
#Ouderklantmanagement

door te faciliteren



Sarah Salampessij



Facility Management | Hogeschool Rotterdam



❖

#Ouderklantmanagement

door te faciliteren



Organisatie	:	Hogeschool Rotterdam
Opleiding	:	Facility Management
Auteur	:	Sarah Salampessij
Studentnummer	:	0875766
Studiejaar	:	2016/2017
Stageperiode	:	Februari – juni 2017
Opdrachtgever	:	SWKFacet
Bedrijfsbegeleider	:	Edgar Kannekens
Plaats	:	Rotterdam
Datum	:	6 juni 2017

❖



Managementsamenvatting

Dit onderzoek speelt zich af bij SWKFacet en richt zich op het ouderportaal, een beveiligde omgeving op het internet waar de klanten van SWKFacet kunnen inloggen en toegang hebben tot hun persoonlijke gegevens. SWKFacet is het Shared Service Center van Stichting SWKGroep, de grootste stichting in kinderopvang en buurtwerk in Nederland. Het huidige ouderportaal kan gezien worden als middel om op digitale wijze te communiceren met de klanten en een klantrelatie tot stand te brengen.

SWKFacet wil klantgericht en organisatiegericht zijn, maar heeft geen strategie bepaald voor een digitale klantrelatie met de ouderklanten. Hierdoor heeft de organisatie geen duidelijk doel voor ogen en kunnen er geen doordachte en consistente besluiten worden genomen op het gebied van een digitale klantrelatie. Het probleem is urgent omdat dit jaar een besluit moet worden genomen voor het ouderportaal.

Het doel van het onderzoek is om binnen 18 weken een communicatiestrategie voor de digitale klantrelatie van SWKFacet te ontwikkelen voor het creëren van strategische meerwaarde. De onderzoeksvraag voor dit onderzoek is als volgt geformuleerd:

‘Wat is de strategische meerwaarde van een digitale klantrelatie voor SWKFacet?’

Het karakter van dit onderzoek is kwalitatief en kwantitatief verkennend. Dit onderzoek verkent de behoeftes van de medewerkers van SWKFacet en de organisatie en de markt en verbindt het met elkaar om de samenhang te onderzoeken en tot een bruikbaar advies te kunnen komen in de vorm van een strategie. Voor dit onderzoek is deskresearch gedaan door het raadplegen van bestaand materiaal en literatuuronderzoek. Daarnaast is er fieldresearch gedaan door het afnemen van focusgroepen, half-gestructureerde interviews, een enquête en twee interactieve focusgroepen ter confrontatie van de onderzoeksresultaten.

Vanuit de DESTEP analyse liggen de kansen voor SWKFacet in het anticiperen op de millennial ouder, het gebruik maken van technologie zoals Big Data, en op ecologisch vlak het maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Vanuit de casestudies buiten de branche is naar voren gekomen dat het gebruik van technologie, een community en het stimuleren van selfservice als middelen worden ingezet om klantgerichtheid en organisatie efficiëntie te verhogen. De casestudies bij andere kinderopvangorganisaties geven aan dat de concurrentie verder ontwikkeld is in de digitale klantrelatie dan SWKFacet.

Het huidige ouderportaal wisselt plaatsingsovereenkomsten, facturen, jaaropgaven en persoonlijke gegevens uit met de ouderklanten. Vanuit de organisatie is naar voren gekomen dat het ouderportaal vooral een middel moet zijn om het primaire proces te kunnen ontzorgen door zoveel mogelijk administratieve processen gestandaardiseerd en digitaal te maken. Het ouderportaal dient een aanvulling te zijn op het primaire proces en gaat niet ten koste van het persoonlijke contact. De behoefte van de ouderklanten komen overeen met de functionaliteiten die in casestudies bij andere kinderopvangorganisaties zijn gedaan. Het vormt de gap tussen de huidige situatie en de gewenste situatie. De gap omvat het uitwisselen van informatie met betrekking tot de gegevens van de aanwezigheid en afwezigheid van het kind, plaatsingsgegevens, documentatie, algemene locatie-informatie en kindgerelateerde informatie vanuit de locatie zoals ontwikkeling, foto's en activiteiten.

Voor het creëren van strategische meerwaarde zijn strategische doelstellingen geformuleerd. De meerwaarde bestaat uit klantbinding, -betrokkenheid en -tevredenheid, een verbeterde zichtbaarheid voor de organisatie en een efficiëntieslag in de processen.

1. Voor het uitwisselen van de gewenste informatie die in het onderzoek naar voren is gekomen zal per 1 augustus 2017 i.s.m. SWK Kinderopvang een project gestart worden met als einddoel het implementeren van een ouderportaal die de benodigde faciliteiten biedt.
2. Het bovengenoemde project ontwerpt en implementeert efficiënte processen die in lijn liggen met de gekozen route in de eerste doelstelling voor de direct betrokken afdelingen i.s.m. de hoofden en leidinggevenden van de desbetreffende afdelingen.
3. Om te kunnen blijven excelleren in klantmanagement wordt uiterlijk 1 januari 2018 een afdeling klantmanagement opgezet van minimaal 1 FTE die de spin in het web vormt tussen de organisatie(s) en de ouderklanten.

Vanuit de theorie kan de strategie herkend worden als operational excellence van Treacy en Wiersema, waarbij er raakvlakken zijn met customer intimacy. Daarnaast de pullstrategie en de positioneringsstrategie.

De aanbevelingen die gegeven worden is het overwegen, toetsen, aanpassen en implementeren van de strategie, het evalueren en bijstellen van de strategie na implementatie en tot slot het nader onderzoek doen naar de keuze voor de applicatie.



Voorwoord

De laatste sprint voor de finish en het einddoel is in zicht. Het einddoel is zoveel meer dan een papiertje met mijn naam en de titel, Bachelor of Business Administration en het gegeven dat ik een alumnus Facility Management van Hogeschool Rotterdam zal zijn. Het is het bewijs dat ik me vier jaar lang succesvol heb ingezet voor het ontwikkelen van kennis en vaardigheden op het gebied van onderzoek en vakgebied Facility Management. In die vier jaar heb ik uitdagingen gekend, maar ik sta nog steeds overeind, voor deze laatste sprint. De laatste sprint voor de finish, een afstudeeronderzoek bij SWKFacet, en dit het resultaat.

Dit onderzoeksrapport is geschreven in het kader van het afstuderen van de opleiding Facility Management aan Hogeschool Rotterdam. Eind januari 2017 ben ik begonnen aan achttien weken afstuderen aan een complex onderzoek. Met een rugzak vol goede moed, enthousiasme en kennis van opgedane (onderzoek)vaardigheden ben ik aan de slag gegaan en heb ik me een weg gebaand. Ik ben trots op het resultaat.

Ten eerste wil ik mijn bedrijfsbegeleider Edgar Kannekens bedanken voor de goede begeleiding tijdens dit afstudeertraject. De wekelijkse begeleidingssessies en de incidentele bijeenkomsten waar ik bij mocht zijn waren erg leerzaam en inspirerend. Ten tweede wil ik mijn docentbegeleider Tamara Agatz bedanken voor de waardevolle begeleiding zowel tijdens de ateliers als daarbuiten. Ten derde wil ik al mijn respondenten bedanken voor het leveren van waardevolle input. Tot slot wil ik de overige personen bedanken die op wat voor een manier dan ook een bijdrage hebben geleverd en mij hebben bijgestaan tijdens dit afstudeertraject. Deze is voor u, ibu.

Rotterdam, 6 juni 2017

Sarah Salampessij



Inhoudsopgave

Inleiding	10
1 Onderzoeksverantwoording	11
2 Organisatie	15
3 Theoretisch kader	16
4 Externe omgeving	20
5 Interne omgeving	25
6 Analyse	30
7 Conclusie	35
8 Implementatie	37
9 Kritische reflectie	39
Literatuurlijst	40

Inleiding

‘De facilitair manager wordt steeds meer een marketeer’, de titel van een artikel geschreven door Mariel Hovemann, web/eindredacteur van FMM (Hovemann, 2017). Hovemann stelt dat de FM’er steeds meer een duidelijke visie moet hebben op het dienstverleningspakket en de wijze waarop de communicatie daaromtrent wordt georganiseerd. De uitspraak van Hovemann beschrijft precies de plek waarin het onderzoek zich bevindt. Vanuit een facilitaire expertise is onderzoek gedaan naar een dienst van een organisatie en de wijze waarop de communicatie moet worden georganiseerd. Dit onderzoek speelt zich af bij SWKFacet en richt zich op het ouderportaal, een beveiligde omgeving op het internet waar de klanten van SWKFacet kunnen inloggen en toegang hebben tot hun persoonlijke gegevens. Dit onderzoeksrapport is het resultaat van een gestructureerd opgezet onderzoek ten behoeve van het ontwikkelen van een visie.

SWKFacet is het Shared Service Center van Stichting SWKGroep, de grootste stichting in kinderopvang en buurtwerk in Nederland. Het SSC zorgt ervoor dat alle achttien organisaties van de SWKGroep zich kunnen richten op hun primaire proces en neemt al de secundaire bedrijfsprocessen uit handen (SWKFacet, 2017). De gebruikers van het ouderportaal zijn de ouders van de kinderen die diensten van de SWKGroep afnemen, zoals kinderopvang en buitenschoolse opvang. De ouders worden binnen de organisatie ouderklanten genoemd. Het huidige ouderportaal kan gezien worden als middel om op digitale wijze te communiceren met de klanten en een klantrelatie tot stand te brengen.

SWKFacet wil klantgericht en organisatiegericht zijn, maar heeft geen strategie bepaald voor een digitale klantrelatie met de ouderklanten. Hierdoor heeft de organisatie geen duidelijk doel voor ogen en kunnen er geen doordachte en consistente besluiten worden genomen op het gebied van een digitale klantrelatie.

Het doel van het onderzoek is om binnen 18 weken een communicatiestrategie voor de digitale klantrelatie van SWKFacet te ontwikkelen voor het creëren van strategische meerwaarde.

De onderzoeksvraag voor dit onderzoek is als volgt geformuleerd:

‘Wat is de strategische meerwaarde van een digitale klantrelatie voor SWKFacet?’

Dit onderzoeksrapport is ten eerste bestemd voor de opdrachtgever Edgar Kannekens, directeur SWKFacet en bedrijfsbegeleider en Tamara Agatz, docentbegeleider van dit afstudeertraject. Daarnaast is het rapport bedoeld voor een ieder die geïnteresseerd is in de onderwerpen digitale klantrelatie, klantmanagement en communicatie in de kinderopvang.

Leeswijzer

Hoofdstuk 1	Een beschrijving van het onderzoek en de verantwoording van de dataverzamelmethode;
Hoofdstuk 2	Een beschrijving van de SWKGroep en SWKFacet;
Hoofdstuk 3	Het theoretisch kader waarin theorie over Marketing, Communicatie, Klantmanagement en digitale portalen wordt beschreven;
Hoofdstuk 4	Een beschrijving van de externe omgeving middels DESTEP en casestudies zowel binnen als buiten de branche;
Hoofdstuk 5	Een beschrijving van de interne omgeving waarbij de huidige situatie en de gewenste situatie naar voren komen;
Hoofdstuk 6	Een analyse van de verzamelde onderzoeksresultaten dat resulteert in een strategie voor de digitale klantrelatie;
Hoofdstuk 7	De conclusie waarbij antwoord wordt gegeven op de onderzoeksvraag en deelvragen. Daarnaast worden er aanbevelingen gegeven;
Hoofdstuk 8	Een implementatieplan voor het implementeren van de gegeven adviezen;
Hoofdstuk 9	Een kritische terugblik op het onderzoek.

1 | Onderzoeksverantwoording

Dit hoofdstuk beschrijft het onderzoek en de verantwoording van de gebruikte dataverzamelmethode. Er wordt een korte beschrijving gegeven van het probleem, de onderzoeksvraag en deelvragen. Daarna wordt het doel beschreven alsmede de scope en het type onderzoek. Tot slot worden de gebruikte dataverzamelmethode en de kwaliteit ervan beschreven en verantwoord.

1.1 Probleemomschrijving

Eén van de manieren waarop SWKFacet op digitale wijze communiceert met ouderklanten is het ouderportaal. Het ouderportaal is een beveiligde omgeving op het internet waar ouders kunnen inloggen en toegang hebben tot hun persoonlijke gegevens. SWKFacet publiceert in het portaal de basisgegevens van het kind en de ouders, contracten, facturen en jaaropgaven. De ouderklanten kunnen in het portaal de basisgegevens wijzigen en de documenten inzien, accorderen en downloaden. Het ouderportaal kan gezien worden als het middel om een digitale klantrelatie tussen SWKFacet en de ouderklanten tot stand te kunnen brengen. Het ouderportaal is in 2011 in projectvorm zelf ontwikkeld door SWKFacet in samenwerking met IT-leverancier FileLinX. Hiermee was SWKFacet de product leader op de markt van de kinderopvang.

De aanleidingen zijn in een visgraatdiagram in figuur 1.1 gezet om de relatie tussen de oorzaken en het effect ervan schematisch weer te geven.



↑ Figuur 1.1 De relatie tussen de oorzaken en het effect van het probleem

SWKFacet wil klantgericht en organisatiegericht zijn in de digitale klantrelatie met ouderklanten, maar heeft hiervoor geen strategie bepaald. Het gevolg daarvan is dat de organisatie geen duidelijk doel voor ogen heeft en geen doordachte en consistente besluiten kan maken op het gebied van een digitale klantrelatie. Het probleem is urgent omdat dit jaar een besluit moet worden genomen voor het ouderportaal. Het dilemma hierbij is om te investeren in het huidige maatwerkportaal of een framework van een leverancier af te nemen. De volledige probleemanalyse is opgenomen in bijlage I.

1.2 Onderzoeksvraag

De onderzoeksvraag is als volgt geformuleerd:

‘Wat is de strategische meerwaarde van een digitale klantrelatie voor SWKFacet?’

Om gestructureerd een antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag is deze opgedeeld in een viertal deelvragen:

1. Wat zijn de behoeftes van de stakeholders?
2. Hoe ziet de huidige markt eruit op het gebied van digitale klantrelaties?
3. Welke strategie sluit aan op de behoeftes van de stakeholders en is marktconform?
4. Hoe vormt de strategie een meerwaarde voor SWKFacet?
 - a) Wat zijn de gevolgen van de implementatie?
 - b) Welke applicatie ondersteunt de strategie?

De eerste deelvraag schetst de behoeftes van de stakeholders. De stakeholders zijn de ouderklanten, medewerkers van SWKFacet die direct en indirect met het ouderportaal te maken hebben en de medewerkers van SWK Kinderopvang. Door de behoeftes in kaart te brengen wordt de gewenste situatie duidelijk vanuit zowel de aanbiederskant als de kant van de eindafnemer, de ouderklant.

De tweede deelvraag brengt de externe omgeving in kaart die in relatie staat tot het onderzoeksonderwerp en de kinderopvangbranche. Het in kaart brengen van de externe omgeving is van belang om effectief gebruik te kunnen maken van de kansen en bedreigingen en zo een marktconforme strategie op te stellen.

De derde deelvraag analyseert de behoeftes uit deelvraag één en de marktanalyse uit deelvraag twee. De output is het advies en het eindproduct van het onderzoek, een communicatiestrategie.

Met deelvraag vier wordt een doorkijk gegeven naar de meerwaarde van de ontwikkelende strategie voor de organisatie en de gevolgen van de implementatie. Het geeft de organisatie daarnaast een advies voor het dilemma om door te gaan met het maatwerkportaal of het afnemen van een framework van een leverancier.

1.3 Doelstelling en scope

Het doel van het onderzoek is om binnen 18 weken een communicatiestrategie voor de digitale klantrelatie van SWKFacet te ontwikkelen voor het creëren van strategische meerwaarde. Een strategie voor de digitale klantrelatie tussen SWKFacet en de ouderklanten is nodig om te kunnen voldoen aan de behoeftes van de stakeholders, de klantrelatie te kunnen versterken en verbeteren en het ouderportaal door te kunnen ontwikkelen. De communicatiestrategie bestaat uit strategische doelstellingen die gebaseerd zijn op de onderzoeksresultaten en analyse.

Het onderzoek richt zich op het communicatiekanaal het ouderportaal van SWKFacet. De respondenten die binnen de scope van dit onderzoek vallen zijn de ouders, ofwel ouderklanten. Zij nemen dagopvang, peuterspeelzaal, peuteropvang en buitenschoolse opvang af. Binnen SWKFacet zijn de afdelingen die in directe verbinding staan met de ouderklanten met betrekking tot het uitwisselen van informatie meegenomen. Het betreft hierbij de directie van SWKFacet en de medewerkers van de afdelingen Informatie en Plaatsing Kinderopvang, IT Functioneel Beheer, Financiën en Marketingcommunicatie. Van SWK Kinderopvang is de directie en de senior procesmanager in het onderzoek betrokken geweest.

De andere communicatiekanalen van SWKFacet en de SWKGroep vallen buiten dit onderzoek. Hierbij gaat het om kanalen zoals social media en de website van de organisaties en werkmaatschappijen. De afdelingen die niet in directe verbinding staan met het uitwisselen van informatie met de ouderklanten vallen tevens buiten de scope van het onderzoek.

1.4 Type onderzoek

Het karakter van dit onderzoek is kwalitatief en kwantitatief verkennend. De onderzoeksvraag is open geformuleerd, de vraag is breed en er is relatief weinig voorkennis. Baarda stelt dat kwalitatief onderzoek vooral gaat om het verkrijgen van inzichten en het als onderzoeker leren van het onderzoek (Baarda, Dit is onderzoek!, 2014). Hij geeft aan dat verkennend onderzoek frequenties, samenhangen en verschillen exploreert met als doel om tot een theorie te komen. Dit onderzoek verkent de behoeftes van de medewerkers van SWKFacet en de organisatie en de markt en verbindt het met elkaar om de samenhang te onderzoeken en tot een bruikbaar advies te kunnen komen in de vorm van een strategie.

De behoeftes van de ouderklanten zijn in kaart gebracht door middel van een enquête. Dit deel van het onderzoek is kwantitatief verkennend omdat de onderzoeker van tevoren al ideeën heeft over mogelijk beïnvloedende factoren (Baarda, Dit is onderzoek!, 2014). De ideeën die in de enquête zijn gebruikt zijn het resultaat van het kwalitatief verkennende onderzoek.

Het onderzoek is een toegepast onderzoek. Het levert kennis op om praktijkproblemen op te lossen (Baarda, Dit is onderzoek!, 2014). De verkregen kennis wordt toegepast en draagt bij aan een oplossing van een probleem. Het resultaat van dit onderzoek, inzicht in de behoeftes en marktkennis die resulteren in een strategie, draagt bij aan de besluitvorming van SWKFacet om de digitale klantrelatie toekomstbestendig te maken.

Het onderzoek is een complexe opdracht in een complexe omgeving, omdat er veel verschillende stakeholders bij betrokken zijn op strategisch, tactisch en operationeel niveau, zowel binnen als buiten de organisatie. De stakeholders hebben bovendien tegengestelde belangen. Het onderzoek geeft een advies waarbij de organisatorische, personele en financiële gevolgen aan bod komen. De omgeving waarin het onderzoek zich afspeelt is complex. De kinderopvang is in bepaalde mate afhankelijk van de overheid en haar besluitvorming. Zij werkt met gevoelige persoonsgegevens, heeft te maken met veranderende complexe wet- en regelgeving en is daarnaast niet-commercieel van aard.

1.5 Onderzoeksaanpak

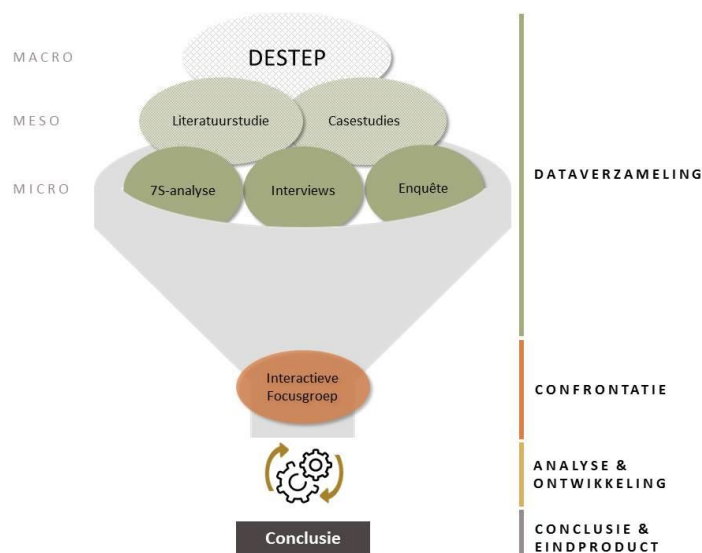
Figuur 1.2 geeft schematisch de aanpak van het onderzoek weer. De oriëntatiefase is hierin buiten beschouwing gelaten. De eerste fase is de dataverzamelingsfase. De dataverzamelingsmethoden die in dit onderzoek gebruikt zijn, zijn deskresearch en fieldresearch, zowel kwalitatief als kwantitatief van aard. De data is geanalyseerd en met elkaar geconfronteerd. Hier zijn frequenties, samenhangen en verschillen onderzocht. De derde fase is de analyse- en ontwikkelingsfase waarbij een strategie ontwikkeld is die toepasbaar is voor SWKFacet voor de digitale klantrelatie. De laatste fase is de conclusie en het eindproduct. In deze fase is dit adviesrapport opgesteld



en is het eindproduct ontwikkeld, een implementatieplan van de ontwikkelde communicatiestrategie. De dataverzamelmethode worden in deze paragraaf nader beschreven.

1.5.1 Deskresearch

Om de macro-omgeving in kaart te brengen is de DESTEP-methode gebruikt. De DESTEP-methode biedt een raamwerk om de demografische, economische, sociaal-culturele, technologische, ecologische en politiek-juridische factoren te analyseren. De data voor deze marktanalyse zijn verzameld middels het raadplegen van bestaand materiaal. De dataverzamelmethode is geschikt omdat er op het internet veel relevante informatie te vinden is over de externe omgeving. Zowel de informatie als de bronnen zijn daarbij vooraf gecontroleerd op juistheid, recentheid en relevantie. Er zijn alleen betrouwbare bronnen gebruikt zoals de



↑ Figuur 1.2 De aanpak van het onderzoek schematisch weergeven.

informatie en artikelen op de websites van CBS, overheidsdatabases, vaktijdschriften en branchewebsites. Het in kaart brengen van de macro-omgeving geeft een antwoord op de tweede deelvraag.

Om de meso-omgeving in kaart te brengen is literatuuronderzoek gedaan en zijn er casestudies onderzocht. Literatuuronderzoek is gedaan om de context van het onderzoek te kunnen definiëren. Het vakgebied marketing en communicatie, de begrippen klantmanagement en digitale portalen zijn hierbij onderzocht. De verzamelde data zijn opgenomen in het theoretisch kader van dit adviesrapport. De geraadpleegde literatuur is afkomstig uit studieboeken van de opleidingen Communicatie en Facility Management, artikelen van onderzoek- en adviesbureaus waaronder Twynstra Gudde en Forrester. Er is zowel nationale als internationale vakliteratuur geraadpleegd.

Een casestudie is een voorbeeld van een kwalitatieve survey waarbij enkele typerende gevallen om een situatie te beschrijven wordt gekozen (Baarda, Dit is onderzoek!, 2014). Er zijn in dit onderzoek beschrijvende casestudies gedaan die zowel binnen als buiten de kinderopvangbranche vallen. Het doel van de casestudies buiten de branche is om out-of-the-box te denken en te inspireren door de digitale klantrelatie van andersoortige organisaties te beschrijven. Het doel van de casestudies binnen de branche is om te verkennen hoe andere kinderopvangorganisaties digitaal communiceren met hun ouderklanten en hiervan te kunnen leren. De casestudies zijn onderzocht door het raadplegen van bestaand materiaal die afkomstig is van websites van marketingbureaus en de organisaties zelf. Het bestaande materiaal bestaat uit artikelen en handleidingen. Het in kaart brengen van de meso-omgeving geeft (deels) een antwoord op de tweede en de derde deelvraag.

Op micro-niveau, de omgeving van de organisatie, is middels deskresearch gebruik gemaakt van een 7S-analyse om de organisatie in kaart te brengen. Hierbij is tevens bestaand materiaal geraadpleegd die afkomstig is van het documentmanagementsysteem, het intranet en de websites van SWKFacet en SWKGroep. Voor het opstellen van de digitale guest journey van het ouderportaal is een testomgeving van het ouderportaal van werkmaatschappij BijDeHand geraadpleegd. Het in kaart brengen van de micro-omgeving geeft een antwoord op de vierde deelvraag doordat de huidige situatie (IST) in kaart wordt gebracht. De gewenste situatie (SOLL) kan vervolgens hieraan gekijkt worden.

1.5.2 Fieldresearch

Fieldresearch is het verzamelen, analyseren en interpreteren van gegevens waarvoor men zelf onderzoek moet verrichten. De gegevens zijn niet via deskresearch te verkrijgen (Baarda, 2009).

Tijdens het onderzoeken naar de meso-omgeving is naast deskresearch ook fieldresearch gedaan. Bij de casestudie is een telefonische interview afgenomen bij een van de cases. De interviewvragen zijn vooraf opgesteld. Daarnaast is een presentatie bijgewoond van een van de leveranciers van een ouderportaal, Konnect. Om een antwoord te kunnen geven op de eerste deelvraag is er in de micro-omgeving fieldresearch gedaan in de vorm van half-gestructureerde interviews, focusgroepen en een enquête. De interviews zijn gehouden met respondenten die direct in verbinding staan met het ouderportaal of de ouderklanten zoals medewerkers van IPK, functioneel beheer en debiteurenadministratie. In bijlage II is de volledige stakeholderanalyse opgenomen.



De vragen en de topics die ter sprake zijn gekomen tijdens de interviews zijn vooraf opgesteld op basis van de operationalisatie van de onderzoeksvraag en het kwalitatieve vooronderzoek. De interviewvragen zijn opgenomen in bijlage III en de operationalisatie in bijlage IV. De keuze voor een half-gestructureerd interview is om geïnspireerd te worden door de antwoorden van de respondent en op die manier data te verzamelen die relevant zijn waar in het vooronderzoek niet aan gedacht is. Tijdens de interviews is doorgevraagd op de antwoorden om ervoor te zorgen dat de juiste data verzameld worden. Het doel van de interviews is om achtergrondinformatie, de huidige situatie en de gewenste situatie in kaart te brengen.

Met de medewerkers van afdeling Informatie en Plaatsing Kinderopvang zijn twee focusgroepen gehouden. De respondenten per focusgroep zijn werkzaam op een van de vier clusters op de afdeling. Deze methode is gekozen vanwege tijd efficiëntie en omdat de respondenten op één afdeling werkzaam zijn en in een groepsgesprek elkaar kunnen inspireren met de gegeven antwoorden. Ten behoeve van de representativiteit en betrouwbaarheid is gekozen om de focusgroep twee keer af te nemen met verschillende respondenten.

Om data te verzamelen van de ouderklanten is een enquête afgenomen. De enquête heeft verschillende doeleinden; het opstellen van een klantprofiel, het in kaart brengen van de digitale vaardigheden, de huidige situatie m.b.t. het gebruik van het ouderportaal en behoeften en suggesties. De totale populatie ouderklanten heeft een omvang van ongeveer 11.500. Omdat er binnen de SWKGroep een ander onderzoek loopt waarbij ook een enquête wordt verstuurd naar de ouderklanten is gekozen om de populatie te verdelen. Hierbij is rekening gehouden met het gebied van de werkmaatschappijen zodat beide onderzoekseenheden representatief zijn. Een overzicht van de selectie is opgenomen in bijlage V. De steekproefomvang voor deze populatie bedraagt bij een steekproefmarge van 5% en betrouwbaarheidsniveau van 95%, 363 respondenten (Alles over marktonderzoek, 2015). De respons van de enquête bedraagt 525 respondenten, de resultaten van de enquête kunnen hierdoor als betrouwbaar gezien worden.

De enquête is van 11 mei tot en met 31 mei 2017 opengesteld. De respondenten zijn per e-mail benaderd waarbij rekening is gehouden met de herkenbaarheid van de e-mail door deze in de huisstijl van de werkmaatschappijen te versturen. Om de respons te verhogen zijn er incentives ingezet. De enquêtevragen en de correspondentie zijn opgesteld op basis van het kwalitatieve onderzoek en aangepast aan de feedback van meerdere personen met relevante communicatie en onderzoek expertise. De enquête is op donderdagmiddag verstuurd, volgens de expertise van de contentmanager van SWKFacet is dit één van de dagen waarbij e-mail het vaakst wordt gelezen. Om draagvlak binnen de organisatie te creëren voor het onderzoek is voor de afdeling IPK en de regiomanagers van SWKK een bericht opgesteld waarin de enquête aangekondigd werd. Daarnaast is er een FAQ opgesteld om te anticiperen wanneer ouderklanten contact opnemen m.b.t. de enquête. De correspondentie is opgenomen in bijlage VI.

Voor de confrontatiefase van het onderzoek zijn twee interactieve focusgroepen gehouden. Het doel van deze focusgroepen is het creëren van draagvlak, het presenteren van de onderzoeksresultaten en deze te confronteren en te laten waarderen. De waardering is gedaan door de respondenten die op strategisch en tactisch niveau werkzaam zijn. In de stakeholderanalyse in bijlage II is opgenomen welke respondenten hier bij betrokken zijn geweest. De focusgroepen zijn in twee keer afgenomen omdat het planning technisch niet mogelijk was om het in één keer af te nemen. Het verzamelen van input is gedaan door middel van Mentimeter en uitgedraaide kaartjes waarbij de impact van onderzoeksresultaten gewaardeerd moesten worden. De resultaten leveren input voor de confrontatie en de ontwikkeling van de strategie, het eindproduct.

1.5.3 Kwaliteit

Een onderzoek is valide wanneer er gemeten wordt wat er beoogd wordt te meten (Baarda, Dit is onderzoek!, 2014). Dit onderzoek is valide omdat er uitvoerig is geoperationaliseerd in het vooronderzoek en de geoperationaliseerde begrippen en indicatoren zijn gebruikt tijdens de deskresearch en fieldresearch. Het doel van het onderzoek is bij elk deelonderzoek steeds voor ogen gehouden.

Een betrouwbare meting wordt door Baarda gedefinieerd als een stabiele meting waarbij toeval geen grote rol speelt (Baarda, Dit is onderzoek!, 2014). De dataverzamelmethode van dit onderzoek zijn transparant toegepast en kunnen herhaald worden. Met deskresearch is er gebruik gemaakt van bronnen die gecontroleerd zijn op juistheid, recentheid en relevantie. Het onderzoek is daarnaast betrouwbaar doordat de focusgroepen bij IPK twee keer zijn afgenomen, de respons van de enquête boven de 363 respondenten bedraagt en de deelonderzoeken voorzien zijn van feedback van experts op het gebied van onderzoek en de organisatie.

Het onderzoek is bruikbaar voor SWKFacet omdat de deelonderzoeken op diverse andere plekken binnen de organisatie gebruikt kunnen worden. Een voorbeeld hiervan zijn de enquêteresultaten die bijdragen aan kennis over de ouderklanten. Deze informatie is toepasbaar voor zowel SWKFacet als SWK Kinderopvang.

2 | Organisatie

Dit hoofdstuk is een beknopte beschrijving van de organisatie waarin het onderzoek plaatsvindt, SWKFacet, dat onderdeel is van SWKGroep. Het is het resultaat van het raadplegen van bestaand materiaal afkomstig van de websites van de organisaties en documenten uit het documentmanagementsysteem. Daarnaast zijn in de interactieve focusgroepen vragen gesteld over de organisatie dat als input diende voor deze organisatieanalyse. Aan de hand van vijf van de zeven factoren uit het 7S-model van McKinsey is de organisatie SWKFacet geanalyseerd. In bijlage VII is de volledige organisatiebeschrijving opgenomen.

2.1 SWKGroep

Stichting SWKGroep is de grootste stichting in kinderopvang en buurtwerk in Nederland. SWKGroep is een samenwerkingsverband van achttien organisaties, ieder met een eigen identiteit, maar met één gezamenlijke visie. Alle organisaties binnen de SWKGroep hebben een maatschappelijke doelstelling. De eigen bedrijfsnaam en unieke bedrijfskenmerken van de organisaties blijven bestaan. Door het delen van elkaars kennis, ervaring en netwerk is de werkwijze van SWKGroep innovatief, kosten efficiënt, sociaal en gericht op kwaliteit en samenwerking (SWKGroep, 2017). De missie van SWKGroep luidt *Investeer in eigen kracht*.

2.2 SWKFacet

SWKFacet B.V. is het Shared Service Center (SSC) binnen de SWKGroep. SWKFacet is gevestigd in Berkel en Rodenrijs aan Spoorhaven 10-18. Het Shared Service Center zorgt ervoor dat alle achttien organisaties zich kunnen richten op hun primaire proces en neemt al de secundaire bedrijfsprocessen uit handen. In het SSC werken circa 150 medewerkers (SWKFacet, 2017). Deze paragraaf beperkt zich tot de opgestelde strategieën van de organisatie en de relatie met het onderzoek.

In figuur 2.1 zijn de vier strategieën weergegeven die SWKFacet voor het jaar 2017 heeft opgesteld (SWKFacet, 2017).



↑ Figuur 2.1 De vier strategieën van SWKFacet voor het jaar 2017

Het onderzoek naar de strategische meerwaarde van een digitale klantrelatie bevindt zich in de tweede strategie. Het is een van de onderdelen van de strategische IT Road map.

De kernwaarden van SWKFacet zijn Eigentijds, Ondernemend, Verbinden, Passie, Betrouwbaar en Verrassen. Tijdens de onderzoeksperiode is naar voren gekomen dat de respondenten op de hoogte zijn van de kernwaarden. Deze kernwaarden hangen tevens zichtbaar in de gemeenschappelijke verkeersruimtes. Hierdoor blijven de kernwaarden levend onder de medewerkers.

Het volgende hoofdstuk beschrijft theorie die relevant is voor het onderzoek. Er wordt ingegaan op de theorie over het vakgebied marketing en communicatie, klantmanagement en digitale portalen.

3 | Theoretisch kader

Dit hoofdstuk beschrijft theorie over het vakgebied marketing en communicatie, klantmanagement en digitale portalen. De theorie is van belang om het groter geheel te schetsen van de omgeving van het onderzoek en deze mee te nemen in het ontwikkelen van de strategie. Het theoretisch kader is tot stand gekomen door literatuurstudie. De topics zijn gekozen door het operationaliseren in de oriëntatiefase en een gesprek met een facilitaire professional tijdens een meet- en asksessie op Hogeschool Rotterdam.

3.1 Marketing en communicatie

Deze paragraaf gaat in op het vakgebied marketing en communicatie vanuit de aanbiederskant. Er worden definities gegeven van beide begrippen en in de context van het onderzoek wordt een verbinding gelegd. Een organisatie kan diverse strategieën inzetten om bepaalde doelstellingen te behalen. Er worden vanuit drie invalshoeken theorie over strategieën beschreven, de waardeproposities van Treacy en Wiersema, de push- en pullstrategie en twaalf conceptuele communicatiestrategieën van Michels.

3.1.1 Definities

De definitie van marketing is volgens Scholto Bos, oprichter en eigenaar van Finler Media *'Marketing is het doen van onderzoek naar de behoefte van mensen, het vertalen van deze behoeften in producten en diensten en het ontwikkelen van een geschikte marketingstrategie met als doel om de verkoop van deze producten en diensten te bevorderen.'* (Finler, 2017).

De definitie van communicatie is volgens Betteke van Ruler, emeritus hoogleraar communicatiewetenschap, *'Communicatie is een proces van tweerichtingsverkeer waarbij zender en ontvanger beiden actief kunnen zijn en van rol kunnen wisselen; communicatie wordt in deze optiek gezien als een interactief proces'* (Ruler, 2010). In de visie van Michels, auteur en deskundige op het gebied van marketing en communicatie, is de essentie van communicatie en communicatiestrategie het opbouwen van waardevolle relaties (Michels, Communicatiestrategie, 2013).

De verbinding tussen marketing en communicatie in de context van dit onderzoek komt terug in de definitie van direct marketing van Wagenmakers en Buist. Zij beschrijven direct marketing als een bijzondere vorm van communiceren (Wagenmakers & Buist, 2012). De organisatie onderhoudt hierbij directe contacten met zijn klanten. De communicatie is bij direct marketing minder gericht op het direct uitlokken van een onmiddellijke (koop)respons, maar richt zich meer op het onderhouden van een directe en structurele relatie met de klanten. Het belang van een klantrelatie wordt beschreven door Van Riel in De Alignment-factor als *'een wederzijdse lonende relatie tussen een onderneming en haar belangrijkste stakeholders, waarmee het bedrijf zijn doelstellingen kan realiseren en zijn bestaansrecht aantoot'* (Riel Van, 2012). In dit onderzoek is het ouderportaal van SWKFacet het digitale medium voor het onderhouden van een directe en structurele relatie met haar klanten.

3.1.2 Waardeproposities

Treacy en Wiersema onderscheiden drie waardeproposities waarbij een organisatie één van die drie posities kiest om daarin excellent te worden (Michels, Communicatiestrategie, 2013). De keuze bepaalt de communicatiestrategie, de propositie en de uitvoering van de communicatie.

Bij *operational excellence* gaat het om de uitmuntende prestaties van operationele processen. De processen in de organisatie zijn vergaand gestandaardiseerd om deze zo effectief en efficiënt mogelijk te houden. Bij *product leadership* gaat het erom de innovator te zijn in de markt, waarbij de organisatie steeds als eerste komt met de nieuwste producten of features. De organisatie claimt de beste te zijn. De derde waardepropositie is *customer intimacy* waarbij het draait om een langdurige relatie met de klant. Dit vereist een diepe kennis van de specifieke behoeften van de klanten en het continu aanpassen van de producten en diensten. De organisatie blinkt uit in relatiemarketing.

3.1.3 Push en Pull

De pushstrategie en de pullstrategie zijn twee andere vormen van communicatiestrategieën, die veelal ingezet worden als marketinginstrument. De pullstrategie is een strategie waarbij de producent de vraag naar zijn product bij de consument stimuleert over het hoofd van de handel heen. De eindafnemer vraagt het product bij de handel. In een pullstrategie maakt de producent vooral gebruik van het promotie-instrument.

Bij een pushstrategie richt de producent zich op de handel. Door een aantrekkelijke propositie probeert hij distributiepunten voor zijn product/merk te verkrijgen. Hoe groter de winstgevendheid van het product voor de handel, des te eerder zal de handel het product opnemen en zich ervoor inzetten (Wagenmakers & Buist, 2012).

3.1.4 Conceptuele communicatiestrategieën

Een communicatiestrategie is een functionele strategie die zich richt op het aangaan van interacties en relaties bij in- en externe doelgroepen om hen te beïnvloeden (Michels, Communicatiestrategie, 2013). De communicatiestrategie is altijd verbonden aan de organisatiestrategie of ondersteunend aan een andere functionele strategie. Michels beschrijft in zijn boek Communicatiestrategie twaalf conceptuele communicatiestrategieën (Michels, Communicatiestrategie, 2013):

1. Positioneringsstrategie; Een merk wil een passende en relevante positie veroveren in de gedachten en beleving van de doelgroep.
2. Internal brandingstrategie; Extern winnen is intern beginnen. De organisatie kan zich extern positioneren en profileren, maar het merk moet ook intern worden geladen en beleefd, zodat medewerkers zich verbonden voelen met de organisatie.
3. Reputatiestrategie; Als een organisatie een sterk imago wil opbouwen bij diverse doelgroepen zet zij deze strategie in.
4. Familiestrategie; Deze strategie is interessant als de organisatie intern als los zand aan elkaar hangt en er een wij-gevoel ontbreekt en de samenwerking tussen verschillende afdelingen en units niet efficiënt verloopt.
5. Fanstrategie; De fanstrategie is waardevol als de organisatie of het merk een sterke emotionele aantrekkingskracht heeft. Het doel van deze strategie is merktrouw en de basisgedachte is dat enthousiaste fans anderen enthousiast maken en meerdere fans creëren.
6. Ambassadeurstategie; De organisatie draagt op een redelijk gecontroleerde wijze haar visie uit. Ambassadeurs worden betrokken bij de organisatie en er zijn duidelijk uitgesproken wederzijdse belangen en verplichtingen.
7. Brandactivatiestrategie; Een merk laat op een aansprekende, spraakmakende wijze de doelgroep het merk ervaren en beleven. Het doel is het vergroten van de merkbekendheid, het merk te profileren en te laden met associaties.
8. Word of mouth strategie; De strategie gaat specifiek in op hoe de organisatie met communicatie zorgt dat er positieve word of mouth ontstaat. De basisgedachte is iemand zoals jijzelf die een merk aanraadt is de krachtigste vorm van communicatie.
9. Participatiestrategie; Deze strategie is waardevol als de organisatie samen met de doelgroepen een specifiek doel wil bereiken, hierbij wordt meer begrip en draagvlak gecreëerd. De basisgedachte is meer mensen betrekken en mensen meer betrekken.
10. Issuemanagementstrategie; Deze strategie wordt ingezet als de organisatie een beleid voert om de perceptie van de doelgroep te beïnvloeden over een specifiek thema. Aan de ene kant het inzetten van de strategie voor het creëren van een positief beeld en aan de andere kant het vermijden van een negatieve beeldvorming.
11. Public affairs strategie; Deze strategie wordt vooral ingezet als de organisatie relevante actoren en stakeholders bij besluitvormingsprocessen wil beïnvloeden.
12. Veranderstrategie; Bij een verandering speelt communicatie altijd de ondersteunende rol van een huidige naar een gewenste situatie. Daarbij is er een keuze voor een meer top down of bottom up gerichte benadering.

3.2 Klantmanagement

In deze paragraaf wordt er ingegaan op het vakgebied marketing en communicatie vanuit de vraagkant. Er worden definities beschreven van het begrip klantmanagement en een verbinding gelegd met marketing. Daarna worden acht succesfactoren van klantmanagement beschreven van Twynstra Gudde.

Alflen, Gijsbers en Scholtens van Twynstra Gudde leggen de link tussen marketing en klantmanagement (Alflen, Gijsbers, & Scholtens, 2014). Zij hanteren hierbij de definitie van Philip Kotler over marketing; *‘Goeroe Kotler definieert marketing als: de wetenschap en kunst om toegevoegde waarde te ontdekken, creëren en leveren en hiermee de behoeften van een doelgroep (met winst) tegemoet te komen. Oftewel: klantmanagement!’*. Voor klantmanagement is het essentieel om de klant te kennen zodat het aanbod daar zo goed mogelijk op kan worden afgestemd. Hiervoor is een analyse van ontwikkelingen die bij de klant plaatsvindt nodig om een goede duiding van de vraag te hebben en een professionele gesprekspartner voor de klant te zijn.

Twynstra Gudde hanteert de volgende definitie van klantmanagement: *‘Klantmanagement is het organiseren van het afstemmingsproces met de klant, over de vraag naar ondersteuning en het aanbod van diensten en producten.’* (Twynstra Gudde, 2015). Hierbij wordt aangegeven dat de ervaring laat zien dat het managen van de vraagklant (klantmanagement) en daarmee de effectiviteit van de ingekochte diensten, minimaal gelijkwaardige (financiële) voordelen op kan leveren. Bovendien biedt de vraagkant grotere kansen omdat deze technieken in



serviceorganisaties, in tegenstelling tot leveranciers- en contractmanagement, nog niet of niet volledig worden benut. In het artikel worden vervolgens acht succesfactoren beschreven voor klantmanagement in serviceorganisaties, schematisch afgebeeld in figuur 3.1.

→ Figuur 3.1 Acht succesfactoren voor klantmanagement (Twynstra Gudde, 2015)



- | | |
|---|--|
| 1. <i>Spelregels voor klantmanagement;</i> | Het bepalen van regels voor de richting, positie en speelruimte voor de verschillende stakeholders; |
| 2. <i>De keten registreren;</i> | Het registreren van het gehele proces van dienstverlening vanaf het bepalen van de behoefte van klanten tot en met het invullen door leveranciers; |
| 3. <i>Fit for purpose borgen;</i> | Het in balans houden van het spanningsveld van het excellent bedienen van de klant en een efficiënte bedrijfsvoering; |
| 4. <i>Positioneren van klantmanagement;</i> | Het verkrijgen van inzichten die bepalend zijn voor de juiste vertaling tussen vraag en aanbod en betrokken worden bij tactische en strategische onderwerpen; |
| 5. <i>Inzicht in de klant;</i> | Het doorgronden van de klantvraag en de klanten segmenteren. De klantvraag is niet per definitie gelijk aan de klantbehoefte; |
| 6. <i>Voorspellen van de klantvraag;</i> | Het opstellen van een accountplan per klant of klantsegment (account) om het proces van vraagafstemming meer gestructureerd vorm te geven; |
| 7. <i>Vraaggericht werken;</i> | Door aandacht te besteden aan de leervoorkeuren van medewerkers kunnen belangrijke elementen zoals competenties, vaardigheden en gedrag veranderd worden. Deze factoren bepalen het succes van de regie; |
| 8. <i>Vraaggericht veranderen;</i> | Het begeleiden en ondersteunen van de klant begint bij het uitvoeren van een veranderkundige analyse die leidt tot een veranderaanpak. |



3.3 Digitale portalen

Nu de aanbiederskant en de vraagkant zijn uitgelicht in de voorgaande paragrafen 3.1 en 3.2 wordt er in deze paragraaf ingegaan op theorie over het medium. Het medium maakt het tot stand komen van een relatie tussen de aanbieder en de vrager mogelijk. In dit onderzoek is het ouderportaal van SWKFacet het digitale medium voor het onderhouden van een relatie met haar klanten.

Forrester, een Amerikaans onderzoeks- en adviesbureau, heeft in opdracht van Open Text onderzoek gedaan naar digitale portalen (Forrester Consulting, 2016). Hieruit zijn de volgende vier bevindingen gebleken;

1. *Organisaties investeren voor inkomsten en waarde*
Het grootste deel van de omzet (63%) van de onderzochte bedrijven wordt verkregen vanuit bestaande klanten. Het investeren in sterke klantrelaties is cruciaal. De prioriteiten liggen bij het vergroten van de omzet en het verhogen van de klantbinding en betrokkenheid. Ze begrijpen dat de digitale klantbeleving daar een grote rol in speelt.
2. *Digitale belevingsportalen zijn essentieel om de doelstellingen te kunnen behalen;*
De meeste bedrijven zijn actief aan het investeren in wat Forrester Digital Experience (DX) Portals noemt om self-service te faciliteren. Daarnaast voorzien zij in de behoeften van digitaalvaardige klanten en andere belanghebbenden via elke stap in de customer journey en via elk kanaal of device naar keuze.
3. *Digitale belevingsportalen leveren omzet en efficiëntie voordelen op operationeel niveau op*
De respondenten geven aan dat de kenmerkende voordelen van digitale portalen het verhogen van de tevredenheid, betrokkenheid en loyaliteit zijn. Deze voordelen zijn in lijn met de belangrijkste zakelijke vereisten voor omzetgroei, loyaliteit en verbeterde klantervaringen. Veel bedrijven hebben ook de onverwachte efficiëntieslag gezien zoals minder telefoontjes met de klantenservice en een betere zichtbaarheid en richting van het bedrijf.
4. *Men is op zoek naar geschikte portalen en leveranciers om hen te helpen slagen*
Organisaties hebben leveranciers nodig die de branche en haar specifieke behoeftes begrijpt om integratie gemakkelijk te laten verlopen. De portalen worden voor diverse strategische doeleinden ingezet waardoor het belangrijk is dat het portaal veilig is. Het werken in de cloud is een essentiële ontwikkeling dat toegang tot mobiele devices geeft voor de eindgebruikers en kosten reducerend is voor de organisatie.

Het onderzoek van Forrester geeft tot slot nog een viertal aanbevelingen:

1. Focus je als organisatie op systemen die de bestaande systemen ondersteunt en versterkt;
2. Ontwerp een customer journey om hoogwaardige baten en digitale interacties in kaart te brengen;
3. Ga organisatiebreed de samenwerking aan om elkaar te kunnen versterken en synergie te verkrijgen;
4. Werk met leveranciers die de branche en organisatie kent.

In het volgende hoofdstuk is de externe omgeving in kaart gebracht middels een marktanalyse. Er is hierbij gebruik gemaakt van de DESTEP-analyse en casestudies.

4 | Externe omgeving

Dit hoofdstuk beschrijft de resultaten van de externe omgevingsanalyse op macro- en mesoniveau. Het in kaart brengen van de externe omgeving is van belang om effectief gebruik te kunnen maken van de kansen en bedreigingen en zo een marktconforme strategie op te stellen. De omgevingsanalyse op macroniveau is gedaan aan de hand van een DESTEP-analyse. De externe omgevingsanalyse op mesoniveau is gedaan aan de hand van casestudies zowel binnen als buiten de branche van SWKFacet. Dit hoofdstuk geeft antwoord op de tweede deelvraag 'Hoe ziet de huidige markt eruit op het gebied van digitale klantrelaties?'.

4.1 DESTEP

Voor het in kaart brengen van de externe omgeving op macro-niveau te maken is de DESTEP analyse gebruikt. Met dit model worden de demografische, economische, sociaal-culturele, technologische, ecologische en politiek-juridische factoren geanalyseerd die van invloed kunnen zijn op de organisatie SWKFacet. Per factor worden de ontwikkelingen beschreven. In bijlage VIII is de volledige DESTEP analyse opgenomen.

Demografische factoren

Demografische factoren zijn kenmerken van de bevolking (Michels, Communicatie handboek, 2013). In 2016 is het aantal geboortes geschat op 172.000 (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2017). Ten opzichte van het jaar 2015 met 171.000 geboortes is hier een lichte stijging te zien. Als er echter gekeken wordt naar het aantal geboortes in de periode van 2005 tot 2015 is het aantal geboortes gezien de laatste jaren relatief aan het afnemen (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2016). Ook het aantal kinderen in de leeftijdscategorie van 0 tot 12 jaar is de laatste jaren afgenomen (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2017).

Hoe hoger het inkomen, hoe meer er een beroep gedaan wordt op de Wet Kinderopvang onder huishoudens met kinderen tot 13 jaar (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2016). Twintig procent van de huishoudens met een inkomen tot 25.000 euro ontving kinderopvangtoeslag. Veertig procent van de huishoudens met een inkomen boven de 50 duizend euro ontving kinderopvangtoeslag.

Als er gekeken wordt naar het gebruik van kinderopvang hebben 682.000 kinderen waarvoor recht bestond op kinderopvangtoeslag in 2016 hier gebruik van maakten. Er gingen 314.000 kinderen naar de buitenschoolse opvang, 268.000 kinderen naar de dagopvang en 116.000 kinderen naar de gastouderopvang. Het aantal kinderen dat in 2016 naar de kinderopvang ging is ten opzichte van 2015 met 43.000 gestegen. Deze groei is voor alle opvangsoorten zichtbaar.

Economische factoren

Volgens het CBS is het vertrouwen van consumenten in Nederland in maart 2017 toegenomen tot het hoogste niveau in bijna 10 jaar (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2017). Het producentenvertrouwen ligt op het hoogste niveau in 9 jaar. Het totaal aantal banen van werknemers en zelfstandigen is in het vierde kwartaal van 2016 met 62 duizend toegenomen (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2017). De werkloosheid in Nederland is in de eerste drie maanden van 2017 met gemiddeld 9 duizend per maand gedaald. Het aantal werklozen kwam in februari 2017 uit op 473 duizend, dat 5,3% van de beroepsbevolking bedraagt. Het aantal mensen met betaald werk is de eerste drie maanden van 2017 met gemiddeld 13 duizend per maand toegenomen.

De netto arbeidsparticipatie van vrouwen in de leeftijd van 15 tot en met 75 jaar in 2016 is gestegen ten opzichte van de jaren 2014 en 2015 (Rijksoverheid, 2017). Ook de arbeidsparticipatie van moeders in alle drie de categorieën (lid van ouderpaar, alleenstaand en met jonge kinderen) is gestegen in 2016 ten opzichte van de voorgaande twee jaren. De netto arbeidsparticipatie van vaders is de afgelopen jaren licht gestegen, maar redelijk constant gebleven.

Sociaal-culturele factoren

Generatie Y die ook wel de groep millennials wordt genoemd, is de generatie die geboren is tussen 1980 en 2000. Wereldwijd zijn er ongeveer twee miljard millennials (Benschop, 2016). De millennial generatie is een hele andere generatie ten opzichte van de voorgaande generaties. Hun levensstijlkenmerken zijn authentiek, zelfverzekerd en flexibel. Naast het ouder zijn hebben zij ook oog voor persoonlijke passies. Millennial ouders hebben een minder hiërarchische relatie en gaan een open dialoog aan met hun kind. Ze zijn advies zoekend via hedendaagse kanalen zoals YouTube. Vaders van deze generatie zijn meer betrokken ten opzichte van voorgaande generaties.

Technologische factoren

Technologische factoren zijn kenmerken die de technologische ontwikkeling beschrijven. Volgens Barrenechea, CEO (Chief Executive Officer) en CTO (Chief Technology Officer) bij Open Text, een Canadese software

organisatie, zal het jaar 2017 het jaar van de kunstmatige intelligentie zijn (Barrenechea, 2017). Kunstmatige Intelligentie en machine learning zullen in alledaagse toepassingen verwerkt worden zoals in huishoudelijke apparaten, auto's, sensoren en drones. Barrenechea stelt dat er een verschuiving zal plaatsvinden bij de leiders van de digitale markt op het gebied van marketing van digitale producten en diensten (Barrenechea, 2017). Ze zullen meer klantgerichte benaderingen en activiteiten ondernemen en investeren in IT om zich meer te ontwikkelen op dit gebied. Newman geeft aan dat customer experience belangrijker wordt dan ooit en dat dit het ultieme doel is voor elke digitale transformatie (Newman, 2016). Gebruikers zijn bedachtzamer dan ooit, ze zullen zich afwenden van merken die niet overeenkomen met hun eigen normen en waarden.

De definitie van Big Data is volgens Gartner, een onderzoeks- en adviesbureau in de IT;

'Big data is high-volume, -velocity and -variety information assets that demand cost-effective, innovative forms of information processing for enhanced insight and decision making.' (Gartner Inc., 2013)'.

Newman stelt dat het belang van Big Data in de zakelijke wereld niet onderschat moet worden (Newman, 2016). Men weet dat er duizelingwekkend veel en waardevolle data in de wereld is, maar slechts een paar bedrijven gebruiken het voor een maximaal effect. Eén van de technologische trends die Gartner noemt voor 2017 is Digital Technology Platforms, de verzameling van complementaire digitale services in een pakket of platform (Gartner, 2016) (Werk trends, 2016). Conversational systems kunnen variëren van simpele gesprekken met antwoorden op eenvoudige vragen zoals de tijd als er gevraagd wordt hoe laat het is, tot meer complexe interacties zoals het verzamelen van informatie uit getuigenissen op het gebied van misdaadbestrijding om een profiel van een verdachte op te stellen (Gartner, 2016).

Ecologische factoren

Ecologische factoren zijn kenmerken van de fysieke omgeving (Muilwijk, sd). Maatschappelijk verantwoord ondernemen betekent volgens MVO Nederland dat bedrijven verantwoordelijkheid (willen) dragen voor maatschappelijke problemen zoals luchtvervuiling, klimaatverandering, arbeidsomstandigheden of vergrijzing (MVO Nederland, 2017). Het MVO-bewustzijn is steeds meer aanwezig, duurzaamheidsdoelstellingen worden steeds vaker vanuit de externe omgeving bepaald zoals de VN. Ook van steden en organisaties wordt steeds meer maatschappelijk verantwoord ondernemen verwacht waarbij het domino-effect kansen creëert voor onderscheidenheid. In de kinderopvangbranche wordt duurzaamheid nog maar weinig toegepast volgens Kinderopvang Totaal (Kinderopvang Totaal, 2016). Volgens bestuurssecretaris van Waarborgfonds & Kenniscentrum Ruimte-OK Judith de Jonge Baas is dat vooral in Nederland een probleem en dat ondernemers van kinderopvang de afgelopen jaren bezig waren met het overleven van de economische crisis. Stichting Groene Cement is sinds 2009 bezig met het helpen van kinderopvang te 'vergroenen' (Stichting Groen Cement, 2017). Groen Cement heeft een checklist ontwikkeld waar kenmerken op staan die in het teken staan van natuurbeleving voor kinderen binnen de kinderopvang.

Politiek-juridische factoren

Politiek-juridische factoren hebben te maken met regels en beleid van de lokale, nationale en Europese overheden (Michels, Communicatie handboek, 2013). Het wetsvoorstel van minister van Asscher van Sociale Zaken en Werkgelegenheid beschrijft dat de Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO) de overheidsbijdrage direct met de kinderopvanginstellingen verrekent (Asscher, 2015). Hierdoor komt de uitvoering van de kinderopvangtoeslag door de Belastingdienst te vervallen. Voor kinderopvangorganisaties betekent het nieuwe systeem dat zij de overheidsbijdrage (de voormalige kinderopvangtoeslag) en de eigen bijdrage van ouders direct van DUO ontvangen. Per 25 mei 2018 is de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) van toepassing (Autoriteit Persoonsgegevens, 2016). Vanaf die datum geldt deze privacywet in de gehele Europese Unie. De Wet bescherming persoonsgegevens (Wbp) geldt dan niet meer. Wanneer de AVG van toepassing is, hebben organisaties die persoonsgegevens verwerken meer verplichtingen.

4.2 Casestudies

Voor het in kaart brengen van de externe omgeving op mesoniveau zijn er casestudies gedaan. Hierbij is zowel binnen als buiten de branche gekeken naar situaties waarbij organisaties een digitale klantrelatie tot stand brengen. In deze paragraaf worden de cases kort toegelicht. Allereerst worden de cases buiten de branche beschreven en daarna de cases binnen de branche. De volledige casestudie is opgenomen in bijlage IX en bijlage X.

4.2.1 Casestudies buiten de branche

In deze paragraaf worden de casestudies kort beschreven die buiten de kinderopvangbranche vallen. De cases schetsen drie situaties van drie verschillende organisaties die ieder op een andere manier een digitale klantrelatie



tot stand brengt. Het doel van deze casestudies is om te inspireren en out-of-the box te denken voor het ontwikkelen van een strategie voor het ouderportaal van SWKFacet. De cases zijn onderzocht aan de hand van deskresearch in de vorm van het raadplegen van bestaand materiaal. Ten eerste de case van Menzis met een loyaliteitsprogramma, ten tweede de case van Albert Heijn met AH Community en tot slot de case van CZ met een klantportaal Mijn CZ. Aan de cases buiten de branche wordt de theorie over communicatiestrategieën gekoppeld uit hoofdstuk 3.1.

Menzis

Menzis, Nederlandse zorgverzekeraar, heeft op een innovatieve wijze een digitale klantrelatie tot stand gebracht. Dit deden zij door een loyaliteitsprogramma op te zetten waarbij relevante content werd aangeboden aan leden binnen de gekozen lifestyleprofielen (Doornvogel, sd). Door het historische gedrag te analyseren (opens en kliks binnen e-mails en landingspagina's, shopaankopen en uitkomsten van interactieve dataverrijking) werd een doelgroep geselecteerd met een sterke voorkeur voor content over sport en bewegen. Deze groep genaamd 'Beweegfanaten' werd sindsdien op een gepersonaliseerde wijze bediend door bijvoorbeeld een koppeling van een runtracking app met de app van Menzis en een exclusieve voorinschrijving van een running-evenement. De meerwaarde voor de organisatie ligt in de persoonlijke benadering van klanten, waardoor klanten verrast en enthousiast worden en fan worden van de organisatie.

✓ *Customer Intimacy*

✓ *Pullstrategie*

✓ *Fanstrategie*

AH Community

Supermarktketen Albert Heijn heeft AH Community gelanceerd, een eigen social mediakanaal (Meulman, 2016). AH Community is een ontmoetingsplek waar tips, recepten en leveranciers van Albert Heijn samenkomen en kennis delen (AH Community, 2016). Met dit platform kan de organisatie op een andere, meer sociale manier, contact krijgen met de klant en monitoren waar de behoeftes van de consument, en daarmee de kansen voor Albert Heijn liggen.

✓ *Customer Intimacy/Product Leadership*

✓ *Pullstrategie*

✓ *Ambassadeurstrategie*

Mijn CZ

Zorgverzekeraar CZ biedt haar klanten een portaal aan waarin zij hun eigen zorgverzekeringszaken kunnen regelen (CZ, sd). Klanten loggen in met hun relatienummer of DigiD waarna ze in een beveiligde omgeving komen. In het portaal kunnen klanten onder andere hun nota's indienen om te declareren, het doorgeven van wijzigingen in persoonlijke gegevens of verzekering en het inzien van zorgkosten die in grafieken en diagrammen zijn weergegeven. Daarnaast biedt het portaal een correspondentiefunctie met berichtenarchief, hierin zijn alle berichten opgenomen die zowel per post als digitaal verstuurd zijn. Wanneer een klant een wijziging heeft doorgegeven wordt er automatisch een bericht gegenereerd ter bevestiging van de wijziging. De meerwaarde voor de organisatie ligt in het automatiseren van processen. Klanten kunnen zelf hun data beheren, inzien en wijzigen.

✓ *Operational Excellence*

✓ *Pullstrategie*

✓ *Positioneringsstrategie*

4.2.2 Casestudies binnen de branche

In deze paragraaf worden de casestudies die binnen de kinderopvangbranche vallen beschreven. Er is gekeken naar de manier waarop andere kinderopvangorganisaties een digitale klantrelatie via een portaal hebben. Deze casestudies zijn onderzocht aan de hand van deskresearch in de vorm van het raadplegen van bestaand materiaal en fieldresearch in de vorm van een telefonische interview in één case. In figuur 4.1 zijn de functionaliteiten per case weergegeven.

Kinderopvang 't Herdertje

Kinderopvang 't Herdertje is een kinderopvangorganisatie die dagopvang, naschoolse opvang en tussenopvang biedt in de omgeving van Hoorn en Zwaag (Kinderopvang 't Herdertje, 2016). De organisatie telt ongeveer 80 werknemers en 680 kinderen. De kinderopvang gebruikt sinds januari 2017 een ouderportaal van FlexWeb om te kunnen communiceren met ouders. Via het ouderportaal kunnen ouders online 7 dagen per week, 24 uur per dag facturen en jaaropgaven downloaden, gegevens bekijken en indien noodzakelijk aanpassen, foto's en dagboek van de kinderen bekijken en extra opvang en ruildagen aanvragen (Kinderopvang 't Herdertje, 2016). De aanpassingen en aanvragen worden direct in het planningssysteem FlexKids geregistreerd. Patricia Immerzeel, verantwoordelijk voor het ouderportaal bij Kinderopvang 't Herdertje omschrijft het doel van het ouderportaal als het wegnemen van het stukje administratie door geautomatiseerde processen (Immerzeel, 2017). Ze geeft aan dat ouders het leuk vinden om in te loggen, activiteiten en foto's te bekijken van hun kinderen. De toegevoegde waarde van het gebruik van het portaal ligt volgens Immerzeel in de tijdsefficiëntie



en de positieve klantbinding en -beleving. In juli 2017 wordt er gestart met een medewerkersportaal van FlexWeb.

Korein Kinderplein

Kinderopvangorganisatie Korein Kinderplein biedt dagopvang, buitenschoolse opvang, extra opvang, peuterwerk, tussenschoolse opvang, gastouderopvang en gespecialiseerde groepsbegeleiding in Eindhoven en omstreken (Korein Kinderplein, sd). Korein Kinderplein is een onderdeel van Korein Groep, een maatschappelijke onderneming die zorgt voor ontwikkelingsarrangementen en bedrijfskundige en branche-specifieke expertise levert (Korein Groep, sd). De organisatie gebruikt een ouderportaal van FlexWeb om te kunnen communiceren met ouders. Het portaal van Korein heet *Mijn*. Naast het ouderportaal maakt Korein Kinderplein ook gebruik van een Flexkids Ouderapp. Het verschil met het ouderportaal in de webversie is dat bepaalde functionaliteiten in de app (nog) niet mogelijk zijn zoals het indienen van ruilverzoeken en het aanvragen van ruiltegoed. De app biedt wel de functionaliteit voor het afmelden van het kind en mogelijkheden om gegevens in te zien.

SKA Amersfoort

SKA Amersfoort is een kinderopvangorganisatie in de omgeving van Amersfoort die kinderopvang, klein label, peuterwerkplaats/voorschool, buitenschoolse opvang, tienergroep biedt. De organisatie gebruikt een ouderportaal van Konnect (SKA, 2016). SKA Amersfoort biedt ouders daarnaast ook een app aan waarin ze foto's kunnen bekijken, bladeren in het schriftje, lezen van berichtjes op de groep. De ouder kan via de app zelf in het schriftje schrijven of een bericht sturen naar de groep. Het aanvragen van extra opvang en ruildagen en het afmelden van het kind kan ook via de app.

SKA werkt met een puntensysteem. Ouders kunnen punten sparen en deze inzetten voor een dagdeel. De punten worden bijvoorbeeld gespaard wanneer een ouder een kind tijdig afmeldt of wanneer er vanuit een overeenkomst van de kinderdagverblijf of peuterwerkplaats van SKA een bso-overeenkomst afgesloten wordt. In het laatste geval ontvangt de ouder 22 loyaliteitspunten welke besteed kunnen worden voor extra opvang op de bso. Na de invoering van het ouderportaal heeft dit voor de afdeling klantcontact van SKA een besparing opgeleverd van 30% aan belverkeer.

Forte Kinderopvang

Forte Kinderopvang biedt kinderopvang, buitenschoolse opvang en peuteropvang in de omgeving van Bergen, Castricum, Graft-De Rijp, Groet, Heiloo, Limmen en Schoorl (Stichting Forte Kinderopvang, sd). Bij Forte Kinderopvang werken ongeveer 250 medewerkers. Wekelijks worden ruim 2.100 kinderen opgevangen binnen kinderdagverblijven en buitenschoolse opvang. Peuteropvang wordt door Forte Kinderopvang geëxploiteerd. De organisatie gebruikt een ouderportaal van Konnect. (Forte Kinderopvang, sd). Forte Kinderopvang biedt ouders ook een app aan. Hiermee kunnen ze foto's in het fotoalbum bekijken en downloaden, in het schriftje bladeren en schrijven, berichten lezen en versturen, aanvragen indienen voor extra opvang of ruildagen, aanvragen bekijken, afwezigheid van een kind doorgeven, het tegoed bekijken, nieuwsberichten bekijken, contactgegevens van de organisatie raadplegen, eigen contactgegevens bekijken en een directe link naar het ouderportaal in de webomgeving. De functionaliteit voor het downloaden van het schriftje in PDF is in de app niet mogelijk.

Forte Kinderopvang werkt tevens met een tegoedsysteem. Wanneer ouders een afwezigheid voor 9 uur 's ochtends heeft doorgegeven wordt een tegoed geregistreerd en kan deze ingezet worden voor een extra opvangdag met de bijbehorende voorwaarden.

Case	Afwezigheid melden	Berichten lezen/versturen	Facturen/Jaaropgaven	Persoonsgegevens	Foto's	Activiteiten	Opvang aanvragen of wijzigen	App	Volgend kind inschrijven	Soort portaal
Kinderopvang 't Herdertje	x	x	x	x	x	x	x	x	x	FlexWeb
Korein Kinderplein	x	x	x	x	x	x	x	x	x	FlexWeb
SKA Amersfoort	x	x	niet bekend	x	x	x	x	x	niet bekend	Konnect
Forte Kinderopvang	x	x	niet bekend	x	x	x	x	x	niet bekend	Konnect

↑ *Figuur 4.1 Functionaliteiten per case*

Voor alle casestudies binnen de branche kan de theorie uit hoofdstuk 3.1 als volgt worden gekenmerkt:

✓ *Operational Excellence*

✓ *Pullstrategie*

✓ *Positioneringsstrategie*

De operational excellence ligt in het automatiseren van de communicatieprocessen. De pullstrategie omdat de organisatie rechtstreeks in contact staat met de ouderklanten en tot slot de positioneringsstrategie omdat er ingespeeld wordt op de emotionele beleving van de ouderklanten. De ouderportalen in de casestudies wisselen



maatwerk communicatie uit in de vorm van persoonlijke berichten, aanvragen en wijzigingen, foto's en andere (locatiegerelateerde) informatie.

In dit hoofdstuk is de externe omgeving geanalyseerd. Het volgende hoofdstuk beschrijft de interne omgeving op basis van de onderzoeksresultaten uit zowel desk- als fieldresearch. Het hoofdstuk beschrijft de huidige situatie en de gewenste situatie zowel aan vanuit de kant van de organisatie als de kant van de eindgebruiker, de ouderklant.

5 | Interne omgeving

In het vorige hoofdstuk is de macro- en de meso-omgeving geanalyseerd. Bij de macro-omgeving is middels de DESTEP-analyse ingezoomd op externe ontwikkelingen die invloed kunnen hebben op SWKFacet. Bij de meso-omgeving is ingezoomd op de digitale klantrelatie middels casestudies zowel binnen als buiten de branche. Dit hoofdstuk gaat in op de micro-omgeving die ook wel omschreven kan worden als de organisatie SWKFacet. Door deskresearch en fieldresearch is de micro-omgeving onderzocht. Deskresearch is gedaan door het raadplegen van bestaand materiaal. Fieldresearch is gedaan door het afnemen van focusgroepen, half gestructureerde interviews en een enquête. De verzamelde data zijn getranscribeerd en geanalyseerd. Dit hoofdstuk geeft antwoord op de eerste deelvraag ‘Wat zijn de behoeftes van de stakeholders?’. Eerst wordt de huidige situatie beschreven en daarna de gewenste situatie. Beide situaties zullen vanuit zowel de kant van de organisatie beschreven worden als de kant van de ouderklant. De volledige data-analyse van de focusgroepen en interviews is opgenomen in bijlage XI en XII. De data-analyse van de enquêteresultaten is opgenomen in bijlage XIII en XIV.

5.1 Huidige situatie

In deze paragraaf wordt het huidige ouderportaal beschreven aan de hand van de onderzoeksresultaten. De resultaten zijn afkomstig uit deskresearch door het raadplegen van bestaand materiaal en fieldresearch door focusgroepen, half-gestructureerde interviews met respondenten die werkzaam zijn binnen SWKFacet en een enquête die onder de ouderklanten is gehouden.

Het ouderportaal van SWKFacet is een digitaal middel om met de klant de communiceren over financiële, juridische en persoonlijke gegevens. Het portaal communiceert met de gegevens in FlexKids, het kindplanningssysteem. Het ouderportaal is in het jaar 2011 in projectvorm ontworpen door SWKFacet en leverancier FileLinx met als doel om in een veilige omgeving privacygevoelige processen efficiënter te laten lopen.

5.1.1 Interne processen

Uit de interviews is gebleken dat de processen rondom het ouderportaal op drie plekken binnen SWKFacet plaats vinden, namelijk op afdeling IPK, afdeling Debiteurenadministratie en afdeling IT Functioneel Beheer.

- Afdeling Informatie en Plaatsing Kinderopvang (IPK) heeft telefonisch en per email contact met ouderklanten. Het contact loopt uiteen van inschrijvingen, plaatsingswijzigingen tot servicevragen en beleidsvragen. In het kindplanningssysteem FlexKids worden de plaatsing gerelateerde gegevens ingevoerd die voortkomen uit het telefonisch contact of schriftelijk contact. Vanuit de gegevens wordt er een contract, ofwel een plaatsingsovereenkomst (POK) opgesteld door de medewerkers van het cluster Planning. De overeenkomsten worden vanuit Flexkids in het ouderportaal gepubliceerd. De begeleidende brief, waarin staat dat de overeenkomst klaarstaat in het ouderportaal, wordt per e-mail verstuurd. Uit een eerder onderzoek van SWKFacet is gebleken dat er ongeveer 160.000 minuten per maand besteed wordt aan het verlenen van service voor bestaande klanten van kinderopvang, buitenschoolse opvang en peuterspeelzalen. De service vindt zowel telefonisch als schriftelijk per email plaats en gaat o.a. over het beantwoorden van telefonische oproepen en binnengekomen e-mail, het verwerken van planning en het opstellen van een POK.
- Afdeling Debiteurenadministratie publiceert de facturen en jaaropgaven in het ouderportaal. Op basis van de gegevens in FlexKids wordt in het financiële boekhoudprogramma Asperion facturen en jaaropgaven aangemaakt.
- Afdeling Functioneel Beheer beheert het ouderportaal. Onder beheeren wordt verstaan het detecteren en oplossen van problemen, het uitzetten van problemen die niet zelf opgelost kunnen worden, het beoordelen, bespreken of aandragen van wensen met betrekking tot het uitbouwen of vernieuwen van het portaal. De huidige functioneel beheerder van het ouderportaal is tevens de projectleider geweest tijdens de implementatie van het ouderportaal.

5.1.2 Gebruik ouderportaal

Om een beeld te verkrijgen van de ouderklanten is een klantprofiel opgesteld aan de hand van de enquêteresultaten. In figuur 5.1 is het klantprofiel schematisch weergegeven. Een aantal respondenten heeft tijdens de focusgroepen en interviews aangegeven dat het grootste gedeelte van de gehele populatie ouderklanten gebruik maakt van het ouderportaal. Deze schatting wordt ondersteund door de cijfers van een onderzoek dat in maart 2016 is gedaan. Op 31 maart 2016 maakt 81% van de ouderklanten gebruik van het ouderportaal.



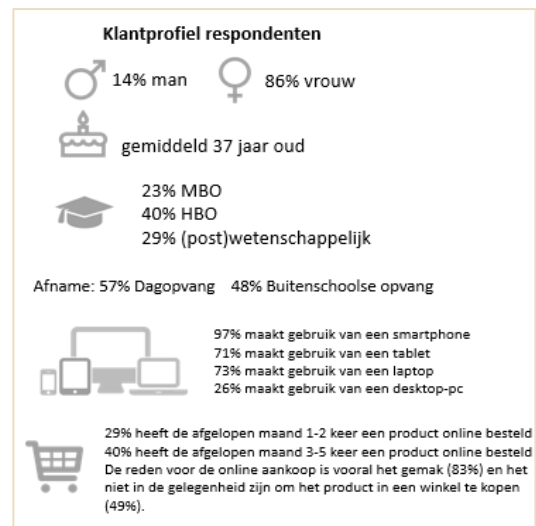
Uit de enquête onder de ouderklanten is gebleken dat 88% van de respondenten gebruik maakt van het ouderportaal. De 12% van de respondenten die aangegeven hebben geen gebruik te maken van het ouderportaal geven o.a. aan dat ze er geen behoefte aan hebben omdat ze het niet nodig achten of geen tijd voor gemaakt hebben. 62% van de respondenten heeft het ouderportaal de afgelopen maand 1-2 keer bezocht tegenover 31% die het ouderportaal de afgelopen maand niet heeft bezocht, figuur 5.2. Het merendeel (58%) heeft het portaal bezocht om de factuur te controleren of te downloaden, dit percentage is tevens terug te zien in figuur 5.3.

5.1.3 Digitale guest journey

Middels deskresearch is in kaart gebracht wat het huidige ouderportaal de ouderklanten biedt. Hierbij is een digitale guest journey opgesteld, weergegeven in figuur 5.4. Ouderklanten kunnen in het ouderportaal de volgende functionaliteiten:

- Een volgend kind inschrijven; hierbij wordt de klant via een link doorgestuurd naar het inschrijfformulier op de website;
- Persoonlijke gegevens inzien, wijzigen en verzenden; het gaat hierbij om de NAW-gegevens van de ouder en het kind;
- Plaatsingsovereenkomsten en Algemene Voorwaarden inzien, ondertekenen en downloaden;
- Jaaropgaven inzien en downloaden;
- Facturen inzien en downloaden;
- Informatie over SWK-Groepas acties raadplegen; hierbij wordt de klant via een link doorgestuurd naar de website van de SWK-Groepas.

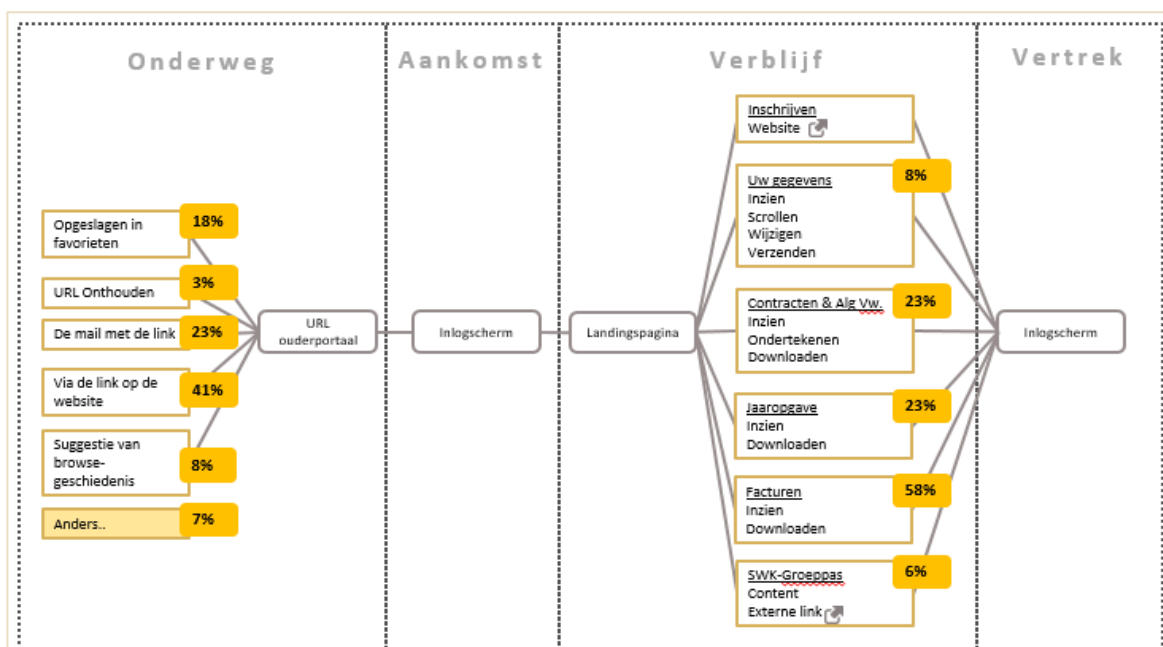
In de digitale guest journey zijn de resultaten van de enquête over het gebruik van het portaal tevens opgenomen.



↑ Figuur 5.1 Het klantprofiel van de respondenten van het ouderportaal.



↑ Figuur 5.2 De enquêteresultaten over het gebruik van het ouderportaal de afgelopen maand.



↑ Figuur 5.4 De digitale guest journey van het huidige ouderportaal met de resultaten uit de enquête.

Naast de mate van het gebruik van het ouderportaal is in de enquête de respondenten ook gevraagd om de verschillende momenten van het ouderportaal te beoordelen op een schaal van 5. De beoordelingen lopen uiteen van 3,23 tot een 3,60 op een schaal van vijf. De totaalbeoordeling van het ouderportaal heeft een cijfer van 3,37.

5.2 Gewenste situatie vanuit de organisatie

In de vorige paragraaf is de huidige situatie, ofwel de IST-situatie beschreven. In deze paragraaf zal de gewenste situatie, ofwel de SOLL-situatie beschreven worden aan de aanbiederskant. De gewenste situatie is onderzocht middels half-gestructureerde interviews en een tweetal brainstormsessies. De respondenten zijn werkzaam binnen SWKFacet en SWK Kinderopvang. De topics en vragen bij de interviews zijn bepaald door middel van deskresearch en operationalisatie in de oriëntatiefase van het onderzoek. De operationalisatie is terug te vinden in bijlage IV. De topics en vragen van de interviews zijn opgenomen in bijlage III. De data-analyse is opgenomen in bijlage XI en XII.

Uit de focusgroepen en interviews is naar voren gekomen dat het ouderportaal vooral een middel moet zijn om het primaire proces te kunnen ontzorgen door zoveel mogelijk administratieve processen gestandaardiseerd en digitaal te maken. Het ouderportaal moet een aanvulling zijn op het primaire proces en niet ten koste gaan van het persoonlijke contact. Het ouderportaal wordt gezien als een driepunt tussen SWKFacet, de kinderopvanglocaties en de ouderklanten met een onderlinge verbinding. Daarnaast dient het een middel te zijn om commitment te kunnen creëren, een investering in de relatie met de klant en vormt het ouderportaal het gezicht van de organisatie. Vanuit SWK Kinderopvang is de behoefte benoemd om het ouderportaal als middel te gebruiken om extra omzet te kunnen genereren door bijvoorbeeld processen van nevenactiviteiten en evenementopvang tevens in het ouderportaal te zetten.

Als er gekeken wordt naar de inhoud van het portaal hebben de respondenten aangegeven dat alle informatie op één plek aangeboden moet worden, waarbij er interactief informatie uitgewisseld kan worden. De informatie die vanuit de organisatie gecommuniceerd moet worden zijn o.a. wijzigingen, locatie-informatie, nieuws en mededelingen. Met betrekking tot de vormgeving is door meerdere respondenten aangegeven dat het portaal toegankelijk moet zijn voor mobiele devices en in de huisstijl van de werkmaatschappijen. Daarnaast moet het een intuïtieve, veilige en flexibele omgeving zijn.

In de focusgroepen en interviews zijn de volgende functionaliteiten minimaal drie keer door verschillende respondenten benoemd;

- Het kunnen muteren van gegevens door ouderklanten in het ouderportaal. Hierbij gaat het om persoonsgegevens en plaatsingsgegevens (aanvragen extra dagen of ruildagen);
- Het kunnen weergeven van foto's vanuit de kinderopvanglocatie;
- Het kunnen uitwisselen en archiveren van correspondentie en documenten per werkmaatschappij;
- Het kunnen aanmelden van een volgend kind via het portaal;
- Een digitaal overdrachtsschriftje;
- Een aanwezigheid- en afwezigheidsregistratie;
- Een smoelenboek met informatie over zowel de (pedagogische) medewerkers als de ouders;
- Een rapportagetool om data te kunnen genereren over het gebruik van het portaal.

Overige functionaliteiten die minder dan drie keer zijn benoemd zijn o.a. het realtime kunnen uploaden van gegevens, een betaalfunctie, het creëren van een community, geautomatiseerde bevestigingen, openstaande takenlijsten, alert-functie, herinneringen en aanmaningen en tot slot klachten en complimenten. Het tabel van de frequenties van de functionaliteiten is opgenomen in bijlage XII.

Uit een tweetal brainstormsessies met de directeur van SWKFacet en de senior procesmanager van SWK Kinderopvang kan een indeling gemaakt worden met betrekking tot de uitwisseling van de informatie, weergeven in figuur 5.5. In de linker kolom is de soort informatie die digitaal uitgewisseld kan worden opgenomen de herkomst daarvan, in de rechter kolom is de ontvanger van de informatie.



Zender en de soort informatie	Ontvanger
Toestemmingsformulieren	SWK Kinderopvang
Allergie-informatie en medicijngebruik	SWK Kinderopvang
Informatie over brengen en ophalen	SWK Kinderopvang
Voedingsschema	SWK Kinderopvang
Incidentele afwezigheid van het kind	SWK Kinderopvang
Afwezigheid van het kind tijdens vakantie	SWKFacet/SWK Kinderopvang
Aanvragen extra dagen	SWKFacet/SWK Kinderopvang
Aanvragen ruilen van dagen	SWKFacet/SWK Kinderopvang
Kind/Oudergegevens	SWKFacet/SWK Kinderopvang
Inschrijven volgend kind	SWKFacet/SWK Kinderopvang
Klachten/Suggesties	SWK Kinderopvang
Ontwikkeling/Voortgang kind	Ouder
Overdrachtsinformatie	Ouder
Foto's	Ouder
Evenementen	Ouder
SWKGroepPas acties	Ouder
Mededelingen	Ouder
Activiteiten op de groep/locatie	Ouder
Nieuwsbrieven	Ouder
Factuur	Ouder
Alert	Ouder
Jaaropgaven	Ouder
Plaatsingsovereenkomst	Ouder
Algemene Voorwaarden	Ouder

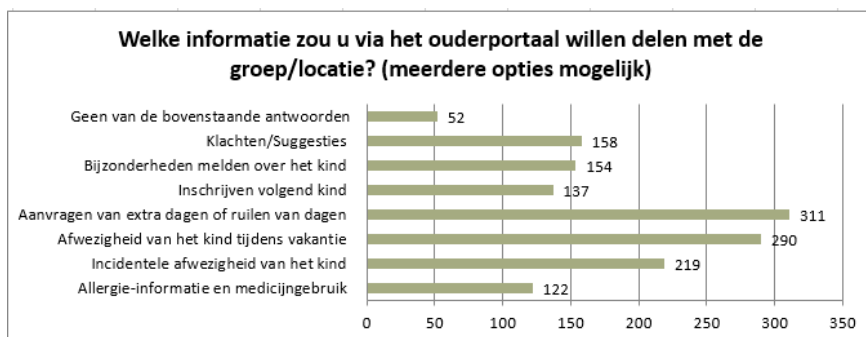
Legenda	
Kleur	Zender/Ontvanger
Oranje	Ouder
Geel	SWKFacet
Blauw	SWK Kinderopvang
Wit	SWKFacet én SWK Kinderopvang

↑ Figuur 5.5 Een overzicht met legenda van de soort informatie die digitaal uitgewisseld kan worden met zender en ontvanger

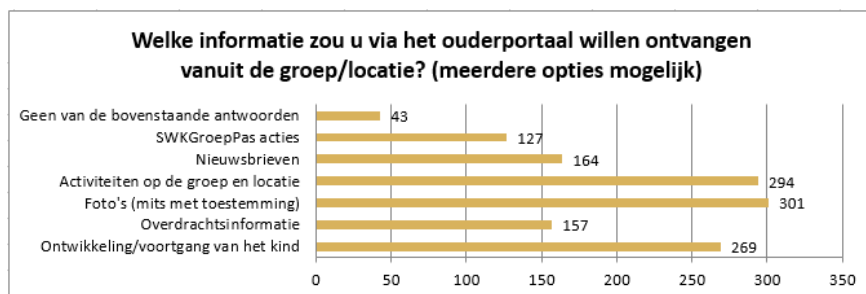
5.3 Gewenste situatie vanuit de ouderklant

In de vorige paragraaf zijn de resultaten van het deelonderzoek naar behoeftes vanuit de aanbiederskant beschreven. In deze paragraaf worden de resultaten van het deelonderzoek naar behoeftes vanuit de vraagkant beschreven. De resultaten zijn afkomstig van de enquête die onder de ouderklanten is gehouden. De volledige data-analyse van de enquête is opgenomen in bijlage XIII en XIV.

In gesloten vraagvorm is de respondenten gevraagd welke informatie zij via het ouderportaal willen delen met de groep of locatie en welke informatie zij willen ontvangen vanuit de groep of locatie. In figuur 5.6 en 5.7 zijn de resultaten weergegeven. De antwoordmogelijkheden zijn het resultaat van het kwalitatieve onderzoek vanuit de casestudies binnen de branche (paragraaf 4.2.2) en de twee brainstormsessies met de directeur van SWKFacet en de senior procesmanager van SWK Kinderopvang (paragraaf 5.2).



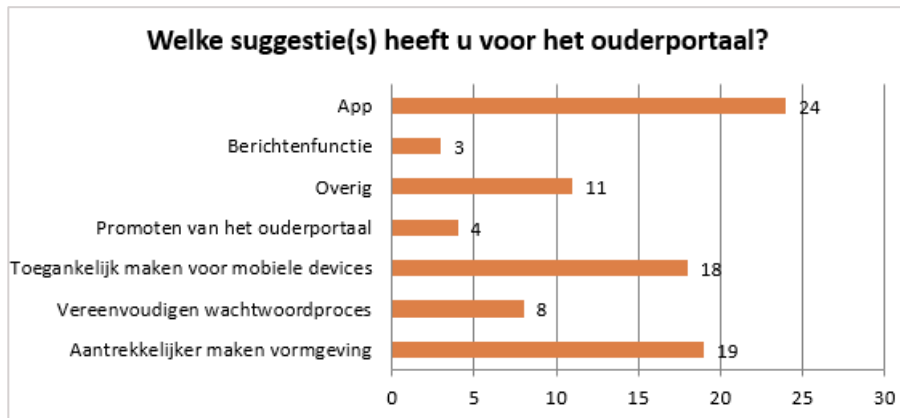
← Figuur 5.6
Enquêteresultaten Resultaten van de enquête op de vraag welke informatie de respondenten via het ouderportaal willen delen met de groep of locatie.



← Figuur 5.7
Enquêteresultaten Resultaten van de enquête op de vraag welke informatie de respondenten via het ouderportaal willen ontvangen vanuit de groep of locatie.



Naast de gesloten vragen naar de behoefte is er een open vraag gesteld aan de respondenten. De resultaten op deze vraag zijn geanalyseerd door open en axiaal te coderen. Daarna zijn de antwoorden die reeds in de vorige vragen uit figuur 5.6 en 5.7 gevraagd zijn weggelaten, alleen nieuwe suggesties zijn opgenomen. In figuur 5.8 is het resultaat op deze enquêtevraag weergegeven. Onder 'overig' zijn de suggesties opgenomen die een tot twee keer voorgekomen zijn. Het volledige resultaat van deze enquêtevraag is opgenomen in bijlage XIV waarin tevens een specificatie van de categorie 'overig' is opgenomen.



↑ *Figuur 5.8 Enquêteresultaten*

Resultaten van de enquête op de vraag welke suggestie(s) de respondenten hebben voor het ouderportaal.

In dit hoofdstuk zijn de IST-situatie en de SOLL-situatie beschreven aan de hand van de resultaten van deskresearch en fieldresearch in de vorm van interne interviews, brainstormsessies en een enquête. In het volgende hoofdstuk worden beide situaties geanalyseerd en geconfronteerd met de overige data uit het theoretisch kader en de externe omgevingsanalyse en wordt duidelijk wat de *gap* is. Op basis van deze *gap* is een strategie ontwikkeld voor het ouderportaal van SWKFacet en kan de strategische meerwaarde hiervan beschreven worden.

6 | Analyse

Dit hoofdstuk analyseert de onderzoeksresultaten uit de voorgaande hoofdstukken. Aan de hand van de analyse wordt duidelijk wat de gap tussen de huidige situatie en de gewenste situatie is en kan een strategie worden opgesteld. Dit hoofdstuk geeft een antwoord op deelvraag drie 'Welke strategie sluit aan op de behoeftes van de stakeholders en is marktconform?' en deelvraag vier 'Hoe vormt de strategie een meerwaarde voor SWKFacet?'.

6.1 Analyse externe omgeving

DESTEP

Als er gekeken wordt naar de demografische ontwikkelingen zijn deze voor SWKFacet indirect, de organisatie kan er geen invloed op uitoefenen. Het anticiperen op de millennial ouder is voor de organisatie wel een kans waarop ingespeeld kan worden. De ouder is authentiek en biedt zichzelf ruimte voor zijn of haar persoonlijke passie en in advies zoekend. SWKFacet zou hierop met het ouderportaal in kunnen spelen door deze ouder proactief te faciliteren door tips en adviezen te geven die in lijn zijn met de levensstijl van de ouders en de organisatie.

Het gebruik van technologie is tevens een kans. SWKFacet zou aan de achterkant van het ouderportaal technologie in kunnen zetten om de klantbeweging en behoefte te monitoren en hierop in te spelen. Op het gebied van ecologie kan SWKFacet gebruik maken van de ontwikkeling waarin kinderopvangbranches nog niet zover zijn met het MVO. Door hiermee bezig te zijn kan SWKFacet de product leader zijn op het gebied van MVO in de branche. Met betrekking tot het ouderportaal zou informatie uitgewisseld kunnen worden hoe de organisatie samen met de ouderklanten kan zorgen voor meer MVO-bewustzijn. Met de politieke en juridische ontwikkelingen van zowel directe financiering en de wetswijziging AVG kan SWKFacet anticiperen door hier vroegtijdig de organisatie flexibel op in te richten. Voor de organisatie kan dit betekenen dat met de directe financiering de afdeling Financiën op een hele andere manier moet worden ingezet en ingedeeld. De wetswijziging AVG kan voor SWKFacet betekenen dat de data-uitwisseling via het portaal meer of anders beveiligd moet worden.

Casestudies buiten branche

De casestudies geven inspiratie om buiten de branche te kijken hoe andere organisaties hun digitale klantrelatie ingericht hebben. De case van Menzis schetst een situatie waarbij technologie ingezet wordt om de behoefte van een bepaalde groep klanten te monitoren. Door de behoefte in beeld te hebben en hierop in te spelen worden de klanten fans en levert het een sneeuwbal effect op doordat fans andere fans enthousiasmeren. De case van AH Community schetst een laagdrempelige manier van het creëren van ambassadeurs. De klanten krijgen input maar leveren ook input aan elkaar. De organisatie monitort dit en creëert zo kansen om in te spelen op de behoeftes. De case van CZ is vergelijkbaar met het ouderportaal van SWKFacet. Door geautomatiseerde processen kunnen klanten hun eigen data beheren, inzien en wijzigen. CZ positioneert zich als transparante organisatie.

Casestudies binnen branche

De casestudies bij andere kinderopvangorganisaties geven aan dat de concurrentie verder ontwikkeld is in de digitale klantrelatie dan SWKFacet. De kinderopvangorganisaties die in de cases zijn beschreven kunnen door grotendeels geautomatiseerde processen met de klanten informatie uitwisselen die de efficiëntie binnen de organisatie vergroten. De organisaties positioneren zich hiermee op de markt en spelen in op de emotionele beleving van de klant. De applicaties FlexWeb en Konnect die in de casestudies zijn gebruikt verschillen op functionaliteiten niet veel van elkaar. Hoewel het uitwisselen van facturen en jaaropgaven en het inschrijven van een volgend kind via het portaal van Konnect niet direct naar voren is gekomen, kan hier wel een aanname in gedaan worden dat het wel mogelijk is. Omdat SWKFacet het kindplanningssysteem van FlexKids afneemt, is het aannemelijk dat er eerst gekeken wordt of FlexWeb voldoet aan de organisatie-eisen wanneer er gekozen wordt voor een framework in plaats van het zelf bouwen van een applicatie. Dit ligt tevens in lijn met het advies van het onderzoek van Forrester in paragraaf 3.3, het focussen op systemen die de bestaande systemen ondersteunen en versterken.

6.2 Analyse interne omgeving

De interne processen rondom het ouderportaal zijn bij de afdeling IPK ietwat omslachtig ingericht. Er is aangegeven dat er meerdere handelingen in verschillende systemen nodig zijn bij een betrekkelijk eenvoudig ogend proces, het publiceren van een POK in het ouderportaal en het versturen van een begeleidende brief in Outlook per e-mail. Daarnaast is aangegeven dat inschrijvingen vanuit de website handmatig in FlexKids worden



ingevoerd om vervuiling van het systeem te voorkomen. Het wijzigen van persoonsgegevens kan de ouderklant echter zelf via het ouderportaal.

De resultaten van de enquête over het gebruik van het portaal zijn opvallend. 88% van alle respondenten heeft toegang tot het ouderportaal, maar slechts 62% heeft het ouderportaal de afgelopen maand 1-2 keer bezocht. Het overige grootste deel van 31% heeft wel toegang tot het ouderportaal, maar heeft het de afgelopen maand niet bezocht. In de open enquêtevragen is te herleiden waarom het portaal niet gebruikt of bezocht wordt, men ziet er de meerwaarde niet van in. Hierbij wordt aangegeven dat men erop vertrouwt dat het goed gefactureerd wordt en dat het allemaal klopt. Het ouderportaal heeft een totaalbeoordeling gekregen van 3,37 op een schaal van 5. Wanneer SWKFacet inzet op een verbeterde klantrelatie via het portaal kan het gebruik en de totaalbeoordeling van het portaal flink toenemen.

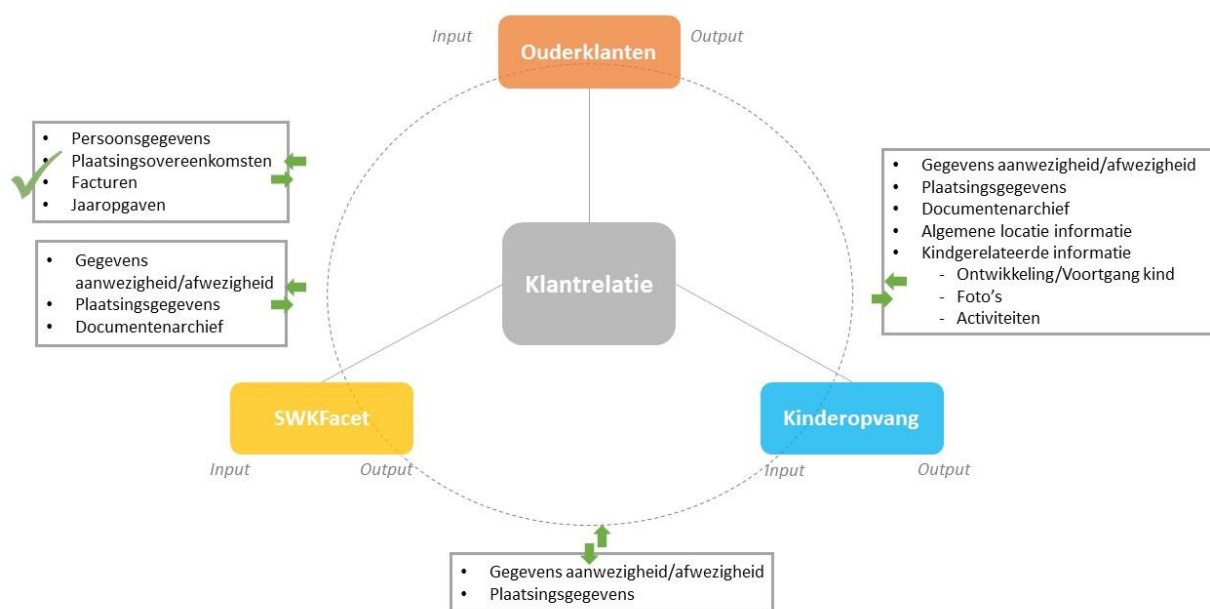
Gewenste situatie

De gewenste situatie op inhoud, functionaliteit en vormgeving zijn wensen en behoeften die in de casestudies binnen de branche bij de organisatie aanwezig zijn. De wensen waren niet verrassend, maar bevestigen de behoeften waar andere organisaties reeds op ingespeeld hebben. Opvallend is wel dat een rapportagetool vanuit de interne omgeving als wens wordt benoemd. Het is onbekend of de organisaties uit de casestudies gebruik maken van een dergelijke rapportagetool en met welk doeleinde.

6.3 Gap

Vanuit het onderzoek is de huidige situatie en de gewenste situatie naar voren gekomen. Het verschil tussen beide situaties vormt de gap. Om vanuit de huidige situatie naar de gewenste situatie te komen, is een methode, ofwel een strategie nodig. De strategie bepaalt op welke manier welk doeleinde behaald wordt en wanneer. Het doeleinde is de geschetste gewenste situatie.

De relatie tussen SWKFacet, de locaties van de kinderopvang en de ouderklanten is in figuur 6.1 schematisch weergegeven. Hierin is tevens aangegeven welke informatie er reeds uitgewisseld wordt (middels een groen vinkje) en welke informatie niet (met een protocol) digitaal uitgewisseld wordt, maar wel gewenst is. De stakeholders leveren ieder een bepaalde input en output die voor een andere stakeholder van waarde is en bijdraagt aan een



↑ *Figuur 6.1 De relatie tussen de drie stakeholders schematisch weergegeven met de informatie die (gewenst) uitgewisseld wordt*

doeleinde. Om een voorbeeld te schetsen, een ouderklant wil drie dagen afnemen van kinderopvang, dit vormt de output van de ouderklant en input voor SWKFacet. Op basis van deze gegevens stelt SWKFacet een plaatsingsovereenkomst op en laat de ouderklant deze accorderen via het ouderportaal. De opgestelde plaatsingsovereenkomst is de output van SWKFacet en input voor de ouderklant. De output van de ouderklant is in dit geval een geaccordeerde plaatsingsovereenkomst.



6.4 Interactieve focusgroep

Om draagvlak te creëren voor het onderzoek en input te verzamelen voor het ontwikkelen van een passende communicatiestrategie zijn er twee interactieve focusgroepen georganiseerd. Tijdens deze focusgroepen zijn de onderzoeksresultaten gepresenteerd en geconfronteerd. De respondenten is gevraagd hun visie naar de impact van de resultaten op het onderzoek en het ouderportaal. Hierbij hebben de respondenten de hoogste score gegeven aan Big Data, Foto's, de behoeftes van millennial ouders, het overdrachtschriftje en toegankelijkheid voor mobiele devices. Daarnaast is gevraagd waar SWKFacet goed in is en wat er met een vernieuwd ouderportaal bereikt moet worden. Figuur 6.2 geeft een indruk van wat er zoal is beantwoord door de respondenten. De volledige resultaten zijn



↑ Figuur 6.3 Een aantal antwoorden die tijdens de interactieve focusgroep gegeven zijn



↑ Figuur 6.2 Een aantal antwoorden die tijdens de interactieve focusgroep gegeven zijn

opgenomen in bijlage XV. Volgens de respondenten zou het ouderportaal geassocieerd moeten worden met minimaal de woorden *overzichtelijk*, *informatief*, *leuk* en *makkelijk*. Deze vier woorden zijn door verschillende respondenten meerdere keren benoemd. De overige woorden zijn terug te vinden in de volledige resultaten. Tot slot is de respondenten gevraagd waar de organisatie heel erg goed in is. Figuur 6.3 geeft drie uitspraken van de respondenten weer.

6.5 SWOT

Op basis van de onderzoeksresultaten vanuit deskresearch, fieldresearch en de interactieve focusgroep is een SWOT opgesteld in figuur 6.4. SWOT staat voor strength (kracht), weakness (zwakte), opportunity (kans) en threat (bedreiging). De SWOT geeft een overzicht van de vier elementen waar rekening mee gehouden moet worden bij het opstellen van een (communicatie)strategie. Een volgende logische stap is het confronteren van de resultaten in een confrontatiematrix waarbij elke factor geconfronteerd wordt met een andere factor vanuit de andere elementen. Doordat er in de interactieve focusgroep reeds aandacht is besteed aan het tegen elkaar afwegen van de resultaten, is besloten om geen confrontatiematrix op te stellen in het kader van tijd efficiëntie. Op basis van de resultaten uit de interactieve focusgroep wordt een passende strategie opgesteld.



↑ Figuur 6.4 Een SWOT-analyse op basis van de onderzoeksresultaten

6.6 Strategie

Het onderzoek van Forrester naar digitale portalen (paragraaf 3.3) geeft aan dat organisaties investeren voor inkomsten en waarden. De prioriteiten liggen hierbij bij het vergroten van de omzet en het verhogen van de klantbinding en betrokkenheid, waarbij digitale klantbeleving een rol speelt. Aan de hand van deze theorie en de onderzoeksresultaten kunnen twee overkoepelende focuspunten beschreven worden die vervolgens in strategische doelstellingen vertaald worden.



Het verhogen van de klantbinding en betrokkenheid
*door het uitwisselen van de gewenste informatie tussen
de verschillende stakeholders.*

Het vergroten van de omzet van de organisatie
door het portaal in te zetten voor efficiëntiedoelinden

Het uitwisselen van de gewenste informatie verhoogt de klantbinding en betrokkenheid bij het primaire proces van SWKGroep. SWKFacet moet hiervoor faciliteiten creëren in het ouderportaal. De informatie is toegankelijk via mobiele devices waarbij de veiligheid van de gegevens worden gewaarborgd conform de Wet Algemene Verordening Gegevensbescherming. Om de ouderklanten te betrekken bij de kernwaarden van de organisatie komen de huidige kernwaarden terug in de wijze waarop de informatie wordt aangeboden. Daarnaast is het portaal herkenbaar in de vormgeving van de huisstijlen van de werkmaatschappijen. De strategische doelstelling die aan de hand van dit focuspunt opgesteld kan worden:

1. Voor het uitwisselen van de gewenste informatie die in het onderzoek naar voren is gekomen zal per 1 augustus 2017 i.s.m. SWK Kinderopvang een project gestart worden met als einddoel het implementeren van een ouderportaal die de benodigde faciliteiten biedt.
 - Volgens een passende projectmanagementmethode (Agile, Scrum, Lean, Six Sigma);
 - Onderzoek naar haalbaarheid gewenste informatie en presentatie;
 - Onderzoek naar meest geschikte applicatie en leverancier;
 - Relevante betrokkenen (IT, IPK, MarCom en SWKK);
 - De kernwaarden die bij de strategie centraal staan zijn **Verbinden**, **Eigentijds**, **Betrouwbaar** en **Passie**.

Om de omzet van SWK Kinderopvang te kunnen vergroten moet er ingezet worden op het faciliteren van selfservice voor de ouderklanten. Hierbij wordt het uitgangspunt van de organisatie 'het zoveel mogelijk data aan de bron laten invoeren' als leidraad genomen. De eigenaar van de informatie is de invoerder van de informatie en tevens verantwoordelijk voor het up-to-date houden van de informatie. Door selfservice te faciliteren worden processen geautomatiseerd wat ten goede komt van de efficiëntie binnen de organisatie en uiteindelijk kostenverlagend en dus omzet vergrotend is. De strategische doelstelling die aan de hand van dit focuspunt opgesteld kan worden:

2. Het bovengenoemde project ontwerpt en implementeert efficiënte processen die in lijn liggen met de gekozen route in de eerste doelstelling voor de direct betrokken afdelingen i.s.m. de hoofden en leidinggevenden van de desbetreffende afdelingen.
 - Volgens een passend projectmanagementmethode (Agile, Scrum, Lean, Six Sigma);
 - Onderzoek naar gevolgen implementeren gewenste informatie en presentatie;
 - Relevante betrokkenen (IT, IPK, Financiën, MarCom en SWKK);
 - De kernwaarden die bij de strategie centraal staan zijn **Verbinden**, **Eigentijds** en **Ondernemend**.

Om daarnaast een onderscheidende positie te (kunnen blijven) creëren ten opzichte van de concurrentie is het van belang dat er gekeken wordt naar het excelleren in klantmanagement. Hiervoor wordt een klantmanagement afdeling gecreëerd van (een deel van) de vrijgekomen FTE als gevolg van het ontwerp en implementatie van de efficiënte processen in de tweede doelstelling. De strategische doelstelling die aan de hand van dit focuspunt opgesteld kan worden:

3. Om te kunnen blijven excelleren in klantmanagement wordt uiterlijk 1 januari 2018 een afdeling klantmanagement opgezet van minimaal 1 FTE die de spin in het web vormt tussen de organisatie(s) en de ouderklanten.
 - De kerntaak van de afdeling is volgens de definitie van Twynstra Gudde '*Klantmanagement is het organiseren van het afstemmingsproces met de klant, over de vraag naar ondersteuning en het aanbod van diensten en producten*' (Twynstra Gudde, 2015);
 - Het definitieve aantal FTE van deze afdeling wordt bepaald door het aantal vrijgekomen FTE uit doelstelling 2 en verdere de strategische afweging;
 - De afdeling is verantwoordelijk voor de borging van de klantbinding en betrokkenheid omtrent het (vernieuwde) ouderportaal;
 - De afdeling onderzoekt de behoeftes, trends en ontwikkelingen en vertaalt de impact en relevantie door naar (diensten van) de organisatie;



- De kernwaarden die bij de strategie centraal staan zijn **Verbinden**, **Verrassen**, **Ondernemend** en **Passie**.

De waardepropositie van Treacy en Wiersema die in de geformuleerde strategieën te herkennen is is ten eerste operational excellence, dit ligt tevens in lijn met de kerntaak van een Shared Service Center en in het verlengde van de strength van SWKFacet uit de SWOT-analyse. Omdat de laatste doelstelling gericht is op het managen van klanten heeft het tevens raakvlakken met customer intimacy.

De strategieën zijn daarnaast te herkennen als een pullstrategie. De organisatie richt zich over het hoofd van de handel heen, direct naar de eindafnemers, in dit geval de ouderklanten. De ouderklanten kiezen door de positionering zelf voor de diensten van SWKFacet en de SWKGroep.

Vanuit de theorie van de conceptuele communicatiestrategieën van Michels zijn de geformuleerde strategieën te herkennen als de positioneringsstrategie. De organisatie heeft intern en extern focus en is onderscheidend en relevant voor de doelgroep. De positionering is duidelijk en werkt verhelderend en motiverend. Het vormt de brug tussen identiteit en imago. Het gaat hierbij ook om de emotionele beleving van de klanten.

De strategische meerwaarde van de geformuleerde strategieën is ten eerste klantbinding en betrokkenheid. Door in te zetten op een positieve klantbeleving komt dit ten goede van het merk SWKGroep. De klanttevredenheid stijgt, enthousiaste klanten vertellen enthousiaste verhalen en kunnen op die manier potentiële nieuwe klanten werven in hun eigen sociale kringen. De klanten vormen de ambassadeurs van de organisatie en zijn loyaal aan de organisatie door de positieve beleving. Door het verbeteren van het ouderportaal wordt het gebruiksgemak waarmee ouderklanten in contact staan met de organisatie tevens vergroot. Bepaalde processen waarvoor telefonisch contact nodig was, zoals het ruilen van dagen of extra aanvragen van dagen, kan via het ouderportaal door de ouder zelf geregeld worden op elk moment van de dag.

De meerwaarde voor de organisatie door klantbinding en betrokkenheid is een verbeterde zichtbaarheid en een efficiëntieslag in de organisatie. Door processen efficiënter in te richten middels automatisering resulteert dit in kostenverlaging in het aantal benodigde FTE. Daarnaast wordt de klantgerichtheid van de organisatie geborgd door een aparte klantmanagementafdeling. Door selfservice te faciliteren zal er ook minder telefonische en schriftelijke service verleend hoeven te worden doordat ouderklanten zaken zelf kunnen regelen. Het opstellen van strategische doelstellingen geeft de organisatie een richting en een einddoel zodat er een effectieve bedrijfsvoering gedaan kan worden.

Om een indicatie te geven van de efficiëntieslag voor de organisatie kan het aantal uren dat aan service verleend wordt aan bestaande ouderklanten als uitgangspunt genomen worden. In de maand april is er aan service 2.676 uur besteed. Bij een van de casestudies is naar voren gekomen dat de invoering van het ouderportaal een besparing van ongeveer 30% heeft opgeleverd aan het verlenen van telefonische service. Wanneer voor SWKFacet een reële aanname wordt gedaan van een besparing van 20% in werkzaamheden bij de afdeling IPK, komt dat neer op (20% van 2.676 uren) een afname van ongeveer 535 uren per maand wat gelijk staat aan ongeveer 15 FTE.

De applicatie die de strategie ondersteunt kan het huidige maatwerksysteem zijn of een framework van een leverancier. Wanneer er gekozen wordt voor het huidige maatwerksysteem en deze verder te ontwikkelen, zit hier een flinke investering aan vast. Er moet opnieuw begonnen worden met het ontwikkelen van de vereiste functionaliteiten die in andere bestaande applicaties reeds aanwezig zijn. Daarnaast is het beheren van het portaal in eigen portefeuille in tegenstelling tot het afnemen van een leverancier complexer. SWKFacet dient zich af te vragen of dit het binnen de primaire organisatiedoelstellingen past.

De organisaties uit de casestudies maken gebruik van FlexWeb en Konnect. SWKFacet neemt reeds een product van FlexKids af, het kindplanningssysteem. De functionaliteiten die FlexWeb biedt komen overeen met de meeste gebruikerswensen die in dit onderzoek naar voren zijn gekomen. Het kiezen voor een bestaande applicatie van FlexWeb is om die reden een voor de hand liggende route. Het is zeer aannemelijk dat FlexWeb naadloos op FlexKids zal aansluiten. Het uitbesteden van deze dienst geeft SWKFacet bovendien de focus om zich op het primaire proces te richten.

7 | Conclusie

Dit hoofdstuk geeft antwoord op de onderzoeksvraag door het beantwoorden van de deelvragen. Er zal eerst per deelvraag een antwoord worden beschreven aan de hand van de onderzoeksresultaten en analyse in de voorgaande hoofdstukken. Tot slot worden er aanbevelingen gegeven vanuit de optiek van de onderzoeker.

Deelvraag 1 | Wat zijn de behoeftes van de stakeholders?

De stakeholders zijn de medewerkers van de afdeling IPK, afdeling Functioneel Beheer, Financiën en de ouderklanten. Het ouderportaal moet een middel zijn om het primaire proces te kunnen ontzorgen door zoveel mogelijk administratieve processen gestandaardiseerd en digitaal te maken. Het ouderportaal moet een aanvulling zijn op het primaire proces en niet ten koste gaan van het persoonlijke contact. Het ouderportaal wordt gezien als een driepunt tussen SWKFacet, de kinderopvanglocaties en de ouderklanten met een onderlinge verbinding. Daarnaast moet het een middel zijn om commitment te kunnen creëren, een investering in de relatie met de klant en vormt het ouderportaal het gezicht van de organisatie.

Inhoudelijk moet alle informatie op één plek aangeboden waarbij er interactief informatie uitgewisseld kan worden. De informatie die vanuit de organisatie gecommuniceerd moet worden zijn o.a. wijzigingen, locatie-informatie, nieuws en mededelingen. Met betrekking tot de vormgeving is door meerdere respondenten aangegeven dat het portaal toegankelijk moet zijn voor mobiele devices en in de huisstijl van de werkmaatschappijen. Daarnaast moet het een intuïtieve, veilige en flexibele omgeving zijn.

Qua functionaliteiten zien de stakeholders graag het volgende:

- > Het kunnen muteren van gegevens door ouderklanten in het ouderportaal. Hierbij gaat het om persoonsgegevens en plaatsingsgegevens (aanvragen extra dagen of ruildagen);
- > Het kunnen weergeven van foto's vanuit de kinderopvanglocatie;
- > Het kunnen uitwisselen en archiveren van correspondentie en documenten per werkmaatschappij;
- > Het kunnen aanmelden van een volgend kind via het portaal;
- > Een digitaal overdrachtsschriftje;
- > Een aanwezigheid- en afwezigheidsregistratie;
- > Een smoelenboek met informatie over zowel de (pedagogische) medewerkers als de ouders;
- > Een rapportagetool om data te kunnen genereren over het gebruik van het portaal.

Deelvraag 2 | Hoe ziet de huidige markt eruit op het gebied van digitale klantrelaties?

Als er gekeken wordt naar de externe omgeving, trekt de economie momenteel aan en is het consumentenvertrouwen op het hoogste niveau van het afgelopen decennium. Het aantal werklozen daalt en er zijn meer moeders aan het werk. De generatie millennial ouders is een authentieke generatie die zichzelf de ruimte geeft voor zijn of haar persoonlijke passie. Deze ouder is advies zoekend op creatieve manieren. Technologie in de vorm van Big Data en Kunstmatige Intelligentie wordt hedendaags ingezet om klantgerichtheid van organisaties te vergroten. Het MVO-bewustzijn in de maatschappij is verhoogd, echter blijft het in de kinderopvangbranche achter door de economische crisis. Voor deze branche is een wetsvoorstel ingediend voor directe financiering waarbij DUO de overheidsbijdrage direct met de kinderopvang verrekent. Per 25 mei 2018 is de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) van toepassing die organisaties verplichten om zorgvuldiger om te gaan met persoonsgegevens.

Organisaties buiten de branche die in dit onderzoek zijn meegenomen middels casestudies zetten in op klantgerichtheid door middel van technologie. De technologie registreert en monitort de behoefte en stelt de organisatie in staat om processen automatisch in te richten. Voor de automatisering wordt de klant middels selfservice geacht zichzelf te bedienen.

De casestudies bij andere kinderopvangorganisaties geven aan dat de concurrentie verder ontwikkeld is in de digitale klantrelatie dan SWKFacet. De kinderopvangorganisaties die in de cases zijn beschreven kunnen door grotendeels geautomatiseerde processen met de klanten informatie uitwisselen die de efficiëntie binnen de organisatie vergroten. De organisaties positioneren zich hiermee op de markt en spelen in op de emotionele beleving van de klant.

Deelvraag 3 | Welke strategie sluit aan op de behoeftes van de stakeholders en is marktconform?

De volgende drie strategische doelstellingen zijn geformuleerd voor de digitale klantrelatie van SWKFacet:

4. Voor het uitwisselen van de gewenste informatie die in het onderzoek naar voren is gekomen zal per 1 augustus 2017 i.s.m. SWK Kinderopvang een project gestart worden met als einddoel het implementeren van een ouderportaal die de benodigde faciliteiten biedt.
5. Het bovengenoemde project ontwerpt en implementeert efficiënte processen die in lijn liggen met de gekozen route in de eerste doelstelling voor de direct betrokken afdelingen i.s.m. de hoofden en leidinggevenden van de desbetreffende afdelingen.



6. Om te kunnen blijven excelleren in klantmanagement wordt uiterlijk 1 januari 2018 een afdeling klantmanagement opgezet van minimaal 1 FTE die de spin in het web vormt tussen de organisatie(s) en de ouderklanten.

Vanuit de theorie kan de strategie herkend worden als operational excellence van Treacy en Wiersema, waarbij er raakvlakken zijn met customer intimacy. Daarnaast de pullstrategie en de positioneringsstrategie van Michels.

Deelvraag 4 | Hoe vormt de strategie een meerwaarde voor SWKFacet?

Deelvraag 4a | Wat zijn de gevolgen van de implementatie?

Deelvraag 4b | Welke applicatie ondersteunt de strategie?

De strategische meerwaarde van de geformuleerde strategieën is ten eerste klantbinding, -betrokkenheid en -tevredenheid. Door in te zetten op een positieve klantbeleving komt dit ten goede van het merk SWKGroep. De klanttevredenheid stijgt, enthousiaste klanten vertellen enthousiaste verhalen en kunnen op die manier potentiële nieuwe klanten werven in hun eigen sociale kringen. De ouderklanten vormen de ambassadeurs van de organisatie en zijn loyaal aan de organisatie door de positieve beleving. Door het verbeteren van het ouderportaal wordt het gebruiksgemak waarmee ouderklanten in contact staan met de organisatie tevens vergroot.

De meerwaarde voor de organisatie is een verbeterde zichtbaarheid en een efficiëntieslag in de organisatie. Door processen efficiënter in te richten middels automatisering resulteert dit in kostenverlaging in het aantal benodigde FTE. Door selfservice te faciliteren zal er ook minder telefonische en schriftelijke service verleend hoeven te worden doordat ouderklanten zaken zelf kunnen regelen. Door het opstellen van strategische doelstellingen geeft het de organisatie een richting en een einddoel zodat er een effectieve bedrijfsvoering gedaan kan worden.

SWKFacet neemt reeds een product van FlexKids af, het kindplanningssysteem. De functionaliteiten van FlexWeb komen overeen met het grootste gedeelte van de behoeftes van zowel de organisatie als de ouderklanten die in dit onderzoek naar voren zijn gekomen. Het kiezen voor een bestaande applicatie van FlexWeb is om die reden een voor de hand liggende route. Het is zeer aannemelijk dat FlexWeb naadloos op FlexKids zal aansluiten. Het uitbesteden van deze dienst geeft SWKFacet bovendien de focus om zich op het primaire proces te richten. Vanuit het gebruiksgemak is het advies FlexWeb, omdat SWKFacet reeds het kindplanningssysteem afneemt van deze leverancier en het ouderportaal van FlexWeb hier vanzelfsprekend naadloos op aansluit.

7.1 Aanbevelingen

► *Strategieën overwegen, toetsen en aanpassen en implementeren*

De geformuleerde strategieën dienen als input en zijn vanuit de expertise van de onderzoeker opgesteld. SWKFacet dient vanuit hun eigen expertise van de huidige strategische ontwikkelingen in de organisatie de strategieën te overwegen, toetsen en aanpassen om het zoveel mogelijk eigen te maken. De organisatie dient daarnaast rekening te houden met de ontwikkelingen van directe financiering en de wetswijziging AVG.

► *Evalueren en bijstellen*

Een aantal maanden na implementatie van het vernieuwde ouderportaal dient SWKFacet onderzoek te doen onder de ouderklanten naar de tevredenheid van het portaal. Hierbij kunnen de vragen uit de enquête die in dit onderzoek is afgenomen gebruikt worden. De resultaten kunnen op die manier getoetst en geëvalueerd worden. Aan de hand van de evaluatie dient SWKFacet de doelstellingen bij te stellen om continue verbetering te kunnen bewerkstelligen.

► *Nader onderzoek naar de keuze voor de applicatie*

SWKFacet dient nader onderzoek te doen naar de applicaties om een weloverwogen keuze te maken. In het onderzoek is aandacht besteed aan het gebruiksgemak van het ouderportaal. Om een gegronde keuze te maken dient er onderzoek gedaan te worden naar de technische en financiële aspecten. De theorie geeft aan dat organisaties leveranciers nodig hebben die de branche en haar specifieke behoeftes begrijpt om integratie gemakkelijk te laten verlopen. Dit aspect dient meegenomen te worden in de keuze voor een applicatie. Vanuit het gebruiksgemak is het advies FlexWeb, omdat SWKFacet reeds het kindplanningssysteem afneemt van deze leverancier en het ouderportaal van FlexWeb hier vanzelfsprekend naadloos op aansluit. De functionaliteiten van FlexWeb komen overeen met de behoeftes van zowel de organisatie als de ouderklanten.

8 | Implementatie

Dit hoofdstuk geeft een indicatie van de gevolgen van het implementeren van de strategie in de voorgaande hoofdstukken. De strategie wordt ten eerste vertaald naar meetbare en beheersbare doelen die een jaar na dit onderzoek getoetst kunnen worden. Daarna wordt er kort ingegaan op de planning met de bijbehorende activiteiten. Tot slot worden de organisatorische en personele gevolgen op organisatieniveau uiteengezet en zijn de financiële gevolgen in kaart gebracht.

Om de strategische doelstellingen te vertalen naar meetbare en beheersbare doelen, zijn de volgende drie doelstellingen opgesteld;

1. Het percentage van de respondenten die het ouderportaal in de maand april 2018 meer dan 3 keer bezoekt is toegenomen met minimaal 10% t.o.v. april 2017 (peildatum enquête).
2. De totaalbeoordeling van het ouderportaal is op 1 juni 2018 met minimaal 0,2 gestegen ten opzichte van 1 juni 2017.
3. Het totaal aantal binnenkomende telefoongesprekken in mei 2017 bij IPK Klantcontact is met minimaal 5% afgenomen ten opzichte van mei 2016.

Voor de implementatiefase is een planning met activiteiten opgesteld. Deze planning geeft een indicatie in welke activiteiten er nodig zijn en met welke betrokkenen. SWKFacet is bekend met Agile-werken en de projectorganisatie zal deze methode tevens toepassen in de implementatie. In figuur 8.1 is de planning schematisch weergegeven. De volledige planning met gedetailleerde activiteiten zijn opgenomen in bijlage XVI.



↑ Figuur 8.1 Een beknopte weergave van de implementatieplanning.

Wanneer de geformuleerde strategie wordt geïmplementeerd heeft dat gevolgen voor zowel SWKFacet als de locaties van de kinderopvang en de ouderklanten. De gevolgen zijn schematisch in figuur 8.2 weergegeven.

Vanuit de organisatie SWKFacet kan nog ingezoomd worden op de gevolgen op afdelingsniveau. Voor de afdeling IPK geldt dat er met de implementatie geen functieveranderingen plaatsvinden, wel procesveranderingen. Met name op de clusterafdelingen Planning en Administratie worden processen efficiënter ingericht wat een



↑ Figuur 8.2 De gevolgen voor de drie stakeholders na implementatie van de strategie voor de digitale klantrelatie



besparing van FTE kan opleveren. Tijdens het onderzoek is een concrete besparing niet onderzocht waardoor hier geen betrouwbare uitspraken over gedaan kan worden. In de eerder smart geformuleerde doelstelling is een efficiëntiedoelstelling opgesteld van 3% op de afdeling Klantcontact een jaar na implementatie, gebaseerd op aannames. Op de afdelingen Functioneel Beheer, Financiën en MarCom zijn er geen functieveranderingen bij het implementeren van een vernieuwd portaal. De werkprocessen veranderen wel omdat er gewerkt wordt met een ander systeem.

Tot slot wordt er een nieuwe afdeling Klantmanagement gecreëerd. De afdeling is verantwoordelijk voor het organiseren van het afstemmingsproces met de klant over de vraag naar ondersteuning en het aanbod van producten en diensten. De afdeling omvat minimaal 1 FTE. De financiële middelen die nodig zijn, kunnen eventueel vanuit de besparing van FTE op de afdeling IPK ingezet worden. Een competentieprofiel dat beperkt is tot de scope van dit onderzoek is opgenomen in figuur 8.3.

Competentieprofiel Klantmanager

Wat verstaan wij onder klantmanagement?

“Klantmanagement is het organiseren van het afstemmingsproces met de klant, over de vraag naar ondersteuning en het aanbod van diensten en producten” (Twynstra Gudde, 2015).

Als klantmanager ben je de spin in het web. Je werkt vraaggericht en je focust je op de behoefte van de klant. Je bent tevens op de hoogte van ontwikkelingen vanuit zowel de aanbodzijde als de klantzijde en weet dit spanningsveld te beheersen. Je weet de behoefte achter de vraagstelling in kaart te brengen door het stellen van de juiste vragen. Je ziet kansen in het creëren van excellente klantbeleving en weet dit te vertalen naar passende diensten en producten.

Praktisch gezien ben je de verbinding tussen:

- > SWKFacet, faciliteerder van producten en diensten ter ondersteuning van het primaire proces.
- > SWKGroep waarin het primaire proces zich plaatsvindt. De vraag is afkomstig van zowel de ouderklanten als de medewerkers van locaties.

Je competenties:

- Hbo werk- en denkniveau
- Klantgericht
- Pro-actief
- Assertief
- Kan zelfstandig werken maar je bent ook een teamplayer
- Goed in plannen en organiseren

↑ Figuur 8.3 Een competentieprofiel voor de klantmanager van SWKFacet.

Het implementeren van de strategie heeft ook financiële gevolgen. Er wordt geïnvesteerd in een vernieuwd ouderportaal en dat brengt kosten met zich mee op zowel de lange termijn als de korte termijn. Figuur 8.4 schetst kort de financiële gevolgen voor het eerste jaar. De hoogte van de bedragen zijn in samenwerking met de directeur van SWKFacet opgesteld. De afschrijvingskosten zijn gebaseerd op een investering van €225.000. In bijlage XVII is het volledige financiële overzicht opgenomen. De juridische gevolgen zijn in deze implementatie buiten beschouwing gelaten vanwege de complexiteit.

Resultaat jaar 1			
Afschrijvingskosten	€	75.000	
Beheerskosten	€	125.000	+
Totale uitgaven jaar 1	€	200.000	
Besparingen jaar 1	€	125.000	-/-
Resultaat	€	75.000	

↑ Figuur 8.4 Een beknopte weergave van de financiële gevolgen voor het eerste jaar.

9 | Kritische reflectie

In dit hoofdstuk wordt er gereflecteerd op het onderzoek. Er volgt een reflectie op het literatuuronderzoek, de gehanteerde dataverzamelmethode en de meerwaarde voor het vakgebied Facility Management.

De literatuur die in dit onderzoek gebruikt is, is relevant geweest. De theorie uit het theoretisch kader over de verschillende soorten strategieën is in de analysefase gebruikt om de casestudies en de ontwikkelde strategie te definiëren. De theorie over klantmanagement en digitale portalen is gebruikt om de strategie te ontwikkelen. Daarnaast heeft het begrip klantmanagement ervoor gezorgd dat er een gap werd blootgelegd waarvan de organisatie zich nog niet bewust van was. De omvang van het literatuuronderzoek is voldoende groot geweest, het is in balans met de data die uit de fieldresearch zijn verkregen. De meest relevante theorieën die binnen de scope van de organisatie en het onderzoek vallen zijn meegenomen.

In de beginfase van het onderzoek is uitvoerig nagedacht over de aanpak van het onderzoek en is er veel aandacht besteed aan het operationaliseren van de onderzoeksbegrippen. In deze fase is het onderzoeksontwerp een aantal keer aangepast geweest wat ervoor gezorgd heeft dat er een ander eindproduct ontwikkeld werd dan eerder gedacht werd. Dit was een omslagpunt geweest, maar zeker positief voor het onderzoek. Na de aanpassing werd het onderzoek en het verloop ervan duidelijker en overzichtelijker. Om de behoefte van de medewerkers van de organisatie in kaart te brengen zijn focusgroepen en interviews gehouden. De focusgroepen zijn een goede keuze geweest omdat de respondenten elkaar konden inspireren en aanvullen in het geven van de antwoorden. De focusgroepen zijn twee keer afgenomen om de betrouwbaarheid te verhogen. De kwaliteit van de interviews verschillen. Er is veel gevraagd naar de behoefte van de informatie die via het ouderportaal uitgewisseld konden worden. Een aantal respondenten had geen weet van de mogelijkheden die in het huidige ouderportaal aanwezig zijn.

De enquête is in mei uitgezet. De planning was om de enquête in april af te nemen, maar de processen eromheen duurden langer dan gedacht. Een week voor het afsluiten van de enquête had er nog een herinnering verstuurd kunnen worden om nog meer respondenten te krijgen, maar dit is helaas niet gebeurd. De redenen hiervoor waren de korte werkweek van Hemelvaart, de beperkte beschikbaarheid van de medewerker voor het uitzetten van de herinnering en de drukte met het schrijven van de scriptie. Het was beter geweest als de enquête eerder in de onderzoeksperiode uitgezet werd.

De uitkomsten van de enquête waren deels verrassend en deels niet. Verrassend was de beoordeling van het huidige ouderportaal in cijfers, dit is hoger uitgevallen dan verwacht. Het niet verrassende deel was de behoefte die de ouderklanten hadden met betrekking tot het delen en ontvangen van de soorten informatie. Daarnaast waren de respondenten positief en bemoedigend met betrekking tot de afname van de enquête. Een aantal respondenten had aangegeven dat ze het fijn vonden om betrokken te zijn bij het onderzoek. Ook gaven ze aan dat het een leuke enquête was en gaven succeswensen voor het afstuderen.

De interactieve focusgroepen hebben gediend als confrontatie van de onderzoeksresultaten. De respondenten waren enthousiast over het interactieve gedeelte. Er is gewerkt met Mentimeter, voor de respondenten was dit een onbekende methode. Er is aangegeven dat deze methode in een aankomend soortgelijke sessie ingezet zal worden. Het afnemen van de interactieve focusgroepen is in twee sessies gedaan. Het was beter geweest wanneer het in één sessie werd afgenomen, maar planning technisch was dit niet mogelijk.

Als er teruggekeken wordt op het onderzoek is op tactisch en operationeel niveau SWK Kinderopvang minder in het onderzoek betrokken geweest. Met de korte tijdsplanning van 18 weken was het helaas niet mogelijk geweest om deze respondenten te onderzoeken.

De inleiding is begonnen met de titel van een artikel van Mariel Hovemann *'De facilitair manager wordt steeds meer een marketeer'*. Er werd aangegeven dat de FM'er steeds meer een duidelijke visie moet hebben op het dienstverleningspakket en de wijze waarop de communicatie daaromtrent wordt georganiseerd. De koppeling van dit onderzoek met het vakgebied FM is het begrip klantmanagement. De definitie die gehanteerd is luidt: *'Klantmanagement is het organiseren van het afstemmingsproces met de klant, over de vraag naar ondersteuning en het aanbod van diensten en producten.'* (Twynstra Gudde, 2015). De dienst die in dit onderzoek centraal stond is het ouderportaal. Wanneer dit in een facilitaire context geplaatst wordt, kan het bijvoorbeeld gaan om het facilitaire portaal voor de verschillende stakeholders van een organisatie. Ook zij hebben behoeftes en belangen en de organisatie kan met behulp van de gebruikte onderzoeksmethodieken een soortgelijk onderzoek uitvoeren. Met de verkregen data kan de organisatie het afstemmingsproces optimaliseren. In dezelfde context kan het ook gaan om een andere facilitaire dienst waarvoor een afstemmingsproces nodig is. In dit onderzoek is kennis van een ander ondersteunend vakgebied, marketing en communicatie, overgebracht naar het facilitaire vakgebied. Misschien spreken we in de toekomst niet meer van verschillende vakgebieden, maar is alles *blended in*.



Literatuurlijst

Geraadpleegde schriftelijke bronnen

Boeken

- Baarda, B. (2009). *Dit is onderzoek!*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Baarda, B. (2014). *Dit is onderzoek!*. (2^e druk). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Michels, W. (2013). *Communicatie handboek* (4^e druk). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Michels, W. (2013). *Communicatiestrategie*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Riel, C. van, (2012). *The Alignmentfactor*. Amsterdam: Academic Service Taylor & Francis Ltd.
- Ruler, B. (2010). *Communicatiekruispunt*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Wagenmakers, J., & Buist, J. (2012). (2^e druk) *Marketing vastgoed*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.

Artikelen

- Alflen, C., Gijsbers, E., & Scholtens, B. (2014). Hoe manage je de klant. *Facto Magazine, 2014* (12^e uitgave), (p42-44). Alphen aan de Rijn: Facto Magazine

Rapporten

- Asscher, L. (2015). Kabinetsbesluit nieuwe financieringssysteematiek kinderopvang. Den Haag: *Sdu Uitgevers*
- Forrester Consulting. (2016). *Digital Experience Portals*. Cambridge: Forrester Research.
- Rijksoverheid. (2017). *4e Kwartaalrapportage 2016 Kinderopvang*. Den Haag: Rijksoverheid.
- SWKFacet. (2017). *Jaarplan 2017*. Berkel en Rodenrijs: SWKFacet.

Geraadpleegde digitale bronnen

Websites

- AH Community. (2016). *Veelgestelde vragen AH Community*. Opgevraagd van AH Community: <https://community.ah.nl/>. Geraadpleegd op 26 april 2017
- Alles over marktonderzoek. (2015). *AOM Steekproefcalculator*. Opgevraagd van Alles over marktonderzoek: <http://www.allesovermarktonderzoek.nl/Steekproef-algemeen/steekproefcalculator/>. Geraadpleegd op 15 mei 2017
- Autoriteit Persoonsgegevens. (2016). *Algemene verordening gegevensbescherming*. Opgevraagd van Autoriteit Persoonsgegevens: <https://autoriteitpersoonsgegevens.nl/nl/onderwerpen/europese-privacywetgeving/algemene-verordening-gegevensbescherming>. Geraadpleegd op 15 mei 2017.
- Barrenechea, M. (2017, januari 9). *Top Tech Trends for 2017*. Opgevraagd van OpenText Blogs: <http://blogs.opentext.com/top-tech-trends-2017/>. Geraadpleegd op 22 april 2017.



- Benschop, E. (2016, november 11). *Emerce*. Opgevraagd van Millennials: wie we zijn en hoe je ons bereikt: <https://www.emerce.nl/achtergrond/millennials-wie-hoe-ons-bereikt>. Geraadpleegd op 22 april 2017.
- Bos, S. (2013, juli 9). *Marketingmix*. Opgevraagd van Finler Encyclopedie: <https://www.finler.nl/marketingmix/>. Geraadpleegd op 21 april 2017.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2017, januari 3). *Bevolking in 2016 relatief sterk gegroeid*. Opgevraagd van Centraal Bureau voor de Statistiek: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2017/01/bevolking-in-2016-relatief-sterk-gegroeid>. Geraadpleegd op 21 april 2017.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2016, september 16). *Geboorte; Kerncijfers*. Opgehaald van Centraal Bureau voor de Statistiek: <http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=37422ned&D1=0,4-5,7,9,11,13,17,24-27,35,40-41&D2=60-65&HDR=G1&STB=T&CHARTTYPE=1&VW=T>. Geraadpleegd op 21 april 2017.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2016). *Welvaart in Nederland 2016, Inkomens, bestedingen en vermogen van huishoudens en personen*. Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek. Opgeroepen op april 16, 2017. Geraadpleegd op 16 april 2017.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2017, april 13). *Economisch beeld verbetert verder*. Opgeroepen op april 17, 2017, van Centraal Bureau voor de Statistiek: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2017/15/economisch-beeld-verbetert-verder>. Geraadpleegd op 21 april 2017.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2017, Maart 7). *Voorlopige stand bevolking 1-1-2017*. Opgehaald van Centraal Bureau van de Statistiek: <https://www.cbs.nl/nl-nl/maatwerk/2017/10/voorlopige-stand-bevolking-1-1-2017>. Geraadpleegd op 21 april 2017.
- CZ. (z.d.). *Regel alles online met Mijn CZ*. Opgehaald van CZ: https://www.cz.nl/klantenservice/ontdek-mijn-cz?_ga=2.199320365.2085801444.1495211234-513294889.1490729040. Geraadpleegd op 21 mei 2017.
- Doornvogel. (z.d.). *Menzis E-mailcontact-strategie*. Opgehaald van Doornvogel: <https://doornvogel.com/cases/menzis-e-mailcontactstrategie>. Geraadpleegd op 10 april 2017.
- Doornvogel. (z.d.). *Nuon Loyaliteits-programma*. Opgehaald van Doornvogel: <https://doornvogel.com/cases/nuon-loyaliteitsprogramma>. Geraadpleegd op 10 april 2017.
- Finler. (2017). *Marketing*. Opgehaald van Finler Encyclopedie: <https://www.finler.nl/marketing/>. Geraadpleegd op 9 april 2017.
- Forte Kinderopvang. (z.d.). *Forte Ouderportaal*. Opgehaald van Forte Kinderopvang: <https://www.fortekinderopvang.nl/aanbod/forte-ouderportaal.html>. Geraadpleegd op 28 april 2017.
- Gartner. (2016, oktober 18). *Gartner's Top 10 Strategic Technology Trends for 2017*. Opgevraagd van Gartner: <http://www.gartner.com/smarterwithgartner/gartners-top-10-technology-trends-2017/>. Geraadpleegd op 1 mei 2017.
- Gartner Inc. (2013, Maart 27). *Gartner's Big Data Definition Consists of Three Parts, Not to Be Confused with Three "V"s*. Opgevraagd van Forbes: <https://www.forbes.com/sites/gartnergroup/2016/11/15/gartners-top-10-strategic-predictions-for-2017-and-beyond/#cae1dba69762>. Geraadpleegd op 29 maart 2017.
- Gillissen, L. (2017, mei 8). *Hoe vergroot je de zichtbaarheid van het facilitair bedrijf*. Opgevraagd van FMM: <https://www.fmm.nl/topics/facilitaire-organisatie/nieuws/hoe-vergroot-je-de-zichtbaarheid-van-het-facilitair-bedrijf>. Geraadpleegd op 16 april 2017.



- Hovemann, M. (2017, maart 17). *De facilitair manager wordt steeds meer een marketeer*. Opgevraagd van FMM: <https://www.fmm.nl/facilitaire-organisatie/nieuws/de-facilitair-manager-wordt-steeds-meer-een-marketeer>. Geraadpleegd op 21 april 2017.
- Kinderopvang 't Herdertje. (2016, december). *Ouderportaal*. Opgevraagd van Kinderopvang 't Herdertje: <http://www.herdertje.nl/web/index.php/ouderportaal>. Geraadpleegd op 22 april 2017.
- Kinderopvang Totaal. (2016, augustus 22). *Meer aandacht voor duurzaamheid*. Opgevraagd van Kinderopvang Totaal: <https://www.kinderopvangtotaal.nl/F2R/?returnurl=%2fManagement%2fActueel%2f2016%2f8%2fMeer-aandacht-voor-duurzaamheid%2f%3fintcmp%3drelated-content&intcmp=related-content>. Geraadpleegd op 11 mei 2017.
- Konnect. (z.d.). *Handleiding Ouderportaal*. Opgevraagd van Forte Kinderopvang: <https://www.google.nl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiphZbF6MvTAhWDEVAKHc4QCJUQFggsMAE&url=https%3A%2F%2Fwww.fortekinderopvang.nl%2Fasets%2Fuser%2FDownloads%2FHandleiding%2520Ouders%2520Webportaal.pdf&usg=AFQjCNGfhsVLB>. Geraadpleegd op 21 april 2017.
- Korein Groep. (z.d.). *Over Korein Groep*. Opgevraagd van Korein Groep: <http://www.koreingroep.nl/onze-diensten/Paginas/default.aspx>. Geraadpleegd op 19 april 2017.
- Korein Kinderplein. (2017, februari 17). *Handleiding Ouderportaal*. Opgevraagd van Korein Kinderplein: https://flexweb.kss.nl/v26/images/klanten/korein/Handleiding_ouder_Flexweb_Ouderportaal.pdf. Geraadpleegd op 7 april 2017.
- Korein Kinderplein. (z.d.). *Korein Kinderplein Kinderopvang*. Opgevraagd van Korein Kinderplein: <https://www.koreinkinderplein.nl/>. Geraadpleegd op 2 mei 2017.
- Meulman, P. (2016, januari 5). *Innovatie transformeert klantrelatie*. Opgevraagd van Twinkle Magazine: <http://twinklemagazine.nl/weblog/2016/01/innovatie-transformeert-klantrelatie/index.xml>. Geraadpleegd op 30 maart 2017.
- Muilwijk, E. (sd). *DESTEP analyse*. Opgevraagd van Intemarketing: <http://www.intemarketing.nl/marketing/analyses/destep>. Geraadpleegd op 2 maart 2017.
- MVO Nederland. (2017, april 10). *Wat is MVO?* Opgevraagd van MVO Nederland: <http://mvonederland.nl/wat-mvo>. Geraadpleegd op 24 april 2017.
- Newman, D. (2016, augustus 30). *Top 10 trends for digital transformation 2017*. Opgevraagd van Forbes: <https://www.forbes.com/sites/danielnewman/2016/08/30/top-10-trends-for-digital-transformation-in-2017/#5b2e69247a5b>. Geraadpleegd op 2 april 2017.
- Nuon. (z.d.). *Wat is Nuon Exclusief*. Opgevraagd van Nuon Exclusief: <https://www.nuonexclusief.nl/exclusief/over>. Geraadpleegd op 26 april 2017.
- SKA. (2016, februari 16). *Uitleg Mijn SKA en Mijn Punten*. Opgevraagd van Mijn Ska en de Ska-app: http://www.ska.nl/includes/editor/fckeditor/editor/download.php?downloadurl=/includes/editor/databank/site_1/File/Downloads/Over%20Ska/uitleg_mijn_ska_en_mijn_punten.pdf. Geraadpleegd op 5 mei 2017.
- SKA. (z.d.). *Over ska*. Opgevraagd van ska: <https://www.ska.nl/>. Geraadpleegd op 5 mei 2017.
- Stichting Forte Kinderopvang. (z.d.). *Over Forte*. Opgehaald van Forte Kinderopvang: <https://www.fortekinderopvang.nl/overforte/>. Geraadpleegd op 21 april 2017.



- Stichting Groen Cement. (2017). *Kwaliteitskeurmerk Groene Kinderopvang (GKO)*. Opgevraagd van Groen Cement: <https://www.groencement.nl/kwaliteitsmerk>. Geraadpleegd op 11 maart 2017.
- SWKFacet. (2017). *SWKFacet*. Opgevraagd van SWKFacet: <https://www.swkfacet.nl/>. Geraadpleegd op 17 februari 2017.
- SWKGroep. (2017). *Over de SWKGroep*. Opgevraagd van SWKGroep: <https://www.swkgroep.nl/>. Geraadpleegd op 10 mei 2017.
- Twynstra Gudde. (2015). *De 8 succesfactoren voor klantmanagement in serviceorganisaties*. Opgevraagd van Twynstra Gudde: <http://www.twynstragudde.nl/markten/ruimte/huisvesting-en-vastgoed/de-8-succesfactoren-voor-klantmanagement-serviceorganisaties>. Geraadpleegd op 25 april 2017.
- Werk trends. (2016, december 22). *De 10 IT-trends voor 2017 volgens Gartner*. Opgevraagd van Werk trends: <https://www.werktrends.nl/de-10-it-trends-voor-2017-volgens-gartner>. Geraadpleegd op 7 april 2017.

