

## KAN DE KINDEROPVANG LEREN VAN DE HOTELLERIE?

# Revenuemanagement

**Wat kunnen we leren van de wijze waarop een hotelketen omgaat met capaciteit en bezetting? Zou een kinderopvangorganisatie gezien kunnen worden als een capaciteitsbedrijf? Een kijkje in de keuken bij Van der Valk Hotels in Maastricht als inspiratiebron voor de kinderopvang.**

Net als een kinderopvangorganisatie kijkt een hotelorganisatie naar de bezettingsgraad. Daarnaast kijkt een hotel naar de opbrengst van de bezetting, in goed Nederlands ook wel de revenue of yield genoemd. *William van Heugten*, werkzaam als hotelmanager bij het Van der Valk Hotel in Maastricht, kan enthousiast vertellen over de systemen die men in de hotellerie gebruikt om 'de prijzen te optimaliseren'. Of, eenvoudiger gezegd: 'Iedere dag weer het maximale aantal kamers te verhuren tegen de maximale prijs, op zoek naar de maximale omzet.'

Het lijkt een wereld van verschil, de hotellerie en de kinderopvang. Toch organiseerde de bdKO, op initiatief van hoofdsponsor HHB, een inspirerende middag op het hoofdkantoor van Partou met Van Heugten over overeenkomsten en verschillen tussen beide sectoren.

### Commerciële mindset

Het revenuemanagement is ontwikkeld binnen de luchtvaart. Met rekenprogramma's, die een enorme input aan marktgegevens verwerken, kan de revenue manager beoordelen wat het effect zal zijn van bepaalde keuzes in de prijsstelling. Het systeem werkt met alle gegevens die op internet te vinden zijn over vraag en aanbod, van mensen die zoeken naar een overnachting en de prijs die concurrenten vragen. Denk aan booking.com of websites van hotelketens, alles wordt meegenomen. De manager zelf kan er ook gegevens instoppen, bijvoorbeeld over concurrenten in de buurt of evenementen die eraan komen. En 'verbluffend accuraat' zoals Van Heugten het noemt, rolt daar de perfecte prijs uit voor een bepaald

moment, bij boeking op een bepaald tijdstip. Overigens is hij de eerste om te erkennen dat een dergelijke aanpak voor de kinderopvang veel haken en ogen heeft. 'In die sector werk je met mensen en heb je een aantal taken die echt wel wat serieuzer zijn dan in de hotellerie. Maar een kijkje in de keuken levert wel interessante inzichten op. Het gaat om een verandering van de mindset, een andere benadering van marketing. Een meer commerciële insteek, die – ook als je met mensen en idealen werkt – niet verkeerd hoeft te zijn.'

Het verhaal van Van Heugten heeft *Ileen Purperhart*, CEO van Hestia Early Learning Centre in Amsterdam en Amstelveen, geïnspireerd tot nadenken over de bedrijfsvoering in haar eigen bedrijf. 'Wij zijn er nog niet zo mee bezig om continu te verkennen waar de ruimte zit en hoe we daarop kunnen inspelen,' vertelt zij. 'Dat heeft ook met mij te maken. Ik ben meer gedreven door de inhoud van mijn vak, dan door de financiën. Maar ik wil ook graag investeren in de kinderen en de medewerkers, hoe meer winst ik maak, hoe meer ik kan inzetten in mijn bedrijf.' Daarom heeft zij drie jaar geleden een financieel manager aangesteld. Maar denkend over revenuemanagement vindt ze dat er nog wel wat slagen te maken zijn. 'We kunnen nog veel meer zaken op elkaar afstemmen. Iedereen in de organisatie zou gericht moeten zijn op dat ene doel: met elkaar een beter financieel resultaat neerzetten. Ik wil dit binnenkort met mijn team bespreken.'

### Prijsdifferentiatie

In de luchtvaart vinden we het inmiddels heel normaal dat de buurman in het vliegtuig het

dubbele betaald heeft voor zijn ticket. 'Terwijl beiden evenveel comfort krijgen', vertelt *William van Heugten*, 'dezelfde glimlach van de stewardess en dezelfde kop koffie. Ook in mijn branche is dat zo. De receptioniste weet niet hoeveel degene die aan haar balie komt heeft betaald. Zij verleent iedereen dezelfde service. Waarom zou een prijsdifferentiatie in de kinderopvang niet kunnen? Tijdens de studiemiddag bleek dat wel een hobbel, de cultuur is er niet zo naar. Er wordt vaak gedacht: dat zien de ouders niet zitten. Maar ik denk dat het, als je een kloppend verhaal hebt, goed uit te leggen valt.'

*Corine Laurant*, directeur/bestuurder van Stichting Kinderopvang Purmerend, herkent dat gevoel, maar haar organisatie is er wel degelijk mee bezig. 'Je moet het bedrijfseconomisch bekijken, zorgen dat je organisatie financieel gezond is en dat je continuïteit behoudt. In dat opzicht kijken wij naar prijsontwikkelingen in de markt, naar demografische en geografische ontwikkelingen, bouwplannen van de gemeente en strategische huisvesting. Al die punten bespreken wij met elkaar om uiteindelijk de prijs te bepalen. Die loopt bij ons uiteen afhankelijk van de dag van de week, het aantal dagen dat je afneemt en het continuooster van de school van 6,44 tot 6,63 per uur. Op de woensdagmiddag betaal je zelfs maar 6,37 per uur. Om het aantrekkelijker te maken, waardoor ouders misschien op woensdag gaan werken in plaats van op donderdag.' Dat laatste bleek bij Hestia geen enkele invloed te hebben. Maar dat is ook precies de kern van revenuemanagement: wat in Purmerend wel werkt hoeft niet te werken in Amsterdam of Amstelveen. 'Overigens geven wij korting in de vorm van een gratis dag als mensen ervoor kiezen de kinderopvangtoeslag rechtstreeks aan ons te laten overmaken', vertelt *Corine Laurant*. 'Het is voor ons bedrijfseconomisch interessant, omdat je dan een constante instroom hebt van financiën via de belasting-

dienst. Dat levert meer continuïteit en minder dubieuze debiteuren op.'

## Loyaliteit

Onlosmakelijk verbonden met prijsdifferentiatie is denken over loyaliteitsprogramma's. 'In de hotellerie is dat heel gebruikelijk', vertelt Van Heugten. 'Als er bij ons een bedrijf komt dat gedurende een jaar duizend kamers wil afnemen vanwege een project, waarden we dat in loyaliteit in de vorm van een prijskorting. En zo kennen we meer loyaliteitsprogramma's, bijvoorbeeld voor terugkerende klanten.'

In de discussie op de studiemiddag hebben we uitgebreid gesproken over loyaliteit in de kinderopvang. De aanwezigen realiseerden zich dat het in deze sector vaak eenrichtingsverkeer is. De organisatie is loyaal aan de klant. Mensen komen binnen en zeggen: ik wil mijn kind graag twee jaar plaatsen. Maar als mensen toch na een maand al weggaan, is daar geen consequentie aan verbonden. Ook al heb je die korting al verleend. Terwijl een nieuwe plaatsing toch weer kosten met zich meebrengt. Loyaliteitsafspraken werken ook stimulerend: als jij afgesproken hebt dat je bij afname van minimaal tachtig dagen tien procent korting krijgt, hebben mensen ook de stimulans om die korting te behalen en dus die tachtig dagen vol te maken. Je creëert daarmee volume en een stukje zekerheid in bezetting voor jezelf. Loyaliteit mag je belonen!' Corine Laurant vindt die gedachte zeker iets om nader te verkennen. 'Wij zijn gewend in de kinderopvang om altijd beren op de weg te zien. Ik vind het zeker iets om te bespreken: wat kunnen wij nou nog meer bieden aan die klant dan loyaliteit en waardering. Ik vraag me wel af of we, gezien de crisis, de enorme werkloosheid en flexcontracten afspraken kunnen maken over afname gedurende langere tijd. Wellicht een beloning achteraf in de vorm van

gratis extra dagen of zo. Het is absoluut een interessante optie, bijvoorbeeld voor de sportbso of voor jongere kinderen.'

## Commerciële inslag

Kan het wel, werken met kinderen en ouders en denken in termen van product, volume of winstoptimalisatie? Ileen Purperhart meent van wel. 'Dat is toch wat je uiteindelijk doet, je verkoopt kindplaatsen. Dat is gewoon zakelijk. Ik wil mijn vestigingen graag vol hebben, want met de winst die ik maak kan ik mooie dingen doen voor de kinderen en het personeel. Dus moeten we die plek verkopen en moet je een bepaalde commerciële inslag hebben.' Ook Corine Laurant beziet het zo. 'De afgelopen jaren met de crisis en de bezuinigingen, heeft iedere directeur/bestuurder naar zijn bedrijfsvoering moeten kijken. Het is nu niet meer zo dat er enorme wachtlijsten zijn. Je zult dus ook moeten gaan nadenken: op welke manier zorgen wij ervoor dat we weer klanten aan ons binden en behouden? En wat hebben we daarvoor over en hoe zetten we dat in? Zonder dat winst maken ons hoofddoel wordt. Onze doelstelling is: een goed rendement, uitgaven die zijn afgestemd op de inkomsten en een positief resultaat dat ik opnieuw kan investeren in de organisatie.'

'Zo commercieel als onze sector, kan de kinderopvang nooit worden', is ook de overtuiging van William van Heugten. 'Maar wat segmenten overnemen, kan volgens mij absoluut! Je moet er wel achterstaan en er moet een goede en valide uitleg bij zijn. Sommigen in de kinderopvang accepteren het makkelijker dan anderen, maar als je niet begint dan eindig je ook niet.'

De bdKO, de beroepsvereniging van directeurs in de Kinderopvang, heeft als doel het realiseren en handhaven van een integer, competent en innovatief management in de kinderopvang. De bdKO onderneemt tal van activiteiten en organiseert diverse bijeenkomsten om dit doel te bereiken. Zo organiseert de bdKO twee keer per jaar landelijke bijeenkomsten, en daarnaast ook trainingen, workshops en 'aan tafel met'-bijeenkomsten met woordvoerders kinderopvang.

### Aan tafel met...

In de afgelopen periode heeft de bdKO onder andere 'aan tafel met'-bijeenkomsten met de woordvoerders kinderopvang van de VVD en D66 georganiseerd en een tweetal regiobijeenkomsten. Doel van de regiobijeenkomsten is om leden (en ook niet-leden) de gelegenheid te geven elkaar ook regionaal te ontmoeten en te netwerken. Gastspreker tijdens een van deze regiobijeenkomsten was een voormalig wethouder die een inleiding verzorgde over 'lokale lobby'. Dit voorjaar vonden er workshops plaats over 'de (werk)relatie tussen bestuurder en toezichthouder', waarbij onder andere de veranderingen op het gebied van persoonlijke aansprakelijkheid voor bestuurders en toezichthouders aan de orde kwamen. Recent konden de bdKO-leden een kijkje nemen in de keuken van een andere branche, te weten de hotelbranche.

### Dit najaar

Na de zomer zullen er diverse activiteiten georganiseerd worden, waarvan in elk geval de landelijke bijeenkomst op 17 november aanstaande vaststaat. Het thema en programma voor deze middagbijeenkomst in Zeist wordt direct na de vakantie bekendgemaakt. Landelijke bijeenkomsten bieden naast inspiratie altijd ruim de gelegenheid om collega's uit het hele land te ontmoeten.

### bdKO-lidmaatschap?

**Mocht u belangstelling hebben voor een bdKO-lidmaatschap, dan bent u in ieder geval van harte welkom als gast op de landelijke bijeenkomst van 17 november. Voor informatie over het lidmaatschap kunt u contact opnemen met het bureau van de bdKO, E: [bureau@bdko.nl](mailto:bureau@bdko.nl) of T: (079) 363 81 02. Bezoek onze website op W: [bdko.nl](http://bdko.nl)**