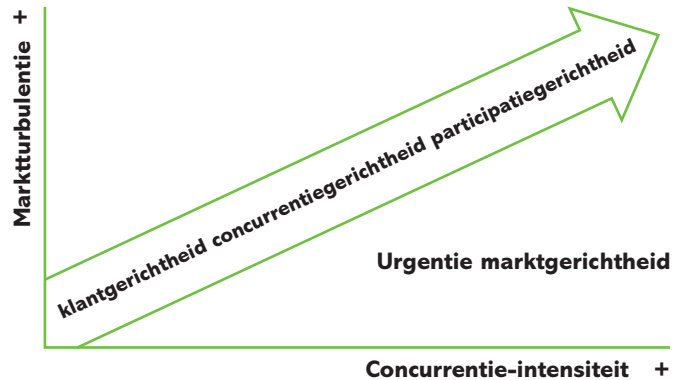
Uit Brancheonderzoek Marktgerichtheid (Scholen met Succes, april 2012).

69% van de schooldirecteuren geeft aan (nog) geen marketing/pr-beleid te hebben geformuleerd. Ook is er bij 57% van de basisscholen geen specifiek marketingbudget vastgesteld.

Wel is er op 56% van de basisscholen een persoon of groep die marketing/pr specifiek in het takenpakket heeft. Maar in slechts 11% van de gevallen zijn de personen ter zake ook specifiek geschoold. Dat is vaker het geval bij scholen in een meer competitieve omgeving (meer dan 3 concurrenten): 16% versus 5%. Bijna alle scholen (98%) meten de klanttevredenheid. Ruim de helft (55%) doet dat elke 2 jaar of vaker. 43% van de scholen neemt de resultaten overigens niet op in het marketing/pr-beleid. Meer informatie: www.scholenmetsucces.nl/brancheonderzoek

professionele criteria over goed onderwijs. Men hoeft niet zo bang te zijn dat de eigen klanten ontevreden worden. De klant heeft weinig vergelijkingsmateriaal en bovendien geen alternatief binnen bereik (of men moet verder reizen). In een rustige markt met weinig concurrentie is marktgerichtheid niet noodzakelijk.

Maar in situaties waar de markt turbulenter is (krimp/groei, migratie, trendgevoeligheid, secularisatie e.d.) en er bovendien meer concurrentie is, heeft een klant doorgaans meer noten op zijn zang en bovendien meer keuzemogelijkheid. De onderwijsconsument is inmiddels mondig en kritisch en kiest niet meer vanzelfsprekend de school van het eigen geloof of de school in de buurt. De onderwijsmarkt is inmiddels een 'buyersmarket'. Ofwel: waar voorheen de school als producent/verkoper van een onderwijsproduct bepaalde wat goed was, gaat nu de klant (ouders en leerlingen) zelf bepalen wat een goede school is. In een turbulente, competitieve omgeving gedijt een marktgerichte organisatie doorgaans beter.





Creëren van een marktgerichte organisatie

Scholen en besturen die werkelijk marktgericht willen opereren zullen aandacht geven aan het structureel inbedden en borgen van marktgericht denken en handelen in de schoolpraktijk. Hierbij kan gedacht worden aan de volgende, aan de praktijk ontleende, hoofdzaken:

1 Het invoeren en in stand houden van een marktinformatiesysteem via systematisch, wederkerend onderzoek naar markt en mogelijkheden.

- Verzamelen en publiceren van leesbaar gemaakte marktgegevens, zoals telgegevens, demografisch materiaal (ontwikkeling basisgeneratie), concurrentiegegevens
- initiëren van tevredenheidspelingen, eventueel als onderdeel van het kwaliteitsbeleid
- stimuleren van visitaties en benchmarks, zoals klantvriendelijkheid gebouwen, mysteryclients (ivm klantgerichte ontvangst) e.d.

2 Opname van praktisch bruikbare marketing/pr-plannen of -notities in het beleidsplan van de school. Boven-schools management kan hierin stimulerend faciliteren, bijvoorbeeld via:

- Het aanleveren van stramienen of voorbeeldnotities tbv marketing/pr/profilering
- Het maken van bindende afspraken met de scholen over het opnemen van een marketingparagraaf in schoolplan, jaarplan en jaarverslag (en opnemen in schoolgids, website en evt andere publieksuitingen)

3 Vaste plaats voor marktgericht denken in organisatie en beleid via het aanwijzen van portefeuillehouders met verantwoordelijkheden, bevoegdheden en budget. Dat kan een leerkracht als voorzitter van de pr-groep zijn of een locatieleider die pr/marketing in zijn/haar portefeuille heeft. Op bestuursniveau afspraken maken over:

- Het vastleggen van de verantwoordelijkheden, bevoegdheden en functie van de betreffende pr/marketingtaak
- Het realiseren van een passend budget in termen van tijd en geld
- Het aanbieden van gerichte bij- en nascholing

4 Het creëren van juist begrip en draagvlak binnen de organisatie inzake betekenis, reikwijdte, doel, functie en nut van systematisch marktgericht beleid. Bijvoorbeeld door:

- Het aanbieden van teamtrainingen of workshops zoals: markt- en klantgerichtheid, communiceren met ouders, verhogen uitstraling van de school, e.d.
- Het aanleveren van een werkboek marktgericht handelen waarin relevante onderwerpen staan (marketing, profilering, netwerken, samenwerken) en praktische hulpmiddelen (checklists, briefings, stramien voor persbericht, nieuwsbrief of schoolkrant, huisstijlhandboek met vormgevingstoolkit, etc.)
- Gezamenlijke afspraak om marktgerichtheid op te nemen in de protocollen voor functionerings- en beoordelingsgesprekken.

Over Scholen met Succes

Scholen met Succes is een gespecialiseerd onderzoek- en communicatiebureau voor het onderwijs. We helpen scholen bij het verkrijgen van inzicht in hun huidige marktsituatie en werken samen aan het creëren van een sterke marktpositie. Dit doen we door het uitvoeren van marktonderzoek, het ontwikkelen van schoolprofielen en het uitvoeren van communicatiecampagnes. Daarnaast verzorgen wij workshops en trainingen op het gebied van teamontwikkeling, profilering en communicatie.

Contact

Auteur: Ronald Dulmers- Scholen met Succes

Telefoonnummer: 023- 534 11 58

Email: info@scholenmetsucces.nl

Website: www.scholenmetsucces.nl

Twitter: [@scholenmetsuc6](https://twitter.com/scholenmetsuc6)