

# **De Student Is Niet De Enige Klant**

Over de toepassing van CRM in het Hoger Onderwijs

*Door: Marc la Chapelle, Directeur Onderwijs bij CRM Resultants*

***In het afgelopen anderhalf jaar hebben meer dan 15 ROC's en HBO's besloten tot het invoeren van een Customer Relation Management Systeem. CRM in het hoger onderwijs? Duidt dit op een vercommercialisering van de branche, of is er iets anders aan de hand?***

## **Customer Relationship Management**

In het begin van de jaren negentig is in het bedrijfsleven het concept van *Customer Relationship Management* (CRM) geïntroduceerd. Het ging hierbij om de strategie om op basis van het inzichtelijk maken van alle contactmomenten en transacties met een klant, diens werkelijke waarde voor het bedrijf te kunnen bepalen en daarbij passende proposities te kunnen doen. Deze strategie werd meteen vanaf de introductie ondersteund door technologie: de zogenaamde CRM systemen. Deze waren echter veelomvattend en complex en werden daardoor niet omarmd door de gebruikers. Iedereen kent de horror verhalen van miljoenen kostende implementaties, die tot geen enkel resultaat leidden. Hierdoor werd de term CRM zeer beladen, en werd iedere bestuurder die aan het begin van dit millennium besloot tot de implementatie van een CRM systeem bij voorbaat voor gek verklaard.

Inmiddels bestaat er echter een nieuwe generatie van CRM systemen, die een veel pragmatischer aanpak mogelijk maken. Hierdoor kan de CRM strategie, ondersteund door technologie, wel succesvol en tegen redelijke kosten ingevoerd worden.

Ook onderwijsinstellingen zijn deze nieuwe generatie van CRM systemen aan het ontdekken. In de afgelopen 1,5 jaar hebben bijvoorbeeld meer dan 15 MBO en HBO instellingen in Nederland gekozen voor de invoer van Microsoft CRM.

## **De toepassing van CRM in het hoger onderwijs**

Bij de invoer van CRM is het van belang eerst te bepalen wie de klant is.

In het hoger onderwijs is die vraag echter niet zo simpel te beantwoorden. Het ligt voor de hand te zeggen: "De student is onze klant en ons beleid moet erop gericht zijn de student centraal te stellen". Maar is de student wel de enige klant? Is een belangstellende of een aanmelder niet net zo goed een klant? En wellicht moeten wij de decanen van de toeleverende scholen in dat licht ook wel als klant zien?

Zeker voor instellingen van beroepsonderwijs geldt dat zij opleiden voor de arbeidsmarkt. Is die arbeidsmarkt daarmee niet hun voornaamste klant?

En moeten, zeker nu door de invoer van competentiegericht onderwijs de praktijkcomponent binnen de opleidingen steeds belangrijker wordt, de leer- en stagebedrijven niet ook als klanten gezien en behandeld worden?

Misschien ook is er veel voor te zeggen dat de bekostigende instanties, en daarmee de politiek en bestuurlijke contacten, de belangrijkste klanten zijn.

Kortom, hoger onderwijsinstellingen hebben in toenemende mate te maken met diverse externe relaties, waar feitelijk een klant-leverancier-relatie mee bestaat. Zowel in beleidsmatige zin, als in termen van informatievoorziening is er echter traditioneel nauwelijks gestructureerde aandacht voor deze externe relaties.

Hierdoor missen instellingen inzicht in de waarde van deze relaties en zijn zij dus ook niet in staat om deze strategisch uit te nutten.

Nog slechts een beperkt aantal instellingen is zich bewust van de onderhandelingspositie die zij bijvoorbeeld ten opzichte van leveranciers hebben. Waarom zou je de koffieleverancier niet confronteren met het tekort aan stageplaatsen voor handelsopleidingen. Als zij niet wat meer stagiaires willen opnemen kun je de koffie toch ook ergens anders gaan halen? Om gebruik te kunnen maken van deze onderhandelingspositie, zullen instellingen al dat zij met externe relaties doen wel eerst inzichtelijk moeten maken.

## **CRM Systemen**

Traditioneel bestaat de basis informatiearchitectuur bij onderwijsinstellingen uit 4 componenten: een studentenadministratiesysteem (wie is ingeschreven voor welke opleiding), een studievolsysteem (welke cijfers haalt een student; hoe is zijn voortgang) een personeelsadministratiesysteem (vaak gekoppeld aan een salarisadministratiesysteem) en een financieel pakket. Voor het beheren van de externe relaties is er meestal niets, en bestaan er letterlijk honderden bestandjes en spreadsheets op allerlei afdelingen. Het is dan ook niet verwonderlijk dat steeds meer instellingen voor beroepsonderwijs een CRM systeem implementeren om deze leemte op te vullen.

Er zijn momenteel CRM systemen op de markt die voor een fractie van de prijs van de 'grote jongens' als Oracle's PeopleSoft en Siebel aangeschaft en ingeregeld kunnen worden. Denk hierbij aan pakketten Microsoft Dynamics CRM of Superoffice. Dit maakt het aantrekkelijk voor instellingen om het CRM pad op te gaan.

De complexiteit van een dergelijk project moet echter niet onderschat worden, vooral omdat het feitelijk niet alleen om een software-implementatie, maar juist ook om een verandertraject gaat. Voor de stagedocent die al jaren lang 'zijn' leerlingen bij een bedrijf voor een stage plaatst is het immers niet leuk te onderkennen dat het niet 'zijn' bedrijfscontact is, maar een contact van de instelling, waar misschien meer uit te halen valt....

## **Specifieke processen**

Meer specifiek zien we dat CRM ingezet wordt in de volgende deelgebieden.

### *Realiseren van een centraal NAW-bestand van alle externe relaties*

De basis voor elk verder inzicht en voor verdere procesondersteuning is het éénduidig vastleggen van alle externe relaties in een centraal bestand.

### *Ondersteuning van praktijkonderwijs en afstudeeropdrachten*

Welke bedrijven hebben plaats voor stagiaires? Hoe verwerk je bedrijfsaanvragen efficiënt? Hoe komen we aan nieuwe leerbedrijven en hoe kwalificeren wij deze?

### *Werving en instroommanagement*

Het gaat hierbij niet alleen om het registreren en verwerken van belangstellenden en informatieaanvragen, maar vooral ook om het aangaan met een interactieve dialoog

met de *potential* en het bouwen en onderhouden van een inhoudelijke relatie met de toeleverende scholen.

#### *Alumni Management*

De oud-studenten zijn niet alleen prospects voor vervolgonderwijs en mogelijke sponsors, maar eerst en vooral ambassadeurs van de instellingen en een goede ingang tot het bedrijfsleven.

#### *Contract onderwijs en gesponsord onderzoek*

Het toenemend belang van de derde geldstroom zorgt ervoor dat de commerciële processen voor de instelling steeds belangrijker zijn. Een component van de meeste CRM systemen is traditioneel *verkoop- en marketing ondersteuning*, waardoor CRM systemen goed inzetbaar zijn voor de ondersteunen van (het verwerven van) contractonderwijs.

#### *Special Care*

In toenemende mate worden CRM systemen bij instellingen ook ingezet ter ondersteuning van de *Studieloopbaanbegeleiding* (studieadvies en 2<sup>e</sup> en/of 3<sup>e</sup>-lijnsbegeleiding). Juist doordat er in deze processen steeds intensiever wordt samengewerkt met externe instanties als het RMC of het CWI, is CRM een handig instrument om deze communicatie te registreren en de processen efficiënt en eenduidig te laten verlopen.

### **Pragmatisch beginnen**

Instellingen die overwegen een CRM strategie en systeem te implementeren, doen er goed aan niet te willen verzanden in heisessies en langdurige pakketselecties.

Meer en meer zien wij dat instellingen pragmatisch aan de slag gaan met een pakket dat past binnen de platform-keuze van de ICT afdeling. Hiermee worden dan één of meerdere pilots uitgevoerd. Tijdens deze pilots, die worden ingericht op basis van ervaringen opgedaan bij andere instellingen, worden de toekomstige gebruikers met het systeem geconfronteerd, waardoor het inzicht in wat er nog meer zou kunnen snel ontstaat. Door een dergelijke pragmatische insteek te kiezen voorkomt men niet alleen dat het wiel opnieuw uitgevonden wordt, maar ontstaat er ook reeds in een vroegtijdig stadium draagvlak voor nieuwe werkwijzen en systemen bij de toekomstige gebruikers.



#### **Over de auteur**

*Marc la Chapelle (41) is directeur onderwijs bij CRM Resultants, en uit dien hoofde betrokken bij tientallen Microsoft CRM implementaties, onder meer bij ROC van Amsterdam en Hogeschool INHOLLAND.*

*Voorheen werkte hij bij PeopleSoft, waar hij eveneens verantwoordelijk was voor de onderwijsmarkt, en was hij werkzaam bij de Hogeschool van Amsterdam.*