

AYIT
CONSULTANCY

Marktverkenning Kinderopvang

in een vraaggestuurde markt

Tony Weggemans, AYIT Consultancy
Wido Scholte, Public Result

juli 2011

COLOFON:

Deze handreiking is ook online beschikbaar (www.marktverkenningkinderopvang.nl) en zal daar regelmatig door ons geactualiseerd worden.

Auteurs:

Tony Weggemans (AYIT Consultancy, www.ayit.nl)

Wido Scholte (Public Result, www.publicresult.nl)

Opdrachtgever:

Yvette Vervoort, Netwerkbureau Kinderopvang

Inhoudsopgave

1	INLEIDING	4
2	STAPPENPLAN MARKTVERKENNING.....	6
3	RAMING POTENTIËLE VRAAG: HOEVEEL KINDEREN ZIJN ER NU EN IN DE KOMENDE JAREN IN DE LEEFTIJD VAN 0 TOT 4 JAAR EN 4 TOT 12 JAAR?	8
3.1	Regionale verschillen	8
3.2	Demografisch onderzoek naar de toekomstige ontwikkeling van het aantal kinderen	10
4	RAMING EFFECTIEVE VRAAG: WELK AANDEEL VAN DE POTENTIËLE VRAAG ZAL DAADWERKELIJK GEBRUIK MAKEN VAN FORMELE KINDEROPVANG?	12
4.1	Bereik.....	12
4.2	Hogere lasten en gevolgen voor de arbeidsparticipatie en de kinderopvang	13
4.3	Raming van de effectieve vraag naar kinderopvang.....	14
5	RAMING ADDITIONELE VRAAG: HOE VERHOUDT ZICH DE VRAAG TOT HET AL BESCHIKBARE AANBOD AAN (FORMELE) KINDEROPVANG?	15
5.1	Toename van het aanbod en aantal spelers in de kinderopvang.....	15
5.2	Raming van de additionele vraag naar kinderopvang	15
6	ANALYSE KWALITEIT: WAT ZIJN DE VOORKEUREN VAN DE OUDERS EN HOE SLUITEN DIE AAN BIJ ONS AANBOD?	17
6.1	Toename van keuzemogelijkheden	17
6.2	Consumentengedrag.....	17
6.3	Keuzecriteria van ouders.....	19
6.4	Keuzeproces van ouders	20
7	RAMING EIGEN MARKTAANDEEL: WAT IS HET MARKTAANDEEL VAN ONZE ORGANISATIE?	22
7.1	Marktaandeel onder druk	22
7.2	Wat is het relevante werkgebied?	22
8	MARKETING STRATEGIE: HOE BEREIKEN WE ONZE POTENTIËLE KLANTEN?	24
8.1	Toenemend belang marketing	24
8.2	Profilering van de organisatie.....	24
9	EPILOOG	26

1 Inleiding

Jarenlang is de kinderopvang een sterk groeiende markt geweest. Dat geldt zowel voor de dagopvang als de buitenschoolse opvang (BSO). Al enige tijd komen er echter signalen dat in sommige gebieden van Nederland de vraag naar kinderopvang stabiliseert. Tegelijkertijd groeit het aanbod aan kinderopvang nog steeds. Doordat vraag en aanbod in de kinderopvang steeds meer met elkaar in evenwicht komen, zal de markt op termijn verzadigen. Landelijke analyses bevestigen deze signalen.¹ In de helft van de gemeenten zijn er nu al geen wachtlijsten meer voor de kinderopvang. Aan de andere kant zijn deze er in de grote steden nog steeds.

De belangrijkste redenen voor een stabilisering en mogelijk zelfs afname van de vraag naar kinderopvang zijn de hogere lasten voor de ouders als gevolg van de te verwachten vermindering van de rijksbijdrage en de ontwikkeling van het aantal kinderen.

De hogere lasten voor ouders kunnen tot uitwijken naar informele opvang of een lagere arbeidsparticipatie leiden. Wat betreft het aantal kinderen: dat zal in sommige gemeenten dalen, maar in andere gemeenten blijven groeien waardoor de vraag naar kinderopvang zich op gemeente- of zelfs op wijkniveau verschillend kan gaan ontwikkelen.

Tegelijkertijd neemt als gevolg van in gang gezette uitbreidingsplannen het aanbod in de kinderopvang nog steeds toe.

Deze ontwikkelingen betekenen dat kinderopvangorganisaties de komende jaren rekening moeten houden met de volgende zaken:

- De wachtlijst is niet langer graadmeter voor de langere termijn vraag naar kinderopvang.
- Demografische en sociaaleconomische analyses blijven de basis voor kwantitatieve ramingen van de vraag naar kinderopvang. Daarnaast moet rekening worden gehouden met veranderingen van het bereik van de kinderopvang.²
- Veriadiging van de markt betekent de omslag naar een vragermarkt: ouders krijgen steeds meer keuzemogelijkheden. Willen ze voor uw organisatie kiezen, dan zal ingespeeld moeten worden op de specifieke kenmerken van dit keuzepocess en de kwalitatieve aspecten die ouders van belang vinden.
- Het betekent ook dat een goed beeld nodig is van het aanbod van andere kinderopvangorganisaties, die in het eigen werkgebied actief zijn; niet alleen in aantallen kindplaatsen, maar ook in kwaliteitaspecten.

In aanvulling op de in de kinderopvang veel gebruikte prognoses van aantallen kinderen, zijn er daarom andere methodieken nodig om een goed beeld van de markt te krijgen en tijdig in te spelen op de toekomstige veranderingen.

Voorbeelden hiervan zijn:

- Concurrentieanalyse: hoeveel concurrerende aanbieders zijn er in ons werkgebied en waarin verschilt hun aanbod van dat van onze organisatie?

¹ Buitenhek, Kinderopvang in Nederland 2011: vraag en aanbod in evenwicht, Utrecht, 2011.

² Het bereik is het percentage kinderen in een bepaalde leeftijdscategorie dat gebruik maakt van kinderopvang.

- Klantenanalyse: wat zijn de kenmerken van onze klanten en waarom hebben ze voor ons gekozen?
- Procesanalyse: wat zijn de voor ons cruciale momenten in het keuzeproces van ouders?
- Kwalitatief marktonderzoek: Welke voorkeuren hebben ouders met betrekking tot andere aspecten van onze producten dan beschikbaarheid en afstand tot de opvanglocatie?

In deze handreiking 'Marktverkenning Kinderopvang in een vraaggestuurde markt' presenteren wij een stappenplan voor marktverkenningen in de kinderopvang, waarin naast de bekende prognosemethodieken, ook aanvullend andere methodieken opgenomen zijn. Deze handreiking is opgesteld door Tony Weggemans van [AYIT Consultancy](#) en Wido Scholte van [Public Result](#). Daarnaast heeft Monique Husslage van [Geodan](#) medewerking aan het onderzoek ten behoeve van deze de publicatie verleend in de vorm van het aanleveren van geografische gegevens.

Aan een tweetal pilots in het kader van dit project is medewerking verleend door de Kobergroep in Breda / Roosendaal en Saartje Kinderopvang in Utrecht.

Deze handreiking is ook online beschikbaar (www.marktverkenningkinderopvang.nl) en zal daar regelmatig door ons geactualiseerd worden. Op deze website zijn als extra enkele bijlagen van deze handreiking gepubliceerd.

2 Stappenplan Marktverkenning

Als de vraag groter is dan het aanbod en elke kinderopvangorganisatie een wachtlijst kent, zou marktonderzoek beperkt kunnen blijven tot het analyseren van de wachtlijst. Oftewel: de ouders melden zich vanzelf. Die situatie gaat echter veranderen.

In een kinderopvangmarkt waar vraag en aanbod met elkaar in evenwicht zijn, bestaat een adequate marktverkenning uit de volgende stappen:



Bij elk van deze stappen worden specifieke vragen gesteld en via passende methodieken gezocht naar antwoorden daarop.

1. Een raming van de potentiële vraag (→) naar kinderopvang in het werkgebied van de organisatie of locatie:
Hoeveel kinderen zijn er nu en in de komende jaren in de leeftijd van 0 tot 4 jaar en 4 tot 12 jaar?
2. Een raming van de effectieve vraag (→) naar kinderopvang:
*Welk aandeel daarvan zal daadwerkelijk gebruik maken van formele kinderopvang?*³

³ Onder formele kinderopvang verstaan wij kinderopvang die onder de Wet Kinderopvang valt. Informele opvang is opvang door familie, burens of door een zelf ingehuurde oppas.

3. Een raming van de additionele vraag (→):
Hoe verhoudt zich de vraag naar formele kinderopvang tot het al beschikbare aanbod aan (formele) kinderopvang?
Welke ontwikkelingen zijn er in het aanbod van (formele) kinderopvangplaatsen? Bij kinderopvangorganisaties, brede scholen, peuterspeelzaalorganisaties, gastouderbureaus en bij potentiële andere aanbieders (zoals sportverenigingen, welzijnsinstellingen, agrarische bedrijven)?
4. Een analyse van de gevraagde en geboden kwaliteit van de kinderopvang:
Wat zijn de voorkeuren van de ouders en hoe sluiten die aan bij ons aanbod?
5. Een inschatting maken van het marktaandeel dat de eigen kinderopvangorganisatie al met al zal hebben in het voorzien in de additionele vraag:
Wat is het marktaandeel van onze organisatie, zowel nu als in de toekomst?
6. En tenslotte de vraag naar een passende marketingstrategie:
Hoe kunnen we onze potentiële klanten bereiken?
Wat zijn cruciale momenten in het keuzeprocess van ouders, waar wij invloed op uit kunnen oefenen?

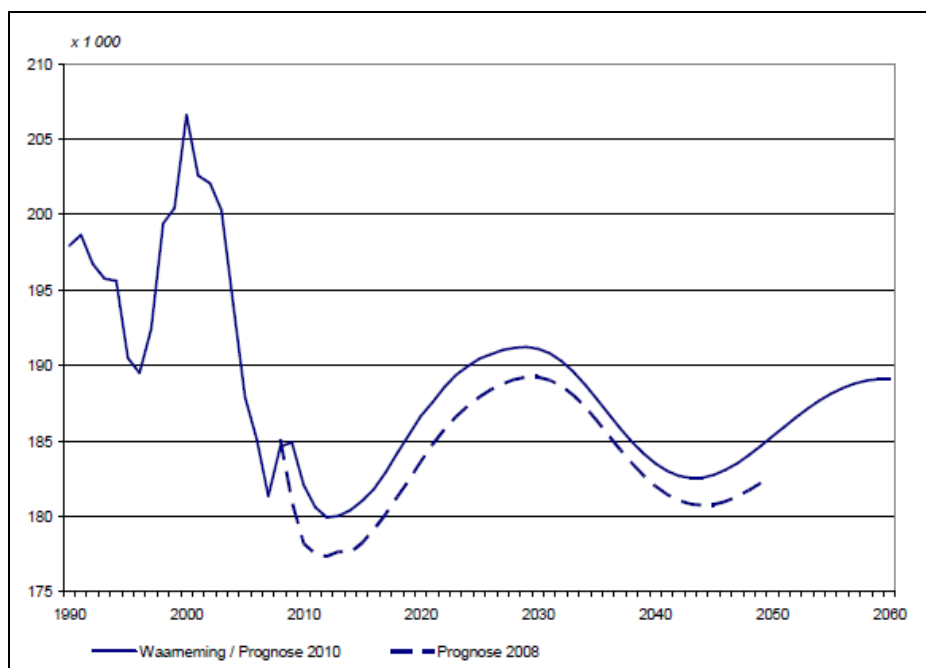
In de volgende paragrafen komen alle stappen afzonderlijk aan bod. In elke paragraaf gaan we in op actuele trends op het betreffende gebied.

3 Raming potentiële vraag: Hoeveel kinderen zijn er nu en in de komende jaren in de leeftijd van 0 tot 4 jaar en 4 tot 12 jaar?

3.1 Regionale verschillen

Het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) stelt periodiek lange termijn bevolkingsprognoses op. De [bevolkingsprognose 2010-2060](#) voorziet een bevolkingsgroei tot 17,8 miljoen in 2040. De levensverwachting en daarmee de vergrijzing nemen sterk toe. Voor de periode 2011-2016 raamt het CBS dat landelijk het aantal 0 tot 4 jarigen daalt met 3% en het aantal 4 tot 12 jarigen met 7%.

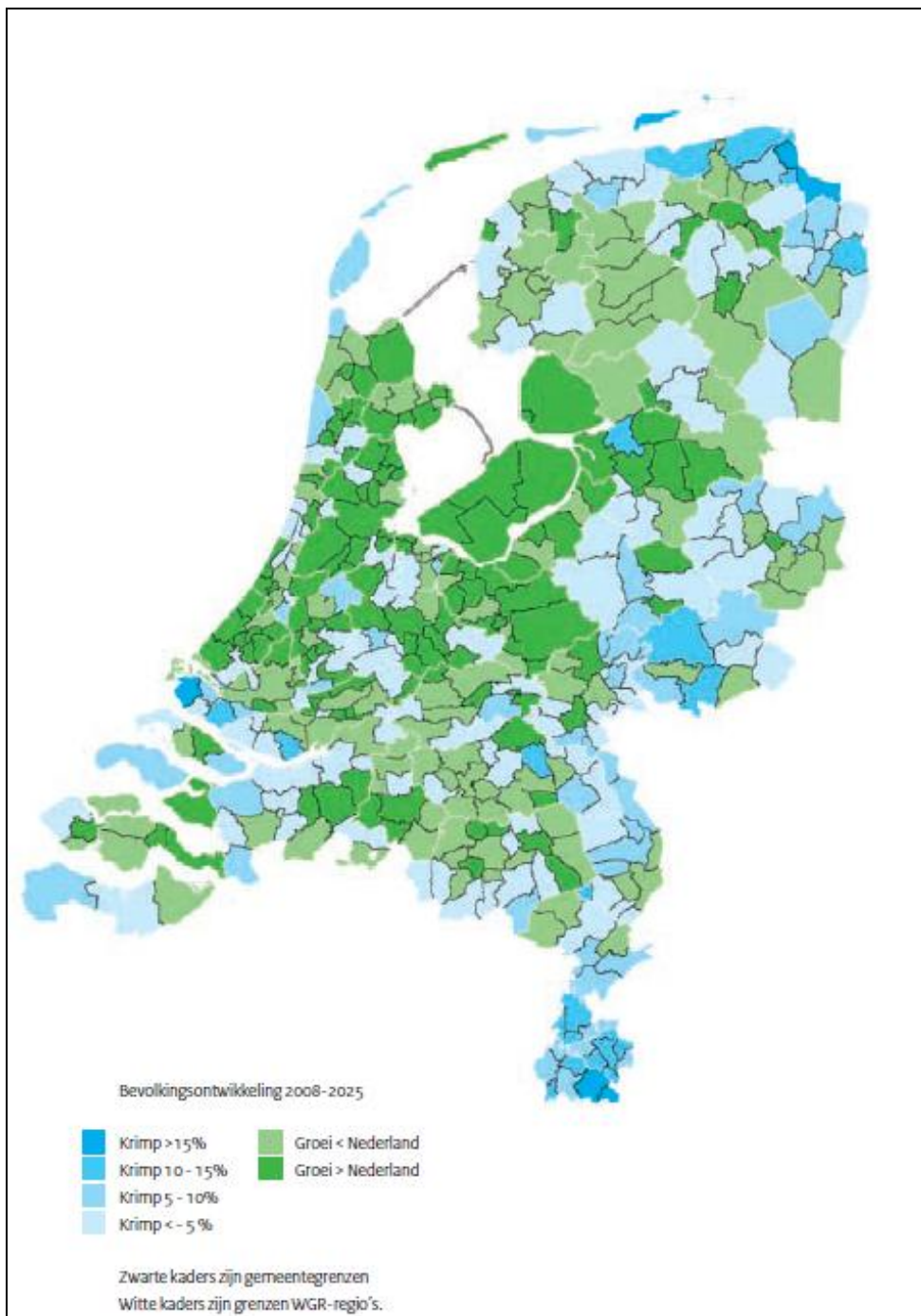
Voor de kinderopvang is het aantal geboorten van belang. Door een toename van het aantal vrouwen in de vruchtbare leeftijdsgroepen, neemt vanaf 2016 het aantal levendgeborenen weer toe, van circa 180 duizend naar circa 191 duizend eind jaren dertig.



Ontwikkeling aantal levendgeborenen 1990-2060 (bron: CBS)

De geschetste ontwikkeling is niet in alle gemeenten gelijk. De steden, vooral in het westen van het land, het noorden van het land, de regio Arnhem-Nijmegen en de Brabantse Stedenrij, zullen nog sterk groeien. Ze zullen daarmee ook niet of nauwelijks 'ontgroenen' (afname van het aantal kinderen). In de meer perifere regio's zal het inwonertal dalen en de ontgroening sterk zijn. De geldt ook voor een aantal stedelijke randgemeenten waar de mogelijkheden voor woningbouw beperkt zijn. In enkele regio's (Noord-Oost Groningen, Zeeland, Zuid-Limburg) is nu al sprake van bevolkingskrimp. De ontwikkeling van de behoefte aan kinderopvang zal dus steeds meer per regio gaan verschillen.

Het rapport van het Ministerie van Binnenlandse zaken '[Actieplan bevolkingsdaling](#)' uit 2009 geeft in een kaartbeeld goed weer waar groei en krimp zal optreden tot 2025.



Bron: Actieplan Bevolkingdaling, 2009.

Ook binnen gemeenten kunnen grote verschillen in demografische ontwikkeling optreden. Oude wijken krijgen nieuwe bewoners en verjongen, Vinex wijken groeien tijdens en kort na de bouw sterk in inwonertal, maar komen dan in een stabiele fase en daarna in een fase waarin het aantal kinderen gaat dalen. Met name in zulke wijken is de afgelopen jaren veel kinderopvangcapaciteit gerealiseerd en dreigt op niet al te lange termijn daardoor een overaanbod.

3.2 Demografisch onderzoek naar de toekomstige ontwikkeling van het aantal kinderen

Veel kinderopvangorganisaties zijn zich bewust van de veranderingen in de markt en verrichten regelmatig marktonderzoek. Er zijn verschillende methodes om de vraag naar kinderopvang in beeld te brengen: dat kan op basis van analyse van de wachtlijsten of op basis van demografische verkenningen. Drie variabelen spelen daarbij een rol: het aantal kinderen (in een bepaalde leeftijdsklasse), het bereik (d.w.z. het deel dat van kinderopvang gebruik maakt) en het aantal uren van de opvang. De meest directe manier om deze variabelen in kaart te brengen is analyse van de wachtlijst.

METHODIEK: ANALYSE WACHTLIJST

De meest eenvoudige manier voor een kinderopvangorganisatie om een beeld te krijgen van de vraag naar kinderopvang is analyse van de wachtlijsten en wachttijden. De redenering is daarbij dat zolang er een wachtlijst is, er ook vraag is waarin nog niet wordt voorzien. Onderzoek naar demografische ontwikkelingen is niet nodig, omdat de vraag zich immers al aan de poort van het kinderdagverblijf meldt. Wachtlijstgegevens zouden dan de basis kunnen vormen voor uitbreiding van de capaciteit. Helaas, is de werkelijkheid iets complexer en grilliger, waardoor wachtlijstonderzoek onvoldoende basis voor capaciteitsbeleid vormt.

In gebieden met lange wachtlijsten schrijven ouders zich ver voor de wensdatum in en vaak bij meerdere organisaties. Er is daardoor vaak sprake van vervuiling van de wachtlijst. Uit landelijk onderzoek (→ [ITS Wachtlijstenonderzoek 2010](#)) blijkt dat slechts 29% van het aantal ingeschreven kinderen terecht op de wachtlijst staat. Ouders handhaven verder vaak hun inschrijving, terwijl ze hun kinderen inmiddels elders hebben ondergebracht. Het ITS onderzoek geeft aan dat daarom op de al gecorrigeerde wachtlijst in de kinderdagopvang nog 24% in mindering gebracht moet worden en 34% in de BSO. Kinderopvangorganisaties die de wachtlijsten als voorspeller van de vraag naar kinderopvang willen hanteren, zullen dus goed met de bovengenoemde factoren rekening moeten houden.

Het ITS onderzoek geeft een beeld van de netto (gecorrigeerde) wachtlijst naar ondermeer provincies en verstedelijkingsgraad. Vooral in de Randstadprovincies en Noord-Brabant zijn de wachtlijsten nog relatief groot. Naar verstedelijkingsgraad blijkt dat vooral in de sterk verstedelijkte gebieden nog relatief lange wachtlijsten aanwezig zijn. Ook geeft het ITS onderzoek een [beeld van de top 50 gemeenten](#) voor wat betreft de omvang van de wachtlijst. In de helft van de gemeenten is inmiddels geen sprake meer van een wachtlijst.

Aan het ramen van de vraag naar kinderopvang op basis van de wachtlijst zitten dus een aantal haken en ogen. Daardoor hebben de uitkomsten slechts een beperkte voorspellende waarde. De meest waardevolle werkwijze met betrekking tot wachtlijsten is het over een langere periode analyseren ervan in combinatie met het voortdurend opschonen van de gegevens.

METHODIEK: DEMOGRAFISCHE PROGNOSES

Demografische prognoses geven een goed beeld van het huidige en toekomstige aantal kinderen in de leeftijden 0-4 en 4-12. De huidige leeftijdsopbouw is voor alle gemeenten bekend op basis van CBS cijfers. Voor grote steden, maar ook voor plattelandsgemeenten die uit veel kernen bestaan, zijn deze gegevens te globaal voor individuele kinderopvangorganisaties. Per 5-jaar leeftijdsgroep zijn deze gegevens echter ook op

viercijferig postcodeniveau beschikbaar. Daarmee kan het aantal 0 tot 4 jarigen en 4 tot 12 jarigen globaal op basis van interpolatie worden geschat.

Het CBS geeft tevens een beeld van de samenstelling van de bevolking naar leeftijd, huishoudensamenstelling en sociaal culturele achtergrond voor kernen, wijken en buurten. Ook veel gemeentelijke websites bieden cijfers over de leeftijdsopbouw van kernen en wijken.

Voor alle gemeenten in Nederland heeft het CBS prognoses opgesteld, die tot 2040 per 5-jaarleeftijdsgroep de bevolkingsomvang weergeven. Ook stellen gemeenten vaak bevolkingsprognoses op, soms uitgesplitst per kern of wijk.

De CBS informatie is volledig en betrouwbaar maar niet altijd eenvoudig te raadplegen. Daarom is hiervoor op de website www.marktverkenningkinderopvang.nl een handleiding "Hoe verzamel ik statistische gegevens met behulp van Statline (CBS)?" opgesteld.

Demografische prognoses geven een goed beeld van het potentieel aan kinderen dat gebruik kan maken van de kinderopvang, het zegt echter nog niets over het feitelijk gebruik. Om dat goed in te kunnen schatten is informatie nodig over het bereik, d.w.z. het *aandeel* van de kinderen dat van de kinderopvang gebruik maakt en het *aantal uren* dat er gebruik van wordt gemaakt.

4 **Raming effectieve vraag: Welk aandeel van de potentiële vraag zal daadwerkelijk gebruik maken van formele kinderopvang?**

4.1 *Bereik*

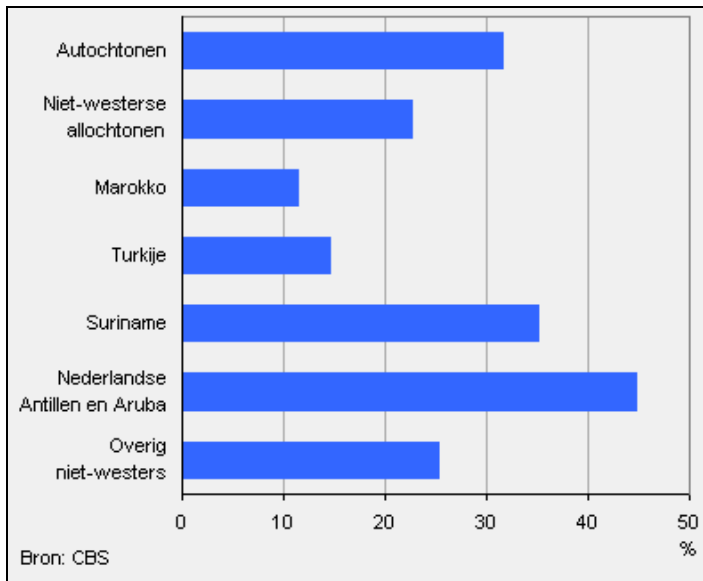
Niet alle ouders maken gebruik van de formele kinderopvang en niet allen maken zij in dezelfde mate daarvan gebruik. De verschillen worden bepaald door de omvang van de arbeidsparticipatie van vrouwen, de onderlinge taakverdeling tussen ouders en de voorkeuren voor formele of informele opvang.

- De arbeidsparticipatie van vrouwen is afhankelijk van opleidingsniveau en inkomensniveau, terwijl ook etnische en sociaal-culturele factoren meespelen. De arbeidsparticipatie van vrouwen van 25 tot 45 jaar stabiliseert zich volgens het CBS landelijk op 75 à 80%.
- Ouders verschillen in hun voorkeur voor dagopvang / BSO of voor alternatieven, zoals peuterspeelzalen en informele opvang (grootouders, de buurvrouw, oppas, enz.). Hierbij speelt de leeftijd van het kind een rol.

Landelijk gezien gaat momenteel van de 0 tot 4 jarigen 54% naar de dagopvang en 13% naar de gastouderopvang. Van de 4 tot 12 jarigen bezoekt 21% de BSO en 4% een gastouder. Het lijkt dat het gebruik van de formele kinderopvang zich stabiliseert (bron: www.prognosekinderopvang.nl).

- In wijken met een achterblijvend gebruik van de formele kinderopvang liggen er mogelijk ook specifieke kansen, bijvoorbeeld doordat huishoudens met allochtone achtergrond in de toekomst meer deel gaan nemen aan het arbeidsproces en daarbij ook meer gebruik gaan maken van de formele kinderopvang.

Uit een onderzoek van het CBS uit 2008 blijkt dat het gebruik van kinderopvang (dagopvang en BSO samen) bij Marokkaanse en Turkse bevolkingsgroepen sterk achter blijft.



Stimulerende factoren om deze groepen gebruik te laten maken van de formele kinderopvang zijn: een acceptabele prijsstelling, een goede voorlichting, inspelen op eisen die voortvloeien uit de eigen cultuur en het aanstellen van leidsters met eenzelfde etnische achtergrond.

4.2 Hogere lasten en gevolgen voor de arbeidsparticipatie en de kinderopvang

Het kabinet Rutte-Verhagen zal volgens recente plannen sterk bezuinigen op de toeslag aan ouders voor de kinderopvang. Volgens een analyse van Buitenhek zal dat leiden tot een forse stijging van het aandeel dat ouders betalen: van 33% in 2011 tot 45% in 2014.⁴ Dat betekent dat ouders in 2014 gemiddeld 75% meer betalen voor de kinderopvang. Vrouwen (dan wel mannen) kunnen er daarom voor kiezen om minder te gaan werken en dus minder gebruik te maken van kinderopvang.

SEO constateert in haar rapport 'Kosten en baten van participatiebeleid' (2007) dat het niet eenvoudig is de effecten van de prijs van de kinderopvang op de arbeidsparticipatie van vrouwen te ramen. Factoren die hierbij een rol spelen zijn de hoogte van het loon van de vrouw en haar partner, het soort arbeid maar ook persoonlijke factoren als opleiding en leeftijd.

Het effect van een hogere ouderbijdrage op het gebruik van kinderopvang wordt door het SEO in het rapport 'De waarde van kinderopvang' (2011) geschat op - 0,15. Een stijging van de ouderbijdrage met 75% betekent dus een daling van de vraag met ca. 11%. Deze prijselasticiteit is echter berekend in een periode met grote wachtlijsten. Te verwachten is dat de invloed van de prijs op de vraag aanmerkelijk groter zal zijn, wanneer ouders een ruimere keuze hebben.

Uit ervaringen van kinderopvangorganisaties maken wij op dat er als gevolg van de recente veranderingen in de kinderopvangtoeslag nu al een lichte vraaguitval is opgetreden. Bij de BSO kiezen de ouders vaker voor informele opvang. Bij zowel dagopvang als BSO wordt kritischer 'ingekocht', d.w.z. dat het aantal dagdelen of uren verminderd wordt. Kinderopvangorganisaties vrezen een verdere terugval bij toekomstige kostenstijgingen.

⁴ Buitenhek, Kritisch over kinderopvang: feiten en fictie, Utrecht, 10 juni 2011.

4.3 Raming van de effectieve vraag naar kinderopvang

Terwijl op landelijk niveau er al geen duidelijkheid is over de effecten van hogere lasten op participatiegraad en gebruik van kinderopvang, geldt ook nog eens dat landelijke cijfers niet zonder meer op gemeentelijk niveau, en al helemaal niet op stadsdeel- en wijkniveau, toegepast kunnen worden. Voor kinderopvangorganisaties is het daarom van belang cijfers over de specifieke situatie in het eigen werkgebied en de verhouding tot landelijke trends bij te houden, zodat de effecten van landelijke trends ingeschat kunnen worden.

METHODIEK: PROGNOSEMODEL NETWERKBUREAU OP GEMEENTELIJK NIVEAU

Het Netwerkbureau Kinderopvang heeft door Buitenhek een [prognosemodel](#) laten ontwikkelen om op gemeentelijk niveau de toekomstige vraag naar kinderopvang te ramen op basis van het bereik en gebruik in de afgelopen jaren. Het model werkt met de gemeentelijke bevolkingsprognoses van het CBS. Daarnaast wordt op basis van gegevens met betrekking tot opleiding en inkomen een schatting gemaakt van het gebruik van dagopvang en BSO. Ook is het voor de gebruiker mogelijk om zelf een factor voor de prijsgevoeligheid in te voeren om te zien hoe bij hogere kosten de deelname aan de kinderopvang zich ontwikkelt.

METHODIEK: HET BEREIK OP STADSDEEL- EN WIJKNIVEAU

Het prognosemodel van het Netwerkbureau richt zich op het gemeentelijke niveau. In grote en middelgrote steden is het echter noodzakelijk op het niveau van stadsdelen en wijken een beeld te hebben. Voor plattelandsgemeenten is een beeld voor de afzonderlijke kernen gewenst.

Uit een voor de Kobergroep in Breda/Roosendaal uitgevoerd onderzoek van de klantgegevens blijkt dat de reisafstand van de meeste ouders tussen woonadres en kinderopvanglocatie hoogstens 1,7 (BSO) tot 2,4 (KDV) kilometer bedraagt. Dat betekent dat het werkgebied van een vestiging ca. 3,5 – 5 km in doorsnee is. De demografische ontwikkelingen op dat schaalniveau zijn daarom het meest relevant.

Indien de (totale) capaciteit op het niveau van stadsdelen, wijken en plattelandskernen in het eigen werkgebied bekend is, kan het bereik eenvoudig uitgerekend worden door dit gegeven te koppelen aan het aantal kinderen in de betreffende wijk, stadsdeel of kern. Daarbij dient de capaciteit nog wel te worden omgerekend van aantal kindplaatsen naar aantal kinderen: de meeste ouders neemt een beperkt aantal dagdelen af. Op basis van landelijke cijfers is de omrekenfactor van kinderen naar kindplaatsen 1,9 voor dagopvang en 1,4 voor buitenschoolse opvang.⁵ Dit betekent dat een kindplaats KDV door 1,9 kinderen wordt bezet of te wel omgekeerd: het aantal kindplaatsen KDV = het aantal kinderen 0-4 jaar / 1,9. De afgelopen jaren is landelijk het aantal uren kinderopvang per kind geleidelijk toegenomen (in de periode 2007-2009 in de dagopvang met 5%, in de BSO met 9%); de bezuinigingen in de toekomst kunnen echter leiden tot een *lager* aantal uren per kind, waardoor het aantal kinderen per kindplaats *hoger* wordt.

Als de capaciteit op wijkniveau niet bekend is, kan deze berekend worden met behulp van de gegevens van het [Landelijk Register Kinderopvang](#). Daarin wordt o.a. de capaciteit van kinderopvangorganisaties bijgehouden. Met enige puzzelwerk kunnen deze gegevens op wijk- en lokaal niveau gesommeerd worden. Door deze gegevens te relateren aan het totaal aantal 0 tot 4 en 4 tot 12 jarigen ontstaat een beeld van het feitelijk bereik op wijkniveau .

⁵ Factsheet Kinderopvang, Branchevereniging Kinderopvang, juni 2011.

5 **Raming additionele vraag: Hoe verhoudt zich de vraag tot het al beschikbare aanbod aan (formele) kinderopvang?**

5.1 *Toename van het aanbod en aantal spelers in de kinderopvang*

Kinderopvangorganisaties moeten niet alleen een beeld hebben van de (toekomstige) vraag naar kinderopvang, maar ook van het concurrerende aanbod.

Naast de formele kinderopvang (dagopvang, peuteropvang, BSO en gastouders) is er ook concurrentie van informele kinderopvang door grootouders, burens enz. Formele kinderopvang wordt vervolgens niet alleen aangeboden door kinderopvangorganisaties, maar ook door andere organisaties, zoals scholen, sportverenigingen, culturele organisaties, agrarische bedrijven, enz. Met name bij de BSO zien we deze trend.

De groei van het aanbod aan formele kinderopvang is de laatste jaren groter geweest dan de groei van de vraag. In 2010 is bijvoorbeeld de capaciteit met 19% is gestegen tegen een vraaggroei van 8%. In de formele BSO was dat 21% capaciteitsgroei tegen 14% vraaggroei.⁶ Het tekort aan kinderopvang neemt daarmee snel af. Op lokaal niveau is er op dit moment zelfs soms al sprake van een aanbodoverschot. Dat proces wordt versneld als door een hogere ouderbijdrage de vraag afneemt.

5.2 *Raming van de additionele vraag naar kinderopvang*

Nadat de te verwachten (effectieve) vraag naar kinderopvang is geraamd, moet het aanbod aan kinderopvang hier tegen af worden gezet. Het verschil tussen beide noemen we de 'additionele vraag'. Deze additionele vraag geeft de mogelijkheden voor verdere groei van de kinderopvang aan. In een geheel verzadigde markt zullen deze mogelijkheden uiteraard ontbreken.

Als in een gemeente, stadsdeel, wijk of kern sprake is van meerdere kinderopvangorganisaties, zal naast de beschikbare capaciteit van de eigen organisatie ook die van de concurrenten in beeld moeten worden gebracht. Daarvoor kan gebruik gemaakt worden van de gegevens van het [Landelijk Register Kinderopvang](#).

METHODIEK: CONCURRENTIEANALYSE

Gegevens over de beschikbare capaciteit moeten aangevuld worden met kwalitatieve gegevens over de aard van het aanbod. Door middel van een concurrentieanalyse worden deze in kaart gebracht. Een concurrentieanalyse bestaat uit de volgende onderdelen:

- Breng per product in kaart wie de concurrenten zijn
- Maak een lijst van productkenmerken die voor de klanten van belang zijn
- Maak een overzicht van sterke en zwakke punten van uw aanbod en van dat van de concurrenten.
- Verzamel zoveel mogelijk informatie over de marktstrategie van de concurrenten.
- Pas de eigen strategie zo nodig aan op basis van de resultaten van de analyse.

⁶ Buitenhok, Kinderopvang in Nederland 2011, vraag en aanbod in evenwicht, 2011.

Naast de huidige capaciteit van concurrerende organisaties zal ook een beeld moeten worden verkregen van de toekomstige ontwikkeling van het concurrerend aanbod. Dit is minder eenvoudig en vergt strategische informatie van andere kinderopvangorganisaties. Naast de traditionele concurrenten moet overigens ook worden gedacht aan concurrentie vanuit nieuwe spelers op de markt, zoals bijv. scholen en sportorganisaties.

6 **Analyse kwaliteit: Wat zijn de voorkeuren van de ouders en hoe sluiten die aan bij ons aanbod?**

6.1 *Toename van keuzemogelijkheden*

Naarmate het aanbod aan producten en diensten verruimt, valt er voor consumenten meer te kiezen. Het volstaat dan ook niet langer om simpelweg uniforme kinderopvang aan te bieden. Kinderopvangorganisaties zullen steeds vaker en beter moeten inspelen op kwaliteitsaspecten die ouders belangrijk vinden bij hun keuze voor een bepaalde kinderopvangorganisatie en -locatie. Omdat consumenten verschillende voorkeuren hebben, kunnen kinderopvangorganisaties een gedifferentieerd productenpakket aanbieden dat past bij deze voorkeuren. Per locatie kunnen er daardoor verschillen tussen de aangeboden vormen van kinderopvang optreden. Voor de BSO is dit evident (denk bijvoorbeeld aan organisaties die zich sterk richten op sport, cultuur of natuur), maar ook in de dagopvang zal dit meer en meer een rol gaan spelen. Het gaat daarbij niet alleen om het primaire product, maar ook om aanvullende diensten en faciliteiten en de fysieke omgeving waarin de kinderopvang wordt geboden.

6.2 *Consumentengedrag*

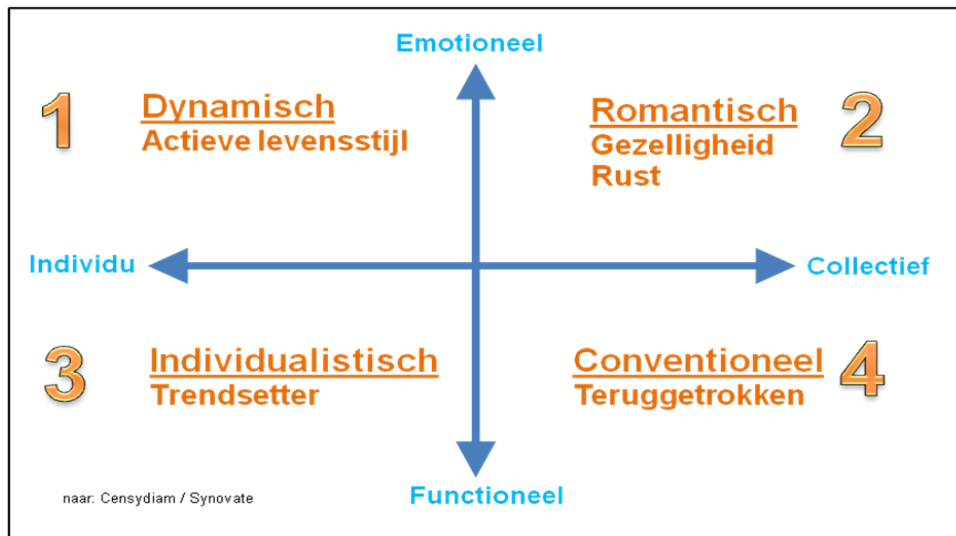
Om zicht te krijgen op de voorkeuren van ouders en hun beslissingsgedrag is onderzoek nodig, dat leidt tot inzicht in voorkeurspatronen van consumenten met betrekking tot kinderopvangproducten. Verricht onderzoek naar de voorkeuren van ouders bij de keuze van kinderopvang, biedt op dit gebied nog te weinig informatie. Ouders hadden tot nu toe weinig te kiezen. Nabijheid en beschikbaarheid waren daardoor de overheersende criteria bij de keuze van een specifieke kinderopvanglocatie.

Wanneer de markt verandert en ouders meer keuzemogelijkheden krijgen, gaat een breder palet aan overwegingen een rol spelen bij hun keuze voor een specifieke organisatie en locatie. Om daar enig zicht op te krijgen gaan we te rade bij marktonderzoek in andere branches, zoals woningcorporaties en de meubelsector.

In deze branches worden consumenten veelal naar leefstijlen getypeerd. Vervolgens worden de producten en de communicatiestrategieën op de verschillende leefstijlgroepen afgestemd. Vaak kiest een producent er voor zich specifiek op een beperkt aantal leefstijlgroepen te richten. Woningcorporaties doen dat bijvoorbeeld bij het beheer van bepaalde woningcomplexen, de meubelbedrijven door het hanteren van verschillende winkelformules naast elkaar.

Een voor de kinderopvang inspirerend en eenvoudig model voor de identificatie van leefstijlen is het [Censydiammodel](#) van Synovate, waarmee consumenten volgens twee assen ingedeeld worden: 'individueel' versus 'collectief' en 'emotioneel' versus 'functioneel'. Dat leidt tot vier typen consumenten: mensen met een actieve levensstijl, mensen die gezelligheid en rust zoeken, mensen die individualistisch zijn ingesteld en mensen die conventioneel en teruggetrokken zijn.⁷

⁷ Naar: Jacques de Rijke, Handboek Marketing, 2000



Wanneer we dit model koppelen aan kenmerken van kinderopvang, krijgen we (als bron van inspiratie) de volgende tabel met mogelijke productdifferentiaties voor elk van deze categorieën consumenten:⁸

<p>Dynamisch</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grote mate van flexibiliteit bij het aanbieden van dagdelen en arrangementen • Betrekken van ouders (op de dagen dat ze niet werken) opvang, waar lagere kosten tegenover staan. Vergelijk IKEA waar je je eigen meubelen in elkaar zet • Veel aandacht voor sport en spel • Frisse, trendgevoelige uitstraling van exterieur en interieur van de panden 	<p>Romantisch</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kleinschaligheid • Aandacht voor immateriële zaken • Veel aandacht voor natuurbeleving • Huiselijke uitstraling van exterieur en interieur • Veel aandacht voor het vieren van verjaardagen en feestdagen • Horizontale groepen
<p>Individualistisch</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ontzorgen van ouders als aandachtspunt • Kwaliteit en individuele wensen van de ouders (maatwerk) staan voorop • Prijs voor ouders is minder van belang • Leveren van een totaal product, inclusief bijkomende diensten • Veel aandacht voor kunst en cultuur • Design uitstraling van exterieur en interieur 	<p>Conventioneel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uitgesproken pedagogisch beleid • Vast dagprogramma • Vaste leidsters • Gecertificeerd • Ouderavonden met pedagogische thema's • Afspraak is afspraak • Degelijke uitstraling van exterieur en interieur

Kinderopvangorganisaties kunnen natuurlijk ook voor andere typologieën kiezen. Van belang is vervolgens te herkennen in welke mate de klanten c.q. de potentiële klanten in de omgeving tot een bepaalde leefstijl behoren, en vooral hoe het aanbod aan kinderopvang er uit moet zien om deze klanten te behouden c.q. aan te trekken.⁹ Leefstijlonderzoek is de daarbij passende methodiek.

⁸ Met dank aan de bezoekers van de in april 2010 gehouden regionale bijeenkomsten van het Netwerkbureau Kinderopvang.

⁹ Overigens blijft het zelfs dan heel goed mogelijk om je als aanbieder op een brede doelgroep te richten en een uniform product aan te bieden. Voor sommige ouders kan dat zelfs een voordeel zijn, als zij voor hun kind een opvangplek met kinderen uit alle lagen van de bevolking verkiezen.

METHODIEK: LEEFSTIJLONDERZOEK

De meest eenvoudige methode van leefstijlonderzoek is het systematische verzamelen van de ervaringen van groepsleiding en afdeling planning, op basis waarvan een beeld gevormd kan worden van het soort ouders dat zich aangetrokken voelt tot de momenteel aangeboden kinderopvang. Over het algemeen zijn deze ervaringen echter te verbrokkeld en niet consistent bijgehouden. Bij de meeste kinderopvangorganisaties is er over de bestaande klanten weinig meer bekend dan strikt noodzakelijk is voor de planning en de facturering. Er is aanvullend onderzoek nodig om de leefstijlen en voorkeuren van bestaande en potentiële klanten te achterhalen.

Een goedkope vorm hiervan is het aankopen van specifieke leefstijlgegevens, die marketing-bedrijven verzamelen over consumenten. Deze worden gekoppeld aan de postcodes van ouders uit het klantenbestand.¹⁰ En als verwacht wordt dat in een bepaalde wijk veel potentiële klanten wonen, kan voor hen hetzelfde type informatie aangekocht worden. Op die manier ontstaat een globaal beeld van de verdeling van leefstijlen in het (potentiële) klantenbestand van de organisatie.

Een andere aanpak om de leefstijlen van ouders te achterhalen is om dit onderwerp mee te nemen in een klanttevredenheidsonderzoek. Op basis van een consumententypologie, die voor de eigen organisatie toepasbaar geacht wordt, moet dan een aparte set vragen ontwikkeld worden.

6.3 Keuzecriteria van ouders

Uit onderzoek onder ouders blijkt steeds weer dat nabijheid één van de meest doorslaggevende criteria is voor de keuze van kinderopvang.¹¹ Dat wil echter niet zeggen dat er geen andere criteria bij de afweging betrokken zijn. Uit een tweetal voor dit onderzoek uitgevoerd groeps gesprekken met locatiemanagers en medewerkers planning¹² kwamen de volgende motieven van ouders voor hun keuze naar voren:

- Nabijheid
- Beschikbaarheid gewenste dagdelen en openingstijden
- Het ervaren van een 'goed gevoel' bij de rondleiding
- Het feit dat vriendjes of vriendinnetjes ook naar een bepaalde locatie toe gaan

Naast de positieve redenen om voor een specifiek aanbod te kiezen, kunnen er ook redenen zijn waarom ouders *niet* voor een alternatief gekozen hebben. Deze redenen werken dan als 'dissatisfier'. Dit is een aspect dat, als het goed geregeld is, niet bijdraagt tot een positieve waardering, maar wel tot een negatieve als het *niet* aan de verwachtingen voldoet. Zo'n aspect valt dus alleen op als het onder de maat is.

'Dissatisfiers' die een rol spelen bij ouders zijn (in willekeurige volgorde):

- Informatieverschaffing
- Telefonische bereikbaarheid
- Nakomen van beloften
- Betrouwbaarheid
- Flexibiliteit bij wisselen van dagdelen

¹⁰ Beschikbare gegevens per postcodegebied zijn bijv. leeftijden, huishoudensamenstelling, inkomensniveau, woningbezit, vakantiegedrag, mediakeuze, mobiliteit en winkelgedrag. Zie o.a.: www.geodan.nl.

¹¹ Zie bijv. SEO, Ontwikkelingen op de markt voor kinderopvang 2004-2008, Amsterdam, 2009, p.54.

¹² Met dank aan Saartje Kinderopvang voor de medewerking hierbij. De gevolgde methode van groeps gesprekken met medewerkers van een kinderopvangorganisatie, heeft als bezwaar dat de informatie uit de tweedehand is. Voor een uitgebreid onderzoek onder ouders was in het kader van dit project geen tijd en ruimte.

- Activiteitsaanbod
- Aandeel allochtone kinderen
- Verstandhouding tussen personeelsleden
- Aantal 'gezichten' op de groep

Een opvallende afwezigheid in het lijstje van criteria is prijs. Uit onderzoek van SEO (2009) blijkt dat voor slechts 10% van de ouders prijs een criterium bij de keuze is. Zoals eerder opgemerkt kan dit in de toekomst bij een toename van de keuzemogelijkheden voor ouders veranderen.

Zowel doordat ouders meer te kiezen krijgen, doordat het aanbod ruimer is, als door de aangekondigde bezuinigingen op de kinderopvangtoeslag, zou het lijstje van keuzecriteria van ouders over enkele jaren er wel eens anders uit kunnen zien. Ook op dit punt is het verleden geen garantie voor de toekomst en is het voortdurend monitoren van de overwegingen van ouders belangrijk.

METHODIEK: INTAKE- EN EXITGESPREKKEN

Een goed instrument voor het monitoren van de overwegingen van ouders voor de keuze van de eigen kinderopvangorganisatie is het opnemen van enkele standaardvragen in het protocol voor intake- en exitgesprekken en het systematisch verzamelen van de antwoorden daarop. Twee eenvoudige voorbeelden van vragen zijn:

- Bij het intakegesprek: 'Waarom heeft u voor deze organisatie en deze locatie gekozen?'
- Bij het exitgesprek: 'Hoe waarschijnlijk is het dat u onze organisatie of deze locatie aan andere ouders aanbeveelt?'.¹³

Naast deze informatie uit de gesprekken met ouders, kan ook informatie uit het verloop van het planningsproces gebruikt worden om het keuzeprocess van de klanten te monitoren.

6.4 Keuzeprocess van ouders

Het in de vorige paragraaf gepresenteerde lijstje van keuzecriteria suggereert dat de keuze voor een bepaalde kinderopvangorganisatie op één moment in de tijd plaats vindt. Dat is natuurlijk een versimpeling van het keuzeprocess.

Een algemeen model voor keuzeprocessen van consumenten onderscheidt de volgende fasen:¹⁴

1. Probleemherkenning
2. Oriëntatie
3. Afweging van alternatieven
4. Keuze
5. Evaluatie

Voor kinderopvangorganisaties is de eerste fase niet relevant. Het 'probleem' dient zich (bij werkende ouders) vanzelf aan bij de geboorte van een kind.

In de oriëntatiefase, maken ouders een eerste selectie van voor hen interessante opvanglocaties, bijv. via informatie op de websites van de kinderopvangaanbieders of via mond-tot-mond reclame van andere ouders. In beide gevallen hebben de ouders het initiatief. Als in deze fase de eigen organisatie afvalt als optie, zal de organisatie er vrijwel

¹³ De antwoorden op deze vraag levert de zgn. [Net Promoter Score](#) van het product of de organisatie op.

¹⁴ Zie bijv. B. Wierenga, "Keuzeprocessen van consumenten", in: E.J.C. Paardekoper e.a., Voedingsmiddelen en Consument, Amsterdam, 1992.

nooit achterkomen wat daarvan de reden is geweest. Alle reden om de website en andere informatiedragers zorgvuldig vorm te geven en de effectiviteit regelmatig te testen.

Na de oriëntatiefase volgt een eerste contact via telefoon of email. Na het checken van de beschikbaarheid van dagdelen en openingstijden, vragen ouders (zeker in het geval van babyopvang) soms om een rondleiding. Daarbij wordt door de organisatie praktische informatie over onderwerpen als voeding, dagprogramma en wenperiode verschaft. Veel belangrijker is echter de indruk die de ouders krijgen van de sfeer op de locatie: de uitstraling van het gebouw en (last but not least) van het personeel. Dit zou wel eens het meest cruciale moment in het keuzeproces kunnen zijn. Wanneer ouders de keuze hebben uit meerdere alternatieven, die qua nabijheid en beschikbaarheid gelijkwaardig zijn, gaan zachte criteria als sfeer en uitstraling een doorslaggevende rol spelen. De komende jaren wordt het in gebieden met veel concurrentie extra van belang deze factoren goed in de gaten te houden.

Na het maken van de keuze volgt nog de evaluatiefase. Over het algemeen bestaat de indruk dat in deze fase vooral van belang is, hoe het het *kind* bevalt op de kinderopvang. Na enkele maanden wordt er meestal wel een evaluatiegesprek gevoerd, maar dit gaat vooral over praktische zaken m.b.t. het kind. Het is te aanbevelen deze gelegenheid aan te grijpen om de klant te vragen naar wat de doorslaggevende criteria om voor de eigen organisatie te kiezen, geweest zijn. De informatie die op die manier verzameld wordt, kan ook op de website gebruikt worden om het keuzeproces van andere ouders te beïnvloeden.

Het hiervoor geschetste keuzeproces zal niet voor elke klant hetzelfde te verlopen. De eerder gepresenteerde consumententypologie kan helpen zicht te krijgen op hoe verschillende typen klanten een bij henzelf passend keuzeproces doorlopen.

METHODIEK: MANAGEMENTINFORMATIE KEUZEPROCES

Een deel van het keuzeproces van ouders speelt zich buiten het gezichtsveld van de kinderopvangorganisatie af. Er zijn een aantal momenten waar de kinderopvangorganisatie bij het proces betrokken wordt. Elk van deze momenten lenen zich voor het monitoren van het procesverloop. De momenten zijn:

- Het bezoek aan de website van de kinderopvangorganisatie
- De aanvraag van informatie
- De rondleiding op een locatie
- De aanvraag van een aanbieding
- De acceptatie of afwijzing van een aanbieding
- Het intakegesprek

Op elk van deze momenten kan informatie verzameld worden, waarmee inzicht verkregen wordt in de aard en voortgang van het keuzeproces van de klanten. Zo kan bijv. het aantal terugkerende bezoekers aan de website geteld worden. Of de tijdsduur tussen aanvraag van informatie en aanvraag van een aanbieding. Of de tijdsduur tussen aanbieding en beslissing van de ouder.

Veel van deze informatie zegt op zichzelf niet zoveel. Maar in samenhang met elkaar en gevolgd in de tijd, kunnen er belangrijke lessen uit getrokken worden over het effect van marketingactiviteiten en het al dan niet afhaken van potentiële klanten.

7 Raming eigen marktaandeel: Wat is het marktaandeel van onze organisatie?

7.1 Marktaandeel onder druk

In gebieden waar vraag en aanbod in evenwicht zijn of er zelfs een overaanbod is, komt het marktaandeel van kinderopvangorganisaties onder druk te staan. Dat hoeft voor dagopvang en BSO niet hetzelfde te zijn. Zowel vraag als aanbod van deze twee producten kunnen verschillen. Ook per wijk, stadsdeel of plattelandskern kan de situatie verschillend zijn. Welk effect de door de overheid in te voeren verhoging van de eigen bijdrage op de vraag in het eigen werkgebied zal hebben, is onvoorspelbaar. Alert de ontwikkelingen volgen is dus geboden.

7.2 Wat is het relevante werkgebied?

Nu de marktsituatie per wijk of dorpskern kan verschillen, is een goede afbakening van het werkgebied en van deelgebieden daarbinnen van belang.

Een goede basis daarvoor is na te gaan waar de huidige klanten vandaan komen. Een analyse van de postcodes van in de klantendatabase laat snel zien wat het feitelijke werkgebied van een locatie is.

METHODIEK: ANALYSE KLANTENBESTAND

Een in het kader van dit onderzoek uitgevoerde analyse van het klantenbestand van de Kobergroep in Breda / Roosendaal heeft laten zien dat voor de dagopvang het werkgebied van een locatie een doorsnee heeft van ca. 5 km en voor de BSO van ca. 3,5 km. Als definitie van werkgebied is daarbij uitgegaan van het gebied rondom een vestiging waarbinnen 75% van de klanten wonen.

Van alle adressen van de kinderen op een kinderdagverblijf of een BSO is voor deze analyse de postcode gekoppeld aan de postcode van de locatie. Vervolgens is door een externe partij (www.geodan.nl) de reisafstand tussen deze postcodes vastgesteld. Deze afstanden zijn vervolgens per locatie verder geanalyseerd.

Aan een op deze manier verrijkte klantendatabase kunnen nog andere gegevens toegevoegd worden, waarbij de postcode van de ouders de verbindende sleutel vormt. Zo zijn er bij commerciële partijen op postcodeniveau allerlei soorten gegevens verkrijgbaar, zoals samenstelling huishoudens, gemiddeld inkomen en autobezit.¹⁵

METHODIEK: VASTSTELLING MARKTAANDEEL

Het precies vaststellen van het eigen marktaandeel is sinds de invoering van het Landelijk Register Kinderopvang eenvoudiger geworden. Per jaar kunnen voor het eigen werkgebied de gegevens van dit register 'afgetapt' worden, zodat een beeld ontstaat van de capaciteitsontwikkelingen op wijkniveau.

Deze cijfers zeggen echter niets over de bezettingsgraad. Bovendien zijn de capaciteitsgegevens die in het register opgenomen worden vaak afgestemd op de maximumcapaciteit

¹⁵ Zie bijv. de gegevens die op www.funda.nl gepresenteerd worden over de buurt van de aangeboden woningen.

van een ruimte en niet op de opengestelde capaciteit, zoals die feitelijk aan ouders wordt aangeboden. Hiermee moet bij de interpretatie rekening worden gehouden.

Het marktaandeel van een kinderopvangorganisatie heeft consequenties voor de marketingactiviteiten. Grote organisaties hebben het voordeel van hun lokale naamsbekendheid en kunnen een gemeentebrede marketingaanpak volgen, kleine organisaties beroepen zich vaak op hun kleinschaligheid en zullen eerder op wijkniveau actief zijn met hun promotie.

Naarmate het marktaandeel in een bepaalde wijk lager is of de wijken meer van elkaar verschillen, zal ook een grote organisatie op wijkniveau aan promotie van het eigen aanbod moeten doen. Voor de toekomst schatten wij in dat een per wijk gedifferentieerde aanpak van de marketing bij een product zoals kinderopvang, waarbij de nabijheid zo'n belangrijk selectiecriteria is, steeds belangrijker gaat worden.

8 Marketing strategie: Hoe bereiken we onze potentiële klanten?

8.1 Toenemend belang marketing

Zowel door de demografische ontwikkelingen, het toegenomen aanbod als door de overheidsmaatregelen zal de marktwerking in de kinderopvang toenemen. Niet overal in Nederland en ook niet overal in dezelfde mate. Sommige kinderopvangorganisaties zien deze ontwikkeling al een aantal jaren aankomen en hebben inmiddels stevig geïnvesteerd in marketingactiviteiten.

Een marketingstrategie is gebaseerd op het marktonderzoek, zoals dat in de voorgaande paragrafen uitgebreid aan de orde is gekomen. Als duidelijk is welke ontwikkelingen zich op de markt voordoen en wat de positie van de eigen organisatie op de markt is, resteert het formuleren van marketingdoelen en het maken van een marketingactiviteitenplan.

Vragen die daarbij o.a. beantwoord moeten worden zijn:

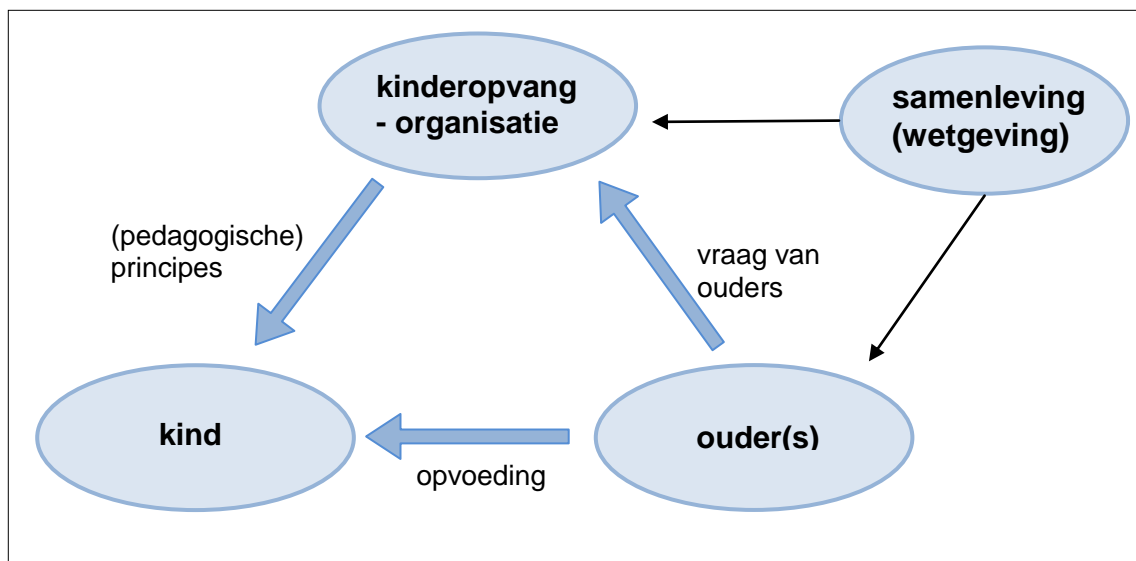
- Welke marktsegmenten zijn voor ons relevant?
- Welke doelen kiezen we voor elk van deze segmenten?
- Hoe gaan we onze producten of onze organisatie (binnen elk van deze segmenten) profileren?
- In welke mate is productdifferentiatie of productontwikkeling relevant?
- Welke marketingactiviteiten zijn nodig?

Wat het laatste betreft (marketingactiviteiten) hoeft niet alleen gedacht te worden aan reclame en promotie. Minstens zo belangrijk is het zorgvuldig vormgeven van processen in de organisatie waar contact met de klant plaats vindt. Denk bijvoorbeeld aan:

- Telefonische informatieverschaffing
- Ontvangst van potentiële klanten op centraal bureau en de locaties
- Omgaan met klachten
- Samenwerking met sleutelpersonen in lokale netwerken, zoals medewerkers van gemeente, onderwijs, welzijnswerk en gezondheidszorg.

8.2 Profilering van de organisatie

Een kinderopvangorganisatie die precies weet wat ouders willen, staat voor de keuze of zij hun aanbod geheel op de vraag van de ouders wil richten of eerder vertrekt vanuit de eigen visie om vervolgens daarbij de klanten te vinden. Kortom: is de vraag van de klant leidend of de eigen pedagogische visie?



In een marktsetting ligt het in eerste instantie voor de hand om zoveel mogelijk vraaggericht te werken, opdat het marktaandeel wordt vergroot. Voor een aantal zaken zoals openingstijden, flexibiliteit in dagdelen, aanvullende diensten, voldoende parkeergelegenheid, uitstraling van panden, enz. zal dit met inachtneming van praktische, financiële en organisatorische randvoorwaarden ook vrij eenvoudig kunnen.

Anders ligt het bij de keuze van pedagogische uitgangspunten. Kinderopvangorganisaties kunnen zich hierbij geheel naar de wensen van ouders richten, maar kunnen ook de eigen visie en pedagogische uitgangspunten als uitgangspunt nemen.¹⁶ Zij zullen dan zoveel mogelijk zoek gaan naar de klanten die het beste bij hun eigen concept passen. Op zich is het kiezen van een scherp profiel goed verdedigbaar; de consequentie is echter wel dat het werkgebied groter moet zijn dan bij een meer gematigde profilering, tenzij de betreffende locatie is gelegen in een gebied waar het profiel aansluit bij wat de meeste ouders willen.

Naast de keuze voor de inhoud van de profilering staat de kinderopvangorganisatie ook nog voor de vraag of het primair de organisatie of de locatie is waar de nadruk op gelegd wordt bij marketingactiviteiten. De organisatie staat meestal verder van de ouders af en spreekt minder aan. Desondanks kan het ouders een 'gerust' gevoel geven als ze weten dat een locatie onderdeel van een specifieke organisatie deel uit maakt. Profilering van de organisatie moet dus toegespitst zijn op de toegevoegde waarde van de organisatie voor de vestiging, waar de ouder primair in geïnteresseerd is.

¹⁶ Christelijke en antroposofische kinderopvang zijn voorbeelden van organisaties waarbij de eigen visie voorop staat.

9 Epiloog

Met de Wet Kinderopvang in 2005 heeft marktwerking zijn intrede gedaan in de kinderopvang. Zolang er sprake was van grote wachtlijsten, was het voor kinderopvangorganisaties nauwelijks nodig zich te beraden op de huidige en toekomstige positie op de markt. Elke gerealiseerde capaciteit was in een mum van tijd gevuld. Die tijd is echter voorbij.

Met de marktverzadiging die nu al in sommige gebieden zichtbaar is, ontstaat de noodzaak van een gedegen marktverkenning. In deze handreiking 'Marktverkenning kinderopvang in een vraaggestuurde markt' hebben wij een stappenplan gepresenteerd voor marktonderzoek van kinderopvangorganisaties. Sommige van die stappen, zoals het gebruik van bevolkingsprognoses, zijn bekend en vertrouwd, andere, zoals het analyseren van keuzeprocessen van ouders, relatief nieuw.

Via de website www.marktverkenningkinderopvang.nl zullen wij het stappenplan en de onderdelen daarvan regelmatig actualiseren. Ook zullen wij ruimte op deze website beschikbaar stellen aan kinderopvangorganisaties die bereid zijn hun ervaringen met specifieke marketingactiviteiten met anderen te delen.

Tilburg, juli 2011

Tony Weggemans (AYIT Consultancy, Tilburg, www.ayit.nl)
Wido Scholte (Public Result, Den Haag, www.publicresult.nl)



Stationsstraat 32
5038 ED Tilburg
013-4678406
info@ayit.nl
www.ayit.nl