

De lessen van Disney

Hoe leggen kinderopvangorganisaties in Amerika de relatie met hun klanten? Deze vraag stond centraal in een werkbezoek van opvangorganisaties aan de VS in mei 2009. Walter Bakx en Frits van den Assem over hun ervaringen. Ook in Nederland kunnen we de verwachtingen overtreffen.

Walter Bakx en Frits van den Assem

De economische crisis bevestigt de gedachte dat bedrijven fundamenteeler aan de slag moeten. Ondernemingen in de kinderopvang die echt ergens voor staan zullen sterker uit de strijd komen, omdat klanten en medewerkers zich er echt mee verbonden voelen. Essentieel hierbij is de ontmoeting tussen buiten (de klanten) en binnen (de organisatie). Identificeer de kern – de werkelijke waarden van het bedrijf die door medewerkers onderschreven worden – en laat dat richtinggevend zijn voor de keuzes die je als bedrijf maakt en de beloftes die je aan klanten doet.

In mei 2009 reisden vertegenwoordigers vanuit kinderopvang, politiek, softwareleveranciers en adviseurs een bezoek aan Washington en Baltimore om er een bezoek te brengen aan kinderopvangorganisaties, ondersteuners en politiek. Het doel van de reis was te onderzoeken hoe de kinderopvang in de VS de relatie legt tussen de eigen onderneming en de klanten. De reis droeg dan ook als thema: The customer connection.

Het eerste onderdeel was een presentatie van Steve Riley, voormalig operationeel directeur bij The Walt Disney Company. Deze onderneming is wereldwijd de nummer één in het onderhouden van

de connectie met de klant. De strategie van Disney draait om het creëren van klantloyaliteit (klanten heten overigens gasten). Alle activiteiten zijn erop gericht het klanten zo naar de zin te maken dat ze graag terugkomen. Het resultaat? Het aantal herhalingsbezoeken bedraagt 75 procent! Repeat business, daar gaat het bij Disney om.

Logische opdracht

Riley bracht op zeer aansprekende wijze het verhaal van het succes van Walt Disney naar voren. Vooral het inzicht dat hij gaf in de marketingstrategie en benchmark van deze wereldwijd opererende leverancier van ontspanning en plezier was inspirerend. Dat zijn onderwerpen die ondernemers in de kinderopvang toch erg zouden moeten aanspreken. Hij kwam met een op het eerste gezicht tegenstrijdig boodschap: 'Don't worry about the money'. Vreemd om te horen van een zich sterk commercieel profilerende onderneming, maar later bleek het in feite een heel logische opdracht te zijn.

Het gaat om het managen van verwachtingen. Volgens Riley moeten dienstverleners het overtreffen van verwachtingen tot hun belangrijkste doelstelling maken. Als je daarin slaagt, zullen de klanten zeker weer opnieuw ge-

bruik willen maken van jouw diensten. Ondernemingen moeten weten wat de klant wil (outside denken), zich concentreren op waar ze goed in zijn en de belofte waarmaken.

Het unieke van Disney is de verbinding van theorie met praktijk. Enerzijds is er de kracht van het concept en anderzijds de Story Telling die het concept levendig maakt. Iedere medewerker is erop gericht het de gasten naar de zin te maken ('We Create Happiness'). Binnen die doelstelling is ieder verantwoordelijk voor de eigen taak, maar die taak is dus niet het vertrekpunt. Het proces van de klant staat centraal in plaats van het belang van de afdeling of functie.

Riley bouwde zijn verhaal verder op rondom de *profit chain* van de Harvard universiteit. Op basis van deze ketenbenadering gaf hij aan hoe het kwaliteitssysteem van de organisatie opgebouwd zou moeten zijn om het beste resultaat te kunnen behalen. De presentatie van Steve Riley werd afgesloten met een communicatieoefening, waarbij weer eens bleek hoe moeilijk het is om eenduidig te communiceren.

Veel cijfermateriaal

We legden werkbezoeken af aan een aantal kinderopvangorganisaties met zeer uiteenlopende



Steve Riley

Vijftwintig jaar lang werkte Steve bij The Walt Disney Company, waar hij betrokken was bij de opzet van de Disneyparken in Frankrijk en Japan. Inmiddels is hij vanuit zijn eigen organisatie Compass Point Productions expert op het gebied van Service Excellence.

doelstellingen. De ene droeg het karakter van een charitatieve organisatie en had voortdurend last van geldgebrek. De andere was een beursgenoteerde onderneming met een grotere omzet dan het totale kinderopvangbudget van Nederland. Hier waren centra te zien waar bij wijze van spreken de luxe van afstraalde.

Amerikaanse ondernemers blijken over veel gegevens en cijfermateriaal te beschikken en kunnen daar dankbaar gebruik van maken in bijvoorbeeld hun marketing. Dit biedt ook ouders volop gelegenheid om gefundeerde keuzes te maken. Daarnaast is de VS een land met veel mogelijkheden op het gebied van kinderopvang. Wie het gemakkelijk kan betalen of bij de overheid of een multinational werkt, beschikt over nagenoeg onbeperkte mogelijkheden. Voor de echte armen wil de overheid ook wel zorgen en worden allerlei faciliteiten gecreëerd. Voor de grote midden-

groep is er kennelijk weinig aandacht. Deze groep heeft het dan ook niet gemakkelijk om op betaalbare wijze van kinderopvang gebruik te maken.

Een ander punt van verschil is de rol die ergonomie heeft. Alles speelt zich af op kindhoogte, er is vrijwel geen hoog meubilair te ontdekken. Zo waren er in de meeste gevallen ook geen aparte slaapkamers, maar vonden alle activiteiten met de kinderen veelal in één ruimte plaats. Verder profileren opvangorganisaties zich sterk als ondernemingen die veel aandacht besteden aan de voorbereiding op het onderwijs. Education is de leidende marketingterm.

Marktwerving

Overigens bracht een aantal sprekers duidelijk naar voren dat de marktwerving in de kinderopvang in hun ogen niet positief uitwerkte. Het werd meermalen gezegd: 'The market system is broken'.

Voor de rijken is alles bereikbaar, voor de armen wordt gezorgd en de grote middengroep dreigt tussen de wal en het schip te vallen. Natuurlijk hoorden we dit soort opmerkingen niet in de ontmoetingen met directeuren en CEO's van grote kinderopvangondernemingen. Zij spraken lovend over het systeem en toonden belangstelling voor samenwerking met Nederlandse kinderopvangondernemingen.

Het presidentschap van Obama stemt de kinderopvangbranche in Amerika hoopvol. De verwachting leeft dat hij voor de kinderopvang een standaard zal realiseren, een vergelijkbare doorbraak als ten aanzien van de gezondheidszorg. Een echt aansprekende ervaring deden we op bij een bezoek aan een van de centra van de Easter Seals Child Development Network. Daar werd zogeheten inclusieve kinderopvang geboden, voor kinderen met en zonder handicap. 'You can smell, feel and see, here it is about children', vatte een van de bezoekers onze indrukken samen.

Verwachtingen overtreffen

Ons bezoek aan kinderopvangorganisaties in Washington en Baltimore was boeiend en leerzaam. Het bracht ons ook tot de conclusie dat we het Nederland over het algemeen eigenlijk best goed geregeld hebben met de kinderopvang. Daarnaast zullen de verschillen binnen de VS waarschijnlijk net zo groot zijn als binnen Europa. Duidelijk is in ieder geval dat imago, merkbeleving en onderscheidend vermogen steeds belangrijker zullen worden voor opvangorganisaties in Nederland. Hoe creëer ik een goed imago? En hoe zorg je ervoor dat de zorgvuldig ontwikkelde strategie van de organisatie in de praktijk wordt waargemaakt? Want alleen dan wordt het gewenste ►



Zet alles in om verwachtingen van klanten en medewerkers te overtreffen

Lezing Riley voor bdKO

Steve Riley is 25 maart een van de sprekers op de Landelijke Bijeenkomst Directeuren Kinderopvang van de bdKO. Hij gaat in op de volgende vragen:

- Wat is de bijdrage van de organisatie aan het dagelijks leven van kinderen en hun ouders?
- Hoe kun je zorgen dat dit écht zichtbaar en voelbaar is op alle fronten?
- Wat betekent dit voor de klanten, voor de medewerkers, de bedrijfsvoering en de locaties?
- Wat is daarbij je eigen rol als directeur? Hoe maak jij hierin het verschil?

De presentaties zijn, ook voor deelnemers die de Engelse taal slechts beperkt beheersen, goed te volgen. Het wordt een inspirerende dag die veel praktische ideeën oplevert. Leden van de bdKO kunnen zonder extra kosten een PR- of marketingmedewerker uit de organisatie meenemen, of een medewerker die in PR en marketing in portefeuille heeft. Belangstelling? Zie de agenda op www.bdKO.nl. Opgeven kan ook via deze website of telefonisch via het bureau van de bdKO: (079) 363 81 02.

imago in de markt gerealiseerd zal de onderneming succesvol zijn en blijven.

Het kan ook in Nederland natuurlijk altijd beter. Steve Riley reikte daarvoor aan de hand van de uitgangspunten van The Walt Disney Company een belangrijk hulpmiddel aan: Breng in kaart wat de verwachtingen zijn van je klanten, maar vooral ook van je medewerkers en zet alles in om die verwachtingen te overtreffen. Dit zal er zeker toe leiden dat klanten weer opnieuw voor je zullen kiezen en vormt dus een belangrijke sleutel voor succes.

Vertaald naar de kinderopvang moeten we anticiperen op de (mogelijke) vraag van ouders. Maak op voorhand duidelijk waar de grenzen liggen en wijs ook op alternatieven waar ouders zelf niet zo gauw aan zullen denken. Zo kun je ook in de Nederlandse situatie de verwachtingen van ouders overtreffen. De 75 procent herha-

lingsbezoeken van Disney kun je bij ons vertalen naar een sfeer van tevredenheid waarbij ouders ook hun tweede kind bij jouw organisatie zullen plaatsen. Het is namelijk niet vanzelfsprekend dat ouders bij jouw organisatie zullen blijven zodra ze eenmaal binnen zijn. De komst van een tweede of derde kind kan het moment zijn waarop ze besluiten om naar een andere aanbieder te gaan. Waar het bij Disney voornamelijk om beleving draait, is in de kinderopvang vertrouwen het sleutelwoord. Het kan nieuwe klanten opleveren wanneer ouders tegenover vrienden en kennissen lovende woorden spreken over jouw opvang en dienstverlening. Dat gebeurt alleen als je werk maakt van betrouwbaarheid en klanttevredenheid. ◀

Walter Bakx is directeur van de Kobergroep en bestuurslid van de bdKO. Frits van den Assem is directeur van de CSP Groep en organisator van studiereizen.