

Customer excellence en leiderschap

Wat doen ondernemingen die elk jaar beter presteren anders dan hun concurrenten? Hoe kan een kinderopvangorganisatie een versnelling tot stand brengen in de ombuiging naar groei? Waarom is de versterking van de klantbeleving zo enorm waardevol voor de organisatie? Een eigentijds antwoord op eigentijdse vragen.

De economie lijkt weer aan te trekken, er gloort een spootje hoop. De afgelopen jaren hebben veel kinderopvangondernemers vaak hard moeten ingrijpen om het hoofd boven water te houden: meer doen met minder mensen en met vaak wel dezelfde kosten in overhead en vaste lasten. En nu? In een paar jaar tijd lijkt de wereld veranderd, de kinderopvang is in een sterke concurrentiemarkt terechtgekomen. Hoe bereik je ombuiging naar groei in deze 'nieuwe wereld', waar de burens twee straten verderop hetzelfde doen als jij?

Kunstwerk van Van Gogh

'De klant centraal stellen', stelt Nils Schmeling, managing partner bij N3Wstrategy, en dan bedoelt hij niet zomaar wat maatregelen om in te spelen op vragen van de klant, maar dat een organisatie 'alles wat ze is en doet in dienst moet stellen van de beleving die een klant bij die organisatie ervaart en wil ervaren.' Schmeling kan zeer bevolgen vertellen over klantbeleving. Wat het is, hoe je je organisatie daarin meeneemt en wat het uiteindelijk kan opleveren in de harde cijfers. Dit voorjaar organiseerde hij samen met de bdKO een customer excellence leiderschap benchmark studiereis. Zelf spreekt hij van een inspiratiereis. Met een groep van veertien kinderopvangondernemers bezocht hij gedurende vier dagen een negental bedrijven buiten de eigen sector die uitzonderlijk goed presteren op klantbeleving. Bedrijven als de Efteling, Hotel CitizenM Schiphol en Toyota Nederland. Stuk voor stuk bedrijven die heel goed weten wat hun klanten willen. 'Aan de hand van de "chain of excellence" hebben we de deelnemers laten voelen en zien dat onderdelen van dat model in die

organisaties werkelijk tot hun recht komen', vertelt Nils Schmeling. 'Tijdens de reis ondergaan ze het concept van deze bedrijven. Alleen door je onder te dompelen in de ervaring die zij hun klanten bieden kun je begrijpen wat customer excellence betekent. Pas dan, als je het gevoeld hebt, kun je het doorvertellen aan je eigen mensen en hen enthousiast maken en meenemen in dit verhaal. Of, om met Vincent van Gogh te spreken: als je het niet voelt, kun je geen kunstwerk maken.'

Het lijkt misschien een eenvoudig verhaal, maar dat is het zeker niet. Volgens Nils ligt de uitdaging in deze moeilijke tijden niet alleen maar in snijden in de organisatie en concurreren op de prijs. 'Hét antwoord van nu is je te onderscheiden op de klantbeleving. Organisaties moeten daarin zodanig opvallen, dat de aanbevelingen van de eigen klanten aan andere ouders hun belangrijkste marketingmachine kan worden. Je marketing begint dus bij wijze van spreken op de koffie bij de mensen thuis.

Dat betekent dat alles in jouw organisatie erop gericht moet zijn te weten wat die klant wil.' Om dit te bereiken werkt Schmeling met de Chain of Excellence. Drie pijlers zijn nodig om te komen tot een uitzonderlijk presterende organisatie: sterk leiderschap, medewerkersbevolgenheid en uitzonderlijke en consistente klantbeleving. Het moge duidelijk zijn dat dit niet gaat over een aantal maatregelen die je neemt. Het gaat over een totaalslag in de organisatie, een proces van jaren waarmee je aan het werk gaat, een verinnerlijking van het concept in alle lagen van de organisatie. Uiteindelijk zal die klant ervaren: 'Woow, hier is iets bijzonders aan de hand. Hier klopt alles, in wat ze zeggen en in wat ze doen.'

De schoorsteen moet roken

Giena van der Veen, bestuurder van Kids2b in Noord-Nederland, is een van de deelnemers aan de studiereis. Geïnspireerd vertelt ze over hun bezoek aan de Efteling: 'De boodschap daar is verwondering, ze willen dat hun klanten zich verwonderen, daar komen ze voor. Dat doen ze op een heel slimme manier. Het commerciële concept is heel duidelijk: de schoorsteen moet roken. Als klant merk je dat pas aan het eind van de dag. Dan is jouw kind zo enthousiast geweest dat jij bij elke attractie wel verleid werd om iets te kopen. Als ouder word je heel gelukkig van een gelukkig gezichtje van je kind. Als je bijvoorbeeld in de Droomvlucht bent met al die mooie elfjes en kabouters en watervalletjes en de geur van bloemen en het gefladder van vlinders, dan kom je uit in een winkeltje. Daar kun je de prachtigste dingen kopen van 1 tot 30 euro. Wie gunt zijn kind dan niet dat prachtige elfenjurkje?

Dat was eigenlijk de boodschap van alle bedrijven waar we geweest zijn: ze onderzoeken welke "reis" de klant maakt als hij bij jou komt. Krijgt hij de beleving die hij dacht te krijgen? Of misschien zelfs wel iets meer? Dat is wat die High Performance Organisaties heel goed doen. En zo'n organisatie wil ik ook worden.' Op het moment van de studiereis was Kids2b na een krimp van maar liefst 40 procent in rustige vaarwater gekomen. De reis heeft haar weer geïnspireerd om door te pakken op dat waar ze voor de eerste reorganisatie van Kids al op had ingezet. 'We gaan aan teambuilding werken en ondertussen hebben we het over onze interne en externe klantreis. De "reis" is een term uit ons pedagogisch beleid. Dit acroniem beschrijft de kernwaarden ervan en staat voor Respect, Emotionele ondersteuning, Informatie en Structuur. Onze eigen medewerkers zijn hier de interne klanten, hen moet je eerst meenemen. We hebben alle ingrediënten in huis om een high performance organisatie te worden. We moeten wel weer de verbinding met elkaar scherp stellen en onze kernwaarden weer helder voor de bril hebben. Ook zullen we naar onszelf moeten kijken: zijn we ons bewust van



onze rol, onze houding en onze performance richting elkaar, richting onze klanten en onze stakeholders? Daarin hebben wij het nodige te doen, want door de reorganisaties was de organisatie vooral bezig om zich in de sterk afnemende markt overeind te houden. Nu willen we weer aan de slag met onszelf en de klant in de veranderde markt.'

Interne smile

Kids2b heeft een zestal kernwaarden geformuleerd. Om wat meer uit te leggen over het concrete proces in de organisatie vertelt Giëna van der Veen over de kernwaarde continuïteit. 'Mijn organisatie is verdeeld over acht gemeentes. Roostering ligt nog best gevoelig bij de medewerkers, zij hebben de afgelopen jaren een en ander te verduren gehad. Het UWV eist dat ik ook nog eens medewerkers uitwissel. Mijn leidinggevenden komen elkaar daarin tegen. De een zegt dan misschien: deze uren houd ik nog een beetje bij me omdat ik ze misschien nodig heb, waar de ander

nog gaten in het rooster heeft. Dan is mijn boodschap: "Mensen, het gaat over verbinden, elkaar de hand reiken."

Met elkaar in gesprek gaan om te komen tot een optimaal effectieve dienstverlening en een rooster dat voor de medewerkers plezierig werkt en efficiënt is. Denken vanuit onze kernwaarden en vanuit de klant."

Want als we intern een hoge performance kunnen leveren, leveren we die ook aan onze klanten. Een medewerker die prettig werkt zal dat ook uitstralen. Die krijgt een smile op haar gezicht. Incidenteel moet nog steeds wel eens iemand een paar uurtjes naar een andere locatie, wat misschien minder leuk is. Daarom moeten de leidinggevenden weten wat de medewerkers beweegt en ze meenemen in hoe de organisatie is geworden zoals die is en waar je tegenaan loopt. Dat is een interne klantenreis, dat vraagt commitment, gesprek, communicatie en vertrouwen. Voor alles geldt dat je intern elkaar de hand reikt. Die interne klantenreis vertaalt zich naar de externe klant. Als die medewerkers aantreft

met een glimlach op het gezicht, geeft dat een andere uitstraling dan wanneer een medewerker daar staat omdat het moet. Je draagt je kind graag over aan iemand die er zin in heeft. Dit is waarmee wij onder andere aan de slag gaan. Het is mijn overtuiging, dat heb ik echt uit de benchmark gehaald.'

Klantbeleving

'Ik dacht dat ik wel wist wat mijn klanten willen', vertelt Giëna van der Veen. 'Geïnspireerd door de reis ben ik daar dieper op ingegaan. De onderzoeksresultaten vanuit een marketingonderzoek door studenten van de Hanzenhogeschool kwamen vlak na de studiereis binnen. Daaruit blijkt dat ouders continuïteit heel belangrijk vinden, maar ook dat het vooral een beleving is bij het brengen en halen. Wat daartussen gebeurt, behoort niet tot die continuïteit, want die ouder beleeft hem niet. Omdat die ouder 's morgens een andere medewerker treft dan 's middags, kan ik natuurlijk ook via een app de dag van het >

> kind voor hem in beeld brengen. Dat is ook een manier om de ouder mee te nemen in de reis van het kind en continuïteit te bieden.' Een ander voorbeeld is flexibiliteit. Het blijkt dat de ouder vooral de mogelijkheid wil hebben. Het bieden van de mogelijkheid tot online ruilen van dagen geeft regelruimte en flexibiliteit aan ouders. Bovenal geldt dat wij als organisatie duidelijk moeten krijgen wat onze klant wil beleven op de klantreis en op welke wijze wij onze (toekomstige) klanten aan ons kunnen blijven binden. Het start met de intrinsieke motivatie van alle medewerkers, de wil om kwaliteit te leveren vanuit de eigen functie in de organisatie. De hand willen reiken en in beweging komen om alles te doen waarvan onze ouders en kinderen zeggen dat wij daar keigoed in zijn, namelijk het leveren van de reis die de kinderen dagelijks bij ons op de opvanglocaties maken.'

'Het vergt sterk leiderschap om dit in een organisatie voor elkaar te krijgen', stelt Nils Schmeling. 'Soms vergt het ook het overboord zetten van je eigen overtuigingen. Maar ook anderen in de organisatie moeten dit willen uitdragen, denk aan HR en de managers. Je moet dus mensen aannemen die passen binnen een bevlogen team, die allemaal gelinkt willen zijn met de overtuiging van je organisatie. Dat heb je wel nodig om te kunnen vliegen.'

Als vervolg op de studiereis heeft de bdKO in samenwerking met N3WStrategy en met de hoofdsponsor Tevreden.nl begin juni een masterclass georganiseerd rond 'Leiderschap in Customer Excellence' voor managers kinderopvang van leden. Daarnaast wordt bekeken of begin 2016 een (vergelijkbare) studiereis rond het thema Customer Excellence aan de bdKO-leden aangeboden kan worden.

De bdKO, de beroepsvereniging van directeuren 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. Ook dit jaar organiseert de bdKO verschillende activiteiten zoals Landelijke Bijeenkomsten, trainingen, workshops en 'aan tafel met' bijeenkomsten met woordvoerders kinderopvang (zie ook W: bdKO.nl).

Activiteiten **Lustrumviering tijdens de landelijke bijeenkomst 26 november 2015**

Twee keer per jaar organiseert de bdKO een landelijke bijeenkomst waarbij een voor de directeuren/bestuurders relevant thema centraal staat. Naast de thema-behandeling biedt een landelijke bijeenkomst ook de mogelijkheid om (nieuwe) collega's te ontmoeten en het netwerk uit te breiden. De eerstvolgende bijeenkomst vindt plaats op donderdag 26 november 2015 waarbij de professionaliteit van directeuren/bestuurders centraal zal staan. Tijdens deze bijeenkomst viert de bdKO haar 10-jarig bestaan als beroepsvereniging.

Masterclass Leiderschap in Customer Excellence

Op donderdag 11 juni 2015 organiseert de bdKO, in samenwerking met N3W-Strategy en Tevreden.nl, een masterclass voor managers kinderopvang rond het thema 'leiderschap in customer excellence'. Aan de orde komt onder andere de vraag waarom een versterking van de klantbeleving van ouders waardevol is voor de eigen organisatie en wat leidinggevendend concreet kunnen doen om zelf een excellente organisatie te worden. Deze masterclass vindt plaats als vervolg op de succesvolle studiereis die de bdKO aan het begin van het jaar rond Customer Excellence organiseerde.

Workshop Lokale Lobby

In samenwerking met Mourand & partners organiseert de bdKO op donderdag 10 september de workshop 'Lokale lobby'. De workshop biedt de deelnemers handvatten om zelfstandig, gestructureerd en effectief lobbyactiviteiten te ondernemen, dan wel deze te versterken. Inzicht wordt geboden in de werkwijze van de gemeente, de rol en positie van het college van B&W, wethouder en gemeenteraad. Daarnaast komen het formuleren van een lobbydoel, het opstellen van een lobbyplan en lobbyboodschappen aan bod. Tevens wordt aandacht besteed aan het maken van een keuze uit de diverse instrumenten (zoals website, werkbezoek, onderzoek, media) om aan tafel te komen bij de gemeente.

Belangstelling voor een bdKO-lidmaatschap?

Heeft u belangstelling voor een bdKO-lidmaatschap. Neem dan contact op met het bureau van de bdKO (E: bureau@bdko.nl of T: (079) 363 81 02. Om nader kennis te maken met de bdKO kunt u aangeven of u een van de omschreven bijeenkomsten zou willen bijwonen.